

147165

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EKONOMİK KRİZLERİN
İŞLETME YÖNETİMİNE ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KIVANÇ SUDAK
147165

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI : Doç.Dr. MUSTAFA KÖKSAL

KOCAELİ, 2004

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EKONOMİK KRİZLERİN İŞLETME YÖNETİMİNE ETKİLERİNİN
ARAŞTIRILMASI

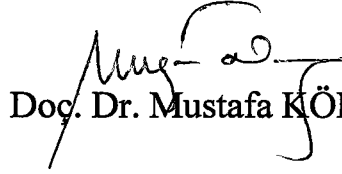
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Kıvanç SUDAK

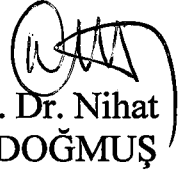
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No:29.09.2004/2004,19



Prof. Dr. Nurullah GENÇ



Doç. Dr. Mustafa KÖKSAL



Doç. Dr. Nihat
ERDOĞMUŞ

KOCAELİ, 2004

SUNUŞ

Kaynakların kít olduğu bir dñnyada ve ekonomik sorunların çok tartışıldığı bir çağda yaşıyoruz. Kít kaynakların kullanımının optimum dñzeyde sağlanması ve refahın temini amacıyla, yñnetimlerin aldıkları kararlar ve yaptıkları tercihler bñyñk ònem arz etmektedir. Anılan kararlar ileriye gñremeyen nitelikte olur ve çıkış sağlanamazsa, kriz olması kaçınılmazdır.

Tñrkiye de çeşitli aralıklarla ekonomik krizler yaşamıştır. Bu krizlerin sebebi dñnya konjontüründeki değişimler veya ùlkenin iç piyasa problemleri olarak belirlenmiştir. Ancak neticesindeki gerçek şudur ki; Tñrkiye bu krizlerden çok etkilenmiştir ve ilerlemesine ve bñyñmesine bñyñk engel teşkil etmiştir.

Lisans eğitimimin iktisat ve Kocaeli ùniversitesi'nde Yñnetim ve Organizasyon Programında Yñksek Lisans eğitimine başladığım dñnemde çalıştığım işkolu sebebi ile ben de tez çalışmamı, Tñrkiye'nin yaşadığı ekonomik ve siyasi krizlerin işletme yñnetimine etkileri olarak belirledim.

Bu alışmada, Tñrkiye'nin 1980 sonrası yaşadığı ekonomik ve siyasi krizlere òzet olarak yer verilmiş, bu krizlerin işletme yñnetimine etkileri ortak bir ifade ile değerlendirilmiştir. Uygulama alışması ise, ùlkemizi derinden sarsan 2001 şubat krizinin işletme yñnetimine etkileri üzerine yapılmıştır.

Yapmış olduğum çalışmanın, tñm sektñrlerdeki işletmelere òrnek teşkil ederek, gerekli ònlemlerin alınmasında yardımcı bir kaynak teşkil etmesini umuyorum.

Bu çalışmasının hazırlanması sñresince, anlayışını ve yardımlarını esirgemeyen, danışman hocam Doç.Dr. Sayın Mustafa Kñksal'a teşekkürlerimi sunarım.

**EKONOMİK KRİZLERİN
İŞLETME YÖNETİMİNE ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI**

SUNUŞ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
KISALTMALAR CETVELİ.....	VIII
TABLolar DİZİNİ.....	IX
GRAFİKLER DİZİNİ.....	X
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM : KAVRAMSAL TEMELLER.....	3
1.1. İşletmenin Tanımı ve Fonksiyonları.....	3
1.1.1. İşletme Kavramı.....	3
1.1.2. İşletmenin Fonksiyonları.....	4
1.1.3. İşletmenin Çevresi.....	5
1.1.4. İşletmenin Amaçları.....	9
1.1.5. İşletmenin Diğer Bilim Dallarıyla İlişkisi.....	11
1.2. İşletme Yönetimi ve Fonksiyonları.....	12
1.2.1. Yönetim ve İşletme Yönetimi.....	12
1.2.2. Yönetimin Fonksiyonları.....	13
1.2.3. Yönetimin Kademeleri.....	14
1.2.4. Yönetim Düşünce ve Uygulamasına Etki Eden Önemli Değişme ve Gelişmeler ve Kriz Unsuru.....	16
1.3. Temel Ekonomik Kavramlar.....	17
1.3.1. Gayri Safi Milli Hasıla, Milli Gelir.....	18
1.3.2. Vergi	20
1.3.3. Tüketim, Tasarruf , Yatırım	20
1.3.4. İstihdam , İşgücü , İşsizlik	21
1.3.5. Enflasyon	21
1.3.6. Dış Ticaret	22

2. BÖLÜM : KRİZ	23
2.1. Krizin Tanımı	23
2.2. Krizin Kapsamı	24
2.3. Krizin Kaynakları	24
2.3.1. Dış Çevre Faktörleri	25
2.3.1.1. Ekonomik Belirsizlik ve Piyasa Güvensizliği.....	27
2.3.1.2. Hukuksal ve Politik Düzenlemeler.....	28
2.3.1.3. Sosyo-Kültürel Faktörler.....	28
2.3.1.4. Doğal Afetler ve Kaynak Yetersizliği.....	29
2.3.1.5. Teknolojik Gelişmeler.....	30
2.3.1.6. Uluslararası İlişkiler.....	31
2.3.2. İç Çevre Faktörleri	32
2.3.2.1. Örgütsel Yapı	32
2.3.2.2. Üst Yönetimin Yetersizliği ve İnsan Faktörü	33
2.3.2.3. Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik	34
2.3.2.4. Kurumları Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri	35
2.3.2.5. Kurumların Yaşam Evreleri	36
2.3.3. İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi	36
2.4. Kriz Süreci	37
2.4.1. Krizin Nedenleri.....	38
2.4.1.1. İç ve Dış Değişimleri Farketmeme (Körlük).....	39
2.4.1.2. Harekete Geçmeme ve Reaktif (Tepkici) Tutum	39
2.4.1.3. Kriz , Bürokrasi ve Merkezileşme Eğilimi	40
2.4.1.4. Yanlış Karar ve Faaliyetler veya Kararsızlık	40
2.4.2. Krize Çeyrek Kala	41
2.4.3. Kriz	41
2.4.4. Çözüm veya Çöküş.....	42
2.4.5. Kriz ve Plandışı Değişikliklerin Sonuçları	42
2.5. Kriz Döneminde İşletme Yönetimi	43
2.5.1. Kriz Öncesi İşletme Yönetimi	45
2.5.1.1. Krize Karşı Planlamanın Önemi	46
2.5.1.2. Kriz Öncesi Organizasyonel Değişim	46
2.5.1.3. Krize Yönelik Kadro Oluşturmak	47

2.5.1.4. Motivasyonun ve Örgütün Krize Hazır Duruma Getirilmesi	48
2.5.1.5. Krizi Sezme Yöntemleri ve Koordinasyon Sistemi.....	48
2.5.2. Kriz Anında İşletme Yönetimi	49
2.5.2.1. Krizin Boyutlarını Belirlemek	51
2.5.2.2. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak ve Personel Politikası Geliştirmek...51	
2.5.2.3. Kriz İletişim Politikası Oluşturmak ve Kriz Şartlarında Karar Almak52	
2.5.3. Kriz Sonrası İşletme Yönetimi.....	52
2.5.3.1. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak ve Kriz Öncesi Şartları Sağlamak	53

3. BÖLÜM: TÜRKİYE' DE 1980 SONRASI GERÇEKLEŞEN EKONOMİK KRİZLER VE İŞLETME YÖNETİMİNE ETKİLERİ...54

3.1. Ekonomik Krizler.....	54
3.1.1. 24 Ocak 1980 Kararları	54
3.1.1.1. 24 Ocak Kararlarını Hazırlayan Nedenler	54
3.1.1.2. 24 Ocak Kararlarının Ana İlkeleri	55
3.1.1.3. 24 Ocak Kararları İle Alınan Önlemler	55
3.1.1.4. 24 Ocak Kararlarının Uygulanabilirliği, Sonuçları ve İşletme Yönetimine Etkileri	56
3.1.2. 5 Nisan Kararları	59
3.1.2.1. 5 Nisan Kararlarının Siyasal Yönü	59
3.1.2.2. 5 Nisan Kararlarını Hazırlayan Ekonomik Nedenler	59
3.1.2.3. 5 Nisan Kararlarının Alınışı ve Uygulamaya Konması	60
3.1.2.4. 5 Nisan Kararlarının Sonuçları	61
3.1.2.5. 5 Nisan Kararlarının İşletme Yönetimine Etkileri	62
3.1.3. Şubat 2001 Krizi	64
3.1.3.1. Şubat 2001 Krizinin Belirtileri	66
3.1.3.2. Şubat 2001 Krizinin Nedenleri	69
3.1.3.3. Krizden Çıkma Çalışmaları	71
3.1.3.3.1. IMF	71
3.1.3.3.2. IMF – Türkiye İlişkileri	72
3.1.3.3.3. Serbest Kur Sistemine Geçiş	73
3.1.3.4. Şubat 2001 Krizinin Sonuçları ve İşletme Yönetimine Etkileri	74

3.2. 1980 Sonrası Türkiye’de Yaşanılan Krizlerin Ortak Özellikleri ve İşletme Yönetimine Etkilerinin Genel Değerlendirmesi	77
4. BÖLÜM : UYGULAMA (ANKET ÇALIŞMASI)	80
‘Ekonomik ve siyasi krizlerin ortak özellikleri kapsamında, Şubat 2001 krizinin Kocaeli’nde petrol sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerindeki etkilerinin araştırılması’	
4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Amacı	80
4.2. Araştırmada Kullanılan Yöntem	80
4.3. Araştırmanın Sonuçlarının Analizi	80
4.4. Araştırma Bulgularının Yorumu ve Öneriler	89
SONUÇ	90
EK.1 : ANKET SORULARI	92
KAYNAKÇA	95

ÖZET

Ekonomideki yapısal oluşumlara hızlı teknolojik gelişmeler eşlik etmekte, küreselleşme adeta tüm dünyayı tek bir pazar haline getirmektedir. Yazar, “eğer dünyanın en kaliteli ürününü, dünyanın en ucuz fiyatına satmayı hedeflemiyorsan bu oyundan çekil” demektedir. Bu nedenle bu çağa damgasını vuran en önemli şeyin değişim olduğuna hiç kuşku yoktur. Bu değişimin niteliği ve insanlığın yaşamına getireceği yeni boyutlar tartışmalara konu teşkil etmektedir. Değişime ayak uyduramamak, gelişmelere seyirci kalmak krizi beraberinde getirmektedir.

Türkiye’de de yıllar boyu ekonomik ve siyasi krizler yaşanmıştır. Kriz denildiğinde Türkiye için ilk akla gele ise; yüksek enflasyon,dövizin aşırı değerlenmesi, yüksek faiz oranları ve bitip tükenmek bilmeyen ve sürekli artan dış borçlar akla gelmektedir. Oysa ki bu unsurlar krizin kendini teknik bazda ifade ediş biçimidir. Krizin nedeni ise; rasyonel olmayan kararlar, sorunların kökten değil geçici çözümlerle ortadan kaldırılmaya çalışılması, siyasi problemler ve piyasaların spekülasyona müsait hale gelmesidir. Türkiye’de yaşanan krizlerde, ekonomik ve siyasi krizler birbirine paralel olarak gelişmektedir. Kamuda karar alma mekanizması tam olarak işleyememekte, toplumsal değişim olgusuna karşın direncin yüksek olması gözlemlenmektedir.

Krizin nedenleri ne olursa olsun, iyi bir işletme yönetimi krizi tahmin edebilir ve krize karşı yönetim yapısı hazırlayabilir. İşletmelerin kuruluş çalışmasında yapılan ön hazırlığın da geniş kapsamlı ve mükemmeliyetçi yapılması da işletmelerin krizden en az oranda etkilemesi için çok önemli bir unsur teşkil etmektedir.

Şubat 2001 krizinin KOBİ’ler üzerinde büyük oranda olumsuz etkileri olmuştur. Bu projede yapılan uygulama çalışması, anketin uygulandığı kesimde kriz yönetiminin yapılmadığını, danışmanlık hizmetinin alınmadığını ve hatta yöneticilerin krizden önce ve sonra kararları tek başlarına almayı sevdiklerini göstermektedir. Ancak onları bugün ayakta tutan unsurun da, kuruluş aşamasında titizlikle yapılan fizibilite çalışmalarının olduğu gerçeğini de ortaya çıkarmaktadır.

ABSTRACT

Fast technological developments accompany globalization almost turns the world to a single market. "If you can't target to sell the most quality product to the cheapest prize, you have to retire from the game" says the writer. For this reason there's no doubt about change is the most important thing that brand on time. The characteristic of this change and new dimensions it brought to human life is, provides subject to discussions. Not to reach the changes and only watching it, brings crisis within.

There have been economic and political crisis for many years in Turkey. In Turkey the first thing comes people mind when the subject crisis is; high inflation, high value on foreign currency, high rates and exterior debts which couldnt finish and always increases. But these elements are only crisis's explaining style in technique way. But the reason of crisis is; unrational decisions , solving problems in superficial ways instead of deeply solutions, political problems and make markets open to speculations. In crisis at Turkey; economic and political crisis are goes on parallel. The decision mechanism at public doesn't survive well and seems high resistance according to social change.

Whatever the reason of the crisis were, a good administration management can be projected and a new management structure can be coordinated against this crisis. It's a high priority issue to make a feasibility study very extensive and detailed inorder to decrease the effection of the crisis.

The February 2001 crisis had a negative effect on Small and Medium Size Enterprises (SME)'s. The application study in this project pointed out that among the sample section the crisis management had not been put into practice, no collective work with consulting services and usually the administratives likes to be the only to make a decision before and after the crisis. But it also pointed out that the factor sustained them was the feasibility studies handled delicately.

KISALTMALAR

a.g.e	: Adı geçen eser
a.g.m	: Adı geçen makale
s	: sayfa
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
IMF	: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
MGK	: Milli Güvenlik Kurulu
MİT	: Milli İstihbarat Teşkilatı
SAGP	: Satın Alma Gücü Paritesi
TEFE	: Toptan Eşya Fiyat Endeksi
TÜFE	: Tüketici Fiyatları Endeksi
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
TCMB	: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

TABLolar DİZİNİ

Tablo 3.1 : 1994 Yılı Açılan Kapanan Şirket Sayısı.....	63
Tablo 3.2: 2000 Yılı Faiz Seyri.....	67
Tablo 3.3: Türkiye'nin IMF ile Yaptığı Stand-By Düzenlemeler.....	73



GRAFİKLER DİZİNİ

Şekil. 2-1;Organizasyonları Etkileyen Çevresel Faktörler	26
Şekil.2.2.Kriz Süreci.....	37
Grafik 4.1: İşletme Sahiplerinin Yaş Durumları.....	80
Grafik 4.2: İşletme Sahiplerinin Öğrenim Durumları.....	81
Grafik 4.3: İşletmelerin Personel Sayısı.....	82
Grafik 4.4: İşletme Personelinin Öğrenim Durumu.....	82
Grafik 4.5: İşletmelerin Sabit Sermaye Tutarı.....	83
Grafik 4.6: İşletmelerde Kriz Etkisi.....	83
Grafik 4.7: İşletmelerde Krizden Çıkış Stratejisi.....	84
Grafik 4.8: İşletmelerin Kriz Sonrası Satışları.....	84
Grafik 4.9: İşletmelerin Kriz Sonrası Müşteri Ödemeleri.....	85
Grafik 4.10: İşletmelerin Kriz Süresince Yararlandıkları Finans Kaynakları.....	85
Grafik 4.11: İşletmelerde Kriz Sonrası İnsan Kaynakları Yönetimi.....	86
Grafik 4.12: İşletmelerde Kriz Sırası ve Sonrasında Tedarikçi Desteği.....	86
Grafik 4.13: İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kriz Rehberi.....	87
Grafik 4.14: İşletmelerin Kriz Sonrası Aldığı Danışmanlık Hizmetleri.....	87
Grafik 4.15: İşletmelerde Kriz Sonrası Küçülme.....	88

GİRİŞ

İnsanlık tarihi her dönemde, çağının siyasi, ekonomik ve sosyal özellikleriyle kendi sürecine uygun ve birbirleriyle benzeşen yapılar dokunmaktadır. Nasıl ki, sanayi devrimi çoğulcu demokrasilerin , kitle üretim ve tüketimin, birbirine karşı çıkar ayrılığı içinde mücadele eden işçi – işveren ilişkilerinin ortaya çıkışına yol açmışsa, benzer şekilde 200 yıl arayla günümüz toplumlarının da çok yönlü yeni yapısal dönüşümlere hazırlandığı gözlenmektedir. “bilgi toplumu” ve ya “sanayi ötesi dönüşüm” diye isimlendireceğimiz bu çağ da beraberinde karmaşık ekonomik ve sosyal yapıların dinamik oluşumlarını gündeme getirmektedir.

Yaşadığımız çağın son çeyreği ekonomik, teknoloji ve sosyal alanda devrim niteliği taşıyan çok önemli değişmelerle doludur. Bu gelişmelerin altında kuşkusuz büyük teknolojik devrimler ve dünya çapında ekonominin yeniden yapılması vardır.

Değişime ayak uyduramamak, karar almada ileriye görememek ve ertelemeci davranmak krizi beraberinde getirmektedir.

Kriz ortamından, ülke yönetiminin olduğu kadar, bireyler ve işletmeler de zarar görmektedirler. Hareket edebilme kabiliyetleri, büyük işletmelere oranla daha esnek olmalarına rağmen, kriz ortamında rekabet güçleri nispeten az olduğundan, ekonominin dinamik gücü diye nitelendirilen KOBİ'ler için de kriz ortamını atlatmak çok zor olmaktadır. Hatta kriz endişesi, Türkiye gibi enflasyonun yüksek, üretimin az olduğu ekonomilerde, girişimcilik ruhunu öldürmektedir. Bu sebeple, girişimcilik ruhunun yeniden canlandırılması, üretmeden tüketimin olmaması gerektiği zihniyet olarak benimsenmelidir. Üretim çalışmalarının hazırlık safhalarının ayrıntılı yapılması da krizden korunmak için gerekli en önemli unsurlardan biridir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde, temel işletme kavramlarına ve temel ekonomik kavramlara yer verilmiş, diğer bölümler için kavramsal hatırlatmalar yapılması amaçlanmıştır. İkinci bölümde ise; kriz kavramı incelenmiş, kriz döneminde işletme yönetiminin basamakları ifade edilmiştir.

Üçüncü bölümde ise; 1980 sonrası Türkiye’de yaşanan ekonomik krizler özetlenmiş ve işletme yönetimine etkileri incelenmiştir. Bölüm sonunda, yaşanan bu krizlerin ortak özellikleri çıkartılmıştır.

Dördüncü bölümde ise; 2001 Şubat ayında yaşanan ekonomik krizin Kocaeli’nde petrol ve akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerindeki etkilerinin incelendiği bir uygulama çalışması yapılmıştır. 2001 Şubat krizinin KOBİ’ler üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Ancak, burada sektörün belirlenişindeki neden, petrol sektöründe faaliyet gösteren akaryakıt istasyonlarının, genel müdürlük bazlı marka sahiplerinin oluşudur. KOBİ’ler üzerinde yapılan çalışmalar genel olarak incelendiğinde, krizin önceden sezilemediği ortaya çıkmakta, bu durumda, ihracatlarına, müşterilerine, pazarlarına etki ettiği görülmektedir. Hatta bu etkiler kimi zaman işletmenin kapanmasına kadar gitmektedir. Burada üst bir merkezin olduğu sektörde krizin nasıl seyrettiği incelenmek istenmiştir. Sonuç bölümü uygulamanın oluşma kaynağını destekler nitelikte gelişmiş, sektördeki küçülme yüzde 10’dan büyük olmayan nitelikte gerçekleşmiştir.

1. BÖLÜM

KAVRAMSAL TEMELLER

1.1. İşletmenin Tanımı ve Fonksiyonları

1.1.1. İşletme Kavramı

İşletme günlük yaşantımızın önemli bir parçasını oluşturmakta, insan gereksinimlerinin büyük bir bölümünü karşılamaktadır. Bu işletmeler çeşitli türlerde ve büyüklüktedir. Bir ülke ekonomisini oluşturan ve sayılan yüzbinlere hatta milyonlara varan işletmeler ekonominin hücreleri gibi düşünülebilir.

İşletme kavramı sözlük anlamı bakımından farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. İş kökünden gelen bu kavram; hem bir teknik hem bir işyeri hem de bir üretim birimini tanımlamak için kullanılmaktadır. Buna göre işletme;

- alet, makine vb. bir aracı çalıştırma,
- çeşitli faaliyetlerin ve işlerin yapıldığı bir yer, işyeri,
- maddi ve beşeri unsurlardan oluşan bir üretim birimi,

gibi farklı anlamlara sahiptir. Buradan da anlaşılacağı gibi işletme deyince akla bir faaliyet, faaliyetlerin yapıldığı fiziksel bir yer ve aynı zamanda sosyal ve teknik bir yapı gelmelidir.

İşletme üretim faktörlerini bir araya getirerek pazar için iktisadi mal ve hizmet üreten ve/veya pazarlayan ekonomik, teknik ve hukuki birimler olarak tanımlanabilir. Burada üzerinde durulması gereken konulardan biri işletmenin pazar için üretim yapmasıdır. İşletmeler başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üretirler. Kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim yapan kişiler ve birimler işletme sayılmaz.

İşletmelerin bu üretimi gerçekleştirebilmeleri bazı faktörlerin biraraya getirilmesine bağlıdır. Üretimde girdi olarak kullanılan bu faktörlere üretim faktörleri adı verilir. Emek, doğa, sermaye ve bilgi başlıca üretim faktörlerini oluşturmaktadır. Üretim faktörleri arasında girişimci faktörünü de ele almak mümkündür.¹ Üretim faktörlerinin nispi önemi işletmeden işletmeye farklılık

¹ İsmet Mucuk; Modern İşletmecilik; Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, s.1

göstermekle birlikte bilgiye sahip olma işletmelerin başarısında önemli bir belirleyici haline gelmiştir.

İşletmeler iktisadi mal ve hizmet üretirler. İktisadi mal ve hizmetlerin özelliği kullanılmaları sonucunda fayda yaratmaları ve kıt olmalarıdır. Bu anlamda doğada bol miktarda bulunan ve herhangi bir çabaya ihtiyaç duyulmaksızın insanların ihtiyaçlarını karşılayan mallar işletmenin faaliyetleri ile ilgili değildir. İşletmenin konusu olan mallar üretim faaliyeti sonucunda ortaya çıkan mallardır.²

Son olarak işletmelerin kar amaçlı örgütler olduğu belirtilmelidir. Örgüt kavramı daha geniş kapsamlı olup kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşları da kapsar.

1.1.2. İşletmenin Fonksiyonları

Bir işletmede çok farklı nitelikte faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Mal veya hizmetin tüketiciye ulaşmasına kadar geçen sürede yerine getirilmesi gereken faaliyetler oldukça çeşitlidir. Bu faaliyetler işletmenin içinde bulunduğu sektöre göre farklılık göstermekte, işletmenin büyüklüğüne göre bağımsız departmanlar halinde gruplandırılmakta veya gruplandırılmamaktadır.

Genel anlamda bir işletmede gerçekleştirilebilecek farklı nitelikteki faaliyetler (fonksiyonlar) şöyle belirtilebilir:

- üretim
- pazarlama
- finansman
- insan kaynakları
- muhasebe
- ar-ge
- halkla ilişkiler
- yönetim
- tedarik

Bu fonksiyonların hepsi her işletme tarafından yerine getirilmeyebilir. Örneğin ticaret sektöründe çalışan toptancı ve perakendeci işletmeler herhangi bir

² Oktay Alpugan, *İşletme Bilimine Giriş*, 2. Basım, Per Yayınları, İstanbul, 1998, s.11.

üretim yapmamakta, üretici işletmeler tarafından üretilen malları pazarlamaktadır. Yine günümüzde yaygın bir eğilim de bir malın tüketiciye ulaşmasına kadar geçen süreçte gerçekleştirilmesi gereken farklı nitelikteki işlerin farklı işletmeler tarafından yerine getirilmesidir.

Genel manada bir işletme üretim faktörlerini ele geçirir, üretimi gerçekleştirir ve bunun sonucunda ortaya çıkan malları ihtiyaç duyan kişi veya kurumlara sunar. Bu çerçevede üretim, pazarlama, insan kaynakları ve finansman fonksiyonları işletmenin temel fonksiyonlarını oluşturmaktadır. Yönetim ise işletmenin genel bir fonksiyonudur. Genel ifadesi ile kastedilen yönetimin diğer bütün fonksiyonlara yönelik olarak ortaya çıkmasıdır. İşletmenin bütün fonksiyonlarının planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi, koordinasyonu ve kontrolü; diğer ifadeyle yönetimi sözkonusudur.³

Araştırma-geliştirme fonksiyonu ise günümüzde giderek daha fazla ön plana çıkmaktadır. Ürün yaşam sürelerinin sürekli olarak değişen ve gelişen teknoloji paralelinde giderek azalması araştırma-geliştirme (Ar-Ge) ye duyulan ihtiyacı arttırmaktadır. İşletmelerin değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılamaları, yaşama ve gelişmeleri açısından ar-ge bir tercih değil bir zorunluluktur. Teknoloji transferi bu konuda işletmelere gereken rekabet gücünü kazandırmaktan uzaktır.

Halkla ilişkiler fonksiyonu da ar-ge gibi nispeten yeni oluşmuş fonksiyonlar arasında yer almaktadır. Sanayi devriminden sonra uzunca bir dönem üretimin artırılması tek amaç olmuştur ve işletme çevre üzerinde hakim bir güç olmuştur. Günümüzde ise işletme çevresiyle etkileşim halinde olan açık bir sistem olarak ele alınmaktadır. İşletmelerin başarısı çevreyle uyumları doğrultusunda şekillenmekte; müşteri tatmini rekabetin temel şartı haline gelmektedir.

1.1.3. İşletmenin Çevresi

İşletmenin çevresi işletmenin sınırları dışında kalan ancak onun faaliyetlerini etkileyen her şey olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme; amaç, görev, teknoloji, beşeri-sosyal yapı ve sınır alt sistemlerinden oluşan bir sistemdir ve bu sistem çevrenin alt sistemi durumundadır.

³ Göksel Ataman; İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.4

İşletme ile çevresi arasındaki bu bağımlılık ve etkileşim dış çevrenin değişme hızına göre, belirsizlik ve karmaşıklık derecesine göre, ilgili dış çevrenin kapasitesine göre farklılık gösterecektir. Bunların dışında işletme ile çevresi arasındaki bağımlılığın derecesi işletmenin yeterliliği ve etkinliği vb. faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır.⁴

İşletme-çevre arasındaki ilişkilerin anlaşılması ve bu doğrultuda gerekenlerin yapılması küreselleşme ile giderek sınırları genişleyen bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmeler artık sadece tek bir ülkenin hukuki-politik, ekonomik, sosyo-kültürel şartlarını ve teknolojisini göz önünde bulundurmamalı, küresel düşünmelidir.

İşletmenin yapı ve işleyişini etkileyen çevresel unsurlar yakın çevre ve genel çevre ile bu çevrelerde yer alan faktörlerin küresel boyutunu ifade eden küresel çevre olarak üçe ayrılarak incelenebilir. İşletmenin yakın çevresi tüketiciler, finans kuruluşları, sendikalar, tedarikçiler ve rakiplerden oluşur. Bu kurum ve kuruluşlar işletmenin faaliyetleri üzerinde doğrudan etkilidir.⁵

Genel çevre işletmenin faaliyetleri üzerinde daha dolaylı bir etkiye sahiptir. Genel çevre kapsamında incelenecek başlıca faktörler; -teknolojik çevre, -sosyo-kültürel çevre, -politik çevre, -ekonomik çevre, -doğal çevre olarak belirtilmelidir.

Teknolojik çevrede meydana gelen değişiklikler yavaş yavaş, ya da endüstriyi yok edecek kadar hızlı bir şekilde ortaya çıkabilirler. Teknolojik değişikliklerin işletme üzerinde olumlu ya da olumsuz sonuçları olabilir. Bu değişikliklerin işletmeyi nasıl etkileyecekleri kısmen de olsa yönetimin bu değişikliği farketme ve buna uyum sağlama hızına bağlıdır.

Dağıtım yöntemlerini, hammaddeleri, işgücünün ihtiyaç duyduğu beceriyi ve mal/hizmetleri etkileyebilen teknolojik değişimlere işletme tarafından uyum sağlanması gerekmektedir. Teknolojik çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlanamaması durumunda, işletme pazardaki eski gücünü kaybedecek ve yeni pazarlardaki payı azalacaktır.

Teknolojik gelişmeler işletme için, işletmenin bu gelişmelere bilerek ve isteyerek kayıtsız kalması veya bilinçli olarak reddetmesi durumunda bir tehlike unsuru olarak karşımıza çıkacaktır. Teknolojik gelişmelere işletme tarafından uyum

⁴ Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1998, s. 201

⁵ Göksel Ataman; a.g.e.s.5

sağlanması ve işletme bünyesinde yeniliklerin planlanması gerekmektedir. İşletmeler araştırma ve geliştirmeye ne kadar çok ve ne kadar akıllıca yatırım yaparlarsa, teknolojiyi kontrol etmeleri o oranda kolaylaşır.⁶

Yerli teknolojilerin geliştirilmesi konusu da ayrıca büyük önem taşımaktadır. Çünkü sürekli olarak teknolojinin transfer edilmesi bağımlılık doğmasına neden olacaktır.

Teknolojik çevrede meydana gelen değişimlerle farklılaşan yaşam koşulları sonucunda toplumun değer yargıları da değişir. Toplumun değer yargılarının, nüfus miktarı ve bileşiminin, bilimsel ve kültürel düzeyi ile moda değişimlerinin işletme üzerinde büyük etki gösterdiği şüphesizdir. Sosyo-kültürel çevreyi meydana getiren bu unsurlar işletmeye bazı fırsat ve tehditler sunmaktadır. Bu nedenle sosyo-kültürel çevredeki değişimlerin izlenmesi ve uyum sağlanması gerekir.

Toplumun değer yargılarının değişmesi ile ilişkili olarak ortaya çıkan fırsat ve tehditlere bir çok örnek vermek mümkündür. Günümüzde kadınların da aktif olarak çalışma hayatında yer almaları sonucunda, bu durum başta çocuk yuvaları olmak üzere bir çok işletmeye fırsat sağlarken, nüfus planlaması ve doğum kontrolünün yaygınlaşması, çocuk bezi ve oyuncak üreten işletmeleri tehdit etmektedir.

Burada belirtilmesi gereken önemli bir husus da bir işletme için fırsat niteliğindeki bir değişimin, diğer bir işletme için tehdit niteliğinde olabileceğidir.

Toplumun oluşturan nüfusun bileşimi ile ilgili olarak, çocuk nüfusun oranındaki artış, bebek mamaları üreten bir işletme için fırsat, huzurevleri için tehdit oluşturacaktır.

Politik çevre işletmenin yaşama ve gelişme gücünü yakından etkilemektedir. Doğal olarak her işletme politik çevrenin kendi yaşama ve gelişmesine uygun olması beklentisindedir.

Mevcut iktidarın veya politikasının hiç değişmemesi durumunda işletmeni politik çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlaması problemi de doğmayacaktır. Ancak politik çevre sürekli olarak değişmekte ve buna paralel olarak işletmeye bu değişimlere uyum sağlama konusunda bir takım yükümlülükler getirmektedir.

Politik çevrenin işletmeye sunduğu fırsatlar genel olarak bu şekilde sıralanabilir:

⁶ Göksel Ataman; a.g.e,s.5

- hükümetin geniş çapta mal ve hizmet satın alması,
- hükümet bütçesinden işletmelere tahsisat verme suretiyle varlıklarını sürdürme ve büyümelerine yardımcı olmak.
- yerli tüketiciyi haksız rekabetten korumak,
- hükümet politikasında işletmeler için yeni faaliyet alanlarının doğmasına neden olacak değişikliklerin yapılması.

Politik çevre işletmeleri teşvik etme ve desteklemenin yanı sıra, kimi zaman işletmelerin kârlılığını ve yaşamını olumsuz yönde etkileyecek tehditler de sunar. İşletmenin faaliyetlerin sınırlandırılan ve işletme üzerinde bir baskı unsuru olarak ortaya çıkan bazı kanun ve yönetmelikler politik çevrenin sunduğu tehditleri oluşturur.

- birleşmeyi engelleyen anti-tröst kanunları,
- tüm sanayilerin stratejik tercihlerini etkileyen politik düzenlemeler,
- ekonomik şartlar ve vergi kanunlarının değiştiren hükümet politikalarının şahıs işletmelerini olumsuz yönde etkilemesi,
- ülkenin politik ideolojisindeki bir değişim,
- politik çevrenin sunduğu tehditlere örnek olarak verilebilir.

Hemen her işletme ekonomik çevre tarafından etkilenmekten kaçınamaz. Ekonomik durum devamlı bir şekilde değişmekte olduğundan başarılı işletme, artan ve azalan eğilimleri en çabuk fark eden, en çabuk tavır alan ve yeni ekonomik duruma uyabilmek için yeterli esnekliğe sahip olan işletmedir.

Ekonominin mevcut ve gelecekteki durumu işletmenin kaderini ve stratejisini etkileyebilir. Bir çok işletmenin analiz ve teşhis ettiği öznel ekonomik faktörler aşağıdaki gibidir;⁷

- dönemsel (mevsimlik) dalgalanmalar,
- mal ve hizmetlerin fiyatındaki enflasyonist veya deflasyonist eğilim,
- para politikaları, faiz oranları, paranın diğer paralarla ilişkili olarak devalüsyonu veya revalüsyonu,
- mali politikalar,
- ödemeler dengesi, dış ticaret açığı veya fazlası.

⁷ Göksel Ataman; a.g.e,s.6

Bu faktörlerin her biri işletmenin amaçlarına ulaşmasında büyük önem taşır. Örneğin piyasadan çekilme çoğunlukla işsizliğe ve bunun sonucunda lüks malları üreten firmaların satışlarının düşmesine neden olur. Diğer taraftan sıkı para politikasının benimsendiği bir durumda, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonlar yüksek maliyetli veya erişilemez olabilir.

Doğal çevrenin işletmenin üzerindeki etkileri ise; işletmeler içinde yaşadıkları çevreden girdi temin eden ve üretimde bulunan kuruluşlar olarak doğal çevreye bağımlıdır. İşletmenin uzun dönemli varolabilmesi ile ilgili olarak bu kaynakların uygun kullanımı konusu önem kazanır. Doğanın korunmasına yönelik olarak işletmenin sorumluluğu giderek artmakta ve bu konuda gereken yasal ve zorlayıcı önlemlere başvurulmaktadır.

1.1.4. İşletmenin Amaçları⁸

İşletmenin amaçlarının belirlenmesinde hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar ve bunların yanısıra işletmenin içinde bulunduğu çevre de etkili olmaktadır. İşletme amaçlarını belirlerken tüketicileri, sendikaları, kredi sağlayabileceği kuruluşları, tedarikçileri gözönünde bulundurmalıdır. Ulusal ve küresel anlamda ekonomik, hukuki-politik, teknolojik ve sosyo-kültürel ve doğal çevre koşulları da işletmenin amaçları üzerinde etkili olmaktadır. Birbirleriyle uyumlu ve aynı zamanda dış çevrenin beklentilerini karşılayan vizyon, misyon, stratejik amaçlar, fonksiyonel amaçlar ve normların belirlenmesi tüm bu faktörlerin birarada ele alınmasını gerektirmektedir.

İşletmenin amaçları arasında hiyerarşik bir sıralama vardır ve amaçların sağlıklı biçimde belirlenmesi işletmenin çevresinin ve kendi yapısının analizine bağlıdır. Genel manada işletmelerin iki tür amaca sahip olduğu söylenebilir:

- ekonomik amaçlar
- sosyal amaçlar

Ekonomik amaçlar faaliyetlerden optimal bir kar elde etmeye yönelirken, sosyal amaçlar işletmenin faaliyetleri üzerinde etkili olan çıkar ve baskı gruplarının beklentileriyle ilgilidir.

⁸ Göksel Ataman; a.g.e,s.8

Ekonomik amaçlar; -karlılık, -büyüme, -süreklilik olarak üç ayrı grupta incelenebilir. Kardan farklı olarak, karlılık işletmenin elde ettiği karın doyurucu olup olmadığı hakkında bir fikir verir. Toplam gelirlerden toplam giderlerin çıkarılması sonucunda elde edilen kar mutlak bir rakam olarak tek başına bir Şey ifade etmez. Karlılık yatırıma veya satışlara göre hesaplanmalı; rakiplerin karlılık durumu, işletmenin hedefleri, geçmiş dönemlere ilişkin karlılığı ve sermayenin alternatif maliyeti gözönünde bulundurulmalıdır.

Büyüme işletmenin ekonomik amaçlarından bir diğerini oluşturur. Satış miktarı/tutan, üretim miktarı, çalışan sayısı, harcanan enerji miktarı vb. kriterler işletmeni büyüklüğünü ifade etmede kullanılan nicel kriterler arasında yer alır. Büyüklüğü ifade etmede kullanılabilir nitel kriterler de mevcuttur. Girişimcinin işletmede bilfiil çalışması buna örnek olarak verilebilir. Büyüme işletmenin zelliliğine bağlı olarak bu kriterlerin herhangi birinden meydana gelen artışı ifade eder. Burada büyümenin daha çok finansal anlamda düşünüldüğü belirtilmelidir. Sınırsız büyüme örgüt yapısının hantallaşmasına, kararların gecikmesine ve haberleşme problemlerine neden olacaktır. Bu nedenle birçok işletme yalın bir örgüt yapısına ulaşarak, klerek büyümeyi amaçlamaktadır.

İşletmenin amaçlarının sadece ekonomik nitelikli değildir. İşletmeler büyüme, karlılık, süreklilik gibi ekonomik amaçlarının yanısıra sosyal nitelikli bazı amaçlara da sahiptir. Bu amaçları anahatlarıyla Şöyle sıralamak mümkündür:

- tüketicinin korunması,
- doğanın ve kültürel mirasın korunması,
- eğitim ve kültür, sanat faaliyetlerinin desteklenmesi,
- toplumsal değerler ve iş ahlakı,
- ayrımcılık yapmama,
- Çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesi, yönetime katılma, çalışma saatleri, iş güvenliği, işçi sağlığı iş güvencesi, eşit ise eşit ücret vb.,
- Özürlülerin istihdamı.

Sosyal amaçların ve ekonomik amaçların örgütsel başarının sağlanması konusundaki rolüne ilişkin olarak geçmişten günümüze farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Ekonomik amaçların gerçekleştirilmesinde sosyal amaçların nemsinmesinin de büyük payı vardır. Özellikle gelişme sürecini tamamlamış

toplumlarda işletmenin sosyal sorumluluk konusundaki özeni, rekabet gücü üzerinde oldukça etkilidir.

Sosyal sorumluluğun gerektiği gibi yerine getirilmemesi bugün artık "iç müşteri" olarak adlandırılan çalışanların mutsuz olmasına, beklenen kalite ve verimlilik seviyesine ulaşamamasına; zaman içinde üretimde ihtiyaç duyulan girdilerin tükenmesine; işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri satın alacakların azalmasına neden olabilir.

1.1.5. İşletmenin Diğer Bilim Dallarıyla İlişkisi⁹

İşletme bilimi iktisat öncelikli olmak üzere, davranış bilimleri, matematik, istatistik ve hukuk gibi bilim dallarıyla da yakından ilgilidir.

İktisat bilimi kıt kaynakların etkin ve rasyonel kullanımını tüm ekonomik hayat açısından incelerken, işletme bilimi bunu bir işletme açısından inceler. İşletme bilimi işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yolları iktisat biliminden elde edilen bilgiler ışığında belirler. Ekonomik koşullar, piyasa şekilleri, mali ve ekonomik politikalar ve etkileri vb. Diğer taraftan işletme biliminin de iktisat biliminin teorik esaslarını daha gerçekçi temellere oturtma yönünde katkısı mevcuttur.

İşletme ile davranış bilimleri arasında çok yakın bir bağ vardır. İşletmede insan faktöründen maksimum oranda yararlanılması, yenilikçi ve yaratıcı yönünün ortaya çıkarılarak motivasyonun sağlanması için davranış birimlerine ihtiyaç duyulur. Bireyin davranışları, bu davranışların nedenlerinin anlaşılması ve buna göre davranılması işletmedeki birçok problemi ortadan kaldıracaktır. Şikayetler azalacak, çatışma ve stres zarar verici seviyeye ulaşmayacak, kalite ve hızda iyileşmeler meydana gelecektir. Diğer taraftan işletmenin ürettiği mal ve hizmetler sonuçta yine insanlar tarafından tüketilmektedir. Psikoloji ve sosyoloji bilimleri talep değişiklikleri, tüketici davranışları vb. alanlarda işletme bilimine katkıda bulunur.

İşletme faaliyetlerinin düzenlenmesinde ve sürdürülmesinde devletin yasaklayıcı, sınırlandırıcı ve özendirici kural ve düzenlemeleri büyük rol oynamaktadır. Bu çerçevede hukuk ve işletme bilimleri arasında yakın bir ilişki mevcuttur.

İşletme ile matematik-istatistik arasındaki ilişki ise daha çok istatistiksel kalite kontrolü, pazar tüketici, mamul, reklam araştırmaları ile ilgili olarak ortaya

⁹ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, 9. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, s.9-12.

çıkar. Bu faaliyetler başta örnekleme olmak üzere istatistiki yöntemlere ve korelasyon, regresyon vbg. değişkenler arası ilişkileri inceleyen ilgili analiz tekniklerine dayanır. Bunun dışında doğrusal programlama, mali cebir de matematiğin işletme biliminde kullanıma ilişkin örneklerdir.

1.2. İşletme Yönetimi ve Fonksiyonları

1.2.1. Yönetim ve İşletme Yönetimi

Amaçların etkin ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik faaliyetlerden meydana gelen yönetim uygulamaları toplumsal yaşamla birlikte ortaya çıkmıştır.¹⁰

Yönetim farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Ekonomistlere göre yönetim üretim faktörlerinden biridir. Yönetim bilimine göre yönetim bir otorite sistemini ifade etmekte bu çerçevede örgüt yöneticiler ve yönetilenlerden oluşmaktadır. Toplum bilimcilere göre ise yönetim bir sınıf ve saygınlık sistemini ifade etmektedir.

Yönetim çok boyutlu bir kavram niteliği taşır. Yönetim hem bir sanat hem bir bilim hem de evrensel bir süreçtir. Yönetimin farklı boyutları kavramın farklı şekillerde algılanıp tanımlanmasına neden olmaktadır. Yönetim denildiği zaman bazen bir süreç, bazen bu süreci oluşturan kişi veya gruplar bazen de belirli bir bilgi topluluğu ile bunun karar verme ve liderlik sürecinde kullanılması anlaşılmaktadır.¹¹

Yönetim biliminin çok geniş bir uygulama alanı ve farklı boyutları vardır. Yönetimi "başkaları aracılığıyla iş görmek" olarak tanımlamak da mümkündür. Daha geniş bir tanım vermek gerekirse; yönetim, kar amacı güden veya gütmeyen bir örgütün, amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşması için planlama, örgütlenme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini yerine getirilmesidir.¹²

¹⁰ Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, 3. Baskı, İşletme Fakültesi Yayın No:257 , Avcıol Basım Yayın , 1993, s.5-6

¹¹ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999,s. 11.

¹² Mucuk, a.g.e., s. 137.

1.2.2. Yönetimin Fonksiyonları

Yönetimin fonksiyonları beşe ayrılarak incelenebilir. Bu fonksiyonlar şöyle sıralanabilir:

- planlama
- örgütlenme
- emir-komuta
- koordinasyon
- kontrol

Yönetimin fonksiyonları aynı zamanda yönetim sürecinin safhalarını ifade eder. Gerçekte yönetim süreci planlama, örgütlenme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol safhalarından oluşmaktadır.¹³

Yönetim faaliyetinin kapsamı ile ilgili olarak yapılan ilk çalışma Henri Fayol'a aittir. Fayol tarafından geliştirilen Yönetimsel Teori kapsamında ilk kez yöneticilerin sahip olması gereken özellikler ve yönetim sürecinin farklı safhaları üzerinde durulmuştur. Fayol tam olarak bugünkü adlarıyla olmasa da yönetimin fonksiyonlarını açıkça ortaya koymuş ve günümüzde önemli katkılarda bulunmuştur.

Planlama; geleceğin tahmin edilerek işletmenin amaçları ile bu amaçlara nasıl ulaşılacağına belirlenmesini ifade eder. Nelerin, ne zaman, nasıl, nerede ve hangi maliyete katlanarak yapılacağı planlama ile belirlenir.

Örgütlenme; amaçlara ulaşabilmek için işlerin gruplandırılarak uygun bir yapının oluşturulması, bu yapıda görev yapacak kişilerin işe alınması ve yerleştirilmesi, yetki ve sorumluluklarının açıklanarak ihtiyaç duyulacak yer, araç, gereç ve teçhizatın kendilerine sağlanmasını ifade eder. Örgütlenme faaliyet sonucunda en az emek, zaman ve maliyeti gerektirecek optimal bir yapıya ulaşılması hedeflenir.

Emir-komuta literatürde çok farklı şekillerde adlandırılmaktadır. Yönelme, yürütme bunlara örnek olarak verilebilir. Emir komuta veya eşanlamlı olarak kullanılan yönelme, yürütme yönetimin dinamik bir fonksiyonudur. Planlama ve örgütlenme daha çok kağıt üzerinde gerçekleşirken, emir komuta safhasında ast-üst ilk kez karşı karşıya gelmektedir. Emir-komuta çalışanların amaçlara ulaşma konusunda harekete geçirilmeleri, yönlendirilmeleri ve motive edilmelerini ifade eder.

¹³ Göksel Ataman; a.g.e,s.8

Koordinasyon ya da diğerk adıyla eşgüdümleme işletmenin bölümleri arasında, bu bölümlerin kendi içinde ve işletmenin içinde yaşadığı çevreyle uyumun sağlanmasına yöneliktir. İşletmenin başarısı bu uyuma bağlı olarak şekillenmektedir. Tek kişinin veya bölümün başarısı bütünüün başarılı olması için yeterli değildir. Yine çevreden bağımsız olarak hareket eden bir işletmenin serbest piyasa koşullarında başarılı olması düşünülmez. Dolayısıyla koordinasyon hem işletmenin içine hem de dışına yönelik olarak düşünölmelidir.¹⁴

Kontrol ya da diğerk adıyla denetim amaçlara ulaşılp ulaşılmadığı ya da ne ölçüde ulaşıldığının saptanarak gereken önlemlerin alınmasını ifade eder.

İşletmenin tüm faaliyetleri yönetimin konusunu oluşturur. Üretim, pazarlama, finansman vb. farklı bölümlerin yöneticilerinin herbiri kendi bölümlerinin faaliyetlerini planlar, örgütler, yönetir, koordine eder ve denetler.

1.2.3. Yönetim Kademeleri¹⁵

Yönetim kademeleri genel olarak üç gruba ayrılarak incelenebilir:

- tepe yönetimi (üst kademe yönetimi)
- orta kademe yönetimi
- alt kademe yönetimi

Yönetimsel faaliyetler farklı düzeylerde yer alan yöneticiler tarafından gerçekleştirilmekte, bu şekilde bir yönetim hiyerarşisi doğmaktadır. Kuşkusuz bir işletmede herhangi bir yönetimsel faaliyeti gerçekleştirilmeyen çalışanlar da mevcuttur. Bu kişiler örgüt piramidinin tabanında yer almaktadır. Tepe, orta, alt kademe yöneticiler ve yönetici olmayan personel aşağıda bir şekil üzerinde gösterilmektedir.

Bir işletmenin yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, genel müdür ve yardımcıları, genel koordinatörleri o işletmenin tepe yönetimini oluşturur. Bölüm müdürleri, fabrika müdürleri, daire başkanları, şube yöneticileri idare amirleri ise orta kademe yöneticilerdir. İşletmenin alt kademe yöneticileri, şefler, amirler, nezaretçiler.ustabaşılar vb. unvanlara sahiptir.¹⁶

¹⁴ Mucuk, a.g.e., s. 140

¹⁵ Göksel Ataman; a.g.e,s.16

¹⁶ Mucuk.a.g.e., s. 142.

Tepe yönetim üst kademe yönetimi veya üst düzey yönetimi olarak da kullanılmaktadır. Bu basamakta yer alan yöneticiler orta ve alt kademe yönetimde yer alan yöneticilere göre daha az sayıdadır. Yöneticilerin sayısının en az olduğu bu basamaktan aşağıya doğru indikçe yönetici sayısında artış meydana gelir. Bu doğrultuda tepe yöneticilerin sayısı az, orta kademe yöneticilerinin fazla, alt kademe yöneticilerin sayısı da en fazla olarak belirtilebilir.

Tepe yöneticiler örgütün bütününe yön vermekle sorumludur. Yetki tepe yöneticilerde maksimum seviyeye ulaşır. İşletmenin yönetim sorumluluğunu taşıma, işletmenin vizyon, misyon ve stratejilerini belirleme, işletmeyi temsil etme tepe yöneticilerin görevleri arasında yer alır. Tepe yöneticilerin işletmeyi bir bütün olarak görebilmeleri, çeşitli bölümlerin işletmenin amaçlarına katkısını değerlendirebilmeleri ve bunların faaliyetlerini koordine edebilmeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra tepe yöneticilerin işletmenin yakın çevresini, genel çevresini ve son olarak uluslararası çevresini analiz ederek bu çevresel güçlerle işletme faaliyetleri arasında uyumu sağlamaları önem taşır. Tepe yöneticilerde kavramsal yetenek ön planda olup teknik yeteneğe duyulan ihtiyaç minimumdur. Örgüt piramidinde aşağıdan yukarıya doğru çıkıldıkça teknik yeteneğe duyulan ihtiyaç azalmaktadır.

Orta kademe yöneticileri daha çok tepe yönetim tarafından belirlenen amaçları gerçekleştirmek amacıyla uygulamaya dönük çok sayıda iş yaparlar. Orta kademe yöneticilerde beşeri yetenek ön plandadır. Bunun nedeni alt kademedeki orta kademeye doğru çıkıldıkça sorunların çözümünde teknik bilgiye duyulan ihtiyacın azalmasıdır. Orta kademe yöneticileri başkalarının faaliyetlerini yönetirken beşeri yeteneğe yani insan ilişkilerinin olumlu biçimde yönetilmesine ihtiyaç duyar. Aslında beşeri yetenek tüm yönetim kademeleri açısından önem taşımakta, orta kademede ise daha da önemlilik arz etmektedir.

Orta kademe yönetiminin bu geleneksel rolü, orta kademe yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler ve işletme içindeki yerleri teknolojik gelişmelerle oldukça farklılaşmaktadır. Daha önceden orta kademe yöneticileri tarafından yapılan birçok işin bugün bilgisayarlar tarafından yapıldığı bilinmektedir. Bu durumun orta kademe yöneticilere duyulan ihtiyacı azalttığı, özellikle gelişmiş ülkelerde bu durumun önemli problemlere yol açtığı belirtilmelidir. Küçülme, yeniden yapılanma, dış kaynaklardan yararlanma, şebeke ve sanal örgüt uygulamaları sonucunda orta kademe yönetim giderek kaybolmaktadır. Bu konuda yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre, son beş yıl içinde işletmelerin %72'sinin orta kademe

yöneticilerinin sayısında indirime gittiği görülmektedir. Yalın örgüt yapılarına ulaşma amacıyla yöneticilerin kontrol alanı gittikçe genişlemekte diğer bir ifadeyle tek bir yöneticiye bağlı olarak çalışanların sayısı giderek artmaktadır.

Alt kademe yöneticileri işleri fiilen yapan işçilerin, teknik, ticari veya büro personelinin birinci dereceden gözetimiyle sorumludur.

Alt kademe yöneticilerinde teknik yetenek yani bir görevin başarılmasında ihtiyaç duyulan özel bilgi, ustalık ve yöntemler bütünü önem kazanır. Alt kademe yöneticilerin faaliyetlerinin büyük bir bölümü teknik nitelikliken oldukça az bir bölümü idari niteliklidir.

Gelişen teknoloji ve bunun mümkün kıldığı yeni yönetim ve örgütlenme teknikleri alt kademe yöneticilerin rolünü daha önemli hale getirmektedir. Bu çerçevede alt kademe yöneticilerinin sorumluluğu artmaktadır.

Buraya kadar yapılan açıklamalar doğrultusunda; 1980'lerde, 1990'larda ve 2000'li yıllarda örgüt piramidi ve bu hiyerarşi içerisinde yer alan kademelerin sayısının giderek azaldığı belirtilebilir.

1.2.4. Yönetim Düşünce ve Uygulamasına Etki Eden Önemli Değişme ve Gelişmeler ve Kriz Unsuru

Yönetim bilimsel bir nitelik kazandığı sanayi devrimini sonrasında, günümüze kadar uzanan bir çok yönetim ve örgüt teorisi mevcuttur. Bu teoriler, örgütü, bireyi, çevreyle olan ilişkileri, örgütlerarası ilişkileri anlamaya yöneliktir.

Gerçekte hiçbir yönetim ve örgüt teorisi içinde bulunduğu dönemin koşullarından bağımsız olarak ortaya çıkmamıştır. Yönetim biçiminin otoriter veya demokratik olması, çalışanların kararlara katılımın hangi düzeyde gerçekleştiği, çalışma ortamının fiziki koşulları, motivasyon araçlarının seçimi gibi bir çok konuda dönemsel ve çevresel koşullar gözönünde bulundurulmaktadır. Yine örgütsel yapının seçimi de içinde bulunan dönemin istek ve ihtiyaçları ile sınırları içinde gerçekleşmektedir.¹⁷

Bu bakımdan hem ulusal sınırlar içinde hem de küresel ölçekte meydana gelen değişme ve gelişmelerin izlenmesi, yönetim düşünce ve uygulaması üzerindeki etkilerinin ortaya konarak incelenmesi çok önemlidir.

¹⁷ Göksel Ataman; a.g.e.,s.31

Küreselleşme, bilgi teknolojisinin yaygın kullanımı, değişen işgücü profili, çalışanların demografik özellikleri, istihdam şekilleri, müşterilerin istek ve ihtiyaçları, hukuki-politik, sosyo- kültürel ve ekonomik çevrelerin genişleyen sınırları ve artan beklentileri , yönetim düşünce ve uygulamasında önemli değişiklikler yaratmaktadırlar.

Rekabetin sınırsız olduğu, dünya genelinde ekonomik gelişmelerin on-line yaşandığı günümüzde, yönetim düşünce ve uygulamasında oluşan değişiklikler arasında kriz yönetimi de yerini almıştır.

1.3. Temel Ekonomik Kavramlar

İnsanların günlük hayatlarını sürdürebilmek için harcadıkları çabanın temel nedeni ,onların ‘kıtlık’ gerçeği ile karşı karşıya kalmalarıdır. İnsanların ihtiyaçlarını karşılayabilecek kaynakların kıt olması ,herkesi ‘kıtlıkla savaşa ‘ yöneltmekte ,yani ihtiyaçlarını daha iyi tatmin edebilmek amacıyla çaba harcama zorunda bırakmaktadırlar.

Ekonomi ilminin var oluş nedeni insanların ihtiyaçlarına nazaran kaynakların sınırlı olması ve bu kıt kaynakların farklı milletlerin ,ya da değişik insanların çeşitli ihtiyaçlarından bir kısmını veya diğerlerini karşılamak amacı ile ‘alternatif kullanılma ‘olanaklarının bulunmasıdır. Kaynakların sınırlı, oysa insan ihtiyaçlarının sınırsız olması ve kıt kaynakları farklı amaçlarla kullanma olasılığının varolması ortaya ‘tercih’ yapma zorunluluğunu ortaya çıkartmaktadır. Kıt kaynakları kullanırken bir ihtiyacı geriye itip önce başka bir ihtiyacı karşılamaya ‘karar vermek’ , veya bir grup insanı ihmal edip diğer grubun arzularını öne almak, bu kıt kaynakların alternatif kullanılma yerleri arasında bir ‘seçme yapmak ‘,yani bir ‘tercih kararı ‘ almak demektir. İşte , bu tür ‘tercih kararlarının’ yapıldığı her yerde muhakkak bir ‘ekonomik sorun’ vardır ; ve bu kararların etkilerini inceleyen ,onları sistemli ve tutarlı bir şekilde açıklamaya çalışan ekonomi ilmidir.¹⁸

İktisat geniş anlamı ile ;

1. Toplumun kaynaklarını kullanma ve kaynaklarla yaptığı üretimin meyvelerini, toplumdaki grup ve bireylere dağıtma yolları,
2. Üretim ve tüketimin zaman içindeki değişme şekilleri,

¹⁸ Besim Üstünel ; Ekonominin Temelleri , Ankara :1988,5. baskı, sf.11

3. İktisadi sistemlerin emirlerindeki kaynaklardan en fazlasını elde etme konusundaki etkinlikleri ile ilgili bir bilim dalıdır.

Yukarıdaki ifadelerde de yer aldığı üzere, insanoğlunun gereksinimleri sınır tanımamaktadır. Bu gereksinimleri gidermeye yönelik mal ve hizmet miktarı ise daima kıttır. Başka bir deyişle gereksinmelerle ,onları gidermeye yönelik mal ve hizmet miktarları arasında dengesizlik vardır.¹⁹

İnsanoğlunun gereksinimleri sonsuzdur. Eğer dünyada tüm insanoğlunun gereksinmelerini karşılayacak kadar kaynak bulunsaydı ,çalışmaya gerek olmaz,herkes her istediğine kolaylıkla sahip olabilirdi.İşte bu noktada ekonomi ilimi ortaya çıkar ve insanoğlunun gereksinmelerini karşılama sorununu ortadan kaldırmak için gerekli olan gerekli tercih, üretim, fayda ve maliyet unsurlarını oluşturur ve çözüm yolu araştırır.

Prof.Dr. Zeynel Dinler ekonominin tanımını şu şekilde yapar; ‘Ekonomi bilimi; sınırlı kaynaklarla sınırsız gereksinmelerini karşılama sorunu ile karşı karşıya olan bir kişinin ya da toplumun ,tatmin düzeyini erişirmesinin yollarını arar.’²⁰

1.3.1. Gayri Safi Milli Hasıla ,Milli Gelir

İnsanoğlunun tüm çabası ,daha fazla gelir elde etmek ve elde ettiği gelikle daha fazla mal ve hizmet satın almak yani refahını yükseltmektir. Kişilerin refah düzeylerinin belirlenmesinde ,ne kadar mal ve hizmet alabileceğini gösteren yıllık gelirlerine bakılır. Aynı şey ülkeler için de sözkonusudur. Daha fazla mal ve hizmet üreten ülkeler ,daha gelişmiş ,daha zengin ve dolayısıyla daha yüksek refah düzeyine erişmiş ülkeler olarak kabul edilirler.

Bir ülkede belirli bir dönemde üretilen mal ve hizmet miktarı ,o ekonominin yıldan yıla eriştiği büyümeyi ya da negatif büyümeyi göstermesi yanında, ekonominin eriştiği refah düzeyinin belirlenmesinde de yardımcı olmaktadır. İşte bu

¹⁹ R.Lipsev,P.Steiner,D.Purvis,P.Courant; İktisat-1, Bilim Teknik Yayınevi,İstanbul, s.9

²⁰ Zeynel Dinler;İktisada Giriş; Ekin Kitabevi Yayınları,4. Basım,Bursa,s.6

amaçlara yönelik olarak yapılan hesaplamalara ‘milli gelir hesaplamaları’ denilmektedir.²¹

Milli Gelir şu şekilde de tanımlanmıştır ; ‘Belirli bir dönem içinde (genellikle 1 yıl) ulusal ekonominin yarattığı (nihai) mal ve hizmetler toplamının para ile ifadesidir.’²²

Ülkenin o yıl içinde vardığı refah düzeyini doğru olarak belirtmek için gayri safi milli hasıladan ,sermaye teçhizatındaki aşınma ve eskimeyi karşılayacak ve giderecek kadar bir tutarı (amortisman) indirmek gerekir .Bu çıkarma işleminin sonunda safi milli hasılaya varılır.

Safi milli hasıladan bireylerin elinde kalmayıp hazineye giden dolaylı vergiler çıkarılacak olursa ,geriye üretim faktörlerinin (emek,sermaye,toprak ,girişim) hizmetleri karşılığı elde ettikleri gelirlerin toplamı ,yani milli gelir kalır.²³

Milli gelir düzeyi uluslararası karşılaştırmalarda da kullanılan en temel göstergedir. Milli gelir rakamları tek başına önemli bir gösterge olduğu gibi diğer birçok ekonomik verinin yorumlanmasında da kullanılır. Örneğin, Kamu Kesimi Borçlanma Gereğinin anlamlı bir şekilde gösterilebilmesi için Milli Gelire oranının belirtilmesi gerekir.

Kişi Başına Milli Gelir, GSMH’nın ülke toplam nüfusuna bölünmesi ile bulunur. Kişi Başına düşen milli gelir ekonomik refahın bir göstergesidir ve rakamları da özellikle farklı ülkeler arasında karşılaştırma yapmak ya da bir ülkenin zaman içinde gelişimini incelemek için kullanılmaktadır.

Uluslararası karşılaştırmalarda ülke içinde paranın satın alma gücü ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği için ayrıca satın alma paritesine göre kişi başına GSMH hesaplanmaktadır.

Milli Gelir hesapları Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) tarafından yapılmaktadır. Bu hesap 1990 yılına kadar yıllık olarak yapılmış, 1990 yılından itibaren üçer aylık dönemler itibariyle hesaplanmaya başlanmıştır. Hesaplarda baz (temel) olarak 1987 yılı alınmaktadır.

²¹ Zeynel Dinler;a.g.e.,s.286

²² Erdoğan Alkin ;Gelir ve Büyüme Teorisi , İstanbul:Filiz Kitabevi,1992,s.10

²³ Erdoğan Alkin ; a.g.e,s.11

1.3.2. Vergi

Safi milli hasıladan ,bireylerin elinde kalmayıp hazineye giden bir kısım vardır. Kişiler bu tutarı doğrudan değil de ,üretilen mal ve hizmetlerin piyasa fiyatlarından satışı sırasında dolaylı olarak verdiğiinden ,bu tür vergilere dolaylı vergi adı verilir. (turkcell mobil telefon hattı faturaları üzerinden alınan Özel Tüketim Vergisi gibi)

Ülkedeki kişiler ,ellerine geçen kişisel gelirlerinden bir kısmını devlete vergi olarak öderler.Araya hiçbir aracı girmeksizin, kişinin kendi beyanına göre yapılan bu ödemelere dolaysız vergi adı verilir. Dolaysız vergilerin en açık örneği gelir vergisidir.²⁴

1.3.3. Tüketim,Tasarruf, Yatırım

Kişilerin ,günlük gereksinmelerini doğrudan karşılayacak olan mal ve hizmetlere yaptıkları harcamaların toplamı tüketim mallarını oluşturur.

İnsanoğlunun tüm çabası, kendisine daha yüksek bir tüketim düzeyi sağlayacak gelir düzeyidir.Yaşamak için mutlaka belirli bir gelir düzeyine sahip olmak zorunda olan birey (ev halkı),elde ettiği gelirin önemli bir kısmını harcar ,bir kısmını da tasarruf eder. Ev halkı için tüketim gereksinim duyduğu mal ve hizmetlerin satın alımı için yaptığı harcamaların toplamıdır.

Toplum açısından tasarruf; milli gelirin ,toplumun tüketim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kullanılmayan kısmına milli tasarruf denir.Tasarruflar pozitif bir miktar olabildiği gibi negatif de olabilir. Negatif tasarruf eski tasarrufların eritilmesi ve borçlanarak tüketim anlamına gelir.²⁵

Üretim araçlarına yapılan harcamalara veya ekonomideki kapital stokuna belirli bir dönem içinde yapılmış olan eklemelere yatırım denir.²⁶

²⁴ Erdoğan Alkin ;a.g.e,s.12

²⁵ Besim Üstünel; a.g.s,s.42

²⁶ Erdoğan Alkin; a.g.e,s.12

1.3.4. İstihdam, İşgücü, İşsizlik

Çalışma ve gelir sağlama kararında olan bireylerin, hizmetlerinden yararlanmak üzere çalıştırılmalarına istihdam denmektedir. Bir ekonomide çalışanlarla, iş arayanların toplamı ,işgücünü oluşturur.

Bir ülke nüfusunun çalışma arzu ve iktidarında olan ,üretken kısmı işgücünü oluşturur. Çalışma isteğine ve yeteneğine sahip olup, cari ücret haddi ile çalışma saatlerini kabul ettiği halde iş bulamayan kimseye işsiz denir.²⁷

1.3.5. Enflasyon

Fiyatlar genel düzeyinde meydana gelen sürekli artıştır. Herhangi bir enflasyonun sürmesi için ,para arzındaki artışın bu sürece eşlik etmesi gerekir.²⁸

Ekonomilerin durumunu izlemek, uygulanan politikaların başarısını saptamak, geçmiş dönemlerin yorumunu ve ileriye ait tahminleri yapabilmek için kullanılan araçların en önemlilerinden birisi fiyat endeksleridir. Türkiye’de tüketici fiyat endeksi, toptan eşya fiyat endeksi, dış ticaret fiyat endeksi, imalat sanayi fiyat endeksi gibi değişik alanlarda mal gruplarının değerlerini yansıtan endeksler vardır. Bunların hesaplanmasında değişik yöntemler uygulanmaktadır.

Enflasyon hakkında farklı görüşler de vardır; ‘Bir ülkede fiyatlar genel düzeyinin sürekli artması şeklinde ifade edilen enflasyon, paranın satın alma gücünün düşmesinden başka bir şey değildir.’Öte yandan bir ülkede enflasyondan söz edilebilmesi için fiyat artışlarının sürekli olması gerekir.²⁹

Kimi ekonomistler fiyatlar genel düzeyi o ülkede her sene aynı oranda arttığı sürece enflasyondan söz edilemeyeceğini söylemektedirler. Ancak fiyatlar her yıl ,ya da her ay aynı oranda artsa bile enflasyondan sözedilebilir. Sadece enflasyon sürekli aynı oranlarda artıyorsa, sözkonusu ülkede enflasyon oranı önceden tahmin edilebildiğinden, bu durum enflasyonun sakıncalarını ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek için alınacak tedbirleri daha kolay kılacaktır.

TEFE, sektörel fiyat hareketlerini belirlemek, konjonktürel gelişime ışık tutmak, çeşitli projeksiyonlara olanak sağlamak ve hükümetlerin alacağı sosyo

²⁷ Erdoğan Alkin;a.g.e,s. 13

²⁸ İktisat; Richard Lipsey,Peter Steiner,Douglas Purvis;İstanbul:Bilim Teknik Yayınevi, 1987

²⁹ Zeynel Dinler;a.g.e.,s.403

ekonomik kararlara ışık tutmak amacı ile değişik amaçlar için kullanılır. TEFE endeksi DİE tarafından 1994=100 temel yıllı olarak hesaplanmaktadır.³⁰

TÜFE endeksi DİE tarafından seçilmiş mal ve hizmetlerin tüketiciler tarafından satın alınma fiyatları ile hesaplanmaktadır. TÜFE endeksinin baz yılı da 1994'tür. Tüketiciler açısından enflasyonun en sağlıklı göstergesi TÜFE endeksidir.³¹

1.3.6. Dış Ticaret

İthalat, ihracat ve turizm gelirleri ödemeler dengesinin cari işlemler bölümünde yer alır. Ödemeler dengesi bir bilanço tablosu olduğundan cari işlemler toplamında ortaya çıkan açıklar sermaye hareketleri yada rezerv hareketleri ile karşılanmaktadır. Bu da genel olarak dış ticaret açıklarının ülkenin rezervlerinde azalmaya ya da dış borçlarında artışa neden olması anlamına gelmektedir.³²

Dış ticaret dengesi yurt dışından satın alınan mal ve hizmetlerin maliyeti ile yurt dışına satılan mal ve hizmetlerden elde edilen gelirler arasındaki farkı göstermektedir. Bu, özetle ihracat ve ithalat arasındaki fark olarak tanımlanabilir. İthalat ve ihracat rakamlarının toplamı ise dış ticaret hacmi olarak adlandırılmaktadır.

Cari işlemlerin alacaklı ve borçlu kısımları toplamı arasındaki farka cari işlemler bilançosu adı verilir.İki taraf toplamının birbirine eşit çıkması cari işlemler bilançosunun dengede olmasını,alacaklı kısım toplamının borçlu kısımdan büyük olması cari işlemler bilançosunun fazla vermesini, tersi de cari işlemler açığını ifade eder.³³

³⁰ www.die.gov.tr

³¹ www.die.gov.tr

³² Halil Seyidoğlu;Uluslararası İktisat Teori,Politika ve Uygulama ;11.b. İstanbul,Güzem Yay.,1996,s.305

³³ Halil Seyidoğlu;a.g.e.,s.311

2. BÖLÜM : KRİZ

2.1. Krizin Tanımı

Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir.¹ Sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanamaz hale getirir ve rekabeti sarsar. Örgütün etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir.

Bazı araştırmacılar krizin ayırt edici özelliği üzerinde durarak kriz kavramını 'tehdit edici koşula müdahalede yetersiz kalma' olarak tanımlarken, bir kısım yazarlar da 'beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve ivediliği' üzerinde durarak açıklamaya çalışmışlardır.²

Farklı yaklaşımlardan yola çıkarak bazı kriz tanımları verecek olursak kriz, bir örgütün (aile, şirket, belediye, bakanlık, sivil toplum vb.), üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan, örgütte gerilim yaratan bir durumdur.³ Bir başka tanımla kriz, krize kaynaklık eden faktörler karşısında organizasyonların örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olan ve plansız bir biçimde sorunların giderilmesi için, mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu, çaresizlikle iç içe gelişen gerilim durumudur.

Genel bir tanımla kriz, beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini amaçlarını ve işleyiş düzenini tehdit eden gerilim durumudur.⁴

¹ Melek Vergilier Tüz; Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 1996, s.6

² Hasan Tutar; Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.16

³ Halil Can; Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s.312

⁴ Ömer Dinçer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Basım, 2. Baskı, İstanbul, 1992, s.314

2.2. Krizin Kapsamı

Kriz, örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan,doğru,tam ve güncel bilginin toplanamaması, sağlıklı iletişim kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi,nihayet yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin, gereğince yerine getirilememesi durumudur. Ancak örgütsel faaliyetlerde bulunanların, değişen koşullar karşısında, değişim yönetimi konusunda gerekli etkinliği gösterememekten kaynaklanan,farklı beklentilere cevap verememe durumunda, ortaya çıkan problemler dizisini kriz olarak adlandırmak doğru olmayacaktır.⁵

İfade edilen tanımlar doğrultusunda, krizin şu kavram ve öğeleri içinde barındırdığına dair bir sonuç çıkarabiliriz;

- Kriz hızlı ve köklü değişikliklerin olduğu bir dönemde olmalıdır.
- Bu değişikliklerin olmasının arkasında, istikrar döneminde işleyen, sistemin yaşaması için mutlaka gerekli kurumların (ekonomik veya politik hatta ideolojik) ve mekanizmaların artık işlemez durumda olması yatmalıdır.
- Bu krizi yaşayanlar geriye baktıklarında hiçbir şey artık eskisi gibi değil diyen argüman içinde olmalıdır.
- Zamanın hızlandığı genel kanısı oluşmalıdır.
- İleriyi görmenin imkansızlaştığı fikri yaygınlaşmalıdır.⁶

2.3. Krizin Kaynakları

Krizi ortaya çıkaran çeşitli faktörler vardır.Hızlı çevresel değişmeler, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği, bilgilerin güncel olmaması, gereksiz bilgi, yetersiz haberleşme koordinasyonsuzluk, plansızlık, farklı değer sistemlerinin varlığı ve buna bağlı olarak gelişen örgütsel çatışma gibi olumsuzluklar, örgütlerde krize kaynaklık eder. Bu faktörlerin yanında organizasyonlarda krizi ortaya çıkaran en önemli nedenler şunlardır;⁷

⁵ Hasan Tutar;a.g.e, s.17

⁶ Neşecan Balkan,Kapitalizm ve Borç Kriz, Bağlam Yayıncılık,İstanbul,1994,s.326

⁷ Hasan Tutar;a.g.e, s.21

- a) Finansal problemlerin bir sonucu olarak gelişen kriz(borçların artması,sermaye problemleri)
- b) Ürün ve piyasa krizi (Pazar payının azalması piyasaya girememe)
- c) İnsan ve organizasyonel kriz (istihdam ve yönetim problemleri,etkin olmayan yönetim,nitelikli emek problemi)

Bunların yanında örgütlerde krize yol açan başka kriz kaynakları da vardır;

1. Büyük ürün kayıpları
2. Büyük fabrika ekipman kayıpları,endüstriyel kazalar
3. Büyük bilgisayar arızaları
4. Yanlış şayia,kötü maksatlı karalamalar
5. Terörizm
6. Yetersiz hatalı eğitim faaliyetleri
7. Bilgisizlik ve iletişimsizlik durumları

Bu unsurlardan bazıları, diğerlerinden daha etkili olabilir ancak, her potansiyel tekniğiyle, organizasyonu yok etmeye yönelmiş bir tehdittir. İnsanlar ve organizasyonlar, potansiyel kriz karşısında, mali ve insan kaynakları olarak eşit imkanlara sahip değildirler. Bu nedenle organizasyonlarda krizi ortaya çıkaran kaynaklar da farklı olacaktır.

2.3.1. Dış Çevre Faktörleri

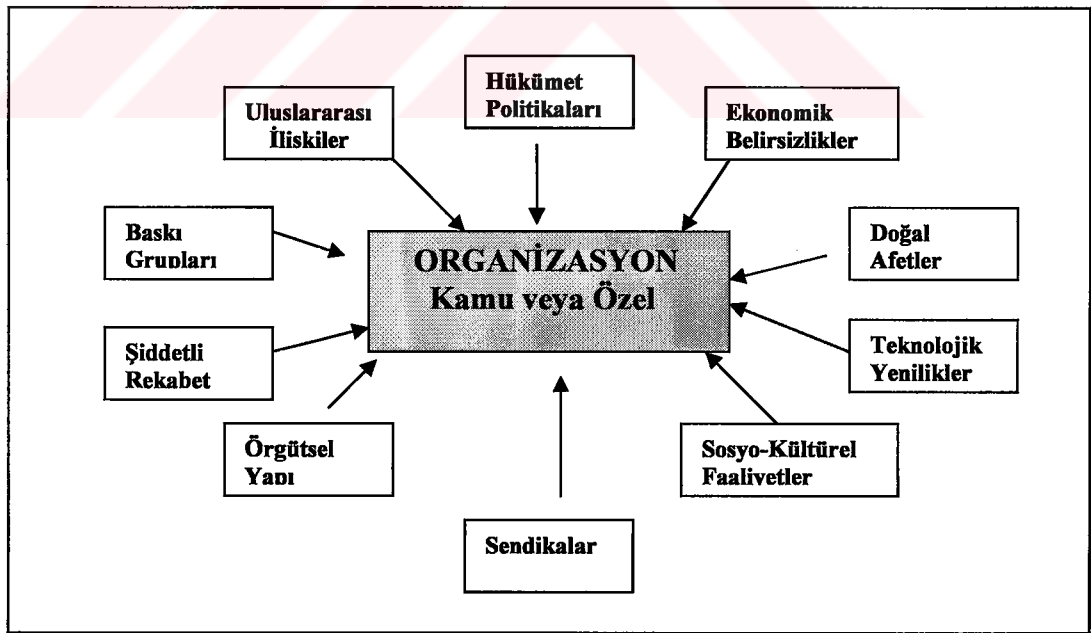
Bir kuruluş kendi kendine yeterli değildir. Bir kuruluş toplumsal bir organdır ve dış çevreye yaptığı katkı ile kendini gerçekleştirir.Ancak kuruluş daha büyük ve görünürde daha başarılı hale geldikçe, içteki olaylar, yöneticiyi dıştaki asıl görevlerinin ve etkinliklerinin dışında tutarak, onun ilgisini, enerjisini ve yeteneklerini meşgul etmeye başlar.⁸ Örgütlerde stratejik açıklığı ortaya çıkaran neden de, yöneticinin içerdeki gelişmeler üzerinde yoğunlaşırken, dışarının getirdiği koşulları takip edememesidir.⁹

⁸ Peter Drcker; Etkin Yöneticilik, Eti Kitapları,İstanbul,s.24

⁹ Hasan Tutar;a.g.e, s.23

Dış çevre; ekonomik, teknolojik, sosyo- kültürel, hukuki-politik ve doğal çevre faktörlerden meydana gelir ve bu faktörlerle, işletme arasındaki ilişkileri belirlemek için işletmenin çevresini analiz etmesi gerekir. Özellikle bilgi teknolojilerinden önemli ölçüde yararlanmak durumunda olan günümüzdeki organizasyonların, açık sistem olarak örgütlenmelerinin önemi büyüktür.¹⁰ Organizasyonlar açık sistem olmalarının bir sonucu olarak, çevrelerinden bilgi, insan kaynağı, ham madde ve finans gibi kaynaklar alır, belirli amaçlara ulaşmak için bunları dönüştürür, bunlardan kar, pazarda tutunma, pazar payını artırma, veya tüketici tatminini sağlamak maksadıyla mal veya hizmet üretmek gibi çeşitli sonuçlar elde ederler.

Açık sistem olmanın bir sonucu olarak, örgütün dış çevresi dinamik ve sürekli değişim halindedir. Çevresel dinamizm ve değişim durumu, örgütlerde karmaşıklık ve belirsizliklere neden olur; değişimin hızı, bu dinamizmi takip edemeyen örgütlerin istikrarını bozarak, onu kriz durumuna sürükler. Örgütlerde, krize yol açacak çevresel faktörler; doğal felaketler, genel ekonomik belirsizlikler, teknolojik gelişmeler ve yenilikler, sosyo-kültürel faktörler , uluslararası ilişkiler, baskı grupları, sendikalar, şiddetli rekabet ve hukuksal ve politik düzenlemelerdir.



Tablo. 2-1;Organizasyonları Etkileyen Çevresel Faktörler

Kaynak: Mullines

¹⁰ Hasan Tutar;a.g.e, s.23

Dış çevreden kaynaklanan değişiklikler, örgüte birtakım fırsat ve tehditler sunar. Bu fırsat ve tehdit niteliğindeki değişikliklerin herbiri örgütü krize sevkedebilir. Çünkü, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, fırsatlardan azami düzeyde yararlanıp, tehditleri asgari düzeye indirmesine bağlıdır.

2.3.1.1. Ekonomik Belirsizlik ve Piyasa Güvensizliği

Örgütler ekonomik sistemin bir alt sistemidirler ve dolayısıyla, ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik durumu, onları olumsuz yönde etkiler. Örgütlerin ekonomik çevresini, faaliyetlerini sürdürdüğü alandaki doğal kaynakların yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi faktörleri oluşturur. Bu faktörlerde meydana gelen herhangi bir olumsuz gelişme, krizin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Genel ekonomik belirsizliklerle ilgili krizler, genellikle tedrici süreçleri izleyerek ortaya çıkar. Bu nedenle erken uyarı sistemleri ve öngörü yöntemleri kullanılarak, krizin bu türünü önemli ölçüde önlemek mümkün olabilir. Örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü ekonomik sistem, onun karşılaşacağı belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkileyecektir.¹¹

Ekonomik sistemin yanısıra ekonomik koşullar da örgütlerin krizle karşılaşmasında önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Ekonomideki derin ve uzun süreli dalgalanmalar örgütün denge durumunu bozarak krize yol açar. Ekonomik istikrarsızlık ve belirsizliğe neden olan faktörler şöyle özetlenebilir:

- Ürün ve hizmetlerdeki enflasyonist ve deflasyonist eğilimler; Enflasyonun çok yüksek olduğu durumlarda, örgüt fiyat ve ücret kontrollerinde zorlanabilir.
- Para politikaları, faiz oranları, milli paranın diğer paralara oranla devalüe veya revalüe edilmesi.
- Mali politikalar ; Şahıs ve kurumlardan alınan vergi oranları.
- Ödemeler dengesi, dış ticaret fazlası veya açığı.

¹¹ Hasan Tutar; a.g.e, s.27

2.3.1.2. Hukuksal ve Politik Düzenlemeler

Devlet politikasındaki değişiklikler, krizin en önemli nedenini oluşturur. Yasal yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusunda hükümetin yaklaşımı organizasyonları yönetsek faaliyetlerini olumlu veya olumsuz yönde etkilerler.¹² Özellikle faaliyette bulunulan ülkedeki politik risk durumları, önemli bir kriz kaynağıdır. Hükümetlerin hukuksal, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda alacağı yeni kararların gereği, örgütler tarafından yerine getirilememesi durumunda, kriz ortaya çıkabilir. Hukuksal değişimlere örgütlerin hemen cevap verebilmeleri ancak esnek ve inisiyatif kullanımına imkan veren, demokratik örgüt modelleriyle mümkün olabilir.¹³

İşletmeler, ulusal veya küresel ölçekte faaliyetlerini sürdürseler de, her örgüt merkez şubeleriyle, devlet sınırları içinde bulunur. Bu nedenle işletmeler bir üst sistem olan devletlerin hukuksal sistemlerinden etkilenirler. Kanunlar, tüzükler, kararnameler gibi düzenleyici ve yönetici kurallar, devlet tarafından meydana getirilir ve bunlar o ülkedeki hukuk düzenini oluşturur. Örgütler faaliyetlerini, söz konusu hukuk düzeyine göre yürütürler. Bunun yanında devletler, ekonomik örgütleniş modeli açısından farklı ölçülerde ve yöntemlerle piyasaya müdahale eder. Devletin egemen bir otorite olarak oluşturduğu hukuk sistemi, işletmeleri dışardan etkileyen bir çevresel faktördür.

2.3.1.3. Sosyo-Kültürel Faktörler

Kültürler, ait oldukları toplumların kurallarına, kurumlarına, süreçlerine, ilişkilerine ve dolayısıyla yapılarına belli bir biçim kazandırır. Maddi ve manevi yönleri olan kültüre anlam kazandıran teknolojik, ideolojik, duygusal veya estetik unsurlardır. Bu unsurlarda önemli değişimler, ancak harp veya büyük kaos dönemleri gibi çok sık rastlanmayan durumların sonucunda ortaya çıkar. Toplumun değer,

¹² Melek Vergilier a.g.e., s.6

¹³ Hasan Tutar; a.g.e, s.29

beklenti ve yaşam tarzındaki köklü değişmeler krizi ortaya çıkaran etmenler arasındadır.¹⁴

Günümüz, sosyo-kültürel değişiklikler yönünden, geçiş dönemi olarak değerlendirilebilir. Dinsel, ahlaksal ve etik açıdan geleneksel değer sistemleri ve yorumları hızla değişmekte, yerine göre ortadan kalkmaktadır. Karşılıklı derin sosyo-kültürel faktörlerin etkisi, günümüz insanını kimlik unsurları ve değer sistemleri açısından farklı bir konuma getirmektedir. Bu nedenle strateji uzmanları eğitsel ve kültürel düzeylerde, sosyal değerlerde ve alışkanlıklarda meydana gelen değişmeleri dikkate alarak, stratejileri üzerindeki etkileri analiz edip, fırsat ve tehlikelerin neler olduğunu teşhis etmelidirler.¹⁵

Zorunlu kültür değişmelerinin fert, toplum ve örgüt davranışlarında yarattığı en belirgin sonuç, dengesizlik ve kararsızlıktır. Yani bir kriz halidir. Bir durumdan diğerine geçişte değişikliğe konu olan suje ve objeler ile çeşitli çevre şartlarına göre değişen kültürel değişim durumunda kararsızlık ve belirsizlik kaçınılmazdır. Sosyal değiştirme projesi başladıktan sonra, bunun yönetilmesi ve denetim altına alınması hemen hemen imkansızdır.¹⁶

Toplumun değer yargıları, nüfus miktarı ve bileşimi, kültürel düzeyi ve moda anlayışı gibi sosyo-kültürel çevreyi meydana getiren unsurlar örgüte bazı tehdit ve fırsatlar sunar. Örgütün sosyo-kültürel çevreyi yeterince analiz etmemesi durumunda, tehditlerden kaçınarak fırsatları kendi lehine yönlendirmesi olanaksızlaşır ve kriz ortaya çıkar.

Ancak sosyo-kültürel çevrede değişikliklerin meydana gelmesi; ekonomik, teknolojik hukuki ve politik çevrelere göre daha uzun bir sürede gerçekleşir. Bu bakımdan örgütün, değişiklikleri izleyerek gerekli önlemleri alması ve sosyo-kültürel değişikliklerden kaynaklanacak krizleri önlemesi nispeten kolaydır.

2.3.1.4. Doğal Afetler ve Kaynak Yetersizliği

Örgütler kendilerine kaynak sağlayan ve sınırları belirleyen çevresi ile bir arada yaşar. Eğer, örgütün krizden uzak, sağlıklı bir biçimde yaşaması

¹⁴ Hasan Tutar; a.g.e, s.29

¹⁵ Erol Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayın., İstanbul, 2000; s.120

¹⁶ Feyzullah Eroğlu; Davranış Bilimleri, Mavera Yayın., Erzurum, 1983, s.138

isteniyorsa,devamlı değişmekte olan çevresel koşullara uyması gerekir. Çevreye yeteri kadar uyamamak, örgütün başarısızlığının belli başlı göstergelerinden biridir.¹⁷ Doğal felaketler örgütlerin çevrelerine uyum göstermeleri durumunda da örgütsel faaliyetleri belli oranda etkiler. Doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmak,kaynağı doğal felaketler olan krizin zararını önemli ölçüde azaltır.

Yönetimler tarafından kontrol edilemeyen yangın, sel, deprem, nükleer atıklar ve sızıntılar gibi doğal felaketler, toplumun genelini etkileyen olağandışı gelişmelerdir. Ancak bölge doğal felaketle ilgili tehdit içeriyorsa,önlem almak bu tehdidin yaratacağı zararı en aza indirecektir. Örneğin, deprem bölgesinde bulunan ya da kurulması planlanan işletmeler için zemin etüdü yapılması vb.

2.3.1.5. Teknolojik Gelişmeler

Çevre koşullarının örgüt üzerindeki hızlı ve yoğun etkisi, yeni teknolojilerin üretim faaliyetlerinde kullanım alanları bulması ve hızlı yaygınlaşması, örgüt içinde esneklik ihtiyacının ve yöneticilerden beklentilerin artmasına neden olmaktadır. Üretimde, pazarlamada ve yönetsel alanda yoğun bir biçimde kullanılmaya başlanan yeni teknolojilerin, örgütler için getirdiği avantajlardan bazıları şunlardır;

- Daha iyi ürün kalitesi,
- Ürün çeşitliliğinin artması ve bu sayede, müşterilerin özel isteklerini yerine getirme olanağının artması,
- Maliyet düşüşü ve daha hızlı ürün geliştirme olanaklarına kavuşma,

Teknolojik alanda meydana gelen değişmelerin, yukarıda sayılan avantajlarının yanında, bazı olumsuzlukları da beraberinde getirdiğini kabul etmek gerekir. İş yaşamındaki değişimin hızı, çalışanların becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirmektedir. Gelişen teknoloji karşısında yeni ekipmanı ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde bir tür tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır.Bu durum sadece alt kademelerde çalışanları değil, aynı zamanda üst ve orta düzey yöneticileri de baskı ve gerilim altına sokar.

¹⁷ Hasan Tutar;a.g.e, s.27

Teknolojik alandaki gelişmelerin, krize kaynaklık etmesinin bir nedeni de, insanın zihinsel sınırları, kararsızlıkları ve kuşkularının değişimin kabulünde isteksizliğe yol açması şeklindeki geleneksel tutumudur. Her değişim ve gelişim ve değişimin insanda yeni beceri gerektirmesi, onda yetersizlik durumunu ortaya çıkarır. Bu nedenle yeni teknolojinin uygulanmasında, özellikle alt düzey çalışanlarından veya sendikalardan ciddi oranda karşı koymayla karşılaşılabilir.¹⁸

Örgütlerin kullandığı teknoloji ve yöntemlerde hızlı bir gelişme söz konusu ise ve örgüt bu gelişmeleri zamanında takip edemiyorsa, bu durum, örgütün krize girmesine neden olur. Teknolojik değişimin hızı, değişime uyum süreci, örgütün ve faaliyetlerinin teknolojiye bağımlılık düzeyi, krizin ortaya çıkmasında ve şiddetinde belirleyici olacaktır. Bu nedenle, örgütlerin içinde buldukları endüstrideki değişim ve araştırma-geliştirme çalışmalarının yoğunluğunun ne olduğu iyi bilinmelidir. Ülke içinde ve ülke dışındaki teknoloji potansiyeli ve kaynaklar kapsamlı bir biçimde araştırılmalıdır. Örgüt içinde yeni teknoloji uyarlamasına ilişkin tedbirler alınmalı teknik eleman yetiştirilmelidir.¹⁹

2.3.1.6. Uluslararası İlişkiler

Son yıllarda dünyada yaşanan küreselleşme eğilimleri, örgütsel faaliyetlerde yeni yaklaşımları gerekli kılmaktadır. Mali piyasaların ve ileri teknolojilerin yönlendirdiği, ülkelerin farklı birikim ve etkinliklerle, yeni dengeler aradıkları dinamik bir süreçten geçiyoruz. Bu süreçte, ülkeler arasında sosyo-ekonomik, kültürel ve siyasi/politik alanlarda sınırlar çözülmekte, ticaret ve sermaye hareketleri uluslar ötesi bir içerik kazanmaktadır. Çıkarlar, sınır ötesi kurumları ve değişik milletlere mensup çıkar gruplarını, ortak fayda ilkesi etrafında buluşturmaktadır.

Dünya ekonomisinin küreselleşmesi ile beraber, hızla oluşan değişmelerin ve bu değişmelerin sonucu ekonomik faaliyetlerdeki hızlı ve etkin yeniden yapılanma çabaları kaos diyebileceğimiz belirsizlikler yaratmaktadır.

¹⁸ Hasan Tutar; a.g.e, s.27

¹⁹ Erol Eren, a.g.e; s.121

2.3.2. İç Çevre Faktörleri

Örgütlerin krizle karşılaşmalarında, dış çevrede meydana gelen değişikliklerin büyük rolü olduğu kuşkusuzdur. Ancak dış çevrenin sabit bir denge halini koruyamaması ve sürekli değişmesinden çok örgütün bu değişikliklere uyum yeteneğinin zayıf olması krize neden olmaktadır. Dış çevreden kaynaklanan değişikliklerin krize yol açması büyük ölçüde yönetimin yetersizliği ve örgütün yapısal özelliklerine bağlıdır.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, büyüme ve genişlemeyi sağlamaları, üst yönetimin örgütü zayıf düşüren faktörlerden korumasına ve örgütün fırsatlardan ve değişimin getirdiği avantajlardan maksimum düzeyde yararlanmasına bağlıdır. Etkin bir iş stratejisi, fırsat ve risklerin başarılı bir şekilde yönetilmesi sayesinde gelişebilir. Yönetici, hızlı bir değişimin yaşandığı bir ortamda, rutin faaliyetlerini sürdürmeye devam ediyorsa, bir bakıma hiçbir şey yapmıyor sayılır. İstikrar, değişimi takip edecek ölçüde etkinlik göstermekle sağlanabilir.

Örgüt içi faktörlerden kaynaklanan krizleri ; örgütsel yapı, üst yönetimin yeteneksizliği ve insan faktörü, bilgi toplamada ve değerlemede yetersizlik, gelişmelere uyum sağlayamama ve kapalılık, kurumların tarihi geçmişi ve tecrübeleri ve kurumların yaşam evreleri olarak gruplandırabiliriz.

2.3.2.1. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler; örgütün hem somut ve fiziksel yanları, hem de örgüt kültürü ve örgüt ikliminden oluşan soyut değerlerdir.²⁰ Bir örgütün kriz karşısında direnç göstermesi, onun soyut ve somut yanlarının bir sistem anlayışı çerçevesinde bir arada düşünülmesine ve geliştirilmesine bağlıdır. Günümüzün örgütleri global duyarlılık sahibi, yatay bir biçimde örgütlenmiş, zıt-fonksiyonel grupların bulunduğu, yüksek katma değerli mal ve hizmet üretmeye eğilimli, toplam kalite ve maliyet bilincine sahip, değişim konusunda daha sorumlu ve ilgili, yenilikte hızlı, eğitilmiş ve yeniliğe esnek insan unsurunu taşıyan, etik ve çevre konusunda duyarlı olmalıdırlar.

²⁰ Hasan Tutar; a.g.e, s.34

Örgütsel ve yönetsel bakımdan, bugünün dünyasında, geleneksel organizasyon modellerini takip etmek, önemli bir kriz nedeni olabilir. Örgütsel yapının, çalışanları motive edebilmesi ve işe karşı duyulan istekliliğin artması için bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir;

- Güven ortamı yaratarak, hem yöneticinin hem de çalışanların, kaygı ve düşüncelerini, beklentilerini özgürce açıklayabilecekleri sosyal bir ortamın oluşturulması,
- Çalışanlarda terfi ve ödüllendirme için sadece başarı performansının ölçüt olarak alınması ve gerçek ölçütün bu olduğu hakkında çalışanlarda şüphe bırakılmaması,
- Çalışma ortamının koşullarının, temizlik, güvenlik, gerekli araç gereç ile donatılması ve eksik unsur bulundurulmaması,
- Çalışanların yaptıkları işten gurur duymalarını sağlayacak tüm kanalların açık bulundurulması gerekir.

2.3.2.2. Üst Yönetimin Yetersizliği ve İnsan Faktörü

Örgütler her ne kadar, bir sistem olmanın bir gereği olarak ele alınıp, örgüt yönetimi 'ekip işi' olarak kabul edilse de, başarıda yöneticinin rolü ne kadar önemli ise, başarısız bir yönetimin sonucu ortaya çıkan kriz durumunda da, yetersiz ve yeteneksiz yöneticinin rolü o kadar önemlidir. Yönetici bugünün problemlerini dünün çaresiyle çözmeye kalkıyorsa veya bugünkü dünyayı, dünün kafasıyla algılanma ve yorumlama yoluna gidiyorsa, örgütte bizzat yöneticinin kendi kriz kaynağıdır.²¹

Tepe yöneticilerinin kendi rollerini algılayış biçimleri de, krizi ortaya çıkaran bir başka faktördür. Genellikle tepe yöneticileri, kendilerini bugün bile, sadece stratejist olarak görme eğilimindedirler. Halbuki tepe yöneticilerinin moral, motivasyon, amaç oluşturma ve inanç yerleştirme, misyon ve vizyon belirleme gibi görevleri vardır.²²

²¹ Hasan Tutar; a.g.e, s.37

²² Ömer Dinçer; a.g.e, s.34

Kriz yönetiminin temelini etkin bir yönetici ve yönetim anlayışı oluşturur. Etkin bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığı olmalıdır;²³

- Etkin yöneticiler zamanlarını nereye harcadıklarını bilirler, denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.
- Etkin yöneticiler kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar.İşe ‘benden ne yapmam bekleniyor?’ sorusu ile başlarlar.
- Etkin yöneticiler sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar.Yapamayacakları işe girişmezler.
- Etkin yöneticiler, kendilerine öncelikler belirler ve bunları yaparlar.

Organizasyonlarda bireylerin değerleri, tutumları, temsil düzeyi ve liderlik davranışları, çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerdir. Örgütsel faaliyetlerin iyi veya kötü yönde gelişmesi, geniş ölçüde çalışanların organizasyon hakkındaki yaklaşımlarına göre olacaktır. Bunun için,yöneticiler, bireylerin içindeki enerjinin örgüt amaçları doğrultusunda açığa çıkmasını istiyorsa, çalışanlarını motive etmek için parayla ödüllendirmenin yeterli olamayacağı bilmeleri ve onları motive etmek için başka birçok faktörlerin gerekli olduğunu bilmeleri gerekir.

2.3.2.3. Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik

Bilginin insanlık tarihinde madde ve enerjinin önüne geçerek, üretimin en önemli kaynağı konumuna gelmesi, dünyanın her yerinde üretim faaliyetlerinde bulunan ve hizmet veren tüm kuruluşların rekabet, personel verimliliği,maliyet kontrolü gibi faktörler, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde önemli değişimlere neden olmuştur.²⁴

Burada konuya içeriğini kazandıran bilgi; ham ve değerlendirilmiş iletiler olan verilerden temelde farklıdır. Bilgi, düzenli ve kullanışlı duruma getirilmiş veridir.²⁵

²³ Peter Drucker; Etkin Yöneticilik.;s.33

²⁴ Hasan Tutar;a.g.e, s.39

²⁵ Hayri Ülgen; İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, İ.Ü. Yayın No:2806;İstanbul,1980,s.139

Veya bilgi, verilerin bilgi işlem yardımıyla anlamlı ve faydalı bir şekilde sunulmuş sonuçlarıdır.²⁶

Yönetim için gerekli bilgi, karar sürecindeki belirsizliği azalttığı oranda, değerli olacaktır. Kriz dönemlerinin en temel sorunlarından biri, kararsızlık ve yanlış kararlardır. Doğru karar vermek ancak farklı alternatifler oluşturmakla mümkündür. Alternatif belirlemenin şartı ise bilgidir. Krizden ancak doğru kararlar verilerek çıkılabilir. Bu nedenle toplanacak bilginin bazı özelliklerinin olması gerekir;²⁷

- Doğruluk; Bilgi kaynağı belli, yanıltıcı unsurlar taşımayan nitelikte olmalıdır.
- Zamanlılık; Bilgi zamanında gelmelidir. Aksi halde kaliteli ve doğruluk derecesi yüksek de olsa zamanında gelmediğinden karar vermede etkisi olamaz.
- Tamlık; Bilginin yöneticiye karar verdirebilmesi için, gereksinme duyduğu tüm verileri kapsamaması gerekir.
- Kısalık; Bilginin eksiksiz olması istenir ancak, istenileni kısa öz ve net şekilde ifade etmelidir.

Elde edilmesi bakımından ucuz ve pahalı olması da bilginin ayrıca önemli bir unsurudur.

2.3.2.4. Kurumları Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri

Değişimi takip etmede yetersiz kalan yöneticiler, genellikle eski yapı ve süreçleri savunarak ve koruyarak krize sebep olurlar. Çünkü onları örgütlerde buldukları mevkilere mevcut yapı ve süreçler getirmiştir ve dolayısıyla yeni yetenekler gerektiren değişime karşı en büyük direnç bu kesimden gelir. Bu tür organizasyonlarda verilecek kararlar, rasyonel ve ekonomik olmaktan çok hissi ve politiktir. Bu tip örgütler ekonomik ömürlerini tamamlamıştır ve küçük bir kriz faktörüyle, yoğun bir krize düşmeleri kaçınılmazdır.

²⁶ A.Köksal; Bilgisayarların Getirdiği Olanaklar, Kullanım Alanları ve Türkiye'deki Durum; Ankara, 1971, s.15

²⁷ Hasan Tutar; a.g.e, s.41

2.3.2.5. Kurumların Yaşam Evreleri

Bir işletmenin hayat safhası doğuş,gelişme,olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. İşletmelerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli sınırların aşılması, yetki,sorumluluk,karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozucu özellik gösterir. Ayrıca işletmenin Pazar talebinden daha hızlı büyüme göstermesi de krize neden oluşturabilir. İşletmenin satışlarının ve karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlar.²⁸

2.3.3. İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi

Bir örgütün krizle karşılaşma durumuna neden olarak sadece iç faktörler veya dış faktörler birbirinden ayrı olarak değerlendirilemez. İç çevre ve dış çevre de beraber şekilde ayrıca birbirlerini etkileyen ve oluşuma ivme kazandıran unsur olarak kabul etmek gerekir.İç ve dış çevresel faktörlerin etkileşimi, krizin ortaya çıkmasını şu açılardan etkiler;

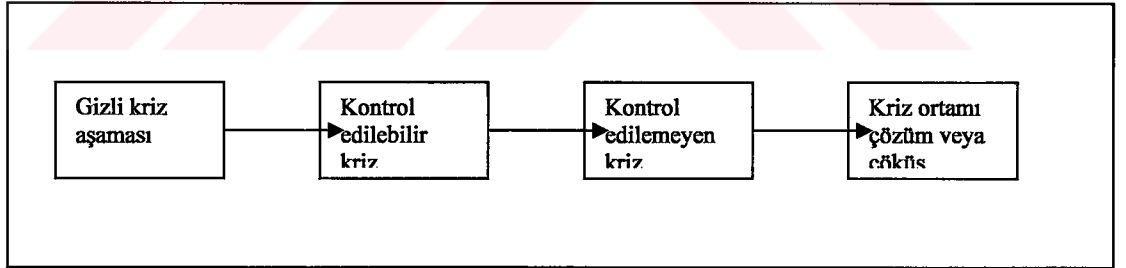
- Örgüt ve çevresi arasındaki bağımlılık derecesi; Örgütün çevresel etkileşime karşı açık veya kapalı olması, çevreden gelecek aksiyona tepki vermedeki durumunu ortaya koyacaktır.
- Krizi algılama biçimi gösterilen tepki; Kriz durumları çoğu kez büyük fırsatları ve büyük yeniden yapılanma hareketlerini beraberinde getirir. Almanya ve Japonya'nın yeniden yapılanma ve toplumsal dinamizmi, çok büyük savaşların yıkıntıları arasından yükselmiştir. Bu nedenle kriz, amaçlara ulaşmada bir engel olarak görüldüğü gibi,yeniden yapılanmada, yeni amaçlar ve strateji belirlemede de bir fırsat olarak değerlendirilebilir.

²⁸ Melek Vergilier Tüz; a.g.e,s.8

2.4. Kriz Süreci

Tüm toplumsal ve kurumsal olayların izlediği seyirde olduğu gibi, kriz süreci de, genel olarak krizin gelişme dönemi,kriz dönemi ve krizin sona erme dönemi olmak üzere, üç aşamadan oluşur.²⁹ Kriz süreci ile ilgili olarak başlangıçta,stratejik açıklık ortaya çıkar.Bu aşama aynı zamanda potansiyel kriz aşamasıdır. Ortaya çıkan stratejik açıklığın anlaşılması durumunda, gizli kriz söz konusu olur. Bu aşamada, eğer kriz önleme mekanizmaları harekete geçirilirse, kriz, kontrol edilebilir hale gelir ve ardından iyileştirme faaliyetleri yürütülürse,atlatılabilir. Ancak önleme mekanizmaları faaliyete geçirilemez ya da uyarı sistemi işlemez ve anlaşılamazsa kriz önlenemez ve gerçekleşir.

Bundan sonra örgüt,bütün kaynaklarını kullanarak ve dış destek sağlama yoluna giderek, ya krizi yönetilebilir hale getirmeye çalışır ve değişim planları ortaya çıkarma yoluna gider , yada plan –dışı gelişmelerin üstesinden gelemeyerek, hızlı bir çözüme- bozulma süreciyle birlikte, çöküş aşamasına geçer. Bu aşamalar şöyle bir seyir izler;³⁰



Şekil.2.2.Kriz Süreci

Doğal afetler gibi ani gelişmelerin yaşandığı durumlarda ise, örgütler kendilerini, önceki süreçleri yaşamadan, kriz ortamında bulurlar. Böyle bir durumda yapılması gereken gerekli mekanizmaları harekete geçirerek krizi yönetmektir. Aksi halde,çöküş süreci kaçınılmaz son olur.

²⁹ Melek Vergilier Tüz; a.g.e,s.11

³⁰ Hasan Tutar;a.g.e, s.15

2.4.1. Krizin Nedenleri

Krizler birçok farklı nedenin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Ani piyasa değişiklikleri, üretimde başarısızlıklar, üst yönetim yetersizlikleri, endüstriyel kazalar, güçlü rakipler tarafından sıkıştırılmalar, ani yasal düzenlemeler ve mevzuat değişiklikleri, aleyhte gelişen uluslararası olaylar, krizin önemli nedenleri arasındadır. Dış çevrenin sürekli değişmesi ile birlikte, yönetimin bu değişimi takip edememesi, örgüt ile çevre arasında bir stratejik açıklık ortaya çıkmasına neden olur. Örgütlerde stratejik açıklık ortaya çıkaran faktörler ise; yetersiz çevre analizi, hantal örgüt yapıları, kaynakların yeterli ve uygun olmaması doğru işi yapmama yada işi doğru yapmama sorunu, ikaz veren sinyalleri algılayamama sorunu olarak ifade edilebilir.³¹

Dış çevre analizi yaparken, örgütler yasal düzenlemeleri, uluslararası olayların gelişimini, işgücü yapısını, sosyal ve kültürel değerlerdeki değişiklikleri, teknoloji alanındaki değişiklikleri, çalışanların öğrenim düzeylerini, değişen iş kalıplarını ve alışkanlıklarını, ekonomik koşulları, coğrafi rekabetle ilgili koşulları ayrıntılı analiz etmelidirler.³²

İşletme dışı analiz ile, endüstri dalında, genel ekonomide ve sosyal yapıdaki değişme ve gelişmeler incelenerek, bunların organizasyon yapısını ne yönde etkileyeceği araştırılmalıdır. Daha sonra, işletme içi analiz ile, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönleri belirlenecektir. Yani SWOT analizi yapılacaktır.³³

Örgüt yapılarının esnek olmamasının nedeni, tepe yönetiminin geleneksel tutum ve davranışlarıdır. Hantal yapılar, çevresel değişimleri kolay algılayamaz ve yenilikleri hayata geçirmekte zorlanırlar.

Örgütler kaynakları doğrultusunda, başlıca amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek durumundadırlar. Bu durumda kaynaklarını rasyonel alanlarda etkin biçimde kullanmalıdırlar. Örgütlerin kaynakları sınırlıdır ve bu sınırlı kaynaklar doğru, işte doğru şekilde, doğru yöntemle, yetişmiş insanlar tarafından kullanılırlarsa başarıya ulaşılır. Sinyallerin de doğru değerlendirilmesi ve önlem alınması başarısızlığı ortadan kaldıracaktır.

³¹ Hasan Tutar; a.g.e, s.54

³² Dursun Bingöl; İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.84

³³ Tamer Koçel; İşletme Yöneticiliği; Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993, s.92

2.4.1.1. İç ve Dış Değişimleri Farketmeme (Körlük)

Uyarılar ve kriz sinyalleri algılanıp, doğru yorumlanmamış, değerlendirilmemişse, örgütün krize girmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu aşamada, kalifiye olmayan eleman sayısındaki artış, eskimiş yönetim süreci, şekille içeriğin yer değiştirmesi, amaçların açıkça tanımlanamaması, araçların amaçlara önceliği, haberleşme ve iletişimdeki engeller, koşullara uyup doğru işler yapmak yerine, kurallara uyup, işleri doğru yapma gibi sonuçsuz çabalar, güvensizlik sonucu örgütsel değerlerin düzenleyici vasfının kalmaması, bu süreçte yaşanan sıkıntılardan bazılarıdır.³⁴

Bu aşamada, örgütün yapısının çalışanların motivasyonunu artıracak şekilde yeniden gözden geçirilmesi, bilgi kaynaklarının değerlendirilmesi, örgütsel yapıda yatarlaşma ve esnekliğe gidilmesi, kararlarda ve yetkinin kullanımında merkezîyetçilikten uzaklaşılması, öncelikli tedbirler olarak düşünülebilir.

2.4.1.2. Harekete Geçmeme ve Reaktif (Tepkici) Tutum

Krizin kendini hissettirmeye başlaması ve performans düşüklüğü devam ettiği halde işletme, yapılmakta olan faaliyetlerin türünde ve niteliğinde önemli değişikliklerin yapılması gerektiği halde, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde, rutin davranışlarını sürdürmeye devam eder. Değişim yönünde eyleme başlamaz. Kriz belirtileri giderek ağırlaşır, verimlilik ve kalite düşer, giderler, şikayetler ve iş kazaları artar.³⁵

Örgütler yönetsel anlamda stratejik açıklık yaratan bu tür hareketsizlikleri, genel olarak bekle- gör politikalarıyla açıklarlar. Ayrıca, her değişiklik, ilave çaba, beceri ve maliyet gerektirdiği için, yöneticiler değişime uyum konusunda isteksiz davranırlar.³⁶ Örgütlerde yaratıcı faaliyetlerden uzaklaşarak, günü kurtarma çalışmaları başlar. Düzensizlik ve gerilim artar, çok çalışılsa bile, çabalar başarıya dönüşmez, çalışmalar olduğu yerde daire çizmekten ibaret olur.

³⁴ Ömer Dinçer; a.g.e,s.55

³⁵ Melek Vergilier Tüz; a.g.e,s.13

³⁶ Hasan Tutar;a.g.e, s.55

2.4.1.3. Kriz , Bürokrasi ve Merkezileşme Eğilimi

Organizasyonel kriz dönemlerinde, yöneticilerin çoğu yanlış tutum içerisine girerek, merkezi otoriteye yönelir ve kurmay ekibe daha az danışırlar.³⁷ Yüksek performanslı organizasyonlar, merkeziyetçi bir yapıdan çok, ademi merkeziyetçi bir yapıya sahiptirler. Organizasyonlarda karar alma mekanizmalarının merkezde toplanması ve organizasyonun güç ve yetkilerinin, organizasyona bağlı birimler tarafından paylaşılmaması durumu, onları merkezileştirir ve organizasyonları krize götüren sürecin en önemli etmenlerinden biri gerçekleşmeye başlar.

Özellikle üst yönetim krizin başlangıcındaki durumlarda sorumluluk almaktan kaçınan davranışlar gösterebilirler. Yönetici somut kararlar alması gereken durumlarda, mevzuat bahanesiyle sorumluluktan kaçabilir. Bu durum örgüt açısından krizin derinleşmesine sebebiyet verecektir. Yönetici yine karar alması gereken durumlarda sorumluluğu yayarak, kararı gayri şahsileştirme ve sorumluluğu bölme yoluna gidebilir.

Bu durumun tersi olan karar anı krizleri de olabilir. Yönetici kararları kimseye danışmadan verir, eleştiri kabul etmez ve tam itaat ister. Bu karar sorunun çözümüne katkı olmadığı gibi sorunun derinleşmesine katkı olur.

Bürokratik örgütlerin bir başka olumsuz yanı da, bürokratik sabotajlara müsait olmasıdır. Bürokratik sabotaj iki şekilde ortaya çıkar; astlar üstün başarısız olması için, ya kendine gerekli olan bilgiyi sunmazlar, ya da anlamsız bilgiyle üstü boğma yoluna giderler. Kriz dönemlerinin başka bir sabotaj şekli de; astların üstün emirlerini harfiyen yerine getirmeleri, ancak gerekli olduğu halde, bir adım bile öteye atmamalarıdır.³⁸

2.4.1.4. Yanlış Karar ve Faaliyetler veya Kararsızlık

Sorunlar farkedilmeye başlanınca, bilinen bütün çözümler uygulanmaya başlar ancak değişime uygun eylemlere geçilmez. Performans düşüklüğü devam ettikçe huzursuzluklar ve gerilim artar. Panik başlar ve krizin eşliğine gelinir. Ancak bu gibi

³⁷ Hasan Tutar; a.g.e, s.56

³⁸ Toker Dereli; Organizasyonlarda Davranış, İ.Ü.İkt. Fak. Yay., İstanbul, 1976, s.184

durumlarda unutulmamalıdır ki; yönetici kendisine belirli amaçlar için kaynakların verildiği ve tercih yaparak bu kaynakların kullanılmasının beklendiği kişidir.³⁹

2.4.2. Krize Çeyrek Kala

Çevresel değişimleri takip edemeyen her sistemin yaşam süresini, değişimin hızı belirleyecektir. Değişimin şiddetli olduğu ölçüde, uyum sürecini yerine getiremeyen sistemin çöküşü hızlı, yavaş olduğu ölçüde yavaş olacaktır. Sistemde, faaliyetleri bozulması, dengenin kaybolması, karışıklıkların belirmesi ve sonunda faaliyetlerin durması yönünde bir eğilim vardır.⁴⁰

2.4.3. Kriz

Çevresel değişikliklere hızlı tepki gösterme yeteneği ancak yöneticinin ve örgütün bir bütün olarak, değişime karşı gösterecekleri duyarlılıkla mümkün olabilir. Burada göz ardı edilmemesi gereken husus, örgütsel yapıları zayıflatan tehditlerin, çoğu kez doğal felaketler gibi ani değişikliklerden kaynaklanmadığıdır. O da, çevresel değişimin hızı bir yana, bugün hem organizasyonların, hem de toplumların hayatta kalmasına yönelik birincil tehditler, ani olaylardan değil, yavaş, tedrici ve kademeli süreçlerden gelir.⁴¹

Kriz her zaman ifade edilen aşamaları takip ederek ortaya çıkmaz, bazen de büyük doğal afetlerde olduğu gibi, beklenmedik biçimde ortaya çıkar. Ancak tedrici süreçleri izleyen krizlerde, ortaya çıkan problemler, başarısız bir şekilde karşılanmışsa, yönetimde telaş ve kaygı baş gösterir ve tüm örgütsel yapı ve süreçlerde bozulmalar ortaya çıkar. Bu tür bozulmaları ortadan kaldırmak için, geniş çaplı organizasyon çalışmalarının yapılması gerekir. Yeterli olmaması durumunda, daha köklü değişiklikler gerekebilir.

³⁹ Tamer Koçel; a.g.e, s.37

⁴⁰ Tamer Koçel; a.g.e, s.168

⁴¹ Tamer Koçel; a.g.e, s.168

2.4.4. Çözüm veya Çöküş

Bu aşamada, örgütün içine düştüğü krizi çözmek amacıyla, iç ve dış kaynaklardan yararlanarak, son çarelere başvurulur. Krizi çözmek amacıyla, yeni bir değişim planı hazırlanmalı, kriz ortamına uygun strateji seçilmeli, yeni amaçlar oluşturulmalı ve değişiklik başlatılmalıdır. Yani her aşamada problemleri çözmek ve değişiklik yapmak olanağı vardır. Başlangıç aşamasından , kriz durumuna kadar, problemler her aşamada çözülemeyecek olursa, kriz gittikçe büyür, derinleşir ve çözümler daha da zorlaşır. Son aşamada da, krize uygun cevaplar verilmezse, örgüt için problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve zamanla çöküş kaçınılmaz olur.

2.4.5. Kriz ve Plandışı Değişikliklerin Sonuçları

Krizin, organizasyonların örgütsel ve yönetsel yapılarında ortaya çıkardığı problemleri şu şekilde tespit edebiliriz;⁴²

- Örgüt çalışanlarında gerilimin artması,
- Kararların niteliğinin bozulması ve kontrolün merkezileşmesi,
- Örgütsel çatışmanın artması,
- Çevresel değişimlere uyum yeteneğinin azalması,
- Çabuk karar alma zorunluluğunun getirdiği otoriter eğilimler,
- Zamanın daralması ve stres.

Kriz sırasında şu bilinmelidir ki, kökünden çözülmeyen problemler ,sadece problemlerin ertelenmesine yarar. Ama altta kalan problem, hiç değişmeden kalır ve problem gittikçe kötüleşir. Bu arada sistem, temeldeki problemi çözmek için, sahip olduğu yetenek ve enerjiyi de önemli ölçüde kaybeder. Sistemi işleten enerjinin kaybı yapısal anlamda kemikleşen problemler ortaya çıkarır ve örgütü yokolma noktasına getirebilir.

⁴² Ömer Dinçer; a.g.e., s.330

2.5. Kriz Döneminde İşletme Yönetimi

Günümüzün hızlı değişim ortamında ,açık sistem olarak örgütlenmesi gereken organizasyonların, yaşamlarını sürdürebilmeleri ve çevresel değişimlere karşı duyarlı olabilmeleri için, yapılarını ve davranışlarını çevrenin ihtiyaçlar ve beklentilerine göre, organize etmeleri ve alt sistemleriyle, etkin bir etkileşim içinde olmaları gerekir. Organizasyon türü ne olursa olsun, faaliyet konusu hangi alanda bulunursa bulunsun, örgütler bugün örgütler bugün hızlı ve sürekli değişen bir çevrede bulunmaktadır ve bu kesintisiz değişim örgütlere, aynı anda çeşitli tehlike ve olanakları bir arada sunmaktadır. Örgütlerin başarıları,büyük oranda, bu tehlike ve olanaklara karşı gösterecekleri duyarlılığa ve bu sürece ilişkin öngörü ve tedbirlere bağlıdır. Değişimin hızı, örgütleri hem iç, hem dış çevrelerinden gelen tehdit ve krizlerle baş başa bırakmaktadır. Bu durum ,'kriz yönetimini' ya da daha iyimser bir yaklaşımla 'krizsiz bir yönetim' i gerekli kılmaktadır.⁴³

Genellikle krizin, yönetimin dışında olan faktörlerden kaynaklandığı düşünülür. Bu düşünce yapısına göre, dış pazarlarda kota olması, bazı ülkelerin sermaye maliyetinin düşük olması ve devlet sübvansiyonlarının yüksek olması, hükümetin ekonomik ve yasal değişiklikleri ve hataları, insan kaynaklarının ve doğal kaynakların kötü kullanımı sorunun kaynağını oluşturur. Eğer asıl sorun krizin nedenlerinde ise tüm işletmelerin inişte olmaları gerekir. Fakat her zaman değildir. Bazı işletmeler Pazar payını kaybediyor olabilir, ancak bazıları büyük başarıya ulaşarak diğerlerinin bahanelerini ortadan kaldırırlar. Pek çok işletme kriz dönemlerini başarıyla kullanarak dönemin devleri arasına adını yazdırmıştır.⁴⁴ Kriz döneminde başarı, etkin bir işletme yönetimi ile sağlanabilir.

Kriz yönetimi, olası bir kriz durumunda yöneticinin kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması süreci olarak tanımlanabilir.⁴⁵ Aynı kavram bir başka yazar tarafından da, örgütün varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek veya olanaksız hale getirecek süreçlerin ortadan kaldırılma çabası olarak ele alınmaktadır.⁴⁶

⁴³ Hasan Tutar;a.g.e, s.15

⁴⁴ Melek Vergilier Tüz; a.g.e,s.17

⁴⁵ Ömer Dinçer; a.g.e,s.285

⁴⁶ Göksel Ataman; İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul,2001, s.254

Kriz yönetimi ile ilgili tanımlardan çıkarılabilecek özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Kriz yönetimi, birden çok safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir : Etkin bir kriz yönetimi, birbirini takip eden karmaşık faaliyetlerin yerine getirilmesiyle gerçekleştirilir.

- Kriz yönetimi, örgütün krize karşı hazırlıklı olmasını sağlar: Örgütün içinde yaşadığı, ekonomik, hukuki-politik, sosyo-kültürel ve teknolojik çevrelerle, rekabet koşullarında meydana gelen değişimler, kontrol edilemez değişkenler olarak kabul edilseler de, bir çok örgüt bu değişimlerden kaynaklanan krizleri öngörme ve ortadan kaldırma fırsatına sahiptir. Örgütlerin bu fırsatı kullanabilmeleri herşeyden önce, etkin bir kriz yönetimini gerçekleştirmelerine bağlıdır. Dış çevrede meydana gelen değişimlerin, kriz yönetimi ile ortadan kaldırılması olanaklı olmasa da, etkin bir kriz yönetimi, örgütün, bu değişimlerin yol açacağı bir krizi öngörmesini ve gerekli önlemleri almasını kolaylaştıracaktır.

- Kriz yönetimi ilkeleri stratejik yönetimin ilkeleriyle benzerlikler gösterir: Stratejik yönetim; örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, dış çevrenin analiz edilerek fırsat ve tehditlerin teşhisi, örgüt kaynak ve kabiliyetlerinin belirlenmesi, uygun stratejinin seçimi, uygulanması ve stratejik sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi faaliyetlerini içerir.

Kriz yönetiminin çabaları ise, erken uyarı sisteminin kurularak, kriz sinyallerinin yakalanması, önleme ve koruma mekanizmaları oluşturularak önlemlerin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi şeklinde özetlenebilir.

Karşılaştırılacak olursa, kriz yönetiminin ilkeleri ile stratejik yönetimin ilkeleri arasında kuvvetli bir benzerliğin olduğu göze çarpar. Örneğin; erken uyarı sinyallerinin izlenmesi; rakiplerin yönelimi, mal ve hizmetleri, büyüme oranları, üretim özellikleri, amaçları, stratejileri ve bunlardaki değişikliklerin izlenmesinden pek farklı değildir.

- Kriz yönetimi yönetimin özel bir türüdür, genel yönetim sürecinden bağımsız bir süreç olarak ele alınmamalıdır, çünkü genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsar.

- Kriz yönetimi,örgütün varlığını sürdürbilmesini tehlikeye sokabilecek veya olanaksız hale getirecek nitelikteki olaylarla ilgilidir; bu aşamada gerçekleştirilecek

faaliyetlerin tümü örgütün yaşamının sürekli kılınması amacı doğrultusunda gerçekleştirilir.

- Kriz yönetimi örgüte birtakım ek maliyetler yükler; etken uyarı sisteminin kurulması, koruma ve önleme mekanizmalarının geliştirilmesi, gereklilik halinde işletme dışından uzmanlardan faydalanılması vb. Ancak bu maliyetlerin örgütün sürekliliğinin sağlanmasına hizmet ettiklerinden, örgütün katlanmak zorunda olduğu maliyetlerin kabul edilebilir nitelikte olmasına dikkat edilmelidir. Nitekim kriz yönetimi, krizin en az kayıp ve zararlarla atlatılmasını sağlayacaktır.⁴⁷

2.5.1. Kriz Öncesi İşletme Yönetimi

İşletmeler için öncelikle önemli olan kriz şartlarına ulaşıldığında krizi atlatmanın veya geçiştirmenin yollarını aramak değildir. Kriz şartlarına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının hazırlanmış olması önemlidir.

Krize karşı önlem olabilecek yeni yönetim yapısının eski yapıdan farklı temel özellikleri vardır ;⁴⁸

Eski Model	Yeni Model
- Değer halkasının her üyesi kararını maksimize etmeyi amaçlar.	- Değer halkasının her üyesi toplam değer halkasının başarısını maksimize etmeyi amaçlar.
- Stratejiler ve planlar bağımsız olarak gelişir.	- İşletme ile planlama arasında koordinasyon vardır.
- Bilgi paylaşımı ve ortak sorun çözümü sınırlıdır.	- Bilgi geniş ölçüde paylaşılır ve sorunlar ortak çözülür.
- Muhasebe, ölçme ve ödül sistemleri ayrı olup, aralarında uyum yoktur.	- Muhasebe, ölçme ve ödül sistemleri tutarlıdır.
- Satış güçleri ürünleri kendi başlarına satarlar.	- Satış bir konsültasyon sürecidir.
- Kaynaklar yetersiz kullanılır.	- Kaynaklar paylaşılır.

⁴⁷ Göksel Ataman; a.g.e., s.255

⁴⁸ Melek Vergilier Tüz; a.g.e,s.18

2.5.1.1. Krize Karşı Planlamanın Önemi

İşletmeler planlama yaparken, krizden fazla etkilenmemeleri ya da aniden krize yakalanmamaları durumunda çıkış yapabilecekleri şekilde hareket etmelidirler. Kriz daha çok planlama eksikliğinden doğar. Krizden en az etkilenecek yapıyı oluşturmak için, işletmenin önce içinde bulunduğu durumu analiz etmesi gerekir. İşletmelerin kriz şartlarında avantajlı olabilmeleri için öncelikle yaşamı devamlı kılma amacını edinmeleri gerekir. Öte yandan, değer artışı, karlılık ve istikrar amaçları ile yaşamı sürekli kılma amacı arasında optimum bir denge sağlanmalıdır. Krizin en önemli nedeni denge bozukluğudur. Tek amaca yönelmek hatalıdır, diğer sonuçların gözden kaçmasına neden olur.⁴⁹

Örgüt yapısının katı bir görev ve ilişki belirlemesi sonucu mekanikleşmesi, işletmenin çevrede meydana gelen değişimlere zamanında ayak uydurmasını engeller.⁵⁰ Değişimden kaçmak krize girerek varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir. Türkiye’de 1980’li yıllarda başlayan dışa açılma ve global rekabet anlayışıyla birlikte iş dünyasında köklü değişimler gerekli olmuştur.

Değişme, bir sistemin bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir.⁵¹ Bu geçiş planlı veya plansız olacaktır. Plansız gelen değişimler, işletmelerin aniden kendilerini farklı bir ortamda bulmalarına neden olarak krize uygun bir zemin yaratırlar. O halde, planlı değişimler yaratarak krizi önlemek gerekmektedir.

2.5.1.2. Kriz Öncesi Organizasyonel Değişim

Kriz öncesi işletmelerin örgütsel yapılarını değiştirerek, krizden çıkışa yönelik sağlıklı bir yapıya yönelmeleri avantajlı durum yaratacaktır. Bu amaçla, değişim mühendisliğinden yararlanmak, yeni organizasyon modellerine aşamalı olarak geçmek, organik örgüt yapısını hazırlamak, esnek uzmanlaşmaya ağırlık vermek, organizasyonu sistem haline dönüştürmek önerilmektedir.⁵²

⁴⁹ Melek Vergilier Tüz; a.g.e,s.19

⁵⁰ Erol Eren; Yönetim Psikolojisi,4. B.,Beta Yayınları,İstanbul,1993,s.399

⁵¹ Mehmet Sağlam; Örgütsel Değişme;Doğan Basımevi,Ankara,1971,s.9

⁵² Melek Vergilier Tüz; a.g.e,s.32

Değişim mühendisliği, işin gereğine göre, işe yönelik süreçlerin temelden yeniden düşünülüp, organizasyonun sıfırdan başlayarak tasarlanmasına yönelik bir sistemdir. Organizasyon yapısı maliyet ve zamanı azaltıp kalite, hizmet ve hızı artıracak şekilde oluşturulur.

Değişen şartları yakalamak, geleneksel örgütlenmeden vazgeçilerek ve yeni organizasyon modellerine geçiş yapılarak sağlanabilir. Bu modeller; toplam kalite organizasyonları, öğrenen organizasyonlar, sürekli gelişen organizasyonlar.

2.5.1.3. Krize Yönelik Kadro Oluşturmak

Kriz aşamasında işletme için en önemli kaynak insan kaynağı olacaktır. İnsan faktörü etkili seçilip kullanılabilirdiği ölçüde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir. Bu nedenle kadro yapısı çok önemlidir. Kadro oluşturulurken işletmenin stratejisiyle ve stratejik ihtiyaçlarıyla tam olarak bütünleşen bir yapı hazırlanmaya özen gösterilmelidir.⁵³

Krize karşı yapılanmanın en önemli yönü yönetici seçimidir. Kriz durumlarında, her şarta standart davranışlar geliştiren yönetici modeli yeterli olmaz. Kriz ortamı yöneticilerinin karakterlerinde, yeteneklerinde, neyi, nasıl yaptıklarında, kişiliklerinde, bilgi düzeylerinde, ilgi alanlarında, insanları birbirinden ayırdetmeye yarayan hemen her konuda büyük ölçüde farklılaşan özellikler aranmalıdır. Ortak olan tek özellik, esnek düşünme ve doğru şeyleri yaptırma yetenekleri olmalıdır.⁵⁴

Öte yandan yaratıcılığın gerekli olduğu kriz şartlarında hayal gücü ve araştırma ruhu güçlü olan elemanlara ihtiyaç vardır.⁵⁵ Bu kişiler aynı zamanda ekip çalışmasında uyumlu olabilecek özelliklere de sahip olmalıdırlar. Kriz ekibi, krizin yönetimini ve kontrolünü yürütecek kişilerdir. Kriz ekibinin en önemli rolü, krizin meydana gelmesini mümkün olduğu kadar önlemektir. Kriz olduğunda ise, ilk aşamada riski minimize etmek, ikinci aşamada işletme imajına yönelik zararı azaltmak, üçüncü aşamada ise örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye çaba göstermektir. Bu yönde uygulanacak eğitim programları başarıyı artıracaktır.

⁵³ Melek Vergilier Tüz; a.g.e.,s.59

⁵⁴ Peter Drucker; a.g.e.,s.31

⁵⁵ Erol Eren; a.g.e.,s.399

2.5.1.4. Motivasyonun ve Örgütün Krize Hazır Duruma Getirilmesi

Örgüt ikliminin yaratıcılığa uygun ve motivasyonun yüksek olması krizin aşılması bakımından önem taşır. Kriz dönemlerinde olumlu havanın korunması ve kişilerin enerjilerini hangi yöne kanalize edeceklerini biliyor olmaları çok önemlidir. Vizyon, kriz dönemlerinde yaratıcılık zemini hazırlar, kamuoyunun, yatırımcıların ve çalışanların ilgisini çeker. İşletmede çalışanların ortak bir örgüt iklimi çatısı altında birleşmelerine neden olur.

Motivasyon amacıyla kara ve sorun çözme sürecine katılım ortamı yaratılabilir. Bu şekilde kriz dönemindeki uygulamalar kolaylaşacak, konulara uyum yeteneği ve beceri düzeyi artacak, yaratıcı yönlerin ortaya çıkması sağlanacaktır.

2.5.1.5. Krizi Sezme Yöntemleri ve Etkin Koordinasyon Sistemi

İşletmelerin gelişmelerden haberdar olmaları ve bu doğrultuda etkin bir koordinasyon sistemi kurmaları, bilgi akış sistemlerinin hızlı işlemesine bağlıdır. Dış çevreden alınan bilgiler ve bu doğrultudaki kararlar icra organlarına acilen iletilebilmelidir. Bu amaçla aşağıdan yukarıya doğru çok iyi işleyen bir raporlama sisteme kurulmalıdır.

Krizi sezme yöntemlerinden biri çevre analizidir. Çevre analizinin ilk aşamasında dünyada işletmeyi yakından ilgilendiren ülkeler ve bu ülkelerdeki gelişmelerden yola çıkılır. İlgili ülkelerdeki kritik olaylar ve bu olayların tarihi geçmiş gözden geçirilerek, bu verilere göre geleceğe yönelik tahminler yapılır.⁵⁶ Bu anlamda Batı toplumlarının büyük ölçüde ABD'deki gelişmelerden etkilendikleri ileri sürülmektedir. ABD ekonomisinin her on yılda en az bir durgunluk, otuz ya da altmış yıl arayla da büyük bunalım olmaktadır. Eğer üçüncü on yılda ekonomi bunalımdan kurtulabilmişse, altıncı on yılda birikim nedeniyle çok büyük bir felaket yaşanmaktadır. Örneğin, 1780'lerde bunalım olmuş, 1840'larda ekonomi daha önce hiç görülmemiş şiddette bir kriz geçirmiştir. 1870'lerde bunalım yaşanmış, 1940'larda ise tarihin en büyük ekonomik bunalımı yaşanmıştır. Benzer gelişmelerin Türkiye'de de yaşandığı görülmüştür.⁵⁷

⁵⁶ Erol Eren, a.g.e.,s.34

⁵⁷ Ravi Batra, Kriz 1990, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1988, s.160

Çevre analizinin ikinci aşamasını ülke içindeki gelişmelerin izlenmesi oluşturur. Türkiye'deki işletmeler için krizin en önemli nedeni ülkeye yönelik faktörler olduğuna göre bu anlamdaki bir çevre analizi oldukça önemlidir. Genel anlamda ülkede toplam talebin düşmesinin durgunluk yarattığı bilinmektedir. Bu durgunluk bir müddet devam eder ve finansal panikle birleşirse bankacılık sistemi çökebilir. Ayrıca spekülasyon çılgınlığı da bu boyuta eklendiğinde kriz noktasına gelinir. Bu aşamada hükümetin uygun para ve maliye politikaları belirlemesi gerekir. Sistemde hata yapılırsa kriz kaçınılmaz duruma gelir. İşletmelerin bu gelişmeleri izleyerek krizin gelmekte olduğunu görmeleri ve önlem almaları önemlidir.⁵⁸

İşletme ayrıca, bulunduğu sektör ve yan sanayide yaşanan değişimleri yakın takibe almak, çok etkili bir bilgi toplama kanalı oluşturarak denetimleri sıklaştırmak gerekir. Erken uyarı sistemi genel anlamda alınırsa, işe yarayacak olan sözlü ve yazılı her türlü veriyi toplamayı esas alır. Bu arada sezgiler de önemlidir.⁵⁹

2.5.2. Kriz Anında İşletme Yönetimi

Kriz yönetimi, 'kriz' olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararlar, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsamına alır. Normal şartlardaki yönetim politikalarının kriz şartlarına cevap vermesi zordur. Kriz dönemindeki uygulamanın farklı olması gerekir. Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışanlar başarısız olur.⁶⁰

Krizin işletme yönetimine etkileri olumlu yönde olup örgüte hız kazandıracak gibi, olumsuz yönde olup işletmenin hayatına da son verebilir. Yönetici düzeyinde yapılan bir araştırmaya göre krizin olumlu etkileri şu şekilde belirtilmiştir;⁶¹

- Yeni pazar arayışları yaratır,
- Yarım kalan paket projelerin devreye alınmasına neden olur,

⁵⁸ Ravi Batra, a.g.e, s.160

⁵⁹ Melek Vergilier Tüz; a.g.e,s.69

⁶⁰ Tamer Koçel, a.g.e.,s.3

⁶¹ Melek Vergilier Tüz; a.g.e,s.72

- Kara geçme düşüncesini ağırlık kazanır,
- Dış pazarlara açılma gereği doğar,
- Maliyetlerde tasarrufun önemi ortaya çıkar,
- Dış çevreyle iletişim artar,
- Özkaynaklar önemli duruma gelir,
- Diğer örgütlere göre işletmenin gücü ortaya çıkar,
- Kriz deneyimi kazanılır,
- Ekip çalışması güçlenir,
- Yönetici-işgören arasında yakınlaşma sağlanır,
- AR-GE ön plana çıkar,
- Kalitenin önemi anlaşılır,
- İşgörenler işin ve işyerinin önemi anlar.

Krizin olumsuz etkileri şunlardır;

- Geleneksel örgüt yapısına sahip işletmeler hızlı karar alıp, krize çabuk cevap veremezler,
- Kararlar bilgi yetersizliği nedeniyle sağlıklı olmaz,
- Yönetim merkezi duruma gelir ve yaratıcılık ölür,
- Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar,
- Kararların etkinliği bozulur,
- Yan sanayiinin ilave yükleri artar,
- Finansal problemler artar, kredi faizleri işletmeyi zorlar,
- İşten çıkarılma korkusuyla işgörenlerin motivasyonu kalmaz,
- Dakika maliyeti ve sabit giderler artar,
- Yönetimsel programlar aksar,
- Üretim planlaması yapılamaz, atıl kapasite artar,
- Firma imajı zayıflar ve gelir düzeyinde kayıplar artar,
- Yatırımlar yarım kalır,
- Beceri gecikmesi olur ve kalite düşer,
- Güven ortamı sarsılır, otorite boşluğu oluşur.

2.5.2.1. Krizin Boyutlarını Belirlemek

Acil bir durum ortaya çıktığı zaman yapılacak ilk iş, durumun niteliğini ve boyutlarını ortaya koymaktır. Problem sorumlusunu aramak zaman kaybıdır. Ayrıca huzursuzluklara neden olabilir.

2.5.2.2. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak ve Personel Politikası Geliştirmek

Kriz yönetim planı hazırlanırken her işletmenin kullanabileceği hazır bir reçete yoktur. Her işletmenin örgüt kültürü farklıdır ve doğal olarak da çözüm planları da farklı olacaktır. Ayrıca, kriz yönetim planı krizi çözmeye yarayabilecek bir araç olup, kendiliğinden krizi çözemez. Bu nedenle, kriz yönetim planına sahip olma rahatlığına kapılmamak gerekir. Çok iyi bir araç usta ellerde tehditte fırsata dönüşü sağlayabilir. Amerika'da en büyük 500 kuruluşun tepe yöneticileri arasında yapılan bir araştırmaya göre, yöneticilerin %89'u krizin ölüm ve vergi gibi kaçınılmaz bir olgu olduğunu kabul etmektedirler. Ancak %50'si hazırlanmış bir kriz planı bulunmadığını belirtmektedir. Kriz planı olan işletmelerin kriz sürecinin, kriz planı olmayan işletmelerden daha kısa sürdüğü ortaya konmuştur. Kriz planı olmayanlarda süre, kriz planı olanlarınkinden 2 – 2,5 kat daha uzundur. Kriz planı yapılırken şu konuların analizi yapılmalıdır;

- Krizler organizasyonun stratejik hedeflerini tehdit ettiğinden, stratejik yönetimin öngörülerini ışığında çalışmalıdır,
- Krizin erken uyarılarına 'kriz bize dokunmaz' sendromu kötü bir sonuç hazırlayacaktır,
- Krizde etkinliği sağlamanın en önemli yollarından birisi hızlı harekete geçebilmektir, ancak telaşa yer vermemek gerekir,
- Krizle karşılaşmak birleştirici olduğu gibi, bölücü de olabilir.

Kriz yönetim planı, iletişim, eylem planı, medya değerlendirmeleri ve ses getirecek kararların koordinasyonundan oluşur. Zaman öncelikli faktördür. En kötü senaryoya göre yazılı çalışma yapıp, taktik belirlenmesi gereklidir.

Kriz dönemi personel politikasının en önemli özelliği, kriz yöneticisi, karar analisti ve kadro üzerindeki değişikliklerdir. Gerekli ise bir kriz yöneticisi veya danışmanı atamak uygun olabilir. Bu durumda genellikle ilk akla gelen uygulama, kadro yapısını küçültmek, diğer bir deyişle çalışanları işten çıkartmaktır. Bu uygulama motivasyonu düşürücü niteliktedir. Bu dönemde çalışanlar açısından en önemli olgu iş güvencesidir. Personele öncelikle özveri yolunu sunmak gerekir; ücretsiz izin, maaşta indirim vb. İşletmeyi terketmek isteyenlere ise engel olunmamalıdır.

2.5.2.3. Kriz İletişim Politikası Oluşturmak ve Kriz Şartlarında Karar Almak

Plan ve ekip ne kadar başarılı olursa olsun, kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olur. Kriz dönemi iletişim politikasının krizin dağılmasını sağlayıcı iki temel amacı vardır. Birincisi krizle ilgili olabilecek grupları (ortaklar, tüketiciler, medya, devlet gibi.) yatıştırmak ve ikincisi ise çalışanları bilgilendirmektir. Bu amaçla acil bilgi merkezi kurulmalı, kriz iletişim planı hazırlanmalı ve halkla ilişkilerden yardım alınmalıdır.

Kriz döneminde medyayla ilişkilerde dikkat edilmesi gereken bir nokta da dürüstlüktür. Dürüstlükten uzaklaşmak krizin artmasına neden olur.

Kriz şartlarında karar almanın en önemli özellikleri kritik olaylarla ilgili belirsizliğin sözkonusu olması, karar verilecek konular üzerinde yüksek çıkarların bulunması ve karar almaya ayrılacak zamanın kısa olmasıdır. Beyin fırtınası yöntemi karar almada etkili bir sistemdir.

2.5.3. Kriz Sonrası İşletme Yönetimi

Kriz sonrası işletme yönetimi yapısı, kriz dönemi bittikten sonra, geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Bir yandan krizin tekrarlanmasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, öte yandan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil

uygulamalar belirlenir. Krizin tekrar olmasını tümüyle engellemek imkansızdır. Önemli olan, gerekli önlemleri zamanında alabilmektir.⁶²

2.5.3.1. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak ve Kriz Öncesi Şartları Sağlamak

Kriz sonrasında ilk iş durum analizi yapmaktır. Kayıplar ve faaliyet ölçeğini belirlemek gerekir. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği kararlaştırılarak, uygulamaya geçilmelidir.⁶³ Faaliyet ölçeği belirlenmesinden sonra, ölçek doğrultusunda işletmenin amacı belirlenmelidir. Belirlenen amaçlar, düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanmalıdır. İşletmenin olağan yapıya dönerken bazı şartları sağlaması gerekir, kriz döneminde yaratıcı özelliğini sağlamış kişilerden, yeni bir kriz ekibi hazırlanmalıdır, erken uyarı sistemi yeniden kurulmalıdır, elemanlar için eğitim faaliyetleri düzenlenmeli, eğitime yatırım yapılmalıdır.⁶⁴

⁶² Tamer Koçel; a.g.e., s.6

⁶³ Tamer Koçel; a.g.e., s.6

⁶⁴ Melek Vergilier Tüz; a.g.e,s.103

3. BÖLÜM

TÜRKİYE'DE 1980 SONRASI GERÇEKLEŞEN EKONOMİK KRİZLER VE İŞLETME YÖNETİMİNE ETKİLERİ

3.1. Ekonomik Krizler

3.1.1. 24 Ocak Kararları

Türkiye ekonomisi henüz birinci petrol şokunun yarattığı sorunlar ile boğuşurken ikinci petrol şoku ile karşılaşılır. Petrol şoku ile ortaya çıkan sorunlara rezerv hareketleri ve dış borçlanma ile çözüm aranır ardından da ithalat kısıılır. Ancak ithalatın kısılanması sanayiinin ithalata bağımlı yapısı nedeni ile ekonomiyi durma noktasına getirir. Bu durum karşısında kamuoyuna duyurulduğu tarih olan 24 Ocak 1980'den dolayı 24 Ocak Kararları olarak anılan istikrar tedbirleri gündeme gelir.¹

3.1.1.1. 24 Ocak Kararlarını Hazırlayan Nedenler

Esas olarak, Uluslararası Para Fonu (IMF) reçetesinin, Türkiye'ye uygulanmasından ibaret olan bu program , dönemin Başbakanı S.Demirel'in ekonomik açıdan bir çıkış için önerdiği çözümdü.²

Bu tedbirler şu temel sorunların teşhisine dayanmaktadır:

- 1- Ekonomik politika kararlarının alınmasında ve uygulanmasında hata, eksikli ve gecikmeler.
- 2- Enflasyon.
- 3- Petrol ve enerji yetersizliği, ulaşım darboğazı, ithal girdi yokluğu ve finansman sıkıntısı nedeni ile eksik kapasite kullanımı.
- 4- İhracatın giderek durgunlaşması.
- 5- Yurtiçi tasarrufların azalması, dış borç yükünün artması.
- 6- İşsizliğin artması.
- 7- Vergi yükünde adaletsizliğin artması.

¹ Dünya Gazetesi: 1923'ten 2003'e Türkiye Ekonomisinin Tarihsel Gelişimi :4. Fasikül,s.108

² Emre Kongar; 21. Yüzyılda Türkiye ,33.b:İstanbul, Remzi Kitabevi,s.187

3.1.1.2. 24 Ocak Kararlarının Ana İlkeleri

Bu teşhislerden hareketle oluşturulan istikrar paketinin ana ilkeleri şunlardır:

1. Ekonomi yönetiminde karar bütünlüğü, tutarlılık ve uyum sağlanmalı, bunun için mikro müdahaleler yerine makro düzeyde kararlar alınmalıdır.
2. Enflasyonun kontrolü birinci öncelikli sorundur, bunun için para ve kredi politikası titizlikle izlenmeli, kamu sektörünün finansman açığı zamanla ortadan kaldırılmalı ve Hazine'nin Merkez Bankasından borçlanması titizlikle izlenmelidir.
3. Atıl kapasitenin kullanımına yönelik yatırımlara öncelik verilmeli.
4. İhracatın hızla arttırılabilmesi için gerçekçi ve esnek bir kur politikası izlenmelidir.
5. Tasarrufların arttırılması için gerçekçi bir faiz politikası izlenmelidir.
6. Finansman açığının kapatılması ve yatırımların istihdamı arttırması için özel yabancı sermaye teşvik edilmelidir.

Bu kararlar doğrultusunda; her türlü kuruluşlar arasında koordinasyonu sağlamak ve alınan kararları uygulamayı kolaylaştırmak üzere Koordinasyon Kurulu, DPT, Maliye Bakanlığı ve Merkez Bankasının oluşturduğu ve para politikasını izlemek ve etkin kılmak üzere Para ve Kredi Kurulu, Yatırımlar ve İhracatı Teşvik ve Uygulama Dairesi, Yabancı Sermaye Dairesi gibi kurumsal düzenlemeler gerçekleştirilir.³

3.1.1.3. 24 Ocak Kararları İle Alınan Önlemler

24 Ocak Kararları ile alınan önlemler de kısaca şunlardır:

Fiyat saptama-Kontrol-Koordinasyon Komitesi kaldırılarak fiyatların piyasa şartlarında belirlenmesi amaçlanmış ve temel ve kritik mallar listesi daraltılır.

Gerçekçi ve esnek kur politikası sağlamak amacı ile Türk lirası devalüe edilmiş, katlı kur uygulamasına son verilmiş, Merkez Bankası bünyesinde

³ Dünya Gazetesi: 1923'ten 2003'e Türkiye Ekonomisinin Tarihsel Gelişimi :4. Fasikül,s.109

Destekleme ve Fiyat İstikrar fonu kurulmuş, bankaların %25 olan döviz tutma yetkileri %80'e çıkarılmış, bazı malların ithalatından alınan vergiler azaltılmış, ihracat yapma amaçlı ithalata kolaylıklar sağlanmış, ihracat kredileri kolaylaştırılmış ve maliyeti azaltılmıştır.

Yabancı sermaye ile ilgili işlemleri gerçekleştirme görevi Yabancı Sermaye Dairesi'ne verilir.

3.1.1.4. 24 Ocak Kararlarının Uygulanabilirliği , Sonuçları ve İşletme Yönetimine Etkileri

24 Ocak 1980 kararları geniş kesimlerinin gerçek satın alma güçlerinde gerilemeye neden oldu. Faiz hadlerinin önce yükseltilmesi sonra serbest bırakılması, tasarrufların kredi kurumlarına kanalize olmasına ve böylece tüketimin de sınırlanmasına yol açtı. Bu durum büyük küçük hemen bütün sanayi işletmelerinin ürettiklerini, ticari işletmelerin ise satın aldıklarını satamaz hale gelmelerine ve büyük stoklama maliyetleri ile karşı karşıya gelmelerine neden oldu. Mali yapıları güçlü olmayan birçok işletme bu sıkıntıyı aşabilmek için maliyeti oldukça yüksek olan kredi kullanımına yöneldi.

Bankalar yasal zorunluluklar nedeniyle ancak geri ödeme şansı yüksek işletmelere kredi açtılar, büyük işletmeler ve özellikle holdingler ise sahip oldukları bankalardan kredi taleplerini karşılama yoluna gittiler. Bankalardan kredi alamaz durumda bulunan batma olasılığı yüksek sınai ve ticari işletmelerin çoğu daha yüksek faiz oranlarına karşın banker kredisi kullanmaya başladılar. Bankerler riski ve faizi yüksek kredileri dağıtabilmek için devletçe serbest bırakılan bir mevduat toplama yöntemi uygulamaya başladılar.⁴

Basında ve finans sektöründe yayınlandığı 1 Temmuz 1980 tarihi nedeniyle "1 Temmuz Bankacılığı" olarak anılan sürece adını veren hükümetin bankalar hakkındaki kararnamesi ile banka faizleri üzerindeki devlet denetimi kaldırılmış ve bankalarda "sırdaş hesap" açabilme olanağı getirilmiştir. Aynı kararname ile bir tür kısa vadeli tahvil olan "İsimsiz Mevduat Sertifikası" çıkarma imkanı da doğmuştur. Bu uygulama aslında mevduat sertifikası aracının finans sistemimize girmesi idi. İlk olarak 1961 yılında ABD'de sunulması ile bankacılıkta pasif yönetimi tekniğinin de

⁴ Dünya Gazetesi: 1923'ten 2003'e Türkiye Ekonomisinin Tarihsel Gelişimi :4. Fasikül,s.112

gelişmesine aracılık eder. Türkiye’de 1980’li yılların başında çıkarılan mevduat sertifikaları hızla popüler olur. 1982 yılında faiz oranlarının yüksek seviyeleri çıkması birkaç banka ile birlikte bankerlerin de iflasına yol açar. Bu bozulmada, mevduat sertifikaları üzerinde bir türlü tesis edilemeyen denetim sonucu bankaların, bir anlamda faizle kendi paralarını basarak sistemin karşılıksız olarak büyümesinde büyük rolü olmuştur.

Gerek sırdaş hesap gerek İsimli Mevduat Sertifikası uygulaması ile kara paranın bankalara çekilerek ekonomide kaynak yaratması amaçlanmaktaydı. Sırdaş hesap uygulaması ile bankalarda önemli bir tasarruf birikim yaratıldı.

Ancak İsimli Mevduat Sertifikası uygulaması pratik sonuçlar vermedi. Şöyle ki; bankalar anonim şirketlerin tahvil ihracında olduğu gibi çıkarttıkları İsimli Mevduat Sertifikalarını bankerler aracılığı ile sattırarak sertifikaların üzerinde yazılı olandan daha çok faiz vermeye yöneldiler. Bu da bankalar arasında sektörü zayıflatıcı ve hatta yıkıcı sonuçlar doğuran etkiler yarattı.

Büyük bankerlik kuruluşları holdinglerin ve anonim şirketlerin çıkarttığı tahvilleri ve bankaların isimli mevduat sertifikalarını satarak topladıkları kaynakları büyük kuruluşların finansmanında kullanmışlardır. Küçük bankerler ise tasarruf sahibine daha az garanti vererek ancak %140’a varan faiz ödüyorlardı. Topladıkları tasarrufların karşılığında genellikle özel çeklerini, borç senetlerini dağıtıyorlardı.

24 Ocak kararları ile uygulanan deflasyonist politikaların sonucu büyük bir bölümü küçük bankerlerin müşterisi olan birçok işletmenin iflas etmesi, bu işletmelerin faizlerini ve anapara geri ödemelerini yapamaz hale gelmeleri karşısında borçlandıkları bankerlerin de tasarruf sahiplerine faiz ve anapara ödemelerini aksatmalarına yol açtı.⁵

Gelişmeler bu noktaya geldiği anda hükümet yeni yasal düzenlemeler ile müdahalede bulundu. 16 Eylül 1981’de Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Maliye Bakanlığı’nın Ödünç Para Verme İşleri Kanunu’na İlişkin Tebliği”yle bankerlere ilişkin olarak şu düzenlemeler getirildi:

Hükümetin bankerlerin mevduat toplamasını yasaklamasına ilişkin müdahalesi kısa süre sonra sonuç verir ve bankalara önemli oranda bir fonun kayacağı beklentisi kamuoyunda dile getirilmeye başlanır.

⁵ Dünya Gazetesi: 1923’ten 2003’e Türkiye Ekonomisinin Tarihsel Gelişimi :4. Fasikül,s.116

3 Ekim 1981’de Menkul Kıymetler ve Kambiyo Borsaları Yasası’nda değişiklik yapıldı. 23 Aralık 1981 tarihli tebliğ ile bankerlik için asgari sermaye ve yedek akçe toplamının 200 milyon TL olması öngöröldü. Bu düzenlemeler birçok bankeri etkiledi ve tasfiye süreci başladı. Bu bağlamda 7 Temmuz 1982’de Bankerzedeler Kararnamesi, 11 Ağustos 1983’de Bankerzedeler Yasası çıkarıldı. Başta bankerlik olayı ile adı özdeşleşen Kastelli olmak üzere büyük küçük birçok bankerlik kuruluşu 24 Ocak Kararları ile başlayan sürecin sonuna tasfiye ile geldiler. Bu kuruluşlardan kendilerini borsa bankeri olarak tescil ettirenler ve büyük grupların mali desteğine sahip bankerlik kuruluşları varlıklarını sürdürebildiler.

Türkiye’de devletin bankalardaki mevduatı korumak için denetim ve müdahalede bulunması 1930’larda yaşanan iktisadi kriz ile özdeşleşmiş olan iç ve dış konjonktürün etkisiyle başlamıştır. Bankalardaki mevduata dolaylı olarak güvence sağlayan ilk düzenleme 5 Haziran 1933’te yürürlüğe giren 2243 sayılı Mevduatı Koruma Kanunu’dur. Bunu 13 Aralık 1960’ta yürürlüğe giren 153 sayılı kanun izlemiştir. Kanunda daha sonra kurulmuş olan Mevduat Sigorta Fonu’nun prototipini oluşturan bir fonun oluşumu öngörülmektedir. 1983 yılına gelindiğinde bankerler olayı, ardından bazı küçük bankaların da sarsılması ve tasfiyeye gitmesi hükümetin bankacılık sistemine yönelik yeni düzenlemelere başvurmasına neden olur. 22 Temmuz 1983’te yürürlüğe giren Bankalar Kanununa ilişkin 70 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile bankalardaki tasarruf mevduatını sigorta etmek amacıyla tüzel kişiliğe sahip Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu kuruldu.⁶

⁶ Dünya Gazetesi: 1923’ten 2003’e Türkiye Ekonomisinin Tarihsel Gelişimi :4. Fasikül,s.128

3.1.2. 5 Nisan Kararları

3.1.2.1. 5 Nisan Kararlarının Siyasal Yönü

Ekonomik zorluklar Hükümetin yeni istikrar kararları almasını zorunlu kılıyordu. 1980 yılının ünlü 24 Ocak Kararları gibi bir dizi istikrar tedbirinin alınması gündemdeydi. 5 Nisan 1994 tarihinde açıklanan istikrar paketi hem çalışanların üzerine getirdiği yeni yüklerle hem de koalisyon protokolündeki uygulamaların DYP lehine bozulmasıyla ,DYP-SHP ortak hükümetini önemli ölçüde yıprattı.5 Nisan kararlarıyla,zaten Başbakanlığın ve DYP’de olan Maliye Bakanlığı’nın iznine bağlı olan tüm kamu harcamaları ,yeni bir kademe ile ,ayrıca Başbakanlık Müsteşarlığı’nın ek iznine bağlanmıştı.Bu durum, koalisyon ortakları arasındaki Bakanlık dağılımı dikkate alındığında ,SHP’li bakanlıkların bütçelerinin de fiilen ,DYP’nin denetimine verilmesi anlamını taşıyordu.⁷

3.1.2.2. 5 Nisan Kararlarını Hazırlayan Ekonomik Nedenler

1991 yılı başında savaşa dönüşen Körfez krizi ve ekim ayında yapılan genel seçimler ekonomik gelişmeleri önemli ölçüde etkiler. Savaş nedeni ile artan belirsizlik ortamında özel sektör yatırımlarını azaltır, kamu yatırımlarındaki artış ise bunu telafi edemez. 1992 yılında esas olarak harcamalardaki artışa bağlı olarak GSMH artışı %6,4 olur.

1993 yılında kamu açıkları ve harcamaları artışı ve banka kredilerindeki reel artışlar neticesinde iç talep artmış ve sanayi ve hizmetler sektörleri uzun dönem büyüme oranlarının üzerinde büyüme göstermişlerdir. 1993 yılında GSMH artışı %8.1 olur. 1993 yılının son aylarında mali piyasalarda istikrarsızlığın artması ve döviz kurlarındaki dalgalanmalar ekonomide kötümser beklentilerin artmasına neden olur. Giderek artan bütçe açıkları ve yükselen fiyatların yarattığı iç dengesizlikler, ithalat artışı ve ağır dış borç ödeme koşulları nedeni ile dış denge bozulmaya başlar.

1994 yılı başlarında yüksek kamu açıklarına rağmen faiz oranlarını düşük tutulmaya devam edilmesi nedeni ile devlet iç borçlanma senetlerine talep düşer ve

⁷ Emre Kongar;a.g.e.,s.266

piyasadaki likidite döviz piyasalarına yönelerek kurlar üzerinde baskı yaratmaya başlar. Kurlar üzerindeki baskı döviz rezervlerini azaltır ve döviz bankacılık sistemi dışına çıkmaya başlar.

1994 yılında yaşanan krizin iki nedeni şu şekilde açıklanmaktadır: Birincisi, 1980'li yılların ikinci yarısından itibaren bozulan makro ekonomik dengelerin sonucu olarak kamu açıkları ve faiz oranlarının sürekli artmış, bu ortamda sermaye hareketlerinin de serbestleşmesi ile kısa vadeli sermaye girişi artmıştır. Buna bağlı olarak Türk Lirası'nın değerlenmesi ile dış pazarlarda ekonominin rekabet gücü azalmış, üretim düzeyindeki artışa bağlı olarak artan ithalat da dış ticaret dengesini önemli ölçüde bozmuştur. Bu gelişmenin doğal sonucu olarak cari denge açığı artmış ve döviz piyasalarında talep baskısı ortaya çıkmıştır. Bu da mali krizin başlangıcını oluşturmuştur. Döviz piyasalarındaki talep baskısını yenmek için faiz oranlarının yükseltilmesi gerekmiş bu da tüketim ve yatırım harcamalarını olumsuz etkilemiştir. Bu şartlarda aynı zamanda Hazine'nin borçlanması zorlaşmış ve yavaşlamıştır. Mali piyasalardaki bu belirsizlik reel sektörü de etkileyerek tüketim ve yatırım kararlarının ertelenmesine neden olmuştur. İkinci neden ise son yıllarda sağlanan yüksek büyüme oranları özellikle tüketim harcamaları olmak üzere harcamaların artışından kaynaklanmıştır. Kamu kesiminin sürekli açık verdiği bir ortamda özel kesim tasarruflarının azalması dışarıdan kaynak ihtiyacını arttırmıştır. Geline noktada dış kaynak sağlanamamış ve tedbirlerin alınması gündeme gelmiştir.⁸

3.1.2.3. 5 Nisan Kararlarının Alınışı ve Uygulamaya Konması

Dış borçlanma şartlarının elverişli olmaması nedeni ile Hazine Merkez Bankası kaynaklarına başvurmaya başlar ve Merkez Bankası tarafından kamu kesimine kullanılan krediler artar. Dengelerin bu şekilde bozulması üzerine 5 Nisan Kararları olarak bilinen tedbirler alınır. 5 Nisan 1994 Kararları kısa vadede enflasyonu düşürüp, mali piyasalarda ve döviz kurlarında denge sağlamayı, orta vadede ise yüksek kamu açıkları ve dış açığa kalıcı çözümler getirerek, uzun vadede sürdürülebilir büyüme sağlamayı amaçlar.⁹

⁸ Dünya Gazetesi: 1923'ten 2003'e Türkiye Ekonomisinin Tarihsel Gelişimi :4. Fasikül,s.132

⁹ Dünya Gazetesi: 1923'ten 2003'e Türkiye Ekonomisinin Tarihsel Gelişimi :4. Fasikül,s.134

3.1.3.4. 5 Nisan Kararlarının Sonuçları

Kararların uygulanması ile kısa vadeli hedeflere ulaşılır, orta vadeli hedefler için adımlar atılır. Mali piyasalar durulur, ödemeler dengesi açıkları fazlaya dönüşür, döviz rezervleri artar, kamu açıkları bir önceki yıla göre azalır ve Merkez Bankası parasal hedefleri tutturulur. Alınan istikrar tedbirleri ile belirsizlik azalmış, mali piyasalar ile reel sektör arasında 1994 yılı başlarında kesilmiş olan kredilendirme işlemleri yeniden başlamıştır.

İstikrar tedbirlerinin etkisi ve üretimin azalmasına bağlı olarak 1994 yılında ithalat %20,9 azalır ve OECD ülkelerinde durgunluğun aşılmasının ve teşvik tedbirleri ve kredi kolaylıklarının da etkisi ile ihracat %18 artış gösterir, ticaret açığı %70 oranında azalır ve 1993 yılında 6,4 milyar ABD Doları açık veren cari işlemler 2,6 milyar ABD Doları fazla verir.

1995 yılında ihracat %19,5 artış göstererek 21,6 milyar ABD Doları olurken, ithalat da ekonomik canlanmaya bağlı olarak %53,3 oranında artış gösterir dış ticaret açığı 13,2 milyar ABD Doları ve ihracatın ithalatı karşılama oranı %60,6 olur.

1994 yılında kamu kesiminde yer alan kuruluşların toplam geliri %105 toplam harcamaları %76 oranında artış gösterir. 5 Nisan kararları çerçevesinde alınan kararlarla kamu kesimi toplam finansman gereksiniminin GSMH'ya oranı %7,9'a konsolide bütçe açığının GSMH'ya oranı da %3,7'e düşürülür.

1995 yılında, 1994 yılındaki şok atlatılarak talep yönünden özel tüketim harcamaları ve sabit sermaye yatırımları ve arz yönünden de sanayi ve ticaret sektörlerindeki gelişmelere bağlı olarak GSMH artışı %8,1 olur.

1996 yılı 1995 yılında yapılan seçimler, IMF ile yapılan Stand-by anlaşmasının 1996 yılı başında sona ermesi ve Gümrük Birliği'ne girilmesinden doğan belirsizliklerin yaşandığı bir yıl olur. Belirsizlik ortamına rağmen ekonomide 1995 yılında başlayan canlanma 1996 yılında da devam eder ve GSMH artışı %7,9 olur.

1998 yılında %50 enflasyon hedefi doğrultusunda izlenen para ve maliye politikaları, uluslararası finansal kriz nedeni ile Türkiye'den de sermaye çıkışı olması ve dünya genelinde talep düşüşü ve 1996 yılında Gümrük Birliği'ne girilmesi nedeni ile yapılan aşırı yatırımların finansman sorunları ekonomik gelişmeler üzerinde etkili olur.

3.1.3.5. 5 Nisan Kararlarının İşletme Yönetimine Etkileri

Makro gelişmeler doğrultusunda, rant kazancının ekonomiye hakim olması, halkın gelir düzeyinin azalması, kredi faiz oranlarının ve yabancı kaynak kullanım maliyetinin artması sonucu, 5 Nisan Kararları'ndan işletmeler önemli boyutlarda etkilenmişlerdir.

Satışlardaki artış 1994 yılı Nisan ve Mayıs ayları itibariyle negatife düşmüş, hammadde fiyatlarındaki artış dövizdeki artışa bağlı olarak Nisan ayında rekor düzeylere çıkmış, kapasite kullanım oranı düşmüştür. 1994 yılı Nisan ayından itibaren kapanan işletme sayılarında artış görülürken, özel yatırımlarda %9.1 düzeyinde daralma gerçekleşmiştir.

1994 yılı gerçekleşen büyüme – 6.1 olmuş, kişi başına düşen milli gelir 2184 dolar olarak kaydedilmiştir. 1993 yılında kişi başına düşen milli gelir 3004 dolardır.

Ankara Sanayi Odası'nın Haziran 1994'te yayınlanan ve 362 üyesi üzerinde yaptığı araştırmaya göre; 5 Nisan Kararları'nın hemen ardından firmaların yüzde 42'sinde hiç sipariş bulunmamaktadır. Firmaların yüzde 47.8'i işçi çıkarma yoluna gitmiş, ya da ücretli- ücretsiz izin politikası uygulamıştır. Firmaların yüzde 73'ü, kamu kuruluşlarından, özel sektörden veya her ikisinden de alacaklı konumdadır. Kredi kullanan sanayicilerin yüzde 41'i Mart ayı dönem faizlerini ödeyememiştir. Firmaların yüzde 60'a yakını, vergisini ödeyebilmek için bankaya borçlanmak zorunda olduklarını ifade etmişlerdir.¹⁰

İstanbul Sanayi Odası yaptığı araştırmasında, Ağustos 1994'te yayımlanan İSO Dergisi'nde, üyeleri olan işyerlerinde 70.000 işçinin işten çıkarıldığını ifade etmiştir.¹¹

5 Nisan Kararları, ifade edildiği gibi işletmeleri etkilemiştir. Bir çok işletme finansal darboğaza girmiş, banka kredilerine yönelmişlerdir. Yukarıda da örnekleri verildiği gibi, işletmeler 'kriz' kavramının gerçekleştiği, herhangi bir finansal sıkıntıda, ne yazık ki, çıkışın ilk yolunu işçi çıkarmak olarak görmekte, diğer personel politikalarını uygulamaya geçirmeyi pek düşünmemişlerdir. 5 Nisan Kararları'ndan önce işyerlerinin hazırda bir kriz yönetim programı olmadığı açıktır.

¹⁰ ASOMEDYA Dergisi, ASO Araştırması; Haziran 1994, s.14

¹¹ İSO Dergisi; Ağustos, 1994, S.34, s.10

Yani işletmeler tümüyle hazırlıksız yakalanmışlardır, öyle ki , vergiyi bile banka kredisi ile ödemeyi planlamaktadırlar, demek ki ihtiyat için bile likit bulundurulmamaktadır. Krizin hemen ardından ise, işletmelerde hiç sipariş bulunmaması, ya da önceden varolanların iptal edilmesi, firmaların alternatif pazarlar aramadıklarını, sınırlı pazarda kapalı ticaret yaptıklarını göstermektedir.

Tablo: 3.1. Açılan kapanan şirket sayısı-1994

	aylar	Aylık Sanayi Üretim İndeksi (1986=100)	Yeni Kurulan Şirket ve Kooperatifler	Kapanan Şirket ve Kooperatifler	Yeni Kurulan Firmalar	Kapanan Firmalar
1994	1	155,8	8984	32	1989	1391
	2	136	5367	17	970	856
	3	142,2	3679	15	842	868
	4	134,7	3045	7	1033	881
	5	128,4	2504	73	676	917
	6	129,9	2578	146	681	1304
	7	135,3	2924	85	683	754
	8	143	3439	69	717	941
	9	153,8	3535	46	916	783
	10	154,3	4125	64	961	1092
	11	155,4	3801	27	666	698
	12	155	4591	109	751	957

3.1.3. Şubat 2001 Krizi

Türkiye “24 Ocak 1980 Ekonomik Kararları” ile, dışa kapalı ve ithal ikameci bir kalkınma stratejisinden piyasa ekonomisi şartlarında dışa açık ve ihracata dayalı bir kalkınma stratejine geçerek yapısal bir dönüşümün ilk adımlarını atmıştır. Günümüzde de geçerliliğini sürdüren bu yeni kalkınma stratejisiyle zaman içerisinde ülkemizde özellikle piyasaların serbestleştirilmesi yönünde olumlu adımlar atılmıştır. Bu adımlardan bazıları faiz oranları ve döviz kurlarının serbest piyasa tarafından belirlenmesi, sermaye piyasasının geliştirilmesi, yabancı sermaye hareketine yönelik engellerin kaldırılması ve ihracat-ithalat rejimlerinin serbestleştirilmesi olarak sıralanabilir.¹²

Buna karşılık, 24 Ocak 1980'den bugüne ekonominin kurumsal yapısında hedeflenen değişiklikler gerçekleştirilememiş ve ekonomik istikrarsızlığın yapısal ve kemikleşmiş sorunlarına çözüm getirilememiştir. Kamu sektörünün finansman dengesi kurulamamış; özelleştirme uygulamalarında hedeflerin çok gerisinde kalınmış; devletin ekonomideki payı küçültülememiş; kamu finansman dengesinin kurulamaması nedeniyle iç ve dış borçlanma ihtiyacı artmıştır. Artan iç ve dış borç, faiz oranlarının sürekli olarak artmasıyla, devlet bütçesinde borç, ana para ve faiz ödemelerinin büyük boyutlara ulaşmasına yol açmıştır.¹³

Türkiye’de yaşanan yüksek enflasyon haddinin başta gelen nedeni, kamu mali yapısındaki zayıflık olmuştur. Buna karşılık, Türkiye’de uzun yıllar boyunca süregelen kronik ve yüksek enflasyon diğer bazı ülkelerde yaşanıldığı gibi hiperenflasyona dönüşmemiştir. Bunda, Türkiye’ye has bir durum olarak, enflasyonun ulusal paraya olan talepte, 2001 yılı Şubat Krizi sonrası durum dışında ancak çok yavaş bir düşüşe yol açmış olması etkili olmuştur. Ancak maruz kalınan Kasım 2000 ve Şubat 2001 ekonomik krizlerinin ardından, dalgalı kura geçilmiş olmasının ve döviz kurlarındaki dalgalanmaların da etkisiyle ekonomide dolarizasyonun ivme kazandığı ve TL’den kaçma yönünde bir eğilimin belirdiği görülmektedir.

2000 yılında %6,3 olan GSMH’daki artış, 2000 Kasım ve 2001 Şubat Krizleri’nin ardından sabit kur rejiminin terk edilmesiyle artan belirsizlik, bankacılık

¹² H.Şahin, Türkiye Ekonomisi, Bursa: Ezgi Kitabevi, 6. Baskı, 2000, ss. 203, 204

¹³ Şahin, a.g.e., ss. 203, 204

krizi, faizlerin, enflasyonun ve işsizliğin artması sonucunda yerini %9,5 gerilemeye bırakmıştır. 2001 yılında alt sektörlerden balıkçılık, otel-lokanta hizmetleri, konut sahipliği, devlet hizmetleri ve kar amacı olmayan özel hizmet kuruluşları dışında tüm sektörlerde gerileme olmuştur.

Kamuoyunda "Kara Çarşamba" olarak adlandırılan ve 14 aydan bu yana izlenen sıkı para politikasında önemli revizyona neden olarak, Hükümetin "dalgalı kur" politikasına geçme kararı aldığı, Cumhuriyet tarihinin en büyük ekonomik krizinin, 21 Şubat 2001 Krizinin, ateşleyici unsuru; Milli Güvenlik Kurulu'nda (MGK) Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer ile Başbakan Bülent Ecevit arasında yaşanan gerginlik olmuştur.

21 Şubat'ta gecelik faizler yüzde 7500 ile "tarihi yükseliş", İMKB de yüzde 18.1 ile "tarihi düşüş" yaşamış, öğleden sonra "kriz zirvesi" toplanmıştır. Yaklaşık 13 saat süren zirvede, 9 Aralık 1999'da ilan edilen "kur çıpası" yerine, "dalgalı kur" sistemine geçilmesi benimsenmiştir.

Türkiye ekonomisi Kasım ve devamında yaşanan Şubat krizleriyle, II.Dünya Savaşı'ndan bu yana maruz kaldığı en ağır ekonomik bunalımı yaşamaktadır. Üretim hacmi önemli ölçüde daralmış, çok sayıda tesis ve işyeri kapanmış veya küçülmüş, işsizlik daha da artmış, yatırımlar düşmüş, kamu borçları çığ gibi büyümüş ve 2001 yılında Gayrisafi Milli Hasıla sabit fiyatlar üzerinden yaklaşık 1996 yılındaki düzeyine gerilemiştir.¹⁴

Bir likidite krizi şeklinde başlayıp, bankacılık kesimini derinden sarsan ve yoğun bir sermaye kaçışına neden olan Kasım 2000 Krizi, ardından dalgalı kur rejimine geçilmesi ile ekonomik politikada önemli bir değişiklik yapılması zorunluluğunu ortaya çıkaran Şubat Krizi, 2001 yılında para piyasalarındaki krizin hızla reel ekonomiye yansımaları sonucunu getirmiştir. Faiz hadlerindeki hızlı yükselme, kredi olanaklarındaki daralma, piyasalara hakim olan güvensizlik nedeniyle tüketim ve yatırım kararlarının ertelenmesi, üretim, istihdam ve reel ücretlerde meydana gelen küçülme toplam yurtiçi talepte önemli bir daralmaya neden olmuş ve GSMH'daki daralma tahminlerin üzerine çıkmıştır.¹⁵

¹⁴ TÜRMOB, Ekonomik Rapor 2001, s. 57.

¹⁵ TÜRMOB, Ekonomik Rapor 2002, s. 113.

3.1.3.1. Şubat 2001 Krizinin Belirtileri

Türkiye 1999 yılının sonuna doğru ekonomik açıdan son derecede karamsar bir görünüm içindeydi. Ekonomik büyüme % - 6.1 olmuş, yani ekonomi yüzde 6.1 oranında küçülmüş, enflasyon (TEFE) % 70'e ulaşmış, bütçe açıkları büyümüş ve taşınamaz noktaya gelmiş, Hazine faizlerinin yıllık ortalama bileşik oranı % 106'ya ulaşmıştır. Yaklaşık 30 yıldır iki haneli yüksek enflasyon yaşayan Türkiye'nin bu yapısı artık sürdürülemez bir noktaya doğru hızla ilerlemeye yönelmiştir. Bundan sonraki aşama hiper enflasyona geçiş aşaması olarak görünmeye başlamıştır.

2000 Yılına IMF stand-by'ı desteğinde yeni bir ekonomik programla girildi. Bu programın 3 temel ayağı vardır:

1. Bütçe ve bütçe dışındaki kamu kesiminde mali disiplinin sağlanması,
2. Önceden belirlenmiş bir sürünen sabit kur uygulamasıyla döviz kurlarının belirlenmesi,
3. Yapısal reformların yapılması ve özelleştirmenin hızlandırılması.

Bu çerçevenin temel amacı enflasyonun düşürülmesi ve sürdürülebilir bir büyüme oranının sağlanmasıdır. Programın bütçe dayanağında vergi gelirlerinin artırılması yoluyla faiz dışı fazlanın yükseltilmesi ve Hazine'nin iç borçlanma yükünün ve dolayısıyla faizlerinin düşürülmesi temel yaklaşımdır. Bu yaklaşımı desteklemek amacıyla dış borçlanma artırılarak iç borçlanmanın yerine ikame edilecek ve ortaya çıkacak finansman boşluğu artan vergi gelirlerinin yanı sıra dış borçlanma artışıyla doldurulacaktır.¹⁶

Vergi gelirlerinde sağlanacak artış ve dış borçlanmanın, iç borçlanma yerine ikame edilmesi sonucunda Hazine'nin iç borçlanma talebi azalacağı için, piyasanın diğer aktörlerine yönelecek fon miktarı artacak ve yurt dışından döviz girişi karşılığında yaratılacak para da piyasaya ek likidite olarak sunulmuş böylece piyasada bir likidite sıkışması önlenmiş olacaktır.

Programın açıklanmasının yarattığı olumlu etkiler sonucunda 1999 yılında ortalama % 106'ya ulaşmış olan Hazine iç borçlanma yıllık bileşik faiz oranı Ocak

¹⁶ Mahfi Eğilmez; Kasım 2000 Krizi Üzerine; www.mahfiegilmez.com

2000'de % 37'ye; interbank piyasası gecelik faiz oranı ortalaması ise Aralık 1999'da ulaşmış olduğu % 66.6'dan yüzde 34.1'e düşmüştür.

Faizlerin bu kadar hızlı gerilemesi, nedeni ne olursa olsun, enflasyonla mücadele politikası açısından tehlikeli bir gelişime işaret ediyordu. Faizler gerilerse Hazine'nin borç yükü düşüyor, fakat Merkez Bankası'nın enflasyonla mücadele politikası zedeleniyordu. Normal koşullarda Merkez Bankası'nın buna izin vermemesi gerekirdi. Ama gerek siyasetçinin gerekse toplumun faize bakışı, rantiyeye para aktarımı çerçevesinde olduğu için bu hızlı düşüşün yaratabileceği etkiler göz ardı edildi. Merkez Bankası da bu rüzgarın peşine takıldı. ¹⁷

Tablo:3.2. 2000 yılı faizlerin seyri;

Aylar	Hazine Yıllık Bileşik Faizi Aylık Ort. (%)	İnterbank Piyasası Gecelik Ort. Faizi (%)
Ocak	37.0	34.1
Şubat	40.7	49.2
Mart	35.9	37.7
Nisan	34.4	33.3
Mayıs	36.0	41.3
Haziran	39.8	42.0
Temmuz	32.3	26.0
Ağustos	33.1	37.6
Eylül	33.6	46.2
Ekim	38.0	38.3
Kasım	39.2	
Yıllık Ortalama	36.4	38.6

Faizlerde başlayan bu tırmanma yüksek miktarda Hazine kağıdı taşıyan ve bunları repo işlemlerinde kullanan bankaları hızla sıkıntıya sokmaya başlamış, Likidite sıkıntısı çeken ve ellerindeki Hazine kağıtlarını fonlamak zorunda olan bu bankalar büyük kayıplarla karşılaşmaya başlamışlardır. Bu noktada bazı bankaların Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na (TMSF) alınacağına ilişkin söylentilerin

¹⁷ Mahfi Eğilmez; a.g.k.

yayıması, bankaların birbirlerine olan kredi hatlarını iptal etmelerine ya da minimum düzeye düşürmelerine yol açmıştır. Bu gelişmenin yarattığı ek likidite daralması, bankaların daha yüksek faizle fon bulmaya razı olmaları sonucunu getirmiştir. Faizlerde ortaya çıkan hızlı yükselme Hazine kağıtları ikinci el piyasasında işlem hacminin hızla düşmesine neden olmuş, başlangıçta yıl sonu hesap işlemleri nedeniyle yavaş yavaş piyasadan çıkmaya yönelen yabancı yatırımcılar, gelişmelerin farklı bir boyuta kaydığını algılayarak döviz taleplerini arttırıp, ellerindeki Hazine kağıtlarını hızla satarak Türkiye'den çıkışlarını daha da hızlandırmışlardır. Bu eğilim faizleri daha da tırmandırmış, faizlerin yükselmesi ve bu gelişimin hız kazanması bankaların yurt dışında yarattıkları fonların dağılmaya başlamasına yol açmıştır. Bu fonların ortağı konumundaki yabancı bankalar paralarını alarak fonlardan çıkmaya başlaması, bu fonlardaki Hazine kağıtlarının fonlanması da yerli bankaların üzerine yıkılmış, faizler daha da yükselmesine sebebiyet vermiştir.

Günler	Repo Piyasası Gecelik Faizi (%)
1 Kasım	44.4
10 Kasım	29.7
15 Kasım	91.8
22 Kasım	153.4
28 Kasım	199.5
1 Aralık	727.0
4 Aralık	1,275.2
15 Aralık	63.0

Hazine, Aralık ayı içinde yaptığı ihaleyi, faiz oranını açıklamaksızın iptal etmiş, Ocak ayında yaptığı üç ihalenin ortalama yıllık bileşik faizi ise % 63.3 olarak gerçekleşmiştir.

Her önemli mali krizde olduğu gibi bu krizde de mali kesimde başlayan sarsıntı kısa süre sonra reel kesimi de derinden etkilemeye başlamış, piyasada ortaya çıkan faiz dalgalanmaları talep canlılığını birdenbire kesmiştir. Talepte ortaya çıkan bu ani

kasılma, reel kesimin satışlarının daralmasına ve dolayısıyla stoklarının hızla yükselmeye başlamasına yol açmıştır.

3.1.3.2. Şubat 2001 Krizinin Nedenleri

Bir geminin dümeni ne ise para politikaları da ekonomi için odur. Para politikaları ve uygulamaları ekonominin rotasını belirler; bazen açık denizlerde yol alır gibi ülkenin ekonomik olarak hızla büyümesini sağlar bazen da ekonomiyi karaya oturtarak ülkenin ekonomik buhrana girmesine yol açar. Bundan dolayı ülkemizin hâlâ etkilerini üzerinden atamadığı Kasım 2000 ve Şubat 2001 Krizlerini anlamak için krizler öncesi ve krizler sonrası para politikalarını incelemek gerekir.

2000 ve 2001 yıllarında uygulanan para politikaları geçmiş yıllardan büyük ölçüde farklılık göstermiştir. 1999 yılının Aralık ayında uygulamaya konulan “Döviz Kuruna Dayalı Enflasyonu Düşürme Programı” 2000 yılında uygulanacak olan para politikasını ve ekonomik gelişmeleri şekillendiren temel unsur olmuştur. Program sıkı maliye politikası ile faiz dışı fazlanın artırılmasını, yapısal reformların gerçekleştirilmesini, özelleştirmenin hızlandırılmasını ve enflasyon hedefi ile uyumlu gelirler politikasını benimsemiştir.¹⁸

Ancak programın temel politika aracı kur ve para politikası olmuştur. Bu politika yarı para kurulu gibi işlev görmüş ve Merkez Bankası'nın kısa vadeli faizler üzerindeki etkisini sınırlandırmıştır. Program tamamen olmasa da büyük ölçüde başarıya ulaşmış ve enflasyonla mücadelede önemli bir aşama kaydedilmiştir. Sonuç olarak kur riskinin azalması ve ekonomik birimlerin öngörü imkanlarının artması sonucunda faiz dışı kamu dengesinde önemli ölçüde iyileşme sağlanmıştır. Böylece, Hazine'nin iç borçlanma maliyeti azalmış ve iç borç stokunda artış kontrol altına alınmıştır. Neticede krizler öncesi uygulanan para politikaları ekonomik göstergiyi pozitif çevirmiştir.

Kriz öncesi para politikalarının sonucu olarak meydana gelen iç talepteki canlanma, Türk Lirası'nın reel olarak değer kazanması ve bunun sonucu ithalâtın hızlı bir şekilde artması câri işlemler dengesini bozmuştur. Cârî işlemlerdeki açığa ek olarak 2000 yılının ikinci yarısında özelleştirme ve yapısal reformlara ilişkin gecikmeler iç ve dış piyasalarda tedirginliğe yol açmış, sermaye girişlerini

¹⁸ www.bu.edu.tr; a.g.k

dolayısıyla likiditeyi olumsuz etkilemiş ve kısa vadeli faizleri yükseltmiştir. Bu durum IMF'nin Türkiye'ye karşı olumsuz bir tutum takınmasına sebep olmuş ve piyasalarda beklentileri negatif yönde etkilemiştir. Faizlerdeki artış, portföylerinde yoğun miktarda Devlet İç Borçlanma Senedi tutan ve bunları kısa vadeli kaynaklara yatıran bazı bankaların mali durumlarını bozmuş ve Kasım ayının ikinci yarısında mali piyasalara güvensizliği arttırmıştır. Vade uyumsuzluğunun yoğun olduğu bu bankalara yönelik piyasada güvenin zayıflaması, bunların likidite ihtiyacının hızla artmasına ve kısa vadeli faizlerin 17-22 Kasım döneminde yüzde yüzlerin üzerine çıkmasına neden olmuştur.

Bu durum Kamu Menkul Kıymetleri ve hisse senetlerinin değerini düşürmüş ve yabancı sermayenin Türkiye'den kaçışına sebep olmuştur. Ortaya çıkan likidite ihtiyacı Merkez Bankası tarafından karşılanmış fakat piyasaya sağlanan likidite Net İç Varlıklar hedefinin aşılmasına sebep olmuştur. Ek olarak, Kasım krizinde yerli ve yabancı yatırımcılar aşırı miktarda döviz talep etmiştir. Likidite fonlanması ve döviz satışı sonucu Merkez Bankası'nın kasasından 3,9 katrilyon Türk Lirası ve 6 milyar Dolar civarında para çıkışı olmuştur. Sonuçta Net İç Varlıklar tekrar gözden geçirilmiş ve yeni hedefler konulmuştur. Merkez Bankası sabit kura devam edileceğini halka duyurmuş ve revize edilen hedefler gerçekleştirilmiştir. Kasım ayından sonra sermaye girişlerinde nisbî bir canlanma gözlenmesine karşın, Kasım Krizi'nin başta kamu bankaları olmak üzere bankacılık sisteminin mali yapısında oluşturduğu hasar sistemin kırılabilirliğini arttırmıştır.¹⁹

Şubat Krizi öncesinde yurtdışı ve yurt içinden sağlanan fonların vadelerinin kısılması ve faizlerin döviz sepetindeki artışa göre yüksek kalması mevcut kur rejiminin sürdürülebilirliği konusundaki kuşku arttırmıştır. Şubat ayı sonlarında meydana gelen siyasi olaylar piyasalarda panik havası yaratmış ve sisteme olan güveni tamamen ortadan kaldırmıştır. 19 Şubatta Türk Lirası ciddi bir atakla karşılaşmış buna karşın 22 Şubat'ta mevcut döviz kuru sürdürülebilirliğine ilişkin güven azalmasının ekonomiye getireceği zararlar gözönüne alınarak Türk Lirası yabancı paralar karşısında dalgalanmaya bırakılmıştır.

Yaşanan buhranlardan sonra, Merkez Bankası mali piyasalarda istikrarı hedef alan politikalar izlemek zorunda kalmıştır ayrıca Merkez Bankası piyasaların nakit sıkıntısını gidererek ekonomi çarkının dönmesini sağlamıştır. 22 Şubat ile 28 Mart

¹⁹ www.bu.edu.tr;a.g.k

tarihleri arasında piyasaya yaklaşık 2 milyar dolarlık döviz ve efektif satışı yapılmış ve bankalara yaklaşık 1 milyar dolarlık döviz depo imkanı sağlanmıştır. Kriz sonrasında aşırı dalgalanmalar haricinde Merkez Bankası piyasalara müdahalede bulunmamıştır.²⁰

Krizin nedenleri arasında en önemli göstergelerden biri siyasi istikrarsızlıktır. Siyasi istikrarsızlıkla beraber kararlı programların uygulanamaması, bilgisiz yapılan siyaset Türkiye’yi yaşanan krizlere sürüklemiştir.²¹

Özellikle yolsuzluk ve usulsüzlüğün yoğun olduğu, kamu bankalarının sektör içinde fazla yer tuttuğu Türkiye gibi ekonomilerde krizler çok daha ağır yaşanmaktadır. Hemen ardından da reel sektör etkilenmektedir.²²

Yakın dönemde Türkiye’nin makroekonomik performansı incelendiğinde mal ve hizmet piyasalarında, para piyasasında ve kamu kesiminde yapılması gereken yapısal reformlar ve sistemin işleyişine getirilmesi gereken düzenlemelerin geciktiği görülmektedir. Bu durum, ekonomik ve sosyal yapıyı belirli aralıklarla darboğaza sürüklemiştir. 2000 yılı başında uygulamaya konulan döviz çıpasına dayalı “Enflasyonu Düşürme Programı”nın yetersiz fonla başlaması, yapısal reformların ve yükümlülüklerin yerine getirilmesindeki isteksizlik, özelleştirmenin hedeflenen düzeyde gerçekleştirilememesi ekonomiyi spekülâtif saldırılara açık hale getirmiştir.²³

3.1.3.3. Krizden Çıkma Çalışmaları

3.1.3.3.1. IMF

II. Dünya Savaşı’nın sonlarına doğru dünya kapitalizminin karşılaşacağı ekonomik bunalımları daha kolay atlatabilmek için uluslararası bir işbirliğine gitmenin ve bunu kurumsallaştırmanın gerekli olduğu anlaşılmıştır. Bu çerçevede üç uluslararası kurum tasarlanmıştır. İlki bir para fonu (IMF), ikincisi Avrupa’nın savaş sonrasında yeniden imarını gerçekleştirecek bir banka ve üçüncüsü de dünya

²⁰ www.bu.edu.tr; Kasım 2000-Şubat 2001 Krizleri

²¹ Gençlik ve Gelecek, Platin, Sayı: 2001/06, s. 11.

²² Nurhan Yönezer, 40 Yılda 17 Stand-by’ın Sadece 6’sı Başarılı Oldu, Ekonomist, Sayı: 2001/11, 2001, s. 35.

²³ Sektörel Durum Analizi-Sorunlar ve Çözüm Önerileri 2001-II, İstanbul: TÜSİAD Yay. No:320, Mayıs, 2002, ss. 11,12.

ticaretinin bu gibi durumlarda daralmasını önleyecek bir ticari işbirliğini sağlayacak olan dünya ticaret örgütüdür (WTO). Her üç kurumun tasarlanmasının temel dayanağı dünya ticaretinin geliştirilmesidir. Kapitalizmin temel önermelerinden birisi uluslararası ticaretin uluslararası refahı artıracacağı önermesidir.

Para fonu, geçici ödemeler dengesi sıkıntıları çeken ülkelerin bu sıkıntılar nedeniyle ithalat kısıtlamalarına gitmemelerinin sağlanması için destek vermek üzere tasarlanmıştır.²⁴

3.1.3.3.2. IMF – Türkiye İlişkileri

1945 yılında kurulan IMF'ye, Türkiye 11.04.1947 yılında üye olmuştur. Türkiye'nin grubuna üye ülkeler Belçika, Avusturya, Macaristan, Lüksemburg, Slovenya, Çek Cumhuriyeti, Slovakya, Beyaz Rusya, Kazakistan'dır. Oy gücü yüzdesi 0.47 olan Türkiye'nin IMF'deki kotası 964 milyon SDR'dir. Aşağıdaki tabloda Türkiye'nin IMF ile yaptığı Stand-by düzenlemeleri tarihsel bir sıra içerisinde gösterilmiştir.²⁵

Tablo 3.3. Türkiye'nin IMF ile Yaptığı Stand-by Düzenlemeleri ²⁶

Stand-by'in kabul edildiği tarih	Süresi(ay)	Mali yardım miktarı Milyon/dolar	Sonuç	Sona erme veya iptal tarihleri
01.01.1961	12	37,5	Başarısız	31.12.1961
30.03.1962	9	31	Başarısız	31.12.1962
15.02.1963	11	21,5	Başarılı	31.12.1963
15.02.1964	11	21,5	Kısmen başarılı	31.12.1964
01.02.1965	12	21,5	Başarısız	31.12.1965
01.01.1966	12	21,5	Başarılı	31.12.1966
15.02.1967	11	27	Başarılı	31.12.1967
01.04.1968	9	27	Başarılı	31.12.1968
01.07.1969	12	27	Başarısız	30.06.1970
17.08.1970	12	90	Başarılı	16.08.1971
24.04.1978	24	300	Başarısız	19.07.1979
19.07.1979	12	250	Kısmen başarılı	17.06.1980
18.06.1980	36	1.250	Başarılı	17.06.1983

²⁴ Mahfi Eğilmez, IMF ve Türkiye 2002, <http://www.mahfiegilmez.com.tr>

²⁵ Nurhan Yönezer, 40 Yılda 17 Stand-by'nin Sadece 6'sı Başarılı Oldu, Ekonomist, Sayı: 2001/11, 2001, s. 35.

²⁶ Yönezer, a.g.m., s. 35.

24.06.1983	12	225	Başarısız	23.06.1984
04.04.1983	12	225	Kısmen başarılı	03.04.1985
08.07.1994	14	610,5	Başarısız	26.09.1995
22.12.1999	36	2,892	Başarısız	22.12.2002

3.1.3.3.3. Serbest Kur Sistemine Geçiş

Kriz sonrasında “Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı” benimsenmiş; özellikle kamu maliyesi , gelirler politikası, özelleştirme, yapısal reformlar ve bankacılık alanında yapılacak düzenlemeler belirlenmiştir. Ayrıca 15 Mayıs tarihinde açıklanan 2001 yılı para politikasında , enflasyonla mücadelede para tabanı büyüklüğünün nominal çıpa olarak kullanılacağı belirtilmiştir. Kur politikası ise piyasadaki arz ve talep tarafından belirlenecek ancak ani ve geçici dalgalanmalarda döviz kurlarına müdahale edileceği açıklanmıştır.²⁷

“Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı” nın temel amacı döviz kuru rejiminin yani çıpa sisteminin terk edilmesi nedeniyle ortaya çıkan güven bunalımı ve istikrarsızlığı süratle ortadan kaldırmak, bu amaçla eski alışkanlıklara geri dönülmesine imkan vermeyen yeni ve çağdaş kurumsal alt yapıları oluşturmak, iktisadi etkinliği artıracak yapısal reformları gerçekleştirmek, makroekonomik politikaları enflasyonla mücadelede etkin bir şekilde kullanmak, sürdürülebilir büyüme ortamlarını temin ederek kişiler ve bölgeler arasındaki gelir dağılımı bozukluklarını gidermek olarak açıklanmıştır.

Yeni programda, bu temel hedefler çerçevesinde:

- Bankacılık sektöründe hızlı ve kapsamlı bir yeniden yapılandırma sonucunda mali piyasaların etkin ve verimli bir biçimde işlemesi ve finansal kesim ile reel kesim arasında sağlıklı bir ilişkinin yeniden tesisi,
- Kamu kesiminde yüksek faiz dışı fazla verilmesi ve kamu finansman dengesinin yapısal reformlarla desteklenerek bir daha bozulmayacak biçimde güçlendirilmesi,
- Dalgalı kur rejimi çerçevesinde enflasyonla mücadeleye yönelik etkin bir para politikasının uygulanması,

²⁷ www.bu.edu.tr; a.g.k

- Enflasyon hedefleriyle uyumlu gelirler politikasının sürdürülmesi,
- İyi yönetişimin ve yolsuzlukla mücadelenin güçlendirilmesinin gerektirdiği yasal alt yapının hazırlanması,
- Dış finansman kaynaklarının da desteğiyle olumsuz borç dinamiğinin kırılması ve dalgalı kur sistemi içinde enflasyonla mücadelenin kesintisiz ve kararlı bir biçimde sürdürülmesi öngörülmektedir.²⁸

3.1.3.4. Şubat 2001 Krizinin Sonuçları ve İşletme Yönetimine Etkileri

- Ekonomi yüzde 8.5-9 daraldı.
- Milli gelirimiz 51 milyar dolar azaldı.
- Kişi başına gelirimiz 725 dolar geriledi.
- 19 banka, 125 bin işyeri kapandı.
- 1.5 milyon kişi işsiz kaldı.
- Yüzde 30'lara düşen enflasyon yüzde 70'i aştı
- Hazine'nin faiz ödemeleri yüzde 101 arttı.
- İç borç stoku 2000 yılının dört katına ulaştı.²⁹

Ekonomi kadroları yenilendi; Merkez Bankası Başkanı Erçel ile Hazine Müsteşarı Selçuk Demiralp, görevlerinden ayrıldı. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) Başkanı Zekeriya Temizel de istifa etti. İki krizin ağırlığı altında ezilen hükümet, varolan kadrolar ile bu işi yürütemeyeceğini anlayınca yurtdışından Dünya Bankası Başkan Yardımcıları'ndan Kemal Derviş, Türkiye'ye çağrıldı. 2 Mart günü Başbakan Ecevit ile kamuoyunun önüne çıkan Derviş'in ekonomiden sorumlu devlet bakanlığına atandığını açıklandı.

Bir ay sonra ise Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı'nı hükümete sunan Derviş, 10-12 milyar dolarlık bir dış destek sağlamaya çalıştıklarını söyledi. IMF İcra Direktörleri Kurulu Türkiye'nin ekonomik programı ve finansal paketi onaylarken toplam 19 milyar dolarlık kredi kullanılacağını bildirdi.

15 günde 15 yasa; Bakan Derviş'in 15 öncelikli yasanın, 15 günde Meclis'ten geçmesi gerektiği yönündeki açıklamaları siyasilerden tepki aldı. 15 günde 15 yasa

²⁸ Hazine Müsteşarlığı, Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı: Hedefler, Politikalar ve Uygulamalar 15.05.2001, <http://www.treasury.gov.tr>

²⁹ www.milliyet.com.tr/dosya ; 21 Şubat 2001 Krizi

çıkmadı. Tartışmalı ve zaman alan bir sürecin sonunda onaylayan yasalar ise şöyle idi: "Şeker Yasası, Ekonomik ve Sosyal Konsey Yasası, Doğalgaz Piyasası Yasası, Kamulaştırma Yasası, Merkez Bankası Yasası, Bütçe Değişikliği Yasası, Bankacılık Yasası, Telekom Yasası, Sivil Havacılık Kanunu, Görev Zararları ve bazı fonların tasfiyesini öngören Yasa, Ek Bütçe Yasası, Uluslararası Tahkim Yasası.³⁰

Borçlar uzun vadeye yayıldı; Devlet borçlarının daha uzun vadeye yayılması ve yeniden yapılandırılması amacıyla Hazine Müsteşarlığı, Türk Lirası cinsinden iç borcun bir kısmının dövize dönüştürülmesine karar verdi. İç borç takası olarak adlandırılan bu uygulama ile 9.3 katrilyon liralık satış yapıldı. Hazine, iç borçları konusunda biraz olsun rahatladı.

Bankacılığı güçlendirme çalışmalarına geçildi; Ziraat Bankası, Halkbank ve Emlakbank'ın 3 yıllık bir süreç içinde yapılandırılıp özelleştirilmesini sağlayacak komisyonlar oluşturuldu.³¹

Merkez Bankası'nın zorunlu karşılıklara faiz vermesi, stopaj oranlarının döviz tevdiat hesapları ve repoda artırılması uzun vadede ise azaltılması kararlaştırıldı. Böylece sistemin güçlendirilmesi ve TL'nin cazip hale getirilmesi amaçlandı.

Kriz toplumsal sıkıntılara da davetiye çıkardı; Ekonomik krizi ve hükümetin uyguladığı politikaları protesto etmek amacıyla sokağa dökülen esnafın eylemleri Türkiye'nin gündemini oluşturdu. Bakanlar Kurulu, 9 Nisan günü esnafı rahatlatmak için bir paket açıkladı. Vergi borçları taksitlendirildi. Halkbank'ın kredi faizleri yüzde 55'e çekildi, SSK ve Bağ-kur primlerini ödemede kolaylık sağlandı.³²

Harcamalar kısıldı; IMF'nin sık sık gündeme getirdiği kamudaki harcamalarındaki aşırılık devleti kemer sıkmaya yöneltti. İlk olarak 2002 yılında Kamu Kesiminde Alınacak Tasarruf Önlemleri kamuoyuna duyuruldu. Memur maaşlarının yüzde 10 artırılması, KİT'lere yeni personel alınmaması, ilaçların tane ile verilmesi önlemler arasında yer aldı.

Bankalar operasyonu sürdü ; 2001 yılında da finans kurumlarına yönelik operasyonlar devam etti. Yıl boyunca biri özel finans kurumu sekizi de banka olmak üzere Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na toplam 9 finans kurumu devredildi.

İhlas Finans, Ulusal Bank, İktisat Bankası, EGS Bank, Bayındırbank,

³⁰ www.sabah.com.tr/dosya; Şubat Krizi

³¹ www.hurriyetim.com/dosya; Kriz

³² www.milliyet.com.tr/dosya ; 21 Şubat 2001 Krizi

Kentbank, Tarihbank, Sitebank, Toprakban'ın fona devredilmesine, Okan Yatırım Bankacılık'ın ve Atlas Yatırım Bankacılık'ın da bankacılık lisanslarının iptal edilmesine karar verdi.

Bankacılık sektörü yeni bir yapılanmaya gitti. Özel bankalar, birleşme ve satın alma yolunu tercih ederken, Fon ve kamu bankalarında kapanmalar yaşandı.

Körfez ve Osmanlı Bankası Garanti'nin bünyesine katıldı. Emlakbankası, Kentbank, Etibank kapatılırken, Bank Ekspres, Demirbank, Sümerbank satıldı.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin (TOBB) raporunda 2001 yılında kapanan şirket ve firma sayının önceki yıla göre yüzde 17.4 artarak 26 bin 990'a ulaştığını, yeni kurulanların sayısının ise yüzde 10.4 azalarak 49 bin 69'a düştüğünü bildirdi.³³

Toplam sanayi üretimi 2001 yılı Kasım ayında, önceki yılın aynı ayına göre yüzde 13.9 azalış gösterdi. Böylece, sanayi üretiminde 1994'ün Temmuz ayından bugüne kadar geçen 7 yıldaki en hızlı düşüş yaşandı.

Kredi kartları: Ekonomik kriz, nakit sıkıntısı kredi kartı sayısı ve kullanımında patlamaya neden oldu. Visa/ Master Card kredi kartlarıyla 2001 yılında yurtiçinde yapılan alışveriş ve nakit avans tutarı 15.1 katrilyona ulaştı. Kredi kartı sayısı ise 13.9 milyona çıktı.

Antidepresan ilaçlar; Ekonomik sorunlar ve işsizlik psikolojik sorunları da beraberinde getirdi. Psikolojik tedavi görmek, yardım almak için hastanelere başvuranların sayısı ve dolayısıyla antidepresan ilaçların tüketimi arttı. Antidepresan ilaçların satışı yüzde 100 oranında arttı. En çok kullanılan antidepresanlar ise sırasıyla Zypreaxa, Prozac, Cipram, Seroxat, Lustral, Pasiflora ve Zanax oldu.³⁴

Şubat 2001 Krizi , yukarıda da ifade edildiği gibi, işletme yönetimine etkileri bakımından, yıkım olmuş, binlerce kişi işsiz kalmıştır. Demek ki; işletmelerimiz, kriz ile karşılaştıklarında, ilk çıkış yolunu işten işçi çıkarmak olarak görmekte, diğer istihdam politikalarını uygulamayı düşünmemektedirler.

Rakamlarla da ifade edildiği üzere, açılan kapanan işyeri sayısından ise, girişimci işyerini kapatmayı, çare olarak görmektedir.

Devletin önemli kademelerinde yer alan bürokratların görevlerinin sona ermesi ve yerlerine yenilerinin atanması ise, devlet yönetiminde de faturanın önce çalışana,

³³ www.tobb.org.tr; raporlar; 21 Şubat 2001 Krizinin Etkileri

³⁴ www.milliyet.com.tr/dosya ; 21 Şubat 2001 Krizi

bürokrata maledildiğini göstermektedir. Ayrıca, borçlanarak çıkış yolu uygulanması da, devlet kademelerinde de krize önceden hazırlık yapılmadığının göstergesidir.

Halkımızın kredi kartlarına ve anti depresan ilaçlara yönelmesi de, halkımızın da ihtiyat tutmadığını/ tutamadığını göstermektedir. Tabii ki, Türkiye’de sözkonusu tarihlerde kişi başına düşen gelir, 3001 \$ olup, kriz sonrası, 2243 \$ seviyelerine inmiş de olsa, olaya asgari ücret ve 4 kişilik ailenin açlık sınırı cephesinden bakmak gerekir. Bu durumda tasarruf yapılamaması normaldir.

3.2. 1980 Sonrası Türkiye’de Yaşanılan Krizlerin Ortak Özellikleri ve İşletme Yönetimine Etkilerinin Genel Değerlendirmesi

1. Yaşanan krizlerde, ekonomik ve siyasi krizler birbirlerine paralel olarak gelişmektedir.
2. Krizlerdeki başlıca ekonomik sebepler;
 - a. Kamu finansman açıkları.
 - b. Cari işlemler dengesinin sağlanamaması ve açık vermesi
 - c. Kamu finansmanında ve vergi politikasındaki rasyonellikten uzak davranışlar.
 - d. Kamu harcamalarındaki israf, düzensizlik ve denetimsizlik
 - e. Yüksek enflasyon
 - f. Yanlış borçlanma politikası
 - g. Döviz yokluğuna bağlı olarak, ithal girdi temin edilmesindeki güçlükler, olarak ortaya çıkmaktadır.
3. Kamuda karar alma mekanizmasının tam olarak işleyememesi ve bürokrasinin değişime direnmesi sözkonusudur.
4. Siyasi iradenin rasyonel olmayan kararlar alması mevcuttur.
5. Toplumsal olarak değişim olgusuna karşı direncin yüksek olması gözlemlenmektedir.

6. Yönetimde şeffaflığın olmaması ve bunun sonucunda siyasete güven eksikliği oluşturmaktadır.
7. Kriz ile birlikte, rejim tartışmalarının da gündeme gelmesi ve asker-sivil bürokrasinin yönetime olan etkisine artış ortaya çıkmaktadır.
8. Adalet mekanizması görevini zamanında ve yeterince yerine getirememektedir.
9. Ekonomik sebepler genellikle siyasi bir sebeple krize dönüşmektedir.
10. Kriz dönemlerinde siyasi bölünmüşlük artmakta ve yoğun biçimde siyasi gerilim oluşmaktadır.
11. Ülkemizin bulunduğu coğrafi konumun istikrarsız bir bölgede bulunması ve bu bölgedeki enerji kaynaklarının önemi, dış güçlerin bölgeye olan müdahaleleri de krizlerde önemli bir role sahiptir.
12. Siyasi otoritenin yapısal reformlar konusunda karar almada ve uygulamada eksiklik yaşamaktadır.

Bu bölümde son 24 yılda Türkiye’de yaşanan ekonomik krizler incelenmiştir ve krize sebebiyet veren durumların ortak ifadeleri ortaya çıkarılmıştır.

Türkiye; dönem dönem yaşadığı krizlerin yaralarını sarmakta güçlük çekmekte, kökten çözümler yaratmakta zorlanmaktadır. Ayrıca kronik enflasyonist yapıya karşı, kabullenilmiş tutum sergilenmektedir. Bu krizler neticesinde, görülmektedir ki; Türkiye’de bir ekonomik krizin başlangıcını tetikleyen unsur, bir siyasi problem ya da bir siyasi krizin oluşum noktası, ekonomik problem olabilmektedir. Yani, yönetim, ekonomi ve politika birbirine bağlı şekilde hareket bulmaktadır.

Hiç şüphesiz, bu durum çözüm aşamasında aksaklıklar yaşatmaktadır. Çünkü; bazen ekonomi bazında matematiksel olarak alınması gereken kararlar, politik sempati ile alınamamakta, değişmekte, ya da sosyal yapı anlayışı içinde alınması gereken kararlar maddi olarak imkan bulamamaktadırlar.

Ek olarak, Türkiye'nin kararları alırken önceden sistematik olarak plan yapmakta ve uygulamakta zorlandığı da söylenebilir. Oysa ki, kararlar alınırken reaksiyonel değil, önceden ileride her türlü koşula uyum sağlayacak şekilde geliştirilmesi gerekmektedir.

Bu düşüncenin temini amacıyla; 4. bölümde uygulama olarak 2001 Şubat krizinin işletmeler üzerindeki etkisinin araştırılmasına yer verilmiştir.



4. BÖLÜM

UYGULAMA (ANKET ÇALIŞMASI)

4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Amacı

Araştırmanın kapsamı, 'Ekonomik ve siyasi krizlerin ortak özellikleri kapsamında, Şubat 2001 krizinin Kocaeli'nde petrol sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerindeki etkileri.' olarak belirlenmiş, bu etkilerin ve yarattığı sonuçların ortaya çıkarılarak, kriz yönetimine kaynak teşkil etmesi amacı taşınmıştır.

4.2. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Araştırma, Kocaeli'nde petrol sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'lerin tesadüfi yöntemle seçilmesi yoluyla, anket formu hazırlanarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma verileri ofis programlarından Excel'den yararlanılarak değerlendirilmiştir.

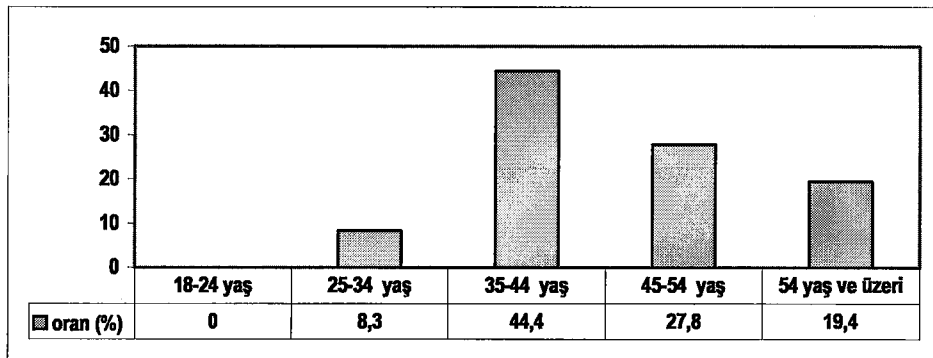
Araştırmada dağıtılan ankette %72 (36/50) geri dönüşüm sağlanmıştır.

4.3. Araştırmanın Sonuçlarının Analizi

- İşletme Sahiplerine Yönelik Soruların Değerlendirilmesi

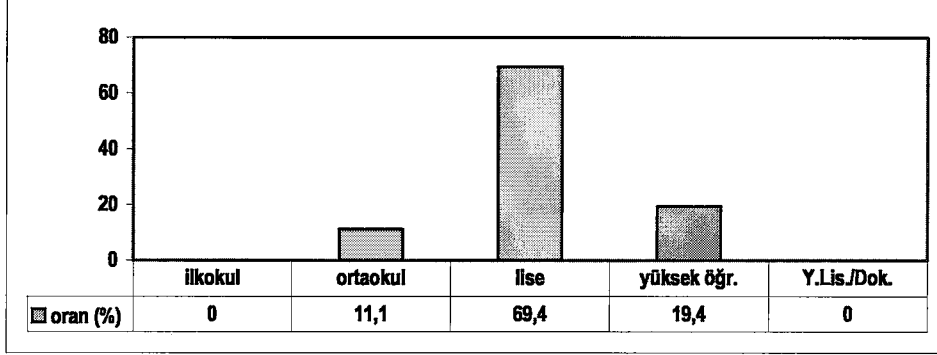
Ankette işletme sahiplerine yönelik demografik özellik olarak önemli görülen yaş ve öğrenim durumlarına yer verilmiştir.

Grafik 4:1 İşletme Sahiplerinin Yaş Durumları



İşletme sahiplerinin yaş dağılımı değerlendirildiğinde %44'e yakın bir oranla 35-44 yaş arasında bir yoğunlaşma olduğu görülmektedir.

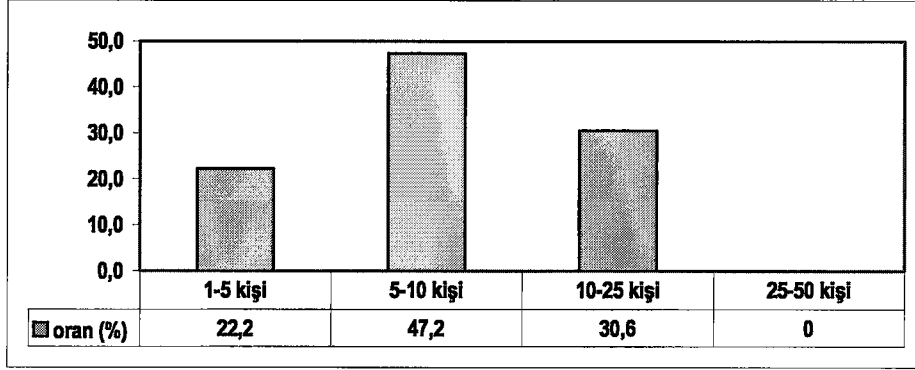
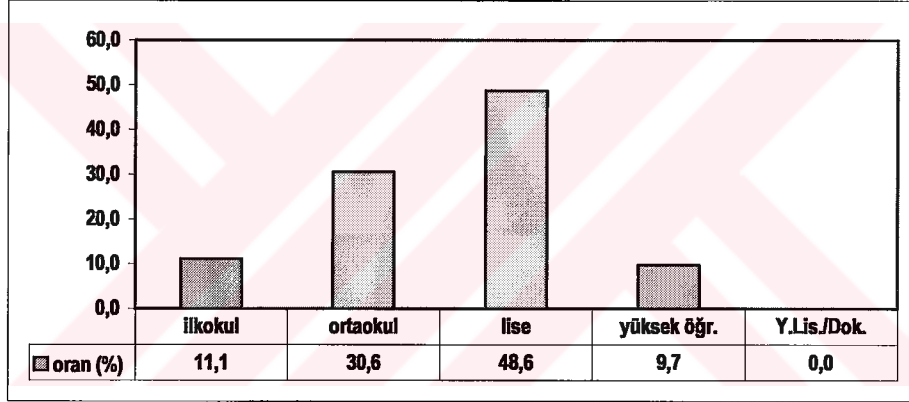
Grafik 4:2 İşletme Sahiplerinin Öğrenim Durumları



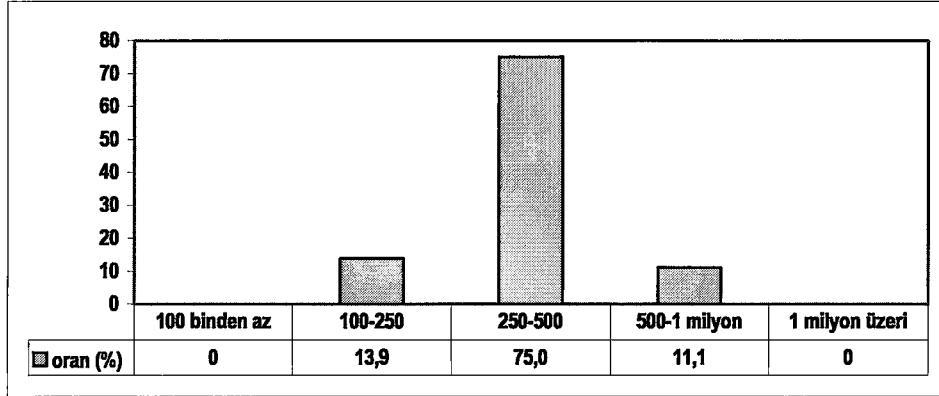
Petrol sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin sahiplerinin öğrenim durumları incelendiğinde, lise mezuniyetinde yoğunlaşma görülmektedir. Bununla beraber yapılan görüşmeler sonucunda işletme sahiplerinin çocuklarının baba mesleği ve kendi işini yapma güdüsüyle hareket ettikleri ve üniversite mezunu birçok gencin aile işletmesinde çalıştıkları görülmektedir. Bu sektördeki işletmelerin kuruluş yatırım büyüklüğü tutarı, genel düzeye oranla oldukça yüksek bir rakam olması sebebi de, işletmeleri aile işletmeleri olması ve genç neslin branslaşma eğilimine yönelmeyi tercih etmemesi yönünde yorumlanabilir.

▪ İşletme Özelliklerine Yönelik Soruların Değerlendirilmesi

İşletme özelliklerine yönelik olarak işletmelerin personel sayısı, öğrenim durumları ve yatırım büyüklüğünü belirlemeye yönelik sorular hazırlanmıştır.

Grafik 4: 3 İşletmelerin Personel Sayısı**Grafik 4: 4 İşletme Personelinin Öğrenim Durumu**

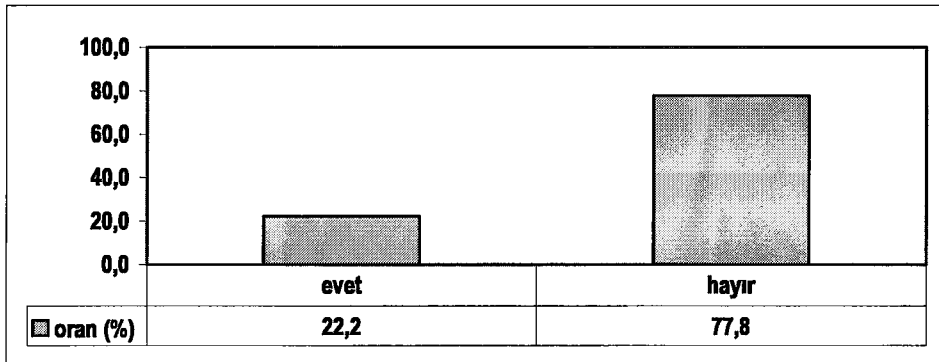
İşletme çalışanlarının %50'ye yakın oranda lise ve dengi sanat okullarından mezun oldukları belirlenen KOBİ'lerde %10'a yakın oranda yüksek öğrenim görmüş çalışan vardır. Ancak bu oranın ilkököl mezunu çalışanların oranından düşük olması düşündürücüdür. Ayrıca, 10 işletme başına, 1 yükseköğretim mezunu çalışan oluşu, bu sektördeki işletme sahiplerinin yönetimde, karar merciiini paylaşmayı etmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Grafik 4: 5 İşletmenin Sabit Sermaye Tutarı (Yatırım Büyüklüğü- bin dolar)

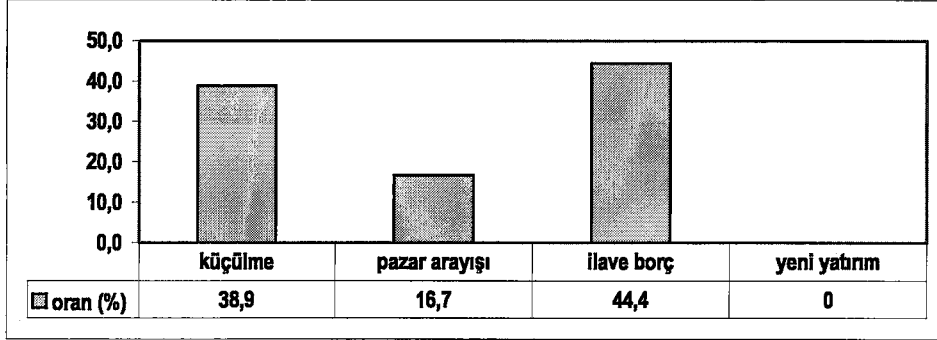
Petrol sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin , yatırım büyüklüğü tutarının Türkiye şartları için oldukça yüksek bir tutar olduğu yukarıdaki grafikte de gösterilmektedir.

• Şubat 2001 Krizi'nin Etkilerine Yönelik Soruların Değerlendirilmesi

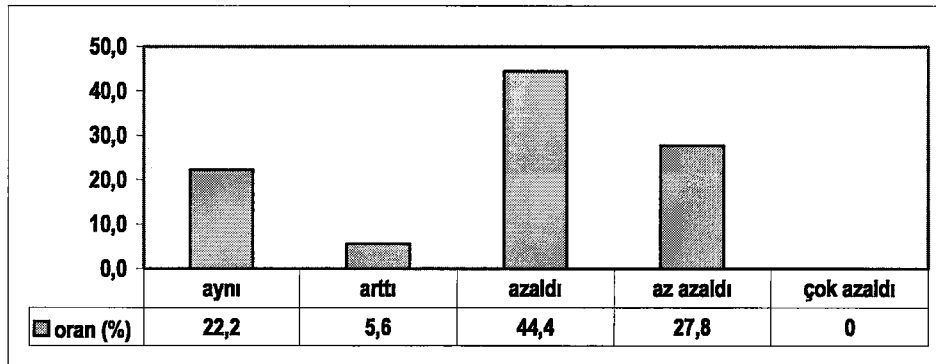
Krizin ekonomik etkilerini değerlendirebilmek için istihdama, müşterilerin ödemelerine, finans kurumlarıyla ilişkilere yönelik sorular yöneltilmiştir. Yöneltilen etkilerini irdeleyebilmek için ise kurum kültürü, danışmanlık hizmetlerine yaklaşım, krizin yaşanabileceğini öngörebilen bir yönetim anlayışının olup olmadığı yönünde sorular hazırlanmıştır.

Grafik 4: 6 İşletmelerde Krizin Etkisi

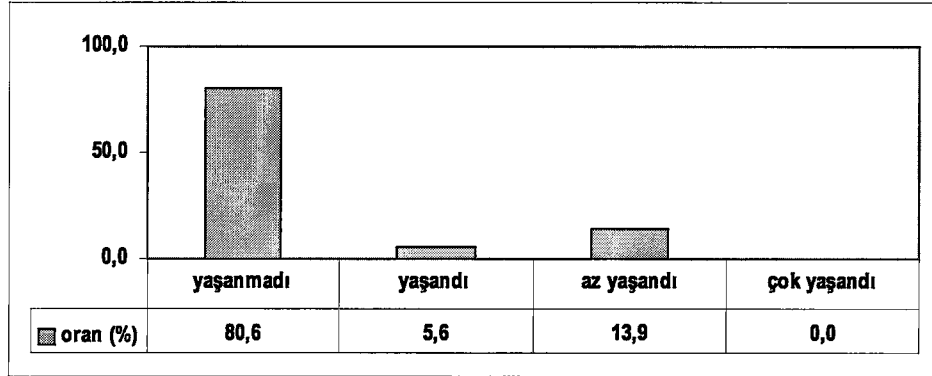
Petrol sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin, yüzde 80'e yakını Şubat 2001 Krizi'nden etkilenmediklerini ifade etmişlerdir.

Grafik 4: 7 İşletmelerin Krizden Çıkış Stratejisi

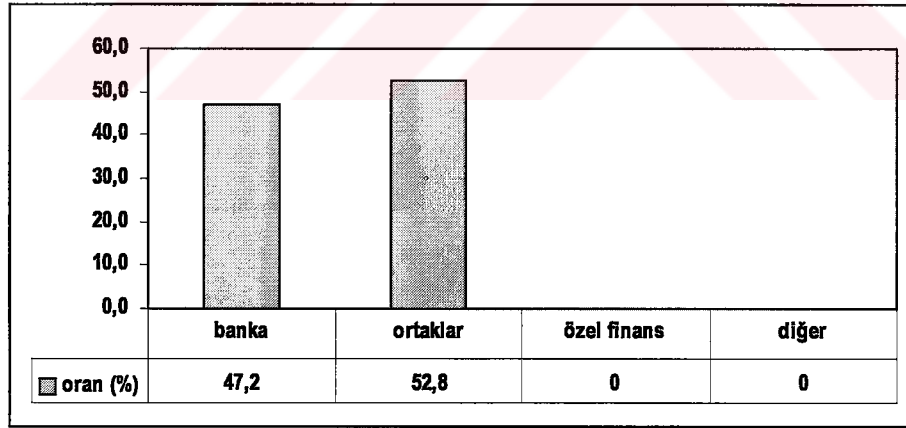
Petrol sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin, yüzde 80'e yakın oranı krizden etkilenmediklerini ifade etseler de, ülkenin içinde bulunduğu Krizden yara almada kurtulmak için, çeşitli stratejiler izlediklerini ifade etmişlerdir. İzlenen strateji olarak bakıldığında, çalışmaya katılan KOBİ'lerin yüzde 39'u küçülme politikası izlemiş, yüzde 44,4 oranında ise ilave borçlanma yolu tercih edilmiştir. Yüzde 16,7 oranında strateji olarak benimsendiği ifade edilen yeni pazar arayışı yönünde geliştirilen çalışmalar ise, bu çalışmaya katılan KOBİ'ler ihracatçı olmadığından, yeni müşteri çekmede gösterilen çaba ve çalışmalar olarak yorumlanabilir.

Grafik 4: 8 İşletmelerin Kriz Sonrası Satışları

Petrol sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin, satışlarının yüzde 44 oranında düşmesi, anılan dönemde ülkenin genel Kriz içinde bulunması sebebiyle, tüketicinin genel tasarrufa gitmesi olarak yorumlanabilir. Nitekim, satışlar aynı kaldı ve az oranda azaldığını ifade eden oranlar birbirine yakın olup, bu sektörün krizden etkilenmeyen kemikleşmiş bir tüketici kitlesi olduğunu da gösterir.

Grafik 4: 9 İşletmelerin Kriz Sonrası Müşteri Ödemeleri

Petrol sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin, kriz sonrasında müşteri ödemelerinde, yüzde 80 oranında sorun yaşanmaması, satışların faturalı olması ve bu sektörde satışların kredi kartı ile yapılmasındaki yoğunluğa bağlanabilir. Düşük oranda yaşanan aksamlar da işletme sahipleriyle yapılan görüşmelerde, fuel oil cinsi üründen yapılan satışlarda olduğu ifade edilmiştir.

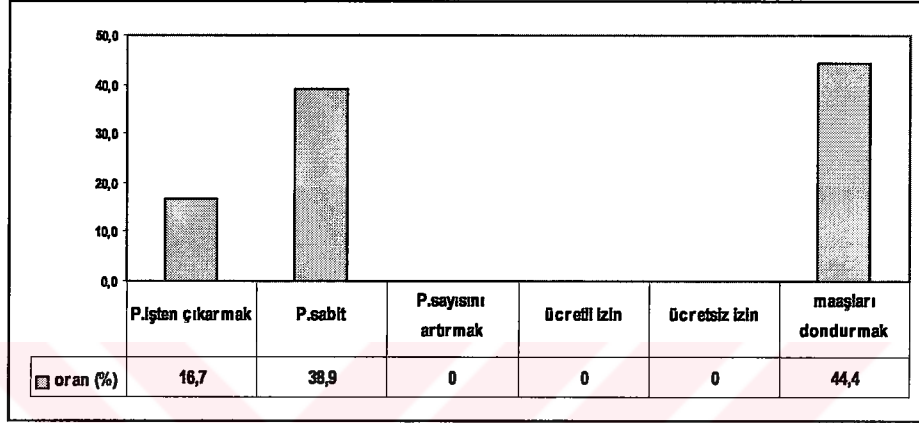
Grafik 4: 10 İşletmelerin Kriz Süresince Yararlandığı Finans Kaynakları

İşletmeler kriz süresince finansal yeterlilik bakımından yararlandıkları kaynakları, yüzde 47 oranında bankalar ve yüzde 53 oranında ortaklar olarak ifade etmişlerdir. İşletmelerin yüzde 53'ü krizden önce banka kredisi kullanmadıklarını ifade ederken, yüzde 37 oranında krizden önce de banka kredisi kullanıldığı ifade edilmiştir.

Kriz süresince bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler ile, bankalar arasındaki çalışma standardının nasıl seyrettiği değerlendirilmek istendiğinde, işletmelerin

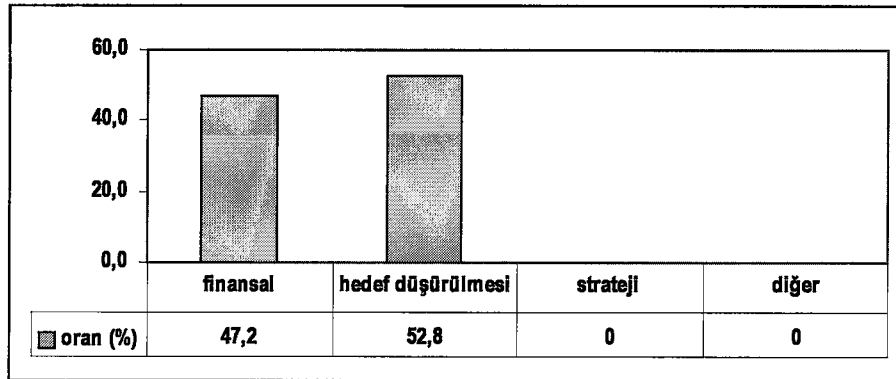
yüzde 32'si çalışmalarda sıkıntı yaşanmadığını, yüzde 68'i ise çalışmalarda geçici sıkıntılar yaşanmadığını ifade etmişlerdir. İşletmelerden hiçbiri bankalarla çalışma ilişkilerinin donduğunu ifade etmemiştir. Bu durum, bu sektörün ekonominin yüksek oranda kayıtlı bölümü içerisinde yer alan kısmı olmasından kaynaklandığı yorumunu da ortaya çıkarabilir.

Grafik 4: 11 İşletmelerde Kriz Sonrası İnsan Kaynakları Yönetimi



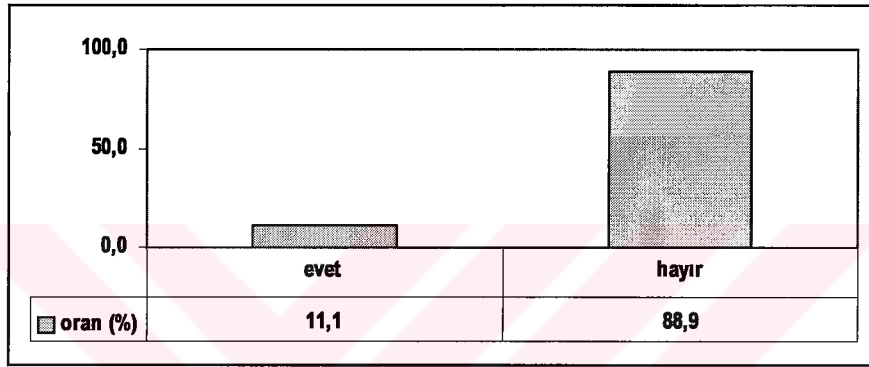
Ankete katılan işletmelerin yüzde 17'ye yakın oranı kriz nedeniyle ekonomik dengeleri içinde ilk izledikleri yol, eleman çıkarma yönünde olmuştur. İşletmelerin yüzde 39'u istihdamını sabit tutarken, yüzde 45 oranında çalışanın maaşını sabit tutma yoluna gidilmiştir. Ankete katılan işletmeler, ücretli izin veya ücretsiz izin unsurlarını kullanmayı tercih etmemişler ve kriz sonrasında personel alımı yapmadıklarını ifade etmişlerdir.

Grafik 4: 12 İşletmelerde Kriz Sırası ve Sonrasında Tedarikçi Desteği



Ankete katılan işletmelerin yüzde 62'si kriz sırasında veya sonrasında, tedarikçilerinden yani marka temsilcilerinden yardım aldıklarını ifade ederlerken, yüzde 38'si kriz ortamının zararsız aşılması için yardım almadıklarını ifade etmişlerdir. Marka temsilcilerinden yardım alan işletmeler, yüzde 47 oranında finansal bazda, ödemelerde erteleme yardımı görmüşler, yüzde 53 oranında hedeflerin gözden geçirilmesi için mutabakatta bulunmuşlardır.

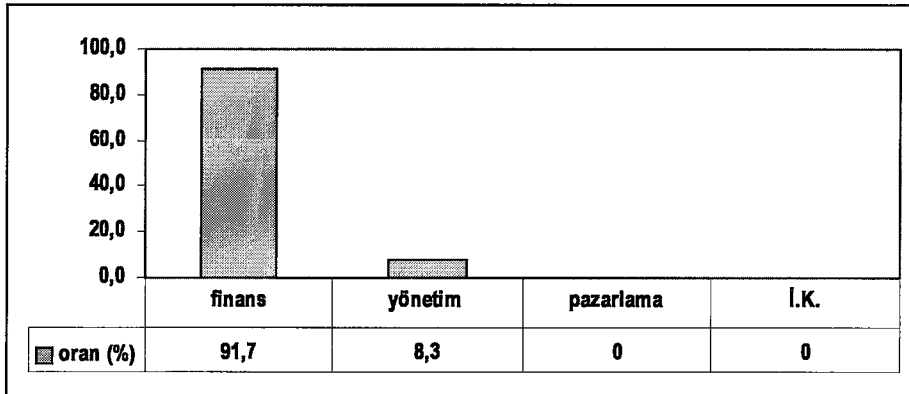
Grafik 4: 13 İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kriz Rehberi



Ankete katılan işletmelerin, yüzde 90'ı krizin sinyallerini önceden alarak kriz yönetimi uygulamadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların yüzde 10'u krizin sinyallerini önceden aldıklarını ifade etmişlerdir.

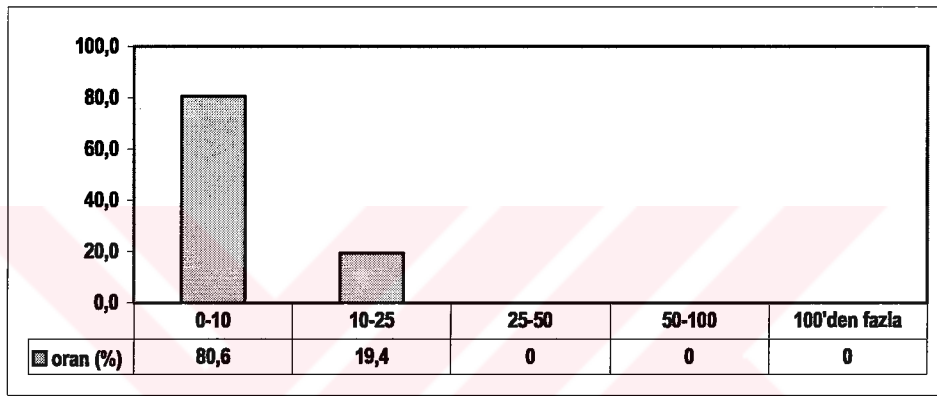
Ankete katılan işletmelerin yüzde 84'ü krizi atlarmaya ilişkin bir rehberleri olmadığını ifade etmişlerdir. Diğer bölüm ise, krizi atlarmak için çeşitli kurumların kaynaklarından yararlandıklarını ifade etmişlerdir.

Grafik 4: 14 İşletmelerin Kriz Sonrası Aldığı Danışmanlık Hizmetleri



Kriz sonrası danışmanlık hizmetlerinden faydalanan işletmelerin oranı sadece yüzde 11,9'dur. Bu durum, işletmelerin hemen hepsinde işletme sahiplerinin aynı zamanda yönetici pozisyonundaki kişiler olmasından, yani profesyonel bir yönetim yapısının olmamasından ileri gelmektedir. Danışmanlık hizmeti alınan konuların başında finans gelmektedir.

Grafik 4: 15 İşletmelerde Kriz Sonrası Küçülme



İşletmelerin kriz sonrasında küçülme yaşayanlardan yüzde 81'e yakını yüzde 10 oranında, yüzde 19'a yakını ise yüzde 10 ile 25 oranında küçülme yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Ankete katılan işletmelerin yüzde 41'e yakını krizin işletmeleri üzerinde varsa olumlu etkileri olup olmadığı sorusuna, personelin işinin önemini anladığı yolunda cevap vermişlerdir. İşletmeler aynı soruya yüzde 37 oranında ileriki dönem yönetimin stratejilerinin gözden geçirilmesi bakımından, işletmeye olumlu katkıda bulunduğunu belirtirken, yüzde 22 oranında işletmeye bağlılığın artması bakımından olumlu sonuçlar verdiği ifade edilmiştir.

4.4. Araştırma Bulgularının Yorumu ve Öneriler

Kocaeli'nde petrol ve akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren şletmeler üzerinde yapılan bu araştırmada, tez konusunun nenini teşkil eden araştırmaya yönelik en gözalcı bulgu, ankete katılan şletmelerin yüzde 90'ının , şubat 2001 krizinin sinyalinini önceden alabilerek kriz yönetimi uygulayamamış olmalarıdır. Ankete katılan şletmelerin krizden çıkış için danışmanlık hizmeti alma oranları ise; sadece yüzde 11 düzeyindedir. Kriz bu sektörde şletme bazında yüksek oranda küçültme yaşatmamıştır. Bu durum, bu şletmelerin tedarikçilerinin yani marka temsilcilerinin, şletmenin marka lisansını vermede başarılı fizibilite çalışmaları yaptığını ifade eder. Satışlar bakımından ele alındığı taktirde, azalma ve aynı kalma oranlarının birbirine olan yakınlığı gözönünde bulundurulursa, sektörün zaten kemikleşmiş alıcısı olduğunun göstergesi olacaktır. Ama satışlar yüzde 44 olarak düştü ifadesi, şubat 2001 krizinin ülkemiz açısından ne derece büyük olduğunun göstergesidir.

şletmelerin krize önceden hazırlık yapmayı veya kriz sırasında ve sonrasında profesyonel danışmanlarla çalışmayı ve danışmanlık hizmeti almayı pek tercih etmedikleri göz önünde bulundurulursa, şletmelerin kuruluş anındaki fizibilite çalışmaları ve raporlamaları önemli yer teşkil etmektedir. Nitekim bu şletmelerin çok yara almadan krizi aşabilmesi ve devamlılığın sağlanması, titizlikle yapılan kuruluş çalışmalarından ileri gelmektedir.

SONUÇ

Günümüzün global dünyasında değişim çok hızlı yaşanmakta, işletmeler bu değişime ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Bu platformda ayakta kalabilmek ve ilerleyebilmek için, işletmeler yönetim olgusunun önemini kavramalı hazırlık ve çalışmalarını son dakikaya bırakmamalıdır. Aksi halde kriz kaçınılmazdır.

Kriz genel olarak işletmenin normal düzenini bozan acil bir durumdur. İşletmenin kendi sistemindeki yetersizliğinden kaynaklanabileceği gibi, doğal afetlerden, ülke ekonomisindeki değişikliklerden, çeşitli yasal tedbirlerden, teknolojik ve kültürel değişimden de kaynaklanabilir.

Kocaeli hiç şüphesiz Türkiye sanayiinin dinamik gücüdür. Ancak Şubat 2001 krizinin, Kocaeli'nde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde de derin etkiler bıraktığı çeşitli çalışmalarla ortaya çıkmıştır. 2000 yılı itibariyle 7556 \$ kişi başına düşen milli gelir ile Türkiye birincisi olan Kocaeli'de, 2001 yılında kişi başına düşen milli gelir 6165 \$ olarak gerçekleşmiştir. Bu durum göstermektedir ki; ekonomi ne kadar gelişmiş olursa olsun, ani bir durumda , bir kriz durumunda, karar almada noksanlıklar yaşanmıştır ve gidişat sekteye uğramıştır.

Krizin etkisinin en az düzeyde hasar bırakması , hatta kriz durumundan yararlanabilmek için, işletmelerin kuruluş aşamasındaki hazırlık çalışmaları ve yaklaşan tehlikeleri önceden sezebilmek için kriz yönetimi uygulamaları gerekmektedir.

Bu durum göz önünde bulundurularak, Kocaeli'nde benzin ve akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler, benzin ve akaryakıt istasyonları üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Burada amaç, marka temsilcisi bulunan ve kuruluş çalışmalarında, genel müdürlük kesimi tarafından titizlikle rapor hazırlanan, yatırım sahibi yurtdışı meşçeli bu sektörün krizden ne oranda etkilendiğinin ortaya çıkarılması ve kriz sonrasında ne tür stratejiler uygulandığının ortaya çıkarılmasıdır.

Çalışma göstermiştir ki; bu sektörde küçülme maximum yüzde 10 civarında olmuştur. Bu durum kuruluş çalışmalarının ne kadar titizlikle yapıldığının göstergesidir. Keza, Şubat 2001 krizinde bir çok küçük ve orta ölçekli işletme faaliyetlerini sona erdirmek zorunda kalmıştır. Bütün yönetim birimlerinin ve yöneticilerin işletmelerin varlığını tehlikeye sokacak durumları önceden sezmesi ve konum alması, hazırlanan kuruluş çalışmaları ile mümkün olabilir.

Ancak çalışma şunu da göstermiştir ki; danışmanlık hizmetine yaklaşım pek sıcak değildir. İşletme sahipleri, kriz öncesinde, anında ve sonrasında kararları kendileri almayı tercih etmektedirler. Destek görmek istedikleri neredeyse tek alan finans alanıdır.

Şubat 2001 krizinde ülke genelinde binlerce kişi işsiz kalmıştır. Bu sektörde işten çıkartılma oranı yüzde 15 civarında olup, personelin yüzde 85'e yakını mevcudiyetini koruyabilmiştir. Ancak kriz anında insan kaynakları yönetiminde ilk akla gelen unsurun çalışanın işten çıkartılması oluşu üzücü ve deneyimli işgücünün kaybı bakımından tehlikelidir.

Bir işletmenin kuruluş aşamasındaki kazanç sağlamak amacı, ilerleyen safhalarda da en önemli unsurlarından biridir. Ancak yine kuruluşun bir amacı olan, refah ve ülke kalkınmasına hizmet amacı da ilerleyen zamanlarda unutulmamalıdır. Bir işletmenin sahibine, yöneticisine olduğu kadar, çalışanlarına ve topluma da sorumluluğu vardır. Bu sebeple karar alınırken her unsurun değerlendirilmesi gerekmektedir.

ŞUBAT 2001 KRİZİ'NİN ETKİLERİNE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

1. İşletme Sahiplerinin Yaş Durumu

- a) 18-24 b) 25-34 c) 35-44 d) 45-54 e) 54 üstü

2. İşletme Sahiplerinin Öğrenim Durumları

- a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise/Dengi Okul d)Yüksek Öğrenim e)Y.Lisans/Doktora

3. Personel Sayısı

- a) 1-5 b) 5-10 c) 10-25 d) 25 -50

4. Personelin Öğrenim Durumları

- İlkokul :
Ortaokul :
Lise/Dengi Okul :
Yüksek Öğrenim :
Yüksek Lisans/Doktora :

5. İşletmenin Sabit Sermaye Tutarı (Yatırım Büyüklüğü-bin dolar)

- a) 100 binden az
b) 100-500 bin
c) 500-1 milyon
d) 1-5 milyon
e) 5 milyondan çok

6. Şubat 2001 Krizine bağlı olarak işletmenizde kriz yaşandı mı?

- a) Evet
b) Hayır

7. Cevabınız ' evet ' ise, bu krizin işletmeniz açısından nedenleri nelerdir ? Önem sırasına göre belirleyiniz.

- a) Yasal değişiklikler
b) Yöneticilerin yetersizliği
c) Örgütsel sorunlar
d) Özkaynak yetersizliği
e) Planlamada yetersizlik
f) Çevre analizi yetersizliği
g) Harcamaların ve tüketimin düşmesi
h) Kredi faiz oranlarının artması
i) Nakitle çalışma eğilimi

8. Krizden çıkış için hangi stratejiyi izlediniz?

- a) Küçülme politikası izlemek
- b) Pazar geliştirmek
- c) İlave borçlanmak
- d) Yeni yatırımlara girmek

9. Kriz sonrası satışlarınızda değişiklik oldu mu?

- a) Aynı kaldı
- b) Arttı
- c) Azaldı
- d) Çok az azaldı
- e) Yüksek oranda azaldı

10. Müşterilerin ödemelerinde aksama yaşandı mı?

- a) Yaşanmadı
- b) Yaşandı
- c) Az yaşandı
- d) Çok yaşandı

11. Kriz süresince yararlandığınız finans kaynakları nelerdir?

- a) Bankalar
- b) Ortaklar
- c) Özel finans kurumları
- d) Diğer ; lütfen belirtiniz

12. Krizden önce banka kredisi kullanıyormuydunuz ?

- a) Evet
 - b) Hayır
- 12.1 Evet ise, kriz süresince ilişkileriniz nasıl gelişti?

- a) İlişkiler dondu
- b) Geçici sıkıntılar oldu
- c) Sıkıntı yaşanmadı

13. Kriz sonrası ' İnsan Kaynakları ' yönetiminde hangi uygulamalar yaşandı?

- a) İşten çıkarmak
- b) Personel sayısını sabit tutmak
- c) Personel sayısını artırmak
- d) Ücretli izin vermek
- e) Ücretsiz izin vermek
- f) Maaşları dondurmak

14. Kriz sırasında ve / veya sonrasında, tedarikçinizden (marka temsilcisinden) yardım aldınız mı?

- a) Evet
- b) Hayır

14.1. Evet ise, ne tür yardım alındı ?

- a) Finansal / borç erteleme yardımı
- b) Hedeflerin düşürülmesi / revize edilmesinde yardım
- c) Strateji oluşturma yardımı
- d) Diğer

15. Yaşadığımız "Şubat 2001 Krizi'nin" sinyallerini önceden alarak bir "kriz yönetimi" uyguladınız mı?

- a) Evet
- b) Hayır

16. Kriz anında yapılması gerekenlere ilişkin bir kriz rehberiniz var mı?

- a) Evet
- b) Hayır

17. Kriz anında ve/ veya sonrasında danışmanlık hizmetlerinden faydalandınız mı?

- a) Evet
- b) Hayır

17.1. Evet ise hangi konuda

- a) Finans
- b) Yönetim
- c) Pazarlama
- d) İnsan Kaynakları

18. Kriz sonrası firmanızda 'küçülme ' yaşandı ise, bu yüzde kaç oranında olmuştur ?

- a) 0 - 10
- b) 10 – 25
- c) 25 – 50
- d) 50 – 100
- e) 100 ve yukarı

19. Krizin işletmeniz üzerinde 'olumlu ' etkileri oldu mu?

- a) Evet
- b) Hayır

19.1. Evet ise, hangi olumlu etkiler oldu ?

- a) Kar arttı
- b) Pazar payında artış oldu
- c) Personel elindeki işin önemini anladı
- d) İşletmeye bağlılık arttı
- f) Yönetim ileriki dönem stratejilerini gözden geçirdi

KAYNAKÇA

1. Alkin,Erdoğan; Gelir ve Büyüme Teorisi ;İstanbul: Filiz Kitabevi,1992
2. Arıboğan,Deniz;Globalleşme Senaryosunun Aktörleri,Der Yay. İstanbul:2001
3. Armaoğlu,Fahir ;20. Yüzyıl Siyasi Tarihi (1914-1995),Alkım Yay.,İstanbul
4. Ataman,Göksel;İşletme Yönetimi;Türkmen Kitabevi;İstanbul:2001
5. ATO: Seçilmiş Göstergeler Işığında Yakın Dönem Türkiye Ekonomisi Gerçeği
6. Aydoğan,Metin ; Avrupa Birliği'nin Neresindeyiz?,Kum Saati Yay., Ocak,2003
7. Çavdar ,Tevfik; Türkiye'nin Demokrasi Tarihi (1950-1995) , İmge Kitabevi, İstanbul, 1996
8. Çayhan E.,Ateşoğlu N.; Avrupa'da Yeni Güvenlik Arayışları Nato-AB-Türkiye,Afa Yay.,Kasım ,1996
9. DPT: Sayılarla Türkiye Ekonomisi ;2002
10. Ekonomik Kriz Raporlaşıyor, KOBİ Efor, Sayı: 24, Eylül 2001
11. Eren, Erol; Örgütsel Davranış, ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yay., İstanbul, 2001
12. Gürel,Şükrü ; Ortadoğu Petrolü'nün Uluslar arası Politikadaki Yeri, SBF Yay., Ankara , No:32
13. Hazine Müsteşarlığı ; Ekonomik Kavram. ve Göstergeler –Reel Ekonomi ;1997
14. İktisat; Lipsey R.,Steiner P.,Rurvis D.,İstanbul,Bilim Teknik Yayınevi,1984
15. İlal E., Çavuşoğlu N. ; Karşılaştırmalı Anayasalar , Der Yay., İstanbul,1991
16. İstanbul Ticaret Odası , Dünyada Çok Taraflı Denge ve Türkiye için Yakın Gelecek , Yayın No: 2002 – 20 , Haziran, 2002
17. İstanbul Ticaret Odası , Dış Talebe Bağlı Ekonomik Büyümeye Geçişte Mikro Ekonomi Politikaları , Yayın No: 2003 – 3 , Aralık ,2002
18. Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği, Beta Yay., 2001
19. Kongar,Emre ; 21. Yüzyılda Türkiye, Remzi Kitabevi , 33. Basım, , İstanbul,Kasım ,2003
20. Mumcu ,Uğur; Ortadoğu'da Amerikan Bilardosu,Um:ag Vakfi Yay.,Ankara, Ekim, 1997

21. Oğuz, Seda; Kriz Şartları Nasıl Fırsata Dönüştürülür, Ekonomist, Sayı: 2001/11, 18-24 Mart 2001
22. Özkan, Necati ; Seçim Kazandıran Kampanyalar , Media Cat Yay., İstanbul, Şubat, 2004
23. Seyidoğlu, Halil; Uluslararası İktisat, İstanbul: Güzem Yay., 11. Baskı, 1996
24. Şahin, H.; Türkiye Ekonomisi, Ezgi Kitabevi, 6. Baskı, Bursa, 2000
25. Şimşek, M.Şerif; İşletme Bilimlerine Giriş, Nobel Yay., Ankara, 1999
26. Sönmez, Mustafa; 100 Göstergede Kriz ve Yoksullaşma, İletişim Yay., İstanbul, 2002
27. Tanör B., Boratav K., Akşin S. ; Türkiye Tarihi- 5 Bugünkü Türkiye (1980-1995) , Cem Yay., 3. Basım, İstanbul , Şubat , 2000
28. Toluner, Sevin; Milletlerarası Hukuk Dersleri, Beta Yay., İstanbul, 1996
29. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği , Cumhuriyet Döneminin Ekonomik Büyüklükleri, Ekim 2002
30. Üstünel, Besim ; Ekonominin Temelleri, 5. Basım, SBF Yay. , 1988
31. Yönezer, Nurhan; 40 Yılda 17 Stand-by'ın Sadece 6'sı Başarılı Oldu, Ekonomist, 2001/11
32. Zaim, Sabahaddin ; Çalışma Ekonomisi, İstanbul: Filiz Kitabevi, 9. Baskı, 1992
33. Dünya Gazetesi 1923'ten 2003'e Türkiye Ekonomisinin Tarihsel Gelişimi. 4. Fasikül
34. www.die.gov.tr, Türkiye'de yıllara göre açılan ve kapanan işyerlerinin sayısı, 2002
35. www.die.gov.tr, DİE, 1997 Sanayi İş Yeri Sayımı
36. www.dpt.gov.tr, DPT, 1998 İstatistikleri
37. www.mahfiyegilmez.nom.tr, Eğilmez, Mahfi; IMF ve Türkiye 2002,
38. www.tobb.org.tr/frame.htm, TOBB, Kriz, Yarattığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Temmuz 2001
39. www.treasury.gov.tr, Hazine Müsteşarlığı, Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı: Hedefler, Politikalar ve Uygulamalar 15.05.2001
40. www.basbakanlik.gov.tr , Hükümetler
41. www.adalet.gov.tr, Anayasalar

ÖZGEÇMİŞ

Kıvanç Sudak; 1976 yılında İzmit'te doğmuştur. Orta ve Lise öğrenimini Kocaeli Anadolu Lisesi'nde tamamlamıştır. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nden 2001 yılında mezun olmuş, aynı yıl Kocaeli Üniversitesinde Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nde Yüksek Lisans Programına başlamıştır. 2001 – 2004 yılları arasında İzmit Ticaret Odası'nda sırasıyla ekonomist ve Kalite Yöneticisi olarak görev yapmıştır.