

## BİRİNCİ BÖLÜM

### EKONOMİK KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

#### I. EKONOMİK KRİZ

##### A) KRİZİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Kriz kelime anlamı bakımından bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha, içinden çıkılması zor durum, birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an, demektir.<sup>1</sup> Kriz ayrıca önemli bir gelişme veya değişme olduğunda iyileşme veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık anlamına gelmektedir.<sup>2</sup>

Her şeyden önce kriz örgüt tarafından beklenmeyen ve önceden sezilemeyen bir durumdur. Krizle ilgili bazı belirtiler olabilir. Ancak bu noktada önemli olan, örgütün bu belirtileri ve işaretleri sezmemiş olmasıdır.<sup>3</sup>

Kriz açık sistemler olarak örgütlerin yaşam ve varlıklarını tehdit eden durum olarak tanımlanabilir.

İşletme yönetimi açısından kriz ise çeşitli araştırmacılar tarafından farklı nitelendirilmektedir. Kriz örgütün temel amaçlarını tehdit eden, örgüt bütününe varlığını tehlikeye sokan, kaynağının belirsizliği ve kısıtlı karar süresi gibi nedenlerle örgüt üyeleri arasında gerilim ve şaşkınlık yaratan durumdur.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> D. Mehmet DOĞAN, *Büyük Türkçe Sözlük*, Dokuzuncu Basım, Birlik Yayınları, Ankara 1989, s.141 ve 683 ( Buhran ve Kriz Maddeleri ).

<sup>2</sup> *The Oxford English Dictionary*, V.II, oxford,1961,s.1178 ( crisis maddesi ).

<sup>3</sup> Ömer DİNCER, “*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beşinci Basım, Beta Basım Yayınevi İstanbul 1998”, s.384

<sup>4</sup> R.Kutlu GÜVENÇ, *Ekonomik Kriz Karşısında İşletme Organizasyonlarının Davranışları ve 1994 Krizi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) s.2

Kriz yeniden tanımlamamız gerektiğinde, beklenmeyen ve sezinlenmeyen, acil müdahale edilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirecek, örgütün varlığını tehdit eden, üstesinden gelmek için yapılması gereken işlemlerin kararlaştırılmasında yeterli bilgi, zaman ve kaynak bulunmamasından dolayı örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, plansız bir değişim süreci olarak tanımlanabilir.<sup>5</sup>

Kriz her şeyden önce ekonomide normal olmayan bir durumdur. Piyasa mekanizması içerisinde piyasaların işlememesi, kilitlenmesi yada aşırı duyarlı hale gelerek büyük boyutlu dalgalanmalara neden olmasıdır. Bu nedenle kriz piyasa mekanizmasının hakim olduğu kapitalist gelişmenin belli bir anına verilen isimdir. Bu nedenle kriz harekete dair bir kavramdır ve bu hareketin kendi dinamiği içerisinde anlaşılabilir.<sup>6</sup>

Örgütsel anlamda kriz, örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütün risk önleyici önlemlerini yetersiz kılacak nitelikte, örgütün ani tepkisini gerektiren beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyen, gerilimli bir durum olarak değerlendirilebilir. Kriz örgütün yeni bilgiler ve deneyimler kazanmasına, bunu bir fırsat haline dönüştürülmesine de olanak sağlayarak bir dönüm noktası olabilir.<sup>7</sup>

Kriz, bir ekonominin temel dengelerinde ortaya çıkan sürdürülemez yapılanmanın onarımı için kendiliğinden oluşan dalgalanmadır. Krizler, daha düşük milli gelir düzeyinde dengeye ulaşım sürecinde sürdürülemez yapılanmayı sürdürülebilir hale getirir.<sup>8</sup> Bu süreçte ulusal refah düşer, işsizlik artar. Ani ortaya çıkışlarına karşın krizlerin etkileri uzunca bir süre devam edebilir.

Kriz hem bir tehlike hem de bir fırsat ortamıdır. Kriz dönemlerinde iç pazardaki daralma neticesinde üreticiler, dış pazara yönelirler ve bu doğal olarak rekabeti artırır. Uluslar arası pazarda rekabetin artması ithal edilen hammadde girdi fiyatlarında bir azalma sonucu doğurur. Krizin ortaya çıkardığı bu fırsat yanı sıra, artan rekabet ortamında ihracat yapabilme kapasitesi ya da potansiyeli de daralabilir.<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Aylin ÖZDEMİR, "Kriz Yönetiminde İletişim, *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*", Yıl. 7, S. 6, s.143-144

<sup>6</sup> Engin YILDIZOĞLU, "Kriz Üzerine Bir Araştırma Önerisi, *Dergisi*", 1. *İktisat Dergisi*, Sayı 346, Şubat 1994 ,s.57

<sup>7</sup> Ömer BOZKURT, Turgay ERGÜN, Seriyse SEZEN, *Kamu yönetimi Sözlüğü*, 1998, s.155

<sup>8</sup> Rıdvan ARLUK, *Güneydoğu Asya ve Rusya Krizi ve Siyasal Yansımasının Analizi*, s.5

<sup>9</sup> Çoşkun Can AKTAN, Hüseyin ŞEN, *Globalleşme Ekonomik Kriz ve Türkiye*, TOSYÖV Yayınları, Ankara 1999, s.95

Kriz önceden bilinmeyen ya da öngörülmeleyen bazı gelişmelerin, makro düzeyde devlet; mikro düzeyde ise firmaları ciddi olarak etkileyecek sonuçlar ortaya çıkarmasıdır. Aniden ve beklenmedik bir anda ortaya çıkan olumsuz gelişmeleri kriz olarak adlandırmak doğrudur. Yoksa, normal süreç içerisinde ortaya çıkan her sorun kriz demek değildir. Kriz bu açıdan beklenmedik biçimde ortaya çıkan “ciddi bir sorun” olarak düşünülmalıdır. Rutin gelişmeler ve sorunlar kriz değildir.<sup>10</sup>

Ekonomik krizlerin çok sayıda nedeni bulunmaktadır. Fakat ekonomideki her türlü olumsuz değişiklikleri panik havası içerisinde kriz olarak nitelendirmek mümkün değildir. Güven ortamının zedelendiği piyasaların aşırı derecede duyarlı pozisyon aldığı ortamlarda ekonomideki her değişiklik kriz olarak nitelendirilmektedir. Bir gelişmenin kriz olarak nitelendirilebilmesi için öncelikle çok boyutlu olması ekonomik aktivitelerin tümünü etkileyebilme kapasitesinin bulunması gerekir. Her şeyden önce kriz ortamında geleceğin ne olacağı konusunda göstergeler belirgin değildir. Bu belirsizlik ortamı beraberinde rollerini yerine getirememeleri ile sonuçlanır. Bu ise ekonomide daralmayı daha ileri boyutlara gidilirse bir bakıma ekonomide çöküşü getirir. Böyle bir belirsizlik ortamında ortaya çıkan çok sayıda neden bulunabilir. Bunların başlıcaları ise bankacılık ve finansal alandaki krizler, ödemeler bilançosundan kaynaklanan krizler, siyasi sistemden kaynaklanan krizler ve sosyo ekonomik yapıdan kaynaklanan krizler olarak sıralanabilir.<sup>11</sup>

Uluslararası piyasalarda gerçekleşen krizlerin bir çoğunun kendine has özellikleri olması ve daha önceki krizlerin belirtilerinin farklılık göstermesi krizlerin öngörülmesine yol açacaktır. Ancak krizlerin nedenleri ne olursa olsun sonuçları aynı olmaktadır. Zira milli gelirin düşmesi sonucu halk fakirleşmekte, mali piyasalardaki dalgalanmaların artması sonucu da yatırımcılar zarar etmektedir.<sup>12</sup>

Kriz yaşanan bir ülkede finansal kurumlar aniden sermaye yeterliliğini karşılayamama durumuna düşebilir. Söz konusu ülkede sermaye yeterlilik standartlarında bir ayarlama yapılmadığını ve bankalardan gerekli sermaye yeterliliğini karşılamalarının istendiğini farz edelim ; ekonomik durgunluk sürecinde en azından özel sektörün ek sermaye artırımını için en uygun zaman olmayacaktır. Hükümetin ilave

<sup>10</sup> AKTAN, ŞEN, s.37

<sup>11</sup> Ömer EROĞLU, Mesut ALBENİ, *Küreselleşme Ekonomik Kriz ve Türkiye*, Bilim Kitapevi Yayınları, Isparta 2002, s.37

<sup>12</sup> Burçak TULAY, Pelin Ataman ERDÖNMEZ, “*Küresel Krizlere Yeni Yaklaşımlar*, Türkiye Bankalar Birliği,” Eylül, 1999.

kaynak sağlamaktaki isteksizliği bankaları açılacak kredileri azaltmaya hatta durdurmaya ve firmaları borçlarını ödememe durumuna düşürmeye zorlamaktadır. Yatırım sermayesi taleplerinin karşılanmaması firmaları faaliyetlerini daraltmaya zorlayabilir. Tüm bu gelişmeler bir iflaslar zincirini başlatabilecektir. Daha da kötüsü iflas eden firma sayısı arttıkça geri dönmeyen krediler de hızla artarak, bankaların mali durumunun daha zayıflamasına neden olacaktır. Açıkçası, sermaye yeterliliği standartlarının katı bir biçime uygulamasının istenmesi başarısızlıkla sonuçlanacak bir girişim olabilmektedir.<sup>13</sup>

Dünyamız 1980 li yıllarla belirginleşen, sanayi toplum modelinin formatlarını aşan, insan yaşamının her alanında yansımaları bulan, köklü ve kapsamlı bir değişim sürecine girmiş bulunmaktadır. Özellikle iletişim, bilişim ve ulaşım alanlarında yaşanan teknolojik devrim, insan ve toplum yaşamını derinden etkilemekte ve değişime yol açmaktadır.<sup>14</sup>

İşletmenin örgüt içi ve çevresel değişimler sonucu ortaya çıkan krizin temel özelliklerini.<sup>15</sup>

- Kriz durumun öngörülmemesi,
  - İşletme öngörme ve önleme sistemlerinin yetersiz kalması,
  - İşletmenin amaç ve varlığını tehdit etmesi,
  - Üstesinden gelinmesi için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunması,
  - Acil müdahale gerektirmesi,
  - Karar alıcılarda gerilim yaratması,
  - Korku ve paniğe yol açması,
  - Yetkiyi merkezleştirmesi,
- olarak sıralamak mümkündür.

<sup>13</sup> Joseph E. STİGLİTZ, *Finansal Düzenlemelere İlişkin Prensipler* , Türkiye Bankalar Birliği.s.12

<sup>14</sup> Gencay SAYLAN, *Değişim, Küreselleşme ve Devletin Yeni İşleri*, İmge Yayınevi,İstanbul 1944.s.216

<sup>15</sup> ÖZDEMİR. s.143-144

## B) KRİZİN KAYNAKLARI

İşletme ile çevresi arasındaki karşılıklı olumsuzlukların krizin ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir; ya çevrenin talep ve beklentileri, işletmenin kaynak ve kabiliyetini aşar yada çevre işletmenin bütün ihtiyaç ve beklentilerine cevap veremez. Bu uyumsuzluk, işletmenin dengesini bozarak krizin doğmasına sebep olur.

### 1. Dış Çevrede Meydana Gelen Değişiklikler.

Dış çevre faktörleri işletmenin dışında oluşan büyük ölçüde işletme tarafından kontrol edilemeyen durumlardır. İşletmenin sistemini dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere uyum sağlayabilecek esnek bir yapıda düzenlenmesi ve bu değişkenlere uyum sağlaması işletmenin hızla büyümesine yol açabileceği gibi dış çevreye uyum sağlayamaması ise işletmenin ömrünün sona ermesine neden olabilecektir.<sup>16</sup>

Örgütün kriz durumuna girmesinde en önemli rolü çevresel etmenler oynamaktadır. Dinamik ve sürekli değişen çevre örgütün karşılaşacağı karmaşık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel karların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir.<sup>17</sup>

Kriz gelişmekte olan bir ülke için sürekli düşünülmesi daha doğrusu önlemleri önceden alınması gereken bir kavram. Ülkemizin sürekli değişkenlik içeren ekonomik konjonktürü düşünüldüğünde her işletmenin olası bir kriz durumunda ne gibi önlemler alınması gerektiğini bilmesi hayati önem taşıyor. Bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de bilişim teknolojisinin getirdiği bir yeni ekonomi kavramı söz konusu. Bu nedenle gelişen ve değişen iş hayatı içerisinde krizlerin çeşitlilikleri fazlalaşıyor diyebiliriz. Bunun sonucunda krizlerin öngörülebildikleri de o oranda azalıyor. Bir işletmenin krize girmesi için doğrudan yönetim hatasının olması gerekmiyor. Piyasa içinde oluşturulan spekülasyonlar yeni kurulmuş bir işletmenin kendisini birden bire bir krizin içinde bulunmasına yol açabiliyor. İşte bu nedenlerle bir firmanın kriz yönetimi departmanının bulunması son derece önemli bir durumdur.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> DİNÇER s. 385

<sup>17</sup> Hasan DEMİRTAŞ, “Kriz Yönetimi, (Yayınlanmamış Araştırma Çalışması, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi)”

<sup>18</sup> Şeyma ÖNCEL, “Kriz Yönetimi ve Stratejileri”

Tamamen işletme dışı etkenlerden oluşan ekonomik krizin ülkeyi baştan başa sardığı ve insanları, işletmeleri çaresiz bıraktığı bir süreç içerisindeyiz. Büyük krizlerden bir gün öncesine kadar kimsenin krize ihtimal vermediği, hatta kriz olmayacağı güvencesi verdiği günlerin sonrasında herkes kendisi ile baş başa, çözüm ve reçete arayışında. Diğer krizlerde olduğu gibi bu kriz de geçecek iş hayatı normal rejimine girecek, yaralar sarılacak, yeni kurlar ve yeni ekonomik sistem kabullenilecek. Bu dönemde krizin etkisi ile kendi içimize dönük yaşadığımız yüzleşmeleri yine unutacağız. Sıkça telaffuz ettiğimiz insan kaynakları, Toplam kalite, ekonomik üretim sistemleri, verimli çalışmak, yönetimsel süreçlerin iyileştirilmesi gibi konuları gündemimizden uygulamaya almaya kriz sonrası telaşlardan erteleyeceğiz ve krizi bir reçete beklentisi içinde tüm maliyetleri yeni kriz yönetimi uygulayarak geçiştirmek ve ayakta çabamızı sürdüreceğiz.<sup>19</sup>

Türkiye 2000’li yıllara toplumsal yaşamın her alanını kuşatan bir sistemsel krizle giriyor. Yakın tarihimize baktığımızda, bu türden krizlerin yeni olmadığını, hemen her on yılda bir aynı yoğunluk ve şiddetle olmasa dahi, yaşandığı görülür. Yine tarihe baktığımızda kriz dönemlerinde sivil siyasete müdahale arayışlarının yaygınlaştığını, kamuoyunun müdahale beklentileri doğrultusunda şartlandırıldığını ve bu şekilde oluşturulan sosyolojik meşruluk zemininde siyasete müdahale edildiğini görmekteyiz.<sup>20</sup>

#### a) Doğal Felaketler

İşletmeler deprem, yangın, sel felaketi, su baskını gibi işletme yönetiminin kontrol edemediği etkenler nedeni ile krize girebilirler.<sup>21</sup>

#### b) Genel Ekonomik Belirsizlikler ve Dalgalanmalar

Örgütün yaşamını olumlu yada olumsuz yönden en fazla etkileyen faktörlerin başında, ekonomik çevre değişiklikleri gelir. Örgütün içinde çalıştığı ekonomik sistem örgütün karşılaşılabileceği belirsizlik ve karmaşıklık devresini etkilemektedir. Merkezi planlı ekonomilerde örgütlerin karşılaşılabilecekleri belirsizlik ve karmaşıklık devresi;

<sup>19</sup> İsmail H. KAVURMACI, “Kriz Reçetesi, Rronet Genel Koordinatörü”

<sup>20</sup> Fazıl Hüsnü ERDEM, *Türkiye’de Sistemsel Kriz ve Siyasal Yansımasının Analizi*, s.5

<sup>21</sup> GÜVENÇ, s.6

pazar ekonomilerinde faaliyet gösteren örgütlere göre daha düşüktür. Serbest piyasa ekonomilerinde işletmelerin dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayamayarak krizle karşılaşma olasılıkları daha yüksektir.<sup>22</sup>

İşletmelerin faaliyette bulunduğu ülke ve ülkelerdeki ekonomik koşullar işletme faaliyetleri üzerinde olumlu veya olumsuz yönde etki yapabilmektedir. Bunlardan birkaçını sıralamak gerekirse mal ve hizmet, arz talep dengesinin bozulması, enflasyon, yatırımların azalması, ülkenin ödemeler dengesinin bozulması, siyasi istikrarsızlık, ekonomik ve psikolojik sebeplerle halkın satın alma gücünün azalması sayılabilir.

#### c) Güçlü Rekabet

Rekabet işletmelerin krizle karşılaşma riskini artıran önemli bir faktördür. İşletmenin yeni yatırım alanlarına yönelip, bu alanlarda başarısız olması, faaliyetleri konusunda yeni rakiplerin ortaya çıkması, kaliteli ve düşük maliyetli ikame mallar üretilmesi işletmeyi bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilmektedir. Örneğin; Alcoa alüminyum işletmesi piyasaya çelik malzemelerden yapılmış ürünlerin girmesiyle bir kriz durumuyla karşı karşıya kalmıştır. Dünyanın sayılı petrol işletmelerinden EXXON, kendi faaliyet konusu dışında bir sektör olan ofis otomasyon sistemlerine iki milyar dolar gibi yüksek bir yatırım yapmış, sonuç olarak kar elde edememiş ve işletmeyi 1985 yılında değerinin altında bir fiyatla satmak zorunda kalmıştır.<sup>23</sup>

#### d) Teknolojik Yenilikler

Teknolojik değişimin hızı, örgütün bu değişmelere uyum sağlama süreci, örgütün ve faaliyetlerinin teknolojiye bağımlılık düzeyleri krizin ortaya çıkmasında etkili olan belli başlı unsurları oluştururlar. Yeni teknolojiler, örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin yerine rakip ve ikame edilebilir yeni mal ve hizmetler ortaya çıkarıyorsa örgüt için kriz kaçınılmaz hale gelebilir.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Halil CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, İkinci Baskı, Adım Yayıncılık ANKARA 1992, s.298

<sup>23</sup> Gürkan HAŞİT, *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.25

<sup>24</sup> M.Şerif ŞİMŞEK, *Yönetim ve Organizasyon*, Beşinci Basım, Nobel Yayınevi, Ankara 1999, s.313

Dış çevrenin en hızlı değişen ögesi teknolojidir. Hızlı teknolojik değişim işletmenin bütün süreçlerini etkiler. Bu nedenle teknolojik değişimlere uyum sağlayamayan örgütlerin yaşamlarını sürdürebilme krizden etkilenmeme şansları kalmamaktadır.

Bilişim teknolojisindeki gelişmeler örgütlerin ürün ya da hizmet üretmek için kullandıkları teknolojileri de değiştirmektedir. Yoğun sermaye yatırımı gerektiren mekanik üretim sistemlerinin yerini bilgisayar destekli tasarım ve bilgisayar destekli üretim sistemleri almaktadır.<sup>25</sup>

#### e) Sosyo Kültürel Çevre Değişiklikleri.

Toplumun değer yargıları, tutumları, yaşam tarzları, beklentileri, ülke nüfusunun demografik özellikleri, gelenekleri sosyo kültürel çevre değişiklikleridir.

Sosyo kültürel çevre değişikliklerinde meydana gelen değişimler uzun sürede gerçekleşmektedir. İşletmelerin bu değişim sürecinde gerekli önlemleri almaları krizden etkilenmelerini önlemektedir. Ancak, bu değişimlerin farkında olmayan işletmeler kendilerini aniden kriz ortamı içinde bulabilmektedirler.<sup>26</sup>

#### f) Politik ve Hukuki Çevre Değişiklikleri.

Hükümetin ve yasama organının ekonomik ve toplumsal alanda yapacağı yasal düzenlemeler, uygulamalar işletmelerin faaliyetlerini direk etkileyen unsurlardır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için bu uygulamalara uyum sağlayabilecek esnek bir yapıya sahip olmalarına bağlıdır.

Hükümet değişiklikleri ve yeni uygulamalar bazı işletmeler için yeni fırsatlar sunarken, bazıları için ise kriz ortamına sürüklenmelerine neden olabilmektedirler. Hükümet yabancı sermayeyi teşvik ederek veya sınırlayarak koruyucu tedbirler alarak veya almayarak, bazı faaliyet alanlarını tekelleştirerek veya mevcut tekelleri kaldırarak işletmelerin yaşamlarını etkileyebilir.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Belkıs ÖZKARA, *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 1999, s. 66-67

<sup>26</sup> Esin Nesrin CAN, *Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s. 28

<sup>27</sup> Esin ERGİN, *İşletme politikası*, Der Yayınları, İstanbul, 1992, s. 50



## 2. Örgüt İçi Faktörler ve Yetersiz Yönetim.

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına yol açan ikinci önemli alan, örgüt içi yetersizlik ve problemlerdir. 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 açıdan işletmelerde krizin, daha çok iç çevre yetersizliklerinden ve başarısız yönetimden kaynaklandığını söylemek yanlış olmaz. İç çevre faktörlerini altı grupta toplamak mümkündür.<sup>28</sup>

### a) Tepe Yönetimin Yetersizliği

İşletmelerin krizle karşı karşıya kalmalarının en önemli nedeni tepe yöneticilerinin kabiliyetsiz ve yetersiz olmalarından kaynaklanmaktadır.

Üst kademe yönetimindeki hatalı kadro oluşumundaki eksiklikler işletmeleri krizle karşılaşmalarına neden olabilmektedir. Yöneticilerin mesleki bilgi ve tecrübelerinin yetersiz olması, tahmin etme, ileriye görme yeteneğinin az olması, işletme problemlerini zamanında kavrayamama ve çözüm üretememe, dinamik yapı karşısında pasif ve yavaş kalma, kendisini stratejik olarak görme, moral motivasyon, amaç oluşturmada yoksun olma gibi yönetim eksikliklerinden kaynaklanan problemler işletmelerin krizle karşı karşıya kalmasına neden olabilir.<sup>29</sup>

Dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması yanında, yönetimin de başarısız olması, işletme ile çevresi arasında bir stratejik açıklık oluşturmakta bu stratejik açıklık işletmeyi kriz durumuna yöneltmektedir.<sup>30</sup>

### b) Yetersiz İletişim, Bilgi Toplama ve Tecrübe Eksikliği

Örgüt içinde iletişim kanallarının iyi organize edilememesi örgütün çevresindeki

<sup>28</sup> Thomas. W. MİLBURN, Randell. S. SCHULLER ve Kenneth. H. WAFMAN, *Organization crisis Part I : Deflation and Conceptualization*, Human Relations, Vol. 36 No:2 ,1983, s.1150

<sup>29</sup> GÜVENÇ s. 9

<sup>30</sup> Julide KESKEN, *Kriz Yönetimi*, (www. Ebso.org.tr/TURKCE/calismalar/egitim/krizsunum.ppt 18.05.2003).

etkileşimle ilgili sinyallerin farkına varamaması krize yol açabilmektedir. Örgütte bilgi toplayamama ihmal ve tecrübesizlikten kaynaklanabilir.

İşletmeler günümüz teknolojilerinden faydalanarak iyi bir iletişim ağı ile çevre değişkenleri konusunda iyi bir bilgi sistemi oluşturulmalı, buna göre yönetim modellerini değişen koşullara göre geliştirilmeli ve uygulamalıdır.

c) Yönetimin Değerleri, İnanç ve Tutumları.

Yönetim değerleri inanç ve tutumları sürekli değişen dış çevre faktörlerine uyum sağlayamama, işletmenin krize girmesine neden olabilir.

d) İşletmenin Geçmiş Tecrübeleri.

İşletmeler geçmiş krizlerin çözümünde kullandıkları yöntemleri gelecekte karşılaşılabilecekleri diğer krizlerde kullanmaya çalışmaktadırlar.

İşletmelerin bu eğilimleri ortaya çıkan kriz karşısında verecekleri kararları etkileyecektir. Bu nedenle verilen kararlar yeni durumda karşılaşılan krizin çözümünde etkili olmayacaktır. Çünkü her krizin çıkış noktaları farklı olabileceği gibi çözümleri farklı olmaktadır.

Geçmiş krizlerde kullanılıp başarı sağlayan çözümler yeni krizler için sadece önemli ip uçları vermekte bu krizlerin çözümlenmesinde ise etkili olmayabilmektedir.

e) İşletmenin Yaşam Safhası.

İşletmelerin yaşamını beş safhada oluşturdukları görülür. Bunlar doğuş, gelişme, olgunlaşma olmak üzere üç temel yaşam safhasıdır. İşletmelerin istenmeyen gerileme ve çöküş safhaları ile bu beş safhaya çıkmaktadır.

İşletmeler kuruluş safhasında büyük fırsat krizleri ile karşı karşıya kalırlarken gelişme ve olgunlaşma safhalarında hem tehdit hem de fırsat krizleriyle karşılaşabilirler. Gerileme safhasında tehdit krizleriyle karşı karşıya kalınmakta ve buda işletmenin yaşamını tehdit edebilecek düzeylere ulaşmaktadır.

f) İşletmenin Diğer Özellikleri.

Yönetimin merkezileşme derecesi, işin özellikleri, mal veya hizmetin türü ve çeşitliliği, bilgi akışı ve karar verme gibi özellikleri krizin ortaya çıkmasında etkili olabilir.<sup>31</sup>

C) KRİZ SÜRECİNİN SAFHALARI.

Kriz süreci dört ana safhadan oluşmaktadır. Kriz öncesi, krizin ortaya çıkması, krizin yaygınlaşması ve krizin çözüm safhalarından oluşmaktadır. Diğer bir yaklaşıma göre ise kriz süreci dört safhada incelenmektedir.<sup>32</sup>

**1. Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkması.**

Dış çevrede meydana gelen değişimlerin yanında yöneticilerin başarısız olmaları işletme ile çevresi arasında bir stratejik açıklık oluşturmaktadır. Bu açıklığın nedenleri

- Eksik veya yanlış çevre analizi,
- Örgütün yapısının esnek olmaması,
- Yetersiz çevre desteği,
- Kaynakların yeterli ve uygun olmaması,
- Açık sistemi ve çevre etkisini basite alma,
- Yetersiz uygulama ve yöntem yanlışlıkları ve değişiklikler,
- Kriz sinyallerini önemsememe olarak sıralayabiliriz.<sup>33</sup>

Stratejik açıklık işletme yönetiminin çevreden kopmasına ve başarısızlığa sevk eder. Zamanında fark edilen stratejik açıklık yeterli önlemlerin alınması sayesinde işletmenin bir krizden kurtulmasını sağlayabilir.

---

<sup>31</sup> GÜVENÇ, s.11

<sup>32</sup> Carroll ARCHIE, *Business And Society Ethics' And Stakeholder Management*, South Western Publishing Co, Cincinnati, 1989, s.494

<sup>33</sup> GÜVENÇ, s.12

## **2. Stratejik Açıklığın Fark Edilememesi.**

Stratejik açıklığın fark edilememesi işletmenin kriz ortamına sürükleneceğine dair işaretler vermeye başlar. Bu ortamda yöneticiler uygun stratejiler belirleyerek, işletme yapısını ve süreçlerini geliştirerek işletmeyi krizden kurtarabilirler.<sup>34</sup>

## **3. Hareketsizlik ve Kontrol Edilebilir Kriz.**

İşletme yönetiminin krize karşı önlem almaması durumunda işletme faaliyetlerinde başarısızlık yaşanabilir. Alınacak önlemlerin pahalı olacağı endişesi, bekle gör politikasının izlenmesi sürecinde, krizin şiddeti artarak devam edecektir.<sup>35</sup>

## **4. Yanlış Karar, Faaliyetler ve Kriz.**

İşletmenin yukarıdaki süreçlerde krize engel olamaması durumunda bunun sorumluluğu üst yönetimin yanlış karar ve faaliyetlerine bağlıdır. Açığa çıkan belirsizlik ve risk ortamı karşısında görüş ayrılıkları çıkar, fikir birliği sağlamak zorlaşır, işletmede merkezileşme başlar, gerilim artar. İşletme doğru kararları alamaz duruma gelir. İşletmenin iç ve dış çevresi ile ahenkli çalışması bozulur.<sup>36</sup>

Bu süreçte köklü değişikliklerin yapılması ve stratejik kararlara ihtiyaç vardır. İşletme üst yönetimin değiştirilmesi ve kriz yönetimi ekibinin kurularak faaliyete başlaması gereklidir.

İşletmenin iç çevre ve dış çevre ile arasındaki problemler çözüme kavuşturulamazsa işletmenin varlığını sürdürmesi zorlaşır, ve sonunda işletme varlığını sürdüremeyecek duruma gelir.

## **D) KRİZİN SONUÇLARI.**

Yaşanan krizler ister olumlu olsun, isterse olumsuz, işletme faaliyetlerinde planlanmamış olan bir çok değişikliği gerektirir.

<sup>34</sup> GÜVENÇ, s.13

<sup>35</sup> GÜVENÇ, s.13

<sup>36</sup> GÜVENÇ, s.14

Krizler işletmenin kriz aşamalarında çabuk kararlar almasını gerektirir, bu da merkezileşmeye neden olur. Kriz neticesinde işletme bir değişim ve yeniden yapılanma süreci yaşar bu da çalışanlar arasındaki yeteneklerin ortaya konmasına, sorunların açığa çıkmasına neden olur.

### **1. Krizin Olumsuz Sonuçları.**

#### a) Çabuk Karar Alma Zorunluluğu.

Krizin yarattığı zaman baskısı altında çabuk karar alma ihtiyacı yöneticilerde bedeni ve zihni aşırı çaba, bıkkınlık ve yorgunluk yaratarak problemlerin yanlış teşhis edilmesi ile karar alma ve uygulamada hatalara yol açabilir.<sup>37</sup>

#### b) Yetkinin Merkezleşmesi.

Kriz süresince bilgi toplama kabiliyetinin azalması ve rutin faaliyetlerle standart programların dışına çıkma gereği, yönetimde hem karar alma hem de kontrolün merkezleşme sonucu doğurur. Rutin faaliyetlerin dışına çıkma zorunluluğu, örgüt yapısını ve kabiliyetlerini yetersiz duruma düşüreceği için tepe yönetiminin alt kademelere olan güveni azalır ve başarısızlığa karşı bir tedbir olarak kararları merkezleştirir. Karar sürecine katılım azalır.<sup>38</sup>

Kriz döneminde iletişim kanallarına bilgi akışının azalması yeni stratejilere ve çabuk karar alma ihtiyacının artması yetkinin merkezleşmesine neden olur. Yetkinin merkezleşmesi çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

---

<sup>37</sup> GÜVENÇ, s.15

<sup>38</sup>Göksel ATAMAN, “*Kriz yönetimi*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü”

c) Örgütte ve Çalışanlarda Gerilimin Artması.

Krize uygun cevabın hemen verilmesi gereğinin meydana getirdiği telaş ve sınırlı bilgi ve kaynaklarla çevreye uyum sağlama çabası tepe yönetiminde ve giderek tüm çalışanlarda bir gerginlik yaratacaktır.<sup>39</sup>

İşletme yöneticilerinin ve çalışanların içinde bulunduğu durumun belirsiz olması, işten çıkarılma korkusu, üst yönetim ile çalışanlar arasında çatışmaların artması çalışanların işletme amaçlarından uzaklaşmasına neden olacaktır.

d) Zihni Süreçlerin Daralması ve Kararların Niteliğinin Bozulması.

Kriz sürecinde kişiler gerilim altında kaldığı ve kısa zamanda karar alınması gerektiği için üyelerde zihni süreçlerin kullanımında zayıflama görülür. Karar alma, analiz yapma ve tahmin etme gibi süreçlerde rahatsızlıklar ortaya çıkar. Hesap hataları, daha az fikir üzerinde durma ve belirli grupların üzerinde yoğunlaşma gibi. Şiddetli krizler, yöneticileri önemli ama daha az karar almaya yöneltir. Özellikle krize cevap vermede muhtemel başarısızlığın sorumluluğunu dağıtmak ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için herkesin kabul edebileceği çözümler bulunarak uygulanmalıdır.<sup>40</sup>

## 2. Krizin Olumlu Sonuçları.

Değişen dış çevre koşullarına uyum sağlayabilecek ve muhtemel krizi fırsat krizi niteliğine dönüştürebilecek etkin stratejilerin gelişmesine olanak sağlayan kriz yönetiminin neticesinde işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve gelişmesi daha kolay hale gelmektedir.

---

<sup>39</sup> DİNÇER, s.398

<sup>40</sup> DİNÇER, s.399

## II. KRİZ YÖNETİMİ

### A) KRİZ YÖNETİMİNİN TANIMI

Kriz yönetimi, kriz öncesi muhtemel krizlere karşı uyarı sinyallerinin değerlendirilip hazırlık ve engelleme sistemlerinin kurulması, kriz sırasında krizin ortadan kaldırılması için kontrol altına alınmaya çalışılması ve etkilerinin en aza indirilerek denge durumuna dönüşün sağlanması, kriz sonrası değerlendirme yapılarak gerekli öğrenmenin sağlanması sürecidir.<sup>41</sup>

Krize yakalanmamak örgütler açısından önemlidir. Ancak yakalandıktan sonra kaçış olanaklı değildir. Krizin yönetilmesi en az zararla atlatılması gerekmektedir.<sup>42</sup>

Kriz Yönetimi, örgütün karşılaşması olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün krizi en az kayıpla atlatması için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci şeklinde ifade edilebilir. Kriz yönetiminin temel amacı, örgütü kriz durumuna karşı hazırlamaktır. Kriz sinyallerinin alınması, bu sinyallerin kullanılması suretiyle örgütün krize karşı korumaya alınması, krizin denetim altına alınması, gerekli önlemlerin alınması, alınan önlemlerin yardımıyla normal duruma dönüş planlarının yapılması ve nihayet yaşanan krizin değerlendirilmesi nedeniyle bundan bir takım dersler çıkarma ya da yararlanma şeklindeki süreçleri takip eder.<sup>43</sup>

Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir.<sup>44</sup>

### B) KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

#### 1. Kriz Yönetimi Birden Çok Safhadan Meydana Gelen Bir Süreçtir.

Olası bir krizi engellemek veya mevcut bir kriz durumunu ortadan kaldırmak için gerekli önlemlerin belirlenerek uygulanmasını içeren bir süreçtir.

---

<sup>41</sup> ATAMAN

<sup>42</sup> Hasan DEMİRTAŞ, “ *Kriz Yönetimi*, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi”

<sup>43</sup> ŞİMŞEK, s.316

<sup>44</sup> KESKEN, s.12

## **2. Kriz Yönetiminin Temel Amacı İşletmeyi Kriz Dönemine Hazırlamaktır.**

Kriz önceden tahmin edildiğinde gerekli önlemler alınabilir ve olası durumlara karşı planlar hazırlanabilir. Planların hazırlanması çalışanların problemle başa çıkma konusunda kendilerine güvenini artırır. Etkin bir kriz yönetimi sayesinde örgütler, krizi önceden tahmin edebilir ve gerekli önlemleri alabilirler. Kriz ne kadar önce tahmin edilebilirse örgüt de sarsıntılara karşı o derece dayanıklı olur.<sup>45</sup>

## **3. Kriz Yönetimi Mevcut Bir Kriz Durumunun En Az Zararla Atlanmasını Sağlar.**

Etkin bir kriz yönetimi sayesinde; krizin daha kısa sürede denetim altına alınmasıyla örgütün istikrarlı duruma getirilmesi sağlanırken, kayıp ve zararlarda büyük boyutlara ulaşmadan sınırlandırılabilir. Kriz dönemini işletmenin en az zararla atlatabilmesi için yönetimin cesaretle krizin özü ile ilgilenmesi gerekir.<sup>46</sup>

## **4. Kriz Yönetiminin İlkeleri Stratejik Yönetimin İlkeleri İle Benzerlik Gösterir.**

Stratejik yönetim; belirlenen amaçlar doğrultusunda dış çevrenin analiz edilerek, örgütün kaynak ve kabiliyetlerinin belirlenmesi, uygun stratejilerin seçilmesi, stratejik planların uygulanabilmesi için gerekli yapının kurulması ile stratejilerin uygulanması ve stratejilerin amaçları gerçekleştirip gerçekleştirilemediğinin kontrol edilmesi faaliyetini içerir.<sup>47</sup>

Kriz yönetimi ise uyarı sinyallerinin belirlenerek hazırlık ve kontrol mekanizmalarının kurulması sayesinde etkin bir biçimde değerlendirilmesi veya krizin

---

<sup>45</sup> Jeffrey D. FORD, *The Management Of Organizational Crisis*, s.11

<sup>46</sup> CAN, s.34

<sup>47</sup> Ian I. MITROF, *Crisis Management : Cutting Through The Confusion*, Sloan Management Review, vol.29. No:2, 1988, s.10



örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin en aza indirilebilmesi için gerekli önlemlerin belirlenmesi, uygulaması ve değerlendirilmesi şeklinde özetlenebilir.<sup>48</sup>

Kriz yönetiminin ilkeleri ile stratejik yönetimin ilkeleri arasında sıkı sıkıya bir bağ vardır.

### **5. Kriz Yönetimi Örgüte Bir Takım Ek Maliyetler Yükler**

Kriz erken uyarı sistemlerinin kurulması, işletilmesi, krize karşı hazırlık ve korunma mekanizmalarının geliştirilmesi, örgüte bir takım ek maliyetler yükler. Ancak bu tür maliyetler mevcut bir krizin öngörülmesi ve çözülmesi için işletmenin katlanmak zorunda olduğu maliyetlerdir.

### **6. Kriz Yönetimi; Örgütün Varlığını Tehdit Ederek Sonuçta Ortadan Kalkmasına Neden Olabilen Durumlarla İlgilidir.**

Kriz işletmeyi varlığını sürdürememe tehlikesi ile karşı karşıya bırakır. Kriz yönetimi tehlikelerin çözümünü üreterek krizin üstesinden gelebilir. Örgütün varlığını tehdit eden faktörleri ortadan kaldırabilir. Yönetim olanaklarını gözden geçirmeli, kriz kontrol, denetim elemanlarını gerektiğinde hazır bulundurmalıdır.<sup>49</sup>

## **C) KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİNİN SAFHALARI**

### **1. Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi**

Kriz ortaya çıkmadan önce uyarı sinyalleri gönderir. Uyarı sinyalleri yaklaşmakta olan krizin varlığı ve şiddeti hakkında bilgiler içerir. Yöneticilerin bu uyarı sinyallerine karşı tetikte olması gerekir. Bu sinyallerin dikkate alınmaması işletmeyi krizle karşı karşıya bırakabilir.

---

<sup>48</sup> CAN, s.35

<sup>49</sup> Auren URIS, *101 Greatest ideas In Management*, John Wiley And Sons, inch. New York, 1986, s.117-118

Örgütün kendini koruyacak tedbirleri alabilmesi için kriz erken uyarı sisteminin kurulması gerekmektedir. Her kriz farklı uyarı sinyalleri verdiği için işletmede çeşitli uyarı sistemleri kurulmalı işletilmelidir.

## **2. Krize Hazırlık ve Korunma**

Örgüt erken uyarı sistemleri yardımıyla yakaladığı sinyalleri ve bunların sağladığı verileri kullanarak krize karşı hazırlık yapması, krizden korunmasını sağlayacak mekanizmaları oluşturması gerekir. Bu mekanizmalar erken uyarı sisteminden gelen bilgileri yönetime iletmek suretiyle muhtemel bir krize karşı önlemler almasını olanaklı hale getirecektir.

Önleme ve korunma mekanizmaları uyarı sisteminde gelen bilgileri kullanarak, muhtemel bir krizle ilgili olarak alınacak önlemler konusundaki bilgileri yönetime iletir.<sup>50</sup>

## **3. Krizin Kontrol Altına Alınması**

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 davranılması halinde orta vadede krizin denetim altına alınması olasılığı büyük ölçüde yükselecektir.<sup>51</sup>

Üst yönetim, gelen bilgiler doğrultusunda krizi önlemek için harekete geçer, Kriz yönetiminin ilk aşamasında elde ettiği verileri kullanarak krizin seyrinin takip etmeli ve gerekli önlemleri almalıdır.<sup>52</sup>

## **4. Denge Durumuna Dönüş**

Kriz kontrol altına alınıp atlatıldıktan sonra örgüt denge durumuna getirilmelidir. Kriz döneminde, örgüt alt sistemleri arasında bağlar zayıflamış, örgütsel düzen

---

<sup>50</sup> ATAMAN

<sup>51</sup> ŞİMŞEK, s.317

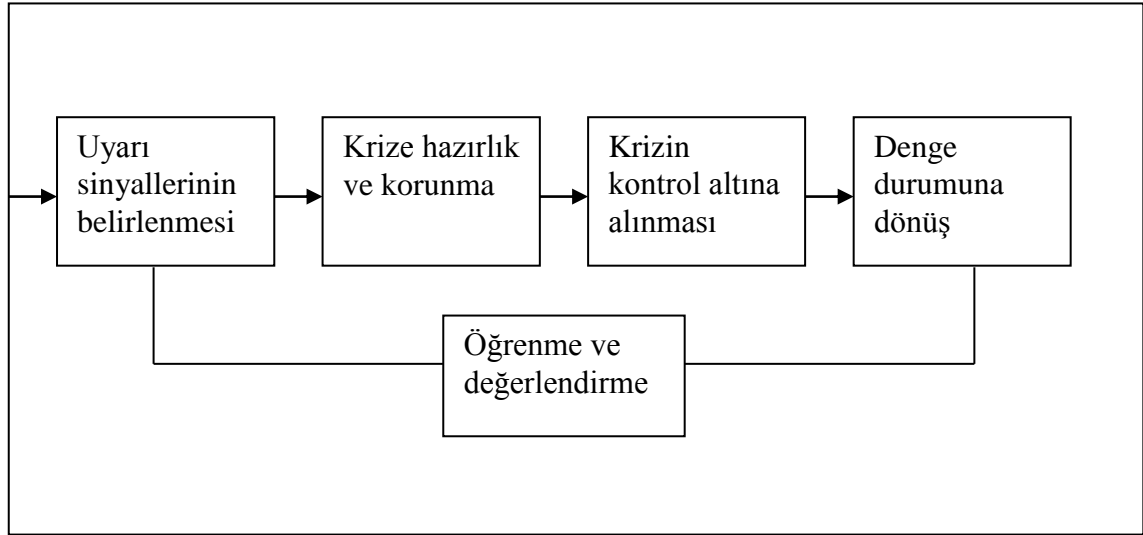
<sup>52</sup> ATAMAN

bozulmuş olabilir. Değişen çevre koşullarına uygun olarak örgüt yapısının düzenlenmesi gerekir.<sup>53</sup>

## 5. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz atlatılıp, örgüt üzerindeki olumsuz etkileri giderildikten sonra, öğrenme ve değerlendirme aşamasına ulaşılır. Kriz yönetimi sürecinin son safhasında o ana kadar yapılan faaliyetler değerlendirilir ve geleceğe yönelik dersler çıkarılır. Kriz yönetimi sürecini oluşturan safhaları bir şekil üzerinde gösterecek olursak.<sup>54</sup>

Şekil-1 Kriz Yönetimi Süreci



## D) KRİZ YÖNETİMİ VE YAKLAŞIMLARI

### 1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Bu ilk aşama kriz önleme aşamasıdır. Krizi kontrol altına alma ve çözmenin en ucuz ve kolay yöntemidir. Ne yazık ki en çok ihmal edilen aşamadır. Bu aşamada

<sup>53</sup> ŞİMŞEK, s.317

<sup>54</sup> CAN, s.302

başarılı bir yönetim ve kriz kontrolü sağlamanın en önemli ögesi erken uyarı sistemlerine sahip olmak ve bunların etkin şekilde takip edilmesidir.<sup>55</sup>

Birinci aşama, doğal olarak, önleme aşamasıdır. Ne var ki, potansiyel bir krizi kontrol etmenin en düşük maliyetli ve en kolay yolu olmakla birlikte, bu aşama genellikle bütünüyle atlanır. Kim bilir belki de birçok yönetici krizleri günlük var oluşun kaçınılmaz bir koşulu olarak kabul ediyordur.<sup>56</sup>

Şirket yönetimleri son derece hassas koşullar altında yaşamak zorundadır; ama çalışanlarına kendilerinden nasıl bir davranış beklediğini iyi anlatabilirlerse, kuruluşlarının riske hedef olmasını en aza indirebilirler. Asıl sorun, çalışanlardan ne istediğimiz konusunda kendi kafamızın açık olmasıdır. Giderlerimizde bir artış olmadan gelirlerimizde artış olmasını pek bekleyemeyiz. İnsanları risk almaya yüreklendirirken bazı risklerin olumsuz sonuçlar getirmesini olağan karşılamamız gerekir. Önleme aşamasında, bir yönetici riskleri en aza indirmeye çalışmalı ve alınacak risklerin beklenen getirilerle karşılaştırabilir olmasını sağlamalıdır. Kaçınmanın mümkün olmadığı risklere karşı düzgün bir korunma tesis edilmelidir. Ama asıl sorun eksiksiz önlemenin hiçbir zaman tam mümkün olmamasıdır.<sup>57</sup>

Gelecekte meydana gelebilecek krizlerden sakınmak için yönetici uzun vadeli durumları iyi tahmin edebilmelidir. Pek çok örgütte; kısa vadeli durumlar daha çabuk değerlendirilirken, uzun vadeli durumlar göz ardı edilir.<sup>58</sup>

Arzu edilmeyen durumları hafife alma veya kaçınma stratejileri kapsar. Tehlikeye yönelik krizlerde; denge durumunun korunmasına yardımcı olabilir. Fırsat krizinde; alternatif kayıp doğurabilir.<sup>59</sup>

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 kaynaklarını azaltmaya çalışmalıdır.<sup>60</sup>

---

<sup>55</sup> Hasan TUTAR, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat İstanbul, 2000, s.88

<sup>56</sup> Salim ATAY, *Harvard Business Review*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası s.17.

<sup>57</sup> ATAY, s.20

<sup>58</sup> Edward C SCHLEH, *The Management Tactic ion*, McGraw, Hill Book Company, New York, 1974, s.19.

<sup>59</sup> KESKEN, s.14

<sup>60</sup> DİNÇER, s.401

## 2. Krizi Yönetmeye Hazırlanmak

Birçok yönetici, kafaları mevcut üç aylık dönemdeki piyasa basınçlarıyla meşgul olduğu için, gelecekteki krizler için planlama yapmaya fazla dikkat ayırmaz. Kriz yönetiminin ikinci aşaması, önleme çabaları işe yaramadığında ortaya çıkacak koşullar için hazırlanmak, felaket gelip çattığında karşılaşılabilecek çeşitli istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak için bir plan yapmaktır. Hazreti Nuh'un gemisini inşa etmeye daha yağmurlar gelmeden başladığını hatırlatmakta yarar vardır.<sup>61</sup>

## 3. Krizi Saptamak

Kriz yönetiminin bu aşaması, gerçekten bir kriz olduğunu kabul etmek, çoğu zaman en zorlu olandır. Gerçeklerle yüz yüze gelmeyi reddeden yöneticiler, deneyimsiz olsa da parlak zekalı diyebileceğimiz kimya öğrencisinin şu sözlerini düşünmelidir. ‘‘Kokusuz bir gazın kokusunu alıyorsanız, muhtemelen karbonmonoksittir. ‘‘Genel olarak, başkalarının konuyu nasıl algılayacağını düşünmemiz ve kendi varsayımlarımızı sorgulamamız gerekir.<sup>62</sup>

Kriz yönetiminin bu aşamasında sorun algılamanın hakikaten gerçeklik haline gelmesidir.

Krizi saptama aşamasında, durumu anlamada içeriden kişilere olduğu kadar bağımsız gözlemcilerle de ihtiyaç vardır. Problemi önlemekten sorumlu olan insanlara bir problem olup olmadığını sormak salatalığı tavşana teslim etmek demektir. Bağımsız uzmanlardan yararlanmanın elbette bir maliyeti vardır; ama yaygın deyişteki gibi, eğer uzmanların pahalı olduğunu düşünüyorsanız, işinizi amatörlerle görmeyi deneyin.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> ATAY s.20

<sup>62</sup> ATAY s.21

<sup>63</sup> ATAY s.29

#### 4. Krizi Dondurmak

Kriz yönetiminin bu aşaması önceliklerin belirlenmesini, kan kaybının durdurulmasını gerektirir. Bu zor kararların, üstelik çabuk bir şekilde alınması gereken bir aşamadır. Bu aşamada sorun genellikle neyi bilmediğimizi bilmemizdir.<sup>64</sup>

Krizleri en iyi yönetenler daha kriz çıkmadan niçin var olduklarına karar vermiş şirketlerdir. Kendilerini çevreleyen her şey çöküyor gibi görünürken arkalarını dayaya bilecekleri ilkeleri vardır.

Önceliklerin belirlenmesi aşamasıyla ilgili olarak çıkarılmış dört ders vardır. Birincisi, bütün zamanlarını krizi dondurmaya adanmış bir grup kararlı birey olması gerekir, diğerleri olağan işleri yürütmekle uğraşacaktır. İkincisi, kamuoyuna açıklama yapmaya üzere bir şirket sözcüsü olarak tek bir kişi belirlenmelidir. Üçüncüsü, şirketin dayanaklarının müşterileri, sahipleri, çalışanları ve sosyal çevresi, sadece medyadan alacakları enformasyonla yetinmesine izin verilmemelidir. Dördüncüsü, kriz yönetim ekibinde mutlaka bir ‘Şeytanın Avukatı’ gerektiğinde imparatora kesin bir dille çıplak olduğunu söyleyebilecek biri bulunmalıdır.<sup>65</sup>

#### 5. Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz ortaya çıktığında yapılması gereken ilk şey krizin boyutlarının belirlenmesidir. Kriz ortaya çıktığında, yönetici önce durumun boyutlarını saptamak zorundadır. Zamanında ve yerinde sorular sormak çoğunlukla sorunun çözümünde kilit rol oynar.<sup>66</sup>

Kriz dönemlerinde bilgi aktarımı, kriz yönetiminin en önemli parçalarından birisidir ve elbette krizden önce planlanması gereken bir husustur. Kimlerden nasıl ve niçin, ne kadar bilgi toplanacağı ve bu bilgilerin yine nasıl, niçin ve kimler tarafından aktarılacağı net ve açık olarak ortaya konmalıdır.<sup>67</sup>

Krizin önceden tahmin edilerek çözüm önerilerini, vakit kaybetmeden değerlendirerek uygulamaya geçilmesi, krizi çözme yaklaşımının ilk adımıdır. Bu

<sup>64</sup> ATAY s.29

<sup>65</sup> ATAY s.32-33

<sup>66</sup> Philip B TACK, *Kriz Zamanı Yönetimi*, İlgı Yayıncılık İstanbul 1994 S.16

<sup>67</sup> Şaban ERDİKLER, Bilgi Aktarımında Sınıfta Kaldık, *Kalkınmada Anahtar Dergisi, Eylül, 1999, Sayı 129, Ankara s.142*

nedenle krizi önceden tahmin etmeye yönelik erken uyarı ikaz sistemleri oluşturulmalı ve sürekli çalışmaları sağlanmalıdır. Elde edilen veriler analiz edilerek bilgiye dönüştürülmeli ve kullanıma hazır hale getirilmelidir.

Yönetim açısından kısa vadede merkezileşme eğilimlerinin önlenmesi ve kararların niteliğinin artırılması için grup işbirliği ve bağımlılığını güçlendirecek destekleyici liderlik tarzının benimsenmesi uygun bir cevap olabilir. Orta vadede, özellikle orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesi işletme için yeni varsayım ve değerlerin oluşturulması, bilgiyi kullanma kapasitesinin artırılması gerekir. Daha uzun vadede ise işletme amaç ve değerlerinin sık sık gözden geçirilmesi, esnek ve dinamik bir yapıyı kurma ve koruma, çevreden sürekli bilgi toplama ve dinamik planlar geliştirme, işletmenin içinde bulunduğu durumu devamlı olarak incelemeye ve değerlemeye tabi tutma, krizin başarıyla çözümlenmesine yardımcı olacaktır.<sup>68</sup>

Bu aşamada, esas olan hızdır. Kriz kesinlikle beklemeyecektir. Bu bir gorille görüşmeye benzer. Ancak goril mola vermek istediğinde mola verebilirsin<sup>69</sup>

## 6. Krizden Yarar Sağlamak

Kriz yönetiminde son aşama artan limonlardan limonata yapmaktır. Bir şirket önceki aşamaları hatasız halledebilmişse ( Yani krizi daha da kötüleştirmemeyi bir şekilde başarmışsa) altıncı aşama bazı kayıpları en azından kısmen giderebilme ve tahribatı onarmaya başlama fırsatı sunar.<sup>70</sup>

Bir şirkette üst düzey yöneticinin etkisinin gerçekten ölçülebileceği tek olan kriz yönetimidir. Gerçekten de bir işletmenin bütün geleceği çoğu zaman söz konusu kişinin bu soruna ne kadar uzmanca yaklaştığına bağlıdır. Krizler bir işletme için son derece biçimlendirici deneyimlerdir, hayatlarındaki dönüm noktalarıdır. Kimi zamanda ölüm kalım deneyimleri haline gelirler bir yöneticinin liderliği kuruluşun uzun vadedeki geleceği açısından başka bir durumda kriz sonrasında olduğu kadar belirgin ve belirleyici olamaz özetle işletmenizi bir krize sokmaktan kaçınmak için her yola baş

---

<sup>68</sup> DİNÇER, s.402

<sup>69</sup> ATAY s.33

<sup>70</sup> ATAY s.35

vurun ama krize girersenizde onu kabul edin yönetim ve vizyonunuzu uzun vadeye odaklı tutmaya çalışın.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> ATAY s.39



## İKİNCİ BÖLÜM

### KRİZ DÖNEMİ STRATEJİLERİ

#### I. KRİZ VE KÜÇÜLME

##### A) KÜÇÜLME

Türkiye 'dekinden farklı olarak gelişmiş ülkelerde ABD'de işletmeler 1970 'li yıllardan sonra giderlerini kısarak kar çizgilerini yukarıya çekmeye başladılar. Bu trendin bir sonucu olarak ABD 'de 1989 yılından bu yana her sene yaklaşık 3 milyon pozisyon boşalıyor. 1979 yılından beri 43 milyon kişinin işletmelerdeki küçülmeler sebebiyle işsiz kaldığı belirtiliyor. Son beş yılda Fortune 500 şirketlerinin %85 inde fazlası küçülme yoluna gitmeyi planlanıyor. Sadece son 5 yıl içinde bu küçülmelerin 5 milyonun üzerinde pozisyonu etkilediği belirtiliyor. Buradan anlaşıldığına göre gelişmiş ekonomilerde ABD'de küçülme şirketler için neredeyse bir yaşama biçimi haline gelmiş durumdadır. Yaygınlaşan bu durum çalışanlar için bazı düşünceleri de değiştirmiş durumda; örneğin artık çalışanlar hiç kimsenin bir şirket için vazgeçilmez olmadığını anlamış durumdadır. Ayrıca ömür boyu aynı şirkette çalışmanın neredeyse imkansız olduğu ve iş hayatının "Sürekli güvensizlik" ortamında hayatta kalabilmek olduğu çalışanlar için şimdi daha açık olarak görünebiliyor. İşten ayrılacaklara sağlanacak olanakların duyuru yapılırken açıklanması hem gidecek hem de kalacak çalışanların yönetime olan güvenini sağlamlaştıracak ve panik havasının azalmasını sağlayacaktır.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Sena ERTEN, Neslihan ŞAHİN, Yelda TAVLAN, "Kriz ve İnsan Kaynakları", Humonitas İnceleme, Temmuz 2001

Şirketlerin giderlerini azaltmak için ilk yol olarak başvurdukları küçülme, mevcut organizasyonel yapıdan olması gereken organizasyonel yapıya geçiş olarak tanımlanabilir.<sup>73</sup>

Değişimi zorunlu kılan faktörlerden bazıları olarak iş süreçlerinin düzenlenmesi, artan küresel rekabet ve bazı olaylarda teknolojinin insan gücünün yerini alması sayılabilir.

Günün ekonomik şartlarında, tüm kurumlarda panik havası eserken en akla yatkın görülen fikirler, küçüleme, masrafları kısıtlama. Şirketler kriz dönemlerinde maliyet kısıtlamak amacıyla ilk olarak eleman azaltma yoluna giderler. Böylelikle, genel giderler içinde oldukça önemli olan bu payı düşürmeye çalışırlar. Oysa günü kurtarmak amacıyla yapılan bu müdahale şirket kültürü, şirket imajı kültürel sermaye, çalışanların şirkete güveni ve yaratıcılığını baltalamaktadır.<sup>74</sup>

Yaşadığınız kriz öneminde ayakta kalmak istiyorsanız karı bir tarafa bırakıp müşterileriniz ile sadakatli bir ilişki içine girin. Dağıtım kanallarını güçlendirin. Üretimi durdurup kapanmak yerine düşük karla iş yaparak piyasaların açılmasını sağlayın.<sup>75</sup>

## 1. Küçülmenin Uygulaması

Duyurunun yapıldığı sırada verilen sözlerin tutulmaması, açık ve dürüst davranılmaması, bu aşamanın en iyi şekilde geçilmesi çok önemlidir. Gelebilecek her türlü sorunun cevabının önceden hazırlanarak verilmesi çalışanlar için çok önemlidir. Çalışanlar ile sık sık iletişim kurulmalı, çalışanlar ihtiyaç duyduklarında yönetime ulaşabilmelidir. İletişim kanallarının açık olması ve sık kullanılması şirket içi dedikoduları minimum düzeye indirecektir.<sup>76</sup> Çalışanlara yeni iş olanaklarının sunulması ve tazminatlarla ilgili olarak mümkün olduğunca bonkör davranılması çalışanlar için çok önemlidir.

Geride kalanların yüklenecekleri yeni sorumlulukların altından kalkabilmeleri için gerekli eğitimleri almaları sağlanmalıdır. Bunlar teknik becerileri geliştirici, düzen motivasyonlarını tekrar yükseltmeye girecekleri yeni takımlarla daha etkin bir şekilde

<sup>73</sup> Bond TRUSTIN, *Downsizing and Employee Attitudes*, Research Group, 1195 NCS Pearson Research Group

<sup>74</sup> Yılmaz ARGÜDEN, "Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Uygulamaları"

<sup>75</sup> İdris ÇOKAL, "Sadakatli İlişki Sizi Krizden Kurtarır."

<sup>76</sup> ERTEN, ve diğerleri

çalışmalarını sağlanacak kişisel gelişim eğitimleri olmalıdır. Küçülme kararının alınması ve uygulanması, sürecinin her aşamasında şirket yönetiminin çalışanlara açık, dürüst ve ilgili davranması küçülmenin başarısını belirleyen en önemli faktördür.

## 2. Geride Kalanlar Sendromu

İşletmelerde küçülme politikası döneminde bu sendromun yaşandığı araştırmalar neticesinde tespit edilmiştir. Geride kalanlar sendromu doğru ve planlı şekilde ele alınması ve çözüm üretilmemesi durumunda ilerde organizasyonlar açısından çok daha olumsuz sonuçlar oluşabileceği belirtilmiştir.

### a) Geride Kalanlar Sendromunun Belirtileri,

- Korku, emniyetsizlik, belirsizlik (bu belirtiler küçülmenin her aşamasında karşımıza çıkabilir),
- Sinirlilik, hüsrana, içlerleme (Genellikle bu duygular tam olarak ortaya konulmadığı için çalışanların başka problemleri ortaya çıkmaktadır. Örneğin, devamsızlık artışı gibi,)
- Mutsuzluk, depresyon, suçluluk duygusu,(Çalışanların kendi gelecekleri ile ilgili proje yapamamalarına sebep olabilir.)
- Güvensizlik, adaletsizlik, haksızlık yapıldığı duygusu (Bilgi akışına duyulan ihtiyaçtan dolayı oluşabilir.)

### b) Geride Kalanlar Sendromunun Temel Nedenleri

- Kurbanlar ile benzer özellikler taşıması,
- Geride kalanların kendilerine olan güvenleri,
- Örgütsel politikalar ve prosedürler,
- Dış çevre,
- Aile ortamı (Kişinin bakmakla yükümlü olduğu kişilerin olması.)
- Yeni iş bulma ihtimali (Yaş, cinsiyet, tecrübe, ekonomik koşullar vs.)

- Çalışanın maddi olanakları (Ailesindeki diğer bireylerin gelir düzeyi, yaşam standardı vs.)
- İş tatmini,
- Sosyal konum.

Yukarıdaki belirtiler, kişisel özellikler ve beklentiler doğrultusunda kişiden kişiye değişebilmektedir. Söz konusu belirtiler her kademedeki personelde görülebilmekte ve kişinin özelliklerine bağlı olarak farklı yoğunluklarda yaşanabilmektedir.

### 3. Küçülme Kararının Alınması

Küçülme kararına son çare olarak başvurulmalıdır. Küçülmeler genellikle çalışanlar tarafından yönetimin beceriksizliği olarak yorumlanır. Ayrıca yönetimin çalışanlarını yatırım yapabilecek varlıklar olarak değil, gider kalemleri olarak gördüğünü düşündürür. Yönetimin bazı başka yöntemler denendikten sonra küçülmeye başvurduğunu göstermesi çalışanların güvenini kazanması açısından çok önemlidir (Örneğin maaş artışlarının primlerin dondurulması, fazla mesailerin kaldırılması gibi). Diğer çareler denendikten sonra gönüllü ayrılmalar teşvik edilebilir (Erken emeklilik gibi). Bu adımlardan sonra zorunlu ayrılmalara geçilebilir. Bu yaklaşımla çalışanlar şirketin kısa vadede giderlerini kısmak yerine çalışanların ihtiyaçlarını mümkün olduğu kadar cevap vermeye çalıştığını anlayacaklardır. Çalışanlara şirketin yeni vizyonu gösterilmelidir. Yönetim küçülmeyi asla kısa vadeli bir operasyon olarak görmemeli, aksine yapılan değişimleri şirket adına yeni bir vizyona adapte etmelidir. Bu sayede çalışanlar küçülmenin sebebini daha iyi kavrayacak, yöneticiler küçülme hareketiyle şirketi belli bir hedefe doğru bilinçli bir şekilde götürmeye çalıştıklarını anlayacaklardır. Ayrıca çalışanlar yaptıkları işlere yeni anlamlar yükleyebilecek ve hangi yönde ilerlemeleri gerektiğini kestirebileceklerdir.<sup>77</sup>

Molden Mill Industries sürekli olarak küçülme işlemini uygulayan ancak bunu çalışanların motivasyon ve üretim kapasitelerini düşürmeden yapmayı başarabilen bir kuruluştur. CEO Aaron Feverstein, bu başarının sırrını teknolojik gelişmeler sebebiyle işlerini kaybeden çalışanlara yeni pozisyonlar yaratacak kadar hızlı büyümek ve

---

<sup>77</sup> ERTEN ve diğerleri

çalışanların çalışma azimlerini “ezmeden” gereksiz pozisyonları boşaltmak olarak açıklıyor, “Sadece kafa kesmeyi planlıyorsanız asla affedilmezsiniz.”<sup>78</sup>

#### 4. Küçülmenin Planlaması

Küçülme planı tüm ilgililerin ihtiyaçları göz önüne alınarak yapılmalıdır. Planın sadece hissedarları memnun edecek şekilde yapıldığını hissedilmesi çalışanların motivasyonu ve sadakatlerini kötü yönde etkileyecektir. Planlama bu konularda bilinçli ve çalışanlarını, işi çok iyi tanıyan yöneticiler tarafından yapılmalıdır. Plansız bir küçülme şirket yönetiminin çalışanların, müşterilerin ve medyanın gözünde beceriksiz ve kötü niyetli görünmesine neden olabilir. Planlama ve uygulama için değişik iş kollarında ve düzeyde tüm ilgililerin ihtiyaçlarını temsil edebilecek çeşitlilikte temsilcilerin olduğu bir komite kurulmalıdır. Çalışanların böyle bir komite tarafından yönetilmesi çalışanların, yöneticilerin ve herkesin ihtiyaçlarına yönelik bir hareket planı yaptığını inanmasını sağlar. Komite üyelerinin küçülmenin sebepleri hakkında fikir birliği içinde olmaları, inandırıcılığı açısından çok önemlidir.<sup>79</sup>

Krize verilen tepkiler arasında ilk ortaya çıkanlardan biri olarak gözlenen işten çıkarmalar, özellikle fikri sermayenin şirket değerinin büyük bölümünü oluşturduğu zamanımızda işletmenin geleceğini tehlikeye sokacak sonuçlara yol açabilir. Zorunlu olsa bile bu konuda çok seçici ve dikkatli olmak şarttır.<sup>80</sup>

Komitenin ilk işi, uygulanacak planda etkilenecek birimleri saptamak olmalıdır. Ardından ilgili tüm birimlerin ihtiyaçları ile ilgili olarak belirebilecek sorunlar hesaplanmalı ve önlemleri alınmalıdır. Duracell Inc’de geride kalanlar için yapılacakları küçülmenin başlamasından iki ay önce kurulan çeşitli komiteler aracılığı ile planlamaya başlamıştır. Küçülme sonrası üretimde ve motivasyon seviyesinde önemli düşüşler yaşanmaması özellikle üst yönetimin kişisel çabalarına üstün gayretlerine ve planlama komitelerine verdikleri sonsuz desteğe bağlanmıştır.<sup>81</sup>

Geçiş döneminin mümkün olduğunca rahat atlatılabilmesi için gerekiyorsa dışarıdan profesyonel yardım alınabilir. Örneğin işini kaybedecek çalışanlara ofis ve

<sup>78</sup> Karen E MISHRA, *Presorting employee morale Turing downsizing*, Slogan Management Review. 1998

<sup>79</sup> ERTEN, ve diğerleri

<sup>80</sup> Adnan NAS, “Bitmeyen Kriz ve İşletmeler.”

<sup>81</sup> Steven H APPECBAUM, Dawn HENSON, Kerry KNEE, *Downsizing Failures: an examination of convergence/reorientation and antecedents – processes aut comes*, Management Decision 1999

sekreteryaya hizmetleri verilmesi, değişik kariyerler edinmelerine yardım etmek için onları eğitim programlarına göndermek yada kariyer danışmanlığı almalarına yardımcı olunabilir. Ayrıca profesyonel danışmanlar işten çıkan ve geride kalan çalışanlara psikolojik danışmanlık hizmeti verebilirler.

## 5. Duyurunun Yapılması

Bu aşamada şirket çalışanlarına açık ve dürüst bir dille küçülmenin sebeplerini ve sonuçlarını aktarmalıdır. Yeni şirket vizyonu açık bir dille çalışanlara iletmeli ve onların ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışıldığı anlatılmalıdır. Duyurunun üst yönetim tarafından yapılması şarttır. Bu yönetimin verdiği kararların sorumluluğunu aldığı gösterecektir. Yönetimin bu aşamada olmaması çalışanları huzursuzluğu ve yalnız bırakılmışlık hissine itebilir. Duyurunun mümkün olduğunca erken yapılması gerekir. Duyurunun erken yapılması çalışanların yönetime olan güvenini artıracak ve ayrılacakların ve geride kalanların geleceklerini planlamaları için onlara zaman tanıyacaktır. Duyurunun hafta başında ve sabah erken saatlerde yapılması daha yararlı olacaktır. Bu şekilde ilgili tüm birimlerin sorularını yönetime iletmesi ve cevaplarını alması için zaman kalacaktır. Duyurunun yapıldığı günün tatil edilmesi çalışanların kararı çevreleri ile paylaşmaları ve karara alışmalarına yardımcı olacaktır. Ayrıca sendrom, şirketin önündeki gelişim ve değişim için ciddi bir engel teşkil etmektedir ve bu olumsuzluklar giderilmeden şirket için küçülme politikasından yarar sağlamakta mümkün olmamaktadır. Çoğu yaşanan bir geride kalanlar sendromundan sonra etkilerinin yaklaşık 5 sene sonra bile çalışanlar üzerinde görüldüğü saptanmıştır. Yapılan araştırmalarda özellikle yerleşmiş bir kurum kültürü bulunan ve çalışanların iş güvenliğine önem veren şirketlerde bu sendromun çok daha yoğun yaşandığı gözlemlenmiştir.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup>ERTEN,ve diğerleri

## B) KRİZ VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Kriz; belirsizlik, kaos ve yüksek kaygı duyguları yaratan beklenmedik bir durum olarak tarif edilebilir. Kriz ortamında bireyler ve şirketler için plan yapabilmek zorlaşır ve bireylerin yaşamları üzerinde hissettikleri kontrol duygusu kaybolur.

Bu kontrol hissinin devamını sağlayan;

- Yaşamın belli bir düzen içinde sık ve fazla iniş çıkış yapmadan yürümesi,
- Olayların büyük ölçüde kontrolümüz altında olduğu duygusu,
- İleriye dönük tahminler planlar yapabilmek, bunları yaparken seçeneklerimizin olduğunu düşünmek,
- Tüm bunları besleyen bir ümidin olması gibi temel dayanaklar kriz zamanlarında geçerliliklerini yitirirler.

Ekonomik kriz öncelikle insanların temel içgüdülerinin güvenini tehdit etmektedir. İnsanlar, işsiz kalma ve parasız kalma tehdidi ile karşılaştıkları zaman, yaşamının tehdit edildiği düşüncesine kapılırlar. Çünkü yeniden iş bulma ve para bulma umutları da aynı koşullar nedeniyle artık yok olmuştur. Bu nedenle insanlar yaşam desteğinin tehdit edildiği duygusunu yaşarlar. Bu durum çalışanların iş motivasyonlarının düşmesine sebep olur. Bu düşüş çalışanlarda “kandırılmışlık, ihanete uğramışlık, arkadan vurulmuşluk” duygusunu uyandırır. İş arkadaşlığını güvenilmez rakipliğe dönüştürür, yöneticilere karşı öfke uyandırır.<sup>83</sup>

### 1. Kriz Sürecinde Yöneticilerin Yapması Gerekenler

Kriz dönemleri için bir plan yapılması sadece kriz dönemi yaşandığında değil kriz yaşanmadan önce hazır olmalı ve ilk şok mümkün olduğunca az zararla atlatılmalıdır. Öncelikle mevcut durum iyi analiz edilerek durum saptaması yapılmalıdır. İşletmenin mevcut durum karşısındaki güçlü ve zayıf yönleri ortaya konmalıdır. Bununla birlikte fırsat ve tehditler ortaya konmalı, krizi fırsata dönüştürecek tedbirler uygulamaya alınmalıdır. Yeni strateji ve planlar gözden geçirilmelidir.

---

<sup>83</sup> ERTENve diğerleri

Kriz çalışanlara bütün nedenleriyle anlatılmalıdır. İşletmenin krizi nasıl yöneteceği konusunda bilgi verilmeli ve alınacak önlemler açıklanmalıdır. Bunlar yapılırken çalışanlara verilen önem ilk plana alınmalıdır.

Ekonomik değişim ve yaşanan krizlerin bazı müşteri ihtiyaçlarını da değiştirmesi beklenebilir. Dolayısıyla şirketler mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını iyi gözlemlemeli ve gerekli değişimleri yapmalıdır. Kriz dönemleri için bir plan yapılması sadece kriz dönemi yaşandığında değil, kriz yaşanmadan önce hazır olmalı ve ilk şok mümkün olduğunca az zararla atlatılmalıdır.

Çalışanların motivasyonlarının üst düzeyde tutulabilmesi için adil bir politika izlenmelidir. Yeni koşullar sebebiyle çalışanların özel hayatlarını da yaşayabileceklerine önem verilmeli ve çalışanlar bu konuda bilgilendirilmelidir. Giderlerin nasıl ve hangi sırayla azaltılmasının doğru olacağı belirtilmelidir. Bütün bu süreçte içtenlik, paylaşım, dürüstlük, insana verilen değer vurgulanmalıdır. Çünkü bireyler için en büyük kayıp felakete uğramaktan değil haksızlığa ve ihanete uğramak duygusundan geçmektedir. Krizin geçici olduğu önemle vurgulanmalı, geçici bir dönemde ortak fedakarlıkların yapılması zorunluluğu açıklanmalıdır. Yapılan fedakarlıklar tüm çalışanlar tarafından eşit şekilde paylaşılmalıdır. Birim yöneticileri kapalı kapılar ardındaki toplantılarla yetinmeyip insan kaynakları bölümleri ile birlikte bir şirket politikası ve sorunlarla baş etmede ise yarayacak bir program oluşturmalıdır. Eğer küçülme söz konusu ise bu programın şirketin çalışanlarına, ayrılacaklar bile olsa özen gösterildiğini, kullandığını gösterecek unsurları barındırması gerekir.<sup>84</sup>

Şirkette gerçek bir küçülme ihtiyacı var ise bunun gerçekleştirmek için krizler beklenmemelidir. Bu tür durumlarla karşılaşmamak için gerekli istihdam politikaları yürütülmeli ve işe alımlarda ihtiyaçlar doğru bir şekilde ölçülmelidir. Krizlerin şirketlere durgunluk getirmesi göz önünde bulundurularak bu dönemin gelişim adına fırsata dönüştürülmesi sağlanmalıdır. Eğitimlerde çalışanların yetkinliklerinin artırılmasına fırsat yaratılmalıdır. Daha fazla sosyal aktivite ortamı yaratılarak kolektif bir moral ve dayanışmaya destek olunmalıdır.

Küçülme ve işten çıkarmaların kısa dönemde hiçbir faydasının olmadığı, dolayısıyla kısa sürede düzelecek bu kriz durumlarında aksine şirkete zarar verdiği üst yönetimi anlatılabilmelidir. Çalışanlar kurumda yaşanabilecek krizlerin sorumlusu

---

<sup>84</sup>ERTEN ve diğerleri



olarak yönetimi görürler ve çözümünü de onların bulmasını beklerler. Krizlere hazırlıklı yönetimler bu dönemde sadece hayatta kalmayıp krizden kuvvet kazanarak ve büyüyerek çıkacaklardır. Herhangi bir şirket kriz sırasında büyük bir çöküntüye uğruyorsa bu durum esas yapının krizden öncede bozuk olduğu anlamına gelmektedir.

Rekabet ortamında uygun ücret, teşvik primleri, hisse senedi seçenekleri, çalışanların işe gelirken kendilerini iyi hissedecekleri bir çalışma atmosferi, sıklıkla sözlü olarak hatırlatma notlarıyla, yada özel bir projede görevlendirmek yoluyla takdir edilme, çalışanların şirket dışında da bir hayatlarının ve problemlerinin olduğunun fark edilmesi, varolan standart eğitim programlarının ilerisine geçilmesi çalışanların motivasyonlarını üst seviyeye taşıyacaktır.

#### a) Yöneticilere Önerilen Davranış Biçimleri

- Yöneticiler çalışanlarına günlük destek vermeli, sık sık aralarına karışmalıdırlar.

- Örgütün amaçları birlikte oluşturulmalıdır. Böylece çalışanlar kendini stratejinin bir parçası olarak görebileceklerdir.

- Daha önce belirlenmiş aktiviteler, anlaşmalar, eğitimler mümkün olduğunca iptal edilmemelidir. Bu tutum çalışanlara “hayat devam ediyor” mesajı verecektir.

- Şirket faaliyetleri artırılmalıdır. Böylece çalışanlar arasında uyum, güven ve arkadaşlık artacaktır.

- Yaratıcılık ve yenilik teşvik edilmelidir.

- Çeşitli durum senaryoları hazırlanmalı ve bunlar çalışanlarla paylaşılmalıdır.

- Çalışanlara karşı duyarlı davranılmalı ancak hissedilen kaygı ve endişeler mümkün olduğunca onlara yansıtılmalıdır.

#### b) Küçülmenin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Çalışanlar küçülme ve işten çıkarmalara gösterdikleri tepkiler kişisel olarak değişebilir. Bazıları işten çıkarmalar karşısında soğuk kanlılığını korurken bazı çalışanlar daha duygusal davranabilirler. Bazı çalışanlar üzüntü hissederken diğerleri

kızgınlık gösterebilir. Ancak genel eğilim olarak küçülmeler geride kalan çalışanlar için olumsuz etkiler ve stres yaratır.

Özellikle belirsizlik ve çalışma durumlarında çalışanlarla yönetim arasında güven olması etkin bir iş ilişkisi için çok önemlidir. Aynı zamanda çalışanların belli çerçeveler içinde yetkilendirilmesi onların yaptıkları işleri daha anlamlı bulmaları ve işleri hakkında kişisel bir kontrol hissi geliştirmelerini sağlar. Buda çalışanların yaptıkları işte proaktif olmaları ve risk almaları için bir ön şarttır. Küçülme zamanlarında hiyerarşi karmaşası yaşanabileceği ve çalışanların davranışlarını kontrol eden yöneticinin sayısının azalabileceği göz önüne alınırsa bu zamanlarda güven ve yetkilendirmenin şirketin asli fonksiyonlarını yerine getirebilmesinde özel bir rol oynadığı söylenebilir. Bununla birlikte küçülme zamanlarında özellikle yönetim ile çalışanlar arasındaki güven duygusunda azalmalar görülür. Geride kalan çalışanların üst yönetimin açıklığından şüphe duymaya başlaması yönetimin kendi ihtiyaçlarını benimsemediğini, işini iyi yapamadığını ve şirketin güvenilmez olduğunu düşünmeye başlaması bunun başlıca nedenleridir.<sup>85</sup>

Ayrıca çalışanlar yetkilerini kullanmakta tereddütlü davranmaya başlarlar. Bunun başlıca sebebi çalışanların yaptıkları işleri anlamsız bulmaya başlamaları ve kendilerini şirkette geçici görmeleridir. Bunun sonucu olarak işleri almaları gereken riskleri almaktan kaçınabilirler. İşten çıkarılan kişilerin işlerini yapmamaya başladıkları için sahip oldukları kontrol hissini kaybedebilirler. Bu düşüncelerde onları bir sonraki işten çıkarılacak kişinin olacağı inancına götürebilir.<sup>86</sup>

### c) Küçülme Sürecinde Yaşananlar ve İşe Yansımaları

Küçülmeden çok, küçülmenin nasıl yapıldığı, yapılan işlemin başarısı açısından son derece kritiktir. Araştırma sadece eleman azaltmaya yönelik küçülme hareketlerinin genel olarak başarısızlıkla sonuçlandığını göstermiştir. Bununla birlikte, şirketin stratejilerini, süreçlerini, kontrolünü ve ürünlerini değiştirmeye yönelik daha kapsamlı küçülme hareketlerinin giderlerinin kısılması, kalitenin artması ve kalanların en az

<sup>85</sup> Karen E MISHRA, *Preserving employee morale during downsizing*, Slogan Management Review.1998

<sup>86</sup> MISHRA

şekilde etkilenmesi kriterleri göz önüne alındığında çok daha başarılı oldukları görülmüştür.<sup>87</sup>

Küçülme kararının alınmasından bu kararın uygulamaya geçilmesi aşamasına kadar şirketlerin dikkat etmeleri gereken noktaları;

- Küçülmelerde gidenlerin olduğu kadar kalanlarında mümkün olan en az şekilde etkilenmesi, küçülme kararı alan şirketlerin en önemli özelliği olmalıdır. Yapılacak uygulamanın başarısı çok büyük bir oranda kalanların bu kararı ne derece kabullenip sindireceğine bağlıdır.

- Dayanışma içinde yaratılan sinerji kriz dönemlerinin daha kolay atlatılmasını sağlayacaktır. Böyle durumlarda çalışanların motivasyonlarının bir ölçüde düşmesi doğaldır. Ancak bunun ötesinde motivasyon düşüklüğüne izin verilmemelidir.

- Bireyler kendi hayatlarında yaşadıkları zor bir dönemi düşünerek, soğukkanlı ve sabırla kendi kendilerini telkin etmelidirler. Bazı kayıpları göze almalı ve riskleri görebilmelidirler. Bu durumdan kurtulmak için birey tarafından büyük çaba sarf edilmelidir. Bu hastalığı atlatmanın tek yolu somut hareketlerde bulunmaktır. Bunlar; Dayanışma içinde yaratılan sinerji kriz dönemlerinin daha kolay atlatılmasını sağlayacaktır. Böyle durumlarda çalışanların motivasyonlarının bir ölçüde düşmesi doğaldır, ancak bunun ötesindeki motivasyon düşüklüğüne izin verilmemelidir.

Bireyler kendi hayatlarında yaşadıkları zor bir dönemi düşünerek, soğukkanlılık ve sabırla kendi kendilerini telkin etmelidirler. Bazı kayıpları göze almalı ve riskleri görebilmelidirler. Bu durumdan kurtulmak için birey; tarafından büyük çaba sarf edilmelidir. Bu hastalığı atlatmanın tek yolu somut hareketlerde bulunmaktır. Bunlar;

- Çalışanların şirkete ve yöneticilere güvenmeleri

- İçinde bulunulan dönemin belli riskleri de taşıdığı ancak en az zararla atlatma yolunun birlik ve beraberlik duygusundan geçtiğinin unutulmaması,

- Bu dönemde "işimi kaybederim" düşüncesinden uzaklaşıp "şirkete nasıl değer katarım" konusuna odaklanması

- Ekip çalışmasının yaratacağı etkiyi anlayıp bu konuda takım çalışmalarına destek verilmesi,

- Sorumluluk bilincinin yerleşmesi ve kontrol mekanizması geçici bir süre devreden çıksa bile işlerin aksamadan yürümesi,

---

<sup>87</sup> MISHRA

- İyi niyetin elden bırakılmaması, özellikle küçülmenin resmileştiği ve ilan edildiği ilk dönemlerde yoğun yaşanan kuşku ve kötümserliğe yer verilmemesi,

- İçerde veya dışarıda yapılan spekülasyonlara kulak asılmaması, asıl önemli olanın yeni işe, yapıya, kişilere, süreçlere, yöneticilere vb. karşı bir direnç oluşturulmaması olduğunun hatırlanması olarak düşünülebilir.

Küçülme süreçlerinde takım çalışması ve üretkenlikte de değişimler gözlenebilir. Yapılan araştırmalarda kendine güveni orta ve yüksek düzeyde olan çalışanların üretkenliğinde küçülme ile birlikte çok fazla değişiklik olmamasına rağmen kendine güveni düşük düzeydeki çalışanların küçülmenin hemen ardından üretkenliklerinde artış görüldüğü görülmüştür. Küçülme geçiren şirketlerde takım çalışmasında olumlu gelişmeler görülmektedir. Zor geçen bir dönemi beraber atlatmanın getirdiği bağlılık çalışanların duygusal ve iş konularında birbirlerine daha yakınlaşmalarını sağlamaktadır.

Çalışanların küçülme döneminde şirkete karşı besledikleri sadakatin de önemli ölçüde azaldığı görülmektedir. Mc Kenna (1991)'ya göre çalışanların şirketlerine karşı olan sadakatlarını etkileyen sekiz faktör vardır. Bunlar,<sup>88</sup>

- Eşitlik,
- Güvenlik,
- İyi yönetim,
- Dürüstlük,
- Yetkilendirme,
- İyi iletişim
- Yan haklar
- Kişisel destektir

Küçülme dönemlerinde çalışanlar bu faktörlerin uygulanmadığını düşündükleri için şirkete karşı sadakatlerinde azalma görülmektedir.

Küçülme dönemlerinde şirketlerin işten çıkardıkları çalışanlara davranış biçimleri geride kalan çalışanların motivasyon, sadakat ve üretkenlikleri üzerinde önemli rol oynamaktadır. Çıkarılan kişilere verilen tazminatların miktarı, kararın onlara açıklanma biçimi, işe alım yapılacağı zaman onlara öncelik tanınması, kariyer danışmanlığı ve kişisel destek verilmesi geride kalan çalışanların şirkete karşı

---

<sup>88</sup> ERTEN ve diğerleri.

besleyecekleri negatif duyguların en düşük seviyede kalmasına ve olumsuz havanın kısa sürede aşılmasına yardım edecektir. Bunun sebebi kalanların, giden çalışanlar için besledikleri kişisel duygular olduğu kadar, aynı şeyin kendi başlarına gelmesi durumunda onlara verilecek değeri de göstermesidir.

## II. KRİZ ÖNLEME YÖNTEMLERİ

Örgütsel krizler, örgütün her bireyini etkiler. Krize karşı örgütün verebileceği cevabı bireyler belirlediği ve yönlendirdiği için ilk önce bireysel, daha sonrada örgütsel cevap incelenmelidir.<sup>89</sup>

Bireysel stres cevabının üç devresi vardır: kısa dönem, orta dönem ve uzun dönem. Bireyin iş stresi, örgütlerdeki ortamlara bağlıdır. Stres ya da stresli ortam krizle iç içedir. Bu nedenle bir örgütün krize karşı nasıl cevap verdiği, bireylerin krizden doğan stresle nasıl cevap verdiklerine bağlıdır. Bireyler, krizlerle nasıl bahşedecekleri hakkında çok iyi bilgi sahibi olmalıdırlar. Kısa dönem bireysel cevap verme iki çeşittir: fizyolojik etkiler ve psikolojik etkiler. Her ikisi de stresin farkına varılmasından hemen sonra ortaya çıkarlar. Bu noktada ortaya çıkan fizyolojik etkiler kan basıncını, kalp atışını artırır. Fizyolojik etkiler her türlü stres ortamında ortaya çıkmasına rağmen psikolojik etkiler stresin çeşidine bağlıdır. Fırsat durumlarına bağlı olarak ortaya çıkan stres halinde psikolojik etkiler heyecan, mutluluk, kendini beğenme olarak belirir. Depresyon, öfke, mutsuzluk, gibi belirtiler ise baskıya bağlı olarak meydana gelen stres hallerinde görülür. Bunlarla birlikte her birey aynı strese, aynı derecede hassaslık ve ciddiyet göstermez. Orta dönemde bireyin vereceği psikolojik ilk cevap, ne yapacağına karar vermesidir. Bireyin krize cevap verme esnasında seçebileceği iki önemli karar stratejisi vardır: aktif ve pasif. Pasif cevap vermede birey, kriz durumunu önemsemez ve problemin çözümünü tehir eder. Aktif cevap vermede iç ve dış stratejiler yeniden tanımlanır. Dış çevreyle ilgili olarak daha fazla pazar araştırmaları yapılabilir. Buradan alınan sonuç, örgüt şu anda ne yapıyor ve ileride ne yapmalı sorunlarına cevap olabilir.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Thomas W.MILBURN, S.Randal SCHULER, H. Kenneth WATMAN, Organizational Crisis, Part II: Strategies and Responses, s.1162-1174

<sup>90</sup> DİNÇER,s.406

Örgütsel cevap verme de kısa dönem, orta dönem ve uzun dönem olarak incelenebilir. Kısa dönemde örgütün verdiği cevaplardan birisi, daha fazla merkezileşmeye yönelmektir. Kriz zamanında örgüt, çözümler getirecek bir lidere ihtiyaç duyar. Zaman baskısı ne kadar artarsa, karar vermede merkezileşme de o kadar artar. Çünkü yetkinin merkezileşmesiyle daha etkili kararlar alınacağına inanılır. Bununla birlikte yetkinin merkezileşmesi her durum için uygun olmayabilir. Orta dönem cevap verme öğeleri, yöneticilerin karakterleri ve örgüt özellikleriyle ilgilidir. Krize karşı ilk karakter değişikliğini karar vermeye yetkili kişiler gösterir. Örgütün krizi çözebilmesi için yöneticiler arasında bir yer değiştirme yapılabilir. Gerekli olan yetenek ve beceriler, örgütün yaşam tarzına göre saptanabilir. Diğer bir önemli cevap ise görevlerin değiştirilmesidir. Kriz esnasında, sorumluluğun dağıtılması üst düzey yönetimini “ideolojiyi yönetmek” fikrine yönlendirir. Örgütün morali yükselir ve çalışanlar krize karşı bir birlik oluştururlar. Memurlar ve yöneticiler stratejik karar verme ve yürütme işini yaparlar. Eğer üst düzey yönetim karar verme işini kısa dönemde merkezileştirmeye başlarsa, ideolojiyi yönetme görevini yerine getirmek için daha az zamana sahip olur. Sonuç olarak , verilen kararların kalitesi daha düşük ve örgüt bağlılığı da az olabilir. Yönetimin dikkatini ve zamanını merkezileşmeye vermesinden dolayı meydana gelen bağlılık boşluğu özellikle bu kriz çevresinde zararlı olabilir. Merkezileşme stratejileri örgütte genel bir bozulmaya neden olabilir. Gruplar arasında anlaşmazlıklar çıkabilir ve krizin artmasına sebep olur. Bu şartlar altında yönetim özellikle destekleyici ve moral verici olmalıdır. Uzun dönemde örgütün değerleri ve amaçları değişebilir. Örneğin örgüt büyümeye yada küçülmeye önem verebilir. Örgüt, toplumun ve çalışanların değerlerine ve ihtiyaçlarına cevap vermek zorunda olabilir. Örgütler, çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap vermek zorunda olabilir. Örgütler, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamayı önemli bir amaç olarak görebilirler. Çünkü, örgütün bir sistem olarak var olması buna bağlıdır.<sup>91</sup>

Krize cevap verirken, örgütün pek çok özelliği değişebilir. Örgütün yapısı da değişebilir. Sorumluluğun dağıtılmasında bir artış ya da üst düzey yönetime bilgi veren memur sayısında bir artış olabilir.

---

<sup>91</sup>ERTEN ve diğerleri.

Genelde örgüt nasıl cevap vereceği konusunda kararsızdır. Bu nedenle, kriz fark edildiği anda en alt kademedен başlamak üzere bir plan yapılmalıdır. Bu planlama krize karşı etkinliğini arttırır.

Uzun dönemde yapılacak bir diğer işlemse: deneyim yaratmaktır. Artan deneyim, örgütü gelecekte olabilecek krizlere karşı hazırlar.

Kriz yönetiminde, yönetimin başarıyla cevap verebilmesi için birçok mekanizma geliştirilmiştir. Bu mekanizmalardan bazıları krizi önceden sezme ve önlemeye yönelikken, bazıları da krizi çözmeye ve örgütü geliştirmeye yöneliktir. Bu mekanizmaları kısaca inceleyelim

#### A) ERKEN UYARI ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Erken uyarı sistemi, örgütlerin plan dışı gelişmeler karşısında muhtemel performansını ve başarı durumunu önceden tahmin etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Kullanılacak analiz tekniği sayesinde, örgütlerin mevcut durumları ile kriz dönemlerinde olması gereken durumları arasında niceliksel karşılaştırmalar yapılarak, muhtemel krizler için örgüt hazır hale getirilir. Erken uyarı sistemi, adının çağrıştırdığı gibi, savaş durumlarında kullanılan uyarı sistemleri gibi bir mekanizma değildir. Erken uyarı sistem, kriz senaryoları oluşturarak, örgütlerin krize dönüştüren faktörlere karşı duyarlı hale getirecek, aynı zamanda krizi önleme mekanizmaları geliştirmeye yardımcı olur.<sup>92</sup>

Erken uyarı sisteminin amacı, örgütü etkileyen iç ve dış faktörlere sağlıklı bir biçimde analiz ederek, krizin ortaya çıkmasını engelleyecek çalışmalara girişmektir. Erken uyarı sistemi sayesinde elde edilen veriler yeterince değerlendirilemeyip, belirtiler analiz edilmediği takdirde, krize düşmemek mümkün değildir.<sup>93</sup>

Krize karşı ayrıntılı ve karmaşık önlemler önerilmesine rağmen yönetici işlerin iyi gitmediğini işaret edecek yöntemleri fonksiyonel halde tutmalıdır. Yönetici erken uyarı yollarını kendisi aramalıdır. Yalnız olan bilgice toplanan verilere değil aynı zamanda sezgiye de önem vermelidir. Zihinsel zekanın yanında duygusal zekasını da kullanmalıdır. Uyarılara karşı duyarlılık, her şey kristal kürede görmek değildir. Ancak

<sup>92</sup> TUTAR Hasan, *Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayıncılık, İstanbul / 2000 s.105

<sup>93</sup> TUTAR s.105

bu yöndeki tüm kanalları açık tutmak, yazılı veriler kadar küçük işaretleri de kaçırmamak sayesinde yaklaşan krizin işaretleri alınabilir. Kriz olasılığını tümüyle engelleyecek bir yöntem yoktur. Kriz zamanının iyi yöneticiliği demek, krize neden olan faktörleri soğuk kanlılıkla saptamak, uzun vadede sorun çıkarmayacak düzeltici önlemler almak gelecekte çıkması muhtemel bir krize karşı esnek acil durum planı yapmak demektir.<sup>94</sup>

İşletme başarısızlığının sistematik analizi ile ilgili çalışmalar sonunda ulaşılmak istenen amaçlar üç gruba ayrılır. Bunlar:<sup>95</sup>

- İşletmenin başarısızlık nedenlerini belirlemek,
- İşletme başarısızlığını önceden yansıtacak göstergeler elde etmek,
- Bir model içinde bu göstergeleri toplayarak, işletme faaliyetleri ile ilgili tahminlerde bulunmaktadır.

İşletmenin başarısızlıkları ile ilgili bir matematiksel model geliştirebilmek için, aşağıdaki hususların açıklığa kavuşturulması gerekmektedir.

- Başarısız işletme tanımı nedir?
- İşletmenin başarısını etkileyen faktörler nelerdir?
- Başarısız işletme tanımı yapıлып, örgütün başarısını etkileyen faktörler belirlendikten sonra, bu verilere dayanılarak, örgütün başarısızlığında en etken faktörler ve başarısızlığı önceden yansıtacak göstergeleri belirlemede uygulanacak analiz yöntemi nedir?

Bu konuları kısaca inceleyecek olursak:

### **1. Başarısız İşletme Tanımı**

Geniş anlamda; belirlenen amaçlara ulaşamamış bir örgüt başarısız işletme tanımı içindedir.

<sup>94</sup> ALLAN Jane, Zaman Yönetimi, Çeviren, Mehmet ZAMAN Hayat Yayınları, İstanbul 1999, s.84

<sup>95</sup> Aydan KESKİN ve Erdiç ÖZSELÇUK, *İşletme Sonuçları Açısından Erken Uyarı Sistemi, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Ekonomik Analiz ve Konjonktür Müdürlüğü*, İstanbul, Kasım 1984, s. 2-6



## 2. İşletme Başarısını Etkileyen Faktörler

İşletme başarısı, iki grup faktörün etkileşimi sonucunda ortaya çıkar. Bu faktörlerden birincisi; içinde çalışan çevre koşullarını yansıtan ve yöneticinin kontrolünde bulunmayan faktörlerdir. Diğer grup ise işletmenin; değişen çevre şartlarına uyum sağlama ve bundan yeterince faydalanma yeteneğini yansıtan faktörlerdir ve işletme için hazırlanan stratejik plandan kaynaklanırlar. İşletme yöneticileri yapacakları stratejik planı sürekli ve sistematik olarak takip edip değerlendirerek, çevre faktörlerindeki değişikliklerle, işletmenin kaynakları arasında uyum sağlamaya çalışırlar.

Yönetici hataları, işletme başarısızlığının ana nedeni olmaktadır. Çünkü etkin; olmayan bir yönetim, stratejik planın hazırlanmasında olduğu kadar uygulamasında da hatalara neden olabilmektedir.

Bir işletmenin başarısını etkileyen faktörler; ya stratejik plan ve uygulaması (nedenleri) ya da bu plan ve uygulamasını yansıtan işletme faaliyet sonuçları (göstergeler) analiz edilerek belirlenebilir.

Başarısızlık nedenlerine (stratejik plan ve uygulaması) dayanılarak yapılan çalışmalar işletme başarısızlığı ile ilgili önemli bulgular ortaya koymakla birlikte bazı sorunları da beraberinde taşımaktadır. Bu nedenle de işletme başarısını etkileyen faktörlerin, daha objektif olan ve tahmin yapmaya imkan veren göstergelerde (işletme faaliyet sonuçlarına dayanan oranlar) hareketle belirlenmesi seçeneği tercih edilmelidir.

## 3. Analiz Yöntemi

Başarısız işletme tanımı yapılır, başarısını etkileyen faktörler belirlendikten sonra; bu verilere dayanılarak örgütün başarısı durumunu önceden tahmin etmek için; erken uyarı sistemi denilen bir analiz tekniği kullanılır.

Erken uyarı sistemi; mali oranlardan hareketle örgütün başarı durumunu tahmin edebilmek için oranları tek tek dikkate almak yerine, onları başarılı-başarısız işletme grupları içinde birlikte değerlendirme sürecidir.

Örgüt yöneticileri krizleri önlemede etkin bir araç olan erken uyarı sisteminin amaçları şunlardır.<sup>96</sup>

- Çevredeki değişmelerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişmelerin önem derecesinin belirlenmesi
- Değişmelere neden olan faktörlerin nedenleri ve bağlantılarının incelenmesi
- Değişmelerin hızı ve yönünün belirlenerek, geleceğe yansıtılması,
- Sapmaların belirlenerek, sinyallerin alınması
- Öncelikle sapmalar doğrultusunda tepki stratejilerinin geliştirilmesi,

Genel olarak erken uyarı sistemi, dört ana işlemi üzerine kurulmaktadır. Bunlar;<sup>97</sup> -dinamik çevre analizi, -plan karşılaştırması, -erken uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ile tepki stratejilerinin belirlenmesidir.

Bu analiz tekniğinin uygulamasında önce grup sayısı belirlenir; grup sayısının iki veya daha fazla olması gerekir. Grup sayısı belirlendikten sonra aynı faaliyet dalındaki örgütlerin bir analizi yapılır ve bunlar başarılı ve başarısız olmak üzere gruplandırılır. Gruplandırmayı yaparken; işletmelerin aynı sektörde yer almalarına, birbirine yakın aktif büyüklüğüne sahip olmalarına ve başarı ya da başarısızlıklarının aynı yıla denk gelmesine dikkat edilmelidir.

Daha sonra ise, seçilen işletmelerin bilanço ve kar-zarar cetvellerinden mali oranları hesaplanır. Mali oranlardaki gelişime bakarak işletmelerin yakın gelecekteki durumlarını tahmin edebilmek amacıyla, hem başarısız hem de bu başarısız işletmelere eş olarak seçilen başarılı işletmelerin oranları; başarısızlık yılından başlayarak geriye doğru 3-5 yıl için ayrı ayrı belirlenir. Sonraki safhada ise, 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 örgütler arasındaki başarısızlık yılından önce hangi yıldan itibaren oranların farklılaşmaya başladığı belirlenecektir.

Sonunda bu farklılaşmanın sebepleri, ayrıntılarıyla incelenerek, işletmenin ne yönde bir gelişme gösterdiği yorumlanır. Bu durum; gelecekteki krizi önceden haber verebilir.

<sup>96</sup> Rüştü BOZKURT, *Ekonomik Krizler Erken Uyarı Sistemiyle Önlenebilir*, BİAR Eğitim Hizmetleri Departmanı, İstanbul, 1988, s.2-3.

<sup>97</sup> BOZKURT,s.4.

## B) DİNAMİK PLANLAMA SİSTEMİ

Planlamayı, bir veya birden fazla amaç saptayarak, bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespiti olarak tanımlayabiliriz.<sup>98</sup> Plan bir karardır ve kararların toplamıdır. Plan, bugünden geleceğe nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır. Planlama ise, planı ortaya çıkarmak için gösterilen gayretleri, bir süreci ifade eder. Dolayısıyla plan bir sonuç iken planlama bir süreçtir. Planlama, ne yapılacağı, nasıl yapılacağı, kim tarafından yapılacağı önceden kararlaştırılmasıdır.<sup>99</sup> Planlama örgütsel amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir.

En iyi plan, yeni durumları karşılayacak kadar esnek ve genel çizgileri ile düşünülen plandır. Bu nedenle kriz planları şu noktaları karşılayacak özelliklere sahip olmalıdır.<sup>100</sup>

- Aniden ortaya çıkacak acil durumun daha da ciddileşmesini önleyebilme yeteneğinde olmalıdır.

- Krize neden olan bir veya daha fazla olası faktörlerin neler olabileceği konusunda bilgi vermelidir.

- İçinde bulunulan durumdan, daha ciddi olabilecek durumları karşılayabilme yeteneğinde olmalıdır.

Örgütlerin krizi atlama da kullandıkları en önemli araçlardan birisi de dinamik planlama sistemidir.

Dinamik planlama sistemi; örgütün pazardaki değişikliklere, kapasite sınırlamalarına, malzeme akışı, personel ve sermaye sorunlarına karşı hazırlık olmasını sağlar.

Dinamik planlama sistemini oluşturan alt sistemler şunlardır:-çevre analizi, - kaynakların, olanak ve kısıtların değerlendirilmesi, -varsayım ve kriterlerin geliştirilmesi, -amaç ve hedeflerin belirlenmesi, -stratejilerin seçimi, -plan, program ve bütçelerin geliştirilmesi ile performans evrimidir<sup>101</sup>.

<sup>98</sup> Kemal TOSUN, *İşletme Yönetimi*, Cilt 1, Fakülteler Matbaası, İstanbul 1974 s.45

<sup>99</sup> Harold KONTZ, *Principle of Management, an Analysis of Managerial Functions*, Mc Grow-Hill Book Company, 1964, s.71

<sup>100</sup> Harris JEAN, *Proje Yönetimi*, Çeviren; Mehmet ZEMAN Hayat Yayınları, İstanbul 1999 s.140

<sup>101</sup> Rüştü BOZKURT, "Kriz Dönemlerinde Yöneticinin Sorunları", Dünya Gazetesi, 10-11 Şubat 1987, s.8-10,

Dinamik planlama sisteminin ilk adımı olan çevre analizinde, dış çevre faktörlerine (ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel vb. sorunlarına) ilişkin bilgiler toplanıp, değerlendirilir. Örgüt yöneticileri; çevre analizi yardımıyla, örgütlerini ilgilendiren gelişmelerin hızını ve doğrultusunu kestirerek, geleceğe yönelik kararlar üretilir, bu kararları uygulamaya koyarlar.

Dinamik planlama sisteminin ikinci adımı; kaynak, olanak ve kısıtların sürekli olarak değerlendirilmesidir. Kaynak, olanak ve kısıtların değerlendirilmesidir. Kaynak, olanak ve kısıtların değerlendirilmesi, ilk aşamada pazardaki rakipleri ve payları, müşterileri, satışlar toplamını, pazarın politik ve ekonomik ortamını tanımayı kolaylaştırır. İkinci aşamada, rakiplerin faaliyet gösterdiği pazarları, bu pazardaki paylarını; rakiplerin teknolojik olanaklarını ve kapasitelerini, rakiplerin kar-zarar durumunu öğrenme imkanı sağlar. Üçüncü aşamada ise; örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarır. Kaynak, olanak ve kısıtların sürekli olarak değerlendirilmesine dayanan dinamik planlama sistemi, krizin yarattığı değişikliklere ayak uydurmayı kolaylaştırır.

Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren örgütte; yönetimin belli varsayımlara dayanmaksızın planlama yapması mümkün değildir. Dinamik planlama sisteminin üçüncü adımında, temel varsayım ile onu tamamlayan ikinci derecedeki varsayımlar, örgütün farklı birimlerini, ortak bir anlayışla planlama yapmaya götürür.

Amaç ve hedeflerin belirlenmesi, dinamik planlama sürecinin dördüncü adımıdır. Doğru çevresel analiz; gerçekçi kaynak, olanak ve kısıt değerlendirilmesi ve tutarlı varsayım örgütleri uygun amaçlara ulaştırır. Dinamik planlama sisteminin alt-sistemlerinin iyi çalışması sonucunda; örgütü amaca götürecek olan hedefler belirlenir.

Örgütlerin; kısa ve uzun dönemli plan, bütçe ve programlarını geliştirebilmeleri için stratejilerini belirlemeleri gerekir. Üretim, pazarlama, organizasyon, personel vb. konularında belirlenecek stratejilerin kontrol edilerek yenilenmesi örgütün kriz döneminde gelişmesini sağlar.

Dinamik planlama sürecinin bir diğer adımı ise plan, bütçe ve programların hazırlanarak uygulanmaya konmasıdır. Belirlenen amaç, hedef ve stratejiler ancak plan, bütçe ve programlar vasıtasıyla uygulanabilir. Plan uygulanırken bazı sapmalar olabilir. Bu sapmalar sürekli kontrol edilerek; dinamik planlama sisteminin bütün safhalarını yenileyerek örgüt; kriz döneminin hızla değişen koşullara ayak uydurabilir.

### C) SÜREKLİ İÇ VE DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

Örgütler; çalışmalarını sürdürdükleri çevreden belirli girdiler (üretim öğeleri) alıp, bunları bir değişim sürecinden (üretim) geçirdikten sonra çıktıyı (mamul veya hizmet) olarak çevreye verirler. Çalışmaların sürdürüldüğü çevredeki değişik öğeler, örgütlerin faaliyetlerini etkiler. Örgütler yaşamak ve gelişmek için mevcut koşullara uyum sağlamaya çalışırlar. Bunun içinde sistematik olarak iç ve dış çevre analizi yapmaları gerekir.<sup>102</sup>

Dış çevrede meydana gelen değişiklikler örgüte, bir takım fırsatlar tanıdığı gibi bazı tehlike ve güçlüklerinde kaynağı olabilmektedir. Sistematik bir biçimde yapılan çevresel analizlerle örgüt; fırsatları önceden öğrenme ve uygun stratejik seçimlerde bulunma imkanına kavuşur. Ayrıca geliştirilen erken uyarı sistemi sayesinde; tehlikeleri zamanında önleyecek veya örgütün avantajına çevirecek stratejiler geliştirebilir.<sup>103</sup>

Çevre analizinde; uluslar arası seviyedeki ve ülke çapındaki ekonomik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve teknolojik değişiklikler incelenerek, faaliyet sahası üzerinde gelecekteki etkileri araştırılır. Daha sonra, faaliyet kolu analiz edilerek örgütün başarısı açısından önemli olan kritik faktörler belirlenir; stratejik alternatifler belirginleşir. Son olarak da örgütün faaliyet kolundaki yeri belirlenerek; rekabet faktörleri ayrıntısıyla tanımlanır, örgütün güçlü yönleri ortaya çıkarılır ve gerçek veya muhtemel rakipleri belirlenir.<sup>104</sup>

İç çevre analizi sayesinde örgüt; mevcut güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek şimdiki ve gelecekteki stratejilerini değerlendirme ve yönlendirme olanaklarına kavuşabilir.<sup>105</sup>

Sistematik iç ve dış çevre analizlerinin gerçekleştirilmesi ile örgütün kendi iç dinamiğini anlaması; dış çevredeki değişikliklerden kaynaklanan fırsat veya güçlükleri zamanında fark ederek gerekli önlemleri alması mümkün olur. Kriz önceden tahmin edildiğinde düzeltici önlemler alınabilir ve olası durumlara karşı planlar hazırlanabilir.

---

<sup>102</sup> Oktay ALPUGAN, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, 3 ncü Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993 ,s.52-53

<sup>103</sup> Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, s.173-174

<sup>104</sup> DİNÇER, s.90-91

<sup>105</sup> Erol EREN, s.195

## D) ÖRGÜT GELİŞTİRME

Krizi çözümede kullanılan mekanizmalardan birisi olan örgüt geliştirme; örgütün bir bütün olarak performansını geliştirmek için davranış bilimlerine ait bilgiler kullanılarak örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştiren, dolayısıyla yapı, süreç, kültür ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenleyen planlı bir değişme sürecidir.<sup>106</sup>

Örgüt geliştirmenin temel amaçları arasında örgüt üyelerinin; daha etkin haberleşmelerini sağlamak; sorunlarını açıkça tartışabilecekleri bir ortam oluşturmak; amaçlarını açık hale getirerek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak; duyu, düşünce ve önerilerini birbirleriyle paylaşmalarını sağlayacak bir ortam geliştirmek sayılabilir.<sup>107</sup>

Başarısız işletmelerde olduğu kadar başarılı işletmelerde de uygulanan örgüt geliştirmede, işletmedeki sorun teşhisine göre seçilen çeşitli teknikler kullanılır. Bu tekniklerden bazıları şunlardır: -iş zenginleştirme, -amaçlara göre yönetim, -duyarlık eğitimi, -ekip oluşturma, -kişisel danışmanlık, -departmanlar arası ilişkileri geliştirme, -durumsallık anlayışına dayanan örgüt dizaynı ve sosyo-teknik anlayışına dayanan karar merkezlerini oluşturmaktır.<sup>108</sup>

Örgüt geliştirme süreci; örgütün yapısına, toplumun kültürüne, çözülecek problemin niteliğine ve programı yürütecek olan değişme uzmanlarının özelliklerine göre değişiklikler gösterse de genel olarak beş safhaya ayrılabilir.<sup>109</sup>

### 1. Sorunu Tanımlama

Dış çevredeki değişikliklerin veya iç çevredeki yetersizliklerin hissedilmesi ve krizin sinyallerinin alınmasıyla başlayan ilk safhada, davranış birimlerinde uzman olan bir danışman veya değişme uzmanı ile irtibat kurulur. Örgütteki sorunların yerleri, sebepleri ve özellikleri araştırılır; elde edilen bilgiler yine ilgili kişi ve birimlerle

<sup>106</sup> Ömer DİNÇER, *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler*, İİBF, İstanbul, 1992

<sup>107</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, 3 ncü Baskı İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No.101, İstanbul, 1989,s.25.

<sup>108</sup> KOÇEL, s.27.

<sup>109</sup> Ömer DİNÇER, “Organizasyon Geliştirme Sürecinde İlk Adım”, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi, Cilt 11, 1985, s.12-14

paylaşılır. Daha sonraki adımda; bu bilgiler analiz edilip, sınıflandırılır, belirtilerle sebepler ayırt edilir ve sorunları tanım yapılır.

## **2. Sorun İçin Çözümler Geliştirme**

Toplanan bilgilerin daha sistematik olarak değerlendirildiği bu safhada; sorun için alternatif sistemler geliştirmelidir. Alternatif çözümler geliştirirken her türlü fikir ayrıntılı olarak değerlendirilmelidir. Ancak bu şekilde başarılı çözümler buluna bilir.

## **3. Harekete Geçme**

Bu safhada, örgütün şartlarına uymayan alternatif çözümler tasfiye edilerek, farklı düşünceler ikna edilmeye çalışılarak ortak bir çözüm fikrine ulaşmaya çalışır. Daha sonra ise, örgütün mevcut yapısındaki eksiklikleri giderilerek bir yapı belirlenir

## **4. Faaliyet Planı ve Müdahale**

Ortak bir çözüm fikrine ulaşıldıktan sonra faaliyet planı hazırlanır. Örgütün durumuna ve sorunun özelliğine uygun müdahale teknikleri saplanarak; programın uygulanmasından sorumlu olacak elemanlar ile programın kapsamı belirlenir. Değişikliğe karşı direnişler açığa çıkarılarak, çözümlenmeye çalışır ve daha sonrada faaliyete geçirilir.

## **5. Sonuçları Değerlendirme**

Daha önceki safhada belirlenen her faaliyet için değerlendirme ölçeği hazırlanmalıdır.

Amaçlarla elde edilen sonuçlar karşılaştırmalıdır. Şayet gerçekleşen durum, arzulanan duruma uygunsa denge durumu kontrol edilerek yeni sorunların çözümüne geçmelidir. Ancak gerçekleşen durum, arzulanan duruma uygun değilse sorunun nedenleri araştırılacak yeniden ele alınmalıdır.

## E) TUTUM VE DAVRANIŞLARI GERİ BESLEME

Kriz yönetiminde çevreye uyum tekniği olarak kullanılabilir olan tutum araştırmaları ve geri besleme, tüm örgüt sistemleri hakkında sistematik olarak bilgi toplama ve analiz için tekrar örgüte (her kademedeki kişi ve gruplara) yansıtma sürecidir.<sup>110</sup>

Bu teknik işletmenin belirli bir alt sisteminden veya tüm sistemden toplanan verilerin, yerinde kullanıldığı zaman değişiklik yapmadan güçlü bir araç olacağı varsayımından hareket eder. Dolayısıyla elde edilen veriler sadece tepe yönetimine bilgi veren veya alt kademelerde sık sık problemleri çözmek için kullanılan bir araç olarak görülmez. Toplanan bilgiler gruba tekrar geri beslenir ve bu daha çok başarı seviyesi düşük çalışma gruplarına ağırlık verilerek yapılır. Böylece örgüt içindeki grupları aldıkları geri besleme verilerini, problemlerin teşhisinde ve çözüm yollarının geliştirilmesinde kullanılır.<sup>111</sup>

## F) ESNEK VE ORGANİK ÖRGÜT YAPISI

Örgütlerde görülen verim ve performans düşüklüğünün nedeni örgütlenmenin katılığıdır. Bu tür örgütler emek gücündeki yeni kapasitelerin ve teknolojilerdeki gelişmelerin ve tüm çevresel değişmelerin farkına varamazlar. Katı örgütler iyi bir yatay iletişimden yoksundurlar. Bu durum karar alma sürecini yavaşlatıp verimsizliğe neden olur ve bürokrasiyi artırır.<sup>112</sup>

Dış çevrede meydana gelen değişmelerle uyum sağlanabilmek için örgüt yapısının esnek olması gereklidir. Dış çevre ile ilişkilerin bir çok kişiyle takip edildiği davranış esnekliği olan, çalışmaları yönetebilen, iletişim kanallarını, bilgi akışını iyi sağlayan bir örgüt yapısının geliştirilmesi gerekir.<sup>113</sup>

Organik ve esnek örgüt yapısının oluşturulabilmesinde geçici çalışma grupları, matriks örgütler, bağımsız çalışma grupları ve benzeri uygulamalar önemli bir araçtır. Geçici çalışma grupları örgüt yapısındaki katılığı gidermede oldukça etkili bir tekniktir.

---

<sup>110</sup> DİNÇER, s.405

<sup>111</sup> DİNÇER, s.406

<sup>112</sup> Milli Produktive Merkezi, Verimlilik Yönetimi, Ankara 1995, s.16

<sup>113</sup> DİNÇER, s.405



Normal işlerine ilave olarak yeni gruplarla yürütülecek görevler, çalışanlarda gerilimi azaltmada ve başarı güdümünü teşvik etmede faydalı olacaktır. Geçici ve hatta bağımsız çalışma grupları, değişik birimlerdeki yöneticilerin geçici olarak birbirleri ile yapmaları sürecidir. Bu gruplar hasta yapıyı veya belirli bir problemi çözmeye çalışırlar. Mesela kriz durumlarında bağımsız bir kriz grubunun oluşturulması, daha etkili bir çözüme ulaşmada yararlı olabilir.<sup>114</sup>

Matriks örgütler geçici ve bağımsız çalışma gruplarının daha gelişmiş şeklidir. Matriks örgütler geçici veya daimi nitelikte kurulabilen, bölümler arasında yatay ve çapraz ilişkileri, dolayısıyla astlar ve üstler arasında çoklu emir-kumanda ilişkilerini temel olan bir örgütlenme yöntemidir. Bu tip örgütler daha çok uzmanlık isteyen çalışma alanlarında, örgüt içi kaynakların bütünleşmesi gerektiği durumlarda ve kısa sürede tamamlanması gereken projelerde söz konusu olmaktadır.<sup>115</sup>

#### G) ESNEKLİK İÇİN YALIN ORGANİZASYON MODELİ

Günümüzde işletmelerin özellikle uluslar arası rekabetin yoğun baskısı altında kalmaları, onları örgütsel ve yönetsel faaliyetlerinde yapısal anlamda yenilikler yapmaya zorlamaktadır. Yönetimde, görevler ve işlevler yeniden tanımlanarak, kademe azaltmaya ve yalınlaşmaya doğru eğilim yaşanıyor. İşletmelerin çalıştığı ekonomik teknolojik ve sosyal çevre kökten değişirken, örgütlerin de çevresel değişimlere daha hızlı ve değişen tepkiler göstermesi gerekiyor. Üstelik karşılaşılan baskılar ve fırsatların hızla değişmesi, krize kaynaklık edecek faktörlerin birbiri ardına gelmesi, organizasyonlarda yalınlaşmayı ve yataylaşmayı zorunlu hale getirmektedir.<sup>116</sup>

Bütün bu değişimler doğal olarak, kararların organizasyonların alt düzeylerinin de katılımıyla alınmasını gerekli kılıyor. Bu yüzden karara katılım, sadece astların motivasyonu açısından düşünülüyor, bu aynı zamanda, örgütlerin hızla değişen çevreye ayak uydurmaları açısından da gerekiyor.<sup>117</sup> Yalınlaşmayı gerektiren şartların başında diğer post-modern örgüt modellerinde olduğu gibi değişime ayak uydurma ve kriz gibi ani değişimlere duyarlı olmak kaygısı vardır.

<sup>114</sup> Henry P.KNOWLES ve Brose D. SAXBERG, *Organization leadership of Planned And Unplanned Change*, Future Vol. 20. No:3 1988 s.258-259

<sup>115</sup> DİNÇER, s.405

<sup>116</sup> TUTAR, s.118

<sup>117</sup> Alvin TOFFLER, *Uyumlu Şirket*, İlgi yayınları, Çeviren Yakut GÜNERİ, İstanbul 1989, s.132

Kademe azaltma, sıfır hiyerarşi, küçülme gibi kavramlar ile yakından ilişkili ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan bir diğer kavram ve uygulamada yalın organizasyon kavramıdır. Yalın organizasyon, değer oluşturmaya olumlu bir katkı sağlayacak şekilde fonksiyonların, departmanlar süreçlerin yeniden tanımlanması ve düzenlenmesidir.<sup>118</sup>Bu kavram tüketicilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk cevap verebilmek için organizasyon yapısının birleştirilmesini ifade ediyor. Yalın örgütlerde, katma değer oluşturmaya faaliyet ve mevkilerin dışlanması, işi yapan ile karar verenin, mümkün olduğunca birbirine yakınlaştırılması öncelikli bir hedeftir. Kavramın vurgulamak istediği yalınlıktır. Bu, ayrıntıdan uzak, işleri geciktirmeyen, hemen reaksiyon gösterebilecek bir yapıdır.<sup>119</sup>Özellikle kriz dönemlerinde zamanın daralması, çabuk karar alma zorunluluğu ve gelişen durumlara hemen reaksiyon gösterme gerekliliği, yalın organizasyonların önemini artırıyor. Yalın organizasyon modelinin, merkezîyetçilikten ve hiyerarşiden uzak, değişime karşı hemen tepki gösterebilecek bir örgüt modeli olması, kriz önleme veya krizi izleme konusunda örgütlerin yapısal anlamda işlevselliğini artırır.

#### H) ETKİN BİR KARAR DESTEK SİSTEMİNİN KURULMASI

Bilginin madde ve enerjinin yerine geçecek, üretimin temel girdisi haline gelmesinin bir sonucu olarak, günümüzde organizasyonlar, bilgi, fikir ve yenilik ortaya çıkaran yapılar olmaya doğru gelişmektedirler. Bu çekişme modern organizasyonları bilgi işleyen sistemler durumuna getirmektedir.<sup>120</sup>

Bilgi sistemleri, yönetsel davranışlarda, haberleşmede, problem çözümlemede, istikrarlı karar vermede önemli rol oynayan sistemlerdir. Yönetim sisteminin her kademesinde ve yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde, doğru ve etkin karar verme, örgüt açısından yaşamsal öneme sahiptir. Başka bir deyimle karar verme yönetimin en önemli fonksiyonlarından biridir.<sup>121</sup>Yöneticiye bu fonksiyonu yerine getirmede destek sağlayan sisteme, karar destek sistemi denir.

<sup>118</sup> James P.WOMACK, Daniel T.JONES, *Yalın düşünce*, Çeviren, Nesime ARAÇ, Sistem Yayıncılık İstanbul 1998, s.123

<sup>119</sup> KOÇEL, s.314

<sup>120</sup> TUTAR, s.121

<sup>121</sup> Hasan TUTAR, Yönetim Bilgi Sistemleri,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Erzurum 1996, s.20.

Karar destek sistemlerinin tanımını ilk defa Scott Morton yapmıştır. Scott'a göre karar destek sistemi, yarı yapısal ve yapısal olmayan sorunların çözümünde karar alıcıya, veri ve modeller sunmak suretiyle yardımcı olan etkileşimli bilgisayar sistemleridir. Karar destek sistemi karar alıcıya yarı yapısal sorunları çözmeye, veri, model ve kullanım kolaylığı sağlayan etkileşimli bilgisayar sistemi niteliğine kavuşmuştur.<sup>122</sup>

Karar destek sistemlerinin hedefi karar alma süresince verimliliği geliştirmek değil, alınan kararları iyileştirmektir. Verimlilik bir bakıma etkili karar almanın bir fonksiyonudur ve doğru kararların sonucunda kendiliğinden oluşacaktır. Karar destek sistemi, özellikle kriz ortamında zamanı değerli ve kıt olan yöneticiye sorunların çözümünde en iyi kararlara varabilmesinde matematiksel modeller sunarak, onu destekler.

## I) KRİZ VE ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

Öğrenen organizasyonun merkezinde her şeyden önce zihniyet değişimi vardır. Öğrenen bir organizasyon, insanların kendi gerçeklerinin nasıl oluşturacaklarına ve keşfedebileceklerine olanak sağlayan bir yerdir. Nasıl değiştirileceklerini de, öğrenen bir organizasyon kendi geleceğini belirleme kapasitesini sürekli genişleten bir organizasyon olarak tanımlanabilir.<sup>123</sup> Bir organizasyonun kendi geleceğini belirleme kapasitesini genişletme yeteneği, plansız bir gelişme olan kriz için çok büyük bir öneme sahiptir. Bunun için öğrenmenin süreklilik göstermesi veya öğrenme yaklaşımını, köklü biçimde değiştirecek kültürel bir değişim sürecinin başlatılmasına ihtiyaç vardır.

Öğrenen organizasyon kavramı, bir örgütün yaşadığı olaylardan sonuç çıkarma yeteneğinde olması, edindiği tecrübelerini, değişen çevre koşullarına uyum (kriz sonrası rehabilitasyon) süreçlerinde kullanması personelini sürekli geliştirici bir sistem kurarak, böylece değişen gelişen ve kendini yenileyen bir sisteme dönüştürülmesi

<sup>122</sup> Türksel Kaya BENSĞHIR, *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİE Yayını, Ankara 1996, s.84

<sup>123</sup> Charlene M SOLOMON, *Hr Facilitates, the, learning Organization Concept*, Personnel journal, 1994. s.59

anlamına gelmektedir. Çevresel değişikliklere hızlı tepki gösterme yeteneği, ancak öğrenen organizasyon olmakla mümkün olur.<sup>124</sup>

Öğrenen organizasyonları diğer organizasyonlardan ayıran temel farklılık, bu organizasyonların bazı temel faaliyetlerinde, beceri sahibi olmalıdır. Bu faaliyetler<sup>125</sup>

- Sistematik sorun veya kriz çözme,
- Yani yaklaşımları deneme,
- Kendi kendine deneyim kazanma ve geçmiş deneyimlerden ders çıkarma ve onlardan nasıl yararlacağını bilme,
- Başkalarının veya rakiplerinin en iyi uygulamalarından ders çıkarma veya yararlanma (benchmarking),
- Tüm organizasyonlar etkin ve hızlı bir bilgi transferi sağlayabilme yeteneğidir.

#### J) REORGANİZASYON VE SÜREÇ YENİLEME FAALİYETLERİ

Organizasyonlarda değişimin getirdiği yenilikleri takip etmemekten kaynaklanan stratejik açığın kapatılabilmesi ve krizin oluşturduğu tahribatın ortadan kaldırılabilmesi, geniş çaplı bir reorganizasyon çalışması yapmakla mümkün olur, içinde bulunduğumuz hızlı değişim sürecinde, açık bir sistem olarak her türlü değişime karşı duyarlı olması gereken organizasyonların bu duyarlılığı göstermemeleri durumunda, stratejik açıklık meydana gelir ve stratejik açıklığın kapatılamaz ölçüde büyüdüğü kriz aşamasıdır. Bu aşamadaki bir organizasyonun yapacağı öncelikli faaliyet, örgütün belirlediği amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için değişen kuşlulara göre, örgüte yeni bir yapı ve anlayış kazandırmaktır. Bu bir bakıma, yönetim fonksiyonlarını çevresel şartlara göre yeniden ele alma ve düzenleme sürecidir.<sup>126</sup>

Örgütlerde reorganizasyon faaliyetleri, örgütün fiziki, mali ve beşeri unsurları üzerinde top yekün bir iyileştirme faaliyeti olarak ele alınır. Reorganizasyon faaliyeti, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için en iyi yapının oluşturulması ve iyileştirme faaliyetlerini kesintisiz (kaizen) bir şekilde yürütülmesini içerir. Reorganizasyon faaliyetleri aynı zamanda günün koşullarına uygun ortak sorumluluk bilincinin

<sup>124</sup> TUTAR s.126

<sup>125</sup> David A. GARVIN, *Building and Learning Organization*, Harvard Business Review, 1993

<sup>126</sup> Garry DESSLER, *Organization Theory Integrating Structure Behavior*, New Jersey, Prentice-Hall Inc. 1986 s.449

geliştirilmesi için yeni bir örgüt kültürünün oluşturması, stratejik araştırmalar yapacak ve kararlar alacak liderlerin yetiştirmesi gibi faaliyetleride kapsar. Kriz aşamasındaki organizasyonu, krizden çıkarmada reorganizasyon faaliyetlerinin yeterli olmaması ve daha köklü değişiklikler yapma gereği duyulursa bu kez değişim mühendisliğine gerek duyulur.<sup>127</sup>

Dilimize, süreç yenileme, süreçlerin yeniden yapılandırılması veya değişim mühendisliği olarak giren kavram, örgütlerin daha etkin ve verimli hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade etmektedir.<sup>128</sup>

Değişim mühendisliği maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde köklü gelişmeler yapmak amacıyla, iş süreçlerini köklü bir biçimde, yeniden dönüşe bilmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.<sup>129</sup>

#### K) KRİZE KARŞI ORGANİZE İYİLEŞTİRME;KAİZEN

Drucken, kaizen sürecinin belli oran çevresinde ele almasının daha gerçekçi olacağını belirtmektedir. Ona göre bir kurum ie ve dışa dönük olarak yaptığı her faaliyetin, sistematik olarak ve devamlı bir, şekilde iyileştirmeye ihtiyaç vardır. Ürün ve hizmet üretim işlemleri, pazarlama, servis, teknoloji, çalışanların eğitim ve geliştirilmesi, bilginin kullanımı gibi faaliyetler, organize iyileştirme sürecinde yapılması gereken faaliyetlerden bazılarıdır. Bunun için işletmenin önceden belirlenmiş yıllık iyileştirme planları olmalıdır.<sup>130</sup> Örgütler bu oranı sağlıklı i ve dış çevre analizlerine dayandırmalıdırlar. Somut ve ulaşılabilir hedefler belirlemek amaç belirlemenin ve planlamanın doğasında vardır.

Örgütler, hem krize karşı daha dirençli olmak, hemde kriz sonrasında örgütü geliştirmek için Kaizen anlayışını, tüm iş yapma yöntem ve süreçlerinde uygulaması gerekir. Kaizen yaklaşımı örgütsel gelişmenin en güvenilir yöntemlerinden biridir.

Hızlı yapısal değişim dönemlerinde yaşamını sürdürme yeteneği gösterebileceği alanlar ancak değişim liderleridir. Değişim liderleri krizin ortaya çıkardığı fırsat

<sup>127</sup> TUTAR s.130

<sup>128</sup> KOÇEL s.290

<sup>129</sup> Michel HAMMER, James CHAMPY, *Değişim Mühendisliği*, Çeviren S.Gül Sabah Yayınları İstanbul 1994 s.28

<sup>130</sup> Peter F DRUCKER, *Management Challenges For the zest Century*. s.80

ortamını değişimi gerçekleştirmenin tam zamanı olarak görür. Bunun için değişim lideri<sup>131</sup>

- Gelecek için politikaları oluşturmalı,
- Değişimi arayan ve sezen sistematik metotlar geliştirmeli,
- Değişimi kurumun içinde ve dışında doğru olarak tanıtmalı
- Değişimi ve sürekliliği dengeleyen politikalar geliştirilmelidir.

### III. KRİZ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

#### A) TASARRUF STRATEJİLERİ

Tasarruf stratejileri; çevrede beklenmedik olaylarla karşılaşan ve/veya yönetim açısından sorunları olan örgütlerin izlediği stratejilerdir. Ayrıca tasarruf stratejileri ekonomik koşulların durgunluk dönemlerinde ve pazarların doyum noktasına geldiği veya geri gittiği durumlarda da uygulanabilir.<sup>132</sup>

Yöneticilerin başarısızlığı kabullenmeleri anlamına gelen tasarruf stratejilerini uygulamak zordur. Ancak bazı durumlarda bu stratejileri seçmek zorunlu olabilir. Bu durumlar şunlardır.<sup>133</sup>

-Örgüt durumu kötüleşmektedir.

-Diğer stratejiler uygulanmış ama, örgüt amaçlarına ulaşamamıştır. Satışların yükseltilmesi vb. için hissedarlardan, müşterilerden ve diğer yakın evre unsurlarından yoğun baskı gelmektedir.

-Dış evre tehlike sinyalleri vermektedir ve örgüt buna karşı koymada yetersizdir. Tasarruf stratejilerini dört ana grupta toplayabiliriz.

#### 1. Etrafına Bakma Stratejileri

Bu strateji, genellikle ekonomik koşulların durgunluk dönemlerinde uygulanır. Mevcut evresel koşullar arasında, örgüt, etkinliğini artırıcı faaliyetler üzerinde

<sup>131</sup> DRUCKER s.73

<sup>132</sup> Zeyyat HATİPOğLU, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*; Cilt. 1, nc Baskı, Temel Araştırma Yayınları, İstanbul 1986, s.95-96

<sup>133</sup> EREN,s.173-174

yoğunlaşır. Personel ve yönetim giderlerinde bir azaltmaya gidilir: İşe almalar dondurulur, emeklilik veya işten çıkarma suretiyle personel azaltılır, pahalı araştırma geliştirme uzmanlarının ve teçhizatının giderleri tamamen veya önemli ölçüde azaltılır, reklam harcamaları kısılır. Emek, satın alma, yatırım ve sermaye teçhizatını içeren üretim masrafları; ürün gelişimi, dağıtımını ve satışını içeren pazarlama masrafları ile finansal masraflar hedeflenen tasarruf etme alanlarıdır. Çabuk etki sağlayabilmesi için büyük çaba ve dikkat gerekmektedir. Masrafları kısarken; örgütün temel fonksiyonuna zarar vermeye ve çalışanlar arasında aşırı bir muhalefet oluşturmamaya dikkat edilmelidir.<sup>134</sup>

## 2. Tecrit Etme Stratejileri

Tecrit etme stratejileri, etrafına bakma stratejilerine bir alternatif olarak uygulanır. Bu stratejiler; örgütün herhangi bir stratejik iş biriminin faaliyetlerinin durdurulması veya satılması ile ilgilidir. Bazen de stratejik iş biriminin bölümlerinden birinin faaliyetine son verilir. Etrafına bakma stratejileri uygulamasına rağmen beklenen sonuca ulaşılamamışsa, tecrit etme stratejileri uygulanır.<sup>135</sup>

Tecrit etme stratejileri; örgütün pazar payının ve satış artışının yetersiz olduğu, daha iyi yatırım olanaklarının mevcut olduğu ve örgütün teknolojik değişimine yatırım yapacak yeterli kaynağının bulunmadığı durumlarda kullanılan stratejilerdir.<sup>136</sup>

Stratejik iş biriminin elden çıkarılması ile örgüt, yeni yatırımlara yönelebilir veya mevcut yatırımlarını genişletebilir ve karlılığını artırabilir.

## 3. Son Verme Stratejisi

Son verme stratejisi; örgütün tamamını kapatma veya satma konuları ile ilgili olup; örgütün iflas etmekten başka seçeneği yoksa veya hissedarların son verme

<sup>134</sup> Y.N.Chang FILEMON, *Business Policy and Strategy*, Goodyear Publishing Company, New York, 1980, s.140-142

<sup>135</sup> CAN, s.53

<sup>136</sup> EREN, s.227-229

suretiyle elde edeceği yararlar fazla ise uygulanır. Başarısızlığın göstergesi olarak kabul edilen son verme stratejisi; olağanüstü durumlar dışında nadiren uygulanır. Yöneticilerin çoğu son verme stratejisinin yerine, tecrit etme stratejisini kullanmaktadırlar. Aksi takdirde hem görevlerini kaybederler hem de piyasadaki prestijleri düşer.<sup>137</sup>

#### 4. Mahkum Olma Stratejileri

Örgüt; ürettiği mal ve hizmetlerin % 75'inden fazlasını tek bir müşteriye satmışsa veya müşteri, normalde örgüt tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin bir kısmını üstlenmişse; örgüt bu müşteriye mahkum olmuştur denilebilir.<sup>138</sup>

Örgüt; bazı fonksiyonlarını yerine getirmede yetersiz kalıyorsa veya finansal açıdan güçlenmede en uygun yol olarak görüyorsa, bu stratejiyi uygulayabilir.

Bu strateji sayesinde; bazı fonksiyonların yerine getirilmesi müşteriye devredildiği için, örgütün yönetim giderleri azalır. Bununla beraber, örgüt bağımsızlığını belli ölçüde yitirir.

Örgütün mahkum olma stratejisini uygulaması halinde; müşteri pazarlama dışında, üretim kontrolü, kalite kontrol gibi konularda da karar verebilir. Bu durum zamanla mal veya hizmetin fiyatı ile ilgili baskılara da neden olabilir. Sonuçta da örgüt yönetim giderlerinde sağladığı tasarrufa rağmen hedefine ulaşamayabilir.

Tasarruf stratejilerinde ilk amaç; örgüt içi etkinliğin sağlanmasıdır. Eğer bu strateji etkin bir şekilde uygulanırsa; daha sonraki aşamada yeniden yapılanma ve büyüme stratejilerine geçilebilir.

#### B) DENGELİK (SÜREKLİLİK) STRATEJİLERİ

Eski stratejilerin devamı ve/veya geçmişteki performansın biraz düzeltilmesi anlamına gelen denge stratejilerinin üç temel özelliği vardır. Bunlar;<sup>139</sup>

<sup>137</sup> CAN, s.54

<sup>138</sup> CAN, s.54

<sup>139</sup> EREN, s.221



-Örgüt aynı ve benzer amaçları izlemeye devam etmekte; geçmişte olduğu gibi yine her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmektedir.

-Ana stratejik kararları, fonksiyonel yavaş büyüme sürdürme konusunda yoğunlaştırmıştır.

-Çevresine aynı veya benzeri ürün ve hizmetleri sunmaya devam etmektedir. (ürün ve hizmetlerin üretim ve pazarlamasında sadece gerekli değişiklikleri yapmaktadır).

Örgütlerin denge stratejilerini seçmelerinin nedenleri ise şunlardır.<sup>140</sup>

-Örgütün kendini başarılı görmesi ve bunu biraz geliştirerek devam ettirmeyi yeterli görmesi;

-Yöneticilerin riskleri artırmak istememeleri (çünkü; hızlı büyümenin daima bir riski vardır.);

-Dış çevrenin kararlı, az değişir olması;

-Örgütün saldırgan büyüme stratejilerini uygulamak için yeterli finanssal ve beşeri kaynağa sahip olmaması;

-Sanayi kolundaki değişimlerden örgütün haberdar olmaması ve bu nedenle de kendini, herhangi bir değişiklik yapma zorunluluğunda hissetmemesi;

-Mamulün hayat eğrisinin ilk safhasında bulunması, bu nedenle de Pazar payını belirli oranda artırmaya ve korumaya öncelik tanınmasıdır.

Denge stratejilerini, alt stratejilerini dört grupta inceleyebiliriz.

### **1. Yavaş Büyüme Stratejileri**

Tutucu ve az riskli olan bu stratejide, örgüt; geçmiş yıllarda olduğu gibi, belirlediği amaçlarına aynı biçimde ulaşma çabalarını sürdürür. Ancak; örgütün geçmişte sağladığı büyüme oranı, enflasyon oranına göre ayarlanır. Örgüt bu stratejiyi: riskinin az olması, özellikle işletmenin faaliyetlerine önem vermesi ve yaratıcı olmaması nedeniyle seçer. Böylece örgüt, belli bir mal ve hizmet üretiminde yoğunlaşır. Yavaş ve emin adımlarla mevcut pazarını genişletir. Ardından da yeni mal veya hizmetleri mevcut pazarlara sürmeye çalışır.

---

<sup>140</sup> HATİPOĞLU,s.94-95

## 2. Kar ve Harmanlama Stratejileri

Kar stratejilerinin amacı; kısa dönemde nakit girişlerini ve karı artırmaktır. Bu stratejilerin uygulanması nedeni ile örgütün kısa dönemde piyasa payı azalır. Dolayısıyla örgütün bu stratejiyi izleyebilmesi için ürün hayat eğrisinin olgunluk safhasına girmiş olması gerekir. Böylece elden edilen nakit girişleri; hissedarlara dağıtılabileceği gibi, yeni mal veya hizmetlerin desteklenmesi amacıyla da kullanılabilir. Kar stratejisi, şu koşullarda başarılı olabilir<sup>141</sup>

-Pazar dengeli ise veya gerilemeye başlamışsa;

-Stratejik işbirliğinin pazar payı küçükse ve bu payı artırmanın maliyeti yüksekse,

-Bu işten çekilecek kaynakların örgüt içinde daha verimli olarak kullanılabilmesi imkanı varsa,

-Stratejik işbirliği gelirleri örgütün toplam cirosu içinde önemli bir paya sahip değilse,

-Eğer stratejik işbirliğinin gelirleri dengeli değilse,

-Son oyun stratejisi de denilen bu stratejiyi uygularken; karsız bölümleri yavaş yavaş elden çıkarma, rakiplere göre pazar payını koruma, yatırımların tüm getirisini toplama ve aktifleri; değerlerini çok fazla kaybetmeden satma gibi yöntemler kullanılır.

## 3. Fasıllı Durgun Büyüme Stratejileri

Örgüt bu stratejiyi saldırgan büyüme stratejisinden denge stratejisine geçerken kullanır.

Saldırgan büyüme stratejisinin uygulaması nedeni ile hızla büyümüş olan örgüt; mevcut sistemlerini dengeye oturtmak için bu stratejiyi uygular ve bir süre için gelişimini durdurur; ardından tekrar büyümeye yönelir. Bu dönemde verimliliği artırmak için çaba harcanır. Çünkü hızlı büyüme; ehil yönetici açığı, tedarik zorluğu, kalite standartlarında bozulmalar gibi bir takım olumsuzluklara neden olur. Dolayısıyla icracı birimler alınan kararlara ayak uydurmada gecikebilirler. Bütün bu sorunların

---

<sup>141</sup> EREN, s.253

çözömlenebilmesi için örgütün kendine çeki düzen verebilmesi için fasıllalı durgun büyüme stratejileri uygulanır.<sup>142</sup>

### C) SALDIRGAN BÜYÜME STRATEJİLERİ

Hızla büyüyen pazarlarda veya hızla değışen özelliklere sahip sektörlerde faaliyet gösteren örgütler; etkinliklerini artırmak ve yaşamlarını devam ettirmek için bu stratejiyi devam ettirmektedir. Teknolojinin hızla geliştiğı sektörlerde bu strateji izlenmelidir. Dolayısıyla hızla değışen bir çevrede örgüt, hayatını sürdürüebilmek için bu stratejiyi uygulamalıdır.<sup>143</sup>

Bu stratejiyi örgütler şu şartlar altında uygularlar.<sup>144</sup>

- Yeni mal veya hizmetleri pazara sunacakları zaman,
  - Stratejik kararlarını faaliyetlerin artırılması üzerinde yoğunlaştırdıklarında, Saldırgan büyüme stratejilerinin uygulama nedenlerini sıralayacak olursak;
  - Dengesiz endüstrilerde, denge stratejisi uzun vadeli ölüm demektir. Bu yüzden eğer dış çevre dengesizse, sürekliliğı sağlamak için büyüme gerekli olabilir.
  - Bir çok yönetici büyüme ile etkinliğı eşit saymaktadır.
  - Bazıları; toplumun, büyümeden fayda sağlayacağına inanır.
  - Denge stratejisinde risk daha azdır. Fakat, aynı zamanda daha az para ve daha az ödöl vardır. Oysa pek çok yönetici; örgütlerinin ve kendi isimlerinin başarıyla anılmasını isterler.
  - Hissedarlardan veya ana listelerden gelen yoğun baskılar,
  - Büyüme; tekel gücünü sağlamlaştırır.
  - İşletme büyüdüğünde ve tecrübesi arttığında, masrafların azaldığına ve verimliliğın arttığına dair bir düşünce vardır.
- Saldırgan büyüme stratejilerini işletme içi ve dışı büyümeye yönelik çeşitli alt stratejileri vardır.

<sup>142</sup> EREN, s.224

<sup>143</sup> HATİPOĞLU, s.90

<sup>144</sup> Jauch LAWRENCE, William GLUECK, *Business Policy and Strategic Management*, 5 the Ed, McGraw Hill Book Company New York, 1988 s.206-207

## 1. İşletme İçi Büyüme Stratejileri

İşletmelerin kendi kaynaklarına dayanarak gerçekleştirdiği bu stratejiyi üç grupta incelemek mümkündür.

### a) Derinliğine Yoğun Büyüme.

Faaliyetlerin belirli bir ürün yada pazar üzerindeki yoğunlaşması anlamına gelir. Bu stratejinin üç uygulaması vardır.

#### - Pazara Derinliğine Girme:

Burada örgüt; bütün kaynaklarını ve faaliyetlerini büyümekte olan belli bir pazar üzerinde yoğunlaştırır.

Pazara derinliğine girmek için çeşitli yöntemler kullanılır. Bu yöntemlerden birincisi; mevcut müşterilerin daha fazla mal alması için örgütün çaba harcamasıdır. Diğer yöntemler ise; örgütün rakiplerden alışveriş yapan müşterileri kendisine çekmesi ile söz konusu malı hiç kullanmayan kimseleri bunu kullanmaya özendirmesidir. Bunun için de örgüt, söz konusu malın faydalarını müşteriye gösterir. Bu stratejide mevcut mamul, mevcut pazara sunulur. Ancak talebin ani azalması; örgütün varlığını tehdit ederek, kriz durumuyla karşılaşmasına neden olabilir. Ayrıca pazarın doyum noktasına gelmesi işletmenin gelişme olanaklarını ortadan kaldırabilir.<sup>145</sup>

#### - Satışları Yeni Coğrafi Bölgelerde Artırma:

Pazarın gelişmesi de denilen bu strateji; konsantre olunan pazarın büyümediği durumlarda, işin yeni pazarlara yönelmesidir. Bu amaçla örgüt, satış elemanlarının sayısını artırabileceği gibi, yeni satış yerleri veya kanalları da bulabilir.<sup>146</sup>

---

<sup>145</sup> CAN, s.59

<sup>146</sup> HATİPOĞLU, s.91

### - Ürün Geliştirme:

Örgüt büyümeyi sağlamak için; yeni ürünleri aynı pazarlara sunar. Yeni ürünler örgüt içinde geliştirilebileceği gibi lisans anlaşmaları vb. yoluyla da sağlanabilir.

#### b) Dikey Tamlaşma.

Dikey tamlaşma ileriye veya geriye doğru tamlaşma olarak ikiye ayrılır. Örgütün; kendi kullandığı malzemeyi üretmesine geriye doğru tamlaşma adı verilirken, kendi ürettiği malları satmasına da ileriye doğru tamlaşma denir. Örgütün dikey tamlaşmayı seçmesine neden olan faktörler şunlardır:<sup>147</sup>

-Satışta yapılacak karlar daha yüksek olabilir,

-Örgüt kendi kullandığı malzemeyi üretecek olursa bunları istediği kalite ve zamanında elde edebilir,

-Örgüt bu şekilde maliyetlerini daha etkin kontrol edebilir.

#### c) Çeşitlenme.

Örgütün yeni bir ürünle pazar alanına girerek büyümesine dayanan bu stratejileri; bir yerde çeşitlenme ve değişik işlerde çeşitlenme olmak üzere iki alt stratejiye ayırabiliriz.

### - Bir Yerde Çeşitlenme

Örgüt tarafından geliştirilecek ürün veya hizmetler; mevcut ürün veya hizmetlerle ilgiliyse veya benzerse; bu duruma bir yerde çeşitlenme adı verilir.

Örgüt bu stratejiyi; faaliyette bulunduğu pazarın doyum noktasına gelmesi, yeni ürünler üretilip satması, yeni tekniklerden yararlanma ve yeni pazarlara girme amaçlarını gerçekleştirebilmesiyle, örgütün güçlü yönlerinden mümkün olduğu kadar yararlanılmasını sağladığı için tercih edebilir.<sup>148</sup>

<sup>147</sup> HATİPOĞLU, s.93

<sup>148</sup> HATİPOĞLU, s.94

### - Değişik İşlerde Çeşitlenme

Bu yöntemde örgüt; eski işleri ile ya da ürünleri ile ilgili olmayan alanlara da yönelir ve çeşitlenir. Böylece örgüt; birbiri ile ilgisi olmayan birden çok sektörde faaliyet gösterir.

Örgüt bu stratejiyi izlerken başlangıçta ana faaliyet kollarından tamamen kopmalı ve daha karlı alanlara yönelmelidir. Böylece toplam risk, başarılı bir şekilde faaliyet kolları arasında dağıtılabilir. Ancak şunu da unutmamak gerekir ki, çok yönlü büyüyen örgütler genel ekonomik problemlerden daha çok etkilenmektedirler.<sup>149</sup>

Kısaca yeni ürünlerin yeni pazarlara sunulduğu bu strateji; örgütün halen faaliyette bulunduğu sektörde karlılığının azalması durumunda takip edilir.<sup>150</sup>

## 2. İşletme Dışı Büyüme Stratejileri

İşletme, diğer işletmelerle birleşerek, işbirliği yaparak veya onları satın alarak ta büyüeyebilir.

### a) Birleşme Stratejisi.

Bu stratejide iki veya daha fazla işletme, tek işletme haline gelebilmek için tüm kaynaklarını birleştirip, hukuki varlıklarını sona erdirirler. Birleşme stratejisi, işletmelere araştırma ve geliştirme, reklam vb. giderlerde tasarruf; pazarda tekeli güç kazanma; daha fazla uzmanlaşma; finanssal gücün artması ve kredi bulmada kolaylık gibi çeşitli avantajlar sağlar. Bununla birlikte birleşmeler; serbest rekabet ortamını sınırlandırdığı gerekçesiyle devlet tarafından anti-tröst kanunları yoluyla kontrol edilmektedir.<sup>151</sup>

<sup>149</sup> DİNÇER, s.191

<sup>150</sup> İlker BİRDAL; Nilgün AYDEMİR, *Yönetim Teorileri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1992, s.111

<sup>151</sup> İsmet MUCUK, *Modern İşletmecilik*, Dördüncü Baskı, Der Yayınları, İstanbul 1989, s.54-56

b) Satın Alma Stratejisi.

İşletme mevcut pazardaki etkinliğini artırabilmek veya yeni pazara girebilmek amacıyla, mevcut bir pazara sahip olan işletmeyi satın alır. Bu stratejide sadece satın alınan işletme hukuki varlığını yitirmekte ve tüm kontrol satın alan işletmenin eline geçmektedir. Alıcı işletmeyi bu tür bir stratejiyi seçmeye yönelten nedenlerden başlıcalar şunlardır:<sup>152</sup>

-Rakiplerden birini satın alarak rekabeti azaltmak,

-Üretilen mamullerin hayat eğrisi olgunluk safhasına girdiğinde mamul hattını çeşitlendirmek,

-İşletmenin büyüme oranını, mevcut işletme içi büyüme stratejilerinin büyüme oranından daha fazla artırmak,

-İşletmenin gereksinim duyduğu kaynaklarını süratle ele geçirmek,

-Teknoloji, dağıtım kanalları vb. açılarından satın alan ve satın alınan işletme arasında oluşabilecek sinerjiden doğacak verimliliği ve karlılığı gözetmektir.

Satıcıyı bu stratejiyi seçmeye yönelten sebeplerden bazıları şunlardır;

-İşletmenin değerini artırmak,

-Alıcı işletmeden temin edilecek kaynaklarla işletmenin büyüme oranını artırmak,

-Durumu kötüye giden işletmenin tekrar yaşama ve geliştirme şansına kavuşmasını sağlamaktır.

c) İşbirliği Stratejisi.

Bu strateji; belirli bir amacı tek başına gerçekleştirme imkanı bulunmayan işletmeye, başka işletmelerle kaynaklarını bir araya getirerek, ortak hareket etme imkanını sağlamaktadır.

---

<sup>152</sup> EREN,s.215-217

### - Ortak Yatırım (Joint Venture)

Bu stratejide, iki veya daha fazla işletme bir araya gelerek belirli bir mamul veya pazar alanında işbirliği yaparlar. Ortak yatırım yapan işletmelerin bazıları uzman personele, bazıları ileri teknolojiye, bazıları kaliteli hammaddeye veya mali kaynağa sahip olabilir. Birbirini tamamlayan kaynaklara sahip olan işletmeler yaptıkları işbirliğinden doğan sinerjiden, güçten yararlanarak büyüyebilirler. Kısaca ortak yatırım stratejisi; yeni bir işe başlamanın yüksek riskini azaltması, maliyeti düşürmesi, satışları artırması ve yeni teknolojileri kolayca elde etme fırsatı sağlaması gibi nedenlerle işletmeye cazip gelebilir.<sup>153</sup>

### - Satış Yetkisi

Mamul satışının çok masraflı olduğu veya uzmanlık gerektirdiği durumlarda işletme, mamullerinin satışını satış yetkisi vererek başka bir işletmeye devredebilir.<sup>154</sup>

## IV. KRİZ SONRASI İŞLETME YÖNETİMİ

### A) KRİZ SONRASI DURUM ANALİZİ 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 çalışanları üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinin saptanması ve olumsuz etkenlerin ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılmalıdır.<sup>155</sup>

---

<sup>153</sup> EREN, s. 217-219

<sup>154</sup> EREN, s. 219

<sup>155</sup> ATAMAN



## 1. Krizin Olumlu Etkilerinin Saptanması

Kriz öncesi yönetim yapısına dönerken, öncelikle kriz aşamasında aktif rol almış kişilere “teşekkür” edilmelidir. Bunu genel olarak belirtmektense her birinin yaptığı işe ayrı ayrı değinmek gerekir. Bunun için, “Harika bir iş başardın,” gibi yazılı bir mesaj göndermek yeterli değildir. İlgili kişiye iletecek mesaja “şubelerle telefon bağlantılı bir konferans öneri hazırlılıkları kolaylaştırdığınız, tartışmalar için çizelge hazırlayıp konferansın gerçekleşmesi için gerek ortamı sağlayarak büyük katkılarda bulundunuz,” gibi bir ifadeyle birkaç somut ayrıntı eklemek daha yerinde olacaktır. Övgüden önce dikkat edilecek belirgin nokta, kimin ne yaptığını iyi bilmektir. Krizin bir bölümünün hallinde bir çok kişi katkıda bulunursa her birinin çabasının takdir edilmesi gerekir. Ödüllendirmeyi gerçekten hak etmiş birini atlatmaktansa fazla kişiyi övmek daha olumludur. Yönetici görevini başarıyla yürütmüşse, grup içindeki durumu güçlenmiştir. Yönetici, gösterdiği başarıdan dolayı kendisine saygısı artmış olan elemanları da bir köşeye not etmelidir. Grubu harekete geçirmek gerektiğinde bu kişiler üzerindeki nüfusunu kullanabilir.<sup>156</sup>

## 2. Krizin Olumsuz Etkilerinin Giderilmesi

Kriz sonrası olumsuz etkilerin olması kaçınılmaz bir gerçektir. Bunların çoğu da problem kişilerin davranışlarından filizlenir. Diğer tepkiler ise zorlu olayların getirdiği gerginliğe bağlanabilir.

Kriz sonrası davranışların bazıları şunlardır:

Korku, ortaya yeni fikirler atmada çekingen davranırlarken işlerinde daha tedbirli oldukları sezilir.

Bitkinlik, krizin atlatılmasından sonra kişi, duygusal yönden kendini tükenmiş his edebilir.

Güvensizlik, bazı elemanlar kendilerinin veya tüm grubun başkaları tarafından düş kırıklığına uğratılıp ortaya bıraktığını düşünebilirler. Eskiden iş birliği yapanlar şimdi bir birlerine kuşku ile bakabilirler.

---

<sup>156</sup> ATAMAN

Aşırı tepki, depremden sonra en hafif sarsıntı dahi panik yaratır. Aynı şekilde, bir çırpıda çözümlenen küçük zorluklara şimdi kriz habercisiymiş gibi bakılır.

Öz-savunma. Bu, korkudan daha değişik bir tepkidir. İşin başlangıcında kendini fazla düşünmeden ise sarsılan eleman, kriz atlatıldıktan sonra, ‘ben ne olacağım? Benzeri bir durumun tekrarında zarar görür müyüm? Bu işyeri bana uygun mu, yoksa değiştiresem mi?’ denemeye başlar. Kriz sonrası kişinin durumunu koruma içgüdüğü daha da güçlenir.

## B) KRİZ SONRASI OLUMSUZ ETKİLERİN GİDERİLMESİ

Krizin yarattığı olumsuz etkilerin giderilip kuruluşu tekrar harekete geçirmenin üç ana kuralı vardır:

- Verimli çalışmayı engelleyen etkenleri ortadan kaldırmak.
- Kriz süresi içindeki kişisel çalışmayı tartmak için yapıcı eleştiri yöntemini kullanmak.
- Kuruluşun hedeflerini yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirlemek.

### 1. Heves Kırıcı Etkenlerin Giderilmesi

Her işte, işgücünü yıpratıcı bazı yapısal etkenler vardır. Bunların etkisiz hale getirilmesi veya tamamen ortadan kaldırılması bir yöneticinin sürekli görevlerindedir. Kriz sonrası bu etkenlerin yarattığı durum daha da zararlı olur. Krizden sonra ekibin toparlanmasında olumsuz etki yapan bir takım hususlar ve bunları giderilmesi için öneriler aşağıdaki gibidir; Hedeflerin açık olmayışı. Kişiler kendilerinden ne beklendiğini tam olarak bilmezlerse gevşeme eğilimi gösterirler. İşine özgü çalışma standartlarını bildiğini sanan eleman, krizden sonra bunlar hakkında kuşkuya düşebilir. Disiplinde gevşeme. Krizlerin doğurduğu ‘Ne fark eder ki!’ Yaklaşım, önlem alınmazsa giderek tüm kural ve talimatlara karşı genel bir hoşnutsuzluk yaratabilir. Kurallar düzensiz olarak uygulanır, bazen tümüyle çiğnenir. Kuralların ve yönetmeliklerin yeni baştan incelenmesi gerekebilir. Bazıları yetersiz ve modası geçmiş olabilir. Gerekli yerlerde değişik yaptıktan sonra, bu kuralların ölçülü fakat etkisiz olarak uygulanacağını herkese bildirilmesi gerekir.

Yukarıdan aşırı baskı. Yönetici istemeden elemanları üzerinden bir baskı kurabilir. Geçirilen kriz dönemi onu bilerek veya bilmeyerek daha yakın bir denetime iter. Çözüm, çalışma koşullarını kolaylaştırmak değil, elemanların bu denli yakından denetlemekten vazgeçmek olmalıdır. Yönetici tutumunu inceleyerek, adeta her hareketini izlediği elamanlarla olan ilişkisini azaltmaya çalışmalıdır.

Yönetim kademesiyle yetersiz ilişki. Bu durum yukarıda belirtilen unsurlara oranla madalyonun ters yüzü olmaktadır. Krize yol açan olayları incelemekle uğraşan yönetici kendi kabuğuna çekilir. Olaylarla zaten sarsılmış olan personel onun kendilerine karşı ilgisini veya güvenini kaybettiğini sanır yönetici bu durumu sezerse, ortaya çıkıp kendini göstermelidir. Elemanlarının yanına gidip onlarla işleri ve düşünceleri hakkında konuşması gerekir. Yöneticinin çalışanlarla ilgili olduğunu göstermesi gerekir.

Liderlik boşluğu. Yönetici, kriz süresince gerek problem çözücü bir kişi, gerekse lider olarak yetenekli olduğunu yeterince kanıtlaya bile bu herkes için belirgin olmayabilir. Kendilerini endişeye ve krizdeki görevlerine kaptırmış kişiler, yeterli derecede yol göstermediğini, gerekli biçimde yönetilmediklerini düşünebilir. Yöneticinin liderliğini ortaya koyması gerekir. Elemanlara karşı ‘Ben liderim’ demek yerine lider gibi davranmak gerekir. Liderliği perçinlemenin yolları, yapıcı eleştirilerde bulunmak ve hedefleri yeniden belirlemektir.

## 2. Yapıcı Eleştiri

Yönetici, kriz boyunca yapılan çalışmalarını izledikten sonra kişilerle bu konuda tartışmaya hazırdır. Buna fazla istekli olmayabilir. Aslında grup olarak zorlu, sıkıntılı günler atlattıktan sonra, gerek personel gerekse yönetici tüm olanları unutma eğilimi gösterir. Ancak, bu eleştiri aşaması, en az üç nedenden dolayı önem taşır:

- Yöneticinin liderlik durumu sağlamlaşır. Ekibin çalışma isteğine ve itici gücüne olumsuz etki yapan unsurları ortadan kaldırmak , şirket hedeflerini yenilemek , liderliği güçlendirmek yönünden hayati önem taşır. Eleştiri de aynı derecede gereklidir. Kişiler yöneticinin iyi çalışma kadar kötü noktaları da saptamasını bekler. Yönetici, yanlış davranışların gözünden kaçmadığını belirtmediği takdirde, iyi çalışmış olanların övülmesi pek bir değer taşımaz.

- Randıman yükselir. Krizler herkesin üzerinde canlı bir iz bırakır. Normal koşullar altında işin altından kalkabildiğini gören kişi, eleştirilmeye karşı çıkar, ama bunalımlı bir dönem sonrasında kendi yetersizliklerinin farkına varabilir. Eksik yönlerini tartışmaktan hoşlansa bile , bunun gerekli olduğunu düşünmeye başlar.

- Başka krizlere karşı önlem almış olunur. Yapıcı eleştiri, aynı sorunlarla tekrar karşılaşmamak ve elemanların zorlu anlarda göstereceği çabayı artırmak için kullanılabilen temel araçlardandır.

### C) KRİZ SONRASI FAALİYET ÖLÇEĞİNİ BELİRLEMEK

Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek için, 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.

#### 1. Kriz Sonrası Yeni Amaç Belirlemek

En verimli zamanlarda bile hedeflere bağlı olarak çalışmalarını sağlamak zordur. Günlük alışılmış çalışmaya kapılarak belirlenen hedefleri unutma eğilimi yaygındır. Yerini koruma ve süreklilik sağlama büyük önem kazanır. Daha önce belirtilen faaliyet ölçeğinin belirlenmesinden sonra, ölçek doğrultusunda işletmenin amacı belirlenmelidir.Amaç, genel çizgileriyle sonuçlara yönelik olmalıdır.İlk aşamada çok ayrıntılara inerek zaman kaybetmeye gerek yoktur. Belirlenen amaçlar, düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanacaktır.İzleyen zaman dilimlerinde amaçların alt basamakları kademeli olarak zorlaşacak şekilde oluşturulmalıdır. 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. Yönetici gerçi iyi niyetle hareket ettiğini zannederek, elemanlarına yeniden başarı duygusunu tattırarak morallerini yükseltmek istemektedir. Bunun en basit şekli de, bu yolda aşılacak engelleri kolaylaştırmak gibi görünmektedir.

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. Bir sonraki hedef, üstünde çalışmakta olandan gerçekçi ölçüler içinde daha yüksek olmalıdır. Kademeli olarak yükseltilecek alt hedefler koymanın sağladığı verimlilik sanayi psikologu ve şirket yöneticisi Alfred J. Marrow tarafından açıklanmaktadır. Marrow, çalışanları iki gruba ayırır. Birinci gruba 12 hafta içinde gerçekleştirmek üzere tek bir hedef gösterilir. 14 hafta sonra grubun ancak %66 'sını yapabildiği saptanmıştır. İkinci gruba, her biri bir öncekinden biraz yüksek, haftalık hedefler verilmiştir. Bu grubun öngörülen zaman içinde verilen ana hedefe varabildiği görülmüştür. Daha yüksek fakat gerçekçi hedeflere doğru yönelmek, geçmiş hakkında endişe duyanları geleceğe bakmaya zorlar. Kuruluş gelişen süreklilik gösteren, zorlu bir dönem atlattıktan sonra büyüme ve karlılık yönünden daha büyük olanaklar sağlayacak bir kurum olarak kabul edilmelidir. Personel, başarısızlığa değil başarıya doğru yöneltilmelidir. Bu tutum başka bir şey daha kazandırır. Yöneticinin liderliği olumlu ve etkili şekilde güçlenir. Daha yüksek hedefler koyarak ekibine olan güvenini belirten ve bu hedeflere ulaşmak için personelle beraber çalışan yönetici, güvenilebilecek bir lider olduğunu kanıtlar.

## **V. KRİZ DÖNEMİNDE FİNANSAL SORUNLAR VE RİSK YÖNETİMİ**

Firmalar arası rekabet her geçen gün artmakta ve iyi yönetilemeyen işletmelerin piyasada kalma şansları azalmaktadır. Piyasa koşulları başarılı kuruluşların yaşamasına olanak tanırken, başarısız kuruluşları iflasa kadar götürebilmektedir. Bu nedenle günümüzde işletmeler makro düzeyde alınan yanlış kararlar yüzünden de bir anda iflas riski ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Ülke ekonomik ve politika kararlarında yapılan hatalar ve ani değişiklikler finans kesiminde de büyük dalgalanmalara neden olmaktadır. Piyasalara olan güvenin tartışılmayacak kadar üst düzeyde tutulması

gereken bir ekonomik ortamda. Finans sektöründe ortaya çıkabilecek bir güven bunalımı mal ve hizmet piyasalarında büyük bir krizi gündeme getirmektedir.<sup>157</sup>

- Kur Riski

Kambiyo riski veya kur riski olarak tanımlanabilen döviz riski, döviz piyasalarında para birimlerinin birbirlerine karşı değer kazanma ve kaybetmeleri sonucunda ortaya çıkan riskler olarak tanımlanabilir.<sup>158</sup>

- Faiz Oranı Riski

Faiz oranlarında meydana gelen değişimler karşısında kazançlarda meydana gelen azalma ve kayıplarda meydana gelen artma olarak tanımlanabilir.<sup>159</sup>

- Kredi Riski

Mevduatlarından, kredilere yönlendirilen fonların geri ödenmemesi veya ödemenin gecikmeli olarak gerçekleşmesi kredi riskini doğurmaktadır.<sup>160</sup>

- Likidite Riski

Sermaye üretiminin iki temel girdisinden biridir. İşletme faaliyette bulunduğu sürece, bu temel girdiyi en az riskle ve en düşük maliyetle yeterli ölçüde finans piyasalarından sağlayabilmelidir. İşletmelerin sermaye girdisini sağladıkları finansal piyasalar başlıca para ve sermaye piyasaları olarak ikiye ayrılır.<sup>161</sup>

---

<sup>157</sup> AKMUT Özdemir, “Kriz Döneminde Finansal Sorunlar ve Risk Yönetimi, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi”

<sup>158</sup> AKMUT,

<sup>159</sup> AKMUT,

<sup>160</sup> AKMUT,

<sup>161</sup> AKMUT,

## ÜÇÜNÇÜ BÖLÜM

### 2001 EKONOMİK KRİZİ VE TÜRKİYE EKONOMİSİNE ETKİLERİ

#### I. 2001 KRİZİNİN TÜRKİYE EKONOMİSİNE ETKİLERİ

Şubat 2001 krizi, sonrasında yapılan devalüasyon ile dalgalı kura geçilmiş kaynaklar erimiş, borçlar artmış ve üretemeyen bir sanayi ile karşı karşıya kalınmıştır. Sonuç olarak, ekonomide çok pahalıya patlayan bu programın uygulaması sonucu, 1999 yılına göre 2000 yılında GSMH %6.1 oranında büyümüş olup, 2001 yılı krizine zemin hazırlanmıştır. Zira bu büyüme üretken kesimlerin yarattığı katma değer artışından değil, ithalatın artması sonucunda ticaret ve ulaşım sektörlerinin canlanmasından kaynaklanmıştır. 2000 yılında ihracatın artış düzeyi sınırlı kalırken ithalatta %33'ü aşan artış, imalat sanayi üzerinde olumsuz etkiler yaratmıştır. Yine 2000 yılında dış borç stoku 114 milyar doları aşmış, iç borçlar GSMH'nin %30 'una ulaşmıştır. Görüldüğü gibi Türkiye çok önemli boyutta borç batağına saplanmış, çözümü borçlarını ödemekte aramayıp, yeni borçlar bulma yolunu tercih etmiştir. Bu borç sormalı Türkiye'nin önünde oldukça önemli bir problem olarak görülmektedir. Hükümetlerimizin artık borç yapısını daha da ağırlaştırma şansı kalmadığı gibi, bu borcun dahi bu koşullar altında yönetilmesinin ve buna paralel olarak üretim ekonomisinin yaratılması şansının olmadığını görmeleri kaçınılmazdır. Türkiye faiz ödemeleri dahil, bütçe dengesini bir an önce kurmak zorundadır.<sup>162</sup>

1 Ocak 2000'den sonra uygulanmaya başlanan ekonomik program döviz kuru bazlı bir istikrar programı olarak değerlendirilebilir. Döviz kurunun bir anlamda çapa olarak seçilmesi, Türkiye gibi ülkelerde ödemeler bilançosu krizlerine neden olabilmektedir. Çünkü süreç içinde ülke parasının aşırı değerlenmesi, ihracatın azalmasına ve eğer yeni sermaye girişi de yeterince güven oluşturulamadığı için sağlanamıyorsa cari işlemlerin kötüleşmesine yol açacaktır. Bir de, sermaye

---

<sup>162</sup> KAVİ

mobilitésinin yüksek olduğu dünya ekonomisinde döviz kuru hedeflerine yönelik bir güven sağlanamadığı zaman, faiz oranlarında da bir yükseliş, yoksa, sermaye ülke dışına kaçacaktır. Nitekim 22 Kasım 2000 sonrası, 2000 yılı kar realizasyonlarıyla birlikte yaklaşık 5.5 milyar dolar sermaye yurtdışına çıkmış ve Merkez Bankası rezervleri 18.9 milyar dolara inmiştir. Bu kriz, faiz oranlarının yükseltilmesi, rezerve kayıpları ve IMF ek kredisi ile atlatılabilmiş, o dönem için sermaye çıkışının önü alınabilmiştir. Ancak 2000 yılı, döviz kurunu savunmak uğruna bu tür bir konjüktürel yüksek maliyetle birlikte ülkenin uluslar arası rekabetçi niteliğinin büyük ölçüde yitirilmesiyle tamamlanmıştır.<sup>163</sup>

Enflasyon, ücretler, faizler kurlar arasındaki denge bir türlü kurulamamış ve yıllardır ertelenen programlar bir sorunlar yumağı haline gelmiştir. Yeni bir yüzyıla umutla giren tüm ülkelerin yanında Türkiye, özellikle son 35 yıldır bu tür sorunlarla uğraşmak zorunda kalması nedeniyle, kaynaklarını yatırıma ve üretime yöneltememiş, diğer ülkeler karşısında rekabet gücü kaybına uğramıştır. 2000 yılı başında son 25 yıldır boğuşulan enflasyon problemini çözebilmek ve ekonomik istikrarı sağlayabilmek amacıyla toplumun tüm kesimleri tarafından desteklenen bir istikrar programı uygulamaya konmuştur. Fakat bu program Türk Lirası'nın zaten aşırı değerli olduğu bir ortamda hiçbir ayarlama yapılmaksızın döviz kurlarının çapa olarak kullanılması temeline dayanmakta idi. Programın uygulandığı ilk aylarda bazı göstergelerde iyileşme sağlanmasına rağmen, özellikle yapısal reformlarda geç kalınması sonucunda önemli aksaklıklar ortaya çıkmıştır. Bu programın uygulanması sonucunda Türk Lirası 2000 yılında değer kazanmaya devam etmiş, ihracat yavaşlamış, ithalat ihracatın iki katına çıkmış, rekor düzeyde bir dış ticaret açığı ile karşı karşıya kalınmıştır. Yine bu dönemde yurt içi faizler küçülmüş, mali sektör oldukça zor bir durumda kalmıştır. Tüm bu olumsuz gelişmelerin sonucunda Kasım 2000 mali krizi ortaya çıkmış, özellikle bankacılık sektöründeki problemlerin körüklendiği Likidite sıkıntısı ile birlikte dış kaynak çıkışı hızlanmıştır. Bu kriz sonrasında da programda herhangi bir revizyona gidilmemiş, ısrarlı bir şekilde program uygulanmaya çalışılmış ve sonuç olarak iki ay sonra Şubat 2001 krizi ile uygulanan ekonomik program terkedilmiştir.<sup>164</sup>

<sup>163</sup> Muharrem YILMAZ, "Kriz ve Rekabet, TÜGİAD Başkanı"

<sup>164</sup> Hüsamettin KAVİ, İstanbul Sanayi Odası, Yönetim Kurulu Başkanının Meclis Konuşmaları 25 Temmuz 2001



Türkiye ekonomisi 2000 Kasım ve 2001 Şubat krizlerinin ardından gittikçe derinleşen ve yapısal bir niteliğe bürünen bir daralma sürecine sürüklenmiştir. Kasım ve Şubat krizleri sadece mali piyasaları sarsmakta kalmamış; gerek bankaların, gerekse şirketlerin bilançolarında ağır tahribata yol açmış; ve üretim ve istihdamda büyük ölçüde gerilemeler yaşanmıştır.<sup>165</sup>

2001 yılı kriz idaresinin asıl hedefinin ekonomik ve toplumsal yapıda kuralsızlaştırmaya yol açan bir dizi yapısal dönüşün aracılığıyla, ülkemizin geleceğini bütünüyle piyasa güçlerinin denetimsiz ve başıboş işleyişine terk etmeyi amaçladığı görülmektedir. Bunun da ötesinde, özelleştirmeler, üst kurallar, yönetim ve yabancı sermayeyi teşvik aldatmacası altında ülkemizin stratejik sektörlerinin terk edilmesi ve yer üstü ve yer altı kaynaklarının giderek çok uluslu şirketlerin güdümüne bırakılması hedeflenmektedir. Nitekim Şubat 2001- Şubat 2002 arasında kalan bir yıllık dönemde, bazı teknik yasalar hariç tutulursa, 65 civarında yapısal düzenleme yapılmıştır. Bunların yaklaşık yarısı doğrudan doğruya yapısal uyarlama kapsamı içindedir.<sup>166</sup>

#### A) SİYASAL VE EKONOMİK YÖNETİM

Türkiye ekonomisinin son dönemlerde iyi yönetilmediği konusunda tam bir görüş birliği vardır. Birliğin 1998 yılında yürürlüğe konan, toplumsal mutabakat çevresinde yürütülen enflasyonla mücadele programının başarısız olması sonucu ortaya çıkan güvensizlik öncelikle mali piyasaları etkilemiştir. Türkiye ekonomisinde mali piyasaların işleme büyük önem arz etmektedir. Çünkü bu sistemde karar alma mekanizmaları büyük ölçüde piyasaya davranışları tarafından belirlenmektedir. Bu piyasalar içinde son dönemlerde ortaya çıkan kritik piyasa döviz piyasasıdır. İşletmelerin ve mevduatın önemli kısmını dövizle bağlı olduğu bir ekonomide bu piyasanın davranışlarını ve ortaya çıkacak fiyatın bir miktar da olsa öngörülmesi gerekmektedir. Piyasanın gerçek durumu yansıtan bir kur civarında istikrar kazanması,

<sup>165</sup> Bağımsız Sosyal Bilimciler-İktisat Grubu, *Niyet Mektubu ve 2002 başında Türkiye Ekonomisi*, <http://www.bağımsızsosyalbilimciler.org/> 5 Mart 2002

<sup>166</sup> Bağımsız Sosyal Bilimciler-İktisat Grubu, *Niyet Mektubu ve 2002 başında Türkiye Ekonomisi*, <http://www.bağımsızsosyalbilimciler.org/> 5 Mart 2002

uygulanacak ekonomik politikaların yanı sıra toplumun siyasi ve ekonomik yönetim konusundaki beklentileri ile bire bir ilişkilidir.<sup>167</sup>

Reel ekonomideki durgunluğun, talep eksilmesinin önemli nedenlerinden biri olarak ortaya çıkan tüketimi erteleme eğilimi, yatırımlarından kaçma eğiliminin, Türk Lirasından uzaklaşmanın temelinde de hep bu güvensizlik yer almaktadır. Toplumun her kesiminin yönetime güvenmesini, güvenin yeniden tesis edilmesi de siyasi ve ekonomik yönetimlerin doğru kararları ve güçlü bir siyasi iradeyi ortaya koymalarına bağlıdır.<sup>168</sup>

Devletin, anayasa, siyasi partiler, seçim sistemleri de dahil olmak üzere yeniden yapılanması, iç ve dış borçların vadesi ve faiz yükü itibariyle yönetilebilir hale getirilmesi, harcamaların şeffaflığı, ciddi tasarruf önlemleri alınması ve uygulanması, yeni bir personel politikası bu tür davranışların önemli örnekleri olarak ortaya konulabilir.<sup>169</sup>

1999 sonunda uygulamaya konulan ve belli bir toplumsal mutabakat çerçevesinde yürütülen enflasyonla mücadele kavramı enflasyon probleminden kurtulacağımız yönünde bir güven yaratılmıştı. Ancak 2000 yılı Kasım ayında kendini bankacılık krizi olarak gösteren ekonomik çalkantılar ve devamında Şubat ayında yaşadığımız ikinci kriz, yürütülmekte olan bu ekonomik istikrar programını kesintiye uğratmasının yanında, ekonomideki tüm dengelerin bozulmasına neden olmuştur.<sup>170</sup>

Krizin etkilerini en aza indirmek ekonomide köklü bir yeniden yapılanmayla mümkündür. Bu ise zaman gerektiren bir süreçtir. Ülkemizin oldukça hassas ekonomik ve siyasi dengelerine ilaveten, küreselleşmenin de etkisiyle, dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan ekonomik ve sosyal çalkantılar, ülkemizde de hissedilir veya etkilerini gösterir hale gelmiştir. Bu yüzden iç yada dıştan kaynaklanan ve her an karşılaşılabileceğimiz değişik karakter ve büyüklükteki krizlerde neler yapmamız gerektiği konusunda yaşadığımız kötü tecrübelerden ders çıkarmalı ve kendimizi hazırlamalıyız.<sup>171</sup>

<sup>167</sup> TOBB, “Kriz, Yarattığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Temmuz 2001

<sup>168</sup> T.C.Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Araştırma ve İnceleme Dairesi 17 Güneydoğu Asya Krizinin Nedenleri, Gelişimi ve Olası Etkileri s.60

<sup>169</sup> T.C.Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, s.61

<sup>170</sup> Hüsamettin KAVİ, “Türkiye’nin Krizden Çıkışı”, İSO Yayın No. 2001/9

<sup>171</sup> KAVİ

## B) BÖLGE ÜLKELERİ İLE TÜRKİYE’NİN BAZI EKONOMİK GÖSTERGELER AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

Asya krizinin Türkiye ekonomisine olası etkilerini irdelemeye başlamadan önce, bölge ülkeleri ile Türkiye’nin bazı ekonomik göstergeler açısından kısa bir karşılaştırmasını yapmakta yarar vardır.<sup>172</sup> Özellikle Tayland, Endonezya ve Güney Kore’de görülen yolsuzluklar, politik iktidarsızlık ve ekonomi yönetiminin şeffaf olması gibi gerçekler ilk bakışta Türkiye’nin bu açıdan bölge ülkelerinden daha kötü bir durumda olmadığı izlenimini uyandırmaktadır. Türkiye’nin bu ülkelerle karşılaştırıldığında gözle görülür en büyük handikapı, sahip olduğu yüksek enflasyon oranıdır. Bu durum enflasyonla mücadelenin önemini daha da artırmaktadır. Dış piyasalardan borçlanma yolu ile elde edilen fonlar ve yüksek faiz hadleri uygulayarak yabancı spekülâtörleri ve fonları ekonomiye çekmek için uygulanan politikalar krizin patlak vermesinde rol oynayan önemli unsurlardır. Bu yabancı kaynakların önemli sayılabilecek bir bölümü bölge ülkelerinin üretken sermaye stoğunu uzun vadede önemli katkılar sağlayacak verimli alanlara yönelmemiştir. Bu fonların büyük bölümü özellikle şişmiş gayrimenkul sektörüne akmış, yeterli getiriyi sağlayamamaları sonucu değersiz alacak haline dönüşmüştür. Türkiye’ye bakıldığında ise böyle bir durumun söz konusu olmadığı görülmektedir.<sup>173</sup> Bölge ülkelerinin izlediği kur ve faiz politikalarının bir sonucu olarak birçok uluslar arası fon ciddi bir kur riskine katlanmaksızın sıcak para şeklinde bölgeye akmıştır. Söz konusu sıcak fonlar, uygun şartların oluşmasını müteakip bölgeden kaçmış, krizin oluşumunda önemli bir rol göstermişlerdir. O açıdan bakıldığında Türkiye’de yürürlükte olan kur rejimi kriz öncesi bölge ülkelerinde uygulanan rejimden tamamen farklıdır. Türkiye’nin kur politikası daha gerçekçidir ve kurların aşırı değerlenmesi gibi bir durum söz konusu değildir.

Bölge ülkelerinde bankacılık sistemi izlenen mali serbestleşme politikalarının sonucunda oldukça gelişmiş durumdadır. Bankalar hemen hemen tüm finansal faaliyetleri kontrol etmektedirler fakat hükümetlerin bankaları aldıkları kararlar üzerine önemli ölçüde etkisi mevcuttur. Ayrıca bankalar üzerinde denetim mekanizması gerek Endonezya ve Tayland başta olmak üzere banka sahipleri ile siyasetçiler arasındaki

<sup>172</sup> T.C.Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Araştırma ve İnceleme Dairesi 17 “Güneydoğu Asya Krizinin Nedenleri, Gelişimi ve Olası Etkileri”, s.60

<sup>173</sup> T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, s.61

menfaat ilişkileri, gerekse de bankaların geçmişten bu yana ekonomik gelişme sürecinde oynadıkları roller nedeni ile olması gibi değildir.<sup>174</sup> Bu açıdan değerlendirildiğinde Türkiye de mali piyasaların bölge ülkelerine nazaran daha sıkı denetim ve gözetim altında olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

## C) TALEP, ÜRETİM, İSTİHDAM

### 1. Yurt İçi Talep

Talep, bölgelere göre ve sektörler göre farklar göstermesine rağmen genel olarak düşmüştür. Talep düşüşleri, özellikle mobilya, ev ve mutfak eşyaları, dayanıklı tüketim malları, giyim-kuşam, otomotiv, konut sahipliği gibi. Talebin gelir esneklikleri yüksek olan mallar üreten sektörlerde ve işletmelerde daha ağır tahribat yapmıştır.<sup>175</sup>

Talep azalmasının başlıca nedenleri

- Nihai tüketicinin belirsizlik, güvensizlik ve korku gibi psikolojik nedenlerle yada birikimlerinden yüksek getiri elde etme beklentisi ile tüketimi erteleme

- Reel ve nominal gelirlerde düşüşler

- Pek çok üretim birimi ya tamamen kapanmış yada üretimi durdurmuştur.

- Özel sektörde ücretliler arasında işsizlik hızla genişlemiştir ve genişlemeye devam etmektedir. İşsizlik, daha önce pek görülmemiş bir biçimde, başta mali sektör ve sanayi olmak üzere küçük ve orta yönetici pozisyonunda olan ve yurtiçi talebin en dinamik unsurlarından birini oluşturan beyaz yakalılar arasında hızla genişlemektedir.

- Üretime devam etmeye çalışan firmalarda katma değer ücretlerin ve karların payı hızla düşmektedir.

- Reel tarımsal gelirler düşmektedir. Girdi maliyetlerindeki ani ve yüksek oranlı artışlar, iklim ve biyolojik nedenler tarla ürünlerinde verim ve üretim düşüşüne neden olmuştur. Tarım üreticisinin özellikle fiyatlarla ilgili beklentileri olumsuzdur. Trakya’ da üreticinin buğday satışları ilan edilmiş olan taban fiyatının altında gerçekleşmektedir. Gıda sanayi fabrikaları, ürün yetiştirme aşamasında olduğu halde hala alım fiyatlarını açıklamamakta, alımlarda da önemli ölçüde azalma olacağı görülmektedir. Taşıma

<sup>174</sup> T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, s.63

<sup>175</sup> TOBB Temmuz 2001

maliyetlerindeki aşırı artışlar yaş sebze meyve ihracatını ve iç talebi olumsuz etkilenmiştir. Bu gelişmeler kırsal kesime ve tarım üreticisine mal ve hizmet sağlayan sektörleri, bölgeleri ve kentleri çok fazla etkilemiştir.

- Reel turizm gelirleri düşmüştür. Özellikle iç turizm durma noktasına gelmiştir. İç turizme yönelik tesislerde ortalama doluluk oranı, baskı altında tutulan ve düşürülen fiyatlara rağmen, beklenenin altında gerçekleşmiştir. İç turizme hizmet veren tesislere ve turistlere mal ve hizmet sağlayan sektörler, bölgeler ve kentlerde talebin beklenenin çok altında gerçekleşmesine neden olmuştur.

## 2. Üretim

Durulan iç talebe bağlı olarak üretimde de hızlı bir düşüş yaşanmıştır. Sanayide de durum, gerçekleşen üretim rakamlarının yanı sıra, öncelikle, kapasite kullanım oranları istatistikleri ve kapanan yada üretime ara veren firma sayıları ile izlenebilmektedir.

DİE' nin Haziran 2001 verilerine göre toplam imalat sanayiinde kapasite kullanım oranı %71.7 düzeyinde gerçekleşmiştir. Özel sektör imalat sanayiinde ise kapasite kullanım oranı 2000 yılına göre 11.9 puan gerileyerek %66.3 düzeyinde kalmıştır. Bu oran önemli bir azalmayı ifade etmekle birlikte, durumun çok daha alarm verici olduğu, sektör, bölge, firma büyüklüğü gibi unsurların değerlendirilmesi sonucu daha sağlıklı veriler elde edilebilecektir.<sup>176</sup>

İhracat artış treninde olduğu için, ihraç ürünlerinin ağırlığının fazla olduğu sektörlerde ve bu sektörlerin ağırlığının fazla olduğu bölgelerde dış pazar için üretim yapan işletmelerin performansının nispeten iyi olması, üretimde ve kapasite kullanımında azalma ile ilgili genel ortalamayı yükselmektedir. Burada genel ortalamanın yanı sıra, ihracatın payının az olduğu sektörlerin ve bölgelerin, aynı, şekilde, ihracat yapmayan işletmelerin ayrı gruplar içinde gözlenmesi ve değerlendirilmesi, durgunluğun doğru biçimde aşılabilmesi için gereklidir.

DİE tarafından oluşturulan ortalama kapasite kullanımı ile ilgili bilgilerin dayandırıldığı kitle içinde büyük ve ihracatçı işletmelerin oranı, Türkiye ortalamasına

---

<sup>176</sup> TOBB Temmuz 2001

göre yüksektir. Bu da elimizdeki ortalama sayılarının büyük çıkmasına neden olmaktadır.

DİE 1997 yılı verilerine göre imalat sanayide 250 den az işçi çalıştıran işletmelerin (202579 işletme) toplam işletmeler oranı %99.5' dir ve bu işletmeler toplam imalat sanayii istihdamının %63.5 ini (1.071.406 işçi) gerçekleştirmektedir.<sup>177</sup>

Buna karşılık bu işletmeler toplam katma değerini sadece %32.3'ünü yaratabilmektedir. Türkiye'nin sanayi üretim yapısı içinde, sayı ve istihdam olarak yüksek ağırlıklı, ancak faktör verimliliği düşük işletmeler yer almaktadır. İçinde bulunan kriz, her yönüyle, bu işletmeleri vurgulamaktadır. Kapanan, üretime ara veren işletmelerin, büyük çoğunluğu bu gruptandır.

### 3. Maliyetler

Üretim ve kapasite kullanımındaki azalmanın ve çok sayıda firmanın üretiminden çekilmesinin nedenlerinden biride iç talepteki daralmanın yanı sıra üretim maliyetindeki şiddetli artıştır. Hammaddeler ve aramalı fiyatları devalüasyon, başta enerji olmak üzere kamu sektörü zamları sürmekte ve şiddetlenmekte olan enflasyon nedeni ile devalüasyon ve enflasyon oranlarının üzerinde artış göstermiştir. Üretim maliyetlerindeki yükselmenin önemli nedenlerinden biri, kuşkusuz devalüasyondur. Kurların serbest bırakılmasının ardından ortaya çıkan ve %100' ün üzerine tırmanan Türk lirası devalüasyonu ithal girdilerini aşırı pahalanması sonucu doğurmuştur. Türk imalat sanayii üretimde önemli miktarda ithal ham madde, aramalı ve yatırım mali kullanmaktadır. Bilindiği gibi ithalatın büyük bölümü bu mallardan oluşmaktadır ve ithalat Türkiye'de iktisadi büyümenin, özellikle imalat sanayi üretim artışının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. İthalattaki hızlı düşüş imalat sanayi üretimindeki düşüşün en açık göstergesidir.<sup>178</sup>

Finansman, kredi maliyetlerindeki yükselme üreticiyi önemli darboğaza sokan en önemli unsurlardan biridir. Özellikle, öz kaynakları zaten zayıf ve yetersiz olan ve devalüasyon sonunda önemli öz kaynak kayıplarına uğramış bulunan küçük üretici, kamu bankalarının devreden çıkmasının yanı sıra, bir yandan kullanmış olduğu

<sup>177</sup> TOBB, Temmuz 2001

<sup>178</sup> TOBB, Temmuz 2001

kredilerin geri çağırılması ve yenilenmemesi bir yandan oluşan çok yüksek faizler ve teminat gerekleri yüzünden dış finansman kullanılamaz hale gelmiştir.

Üretimde önemli maliyet unsurlarından bir başkası toplam giderler içinde devlet tarafından alınan vergi benzerlerinin payının yüksek olmasıdır. Özellikle, satın alma ve imalat aşamalarında katlanılan çok yüksek oranlı KDV ve ithalattan peşin alınan %6 KDV ürünün çok pahalıya elde edilmesine yol açmakta, talep eksikliği yaşayan bu kriz ortamından satış şansını azaltmakta hatta ortadan kaldırmaktadır. Bunlara, işgücü maliyetlerinin önemli ölçüde yükselten SSK primlerini ve vergileri de katmak gerekmektedir.

Türk vergi sistemi sistematik bir bütünlüğü ve felsefesi olmayan, günü birlik ihtiyaçlara göre hazırlanmış, karışık, mükellefe güven perspektif vermeyen rekabeti bozucu haksız rekabete yol açan, kayıt dışı ekonomiyi özendiren, kalkınma ve büyüme ihtiyacını gözetmeyen, ağır bürokratik işlemlerle dolu bir yapıdır. Konulan tüm yeni ek vergiler mevcut haksız düzeni kuvvetlendirmektedir. Vergi vermeyen kişinin üzerine kimse gitmemekte sanayici ve ücretli işin tüm yükünü taşımaktadır. Tüm sektörlerde talebin önünün açılması için dolaylı vergilerin düşürülmesi gerekmektedir. Özellikle sanayinin kullandığı enerji girdileri üzerindeki dolaylı vergiler rekabet edilen ülkeler düzeyine çekilmelidir.<sup>179</sup>

#### 4. İstihdam

Üretimde azalma, kullanılan üretim faktörlerinin azaltılması anlamına gelmektedir. İthalat, enerji kullanımı, ara malı üreten sektörlerde hızlı talep düşüşü fiziki üretim girdileri kullanımının azaldığını ortaya koymaktadır. Üretimini vardiya sayısını azaltan, ya da üretime ara veren ve üretimden tamamen çekilen çok sayıda firma doğal olarak, istihdamını da azaltmaktadır. İşini kaybedenlerle ilgili bir toplan sayıya ulaşmak mümkün görülmemekle birlikte her bölgeden ve hemen her sektörden bir çok insan işten çıkarılmıştır.<sup>180</sup>

Ekonomik büyümenin negatife dönmesi, hızlı üretim düşüşü en zararlı etkiyi burada ortaya çıkarmaktadır. Bir kere büyüyen sosyal sorunları bir kenara bıraksak bile,

<sup>179</sup> TOBB, Temmuz 2001

<sup>180</sup> TOBB, Temmuz 2001

işsizleşme gelir kaybı anlamına gelmektedir. Bu durum talep azaltmasını durgunluğu, tıpkı bir orman yangını gibi, kendi kendini besleyerek hızla büyümektedir.

## 5. Ücretler

SSK primlerindeki yüksek artış oranları ücretli kesime, hiç olmazsa içinde bulunduğumuz kısa dönemde her hangi bir iyileşme getirmezken işletme maliyetlerinde önemli bir artışa neden olmuştur. İşletmeler genellikle net ücret politikası uygulayarak işçi çalıştırmaktadırlar. Bu durumda vergiler ve SSK işçi payı firmaların üzeninde kalmaktadır. Nisan 2001’de SSK taban ve tavan ücretlerinin artması ile birlikte işletmeler üzerindeki SSK işçi payı yükü artmıştır. Fiili durum gereği, işletmeler sigorta prim artışlarının işçilerine yansıtamamaktadır. Kaldı ki SSK taban ve tavan ücretlerini artması, brüt ücret politikası uygulayan işletmelerde’ de SSK işveren payı vasıtasıyla önemli ek mali yük yaratmaktadır. Ancak net ücret politikası izleyen işletmelerin çoğunluğu üzerinde sıkıntı daha büyüktür.<sup>181</sup>

Üretime devam etmeye çalışan firmalar aşırı maliyet artışlarını bir miktar yavaşlatabilmek ve rekabet gücünü koruyabilmek için ücretlerini bastırmak veya işçi çıkartmak durumunda kalmışlardır. Kalmaya devam etmektedirler.

Özel sektör işletmeleri işçilerine ücret artışı sağlayamamaktadır. ‘‘İş olmayınca ücretin ne önemi var’’ sözü temel felsefe haline gelmiştir.

## 6. Enflasyon

Türkiye’nin yıllardır yaşadığı enflasyon, ülkenin rekabet gücünün artırılması ve toplumun daha iyi bir refah seviyesine kavuşabilmesi yönündeki çabaları engellemiştir. Enflasyonist ortamda bir süre yaşayınca ekonomideki bütün karar alıcı birimler, bu ortama uyum sağlamaktadır. Yani enflasyonu alışılmakta, bir çeşit bağımlılık oluşmakta, enflasyonla birlikte yaşamak bir hayat tarzı haline gelmektedir. Kamu açıklarının düşürülmemesi ekonomideki kamu dışı karar birimlerinin bekleyişlerini dolayısı ile fiyatlama ve üretim kararlarını etkilemektedir. Enflasyonla mücadele, bu yüzden zorlaşmaktadır. Böyle olunca, mücadele sürecinde, enflasyondan zarar görenlerin bile

---

<sup>181</sup> TOBB, Temmuz 2001



desteği açıkça sağlamamaktadır. Enflasyonist süreci durdurabilmek için bu karar birimlerinin bekleyişlerinin değişmemesini sağlamak gerekmektedir. Enflasyondaki artışla birlikte yaşanan durgunluk, enflasyon vergisi baskısının artmasına neden olmuştur. Enflasyon vergisi özellikle sabit sermaye yatırımları ve kredi kullanım düzeyleri düşük olan küçük üretimi ve özellikle ticari işlemleri vurmaktadır.<sup>182</sup>

Enflasyonla mücadele edilmesi ve yenilmesi gerektiği bilinmektedir. Çünkü, gelir dağılımının bozulması gibi olumsuzlukların yanı sıra, enflasyon özel yatırım artışlarını yavaşlatırken, gönüllü ve gönülsüz özel tasarruf fazlasının milli gelir içindeki payını yükseltmektedir.

## **7. Kayıt Dışı Üretim**

Ücret maliyetlerinin yüksekliği, maliyetleri düşürme çabası, pek çok firmayı kayıt dışına itmektedir. İşletmelerin bir yandan yeni işçi alımlarında kayıtsız istihdama yönelmekte, bir yandan da çalıştırıldığı işçisi ile bu yönde anlaşmaktadır. Bu arada özellikle büyük kentlerde, çok sayıda ve genellikle çeşitli hizmet sektörlerinde, düşük ücretle kaçak yabancı işçi istihdamı yaygınlaşmıştır. Kayıt dışı üretimin yaygınlaşması, başta kamu gelirlerindeki kayıp olmak üzere, hem çeşitli sosyal olumsuzluklarının kaynağını oluşturmakta hem de, kayıt içinde kalmak için çaba harcayan işletmeler açısından çok önemli bir haksız rekabet yaratmaktadır.<sup>183</sup>

## **8. Hizmet Sektörleri, Turizm, Ticaret ve Taşıma**

Kriz başta ticaret ve taşıma olmak üzere hizmet sektörlerinde daha şiddetli hissedilmektedir. Durgunluk ve düşük talep, satışlarının hızla düşmesi, fiyat artışları, vadeli, kredili toptan satışların hemen hemen ortada kalkması, perakendeci sektörü, özellikle küçük tüccarı vurmıştır. Bu kesimde işi terk edenler olduğu gibi, kapanan işyeri sayısı da çok yüksek boyutlardadır. Kiralık dükkan sayıları hızla artmakta, kiralar

---

<sup>182</sup> TOBB, Temmuz 2001

<sup>183</sup> TOBB, Temmuz 2001

düşmektedir. Durgunluk, iç turizmde de görülmektedir. Bu sektöre yönelik bölge ve kentlerdeki tesislerde doluluk oranı beklenenin çok altındadır.<sup>184</sup>

## II. FİNANSMAN

### A) ÜRETİMİN FİNANSMANI

Finansman konusu reel sektörün en önemli sorunudur. Sanayi yatırımlarının finansmanı ve işletmelerin işletme sermayesi ihtiyaçlarının giderilmesi zaten ekonominin kronik problemidir. Türkiye ekonomisi tasarruflarını üretken yatırımların finansmanına yönlendirmeyi başarmak zorundadır. Bunun sadece öz kaynaklarla başarılması imkansızdır. Yöntem, bankacılık sistemi ve menkul kıymet piyasalarıdır. Bankacılık sistemimiz yatırımları finanse etme mantığının çok uzağında bir anlayış ve yapıya sahiptir. Bu duruma gelinmesinde kamu açıklarının yüksek faizlerle iç borçlanma yoluyla karşılanması alışkanlığı baş rolü oynamıştır. Yatırım bankacılığı Türkiye’de henüz tartışılmaya bile başlanmamıştır. Öz sermayesinden başka kaynağı olmayan üretici ancak ve çok kısa vadeli işletme sermayesi ihtiyaçları için bankacılık sistemine müracaat etmektedir. Oysa, bugün bankalarda teminat mektubu almak bile mümkün değildir. Sanayici, teminat mektupları için %4 komisyon isteyen bir bankacılık sektörü ile karşı karşıyadır. Sanayici, yarın batıp batmayacağını bilmediği bankalarla, üstelik bu koşullar altında, çalışma mecburiyetinde bırakılmış olmanın ağır yükü altında ezilmektedir.<sup>185</sup>

Reel sektöre aktarılan kaynaklar giderek azalmıştır, azalmaktadır. İçinde bulunulan kriz döneminde ise kalıcı ve rasyonel çözüm ve gelişmelerin ortaya çıkması güç görülmektedir. Hazinesin iç borç stoğu sürekli büyümektedir. Kamunun bu finansman ihtiyacı bankalar tarafından karşılanmakta ve banka portföylerinde büyük miktarda DİBS (Devlet İç Borçlanma Senedi) bulunmaktadır. Öte yandan kamu ve TMSF bankalarının rehabilitasyon işlemleri devam etmektedir. Kamu finansman ihtiyacının daha uzun bir süre makul düzeylere inmeyeceği, hazinenin 2001 ve 2002 yılları itfaları göz önüne alındığında faizin, söylenenlerin tersine, reel sektör

---

<sup>184</sup> TOBB, Temmuz 2001

<sup>185</sup> TOBB, Temmuz 2001

kullanımına olanak sağlayacak düşük düzeylere gerilemeyeceği, dolayısı ile üretici kesime, firmalara kaynak aktarımının çok düşük düzeylerde kalacağı açıkça anlaşılmaktadır.<sup>186</sup>

## B) BANKALARLA İLİŞKİLER

Son krizde en olumsuz ve tahrip edici rol bankalar tarafından oynanmıştır. Pek çok işyeri bankalarla ilişkiye girmekten korkmaktadır. Bankacılar bindikleri dalı kesmişler, kendilerine olan güveni yok etmişlerdir. Ayrıca bankacılık sisteminin sanayiciyi destekleyecek anlayıştan ve enstrümanlardan yoksun olduğu açıkça ortaya çıkmıştır. Kendi problemleri içinde kaybolmuş olan bankacılık sektörüyle ilişkiler her zamankinden daha vahimdir. Ticari kredi kullanan tüccar ve sanayiciler, kriz dönemlerinde bankaların genel kredi sözleşmelerinde yer alan ve Genel İşlem Şartları olarak adlandırılan bölümlerdeki faiz oranlarını diledikleri gibi arttırma ve alacağını muaccel kılma yetkisi veren hükümlerden yararlanarak sözleşme dengesini tek taraflı olarak kendi lehlerine bozmalarından dolayı zarara uğramış bırakın üretimi sürdürmeyi haciz ve iflas tehdidiyle karşı karşıya kalmışlardır. Bankalar müşterileri ile genel kredi sözleşmelerini akdederken, özellikle faiz kısmını boş bırakmakta ve bunu daha sonra kriz ortamında tek taraflı olarak doldurmaktadır. Böylece müşteriye %400-500'e hatta %1000'ne varan oranlarda faiz uygulanmaktadır.<sup>187</sup>

Bankalar matbu sözleşme metinlerini önemli hükümleri boş bırakmak suretiyle müşteriye imzalatmakta ve bunun bir nüshasını müşteriye vermedikleri içinde müşteri kendi aleyhindeki şartlardan ancak hukuki problem çıktığında bilgi sahibi olabilmektedir. Bankaların genel kredi sözleşmelerinde müşteriler aleyhine yer alan ve sık sık uyguladıkları diğer şartlara örnek olarak; bankaların nakit depo edilmesini veya ek teminat verilmesini isteme yetkisini düzenleyen hükümler, erken ödemeyi bankaların muvafakatına bağlayan hükümler, banka defterlerinin ve kayıtlarının delil olacağını ve esas alınacağını düzenleyen hükümler sayılabilir.

Günümüzde bankacılık, sigorta, taşımacılık gibi sektörlerde, genel işlem şartları kullanılmadan bir sözleşme akdedilmesi neredeyse imkansızdır. Genel İşlem Şartları

---

<sup>186</sup> TOBB, Temmuz 2001

<sup>187</sup> TOBB, Temmuz 2001

kullanarak sözleşme akdedilmesi halinde sözleşme eşitliği ve taraflar arasındaki denge, Genel İşlem Şartları kullanan banka lehine çeşitli açılardan bozulmakta ve böylece taraflardan birinin kendi şartlarını diğerine dikte etmesine yol açan bir sözleşme özgürlüğü/özgürlük olmaktan çıkıp, bir ayrıcalık halini almaktadır. Çünkü bu işletme, Genel İşlem Şartları yoluyla, bir sözleşmenin akdi, ifası ve sona ermesi aşamalarında ortaya çıkabilecek ve kendi malvarlığında zararlı sonuçlar doğurabilecek her türlü rizikoyu müşterisine aktarmaktadır.

Müşteri çoğu zaman ne bu şartları iyice değerlendirebilecek zamana ne de onları değiştirebilmek için yeterli güce sahiptir. Bu yüzden genel şartlar arasına, emredici olmayan hukuk kurallarının sözleşmenin tarafları arasından adalete uygun olarak sağladığı dengeyi müşteri aleyhine bozan, sorumluluktan kurtulmaya yetkili mahkemeye, hak düşürücü sürelerle veya davranışlara, sözleşmenin sona erdirilmesine, kısmi ödemelerin toptan muacceliyet kazanmasına, masrafların ve vergilerin yüklenmesine ilişkin çeşitli şartlar konulmaktadır.

Normal rekabet koşullarının varlığı halinde, sorumluluğunu kast hali dışında ortadan kaldıran, yetkili mahkemelerin başka şehirde olduğunu belirleyen istediği, zaman faizi yükselten veya krediyi talep edebilen bir banka ile müşterinin hiçbir işlem yapmaması ve onun yerine kendisine daha elverişli koşullar sunan bir başka bankaya başvurması gerekir. Fakat bu pratikte mümkün değildir. Çünkü bu sözleşmeler adeta bir örnek olarak hazırlanmakta, hemen bütün bankalar tarafından uygulanmaktadır ve müşterinin, bu gün daha elverişli Genel İşlem Şartları bulma konusunda bir ümidi yoktur.

### C) DIŞ TİCARETE YÖNELİK KREDİLER; DÖVİZ KREDİLERİ

Döviz kurunun dalgalanması ile bankalar tarafından başlatılan fahiş faiz hadleri, geri çağrılan krediler gibi uygulamalar kabul edilemez hale gelmiştir. İhracat bedeli dövizlerin bankalara bozdurulması mecburiyetinden yararlanan bankalar, ihracat bedeli dövizleri eski kurlardan almak gibi uygulamalara girişmişlerdir. Aynı şekilde döviz kredileri ile ilgili uygulamalarda eski tarihli sözleşmelere günlük değişken kredi faizi uygular hale gelmişlerdir. Esasen, dalgalı kur sistemiyle birlikte ortaya çıkan ve açıklaması için yine bankacılık sistemine başvurulması gereken şiddetli devalüasyon,

döviz kredisi kullanan firmaları çok kötü durumda bırakmıştır. Bu tür kredilerden doğan borçlar, sadece kur hareketinden dolayı, iki katından fazla yükselmiştir.<sup>188</sup>

#### D) EK FİNANSMAN KAYNAKLARI

Firmaların bankalar dışında kullanabilecekleri finansal olanaklar çok sınırlıdır. Başka bir deyişle, sanayi işletmelerinin kendi öz kaynaklarından başka ulaşabilecekleri bir finansman mekanizmasından bahsetmek mümkün değildir. İşletmelerin büyük bir bölümü, leasing, faktoring, forfaiting, risk sermayesi gibi, yeni finansman teknikleri henüz pek tanınmamakta ve kullanmamaktadır. Oysa, söz gelişi, faktoring özellikle krizdeki KOBİ'ler için önemli olabilir. Aynı şekilde risk sermayesi yeni teknolojiyi kullanmayı hedefleyen genç girişimcilerin desteklenmesinden verimli olabilir ancak, bütün bu modern yöntemlerin işler hale gelebilmesi için öncelikle bankacılık sektörünün kendisine gelmesi gerekmektedir.<sup>189</sup>

### III. DIŞ TİCARET

#### A) İHRACAT

Ekonominin hemen her kesimi, içinde bulunulan ekonomik krizden çıkılmasının öncelikli yolu olarak hızlı ihracat artışını görmektedir. İhracatın bir yandan kısa dönemde artırılması, bir yandan da orta ve uzun dönemde sürekli ve dengeli bir artış sürecine girmesi, olmazsa olmaz bir koşul olarak önümüzde durmaktadır. Oysa bu konuda da, ivedilikle aşılması gereken çeşitli dar boğazlar vardır. Devalüasyon sonrası döviz kurlarındaki artış ihracatçının yurt dışı pazarlardaki rekabet gücünü fiyat açısından arttırmıştır. Ancak, iç piyasada özellikle üretim sektöründe süren bunalım yurtdışı pazarlarda elde edilen rekabet gücünü anlamsız hale getirmektedir. Kredi kullanımının neredeyse imkansız olduğu bir ortamda ihracatçı üretimini finanse edememektedir. İthalatta %6 KKDF, imalat ve satın alma aşamalarında katlanılan %18 KDV ihracatçının ve üreticinin finansman gücünü tüketmektedir. İhracat kayıtlı

<sup>188</sup> TOBB, Temmuz 2001

<sup>189</sup> TOBB, Temmuz 2001

teslimlerde veya doğrudan ihracatta KDV ifadeleri üreticiler ve ihracatçılar için büyük bir problem oluşturmaktadır. KDV iade sürecindeki bürokratik işlemler ve bu nedenle yaşanan gecikmeler firmaları olumsuz yönde etkilemektedir.<sup>190</sup>

Bunların yanında yurt içi ve ithal girdi fiyatlarındaki artışlar, özellikle rakip ülkelerindeki enerji fiyatları üretimi rekabet boyutlarını dışına itecek biçimde pahalandırılmaktadır.

Serbest kura geçirmesi ve ardından ortaya çıkan devalüasyon başka bir olumsuzluğa neden olmuş, Türk malı ithal eden yabancı firmaları güçlü bir pazarlık sürecine sokmuştur. Bu firmalar sürekli olarak, yeni koşullar ileri sürerek daha düşük fiyatlar talep etmektedir.

Bütün bunların yanısıra, ihracat işlemleri, bürokrasi halen karma karışıktır. Ve firmaların gümrük komisyon masrafı yapmadan ihracat yapması imkansızdır.

Bütün bu gelişmeler dış piyasalarda fiyat açısından elde edilmiş olan rekabet gücünün, hiç olmasa beklenen ve umut edilen ölçüde, kullanılmaması sonucunu doğurmaktadır.

İhracat artışında uygun destek ve teşviklerin oluşturması, bütün dünyada olduğu gibi, büyük önem taşımaktadır. Türk firmaları genelde, henüz, bir kurum ve ürün kültürüne sahip değillerdir, bu nedenle ürünlerin markalaştıramamakta, teknoloji üretememekte ve kullanımına gereken önemi vermekte, uygun pazarlama stratejileri oluşturamamakta, bütün bu nedenlerle de uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için çeşitli teşviklere gereğinden fazla ihtiyat duyulmaktadırlar. Oysa uygun ve makul dozları aşan teşvikler hem sürekli ve dengeli bir ihracat artışını sağlamakta etkisizdir, hem de böylece, bir yandan ana sorunların üzeri örtülürken bir yandan da verilen teşviklerin marjinal faydası düşük kalmaktadır. Üstelik ekonomide kaynak dağılımını, gelir bölüşümünü bozmakta, sektörler arası haksız rekabete yol açmaktadır.

Türkiye de yatırımlar teşvik edilmesinde daha çok sanayi mallara üretimi öne çıkırmıştır. Yazılım, teknopark, fikri ürünler, yeni buluşlar gibi katma değeri yüksek alanlar gözardı edilmiştir. Bu yüzden Türkiye'nin dış ticaret yapısı incelendiğinde miktar olarak yüksek, buna karşılık değeri düşük ürünlerin ihraç edildiği, ihracatta miktar olarak artışların değer olarak artışlardan daha yüksek olduğu kolaylıkla görülebilir.

---

<sup>190</sup> TOBB, Temmuz 2001

İhracatçı ivedilikle siyasal ve kurumsal teşviklere ihtiyaç duymaktadır. Bu tür teşvikler özellikle orta ve küçük ölçekli üretici ve ihracatçılar için gereklidir. Dış ticaret sermaye şirketlerin kurdukları dönemdeki yapı ve yaklaşımlarından uzaklaşmış, genellikle, bağlı oldukları grupların ihracatına yönelmişlerdir. Sektörel dış ticaret şirketleri orta ve küçük ölçekli üretici ve ihracatçılar açısından istenen ve beklenen faydayı sağlayamamaktadır. Bu konuda ivedi kurumsal düzenlemelere ihtiyaç vardır.

Türkiye'nin komşuları ile ticareti çok düşük düzeylerde seyretmektedir. Bu ülkelerin pek çoğunun siyasal ve ona bağlı ekonomik yapıları ticaretin artması için mutlaka – Devlet ve Hükümet Başkanları, Dış İşleri Bakanlığı, vb. düzeyinde – siyasal desteği gerektirmektedir. Bu tür bir destek özellikle son dönemlerde hiç yoktur.

Yine siyasal pasiflik, komşularımız arasında yeniden en önemli ticari ortağımız olmaya aday olan Irak ile ticari ilişkilerimizin gelişmesini önlemektedir

## B) İTHALAT

İyi göstergelerden birisi olarak görünen cari işlemler dengesi başka bir açıdan, üretim açısından, bakınca hiç de iyi görünmemektedir. Cari işlemler dengesindeki düzelme çok büyük ölçüde ithalattaki azalmanın bir sonucudur. Türkiye'nin daha çok hammadde ara ve yatırım mallarından oluşan ithalat yapısı göz önüne alınca, bu "iyileşme" üretim ve yatırımlardaki gerilemeyi ifade etmektedir. Dalgalı döviz kuru uygulamasına geçilmesiyle birlikte kurlarda yaşanan aşırı artış, iki katına çıkan üretim maliyetleri, ithal üretim girdileri kullanan ve özellikle iç piyasaya yönelik üretim yapan firmaları darboğaza sokmuştur. Satış fiyatlarını aynı oranda arttıramayan işletmeler-eğer üretimi durdurulmuyor ya da terk etmiyorlarsa- ithal girdi fiyatlarındaki artışın maliyetlere getirdiği yükü işçi maliyetlerini azaltarak dengelemeye çalışmaktadır. Böylece bu tür işletmelerde istihdam hızla azalmıştır. İthal girdi ağırlığı yüksek üretim yapan üretici-ihracatçılar için döviz kurundaki artışın getirdiği söylenen rekabet gücü geçerli değildir. Çünkü kur değişimleri karşılıklı etki ile bu rekabet gücünü ortadan kaldırmıştır.<sup>191</sup>

---

<sup>191</sup> TOBB, Temmuz 2001

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 2001 EKONOMİK KRİZİNİN AFYON İLİ MERMER İŞLETMELERİNE ETKİLERİ KONULU ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

#### I. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Akdiş ve Bayrak, Türkiye’de KOBİ’lerin Genel Görünümü ve Finansal Krizlere Dayanıklılığı, adlı çalışmalarında finansman konusunun önemli bir sorun olarak öncelikli yerini koruduğu, finansal krizin Türkiye’deki KOBİ’ler nezdinde de derinden hissedildiği, firmaların ihraç fiyatlarını kırarak, alacak tahsillerine hız vererek, vadeli satışları dondurarak bu krizden en az yara alarak çıktıkları tespit edilmiştir. Finansman konusunda görülen sıkıntılarda bankaların iyi bir sınav vermemeleri de bu çalışmayla ortaya konulmuş bulunmaktadır.<sup>192</sup>

Ertuna, Krizler Yeniden, Yapılanma Türkiye’nin 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu, adlı araştırma çalışmasında yaşanan ekonomik krizlerin Türkiye’nin 1000 büyük sanayi kuruluşunu olumsuz etkilediğini, incelenen 1997-2001 döneminde işletmelerin karları giderek azalmış, 2001 yılında negatife düşmüştür. 2001 yılında işletmelerin karlılığının çok kötü etkilemesinin temel nedeni satış hasılatlarının artmaması, mali bünyelerinin bozulması ve finansman giderlerinin çok ağırlaşmasıdır. İncelenen işletmelerin mali bünyelerinin güçlenmesi ve karlarını artırabilmeleri için yeniden yapılandırılmaları gerekmektedir. Bu yeniden yapılanma şirketlerin öz sermayelerini güçlendirerek borçlarını azaltmalarını gerektirmektedir.<sup>193</sup>

---

<sup>192</sup> Muhammet AKDİŞ, Sabahat BAYRAK, Türkiye’de KOBİ’LERİN Genel Görünümü ve Finansal Krizlere Dayanıklılığı; 5 İli Kapsayan bir Araştırma (Yayınlanmamış Araştırma Çalışması, Pamukkale Üniversitesi, İktisadi Bilimler Fakültesi) Denizli 2001.

<sup>193</sup> Özer ERTUNA, Krizlerde Yeniden Yapılanma, Türkiye’nin 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu, Boğaziçi Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi VI. Finans Eğitimi Sempozyumunda sunulan Bildiri, Isparta- Eğirdir, 2002.



Yücel, Ekonomik Kriz Dönemlerinde Firma Davranışları, adlı araştırma çalışmasında ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerin stratejik karar ve davranış değişiklikleri ampirik olarak incelenmiştir. Çalışma örneklerini 1997 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında hisse senetleri işlem gören, finans sektöründe ve gayrimenkul yatırım ortakları dışındaki sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Çalışma dönemi olarak 1997-2000 yılları arasındaki dönem ele alınmıştır. Ülkemizde 1990'lı yıllarda ekonomik anlamda zaman zaman makro ve mikro ölçekte sorunlar yaşanmakla birlikte asıl olarak 1994 yılında derin bir ekonomik kriz yaşanmıştır. Ancak bu krizin yaraları 1996 ve 1997 yıllarında önemli ölçüde giderilmiştir. Bu yıllarda ülke ekonomisinde hassas bir denge kurulmuşken 1998 yılında global krizin etkisi ülkemize hissedilmeye başlamıştır. 1998 sonrası ekonomik krizin etkilerine maruz kalan işletmeler içinde buldukları koşulları uyum sağlamak için bazı stratejik kararlar almak zorunda kalmışlardır işletmelerin gerçekleştirdikleri değişimlerin bir kısmı kendi kararlarının bir sonucu iken bazıları ekonomik koşulların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde görülen bu değişimler şu başlıklar ile sıralanabilir. İşletme ölçeğinde değişim, maliyetlerde değişim, likiditede, borç yapısında, öz sermayede, kar payı dağıtım politikasında ve pazar yapısında değişim olabileceği gibi başka yönetsel faktörlerde de değişiklikler olabilmektedir.<sup>194</sup>

Merkez Bankasının İstatistik Genel Müdürlüğü sektör bilançosuna göre, Türkiye ekonomisinde 1997-1999 yılları arasında kamu ve özel sektör açısından değerlendirmesi merkez bankaları tarafından sektör bilançoları verilerine dayanılarak yapılmıştır.( 2000 ) Çalışmada 3 yıllık dönemde Türkiye ekonomisinin genel durumu değerlendirildikten sonra 7604 işletmenin mali tabloları kullanılarak reel sektördeki gelişmeler incelenmiştir. Çalışma bulgularına göre: işletmelerin reel faizlerin yüksek ve iç talebin daraldığı 1998 yılında satış politikalarını değiştirmedikleri, 1999 yılında ise vadeli satış yolu ile satışlarını artırdıkları ve stoklarını azalttıkları görülmektedir. Ekonomideki yavaşlamaya paralel olarak duran varlıklar içerisinde maddi duran varlıkların ve makine teçhizatın payını azaldığı, buna karşın iştirak ve bağlı ortaklardan sağlanan finansman payının arttığını ortaya koymuştur. İthalatın zaman içerisinde azaldığı satılan malın maliyetinin net satışları içerisindeki payının arttığı, bürüt ve net kar payının azaldığı

<sup>194</sup> Tülay YÜCEL, Ekonomik Kriz Dönemlerinde Firma Davranışları,İMKB Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Araştırma Çalışması Dokuz Eylül Üniversitesi) İzmir, 2001.

görülmüştür. Çalışma sermayesi ve aktif devir hızı yavaşlamış finansman baskısı artmış, öz kaynak ve aktif karlılığı düşmüş, faiz yükümlülüklerini karşılama gücü azalmıştır. Sektörler itibari ile yapılan inceleme sonuçlarına göre de imalat sanayiindeki firmaların net satışları reel olarak azalmıştır. Faaliyet giderleri ile finansman giderlerinin net satışlar içerisindeki payı imalat sanayiindeki özel firmalardan yüksek ve giderek artan bir seyir izlemektedir.<sup>195</sup>

Aktan ve Şen, Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye, adlı çalışma ile 1997 yılında ortaya çıkan krizin Türkiye ekonomisi ve işletmeler üzerindeki etkisini tartışmışlardır. Krizin özel sektöre ve KOBİ'ler üzerindeki etkisini ortaya koymuşlardır. Kriz nedeni ile Türkiye'nin Asya, Pasifik ülkelerine ihracatının azalırken ithalatın arttığı aynı zamanda uluslararası piyasalarda Asya Pasifik ülkelerinin ürünlerinin karşısında Türk ihracat mallarının rekabet edemez duruma geldiği ve Türk işletmelerinin sıkıntıya düştüğünü belirtmişlerdir. Global kriz müteahhitlik hizmetlerini de olumsuz etkilemiştir. Global kriz ülkemizi dış ticaret dengesi açısından etkilerken, Ülke içerisinde uygulanan vergi reformu sonucu artan vergi yükü ile birlikte ortaya çıkan güvensizlik ortamında iç talepte de daralma başlamıştır. Global krizden imalat sanayi, otomotiv, demir çelik, inşaat, tekstil, deri ve turizm gibi lokomotif sektörleri etkilenmiştir.<sup>196</sup>

Katırcıoğlu, Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu'nu İncelediği çalışmasında küçük ve büyük ölçekli firmaların kriz dönemindeki performanslarını satış, ihracat bulgularına göre 1998 yılında işletmelerin satışlarında azalma görüldüğü, çalışan sayısı ile satışlar arasındaki ilişki incelendiğinde 10 ile 500 kişi çalıştırılan işletmelerde %4-5 civarında satışlarda düşüş görüldüğü 500-999 kişi çalıştıran ihracat arasından yapılan incelemelerde ise %2'lik bir artış olduğunu saptamıştır. İhracat açısından yapılan incelemelerde çalışan sayısı az olan işletmelerde ihracatın arttığını göstermektedir. İstihdam açısından küçük ölçekli işletmelerin daha fazla sayıda işçi çıkarttığı görülmüştür. Büyük ölçekli işletmelerde istihdam artışı olmuştur. Karlılıktaki değişim açısından ise büyük ölçekli işletmelerin karlarında azalışın daha fazla olduğunu

<sup>195</sup> Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İstatistik Genel Müdürlüğü Sektör Bilançosu 1997-1999 Yılları Değerlendirmesi, Aralık 2000.

<sup>196</sup> Aktan Coşkun CAN. Hüseyin SEN 1999, *Globalleşme Ekonomik Kriz ve Türkiye*, TOSYÖV. Kasım.2001.

görülmektedir. Bütçe katma değeri açısından tüm işletmelerin paylarında azalma görülmüştür.<sup>197</sup>

Karabulut ve Pekdemir, Kriz Belirtilerini Algılama ve Algılanan Krize Hazırlıklı Olma ,adlı araştırmasında, 500 büyük sanayi kuruluşu içinde 3 büyük sektörde faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin olası krize ilişkin sinyalleri algılama ve krize hazırlıklı olma konusunda yeteneklerini incelemek üzere işletmelerden alınan cevaplar doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır. Krizin habercisi olan unsurların farkına varılabilmesi için bir bilgi akışı ve haberleşme sisteminin kurulması son derece önemlidir. Krizin habercisi olduğu düşünülen sinyaller doğrultusunda krizden kaçınma yolları belirlenmeli ve çeşitli seçeneklerden değerlendirilecek kriz yönetim planı oluşturulmalıdır. İşletmeler çıkabilecek krize karşı hazırlıklı olabilmeleri için esnek ve dinamik bir örgüt yapısına sahip olmaları,kriz ekibi oluşturmaları ve çalışanları krize ilişkin sonuçlar konusunda psikolojik olarak hazırlamaları gerektiği belirtilmektedir.<sup>198</sup>

Kabasakal ve Aycan, Şirketlerin Ekonomik Krizle Başa Çıkma Yöntemlerinin Çalışanlarının Tutumları ve Performansı Üzerindeki Etkileri, konulu araştırmasında işletmelerinin çoğunun personel giderlerinin azaltılmasına öncelik verdiğini işten çıkarmaları, maaş indirimi, ücretli veya ücretsiz izin,erken emeklilik,maaş ödemelerinde gecikme eğitim-gelişim harcamalarında azalma ek hak ve imkanlarda kısıntı gibi uygulamaların çalışanları doğrudan etkilediğini belirtmişlerdir.<sup>199</sup>

Şamiloğlu, Uygun ve Gökmen, Finansal Krizin Denizli İlinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Finansal Krizden Etkilenme Boyutlarının Tespiti'ne yönelik olarak yapılan araştırmada, kriz sonrası çoğu işletmenin rekabet gücünün azaldığı, üretim kapasitelerinin düştüğü, bankalarla ilişkilerinin asgari düzeye indiği, personel azalmasına gittiklerini, yurt içi satış hacimlerinin azaldığı, döviz ile yaptıkları işlemlerle düşüş olduğu sonuçları elde edilmiştir. Ayrıca bu işletmelerin büyük çoğunluğunun sermaye birikimi olarak krize hazırlıksız yakalandıkları, bankalardan kredi kullanımına pek gitmedikleri, bunun en önemli sebebinin de faizlerin

<sup>197</sup> Erol KATIRCIOĞLU ,Türkiye'nin 500 Büyük sanayi kuruluşu, *ISO Dergisi,Özel Sayısı*, Ağustos 1998.

<sup>198</sup> Işıl PEKDEMİR, Elif KARABULUT, Kriz Beklentilerini Algılama ve Algılanan Krizlere Hazırlıklı Olma,Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi bildirisi, 23-25 Mayıs 2002, s.692-693-694.

<sup>199</sup> Hayat KABASAKAL, Zeynep AYCAN, Şirketlerin Ekonomik Krizle Başa Çıkma Yöntemlerinin Çalışanların Tutumları ve Performansı Üzerindeki Etkileri, Ulusal yönetim Organizasyon Kongresi bildirisi, 23-25 Mayıs 2002, s.695.

yüksekliğinden kaynaklandığını, kriz aşmada finansal kaynak olarak kendi kaynaklarına baş vurduklarını, modern finansal tekniklerden ise pek yararlanmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.<sup>200</sup>

Müslümov, Türkiye de Ekonomik Krizlerin Halka Açık KOBİ'lere Etkisi adlı araştırmasında İMKB' de açılan ve imalat sektöründe faaliyet gösteren 32 si küçük ve orta ölçekli işletmeler olmak üzere 179 işletmeye ait mali tablo verileri esas alınarak halka açık KOBİ'lerin Türkiye de son 10 yıl içerisinde oluşan, ekonomik krizlerden mutlak ve büyük ölçekli işletmeleri göreceli olarak nasıl etkilediği analiz edilmektedir. Araştırma bulguları, imalat sektör işletmelerinin son on yıldaki üç ekonomik krizin KOBİ'ler ve büyük ölçekli işletmeleri çok olumsuz yönde etkilediğini, bu işletmelerinin getirisinin ciddi düşüş, işletme riskinin ise ciddi artış gösterdiğini tespit etmiştir. İmalat sektörü işletmelerinin 1994-2000 yılları arasında ortalama getirisi, 1997 yılı istisna olmak üzere, devlet iç borçlanma reel faiz oranının altına düştüğü tespit edilmiştir. İmalat sektörü işletmelerinde kısa vadeli borçların toplam borç içerisinde çok yüksek paya sahip olması, 1993 yılından sonra yüksek enflasyon ve ekonomik belirsizlikler, uzun vadeli finansman kaynaklarının erimesine neden olmuştur. Kısa vadeli borç stoku işletmelerin belirsizliğini daha da artırmış ve işletme riskini aşırı yükselttiği tespit edilmiştir.<sup>201</sup>

Yörük, KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanında Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama, konulu araştırma çalışmasında anket yapılan KOBİ'lerin %75 küçük işletme olup, %61 de finansman bölümü bulunmamaktadır. Finansman bölümü işletmelerin yaşamsal bir işlevidir. İşletmelerin %62 sinde finansal planlama yapılmamaktadır. Planlamayı geçersiz kılan faktörler olarak ise politik istikrarsızlık yüksek enflasyon, yüksek faiz ve içinde bulunulan ekonomik koşulların getirdiği döviz kuru, enflasyon faiz belirsizliği olarak ifade edilmiştir. KOBİ'lerin %70 inin halen bir finansman sorunu bulunmakta ve bunun nedenleri ise alacak tahsilindeki gecikmeler, öz kaynak yetersizliği, çalışma sermayesindeki artış olarak sıralanmaktadır. KOBİ'ler yetersiz öz sermaye ile çalışmalarını nedeniyle, riski yüksek ticari kredilerle sermaye gereksinimlerini karşılamaktadırlar. Buna rağmen Türkiye de KOBİ'lere alınan kredi

<sup>200</sup> .Famîl ŞAMİLOĞLU, Mutlu UYGUN, Özgün GÖKMEN, Finansal Krizin Denizli İlinde, Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Finansal Krizden Etkilenme Boyutu (Yayınlanmamış Araştırma Çalışması, Niğde Üniversitesi Aksaray İktisadi İdari Bilimler Fakültesi.)

<sup>201</sup> Alövsat MÜSLÜMOV, Türkiye'de Ekonomik Krizlerin Halka Açık KOBİ'lere Etkisi, (Yayınlanmamış Araştırma Çalışması, Doğu Üniversitesi, İşletme Bölümü), s.11

miktarı ancak fon ihtiyacını %35 ni karşılayabilmektedir. Yüksek faiz, vadenin kısalığı ve kredi miktarının yetersizliği KOBİ'leri öz kaynaklarını artırmaya, stoklarını ve yatırımlarını azaltmaya yöneltmiştir.<sup>202</sup>

Çonkar, Risk Sermayesi Finansman Yönteminin Küçük ve Orta Boy İşletmeler Açısından Önemi ve Uygulanabilirliği, adlı araştırma çalışmasında özellikle gelişmekte olan ülkelerde küçük işletmelerin hem yatırım hem de çalışma sermayesi temin etmekte, ciddi sorunlarla karşılaştıkları belirtilmiştir. Risk sermayesi finansman yöntemi, dinamik, yenilikçi; üretken ama, yatırım ve büyümenin gerçekleştirilmesi için gerekli finansal kaynakların temininde ciddi sıkıntı çeken girişimcilerin bu ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak geliştirilen bir finansman yöntemi olarak açıklanmıştır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde ülkemizde yaşanan ,yatırım ve çalışma sermayesi yetersizliğinin risk sermayesi finansman yöntemi ile çözümlenebileceğini ortaya koymuştur. Bu çerçevede Kayseri'deki küçük ve orta boy işletmelerin yöneticilerinin bu yöntemi tanıma ve uygulayabilme açısından durumu ortaya konmaya çalışılmıştır.<sup>203</sup>

Topal ve Erkan, KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Yoluyla Finansmanı ve İMKB'deki KOBİ'lerle İlgili Bir Ampirik Çalışma, adlı araştırma çalışmasında, Türkiye ekonomisinde istihdam, katma değer yaratma ve çok büyük katkıları olan KOBİ'lerin bu fonksiyonlarını yerine getirmede, hatta faaliyetlerini devam ettirme konusunda önlerindeki en büyük engelin kaynak sorunu olduğunu belirtmişlerdir. Devletin aşırı borçlanması sonucu ortaya çıkan yüksek kredi faizleri ve kredi için istenen teminatların fazlalığı nedeniyle KOBİ'lere uygun kaynak bulunamadığı ortaya konulmuştur. KOBİ'lerin sermaye piyasalarından kaynak temin edebilmeleri için bilinçlendirilmeleri ve KOBİ'lerin sermaye piyasalarına girmelerini destekleyici politikalarla, finansal yapılarının destekleyici politikalarla yapılarını güçlendirmek için önlemler alınması gerektiği ortaya konulmuştur.<sup>204</sup>

<sup>202</sup> Nevin YÖRÜK, KOBİ'lerin Kredi yoluyla Finansmanında Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama, (1. Orta Anadolu Kongresi – KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi), s.57-58

<sup>203</sup> Kemallettin ÇONKAR, Risk Sermayesi Finansman Yönteminin Küçük ve Orta Boy İşletmeler Açısından Önemi ve Uygulanabilirliği, (1. Orta Anadolu Kongresi – KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi), s.28

<sup>204</sup> Yusuf TOPAL, KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Yoluyla Finansmanı ve İMKB'deki KOBİ'lerle İlgili Bir Ampirik Çalışma, , (1. Orta Anadolu Kongresi – KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi), s.75

## II. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada 1997 yılının ikinci yarısından itibaren derinleşme eğilimi gösteren global krizin uzantıları olarak 2000 yılı kasım ve 2001 yılı şubat aylarında daha da çok yoğunlaşma eğilimi gösteren ekonomik kriz ortamında Afyon ilinde faaliyet gösteren mermer işletmelerinin kriz dönemi davranışlarını tespit edilerek yorumlanması amaçlanmıştır. Afyon ili, ülkemizdeki coğrafi konumuna rağmen yıllarca sanayileşme sürecine girememiştir. Son yıllarda Afyon, özel sektörün yatırımlarını artırmasıyla sanayileşmede yeni bir döneme girmiştir. Eskiden beri bilinen kaymak ve kaymaklı şeker üretimi ile birlikte sucuk üretimi, şehir ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır.<sup>205</sup>

Afyonun coğrafi konumu, tarımda mekanizasyona gidilmesi, tarım kredi kooperatiflerinin açılması, Kocatepe Üniversitesi ve bağlı fakültelerinin kurulması, ticaret ve sanayide şirketleşmeye başlanması ve tüm bu gelişmeler sonunda KOBİ'ler öncülüğünde yaşanan ekonomik atılımlar Afyon ekonomisinin ağırlığını önce tarımsal sanayiye, ardından da tüm alanlarda çeşitlenmiş bir imalat sanayisine (mermer, tuğla, inşaat yan sanayi, makarna, irmik, un, yağ, yem, lastik imalat sektörü) kaydırmıştır. Ekonominin lokomotifi yerel kaynaklara dayalı üretim yapan KOBİ'lerdir. Özellikle tarım, hayvancılık ve mermer potansiyellerine dayalı sanayideki gelişme KOBİ'lerin öncülüğünde Afyon ekonomisine dinamizm kazandırmıştır.<sup>206</sup>

2001 yılı Afyon Ticaret ve Sanayi Odası verilerine göre Afyon ili ihracatı 65 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Bunun 40.659.186 doları mermer sanayi ürünlerinin ihracatından elde edilmiştir.<sup>207</sup>

Afyon ili özellikle İncehisar ilçesinde bulunan çok zengin mermer yataklarına sahiptir. Mermer rezervi tahmini 750 milyon metreküp kadardır. Ülkemizde çıkarılan blok mermerin 1/3 ü Afyon ili İncehisar ilçesinde çıkarılmaktadır. 2002 yılı Ticaret ve Sanayi Odası verilerine göre mermer işletmelerinde 3351 personel istihdam edilmektedir.<sup>208</sup>

<sup>205</sup> Afyon Belediyesi, "İlimiz Afyon" ( [www.afyon.bld.gov.tr/ilimiz/afyn.3.htm](http://www.afyon.bld.gov.tr/ilimiz/afyn.3.htm)).

<sup>206</sup> Afyon Valiliği "Ekonomi Sanayi" ( [www.afyon.gov.tr/ekonomi/sanayi.html](http://www.afyon.gov.tr/ekonomi/sanayi.html) ).

<sup>207</sup> Afyon Valiliği "Ekonomi Sanayi" ( [www.afyon.gov.tr/ekonomi/ihracat.html](http://www.afyon.gov.tr/ekonomi/ihracat.html)).

<sup>208</sup> Afyon Valiliği "Ekonomi Sanayi" ( [www.afyon.gov.tr/ekonomi/sanayi.htm](http://www.afyon.gov.tr/ekonomi/sanayi.htm)).

Tamamı küçük ve orta ölçekli işletmeler olan mermer işletmelerinin ekonomik krizlere dayanıklılığı ölçülmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın amacı dış çevre faktörlerinden kaynaklanan kriz dönemlerinde mermer işletmelerinin nasıl davrandıklarını ve ne tür bir strateji takip ettiklerinin ortaya konmasıdır.

### **III. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Yapılan araştırma kapsamında Afyon ilindeki mermer işletmelerinde yüzyüze anket çalışması yapılmıştır.

Bu sanayi dalında faaliyet gösteren 133 işletmeye müracaat edilmiş olup, 73 işletme ile yüz yüze anket çalışması yapılmıştır. Dolayısıyla cevap alınan anket sayısı % 73/133' dür.

### **IV. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada verilerin objektif olarak toplanabilmesi ve istatistiksel analiz teknikleri ile ilgili hesaplamalar yapılabilmesi amacıyla yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. İşletmelerin kriz dönemi davranışlarını tespit etmek amacıyla, işletmelerin tanıtım bilgileri, finansal yapının tespit edilmesi, işletmelerin krizden etkilenme durumları ile krize karşı alınan önlemler belirlenmeye çalışılmıştır. Anket çalışması kriz yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda belirlenen stratejilerde, işletme üst yönetiminin daha etkin bir rol oynayabileceği düşüncesiyle örneklen grubunu oluşturan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile yapılmıştır.

Anket değerlendirmesi bilgisayar ortamında SPSS 10.0 For Windows programı ile yapılmıştır. Anket sorularının, cevaplarının analiz edilmesinde "Sıklık ve Ki kare" testlerinden faydalanılmıştır. Araştırma ile ilgili verilerin toplanabilmesi için anket formu kullanılmıştır.

## V. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM

Araştırmada 73 mermer işletmesinden aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

### A) İŞLETMELERİN TANITIM BİLGİLERİ

- **İşletmelerin Statülerine Göre Dağılımı**

İşletmelerin statülerine göre dağılımı sorusuna araştırmaya katılan işletmelerden 6 sınıf (% 8,2 oranıyla) anonim şirket, 49 unun (% 67,1 oranıyla) limited şirket, 18 nin (% 24,7 oranıyla) şahıs işletmesi, olduğu tespit edilmiştir.

Mermer işletmelerinin genellikle aile şirketi yapısına uygun olan limited şirket yapısını tercih ettiklerini göstermektedir.

Tablo 1. İşletmelerin Statülerine Göre Dağılımı

Değişkenler	Sayı	%
Anonim şirket	6	8,2
Limited şirket	49	67,1
Şahıs işletmesi	18	24,7
Toplam	73	100

- **İşletmelerin Yaşları**

İşletmelerden 8 işletmenin (% 11 oranıyla) 1-5, yaş aralığında, 24 işletmenin (% 32,8 oranıyla) 6-10 yaş aralığında, 26 işletmenin (% 35,6 oranıyla) 11-15 yaş aralığında, 13 işletmenin (% 17,8 oranıyla) 16-20 yaş aralığında, 1 işletmenin (% 1,4 oranıyla) 21-25 yaş aralığında, 1 işletmenin (% 1,4 oranıyla) 26-30 yaş aralığında olduğu anlaşılmıştır.

1980'li yıllarda Türkiye ekonomisinin serbest piyasa ekonomisine yönelmesi ve dışa açılması mermer sanayiinde faaliyet gösteren işletme sayısının artmasına neden olmuştur. 1994 yılı ve daha sonra yaşanan ekonomik krizler mermer sanayi işletmelerinin sayısının artmasını engellememiştir.



Tablo 2. İşletmelerin Yaşlarına Göre Dağılımı

<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
1-5 Yaş Arası	8	11,0
6-10 Yaş Arası	24	32,8
11-15 Yaş Arası	26	35,6
16-20 Yaş Arası	13	17,8
21-25 Yaş Arası	1	1,4
26-30 Yaş Arası	1	1,4
Toplam	73	100

- **İşletmelerde Çalışan Personel**

İşletmelerde istihdam edilen personel miktarı sorusuna araştırmaya katılan 73 işletmede 43 üst düzey yönetici (% 4.3 oranıyla), 52 orta düzey yönetici (% 5.5 oranıyla), 80 alt düzey yönetici (% 8.1 oranıyla), 805 işçi (% 82.1 oranıyla), olmak üzere toplam 980 personel istihdam edilmektedir.

Tablo 3. İşletmelerde Çalışan Personelin Dağılımı

<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Üst düzey yöneticiler	43	4,3
Orta düzey yöneticiler	52	5,5
Alt düzey yöneticiler	80	8,1
İşçi	805	82,1
Toplam	980	100

- **İşletmelerin Sınıflandırılması**

Araştırmaya katılan 73 işletmeden 70 i (% 95,9 oranında ) küçük işletmeler sınıfına, 3 işletme (% 4,1 oranıyla) orta ölçekli işletme sınıfına dahil olmaktadır. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı kuruluş kanununa göre

1-50 arasında işçi çalıştıran işletmeler küçük,51-150 arasında olan işletmelerde orta ölçekli sayılmaktadır

Tablo 4.İşletmelerin Sınıflandırılması

Değişkenler	Sayı	%
1-50 (işçi çalıştıran)	70	95,9
51-150 (işçi çalıştıran)	3	4,1
Toplam	73	100

- **İşletme Sahiplerinin Yaşları**

İşletme sahiplerinin yaşlarının tespitine yönelik soruya verilen cevaplara göre 18-28 yaş aralığında olanlar 15 kişi (% 12 oranıyla), 29-38 yaş aralığında olanlar 33 kişi (% 26 oranıyla), 39-48 yaş aralığında olanlar 40 kişi (% 32 oranıyla), 49-58 yaş aralığında olanlar 28 kişi (% 22 oranıyla), 59-70 yaş aralığında olanlar 11 kişi (% 8 oranıyla) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.İşletme Sahiplerinin Yaşlarının Dağılımı

Değişkenler	Sayı	%
18-28	15	12,0
29-38	33	26,0
39-48	40	32,0
49-58	28	22,0
59-70	11	8,0
Toplam	127	100

- **İşletme Yöneticilerinin ve Sahiplerinin Öğrenim Durumu**

İşletme yöneticilerinin öğrenim durumu incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerden 31'nin (% 42.5 oranıyla) ilköğretim , 15'nin (% 20.5 oranıyla) lise,

7'sinin (% 9.6 oranıyla) yüksekokul, 19'nun (% 26 oranıyla) üniversite, 1 yöneticinin (% 1.4 oranıyla) yüksek lisans öğrenimine sahip olduğu tespit edilmiştir.

İşletme sahiplerinin öğrenim durumu incelendiğinde araştırmaya katılan işletme sahiplerinden 72 işletme sahibi (% 57,0 oranıyla) ilköğretim, 27 işletme sahibi (% 21,0 oranıyla) lise, 10 işletme sahibi (% 8,0 oranıyla) yüksek okul, 18 işletme sahibi (% 14,0 oranıyla) üniversite öğrenimine sahip olduğu tespit edilmiştir.

İşletmelerin hukuki statüleri ile, işletme yöneticilerinin öğrenim durumu sorusuna ki kare testi uygulanmıştır. Anonim şirketlerde 1 ilköğretim, 2 lise, 1 yüksek okul, 1 üniversite, 1 yüksek lisans öğrenimli yönetici vardır. Limited şirketlerde 19 ilköğretim, 9 lise, 5 yüksek okul, 16 üniversite öğrenimli yönetici vardır. Şahıs işletmelerinde 11 ilköğretim, 4 lise, 1 yüksek okul, 2 üniversite öğrenimli yönetici vardır. İşletme yöneticilerinin öğrenim durumu ile işletmelerin hukuki statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilememiştir. ( $P>0,05$ )

İşletme yöneticilerinin öğrenim durumu ile işletmenin kriz döneminde ne tür bir plan ile idame edildiğini sorularına ki kare testi uygulanmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmemiştir. ( $P>0,05$ )

Tablo 6. İşletme Yöneticilerinin ve Sahiplerinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Değişkenler	Sayı	%	Sayı	%
	İşletme Sahipleri		İşletme Yöneticileri	
İlköğretim Okulu	72	57.0	31	42.5
Lise	27	21.0	15	20.5
Yüksek Okul	10	8.0	7	9.6
Üniversite	18	14.0	19	26.0
Yüksek Lisans			1	1.4
Toplam	125	100	73	100

#### • İşletme Yöneticilerinin İşletme ile Hukuki Bağlantısı

İşletme yöneticilerinin işletmeyle hukuki bağlantısını incelediğimizde 2 yönetici (% 3 oranıyla) işletme sahibinin ikinci derecede akrabaları, 4 yöneticinin (% 6 oranıyla)

işletme sahibinin eş ve çocukları, 8 yöneticinin ise (% 10 oranıyla) profesyonel yönetici 59 yöneticinin (% 81 oranıyla) işletme sahibi veya hissedarı olduğu anlaşılmıştır.

Mermer işletmelerinin çoğunluğu aile şirketi yapılaşmasını ve yönetimini tercih etmektedirler.

Tablo 7. İşletme Yöneticilerinin İşletme sahipleri İle Hukuki Bağlantılarına Göre Dağılımı

Değişkenler	Sayı	%
2 nci derece yakınları	2	3,0
İşletme sahibinin eş ve çocuklar	4	6,0
Profesyonel yönetici	8	10,0
İşletme sahipleri	59	81,0
Toplam	73	100

- **İşletmelerin Herhangi Bir Meslek Odasına Bağlı Olup Olmadığı**

İşletmelerin bağlı olduğu meslek odalarına göre dağılımına baktığımızda, 73 işletmeden 15 i (% 20.5 oranıyla ) esnaf ve sanatkarlar odasına,56 sı (% 76.7 oranıyla) ticaret odasına, 2 si (% 2.7 oranıyla) diğer kuruluşlara bağlı olduğunu beyan etmiştir.

İşletmelerin bağlı olduğu meslek odasına göre, işletmelerin krizden etkilenme durumu sorularına ki kare testi uygulanmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilememiştir. ( $P>0.05$ )

İşletmelerin bağlı olduğu meslek odalarına göre krizden en az etkilenmek için uyguladıkları yöntemler sorularına ki kare testi uygulanmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilememiştir. ( $P>0.05$ )

Tablo 8. Bağlı Olduğu Meslek Odalarına Kuruluğu Göre İşletmelerin Dağılımları

Değişkenler	Sayı	%
Esnaf ve sanatkarlar odası	15	20,5
Ticaret Odası	56	76,7
Diğer	2	2,7
Toplam	73	100

- **İşletmelerin Üretim Şekli**

Yapılan araştırmada 7 işletmenin (% 9.6 oranıyla) mevsimlik üretim, 9 işletmenin (% 12.3 oranıyla) tüm üretim Őekillerini, 25 işletmenin(% 34.2 oranıyla) sipariş üretimi, 32 işletmenin (% 43.9 oranıyla) seri üretim uyguladığı tespit edilmiştir.

İşletmelerin üretim Şekli ile işletmelerin kriz döneminde ne tür bir plan ile idame edildiği sorularına ki kare testi uygulanmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmemiştir. ( $P>0.05$ ).

İşletmelerin üretim Şekli ile krizden en az etkilenmek için uygulanan yöntemler sorularına ki kare testi uygulanmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmemiştir. ( $P>0.05$ ).

İşletmelerin üretim Şekli ile işletmelerin krizden etkilenme durumu sorularına ki kare testi uygulanmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmemiştir. ( $P>0.05$ ).

Tablo 9. İşletmelerin Üretim Őekline Göre Dağılımları

Değişkenler	Sayı	%
Mevsimlik üretim	7	9,6
Tümü	9	12,3
Sipariş üretim	25	34,2
Seri Üretim	32	43,9
Toplam	73	100

- **Aylık Ortalama Çalışma Sermayesi**

Aylık ortalama çalışma sermayesi miktarı sorusuna araştırmaya cevap veren 73 işletme aylık ortalama çalışma sermayesine göre incelendiğinde 0-10 milyar arasında olan 30 işletme (% 41,2 oranıyla),11-20 milyar arasında olan 22 işletme (% 30,1 oranıyla),21-50 milyar arasında olan 11 işletme (%15,1 oranıyla),51-100 milyar arasında olan 7 işletme (% 9,6 oranıyla),101-500 milyar arasında olan 2 işletme (% 2,7 oranıyla), 501-1.000 milyar arasında olan 1 işletme (% 1,4 oranıyla) olduğu tespit edilmiştir

Tablo 10. İşletmelerin Aylık Ortalama Çalışma Sermayesine Göre Dağılımı

<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
0-10 Milyar	30	41,1
11-20 Milyar	22	30,1
21-50 Milyar	11	15,1
51-100 Milyar	7	9,6
101-500 Milyar	2	2,7
501-1,000 Milyar	1	1,4
Toplam	73	100

- **İşletmelerin Üretim Kapasitesi**

İşletmelerin üretim kapasitesine göre sınıflandırdığımızda 400 m2 ile 10.000 m2 arasında yıllık üretimi olan 27 işletme (%36.9 oranıyla), 10.001 m2 ile 50.000 m2 arasında yıllık üretimi olan 25 işletme (%34.3 oranıyla), 50.001 m2 ile 350.000 m2 arasında yıllık üretimi olan 21 işletme (%28.8 oranıyla) üretim yapmaktadır.

İşletmelerin hukuki statüleri ile yıllık üretim kapasiteleri sorularına ki kare testi uygulanmıştır.İstatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ( $P<0.05$ ).

6 anonim şirketten 1 i 400-10.000 m2 arasında üretim yaparken 2 anonim şirket 10.001-50.000 m2 arasında,3 anonim şirket 50.001 m2 nin üzerinde üretim yaptığı tespit edilmiştir.

18 şahıs işletmesinden 12 i 400-10.000 m2 arasında üretim yaparken,6 şahıs işletmesi 10.001-50.000 m2 aralığında üretim yapmaktadır.

49 limited şirketten 14 ü 400-10.000 m2 arasında üretim yaparken 17 limited şirket 10.001-50.000 m2,18 limited şirket 50.001 m2 üzerinde üretim yapmaktadır.

Tablo 11. İşletmelerin Üretim Kapasitelerine Göre Dağılımı

Değişkenler (m2)	Sayı	%
400-10.000 (m2)	27	36,9
10001-50000 (m2)	25	34,3
50001-350000 (m2)	21	28,8
Toplam	73	100

- **Anket Formunu Doldurmanın İşletmedeki Statüsü**

Anket formunu doldurmanın işletmedeki statüsü sorusunu yanıtlayanlardan 1 i (%1.4 oranıyla) ihracat müdürü, 2 i (% 2.7 oranıyla) yönetim kurulu başkanı, 2 i (%2.7 oranıyla) imalat müdürü, 4 ü (% 5,5 oranıyla) finans müdürü, 13 ü (% 17.8 oranıyla) işletme ortağı 22 si (% 30.1 oranıyla) işletme sahibi, 29 u (% 39.7 oranıyla) işletme yöneticisidir.

Tablo 12. Anket Formunu Dolduranların İşletmedeki Statüsüne Göre Dağılımı

Değişkenler	Sayı	%
İhracat müdürü	1	1,4
Yönetim kurulu başkanı	2	2,7
İmalat müdürü	2	2,7
Finans müdürü	4	5,5
İşletme ortağı	13	17,8
İşletme sahibi	22	30,1
İşletme yöneticisi	29	39,7
Toplam	73	100

- **İşletmelerin Ürünlerini Sattıkları Pazarlar**

İşletmelerin ürünlerini sattıkları pazarlar ile krizden en az etkilenmek için uyguladıkları yöntemler sorularına ki kare testi uygulanmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmemiştir.( $P>0.05$ )

İşletmelerin ürünleri sattıkları pazarlar sorusuna araştırmaya katılan işletmelerden 7 si (% 7.2 oranıyla) mahalli piyasaya,12 si (% 12.3 oranıyla) bölgesel piyasaya, 26 sı (% 26.5 oranıyla) uluslar arası piyasaya, 53 ü (% 54 oranıyla) ulusal piyasaya ürünlerini sattıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin ürünlerini sattıkları pazarlar sorusu ile işletmelerin krizden etkilenme durumu sorularına ki kare testi uygulanmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmemiştir..( $P>0.05$ )

Tablo 13.İşletmelerin Ürünlerini Sattıkları Pazarlara Göre Dağılımı

<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Mahalli	7	7,2
Bölgesel	12	12,3
Uluslar arası	26	26,5
Ulusal piyasa	53	54,0
Toplam	73	100

## B) FİNANSAL YAPININ TESPİT EDİLMESİ

- **Sermaye Yapıları**

Araştırmaya katılan işletmelerin sermaye yapıları sorusuna 73 işletmeden 1 i (% 1.4 oranıyla) yabancı sermaye, 72 si (% 98.6 oranıyla) yerli sermaye yapısına sahiptir. 26 işletmenin ihracat yaptığı mermer sanayiinde yabancı sermayenin bu kadar az olması düşündürücüdür.



Tablo 14. Sermaye Yapılarına Göre İşletmelerin Dağılımı

Değişkenler	Sayı	%
Yabancı sermaye	1	1,4
Yerli sermaye	72	98,6
Toplam	73	100

- **Kriz Dönemi İşletmelerin Finansman Sorunları**

Kriz döneminde herhangi bir finansal güçlükle karşılaştınız mı? sorusuna araştırmaya katılan işletmelerden 10 işletme (% 17,9 oranıyla) herhangi bir güçlükle karşılaşmadığını, 20 işletme (% 35,7 oranıyla) kısa vadeli finansman teminde zorlandığını, 2 işletme (% 3,5 oranıyla) uzun vadeli finansman temininde zorlandığını, 24 işletme (% 42,9 oranıyla) mülk ve varlıklarını sattığını belirtmiştir.

İşletmeler kısa vadeli kredi temininde zorlanmışlardır. Kısa vadeli kredi temin edemeyen işletmeler kredi ihtiyaçlarını mülk ve varlıklarını elden çıkararak karşılamışlardır.

Tablo 15. İşletmelerin Finansman Zorluklarının Dağılımı

Değişkenler	Sayı	%
Herhangi bir güçlük yaşamadık	10	17,9
Kısa vadeli finansman temininde zorlandık	20	35,7
Uzun vadeli finansman temininde zorlandık	2	3,5
Mülk ve varlıklarımızı satarak finansman ihtiyacımızı karşıladık	24	42,9
Toplam	56	100

- **Finansman İhtiyacının Hangi Finans Kuruluşlarından Karşılandığı**

Finansman ihtiyacının hangi finans kuruluşlarından karşılandığı sorusuna araştırmaya katılan 73 işletmeden 4 işletme (% 7,2 oranıyla) serbest piyasadan, 5

işletme (% 9.1 oranıyla) özel finans kuruluşlarından, 7 işletme (% 12.7 oranıyla) finans ihtiyacını bankalardan, 15 işletme (% 27.3 oranıyla) ortaklarından, 24 işletme (% 43.7 oranıyla) eşinden-dostundan, finans ihtiyacını karşılamıştır.

Kriz döneminde işletmeler ihtiyaç duydukları krediyi ortakları ile eşinden, dostundan temin etme yoluna gitmişlerdir.

Tablo 16. Finansman İhtiyacı Karşılanan Kuruluşların Dağılımı

Değişkenler	Sayı	%
Serbest piyasa	4	7,2
Özel finans kurumları	5	9,1
Bankalar	7	12,7
Ortaklarımız	15	27,3
Eş ve dost	24	43,7
Toplam	55	100

- **İşletmelerin Kullandığı Kredi Hacmi**

İşletmelerin kullandığı kredi hacminin değişip değişmediği sorusuna araştırmaya katılan işletmelerden 12 işletme (% 18.2 oranıyla) kredi hacminde değişiklik olmadığını, 4 işletme (% 6,2 oranıyla) % 40-20 azalma olduğunu, 1 işletme (%1.6 oranıyla) % 80 azalma olduğunu, 47 işletme (% 71.5 oranıyla) bu dönemde hiç kredi kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

Kriz döneminde işletmeler artan kredi maliyetlerinden ve yükselen döviz kurlarından etkilenmemek için bu dönemde kredi kullanmamayı tercih etmişlerdir.

Tablo 17. Kullanılan Kredi Hacminin Dağılımı

<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Değişim olmadı	12	18,2
% 20-40 azaldı	4	6,2
% 80 azaldı	1	1,6
Bu dönemde hiç kredi kullanmadık	47	71,5
<b>Toplam</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

### C) İŞLETMELERİN KRİZDEN ETKİLENME DURUMU

#### • Krizden Etkilenme Durumu

İşletmelerin krizden etkilenme durumunun tespitine yönelik soruya araştırmaya katılan 10 işletme (% 10.8 oranıyla) krizden hiç etkilenmediğini, 16 işletme (% 17,2 oranıyla) krizden tamamen etkilendiğini, 21 işletme(% 22.6 oranıyla) üretiminin azaldığını,23 işletme(% 24.7 oranıyla) finansman sıkıntılarının arttığını, 23 işletme (% 24.7 oranıyla) ham madde ve tedarik zorluklarının olduğunu belirtmişlerdir.

Kriz işletmelerin üretimlerinin azalmasına, finansman sıkıntılarının artmasına, hammadde tedarik etmelerinin zorlaşmasına neden olmuştur.

Tablo 18. Krizden Etkilenme Durumunun Dağılımı

<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Hiç etkilemedi	10	10,8
Tamamen etkiledi	16	17,2
Üretim azaldı	21	22,6
Finansman sıkıntısı arttı	23	24,7
Ham madde ve tedarik zorluklarımız oldu	23	24,7
<b>Toplam</b>	<b>93</b>	<b>100</b>

- **Kriz Döneminin İşletmelerin Üretim Hacmine Etkisi**

Kriz döneminde işletmelerin üretim hacminin etkilenip etkilenmediği sorusuna araştırmaya katılan 4 işletmenin (%5.5 oranıyla) %15 ve altında düşme, 5 işletmenin (% 6.8 oranıyla) üretim hacminde %16-30 azalma, 6 işletmenin (% 8.2 oranıyla) üretim hacminde %31-45 azalma, 28 işletmenin (% 38.4 oranıyla) üretim hacminde % 46-60 azalma, 15 işletmenin (% 20.5 oranıyla) % 61-90 üretim hacminde azalma, 3 işletmenin ise (% 4.1 oranıyla) satışlarının ve üretiminin tamamen durduğu, 12 işletmenin (% 16.4 oranıyla) üretim hacminin krizden hiç etkilenmediği tespit edilmiştir.

İşletmeler krizden etkilenmemek için üretim hacmini azaltarak, mevcut durumu korumaya, mevcut durumu koruyamadıklarında, küçülmeye giderek etrafına bakma stratejisini uygulamışlardır.

Tablo 19. Kriz Döneminin İşletmelerin Üretim Hacmine Etkisi

<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
% 15 in altına düştü	4	5,5
% 16-30 azaldı	5	6,8
% 31-45 azaldı	6	8,2
% 46-60 azaldı	28	38,4
% 61-90 azaldı	15	20,5
Satışlar durdu	3	4,1
Hiç etkilemedi	12	16,4
Toplam	73	100

- **İşletmelerin Düşük Kapasite İle Çalışma Nedenleri**

İşletmelerin düşük kapasite ile çalışma nedenlerinin tespitine yönelik soruya, 1 işletme (% 1 oranıyla) kalifiye iş gücü yetersizliği, 3 işletme (% 3 oranıyla) teknoloji yetersizliği, 7 işletme (% 7.1 oranıyla) öz sermaye yetersizliği, 11 işletme (% 11.2 oranıyla) ham madde temininde yaşanan güçlükler nedeni ile, 14 işletme (% 14.3

oranıyla) yüksek enflasyon, 62 işletme (% 63.4 oranıyla) pazarın daralması nedeniyle düşük kapasite ile çalışmıştır.

İşletmeler kriz döneminde pazarın daralması neticesinde üretimlerini azaltarak düşük kapasite ile çalışmak durumunda kalmışlardır. Düşük kapasite ile çalışma ise işletmelerin verimliliğini azaltmıştır.

Tablo 20. İşletmelerin Düşük Kapasite İle Çalışma Nedenleri

Değişkenler	Sayı	%
Kalifiye iş gücü yetersizliği	1	1,0
Teknoloji yetersizliği	3	3,0
Öz sermaye yetersizliği	7	7,1
Ham madde temininde yaşanan güçlükler	11	11,2
Yüksek enflasyon	14	14,3
Pazarın daralması	62	63,4
Toplam	99	100

- **Krizin İhracatı Nasıl Etkilediği**

Ekonomik krizin ihracat yapan işletmeleri nasıl etkilediği sorusuna, araştırmaya katılan 73 işletmeden 3 işletme (% 4.1 oranıyla) ihracatının % 16-30 azaldığını, 2 işletme (% 2.7 oranıyla) ihracatının % 31-60 azaldığını, 1 işletme (% 1.4 oranıyla) ihracatının % 61-90 azaldığını, 3 işletme (% 4.1 oranıyla) ihracatının tamamı ile durduğunu, 47 sının (% 64,4 oranıyla) ihracatının olmadığını, 17 işletme (% 23.3 oranıyla) ihracatının hiç etkilenmediğini belirtmiştir.

Ekonomik kriz nedeni ile bazı işletmelerin ihracatında gerileme olduğu göze çarpmaktadır. Ancak; ihracat yapan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun ihracatının krizden etkilenmediği anlaşılmaktadır.

Tablo 21. 2001 Krizini İhracatı Etkilemesinin Dağılımı

Değişkenler	Sayı	%
%16-30 azaldı	3	4,1
%31-60 azaldı	2	2,7
%61-90 azaldı	1	1,4
İhracatımız tamamı ile durdu	3	4,1
İhracatımız yok	47	64,4
Hiç etkilemedi	17	23,3
Toplam	73	100

- **Krizin Mermer Sanayi İç Piyasa Fiyatlarına Etkisi**

Ekonomik krizin mermer sanayi iç piyasa fiyatlarına etkisi sorusuna araştırmaya katılan 2 işletme(% 2.9 oranıyla) fiyatların normal seviyesini takip ettiğini,28 işletme (% 40.6 oranıyla) bir önceki yıla fiyatların aynı olduğunu,9 işletme (% 13 oranıyla) bir önceki yıla göre %16-30 arttığını, 3 işletme (% 4.3 oranıyla) bir önceki yıla göre % 31-45 azaldığını, 11 işletme (% 16 oranıyla) bir önceki yıla göre % 15 ve altında azaldığını, 7 işletme (% 10.2 oranıyla) bir önceki yıla göre % 16-30 azaldığını, 9 işletme (% 13 oranıyla) bir önceki yıla göre % 31-45 arttığını belirtmişlerdir.

Yıllık enflasyon rakamları ve dövizdeki atışlar göz önüne alındığında kriz döneminin mermer sanayi ürünlerinin fiyatlarını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Tablo 22. Krizin İç Piyasa Mermer Fiyatlarına Etkisinin Dağılımı

Değişkenler	Sayı	%
Fiyatlarımız normal gelişmesini takip etmiştir	2	2,9
Bir önceki yıllla aynı	28	40,6
Bir önceki yıla göre %16-30 artmıştır	9	13,0
Bir önceki yıla göre %31-45 artmıştır	3	4,3
Bir önceki yıla göre %15 ve altında azalmıştır	11	16,0
Bir önceki yıla göre %16-30 azalmıştır	7	10,2
Bir önceki yıla göre %31-45 azalmıştır	9	13,0
Toplam	69	100

- **Yurt İçi Müşterilerin Ödemelerindeki Aksaklar**

Yurt içi müşterilerin ödemelerindeki aksaklar olup olmadığı sorusuna araştırmaya katılan 4 işletme (% 6 oranıyla) ödemelerin hiç aksamadığını, 2 işletme (% 3 oranıyla) ödemelerin %10 aksadığını, 3 işletme (% 4.5 oranıyla) ödemelerin % 20 aksadığını, 14 işletme (% 20.8 oranıyla) ödemelerin %30 aksadığını, 10 işletme (% 14.8 oranıyla) ödemelerin % 40 aksadığını,27 işletme (% 40,5 oranıyla) ödemelerin % 50 aksadığını, 7 işletme (% 10.4 oranıyla) ödemelerin tümü ile aksadığını belirtmişlerdir

Ödemelerin aksaması işletmelerin nakit sıkıntısı ile karşılaşmasına neden olmuştur. Alacaklarını tahsil etmede kriz döneminde işletmeler oldukça zorlanmışlardır.

Tablo 23. Yurt İçi Müşterilerin Ödemelerindeki Aksaklıkların Dağılımı

Değişkenler	Sayı	%
Ödemeler hiç aksamadı	4	6,0
% 10 aksadı	2	3,0
%20 aksadı	3	4,5
%30 aksadı	14	20,8
%40 aksadı	10	14,8
%50 aksadı	27	40,5
Ödemeler tümü ile aksadı	7	10,4
Toplam	67	100

- **Yurt Dışı Müşterilerin Ödemelerindeki Aksaklıklar**

İhracat yapan işletmelerin yurt dışı müşterilerinin ödemelerinde aksaklıklar olup olmadığı sorusuna araştırmaya katılan işletmelerden 20 işletme (% 27.3 oranıyla) ödemelerin hiç aksamadığını, 3 işletme (% 4.1 oranıyla) ödemelerin % 10 aksadığını, 1 işletme (% 1.4 oranıyla) ödemelerin % 20 aksadığını, 1 işletme (% 1.4 oranıyla) ödemelerin %30 aksadığını, 1 işletmenin (% 1.4 oranıyla) ödemelerin % 40 ve üzerinde aksadığını, 47 si (% 64.4 oranıyla) ihracatlarının olmadığını belirtmişlerdir.

İhracat yapan işletmelerin yurt dışı müşterilerinin ödemelerinde krizden kaynaklanan bir aksaklığın olmadığı tespit edilmiştir. İhracat yapan işletmeler için, kriz dönemi müşteri ödemelerinin aksamaması, dövizdeki yükselme, bu işletmelerin krizi bir fırsat bilip yeni yatırımlar yaparak, üretim ve satış hacimlerini artırarak büyümelerini sağlamıştır.



Tablo 24. Yurt Dışı Müşterilerin Ödemelerindeki Aksaklıların Dağılımı

<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Ödemeler hiç aksamadı	20	27,3
Ödemeler %10 aksadı	3	4,1
Ödemeler %20 aksadı	1	1,4
Ödemeler %30 aksadı	1	1,4
Ödemeler %40 ve üzerinde aksadı	1	1,4
İhracatımız yok	47	64,4
<b>Toplam</b>	<b>73</b>	<b>100</b>

- **2001 Yılında Üst ve Orta Kademe Yöneticilerinin İşten Çıkarılma Durumu**

Üst ve orta kademe yöneticilerinden işten çıkarılan olup olmadığı sorusuna araştırmaya katılan 4 işletme (% 5.6 oranıyla) üst ve orta kademe yöneticilerinden işten çıkarılanlar olduğunu, 68 işletme (% 94.4 oranıyla) üst ve orta kademe yöneticilerinden işten çıkarılan olmadığını beyan etmişlerdir.

Yukarıda ki verilerden anlaşıldığına göre 2001 ekonomik krizi üst ve orta kademe yöneticilerini istihdamını pek etkilememiştir. Bunun nedeni üst ve orta kademe yöneticilerinin aynı zamanda işletme sahibi veya işletme ortağı olmalarıdır.

Tablo 25. Üst ve Orta Kademe Yöneticilerinin İşten Çıkarılıp Çıkarılmadığı

<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Evet	4	5,6
Hayır	68	94,4
<b>Toplam</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

- **2001 Krizinde İşçi Çıkartarak Küçülmeye Gidilip Gidilmediği**

İşletmelerin işçi çıkartarak küçülmeye gidip gitmediği sorusuna araştırmaya katılan işletmelerden 26 sı (% 35.6 oranıyla) kriz döneminde işçi çıkartarak küçülmeye

gitmiştir. 47 işletme (% 64.4 oranıyla) kriz döneminde işçi çıkartarak küçülmeye gitmemiştir. Araştırma sonuçları işletmelerin % 64.4 nün kriz döneminde işçi çıkarmadan faaliyetlerini devam ettirdiğini göstermektedir.

İşletmelerin çoğunluğu işçi çıkartarak küçülmeye gitmezken işletmelerin bir kısmı işçi çıkartarak küçülmeye gitmeyi tercih etmişlerdir.

Tablo 26. İşletmelerin İşçi Çıkartarak Küçülmeye Gitme Oranları

Değişkenler	Sayı	%
Evet	26	35,6
Hayır	47	64,4
Toplam	73	100

- **Kriz Nedeni İle Çıkartılan İşçi Sayısı**

Kriz döneminde işsiz kalan personelin tespitine yönelik soruya araştırmaya katılan 73 işletmeden 24 ü (% 32.9 oranıyla) 1-10 arasında işçi çıkarttıklarını, 1 işletmenin (% 1.4 oranıyla) 11-20 arasında işçi çıkardığını, 1 işletmenin ise (% 1.4 oranıyla) 21-50 arasında işçi çıkarttığı, 47 işletmenin (% 64.4 oranıyla) işçi çıkartmadığı tespit edilmiştir.

Kriz dönemi içinde işçi çıkartan işletmelerin çoğunluğunun küçük işletmeler olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 27. Kriz Nedeni İle Çıkarılan İşçilerin Dağılımı

Değişkenler	Sayı	%
1-10	24	32,8
11-20	1	1,4
21-50	1	1,4
İşçi Çıkartmadık	47	64,4
Toplam	73	100

- **İşten Çıkarılan İşçilerin Statüleri**

Kriz döneminde işten çıkarılanların statüleri incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerden işçi çıkartan 1 işletme ise (% 3.8 oranıyla) kilit pozisyonundaki işçileri, 3 işletme (% 11.5 oranıyla) ustabaşları, 22 işletme (% 84.7 oranıyla) düz işçileri işten çıkartmışlardır.

Kriz döneminde işletmeler düz işçileri işten çıkartarak maliyetleri azaltma yoluna gitmişlerdir.

Tablo 28. İşten Çıkartılan İşçilerin Statülerine Göre Dağılımı

<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Kilit pozisyonundaki işçiler	1	3,8
Usta başılar	3	11,5
Düz işçiler	22	84,7
Toplam	26	100

- **2001 Yılı Başından İtibaren İstihdam Edilen İş Gücü**

Kriz döneminde istihdam edilen iş gücü sorusuna araştırmaya katılan işletmelerden 26 sı (% 38.2 oranıyla) yeni işçi istihdam ettiğini belirtirken , 42 işletme (% 61.8 oranıyla) işçi istihdam etmediğini bildirmiştir.

Kriz dönemi boyunca krizden etkilenmeyen ve krizi fırsat olarak değerlendiren işletmeler yeni işçi istihdam ederek büyüme stratejilerini tercih etmişlerdir.

Tablo 29. 2001 Yılından İtibaren İstihdam Edilen İşçilerin Oranı

<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Evet	26	38,2
Hayır	42	61,8
Toplam	68	100

#### D) KRİZE KARŞI ALINAN ÖNLEMLER

- **İşletmelerin Krizin Olacağına Dair Ön Görülerinin Olup Olmadığı**

İşletmelerin krizin olacağına dair ön görülerinin olup olmadığı sorusuna araştırmaya katılan 73 işletmeden 25 i (% 34.2 oranıyla) krizin olacağını tahmin ettiğini, 48 işletmenin (% 65.8 oranıyla) krizin olacağını tahmin edemediği belirlenmiştir.

İşletmelerin çoğunluğu kriz yönetimi uygulama kapasitesine sahip olmadığından krizin olacağını tahmin edememiştir.

Tablo 30. Krizin Olacağına Dair İşletme Tahminlerinin Dağılımı

Değişkenler	Sayı	%
Evet	25	34,2
Hayır	48	65,8
Toplam	73	100

- **Kriz Dönemleri İle İlgili Herhangi Bir Plan Veya Hazırlığın Olup Olmadığı**

Kriz dönemleri ile ilgili bir plan veya hazırlığınız var mı? Sorusuna araştırmaya katılan 73 işletmeden 10 işletmenin (% 13.7 oranıyla) kriz dönemleri ile ilgili bir planının olduğu, 63 işletmenin (% 86.3 oranıyla) krizle ilgili herhangi bir planının veya hazırlığının olmadığı anlaşılmıştır.

İşletmelerin kriz dönemi ile ilgili bir hazırlık yapmadıkları tespit edilmiştir.

Tablo 31. Krizle İlgili Bir Planın Ve Hazırlığının Olup Olmadığının Dağılımı

Değişkenler	Sayı	%
Evet	10	13,7
Hayır	63	86,3
Toplam	73	100

- **İşletmelerin Krizden En Az Etkilenmek İçin Uyguladıkları Yöntemler**

İşletmelerin krizden en az etkilenmek için uyguladıkları yöntemler sorusuna, araştırmaya katılan 5 işletme (% 2.7 oranıyla) vadeli alışverişe son vermiş, 6 işletme (%3.2 oranıyla) kredi vadelerini uzatmaya çalışmış, 12 işletme (% 6.3 oranıyla) alacaklarının tahsiline hız vermiş, 26 işletme (% 13.5 oranıyla) işçi çıkartmış, 47 işletme (%24.4 oranıyla) bu dönemde hiç kredi kullanmamış, 29 işletme (% 15.1 oranıyla) üretimini azaltmış, 31 işletme (% 16,2 oranıyla) yeni pazarlar aramaya başlamış, 36 işletme (% 18.6 oranıyla) yatırımlarını durdurmuşlardır.

İşletmelerin çoğunluğu krizden en az etkilenmek için yatırımlarını durdurduklarını, yeni pazarlar aramaya başladıklarını ve üretimlerini azalttıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 32. Krizden En Az Etkilenmemek İçin Uygulanan Yöntemlerin Dağılımı

<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Vadeli alış-verişe son verdik	5	2,7
Kredi vadeleri uzatılmaya çalışıldı	6	3,2
Alacaklarımızın tahsiline hız verdik	12	6,3
İşçi çıkarttık	26	13,5
Hiç kredi kullanmadık	47	24,4
Üretimimizi azalttık	29	15,1
Yeni pazarlar aramaya başladık	31	16,2
Yatırımları durdurduk	36	18,6
Toplam	194	100

- **İşletmelerin 2001 Yılında Ne Tür Bir Plan İle İdame Edildiği**

İşletmelerin ne tür bir plan ile idame edildiği sorusuna araştırmaya katılan 73 işletmeden 8 işletme (% 11 oranıyla) krizden büyüyerek çıktıklarını, 43 işletme (% 58.9 oranıyla) küçüldüklerini, 22 işletme (% 30.1 oranıyla) mevcut yapıyı koruduklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin çoğunluğu mevcut yapılarını korumaya çalışmıştır. Bazı işletmeler küçülmeyi tercih etmişlerdir. Bazı işletmeler ise krizi bir fırsat olarak değerlendirip krizden büyüyerek çıkmışlardır.

İşletmelerin hukuki statüleri ile, kriz döneminde ne tür bir plan uyguladıkları sorularına ki kare testi uygulanmıştır. 6 anonim şirket mevcut yapıyı koruyarak krizi atlattıkları, 49 limited şirketten 26'sı mevcut yapıyı koruyarak, 16'sı küçülerek, 7'si büyüyerek krizden çıkmıştır. 18 Şahıs işletmesinden 11'i mevcut yapıyı koruyarak, 6'sı küçülerek, 1'i büyüyerek krizden çıkmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmemiştir. ( $P > 0,05$ )

Tablo 33. Kriz Dönemi İşletme İdamelerinin Dağılımı

Değişkenler	Sayı	%
Büyüyük	8	11,0
Küçülerek	43	58,9
Mevcut yapıyı koruyarak	22	30,1
Toplam	73	100

#### • İşletmelerin Küçülmeyi Nasıl Gerçekleştirdiği

İşletmelerin küçülmeyi nasıl gerçekleştirdiği sorusuna araştırmaya katılan işletmelerden 6 işletme (% 13.3 oranıyla) iş gücünü azaltarak, 12 si (% 26.6 oranıyla) stokları eriterek küçüldüklerini, 27 işletme (% 60.1 oranıyla) diğer masrafları azaltarak, 28 işletme (% 38.3 oranıyla) diğer olanakları kullanarak küçülmeye gittiklerini belirtmişlerdir.

İşletmeler kriz döneminden en az etkilenmek için krizden çıkma stratejilerinden tasarruf stratejilerinin, etrafına bakma stratejilerini uygulamışlardır. İşletmeler yönetim giderlerinde, personel sayısında, finansal giderlerini azaltma gayreti göstermişlerdir.

Tablo 34. İşletmelerin Küçülme Politikalarının Dağılımı

<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
İş gücünü azaltarak	6	13,3
Stokları eritecek	12	26,6
Diğer masrafları azaltarak	27	60,1
Toplam	45	100

- **Krizden Kurtulmak İçin Ne Gibi Bir Strateji Uygulandığı**

İşletmelerin krizden kurtulmak için nasıl bir strateji uyguladığı sorusuna araştırmaya katılan işletmelerden 1 işletme (% 2.2 oranıyla) iş kolunu değiştireceğini, 2 işletme (% 4.6 oranıyla) işletmeyi devredeceğini, 2 işletme (% 4.6 oranıyla) başka şirketlerle birleşmek veya stratejik iş birliği yapmayı, 39 işletme (% 88.6 oranıyla) işletme ölçeğini küçülttüğünü, 16 işletme (% 26.5 oranıyla) diğer stratejileri uyguladığını belirtmiştir.

İşletmeler krizden en az etkilenmek için işletme ölçeğini küçültmeyi tercih etmişlerdir. İşletme büyüklüğünü yeniden değerlendirerek kriz dönemini en az zararla atlattırmaya çalışmışlardır.

Tablo 35. Krizden Kurtulma Stratejilerinin Dağılımı

<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
İş kolunu değiştirmek	1	2,2
İşletmeyi devretmek	2	4,6
Başka şirketle birleşmek veya stratejik işbirliği yaparak	2	4,6
İşletme ölçeğini küçültmek	39	88,6
Toplam	44	100

- **İşletmelerin Krizi Yönetip Yönetemedikleri**

İşletmelerin kriz yönetimi uygulayıp uygulamadıkları sorusuna araştırmaya

katılan 31 işletme (% 42.5 oranıyla) evet cevabı verirken, 42 işletme (% 57.5 oranıyla) hayır cevabını vermişlerdir.

İşletmelerin çoğunluğunun kriz yönetimi konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıklarını göstermektedir. Daha iyi eğitim görmüş, profesyonel yöneticilerin istihdamı ile mermer işletmelerinin ekonomik krizlere dayanıklılığının ve verimliliğinin artacağı düşünülmektedir.

Tablo 36. İşletmelerin Krizi Yönetip Yönetemediklerinin Dağılımı

Değişkenler	Sayı	%
Evet	31	42,5
Hayır	42	57,5
Toplam	73	100

- **Şirket Birleşmesine Sıcak Bakıyor İseniz Nasıl Bir Şirketle Birleşmeyi Düşünürdünüz?**

İşletmelerin şirket birleşmesine sıcak bakıp bakmadığı sorusuna araştırmaya katılan 3 işletme (% 10 oranıyla) farklı ürün üreten şirketlerle birleşmeyi, 3 işletme (% 10 oranıyla) benzer ürün üreten şirketlerle birleşmeyi düşündüklerini, 4 işletme (% 13,3 oranıyla) ham madde ve girdi ürünlerini üreten şirketlerle birleşmeyi, 6 işletme (% 20 oranıyla) teknoloji transferi yapan ve yeni pazar imkanı sağlayacak yeni şirketlerle birleşmeyi, 14 işletme (% 46.7 oranıyla) ürünün satış ve pazarlamasını sağlayan şirketlerle birleşmeyi düşündüklerini belirtmişlerdir.

İşletmelerin çoğunluğu şirket birleşmesine sıcak bakmazken, şirket birleşmesine sıcak bakan işletmelerin çoğu ürünlerin satış ve pazarlamasını yapan, teknoloji transferi yapan işletmelerde birleşmeyi tercih etmektedirler. İşletmeler işletme dışı büyüme stratejilerinden birleşme stratejisini tercih etmektedirler.



Tablo 37. İşletmelerin Nasıl Bir Şirketle Birleşmeyi Düşündüklerinin Dağılımı

<b>Değişkenler</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Benzer ürün üreten şirketlerle birleşmek	3	10,0
Farklı ürünler üreten şirketlerle birleşmek	3	10,0
Ham madde ve girdi ürünlerini üreten şirketlerle birleşmek	4	13,3
Teknoloji transferi ve yeni pazar imkanı sağlayacak yeni şirketlerle birleşmek	6	20,0
Ürünün satış ve pazarlamasını sağlayan şirketle birleşmek	14	46,7
Toplam	30	100

## SONUÇ

Ülkemizde yaşanan 2001 ekonomik krizi 2000 yılı kasım ve 2001 yılı şubat aylarında daha da çok yoğunlaşmakla birlikte, 1997'nin ikinci yarısından itibaren derinleşme eğilimi gösteren global krizin uzantıları olarak değerlendirmek gerekmektedir. Global kriz genel olarak tüm sektörler üzerinde olumsuz etkiler gösterirken, küçük ve orta ölçekli işletmeler de krizden çok ciddi olarak etkilenmişlerdir.

Bu tezle elde edilen sonuçlara göre mermer işletmelerinin çok önemli bir bölümü bu krizden etkilenmişlerdir. İşletmeler kriz dönemi ile ilgili en önemli neden olarak ekonomik faktörleri göstermişlerdir. İşletmeler yaşadıkları kriz dönemlerinde yeni iç ve dış pazar olanaklarının araştırmasına ağırlık vermişlerdir. Ülkemiz ekonomisinde yaşanan olumsuz gelişmelerin satış hasılatlarında düşüslere neden olduğunu belirterek, satışlarında ortaya çıkan bu düşüşleri gidermek için yurt dışında yeni pazar olanakları araştırdıklarını ifade etmişlerdir. İşletmeler kriz döneminde giderlerini azaltıcı yönde çalışmalar yaptıklarını, bu çalışmalar kapsamında işletmelerin büyüklüğünü yeniden değerlendirerek, bu bölümde çalışan personeli azaltma yönünde politika izledikleri varılan sonuçlar arasındadır. Kriz dönemi içinde işletme kapasitelerinin altında bir üretim gerçekleştirilmiş, işletmeler alacaklarını tahsil etmede güçlüklerle karşılaşmışlardır. Mermer işletmeleri önemli miktarda iç ve dış kredi kullanmadıklarından bu dönem içinde döviz ve kredi maliyetlerinin yükselmesinden pek fazla etkilenmemişlerdir. Pazarın daralması işletmeleri sıkıntıya sokmuştur. Derhal üretimi kısmak veya durdurmak suretiyle kriz dönemi aşılmaya çalışılmıştır. Mermer işletmelerinin kriz dönemini atlatma konusunda bir başka avantajları olduğu söylenebilir. Bu avantaj, onların kriz koşullarına ani uyum sağlayabilecek elastiki yapılarıdır. Krizden çıkmanın diğer bir yolu olan ihracat, ihracat yapabilen işletmelerin dış ticarete ağırlık vermelerini sağlamıştır. İhracat yapan işletmeler krizden en az etkilenen işletmeler olarak kriz dönemini atlatmışlardır. Mermer işletmeleri kriz döneminde finansman ihtiyaçlarını işletme ortaklarından, eş-dosttan veya mülk ve

varlıklarını satarak karşılamışlardır. Bankalardan kredi kullanan işletme pek yoktur. Bunun nedeni olarak da banka faizlerinin aşırı yüksek oluşu bu faizi kazanmanın zorluğu ve işletmenin riskini yükselteceği endişesinden dolayı işletmeler banka kredisi kullanmayı pek tercih etmemişlerdir. Bu da mermer işletmelerini kriz ortamında dayanıklılığını artıran unsur olmuştur.

Kriz işletmelerin mali yapılarını ve performanslarını ciddi ölçüde sarsmış ancak; krizin etkileri küçük işletmelerde daha ağır şekilde hissedilmiştir. Yapılan tespitlerde mermer işletmeleri 2001 Ekonomik Krizi'nin istihdamı önemli ölçüde etkilemediği yönündedir.

Küçük ve orta büyüklükteki mermer işletmeleri çoğunlukla tek şahıs işletmesi gibi yönetilen sermaye işletmeleridir. Bu tip işletmelerde genellikle işletme sahipleri bizzat karar vermektedirler. Bu yönetim tarzı kriz döneminde işletmelerin krize karşı çabuk ve etkili kararlar almasını sağlayarak kriz döneminin atlatılmasını sağlamıştır.

Mermer işletmelerinin henüz kriz yönetimi bilincine ulaşmamış olduğu, birkaç işletme dışındaki işletmelerin krizi önceden algılama potansiyeline sahip olmadıkları gözlemlenmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki mermer işletmelerinde kriz yönetimine ilişkin bilinçli bir yönetim söz konusu olmamaktadır. Dolayısıyla gelmekte olan bir krizi önceden algılayıp gerekli önlemleri alamamakta ve krizi en az zararla atlatmak için gerekli yönetsel davranışı sergileyememektedirler. Ancak tek şahsın karar alması böyle ortamlarda karar alma mekanizmasını hızlandırdığı için avantaj olarak görülebilir.

İşletmeler organizasyon yapılarını bilinçli oluşturmak, esnek bir yapıya sokmak zorundadırlar. Bu noktada kriz yönetimi bilincinin oluşması gerekmektedir. İşletme yönetiminin, değişken yapıya ayak uydurarak krizi hafifletecek ve tamamen ortadan kaldıracak bir tutum içine girmesi gerekmektedir. Kriz yönetimi krizle birlikte ortaya çıkan fırsatları iyi kullanarak işletmesini başarıya götürebilen yönetimin olacaktır.

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

AKTAN Coşkun Can, ŞEN Hüseyin, *Globalleşme Ekonomik Kriz ve Türkiye*, TOSYÖV Yayınları, Ankara,1999.

ALPUGAN Oktay, DEMİR M. Hulusi, OKTAV Mete, ÜNER Nurel, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Üçüncü Baskı, Beta Yayımcılık, İstanbul 1993.

APPECBAUM H Steven, HENSON Dawn, KNEE Kerry, *Downsizing Failures: An Examination Of Convergence/Reorientation And Antecedents – Processes Aut Comes*, Management Decision 1999.

ARCHIE Carroll, *Business and Society Ethics and Stakeholder Management*, South Western Publishing Co,Cincinnati, 1989.

BİRDAL İlker, AYDEMİR Nilgün, *Yönetim Teorileri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992.

BOZKURT Rüştü, *Ekonomik Krizler Erken Uyarı Sistemiyle Önlenebilir*, BİAR Eğitim Hizmetleri Departmanı, İstanbul, 1988.

CAN Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, İkinci Baskı, Adım Yayımcılık, Ankara, 1992.

DESSLER Garry, *Organization Theory Integrating Structure Behavior*, New Jersey, Prentice-Hall Inc. 1986.

DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beşinci Basım, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998.

DOĞAN D. Mehmet, *Büyük Türkçe Sözlük*, Dokuzuncu Baskı, Birlik Yayınları, Ankara, 1989.

DRUCKER F Peter, *Management Challenges For the 21st Century*.

EREN Erol, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, C.1, Üçüncü Baskı, İstanbul, 1990.

ERGİN Esin, *İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul, 1992.

EROĞLU Ömer, ALBENİ Mesut, *Küreselleşme Ekonomik Kriz ve Türkiye*, Bilim Kitapevi Yayınları, Isparta, 2002.

FILEMON Y.N.Chang, *Business Policy and Strategy*, Goodyear Publishing Company, New York, 1980.

FILEMON Y.N.Chang, *Business Policy and Strategy*, Goodyear Publishing Company, New York, 1980.

FORD D. Jeffrey, *The Management of Organizational Crisis*.

FRENCH L.Wendell, *Organization Development, Objectives Assumptions and Strategies*, California Management, Review, 1969.

GARVIN A David., *Building and Learning Organization*, Harvard Business Review, 1993

HAMMER Michel, CHAMPY James, *Değişim Mühendisliği*, Çeviren S.Gül Sabah Yayınları İstanbul 1994.

HATİPOĞLU Zeyyat, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, C.1. Üçüncü Baskı, Temel Araştırma Yayınları, İstanbul, 1986.

JEAN Harris, *Proje Yönetimi*, Çeviren; Mehmet ZEMAN Hayat Yayınları, İstanbul 1999.

KNOWLES P Henry. ve SAXBERG D Brose., *Organization leadership of Planned And Unplanned Change*, Future Vol. 20. No:3 1988.

KNOWLES P. Henry ve SAXBERG D. Borse, *Organization Leadership of Planned And Unplanned Change*, Future Vol. 20, No:3, 1988.

KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 3 ncü Baskı İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No.101, İstanbul, 1989.

KONTZ Harold, *Principle of Management, an Analysis of Managerial Functions*, Mc Grow-Hill Book Company, 1964.

LAWRENCE Jauch, GLUECK William, *Business Policy and Strategic Management*, 5 the Ed, McGraw Hill Book Company New York, 1988

MISHRA E. Karen, *Presorting Employee Morale Turing Downsizing*, Slogan Management Review. 1998.

MITROF I. Ian, *Crisis Management: Cutting Through The Confusion*, Sloan Management Review, Vol. 29. No: 2, 1988.

MİLBURN W. Thomas., SCHULLER S. Randell. ve WAFMAN H Kenneth, *Organization crisis Part I : Defilation and Conceptualization*, Human Relations, Vol. 36 No:2 ,1983.

Milli Produktive Merkezi, Verimlilik Yönetimi, Ankara 1995.

MUCUK İsmet, *Modern İşletmecilik*, Dördüncü Baskı, Der Yayınları, İstanbul 1989.

ÖZKARA Belkıs, *Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon,1999.

SCHLEH Edward.C, *The Management Tacticion*, McGraw, Hill Book Company, New York, 1974.

SOLOMON M Charlene, *Hr Facilitates, the, learning Organization Concept*, Personnel journal, 1994.

ŞİMŞEK M. Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Beşinci Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara, 1999.

The Oxford English Dictionary, V.II., Oxford, 1961 (Crisis Maddesi).

TOFFLER Alvin, *Uyumlu Şirket*, İlgı yayınları, Çeviren GÜNERİ Yakut, İstanbul 1989.

TOSUN Kemal, *İşletme Yönetimi Cilt 1*, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1974.

TRUSTİN Bond, *Downsizing And Employee Atitudes*, Research Groub, 1195 NSC Peorson Research Groub.

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

Türksel Kaya BENSGHIR, *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİE Yayını, Ankara 1996.

URİS Auren, *101 of The Greatest Ideas in Management*, John Willey and Sons, Inc. New York, 1986.

WOMACK P James., JONES T Daniel., *Yalın düşünce*, Çeviren, ARAÇ Nesime, Sistem Yayıncılık İstanbul 1998.

## **DERGİLER**

KATIRCIOĞLU Erol, "Türkiye'nin 500 Büyük sanayi kuruluşu" *ISO Dergisi, Özel sayısı. Ağustos 1998.*

ÖZDEMİR Aylın, "Kriz Yönetiminde İletişim", *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Yıl, 7.*

YILDIZOĞLU Engin, "Kriz Üzerine Bir Araştırma Önerisi ", *1.İktisat Dergisi, S.346, Şubat 1994.*

## YAYINLANMAMIŞ TEZ VE BİLDİRİLER

AKDİŞ Mehmet, BAYRAK Sabahat, “Türkiye’de KOBİ’LERİN Genel Görünümü ve Finansal Krizlere Dayanıklılığı;5 İli Kapsayan bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Araştırma Çalışması), Pamukkale Üniversitesi, İktisadi Bilimler Fakültesi, Denizli 2001.

AKMUT Özdemir, “Kriz Döneminde Finansal Sorunlar ve Risk Yönetimi”, Ankara.

ATAMAN Göksel, “Kriz Yönetimi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ATAY Salim, “Harvard Business Review”, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.

CAN Aktan Coşkun. ŞEN Hüseyin 1999, “Globalleşme Ekonomik Kriz ve Türkiye”, TOSYÖV. Kasım.2001.

CAN Esin Nesrin, “Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994.

CÜCÜK F. Ulviye, “Türkiye’nin En Büyük 500 Firması Arasında Tekstil Sektöründe Yer Alan Firmalarda Çeşitli Büyüklük Kriterlerine Göre Toplanma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1993.

ÇONKAR Kemalettin, “Risk Sermayesi Finansman Yönteminin Küçük ve Orta Boy İşletmeler Açısından Önemi ve Uygulanabilirliği”, (1. Orta Anadolu Kongresi – KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları), Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

DEMİRTAŞ Hasan, “Kriz yönetimi”, (Yayınlanmamış Araştırma Çalışması, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi).

ERTEN Sena, ŞAHİN Neslihan, TAVLAN Yelda, “Kriz ve İnsan Kaynakları”, Humonitas İnceleme, Temmuz, 2001.



ERTUNA Özer, “Krizlerde Yeniden Yapılanma, Türkiye’nin 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu”, Boğaziçi Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi VI. Finans Eğitimi Sempozyumunda sunulan Bildiri, Isparta- Eğirdir, 2002.

GÜVENÇ R. Kutlu, “Ekonomik Kriz Karşısında İşletme Organizasyonlarının Davranışları ve 1994 Krizi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1996.

HAŞİT Gürkan, “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1999.

KABASAKAL, Hayat, AYCAN Zeynep, “Şirketlerin Ekonomik Krizle Başa Çıkma Yöntemlerinin Çalışanların tutumları ve Performansı Üzerindeki Etkileri”, Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi bildirisi, 23-25 Mayıs 2002.

KAVİ Hüsamettin, Türkiye’nin Krizden Çıkışı, İSO Yayın No. 2001/9

KESKİN Aydan ve ÖZSELÇUK Erdiñç, “İşletme Sonuçları Açısından Erken Uyarı Sistemi”, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Ekonomik Analiz ve Konjonktür Müdürlüğü, İstanbul, Kasım 1984.

MÜSLÜMOV, Alövsat, “Türkiye’de Ekonomik Krizlerin Halka Açık KOBİ’lere Etkisi”, (Yayınlanmamış Araştırma Çalışması), Doğu Üniversitesi, İşletme Bölümü.

PEKDEMİR Işıl, KARABULUT Elif, “Kriz Beklentilerini Algılama ve Algılanan Krizlere Hazırlıklı Olma”, Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi bildirisi, 23-25 Mayıs 2002.

SANRI Halit Kıvanç, “Kriz Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1996.

ŞAMİLOĞLU Famil, UYGUN Mutlu, GÖKMEN Özgün, “Finansal Krizin Denizli İlinde, Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ’lerin Finansal Krizden Etkilenme Boyutu”, (Yayınlanmamış Araştırma Çalışması), Niğde Üniversitesi Aksaray İktisadi İdari Bilimler Fakültesi.

T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Araştırma ve İnceleme Dairesi 17 Güneydoğu Asya Krizinin Nedenleri, Gelişimi ve Olası Etkileri.

TOBB, “Kriz, Yarattığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Temmuz 2001

TOPAL, Yusuf, ERKAN Mehmet, “ KOBİ’lerin Sermaye Piyasası Yoluyla Finansmanı ve İBKM’deki KOBİ’lerle İlgili Bir Ampirik Çalışma”, (1. Orta Anadolu Kongresi – KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları), Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İstatistik Genel Müdürlüğü Sektör Bilançosu 1997-1999 Yılları Değerlendirmesi, Aralık 2000.

YILMAZ Muharrem, “Kriz ve Rekabet, TÜGİAD Başkanı”

YÖRÜK, Nevin, “KOBİ’lerin Kredi yoluyla Finansmanında Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama”, (1. Orta Anadolu Kongresi – KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

YÜCEL Tülay, “Ekonomik Kriz Dönemlerinde Firma Davranışları, İMKB Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Araştırma Çalışması), Dokuz Eylül Üniversitesi-İzmir, 2001.

## **ELEKTRONİK ORTAMDAKİ KAYNAKLAR**

Afyon Belediyesi, “İlimiz Afyon” [www.afyon.bld.gov.tr](http://www.afyon.bld.gov.tr) (13.05.2003).

Afyon Valiliği “Ekonomi Sanayi” [www.afyon.gov.tr](http://www.afyon.gov.tr) (01.05.2003).

Afyon Valiliği “Ekonomi Sanayi” [www.afyon.gov.tr](http://www.afyon.gov.tr) (05.05.2003).

Bağımsız Sosyal Bilimciler-İktisat Grubu, *Niyet Mektubu ve 2002 başında Türkiye Ekonomisi*, [http:// www bağımsız sosyal bilimciler org./](http://www.bağımsız_sosyal_bilimciler.org/) 5 Mart 2002

KESKEN Jülide, “Kriz Yönetimi”, [www.ebso.org.tr](http://www.ebso.org.tr) (18.05.2003).