

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

KRİZ YÖNETİMİ VE
TEKSTİL SEKTÖRÜNE ETKİLERİ İLE
İLGİLİ BİR UYGULAMA

127911

YÜKSEK LİSANS TEZİ

127911

DANIŞMAN
PROF. DR. MAHMUT TEKİN

HAZIRLAYAN
AZİZ ÖZTÜRK

KONYA - 2003



İÇİNDEKİLER

Sayfa

Giriş	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI, KAPSAMI VE KAYNAKLARI

1.1. Krizin Tanımı ve Özellikleri	3
1.2. Krizin Kaynakları	4
1.2.1. Dış Çevre Faktörleri	5
1.2.2. Örgüt İçi Faktörler ve Yetersiz Yönetim	8
1.2.3. İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi	10
1.3. Kriz Türleri	11
1.4. Stratejik Açıklık ve Krizin Oluşma Safhaları	12
1.4.1. İç ve Dış Değişiklikleri Görememe (İşletme Körlüğü)	12
1.4.2. Harekete Geçmeme ve Tepkici Tutum	13
1.4.3. Yanlış Kararlar ve Faaliyetler	14
1.4.4. Krize Girme	14
1.4.5. Krizden Çıkış veya Çöküş	15
1.5. Kriz ve Plandışı Değişikliklerin Sonuçları	16
1.5.1. Örgüt Çalışanlarında Gerilimin Artması	16
1.5.2. Karar Verme Zorlukları ve Kontrolün Merkezileşmesi	17
1.5.3. Örgütsel Çatışmanın Artması	19
1.5.4. Çevresel Değişimlere Uyum Yeteneğinin Zayıflaması	20
1.5.5. Rasyonel Karar Verme Çabukluğunun Zayıflaması.....	21
1.5.6. Üst Yönetimde Otoriterleşme Eğilimi	22
1.5.7. Zamanın Daralması ve Stres Yönetimine Geçiş.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ

2.1. Kriz Yönetimi ve Özellikleri	24
2.2. Kriz Yönetimi Süreci ve Aşamaları	27
2.2.1. Kriz Sinyalinin Alınması	27
2.2.2. Krize Hazırlık ve Korunma	28
2.2.3. Krizi Denetim Altına Alma	29
2.2.4. Krizin Olumlu Yanlarının Saptanması	31
2.2.5. Kriz Sonrası Uyum Süreci	32
2.2.6. Öğrenen Organizasyon ve Değerlendirme	33
2.3. Kriz Yönetim Yaklaşımları	33
2.3.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı	33
2.3.2. Krizi Çözme ve Krizle Yaşama Yaklaşımı	34
2.4. Kriz Öncesi İşletme Yönetimi	36
2.4.1. Krize Karşı Planlama Yapmak	36
2.4.2. Krizden Kaçışa Yönelik Amaç Belirlemek	37
2.4.3. Kriz Rehberi Hazırlamak	39
2.4.4. Kriz Yönetim Ekibi Oluşturmak	39
2.4.5. Kriz Öncesi Eğitim ve Motivasyon	41
2.4.6. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi	42
2.4.7. Erken Uyarı Sistemi	45
2.5. Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi	47
2.5.1. Krizin Boyutlarını Tespit Etmek	49
2.5.2. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak	52
2.5.3. Kriz Dönemlerinde Personel Politikası Geliştirmek	55
2.5.4. Kriz Koşullarında Yürütmeyi Sağlamak	56
2.5.5. Kriz Dönemlerinde İletişim ve Halkla İlişkiler	58
2.5.5.1. Kriz Odası ve Acil Bilgi Merkezi Oluşturmak	59
2.5.5.2. Halkla İlişkilerden Yararlanmak	59
2.6. Kriz Sonrası İşletme Yönetimi	60
2.6.1. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak	61
2.6.2. Yeni Amaç ve Faaliyet Ölçeği Belirlemek	61
2.6.3. Kriz Öncesi Olağan Yönetim Yapısına Dönmek	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞUBAT 2001 KRİZİ

3.1. Şubat 2001 Krizi Öncesi Genel Ekonomik Durum	63
3.2. Kasım 2000 Krizi	64
3.3. Şubat 2001 Krizi ve Nedenleri	66
3.4. Uluslararası Krizler ve Şubat Krizi İçin Karşılaştırmalar	67
3.5. Şubat Krizinin Ekonomiye Etkileri	70
3.6. Şubat Krizinin Aşılması İçin Uygulanmakta Olan Politikalar	73

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TEKSTİL ve KONFEKSİYON SEKTÖRÜ

4.1. Sektörü Tanıtıcı Bilgiler	77
4.2. Sektörünün Türk Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi	79
4.3. Sektörünün Fırsat ve Riskleri	82
4.4. Şubat 2001 Krizinin Tekstil Sektörüne Etkileri	89

BEŞİNCİ BÖLÜM

ŞUBAT 2001 KRİZİ SIRASINDA

TEKSTİL VE KONFEKSİYON İŞLETMELERİNİN

KRİZ YÖNETİM ANLAYIŞLARI ÜZERİNE

BİR UYGULAMA

5.1. Uygulamanın Amacı	93
5.2. Uygulamanın Kapsamı	94
5.3. Uygulamada Kullanılan Yöntem	94
5.4. Uygulamanın Bulguları	95
5.4.1. Uygulamaya Katılan İşletmelere Ait Genel Bilgiler	95

5.4.2. Uygulamaya Katılan İşletmelerin	
Kriz Öncesi Yönetim Yapıları	98
5.4.3. Uygulamaya Katılan İşletmelerin	
Kriz Sırasındaki Yönetim Anlayışları	101
5.4.4. Uygulamaya Katılan İşletmelerin	
Kriz Sonrası Yönetim Uygulamaları	109
5.4.5. Uygulama Sonuçlarının Genel Bir Değerlendirmesi	112
5.4.5.1. Krizden Olumsuz Etkilenen İşletmelerin Nedenleri	112
5.4.5.2. Krizden Etkilenmeyen veya	
Olumlu Etkilenen İşletmelerin Nedenleri	114
5.4.6. Uygulamayla İlgili Öneriler	115
SONUÇ	118
KAYNAKÇA	124
ANKET FORMU ÖRNEĞİ	128

GİRİŞ

Değişimin, değişmeyen tek şey haline geldiği günümüzde, işletmelerin içinde bulunduğu iç ve dış çevre faktörleri sürekli bir şekilde değişmekte ve gelişmektedir. Değişim, şüphesiz tarihin bütün dönemlerinde olmuş, ancak hiçbir zaman günümüzdeki kadar hızlı ve kapsamlı olmamıştır. Bu durumda, plansız ve ani değişimin çok yoğun olarak yaşandığı bir dönemin veya ortamın yönetilmesi çok zordur. Bu zorluk da işletmelerin krizlerle karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır.

Kriz zamanları, “plan dışı değişimin” olağanüstü boyutlara çıktığı zamanlardır. Bu durumdan en çok etkilenecek olanlar ise hiç şüphesiz değişimi yönetmek durumunda olan yöneticilerdir. Kriz dönemleri “kriz yönetimini” gerekli kılar. Kriz durumlarına etkin ve verimli bir yönetim anlayışında bulunamayan yöneticiler, krize cevap vermede ve krizin aşılmasında yetersiz kalacaklardır. Bu da işletmeler üzerinde telafisi imkansız olan yaralar açabilecek hatta işletmelerin faaliyetlerinin durmasına bile sebep olabilecektir.

İşletmelerin kullandığı hammaddeler veya piyasaya sunduğu ürünler, sistem ve makinaların çökmesi, imaj ve itibar zedelenmesi, kritik bilgi kaybı, tüketicilerin tercihlerinde meydana gelen ani değişiklikler, ülkede yaşanan ekonomik krizler, doğal afetler gibi birçok nedenden dolayı işletmeler hiç beklemedikleri bir anda krize sürüklenebilirler.

Krizin nedenleri ne olursa olsun iyi bir işletme yönetimi çoğu zaman krizi tahmin edebilir ve krize karşı sağlıklı bir yönetim yapısı hazırlayabilir. Oluşturulan bu yönetim yapısına ve alınan tüm önlemlere rağmen işletme yine de krize mağruz kalmışsa, bu defa kriz anı yönetim tedbirlerine başvurularak, krizden kısa sürede, en az hasarla belki de krizi fırsata dönüştürmüş olarak çıkılabilir. Kriz sona erdikten sonra ise mevcut yeni duruma göre yeniden yapılandırma politikası belirlenmeli ve uygulanmalıdır.

İşletmelerin karşılaşılabilecekleri krizler, her zaman korku veya tehlike krizleri olmayabilir. Bazı durumlarda işletmeler fırsat krizleri ile de karşı karşıya kalabilir.

İşletmelere düşen görev, korku ve tehlike krizlerinde muhtemel kayıpları asgariye indirmeye çalışmak, fırsat krizlerinde ise elde edilecek kazançları azamileştirmeye gayret etmektir.

Bu çalışmanın yapılmasındaki amaç; yukarıda belirtilen nedenlere bağlı olarak son yıllarda dünyada ve ülkemizde kısa aralıklarla yaşanan krizlerden dolayı, işletme yönetimi alanında adından sıkça söz edilen kriz ve kriz yönetimi konularında temel kavramlar, yaklaşımlar ve teknikler üzerinde durmak, ülke tarihinin en büyük krizi olarak gösterilen Şubat 2001 Krizini ve bu kriz döneminde işletmelerin uyguladıkları kriz yönetim yaklaşımlarını incelemektir.

Çalışmamız içerisinde, ülkemizde son olarak yaşanan Şubat 2001 Krizinin tekstil ve konfeksiyon sektörü üzerindeki etkilerini tespit etmeye ve sektördeki işletmelerin kriz yönetim yaklaşımlarını incelemeye yönelik olarak yaptığımız bir uygulamaya yer verilmiştir. Uygulamamız, kriz türü olarak, son yıllarda ülkemizde ve dünyada çok sık yaşandığından ve çok geniş bir etki alanı yarattığından dolayı “ekonomik kriz”, sektör olarak da ülkemizin en büyük ihracat ve istihdam yaratan sektörü olduğu için “tekstil ve konfeksiyon sektörü” üzerinedir.

Bu çerçevede, tekstil ve konfeksiyon sektörünün yapısı, ülke ekonomisi içerisindeki yeri ve önemi, sektörün uluslararası piyasalardaki rekabet gücü, fırsat ve riskleri ana hatları ile ele alınacaktır. Ayrıca Şubat 2001 krizinin Türk tekstil ve konfeksiyon sektörü üzerindeki etkileri tespit edilecek, sektördeki işletmelerin kriz dönemindeki yönetim yaklaşımları uygulama kapsamında incelenecektir. Uygulamadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, sektörde kriz yönetimi, krizin olumsuz etkilerinin aşılabilmesi ve gelecekte yaşanabilecek muhtemel krizlere karşı nasıl hazırlıklı olunabileceğine yönelik öneriler sunulacaktır.

Sadece bu çalışmam sırasında değil, lisans eğitimimin başlangıcından bu güne kadar destek ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli hocam ve danışmanım Prof.Dr. Mahmut TEKİN’e teşekkürü bir borç biliyorum.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI, KAPSAMI KAYNAKLARI

1.1. Krizin Tanımı ve Özellikleri

Kriz, belirsizliği ve zarar görme olasılığını yani riski içeren bir kavramdır. Bir kişi, bir örgüt ya da bir toplumun yaşamında görülen zor bir anı, bir buhran dönemini anlatır. Kriz, Yunanca “karar” anlamına gelen “krisis” kavramından gelmektedir. Kelime anlamı itibariyle kriz “birdenbire ortaya çıkan kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an”, “bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha”, “ içinden çıkılması zor durum” demektir.¹ Yine kriz, “önemli bir değişme ve gelişme karşısında iyileşme veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık” anlamına gelmektedir.²

İşletme yönetimi açısından kriz kavramıyla ilgili genel bir tanım yapmak zor olmaktadır. Kriz yönetimi uzmanları kriz kavramını farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bazı yazarlar³ krizin ayırt edici özelliği üzerinde durarak, kriz kavramını “tehdit edici koşula müdahale edebilmede yetersiz durumda kalma” olarak tanımlarken, bazı yazarlar da⁴ “beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliğini ve ivediliği” üzerinde durarak açıklamaya çalışmışlardır.

Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye atan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren, örgütün kriz önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan, örgütle gerilim yaratan bir durumdur.⁵ Daha geniş bir tanımla kriz, beklenmeyen ve önceden sezilmeyen ancak

¹ Mehmet Doğan; Büyük Türkçe Sözlük, Birlik Yayınları, Ankara, 1982, s.128.

² Ömer Dinçer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998, s.383.

³ Hasan Tutar; Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.16.

⁴ Tamer Koçel; İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993.

⁵ Halil Can; Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Yayınevi, Ankara, 1997, s. 312.

cevap verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek mevcut değerlerini amaçlarını ve işleyiş düzenini tehdit eden gerilim durumudur.⁶ Verilen tanımlarda üzerinde durulan ortak nokta, kriz ortamlarının gerilim yaratması nedeniyle, kriz yönetiminin aynı zamanda stres yönetimi de gerekli kılmasıdır.

Buraya kadar krizin tanımı ve kapsamı açıklanmıştır. Tüm bu tanım ve kapsamlardan da hareketle krizin temel özellikleri şu şekilde sıralandırılabilir.⁷

1. Kriz durumu genellikle tahmin edilmez,
2. Örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalır,
3. Kriz örgütün amaç ve varlığını tehdit eder,
4. Krizin üstesinden gelmek ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz,
5. Kriz ivedi müdahale gerektirir,
6. Kriz örgütte belirsizlik, gerilim, endişe, panik gibi olumsuzluklar doğurabilir.
7. Kriz genellikle uyum mekanizmalarını etkisizleştirir.
8. Krizler örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, işgören, hissedar, devlet vb.) ciddi şekilde etkiler.
9. Krizin kesin çözüm formülü yoktur. Tekrar ortaya çıkabilir.
10. Kriz mutlaka bir felaket değildir. Fırsata dönüşebilir.
11. Kriz örgütsel yaşam için bir tehdit kaynağı olmakla beraber, bu ortamı başarıyla aşabilen işletmeler hem deneyim kazanmakta, hem de daha güçlü ve sağlıklı örgütsel yapılara kavuşabilmektedir.

1.2. Krizin Kaynakları

Örgütlerde krizi ortaya çıkaran çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden krizin kaynaklarıyla ilgili olduğu düşünülen üç kavramın üzerinde durmak yararlı olacaktır. Bu kavramlar “değişim”, “statüko” ve “istikrar” kavramlarıdır. Değişim örgütsel verimliliği olumlu yönde etkileyen yapı, süreç ve anlayışlarda farklılaşmayı ifade eder.

⁶ Dinçer; a.g.e. s. 385.

Değişime uyum sağlanabildiği ölçüde istikrar sağlanır. İstikrar değişen şartlara ve mevcut duruma uyum yeteneğidir. Örgütsel ve yönetsel etkinlikler, değişim koşullarını takip ettiği oranda istikrar vardır. Bu arada belli bir zaman diliminde var olan ve süregelen fiili ve yapısal durumu ifade eden kavram ise statükodur. Statükoyu korumada istikrar yoktur. Bu durum en iyi açıklayan söz belki de Konfüçyüs'ün "değişim rüzgârları estiği zaman akıllılar yel değirmeni yapar, aptallar (statükocu) duvar örür" sözüdür. Sürekli ve kesintisiz değişimin olduğu bir ortamda istikrar ancak, konjonktürün getirdiği koşullara uymakla sağlanabilir.⁸

Krizin kaynakları üç grup halinde değerlendirilebilir. Bunlar; dış çevre faktörleri, örgüt içi faktörler ve başarısız yönetim, ve iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimidir.

1.2.1. Dış Çevre Faktörleri

Kriz yaratan dış çevre faktörleri, işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edilemeyen faktörlerdir. Çevrenin sürekli değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve karmaşıklaşması, dolayısıyla olayları önceden tahmin etmenin imkânsız hale gelmesi, işletmelerde krize zemin hazırlamaktadır. Belirsizlik ve karmaşıklık artıkça kriz ihtimali de artmaktadır.

Dış çevre; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve doğal çevre faktörlerinden oluşur ve bu faktörlerle, işletme arasındaki ilişkiler belirlemek için işletmenin çevresini analiz etmesi gerekir.

Örgütleri de krize düşmesinde en önemli etken dış çevresel faktörlerdir. Açık sistem olmanın bir sonucu olarak örgütün çevresi dinamiktir 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 ortamına sürükler.⁹

⁷ İlter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak; *İşletme Yönetimi*. İzmir 1997. S.348.

⁸ Tutar; a.g.e. s. 21-22.

⁹ Tutar; a.g.e. s.24.

İşletmelerde krize yol açan dış çevre faktörleri aşağıdaki gibi özetlenebilir;¹⁰

I- Doğal Felaketler : Yönetimin kontrolü dışındaki sel, yangın, deprem gibi felaketler krizin en belirgin sebepleridir. Doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmak kaynağı doğal felaketler olan krizin zararlarını önemli ölçüde azaltır. Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi diğer kriz türlerinden ayıran önemli fark bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması ve dolayısıyla örgütlerin erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının fazla işe yaramamasıdır.

II- Genel Ekonomik Belirsizlikler ve Dalgalanmalar: Örgütlerin ekonomik çevresini, faaliyetlerini sürdürdüğü alandaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyini ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi faktörleri oluşturur. Bu faktörlerde meydana gelen herhangi bir olumsuz gelişme, krizin ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Örgütler ekonomik sistemin bir alt sistemidir ve dolayısıyla ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik durumu onları olumsuz yönde etkiler. Bir ekonomide işletmelerin faaliyetlerini etkileyen, istikrarsızlık ve belirsizlik yaratan faktörler şöyle sıralanabilir.¹¹

- İşletmenin temel girdilerinde meydana gelen darlık ve büyük fiyat değişiklikleri,
- Mal ve hizmetlerde arz-talep dengesinin bozulması,
- Ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar ve ithalat-ihracat rejimindeki değişimler,
- Ekonomik ve psikolojik sebeplerle halkın satın alma gücünün azalması,
- Yüksek oranda enflasyon,
- Grev, lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması,

III- Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler: Örgütün kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir gelişme söz konusu ise bu durum örgütün faaliyetlerini etkiler, krizin ortaya çıkmasında teknolojiye bağımlılık oranı önemli ölçüde etki edecektir.

¹⁰ Dinçer; a.g.e. s.386.

¹¹ Basil Douglas; *The Management of Change*. London. 1974 . Akt. Dinçer, a.g.e s.386.

Özellikle yeni teknoloji örgütün sunduğu mal ve hizmetlerin yerine ikame edilebilir yeni mal ve hizmetler ortaya çıkarmışsa, örgüt için kriz kaçınılmazdır.¹²

IV- Sosyal-Kültürel Faktörler: Toplumun değer beklentileri ve yaşam tarzındaki köklü değişimler, krizi ortaya çıkaran etmenler arasındadır. Zorunlu kültür değişmelerinin fert, toplum ve örgüt davranışlarında yarattığı en belirgin sonuç dengesizlik ve kararsızlıktır. Yani bir kriz halidir. Toplumun değer yargılarının değişmesi, müşteri ilgisinin azalması, sosyal karışıklıklar ve huzursuzluklar işletmeleri krize sevk edebilir. Ancak özellikle toplumun değerlerinin değişmesinin uzun sürede gerçekleşeceği düşünülürse bu anlamda krizle karşılaşmak az rastlanacak bir durum olarak görülebilir.

V- Hukuki ve Politik Düzenlemeler: Yasama organının ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak koyabileceği yasa ve kurallara örgütler uymak zorundadır. Hukuk kurallarına uygun değişiklikleri hızla gerçekleştiremeyen örgütlerin krizle karşılaşmaları kaçınılmazdır. Özellikle faaliyette bulunan ülkedeki politik risk durumları önemli bir kriz kaynağıdır. Hükümetin hukuksal, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda alacağı yeni kararların gereği gibi örgütler tarafından yerine getirilmemesi durumunda kriz ortaya çıkabilir.

VI- Yoğun Rekabet : Büyük ve güçlü rakiplerin mamullerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak pazar payını artırma mücadelesine girmeleri işletmeyi krizle baş başa bırakabilir.¹³ Bunun için işletmenin güçlü bir rekabet stratejisi izlemesi ve pazardaki rekabete ayak uydurabilmesi gerekir.

VII- Uluslararası Çevre : Özellikle büyük işletmeler açısından uluslararası çevre koşulları büyük önem taşır. Uluslararası pazarlarda oluşan fiyat dalgalanmaları, savaş vb. olaylar arz-talep değişiklikleri, bunları izlemekte başarısız kalan örgütlere kriz ortamı hazırlar. Son yıllarda dünyada yaşanan küreselleşme eğilimleri, örgütsel faaliyetlerde yeni yaklaşımları gerekli kılmaktadır. Örgütler kendi faaliyet alanlarını

¹² Akat, Budak, Budak. a.g.e. s.149.

¹³ Dinçer; a.g.e. s.387.

ulusal ekonomiler ve ulusal sınırlar içinde tanımlayamazlar. Bunu dünya ölçeğinde hizmetler ve endüstriler çevresinde tanımlamak zorundadırlar.¹⁴

1.2.2. Örgüt İçi Faktörler ve Başarısız Yönetim

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, büyüme ve gelişmeyi sağlamaları üst yönetimin örgütü zayıf düşüren faktörlerden korumasına ve örgütün fırsatlarından ve değişimin getirdiği avantajlardan maximum düzeyde yararlanmasına bağlıdır. Etkin bir iş stratejisi fırsat ve risklerin başarılı bir biçimde yönetilmesi sayesinde gerçekleştirilebilir. Gerçekte dış çevre tamamıyla kontrol edilemez ve tahmin edilemez değilse, başlangıçta dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünse bile, işletmenin krize düşmesinde örgüt içi faktörlerin etkili olduğu iddia edilebilir. Bu bakımdan işletmelerde krizin ortaya çıkış sebebinin iç çevre yetersizlikleri ve başarısız yönetim olduğunu söylemek doğru olur. Örgütün yapı ve işleyişinden kaynaklanan yetersizlikler, çevresel şartlarla birlikte örgütün krize girmesini kolaylaştırır.

İşletmeleri krize iten iç çevre faktörleri altı grupta ele alınabilir.

1. Tepe yöneticilerinin yetersizliği: İşletmenin üst yöneticilerinin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleri krize yol açabilir. Örgütler her ne kadar sistem olmanın bir gereği olarak ele alınıp örgüt yönetimi bir 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 bu günün problemlerini günün çareleriyle çözmeye kalkıyorsa veya bugünkü dünyayı dünün kafasıyla algılama ve yorumlama yoluna gidiyorsa örgütte bizzat yöneticinin kendisi bir kriz kaynağıdır.”¹⁵

¹⁴ Peter Drucker; **Etkin Yöneticilik**. Eti Kitapları. İstanbul, 1994, s. 63.

¹⁵ Tutar; a.g.e. s. 36.

Üst kademe yöneticilerinin yetersiz olma sebepleri şöyle özetlenebilir.¹⁶

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi
- Çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif ve yavaş kalma sistemi kusurlu bulma
- Krizi inkâr etme ve taktikleri tehir etme
- Kişilik
- Tepe yöneticinin rolünü algılayışı

2. Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik: Kriz dönemlerinin en temel sorunlarından biri, kararsızlık ve yanlış kararlardır. Doğru karar vermek ancak farklı alternatifler oluşturmakla mümkündür. Alternatif belirlemenin temel şartı ise bilgidir. Krizden ancak doğru kararlar vererek çıkılabilir. Bu nedenle doğru karar vermek için toplanacak ve değerlendirilecek bilginin bazı özelliklerinin bulunması gerekir. Bunlar,¹⁷ doğruluk, zamanlılık, tamlık, kısalık, yerindelik ya da ilgililik gibi özelliklerdir. Toplanan verileri bilgiye dönüştürme ve bu bilgileri karar süreçlerinde başarılı bir biçimde kullanma becerisinin gösterilmemesi gerçekte bir yöneticilik problemidir. Krizler sadece sürpriz durumlarda ortaya çıkmayabilir. Genellikle örgütle çevresindeki olumsuz etkileşimle ilgili sinyallerin farkına varamamak krize yol açmaktadır. Bu işe açıkça ya ihmal, ya bilgi toplama ya da tecrübesizlikle ilgilidir.

3. Yönetimin Değerleri, İnanç ve Tutumları: Krizin ortaya çıkmasında etkili olabilir. Özellikle sürekli değişen çevre karşısında yönetimin değer ve varsayımları uyum sağlamada önemli rol oynar.

4. İşletmenin Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri: Mevcut durumu anlamada geçmiş önemlidir. İşletmeler eski durumu ve mevcut süreçleri koruma eğilimindedir. Bu durumda verilecek kararlar, ekonomik rasyonel olmaktan çok hissi ve politik olacaktır. Böylece ortaya çıkan kriz durumunun yönetimi önceki yöntemlere bağlı kalacaktır. Ancak her krizin kendine has özelliklerinin olması sebebiyle geçmiş

¹⁶ Dinçer; a.g.e. s.388.

özmler, yeni krizler için muhtemelen uygun olmayacaktır. Buna rağmen geçmiş krizlerde başarıyı sağlayan faktörlerin algılanması ve tecrübe, yeni krizlerde önemli ipuçları sağlayabilir.

5. İşletmenin Hayat Safhası: Doğuş, geleişme, olgunlaşma ve çöküş olmak üzere işletmelerin dört temel geleişme safhasından söz edilebilir. Kurumun faaliyet alanı ne olursa olsun en çok karşılaşacağı kriz aşaması geleişme aşamasıdır. Çevresel fırsatlardan yararlanma isteği örgütlerde her türlü kaynak ihtiyaını ortaya çıkaracaktır. Bunun karşılanamaması durumunda kriz kaçınılmaz olur. İşletmeler doğuş, geleişme ve olgunluk safhalarından geçerken daha çok tahmin edilebilir krizle karşılaşır. Bu krizler sadece mali yetersizliklerin sebep olduğu değil aynı zamanda fırsat krizleri de olabilir. Büyük geleişme fırsatları büyük kayıplar gibi heyecan ve telaş yaratır. Aradaki fark korku krizlerinde muhtemel kayıplar asgariye indirilmeye çalışılırken fırsat krizlerinde elde edilecek kazançlar azamileştirilmeye çalışılır.

6. İşletmenin Diğer zellikleri: Yönetimin merkezileşme derecesi, işin özellikleri, mal veya hizmetin çeşitliliği, yapı esnekliği, bilgi akışı ve karar verme gibi özellikleridir.

1.2.3. İ ve Dış evre Faktörlerin Etkileşimi

İşletmelerin geleişme ve olgunlaşma durumları i ve dış çevresel faktörlerin etkileşiminin sonucunda ortaya çıkar. Bu etkileşmenin  önemli boyutu bulunmaktadır.¹⁸

- İşletme ile evre arasındaki bağımlılığın derecesi: İşletmenin evre üzerindeki kontrol derecesi yüksek veya düşük olabilir.
- Kriz durumunun olumlu veya olumsuz algılanması: Kriz; amaçlara ulaşmada ve daha geleişmiş amaçlar belirlemede bir fırsat veya işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede bir engel ve örgüt kabiliyetlerini zayıflatan bir tehdit olarak görülebilir
- İşletmenin değişiklere karşı hassasiyeti: Düşük veya yüksek olabilir.

¹⁷ Tutar; a.g.e. s.41.

¹⁸ Dinçer; a.g.e. s. 389.

1.3. Kriz Türleri

Yukarıda belirtilen, krize neden olan kaynaklardan yola çıkarak işletmelerin çok fazla türde krize maruz kalabilecekleri söylenebilir. Kriz türleri ve bu kriz türlerini ortaya çıkaran bazı temel faktörler şöyle sıralandırılabilir.¹⁹

1- Hammadde, Ürün ve Servis krizleri : Maliyet artışı, hammadde veren firmaların grevi, taşımacılık grevleri, temin sorunu, farklı kaynaklar, yeni kaynak arayışı, kalite sorunu, denetim, stoklama, stok krizleri , minimum stok, satıcı - müşteri stokları vb.

2- Enerji Krizleri : Elektrik kesintileri, jeneratör sorunları, farklı enerji hatları, yakıt sıkıntısı, farklı kaynaklar vb.

3- Çalışanların Yaratacağı Krizler : Organizasyon değişimi, eğitim, çalışanların yetkinlikleri, eleman kalitesi, eleman ayrılmaları, yedekleme ve kariyer planlama, iletişim eksikliği, iletişim ve sorumluluk paylaşımı, grevler vb.

4- Tabii Afet ve Kaza Krizleri : Doğal afetler, yangın, patlama, sızma problemi, afet senaryoları, ilk yardım ekiplerinin yetersizliği, sigortalama, periyodik kontrol, iş kazaları, sabotaj , sistem çökmeleri, virüsler vb.

5- Rekabet Krizleri: Teknolojik değişim, araştırma ve geliştirme, eğitim, bilgi kaçıışı, gizlilik sözleşmeleri, haksız rekabet, satın alma grupları, pazar daralması ve pay azalması, hazır reklam projeleri, hazır kampanyalar , karalamalar, medya ilişkileri, hukuk işleri vb.

6- Ekonomik Krizler : Kur değişimleri, açık pozisyonlar, faizlerdeki değişim, dış borçlar, bütçeleme, planlama ve kontrol vb. nedenler.

7- Politik Krizler: Dış politika krizleri, hükümet yasaları, sınırlamalar, vergi değişiklikleri, farklı ülkelere satış, hükümet değişikliği, savaş, iç savaş, ihtilal terör,

¹⁹ Atilla Yıldıztekin. İş Sürekliliği Stratejileri & Felaket Planlaması Konferansı. 15 Ocak 2003-İstanbul.

güvenlik güçleri ile ilişkiler, ulusal savaşlar, askeri amaçlı üretim veya hizmet, yerel çatışmalar vb.

1.4. Stratejik Açıklık ve Krizin Oluşma Safhaları

İşletmelerde stratejik plan uygulaması, başarıyı belirleyen ana faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Etkili olmayan yönetim, stratejinin hazırlanmasında olduğu kadar uygulanmasında da hatalara yol açabilir. Dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması yanında yönetimin de başarısız olması işletme ile çevresi arasında bir “stratejik açıklık” oluşturur. Bu stratejik açıklık işletmeyi kriz durumuna yöneltmektedir. İşletmelerde stratejik açıklığın ortaya çıkmasına sebep olan faktörler şunlardır:²⁰

- Eksik ve yanlış çevre analizi,
- Örgüt yapısının esnek olmaması,
- Yetersiz çevre desteği,
- Kaynakların yeterli ve uygun olmaması,
- Acık sistemi ve çevre etkisini basite alma,
- Yetersiz uygulama ve yöntem yanlışlıkları,
- Değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememe,

Stratejik açıklığın ortaya çıkması ve krizin baş göstermesi süreci başlıca beş temel safhaya ayrılabilir. Krizin başlaması ve şiddetlenmesiyle ilgili sürecin safhaları şunlardır;

1.4.1. İç ve Dış Değişiklikleri Görememe (İşletme Körlüğü)

Bu safha işletmenin dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden hiç haberdar olmaması ya da teşhis etmede ve tanımlamada yetersiz kalması safhasıdır. Önceden olayları sezmek ve tahmin etmek zorlaşır. Bu aşamada kalifiye olmayan eleman sayısının artışı, eskimiş yönetim süreçleri, şekille içeriğin yer değiştirmesi, amaçların açıkça tanımlanmaması, haberleşme ve iletişimdeki engeller, koşullara uyup

²⁰ Dinçer ; a.g.e. s.391

doğru işler yapma yerine kurallara uyup işleri doğru yapma gibi sonuçsuz çabalar, güvensizlik sonucu örgütsel değerlerin düzenleyici vasfının kalmaması gibi bazı sorunlar görülür.²¹

Bu aşamada daha çok işletmenin örgüt yapısı ve süreçlerinin geliştirilmesi gerekir. Bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, yapının esnek hale getirilmesi, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi lazımdır.

1.4.2. Harekete Geçmeme ve Tepkici Tutum

Krizin ortaya çıkmasında ikinci safha, başarının düşmesine veya bozulmasına rağmen, herhangi bir faaliyetin olmamasıdır. Beklenmedik olaylar karşısında işletmeler mutad faaliyetlerinin dışına çıkmazlar yani faaliyetlere yönelme ihtiyacını hissetmezler.

Bunun üç önemli sebebi vardır:²²

- Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısıyla “bekle gör” politikasının cazip görünmesi,
- Değişikliklerin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısıyla pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi,
- Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi,

Ancak zaman geçtikçe yönetim başarısızlığı fark etmeye başlar. Çünkü işletme çevredeki değişiklikler sebebiyle zorlanma ve gerilim içine düşmeye başlamıştır. Bu zorlanma giderek masrafların artması, kaynakların yetersizleşmesi, amaçların gerçekleşme oranının düşmesi gibi ölçülebilir hale gelir. Artık bu noktada işletme içinde liderliğin rolü ve önemi artmaya başlar. Tepe yönetimi hemen harekete geçerek uygun faaliyetleri uygulamaya koymalıdır. Ayrıca problemler teşhis edildikten sonra gerekli değişiklikler hemen yapılmalıdır.

²¹ Tutar; a.g.e. s. 55.

²² Kupperman, Wilcox,Smith; *Crisis Management*. Akt. Dinçer, a.g.e. s.391.

Krizle birlikte organizasyonlarda hiçbir faaliyet, önceki istikrar dönemlerinde olduğu gibi yolunda gitmediği halde, her şey yolundaymış gibi bir tutum takınıp harekete geçmeme, yönetebilir bir krizi yönetilmeyen bir kriz haline getirir.

1.4.3. Yanlış Kararlar ve Faaliyetler

İşletmenin hangi kademesinde olursa olsun, hangi konularla uğraşırsa uğraşsın yönetici konumunda olan birinin, vazgeçemeyeceği en önemli faaliyet karar vermektir. Olağan dönemlerde ve kriz durumlarında kararsızlığın asıl nedeni, yetersiz bilgi sebebiyle, karar alternatiflerin oluşturulamamasıdır. Bu tür bir tıkanmaya karşı verilecek en doğru cevap, bilgi kaynaklarının geliştirerek uygun bir karar destek sisteminin kurulmasıdır.

Bu safhada çevredeki değişiklikler ve iç problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü konusunda yöneticiler arasında hakim bir görüşün olmasını önler. Bu durum ise yöneticiler arasında fikir birliği sağlamayı zorlaştırır. Bu safhada en çok kullanılan yaklaşım, karar verme durumunda olanları ikna etmek ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği ve uygun gördüğü faaliyetlere yönelmektir.

1.4.4. Kriz

Bazen işletmeler daha önceki üç safhayı geçmeden ve beklenmedik bir şekilde dördüncü safhayla karşılaşabilir. Ancak bir çok işletme krizi önceden tahmin etme ve karşılama fırsatına sahiptir. İlk üç safhada problemler başarılı bir şekilde cevaplandırılmamış ve değişikliklere uyum sağlanamamışsa, kriz ortaya çıkar ve yönetimde kızgınlık ve telaş başlar. Genellikle planlama yapmak gereksiz görülmeye ve günlük faaliyetler önem kazanmaya başlar. İşletme içindeki gerilim alt kademelere doğru yayılır. Böylece örgüt iklimi bozulur. Herkes çok çalışır, ancak başarı bir türlü gerçekleşmez .

Kriz safhasında problemler işletmeyi sosyal alanda da aşındırır. Müşteriler, çalışanlar, satıcılar ve işletmeyle ilişkisi olan diğer kişi ve gruplar, bu ilişkilerini sınırlamaya veya gevşetmeye başlar. Bu safhada verilecek en önemli cevap, geniş çaplı bir reorganizasyon yapmaktır. Personel, yapı, süreç, değerler, ideoloji, amaç ve

stratejilerle devrim niteliğinde bir değişiklik yapmaya ihtiyaç vardır. İşletmenin mevcut değerleri, amaçlar, varsayımları, gözden geçirilmeli, kısaca örgüt kültürü değişikliklere kolayca uyum sağlayacak şekilde açık hale getirilmelidir. Ayrıca daha esnek ve modüler bir yapı oluşturulmalıdır.²³

Kriz dönemlerinde tepe yöneticilerini değiştirmek sıkça başvurulmuş bir yöntemdir. Üst kademe yöneticilerindeki zihni ve karar alma yetersizliklerini ortadan kaldırmak ve yeni fikirler geliştirmek için bu yöntem faydalı olabilir. Bu safhada ayrıca yönetim ve örgüt geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilmelidir. Bir örgütün kriz döneminde sergilediği tipik davranışlar üç ana sınıfta toplanabilir. Bunlar; denetimin merkezileşmesi, korku ve panik yaşanması ve karar alma sürecinin bozulmasıdır.

1.4.5. Krizden Çıkış veya Çöküş

İşletmenin içine düştüğü krizi çözmek için iç ve dış kaynaklardan yararlanıldığı, son çarelere başvurulduğu son şans olan aşamadır. Krizi çözmek amacıyla yeni bir değişim planı hazırlanmalı, kriz ortamına uygun stratejiler seçilmeli, yeni amaçlar oluşturulmalı ve değişiklikler başlatılmalıdır. Önceki aşamalardan da anlaşılacağı gibi her aşamada problemleri çözmek ve değişiklik yapmak imkânı vardır. Başlangıç aşamasından, kriz durumuna kadar, problemler her aşamada çözülmeyecek olursa, kriz gittikçe büyür, derinleşir ve çözümler daha da zorlaşır.

Son safhada da krize uygun cevaplar verilmezse örgüt içi problemlerin çözülme şansı kalmaz ve zamanla derisini değiştirmeyen yılanın ölmesi gibi çöküş kaçınılmaz olur. İşletmede sermaye yetersizliği pazar payında düşme, tecrübeli ve ehil elemanların uzaklaşma gibi ciddi ve somut problemler ortaya çıkar. Artık işletme içindeki ve işletme ile çevresi arasındaki çatışma, kolayca çözülemeyecek kadar büyümüştür. Örgütte çözülme, çevreye bağlı olmaksızın artar.²⁴

²³ Dinçer; a.g.e. s. 396.

1.5. Kriz ve Plandışı Değişikliklerin Sonuçları

Plansız değişme krizin beklenilmeyen boyutun bir fonksiyonudur. İç ve dış çevrede oluşan beklenilmedik değişiklikler, işletmeyi mevcut yöntem ve tecrübelerin dışına çıkmaya zorlar. Ayrıca yönetimin rasyonel ve etkili bir şekilde cevap verebilecek kadar zamanı da olmaz. Bu sebeple kriz plansız değişiklikler yapmayı, programlanmamış faaliyetleri ve yeni kabiliyetler geliştirmeyi zorunlu kılar.²⁵

Krizin organizasyonların örgütsel ve yönetsel yapılarında ortaya çıkardığı problemleri aşağıdaki gibi tespit edilebilir.²⁶

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

Krizin ve plan dışı değişikliklerin çalışanlar üzerindeki etkisi, onların problemlerin sıkıntısını başka alanlara kaydırması şeklinde ortaya çıkar. Bunlar geçici çözümlerdir. Oysa kalıcı olmayan çözümler sadece sorunların ertelenmesine yarar ama altta kalan problem hiç değişmeden kalır. Bu problem gittikçe kötüleşir. Bu arada sistem temeldeki problemi çözmek için sahip olduğu yetenek ve enerjiyi de önemli ölçüde kaybeder.²⁷

1.5.1. Kriz Dönemlerinde Örgüt Çalışanlarında Gerilimin Artması

Krize uygun cevabın hemen verilmesi gereğinin meydana getirdiği telaş, sınırlı bilgi ve kaynaklarla çevreye uyum sağlama çabası, tepe yönetiminde ve zamanla tüm çalışanlarda bir gerginlik yaratacaktır. Kriz dönemlerinde örgüt çalışanlarından güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar tatmin edilemez, örgüte

²⁴ Dinçer; a.g.e. s.397.

²⁵ Tutar; a.g.e. s.65.

²⁶ Tutar; a.g.e. s.65.

²⁷ M.Peter Senge; *Beşinci Disiplin*. Çev. A.İldeniz, A. Doğan. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993, s.31.

gerilimli bir hava egemen olur. Bu dönemde örgüt üyeleri çoğu kez geri çekilme davranışı gösterirler. Üretim ve hizmetin kalitesi düşer, işe karşı gösterilen motivasyon azalır ve iş tatmini zayıflar.

Kriz örgütte kriz öncesinde bastırılan gerilim kaynaklarını açığa çıkarır ve örgütsel çatışma başlar. Kriz bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik ve korku yaratır. Çalışanlarda daha çok zihinsel yorgunluk görülmeye başlar.²⁸ Zihinsel yorgunlukla birlikte hataların artmaya başladığı görülür. Hatalardaki artışla kısa sürede daha çok iş yapma ihtiyacı, yeni hataları ortaya çıkarır. Sonuçta bir faaliyet için olağan durumlarda yeterli olandan daha fazla zamana ihtiyaç duyulur ve verimlilik düşer.

Yapılan araştırmalar insanların gerilim altında iken ortaya çıkan problemlerin çözümünü için normal dönemlerde gerekli olandan beş kat daha fazla zamana ihtiyaç duyduklarını göstermiştir. Henri Ford teknik personelini, enerji sınırlarını zorlayacak kadar çok çalıştırdıktan sonra şöyle demek zorunda kalmıştır. “Eğer mühendislerime Pazar günleri çalışmayı yasaklamış olsaydım “A” modeli otomobilinizin imalatı, altı ay önce yapılabilirdi. Dinlenmeleri gereken günde yaptıkları yanlışları düzeltmek, bütün bir haftamızı aldı”.²⁹

1.5.2. Karar Verme Zorlukları ve Kontrolün Merkezileşmesi

Özellikle kriz dönemlerinin karmaşık ortamlarında, yoğun olarak, bir arada yaşanan ve yöneticilerin etkin zihinsel süreçlerde bulunmasını ve başarılı olmasını engelleyen önemli faktörler vardır. Bu faktörler aynı zamanda insanlarda yaşamın etkili ve verimli olmasını önleyen eksikliklerdir. Bu eksiklikler şunlardır;³⁰

- Öncelik verme yeteneğinin azalması,
- Önceliklere dayanarak organize etme yeteneğinin ya da isteğinin olmaması
- Verilen kararları uygulayacak iradenin olmamasıdır.

²⁸ Can; a.g.e. s.316.

²⁹ Tutar; a.g.e. s.67.

³⁰ Doğan Cüceloğlu; İyi Düşün Öyle Karar Ver. Sistem Yayıncılık, İstanbul 1996, s.298.

Kriz süresince kişiler gerilim altında kaldığı ve kısa zamanda karar alınması gerektiği için üyelerde zihni süreçlerin kullanımında daralmalar görülür. Karar alma, analiz yapma ve tahmin etme gibi süreçlerde rahatsızlık ortaya çıkar. Hesap hataları, daha az fikir üzerinde durma ve belirli problemler üzerinde yoğunlaşma gibi. Şiddetli krizler yöneticileri önemli ama daha az muhtemel kararlar almaya yöneltir. Özellikle krize cevap vermede muhtemel başarısızlığın sorumluluğunu dağıtmak ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için herkesin kabulleneceği çözümler bulma sonucunu doğurur. Bu durum ise genellikle kararların niteliğinin bozulması sonucunu doğurmaktadır. Böylece;³¹

- Yanlış problemin çözümlenmesi
- Problemin yanlış teşhis edilmesi
- Probleme yanlış çözümlerin uygulanması
- Doğru problemin çok geç çözüme kavuşturulması gibi muhtemel sonuçlardan birisiyle karşılaşılır. Bu alanlarda yapılabilecek yanlışlıklar , krize uygun cevapların verilmesini büyük ölçüde engeller.

Kriz dönemlerinde kararların nasıl ve hangi yöntemlerle alınacağı konusunda çeşitli problemlerle karşılaşılabilir. Önemli konularla ilgili alanlarda çalışanların düşüncelerinin alınması zaman darlığından dolayı imkansız hale gelebilir. Bu durumda, astların görüşü alınmadan, kararlara onların güçlü bir motivasyonla katılmaları mümkün olmayacaktır. Zaman baskısı da büyük olasılıkla kriz dönemlerinde yöneticilerin üzerlerinde en çok hissettikleri baskıdır. Yöneticiler , bir kararın alınmasında titiz davrandıkları ve acele ettikleri oranda , karara başkalarını katmada zorluk çekeceklerdir. Acil kararlar hızlı bilgi akışını, departmanlar arasındaki etkin iletişimi , yatay, dikey ve çapraz haberleşmeyi gerektirir. Örgütlerde bireyler arasında, gruplar arasında veya bireyle grup arasında yaşanan çatışmalar , bilgi akışı için gerekli olan işbirliğini engeller.³²

Kriz anlarında muhtemel başarısızlıkların sorumluluklarından kurtulmak ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için yöneticiler, örgütün kendi amaçlarından çok ,

³¹ Dinçer; a.g.e. s.399.

³² Tutar; a.g.e. s.69.

Çalışanlara dönük karar alma yolunu seçebilir. Böyle bir tavır, bir taraftan krizin derinleşmesine sebep olurken diğerk taraftan da çalışanlar arasında yeni çatışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlar.

1.5.3. Örgütsel atışmanın Artması

Örgütlerde her şeyin yolunda gittiğı dönemlerde neşeli bir hava hakimdir. Kriz anlarında ise gerilimli bir iklim rgt kuşatır. Örgüte farklı iklimleri yaşatanlar çevresel koşulların yanında , tepe yöneticisinden alt kademe yöneticisine kadar bütün çalışanlardır. Örgütsel ve yönetsel faaliyetler bir ekip işidir ve bunlar birbirlerine bir zincirin halkaları gibi bağımlı durumdadırlar. Örgütsel bir etkinlik elde edilmek isteniyorsa , bu bağımlılık nedeniyle, bir zincirin gücünün, en zayıf halkasının gücü kadar olduğu gerçeği ile hareket edilmelidir.

Organizasyonlarda çatışmaya taraf olabileceklerle ilgili çatışma türleri şunlardır.³³

- a- **Bireysel atışmalar** : Bu atışma sebebiyle örgütte bireyler bazı konularda karar veremezler , dengesiz ve çelişkili davranışlar içerisinde bulunurlar. Bireyler-arası çatışma ise iki veya daha fazla bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir. Örgütlerde en çok görülen bireyler-arası çatışma türleri ast-st çatışmaları ile kurmay yöneticiler arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır.
- b- **Gruplar-arası çatışmalar** : İki grubun birbirleriyle olan çatışmasıdır. Bu çatışmalar aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların, birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğar.
- c- **Bölümler-arası çatışmalar** : Örgüt içerisinde temel işlevleri yerine getirmek üzere kurulan muhasebe ve finansman, üretim, pazarlama, ar-ge, personel gibi departmanlar arasında görev, yetki ve sorumluluk bakımından çatışmalar çıkabilir.
- d- **rgtler-arası çatışmalar** : Bu tür çatışmalar da bir örgütün kendi dışında kalan başka örgütlerle atışmalarıdır.

³³ Erol Eren; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası , İstanbul 2000 s. 452.

Çatışmaların giderilmesini kolaylaştırmak için çatışmaları ortaya çıkaran sebepleri bilmek gerekir . Bu sebepler ; ³⁴

- İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağımlılık,
- Belirli ve ortak kaynakları paylaşılması,
- Amaç ve algılama farklılıkları,
- Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler,
- Haberleşme noksanlıkları,
- Statü, çıkar ve kişilik farklılıkları,
- Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar,
- Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler,
- Yöneten ve yönetilenler arasındaki kutuplaşmalar,
- Örgüt içi güç mücadeleleri.

1.5.4. Çevresel Değişimlere Uyum Yeteneğinin Zayıflaması

Krizin şiddeti ve süresi arttıkça örgütün iç ve dış değişikliklere uyum yeteneği önemli ölçüde zayıflar. Yöneticilerin iç ve dış değişikliklere uyum yeteneğinin güçlenmesi, sistemler, değişkenler, özellikle de parametreler konusunda yeterli bilgi sahibi olmalarına bağlıdır.

Çevresel değişmelere uyum sağlayabilen organizasyonlar karar, ilke, çerçeve ve diğer mekanizmalarında değişiklik yapabilen, değişik şartlara ilişkin bilgiler toplayıp, onları değerlendirebilen organizasyonlardır. Örgütlerin çevrelerini saran çevresel unsurların yarattığı belirsizlikleri azaltarak, faaliyetlerini kontrol edebilir bir düzeyde yürütmeleri gerekir. Bunun başaranabilmesi çevresel unsurları çeşitli yönlerden ele alan stratejiler geliştirilmesine bağlıdır.³⁵

Çevresel faktörleri analiz ederek, örgütlere çevre uyum politikalarına uygun bir yapı kazandırma, yönetimin önemli görevlerinden biridir. Yöneticilerin örgütü, iç ve dış değişimlere uyumlu hale getirmek, dış çevre faktörlerindeki değişmelerle ilgili bilgi ve verileri, sisteme aktararak, karar vermek gibi önemli bir fonksiyonu vardır.

³⁴ Koçel ; a.g.e. s.463.

³⁵ Koçel; a.g.e. s. 256.

Yöneticiler bu fonksiyonları , ancak etkin bir bilgi sistemi kurmakla başarabilirler. Bilgi sistemi, bir taraftan “değişkenlerin”, diğer taraftan da “parametrelerin” özelliklerini işleyerek, yöneticinin karar alternatifleri oluşturmasını sağlayacaktır. Örgütlerin iç ve dış değişimlere uyum yeteneğini zayıflatan faktörler parametreler ve değişkenlerdir. Örgütü içerden etkileyen değişkenlerin , ve dışarıdan etkileyen parametrelerin yeterince algılanamaması ve gerekli önlemlerin alınamaması, örgütlerin iç ve dış değişimlere uyum yeteneğini zayıflatır.³⁶

1.5.5. Rasyonel Karar Verme Çabukluğunun Zayıflaması

Rasyonel ve çabuk karar alma ihtiyacı yöneticilerin yoğun bir şekilde çalışmasını gerektirir. Bedeni ve zihni aşırı çaba , bıkkınlık ve yorgunluk doğuracaktır. Ayrıca yöneticilerde heyecan ve telaş vardır. Acil karar alma zorunluluğu, yeteri kadar bilgi toplama imkanı vermez. Normal olarak sağlıklı bir karar için bilgi toplamaya, analiz etmeye, alternatifleri tanımlamaya ve uygun stratejilere seçmeye yetecek kadar zamana ihtiyaç vardır. Ancak acil kararlar hızlı bilgi akışını, bölümler arası ilişkileri, yatay ve çapraz haberleşmeyi gerektirir. Geleneksel örgüt yapısı içinde bu ihtiyaca çoğunlukla cevap verilemez. Bunun sonucu olarak, eksik bilgilerle veya yanlış ve çelişkili verilerle karar almak durumunda kalınır. Hızlı bilgi akışı ve çok yönlü haberleşme ihtiyacı, mevcut örgüt yapısını yetersiz hale getirir. Ayrıca kişi veya gruplar arasındaki gayri-resmi ilişkilerin niteliğinin bozulmasına, güvensizlik ve anlaşmazlıklara sebep olur. Bu durumda bilgi akışı için gerekli olan işbirliğini engeller.³⁷

Kriz gibi ani ve plansız değişimler yöneticileri düşünmedikleri ve hazır olmadıkları alanlarda hızlı karar vermeye zorlar. Değişimin hızlı, koşulların yeni olması, karar vermenin yapısı açısından devrimsel nitelikte değişimleri gereksiz kılabilir. Kriz durumlarında merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, statükocu bireylerden oluşur ve otoriter vasıfları öne çıkan bireyler tarafından yönetilir. Kriz uzadıkça ve derinleştikçe üst kademe yöneticiler daha fazla risk ve sorumluluk gerektiren kararlar alma durumunda kalırlar. Sorumluluklarını tek başına yerine getirme ihtiyacı otoriter tavırlara girmelerine neden olur.

³⁶ Tutar; a.g.e. s.76.

³⁷ Dinçer; a.g.e. s. 398.

Psikolojik sorunların türü ne olursa olsun, bu sorunlar şüphesiz, çabuk karar alma için gerekli olan zihinsel dinçliğin ve diriliğin önündeki engellerdir. Karar vermek şüphesiz yöneticiliğin özündedir veya yöneticilik bir karar verme işidir. Özellikle bir çok sınırlılığın üst üste geldiği kriz dönemlerinde çabuk karar vermek kadar , verilen kararların niteliği de önemlidir.

Nitelikli bir kararın unsurları aşağıdaki gibi olmalıdır.³⁸

- 1- Kriz problemin genel bir nitelik taşıdığının ve ancak bir kural, bir ilke getiren bir karar yoluyla çözümlenebileceğinin açıkça anlaşılmış olması,
- 2- Krizin çözümlenebilmesi için gerekli, karakteristiklerin, yani “sınır koşullarının” tanımlanması,
- 3- Krizin karakteristiklerini tamamıyla karşılayan bir çözümün bulunması,
- 4- Olayların gerçek gidişatına karşı, kararın geçerliliğinin ve etkinliğinin sınanmasını sağlayan, “geri beslemeyi” içermesi gerekir.

1.5.6. Üst Yönetimde Otoriterleşme Eğilimi

Kriz durumlarının önemli bir özelliği de kontrolün önemli ölçüde merkezileşmesidir. Bunda, kriz durumlarında, ortak karar vermenin gerektirdiği uzlaşma süreci için yeterince zamanın olmaması ve acil hareket etme zorunluluğu nedeniyle , otoriter eğilimlerin ortaya çıkmasının önemli payı vardır. Yönetimsel faaliyetlerde standardizasyona gitmek de kriz sürecinin özellikleri arasındadır. Belirtilen gerekçelerle, yönetici, yapı ve denetim alanını genişleterek ve daha otoriter yaklaşımlarla krizi yönetme yolunu seçebilir.³⁹

Ancak unutulmaması gereken bir husus otorite kullanımının kriz yönetim sürecinde boyutlarının iyi ayarlanmasıdır. Demokratik veya otoriter her yönetim anlayışı için uygun bir zamanın seçimi önemlidir. Buna göre yönetim anlayışını içinde bulunan koşullar , yani zaman belirleyecektir. Yalnızca gayret sarf etmekle yetinen ve her şartta astları üzerinde otoritesini öne çıkaran bir yönetici, hangi mevkide olursa olsun, kendisi bir ast olmaktan kurtulamaz. Oysa görevinin getirdikleri niteliklere

³⁸ Drucker; a.g.e. s. 153.

³⁹ Tutar; a.g.e. s.78- 79.

sahip karizmatik bilgi gücü olan biri, hangi mevkide olursa olsun gerçek anlamda lider sayılır. Yöneticinin başarısızlığının en bilinen nedeni yeni bir konumun gereklerine göre kendini değiştirmedeki yetersizliği ya da isteksizliğidir.

Yönetimsel faaliyetlerde standardizasyona gitme ve kurumsal kontrolün artışı, yönetim katmanlarının sayısının fazlalaşması , prosedür, kural, otoriterleşmeyi ortaya çıkarır. Yakın denetim, kendi kendini yönetme becerisi olan nitelikli ve profesyonel elemanlar üzerinde önemli bir stres etmeni olur. Yöneticilerin otoriter tutum ve davranışlarında krizin uzamasına ve derinleşmesine paralel olarak artma gözlenir ve bu durum, krizi daha çok derinleştirir.

1.5.7. Zamanın Daralması ve Stres Yönetiminin Gerekli Hale gelmesi

Yöneticiler kendilerini yönetme becerilerini , içinde bulundukları zamanı ve koşulları yaşayarak gösterirler. Yöneticilerin hedeflerine ulaşmaları konusunda kendileri için gerekli olan gücün kaynağı, içinde bulundukları zamandır. Kriz dönemleri hayallerin ve geçmiş başarılarla tatmin olmanın zamanı değildir. Örgütün özellikle üst düzey yönetimi kriz dönemlerinde önemli görevleri kısa sürede yerine getirmek durumundadır. İçinde bulunulan koşul ne olursa olsun, bütün dönemlerde işlerin öncelik sıralaması vardır. Yaşamsal öneme sahip işlerin yanında, ikinci derecede önemli olan yani ertelenebilir nitelikte işler de vardır. Burada yöneticinin göstereceği yetenek, özellikle kriz dönemlerinde yaşamsal önemi olmayan ve “zamanı eriten” işlerden sıyrılarak, yaşamsal önemi olan işlere yönelmektir.⁴⁰

Üzerinde zamanın yoğun baskısını hisseden yönetici, hayatını denetleyen, zaman mı, takvim mi, yoksa kendisi mi olduğu konusunda kuşkuya düşer. Özellikle kriz dönemlerinde bu soruların cevabını bulmak hiç de kolay değildir. Bireyi strese sokan durum, bu soruya anlamlı bir cevap bulamama durumudur. Sadece karar vermenin zorluğu bireyi ümitsizliğe düşürüp, işi bırakmaya veya ortaya çıkan sorunu mümkün olabildiğince ileri bir tarihe ertelemeye götürebilir. Yönetici sadece mecburiyet durumunda, kesin karar vermeye ve kararın muhtemel olumsuz sonuçlarını göz önünde bulundurmadan, karar alma riskini üstlenmelidir. Bütün bu zorluklar başarılı bir stres yönetimi ile aşılabılır.

⁴⁰ Tutar ; a.g.e. s.80.

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ

2.1. Kriz Yönetimi ve Özellikleri

İşletmelerin bütün kriz türleri için hazırlıklı olmaları mümkün değildir. Bu sebeple kavramsal açıdan “kriz yönetimi” ifadesi genel bir anlamdan çok, yönetilebilir kriz türleri ile sınırlı bir anlam ifade eder. Kriz yönetimi, kriz olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir biçimde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak, yeni kararlar vermeyi kapsar. Kriz yönetimi, “Bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir.”¹

Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğü ile yakından ilgilidir. Yani işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar. Tehlikeye yönelik korku krizlerinin yönetiminde muhtemel kayıplar asgariye indirilmeye çalışılırken, fırsat krizlerinin yönetiminde muhtemel kazançların azamileştirilmesine gayret edilir.

Hangi kriz türü olursa olsun içinde bulunulan durumun özellikleri değişmez, rutin cevaplar yetersiz kalır, örgütte değişmeyi yönetecek ve yeni faaliyetler geliştirecek sistem eksikliği vardır, çabuk karar verme zorunluluğuna karşılık yönetim kendi amaçlarını bile tanımlamakta güçlük çekmektedir, yönetim bu şansı daha çok nitelik yönünden ele almakta ve dolayısıyla işletmenin nereye gittiğini ölçme imkanı bulunmamaktadır. Bu şartlar altında krizi etkili bir şekilde yönetebilmek için iki önemli yaklaşım vardır; krizden kaçma ve krizi çözme yaklaşımı. Gerçekten de yönetim, çoğu zaman krizin ortaya çıkışını ve aciliyetini kontrol edemez. Ancak krizin karşılanması ve çözümünü kontrol edebilir. Çünkü bütün krizler, tamamıyla

¹ Dinçer, a.g.e. s.400.

beklenmedik bir anda ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkmaz. Aksine önceden birçok kez ikaz eder. Etkili kriz yönetimi, korku ve kayıp krizlerini fırsat ve kazanç krizlerine dönüştürmekle başarılabilir.

Örgütlerde krizi önlemek ve yönetmek için personel ve örgütsel yapının hemen değiştirilmesi gerekir. İdeal bir kriz yönetimi programının; stratejik faaliyetleri, teknik ve yapısal faaliyetleri, iletişimle ilgili faaliyetleri, psikolojik ve kültürel faaliyetleri içeren bir yapısının olması gerekir. Bu faaliyetler kriz yönetimi programının sistem anlayışı çerçevesinde ele alınması gerektiğini göstermektedir. Kriz yönetimi, kriz hangi türde ve yoğunlukta olursa olsun, hazırlayacağı kriz programında krizi fırsat ve kazanç krizine dönüştürmenin yollarını göstermelidir. Kriz yönetimi ile ilgili stratejik faaliyetler aşağıdaki gibi belirtilebilir;²

1. Örgüt felsefesinde köklü bir değişiklik yapılır.
2. Kriz yönetimi misyonuna uygun, mükemmel bir işbirliği düşüncesi oluşturulur.
3. Kriz yönetimi sistematik planlamayla bütünleştirilir.
4. Kriz yönetimi simülasyonları yardımıyla seminer ve eğitim faaliyetleri sürdürülür.
5. Yeni örgütsel vizyona uygun, görev stratejileri oluşturulur.

Kriz yönetiminde başarıya ulaşabilmek için yapılması gereken bazı teknik ve yapısal faaliyetler vardır. Örgütlerin teknik ve yapısal faaliyetlerde , öncelikli olara bir kriz yönetim takımı oluşturmalarında fayda vardır. Kriz yönetimi takımının birincil fonksiyonu, kriz ortamında hızlı ve rasyonel karar vermeyi sağlayacak güçlü bir yapı oluşturmaktır. Kriz yönetiminde üzerinde dikkatle durulması gereken hususlardan biri de organizasyonel öğrenme sürecini geliştirmek ve kriz olasılığını azaltmaya çalışmaktır.

² Tutar; a.g.e. s.84

Kriz yönetimi ile ilgili olarak önerilen bazı faaliyetler şunlardır;³

- Kriz yönetimi için yeterli bütçenin oluşturulması,
- Sürekli değişme ve gelişim için politika ve programların oluşturulması,
- Örgüte, çalışanlara ve ürünlere ait bilgilerin kompüterize edilmesi,
- Krizi çözmeye yardımcı olacak hazırlıkların yapılması ve “ stratejik acil durum odasının oluşturulması”,
- Ürün, hizmet ve üretim sürecinin risklerinin azaltılması.

Başarılı bir kriz yönetimi programı için iletişim faaliyetleri ile ilgili olarak da bazı çalışmalar yapılmalıdır. Bu gruptaki faaliyetler , krizle ilgili kesimlerle iletişimin iyileştirilmesi ve toplanan bilgilerin ve iletişimin nasıl yönetileceği gibi faaliyetleri içerir. Kriz dönemlerinde medyanın bilgilendirilmesi ve halkla ilişkilere dönük çalışmalar oldukça önemlidir. Halkla ilişkiler uzmanlarına göre kriz ortamlarında organizasyonlar, “iyi bir mesajın , kötü bir krizi çözeceğine inanmalıdırlar.”

Bu açıklamalardan hareket ederek, kriz yönetiminin en temel özellikleri şöyle sıralandırılabilir;

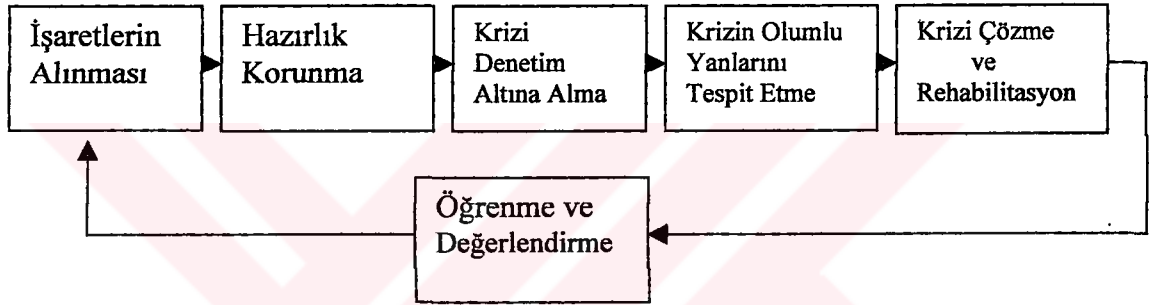
- Kriz yönetimi,yönetimin özel bir şeklidir.
- Kriz yönetimi bir karar alma işlevidir.
- Kriz yönetimi, örgütün faaliyetlerini yerine getirmesini zorlaştırabilecek ve imkansız hale getirebilecek nitelikteki olaylarla ilgilidir.
- Kriz yönetimi, krizin minumum maliyet veya maksimum getiri ile sonuçlandırılmasını hedeflemektedir.
- Kriz yönetimi, ayrı bir uzmanlık gerektirdiği için örgüte ek maliyetler yükler.
- Kriz yönetimi ilkeleri, stratejik yönetim ilkeleri ile çok yakından ilgilidir.
- Kriz yönetimi çok sayıda aşamadan oluşan karmaşık bir süreçtir.
- Kriz yönetimi,örgütün gelecekte karşılaşabileceği krizlere karşı hazırlıklı olmasını ve ondan kurtulabilmesini sağlar.

³ I.Lan Mitroft, Hhristine Pearson ; **Crisis Management**, Akt. Tutar, a.g.e. 114.

2.2. Kriz Yönetim Süreci ve Aşamaları

Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı örgütü kriz durumuna karşı hazırlamaktır.

Kriz yönetim süreci genel olarak beş temel adımı içerir, bu adımlar aşağıdaki gibi gösterilebilir.⁴



Kaynak : Halil Can ;Organizasyon ve Yönetim Siyasal Kitapevi, Ankara 1997. s. 302.

Şekil – 1. Kriz Yönetim Sürecinin Aşamaları.

2.2.1. Kriz Sinyalinin Alınması

Kriz durumu, tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri gönderir. Kriz sinyalleri gelmekte olan krizin varlığı ve şiddeti ile ilgili bilgileri içermesinden dolayı, yöneticiler bu sinyallere karşı duyarlı olmalıdır. Kriz bu sinyallerin takip edilmemesi, doğru şekilde değerlendirilmemesi sonucunda ortaya çıkar. Kriz sinyallerinin alınabilmesi ise örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesine bağlıdır.⁵

⁴ Can; a.g.e. s. 300-302.

Örgütlerin erken uyarı sistemleri aracılığı ile yakaladıkları verileri kullanarak, krize karşı hazırlık ve önlemler alabilmesine yardımcı olan mekanizmaları kurmaları gerekir. Kurulacak olan önleme ve koruma mekanizmaları, erken uyarı sisteminden gelen bilgileri işleyerek, olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yönetime bilgi verir. Krize hazırlık ve korunma mekanizmalarının sağlıklı biçimde işlemesi için, erken uyarı sinyallerinin etkili bir biçimde izlenmesi zorunludur.⁶

Kriz yönetiminin ilkeleri , diğer stratejik planlama yöntemlerine benzer. Erken uyarı sinyallerini dinlemek, rakiplerden gelen sinyalleri dinlemek gibidir. Kriz sinyallerinin alınabilmesi , çok iyi işleyen bir erken uyarı sisteminin varlığına bağlıdır. Bu nedenle her kriz durumu için fonksiyonel bir erken uyarı sisteminin kurulması gerekir .

2.2.2. Krize Hazırlık ve Korunma

Örgütün erken uyarı sistemleri aracılığı ile yakaladığı verileri kullanarak krize karşı hazırlık yapabilmesi ve önlemler alabilmesine yardımcı olan önleme ve korunma mekanizmaları erken uyarı sisteminden gelen bilgileri kullanarak muhtemel bir krizle ilgili olarak alınacak önlemler konusundaki bilgileri yönetime iletir.

Krize hazırlık ve korunma aşaması, krizin ortaya çıkaracağı zararı önlemek amacıyla, örgütün birimlerini, departmanlarını ve çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya dönük faaliyetleri içerir. Yöneticinin krizi yönetme becerisi, krizin belirtilerine karşı alacağı tedbirlerle ve öngörülerindeki isabet derecesiyle yakından ilgilidir. Eğer yönetici muhtemel krizi ve boyutlarını önceden sezebiliyor ve gerekli önlemleri alma konusunda yeterlilik gösterebiliyorsa, krize düşmeden, krizden kaçınmak mümkün olabilir.

Kriz yönetiminde “korunma yaklaşımı”, arzu edilmeyen durumların olumsuz etkilerini hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu, işletme açısından kriz tehlikesi karşısında ideal bir durum olmakla birlikte. Özellikle tehlikeye yönelik

⁵ Akat ,Budak, Budak ; a.g.e, s.352.

⁶ Can; a.g.e. s.317.

krizlerde onun denge durumunun korunmasına yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğuracaktır. Krizi önlemek için her şeyden önce, örgütün ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarla bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne almak gerekir.⁷

Krize hazırlık ve korunma bir bakıma, potansiyel kriz durumlarından kaçmaktır. Krizden kaçmak için, dış çevreyi sürekli takip ve analiz etmek gerekir. Dış çevrenin analizi, çevresel şartları, örgütün kaynaklarının karşılayıp karşılamayacağını araştırılmasını gerektirir. Krizden kaçınmanın en etkin yollarından biri, örgütün,istikrarlı denge politikalarının ve çevresel şartlara uyumunun sürdürülmesini sağlamaktır. Bu ancak gerekli input-output akımını kolaylaştıran bir örgütsel yapıyla, açık sistem olarak örgütlenmekle başarılabilir.⁸

Krize hazırlık ve krizden korunmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;⁹

1. Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek,
2. Faaliyetlerde sorumluluğun başarılmaması yoluyla güven oluşturmak,
3. Örgütün krize girmesini önleyici politikalar geliştirmek, planlar yapmak,
4. Kriz kontrol ve risk denetimi takımları kurmak,
5. Olası kriz durumlarından etkilenecek olanları belirlemek,
6. Örgütün adıma gelecek zararı minimize etmek amacıyla etkili iletişim kanalları oluşturmak,
7. Tüm bu faaliyetleri test etmek, yine test etmek ve tekrar test etmek.

2.2.3. Krizi Denetim Altına Alma

Erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakalanan kriz sinyallerinin harekete geçirdiği korunma mekanizmaları, yönetime, krizi denetim altına alıcı önlemler konusunda ciddi ipuçları sağlayacaktır. Erken uyarı sistemleri ile korunma mekanizmalarının uyumlu biçimde kullanılması ve bunların sağladıkları verilere uygun

⁷ Dinçer ; a.g.e. s. 401.

⁸ Tutar ; a.g.e. s.92.

⁹ Michael Regester; **Crisis Management**, Akt. Tutar, a.g.e. s.92.

davranılması halinde orta vadede krizin denetim altına alınması olasılığı büyük ölçüde yükselecektir.¹⁰

Bu aşamada üst yönetim gelen bilgiler doğrultusunda krizi önlemek üzere harekete geçer. Bazı durumlarda erken uyarı , önleme ve korunma mekanizmaları etkili biçimde çalışsa da krizden tamamen kurtulmak mümkün olmayabilir. Bu nedenle, üst yönetim, kriz yönetiminin ilk aşamasında elde ettiği verileri kullanarak krizin seyrini takip etmeli ve gerekli önlemleri almalıdır.¹¹

Krizi denetim altına alma aşaması, mümkün olduğu kadar, hem ortaya çıkan krize karşı hazırlık aşamasını hem de krizi denetim altına almak amacıyla, onun yönünü başka tarafa çevirme aşamasını içerir. Bu yapılmazsa , örgütün yapı ve süreçlerinde daha önceki bozukluklar çok daha fazla büyümeye başlar ve krizi yönetmek imkansız hale gelir. Krizi denetim altına alma, ancak denetlenebilir ve zararları sınırlandırılabilir, yani yönetilebilir kriz için mümkündür. Bunun mümkün olabilmesi için kriz yönetimi ekibinin gerekli eğitim düzeyinde olması gerekir. Kriz yönetimi için eğitim;¹²

- Karar vericilerin, krizin gelişim ve sonuç aşamaları için neler yapacakları konusunda bilgili olmaları,
- Belirtiler, performans durumları ve belli kriterlerin kullanılması yoluyla, krizin tanınmasına yardımcı olmak,
- Krizden kaçmak için planlama teknikleri geliştirmek,
- Mümkün olabildiğince en iyi kriz yönetimi için yöneticilere gerekli beceriyi kazandırma tekniklerini içerir.

¹⁰ M.Şerif Şimşek ; **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya 2001, s.320.

¹¹ Akat, Budak, Budak, a.g.e. s. 353.

2.2.4. Krizin Olumlu Yanlarının Saptanması

Bir krizde hem aşılması gerekli zorluklar, hem de bu gerginlik ve güçlükler aşıldığında elde edilecek yeni kazançlar vardır.¹³ Kriz durumları her zaman örgütsel amaçları ve hedefleri tehdit etmez. Bazı krizler, örgütsel değişme ve yeniden yapılanma için mükemmel fırsatlar sunar. Her kriz durumu, hem fırsat hem de tehdit unsurlarıyla birlikte oluşur. Yönetici tehdidi fırsata dönüştürerek, krizi örgüt için yararlı hale getirebilir. Bu bakımdan kriz, dirayetli yönetim sayesinde, örgütün güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkmasına ve kendini yeniden inşaa etmesine imkan sağlar. Yöneticiye düşen, krizi korku krizi olarak değerlendirip olumsuzluklarını görmek yerine, fırsat krizi olarak görüp krizden yararlanmanın yollarını aramaktır.

Krizin örgüt açısından olası yararları şunlardır.¹⁴

- Kriz, örgütsel sorunların ortaya çıkmasını sağlar.
- İç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılması ve yeni stratejilerin oluşturulmasına imkan verir.
- Yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar için fırsat oluşturur.
- Geleneksel yönetim tekniklerinde, hızlı bir değişimin sağlanması söz konusu olur.
- Örgütün bütün unsurlarının yeniden gözden geçirilmesi ve olası kriz için daha donanımlı ve dirençli hale gelmenin yollarının aranması ve tedbirlerinin alınmasına imkan sağlar.
- Çalışanlarda sürekli istikrarın, bir bakıma durgunluk olduğu ve asıl istikrarın değişim ve gelişmede aranması gerektiği düşüncesinin oluşmasını sağlar.
- Krizler aynı zamanda, yöneticilerin istikrar dönemlerinde gizlenen eksikliklerin ortaya çıkmasını, dolayısıyla örgütte liderlik fonksiyonunun öneminin anlaşılmasını sağlar.

¹² Tutar; a.g.e, s.93-94.

¹³ Acar Baltaş, Zuhâl Baltaş ; Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, İstanbul 1999, s.65.

¹⁴ Tutar ; a.g.e. s.95.

Netice olarak, krizler her zaman kendi içinde “fırsat” ları da barındırır. Krizlere hazırlıklı olmak, krizleri önlemez ama uygulanacak stratejilerle, usta manevralarla firma saygınlığı, itibarı, kamuoyu nezdindeki tanınırlığı olumlu bir algılamaya dönüştürülebilir. Krizler ve fırsatlar her zaman kol kola dolaşır, yeter ki görülebilsin ve değerlendirilebilsin.¹⁵

2.2.5. Kriz Sonrası Uyum Süreci

Bu aşamada örgütün normal işleyiş düzenine geri dönmesine yardımcı olmak amacıyla, organizasyonun yapı,süreç ve prosedürlerinin yeniden dizayn edilmesi, kısa ve uzun dönem iş programlarının uygulanması gerekir.

Krizin denetim altına alınması ve krizin derinleşme riskinin ortadan kaldırılmasından sonra bu kez örgüt, kriz öncesi istikrar durumuna hatta ondan daha iyi bir duruma getirilmeye çalışılır. Kriz süresince, örgütün kriz yönetimine göre oluşan iklimi, kriz sonrası ortaya çıkan yeni duruma uygun olmayabilir. Her şeyden önce, kriz süresince ortaya çıkan merkezileşme ve otoriterleşme eğilimlerinden hızla uzaklaşılması gerekir. Kriz sonrası rehabilitasyon, örgütün tüm yapı süreç ve işleyişlerinde krizin etkisine göre bir yapılanma ve reorganizasyon kapsamında yapılacak faaliyetler kümesini içerir.

Kriz sonrası örgütte krizin ortaya çıkardığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve örgütte yeni bir gelişim süreci takip etmek için aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekir.¹⁶

1. Tüm personeli kapsayacak biçimde, eğitim gerekleri için eğitim planları gözden geçirilir ve tüm personel için sistematik bir eğitim süreci başlatılır.
2. Liderler için geliştirme programları yapılır.
3. Çalışma ortamı iyileştirilir, benchmarking yapılır.
4. Başarılı personel , performanslarından dolayı ödüllendirilir.
5. Toplantılarda kriz süreciyle ilgili olarak çok yönlü değerlendirmeler yapılır.

¹⁵ Salim Kadıbeşgil. “Kriz Geliyorum Der”. Capital Medya Hizmetleri. İstanbul 2001.

¹⁶ Tutar ; a.g.e. s.99.

6. “Kriz çözüme ekipleri” “örgüt geliştirme gruplarına” dönüştürülür ve bunların eğitimleri sürdürülür.
7. Çalışanlar düzeyinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma fırsatlarının verilmesi sağlanır.
8. Uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için vizyon ve misyon bildirileri hazırlanır.

2.2.6. Öğrenen Organizasyon ve Değerlendirme

Kriz yönetim sürecinin son aşaması, kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların yeniden değerlendirilmesi suretiyle kriz döneminden gerekli derslerin çıkarılmasını içerir. Krizler örgüte birtakım zararlar verseler bile iyi değerlendirilebildikleri zaman üst yönetime önemli deneyimler kazandırabilirler ve sonuçta bunlar fayda krizi haline dönüştürülebilir.¹⁷

Hiçbir organizasyon bütün krizleri önleyemez, fakat her organizasyon, krizin yeniden meydana gelme ihtimalini azaltabilir, krize düşme potansiyelini azaltıp krizin ortaya çıkardığı maliyeti düşürebilir. Bu da ancak krizden dersler çıkarmakla ve önlemler almakla mümkün olabilir.

2.3. Kriz Yönetim Yaklaşımları

2.3.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Bu yaklaşım, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu işletme için ideal bir durum olmamakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, onun denge durumunu korumaya yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğuracaktır.

Krizi önlemek için her şeyden önce , işletmenin ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarda bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne

¹⁷ Şimşek ; a.g.e. s.321.

almak gerekir. İşletmenin nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden kaçınmak için oldukça önemlidir. Problemleri tanımayı mümkün olduğunca etkili ve verimli çözümler bulmayı ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını kurmak ve korumak, krizden kaçınmak için ön şarttır. Krizden kaçmak için dış çevreyi sürekli olarak takip etmek, gelecekle ilgili nicelik ve niteliğe yönelik tahmin etme yöntemleri geliştirmek gerekir.¹⁸

Kısaca krizden kaçma yaklaşımında yönetim iç ve dış çevreyi sürekli olarak incelemeli, özellikle iç çevrenin analizinde işletmenin ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirmelidir. Ayrıca kriz süresince gerilim kaynakları azaltılmaya çalışılmalıdır.

2.3.2. Krizi Çözme ve Krizle Yaşama Yaklaşımı

Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Bunun için her şeyden önce kriz sinyallerini alacak planlar geliştirilmeli ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Kriz anında ise durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmeli, gerçekçi bir şekilde ve sükunetle karşılanmalıdır. Ayrıca etkili kararlar alabilmek için bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlara fırsat tanıyıcı roller dağıtmaya, zamanın baskısını azaltmaya, krizin kaynaklarını ayrıntılarıyla teşhis etmeye yönelik çabalar sarf edilmelidir. Bu noktada önemli olan merkezileşmenin, yeni düşünceleri körelttiğini fark ederek, gerekli bilgi toplama ve karar alanlarını genişletmektir.

Kriz dönemleri , yöneticilerin yönetim becerilerine en fazla gerek duyulduğu dönemlerin başında gelir. Yönetici kriz zamanlarında, yönetim becerilerinin tümünü ortaya koyacak bir fırsat yakalar. Tüm örgütsel faaliyetlerde olduğu gibi , krizi çözme faaliyetleri de bir süreci izler. Krizi çözmek, her şeyden önce, örgütü krize iten nedenlerin tespit edilmesiyle başlar. Kriz nedenleri bütün yönleriyle tespit ve teşhis edildikten sonra, bunlar ortadan kaldırılarak, örgüt, önceki istikrar durumuna

¹⁸ Dinçer. A.g.e. s.400

kavuşturulur. Örgütü önceki istikrar dönemine kavuşturmak için kullanılabilecek çeşitli yöntemler takip edilebilir. Bunlardan bazıları şunlardır ;¹⁹

1. Kısa süreli, esnek bir kriz çözüm planı oluşturmak,
2. Örgütte krizin çözümü için, gerekli enformasyona nasıl ulaşılacağı konusunda çalışmalar yapmak, örgütü krizden çıkaracak verileri toplamak için model oluşturmak,
3. Toplanan verileri işleyerek, sonuç almaya ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yarayacak yönetim bilgi sistemi kurmak, varsa sistemi yeni duruma göre geliştirmek,
4. Süreçler arasındaki ilişkileri yeniden gözden geçirmek ve varsa aksaklıkları gidermek, reorganizasyon için altyapı oluşturmak,
5. Süreçleri modülerize etmek, süreçler arasındaki bilgi akışı ve iletişimi kolaylaştırmaya çalışmak,
6. Üst yönetime yardımcı olmak amacıyla görev ve sorumluluk devretmeye hazır, yeterli ve yetenekli elemanlardan oluşan bir kriz yönetim ekibi oluşturmak,
7. Kriz çözüm planını bir bütün olarak uygulamak ve yeni yönetimin ve yapının, enformasyon ve değişime açık olup olmadığını, beklenmeyecek gelişmelere uyum sağlayacak ölçüde esnek olup olmadığını kontrol etmek,
8. Son olarak, uygulanan tedbirlerin genel bir değerlendirmesini yaparak, örgütü istikrar durumuna kavuşturmak amacıyla geliştirilen tedbirlerin uygulanmasından önceki durumla, uygulama sonrası durum arasında bir karşılaştırma yapmaktır.

Bir krize önceden hazırlıklı olmanın ve onu çözenin yollarından biri, kriz merkezleri kurmak, ihtiyat planları ve bütçeleri oluşturmak, gerektiğinde uygulamaya konacak yedek düzenlemeler oluşturmaktır. Kriz senaryoları oluşturarak, krize karşı erken uyarı sistemlerinin fonksiyonelliğini test etmek, krize karşı önceden hazırlıklı olmayı sağlar. Ayrıca kriz senaryolarıyla, kriz önleme ve kriz yönetme mekanizmaları üzerinde değerlendirmeler yapılarak, varsa eksiklikler ve aksaklıklar giderilmeye çalışılır.

¹⁹ Tutar ; a.g.e. s.96.

Kriz yönetimi, yukarıda özellikleri üzerinde kısaca durulan örgütsel koşullar ve yüksek performanslı çalışanlar yanında, daha çok etkin bir liderlik anlayışı sayesinde başarılabilir. Etkin bir liderlik, liderliğin bireye ait bir nitelik olduğunu görmekten çok, örgüt içerisinde diğer fonksiyonlar gibi, bir fonksiyon olarak görmek ve buna uygun davranmakla mümkün olabilir. Lider, yönetsel ve örgütsel anlamda herhangi bir problemi veya krizi çözmeden önce, örgütün bütün unsurlarını kapsayan etkin bir örgüt içi analiz yapmalıdır. Bu sayede, lider problemin veya krizin kaynağının sistem mi, yoksa çalışanlar mı olduğunu anlayacaktır.²⁰

2.4. Kriz Öncesi İşletme Yönetimi

Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen , türlerini ayırtılabilen, krize karşı etkili önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde kendini toparlayan kuruluşlar ortaya çıkarmaktır.

İşletmeler için öncelikli olan krize maruz kalındığında krizi atlatmanın ve geçiştirmenin yollarını aramak değildir. Kriz ortamına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, krizi fırsata dönüştürebilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim ve kadro yapısının hazırlanmış olması önemlidir.²¹ Bununla birlikte, krize karşı planlama yapmak, krizden kaçışa yönelik amaç belirlemek, kriz rehberi hazırlamak ve krizi sezme yöntemlerini sağlıklı ve etkili bir şekilde kullanabilmek de kriz öncesi işletme yönetiminin kapsamı içerisinde ele alınmalıdır.

2.4.1. Krize Karşı Planlama Yapmak

“Yönetim geleceğe bakmaktır” sözü, iş dünyasında planlamaya verilen önemin derecesini belirtmektedir. Gerçekten, planlama yönetimin tümü değilse de onun en

²⁰ Edwards Deming ; *Krizden Çıkış*, Çev.Cem Akış, Arçelik A.Ş. İstanbul 1996, s.55.

²¹ Melek Vergiliel Tüz; *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*. Ekin Yayınevi. Bursa 1996. S.17

önemli yönünü oluşturmaktadır.²² Değişim katsayısının yüksek olduğu dönemlerde planlama yapmanın güç olduğu düşüncesiyle planlamadan uzaklaşmak doğru bir yaklaşım değildir. Kriz daha çok planlama eksikliğinden doğar. Kararların kriz şekline gelme derecesi planlamanın başarısı ile bağlantılıdır.²³

Normal şartlar altında gelecek belirsizdir. Belirsiz geleceği tümüyle planlamaya kalkmak, planlamanın ruhuna aykırıdır. Kriz gibi belirsizliklerin yoğun olarak yaşandığı ortamlarda planlar ne kadar kapsamlı ve uzun süreli olursa, planın kendisinden beklenen yararı karşılama oranı o ölçüde azalır. Geleceğin tüm yönleriyle ortaya konamaması, planlamada esnekliği zorunlu kılar. Bu nedenle planlama yapılırken, hazırlanan planın organik bir sistem yaklaşımını esas alarak, planın uygulama süresince, koşulları karşılayabilecek ölçüde esnekliğe izin vermesine dikkat edilmelidir.²⁴

Krize karşı planlamanın en önemli özelliği, belirsiz şartlarda yapılmasıdır. Belirsiz dönemlerde strateji belirlemek önemli bir avantajdır. Strateji tespit edilirken, ana hedefler ve temel göstergeler belirlenir. Her konuda çok ayrıntılı bir planlama yapmak yanıltıcı olabilir. Ayrıca her türlü değişkeni anlaşılır ve ölçülür bir duruma getirmek de gerekli değildir. Zaman geçtikçe belirsiz kalan ayrıntılar belirli duruma dönüşürler. İşte bu aşamada kısa vadeli planlara geçilerek, gerekli olan noktalarda daha hassas belirlemeler yapılabilir. Buna rağmen bilinmeyenler kalıyorsa, bunlar da tecrübelerle yenilir.²⁵

2.4.2. Krizden Kaçışa Yönelik Amaç Belirlemek

İşletmeler krizleri fırsata dönüştürebilmeleri veya krizlerden en az hasarla çıkabilmeleri için herşeyden önce içinde bulundukları durumu belirlemelidirler. Yapılan iş, öncelikle neden yapılmaktadır? Ürün gruplarına göre pazar hedefleri, karlılık, pazar payı, istikrar ve işletmenin yaşamını sürekli kılmak gibi amaçların hangisi ya da hangileri önceliklidir.²⁶ İşletmelerin kriz şartlarında avantajlı olabilmeleri için öncelikle yaşamı devamlı kılma amacını edinmeleri gerekir. Öte yandan değer

²² Şimşek ; a.g.e. s.121.

²³ Tüz; a.g.e. s. 22.

²⁴ Tutar; a.g.e. s.113.

²⁵ James Brian Quinn, "Managing Innovation Chaos", Harvard Business Review, 1985, s.83.

artışı, karlılık ve istikrar amaçları ile yaşamı sürekli kılma amacı arasında optimum bir denge sağlanmalıdır. Krizin en önemli nedenlerinden birisi denge bozukluğudur. Tek amaca yönelmek hatalıdır.²⁷

İşletmeler kriz şartlarında avantajlı olabilmek için amaç belirlerken şu kriterleri göz önüne almalıdırlar.²⁸

- Amaçların en önemlisi tüketici tatmini değil, tüketici beklentilerinin ötesine geçerek ihtiyaç yaratmak olmalıdır.
- Yatırımlarda bilgi ve tecrübenin en yüksek olduğu endüstri kolları tercih edilmeli, tecrübe sahibi olunmayan alanlardan uzaklaşılmalıdır.
- Büyüme politikası dengeli olmalıdır.
- İç talebe güvenmekten vazgeçilip, ihracat amaçlanmalıdır. Bu amaçla büyüme eğilimi olan ürünleri ve pazarları sürekli izleyerek, fırsatlar değerlendirilmelidir.
- Yeni stratejiler oluşturulurken, rekabetçi yönü olanlar tercih edilmelidir.
- Satış artırma amacı yerine, üretim amacı ele alınmalıdır. Üretimde maliyet ve kalite yönünden iyileştirme amaçlanmalıdır.
- Global pazarlara girişte teknoloji yoğun üretim avantaj sağlayabilir, ancak teknoloji yoğun üretimin sabit maliyetleri artırıcı etkisi vardır. Rekabette avantaj sağlayabilmek ve kriz şartlarından az etkilenmek için, sabit maliyetlerin önemli bir kısmını değişken maliyete dönüştürmek gerekir. Özellikle şartların çok sık değiştiği dönemlerde teknoloji ağırlıklı bir yatırım sözkonusu ise, sabit maliyetler azaltılamaz. İnsana yatırım değişken maliyettir. Satışların azaldığı kriz dönemlerinde malzeme maliyetlerini düşürerek, ücretleri ve çalışma saatlerini azaltarak, toplam maliyetleri aşağı çekip karı artırmak mümkündür. Uluslararası şirketler, teknoloji yoğun çalışmak yerine, işgücü maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere yatırımlarını kaydırarak global pazarlarda avantaj elde etmektedirler.

²⁶ “Kriz Batağından Nası Çıkılır?”, *Ekonomik Trend*, Y.2, S.14. s31

²⁷ Edward C. Schleh, “*Avoid Crisis Management*”Akt. Tüz, a.g.e. s.6

²⁸ Tüz. a.g.e. s. 30

2.4.3. Kriz Rehberi Hazırlamak

İşletmelerin krizle karşılaştıkları zaman, aceleyle gelişigüzel hareket etmeleri yerine, kriz olmadan krize karşı acil önlem rehberi hazırlamalarında yarar vardır. Bu rehberde kriz durumundaki acil eylemler yer alır. Kopyaları işyerinde, evde, arabada sürekli bulundurulur. Rehber aşağıdaki konulardan oluşur.²⁹

- **Eylem planı** : Kriz durumunda uygulanacak standart bir acil eylem planı hazırlanarak, işyerinde özel bir dolap içerisinde sürekli bulundurulur.
- **Telefon rehberi** : Telefon rehberinde işletmenin kilit pozisyonundaki kişilerin telefonları, konuya göre hazırlanmış çeşitli kriz ekibi üyelerinin telefonları, medya temsilcileri, devlet adamları gibi kriz döneminde iletişim kurulması gerekebilecek kişilerin telefon numaraları bulunur.
- **Telefon hattı** : Kriz döneminde kullanılmak üzere direkt telefon hattı hazırlanır. Bu hatta görevli personel özel eğitimden geçirilir.
- **İletişim** : İletişim için hareket basamakları hazırlanır. Önemli üçüncü kişilere karşı geliştirilecek tepkinin aşamaları ortaya konur. Çalışanlarla medyayla, tüketicilerle, devletle ilişkiler belirlenir.

2.4.4. Kriz Yönetim Ekibi Oluşturmak

Krize yönelik oluşturulacak kriz yönetim ekibi (KYE) krizin yönetim ve kontrolünü yürütebilecek kişilerden oluşur. Kriz ekibi oluşturulurken, riski göze alabilecek, bilgili, sebatkar ve çalışkan elemanların alınmasına özen gösterilmelidir. Kriz ekibinin başkanı örgütün en üst düzey yöneticisidir. Diğer üyeler ise departman yöneticileridir. Ekip başı olan yönetici gerekli görürse örgüt dışından kişilere de ekipte yer verebilir.³⁰ Ayrıca herbir ekip üyesi için bir yedek belirlenmesi kriz anında bir takım terslik ve sürprizlere hazırlıklı olmak açısından gereklidir. Kriz ekibinde yer alacak kişilerin birçok alanda bilgi toplayabilme kapasitesine sahip olmaları gerekir. Bu alanlar şöyle listelenebilir;³¹

²⁹ Tüz. a.g.e. s.21

³⁰ Gönül Budak-Gülay Budak. **Halkla İlişkiler Bir Davranışsal Yaklaşım**. YYY, İzmir 1998.s. 252.

³¹ Philip Tack; **Kriz Zamanı Yönetimi**. Çev. Yakup Güneri. İlgı yayınları İstanbul 1998. S.88-89

- Teknik uzmanlık, makine ve kaynaklar üzerinde tam bilgi.
- Satış ve müşteri ilişkileri, krizin etkileri ve pazarlamaya yansımaları.
- Örgütsel yönetim, çeşitli gruplar ve işlemlerin etkileşimleri.
- İnsan kaynakları, kimler, sonuç için önemli olacak hangi bilgi ve tekniklere sahiptir.

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. Kriz yönetimi için taktikler, kriz kontrol takımının oluşumunda belirlenir ve kriz yönetim ekibi her kriz durumunun taktiksel gerekliliklerini karşılamak için eğitilir. Kriz yönetim ekibinin rolü şu şekilde ifade edilebilir:³²

- Tüm kriz durumlarının çok yönlü öngörümlemesini yapmak,
- Kriz ile ilgili stratejiler ve prosedürler geliştirmek,
- Prosedürleri ve politikaları uygulamak ve onları test etmek,
- Kriz süresince geniş kapsamlı yönlendirme temkinlerinde bulunmak.

Hem olağan dönemlerde, hem de kriz dönemlerinde ekip çalışması yoluna her zaman başvurulmaz. Yapılacak iş bir tek kişinin profesyonel yeteneklerinin ve fiziki yeterliliğinin üzerinde ise, bu durumda ekip çalışması yapmak yararlı olur. Ekip çalışmasına, çalışanlarda motivasyonu artıracak, rekabet duygusu oluşturacak, sinerji doğuracak ve örgütsel etkinliği artıracak kanaatine ulaşılması durumunda başvurulmalıdır.³³

Kriz yönetim ekibini oluşturan bireylerin aynı amaç ve hedefe tam olarak odaklanması gerekir. Bunu başarabilmek için de ekibin taşıması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar;³⁴

³² Regester; a.g.e. s.65

³³ Tutar; a.g.e. s.157

³⁴ Coşkun Aktan, *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, MESS Yayınları, İstanbul 1997, s.232

1. KYE' nin görev ve amaçları, açık bir şekilde tespit edilmelidir. Çalışma atmosferi informel ve rahat olmalıdır.
2. KYE'nin lideri, üyeler üzerinde hakimiyet kurmaya çalışmamalıdır.
3. Ekip kendi faaliyetlerini kendisi gözden geçirmelidir. Ekip üyelerine verilen görevler, açık ve anlaşılır olmalı, görev, verilen kişi tarafından kabul edilmelidir.
4. Kararlarda konsensüsün sağlanmasına önem verilmelidir.
5. Ekip, organizasyonda çeşitli birimlerle işbirliği içinde çalışmalıdır.

2.4.5. Kriz Öncesi Eğitim ve Motivasyon

Kriz bir değişimdir ve ilk aşamada önemli olan örgüt üyelerini bu değişime hazırlamaktır. Bu hazırlama faaliyeti işletme içinde personele , krizin nedenlerini, ne tür davranışlarla hangi sonuçlara ulaşılacağını ve ekip olarak hareket etmenin önemini açıklayarak onları düşünsel olgunluğa kavuşturmak şeklinde sağlanabilir. Ayrıca değişime yönelik olarak örgüt üyelerinin, pazarlama, üretim, ar-ge, planlama, karar alma, sorun çözme, organizasyon ve iletişim konularında sürekli eğitilmeleri önerilmektedir. Başarılı işletmeler bu amaçla yılda 40 saat eğitime zaman ayırmaktadırlar.³⁵

İkinci aşamada krizle yakından ilgili olabilecek kişiler krize karşı hazırlanmalıdır. Kriz ekibinde bulunan kişilerin fiziksel, beyinsel ve psikolojik olarak özel eğitimlerle devamlı olarak olası bir krize karşı hazır tutulmaları gerekir. Kriz ekibinin eğitimi için işletme dışı danışman ve psikologlardan yararlanılabilir. Eğitim yöntemi olarak, tartışma, uygulamalı grup eğitimi, toplantı, senaryo analizi gibi yöntemler kullanılabilir.³⁶ Bunların dışında kriz anında iletişim yönünden kilit noktada bulunacak ve kamuoyuyla bağlantı kuracak kişilerin iletişim, insan ilişkileri, meyayla ilişkiler ve halkla ilişkiler konularında önceden eğitilmiş olmalarında fayda vardır.³⁷

³⁵ Eren; a.g.e. s.35

³⁶ Tach. a.g.e. s.89

2.4.6. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi

İşletmelerin sürekli etkileşim halinde olduğu çeşitli iç ve dış çevre unsurları vardır. İşletmenin mal ve hizmetlerinden yararlanan tüketici ve müşteriler, işletmeye kaynak sağlayan hissedarlar ve ortaklar, aynı alanda faaliyet gösteren rakipler, bazı hükümet ve meslek kuruluşları ile dernek ve sendikalardan oluşan düzenleyici ve denetleyiciler ve bayiler işletmenin dış çevresini oluşturur. Her türlü krizde olay yerine çok hızlı bir şekilde ulaşma özelliklerini kimseye kaptırmayan medya da günümüzde işletmelerin ve örgütlerin etkileşim halinde olabilecekleri dış çevre unsurları arasında gösterilebilir. İşletmenin çalışanları ve iş görenleri ise işletmenin iç çevresini oluşturur.

İşletmenin sürekli analiz etmesi gereken bir de uluslar arası çevre vardır. Uluslar arası çevre analizinde dünyada işletmeyi yakından ilgilendiren ülkeler ve bu ülkelerdeki gelişmeler yakından takip edilir. İlgili ülkelerdeki kritik olaylar ve bu olayların tarihi geçmişi gözden geçirilerek, bu verilere göre geleceğe dönük tahminler yapılır.³⁸ Bu anlamda Batı toplumlarının büyük ölçüde ABD' deki gelişmelerden etkilendikleri öne sürülmektedir. ABD ekonomisinde her on yılda en az bir durgunluk, otuz ya da altmış yılda arayla da büyük bunalım olmaktadır. Eğer üçüncü on yılda ekonomi bunalımdan kurtulabilmişse, altıncı on yılda birikim nedeniyle çok büyük bir felaket yaşanmaktadır. Örneğin 1870'lerde bunalım olmuş, 1810'larda olmamıştır. Otuz yıl sonra 1840'larda ekonomi daha önce görülmemiş şiddette bir kriz geçirmiştir. 1870'lerde yine büyük bir bunalım yaşamış ama 1910'larda böyle bir şey olmamıştır. 1930'larda ise tarihin en büyük bunalımı meydana gelmiştir.³⁹ Benzer gelişmelerin Türkiye'de de yaşandığı görülmüştür.

Her işletme çevresi ile interaktif bir ilişki içerisinde ve varlığını sürdürmek için bu çevresini etkinlikleri, yeni mal ve hizmetleri, başarıları ve sorunları hakkında bilgilendirmelidir. Ayrıca, bu çevrenin beklentileri, şikayet ve dilekleri ile kendi faaliyetlerinin paralel olmasına özen göstermelidir. İşletmenin başarısını ve

³⁷ Regester; a.g.e. s.21

³⁸ Dan Haendel; *Strategic Planing and Political Assesment*. Akt. Tüz a.g.e. s.68.

³⁹ Ravi Batra; *Kriz 1990*, Altın kitaplar Yayınevi, 1988. s.160.

başarısızlığını belirleyecek olan bu çevrelerin saptanması ve onlarla iletişimde olunması işletmenin varlığını sürdürmesi açısından oldukça önemlidir.⁴⁰

İşletmelerin, faaliyetlerini dış kaynaklardan bağımsız olarak yerine getirmeleri mümkün değildir. Kaynak ihtiyacı , işletmeleri çevrelerine karşı bağımlı hale getirir. Yöneticilerin söz konusu bağımlılık derecesini ortaya çıkarması, dış çevre analizlerinde başvuracağı öncelikli faaliyetlerden biridir. Ayrıca işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ayrı ayrı analizini yaparak, krizi önleme izleme ve yönetme konusunda, iç ve dış çevre analizlerinde yapılması gereken önemli işler arasındadır.

Gelecekteki bütün değişim ve gelişmeler bütünüyle tahmin edilemez. Çünkü gelecek belirsizdir. Çevresel değişimler çok süratli olduğu için yöneticiler sistematik biçimde bunları analiz ve teşhis etmeye ihtiyaç duyarlar. Çünkü bu değişimler beraberinde büyüme ve gelişme fırsatları getirdiği gibi, mevcut faaliyetleri kısıtlama, sınırlama ve tehlikeye sokma gibi güçlükleri de getirir. Sistematik bir biçimde çevresel analiz yapan örgütler, bu fonksiyonun önemini anlayamayanlara göre daha etkin ve verimlidirler. Ayrıca örgütler bu faaliyetleri sayesinde bir erken uyarı sistemi geliştirerek tehlikeleri zamanında önleyecek, veya erken uyarı sistemlerinden elde edilecek veriler sayesinde korku ve kayıp krizlerini fırsat krizlerine dönüştürecek strateji ve politikalar geliştirebileceklerdir.⁴¹

İşletmelerin yapmaları gereken dış çevre analizleri ; ekonomik çevre faktörlerinin analizi, hukuki ve politik çevre faktörlerinin analizi ve teknolojik çevre faktörlerinin analizi olmak üzere üç başlık altında ele alınabilir;

a. Ekonomik Çevre Faktörlerinin Analizi: Örgütün ekonomik çevresini, faaliyetlerini sürdürdüğü alanlardaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi faktörler oluşturur. Ekonomik çevre faktörleri analiz edilirken, milli gelirin yapısı, ekonomik büyüme ve yatırımlar, enflasyonist ve deflasyonist eğilimler, istihdam ve işsizlik oranları, ekonominin gelişme devresi, hükümetin ekonomik politikaları, fon ve kaynak kullanımları, dış ticaret ve ödemeler dengesi,

⁴⁰ Muharrem Varol, *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara Ün.Yay.1993.s.214

makro ve mikro ekonomik göstergeler dikkatle incelenmelidir.⁴²

b. Hukuki ve Politik Çevre Faktörlerinin Analizi: Devletin ekonomik faaliyetlerin içerisinde yer alıp almaması veya ekonomik olaylara müdahale biçim ve yoğunluğu, örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkileyen faktörlerdir. Bir örgütün verimli ve karlı çalışma yeteneğine ters etki yapabilecek hükümet politikalarında bir değişikliğin riski, yatırımı caydırıcı bir etki yapar. Daha düşük bir politik riskin olduğu ortamlar, yatırımcının söz konusu ortamlarda yatırım yapmasına ilave bir katkı sağlar. Bu nedenle, iş ve vergi kanunları sendika ve toplu pazarlık, grev ve lokavt hakları, sosyal güvenlik düzenlemeleri, devletin teşvik ve destekleme politikaları, uluslararası ekonomik anlaşmalar, devletin ekonomik ve mali politikaları düzenleme şekli, çevreyle ilgili hukuki düzenlemeler gibi faaliyetler, hukuki ve politik çevre faktörlerinde yapılması gereken analiz alanlarıdır.⁴³

c. Teknolojik Çevre Faktörlerinin Analizi: Teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişme ve değişimler, örgütler üzerinde örgütsel değişim için güçlü baskı yapan ve analiz edilmesi gereken bir çevresel faktördür. Örgütlerin etkin ve verimli çalışmaları kullandıkları teknoloji ile yakından ilgilidir. İşletmelerin kullandıkları veya kullanacakları teknolojilerin, bunların organizasyon yapılarını nasıl etkileyeceği, belirli teknoloji türleri için ne tür organizasyon yapı ve süreçlerinin daha uygun olacağı hususları, hızlı değişim sürecinde özellikle üst kademe yöneticilerin göz önünde bulundurması gereken konulardır.

Değişimin en hızlı yaşandığı alan olan teknolojik faktörlerin analizi yeni üretim yöntem ve kalıplarını yakından takip etmeyi zorunlu kılmaktadır. Söz konusu koşullara adapte olamayan örgütler teknolojik çevre koşullarına uygun olmayan yapı ve süreçlerle çalışmak durumunda kalacaklar ve krizi önleme ve yönetmede başarısız olacaklardır.⁴⁴

⁴¹ Eren; a.g.e , s.133.

⁴² Dinçer ; a.g.e. s.113.

⁴³ Tutar, a.g.e. 110.

2.4.7. Erken Uyarı Sistemi

Erken uyarı sistemi, örgütlerin plansız değişimler karşısında, olası performansını ve başarı durumunu önceden tahmin edebilmek için kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem sayesinde, işletmelerin mevcut durumları ile kriz dönemlerinde olması gereken durumları arasında niceliksel karşılaştırmalar yapılarak, muhtemel krizler için işletmeler hazır hale getirilir. Erken uyarı sistemi, kriz senaryoları oluşturarak, işletmeleri krize düşüren faktörlere karşı duyarlı hale getirerek, krizi önleme mekanizmaları geliştirmelerine yardımcı olur. Bu ise kriz karşısında işletmelere önemli bir avantaj kazandırır. İşletmenin erken uyarı sistemleri vasıtasıyla yakalanan kriz sinyalleri, “krizi önleme” ve “krizden korunma” mekanizmalarını harekete geçirir. Tepe yönetim, alınan sinyalleri anlamlı bir şekilde değerlendirerek, krizi önlemeye yönelik amaçları belirler. Alınan önlemlerin krizin etkilerini karşılamada yeterli olmadığı görülürse, zaman kaybetmeden yeni önlemler dizisi hayata geçirilmelidir.⁴⁵

Erken uyarı sisteminin amaçları şunlardır.⁴⁶

- Çevredeki değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişikliğin hızı ve yönü belirlenerek, geleceğe yansıtılması,
- Değişikliklerin önem derecesinin belirlenmesi,
- Sapmaların tespit edilmesi ve sinyallerin alınması,
- Öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin tespiti,
- Değişikliğe sebep olan faktörler etkileşimin incelenmesi.

Erken uyarı sistemi, mali oranlardan hareketle, işletmenin başarı durumunu tespit edebilmek için oranları tek tek dikkate almak yerine, başarılı-başarısız işletme grupları içinde birlikte değerlendirme sürecidir. Erken uyarı sistemi genellikle dört ana işlem üzerine kurulmaktadır. Bunlar; çevre analizi, plan ve mali oranların karşılaştırılması, erken uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ve tepki stratejilerinin belirlenmesidir. Bu dört işlemin uygulanışı kısaca şöyledir;⁴⁷

⁴⁴ Tutar, a.g.e. s 112

⁴⁵ Tutar, a.g.e. s. 105

⁴⁶ Rüştü Bozkurt ; Ekonomik krizler Erken Uyarı Sistemi İle Önlenebilir. BİAR, İstanbul 1998, s.2.

⁴⁷ Aydan Keskin, Erdinç Özselçuk ; İşletme Sonuçları Açısından Erken Uyarı Sistemi. TSKB, Ankara 1984, s.5-6.

1- Aynı sektördeki işletmeler başarılı-başarısız olmak üzere gruplandırılır.

2- Seçilen işletmelerin bilanço ve kar-zarar cetvellerindeki mali oranlarındaki gelişmelere bakılarak, işletmelerin yakın gelecekteki durumlarını tahmin edebilmek amacıyla hem başarısız, hem de bunlara eş olarak seçilen başarılı işletmelerin oranları, başarısızlık yılından başlayarak geriye doğru 3-5 yıl için ayrı ayrı belirlenir.

3- Her yıla ait başarılı ve başarısız işletmelerin oran ortalamaları bir grafik haline getirilerek, her bir oranın başarılı ve başarısız işletmeler açısından nasıl bir gelişme gösterdiği ortaya konur. Bu şekilde yapılan karşılaştırma sonucunda, başarılı ve başarısız işletmeler arasında, başarısızlık yılından önce hangi yıldan itibaren farklılaştırmaya başlandığı tespit edilir.

4- Bu farklılaşmaların sebepleri, ayrıntısıyla incelenerek, işletmenin ne yönde bir gelişme gösterdiği yorumlanır. Bu yorumlama gelecek krizi önceden haber verebileceği gibi, yeni fırsatlara cevap verilip verilemeyeceğini de açığa çıkaracak ve hangi stratejilerin uygulanacağı konusunda da yardımcı olacaktır.

Küçük problemlerin büyük krizlere dönüşmemesi için, sorunun büyüklüğüne ve küçüklüğüne aldırmadan, onu erken bir uyarı sistemi sonucu olarak görüp, hemen ortadan kaldırmak gerekir. Küçük bir sorunun giderilmemesi durumunda, ne büyük krizlere ve yenilgilere neden olduğunu, güzel bir şekilde anlatan, eski bir Amerikan iç savaş tekerlemesi vardır ;⁴⁸

Çivi yokluğundan bir nal kaybedildi

Bir nal yokluğundan bir at kaybedildi

Bir at yokluğundan bir seyis kaybedildi

Bir seyis yokluğundan bir muhabere kaybedildi

Bir muhabere yüzünden bir savaş kaybedildi

Ve hepsi de bir at nalı çivisinin yokluğundan kaybedildi

Çivinin yokluğu tespit edilseydi veya onun yokluğu bir erken uyarı olarak algılanmış olsaydı, bu örgüt açısından bir destek görevi görebilirdi. Ancak bunu tespit etmek için bir erken uyarı sistemi tesis etmek gerekiyordu, işte bu önemli bir görevdi ve kimse bunun gereğine bakmadı.

⁴⁸ Jane Allan ; **Zaman Yönetimi**, Çev. Mehmet Zaman, Hayat yayınları, İstanbul 1999, s.84.

2.5. Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi

Kriz yönetimi, sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayabilecek ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsamına alır. Normal şartlarda uygulanan yönetim politikalarının kriz dönemlerinde de uygulanabilmesi zordur ve rasyonel değildir. Kriz dönemindeki uygulamanın farklı olması gerekir. Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışanlar başarısızlığa mahkumdur.⁴⁹

Kriz döneminde alınan önlemler kadar, bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir şekilde uygulanması da önemlidir. Bir İngiliz çalışma grubu, kriz döneminde alınan önlemler bakımından işletmelerin başarılarını karşılaştırmıştır. Aşağıdaki tabloda verilen bu karşılaştırma, aynı önlemlerle bazı işletmelerin başarılı, bazılarının ise başarısız olduklarını göstermektedir.⁵⁰

Tablo-1 : Kriz Dönemi Önlemleri

İşletmenin Mücadele Yöntemi	Başarılı (%)	Başarısız (%)
Varlıklarını azaltmak	93	50
Yönetimi değiştirmek	87	60
Mali kontrolü sıklaştırmak	70	50
Maliyeti düşürmek	63	90
Borçları yeniden düzenlemek	53	20
Pazar geliştirmek	50	50
Örgütsel değişikliğe gitmek	47	20
Ürün ve Pazar geliştirmek	40	30
Başka şirket satın almak	30	10
Yeni yatırımlara girmek	30	10

⁴⁹ Tüz; a.g.e. s.70

Krizin işletmeye etkileri olumlu yönde olup, örgüte hız kazandırabileceği gibi, olumsuz yönde olup işletmenin hayatını sona da erdirebilir. Yönetici düzeyinde yapılan bir araştırmaya göre krizin olumlu etkileri şu şekilde belirlenmiştir.⁵¹

- Yeni pazar arayışları yaratır ve dış pazarlara açılma gereği doğurur.
- Kara geçme düşüncesi ağırlık kazanır.
- Maliyetlerde tasarrufun önemini ortaya çıkarır.
- Dış çevreyle iletişim artar.
- Özkaynaklar önemli duruma gelir.
- Diğer örgütlere göre işletmenin gücü ortaya çıkar.
- Kriz deneyimi kazanılır.
- Ekip çalışması güçlenir.
- AR-GE ön plana çıkar.
- Yönetici ve işgören arasında yakınlaşma sağlanır.
- Kalitenin önemi anlaşılır.
- İşgören işin ve işyerinin önemini daha iyi anlar.

Krizin olumsuz etkileri ise yine bu araştırmaya göre şunlardır;

- Kararların etkinliği bozulur.
- Yönetim merkezi duruma gelir ve yaratıcılık ölür.
- Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar.
- Yan sanayinin ilave yükleri artar.
- Finansal problemler yaşanır.
- İşten çıkarılma korkusuyla çalışanların motivasyonu azalır.
- Üretim planlaması yapılamaz, üretim tekniklerindeki iyileşme durur.
- Firma imajı zayıflar.
- Yatırımlar yarım kalır.
- Güven ortamı sarsılır ve otorite boşluğu oluşur.

⁵⁰ Murat Birsal; "Müdürlerinizi Kovun", Sabah Gazetesi, 11.5.1994, s.6.

⁵¹ Zeyyat Sabuncuoğlu; "Kriz Yaratın Sebepler, Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri" Akt. Tüz, a.g.e. s.71

2.5.1. Krizin Boyutlarını Tespit Etmek

Acil bir durum ortaya çıktığı zaman yapılacak ilk iş, durumun niteliğini ve boyutlarını ortaya koymaktır. Suçun ve suçlunun belirlenmesi için uğraşmak hiçbir zaman olumlu bir yaklaşım değildir. Sorumlu mercilerin saptanması daha ilerideki aşamalarda, durumun analizi ve gereken önlemleri tartışma zamanı geldiğinde geçerli bir davranış olabilir. Böyle anlarda bir suçlu aranması yalnızca zaman kaybına yol açmakla kalmaz, bunalımın kökeni ne olursa olsun, sorun çözümlendikten sonra bile kalıcı kişisel huzursuzluklar yaratırlar. Kişiler kendilerini koruma içgüdüsüyle tepki gösterirler, başkalarını suçlarlar. Sakin zamanlarda söylenmeyecek sözler bu gerilimli ve heyecanlı anda sarf edilebilir. Krizin patlak verdiği ilk anlarda değerlendirme yapabilmek, çözümde önemli rol oynayabileceği gibi, ileride çıkabilecek insan sorunlarını da büyük ölçüde önleyebilir. “Sorumlu kim?”yanlış bir yaklaşımdır. “Nasıl oldu?”ise temel etkeni bulmaya yardımcı olduğu oranda, yararlı bir sorudur Sonuca gitmede yararlı olacak sorulardan bazıları şunlardır.⁵²

- Durum ne kadar kötü?
- Olabilecek en kötü şey nedir?
- Bu karmaşanın ana etkeni ne?
- Seçenekler neler?
- Elimizdeki seçeneklerin hangileri aynı anda geçerlidir?

Krizin boyutlarının belirlenmesi iki aşamadan oluşur. Krizin etki değerini hesaplamak ve kriz barometresi hazırlamak.

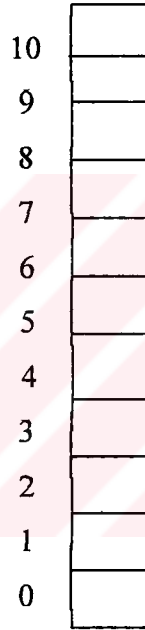
a-) Krizin Etki Değerini Hesaplamak⁵³

Krizin etki değeri hesaplanırken olabilecek en kötü olay tasarlanır. Bu anlamda “0-10” arasında değerler kullanılarak kriz etki değeri bulunur. “10” en yüksek değer kabul edilir. Bu değer hesaplanmasında beş soru sorulur.

⁵² Tack; a.g.e. s. 20

1. Krizin şiddeti artarak yükseliyorsa, bu şiddete ne kadar dayanabilirsiniz?
2. Medyanın, devletin, ilgili kurumların krizinizle ilgilenme boyutu ne olacaktır?
3. Kriz ile rutin faaliyetlerin kesintiye uğrama boyutu nedir?
4. Kriz, işletmenizin kamuoyu imajını ne ölçüde tehlikeye sokmaktadır?
5. Kriz, işletmede ne boyutta hasar yaratır? Yatırımlar, krediler, kar marj vb.

Bu beş soruya 0-10 arası değerler verilip, toplayarak 5'e bölünür. Çıkan değer krizin işletme üzerindeki etkisini gösterir. Bu değer Şekil-2' de görülen kriz etki ölçeği üzerinde işaretlenir.



Şekil-2 Kriz Etki Ölçeği

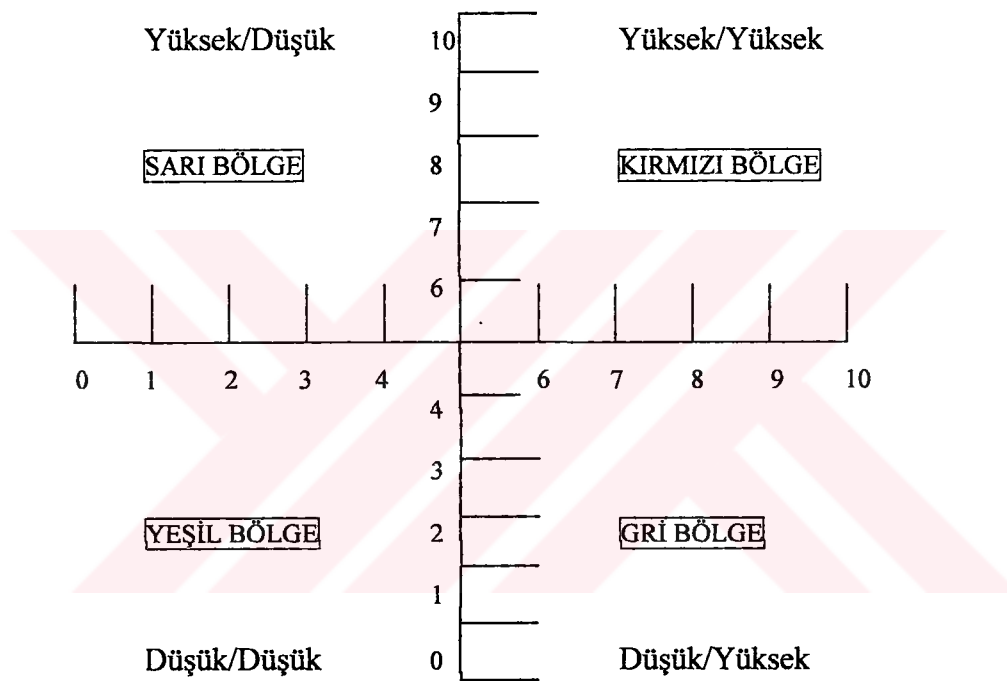
b-) Kriz Barometresi Hazırlamak⁵⁴

Kriz etki ölçeğine “0-10” arası değerlerden oluşan bir yatay doğru ilave edilerek kriz barometresi hazırlanır (Şekil-3). Yatay doğru üzerinde çeşitli faktörlere göre krizin gerçekleşme olasılığı işaretlenir. Kriz etki ölçeği ve olasılık doğrusu

⁵³ Steven Fink; *Crisis Management*. Amacom Yayını. Akt. Tüz, a.g.e. s.92

üzerinde işaretlenen değerlerin kesiştiği nokta krizin rengini (önemini ve boyutlarını) gösterir.

Kriz barometresi üzerinde, krizi boyutları belirlendikten sonra, müdahale maliyeti hesaplanır. Kriz etki değeri, olasılık faktörü ve sonrasında belirlenecek olası etki derecesi ile müdahale maliyeti bileşimlerine göre kriz tanımlanmış olur. Bu tanıma göre krizi çözümüyle yönde bir şey yapıp yapılamayacağı belirlenir.



Şekil-3. Kriz Barometresi

2.5.2. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak

İşletmeler planlama ve yönetme konusunda tecrübe sahibi olmakla beraber, planlar yerle bir olduğunda ortaya çıkacak kargaşaya alışkın değildirler. Amerika'da en büyük 500 kuruluşun tepe yöneticileri arasında yapılan bir araştırmaya göre,

⁵⁴ Fink; a.g.e. s.94.

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.⁵⁵

Kriz planı hazırlarken şu konuların analizi yapılmalıdır.⁵⁶

- Krizler organizasyonun stratejik hedeflerini tehdit ettiğinden, kriz yönetimi stratejik yönetimin öngörülerini ışığında çalışmalıdır.
- Kriz yönetimi hem fiziksel hem de zihinsel olarak, uygulayıcı durumunda olan kriz kontrol ekibi üzerinde ağırlık kazanır. Bu nedenle, ekip elemanlarının fiziksel ve zihinsel uygunluğu bir önkoşuldur.
- Krizin erken uyarılarına aldırma eğilimi, "kriz bize dokunmaz" sendromu kötü bir son hazırlayacaktır.
- Krizde etkinliği sağlamanın önemli yollarından birisi hızlı harekete geçebilmektir.
- Krizle karşılaşmak birleştirici olduğu gibi, bölücü de olabilir.
- Genel kanı olarak, başarının krizi beslediği ileri sürülmektedir. Altın çağını yaşayan organizasyonların kriz çekimine girmesi uzun zaman alır. Hastalığın ilk safhaları hissedilmez. Dikkatli olunmalıdır.
- Krize karşı bilinçli bir hazırlık yapmak gerekir.
- Kriz örgütün tümünde ya da bir bölümünde yanan ateşe benzer. İlk tehdit atlatıldıktan sonra, yeniden yapılanma başlatılmalıdır.

Kırktan fazla şirket üzerinde yapılan araştırmaların sonucunda bir kriz yönetim planının temel olarak şu kısımlardan oluşacağı saptanmıştır.⁵⁷

◆ **Kriz Ekibi:** Kriz yönetim planında problemler ve yöntemler tartışılmadan önce kriz ekibinin tüm üyeleri listelenmelidir. Bu çok önemlidir, çünkü bazı krizlerde problem çözülmeden, karar alınmadan önce etkili bir iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Öncelikle, kriz anında kimin karar vereceği konusundaki karışıklığı ortadan kaldırmak

⁵⁵ Fink, a.g.e s. 95

⁵⁶ Tüz, a.g.e, s.144-145

⁵⁷ Tack, a.g.e. s.27-29

için, sorumlu olan alan ve departmanların belirtilmesi gerekir. İkinci olarak, yedek personelin listesi önem derecesine göre yapılır. Daha sonra da ekibin geriye kalan kısmı listelenir. Bir kriz oluştuğunda kriz yönetim lideri, hangi aktiviteyle, kimin ne zaman sorumlu olacağına dair bir belge hazırlamalıdır. Lider işleri vardiyalı olarak parçalayarak bu baskıyı azaltmalıdır. Özellikle çok uluslu organizasyonlarda oluşan krizlerde bu çok önemlidir. Dünya çevresindeki ilgili bölümlerden çağrılar gündüz ve gece herhangi bir saatte gelebilir. Birçok kriz yönetim planında hangi bölgede, kiminle iletişim kurulacağı belirlenmiştir.

♦ **Kriz Değerlendirmesi** : Kriz yönetim planının kriz değerlendirme bölümü fazla detaylı değildir. Bu bölümde örgütün başına gelebilecek kriz çeşitleri tartışılır. Kriz yönetim planının yazarı (ya da yazarları), olabilecek bütün kriz çeşitlerini (endüstriyel sabotaj, doğal afet, kimyasal sızıntı vb.) gözden geçirmelidir, özellikle de gerçekleşme olasılığı fazla görülen krizlere ağırlık verilmelidir. Bu şekilde hazırlanacak bir liste, gelecek yöneticilerin ya da kriz planına sonradan katılan kişilerin eğitiminde faydalı olacaktır.

♦ **Özel Bilgiler** : Kriz yönetim planında, kriz ekibindeki yöneticilere bazı bilgilerin gizliliği ve bu bilgilerin CEO'nun izni dışında hiç kimseye açıklanmayacağı hatırlatılmalıdır. Güvenilir yöneticilerin, araştırmacı yada habercilere yardım etmekte hevesli tavırlarda, kriz anında acele bilgiler verdiği ve daha sonra bu bilgilerin yanlış olduğu öğrenildiği birçok durum olmuştur.

♦ **Hareket Adımları**: Kriz yönetim planı kriz boyunca tüm ekip üyelerinin cevaplayacakları şu soruları içermelidir;

- Şirket CEO'su yada yetkilisi ile kontak kuruldu mu?
- İlk 48 saat içinde medya ile kimler ilgilenecek? Bu görev için 2. kişi belirlenmeli ve 20 saatlik periyotlarla değişmelidirler. Şirket için ne kadar az sayıda kişi konuşursa o kadar iyi olur. Böylece basit ve bütün açıklamalar yapılmış olur. Çok sayıda yöneticinin konuşup, farklı fikirler beyan ederek, farklı bakış açıları sunduğunda, şirketin imajı zedelenebilir.
- Hangi noktada şirket avukatı aranmalıdır?
- Kriz nedeniyle oluşabilecek ani bir kampanya veya işten çıkarma durumunda oluşabilecek protestolara karşı sendika yöneticileri ile kontak kuruldu mu?

- Basın toplantısı gerekli mi?
- Mağdur olan kişinin (yahut kişilerin) ailesi ile kontak kuruldu mu? Birçok durumda aile fertleri kaza haberini şirket yerine televizyon yada radyodan öğrenmektedirler. Kriz yönetim ekibi, mağdur ailelerin evlerini ziyaret edecek şirketi temsilcisini seçmekte hızlı davranmalıdır.
- Çalışma alanının herhangi bir bölgesini yada parçasını kullanıma kapatmak gerekli mi?
- Mobil bir ofis veya kriz iletişim merkezi kurmak gerekli mi?
- Zararın boyutu ve miktarı nedir?
- Şirket için önemli pozisyonlardaki kişilerle kontak kuruldu mu?

Bu bilgilerin ve prosedürlerin bulunduğu bir kriz yönetim planı hazırlamakla kriz anında en etkili şekilde durum kontrol altına alınır. Kriz anında kaybedilecek en ufak bir zaman şirketin kaderinde önemli bir rol oynar.

♦ **Medya İlişkileri:** Daha önce de bahsedildiği gibi, kriz boyunca bir kişi medya ile görüşme yapmalıdır. Kriz yönetim planında, medya ilişkileri aşağıdaki hususlar doğrultusunda önem taşımaktadır.

- Kriz yönetim planında medyadan gelen görüşme isteklerinin halkla ilişkiler direktörüne iletilmesi gerektiği açıkça belirtilmelidir. Medya ile sıkça görüşme yapacak olan halkla ilişkiler direktörü, öncelikle üst yönetimin danışmanlığında şirket adına yapacağı açıklamaları belirlemelidir.
- Krizle ilgili gazetelerde, dergilerde ve televizyonlarda çıkan tüm haber kupürleri yada kayıtları toplanmalıdır
- Halkla ilişkiler sözcüsü her zaman iki yönlü bir bilgi akışı sağlamaya çalışmalıdır. Bir çok durumda, haberciler, yerel ve özel kuruluşlarla yada rakip şirketlerle irtibat kurmuşlardır. Bu nedenle, sözcü de habercilere konuyla ilgili ne tür bilgiler elde ettiklerini sormalıdır. Bu tür bir yaklaşım uygun olur.
- Kriz yönetim planında, basın görüşmesinde şirketle ilgili hangi yazılı belgelerin gösterileceği belirtilmelidir. Bu belgeler şirketin yıllık raporu, üst yönetimin biyografisi, krizin çözümü ve yapısı hakkında açıklamaları içerebilir.

- Kriz yönetim planında tüm kriz ekibine ve medyayla görüşen sözcüye tüm demeçlerde ve basın görüşmelerinde her zaman olumlu konuşmaları gerektiği vurgulanmaktadır.
- Kriz yönetim planında sözcünün kriz boyunca şirketi etkili biçimde temsil edebilmek için yararlanacağı kaynaklar detaylandırılmalıdır.

♦ **Finansal ve Yasal Hususlar** : Kriz yönetim planı, şirketin karlılığını ve geleceğini tehlikeye atabilecek ciddi bir terslik olduğunda, şirketin önünde ne gibi seçenekler olduğunu belirtmelidir. Kriz yönetim planının finansal ve yasal bölümü ayrıntılı bir biçimde ele alınmalıdır ve yasal danışmanlar tarafından tasdik edilmelidir.

2.5.3. Kriz Dönemlerinde Personel Politikası Geliştirmek

Kriz dönemi personel politikasının en önemli özelliği, kriz yöneticisi, kriz karar analisti ve kadro üzerindeki değişikliklerdir. Kriz yöneticisi, kriz içinde dağılan bir örgütte işbirliğini yeniden sağlama gibi zor ve önemli bir role sahiptir.⁵⁸ Kriz şartlarında uzman olmalıdır. Olağan şartlardan farklı düşünerek, esnek davranabilmesi gerekir. mevcut yönetici işsiz kalma stresiyle paniğe kapılarak yanlış davranabilir. Kriz önemli boyuttaysa mevcut yöneticiyle başarı sağlamak zor olabilir. Bir kriz yöneticisi yada danışmanı atamak daha uygundur.⁵⁹

Kriz dönemi politikasında ilk akla gelen uygulama kadro yapısını küçültme yani çalışanları işten çıkarmaktır. Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü niteliktedir. İşten çıkarılma korkusu taşıyan kişilerin kriz şartlarında işletmeye verimli bir şekilde katkı sağlamaları beklenemez. Krizden çıkmanın en önemli koşulu, işveren, yönetici, işçi ve hatta müşterinin tam bir dayanışma içinde çözüm yollarını birlikte aramalarıdır. En tehlikeli durum işveren işten çıkarmayı düşünürken, sendikaların genel grev kararı almalarıdır. Kriz döneminde çalışanlar arasında en önemli olgu iş güvencesidir. Özveride bulunması istenen kişilere iş güvencesi vermedikçe hiçbir şey elde edilemez. Bu nedenle Volkswagen’de işten çıkarma yerine çalışma günlerini azaltmak ve buna paralel olarak ücretlerde indirim

⁵⁸ Tack, a.g.e. s.15

⁵⁹ “Kriz Batağından Nasıl Çıkılır.”, Ekonomik Trend, Y-2, S-14, s.31

gitmek yolu uygulanmıştır.⁶⁰ General Motors ise kriz olan ülkeden, olmayan ülkeye elemanlarının bir kısmını kaydırma kararı almıştır. Kriz dönemlerinde işten çıkarma yolunu seçmek, düşünülebilecek en son çözüm yolu olmalıdır. Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa şu kriterlere dikkat edilmelidir;⁶¹

- Öncelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir.
- Emeklilik yaşı gelenlere işten çıkarmada öncelik verilmelidir.
- Daha önceden yapılmış olan performans değerlendirilmesi sonuçlarına göre çıkarılacak kişiler belirlenmelidir. Puanlamada performansı düşük çıkan kişiler işten çıkarılmalıdır. Başarılı ve devamı yüksek elemanların işletmede kalmalarına özen gösterilmelidir.

2.5.4. Kriz Koşullarında Yürütmeyi Sağlamak

Kriz dönemlerinde emir-komuta açısından hiyerarşik düzene göre hareket etmek zaman kaybına yol açabilir. Acil durumlarda basamak atlayarak doğrudan ilgili kişilerle görüşülebilir. İşletmelerde, kriz dönemlerinde karar mekanizmasının hızlı işlemesini sağlamak ve yürütmeyi kolaylaştırmak için merkezi bir yapılanmaya gidilmesi yani yetki devrinin azaltılarak üst yönetimde yetkilerin yoğunlaşmasında fayda vardır.⁶² Krizlerin en önde gelen özelliklerinden birisi, dallanıp budaklanmaları ve genellikle işin tam bir çıkmaza sürüklenmesidir. Böyle dönemlerde astlar, işin başında ne yaptığını bilen, yetenekli ve güçlü bir lidere ihtiyaç duyarlar.⁶³

Kriz dönemlerinde yürütmenin başarılı olmasında aşağıdaki faktörlerin yerine getirilmesi önemlidir:⁶⁴

- Personelin moralini yüksek düzeyde tutmak başarının ön koşuludur. Bu amaçla kişileri suçlayan bir politika izlenmemelidir.

⁶⁰ Sabuncuoğlu; a.g.e, s.37

⁶¹ Tüz, a.g.e. s.99

⁶² Sabuncuoğlu; a.g.e. s.36.

⁶³ Tack; a.g.e. s.44

⁶⁴ Regester; a.g.e. s.78.

- Umulmayanı umarak, planın yerine getirilmesinde kimsenin desteği olmayacağını düşünerek hareket edilmelidir.
- Stres altında karar almaya hazırlıklı olunmalıdır.
- Medya ile ilişkilerin güncelleştirilmesine önem verilmelidir.
- İşletme merkeziyle gelişmeler konusunda düzenli olarak iletişim kurulmalıdır.
- Kriz durumunda işletmeyi terketmek isteyen kişilerle uğraşılmamalı, gitmelerine izin verilmelidir.

Yürütmede dikkate alınacak bir başka nokta, bir işletmenin yaşamakta olduğu bir krizin, kıyaslama yapılarak diğer işletmeler için de söz konusu olabileceğidir: onların bu dönemde ne tür hatalar yaptıklarını görerek değerlendirmek, aynı hataların yapılmamasını ya da onların hatalarının fırsata dönüştürülmesini sağlayacaktır.⁶⁵

Kriz dönemlerinde yürütmeyi sağlamada, karar destek sisteminden de yararlanmakta fayda vardır. Karar destek sistemi, üst düzey yöneticiye ya da birden fazla yöneticiden oluşan gruba, (bu grup kriz yönetim ekibi olabilir) özellikle yarı yapısal nitelikteki sorunların çözümünde, bilgi ve öneriler sağlayarak destekleyen sistemdir. Karar destek sistemi, karar vericinin yerini almaz; sadece yapısal olmayan ve yarı yapısal kararlarda ona destek sağlar. Karar destek sistemlerinin kararların alınmasını destekleme yöntemleri üç aşamalı olarak ele alınabilir.⁶⁶

- 1- Sorunun tespit edilmesi,
- 2- Çözüm önerileri geliştirme ve test etme,
- 3- En iyi çözümün seçimi ve uygulanması.

Karar destek sistemi, özellikle kriz ortamlarında zamanı değerli ve kıt olan yöneticiye, sorunların çözümünde en uygun kararları alabilmesinde , matematiksel modeller sunarak, onu destekler.⁶⁷

⁶⁵ Tüz; a.g.e. s.101.

⁶⁶ Tutar ; a.g.e. s. 122.

2.5.5. Kriz Dönemlerinde İletişim ve Halkla İlişkiler

Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışanlar başarısızlığa mahkumdur. Bundan dolayı normal dönemlerin şartları ile kriz dönemlerinin getirdiği şartları iyi ayırt edebilmeli, kriz ortamlarının ve beraberindeki iletişimin yönetilmesine özen gösterilmelidir. Dünya tarihinin yaşadığı en büyük felaketlerden biri olan 11 Eylül saldırılarının ardından tanık olunan ve dünyada yönetim konusunda ekol olarak gösterilen ABD’de yaşanan bir olay bu hususa hala yeterince özen gösterilmediğini ortaya koyan küçük bir örnektir;⁶⁸

Olaya göre; 11 Eylül saldırılarından bir gün sonra, merkezi Los Angeles’da olan büyük bir şirketin genel müdürü, yıkılan ikiz kulelerdeki New York ofisi çalışanlarına gönderdiği mesajda, “Bir önceki gün tanık olunan vahim olayın herkeste derin izler bıraktığını, o ofisteki şirket çalışanları ve yakınları için de durumu böyle kabul ettiklerini” bildirirken, “New York ofisi çalışanlarının ertesi gün izinli olabileceklerini, ancak bu izinlerinin yıllık izinlerinden düşüleceğini” belirtmeyi ihmal etmiyordu!

İletişimci gözü ile bakıldığı zaman, "krizlerin üstesinden gelebilmek için krizi yönetmek, krizi yönetmek için de kriz yönetimini bilmek ve bunu iletişim süreçlerine taşımak gerekir". Kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olursa olsun, kriz yönetim planı ne denli tam olursa olsun, kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle kriz farkedildiği anda , krize yönelik iletişimin de başlatılması gerekir. Kriz dönemi iletişim politikasının krizin dağılmamasını sağlayıcı iki temel amacı vardır. Birincisi krizle ilgili olabilecek grupları (ortaklar, tüketiciler, medya, devlet gibi) yatıştırmak, ikincisi de çalışanları bilgilendirmektir. Bu amaçla kriz odası ve acil bilgi merkezi kurulmalı ve halkla ilişkilerden yardım alınmalıdır.⁶⁹

⁶⁷ Tutar; a.g.e, s.123.

⁶⁸ Kadıbeşegil; a.g.e. s.19-20.

⁶⁹ Tüz; a.g.e. s.104.

2.5.5.1. Kriz Odası ve Acil Bilgi Merkezi Oluşturmak

Kriz odası, işletmenin tüm enerji ve kaynaklarının karşılaşılan problemleri çözmeye ve karar verme amacıyla biraraya getirilmesini sembolize eder. Kriz odası bilgisayar sistemi, bilgisayara yüklenmiş karar analiz programları, tepegöz, video, slayt, tahta, yazım için gerekli araçlar ve uygun bir oturma düzeni ile birlikte daima hazır olmalıdır.⁷⁰ Kriz durumlarında , konu ile ilgili kriz ekibi bu odada toplanır. Krizle ilgili tüm bilgiler buraya akar, bu bilgiler hemen değerlendirilerek gerekli kararlar verilip stratejiler geliştirilir. Kriz odası yöntemi, tüm bilgilerin aynı merkezde toplanmasını, anında değerlendirilmesini ve en yetkili kişi ile birlikte hemen karar verilip uygulamaya geçilmesini sağlayarak yürütmeyi hızlandırıcı etkisi vardır.⁷¹

Kriz dönemlerinde bilgilerin toplandığı ve krizle ilgili olan çeşitli gruplarla iletişimin kurulduğu , kriz odası bünyesinde acil bilgi merkezi adında bir iletişim merkezi oluşturulmalıdır. Bu merkezde işletme dışından gelen bilgiler değerlendirilerek, kriz odasının sözcüsüne veya halkla ilişkiler temsilcisine iletilir. Kriz odasından gelen bilgiler de aynı kişiyle, bilgi merkezine gönderilir. Bilgi merkezinden medya, tüketiciler, devlet gibi ilgili kesimlere gerekli olan yazılı ve sözlü açıklamalar yapılır. Bu şekilde kriz ekibinin doğrudan bilgi alışverişiyle zaman kaybetmesi önlenmiş olur.⁷²

2.5.5.2. Halkla İlişkilerden Yararlanmak

Halkla ilişkiler politikası işletmeyi yakın çevresine, ülkeye ve ekonomiye katkıları açısından tanıtan, karşı propagandayı bastıran ve onlara fırsat tanımayan cinsten sempati ve prestij kazandırma faaliyetlerini içerir.⁷³ Halkla ilişkiler tekniğinden kriz dönemlerinde yararlanmak için başta çalışanlar olmak üzere, ortaklara, tüketicilere, sendikalara, satıcılara, bayilere ve tüm kamuoyuna basın yayın aracılığıyla, krizin işletme üzerindeki etkileri, sonuçları ile alınması düşünülen

⁷⁰ Koçel; a.g.e. s.3

⁷¹ Stephen J. Andriole, *Corporate Crisi Management*, s.313. akt. Tüz, a.g.e. s.105.

⁷² Regester; a.g.e. s.129.

⁷³ Erol Eren ; *Örgütsel davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul 1998. S.347.

önlemler hakkında doyurucu, doğru ve net bilgilerin verilmesi yoluyla onların desteğini kazanma yoluna gidilmesi gerekir.⁷⁴

Kriz döneminde sesini duyuramayan, ortalıktan kaybolan veya felaket tellallığı yapan bir işletmeye hiçkimse güvenmez. Bu dönemlerde, geleceğini planlayan, mevcut kriz ortamına rağmen ürün ve hizmetine güvenerek misyonunun arkasında duran işletmeler görülmek istenir. Bu aşamada halkla ilişkilere çok önemli görevler düşmektedir. Ekonomik kriz ortamlarında alternatif iletişim araçları kullanılmalı, ekonomik krizle bağlantılı işletme imajını güçlendirici mesajların verilmesini sağlayacak yaratıcı fikirler geliştirilmeli ve bunların içi doldurulmalıdır. İçinde bulunulan durumdan çok farklı mesajlar vererek gündemi meşgul eder ve verilen mesajlarla çelişkili hareket tarzları belirlenirse, kalıcı olumsuz imaj yerleştirmesine neden olunabilir.

Yeni ekonomi dünyasının gereği olarak ekonomik kriz dönemlerinde zamanın, dikkatin, enerjinin ve paranın %70'ini "harika müşteri deneyimleri" yaratmak, %30'unu da bunları duyurmak (amazon.com felsefesi) için harcanmalıdır. Harika müşteri deneyimi yaratmak ve fısıltı gazetesini çalıştırmak, bu dönemde yapılacak en güzel halkla ilişkiler çalışması örneğidir. Bu çalışmaların, toplumun kaynaşmasına yönelik sponsorluk çalışmaları, ürün veya hizmetin kesintisiz devam ettiğini yansıtacak reklam çalışmaları, hedef kitlelere yönelik gelecek planlarının aktarılması gibi aynı paralelde yürütülen çalışmalarla desteklenirse kriz sonrası, işletme hayal edilmesi güç noktalara ulaşabilir.⁷⁵

2.6. Kriz Sonrası İşletme Yönetimi

Kriz dönemi bittikten sonra geçilmesi gereken yönetim yapısı, kriz sonrası işletme yönetim yapısını oluşturur. Bir taraftan krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, diğer taraftan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar tespit edilir. Her zaman krizin tekrar olmasını tümüyle önlemek

⁷⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e. s.37.

⁷⁵ Bayrak; Asuman. www.iletisimsitesi.tr.

mümkün olmayabilir. Bundan dolayı gerekli önlemlerin zamanında alınabilmesi, yeni krizlerden olumsuz etkilenmemek açısından önemlidir.

2.6.1. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak

Kriz sonrası yapılacak ilk iş, durum analizine yönelik bir toplantı düzenlemektir. Bu toplantının gündeminde genel olarak işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemek yer alır. Kriz boyunca ekip yorucu bir tecrübe geçirmiştir. Bazıları bundan büyük yararlar sağlamışlardır. Gerginlik anında sakin kalabildiklerini ve etkin olabildiklerini görmüşlerdir. Zorluğa göğüs gerip onu yenmenin verdiği huzur içindedirler. Başarılı olan meslektaşlarına karşı saygıları ve hayranlıkları artmıştır. Ekiple daha fazla kaynaştıklarını hissetmektedirler. Bu doğrultuda krizin çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinin saptanması ve olumsuz etkenlerin ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılmalıdır.⁷⁶

2.6.2. Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeği ve Yeni Amaç Belirlemek

Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek için, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu durum analiz edilmelidir. Maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık düzeyi ortaya konmalıdır. Bu durum doğrultusunda işletmenin yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir. Varlığı koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği kararlaştırılarak, uygulamaya geçilmelidir.⁷⁷

Karşılıklı güveni sarsıcı bir kriz döneminden sonra, önceden belirlenen hedefleri daraltmak sık rastlanan bir tutumdur. İyimserlik azalır. Bir zamanlar gerçekleşmesi mümkün gibi görünen hedefler, imkansız gibi sayılır. Yöneticiler hedeflerinin bazılarını katı bir biçimde terk ederken bazılarını da iyice küçültürler. Bu son derece yanlış ve zararlı bir tutum olabilir. Kriz sonrası durum analizi yapıp, faaliyet ölçeğinin belirlenmesinden sonra, ölçek doğrultusunda işletmenin amacı belirlenmelidir.

⁷⁶ Tüz; a.g.e. s.121.

⁷⁷ Koçel; a.g.e. s.6

Amaç, genel çizgileriyle sonuçlara yönelik olmalıdır. İlk aşamada çok ayrıntılara inerek zaman kaybetmeye gerek yoktur. Hedeflerin zorluk dereceleri kademeli olarak artırılmalı, gerçekleştirmeleri giderek uzun vadede ve daha fazla çaba gerektirecek şekilde planlanmalıdır. Uzun vadeli hedefler, varılması zor ve uzak gibi görülebilirler. Bu yüzden yapılacak şey, ana hedefe yönelik alt hedefler saptama olmalıdır. Belirlenen hedefler, düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanmalı, izleyen zaman dilimlerinde amaçların alt basamakları kademeli olarak zorlaşacak şekilde oluşturulmalıdır.⁷⁸

2.6.3. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek

Krizin aşıldığından emin olduktan sonra kriz öncesi yönetim yapısına dönülmelidir. Bu çerçevede merkezi yapılanma terkedilerek yerinden yönetime geçilmeli ve kararlara katılım genişletilmelidir. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulmalı, denetimin yoğunluğu azaltılarak, örgüte esneklik getirilmelidir. Yaratıcılığa yönelik yeni bir motivasyon sistemi kurulmalı ve uygulanmalıdır.

Kriz öncesi yönetim yapısına dönülürken yukarıda belirtilenlerin dışında şu faktörler de sağlanmalıdır;⁷⁹

- Kriz döneminde yaratıcı özelliğini kanıtlamış olanlardan yeni bir kriz ekibi hazırlanmalıdır.
- Çevredeki, sektördeki ve yan sanayideki gelişmeleri izlemek üzere erken uyarı sistemi yeniden kurulmalıdır.
- Değişimin zamanlamasını kaçırmadan planlı değişim yapılarak , karı sürekli artan bir eğri şekline getirmek için gerekli önlemler alınmalıdır.
- Bir sonraki muhtemel krize kadar, personelin düzeyini yükseltmek amacıyla, eğitime yatırım yapılmalıdır.

⁷⁸ Tüz; a.g.e. s.122

⁷⁹ Tack; a.g.e. s.87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞUBAT 2001 KRİZİ

3.1. Şubat 2001 Krizi Öncesi Genel Ekonomik Durum

Türkiye ekonomisi açısından 2000 yılı, geçmiş yıllardan önemli ölçüde farklılık göstermiştir. İlk defa döviz kuruna dayalı olan bir istikrar programı 1999 yılının Aralık ayında uygulamaya konulmuştur. Programın orta vadeli amaçları; üç yıllık bir sürenin sonunda enflasyonu tek haneli rakamlara indirmek, reel faiz oranlarını makul bir düzeye düşürmek, ekonomideki kaynakların daha etkin olarak kullanımını sağlamak ve ekonominin büyüme potansiyelini artırmak olarak belirlenmişti. Programda, sıkı maliye politikası ile faiz dışı fazlanın artırılması, yapısal reformlar ve özelleştirmenin hızlandırılması, enflasyon hedefi ile uyumlu gelirler politikası ve kur sepeti artış oranının enflasyon hedefine bağlı olarak önceden belirlenmesi, temel dayanak noktaları olmuştur.

2000 yılında programda öngörülen enflasyon hedeflerine ulaşamamakla birlikte, enflasyonla mücadelede önemli bir aşama kaydedilmiş ve enflasyon TÜFE de son 14 yılın en düşük seviyesi olan yüzde 25 düzeylerine gerilemiştir. Buna ek olarak, 2000 yılında kamu finansman dengesinde iyileşme sağlanmış ve önemli yapısal reformlar uygulamaya konulmuştur. Kur riskinin azalması ve ekonomik birimlerin öngörü imkanlarının artması sonucunda, faiz oranları hızlı bir şekilde düşmüştür. Bu ekonomik ortam, bir yandan yurt içine sermaye girişini özendirmiş ve bankaların daha fazla kredi arz eder duruma gelmelerine yol açmış, öte yandan da yurt içi talebi uyarmıştır. Böylelikle, ekonomi tekrar büyüme sürecine girmiştir. Faiz düşüşüne ek olarak döviz kurlarındaki belirginlik, özel sektör firmalarının verimliliği artırmaya yönelik yenileme yatırımlarını da hızlandırmış ve bu olgu 2000 yılındaki büyüme sürecini destekleyen bir başka unsur olmuştur.¹

3.2. Kasım 2000 Krizi²

Tüm bu olumlu gelişmelerle birlikte bir yandan, iç talepteki canlanma ve başta ham petrol olmak üzere enerji fiyatlarındaki yükselme, öte yandan, döviz kurundaki artışın hedef alınan enflasyona göre belirlenmesi, buna karşılık enflasyon gerçekleştirmelerinin hedef alınan enflasyonun üzerinde kalmasının Türk Lirasının reel olarak değerlendirilmesine yol açması nedenleriyle; ithalat hızlı bir biçimde artmış ve cari işlemler dengesi bozulmuştur. Ayrıca, 2000 yılı içinde Euro'nun ABD Doları karşısında değer kaybetmesi, hem Avrupa Birliği ülkelerinden yapılan ithalatı artırmış, hem de bu ülkelere yönelik ihracatın olumsuz etkilenmesine yol açmıştır. Böylelikle, 2000 yılında cari işlemler açığının GSMH' YA oranı yüzde 4,8'e yükselmiştir. Bu, 2000 yılında uygulanan programın istenen sonuçlara ulaşamamasının arkasındaki temel nedenlerin ilkidir.

İkinci temel neden, özelleştirme ve yapısal reformlara ilişkin gecikmelerdir. Özellikle, bankacılık sistemine ilişkin sorunların program başlangıcından önce çözülmemiş olması önemli bir engel oluşturmıştır. Kamu bankalarının kısa vadeli yüksek borçlanma ihtiyacı içinde olmaları durumuna son verilememiştir. Yapısal reformlara ilişkin gecikmeler, Ağustos ayı sonlarından itibaren iç ve dış piyasalarda programın sürdürülebilirliğinin giderek daha fazla sorgulanmasına yol açmıştır. Bu ortam, tedirginliği artırarak sermaye hareketlerini ve faiz oranlarını olumsuz etkilemiştir.

Para kurulu benzeri para politikasının faiz oranlarında yaşanan yükseliş karşısında hareket alanının sınırlı olması, portföylerinde yoğun şekilde devlet iç borçlanma senedi tutan bazı bankaların mali durumlarının bozulmasına yol açmış, ve bu süreç sonunda, *Kasım ayının ikinci yarısında*, mali piyasalarda güvensizlik had safhaya çıkmıştır. Sonuçta, doğal olarak, diğer sabit veya öngörülebilir döviz kuru sistemi uygulayan ülkelerde olduğu gibi, likidite krizine dönüşen bir bankacılık krizi boy göstermiştir.

¹ Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Verileri. www.tcmb.gov.tr

² Bu Bölümde Ağırlıklı Olarak Kasım 2001' de Yapılan TBMM Plan ve Bütçe Komisyonu Merkez Bankası Sunuşundan Yararlanılmıştır. www.tcmb.gov.tr.

Programın istenilen sonuçları vermemesinin üçüncü nedeni, programda görülebilecek olumsuzluklar karşısında döviz rezervlerine destek olacak bir “Ek Rezerv Kolaylığı”nın programın başından itibaren mevcut olmamasıdır.

Kasım krizi, döviz kuruna dayalı istikrar programlarının zayıf noktalarını göstermesi açısından da önemlidir. Diğer benzeri istikrar programlarında da görüldüğü gibi, bankacılık sistemindeki kırılganlıklar, dışsal şoklar ve olumsuz beklentilere sebebiyet veren gelişmeler döviz kuru rejiminin sürdürülebilirliğini ortadan kaldırmaktadır. Bankacılık ve döviz krizleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, sabit döviz kuru rejimi çerçevesinde, bankacılık sektöründeki problemlerin genellikle döviz krizi öncesi ortaya çıktığını ve birbirini besleyen bir süreç yaratarak krizin şiddetini artırdığını göstermektedir. Diğer bir deyişle, sabit ya da artış hızı sabit döviz kuru politikası uygulayan bir merkez bankası, bankacılık sistemindeki zayıflıklardan kaynaklanan likidite ihtiyacı nedeniyle birbirleriyle çelişen iki amaçla karşı karşıya kalmaktadır.

Bu durumda merkez bankası, ya mevcut iktisadi programın temel dayanaklarından birisi olan sabit artış hızlı döviz kuru politikasını sürdürebilmek için rezervlerinin erimesi ve yurt içi faiz hadlerinin kontrolsüz yükselmesi pahasına kuru savunmayı tercih edecek, ya da finansal sistemdeki istikrarın sağlanmasına öncelik verip kuru savunmaktan vazgeçerek sisteme likidite bırakacak ve uygulanan programın bir anlamda sona erdiğini ilan etmiş olacaktır.

Kasım 2000 krizi sırasında mevcut kur rejiminin sürdürülmesine çalışılmış ve 6 milyar dolar civarında net döviz satışı yapılmıştır. Bu işlemler sonucu, piyasadan çekilen Türk lirası likiditenin yeniden piyasaya döndürülebilmesi amacıyla, 22 Kasım ve 30 Kasım tarihleri arasında, açık piyasa işlemleri kanalıyla, piyasaya 3,9 katrilyon liralık likidite sağlanmıştır. Aralık ayında IMF’den sağlanan “Ek Rezerv Kolaylığı” ve Hükümetçe açıklanan tedbirler, Kasım 2000 krizinin atlatılmasını sağlamıştır.

3.3. Şubat 2001 Krizi ve Nedenleri

Kasım krizi sonrası iki temel sorun boy göstermiştir. Birincisi, krizle birlikte yükselen faiz oranları, IMF ile varılan anlaşma sonrasındaki gerilemeye karşın, döviz kurundaki artış hedefinin çok üzerinde seyretmeye başlamıştır. Başka bir ifadeyle, faiz oranları ve kur artış hızı hedefi arasında önemli bir uyumsuzluk oluşmuştur. İkincisi, krizin başta kamu bankaları olmak üzere bankacılık sisteminin mali yapısında oluşturduğu hasar sistemin kırılganlığını artırmıştır.

Banka ve finans sisteminde istenilen reformların yapılamaması, aynı şekilde bankaların açığının ve görev zararlarının kapatılmaması, özelleştirmeden istenilen sonuçların alınamaması ve istenilen yapısal reformların gerçekleştirilememesi Türkiye ekonomisinin yeni bir krize adım adım yaklaştığının habercisi olmuştur. Finans sektöründeki kaynak ihtiyacının karşılanmasına yönelik önlemler alınmaması, siyasal alana yaşanan gerginliklerin artması, Bankacılık Üst Kurulunun bankalar üzerindeki kasırga operasyonlarının neticesinde kriz alarm vermeye başladı. Bankalar üzerinde yapılan Kasırga Operasyonun yarattığı tedirginlik, piyasada büyük bir panik ortamı yarattı ve bu da direk olarak faizlere yansıdı. Bütün bunların sonucunda enflasyon ile mücadele programıyla ilgili kuşkular başladı. Güvensizlik ortamı doğdu ki bu Türk ekonomisini şu an krizden çıkamamasının en büyük nedenlerinden biridir.

2001 yılına girilirken belirsizlikler git gide artmaya başladı. Siyasi alanda, üst üste gelişen olumsuz olaylar, ortamı daha da geriyordu. Son olarak 20 Şubatta yapılacak ülke tarihinin en önemli hazine ihalelerinden birinin bir gün öncesinde gerçekleştirilen MGK toplantısında yaşanan siyasi gelişmeler artık iyice gerilen piyasalarda iplerin kopmasına neden oldu ve Cumhuriyet tarihinin en büyük ekonomik krizi olan Şubat krizi (**Kara Çarşamba**) patlak verdi. Zaten alt üst olan piyasalarda artık kimse bir sonraki gün neler olacağını tahmin edemiyordu. Siyasi alanda tartışmalar devam ederken 22 Şubat günü mevcut kur politikası ile devam etmenin, bankacılık sistemi üzerindeki sorunların çözilemeyeceği ve ekonomiye ek yükler getireceği düşünülerek, IMF'nin de baskısı ile, ileride çok büyük tartışmalara yol açacak olan dalgalı kura geçildi. Dalgalı kur ile beraber başlayan hızlı sermaye çıkışı neticesinde devalüasyon yaşandı. Piyasadaki TL ve döviz hareketlerinin durgunlaşması

faizlerin çok yüksek seviyelere çıkmasına neden oldu. Dış kaynak ihtiyacı arttı ve likidite darlığı oluştu. Bankalar kredi sağlayamamaya başladı.³

Sonuç olarak özetlemek gerekirse Şubat krizine neden olan ana faktörler şöyle sıralandırılabilir;

- Türk lirasının aşırı değerlenmesi sonucunda ithalatın hızla artarak cari işlemler dengesinin bozulması,
- Başta ham petrol fiyatları olmak üzere enerji fiyatlarındaki yükselme,
- Özelleştirme ve yapısal reformlara ilişkin düzenlemelerin geciktirilmesi,
- Bankacılık ve finans sisteminde meydana gelen problemler,
- Döviz rezervlerinin çok düşük seviyelere gerilemesi,
- Kamudaki israfın boyutlarının artması ve yolsuzluklar
- Siyasi ve ekonomik otoriteye güvenin azalması
- Ülkeye yeterince yabancı sermaye girişi olmaması
- İç ve dış borcun çok yüksek seviyelere ulaşması ve ödenme zorluğu

3.4. Uluslararası Krizler ve Şubat Krizi İçin Karşılaştırmalar

1990'lı yıllardan buyana yalnızca Türkiye'de değil dünyada, giderek artan bir sıklıkta finansal krizler yaşanmaktadır. Ancak son yıllarda bizim gibi gelişmekte olan ülkeler finansal piyasalardan kaynaklanan bir krizlere eğilimi daha fazla olmuştur. Ayrıca 1997 yılından beri her yıl birden fazla ülke finansal krizlerle karşı karşıya kalmıştır. Uluslararası finansal piyasaların giderek artan entegrasyonu, bizim gibi ülkelerin finansal krizlere maruz kalabileceği bir ortam yaratmaktadır.

1990'lı yıllarda dünya genelinde yaşanan finansal krizler aşağıdaki gibidir:

- 1992-1993 yıllarında Avrupa Para Birliği'ne dahil ülkelerde bir finansal kriz yaşanmıştır. İngiltere'nin Avrupa Para Birliği'nden çıktığını ilan etmesinden

³ www.ekoline.8k.com. ;Kriz Ortamına Nasıl Geldik, Nasıl Çıkarız?

sonra Fransa, Portekiz gibi ülkeler, finansal piyasalardan kaynaklanan bir sarsıntı geçirmiştir.

- 1994 sonunda Meksika ve Türkiye finansal bir krize maruz kalmıştır.
- 1997 yılında yükselen piyasalarda birbirini takip eden krizler başlamıştır. Tayland finansal piyasalarında başlayan Güney Doğu Asya krizi, kısa zamanda Endonezya, Güney Kore ve Malezya'ya sıçramıştır.
- 1998 yılında Rusya, moratoryum ilan ederek bu kervana katılmıştır. Rusya'daki kriz aynı zamanda, ülkemizin finansal piyasalarını da yakından ilgilendiren bir sorun haline dönüşmüştür.
- 1999'da Brezilya da, Rusya'da yaşanan krizden önemli oranda etkilenmiş ve finansal piyasaları sarsılmıştır.
- 2000 yılında ise Arjantin'de kriz beklenirken Kasım ayında, ülkemizin bankacılık kesiminde bir kriz patlak vermiş ve bunu Şubat 2001'de ortaya çıkan yeni bir kriz takip etmiştir.

Finansal krizlerin yaşandığı ülkelerin ortak özellikleri ise şunlar olmuştur;⁴

Bütün ülkeler;

- Finansal serbestleşme sürecine katılmış ve küreselleşme sürecine adapte olmaya karar vermiştir.
- Söz konusu yıllardaki krizlere girerken döviz kurunun sabitlenmesine dayalı bir politika izlemiştir.
- Yabancı tasarrufçuların yerel finansal piyasaları terk etmesi nedeniyle döviz krizine girmiştir.
- Kriz sonrasında döviz kurlarını dalgalanmaya bırakırken, sıkı para ve maliye politikalarına ağırlık vermiştir.
- Enflasyonla mücadeleye devam etmiş, enflasyon hedeflemesine dayalı bir para politikasını devreye sokmuştur.

Küreselleşme süreci ile birlikte, dünyanın bir ucundaki yerel bir ekonomide ortaya çıkan problemler anında diğer ekonomileri etkileyebilir hale gelmiştir.

⁴ Şevket Atılğan ; www.yuksekstrateji.org , Aralık 2001.

Sermayenin finansal piyasalar vasıtasıyla artan hareket kabiliyeti herhangi bir yerdeki problemi artırarak, küresel bir sorun haline getirebilmektedir.

Günümüzdeki krizlerde, kriz zamanının öngörülemezliği ve krizlerin bulaşıcılığı ön plana çıkmaktadır. Krizlere karşı hassas bir ekonomide yaşanması, her an bir krize maruz kalınabilecek bir ortam yaratmaktadır.

Ülkemizde Ekonomik Krizler

- 1994 yılında, yabancı sermaye çıkışı ekonomide ciddi hasarlara yol açarak, ekonominin %6.1 oranında küçülmesine neden olmuştur. 1994 krizini takip eden yıllarda, yeniden artan yabancı sermaye girişinin artmasıyla birlikte, ekonomide de ciddi oranlarda büyüme kaydedilmiştir.
- 1998 yılına gelindiğinde Rusya'ya sıçrayan global krizin ardından risk almak istemeyen ve ülkemizi Rusya ile aynı kategoride değerlendiren yabancı yatırımcıların tasarruflarını çekmesiyle birlikte ülkemiz de krize girmiştir.
- 1999 yılında; yaşanan global kriz, risk almak istemeyen yabancı sermayenin ülkemizi terk etmesi ve yaşanan deprem felaketinin etkisiyle ekonomi %6.4 oranında küçülmüştür.
- 2000 yılında ise, global krizin etkilerinin azalması, kurların kontrol altında tutulması, faiz oranlarının gerilemesi, deprem nedeniyle ertelenen talebin yeniden canlanması ve yabancı sermaye girişine bağlı olarak ekonomi % 6.1 oranında büyümüştür. 1998 yılında %54'e gerileyen enflasyon oranı, 1999 yılında krizin de etkisiyle %63'e yükselmiştir. 2000 yılında ise, uygulanan sıkı para politikasının etkisiyle enflasyon oranı %32.7'e gerilemiştir.

Sonuç olarak ; dünya genelinde, henüz globalleşen finansal akımlarla başa çıkabilecek düzenlemeler henüz yapılamamış ve gerekli kontrol mekanizmalar oluşturulamamıştır. Ancak ortaya çıkan gelişmeler karşısında sürekli yeni şeyler öğrenilmekte ve karşılaşılan sorunlar karşısında yeni çözümler üretilmektedir.

3.5. Şubat Krizinin Ekonomiye Etkileri

Kasım 2000 ve arkasından gelen Şubat 2001 krizlerinin etkileri aradan çok uzun bir süre geçmesine rağmen hala yaşanmaktadır. Bu krizlerin kesin sonuçları günümüzde tam olarak tespit edilememiş olsa da görülmekte olan temel etkileri şu ana başlıklar altında toplanabilir ;⁶

a) Milli Gelire Etkisi : 2000 yılında 199.8 milyar \$ olan GSMH'nın IMF' ye verilen "Güçlü Ekonomiye Geçiş Programında" 2001 yılı için 170.7 milyar olarak gerçekleşeceği tahmin edilmektedir. Bu çerçevede, bir önceki yıla göre 29.1 milyar \$ tutarında yani GSMH'nın % 14.9'u düzeyinde bir reel gelir kaybına uğranacak demektir.

b) Dış Borca Etkisi : Üç yıllık program (2000-2002) başlangıçta, 3.6 milyar dolarlık bir IMF kredisi ile desteklenmekteydi. Kasım ve Şubat krizlerinden sonra sağlanması zorunlu hale gelen IMF ve Dünya Bankası kredisinin toplamı, 26 milyar dolara çıkmıştır. Dolayısıyla krizler, 22.4 milyar dolarlık ek dış borç yükü getirmiştir. GSMH'daki 29.8 milyar dolarlık kayba, 22.4 milyar dolarlık zorunlu ek borçlanmayı eklenirse ; 52.2 milyar dolarlık bir "hasarın" olduğu söylenebilir.

c) İç Borç ve Faizlere Etkisi : Krizler, iç borç stokunu ve iç borç faizlerini önemli ölçüde etkilemiştir. Kriz öncesinde 2000 yılı sonu itibariyle yıllık ortalama faiz oranı %38.1 , vade de ortalama 411 gün olarak gerçekleşmişti. 2001 yılında bu faiz oranlarının daha da aşağıya çekilmesi, vadenin uzatılması ve borç stokunun GSMH'nın % 55'i seviyesinde sabitlenmesi hedeflenmişti.

Kasım krizinden sonra 2001 Ocak ayında yapılan ilk borçlanmada faiz oranı % 65 ve vade 155 gün olarak gerçekleşmiştir. Daha sonra yaşanan Şubat krizi ile faiz oranı % 120'ler seviyesini aşarken, vade 30-60 güne inmiştir. Güçlü Ekonomiye Geçiş Programında yer alan göstergelere göre, 2001 yılındaki iç borç servisi 67.4 katrilyon liradır. Bunun 36.9 katrilyon lirası ana para, 30,5 katrilyon lirası da faizlerden

⁶ www. tobb.org.tr. , Ekonomi Hasar Tespiti. 27.05.2002.

oluşmaktadır. 2001 bütçesinde 34 katrilyon liralık yıl sonu borç stoku için, yıl içinde 13.4 katrilyon liralık faiz ödemesi öngörülmüştür.

Şimdi, bu faizlerin 33.5 katrilyon lira olacağı tahmin edilmektedir. Sadece iç borç faizinden gelen ek yük, 20.1 katrilyon lira düzeyindedir. İç borç stokundaki artış ise, Kamu Bankaları hariç, 15 katrilyon lira olacaktır. Böylece iç borç yükünden gelen ek yük, 37.0 katrilyon lira olmaktadır.

Sonuç olarak, bu krizlerin getirdiği ek mali yük toplam olarak 89.2 milyar dolardır. Bu yükün ;29.8 milyar doları ulusal gelirden oluşan kayıptan ,22.4 milyar doları ek dış borçlanmadan ,37.0 milyar doları ek iç borçlanmadan (1 \$ = 1 milyon TL) kaynaklanmaktadır. 2001 yılı için GSMH 170 milyar dolar tahmin edildiğine göre, bu toplam mali yük GSMH'nın %52.4'üne ulaşmaktadır.

d) İşsizlik Üzerindeki Etkisi : Türkiye’de istihdam edilenlerin sayısı 2000 yılı 4. üç aylık dönem itibariyle 20.182.000 kişidir. 2001 yılının 1. üç aylık döneminde bu sayı 19.222.000 kişiye düşmüştür. Açık ki, bu dönemde, toplam istihdamda 960 bin kişi azalma olmuştur. Ayrıca, lise ve daha yukarı eğitilmiş 15-24 yaş grubuna dahil olanların arasındaki işsizlik oranı aynı dönemlerde % 22.7’den, % 23.7’ye yükselmiştir.

e) Bankacılık ve Reel Sektör Üzerindeki Etkileri : Art arda yaşanan Kasım ve Şubat krizleri, olumsuz etkilerini ekonominin tüm sektörlerinde göstermiştir. Reel sektörün yanı sıra “beyaz yakalılar” olarak anılan ve yönetici pozisyonunda çalışanlar da krizden etkilenmiştir. Bu grupta olup da iş arayanların sayısı, 2000 yılının Aralık ayından bu yana yüzde 40 artmıştır. İşten çıkarmalar en çok bankacılık, telekom., bilişim teknolojisi ve medya sektörlerinde yoğunlaşmıştır. Medyada işsiz kalanların sayısı 4.000 kişiye ulaşmıştır.

Finans sektöründe bugüne kadar 8.000 kişi işini kaybetmiştir. Önümüzdeki aylarda kamu ve fon bankalarında çalışan 26.000 kişinin işsiz kalacağı ifade edilmektedir. Bu rakamın, özel sektör bankalarındakilerle birlikte 50.000 kişiyi bulacağı beklenmektedir.

Reel sektöre gelince, Kasım 2000 krizini izleyen 4 aylık (Aralık 2000 – Mart 2001) dönemde imalat sanayiinin çeşitli kollarında toplam olarak 40.100 kişi işsiz kalmıştır.

İmalat sanayiinde işsiz kalanların % 71'i özel sektöre ait işyerlerinde çalışanlardır. Alt sektörler itibariyle en yoğun işten çıkarmalar tekstil ve giyim eşyası ile otomotiv alanlarında yaşanmıştır. Krizi izleyen Aralık ayında imalat sanayiinde üretimindeki daralma % 4.3'tür. Bu trend daha sonra da devam etmiştir. Nisan ayı itibariyle 2001 yılının ilk dört aylık döneminde, geçen yılın aynı dönemine göre toplam sanayi üretimi % 4.2 gerilerken, imalat sanayi üretimindeki daralma % 4.6 olmuştur. Otomotiv, makine-teçhizat, metal eşya ve tekstil dalları üretim düşüşlerinin en yüksek olduğu alt sektörlerdir.

İmalat sanayiindeki kapasite kullanım oranları da, üretim düşüşlerine paralel bir seyir göstermektedir. Kasım krizinin hemen öncesinde, Ekim 2000'de %76.3 olan özel sektör imalat sanayii kapasite kullanım oranı, Nisan 2001 itibariyle %63.8'e gerilemiştir. Özel sektör kapasite kullanım oranında % 16.4 gibi ciddi bir düşüş söz konusudur. Kasım krizden bu yana kamu ve özel sektör imalat sanayiindeki toplam kapasite kullanım oranı, %79.5'ten %68.0'a gerileyerek %14.5 oranında bir düşüş kaydetmiştir.

Mali sektör ile imalat sanayii ve medyada büyük boyutlarda işsizlik yaratan kriz, esnaf ve ticaret kesimini de derinden etkilemiştir. Bu yılın ilk 5 ayında ticari faaliyet alanında şube kapanışı, tasfiye girişi ve tasfiye kapanışı ile terklere yönelik 1703 hareket olduğu DİE verilerine göre tespit edilmiştir.

Şubat krizi yukarıda belirtilen ve hala görülmekte olan ana etkilerinin yanında, İMKB de önemli ölçüde düşüş, enflasyonda ciddi oranlarda artış gibi ekonomik problemlere ve toplum üzerinde de hissedilebilir düzeyde psikolojik baskıya sebep olmuştur.

Dr. Tamer ÇETİNER
Ekim 2000 - Kasım 2000

3.6. Şubat Krizinin Aşılması İçin Uygulanan Politikalar

Krizi aşabilmek için yeni bir program uygulanmaya başlanmış ve yapısal reformlara ağırlık verilmiştir. Yeni programın ana amacı ekonomik istikrarı sağlayarak Ülkemizi sürdürülebilir bir büyüme sürecine sokmaktır. Sıkı para ve maliye politikalarının uygulanması, iktisadi etkinliği artırmaya ve bankacılık ile kamu finansmanı alanlarındaki yapısal problemleri çözmeye yönelik yapısal reformların gerçekleştirilmesi ve sosyal diyalogun güçlendirilmesi; programın temel taşlarıdır. Krizin aşılabilmesi için yapılması gerekenleri şu başlıklar altında ele alabiliriz.⁶

a) Bankacılık Sektörüne İlişkin Düzenlemeler : Kamu bankalarına ilişkin bir çok tedbir alınmıştır. Bu bankaların yeniden yapılandırılma süreçleri başarıyla tamamlanmış, bankalardaki yönetim yapısı iyileştirilmiş, karar alma sürecinin etkinleştirilmesi için deneyimli banka yöneticilerinden oluşan bağımsız bir ortak yönetim kurulu oluşturulmuş. Fon yönetimleri daha etkin hale getirilmiş, bu bankalara görev zararları karşılığı menkul kıymet verilmiş, yeni görev zararlarına neden olunmaması için gerekli yapı kurulmuş ve mevduatlara ortak faiz uygulamasına başlanmıştır.

Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı özel bankalara yönelik olarak da birçok düzenleme içermektedir. Bu düzenlemelerin temel amacı, bankaların bir an önce sağlıklı bir yapıya kavuşmalarını sağlamaktır. Bunun için bankalardan sermaye yapılarını güçlendirmeleri istenmiş, banka birleşmelerini kolaylaştırıcı ve teşvik edici hukuki altyapı sağlanmış, bankaların maliyetlerini düşürerek daha verimli çalışması ve alacakların yeniden yapılandırılması ile bağlı iştirak ve gayrimenkul satışı konularında düzenlemeler gerçekleştirilmiştir.

b) Ekonomik Etkinliği Artırmaya Yönelik Reformlar : Ekonomik etkinliğin artırılması için de bir çok yapısal reform yapılmıştır. Bunlara örnek olarak, Türk Telekom Yasası, Türk Telekom yönetim kurulunun profesyonelleştirilmesi,

⁶ Bu Bölümde Kasım 2001' de Yapılan TBMM Plan ve Bütçe Komisyonu Merkez Bankası Sunuşundan Yararlanılmıştır. www.tcmb.gov.tr.

Şeker Yasası'nın , Tütün Yasası , Uluslararası Tahkime ilişkin anayasal değişiklik, Doğalgaz Piyasası Yasası, Elektrik Piyasası Yasası ve Sivil Havacılık Yasası verilebilir.

c) Maliye Politikası ve Şeffaflık Politikaları : Maliye politikasının güçlendirilmesi ve şeffaflığının sağlanması için, 2001 yılı içerisinde 36 bütçe içi ve 6 bütçe dışı fonun 2002 yılı itibarıyla tasfiyesine ilişkin yasal düzenlemelerin tamamlanması, yeni vergi önlemlerinin alınması, vergi numarası sisteminin uygulamaya konularak vergi denetiminin güçlendirilmesi, Kamu Borçlanma Kanununun Meclise sunulması gibi düzenlemeler hedeflenmiştir. Kamuda kaynak tahsisi sürecinde şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması, rasyonel olmayan müdahalelerin bir daha geri dönüş olmayacak şekilde önlenmesi, iyi yönetişimin ve yolsuzlukla mücadelenin güçlendirilmesi ve bütün bunları etkin, esnek ve şeffaf bir şekilde hayata geçirecek yapısal unsurların yasal altyapısının oluşturulması da, diğer bir önemli amaç olmaktadır.

d)Para politikası : Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı çerçevesinde para politikasının temel amacı enflasyonu kontrol altına almak ve gerekli önkoşullar gerçekleştiğinde enflasyon hedeflemesi uygulamasına geçerek fiyat istikrarının sağlanması olarak belirlenmiştir. Dalgalı döviz kuru rejimine geçilen 22 Şubat 2001 tarihinden itibaren, döviz kuru, artık enflasyonist beklentileri hedeflenen enflasyon oranına yönelten bir politika aracı olma işlevini yitirmiştir. Bu durum, Merkez Bankası vaziyeti para tabanı kaleminin nominal çapa görevini üstlenmesine neden olmuştur.

Merkez Bankası Yasasının yeni biçimi çerçevesinde Merkez Bankası'nın temel amacı fiyat istikrarının sağlanmasıdır. Bu hedefe yönelik olarak kullanılacak temel araç, kısa vadeli faiz oranlarıdır. Para politikasının uygulanmasında, para tabanının düzeyindeki gelişmeler para tabanı için belirlenen hedeflerle karşılaştırılmakta, buna ilave olarak, enflasyonun öncü göstergelerindeki daha sonra değineceğim gelişmeler dikkatle incelenmekte ve bu inceleme sonucunda enflasyonu artırıcı bir gelişme öngörülüyorsa, kısa vadeli faiz oranlarında gerekli görülen değişiklikler yapılmaktadır.

e) Döviz kuru politikası : Mayıs ayı başında, Merkez Bankası, dalgalı kur rejimi çerçevesinde, döviz kurlarının piyasada arz ve talep koşullarına göre oluşacağını

ancak aşırı dalgalanmalarda döviz kurlarına müdahale edeceğini açıklamıştı. Ayrıca, program çerçevesinde IMF tarafından sağlanan ek dış kaynaktan Hazineye aktarılan kısımdan iç finansman amaçlı kullanımların Türk lirası likiditeyi artırıcı etkisini gidermek için programlı döviz satış ihaleleri başlatılmıştır.

Kasım 2000 -Şubat 2001 krizlerine yol açan temel nedenlerden bir tanesi de, daha önce değinildiği gibi, bankacılık sistemindeki bozukluklardır. Bu bozuklukların başında, sistemin taşıdığı yüklü miktarda açık pozisyon gelmekteydi. Bu olgu, dalgalı kur rejiminin ilk aylarında döviz kuru üzerinde baskı yaratmıştır. Bankacılık sisteminin açık pozisyonu, Merkez Bankası'nca kriz sonrasındaki ilk beş ayda 7 milyar dolarlık döviz satışı ile, kamu ve TMSF bankalarına 8.1 milyar dolarlık görev zararı karşılığı döviz cinsinden ya da dövize endeksli Hazine kağıtları verilmesi yollarıyla büyük ölçüde kapanmış ve kur üzerindeki baskı görece olarak azalmıştır. Ayrıca, Haziran ayı içinde gerçekleştirilen 6.6 milyar dolarlık borç takası da bankaların açık pozisyonlarının kapatılmasına yardımcı olmuştur. Ülke deneyimlerine bakıldığında, dalgalı kur rejimine geçiş ile birlikte ilk aşamalarda yapılan bu müdahalelerin döviz kurunun istikrar kazanması için kaçınılmaz olduğu, ancak uzun dönemde, söz konusu müdahalelerin yoğun bir şekilde sürmesi durumunda, ekonomik birimlerin kurun denge değerini bulduğuna inanmadığı görülmektedir. Bu nedenle, Merkez Bankası, açık pozisyonların yarattığı baskının hafifletilmesinin ertesinde, çok az müdahale edeceğini açıklamış olup, halen bu uygulamaya devam etmektedir.

Sivil toplum örgütlerince "Türk Lirasına İtibar Kampanyası" başlatılmıştır. Basında geniş yankı bulan, olması gerektiği gibi sivil toplum örgütlerinin inisiyatifinde gelişen Türk Lirasına İtibar Kampanyası, şimdilik arkası gelmemekle beraber, Türkiye'de bugüne kadar dolarizasyona karşı ortaya çıkan en önemli tepkidir. Hiç şüphesiz, temel nedenleri ortadan kaldırmadan sadece kampanya ile sonuç almak mümkün değildir.

f) Enflasyon Hedeflemesi : Merkez Bankası tarafından 2002 yılı başında Enflasyon Hedeflemesi sistemine geçileceği kamuoyuna açıklanmıştır. Fakat bu süreçte gerek iç gerek dış konjonktür başarılı bir enflasyon hedeflemesi için gerekli şartların oluşmasına engel olmuştur. İç konjonktürde, kamu finansmanının mali piyasalar üzerindeki baskısının sürmesi ve yüksek enflasyon seviyesi, enflasyon

hedeflemesi sistemine geçişin bir süre ertelenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Dış konjonktürde ise özellikle, ABD'ye yönelik terörist saldırıdan sonra iç ve dış finans piyasalarındaki belirsizlik bu kararda etkili olmuştur.

Enflasyon hedeflemesi uygulaması, para politikası üzerindeki belirsizlikleri azaltmakta ve belirsizlikler azaldığı ölçüde, enflasyonist bekleyişleri olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, etkin bir enflasyon hedeflemesi politikası, uzun vadeli finansal piyasaların gelişmesine katkıda bulunması ve konjonktürdeki dalgalanmaların sıklığını ve şiddetini azaltması kanallarıyla toplumsal refah üzerinde etkili olmaktadır.

Enflasyon Hedeflemesi rejiminin gerek enflasyon hedefinin nominal çapa olması yoluyla para politikası üzerindeki belirsizlikleri azaltması, gerek bağımsız para politikası uygulamasının getireceği dış şoklara karşı esneklik, gerekse de kamuoyu ile iletişimi artan ve kamuoyuna neyi, ne amaçla yapacağını anlatacak şeffaf bir para politikası çerçevesi oluşturması açısından Ülkemize birçok yarar sağlayacaktır. Ülkemizde enflasyon hedeflemesi rejiminin uygulanmasıyla enflasyonist bekleyişlerin azalması, döviz kurunda meydana gelen değişimlerin fiyatlara yansımalarının azalması, ve faiz oranlarının düşüş sonucunda borcun sürdürülebilirliğinin kolaylaşması gibi olumlu gelişmeler gözlemlenebilecektir.

Enflasyon Hedeflemesi, genel ekonomik programın önemli bir parçası olarak düşünülmelidir. Bu çerçevede, Enflasyon Hedeflemesi uygulamasının başarısı, diğer ekonomi politikalarıyla desteklenmesine bağlıdır. Kısaca, bu rejimin başarısı, önce ekonomide bazı olumlu gelişmelere, örneğin dalgalı kur rejiminde kurun istikrar kazanmasına ve enflasyon üzerindeki etkisinin azalmasına, geçmiş enflasyona endeksleme sisteminin terk edilerek ileriye yönelik endekslemeye geçilmesine, ayrıca Hazinesin borç piyasalarındaki hakimiyetinin azalmasına bağlıdır. Bunlara ilave olarak, mali disiplinin sağlanması; finansal derinleşme; mal ve hizmet piyasalarının göreceli fiyat değişimlerine karşı daha esnek bir yapıya ulaşması da bu rejimin başarısı için son derece önemli faktörlerdir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TEKSTİL ve KONFEKSİYON SEKTÖRÜ

4.1. Sektörü Tanıtıcı Bilgiler

Büyük üretim kapasitelerine ve dünya ticaretinde çok önemli bir yere sahip olan Tekstil ve Konfeksiyon Sanayi birbirlerini tamamlayan iki alt sektördür. Tekstil Sanayinin temel işlevi Konfeksiyon Sanayinin hammaddesini oluşturan iplik ve kumaş üretimidir. Konfeksiyon Sanayi ise kendi içerisinde , dokumadan giyim eşyası, örme giyim eşyası ve hazır giyim gibi birçok alt sanayiden oluşmaktadır.¹

Tüm dünyada Tekstil ve Konfeksiyon sektörü emek-yoğun bir iş alanı niteliğindedir. Son yıllarda ortaya çıkan teknolojik yenilikler , tekstil sektörünün sermaye-yoğun bir nitelik kazanması sonucunu doğurmuşsa da kumaşlardan biçim ve dikim ile ürün meydana getirme süreci olan konfeksiyon sektörü halen daha emek-yoğun olma özelliğini sürdürmektedir.

Sektörde kullanılan üretim faktörlerine bakıldığında en önemli hammadde durumundaki pamuğun ülkemizde yeterli miktar ve kalitede olduğu görülmektedir. Ancak yine de bazı dönemlerde daha ucuz olduğu için başta Türkmenistan olmak üzere Orta Asya Ülkeleri ile ABD, Yunanistan, İsrail ve Mısır'dan da pamuk ithal edilmektedir. Diğer üretim faktörlerinden makine ve kumaş boyaları ise ağırlıklı olarak Almanya, ABD, İsviçre gibi gelişmiş ülkelere ithal edilmektedir.

Türk tekstil sektörü enerji ihtiyacının en büyük bölümünü elektrik enerjisinden sağlamaktadır. Burada sektörün içinde bulunduğu en önemli sorun, elektrik maliyetinin Türkiye' de oldukça yüksek olmasıdır.

¹ Ö.Tanju Durusoy; Türkiye'de İstihdam, İşsizlik ve Tekstil Sektörü. Öz iplik iş Send. Yay. Ank. 1998,s. 186

Sektörde rekabet kriterleri arasındaki en önemli unsur işgücü maliyeti ile verimlilik arasındaki ilişkidir. Tekstil sektöründe hemen hemen tüm dünya ülkelerinde uygulama alanı bulan ileri teknoloji sayesinde işgücü maliyetlerinde önemli düşüşler olmasına rağmen konfeksiyon sektörü halen geniş çapta el emeğine dayanmaktadır. Bu durum özellikle konfeksiyon sektöründe ucuz işgücü maliyetine sahip ülkelere önemli avantajlar sağlamaktadır.

Türk konfeksiyon Sanayi, Türkiye ekonomisinin köklü değişimler yaşamaya başladığı 1980 yılından buyana çok hızlı gelişmeler kaydederek ülkenin en önemli sektörlerinden biri haline gelmiş olup hazır giyimde Avrupa Birliğinin 2., dünyanın ise 6. büyük tedarikçisi durumundadır.

Sektörün yapısı genelde KOBİ'lerden oluşmakta ve sektörde doğrudan 2 milyon, dolaylı olarak da 6 milyon'a yakın kişiye istihdam olanağı sağlanmaktadır. Bu durum da sektörün toplam istihdam içerisindeki payının % 11'leri geçtiği görülmektedir.

Tekstil ve konfeksiyon Sektörü ihracat potansiyeli açısından Türkiye'nin lokomotifidir. 2000 yılı itibariyle yapılan ihracatın yaklaşık olarak % 37 'si bu sektör tarafından karşılanmaktadır. Yapılan ihracatın ülkelere göre dağılımında ise AB ülkeleri büyük paya sahiptir. AB ülkeleri içerisinde de Almanya, İngiltere ve Fransa başı çekmektedir. AB dışında ise özellikle ABD en fazla ihracatın yapıldığı ülkelerdendir. Bu ülkenin uyguladığı kotalar ihracatın daha da artmasının önündeki en büyük engeldir.

Ülkemizde tekstil ve konfeksiyon İşletmelerinin coğrafi dağılımına bakıldığında, ağırlığın son on yıl içerisinde Ege ve Marmara Bölgelerinde olduğu , son yıllarda ise özellikle Güneydoğu Anadolu Bölgesine yatırımların arttığı görülmektedir.

4.2. Tekstil Sektörünün Türk Ekonomisi İçerisindeki Yeri ve Önemi

Türk ekonomisinin “beyaz altını” olarak adlandırılan tekstil ve konfeksiyon sektörü ekonominin can damarı niteliğindedir. Tekstil ve konfeksiyon sektörü, gerek sağladığı istihdam imkanları, üretim sürecinde yaratılan katma değer ve gerekse de ihracat gelirleri içerisindeki yüksek payı nedeniyle, ekonomik kalkınma sürecine önemli roller üstlenmektedir.

Dünyada ülkelerin rekabet gücünü belirleyen ve etkileyen en önemli kriter ve unsur, o ülkenin işletmelerinin gerek iç piyasalarda ve gerekse de dış piyasalarda gösterdiği performans ve yarattığı katma değerdir. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de tekstil sektörü ülkenin gelişmesinde ve kalkınmasında ilk ele alınan ve yatırımların yoğunlaştığı sektör olmuştur. Bunda hammaddenin ülkemizde üretilmesinin yanı sıra 20-25 sene önceki yapısıyla emek-yoğun bir sektör olmasının da etkisi olmuştur. Ancak günümüze geldiğimizde sektörün hem emek-yoğun yapısı tamamı ile (hazır giyim sektörü hariç) ortadan kalkmış ve hem de ürettiğimiz hammadde tüketimimize yetmediği için ciddi bir pamuk ithalatçısı ülke konumuna gelinmiştir.

Türk tekstil sektörü de yarattığı katma değer ve gösterdiği performansla Türk ekonomisinin en önemli rekabet avantajlarından birisini oluşturmaktadır. Tekstil sektörü GSMH'nin yaklaşık yüzde 11'ini (Tablo 2), ihracatın yüzde 37'sini (Tablo 3), toplam sanayi üretiminin yaklaşık yüzde 10'unu, toplam işgücünün doğrudan 2 milyonunu dolaylı olarak da 6 milyonunu bünyesinde barındıracak bir büyüklüğe ve etkinliğe ulaşmıştır.²

² Turan Atılğan ; Türk Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi, Eylül 2001.

**Tablo 2. Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün
GSMH İçindeki Payı (Milyar Dolar)**

	1997	1998	1999	2000
İhracat	9.8	10.4	9.8	10
İç Tüketim	12	11	8.5	10
Bavul Ticareti	6.5	4.5	2.5	3
Toplam	28.3	25.9	20.8	23
GSMH	196.8	204.4	187.3	198.7
Tekstil Payı (%)	28.3	12	11	11.5

Kaynak : Dış Ticaret Müsteşarlığı ve Devlet Planlama Teşkilatı Verileri

**Tablo 3. Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün
Toplam İhracat İçindeki Payı (Bin Dolar)**

	1997	1998	1999	2000	2001
Toplam İhracat	26.261.072	26.973.952	26.588.264	27.165.000	31.334.200
Tekstil & Konfeksiyon	9.819.090	10.455.814	9.878.964	10.052.364	10.344.900
Toplamdaki Payı (%)	37.4	38.8	37.2	37	33

Kaynak : Dış Ticaret Müsteşarlığı ve Devlet Planlama Teşkilatı Verileri

Ayrıca sektörde yüzde 25'i ihracatçı olmak üzere toplam 44.000 civarında işletme bulunmakta ve bunların yaklaşık yüzde 92'si KOBİ niteliğindedir. Bu büyüklükteki bir sektörün hem kendi bünyesinden ve hem de genel ekonomik ve siyasal yapıdan kaynaklanan birtakım sorunlarının olması doğal karşılanmalıdır.

Bütün bu belirtilenlere bazı ilaveler yapmak suretiyle toparlamak gerekirse tekstil ve konfeksiyon sektörünün ulaştığı büyüklük ve Türk ekonomisi için önemi şu maddeler halinde özetlenebilir ;³

- Hazır giyimde Avrupa'nın 2. , Dünyanın ise 6. büyük tedarikçisi durumundadır.
- Dokuma kapasitesi AB'nin yüzde 80'ine ulaşmıştır.
- İhracatın yaklaşık yüzde 37'sini tekstil ürünleri oluşturmaktadır.
- Yıllık ihracat tutarı 10 milyar doların üzerindedir.
- Yıllık üretim değeri 20 milyar doların üstündedir.
- Yıllık yurtiçi tüketim 14 milyar dolar dolayındadır.
- İmalat sanayii içindeki istihdam payı yüzde 26,2'dir.
- Toplam istihdam içindeki payı yüzde 11'tir.
- Sektörde faaliyette bulunan firmaların sayısı yüzde 92 KOBİ olmak üzere 44.000 adettir.
- 500 büyük sanayi firması içindeki tekstil firmalarının oranı 1/5'dir
- Son 10 yılda 50 milyar dolar olmak üzere son 20 yılda 150 milyar dolarlık yatırım yapılmıştır.

Türk tekstil sektörü yukarıda açıklanmaya çalışılan ülke ekonomisindeki ağırlığına paralel birtakım ciddi sorunlar ve problemlerle de karşı karşıyadır. Ülkemizde tekstil işletmeleri de başta olmak üzere birçok şirketin zor durumlara düştükleri, bu sıkıntılardan kurtulmak için el değiştirdikleri, ara sıra ihtiyaçları olan işletme sermayesi temini için adeta yok pahasına satıldıkları bilinen bir gerçektir. Bu işletmelerin zor duruma düşmelerinin çeşitli nedenleri vardır. Pazar şartlarının daralması, öngörülemeyen yüksek sermayeli başka şirketlerin rekabeti, karların enflasyon oranında artmaması nedeniyle işletme sermayesi yetersizliği, gelişen teknolojiyi elde edememeleri, özellikle kapalı ekonomiden serbest pazar ekonomisine geçişte uluslararası rekabete hazır olmamaları, yanlış yatırım kararları, prodüktivite ve randıman düşüklüğü, devletin yatırım ve teşvik sistemlerinde uyguladığı/uygulamaya çalıştığı yöntem ve sistemlerin yanlışlığı, ekonomik, sosyal, hukuki ve politik sistemlerdeki belirsizlik ve ülkemizin son üç yıldır yaşadığı ekonomik ve siyasi krizler gibi nedenlerden kaynaklandığı görülmektedir.

³ Adnan Gülerman ; **Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi**, Ağustos 2001.

Bu problemleri temelde iki başlık altında değerlendirilebilir. Birincisi sektörün hızlı büyüme trendine karşın yönetim kalitelerinin de aynı oranda büyümemesi veya büyüyememesidir. İkincisi ise makro ekonomik yapıdan kaynaklanan devletin ekonomik, siyasi ve hukuki düzenlemeleri ve danışmanlık rolünü onlarca yıldır istenilen performansta yapmamasıdır.

Sorunlar ne olursa olsun sektör, ülkemizin dünyayla rekabet etmesinde sahip olduğu en önemli rekabet gücü konumundadır. Dolayısıyla böyle bir sektörün gerilemesi veya ihmal edilmesi zaten kıt ve sınırlı bir sermaye birikimine sahip olan ülkemizin tüm ekonomik, siyasi ve sosyal dengelerinin bozulmasına neden olacaktır. Nitekim 1999 yılındaki GSMH' deki küçülmede ve 2000 yılındaki resesyonda sektörün etkisi büyük olmuştur . Ayrıca 2001 yılında derinleşen krizden çıkış için hazırlanan "Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı'nda" ihracatın önemine değinilmekte ve ihracattaki artış için gerekli önlemler ortaya konmaktadır. Türkiye ihracatının lokomotifini ise tekstil ve hazır giyim sektörü olduğuna göre ülkemizin krizden çıkmasında bu sektöre bir kez daha büyük görevler düşmüştür. Bu nedenle sektörün sahip olduğu birtakım avantajları korurken mikro ve makro çevrenin kendisine sunduğu fırsatları değerlendirmesi ve risklerden de kaçınması ve bunlara karşı önlemler alması gerekmektedir.⁴

4.3. Türk Tekstil Sektörünün Fırsat ve Riskleri

Aşağıda sektörün sahip olduğu veya değerlendirebileceği fırsatlar ile günümüzde ve özellikle de gelecekte kendisini tehdit eden ve gelişmesini sınırlandıracak olan riskler değerlendirilmeye çalışılarak bunlara karşı izlenebilecek stratejiler ortaya konmaya çalışılmıştır.⁵

⁴ Atılğan ; a.g.e.

⁵ Bu kısım ağırlıklı olarak Turan Atılğan'ın a.g.e. inden faydalanılarak hazırlanmıştır.

a) Fırsatları

- Küreselleşmenin getirdiği dinamizm ve değişim sonucunda, yeni pazarlara girme fırsatı her zaman bulunmaktadır. Bu fırsatlar iyi değerlendirildiği sürece bu sektörde gelişmenin kaydedilmesi kaçınılmazdır. Firmalarımızın pazarın iyice oturduğu, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda faaliyet göstermenin yanı sıra yeni pazarlar bulmaları (eski Doğu Bloğu ülkeleri, Kanada, Avustralya, Kuzey Avrupa ülkeleri gibi) ve bunun için pazarlamaya ve dağıtımına büyük önem vermeleri gerekmektedir.

- Devamlı artan şekilde yeni müşteri grupları pazara katılmaktadır. Müşterilerin gelir ve kültür düzeyi arttıkça tekstil ve konfeksiyon mamullerine olan talep artmakta ve katma değeri yüksek mamuller değer kazanmaktadır. Son on yılda dünyadaki ekonomik büyüme, pazarın genişlemesine neden olmuş ve özellikle gelişmiş ülkelerde tüketim eğiliminin artmasını sağlamıştır. Bu da sektörümüz için değerlendirilmesi gereken fırsatlar yaratmıştır.

- İletişim araçlarındaki gelişme ve internet yeni yeni pazarların varlığını ortaya koyarken, firmaların pazarlama stratejilerini değiştirmelerine de yol açmıştır. Teknolojideki bu gelişme firmaları birbirine yakınlaştırmakla kalmamış aynı zamanda ürünleri ve hizmet kalitesini de birbirine yakınlaştırmıştır. Reklam kampanyaları ve benzeri tanıtım yolları ile mamulümüzü daha iyi tanıtip, daha geniş alıcı kitlelerine ulaşabiliriz. Tekstilde tanıtım araçlarının en önemlilerinden olan fuarlar müşteri ile ürünlerin kesiştiği nokta olarak bilinir. Fuarlar artık günümüzün modern pazarları haline gelmiştir. Ulusal ve uluslararası fuarlar giderek önem kazanmaktadır. Özellikle yurtdışında yapılan fuarlar sesimizi yurtdışındaki müşterilere duyurmanın en etkili yollarından biridir.

Bunun dışında yazılı ve görsel basın aracılığıyla da ürün ve hizmet tanımı gerçekleştirilebilir. Türkiye son yıllarda tekstil ve konfeksiyon sektörü özellikle spor giysilerde yaptığı reklam ve tanıtımlarla öne çıkmaktadır. Yabancı ülkeler reklam kampanyalarına daha fazla önem vermektedirler, Örneğin ABD'de işletmelerin yıllık reklam bütçesi toplam satışın ortalama yüzde 6'sını oluşturmaktadır. Bizde ise bu oran daha düşük düzeylerde olduğu bilinmektedir.

- Tekstil sektörünün yan sanayilerindeki gelişme sektörü olumlu olarak etkilemektedir. Özellikle terbiye sektörü ile konfeksiyon yan sanayiindeki gelişme hem ürün çeşitliliğini ve hem de kalitenin yükselmesine neden olmaktadır.

- Sektördeki ürün geliştirme sürecinin kısa olması yeni ve farklı ürünlerin piyasaya sürülmesini kolaylaştırmaktadır. Üründe olan çeşitlenmeler daha geniş ve farklı nitelikte müşteri gruplarına ulaşma olanağı sağlamaktadır. Tasarım ve yeniliklere her zaman açık bir sektör olması sektörün fırsatlarından birisi olarak değerlendirilmelidir. Yeniliklere ve pazara açık olan işletmeler bu koşulları kendilerine bir avantaj haline getirebilirler.

- Son yıllarda finansman sektöründe olan gelişmeler Türk tekstil ve konfeksiyon sektörünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Örneğin son yıllarda önem kazanan ve sıkça gündeme gelen konulardan bir tanesi leasingdir. İşletmeler normalde yüksek fiyatlarından dolayı alamadıkları donatıma, finansal kiralama yoluyla sahip olabilmektedirler. Bu yolla hem gelişen teknolojiyi yakından takip edebilmekte, hem de kiralama süresi sonunda isterlerse bu donatıma daha düşük ücretlerle sahip olabilmektedirler.

- İşçilik ücretleri AB, ABD ve diğer gelişmiş ülkelere göre oldukça düşük düzeydedir . 1999, 2000 ve 2001'de yaşanan iç ve dış ekonomik krizler ve 2001 Şubat devalüasyonu sonrasında işçilik ücretleri daha da düşmüştür. Ancak işçilik ücretlerindeki avantaj kısa süreli ve geçicidir. Çünkü bu konuda bizden daha avantajlı ülkeler vardır ve olacaktır da. Ayrıca ekonomik büyüme gerçekleştikçe, sosyal adalet sağlanmaya çalışıldıkça ve sendikalar güçlendikçe işçilik maliyetlerindeki yükselme doğal olarak kaçınılmaz olacaktır. Ayrıca bir ülkenin ucuz işgücü ile gurur duyması o ülkenin içinde bulunduğu çarpıklığı da ortaya çıkarmaktadır. Türkiye ucuz işgücü ile değil, hizmet, kalite, farklılık (tasarım) ve markası-imajı ile rekabet etmeye yönelmelidir. Ancak katma değeri en yüksek olan hazır giyim sektörü emek-yoğun niteliğini hala ve belirli bir süre değiştiremediği için, işgücü maliyeti toplam maliyetler içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Firmalarımız bir yandan bu avantajdan yararlanırken diğer yandan da kalite, hizmet, marka ve tasarımda da kendilerini geliştirirlerse daha başarılı olacaklardır.

• Girişimcilik yeteneği ve azmi; Türk insanının girişimcilik yeteneği ve azmi tüm dünyada bilinen bir gerçektir. Bu hem değişimlere olan yatkınlığı ile (hem üretici, hem de tüketici açısından) kendisini göstermekte ve hem de yaratıcılığını kullanarak yeni ürünler, yeni pazarlar ve farklı işbirlikleriyle kendisini hissettirmektedir. Bu yapı ülkemizin içinden geçtiği ve halen de geçmeye çalıştığı uzun acıların, sıkıntıların ve tecrübelerin yoğurduğu bir koşuldan kaynaklanmaktadır. Bu girişimcilik yeteneği ve azmi sektör içinde bir avantaj ve fırsattır. Türk işletmecisinin ve işgöreninin bu özelliğinden sektör yararlanmalıdır.

• Kalifiye eleman gücü; Dünyanın çok az ülkesinde kalifiye elemanlar bizdeki kadar düşük ücrete çalışmaktadır. İşgücünün aleyhine olan bu yapı sektör için bir fırsattır. Sektörde son 20 yıldır kendisini geliştiren güçlü bir eleman kadrosu bulunmaktadır, Bu diğer yönetim kalitesinin unsurlarıyla da birleştiğinde üretim kalitesini ve verimliliği olumlu yönde etkileyebilecek bir yapı kazandıracaktır.

• Coğrafi konum; Türkiye hemen her platformda söylenen doğruluğu kesin ancak yeterince yararlanamadığımız da bir coğrafi konuma sahiptir. Tekstil sektörü de en büyük pazarı olan ve ihracatının yüzde 65'ini yaptığı AB pazarına rakiplerine göre oldukça yakındır. Bu hem temin süresini azaltırken, hem de ulaştırma maliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu coğrafi konum önemini hala ciddi bir fırsat olarak korumaktadır. Ancak teknolojiye hızlı gelişmeler bir yandan ulaştırma maliyetlerini hızla düşürürken diğer yandan da temin sürelerini kısaltmaktadır. Bu da şu anda avantaj olma özelliğini koruyan coğrafi konumun gelecekte önemini kaybedeceğini göstermektedir. Ayrıca gelecekte ciddi tekstil pazarları olan, piyasaların yeterince doymadığı ve gelişmeye açık olan Asya, ABD ve Güney Amerika ülkelerine coğrafi olarak uzak olduğumuzda göz önünde bulundurulmalıdır.

• Entegre altyapı; Dünya tekstil sektöründe sadece Çin ve G. Kore'de olan entegre altyapı ülkemizde de bulunmaktadır. Böylece sektör pamuktan, iplikten, dokumadan, örmeden, terbiyeden konfeksiyona dağıtım zincirinin son halkasına kadar entegre olmuş durumdadır. Bu sektörler arasında sinerjiyi artırdığı gibi tedarik sorunlarını da minimuma indirmektedir. Sektör, birbiriyle bağlantılı çalışarak hem kapasite planlamasının daha sağlıklı olması sağlanmakta ve hem de sektörün birbirine

ivme kazandırmaları, teknolojik gelişmeleri birbirine daha kolay ve hızlı yansıtmasını mümkün olabilmektedir. Bu entegre altyapı sektör için oldukça büyük bir fırsat olarak değerlendirilmelidir.

- Kaliteli pamuk üretimi; Türkiye dünyanın 6. büyük pamuk üreticisi ülke konumundadır. Ayrıca ürettiği pamuğun kalitesi ise oldukça iyi durumda ve dünyada aranan pamuk türleri içerisinde. Bu sektör ve ülke ekonomisi için önemli bir fırsat olarak görülüp, değerlendirilmelidir. Hatta kaliteli ve büyük miktarda pamuk üretimi önemli bir rekabet avantajı haline gelmektedir. Son yıllarda pamuğun stratejik bir ürün haline gelmeye başladığını görmekteyiz. Bu, konunun önemini daha da artırmaktadır. Ülkemiz, dünyanın 6. büyük pamuk üreticisi olması yanında aynı zamanda en büyük pamuk ithalatçıları arasındadır. Türkiye her yıl 400.000 ton civarında pamuk ithal etmekte ve bunun büyük bölümünü de ABD'den yapmaktadır. GAP bölgesinin tam olarak devreye girmemesi ve ayrıca bölgedeki sosyo-ekonomik düzenlemelerin yapılmamış olması ithalat sorununun çözülmesini geciktirmektedir.

b) Riskleri

- Yeni pazarlara girme olanağı her zaman olmasına rağmen bu pazarların standartlarına uyamama olasılığı da her zaman bulunmaktadır. Bu yüzden işletmeler girdikleri pazarın çevre analizini çok iyi yapmalıdır.

- Dışarıda çekici bir pazar olmasına rağmen, bu pazarda kıran kırana bir rekabet de vardır. Bu rekabet ortamında sadece iyi olanlar ayakta kalabilmekte, diğerleri yok olup gitmekte ya da sesini duyuramamaktadır. AB, ABD ve İtalya gibi ülkeler diğerlerine göre sektöre daha fazla ve yüksek miktarlarda yatırım yaptıklarından rekabet artmaktadır. Ayrıca bu ülkelerin teknolojik gelişmelere ve AR-GE'ye verdikleri önem diğer ülkelere göre daha yüksek olduğundan bu yarışta ön safhalarda bulunmaktadırlar. Dolayısı ile gelişmekte olan ülkelerin endüstrisi olan veya böyle bilinen tekstil sektörü artık gelişmiş ülkelerinde endüstrisi haline gelmiştir. Teknolojideki hızlı gelişme sektörü dünyanın 4. sermaye-yoğun endüstrisi haline getirmiştir.

- Daha düşük maliyetlerle tekstil ve konfeksiyon üreten rakip firmaların ve ülkelerin pazara girdiği görülmektedir. Hindistan, Çin gibi Uzakdoğu ülkeleri, eski Doğu Bloğu ülkeleri, Bulgaristan, Romanya, Kuzey Afrika ülkeleri (Fas, Tunus, Cezayir), Güney ve Orta Amerika ülkeleri bize göre daha düşük maliyetle mamul ürettiğinden pazardaki rekabetin daha da artmasına neden olmaktadır. İşgücü, enerji ve hammadde maliyetleri daha düşük olduğundan avantajlı konuma gelmekte, pazar paylarını her geçen gün artırmaktadırlar. Ayrıca bu ülkelerin gelişmiş ülkelerle yaptıkları serbest ticaret antlaşmaları sayesinde avantajlı konuma geçmekte ve ihracatlarını bu pazarlara hızla artırmaktadırlar. Kotaların kalkacağı 2005 yılından sonra bu pazarlardaki rekabet baskısı daha da artacaktır. Güçlü dış rekabet baskısından uzak olmanın hemen hemen imkansız olması sektör için ciddi bir tehlike yaratmaktadır.

- Başka firmaların ve ülkelerin ikame ürünler sunup satışlarını hızla artırabildikleri görülmektedir. Tekstil ve konfeksiyon sektörü için her zaman böyle bir tehlike vardır. Bu riskten kurtulmak ya da çok fazla etkilenmemek için yeni ürün keşfetme ve geliştirme becerisinin artırılması yani AR-GE'ye verilmeyen önemin çok geç olmadan verilmesi gerekmektedir.

- Devlet politikalarındaki değişimler ve istikrarsızlıklar tekstil ve konfeksiyon sektörünün karşılaştığı olumsuz risklerdendir. Bu olumsuz etkiler, sektörün geleceğini görmesini ve buna uygun stratejiler geliştirmesini imkansız kıldığı gibi maliyet kalemlerinde de dalgalanmalara neden olmaktadır.

- Türk tekstil ve konfeksiyon işletmelerinde genellikle imaj ve kültür kavramı zayıftır ve yeterince bilinmemektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerden ziyade büyük işletmeler bu konuya daha fazla ağırlık vermektedir. Sektörde kültür olgusuna daha çok yüzeysel yaklaşıldığı görülmektedir. Firma ve ürün imajının, günümüzde çok önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Ancak firmalarımızın bu konuya henüz istenilen düzeyde önem vermediklerini görmekteyiz. Bunun gerekçesi ne olursa olsun bir işletmenin faaliyet gösterdiği pazarlarda kurumsallaşabilmesinin imajdan ve firma kültüründen geçtiği bilinmektedir. Bu konulardaki olumsuz yapı sektörün daha kolay ve kalıcı krizlere girmesini kolaylaştırmakta ve sektör için bir risk yaratmaktadır.

- Türkiye'nin kendine ait bir markası olmaması Türk tekstil ve konfeksiyon sektörünün zayıf yanlarından biridir. Kendi markamızı üretmediğimiz sürece ancak bir noktaya kadar gelebiliriz, (ki Türkiye bu noktaya gelmiştir.) daha fazla öteye gidemeyiz. Biz bugün Avrupa tekstil pazarında önemli bir yere sahibiz. Daha doğrusu onların fasoncusu durumundayız. Şu anda tekstil sektörünün çoğu bir nevi tedarikçi gibi çalışıyor, bu uzun dönemde başarı getirmeyecektir. Bu sektör fason üretimle gelebileceği yere kadar gelmiştir. Bundan sonrası artık denizdir. Kara bitmiştir. Artan ve artmaya devam eden yüksek maliyetler nedeniyle Türk tekstil sektörünün fasoncu olarak kalması mümkün değildir. Derhal marka yaratmaya ve yüksek kaliteli ürünlere doğru yönelmesi gerekir. Çünkü bizim tedarikçisi olduğumuz işletmeler maliyetlerin daha düşük olduğu ülkelere yönelebilir (Nitekim AB yavaş yavaş yeni fason cennetleri olarak Bulgaristan, Romanya, Polonya, Malta, Tunus, Fas ve Cezayir'i seçmişlerdir). Sektör kendi dağıtım kanallarını oluşturmali ve ürün uzmanlığına gitmelidir. Artık yabancı ortaklarına güvenip tembellik yapmaktan ve işin bütün teknik kısımlarını onlara bırakıp basit kısımlarını ve hantallığını yapmaktan vazgeçilmelidir.

- Uluslararası fiyatlara göre enerji maliyetinin yüksek oluşu ve enerji kesintileri Türk tekstil ve konfeksiyon sektörünü olumsuz etkilemektedir. İşletmelerin çoğunda kullanılan elektrik enerjisi maliyeti genel maliyetin önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. Enerji kesintileri giderek yavaş yavaş daha da sıklaşmaktadır. Özellikle sermaye yoğun işletmelerde bu maliyet yüzde 15-20 seviyelerine ulaşmaktadır. 1994 ekonomik krizinden beri yeni enerji santralileri yatırımları bütçe imkansızlıkları nedeni ile yapılamadığı bilinmektedir. Bu ise enerjide dışa bağımlılığı artırdığı gibi hem enerji maliyetlerini ve hem de enerji kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum sektörün rekabet gücünü etkileyebilecek bir risk olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Kamu bürokrasisinin sektör üzerinde oldukça fazla olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bunların en başında sektöre yön verecek, sektörün sorunlarını araştırarak, sektörün envanterini çıkartacak ve sektörle siyasi otorite arasındaki işbirliğini sağlayacak bir bürokratik üst kurumun (bakanlık, müsteşarlık veya genel müdürlük gibi) bulunmaması çok ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca bürokrasideki dağınıklık sektörün gelişmesini olumsuz etkilemektedir. Gümrüklerdeki düzensizlik, kontrolsüzlük ve dağınıklık, sektörün finansman sorununun çözümüne katkıda

bulunması gereken bankacılık sektöründeki bozukluk, Eximbank kredilerinin yetersizliği ve adaletsiz dağıtım sektörün rekabet avantajını olumsuz etkileyen kamu kaynaklı sorunların başında gelmektedir. Bu konularda ciddi düzelmeler sağlanmadan sektördeki sorunların çözümü mümkün görünmemektedir. Ülke ekonomisinde bu kadar büyük ağırlığı olan bir sektörün sorunları çözülmeden ülke ekonomisinin düzelmesini beklemek mantıklı değildir.

4.4. Şubat Krizinin Tekstil Sektörüne Etkileri

Türk tekstil ve konfeksiyon sektörü ülke ekonomisindeki ağırlığına paralel olarak çetin sorunlarla karşı karşıyadır. Dünyayı ve Türkiye'mizi etkileyen 1997 Uzakdoğu krizi, 98 Rusya krizi, '99 depremleri, Kasım 2000 - Şubat 2001 finansal ve bankacılık krizleri ve nihayet 2001 Dünya Ticaret Merkezi faciası, yüzlerce fabrikanın kapanmasına ve çok sayıda işçinin işsiz kalmasına yol açmıştır.

Şubat krizinin sonucunda gerçekleşen devalüasyonla birlikte ABD Doları ve Euro, TL karşısında önemli oranda değer kazanmıştır. Bu durum üretilen ürünün büyük bir kısmının ihraç edildiği tekstil ve konfeksiyon sektörü için çok olumlu beklentiler içine girilmesine sebep olmuştur. Yurt içi piyasadan ucuz ve kalite hammadde tedarik edebilen, döviz borcu bulunmayan ve ağırlıklı olarak ihracata dayalı üretim ve satış yapan firmalar için devalüasyon gerçekten de bir fırsat yaratmıştır.

Devalüasyon, genel ihracat üzerinde beklenen pozitif etkiyi yapmıştır. Ancak aynı şeyi tekstil ve konfeksiyon ihracatının geneli için söylemek mümkün değildir. Zira, tekstil ve konfeksiyon piyasası Türkiye'nin en fazla dışa açık piyasası durumundadır. Bu durum hammadde fiyatlarının da yabancı paralar cinsinden oluşmasını sağlamaktadır. Bu nedenle TL 'nin dolar karşısında aşırı ölçüde değer kaybetmesinin, özellikle hazır giyim ihracatına fazla bir faydası olmamıştır. Ticari ortamdaki istikrarsızlık ve belirsizlik devalüasyondan umulan etkiyi gölgelemiştir. Küçük ve orta boy işletmeler finansman bakımından büyük bir zorluk içerisine düşmüşlerdir.

Yaşanan devalüasyonun getirdiği istikrarsızlık ve belirsizlik devalüasyonun olumlu etkisini gölgede bırakmıştır. Küçük ve orta boy işletmeler finansman bakımından büyük bir zorluğa girmiştir. Nitekim İTKİB kayıt rakamlarından hareketle 2000 yılının altı aylık ilk döneminde küçük de olsa bir ihracat yaptığı halde, 2001 yılının ilk altı aylık döneminde hiç ihracat yapamayan imalatçı firmalarla, ilk defa 2001 yılının ilk altı aylık döneminde ihracata başlayan firmalar üzerinde yüzeysel bir araştırma yapılmıştır.⁶ Buna göre;

- 2000 Yılı'nın ilk altı aylık döneminde, küçük de olsa bir ihracat yaptığı halde; 2001 yılının ilk altı aylık döneminde hiç ihracat yapamayan firma sayısı:1327, Bunların 2000 yılı ilk altı aylık dönemindeki ihracat toplamı 191 milyon dolar. Ortalama ihracat büyüklüğü : 14 bin dolar,

- 2000 yılının ilk altı aylık döneminde ihracatı bulunmayan ancak 2001 yılı ilk altı aylık döneminde küçük de olsa bir ihracat gerçekleştiren firma sayısı: 1567, bunların 2001 yılı ilk altı aylık döneminde gerçekleştirdiği ihracat toplamı 163 milyon dolar. Ortalama ihracat büyüklüğü : 10 bin dolar .

Bu rakamlardan, çok sayıda (yüzlerce) marjinal firmanın sektöre giriş- çıkış yaptığı, 2000 yılında sektöre giren firmalardan 1327 adedinin 2001 yılında ihracat başarısı gösteremediğini görüyoruz.

Sektörde son yıllarda modernizasyon yatırımları ile birlikte yeni ve geniş kapasiteli yatırımlar yapılmıştır. Avrupa Birliği' ne girme umudu ile yapılan bu yatırımlar kapasite fazlası oluşturmuştur. Üst üste gelen Kasım ve Şubat krizleri sektörde büyük hasara neden olmuştur. Kapasite kullanım oranları önemli ölçüde düşmüş ve % 50'lere inmiştir. Borçlarını ödeyememekten, hammadde temin edememekten ve de talep yetersizliğinden dolayı birçok işyeri, kapanmış, vardiya sayılarını düşürmüş, çalışma günü sayılarını 3-4 güne indirmiş ve işçilerini çıkarmak durumunda kalmıştır.

⁶ İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği Yayını , Temmuz 2001.

Krizin getirdiği devalüasyon sonrası işletme malzemeleri ve hammadde ithalatı, özellikle küçük işletmeler için durma noktasına gelmiştir. Bankalar kriz öncesi işletmelere verdiği kredileri, vadesine bakmaksızın kredi sözleşmesinin çok üzerinde faizlerle tahsil etme yoluna gidince icra takipleri ardı ardına gelmiş , birçok fabrika kapanmak veya işçi çıkarmak zorunda kalmıştır. Bunun sonucunda da 1 milyonun üzerinde tekstil işçisi işsiz kalmıştır. Ayrıca talebin azalması ile birlikte işletmelerde kapasite kullanım oranı yüzde 50'lerin altına inmiştir.

Üretim maliyetleri, tekstil ve konfeksiyon sanayiinin ihracat performansına etki eden en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Üretim maliyetleri içerisinde de hammadde maliyeti ağırlıklı kalemi oluşturmaktadır. Tekstil ve konfeksiyon sanayiinin halihazırda en temel hammaddesi pamuktur. Türkiye, hatırı sayılır miktarda pamuk tarımı yapılabilen bir ülke olması dolayısıyla doğal bir avantaja sahiptir. Tekstil ve konfeksiyon sektörü için pamuk fiyatları haricinde pamuk ipliği ve ham örgü kumaş fiyatları da önde gelen maliyet unsurları arasındadır. Bu mamullerin iç piyasa satış fiyatları, Şubat krizinin de etkisiyle 2001 Ocak-Ekim dokuz aylık dönemde %75'in üzerinde artmıştır.⁷

Bilindiği gibi Türkiye'nin hazır giyim ve konfeksiyon ihracatında örme mamullerin ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Dolayısıyla en temel hammaddelerdeki fiyat artışları hazır giyim ve konfeksiyon sanayicisinin fiyat tutturmasını zorlaştırmakta, uluslararası pazarlarda rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir. Zira, son on yılda dünya pazarlarında konfeksiyon mamullerinin fiyatları düşmüştür; inanılmaz şekilde kalite düzeyi de gerileme eğilimi içerisinde olmuştur. Diğer yandan, petrol türevlerinden elde edilen akrilik, naylon polyester gibi sentetik tekstil hammaddeleri, boyar maddeler ile tekstil kimyasalları, tekstil ve konfeksiyon üretimi için vazgeçilmezdir. Ancak bunlar ağırlıklı olarak yurtdışından ithal edilmektedirler. Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik durum dolayısıyla Dolar kurunun yükselmesi, bu gibi ürünlerin maliyetini de arttırmıştır.

Ayrıca , Türkiye OECD ülkeleri içerisinde elektriği en pahalıya kullanan ülkedir ve elektrik maliyeti Türkiye'deki sanayiciler için ciddi bir maliyet unsuru

⁷ Hedef Dergisi ; Temmuz 2001 sayısı.

durumundadır. Yine krizin etkisiyle 2001 yılının Ocak ayından Eylül ayına kadar sanayi elektriğinin fiyatı, kalkınmada öncelikli illerde %93, diğer illerde %88 oranında artmıştır. 2000 yılının Ocak-Eylül dokuz aylık dönemi itibariyle bu artış oranlarının sırasıyla %19 ve %18 olduğu dikkate alındığında artışın vahameti daha da ortaya çıkmaktadır. Mevcut durumda, 2001 yılının ilk dokuz ayı için hesaplanan ortalama elektrik fiyatı, 2000 yılının ilk dokuz ayı için hesaplanan fiyattan %82 ile %86 arasında değişen oranlarda yüksek olmuştur.⁸



⁸ İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği ; a.g.e.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ŞUBAT 2001 KRİZİ SIRASINDA TEKSTİL VE KONFEKSİYON İŞLETMELERİNİN KRİZ YÖNETİM ANLAYIŞLARINA YÖNELİK UYGULAMA

5.1. Uygulamanın Amacı

Ülkemizde yaşanan Kasım 2000 ve hemen arkasından gelen, Cumhuriyet tarihinin en büyük krizi olarak nitelendirilen Şubat 2001 krizleri, Türk ekonomisi üzerinde kara bulutların dolaşmasına neden olmuş ve bu krizler hemen hemen tüm sektörleri derinden etkilemiştir. Yaşanan devalüasyonla birlikte Türk lirasının alım gücü önemli ölçüde azalmış, iç talepte ciddi bir daralma yaşanmış, işletmelerin kapasite kullanım oranlarında büyük düşüşler görülmüştür. Birçok işletme krizden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmiş , kapılarına kilit vurmak veya önemli ölçüde işçi çıkarmak zorunda kalmıştır.

Krizin tüm sektörler üzerinde yarattığı etki elbette önemlidir. Ancak bu sektörlerin içerisinde “beyaz altın” olarak adlandırılan, gerçekleştirilen ihracatın içerisinde en büyük paya sahip olan, istihdama katkısı bakımından yine ilk sırada gelen, küreselleşen dünyada ülkemizin en büyük rekabet gücünü oluşturan kısaca ekonominin can damarı niteliğindeki tekstil sektörüne olan etkisi hepsinden daha önemlidir.

Bundan dolayı bu uygulamada, çalışmamızda şu ana kadar verilen teorik bilgilerin, Kasım ve Şubat Krizlerinden dolayı, tekstil ve konfeksiyon sektöründe yaşanan durum üzerinde araştırması yapılmıştır. Bu uygulamanın temel amacı ; Şubat 2001 Krizi’nin tekstil ve konfeksiyon işletmeleri üzerinde yarattığı etkileri incelemek ve bu işletmelerin krize karşı hazırladıkları yönetim yapılarını, kriz sırasında aldıkları önlemleri ve kriz sonrası yeniden yapılanma çalışmalarını tespit etmektir.

5.2. Uygulamanın Kapsamı

Uygulamanın kapsamına, ülke ekonomisi açısından öneminden dolayı tekstil ve konfeksiyon işletmeleri alınmıştır. Uygulama, son yıllarda sektörde hızlı bir gelişim gösteren ve ülkenin toplam tekstil ve konfeksiyon üretiminin yaklaşık % 15'ini karşılayan Konya bölgesindeki firmalar üzerinde yapılmıştır.

Konya' da bu alanda faaliyet gösteren, 400'ün üzerinde işletme vardır. Bunların büyük bir kısmı birkaç kişinin çalıştığı çok küçük işletmeler olup bunlar araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Bölgede , Konya Sanayi Odasına Kayıtlı 35 adet firma vardır. Uygulama kapsamında bu firmaların tamamı ile görüşmeye gidilmiş, sonuçta bu 35 firmadan 12 adedinin Şubat 2001 Krizinden dolayı faaliyetlerine son verdiği, 1 adedinin başka il sınırlarında faaliyetlerini sürdürdüğü, 3 adedinin de üretimi durdurup sadece mağazacılıkla yoluna devam ettiği tespit edilmiştir. Üretim faaliyetlerine devam eden 19 firmanın 13'ü ile görüşme imkanı sağlanabilmiş ve bu firmalar araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Sonuç itibariyle, üretim faaliyetlerine devam eden firmaların yaklaşık % 69'u uygulamamızda yer almıştır.

5.3. Uygulamada Kullanılan Yöntem

Uygulama sırasında ele alınan konuyla ilgili geniş bir dökümantasyon meydana getirilmiş ve ilgili literatür titizlikle taranmıştır. Uygulamada anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler doğrudan verilmiş olup, yanıtlarında görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Anket yöntemi kullanılmakla birlikte, görüşülen firma sahip ve tepe yöneticilerinin anket soruları dışındaki ilave bilgi ve görüşlerine de aynı ölçüde ağırlık verilmiştir.

Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesinde rasyo yöntemi kullanılmıştır. Bazı sorular arasındaki ilişki, görsel olarak kurulmuştur. Değerlendirme sonuçlarının verilmesi teorik bölümün sistemine göre olmuştur.

5.4. Uygulamanın Bulguları

5.4.1 Uygulamaya Katılan İşletmelere Ait Genel Bilgiler

a) **Personel Sayıları** : Uygulamaya dahil olan işletmelerin personel sayılarına bakıldığında büyük bir kısmının küçük ve orta büyüklükte işletmeler olduğu görülmektedir. İşletmelerin %54'ü 10-100 kişiye istihdam sağlarken, %15' ise 500'ün üzerinde kişiye istihdam sağlamaktadır. Dağılım Tablo-4'da verilmiştir.

Tablo 4 : İşletmelerin Personel Sayıları

Kişi	Toplam	Yüzde (%)
1-10	1	7
10-100	7	54
100-250	3	23
250-500	-	-
500 ve üzeri	2	15
Toplam	13	100 (%)

b) **Faaliyet Alanları** : Anket ve görüşme sonucu değerlendirmeye alınan işletmelerin tamamına yakını (%85'i) konfeksiyon alanında faaliyet göstermekte olup, ihtiyaçları olan kumaş, iplik gibi tekstil hammadde ürünlerinde dışa bağımlı durumdadır. % 15'i ise hem tekstil hem de konfeksiyon alanında üretim yapıp, konfeksiyon ürünlerde kullandıkları hammaddelerin önemli bir kısmını kendileri imal etmektedir. (Tablo-5)

Tablo 5 : İşletmelerin Üretim Konusu

	Toplam	Yüzde (%)
Tekstil	-	-
Konfeksiyon	11	85
Her ikisi	2	15
Toplam	13	100 (%)

c) Kullandıkları Üretim Sistemleri : Uygulamaya dahil edilen işletmelerin kullandıkları üretim sistemlerine bakıldığında, en çok tercih edilen üretim sisteminin % 61 ile sürekli üretim sistemi olduğu görülmektedir. Sipariş üzerine üretim ve proje tipi üretimle faaliyet gösteren işletme ise yoktur. (Tablo- 6)

Tablo 6 : İşletmelerin Kullandıkları Üretim Sistemleri

	Toplam	Yüzde (%)
Sürekli Üretim	8	61
Karma Üretim	3	23
Sipariş Üzerine Üretim	-	-
Proje Tipi Üretim	-	-
Fason Üretim	2	15
Toplam	13	100 (%)

d)Üretim Yapıları : Tablo 7’de , işletmelerin fabrika ve atölyelerindeki üretim yapılarının dağılımına bakıldığında %77’sinin emek yoğun üretim yaptığı göze çarpmaktadır. Bunda işletmelerin büyük bir kısmının konfeksiyon alanında faaliyet göstermesi ve konfeksiyon sektörünün de emek yoğun bir sektör olması temel nedendir.

Tablo 7 : İşletmelerin Üretim Yapıları

	Toplam	Yüzde (%)
Emek Yoğun	10	77
Teknoloji Yoğun	2	15
Her İkisi de	1	8
Toplam	13	100 (%)

e) **Sermaye Yapıları** : İşletmelerin sermaye yapıları incelendiğinde, tamamına yakınının (%92'sinin) öz kaynaklarıyla faaliyet gösterdiğini, %8'inin ise öz kaynakları yanında yabancı kaynak kullanımına da gittiğini görmekteyiz. Aşağıdaki tablodan da görülebileceği gibi araştırmaya katılan işletmelerin hiçbirisi yabancı kaynak ağırlıklı çalışmamaktadır.(Tablo 8)

Tablo 8: İşletmelerin Sermaye Yapıları

	Toplam	Yüzde (%)
Öz kaynak	12	92
Yabancı Kaynak	-	-
Öz kaynak-Yabancı Kaynak	1	8
Toplam	13	100 (%)

f) **Ağırlıklı Hedefleri** : İşletmelerin %39'u büyümeyi, %23'ü karlılığı ilk sırada hedeflemektedir. İhracat ve istikrar hedefleri ise %31'erle ikinci sırada hedeflenmektedir. İhtiyaç yaratmak ve yatırımda çeşitlilik ise araştırmaya dahil edilen işletmeler tarafından önemli görülmemektedir. (Tablo 9)

Tablo 9 : İşletmelerin Ağırlıklı Hedefleri

	1.derece önemli		2.derece önemli		3.derece önemli	
	Toplam (%)		Toplam (%)		Toplam (%)	
Büyüme	5	39	-	-	-	-
Tüketici Tatmini	1	8	1	8	1	8
Yaşamı Sürekli Kılmak	1	8	-	-	2	15
İhtiyaç Yaratmak	-	-	-	-	-	-
Yatırımlarda Çeşitlilik	-	-	-	-	-	-
Karlılık	3	23	1	8	3	23
İhracat	1	8	4	31	1	8
İstikrar	1	8	4	31	3	23

5.4.2. Uygulama Yapılan İşletmelerin Kriz Öncesi Yönetim Yapıları

a) Krize Karşı Planlama Anlayışları

İşletmelerin uyguladıkları planlama türlerine bakıldığında orta ve uzun vadeli planlama yapanların oranının %46, kısa vadeli planlama yapanların oranının ise %39 olduğu görülmektedir. %8'inin ise planlama yapmadan faaliyetlerini sürdürdüğü göze çarpmaktadır. (Tablo 10)

Tablo 10 : İşletmelerin Uyguladıkları Planlama Türleri

	Toplam	Yüzde (%)
Kısa Vadeli Planlama	5	39
Orta ve Uzun Vadeli Planlama	6	46
Stratejik Planlama	1	8
Planlama Yapmıyor	1	8
Toplam	13	100 (%)

b) Kriz Rehberine Sahip Olma Durumları

Uygulama kapsamına alınan işletmelerin hiçbirinde kriz öncesi hazır bir kriz rehberi bulunmadığı belirlenmiştir (Tablo 11). Daha da önemlisi araştırma yapılan işletme yöneticilerinin hiçbirisinin kriz rehberinin ne olduğu ve neleri kapsadığı konusunda herhangi bir bilgilerinin olmamasıdır.

Tablo 11: Kriz Rehberine Sahip Olmaları Yönünden Dağılımları

	Toplam	Yüzde (%)
Evet	-	-
Hayır	13	100
Toplam	13	100 (%)

c) Kriz Yönetim Ekibi Oluşturma Durumları

Uygulamaya katılan işletmelerin tamamı, kriz öncesi hazır bir kriz ekiplerinin bulunmadığını belirtmişlerdir. (Tablo 12)

Tablo 12 : Kriz Yönetim Ekibine Sahip Olma Yönünden Dağılımları

	Toplam	Yüzde (%)
Evet	-	-
Hayır	13	100
Toplam	13	100 (%)

d) Krize Hazırlık Amacıyla Eğitim ve Motivasyon Uygulamaları

Uygulaya katılan işletmelerin tamamı, krize özgü eğitim yapmadıklarını beyan etmiştir. Az sayıda işletme ise krize özgü eğitimlerinin olmamasına rağmen, genel anlamda bir takım eğitim programları uyguladıklarını belirtmiştir. Yine bu işletmelerin hiçbirinin örgüt ikliminin krize hazırlanmasına yönelik motivasyon uygulamaları yoktur.(Tablo 13) Genel motivasyon programları çerçevesinde personele zaman zaman hediye verme, sözlü takdir, terfi ve prim gibi bazı motivasyon yöntemlerini kullanan az sayıda da olsa işletme vardır.

Tablo 13 :Kriz e Yönelik Eğ itim ve Motivasyon Uygulamaları

	Toplam	Yüzde (%)
Evet	-	-
Hayır	13	100
Toplam	13	100 (%)

e) Krizi Sezme Yöntemleri

Uygulama sonucunda, işletmelerin krizi sezme yöntemlerine de önem vermedikleri anlaşılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin %92'si çevre analizi yapmadıklarını belirtmişlerdir. Sadece %8'i düzenli ve sürekli bir şekilde iç ve dış çevre analizi yapmaktadır. Bunun yanında, bir başka kriz sezme yöntemi olan erken uyarı sistemi yöntemini uygulayan hiçbir işletme olmadığı da araştırma sonucunda görülmektedir.(Tablo 14)

Tablo 14 : Krizi Sezme Yöntemleri Kullanımları Yönünden Dağılımları

	Çevre Analizi		Erken Uyarı Sistemi	
	Toplam	(%)	Toplam	(%)
Evet	2	15	-	-
Hayır	11	85	13	100
Toplam	13	100 (%)	13	100 (%)

5.4.3. Uygulama Yapılan İşletmelerin Şubat 2001 Krizi Sırasındaki Yönetim Anlayışları

Uygulama kapsamına alınan işletmelere, daha önceden ciddi manada herhangi bir krizden etkilenip etkilenmediklerine dair soru sorulduğunda, %15'i daha önce 5 Nisan Kararlarının alındığı Nisan 1994 Krizinden etkilendiklerini belirtmişlerdir. % 85'inin ise Şubat 2001 Krizinden önce ciddi manada bir kriz yaşamadığı görülmüştür (Tablo 15). Bu oranın bu kadar yüksek olmasında araştırmaya katılan işletmelerin önemli bir kısmının 1990'lı yılların sonunda kurulmuş olmalarının ve dolayısıyla en çok etkilenme ihtimalleri olan Nisan 1994 Krizinde faaliyette olmamalarının etkili olduğu söylenilebilir.

**Tablo 15 : İşletmelerin Şubat Krizinden Önce
Kriz Yaşama Yönünden Dağılımları**

	Hayır	Evet			
		Nisan 1994 Krizi	Uzakdoğu Asya Krizi	Rusya Krizi	Latin Amerika Krizi
Toplam (13)	11	2	-	-	-
Yüzde (%)	85	15	-	-	-

Uygulama sonucunda araştırmaya katılan işletmelerin tamamının Şubat 2001 krizinden etkilendiği sonucu elde edilmiştir. İşletmelere Şubat 2001 Krizinden ne şekilde etkilendikleri sorulduğunda ise, %77'sinin olumsuz, %23'ünün ise olumlu etkilendiği cevabı alınmıştır (Tablo 16).

Tablo 16 : İşletmelerin Şubat 2001 Krizinden Etkilenmeleri Yönünden Dağılımları

	Toplam	Yüzde (%)
Olumlu Etkilendim	3	23
Olumsuz Etkilendim	10	77
Etkilenmedim	-	-
Toplam	13	100 (%)

Krizden olumsuz etkilenen işletmelere, bunun nedeni sorulduğunda, %60'ı harcama ve tüketimin kısılmasını, %30'u ihracatın yetersizliğini, %10'u ise yönetim yetersizliğini birinci neden olarak gördüklerini belirtmişlerdir. İkinci derecede etkili olan nedenlere bakıldığında ise %30'la kriz öncesi yüksek döviz borcunun bulunmasının ilk sırada olduğu görülmektedir. Diğer faktörler ve önem dereceleri Tablo 17' de verilmiştir.

**Tablo 17 : Krizden Olumsuz Etkilenen İşletmelerin
Kriz'e Düşme Nedenleri ve Önem Dereceleri**

Önem Derecesi Neden	1. Derece Toplam (%)		2. Derece Toplam (%)		3. Derece Toplam (%)	
Planlama Yetersizliği	-	-	-	-	-	-
Örgütsel Sorunlar	-	-	-	-	-	-
Yöneticilerin Yetersizliği	1	10	-	-	-	-
Teknolojik Yetersizlik	-	-	-	-	-	-
Yasal Değişiklikler	-	-	-	-	-	-
Kredi Faiz Oranları Artışı	-	-	-	-	-	-
Nakitle Çalışma Eğilimi	-	-	-	-	-	-
Harcama ve Tüketimin Azalması	6	60	2	20	-	-
Yüksek Döviz Borcu	-	-	3	30	2	20
Kriz Öncesi Kredi Borçları	-	-	1	10	1	10
İhracatın Yetersizliği	3	30	2	20	2	20
Öz Kaynak Yetersizliği	-	-	1	10	-	-
Çevre Analizi Yetersizliği	-	-	-	-	-	-

Şubat 2001 Krizinin araştırma yapılan şirketler üzerindeki olumsuz etkileri incelendiğinde, en büyük etkinin %77 ile karın azalması olduğu görülmektedir. Onu %69 ile satışların düşmesi, %31 ile finansal sorunlar yaşanması, %23 ile yatırımların yarım kalması ve %15 ile maliyetlerin artması takip etmektedir. (Tablo 18)

Tablo 18 : Krizin Uygulama Yapılan Şirketler Üzerindeki Olumsuz Etkileri

	Toplam	Yüzde (%)
Satışlar Düştü	9	69
Kar Azaldı	10	77
Maliyetler Arttı	2	15
Örgüt İçi Gerilim ve Çatışma Arttı	-	-
Motivasyon Bozuldu	-	-
Finansal Sorunlar Yaşandı	4	31
Kararların Etkinliği Bozuldu	-	-
Atıl Kapasite Arttı	-	-
Firma İmajı Zayıfladı	-	-
Yatırımlar Yarım Kaldı	3	23
Kalite Düştü	-	-

Şubat 2001 Krizinin uygulamaya dahil edilen işletmeler üzerindeki olumlu etkilerine bakıldığında, işletmelerin % 46'sının krizden dolayı ihracata daha fazla önem verdikleri ve ihracatlarını artırdıkları görülmektedir. Ayrıca işletmelerin %31'i krizle yaşamayı öğrenmeleri, % 23'ü satışların artması, %15'i ise AR-GE'nin öneminin daha iyi anlaşılması konularında krizin olumlu etkilerinin de olduğunu belirtmişlerdir.(Tablo 19)

Tablo 19 : Krizin Uygulama Yapılan Şirketler Üzerindeki Olumlu Etkileri

	Toplam	Yüzde (%)
Satışlar Arttı	3	23
İhracat Arttı	6	46
Maliyetler Azaldı	-	-
AR-GE' nin Önemi Arttı	2	15
İşletme İçi Motivasyon Arttı	-	-
Firma İmajı Güçlendi	1	8
Kalite Arttı	1	8
Krizle Yaşamayı Öğrendim	4	31

Uygulama yapılan işletmelerin krizden çıkış amacıyla aldığı tedbirlere bakıldığında işletmelerin % 46'sının yeni pazarlar bulma özellikle de ihracat imkanlarını araştırma yoluna gittikleri göze çarpmaktadır. Bunu %15'lerle maliyeti düşürmek, ürün ve pazar değiştirmek ve yeni yatırımlara girmek izlemektedir (Tablo 20)

Tablo 20 : Kriz Sırasında İşletmelerin Aldığı Tedbirler

	Toplam	Yüzde (%)
Maliyeti Düşürmek	2	15
Ürün ve Pazar Değiştirmek	2	15
Varlıkları Azaltmak	-	-
Yeni Yatırımlara Girmek	2	15
Yönetimi Değiştirmek	-	-
Pazar Geliştirmek	6	46
Başka Şirket Satın Almak	-	-
Diğer	-	-

a) Krizin Boyutlarını Tespit Etmeye Yönelik Çalışmaları

Uygulamaya katılan işletmelerin krizin etkilerini ve boyutlarını analiz etme yönünden yazılı herhangi bir çalışmaları yoktur (Tablo 21). İşletmeler bu işlemleri sözlü olarak yaptıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 21 : İşletmelerin Kriz Etki Ölçeği veya Kriz Barometresi Hazırlamaları Yönünden Dağılımları

	Toplam	Yüzde (%)
Evet Hazırlandı	-	-
Hayır Hazırlanmadı	13	100
Toplam	13	100 (%)

b) Kriz Yönetim Planı Hazırlama Çalışmaları

İşletmelerin hiçbirisinin kriz sırasında bir kriz yönetim planına sahip olmadığı Tablo 22'den görülmektedir. Bu sonuç, işletmelerin, bu konuya karşı duyarlı olmadıklarını ve böyle durumlarda durumu kurtarma yolunu seçtiklerini göstermektedir.

Tablo 22 : İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Yapmaları Yönünden Dağılımları

	Toplam	Yüzde (%)
Evet Yapıldı	-	-
Hayır Yapılmadı	13	100
Toplam	13	100 (%)

c) İşletmelerin Kriz Dönemi Personel Politikaları

İşletmelerin kriz sırasında uyguladıkları personel politikalarına bakıldığında, ilk sırada %31 ile aynı personelle faaliyetlere devam edilmesinin geldiği, ikinci sırada ise %23 ile işten çıkarma politikasının benimsendiği görülmektedir. İşletmelerin %15'i çalışanlarına ücretsiz izin verme yoluna gitmiştir. Yine %15'i kriz sırasında personel sayılarında artışa gittiklerini beyan etmişlerdir. Bu son grup krizden olumlu etkilendiklerini belirten işletmelerden oluşmaktadır. (Tablo 23)

**Tablo 23 : İşletmelerin Kriz Sırasında Uyguladıkları
Personel Politikaları**

	Toplam	Yüzde (%)
İşten Çıkarma	3	23
Emekli Yapma	-	-
Ücretli İzin Vermek	2	15
Ücretsiz İzin Vermek	1	8
Çalışma Sürelerini Azaltmak	1	8
Personel Sayısını Artırmak	2	15
Hiçbiri (Aynen Devam)	4	31
Toplam	13	100 (%)

İşletmelere, kriz sırasında personelin moralini yüksek düzeyde tutmaya yönelik herhangi bir çaba gösterilip gösterilmediğinin sorulması üzerine, %46'sı bu yönde herhangi bir çaba göstermediklerini, %54'ü ise gösterdiklerini belirtmişlerdir. Gösterilen çabalara bakıldığında ise %23 ile çalışanlara iş güvencesi verilmesi ilk sırada gelmektedir.(Tablo 24)

**Tablo 24 : İşletmelerin Kriz Sırasında Personelin Moralini
Yüksek Tutma Çabası Gösterme Durumları**

	Toplam	Yüzde (%)
Hayır	6	46
Evet	Sosyal Faaliyetlere Ağırlık Verildi	1
	Çalışanlara İş Güvencesi Verildi	3
	Eğitim Verildi	1
	Diğer	2
Toplam	13	100 (%)

Uygulamaya katılan işletmelerin hiçbirisinin kriz sırasında bir kriz yöneticisi veya kriz danışmanı alınması yönünde bir uygulamalarının olmadığı Tablo 25’den görülmektedir. İşletme yönetici veya sahipleri kriz döneminde tamamen kendi bilgi ve tecrübelerinden yararlanma yoluna gittiklerini belirtmişlerdir.

**Tablo 25 : İşletmelerin Kriz Sırasında Kriz Yöneticisi-Danışmanı
Almaları Yönünden Dağılımları**

	Toplam	Yüzde (%)
Alındı	-	-
Alınmadı	13	100
Toplam	13	100 (%)

d) Kriz Dönemi Yürütme Politikaları

İşletmelerin olağan dönemlerde uyguladıkları yönetim tarzlarına bakıldığında, %69 ile merkezi yönetim tarzının daha çok tercih edildiği görülmektedir. Yerinden yönetimi tercih edenlerin oranı ise %31’dir. Kriz sırasında merkezi yönetimle idare edilen işletmelerin hiçbirisi yönetim tarzını değiştirmemiş, yerinden yönetimle yönetilen işletmelerin ise %23’ü merkezi yönetime geçmiştir.(Tablo 26)

Tablo 26 : Uygulamaya Katılan İşletmelerin Yönetim Tarzları

	Kriz Öncesi Yönetim Tarzı		Kriz Sırasında Yönetim Tarzı Değişikliği	
	Merkezi Yönetim	Yerinden Yönetim	Evet	Hayır
Toplam	9	4	3 Merkezi Yönetime	10
Yüzde (%)	69	31	23	67

e) Kriz Sırasındaki İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulamaları

İşletmelerin kriz sırasındaki iletişim ve halkla ilişkiler uygulamalarına bakıldığında, herhangi bir grubun desteğini almaya yönelik halkla ilişkiler çabasına girişmedikleri, kriz odası ve acil bilgi merkezi oluşturma yönünde herhangi bir uygulamalarının olmadığı göze çarpmaktadır.(Tablo 27)

Tablo 27 : İşletmelerin Kriz Sırasında İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulamaları Yönünden Dağılımları

	Evet		Hayır	
	Toplam	(%)	Toplam	(%)
Kriz Odası Oluşturmak	-	-	13	100
Acil Bilgi Merkezi Oluşturmak	-	-	13	100
Halkla İlişkiler Uygulamak	-	-	13	100
Toplam	13	100 (%)	13	100 (%)

5.4.4. Uygulama Yapılan İşletmelerin

Kriz Sonrası Yönetim Uygulamaları

Uygulama yapılan işletme yöneticilerine krizin devam edip etmediğinin sorulması üzerine, %62'sinden krizin kısmen devam ettiği, %31'inden sona erdiği, %8'inden ise krizin aynı hızla devam ettiği cevabı alınmıştır.(Tablo 28)

**Tablo 28 : Uygulamaya Dahil Edilen İşletme Yöneticilerinin
Krizin Devam Edip Etmediğine Dair Düşünceleri**

	Toplam	Yüzde (%)
Kriz Devam Ediyor	1	8
Kriz Kısmen Devam Ediyor	8	62
Kriz Sona Erdi	4	31
Toplam	13	100 (%)

İşletme yöneticilerinin % 46'sı krizin başlangıcı öncesine göre şu an ki durumlarını “biraz daha iyi” gördüklerini belirtmişlerdir. “Biraz daha kötü” ve “aynı” diyenlerin oranı ise % 23'dür. Yöneticilerin hiçbirisinden “çok kötü” cevabı alınmamıştır.(Tablo 29)

Tablo 29 : İşletmelerin Krizin Başlangıç Öncesine Göre Şu Anki Durumları

	Toplam	Yüzde (%)
Biraz İyi	6	46
Çok İyi	1	8
Biraz Kötü	3	23
Çok Kötü	-	-
Aynı	3	23
Toplam	13	100 (%)

İşletmelerin tamamı kriz sonrası durum analizi yaptıklarını ve önlerine yeni hedefler koyduklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %39'u yeni pazarlara yönelmeyi, %31'i büyümeyi, %23'ü ise yurtdışı pazarlara daha fazla önem vermeyi ilk hedef olarak görmektedirler. İkinci derecedeki hedeflere bakıldığında ise %31 ile yurtdışı pazarlara yönelmek ilk sırada gelmektedir. Onu sırasıyla pazarlama fonksiyonuna ağırlık verme ve yeni pazarlara yönelme hedefleri takip etmektedir(Tablo 30). Sonuç itibarıyla işletmelerin öncelikli hedeflerinin ihracat, yeni pazarlara yönelmek ve büyümek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 30 : İşletmelerin Kriz Sonrası Yeni Hedefleri ve Önem Dereceleri

Önem Derecesi Hedef	1. Derece Toplam (%)		2. Derece Toplam (%)		3. Derece Toplam (%)	
Küçülme	-	-	-	-	-	-
Büyümek	4	31	1	8	-	-
Yeni Pazarlara Yönelmek	5	39	2	15	1	8
Yeni Ürünlere Yönelmek	-	-	1	8	-	-
Pazarlama Fonksiyonuna Ağırlık Vermek	-	-	3	23	2	15
Yatırımlarda Temkinli Olmak	-	-	-	-	-	-
Eğitime Daha Fazla Önem Vermek	-	-	-	-	1	8
Yeni Ortaklıklara Girmek	-	-	-	-	-	-
Yurt Dışı Pazarlara Ağırlık Vermek	3	23	4	31	2	15

Uygulamamızda son olarak işletme yöneticilerine yeni bir kriz bekleyip beklemedikleri sorulmuş ve %77'sinden beklemiyorum cevabı alınmıştır. Bekliyorum diyenlerin oranı ise %23'dür. Yeni bir kriz bekleyenlerin tamamı, geçmiş krizlerden çıkardıkları dersler doğrultusunda yeni bir krize karşı hazırlıklı olduklarını beyan etmişlerdir. (Tablo 31)

Tablo 31 : İşletme Yöneticilerinin Yeni Bir Kriz Bekleme ve Krize Hazırlıklı Olma Yönünden Dağılımları

	Beklemiyorum	Bekliyorum	
		Hazırlıklıyım	Değilim
Toplam	10	3	-
Yüzde (%)	77	23	-

5.4.5. Uygulama Sonuçlarının Genel Bir Değerlendirmesi

Uygulamadan elde edilen sonuçlara göre, işletmelerin büyük bir kısmı, Kasım 2000'de başlayan ve ardından Şubat 2001'de derinleşen krizden olumsuz etkilenmiştir. Sayıları az da olsa, krizden olumlu etkilendiği görülen işletmelerin varlığı da göze çarpmaktadır. Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi iki alt başlık altında yapılacaktır. Birinci alt başlıkta krizden olumsuz etkilenen işletmelerin nedenleri, ikinci alt başlıkta ise krizden etkilenmeyen veya olumlu etkilenen işletmelerin nedenleri ele alınacaktır.

5.4.5.1. Krizden Olumsuz Etkilenen İşletmelerin Nedenleri

İşletmelerin büyük bir kısmı ağırlıklı hedefleri olarak büyüme ve karlılığı göstermektedir. İstikrar ve yaşamı sürekli kılmak gibi hedefleri öncelikli olarak gören işletme sayısı yok denecek kadar azdır. Oysa kriz öncesinde ve kriz dönemlerinde, işletmeler için öncelikli hedef karlılık ve büyüme olmamalıdır. Aksine kriz hissedildiğinde veya kriz sırasında küçülme seçeneği de ciddi biçimde değerlendirilmelidir. Önemli olan krizden olumsuz etkilenmemektir. Eğer bu kaçınılmazsa krizi en hafif hasarla atlatmak ve krizden varlığını devam ettiren işletmelerden birisi olarak çıkmak yani yaşamı devamı ettirebilmek öncelikli hedef olmalıdır.

Kriz yaşayan işletmelerin çoğunluğunun uzun vadeli planlama yaptığı görülmektedir. Türkiye gibi ekonomik ve siyasi konjüktürün sürekli değişim geçirdiği ve her an beklenilmeyen plan dışı değişikliklere maruz kalınılabilen bir ülkede bırakın uzun vadeli planlamayı, haftalık veya aylık planlamanın bile zorluğu bilinmelidir.

Krizden olumsuz etkilenen işletmelerin hiçbirisinin kriz rehberi hazırlama ve kriz yönetim ekibi oluşturma gibi uygulamaları yoktur. Ayrıca işletmelerin, personeli krize karşı sürekli hazır tutmada faydalı olabilecek, krize yönelik eğitim ve motivasyon yöntemlerinden de faydalanmadıkları görülmektedir.

Kriz yaşıyan işletmelerin hiçbirisinde erken uyarı sistemi ve çevre analizine önem verilmemektedir. Bu da krizden olumsuz etkilenen işletmelerin büyük ölçüde sektördeki, ülkedeki ve dünyadaki gelişme ve değişimden uzak çalıştıklarını ve kendilerini yenileyemedikleri sonucunu ortaya koymaktadır.

İşletme yöneticilerin neredeyse tamamı, krizden olumsuz etkilenmelerin nedeni olarak kendilerinin dışındaki faktörleri görmektedir. Yönetim yetersizliğinden dolayı krize yakalandığını kabul eden işletme sayısı sadece birdir. Bunun dışında işletme yöneticilerinin büyük bir kısmı temel sebep olarak harcama ve tüketime kısılmasını göstermektedir. Oysa bu bir sebep değil sonuçtur. Ayrıca döviz borcunun yüksekliğinden dolayı krizle birlikte gelen devalüasyonun kendilerini krize sürüklediğini belirten işletme sayısının da fazla olduğu görülmektedir.

Bir sonraki başlıkta ele alınan, krizden olumlu etkilenen işletmelerin nedenlerine bakıldığında, temel nedenlerinin ihracat yapıyor olmaları olduğu görülmektedir. Buna rağmen krizden olumsuz etkilenen işletmelerden sadece bir tanesi ihracat yetersizliğini, olumsuz etkilenmelerinin ilk nedeni olarak görmektedir. Bu da kriz yaşıyan işletmelerin krize bakış açısını gösteren ilginç bir durumdur. Oysa bu işletmelerin ihracata yeterince önem vermemeleri kendilerini krize sürükleyen nedenlerin başında gelmektedir.

Krizden etkilenen işletmelerin hiçbirisinde krizin boyutlarını belirlemeye yönelik herhangi bir faaliyette bulunulmamış ve kriz yönetim planı hazırlanmamıştır. Ayrıca, kriz sırasında hiçbir işletme, bir kriz yöneticisi veya danışmanından faydalanma yoluna gitmemiştir. Bilgilerin daha sağlıklı ve hızlı bir şekilde toplanıp değerlendirilmesini sağlamaya yönelik acil bilgi merkezi ve kriz odası oluşturmak gibi yöntemlerin uygulanmadığı görülmektedir. Yine, kriz sırasında iletişim ve halkla ilişkilere önem verilmemiştir. Bütün bu nedenler işletmelerin krizden ağır şekilde etkilenmelerine neden olmuştur.

5.4.5.2. Krizden Etkilenmeyen veya Olumlu Etkilenen İşletmelerin Nedenleri

Uygulama neticesinde, uygulamaya dahil edilen işletmelerin küçük bir kısmının krizden olumsuz etkilenmediği sonucu elde edilmiştir. Bu işletmelerin tamamı holding çatısı altında faaliyet göstermekte ve diğer işletmelere göre daha profesyonel manada yönetilmektedir. Büyük bir kısmı da entegre tesislere sahip olup, hem konfeksiyon hem de tekstil alanında üretim yapmakta ve bu şekilde konfeksiyon üretiminde kullandıkları, iplik, kumaş gibi tekstil ürünlerinin önemli bir kısmını kendileri imal edebilmektedir.

Krizden olumlu etkilenen bu işletmelerin tamamı kendi markalarının yanında, ağırlıklı olarak yurt dışındaki büyük markalara fason üretim yapmaktadır. Bu durum, işletmelerin kriz neticesinde yurt içinde meydana gelen talep azalışından olumsuz etkilenmelerinin önüne geçmiştir. Krizle birlikte gelen yüksek develüasyon neticesinde, ihracat ağırlıklı çalışan bu işletmeler için kriz tehlike değil fırsata dönüşmüştür.

Krizi fırsata dönüştürebilen bu işletmelerin büyük çoğunluğunun iç ve dış çevre analizine de önem verdikleri tespit edilmiştir. Bu sayede işletmeler yurt içi ve yurt dışı gelişmeleri takip edebilmiş ve yaklaşmakta olan krizi önceden sezebilmiş, bu nedenle de ihracata daha fazla önem vermişlerdir.

Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik ve siyasi yapının değişkenliğinden dolayı , bu işletmelerin uzun vadeli planlama yapmak yerine kısa vadeli planlama yapmayı tercih ettikleri görülmektedir. Yine bu işletmelerin kendilerine öncelikli hedef olarak ihracat ve istikrarı seçmiş olmaları, kriz sırasında kendilerine avantaj sağlamıştır.

Bunların yanında, kriz öncesi yerinden yönetim tarzını benimseyen bu işletmeler, kriz sırasında merkezi yönetime geçerek karar mekanizmasının daha hızlı çalışmasını sağlamışlardır. Ayrıca çalışanlara iş güvencesi verilmesi, sosyal faaliyetlere ağırlık verilmesi gibi personelin moralini yüksek düzeyde tutmaya yönelik birtakım çabalarla kriz döneminde personel verimliliğini artırmaları bu işletmeler açısından olumlu sonuçlar doğurmuştur.

5.4.6. Uygulamayla İlgili Öneriler

Uygulama sonuçları da göstermiştir ki tüm ülke dolayısıyla da tekstil ve konfeksiyon sektörü krizden olumsuz etkilenmiştir. Ancak sektör geçmiş krizlerde olduğu gibi bu krizi de atlatabilecek ve krizden çıkardığı derslerle daha da büyüyerek dünya ile rekabet edebilecek bir altyapı ve potansiyele sahiptir. Bunun için hem devlete hem de sektördeki işletmelere önemli görevler düşmektedir.

Sektör açısından krizin aşılabilmesi , sektörün daha da büyüebilmesi ve dünya ile daha iyi şartlarda rekabet edebilmesi için devlete ve işletmelere düşen görevler ana hatları ile şu şekilde sıralandırılabilir;

1- Devletin Üzerine Düşenlere Yönelik Öneriler

- Enerji maliyetleri dünya ile rekabete imkan tanıyacak şekilde düşürülmelidir.
- Ekonomik hayatta istikrarın devamlılığı sağlanmalıdır.
- Faiz oranları düşürülerek, işletmelere finansman desteği sağlanmalıdır.
- Kamu bürokrasisi azaltılmalıdır.
- Teşvikler devam etmeli ancak kontrol altına alınmalıdır.
- Yabancı ülkelerdeki büyükelçiliklerimizden yurt dışı piyasalar konusunda bilgi almada ve bağlantılarda yararlanılmalıdır.
- Yurt dışı fuar destekleri artırılmalıdır.
- İç talebin yeniden artırılmasına yönelik düzenlemelere hız verilmelidir.
- Gümrük kapıları disipline edilmeli ve tekstil ithalatı denetlenerek ithal edilen mallarda haksız rekabet önlenmelidir.
- KDV oranlarında indirimle gidilmelidir.
- AB ve ABD'nin uyguladığı kotaların kaldırılmasına yönelik girişimlere hız verilmelidir.
- Sektörün kalifiye eleman sıkıntısını gidermek için, tekstil, tasarım vb. konularda eğitim veren yüksek öğretim kurumlarının sayısı artırılmalıdır.

2. İşletmelere Yönelik Öneriler: Önerilerimizi muhtemel yeni krizlere ve sektörün önümüzdeki dönem ve geleceğine yönelik olmak üzere iki kısımda ele alabiliriz.

a) Muhtemel Yeni Krizlere Yönelik Öneriler

- Kriz yönetim programları geliştirilmeli ve muhtemel yeni krizlere karşı daima hazırlıklı olunmalıdır.
- Kriz öncesi yönetime önem verilmeli, hedef tespiti ve planlamada ülkenin içinde bulunduğu değişken yapı göz önünde bulundurulmalıdır.
- Karşılaşılabilecek muhtemel yeni krizlere anında müdahale edebilmek amacıyla işletme bünyesinde kriz yönetim ekibi ve kriz rehberi hazır bulundurulmalıdır.
- Personelin, yeni krizlere karşı hazırlıklı olması amacıyla eğitim ve motivasyonuna önem verilmelidir.
- Sürekli iç ve dış çevre analizleri yapılmalı ve olası krizlere karşı erken uyarı sistemleri geliştirilmelidir.
- Kriz dönemlerine girildiğinde olağan yönetim tarzı terk edilerek kriz yönetimine geçilmelidir.
- Kriz sırasında krizin boyutları tespit edilerek, buna göre kriz yönetim planı hazırlanmalıdır.
- Kriz öncesi belirlenen yatırım politikaları gözden geçirilmelidir.
- Kriz dönemlerinde, kriz sonrasını düşünerek, mümkün olduğunca personel çıkarmamaya özen gösterilmeli, personelin morali yüksek tutulmalı ve gerekirse dışarıdan bir kriz yöneticisi veya danışmanından yararlanılmalıdır.
- Kriz dönemlerinde kriz iletişim politikası geliştirilmeli ve halkla ilişkilere daha fazla önem verilmelidir.
- Krizi fırsata dönüştürmenin yolları aranmalıdır.

b) Önümüzdeki Döneme ve Geleceğe Yönelik Öneriler

- Marka ve moda yaratmaya önem verilmelidir. Bu çerçevede dünyada “Türk malı kalitelidir” imajını güçlendirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

- Yüksek ürün ve hizmet kalitesi sunulmalıdır. Bunun için, sektör içi işletmeler arasında, ürünlerin kalite özelliklerinin belirlenmesinde ve üretim süreçlerinde bilgi alışverişlerine ve işbirliğine önem verilmelidir
- AR-GE yatırımlarına ve teknoloji geliştirme çalışmalarına daha fazla pay ayrılmalıdır.
- İhracatta AB pazarına bağımlılığın azaltılması amacıyla yeni pazarlar aranmalıdır. Özellikle gelir düzeyi yüksek Kanada, Avustralya ve İskandinav ülkeleri ile gelecekte çok büyük bir pazar olabilecek Çin pazarına ve eski doğu bloğu ülkelerine yönelik araştırmalar yapılmalıdır.
- İşletmeler ihracat açısından potansiyel ülkelerde mağaza, satış zinciri kurmak gibi aktif pazarlama tekniklerinden yararlanmalıdır.
- Üniversitelerle koordineli bir şekilde hareket edilmeli ve onlardan birçok alanda yararlanmaya özen gösterilmelidir.
- Kurumsallaşmaya ve stratejik yönetime daha fazla önem verilmelidir.
- Reklam ve tanıtıma bütçelerden ayrılan pay artırılmalıdır.
- Son yıllarda hızla gelişen leasing, factoring, forfaiting gibi çağdaş finansman tekniklerinin avantajlarından yararlanılmalıdır.
- Ülkemizde bulunan ve sektör için büyük bir fırsat yaratan entegre altyapıdan azami derecede istifade edilmelidir.

SONUÇ

Kriz, işletmelerin hayat safhalarının belirli dönemlerinde karşılaşılabileceği ve sonuçları itibari ile üzerlerinde olumlu veya olumsuz bir takım izler bırakabileceği bir olgudur. İşletmenin kullandığı hammaddeler veya piyasaya sunduğu ürünler, sistem ve makinelerin çökmesi, imaj ve itibar zedelenmesi, kritik bilgi kaybı, tüketicilerin tercihlerinde meydana gelen ani değişiklikler, ülkede yaşanan ekonomik krizler, doğal afetler gibi birçok nedenden dolayı işletmeler hiç beklemedikleri bir anda krize sürüklenebilirler.

Küreselleşmenin boyut ve kapsamının daha da genişlediği , sınırların kalktığı bir dünyada, faaliyet gösterdiği alan ne olursa olsun, işletmeler, günümüzde hızlı ve sürekli değişen bir çevrede varlığını sürdürmekte ve bu kesintisiz değişim işletmelere aynı anda çeşitli tehlike ve fırsatları bir arada sunmaktadır. İşletmelerin karşılaşılabilecekleri krizler, her zaman korku veya tehlike krizleri olmayabilir. Bazı durumlarda işletmeler fırsat krizleri ile de karşı karşıya kalabilir. İşletmelerin başarıları, büyük oranda bu tehlike ve fırsatlara karşı gösterebilecekleri duyarlılığa ve bu süreçle ilişkin öngörü ve tedbirlere bağlıdır. *İşletmelere düşen görev, korku ve tehlike krizlerinde muhtemel kayıpları asgariye indirmeye çalışmak, fırsat krizlerinde ise elde edilecek kazançları azamileştirmeye gayret etmektir.* Bu durum da “kriz yönetimini” veya daha iyimser bir yaklaşımla “krizsiz bir yönetimi” gerekli kılmaktadır.

İşletmeler kriz yönetimini, krizlere yakalandıklarında uygulamaya çalışmaktadır. Oysa muhtemel krizlere hazırlık amacıyla kriz öncesi yönetime önem verilmelidir. İşletmeler her an karşılaşılabilecek bir krize karşı, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen ve krizleri fırsat olarak değerlendirebilen bir yönetim yapısı hazırlamalıdır. Bu aşamada hedef tespiti çok önemlidir. Tek amaca, tek ürüne ve tek pazara yönelmek hatalı olduğu gibi, sayısız amaç, ürün ve pazarlara dağılmak da hatalı bir yaklaşımdır. Özellikle değişimin yoğun ve hızlı olduğu dönemlerde stratejiler ve planlar hazırlanırken daha dikkatli olunmalıdır. Her konuda çok ayrıntılı planlama yapmak yerine, temel göstergeleri tespit edip, ayrıntıları zamanla olayların akışına göre

belirli duruma getirmek daha akıllıca olacaktır. Ayrıca acil herhangi bir durumla karşılaşıldığında, hemen olaya müdahale edebilecek bir kriz yönetim ekibi oluşturmak, böyle durumlarda neler yapılacağını gösteren hazır bir kriz rehberi bulundurmak, personeli olası krizlere karşı eğitmek ve motive etmek kriz öncesinden yapılması gereken faaliyetler arasındadır. Yine, erken uyarı sistemleri geliştirmek, işletme içerisinde ve dışarısındaki gelişme ve değişimleri takip ve analiz etmek işletmenin muhtemel bir krizi en az kayıpla atlatmasını, belki de krizi fırsata dönüştürmesini sağlayacaktır.

İşletme bütün bunlara rağmen yine de kriz ortamına girmiş ise hemen kriz yönetimine geçilmelidir. Bu aşamada yapılması gereken ilk iş, krizin boyutlarını belirleyerek, bir şeyler yapılıp yapılamayacağını tespit etmek olmalıdır. Daha sonra kriz yönetim planı hazırlanmalıdır. Kriz dönemleri kararların hızlı alınmasını gerektirdiği için, yerinden yönetim uygulayan işletmelerin, kararların daha hızlı alınmasını sağlayan merkezi yönetime geçmeleri daha sağlıklı bir adım olacaktır. Krizlerin geçici durumlar olduğu ve her alanda kalifiye personel bulmanın güçlüğü düşünüldüğünde kriz dönemlerinde personeli işten çıkarmak kriz sonrası yeniden yapılanmayı güçleştiren bir durum olacaktır. Ayrıca kriz sırasında uzman bir yönetici veya danışmandan faydalanmak yararlı olacaktır. Öte yandan kriz farkedildiğinde krize yönelik iletişimin de başlatılması gerekir. Bundan amaç, krizle ilgili olabilecek grupları yatıştırmak, kamuoyu ve çalışanları bilgilendirmektir. Bunun için kriz odası ve acil bilgi merkezi kurulmalı ve halkla ilişkilere önem verilmelidir.

Kriz döneminin sona erdiği kesin olarak anlaşıldığında yapılması gereken ilk iş, hemen bir durum analizi yapmaktır. Bu yapıldıktan sonra yeni duruma uygun yeni hedef ve politikalar belirlenmelidir. Kriz sırasında merkezi yönetime geçilmişse yeniden kriz öncesi yapıya dönülerek, alınacak kararlarda katılımı ve verimi artıracak olan yerinden yönetim tarzına geçilmelidir. Ayrıca krizin işletmelerin her an karşılaşabileceği bir olgu olduğu gerçeği unutulmadan her an muhtemel yeni bir krize karşı kriz öncesi yönetim uygulamaları ihmal edilmemelidir.

1990'lı yılların başından bu yana dünyada ve ülkemizde giderek artan bir sıklıkta ekonomik krizler yaşanmaktadır. 1992-93'te Avrupa'nın bir çok ülkesinde, 1994 yılında Meksika ve ülkemizde, 1997'de Doğu Asya' da, 1998'de Rusya ve

Brezilya’da ve son olarak 2000-2001 yıllarında Arjantin ve ülkemizde ekonomik krizler yaşanmıştır. Bütün bu krizlerde, krize maruz kalan ülkelerle birlikte bu ülkelerin ticaret ortakları ve komşuları da krizlerden paylarını almış, çok sayıda kişi ve işletme de krizlerden etkilenmiştir.

Yukarıda belirttiğimiz krizlerin çoğu doğrudan veya dolaylı olarak Türk ekonomisini etkilemiştir. Ancak asıl etkiyi ülkede önce 2000 yılı Kasımında , ardından da 2001 yılı Şubatında gelen krizlerin yaptığı bilinmektedir. “Kara Çarşamba” olarak adlandırılan ve Cumhuriyet tarihinin en büyük krizi olarak gösterilen Şubat 2001 krizi ile birlikte Türk ekonomisi dip noktaya gelmiştir. Yaşanan devalüasyonla birlikte Türk Lirasının değeri önemli miktarda azalmış, üretim düşmüş, çok sayıda işletme ya kapılarına kilit vurmak zorunda kalmış ya da işçi çıkarmıştır. İşsizlik daha önce hiç görülmediği kadar yüksek seviyelere çıkmıştır.

Bu olumsuzluklardan tüm sektörler etkilenirken, krizin hissedilmeye başlandığı 2000 yılı itibariyle, ülkenin toplam ihracatının %37’sini, toplam istihdamın ise %11’ini tek başına karşılayan, Türk ekonomisinin can damarı olan ve “beyaz altın” olarak adlandırılan tekstil ve konfeksiyon sektörü de krizden önemli ölçüde yara almıştır. Şubat 2001 Krizi ile birlikte gelen yüksek orandaki devalüasyonla birlikte , ürettiği malları genellikle ihraç eden sektörün bu işten kazançlı çıkacağı düşünülmüş, ancak girdilerini de önemli ölçüde yurt dışı piyasalardan karşılayan sektör, krize hazırlıksız yakalanmış olmanın da etkisiyle devalüasyon sonucunda beklenen gelişme ve atılımı gösterememiştir. Kriz öncesi yüksek miktarlarda dövizle borçlanarak yatırımda bulunmuş olan ve ihracata yeterince önem vermemiş olan birçok işletme kriz ve devalüasyonla birlikte büyük yaralar almış, pek çoğu da kapanmış ya da kapanma noktasına gelmiştir.

Uygulamamızın kapsamına, bünyesinde barındırdığı 400’e yakın irili ufaklı tekstil ve konfeksiyon işletmesiyle ülkemizde bu alanda yapılan üretimin yaklaşık %15’ini karşılayan Konya bölgesi alınmış ve bölgedeki tekstil ve konfeksiyon işletmelerinin yaşanan bu son ekonomik krizdeki kriz yönetim yaklaşımları incelenmiştir.

Uygulama neticesinde elde edilen sonuçlar şunlardır;

- Krizin gelmesiyle birlikte bölgedeki işletmelerin yaklaşık üçte biri faaliyetlerine son vermek zorunda kalmıştır.
- Faaliyetlerine devam eden işletmelerin büyük çoğunluğu krizden olumsuz etkilenmiştir. Az sayıda da olsa, krizden olumlu etkilendiğini belirten işletmelerin var olduğu görülmüştür.
- Krizden olumsuz etkilenen işletmelerin tamamı küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdir. Büyük ölçekli işletmelerin tamamı ise krizden olumlu etkilenmiştir.
- Krizden olumsuz etkilenen işletmelerin, ihracatları olmayan veya yetersiz olan işletmeler olduğu, olumlu etkilenenlerin ise ağırlıklı olarak yurt dışı pazarlara yönelen ve yabancı güçlü markalara fason üretim yapan işletmeler olduğu görülmektedir.
- Krizden olumsuz etkilendiklerini belirten işletmeler, olumsuz etkilenmelerinde en önemli sebep olarak harcama ve tüketimin kısılmasını ve kriz öncesi yüksek miktarda döviz borçlarının olmasını göstermektedirler. Olumlu etkilenen işletmelerin gösterdikleri ana sebep ise ihracat ağırlıklı çalışmalarıdır.
- Krizden olumsuz etkilenen işletmelerin krizden çıkış için en çok pazar geliştirme yoluna başvurdıkları görülmektedir.
- Krizden etkilenen işletmelerin planlama anlayışlarına bakıldığında, olumsuz etkilenenlerin uzun vadeli planlamaya, olumlu etkilenenlerin ise kısa vadeli planlamaya önem verdikleri anlaşılmaktadır.
- İşletmelerin hiçbirisinde kriz yönetim ekibi ve kriz rehberi bulundurma gibi bir uygulamaya rastlanılmamıştır.
- İşletmelerden bazılarının genel anlamda eğitim ve motivasyon uygulamaları olduğunu belirtmelerine rağmen, krize dönük eğitim ve motivasyon uygulaması olan herhangi bir işletme yoktur.
- İşletmelerin neredeyse tamamı krizi önceden sezmelerine yardımcı olacak erken uyarı sistemi ve çevre analizi gibi uygulamalara önem vermemektedir.
- İşletmeler kriz sırasında krizin boyutlarını tespit etmeye yönelik herhangi bir bilimsel metottan yararlanmamışlardır.
- Hiçbir işletme kriz sırasında kriz yönetim planı hazırlama yoluna gitmemiştir.

- Personel politikası olarak, kriz sırasında personeli işten çıkarma yoluna giden işletme sayısı az olmakla birlikte işletmelerden hiçbirisinin kriz sırasında kriz yöneticisi veya danışmanından faydalanmadıkları görülmektedir.
- İşletmelerin kriz iletişim politikalarının olmadığı, kriz odası ve acil bilgi merkezi oluşturmadıkları ve kriz sırasında halkla ilişkilere önem vermedikleri görülmektedir.
- İşletmelerin çoğunluğu krizin başlangıcından bu yana, üç yıla yakın bir süre geçmesine rağmen halen krizin tamamen atlatılamadığını düşünmektedir.
- İşletmelerin kriz sonrası için belirledikleri hedefler arasında önceliğin yeni pazarlara, özellikle de yurt dışı pazarlara yönelmek olduğu görülmektedir.
- Son yaşanan krizden, krizle birlikte gelen devalüasyon nedeniyle ihracat ağırlıklı çalışmalarının sayesinde olumlu etkilenen işletmeler son aylarda dövizde yaşanan durgunluktan dolayı yeni bir kriz beklediklerini ancak buna hazırlıklı olduklarını belirtmişlerdir. Son krizden olumsuz etkilenen işletmelerin ise böyle bir beklentileri yoktur.

Tüm bu maddelerden de yola çıkarak şu neticeye varılabilir; kriz sektördeki işletmeleri ciddi manada olumsuz etkilemiştir. Bunun temel sebebi işletmelerin kriz öncesi yönetim anlayışlarından dolayı krize hazırlıksız yakalanmaları ve kriz sırasında da kriz yönetimine geçmemeleridir. Krizden olumsuz etkilenen işletmelere bakıldığında, tamamına yakınının yurt içi piyasaya çalışan küçük ölçekli işletmeler olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin büyük çoğunluğu geleneksel yönetim tarzları ile yönetilmektedir. Görüşmeler sonucunda edinilen izlenime göre birçok işletmenin sahibi veya üst kademe yöneticilerinin yönetim konusunda yeterli kapasite ve bilgi birikimine sahip olmadığı ve kriz döneminde bile normal şartlarda uyguladıkları yönetim tarzında hiçbir değişikliğe gitmedikleri görülmüştür. Kriz yönetimini uygulamak bir yana, kriz yönetiminin neleri kapsadığı ve nasıl uygulanacağı konusunda yeterli bilgiye sahip olan yönetici sayısının oldukça az olduğu izlenimi edinilmiştir.

Öte yandan, krizden olumlu etkilenen işletmelere bakıldığında, olumsuz etkilenenlere kıyasla daha iyi olmasına rağmen, çok da iyi bir kriz yönetim yaklaşımı sergilediklerini söylemek mümkün değildir. Genel anlamda bu işletmelerin kriz

yönetim ekiplerinin olmadığı, acil durumlar için hazır bir kriz rehberi bulundurmadıkları, krize yönelik eğitime önem vermedikleri, kriz yönetim planlarının olmadığı ve kriz dönemlerinde iletişim ve halkla ilişkiler alanında eksikliklerinin olduğu görülmektedir. Büyük ölçüde ihracat ağırlıklı çalıştıklarından dolayı ekonomik krizle birlikte gelen yüksek devalüasyondan dolayı krizi fırsata dönüştürebilen bu işletmelerin, kullandıkları hammadde veya piyasaya sundukları ürünlerden, çalışanlarından , tabii afetler ve kazalardan, haksız rekabetten veya politik krizler gibi nedenlerden dolayı, her an yaşayabilecekleri yeni bir krizde bu kadar şanslı olamayabileceklerini söyleyebiliriz.

Sonuç itibariyle, genel manada sektörün kriz yönetimine gereken önemi vermediği ve krizden olumsuz etkilendiği sonucuna varılmıştır. Ancak, sektör son 10 yılda 4 kez kriz geçirmesine rağmen ihracatını 3'e katlamış, bu süre içinde de istihdamını %100'den fazla artırmış olup, Avrupa'nın 2., dünyanın ise 6. büyük ihracatçısı konumuna gelmiştir. Dünyada, tekstil ve hazır giyim kotalarının kalkacağı 2005 yılından itibaren sektörü, Çin, İtalya, Hindistan gibi ülkelerle daha zorlu bir rekabet beklemektedir. Türk tekstil ve konfeksiyon sektörü altyapısı ve mevcut potansiyeli ile hem bu krizden birtakım dersler alıp büyüyerek çıkabilecek hem de dünya ile rekabet edebilecek güçtedir.

KAYNAKÇA

AKAT, İlter – Budak, Gönül- Budak, Gülay (1997). **İşletme Yönetimi** .İzmir.

AKAT, Ömer (2000). **İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**. Ekin Kitapevi, Bursa.

AKTAN,Coşkun (1997) **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayınları, İstanbul

ALLAN, Jane (1999). **Zaman Yönetimi**. (ÇEV. Mehmet Zaman). Hayat Yayınları.

ATILGAN Turan ; **“Türk Tekstil Sektörü için Fırsat ve Riskler”** , Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi, Eylül 2001.

BALTAŞ, Acar - Baltaş, Zuhul (1999). **Stres ve Başa Çıkma Yolları**. Remzi Kitapevi, İstanbul.

BATRA, Ravi (1988) ; **Kriz 1990**, Altın kitaplar Yayınevi, 1988. s.160.

BİRSEL, Murat; **“Müdürlerinizi Kovun”**, Sabah Gazetesi, 11.5.1994, s.6.

BUDAK, Gönül- Budak, Gülay (1998). **Halkla İlişkiler Bir Davranışsal Yaklaşım**. YYY, İzmir

BOZKURT, Rüştü (1988) ; **Ekonomik krizler Erken Uyarı Sistemi İle Önlenebilir**. BİAR, İstanbul

CAN, Halil (1997). **Organizasyon ve Yönetim**. Siyasal Kitapevi, Ankara.

CÜCELOĞLU, Doğan (1996). **İyi Düşün Öyle Karar Ver**. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- DEMİNG, Edwards (1996). **Krizden Çıkış**. (ÇEV. Cem Akas). Arçelik A.ş, İstanbul
- DİNÇER, Ömer (1998). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**. Beta Yayınevi, İstanbul.
- DİNÇER, Ömer – Fidan, Yahya (1995). **İşletme Yönetimine Giriş**. İz Yayıncılık, İstanbul.
- DOĞAN, Mehmet (1982). **Büyük Türkçe Sözlük**. Birlik Yayınları, Ankara.
- DRUCKER, F. Peter (1999). **Etkin Yöneticilik**. Eti Kitapları, İstanbul.
- DURUSOY ,Ö. Tanju (1998); **Türkiye’de İstihdam, İşsizlik, ve Tekstil Sektörü**, Öz İplik İş Send. Yay. Ankara .
- DÜREN, Zeynep (2000). **2000’li Yıllarda Yönetim**. Alfa Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol (2000). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul.
- EREN, Erol (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Yayınları , İstanbul.
- GÜLERMAN,Adnan (2001) ; **“Türk Ekonomisinde Tekstil”**. Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi, Ağustos 2001.
- HAŞİT, Gürkan (2000); **İşletmelerde Kriz Yönetimi**. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- KADİBEŞEGİL, Salim (2001). **Kriz Geliyorum Der.** Kapital Medya Hizmetleri. İstanbul.
- KESKİN, Aydan- Özselçuk, Erdinç (1984); **İşletme Sonuçları Açısından Erken Uyarı Sistemi**. TSKB,Ankara

KIRIM, Arman (1998). **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

KOÇEL, Tamer (1993). **İşletme Yöneticiliği**. Beta Basım Yayım, İstanbul.

NORFOLK, Donald (1989). **İş Hayatında Stres**, (ÇEV. Leyla Serdaroglu), Form Yay. İstanbul.

PARASIZ, İlker (1996). **Kriz Ekonomisi**. Ezgi Kitabevi Yayınları. Bursa.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1994); **“Kriz Yaratan Sebepler, Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri”** Bursa.

SAYILGAN, Şevket; **“ Uluslararası Krizler ve Şubat Krizi İçin Karşılaştırmalar”**
www.yuksestrateji.org.

SENGE, M.Peter (1993). **Beşinci Disiplin**. (ÇEV. A. İlideniz, A. Doğukan). YKY, İstanbul

ŞİMŞEK, M.Şerif (2001). **Yönetim ve Organizasyon**. Konya.

TACK, Philip (1998); **Kriz Zamanı Yönetimi**. Çev. Yakup Güneri. İlgi yayınları İstanbul

TOFFLER, Alvin (1992). **Yeni Güçler Yeni Şoklar**. (ÇEV. Belkıs Çorakçı). Altın Kit.Yay. İst.

TUTAR, Hasan (2000). **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. Hayat Yayıncılık, İstanbul

TÜZ, Melek Vergiliel (2001). **Kriz ve İşletme Yönetimi**. Alfa Basım Dağıtım. Bursa

ULAGAY, Osman (1994). **Krize Adım Adım**. Milliyet Yayınları. İstanbul.

VAROL, Muharrem (1993) **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş.** Ankara Ün.Yay.

YILDIZTEKİN, Atilla (2003). **İş Sürekliliği Stratejileri & Felaket Planlaması Konferansı.** 15 Ocak 2003-İstanbul.

----- (2001) **Tekstil ve Giyim Sanayi.** DPT Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara.

----- (2003) **Dünyada ve Türkiye’de Tekstil-Hazır Giyim Sektörleri ve Türkiye’nin Rekabet Gücü.** İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Gen. Md.

----- (1999) **Global Kriz ve Türkiye’ye Etkileri.** İMKB Yayınları. İstanbul

www.belgenet.com

www.danismend.com

www.dtm.gov.tr

www.ekoline.8k.com

www.iletisimsitesi.tr.cx

www.itkib.org.tr

www.tcmb.gov.tr

www.tekstilisveren.org.tr

www.tobb.org.tr

ANKET FORMU

Sayın Yetkili

Bu anket, Kasım ve Şubat Krizlerinin Konya’da faaliyet gösteren tekstil ve konfeksiyon işletmeleri üzerindeki etkilerini tespit edebilmek ve bu işletmelerin kriz yönetim politikalarını incelemek amacıyla hazırlanmıştır.

Ankete vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırmada kullanılacak olup, bunun dışında hiçbir kurum ve kişiye verilmeyecektir. Arzu etmeniz halinde araştırma sonuçları işletmenize iletilecektir. Sizden istenilen mülkmünse her soruyu cevaplamanızdır. Cevabınızı verirken sizin için en uygun olan seçeneklerin önlerindeki kutucukları işaretlemeniz yeterlidir. Çok seçenekli sorularda birden fazla kutucuk işaretleyebilirsiniz.

Ankete göstereceğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Aziz ÖZTÜRK
S.Ü.Beyşehir MYO Öğretim Görevlisi

KASIM VE ŞUBAT KRİZLERİNİN TEKSTİL VE KONFEKSİYON İŞLETMELERİNE ETKİLERİNE YÖNELİK UYGULAMA

- İşletmenizin adı :
- İşletmenizin kuruluş tarihi :
- İşletmeniz bir şirketler topluluğunun üyesi midir?
Cevabınız “evet” ise hangi topluluğun üyesi olduğunu belirtiniz.
.....
- İşletmenizin üretim konusu : ☐ Tekstil ☐ Konfeksiyon
- İşletmenizin sermaye yapısı :
Yabancı kaynak :
Öz kaynak :
- İşletmenizin personel sayısı : 1999 2000 2001 2002
Mavi yakalı :
Beyaz yakalı :
- İşletmenizin kapasite
Kullanım oranları (%) :
1999 :
2000 :
2001 :
2002 :

1. İşletmenizde hangi tür üretim sistemi kullanılmaktadır?

- | | |
|---|---|
| ☐ Sürekli üretim | ☐ Sipariş üzerine üretim |
| ☐ Karma üretim | ☐ Proje tipi üretim |
| ☐ Fason üretim | |

2. İşletmeniz aşağıdaki üretim yapılarından hangisine uygundur?

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ☐ Teknoloji yoğun | ☐ Emek yoğun |
|--|-------------------------------------|

3. İşletmenizin ilk üç hedefi aşağıdakilerden hangisidir? (Kutucukları önem derecesine göre sıralandırınız)

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Büyüme | ☐ Tüketici tatmini | ☐ Yaşamı sürekli kılmak |
| ☐ İhtiyaç yaratmak | ☐ Karlılık | ☐ Yatırımlarda çeşitlilik |
| ☐ İhracat | ☐ İstikrar | ☐ Diğer |

4. İşletmenizde aşağıdaki planlama türlerinden hangileri uygulanmaktadır?

- | | |
|---|---|
| ☐ Kısa vadeli planlama | ☐ Uzun vadeli planlama |
| ☐ Stratejik planlama | ☐ Diğer |
| ☐ Hiçbirisi | |

5. Kriz sırasında yapılması gerekenleri gösteren bir kriz rehberiniz var mı?

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| ☐ Evet | ☐ Hayır |
|-------------------------------|--------------------------------|

6. Cevabınız "evet" ise bu rehber hangi konuları kapsamaktadır?

- | | |
|--|--|
| ☐ Telefon rehberi | ☐ Telefon hatları |
| ☐ Eylem planı | ☐ İletişim planı |

7. Kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekibiniz var mı?

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| ☐ Evet | ☐ Hayır |
|-------------------------------|--------------------------------|

8. Cevabınız "evet" ise kriz ekibinde kimler vardır?

- | | |
|--|---|
| ☐ Fabrika müdürü | ☐ Personel müdürü |
| ☐ Satın alma müdürü | ☐ Üretim müdürü |
| ☐ Muhasebe müdürü | ☐ Finansman müdürü |
| ☐ Halkla ilişkiler müdürü | ☐ Uzman işgörenler |
| ☐ Yerel idareciler | ☐ Tüketiciler |
| | ☐ Diğer |

9. İşletmenizde krize hazırlık amacıyla bilimsel bir çevre analizi yapılıyor mu?

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| ☐ Evet | ☐ Hayır |
|-------------------------------|--------------------------------|

10. İşletmenizde krize karşı erken uyarı sistemleri var mı?

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| ☐ Evet | ☐ Hayır |
|-------------------------------|--------------------------------|

11. İşletmenizde krize hazırlık şeklinde özel eğitim uygulamaları var mı?

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| ☐ Evet | ☐ Hayır |
|-------------------------------|--------------------------------|

2. Cevabınız "evet" ise hangi eğitim yöntemleri kullanılmaktadır?

- | | |
|--|--|
| ☐ Toplantı | ☐ Anlatma |
| ☐ Senaryo analizi | ☐ Psikolojik eğitim |
| ☐ Uygulamalı grup eğitimi | ☐ Diğer |

13. Krize yönelik eğitim programlarına kimler katılmaktadır?

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ Yöneticiler | ☐ Tüm personel |
|--------------------------------------|---------------------------------------|

14. İşletmenizde "Şubat 2001" krizinden önce ciddi manada bir kriz yaşandı mı?

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| ☐ Evet | ☐ Hayır |
|-------------------------------|--------------------------------|

15. Cevabınız "evet" ise aşağıdaki dönemlerden hangisinde kriz yaşadınız?

- | | |
|---|--|
| ☐ 1994 Nisan krizi | ☐ Uzakdoğu Asya krizi |
| ☐ Rusya krizi | ☐ Latin Amerika krizi |
| ☐ Diğer | |

16. Ülkede yaşanan "Şubat 2001" krizinden işletmeniz etkilendi mi?

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| ☐ Evet | ☐ Hayır |
|-------------------------------|--------------------------------|

17. Cevabınız "evet" ise bu krizden işletmenizin etkilenmesindeki temel sebepler nelerdir? (Kutucukları önem derecesine göre sıralandırınız)

- | | |
|--|---|
| ☐ Planlama yetersizliği | ☐ Örgütsel sorunlar |
| ☐ Yöneticilerin yetersizliği | ☐ Teknolojik yetersizlik |
| ☐ Yasal değişiklikler | ☐ İhracatın yetersizliği |
| ☐ Öz kaynak yetersizliği | ☐ Çevre analizi yetersizliği |
| ☐ Kredi faiz oranlarının artması | ☐ Nakitle çalışma eğilimi |
| ☐ Harcamaların ve tüketimin kısılması | ☐ Döviz borcunun yüksek olması |
| ☐ Kriz öncesi yeni yatırımlar için önemli ölçüde kredi alınmış olması | |
| ☐ Diğer | |

18. Krizin işletmeniz üzerindeki olumsuz etkileri nelerdir? (Kutucukları önem derecesine göre sıralandırınız)

- | | |
|---|--|
| ☐ Satışlar düştü | ☐ Maliyetler arttı |
| ☐ Örgüt içi gerilim ve çatışma arttı | ☐ İşten çıkarılma korkusuyla motivasyon bozuldu |
| ☐ Kararların etkinliği bozuldu | ☐ Finansal sorunlar yaşandı |
| ☐ Yan sanayinin yükü arttı | ☐ Atıl kapasite arttı |
| ☐ Firma imajı zayıfladı | ☐ Kar azaldı |
| ☐ Yatırımlar yarım kaldı | ☐ Kalite düştü |
| | ☐ Diğer |

Y.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
EĞİTİM VE ARAŞTIRMA

19. Krizin işletmeniz üzerindeki varsa olumlu etkileri nelerdir?

(Kutucukları önem derecesine göre sıralandırınız)

- | | |
|--|---|
| ☐ Maliyetler azaldı | ☐ Satışlar arttı |
| ☐ Dış çevreyle iletişim arttı | ☐ İhracat arttı |
| ☐ AR-GE'nin önemi arttı | ☐ İşletme içi motivasyon arttı |
| ☐ Firma imajı güçlendi | ☐ Kalite arttı |
| | ☐ Diğer |

20. Krizden çıkış için hangi önlemleri aldınız? (Kutucukları önem derecesine göre sıralandırınız)

- | | |
|---|--|
| ☐ Maliyeti düşürmek | ☐ Ürün ve Pazar değiştirmek |
| ☐ Pazar geliştirmek | ☐ Varlıkları azaltmak |
| ☐ Yönetimi değiştirmek | ☐ Yeni yatırımlara girmek |
| ☐ Başka şirket satın almak | ☐ İlave borçlanmak |
| ☐ Diğer | |

21. Kriz sırasında "kriz etki ölçeği" veya "kriz barometresi" hazırlayarak krizin boyutlarını belirlediniz mi?

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| ☐ Evet | ☐ Hayır |
|-------------------------------|--------------------------------|

22. Kriz sırasında "kriz yönetim planı" hazırladınız mı?

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| ☐ Evet | ☐ Hayır |
|-------------------------------|--------------------------------|

23. Cevabınız "evet" ise bu planda aşağıdaki konulardan hangisi yer aldı?

- | | |
|---|---|
| ☐ En kötü senaryo | ☐ En iyi senaryo |
| ☐ Krizle başedilebilmek için strateji ve taktik geliştirilmesi | |
| ☐ Krizden etkilenebilecek kişilerin ve grupların tanımlanması | |
| ☐ Herşeyin test edilmesi | ☐ Diğer |

24. Kriz sırasında işletmenize bir kriz yöneticisi veya danışmanı aldınız mı?

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| ☐ Evet | ☐ Hayır |
|-------------------------------|--------------------------------|

25. Kriz sırasında aşağıdaki personel politikalarından hangileri uygulandı?

(Kutucukları önem derecesine göre sıralandırınız)

- | | |
|--|---|
| ☐ İşten çıkarmak | ☐ Emekli yapmak |
| ☐ Ücretli izin vermek | ☐ Ücretsiz izin vermek |
| ☐ Çalışma sürelerini azaltmak | ☐ Diğer |

26. İşletmenizdeki yönetim tarzı aşağıdakilerden hangisidir?

- | | |
|---|--|
| ☐ Yerinden yönetim | ☐ Merkezi yönetim |
|---|--|

27. Kriz anında yönetim tarzınızda değişiklik oldu mu?

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| ☐ Evet | ☐ Hayır |
|-------------------------------|--------------------------------|

28. Kriz sırasında "kriz odası" yöntemi kullanıldı mı?

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| ☐ Evet | ☐ Hayır |
|-------------------------------|--------------------------------|

9. Kriz sırasında "acil bilgi merkezi" kuruldu mu?

☐ Evet

☐ Hayır

10. Kriz sırasında aşağıdaki gruplardan hangilerinin desteğini almaya yönelik halkla ilişkiler ve iletişim çabalarına girişildi?

☐ Çalışanlar

☐ Finans kurumları

☐ Tüketiciler

☐ Sendikalar

☐ Bayiler

☐ Medya

☐ Devlet

☐ Diğer

☐ Hayır

31. Kriz sırasında personelin moralini yüksek düzeyde tutmaya yönelik özel çabalar gösterildi mi?

☐ Evet

☐ Hayır

32. Cevabınız "evet" ise neler yapıldı?

☐ Eğitim verildi

☐ Sosyal faaliyetlere ağırlık verildi

☐ Çalışanlara iş güvencesi verildi

☐ Diğer

33. Kriz sırasında aşağıdaki düşüncelerden herhangi birisi aklınızdan geçti mi?

☐ İş kolunu değiştirme

☐ İşletmenizi kiralama

☐ İşletmenizi satma

☐ Ticareti bırakma

☐ Diğer

☐ Hiçbiri

34. Krizin aşıldığını düşünüyor musunuz?

☐ Evet

☐ Hayır

☐ Kısmen

35. Kriz sonrası işletme politikalarınıza aşağıdakilerden hangisi dahil edildi?
(Kutucukları önem derecesine göre sıraladınız)

☐ Küçülmek

☐ Büyümek

☐ Yeni pazarlara yönelmek

☐ Yeni ürünlere yönelmek

☐ Pazarlama fonksiyonuna ağırlık vermek

☐ Yatırımlarda temkinli olmak

☐ Eğitime daha fazla önem vermek

☐ Ortaklığa girme

☐ Yurt dışı pazarlara ağırlık verme

☐ Diğer

36. Krizin başlangıcı öncesine göre şu anda hangi durumda olduğunuzu düşünüyorsunuz?

☐ Biraz kötü

☐ Çok Kötü

☐ Biraz iyi

☐ Çok iyi

☐ Aynı

37. Yeni bir kriz bekliyor musunuz?

☐ Evet

☐ Hayır

38. Cevabınız "evet" ise krize karşı hazırlıklı mısınız?

☐ Evet

☐ Hayır