

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KRİZLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR VE KRİZ YÖNETİMİ**

#### **1. KRİZ KAVRAMI, İŞLETMELER AÇISINDAN KRİZ**

Gelişme ve büyüme arzusunda olan işletmeler, belirsiz ve rekabetçi bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedirler. İşletmeler bu amaçlarını gerçekleştirmek isterken, zaman zaman beklemedikleri olağanüstü olaylarla karşı karşıya gelebilir. Bu durum ise işletmelerde kararsızlığa ve ileriki aşamalarda krize yol açar. Kararsızlık gerilim yaratır. Kriz ise büyümeyi teşvik eden bir durumdur. İşletme gerilim altındayken problemlerin çözümü güçleşir. Fakat krizler daha evvelden tahmin edilerek, önemli pozisyonlardaki kişiler bu krizleri çözebileceklerine ikna edilirse, başarıya ulaşma yolunda büyük bir adım atılmış olur.

Buna rağmen genellikle işletmeler krize hazırlıksız yakalanmakta ve bir kriz anında ne yapacaklarını bilememekte ve bu da işletmeyi iflasa kadar götürebilecek kötü sonuçlara sebep olabilmektedir. Öyleyse işletme yöneticileri, özellikle işletme yönetiminde özel bir yere sahip finans yöneticilerinin krizi iyi tanımlamaları; kriz öncesinde, kriz anında ve krizden sonra ne tür stratejiler uygulayacaklarını tespit etmeleri gerekir.

Bu aşamada işletmeler açısından yaşamsal öneme sahip bir durum olan krizi tanımlamak gerekir. Kriz konusunda yapılmış oldukça fazla tanım vardır. Bunun sebebi hemen her konuda krizlerle karşılaşma olasılığıdır. Bu tanımlardan en yaygın ve kabul görenlerden bazıları şunlardır:

“Karar anı, büyük güçlük ve tehlike zamanı”

“Belirli bir anda yada son derece önemli bir zamanda, daha iyiye yada daha kötüye dönüş noktası”

Bir başka tanımda ise kriz; “Kritik bir devreye ulaşan durum” olarak tanımlanmaktadır.

Yaygın görüşün aksine, bir krizin kötü olması gerekli değildir. Kriz; riskin ve belirsizliğin bir derecesidir. Gerilim istenmeyen bir durumdur ama başarı da getirebilir. Kriz eski alışkanlıkları kırar, yenilikler getirir ve ilerlemeyi teşvik eder, harekete davet eder.

Amaç krizleri birer atlama taşı olarak kullanmak olmalıdır. Hiçbir zaman bir kriz veya belirsizlik dönemine yaşam savaşı vermek korkusuyla girilmemelidir. Aksine işletmeyi başarıya ulaştıracak bir köprü olarak düşünülmelidir.

Yukarıda yazılanları özetleyecek olursak, işletmeler açısından kriz; “sonucu tehlikeli olabilen, bir işletmenin üst düzey hedeflerini tehdit eden, acele tepki gösterilmesini gerektiren, iyi bir planlama ve yönetim ile fırsatlara dönüştürülebilecek, gerilim yaratan sıkıntılı bir durumdur”. Bu tanımdan hareketle krizin temel özelliklerini şu başlıklar altında toplayabiliriz:

- a) Kriz durumunun öngörülememesi,
- b) İşletmenin öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması,
- c) İşletmenin amaç ve varlığını tehdit etmesi,
- d) Üstesinden gelinmesi için atılması gereken adımların kararlaştırılması konusunda yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması,
- e) Acil müdahale gerektirmesi,
- f) Karar alıcılarda gerilim yaratması,
- g) Korku ve paniğe yol açması,
- h) Yetkiyi merkezileştirmesi (Haşit, Eskişehir,2000).

## **2. KRİZİN ÖZELLİKLERİ**

Daha önce de belirtildiği gibi krizler her zaman karşılaşılmayan, olağan durumlardan farklı özellikler gösterirken, kendine özgü özel koşulları olan olağanüstü durumlardır: Krizleri normal durumlardan ayıran özellikleri şu ana başlıklar altında toplayabiliriz:

1- Krizi olağan durumlardan ayırdeden en önemli özellik, acil cevap verme zorunluluğudur. Hem cevap vermek hem de çabuk hareket etmek gerekir. bu açıdan kriz durumu “çabuk ve acele uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler” olarak tanımlanabilir.

Kriz, belirsizlikle doğru orantılı olarak şiddetlenir, buna karşılık yönetim, az zaman ve sınırlı girdilerle hızlı gelişmeleri takip etmede yetersizleşir.

2- Krizin bir başka özelliği ise işletme yönetiminin sınırlı kaynaklarla öncelikle ulaşılması gereken amaçları ve yapılacak faaliyetleri belirlemede yetersiz kalmasıdır. Değişen durum önceden tahmin edilemediği ve çabuk hareket gerektiği için amaçlar çeşitlenir. Önceden başarıya götüren veya başarısızlık getiren faaliyetlerin, yeni durumda değişmesi söz konusudur.

3- Ayrıca kriz durumu için, değişme veya gelişmelerin, işletmenin varlığını ciddi bir şekilde tehdit etmesi gerekir. Kriz, işletmenin önceki değerlerini, belirlenmiş temel amaçlarını ve iş görme usullerini tehdit eder. Bu sebeple, işletmeye fırsat sunan veya onu çıkmaza sıkan değişme veya gelişmelerin neden olduğu her sıkıntı ve gerilim durumuna kriz denilmeyebilir. Ancak bu tür olumlu veya olumsuz şartlar, işletmenin temel felsefe, amaç, yaklaşım ve değerlerinin değişmesini zorunlu kılıyorsa, kazanma veya kaybetme riski çok yüksek olacağı için kriz doğurabilecektir.

4- Meydana gelen değişme ve gelişmeler, işletmenin devamlılığını ister olumlu ister olumsuz yönde etkilesin işletmenin temel değer ve amaçlarının değişmesini gerektirdiği için onun krizi önleme mekanizmalarını yetersiz hale getirecektir. Nitekim kriz durumu, örgütün krizi tespit etmede, önlemede veya değişiklikleri uygun cevap vermede yetersiz kalması halinde ortaya çıkmaktadır (Haşit, Eskişehir,2000).

### **3. KRİZİN NEDENLERİ**

Medyadaki gelişmeler bazı şeylerin öneminin artmasına sebep olmuştur. Birkaç yıl öncesine kadar bir işletme sadece ortaklarına yada işletmenin sahiplerine karşı sorumluydu. Bugün küçük bir işletme bile dış etkenlerin incelemesine tabidir. İşletmeler son zamanlarda sadece işletme sahip ve ortaklarına değil aynı zamanda çevreci baskı gruplarına, yerel halk örgütlerine, bankalara, finansal analistlere ve diğer baskı gruplarına karşı da sorumludur.

Bu sebepten dolayı finansal yöneticilerin işletmeleri krizlere yönelten faktörleri iyi analiz etmesi ve krizin kaynaklarını doğru şekilde tespit etmesi gerekir. Endüstriyel kazalar, çevre problemleri, grevler, hatalı ürünlerin geri toplanması, insan hatası, teknik başarısızlık, hükümet politikaları gibi birçok etken bir gün işletmelerin temel krizlerle

karşılaşmasına yol açar. Krizin tehlikeli olabilmesi için büyük ölçekli olması gerekmez. Bilgisayar odasında çıkacak küçük bir ateş bile, orta ölçekli bir işletmenin felakete sürüklenmesine yol açabilir (Haşit, Eskişehir,2000).

Krizi ortaya çıkaran faktörleri iki ana başlık altında toplayabiliriz:

### **3.1. Dış Çevre Faktörleri**

Krize sebep olan dış çevre faktörleri, işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörlerdir. Çevrenin, sürekli değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve karmaşıklaşması, dolayısıyla olayları önceden tahmin etmenin imkansız hale gelmesi, işletmelerde krize zemin hazırlamaktadır. İşletmelerde krize yol açabilecek dış çevre faktörleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

#### **3.1.1. Doğal Felaketler**

İşletme yönetimi tarafından sezilemeyen ve yönetimin kontrol edemediği yangın, sel, kuraklık, deprem, erozyon, kasırga gibi doğal felaketler, işletme faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemek suretiyle, işletmelerde krize yol açabilir.

#### **3.1.2. Çevreci Politikalar ve Baskılar**

Son yıllarda ölçüsüz ve sorumsuz bir ekonomik büyümenin sonucu olarak, çevre kirliliği önemli ölçüde artmış bulunmaktadır. Bunun bilincine varan birçok ülke, buna sebep olan işletmelerin faaliyetlerinin yasaklanmasına ve sınırlandırılmasına karar vermektedir.

#### **3.1.3. Teknolojik Yenilikler**

Teknoloji işletme dış çevresinin en hızlı değişen ögesidir. Karar vericiler, teknolojik gelişmeleri sürekli olarak izlemek ve bunlara ilişkin bilgileri edinmek zorundadırlar.

Kişinin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı önemli ölçüde etkili olacaktır. Özellikle gelişen bir teknoloji, işletmenin arzettiği mal ve hizmetlerin yerine ikame edilebilecek yeni mamuller ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa, işletme için kriz kaçınılmaz olur. örneğin; sıvı yağlarda plastik ambalajların kullanılmaya başlamasıyla birlikte teneke kutu imalatçıları büyük bir krizle karşılaşmışlardır.

#### **3.1.4. Hukuki ve Politik Düzenlemeler**

Çevresel etkenler içinde kurumsal olarak işletmeleri etkileyen en önemlisi devlettir. Devlet, ekonominin işleyişine ilişkin hukuksal yapıyı oluşturacak çeşitli düzenlemelerle işletmeleri belli bir sınır içine sokar. Politik çevre, günümüzde dinamik bir yapıya sahip olmuştur. Vergi tarifelerindeki değişiklikler, gümrük mevzuatındaki değişiklikler, koruma oranlarındaki değişiklikler, toplumsal alandaki düzenlemeler, işgücüne ilişkin yeni düzenlemeler işletmeler için çeşitli düzeylerde etkili olacaktır.

#### **3.1.5. Güçlü Rekabet**

Büyük ve güçlü rakiplerin, mamullerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak pazar payını artırma mücadelesine girmeleri işletmeyi krizle başa bırakabilir.

#### **3.1.6. Genel Ekonomik Belirsizlik ve Dalgalanmalar**

Ekonomik durumun içinde bulunduğu genel yapısal özellikler, genel olarak konjonktürel çizgiyi belirler. İşletmeler, genelde ekonomik gidişin bu genel çizgisiyle işletme konjonktürün gidişine koşut bir gelişim düzeyi izlemeyebilir. Konjonktürün, çok iyi olduğu dönemlerde, kimi işletmeler kötü durumda olabileceği gibi, kötü bir konjonktürde iyi durumda olan işletmelerde olabilir.

a) İşletmenin faaliyetini doğrudan etkileyen ekonomik faktörler

- I) İşletmenin temel girdilerinden meydana gelen darlık veya büyük fiyat değişiklikleri,
- II) Mal veya hizmetlerde arz-talep dengesinin bozulması,
- III) Ülkenin ödemeler dengesinde bozulmalar ve ithalat-ihracat rejimindeki değişimler,
- IV) Ekonomik ve psikolojik sebeplerle halkın satınalma gücünün azalması,
- V) Yüksek oranda enflasyon,
- VI) Ekonominin daralma devresi içinde oluşu,
- VII) Hükümetin izlediği para, maliye ve vergi politikasındaki değişiklikler,
- VIII) Döviz politikaları,
- IX) Sermaye pazarının olmaması veya iyi işlememesi,
- X) Dış kaynak maliyetinin yüksek olması,
- XI) Revelüasyon veya devalüasyon kararları.

b) İşletmenin faaliyetini dolaylı olarak etkileyen faktörler

- I) Enflasyonist etkilerle yatırımın azalması, karlılığın düşmesi,
- II) Kredi darlığı ve kaynak yetersizliği, sebebiyle işletmelerin büyüme gücünün azalması,
- III) Politik çalkantılara bağlı olarak talebin frenlenmesi ve dolayısıyla üretimin düşmesi,
- IV) Grev ve lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması (Haşit, Eskişehir,2000).

**3.1.7. Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler**

Hammadde, işgücü ve finansman kaynaklarının temininde karşılaşılabilecek güçlükler, işletmelerde krize neden olabilmektedir. İşletmenin üretimde kullandığı hammaddeleri bulamaması, hammadde maliyetlerinde önemli artışlarla karşılaşması, ülke dışından ithal ettiği hammaddelerin temininde sıkıntıya düşmesi ve kullandığı enerji kaynaklarında darboğazın ortaya çıkması işletmeyi güç durumda bırakabilmektedir.

### 3.2. İşletme İçi Faktörler

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına yol açan ikinci önemli olan, işletme içi yetersizlik ve problemlerdir. Gerçekte dış çevre tamamıyla kontrol edilemez ve tahmin edilemez değilse, başlangıçta dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünse bile, işletmenin krize düşmesinde işletme içi faktörlerin etkili olduğu söylenebilir.

İşletmeleri başarısızlığa ve nihayet krize götürebilecek birçok işletme içi faktör sayılabilir. Bunlardan en etkili olabilecekler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- I) İşletmenin tüm yönetiminin, ayrıntıya inen konulara kadar tek bir elde toplanması,
- II) İşletmenin kuruluş yerinin hatalı bir şekilde seçilmesi,
- III) Fizibilite çalışması yapmadan ani kararlar almak,
- IV) Finansal planlamanın yetersiz oluşu, finansman gereksinimleriyle kaynaklar arasında dengenin kurulmayışı, kaynakların süreleriyle bunların yatırıldıkları iktisadi varlıkların kullanım süreleri arasında uyum olmayışı,
- V) İşletmenin amaç ve hedeflerinin, önceden sağlıklı bir şekilde belirlenememesi ve planların revize edilmemesi,
- VI) Dünyada, ülkede ve endüstride ortaya çıkan gelişmelerin önünde yer alınamaması veya en azından bu gelişmelerin izlenememesi,
- VII) Verimliliğin ve etkinliğin yeterince sağlanamaması,
- VIII) Geleceğe yönelik tahminlerin yapılamaması,
- IX) Yönetim faaliyetlerinde eşgüdümün yetersizliği
- X) Çağdaş işletmecilik tekniklerinin uygulanmaması, bilgili ve yetenekli yöneticilerin olmayışı,
- XI) Yetki ve sorumluluk dağılımındaki dengesizlik,
- XII) Hammadde ve yardımcı maddelere bağımlılık,
- XIII) Maliyetlerin yüksekliği ve bu nedenle rekabet özelliğinin başlangıçta ortadan kalkması,
- XIV) Beklenen satış düzeyine ulaşılamaması,
- XV) Üretilen mal ve/veya hizmetlerin tek veya belirli sayıda alıcıya satılması,

- XVI) Pazar analizinin sağlıklı yapıp, pazar ve tüketici yapısının sağlıklı olarak ortaya konulamaması,
- XVII) Sağlıklı bir dağıtım kanalı oluşturulamaması,
- XVIII) Mamul çeşitlendirilmesinin gereği ölçüde yapılamaması,
- XIX) Piyasada yokedici rekabetin ortaya çıkması,
- XX) İşletmenin toplumda kötü imaja sahip olması,
- XXI) Etkin bir nakit yönetim politikasının oluşturulamaması,
- XXII) İyi bir borçlanma politikasının oluşturulamaması,
- XXIII) Maliyet azaltma tekniklerinden yeterince yararlanılmaması,
- XXIV) Başarıyı etkileyen moral ve benzeri faktörlerin gözardı edilmesi,
- XXV) Mevzuatın ve yeni gelişmelerin yeterince izlenememesi (bilgi eksikliği).

#### **4. KRİZİN SAFHALARI**

Bir kriz dört farklı ve belirgin safhadan meydana gelir. Bu safhalar:

1. İlk Kriz Safhası
2. Had Kriz Safhası
3. Normale Dönüş Safhası

##### **4.1. İlk Kriz Safhası**

İlk kriz safhası; eğer uyarı işaretleri varsa, uyarı safhasıdır. Birçok olayda, bu dönüm noktasıdır. Eğer dönüm noktası, yani krizin ilk safhası başlangıçta kaçırılırsa, fark edilmezse, had kriz görülür. Bundan sonra yapılacaklar gerçekte kriz yönetimi değil, hasar kontrolüdür.

İlk kriz safhasında, krizin belirtilerinin görülmesi ve bu belirtilere göre önlem alınması gerekir. krizin ilk safhasındaki belirtiler ne olursa olsun, bunlar zamanında fark edilirse, kriz yönetimi o kadar kolaylaşır (Haşit, Eskişehir,2000).

##### **4.2. Had Kriz Safhası**



Birçok açıdan bu safha geriye dönüşün mümkün olmadığı noktadır. Belirtiler artık sona ermiştir ve ilk aşamadan had kriz safhasına geçildiğinde kaybedilenlerin artık geri elde edilmesi mümkün değildir. Bazı hasarlar meydana gelmiştir. Bundan sonra ne kadar hasar olacağı yönetime bağlıdır.

Had kriz safhası genellikle insanların krizi konuştukları safhadır. Eğer ilk kriz safhası, gerçekler hakkında ilk sinyalleri veriyorsa, had kriz safhası bu belirtilerin iyice su üstüne çıktığı devredir. Kriz yönetim planlaması ile, bu belirtilerin zarar vermesi önlenir. Planlama krizin akışını, hızını, doğrultusunu ve devamlılığını kontrol etme yeteneği verir.

İlk kriz safhasında potansiyel hız ve yoğunluk ölçülebilir, had kriz safhasına doğru krizi kontrol etmek ve yönetmek için daha önceden hazırlıklı olunmalıdır.

#### **4.3. Kronik Kriz Safhası**

Bu safha, krizin getirdiği olumsuzlukların temizlendiği, düzeltilmeye çalışıldığı dönemdir. Bu yüzden bu döneme, bazen temizlik dönemi de denildiği olur.

Bu safha aynı zamanda iyileşmenin olduğu, öz analizin yapıldığı, kuşkuların olduğu dönemdir. Yetenekli, usta yöneticiler için nelerin doğru, nelerin yanlış gittiği konusunda analizler yapılarak, ayrıntılı bir kriz yönetimine değerlendirme konusunda iyi bir zamandır.

#### **4.4. Normale Dönüş Safhası**

Dördüncü ve son aşama önceki üç aşama boyunca kriz yönetiminin sonuçlarının görüldüğü dönemdir. Hasta artık iyileşmiş ve durum normal seyrine dönmüştür.

Krizin ilk safhası başladığında, kriz yönetici krizin çözümü için doğrudan ve uygun kontrol mekanizmalarını kavramalıdır. Yöneticinin amacı, bu dönüşüm noktasını kendisi için bir fırsata dönüştürmektir.

Yöneticiler genellikle krizin had ve kronik safhasındayken bu dönemi nasıl en hızlı şekilde atlatır ve bir daha krize yakalanmam diye düşünebilirler. Gerçekte krizler dönemsel olarak tekrarlanırlar ve krizden zarar görenler hiçbir zaman hayatta bir kez krizle karşılaşma lüksüne sahip değildir.

Kriz döngüsü bir krizin nerede, nasıl ve ne zaman bittiğini ve diğerinin başladığını göstermez. İşte bu yüzden gerçek krizleri tanımlayabilmek çok kritik ve zordur. Krizler geldiği zaman çifter çifter, demet demet, sürüler halinde gelebilir.

## **5. KRİZ YÖNETİMİ**

Kriz yönetimi; bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir.

Bir başka tanımla kriz yönetimi; risk ve belirsizliği bertaraf etmek suretiyle kendi istediğimiz şekilde kontrol altına almaktır.

Bir işletmede de krize hazırlıklı olmak ve bir plan yapma gereği sözkonusudur. Bir kriz baş gösterdiğinde ister uzun süreli, ister kısa süreli olsun, bu krizi yönetmek için kesin bilgilere, planlara ihtiyaç vardır. Krizin hemen başında zaman kazanmak için hazır olması gereken bir planda a) neye ihtiyaç olduğu ve b) onun nasıl uygulanacağı belirli olmalıdır.

Kriz yönetiminin asıl amacı, krize uğrayan bir işletmeyi krizden kurtarmak değil, işletmeyi bir krize maruz kalmadan krize hazırlıklı tutmaktır. Bununla birlikte, bir kriz meydana geldiğinde, yapılan planlar sayesinde, uğranılacak zararlar minimize edilebilir (Haşit, Eskişehir,2000).

## **6. KRİZ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI**

Krizle karşılaşan bir işletme, bu zor durumda kurtulmak için bazı kriz yönetim yaklaşımları geliştirmelidir. Bunları şu başlıklar altında toplayabiliriz:

- I) Bir krizle karşılaşıldığında, mümkün olan en kötü senaryo hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Eğer krizin büyüklüğü düşünüldüğünde az olursa, aşırı endişeden ve eleştiriden kurtulunmuş olur. Hatta yapılan uygulamalardan dolayı özgü ve sempati kazanılabilir. Bunun tersi olarak, beklentiler olumsuz yönde gelişirse, yönetim yeteneksiz, duyarsız ve akılsız olmakla eleştirilir.
- II) Kargaşa sona erdiği zaman, işletme tecrübelerinden faydalanarak aynı endüstrideki diğer işletmelere neler öğretebileceğini planlamalıdır. Başka bir deyişle, işletme girişimciliğini kullanarak, gelişme fırsatı yakalayabilir.

Öncü bir işletme, doğru davranışı uygulatarak, girişimciliği sayesinde rekabette öne geçebilir.

- III) En kötü senaryolar düşünülerek bir kriz yönetimi planlanmalıdır. İşletmeler, uzun yıllar uygulanan dikkatli politikalar ve iletişim programları, büyük yatırımlarla bir itibar kazanırlar. Kötü bir yönetimin sonucunda yada bir başarısızlık sonucu ortaya çıkan bir kriz sırasında yada krizden sonra yapılamayan etkin bir iletişim işletmenin itibarını birkaç gün hatta birkaç saat içinde kaybetmesine yol açar.
- IV) Olan bitenler konusunda insanların endişeleri giderilmelidir. Durum hakkında çalışanların duygularını, fikirlerini açıklayabilecekleri bir ortam yaratılmalı ve problemin çözümünü kolaylaştırmak için nelerin yapılabileceği belirlenmelidir.
- V) Özellikle kriz anında; işletmenin elinde en önemli silahlardan biri olabilecek medya en etkin şekilde kullanılmaya çalışılmalıdır.
- VI) Krizin hemen başlangıcında derhal bir “Savaş Odası” yada “Acil Kontrol Merkezi” kurulmalı ve kriz yönetimi konusunda eğitilmiş, belirli görevleri olan üst düzey yöneticiler bulundurulmalıdır. Kriz anında işletmenin normal faaliyetleri devam etmek zorundadır. Bu yüzden “Savaş Odası” kurularak, günlük faaliyetlerin sorunsuz biçimde sürdürülmesi sağlanır. Diğer taraftan hastalık ve izin dolayısıyla olabilecek eksiklikler ile krizin uzun sürmesi ihtimaline karşı nöbet değişikliği göz önüne alınmalı ve yedek personel her zaman hazır bulundurulmalıdır.
- VII) Kriz anında artan telefon görüşmelerini karşılayabilmek ve iletişimi sağlayabilmek için yeni telefon hatları kurulmalıdır. Telefonlara cevap verecek personel eğitime tabi tutulmalıdır.
- VIII) Gerek işletme içinden ve gerekse işletme dışından gelen eleştiriler, dertler ve sorunlar dinlenilmelidir. Eleştiriler genellikle olumsuz ve bencilce olmasına rağmen, her görüşün doğruluk payı vardır. Bu yüzden işletme içerisinde iletişim artırılmalıdır. Potansiyel eleştirmenler tanınmalı ve onlarla ilişki kurulmaya çalışılmalıdır.
- IX) Problemin çözümünü sağlamak için muhalifler yönetimin tarafına çekilmeye çalışılmalıdır. Özellikle uzayan krizlerde, eleştiri yapanların yardımıyla

krizin çözümü kolaylaşacaktır. Daha sonraki aşamada eleştiri yapanlarla ilişkiler gelişecek ve yönetimin daha uyumlu olması sağlanacaktır.

- X) Kriz hakkındaki konuşmalarda, mülakatlarda, toplantılarda argo sözcüklerin kullanımından kaçınılmalı, konuya önem verildiği ve krizin doğru bir şekilde çözülmeye çalışıldığını ifade eden uygun bir dil kullanılmalıdır.
- XI) Krizden kurtulmak için ihtimal dahilindeki planları geliştirmek için işletme dışındaki uzmanların tavsiyeleri dinlenilmelidir.
- XII) Krizi atlattmak için yapılacak planlardan bir tanesi de; işletme içinden bir grup profesyonel kişi, kriz yönetimi konusunda iyi bir eğitimden geçirilmelidir.

## **7. KRİZ YÖNETİM PLANLAMASI**

Küçük yada büyük, kamu yada özel, sanayi veya hizmet işletmesi olsun her işletme kriz yönetim planına sahip olmalıdır.

İşletmeye zarar veren bir krizi oluşturan etmenler birçok şekilde olabilir. Başlangıçta sorunlar ister fiziksel yada finansal, isterse ideolojik yada politik olsun beklenmeyen durumlar için uygulanacak yöntemler genellikle aynıdır.

Herhangi bir krizle karşılaşıldığında, işletmede çalışanların pozisyonu ne olursa olsun bu krizden etkilenir. İşler kötüye gittiğinde krizden sadece çalışanlar, işçiler etkilenmekle kalmaz, gerçekte işletme sahipleri, ortakları yada işletme kararlarının alınmasında yada yürütülmesinde etkin bir konumda olan yöneticiler de etkilenecektir.

Bir kriz dalgası aynı zamanda diğer endüstrileri de etkisi altına alır. Otomobil sektöründe yaşanan bir kriz, çelik, lastik ve cam endüstrilerini de etkiler. Ülkede yaşanan temel bir kriz lokanta, dükkanlar, okullar, hastaneler gibi hizmet sektörlerini de zora sokar.

Bu sebeplerden dolayı işletmelerin bir kriz yönetim planı yapmasının gereği bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Eğer krizden kurtulmak için planlama işletmenin varlığı için gerekliyse, planın nasıl yapıldığını ve yapılan planın kriz anında çalışıp, çalışmadığından emin olmak için nasıl test edilmesi gerektiği bilinmelidir. Fakat öncelikle kriz yönetim planı yapmak için olumlu bir tavır geliştirmeye ihtiyaç vardır.

Herhangi bir olay anında hatta krizde bil uyanık olanlar, hızlı hareket edenler yeni arkadaşlar kazanabilirler, destek sağlayabilirler ve muhtemelen yeni müşteriler yada ortaklar edinebilirler. Her çeşit acil durumlar için hazırlanan planların test edilmesi ve iyi hazırlanmış olması, beklenmeyen bir durum meydana geldiğinde işletmenin sadece atak, aktif, pozitif bir tavır alması anlamına gelir. Sadece eğer zorunluluk varsa, savunmacı bir davranış sergilenmelidir. Öncelikle savunmacı bir pozisyonda olmak, negatif bir görüntüye yol açar. Bu da işletmenin bütün faaliyetleri yerine, dikkatlerin bir noktada toplanmasına sebep olur. Bir işletme negatif bir görüntü sergilerse, kamuoyunun işletmeye sempatiyle bakmasına engel olur.

Kriz yönetim planlamasının yapılmasında ikinci prensip daha da önemlidir. Olumlu, başarılı işletme faaliyetleri reklamlardan yada cılalı, parlak broşürlerden daha fazla işletme itibarını etkiler. Herkesin kabul ettiği başarılar listesi pozitif bir imajın en önemli unsurudur.

Bir kriz yönetim planının temel prensipleri şunlar olmalıdır:

- I) Kriz yönetimine karşı pozitif bir tavır geliştirilmelidir.
- II) İşletme performansı, kamuoyunun beklentilerine uygun bir düzeye getirilmelidir. Başarılı faaliyetle, işletmenin kredibilitesi arttırılmalıdır.
- III) Kriz anındaki fırsatlar görülüp, bunlardan faydalanılmasıdır.

Sonuç olarak kriz yönetim planlaması şu şekilde özetlenebilir.

- I) Muhtemel kriz durumları sınıflandırılmalı,
- II) Krizden kurtulmak için gerekli politikalar belirlenmeli,
- III) Her muhtemel kriz için uygulanacak taktik ve stratejiler belirlenmeli,
- IV) Bunlardan kimin etkileneceği tanımlanmalı,
- V) İşletme itibarının en az şekilde yıpranmasını sağlamak için etkin iletişim kanalları kullanılmalı,
- VI) Her şey test edilmeli (Haşit, Eskişehir,2000).

## **8. KRİZ YÖNETİM EKİBİ**

Bir kriz yönetim planı hazırlamadan önce, kriz yönetim ekibi yada ekiplerini oluşturmak gereklidir. Her kriz, bu krizi yönetecek bir kriz yönetim ekibini gerektirir. Bu ekip, ekip yöneticisi yada teknik otorite tarafından oluşturulur.

Kriz yönetim planı oluşturulurken yapılacak ilk iş, yönetim ekibini oluşturacak üyeleri isim isim belirlemektir. Farklı tip krizler farklı tipte ekip elemanlarını gerektirebilir.

Her kriz yönetim ekibinde çekirdek daimi elemanlar bulunmalıdır. Fakat teknik bir krizde teknik elemanlar, finansal bir krizde finans elemanları gereklidir. Her işletmenin yapısına göre, daimi kriz yönetim ekibini oluşturan esas elemanlar arasında işletme yöneticisi yada üst düzey yöneticilerden bir tanesi, finans yöneticisi, personel yöneticisi ve halkla ilişkiler yöneticisi ve zaman zaman hukuki danışman yer alır.

Daimi kriz yönetim ekibi, krizin tipine bağlı olarak seçilecek kriz yönetim ekibinin görev ve sorumluluklarını belirler. Böylece herhangi bir kriz baş gösterdiğinde herkes ne yapması gerektiğini bilecek ve hiç kimse ne yapılacağı konusunda tereddüde düşmeyecektir.

Ekip lideri kriz yönetim ekibindeki personelin farklı özelliklerde ve değerlerde olmasını sağlamalı ve onların bu özelliklerinden faydalanarak kriz anında maksimum bileşimi sağlamalıdır. Olası bir kriz yönetim ekibinde yer alacak personelin aşağıdaki özellikleri kapsayacak şekilde olması gerekir:

**İdeal İnsan:** Yaratıcı insan, yeni düşünceleri ve tavsiyeleri olan kişidir. İdeal insan uzak görüşlü olmalı ve gerçek değerlere sahip olmalıdır.

**Haberci:** İçeride ve dışarıda bilgi akışını sağlayan ekip içinden yada dışından bir kişi.

**Kötü Tüccar:** Getirilen fikirlere yada çözümlere olumsuz görüş bildirip, savunan kişi.

**Muhasebeci:** Titiz ve dürüst birisi kayıtları ve kararları tutmalıdır.

**İnsancıl:** Problemin insani yönünü düşünen ve çözümler üreten kişi.

Bir diğer konu da kriz sözcüsünü belirlemektir. Seçilecek sözcü, mükemmel bir geçmişe sahip, güzel konuşma yeteneği olan, karizması yüksek, yetkili ve sürekli güncel bilgiyle donatılmış olmalıdır. İşletme sözcüsü olarak adlandırılan bu şahıs genellikle yönetim kurulu başkanı yada görevli üyedir ve demeç verme konusunda eğitilmelidir.

## **9. KRİZE KARŞI İŞLETMELERİN ALABİLECEKLERİ FİNANSAL ÖNLEMLER**

Ülke ekonomisinin olumsuz şartlarından kaynaklanan bir krizle karşı karşıya kalan işletmeler uygulayacakları kriz yönetimi ile krizi en hafif şekilde atlatabilirler. Ancak kriz yönetimi bölümünde de değinildiği gibi, kriz yönetimi; sadece bir krizle karşılaşıldığında değil işletmenin her zaman uygulaması gereken tedbirlerdir. Uygulanan kriz yönetimi ile işletme her an krize hazırlıklı olacak ve bir krize maruz kaldığında gerekli önlemleri otomatik olarak devreye sokacak, böylece krizin getirdiği olumsuzluklar minimuma indirilecektir. Bununla birlikte işletmeler bir krizle karşılaştıklarında bir dizi tedbirleri uygulamalıdır. Bu önlemleri üç ana başlık altında toplayabiliriz:

1. Stratejik (Genel) Önlemler
2. Masrafları Kısıtıcı Önlemler
3. Nakit Girişini Hızlandırıcı Önlemler

### **9.1. Stratejik (Genel) Önlemler**

Gelişmiş, sanayileşmiş ülkelerde işletme yöneticileri olası bir krize karşı değişik stratejiler hazırlamakta ve ortamdaki değişime uyum sağlamak için yeniden yapılanma sürecine girmektedir. Pazar payını korumak ve büyütme isteyen işletmeler yeni yönetim teknikleri uygulayarak krize karşı hazırlıklı olmakta ve değişimi yakalayabilmektedir. İşletmelerin uygulayabilecekleri önlemleri şu başlıklar altında toplayabiliriz:

- 1) Bunlardan birincisi SWOT adı verilen tekniktir. Bu teknikte güçlü olunan alanlar, zayıf olunan alanlar, fırsatlar ve sınırlamalar belirlenmelidir. Kriz öncesinde veya kriz sırasında işletmenin içinde bulunduğu durum bu başlıklar altında toplanabilirse, panik ve dağınıklık önlenir. Böylece işletme dezavantajlı durumdan avantajlı duruma geçebilir. Tekniğin yararlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:
  - b) İşletmeler güçlü oldukları alanları belirleyip, kaynakları daha çok bu alanlara yönettikleri takdirde krizden daha az yara ile çıkarlar. Bunun tersine olarak,

güçlü oldukları alanları ihmal edip rehavete kapılırlarsa kriz döneminde zor durumda kalırlar.

- c) Zayıf olunan alanların ise hiçbir komplekse kapılamadan doğru olarak tespit edilmesi ve bu alanlardan çekilinmesi gerekir.
  - d) Fırsatların ise en zor koşullarda bile araştırılması ileriki dönemlerdeki büyümenin en büyük güvencesidir. Fırsatların dikkate alınmaması ve iyi analiz edilmesi işletmeleri krize karşı dayanıksız kılar.
  - e) Sınırlama, tehdit ve tehlikelerin belirlenmesi strateji tespiti açısından çok önemlidir. Bu nedenle işletmelerin çeşitli senaryolarla, olası sınırlamaları tahmin etmeleri zorunludur.
- 2) İşletmeler modern takas olarak bilinen BARTER sistemine dahil olabilir. Barter, işletmelerin ihtiyaçları olan malları (hammaddeden demirbaşa, makineden tatil ihtiyacına kadar) para ödmeden be hiçbir şekilde nakit akışını bozmadan alabilmeleri, bunun karşılığında da atıl kapasitesinde duran mal ve hizmetleri yine para almadan satarak ihtiyaçlarını finanse etmeleri olarak özetlenebilir. Avrupa'nın en büyük organizasyonlarından biri olan Euro Barter Business'e (EBB) işletmeler üye olarak satın almak ve satmak istedikleri mal ve hizmetleri bildiriyorlar. Tüm işletmelerin arz ve talepleri karşılaştırılarak bir eşleşme yapılmakta, böylece nakit girişi ve çıkışı olmaksızın işletmeler takas yoluyla ihtiyaçlarını karşılamakta ve pazarını genişletme imkanına sahip olmaktadır. Bu sistemin avantajları şunlardır:
- a) İşletme likiditesini garanti altına alır. Satın alınmak istenen her şey, para ödmeden, nakit akışını bozmadan alınabilir. Bu mal ve hizmetlerin bedeli, işletmenin mal ve hizmet bedelleriyle ödenerek borç dengelenir. Böylece normal şartlarda harcanan nakitler işletme kasasında kalır.
  - b) Faizsiz mal kredisi imkanı, finansman avantajı sağlar. Alınan mal ve hizmetlerin karşılığının aynı anda verilmek zorunda olmaması, faiz ödenmediği için barter'i en avantajlı finansman yöntemlerinden biri haline getirmektedir.
  - c) Pazarlamada rekabet avantajı sağlar. Atıl kapasitenin kullanımıyla üretim fazlası mal ve hizmetler satılabilir. Böylece barter, pazarlama sorununu ortadan kaldırır. Barter yoluyla bir mal yada hizmet satın alındığında, buna karşılık gösterilen mal ve hizmetin satılamama ihtimali düşüktür. Üye işletme sayısı arttıkça,



sistem derinleştikçe bu işlem kolaylaşmaktadır. Üstelik sisteme satılan ürünler atıl kapasiteden karşılandığı için, hem satılmayan ürünler alıcı bulmakta hem de ihtiyaç duyulan mallar nakit ödemeden elde edilmektedir.

- d) Yeni müşteriler elde etmekte ve kar artışı sağlanmaktadır. Mevcut müşterilere ek olarak, sisteme üye olanlarda gelecekteki potansiyel müşteriler olmaktadır. Başlangıçta bu işletmelerle barter yapılırken, ilişkiler geliştikçe normal nakit ticaret imkanı da artmaktadır. Kısacası sistem içinde yapılan her satın alma, ilave mal ve hizmet akışı, yeni müşteri ve buna bağlı olarak da ciro ve kar artışı anlamına gelmektedir.
- e) Vadeli alacaklar nakde dönüştürülür. Barter yoluyla alacaklar nakde dönüştürülür.
- f) Devalüasyon ve enflasyona karşı korunma sağlanır.
- g) Tahsilat riski sıfırlanır. Sistemde her alışveriş öncesi bir satış izni verilmektedir. Yani alıcı işletmenin bakiyesi kontrol edilerek, satıcıya bir provizyon çıkarılıp numara verilir. Bu satıştan sonra alıcı işletme iflas etse bile sistem bir havuz mantığıyla işlediği için alacaklı korunmuş olur.
- 3) İşletme yöneticileri, işletmenin durumunu çok iyi tespit etmelidir. Orta ve uzun vadede neler yapacaklarını, nerede olmak istediklerini açık olarak belirlemelidir. Aksi taktirde rotası olmayan bir gemi gibi okyanusta dolaşıp dururlar. Bunun için işletme olanaklarını hesaba katarak, planlarını gerçekçi şekilde yapmalıdır.
- 4) İşletme yöneticileri ekonomik verileri günü gününe izlemelidir. Mevcut verilere dayanarak, ekonominin geleceği konusunda tahminler yapılmalı, senaryolar hazırlanmalı, sürprizlerle karşı hazırlıklı olunmalıdır. Böylece herhangi bir ekonomik kriz baş gösterdiğinde işletmeler uygulayacakları önlemleri anında devreye sokabileceklerdir.
- 5) İşletmenin planlarına paralel olarak ürün gruplarına göre pazar hedefleri belirlenmelidir. Kar hedefleri, pazar payı, ürün çeşitliliği, faaliyet alanı gibi konular önceden belirlenerek buna göre tedbirler alınmalıdır.
- 6) İşletme her ne kadar gelişmiş teknoloji kullansa da, tüm bu modern olanakları kullanacak, işletmenin başarısını sağlayacak olan insandır. Bu yüzden insana gereken önem verilmeli, çalışanların motivesi her zaman sağlanmalıdır. Aksi taktirde küçük bir krizde bile, personelin kaybedilmesi içten bile değildir. Gerek

normal dönemlerde gerekse kriz dönemlerinde işletmeyi başarıya götürecektir. lokomotif inan faktörüdür.

- 7) İşletme sahip olduğu itibara azami özen göstermeli, müşterilerle ve kamuoyuyla olan ilişkilerini her zaman canlı tutmalıdır. Özellikle kriz dönemlerinde müşteri hizmetlerinde kısıntıya gitmemelidir. Çünkü burada yapılacak küçük bir hata işletmenin gelecek dönemlerdeki başarısını da olumsuz yönde etkileyecektir.

## 9.2. Masrafları Kısıcı Önlemler

Kriz dönemlerinde işletmelerin karşılaştığı en büyük problemlerden birisi likidite sıkıntısıdır. Bu yüzden işletmenin likiditesini arttırıcı tedbirler gerekmektedir. Bunu sağlamanın yollarından birisi süregelen masraflardan kısıntıya gitmek, gereksiz masraflardan kaçınmak ve tasarruf etmektir. Bunlar şu şekilde olabilir:

- Eğer işletmenin arzına karşılık bir talep yetersizliği söz konusu, dolayısıyla stoklarda bir yığılma var ise, üretim giderlerinden kurtulmak, stokları eritmek için gerekiyorsa üretime ara verilmelidir.
- İşletme sadece üstün olduğu alanlarda faaliyetlerini yoğunlaştırmalı, zayıf alanlardan çekilerek burada yaptığı giderlerden kurtulmalıdır. Başka bir deyişle işletme küçülmeye gitmelidir.
- İşletmenin ithal girdileri büyük bir oran oluşturuyorsa ve döviz fiyatları artmışsa ithal girdilerde kısıtlamaya gidilmeli, mümkünse bu girdiler iç piyasadan sağlanmalıdır.
- Yıllık izinler öne alınmak suretiyle, üretime ara verilen dönemlerde işçilerin atıl olarak bekletilmesi önlenmelidir. İzin hakkını kullanan işçiler var ise, bunlar zorunlu tatile çıkarılmalıdır. İş barışını bozmadan, işçilerle ve sendikayla uyularak personel azaltılmalıdır.
- Personel ücretlerinin doldurulması yoluna gidilmeli, kriz çok şiddetlenirse, çalışanlarla anlaşarak ücretler azaltılmalı, mesailer kaldırılmalıdır.
- Seyahat giderleri, otel masrafları, iş gezileri gibi giderler minimuma indirilmelidir.
- Nakil giderlerinde tasarrufa gidilmeli, toplu taşımaya (gerek personel gerek malzeme açısından) gidilerek, yakıt giderleri minimuma indirilmelidir.

- h) Krediler derhal kapatılarak, faiz yükünden kurtulunmalıdır.
- i) Kira ve benzeri giderlerin yıllık ödenmesi yerine, aylık yada dönemsel olarak yapılması yoluna gidilmelidir.
- j) Mevcut yatırımların aciliyeti yoksa askıya alınmalı, yeni yatırımlara girişilmemelidir.
- k) Elektrik-su, telefon gibi masraflar azaltılmalıdır.
- l) Lüzumsuz kampanya giderleri kısılmalıdır.

### **9.3. Nakit Girişini Hızlandırıcı Önlemler**

İşletmenin likidite sıkıntısını gidermede masrafları azaltıcı önlemlerin yanı sıra işletmeye nakit girişini hızlandırıcı önlemlere de ağırlık verilmelidir. Olası önlemlere aşağıdakiler örnek verilebilir:

- a) İç pazarın daralmasının getirdiği olumsuzluklar dış pazarlara yönelerek, ihracata ağırlık verilerek kapatılmalıdır.
- b) Yığın stoklar yaygın kampanyalarla eritilerek, nakit girişi sağlanmalıdır.
- c) Tahsilat süreleri kısaltılmalı, mümkünse borçların vadesi uzatılmalıdır.
- d) Stok maliyetlerini en aza indirmek için indirimli satışlar yapılmalıdır.
- e) Vadeli satışlarda teminat alınmalı, siparişlerde avans alınmalıdır.
- f) Yaygın satış politikası izlenerek risk dağıtılmalı, blok satışlardan kaçınılarak müşteri sayısı arttırılmalıdır.
- g) Taksitli satış kampanyalarına ağırlık verilmelidir.
- h) Karlılıktan ziyade likiditeye önem verilmelidir.
- i) Reklam ürün geliştirme ve verimliliğin artırılması gibi faaliyetlerin kesintisiz olarak devam etmesi sağlanmalıdır (Haşit, Eskişehir,2000).

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE’DE KARŞILAŞILAN KRİZLER, NEDENLERİ, SONUÇLARI, ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

#### 1. TÜRKİYE’NİN 1994 YILINDA KRİZE GİTMESİNİN NEDENLERİ

##### 1.1. 1989 – 1994 Döneminin Değerlendirilmesi

1989-1994 yılları arasında gerek Avrupa ekonomisi ve gerekse ABD ekonomisi bir durgunluk içerisindeyken, Türkiye ekonomisinde bunun tersine olarak bir büyüme olgusu yaşanmıştır. Ülkede mal ve hizmetlere olan talep miktarında bir artış ve buna bağlı olarak üretimde bir artış kaydedilmiştir. Ancak 1994 yılına geldiğimizde Türkiye ani ve beklenmedik bir biçimde krizle karşı karşıya gelmiş ve dengeler tersine dönmüştür. Ekonominin karşılaştığı bu kriz, gerek bireylerin günlük yaşantısını olumsuz yönde etkilerken, gerekse ekonominin tüm sektörlerini istenmeyen şekilde etkilemiş ve neticede ekonomiyle birlikte işletmeler de küçülmeye, krizin getirdiği olumsuzluklardan kurtulmak için gereken tedbirleri düşünmeye ve uygulamaya sokmaya çalışmışlardır.

1994 ekonomik krizine yol açan faktörlere değinmeden önce, 1989-1994 döneminde Türkiye'nin genel ekonomik yapısına bakmak ve bu değerlendirmeler sonucunda 1994 krizini analitik olarak incelemek daha yerinde olacaktır (Canbay, Ekonomist, 2001).

TABLO 1: GSMH Sektörel Büyüme Hızları (1987 Fiyatlarıyla)

|                    | 1988 | 1989 | 1990 | 1991  | 1992 | 1993 |
|--------------------|------|------|------|-------|------|------|
| Tarım              | 8.0  | -7.8 | 7.1  | -0.2  | 3.9  | -2.4 |
| Sanayi             | 2.7  | 4.9  | 9.1  | 3.3   | 6.8  | 8.6  |
| Hizmetler          | 1.0  | 1.4  | 7.8  | 0.5   | 6.9  | 6.0  |
| GSYİH (Faktör Fiy) | 2.7  | 0.5  | 8.0  | 1.1   | 6.4  | 5.3  |
| Net Dış Alem Gel.  | 0.0  | 0.0  | 19.3 | -46.7 | 74.8 | 19.4 |
| GSMH (Faktör Fiy.) | 1.9  | 2.0  | 8.1  | 0.5   | 6.8  | 5.5  |
| Dolaylı Vergiler   |      |      |      |       |      |      |
| Sübvansiyonlar     | -4.2 | -2.6 | 24.9 | -1.1  | 1.8  | 18.5 |
| GSMH (Alıcı Fiy.)  | 1.5  | 1.6  | 9.4  | 0.4   | 6.4  | 7.6  |

Kaynak: DİE

Tablo 1'e baktığımızda 1988'den 1993'e kadar GSMH'nın başka bir deyişle ülkedeki mal ve hizmet üretiminin sürekli artış içerisinde (büyüme) olduğunu görüyoruz. Özellikle 1990 yılındaki % 9,4'lük ve 1993 yılındaki % 7,6'lık büyüme dikkat çekicidir. Bu büyümeyi dış ticaretimizdeki gelişmelerle ilişkilendirebiliriz.

TABLO 2: İhracatın İthalatı Karşılama Oram (Milyon \$)

| (Ham Petrol Dahil)  | 1989   | 1990   | 1991   | 1992   | 1993   |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| İthalat             | 15,792 | 22,302 | 21,047 | 22,870 | 29,423 |
| İhracat             | 11,625 | 12,959 | 13,594 | 14,719 | 15,348 |
| Karşılama Oranı (%) | 73,6   | 58,1   | 64,6   | 64,4   | 52,2   |

Kaynak: DİE

Büyümenin % 9,4 gibi büyük bir oranda olduğu 1990 yılında ihracatın ithalatı karşılama oranı % 58,1 düzeyinde, % 7,6 büyümenin gerçekleştiği 1993 yılında ihracatın ithalatı, karşılama oranı ise % 52,2 düzeyinde kalmıştır. Görülüyor ki her iki oranda 1980-1993 yılları arasındaki en düşük ihracatın ithalatı karşılama oranı ve en yüksek büyüme hızının elde edildiği yıllardır. Sonuç olarak diyebiliriz ki; ülkemiz ekonomisi ithalata çok duyarlıdır. Başka bir deyişle, ithalatın ihracatı çok aştığı yıllarda büyümenin yüksek oranda gerçekleştiğini söylemek mümkündür.

Makroekonomik teoride ithalatın toplam talepte bir gerileme ortaya çıkaracağı, dolayısıyla ulusal gelirde de gerilemenin olacağı geçerlidir. Oysa Türkiye'de kamu açıklarıyla özel kesimin harcamaları ve iç finans ve dış finans olanaklarından ortaya çıkan genişleme, ithalatın ihracattan daha fazla olmasından ortaya çıkan talep artışının etkisini gidermekte, bu gelişmede ulusal gelirde önemli bir büyümeye neden olmaktadır. Yani hem genel talep artar hem de ithalat ihracatı önemli oranda aşar ise, iktisat kurallarına göre ulusal gelir bundan çok olumlu biçimde etkilenecektir.

İthalattan kaynaklanan büyüme, esas itibariyle döviz kurlarının düşük tutulması başka bir deyişle, Türk Lirasının aşırı değerlenmesinin bir sonucudur. Bu dönemde hükümetin izlediği kur politikası sonucu ithalat ihracata göre daha cazip hale gelmiş, ithalatın artması ve bunun iç piyasada tüketimi körüklemesi sonucunda ekonomide büyüme olgusu yaşanmıştır.

1989-1993 yılları arasındaki büyüme hızının artmasına diğer bir faktör olarak izlenen seçim ekonomisi gösterilebilir. Bu dönemde ücretlilerin maaşlarının artırılması, KİT ürünlerinin fiyatlarının nispeten düşük kalması, tarım ürünlerine beklenenden daha fazla fiyat verilmesi gibi faktörler büyümeyi teşvik edici bir etki yaratmıştır.

1989-1993 döneminde hızlı büyümeyi etkileyen bir diğer faktör de, Türkiye'nin 1980 sonrasında net dış transfer almaya devam etmiş olmasıdır. Böylelikle iç piyasaların daralması gerçekleşmemiştir. Bu konuda o tarihlerdeki dünya konjonktüründe Türkiye lehine olan özellikleri de belirtmek gerekir. İki bloklu dünya sistemi sürmektedir ve Türkiye NATO'nün güneydoğu kanadında önemli bir müttefiktir. Dolayısıyla Türkiye'nin dış finansman yetersizlikleri nedeniyle uzun süre belirsizlik içinde kaosa sürüklenmesi, batının o zaman algıladığı tehditler açısından uygun değildir. Nitekim dışa açılma konusunda bir takım dönüşümleri yapması koşuluyla Türkiye'ye hem dünya bankası, IMF gibi kuruluşlardan hem de özellikle Almanya'nın girişimiyle OECD kaynaklarından önemli miktarlarda dış kaynak kullandırılmış ve borç ertelemesi yapılmıştır.

Bir ülkenin gelişimi hakkındaki en önemli göstergelerden birisi olan GSMH'daki bu olumlu gelişmeler acaba neye rağmen gerçekleşmiştir? Bunun arkasındaki diğer etmenler nelerdir? Ülkeyi krize götüren olayları açıklarken, bunlara da yer vermek gerekir. Esasında ekonomilerin gelişmesindeki en önemli faktör olan yurt içi

tasarrufların Türkiye'nin bu döneminde düşük kalması, üretimin büyük oranda dış girdilere, dış borçlara bağımlı olması ve istikrarlı bir gelişimin seyredememesi Türkiye'yi krize götüren önemli gelişmelerdir.

## 1.2. 1994 Krizine Sebep Olan Dış Çevre Faktörleri

Her ne kadar 1994 yılında başlayan ve hemen hemen tüm sektörleri etkisi altına alan kriz çok ani şekilde ortaya çıkmış gibi görünmekte ise de, gerçekte bazı göstergeler bu krizin adım adım yaklaştığını göstermekte idi. Ekonomik veriler takip edilerek, geçmişte yaşanan tecrübelerden faydalanılarak bu krizin er geç başlayacağı tahmin edilebilir ve gerekli tedbirler alınabilirdi. Ancak gerek ekonomiyi yönlendirmekle sorumlu olanlar bunu görmemişler, gerekse de işletme yöneticileri bu gelişmeleri farketmeyerek krize aniden yakalanmışlar ve zor bir dönem geçirmişlerdir.

Ülkede krize yol açan faktörleri şu ana başlıklar altında toplayabiliriz:

i) Bütün göstergeler 1994 yılbaşına gelindiğinde, Genel ve Katma Bütçeleri, Fonları, KİT leri ve Sosyal Güvenlik Kurumları ile bir bütün olarak kamu maliyesinin gerçek bir iflasın eşiğinde olduğuna işaret etmektedir (Başar, s.117).

TABLO 3: Kaynaklar ve Kullanım

|                           | 1989 | 1990 | 1991  | 1992  | 1993  |
|---------------------------|------|------|-------|-------|-------|
| Özel Tasarruf / GSMH      | 17.3 | 18.4 | 22.8  | 23.1  | 24.1  |
| Kamu Tasarrufu / GSMH     | 6.4  | 4.5  | 0.7   | -1.4  | -4.7  |
| Toplam İç Tasarruf / GSMH | 23.7 | 22.9 | 23.5  | 21.6  | 19.4  |
| Dış Tasarruf / GSMH       | -1.2 | 2.3  | -0.3  | 0.8   | 4.2   |
| Toplam Yatırım / GSMH     | 22.4 | 25.2 | 23.3  | 22.4  | 23.6  |
| Özel Yatırım / GSMH       | 12.5 | 13.5 | 12.3  | 13.2  | 14.2  |
| Kamu Yatırımı / GSMH      | 9.9  | 11.7 | 11.1  | 9.3   | 9.4   |
| Özel Tas. – Yatırım       | 4.9  | 4.9  | 10.6  | 9.9   | 9.9   |
| Kamu Tas. – Yatırım       | -3.5 | -7.2 | -10.3 | -10.7 | -14.1 |

Kaynak: DPT

Bir ülke yatırımlarını üç kaynaktan finanse etmektedir. Bunlar; i) özel kesim tasarrufları, ü) kamu tasarrufları, iii) dış dünyadan gelen tasarruflar. Tablo 3'ü incelediğimizde özel kesim tasarruflarının 1989-1993 yılları arasında istikrarlı bir şekilde artarken, kamunun tasarruflarının tersine bir trend izleyerek azaldığını, 1992-1993 döneminde ise kamu kesiminin tasarruflarının negatife döndüğünü görüyoruz. Bunun sonucunda; devlet, cari harcamalarını bile karşılayamayacak duruma düşmüş, maaş vermek için borçlanmak zorunda kalmıştır.

1993 yılında özel kesim tasarrufları milli gelirin %24,1'ine ulaşmıştır. Ancak aynı yıl kamu kesimi bunun %4,7'sini cari harcamalarını karşılamak için kullanmış ve toplam tasarrufların milli gelire oranı %19,4'e gerilemiştir. Milli gelirin % 23,6'sı kadar yatırım yapabilmek için devlet milli gelirin %4,2'si kadar dış borçlanmaya gitmek zorunda kalmıştır.

TABLO 4: Tasarruf ve Yatırımlar

|  | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 |
|--|------|------|------|------|------|
| Özel Tasarruf / Toplam Yatırım           | 77   | 73   | 98   | 103  | 102  |
| Kamu Tasarrufu / Toplam Yatırım          | 28   | 18   | 3    | -6   | -20  |
| Dış Tasarruf / Toplam Yatırım            | -5   | 9    | -1   | 3    | 18   |
| Özel Tasarruf / Özel kullanım gelirleri  | 21   | 23   | 26   | 27   | 28   |
| Kamu Tasarrufu / Kamu kullanım gelirleri | 36   | 25   | 4    | -9   | -34  |

Kaynak: DPT

Olaya başka bir açıdan baktığımızda; Tablo 4'den görüldüğü gibi, 1989 yılında yapılan yatırımların %77'si özel kesim tasarruflarıyla karşılanırken kalanı devlet tasarruflarıyla sağlanmış, hatta yatırımların % 5'i kadar da dış borç ödemesinde bulunulmuştur. 1992 ve 1993 yılına gelindiğinde ise özel kesim yatırımların üzerinde bir tasarrufta bulunmuştur. Başka bir deyişle, kamu eksi tasarrufa geçmiş, özel kesim tasarrufları devlet harcamalarını karşılamada yetersiz kalmış ve sırasıyla %3 ve %18 oranında dış borçlanmaya gidilmek zorunda kalınmıştır.

Yukarıda söylenenleri özetleyecek olursak; 1989-1991 arasında öyle ya da böyle kendi yatırımlarının bir bölümünü kendi kaynaklarından karşılayabilen devlet, 1992 ve 1993'te yatırımlarını ancak ve ancak içeriden ve dışarıdan borçlanarak yapabirmiştir.



1992'de dış açık sınırlı, dolayısıyla kamu yatırımlarının büyük bölümü özel kesimden alınan borçlarla gerçekleştirilmiştir. 1993'te dış açık büyüyünce yatırımlar için özel kesime olan ihtiyaç azalmıştır. Ama, bu özel kesimin yatırımlarını artırmasına olanak vermemiştir. Ne kadar güçlü olursa olsun, hiç bir ekonominin bu derece bozulmuş bir kamu maliyesi ile uzun süre sağlıklı gelişmesini sürdürmesi mümkün değildir ve nitekim Türk ekonomisi de buna dayanamamış ve krize sürüklenmiştir.

ii) Karşılaşılan sorunun temelinde kamu sektörünün gelirleri ile giderleri arasında gelirler aleyhine uzun süre devam eden dengesizlik yatmakla birlikte, bunun para politikası açısından en somut olumsuz etkisi tercih edilen finansman biçiminden kaynaklanmaktadır. Gelirler ile ödemeler arasındaki farkın gerektirdiği ölçüde piyasalardan borçlanılamamasının bir sonucu olarak piyasada Türk Lirası likidite fazlası oluşmuştur.

Devletin finansman açığını kapatmakta kullandığı bazı yöntemler vardır. Bunlardan en önemlisi doğal olarak vergilerdir. Toplanan vergilerin arttırılması konusunda hükümetin uyguladığı politikalar olumsuz sonuç vermiştir. Kullanılabilecek diğer bir yöntem ise, hazine bonosu ve tahvil çıkarmak yoluyla fon sağlanmasıdır. Ancak bu dönemde hükümet hazinenin borçlanma maliyetini düşürmek amacıyla faizlerin düşürülmesinde ısrar etmiştir. Bu da yapılan ihalelere katılımın olmamasından dolayı iptal edilmesine yol açmıştır. Böylece devlet bu yolla sağlayacağı kaynaktan da mahrum kalmıştır.

Dolayısıyla kullanılabilecek en son çare olarak Merkez Bankası kaynakları kalmıştır. Gerçekten de hükümet harcamalarını çok büyük ölçüde kısa vadeli avans kullanarak yapmıştır. Merkez Bankası piyasada oluşan likidite fazlasını geri çekmede etkisiz kalmış, böylece piyasada likidite fazlası oluşmuştur. Bu olgu da krizin bir diğer işaretiydi.

iii) Krize yol açan diğer bir etken de, döviz kurlarının gerçekçi biçimde belirlenmemiş olmasıdır. 1989 yılından itibaren döviz kurları enflasyonun gerisinde kalmış ve dört yıl boyunca döviz, tevdiat hesapları bankacılık sisteminde son derece hızlı bir şekilde artış göstermiştir. Yani bir tarafta döviz düşük değer kazanmış, diğer tarafta da döviz tevdiat hesapları hızlı bir artış göstermiştir. Aslında bu bir çelişkidir. Verimliliği yüksek olan, değeri artan şeyin talebi de artar. Ancak Türkiye'de Türk

lirasına olan güven sarsıldığından, dövizin düşük değer kazandığı dönemde dahi tasarruf sahipleri tasarruflarını döviz cinsinden tutmayı tercih ediyorlardı. Bu olgu önemli göstergelerden bir tanesiydi. Döviz tevdiat hesaplarındaki bu çok hızlı gelişine karşısında Türk Lirasının değer kaybettiğinin, itibar kaybettiğinin bir an önce anlaşılması ve gerekli tedbirlerin alınması gerekirdi.

iv) 1989 sonu itibariyle uluslararası sermaye hareketlerinin serbestleşmiş olduğu bir ortamda yüksek kamu açıkları nedeniyle artan iç faizler kısa vadeli sermaye girişinin hızla artmasına neden olmuştur. Kısa vadeli sermaye girişi bir taraftan, artan ithalatın finansmanını sağlarken diğer taraftan da kamu açıklarının iç borçlanma yoluyla kapatılması için ek kaynak yaratmıştır.

Ancak bu finansman yöntemi bir yandan Türk Lirasının yabancı paralar karşısında reel olarak değer kazanmasına yol açarken diğer taraftan da kısa vadeli ve çok yüksek faizli dış borçlanmayı beraberinde getirmiştir. 1993 yılında Türk Lirası yabancı paralar karşısında 1992'ye göre reel olarak %22 oranında daha değerli hale gelmiştir. Türk Lirasındaki aşırı değerlenme, ihracatın kârlılığını düşürürken ithalatı nispi olarak ucuz hale getirmiştir.

Bu gelişmenin yanısıra dış ticaretimizde önemli bir yer tutan gelişmiş batı ekonomilerinin içinde bulunduğu durgunluk da dış ticaret açığının hızla artmasına sebep olmuştur. Özellikle OECD Avrupa ekonomilerinde görülen ekonomik daralma bir yandan ihraç ürünlerimize olan talebi kısırkken diğer yandan da cazip koşullarda ve ucuz ithalat yapabilme imkanlarını ortaya çıkarmıştır (Karluk, İstanbul, 2002). Ayrıca Avrupa ülkelerinde görülen endüstriyel yapılanmadaki değişiklikler, Avrupa'nın terk ettiği ancak ülkemizdeki teknolojilere göre ileri olan makina ve teçhizatın çok düşük fiyatla ülkemize getirilmesine olanak vermiştir; Kuşkusuz modern teknoloji uygulayan kuruluşlar da olmuştur. Ancak bu arada ülkemizin hurda mezarlığına dönüşme olgusu da maalesef yaşanmıştır. Yani ülkemiz eline geçen önemli bir fırsattan yeteri kadar yararlanamamıştır (Parasız, Bursa, 1995).

v) Bankacılık sistemi devletin inanılmaz derecede baskısı altında tutuldu. Bankalar adeta devleti finanse eden, hükümeti finanse eden kurumlar haline getirildi. Çok yüksek oranda mevduat munzam karşılık oranları uygulandı. Tabi bunlar kredi maliyetlerine yansdı. Bankalardan alınan her munzam karşılık doğrudan kredi maliyetlerini yükseltiyordu. Diğer taraftan disponibilitate yükümlülüğü mevduatın %35'i

gibi çok yüksek oranda olması ve vadeyi sürekli uzatan bir disponibiliteler politikasının uygulanması bankacılık sisteminin kaynaklarının üretim sektörüne aktarılmasına engel oluşturdu. Yani üretim sektörü banka kaynaklarını devletin müdahaleleri nedeniyle hem daha pahalıya kullanmak zorunda kaldı hem de daha az miktarda kaynak kullanma olanağına sahip oldu. Düşük kur politikası bir yandan, munzam karşılık gibi mevduatın maliyetini arttıran uygulamalar diğer yandan bankacılık sistemi bu çerçevede yurt dışı kredi kaynaklarına başvurma yolunu seçti. Yurt dışından alınan döviz cinsi krediler, geri ödeme zamanı geldiğinde döviz kurlarındaki hafif artışlardan dolayı bankalara önemli bir yük getirmiyor, hem de bu dönem içinde Türk Lirası kredi faizlerinin yüksekliği bankalara çok önemli karlar sağlıyordu. Diğer taraftan, Türk Lirası kaynak kullanmak bankalara yüksek maliyet yüklüyordu.

Bu dönemde bankaların döviz borçları ve taahhütleri, döviz mevcutları ve alacaklarından daha fazlaydı. Kısa ya da açık pozisyon olarak nitelendirilen bu durum, bankaların daha karlı olmasına yol açıyordu. Banka açısından Türk Lirasının maliyeti dövizin getirişinden daha yüksekse kısa pozisyonda olmak daha karlıdır. Dövizden zarar edilse bile Türk Lirasının sağlayacağı faizden yararlanmak bankayı daha kazançlı yapacaktır. Bu durum, Ocak 1994'den sonra Türk Lirasının dolar karşısındaki hızlı değer kaybıyla banka sistemini sarsıcı sonuçlar yaratmıştır.

vi) Türk Lirasının aşırı değerlenmesi sonucu, likidite fazlasının bir bölümü faiz oranlarının düşüklüğü nedeniyle dövize yönelmiş, diğer bir bölümü ise borsaya akmıştır. Bir süre borsada canlılık sağlanmış ve borsada büyük kazançlar elde edilmeye başlanmıştır. Ancak böyle bir konjonktür borsayı sürekli canlı tutamazdı. Çünkü İMKB risklerin daha fazla olduğu, tasarruf sahiplerinin değil büyük oyuncuların bulunduğu spekülasyon bir piyasadır.

vii) 1986'dan itibaren özelleştirmeye büyük bir önem verilmiştir. Uygulanan politikalar neticesinde KİT'lerde üretkenliğin, verimliliğin ve karlılığın artırılması amacı ile yapılan Çalışmalar yavaşlatılmıştır. Özelleştirme politikasının uygulanmasında yabancı uzmanlara aşırı bağımlılık ve gereken karar hızının kazanılmaması nedeniyle özelleştirmeden beklenen sonuçlar gecikmiştir. Yatırım emirlerini devletten alan, ancak zorunlu yatırımlarını yüksek faizli ve kısa vadeli banka kredileri ile kaynaklamak zorunda kalan KİT'lerde karlılık düşmüş, 1984'de ulusal gelirin %1.4'ü oranında kar

sağlayan KİT'ler. 1980'lerin sonuna doğru uusal gelirin % 5'ine yakın finansman açıklan vermeye başlamışlardır.

viii) Tüm bu gelişmeler sonucunda ekonomide var olan iç dengesizlik, dış dengede de bozulmaya neden olmuştur, ihracat artışının yavaşlaması, ithalat artışının hızlanması sonucunda dış ticaret açığı 1993 yılında 14.2 milyar dolara yükselmiş, cari işlemler dengesi de 6.4 milyar dolar açık vermiştir.

Yukarıda sıralanmaya çalışılan faktörlerin de gösterdiği gibi aslında Türk Ekonomisi krize aniden yakalanmamıştır. Trend ekonomik göstergelerden de anlaşılacağı üzere krize adım adım yaklaşılmıştır, ileriye gören, ekonomik gelişmeleri takip eden işletme yöneticileri bu belirtileri görüp, gereken önlemleri zamanında alarak en az hasarla krizden kurtulurken, bir kısım işletme yöneticileri ise bu göstergeleri farketmeyerek krize beklenmedik bir şekilde yakalanmış ve büyük zararlarla karşı karşıya kalmıştır.

1994 Ocak ayına kadar abartılı ve iyimser bir görüntü sergileyen Türk Ekonomisi, uluslararası rating kuruluşları; Standart and Poors ile Moodys'in Türkiye'nin kredi notunu düşürmesiyle tersine dönmüştür. Buna ilk tepki İMKB' den gelerek endeks hızla düşmeye başlamıştır. Serbest piyasada döviz fiyatları hızlı bir tırmanışa geçmiştir. Bu döviz fiyatı patlamalarından sonra Merkez Bankası, döviz fiyatlarını 20 Ocak'da %12,6 artırmıştır. Bankalar arasındaki gecelik fon pazarında uygulanan faiz oranlarının yıllık getirişi %1.200'e, devlet hazine bonolarının yıllık getirişi de %130-140'a kadar yükselmiştir. TC. Merkez Bankası, gecelik faizleri yükselterek piyasadan fon çekmek suretiyle dövize olan yüksek talebi kısmayı ve baskıyı hafifletmeyi amaçlıyordu. Ancak bunda başarılı olamamış, dövizler üzerindeki yüksek talep baskısı, bu yüksek gecelik faiz oranlarına rağmen süregelmiştir. 26 Ocak'a kadar faiz oranlarının düşük tutulması politikasını benimseyen hükümet, bu tarihten sonra politikasını değiştirerek, faizlerin yükseltilmesini bankalara önermiş ve gecelik fon pazarlarında bu yükselmeye itici güç katmıştır. Bankalar, hükümetin bu politikası karşısında yürürlükteki kredi faizlerini tek taraflı kararlarla yıllık %200'lere, %350'lere yükselttiklerini müşterilerine bildirmişlerdir. Bu da tabii ki işletmeleri çok zor duruma sokmuştur (Parasız, Bursa, 1995).

### 1.3. Krizde Etkili Olan İç Çevre Faktörleri

Yukarıda sıralanan tüm makroekonomik sorunlar ve ekonominin yönetiminde yapılan hatalar krizin belirleyicisi konumunda önemli faktörlerdir. Ancak işletmelerin kendi özelliklerinden kaynaklanan birtakım olumsuzluklar krizin boyutunu derinleştirici bir etki yaratmıştır. Özellikle işletmelerin mali yapıları ve yönetim anlayışları, bu istikrarsızlığı artıran etmenlerdir. Bunlar şöyle özetlenebilir.

a) İşletmelerin öz sermayeleri yetersiz olduğundan, daha çok kısa süreli kaynaklarla faaliyetlerini sürdürmektedirler. Hatta birçok işletme uzun vadeli yatırımlarını bile kısa vadeli borçlarla finanse etmektedir. Özel işletmelerin de mali yapıları güçlü olmayıp, büyük işletmelerde dahi ortalama öz sermayenin payı toplam kaynakların üçte biri dolayındadır. Kaldı ki, bu işletmelerde, öz sermayenin yarısından fazlasını da gerçek bir kaynak olup olmadığı tartışmalı değer artış fonları oluşturmaktadır.

Öz sermayeleri yetersiz olan işletmelerin, ekonomik daralmalara karşı duyarlılığı çok fazla olduğundan, durgunluk dönemlerinde üretimi derhal kısmak zorunda kalmakta, genişleme dönemlerinde ise kısa süreli borçlanarak üretimlerini genişlemektedirler. Bu tutum, ekonomik dalgalanmaları şiddetlendiren bir etki yapmaktadır.

b) İşletmelerde kaynak kullanımında etkinlik ölçüsü olan devir hızları genelde yavaştır. Alacak, stok, işletme sermayesi, varlık (aktif) devir hızları genelde yavaştır. Devir hızlarının yavaşlığı bir yandan kaynak gereksinimini artırırken, diğer yandan kârlılık üzerinde olumsuz bir etki yapmaktadır.

c) İşletmeler kar artışını verimlilikten, kaynak kullanımında etkinlikten çok kâr marjlarını yükseltmekle, daha açık bir deyişle zam yapmakla sağlamaktadırlar.

Sürekli zam, devir hızlarını yavaşlatıcı, satış artışını sınırlayıcı bir etki yaratmaktadır. Daha düşük bir kar marjı ile devir hızları artırılabilen sürecin karlılığın yükselebileceği gözardı edilmektedir.

d) İşletmeler bir baskı grubu oluşturarak, teşviklerle daha fazla kâr elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Teşvikle bilanço kârını artırmak olanaklıdır ama, alınan destek akçeler (sübvansiyonlar) milli gelir kapsamındaki kara dahil değildir. Bu nedenle

işletmelerin ekonomik kârlılıkları düşüktür. Yüksek gözüken bilanço kârları, makro açıdan bir katma değerin değil, bir kaynak aktarımının sonucudur.

e) İşletmelerin çoğunun uzun süreli stratejik planları yoktur. Planlama yapılmaması, kaynak kullanımında verimliliği azalttığı gibi, işletmelerin kısa süreli gelişmelerden etkilenmesine yol açmaktadır. İşletmeler günlük yaşamaya başlamakta, bu istikrarı bozucu etkileri etkilemektedir.

f) İşletmelerin dış pazar arayışları, dış satım/ iç pazar satış oranı genelde yetersizdir. Dış pazar aramayan işletmeler, iç durgunluktan daha şiddetli etkilenmektedirler.

g) İşletmeler belli bir konuda ihtisaslaşma yerine, birçok alanda faaliyet gösterme eğilimindedirler. Bu da işletmelerin kaynaklarını verimli şekilde kullanmasına engel teşkil etmektedir.

Yeni ürünler geliştirememeye, üretim ölçeklerinin yeterli olmaması, durgunlukta ilk önlem olarak işten çıkarmalar işletmelerin diğer yönetim hatalarını oluşturmaktadır.

Türk ekonomisinde, işletme düzeyindeki kötü yönetim de sorunları ağırlaştırmakta ve çoğu zaman bu olgu gözden kaçmaktadır (Karluk, İstanbul, 2002).

## **2. 5 NİSAN KARARLARI**

Krizin ekonominin tüm sektörlerinde getirdiği olumsuzlukları gidermek, ekonomiyi tekrar istikrara kavuşturmak, halkın ve işletmelerin içinde bulunduğu zorlukları ortadan kaldırmak için hükümet bir dizi tedbirler almak zorunda kalmış ve bunları uygulamaya sokmuştur. Aşağıda bu tedbirler ana başlıklar itibarıyla sıralanmıştır.

### **2.1. 5 Nisan Kararlarının Amacı**

Bu programın amacı; enflasyonu hızla düşürmek, Türk Lirasına istikrar kazandırmak, ihracat artış hızını hızlandırmak, kamu kesimi açıklarını aşağıya indirmek, bir taraftan ekonomiyi hızla istikrara kavuştururken, diğer taraftan istikrarı

sürekli kılacak yapısal reformları gerçekleştirmek, ekonomik ve sosyal kalkınmayı sosyal dengeleri de gözeten sürdürülebilir bir temele oturtmaktır.

## **2.2. Kamu Maliyesi, Kamu Kesimi Borçlanma Gereği ve Finansmanı**

Bir yandan kamu gelirlerini artırıcı tedbirler yürürlüğe konulurken, diğer yandan kamu harcamalarının kısıtlanması yönündeki tedbirler taviz verilmeden uygulanacaktır. Böylece, öncelikle devlet kendi harcamalarına çeki düzen verirken, halkın parasını halkın yararına en iyi şekilde kullanacaktır. Açıkları kapatmak için borç alıp, daha sonra alınan borcun faizini ödemek için tekrar borçlanma kısır döngüsüne son verilecektir.

## **2.3. Döviz Kuru, Ücret ve Fiyat Politikaları**

Programın uygulanması ile oluşacak yeni şartlarda, döviz kurunun hedeflenen enflasyon oranı ile uyumlu bir şekilde gelişmesini sağlamayı amaçlayan bir kur politikası izlenecek, spekülatif hareketlere izin verilmeyecektir.

KİT ürünlerinin fiyatlarında yapılan ayarlamalardan sonra 6 ay süre ile yeni zam getirilmeyecek, özel sektörün ve işçi kesiminin orta vadede kendi çıkarlarına olacak bir fiyat ve ücret disiplini uygulanacaktır. Dış konjonktüre bağlı zorunlu gelişmeler ayrıca dikkate alınacaktır.

## **2.4. Merkez Bankası ve Bankacılık Kesimi ile İlgili Tedbirler**

Hazine ve diğer kamu kuruluşlarının Merkez Bankasından kredi kullanımlarına sınırlama getirilerek Merkez Bankası daha özerk bir yapıya kavuşturulacaktır. Merkez Bankası, para politikasını ekonomideki fiyat, ücret ve döviz kuru için öngörülen hedeflere uyumlu bir şekilde yürütecek ve parasal büyüklükler kontrol altında tutulacaktır.

## **2.5. Sermaye Piyasası ile İlgili Tedbirler**

Yeni bir finansal araç olarak, gayrimenkul yatırım fonları ve gayrimenkul yatırım ortaklıklarını düzenleyici tebliğler çıkartılacaktır. Sermaye Piyasası Kurulunca repo işlemlerine ilişkin yeni düzenlemeler tamamlanmıştır.

## **2.6. İhracat**

Türk ekonomisinin itici gücü olmak zorunda olan ihracata önem verilecektir. Daraltılacak yurt içi talep, yurt dışı talebin artırılması yoluyla dengelenecek, bu yolla üretim, istihdam ve döviz gelirleri arttırılacaktır. Dünya ekonomisindeki durgunluğun yerini 1994 yılından itibaren yeniden canlanma dönemine bırakacağı yolundaki işaretler ve GATT Uruguay Round çerçevesinde dünya ticaretinin liberalleşmesi yolunda atılan adımlar da bunu kolaylaştıracaktır.

1994 yılı başından itibaren reel düzeylerine ulaşan döviz kurları, Türk ihracatçısının birkaç yıldır süregelen fiyat dezavantajını ortadan kaldırmış ve yeniden rekabet edilebilir hale getirmiştir.

## **2.7. Yapısal Önlemler**

Orta vadede, ekonomik kalkınmanın sağlıklı ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması, istikrar programının yanı sıra, kamunun yeniden yapılandırılmasını hedefleyen yapısal düzenlemeleri zorunlu kılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, vergi reformu, özelleştirme, sosyal güvenlik reformu, tarımsal destekleme politikaları ve kamu kesiminde istihdamın rasyonalizasyonu konularında köklü değişiklikler yapılmaktadır.

## **3. KRİZLE BİRLİKTE 5 NİSAN KARARLARININ İŞLETMELER ÜZERİNE OLUMSUZ ETKİLERİ**

Türk ekonomisinde yaşanan krizin getirdiği belirsizlikler ve bu krizi önlemek amacıyla alınan tedbirlerin getirdiği bazı olumsuzluklar işletmeler üzerinde negatif etki



yaratmıştır. Bu dönemde işletmelerin karşılaştığı sorunlar aşağıdaki gibi ana başlıklar halinde belirleyebiliriz:

a) Mal ve hizmetlere yapılan zamlar, paranın reel değerini düşürücü etki yapmıştır. Fiyat artışları ekonomide mal piyasasında tüketim harcamalarını kısıcıcı etki yapmıştır. Bu da işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlere olan talebi azaltmış, dolayısıyla satışlarda bir düşüş, stoklarda artışlar kaydedilmiştir.

b) 5 Nisan kararlarıyla birlikte faiz oranlarında bir yükselme yaşanmıştır. Faiz oranlarının yükselmesi, bankaların daha önce vermiş oldukları kredilere de yeni oranları uygulaması beraberinde getirmiştir. Bu da işletmelerin faiz yükünü artırmıştır. Diğer taraftan faiz oranlarının yüksekliği işletmelerin bırakın yeni yatırımlara girişmesini, devam eden yatırımlarını bile tamamlamalarına engel olmuştur. Faiz oranlarının yükselmesinin dolaylı da olsa bir diğer etkisi şu şekilde gerçekleşmiştir. Ekonomik birimler yüksek getirili hazine bonosu ve devlet tahviline yatırım yapmak için mevcut aktiflerini paraya çevirmişler ve tüketimlerini kısımlıdır. Tüketimin kısılması işletmeleri olumsuz yönde etkilemiştir. Nihayet faiz oranlarının yükselmesi ekonomide üretim ve istihdamın düşmesine yol açmıştır.

c) Bazı bankaların döviz yükümlülüklerini karşılayamaz duruma düşmesi sonucunda, üç banka batmıştır. Bu durum halkın bankalar sistemine olan güvenirimde önemli yıpranmalar meydana getirdiği için kısa bir zamanda döviz tevdiat hesaplarında çözülme başlamıştır. Halk yavaş yavaş dövizlerini yastık altında saklama yolunu seçerek, kendisini güvence altına almak istemiştir. Ancak bu yolla herkes kendi çıkarları peşinde koşarken, ulusal ekonomi zarar görmüştür.

d) 5 Nisan kararlarından sonra mal ve hizmetlere yapılan zamlar, başlangıçta talep enflasyonu yaşanırken bir maliyet enflasyonuna doğru dönüşme eğilimi göstermiştir. Hükümetin aldığı vergi önlemleri, kısıtlayıcı para ve maliye politikaları sonucunda ekonomide büyük bir talep daralması, satışlarda şiddetli bir düşme ve ekonomide bir durgunluk yaşanmıştır. Bu da işletmelerin planlarını, yatırımlarını, satışlarını olumsuz yönde etkilemiştir.

e) Döviz kurunun artması dolayısıyla özellikle ithal girdilerle üretimde bulunan işletmelerin maliyetlerinde çok büyük bir artış görülmüştür. Zincirleme olarak diğer üretim ve ithalata dayalı faaliyette bulunan işletmelerde, maliyet artışı işletmelerin öngörülerini geçersiz kılmıştır. Ayrıca döviz kurlarının yüksek bir oranda artması, döviz

borcu olan işletmeleri ve bu arada bankaları zor durumda bırakmıştır. Ancak ihracata dayalı çalışan işletmelerle, döviz alacağı olanların bundan olumlu yönde etkilendiğini belirtmek gerekir.

f) Talebin düşmesi ve buna bağlı olarak stokların yığılması neticesinde işletmeler üretimlerini kısmak ve hatta durdurmak zorunda kalmışlardır. Bu yüzden birçok işletme işçi çıkartma, yıllık izinleri öne alma gibi tedbirler uygulamak zorunda kalmışlardır. Bunun işletmeler üzerinde iki olumsuz etkisi olmuştur. Birincisi; her an işten çıkarılma endişesi yaşayan işçilerde moral bozukluğu, verim düşüklüğü görülmüş, işçi-işveren ilişkilerinde sorunlar yaşanmış, sosyal huzursuzluklar baş göstermiştir. İkinci olarak; çıkartılan işçilere ödenmek zorunda olan tazminatlar işletmelere ağır bir mali yük getirmiştir.

g) Alınan ekonomik önlemler uygulama planının bir bölümü işletmeler üzerine ek vergi yükümlülüğü getirmiştir. Zaten likidite sıkıntısı içerisinde olan işletmeler Net Aktif Vergisi, Ekonomik denge Vergisi gibi bütçeyi iyileştirici yönde alınan tedbirlerin etkisiyle ağır bir vergi yükü altına girmişlerdir. Buna ek olarak, emlak vergileri işletmelerin likidite ihtiyacını daha da artırmıştır.

h) Öz sermayeleri yetersiz olan işletmeler daha önceleri başvurdukları banka kaynaklarından kredi kullanımı yolunu da kaybetmişlerdir. Çünkü bankalar ekonomik belirsizliğin kendilerinin de içinde bulunduğu olumsuzluklardan dolayı kendilerini kapatmışlardır. Kredi bulma imkanına sahip olan işletmeler ise çok büyük oranda faiz ödemek zorunda kalmışlardır.

ı) Yine bu dönemde yabancı sermaye girişinde yavaşlama olmuş, yabancı sermayeli işletmelerle ortaklık kurmak isteyen işletmeler, bu işletmelerin tereddütlerinden dolayı bu düşüncelerini gerçekleştirememişlerdir.

i) Ekonominin lokomotif sektörleri olan otomobil sanayi, beyaz eşya sektörü ve inşaat sektörü gibi sanayi dallarının büyük bir durgunluğa girmesi ve üretimlerini yavaşlatmaları, bunlarla iş yapan yan sanayi dallarının da krize girmesine ve faaliyetlerini durdurma noktasına getirmiştir. Bu arada kamu sektörünün yatırımlarını durdurması, ödeneklerini kesmesi nedeniyle, devlete iş yapanlar zor durumda kalmışlardır.

j) Makine ve teçhizat ihtiyacını finansal kiralama yoluyla sağlayan işletmeler, bu dönemde leasing şirketlerinin faaliyetlerini hemen hemen durdurmasıyla leasing

olanağından faydalanma imkanını yitirmişlerdir. Böylece ihtiyacını ya ertelemek zorunda kalmış ya da yüksek faizlerle satın alma yoluna gitmiştir.

1994'de yaşanan krizde işletmelerin birçoğu yukarıda sıralanan olumsuzluklardan farklı şekilde etkilenmişlerdir. Bir kısım işletmeler krize çabuk uyum göstererek, aldığı tedbirlerle krizin olumsuz etkilerinden nispeten kurtularak en az zarara uğramıştır. Bir kısım işletmeler ise gerekli önlemleri zamanında alamayarak, büyük zararlara uğramış hatta iflas edenler, faaliyetlerini sona erdirenler görülmüştür.

Her işletmenin kendine özgü yönetim ve organizasyon yapısı, farklı finansal konumu vardır. Ayrıca işletmelerin faaliyet alanları, ürün bileşimleri, pazar yapısı farklılık göstermektedir. Bundan dolayı işletmelerin krizden etkilenme dereceleri farklı olduğu gibi, alacakları önlemler de farklılık arzedecektir (Tanrıkulu, [www.turk.internet.com](http://www.turk.internet.com)).

#### **4. YÖNETCİLER İÇİN ÖNCÜ GÖSTERGELER**

İşletme yöneticilerin, yeni yatırımlara girişmek isteyenlerin, tasarruf sahiplerinin ve tasarruflarını profesyonelce idare edenlerin amacı maksimum kazanç sağlamaktır. En iyi kazancı da mümkün olan en az riskle elde etmektir. Bunun için politikadan ekonomiye, toplumsal olaylardan psikolojik faktörlere kadar sayısız gelişmenin izlenerek bir senteze varılması ve buna göre finansal yatırımların yönlendirilmesi gerekir.

Mali piyasalardaki globalleşme, liberalleşme, rekabet ve teknik gelişme, bilgiye en önce ulaşanı, hatta ulaşmaktan ziyade gelişmeleri daha önceden tahmin edeni karlı çıkartmaktadır. Dolayısıyla ekonomide değişikliklere yol açabilecek siyasi, teknik, toplumsal olayları daha önceden sezen, tahmin eden ve yorumlayabilenler bir adım öne geçmektedir. Yalnız burada vurgulanması gereken nokta, finansal işlemlerin yönelişini sayısız etkenin belirlemesine karşılık, asıl belirleyicinin ekonomi olduğudur. Diğer faktörlerin çoğunluğu, ekonomiyi etkileyebilecek veya değiştirebilecek gelişmelerdir. Bu faktörlerin önceden görülmesi, sadece ekonomik gidişin yönünün daha önceden serilmesine yarar.

Öncü göstergeler olarak nitelendirebileceğimiz ekonomik ve diğer faktörlerin tahmin edilmesi finans yöneticisinin işini büyük oranda kolaylaştıracaktır. Böylece

yöneticiler geleceğe yönelik kararlar alırken daha isabetli tahmin yapabilme şansını elde edebileceklerdir. Bu bölümde finans yöneticilerinin gözönüne alması gereken göstergelerden reel ekonomik göstergeler incelenecektir.

a) Ekonomi nereye gidiyor, büyüyor mu, küçülüyor mu? GSM H artışı ne kadar?

GSMH artışı kişilerin ve kurumların gelir düzeylerini artırır. GSMH artışı işletmelerin mal ve hizmetlerine olan talebin artması sonucunu getirebilir. Bu yüzden olumlu bir göstergedir. Ancak GSMH'nın dağılımı, tüketime, yatırıma ve tasarruflara giden tutarının da bilinmesi önemlidir. Tasarruf eğiliminin güçlenmesi, kişileri ve kurumları tüketimden alıkoyacak bu da işletmelerin geleceğe dönük beklentilerini olumsuz etkileyecektir. Ancak gelir artışının büyük kısmının tüketime yönelip, tasarruf edilmemesi ekonomiyi durgunluğa ve darboğaza itebilir.

Türkiye ekonomisi normal şartlar altında % 5'lik doğal büyüme oranına sahiptir. Diğer taraftan yaklaşık % 2,3'lerde nüfus artış oranına sahiptir. Bu da sabit fiyatlarla büyümenin %2'lerin altına düşmesi halinde, ekonominin reel olarak küçülmesi anlamına gelir. Büyüme üç ay üst üste % 0 ile % 2 arasında çıkarsa durgunluk sözkonusudur. Ekonomik durgunluk, psikolojik durgunluğu da beraberinde getirir. Ülkede genel bir karamsarlık havası hissedilir. İyimser hava yok olur, yatırımlar ertelenmeye başlar.

b) Büyüme nasıl finanse ediliyor? İç tasarruflarla mı yoksa? dış tasarruflarla mı?

GSMH artışı ya iç tasarrufların ekonomik olarak kullanılması sonucu yatırımlardaki artıştan kaynaklanır ya da iç tasarrufların yetersiz kaldığı durumlarda dış tasarruflara başvurulur. Özellikle bu durumda ihracat da artmıyorsa, ödemeler dengesi problemini ortaya çıkaracaktır. Burada en önemli nokta kısa vadeli borçların toplam borçlar içindeki yeridir. Kısa vadeli borçların toplam borçlara oranının tehlikeli seviyelere ulaşması anapara ve faiz geri ödemelerini güçleştirip, temel ithalatın yapılmasını engelleyebilir. Bu da ekonominin bir krizlerle karşılaşacağının bir habercisi olabilir. Türkiye'de 1993 sonunda bu oran %27'ye ulaşmıştı.

c) Kamu borçlanma gereği nereye gidiyor? Bu açık nasıl finanse ediliyor? Dış borçlanma veya dış tasarruflarla mı? İç borçlanma ya da Merkez Bankası kaynaklarıyla mı? Yoksa üçü birden mi kullanılıyor?

Bütçe ödenekleri genellikle üç kalem altında incelenir:

Bunlardan birincisi cari harcamaların toplam bütçeye oranıdır. Personel harcamaları cari harcamaların içinde yer alır. Devletin cari harcamaları tüketime yöneliktir. Cari harcamaların artırılması genellikle olumsuz bir gösterge olarak nitelendirilir. Transfer harcamaları, borç faizlerinden ve mal ya da hizmet karşılığı olmayan ödemelerden oluşur. Bu giderler bir mal ya da hizmet karşılığı olmadığı için transfer harcamalarının artması-olumsuz bir gösterge olarak değerlendirilir. Yatırım harcamaları bütçe ödenekleri arasında kamu yatırımlarına aktarılan bölümü ifade eder. Cari harcamalarla transfer giderlerinin artması yatırım harcamalarına ayrılan kısmın azalması anlamına gelir.

Kamunun borçlanma gereksiniminin artması kamuyu çeşitli alternatiflere yöneltir. Bunlardan birisi Merkez Bankasına başvurmaktır. Karşılıksız para basılması, piyasada para bolluğu yaratır. Bu da paranın değerinin düşmesini beraberinde getirir. Karşılıksız paranın artması bir süre sonra kur artışını getirecektir. Bu dönemde döviz borçlarının ödenmesi ve açık pozisyonların kapatılması gerekir.

d) Yurt dışından kaynak akışı ne durumda? Turizm gelirleri, işçi dövizleri ve yabancı sermaye girişleri nasıl bir eğilim ortaya koyuyor?

Ülkeye sıcak para akımı olması döviz rezervlerini yükseltir ve Merkez Bankasına daha fazla müdahale olanağı tanır. Bunun sonucunda da kurlar baskı altında tutulmuş olur. TL' nin aşırı değerlenmesi ile bozulan döviz dengesi, iç borçlanmada uygulanan bono faizlerinin düşük tutulduğu bir dönemde krize yol açabilir. Bu belirtiyi görebilen işletme yöneticileri 1994 yılında Türkiye'de ekonomik krizin er geç ortaya çıkacağını farkedebilirlerdi.

e) Ekonominin hangi sektörleri büyüyor, hangileri küçülüyor?

Sektörler itibarıyla büyümenin izlenmesi, finans yöneticilerinin faaliyet alanlarını seçmede ve hangi alana ağırlık vereceğini ya da yatırım yapacağı konusunda önemli bir gösterge olabilir. Küçülen sektörlerden, büyüyen sektörlerle doğru bir geçiş yapılması kolaylaşır ve yöneticilerin kârlı alanlara yatırım yapmasına olanak verir.

f) Enflasyon nereye gidiyor? Kamu ve özel sektör enflasyonları ne durumda?

Enflasyonun yükselmesi ekonomideki istikrarsızlığın, düşmesi de iyileşmenin belirtisidir. Enflasyondaki hızlanma sonucu yürürlüğe konulması zorunluluk alacak

istikrar paketleri her kesimden fedakarlık isteneceğinin ve genel para arzının kısılacağının bir göstergesidir.

g) Faiz oranları nereye gidiyor?

Mevduat ve bankaların kullandığı yatırım ve ticari krediler arasında birebir bir ilişki vardır. Banka genellikle kendini mevduat yoluyla fonladığı için, mevduat faizleri kredi faizlerinin de belirleyicisi olur. Bankalar mudilerden topladıkları parayı, disponibilitate ve munzam karşılık ayırdıktan sonra üzerine de kendi risk ve kar paylarını koyarak kredi müşterisine satarlar. Yapılan hesaplamalar mevduat faizindeki 1 puanlık artışın kredi maliyetlerini 2,5 puan artırdığını gösteriyor. Reel faiz oranlarının Yüksek olması yatırımları olumsuz yönde etkiler.

h) Özelleştirme hedefi nedir ve bunun ne kadarı realize edilebilir? Dışarıya mı yoksa içeriye mi satılır? Gelirler nerede kullanılır?

Özelleştirme ekonomik politikaları olduğu gibi mali piyasaları ve yatırım araçlarını çok yakından etkiler hale gelmiştir. Çünkü özelleştirme kamu açığının azaltılmasına ya da daha büyümesine engelleyici etki yapar. Özelleştirme eğer yabancılara yapılıyorsa, bu ülkeye döviz girişi demektir ki, döviz düşürücü etki yapar. Ayrıca, finansman dışarıdan sağladığı için, iç borçlanmanın üzerindeki baskıyı hafifletebilir ve dolayısıyla faizleri düşürebilir.

ı) Ekonominin iklim özelliklerinden etkilenme oranı nedir? Ekonomi ne gibi mevsimsel özellikler göstermektedir?

İklim ve hava şartlarına bağımlı sektörlerin geçmiş yıl verilerinden de faydalanarak, geleceğe yönelik tahminler yapılması finansal yöneticinin işini kolaylaştırır. Bu faktörlerde gözlenen olumsuzluklar gelecek için bir sinyal olabilir.

i) Kapasite kullanım oranının gözlenmesi.

Üreticiler talep arttıkça daha fazla kapasite ile çalışmaya başlar. Önce mesai saatleri artar, daha sonra ek vardiya kullanımı başlar. Dolayısıyla kapasite kullanım oranının uzun süre yüksek seyretmesi, ekonomide enflasyonist baskıların arttığının habercisidir. Tabi kapasite kullanımındaki değişimler yalnızca talebe bağlanamaz. Hammadde fiyatlarındaki artış ve azalışlar doğrudan kapasite kullanımını etkiler.

j) Dış ticaretteki gelişmeler işletmeleri nasıl etkiler?

Ekonominin resesyondan çıktığı, canlanmanın yaşandığı yıllarda tüketim malı ithalatı hızla artar. Bu da dış ticaret açığını büyüten bir etkidir. Yatırım malı ithalatı

artıyorsa, işadamları gelecekte umutlu demektir. Ara malı ithalatının tırmanışı sanayicilerin düşük kur avantajından yararlanıp stok yaptığının göstergesidir.

Amerikan ekonomisindeki durgunluk 6-15 ay içinde diğer sanayileşmiş ülkeleri de etkisi altına alır. Türkiye en yoğun olarak Almanya ile ekonomik faaliyet içindedir. Bu yüzden Almanya'daki durgunluk Türkiye'yi yakından ilgilendirir. Bu güçlü ülkedeki resesyon, ihracatımızı, turizm ve işçi dövizli gelirlerini azaltır. Sanayileşmiş ülkelerde büyüme hızlanınca ihraç mallarımıza talep artar. Bu ülkelerdeki canlanma, şayet terör gibi sorunlar büyük boyutlara ulaşmadıysa, Türkiye'nin turizm gelirlerinin artmasını sağlar. Sanayileşmiş ülkelerdeki resesyon faiz oranlarının da düşmesini sağlar Bu da Türkiye'nin daha ucuza borçlanma imkanını yakalaması demektir.

j) Trafığe kaydedilen araç sayısı.

Trafığe kaydedilen araç sayısı resesyon veya krizin şiddeti konusunda önemli bir göstergedir. Durgunluk başladığında ilk gerileyen gösterge budur. En son iyileşme belirtisi ise, yine trafiğe kaydedilen araç sayısıdır. Otomobil ve kamyon satışları artmaya başladığında resesyonunun artık tamamen bittiği söylenebilir

Yukarıda sıralanan göstergelerden yalnızca birkaçına bakarak kesin sonuca varmak mümkün değildir. En gerçekçi sonuca ulaşabilmek için tüm göstergelerin tek tek incelenmesi gerekir. Bunları geçen yılın aynı dönemiyle ve önceki dönemlerle karşılaştırmadan kesin bir cevap verilemez. Ancak rakamların oranların ve istatistiklerin dilinden anlamak da yetmez. Çünkü bunlar genellikle 30-45 gün önceki durumu yansıtır. Piyasa gözlemleri ve duyumlarla son haftalardaki eğilimi de tespit etmeden, ekonominin nasıl gittiğine dair bir fikir sahibi olmak zordur.

İş dünyasının gelecekle ilgili düşünceleri ve moral düzeyi hakkında yeterli bilgi yoksa, tüm bu çalışmalar boşa gider. Çünkü göstergeler ne gösterirse göstere, işadamları içinde bulunulan psikolojik duruma göre yatırım ve üretim karar alır. Bu konuda belirli bir bakış açısına sahip olmak için sanayici ve işadamlarının, tüketicilerin görüşlerini bilmek yarar sağlayabilir.

Büyük dalgalanmalarda tüm bu bilgiler de yetersiz kalır. Böylesi durumlarda ekonominin yakın tarihini ve dönüm noktalarını da etüd etmek gerekli olabilir (Karabulut, İstanbul, 2002).

## 5. TÜRK SANAYİCİLERİNİN KRİZİ AŞMA TAKTİKLERİ

Türk işadamlarının kriz dönemlerinde uygulanması gereken işletmeyle ilgili tedbirler konusundaki önerilerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- a) Ekonomik darboğazlarda işletmenin kendi boyutu ve malına olan güveniyle bağlantılı özgün tedbirler alması gerekir. Bunun için bir formül vermek mümkün değildir. Ancak hangi işletme olursa olsun, her işletme gerçekçi planlarla hareketi etmelidir. Hiçbirşey yokmuş gibi günlük kararlarla yaşatılan bir işletme, problemler karşısında ayakta duramaz.
- b) Motivasyon çok önemli. Çünkü yaşanan güçlükler moral ve ekip ruhuyla aşılabılır.
- c) Büyük bankalarla çalışmak her zaman için daha güvencelidir.
- d) İnsana yatırımın önemi gözardı edilmemeli.
- e) İhracata uygun olan mamullere yatırım yapılmalı. Dış pazarlara açılmak döviz girdisinin yükselmesine yol açar.
- f) İşletmeler mümkünse halka açılmalı, hisselerini borsaya arzedip kaynak elde etmeli. Halkın cebindeki kaynakların katılımı ekonomiyi canlandırır.
- g) Özkaynak ve borç dengesine dikkat edilmeli. Kredi bir enstrümandır ve kullanılmalıdır. Ancak kısa vadeli krediyle çalışmanın, kriz ekonomisindeki tehlikesi inkar edilemez. Öz sermayeyle veya bulunabilirse orta vadeli kredi kullanmak en doğrusudur.
- h) Kâr haddi yeterli olmayan işlerden kriz geçene kadar uzak durulmalıdır. Stoklu çalışmaktan, yüksek pazar alacaklı ve uzun vadeli satıştan kaçınılmalıdır.
- i) İşletmeler zorlandıkları taktirde küçülmeli, masraflarını kısmalı, krediyle iş yapmamalıdır.
- j) Panik içinde olmak sağlıklı düşünmeyi engeller. Huzurlu tartışmalar yaparak işletme yöneticileri mantıklarını kullanmalıdırlar.

Krizin önlenmesi konusunda merkezi otoritenin yapması gerekenler:

### A) Kısa Vadeli Çözümler

- a) Yerli malın üretimini ve/veya istihdamı artırıcı konularda kazanca bağlı geniş teşvikler verilmeli,



- b) İhracata bugün verilenden daha fazla önem verilmeli. İhracat kredilerinin işletmelere hızlı ulaştırılması için gerekli tedbirlerin alınması.
- c) Çok sayıda sektörü olumsuz etkilemesi nedeniyle Toplu Konut İdaresi ve Emlak Bankasının konut sektöründeki yatırımlarının devamını sağlayıcı tedbirler alınmalı.
- d) Sanayici kredi faizleri düşürülmeli.
- e) Sanayici üzerindeki aşırı vergi indirilmeli.
- f) Devlet eleman, masraf, Lüzumsuz yatırım konularında Tasarrufa gitmeli.
- g) Turizm için tanıtım faaliyetleri hızlandırılmalı.
- h) Girdi maliyetleri, fiyat artışları kontrol altına alınmalı.
- i) Yeni vergi düzenlemeleri ile KDV oranları düşürülmeli. Götürü vergi sistemi kaldırılmalı, gelir ve kurumlar vergisi oranları düşürülmeli, kayıtlı ekonomi sistemine hızla geçilmeli.
- j) Dövizli bir yatırım ve tasarruf aracı olarak görülmesi önlenmeli, gerekirse bu tür faaliyetler kısıtlanmak.
- k) Devlet en kısa zamanda sanayici ve tacir sıfatından kurtulmalıdır. Özelleştirme hızla yapılmalıdır.
- l) Siyasi istikrar sağlanmalıdır.
- m) Vergi dışı kazançların ve rant ekonomisinin önüne geçilmeli, yatırım ve üretim özendirilmelidir.

#### **B) Uzun Vadeli Çözüm Önerileri**

- a) İhracatçıya ve yatırımcıya uzun vadeli teşvikler verilmeli.
- b) Yabancı sermaye teşvik edilmeli.
- c) İstihdam yaratıcı politikalar geliştirilmeli.
- d) Ekonominin daralan yapı süreci içerisinde, kamu finansman açığı kapatılmalı.
- e) Planlı ve istikrarlı sanayileşme için uzun vadeli projeler desteklenmelidir.
- f) Ekonomi harici tutulan paranın sanayiye yöneltmesini sağlamak gerekir. Bu değerler üretime kazandırılmalıdır.
- g) Özellikle ihracata yönelik alt sanayi güçlendirilmelidir.
- h) Kendi teknolojilerimizi üretilip pazarlayabilecek bir çalışma düzeni kurulmalıdır. Bunun için teknoloji parkları, yüksek teknoloji alanları oluşturulmalıdır.

- i) Nüfus artışı kontrol altına alınmalıdır.
- j) Eğitime daha fazla önem verilerek, eğitim kalitesinin artırılmalıdır (Parasız, Bursa, 1995).

## **6. TÜRKİYE’DE KASIM 2000 VE ŞUBAT 2001 KRİZLERİ VE KRİZ YÖNETİMİNE GETİRDİĞİ YENİLİKLER**

### **6.1. Kasım 2000 Krizi**

2000 yılının ilk on ayı içinde, İMF ile imzalanan stand-by anlaşmasının desteği sayesinde olumlu ekonomik sonuçlar elde edilmiştir. Ancak, kasım ayının ikinci yarısında başlayan ve finans sektöründe patlak veren kriz ile birlikte uygulanmakta olan ekonomik programa duyulan güven azalmış ve ekonomik dengeler birden bire değişmiştir.

2000 yılı hızla büyüyen ekonomi ve programın en zayıf noktası olan kur politikası sonucu değerlendirilen Türk Lirası sonucu cari işlemler açığı hedefin çok üstünde çıkarak Kasım Krizine davetiye çıkarmıştır. Özelleştirmelerin bir türlü başarılamaması, yapısal reformların zamanında gerçekleştirilememesi yabancı kaynağa ihtiyaç duyan ekonominin yeterli gelir sağlamasını engellemiştir. Dolayısıyla bunların sonucunda 2000 yılı sonuna doğru ekonomide bir güven bunalımı yaşanmaya başlamıştır. Böylelikle 22 Kasım Türk Ekonomi literatürüne likidite kriz olarak geçen kriz ortaya çıkmıştır.

Kasım 200’de mali piyasalarda yaşanan çalkantılarla karşı karşıya kalan Türkiye ekonomisi krizden büyük bir hasarla çıkmıştır. Kasım krizi hem ekonomik politikalara hem de siyaset ortamına olan güveni derinden sarsmıştır. Gerek enflasyon gerekse diğer makro ekonomik değişkenler Kasım 2000 krizinden olumsuz yönde etkilenmiş ve ülke ekonomisi dış yardıma muhtaç bir konuma gelmiştir.

### **6.2. Şubat 2001 Krizi**

Kasım 2000’de yaşanan krizden tam üç ay sonra şubat ayında Türkiye yeni bir krizle karşı karşıya kalmıştır. Ancak, bu yeni kriz kasım ayındaki kriz gibi kolay

atlatılamamış, ekonomide yarattığı tahribat daha fazla olmuştur. Şubat krizi sonrası 1 Ocak 200 yılında uygulanmaya başlanılan istikrar programına son verilmiştir.

Kasım 2000’de yaşanan krizden üç ay sonra yapısal ve ekonomik sorunların büyüyerek devam etmesiyle kasım ayındaki kriz mali piyasalarda atlatılmış olarak düşünülse de, daha ağır ve ikinci bir kriz Şubat 2001’de patlak vermiştir.

Ekonomik dengeler, 19 Şubat’ta gerçekleşen Milli Güvenlik Kurulu toplantısında yaşanan siyasi sıkıntılarla tamamen bozulmuştur. İç borçlanma maliyetleri, program hedeflerinin tam tersi yönde ve yeniden hızla büyümeye başlamıştır. Şubat kriziyle birlikte yeniden sermaye çıkışı yaşanmış ve Türkiye 2000 yılının boyunca uygulanan IMF destekli istikrar programına karşın, iç açık ve dış açığın genel dengeyi birlikte etkilediği şimdiye kadar yaşamadığı bir krizle karşı karşıya kalmıştır.

Üst üste yaşanan iki kriz sonucu, ekonomik dengeler alt üst olmuştur. Şubat 2001 krizinin etkileri incelendiğinde uzun zaman Türkiye ekonomisinin toparlanamayacağı düşüncesi tüm ekonomiye hakim olmuştur.

### **6.3. Krizlerin Değişen Yüzü**

Kriz meselesini iyice kavrayabilmek için öncelikle kriz dediğimiz olayların değişimini mercek altına almak zorundayız.

Eskiden krizlerin ne olduğunu bilirdik. Kriz denince akla belli başlı birkaç tür gelirdi:

- Ekonomideki rahatsızlıklar nedeniyle yaşanan krizler,
- Petrol şoklarının yarattığı global krizlerin etkileri ile oluşan krizler,
- Siyasetteki tikanıklar nedeni ile meydana gelen krizler,
- Askeri darbelerin neden oldukları krizler,
- Doğal afetler sonucunda ortaya çıkan krizler.

Krizlerin zamanlaması da aşağı yukarı kestirilebilirdi. Çünkü adeta periyodikteler. Yakın geçmişe kadar dünyada ve Türkiye’de 10 yılda bir özellikle de petrol fiyatlarına dayalı krizler yaşanırdı.

Kriz sonrası durgunluk dönemlerinin ne kadar süreceği tahmin edilebilir, o konuda rakamlar verilebilirdi.

Eski ekonominin koşulları farklı idi. Eski ekonomilerde, şirketler önlerini görebilmek için, sahada gerçek işleri yapan insanlardan kat be kat iyi paralar alan ve kat be kat iyi koşullarda çalışan “kurmay kadrolar”ına, 10,15,20 yıllıklarına, “stratejik plan” denen uzun uzun planlar, programlar yaptırırlardı.

Şimdi ise krizler adeta sürekli hale geldi. Ancak, yeni ekonomik düzende krizler genel olarak bakıldığında karakterlerinde değişimler olduğu gözlemlenecektir. Krizler, sıklıklarının ve çeşitlerinin artması, tahmin edilebilirliklerinin azalması gibi nedenlerle artık adeta sürekli hale gelmiştir. Biri bitmeden diğeri başlamaktadır.

Krizleri geleneksel yaklaşımlarla açıklamak imkansızlaştı. Krizlerin, süreklilik gösterme eğilimine girmesine ilaveten değişen özelliklerinden bir başkası onların artık neredeyse eski ve mevcut bilgi ve deneyimlerimizle tahmin edilemez, nedenleri bilinemez ve açıklanamaz hale gelmeleridir. Geçerliliğini yitirdiği bizzat bazı ekonomistlerce, iddia edilen Ekonomi Bilimi dahi krizleri hiçbir şekilde açıklayamıyor, çare bulamıyor, kriz sonrası durgunluk dönemleri içinde aynı çaresizlik içinde kalıyor.

Artık krizlerin nereden, nasıl ve ne zaman; hangi olaylar sonucunda gelecekleri bilinmemektedir. Açıklamakta yetersiz kaldığımız nedenlerle, bir bakıyorsunuz aniden bir kriz patlak verivermiş.

Milenyum belirsizlik ve nedenselsizlik çağı haline geliyor. Yeni ekonomide, hatta yeni yaşamda belirsizlik ortamı artıyor ve klasik bilimselliğin nedensellik kuralının uygulaması şekil değiştiriyor.

#### **6.4. Yaşamına İlişkin Paradigma Ayarları**

Yeni ekonominin getirdiği değişimler iş insanları ve yöneticilerin yeni yaşam tarzını gerçeklere odaklanarak algılanmalarında ve şirketlerin yönetim ve yapılanma biçimlerinde çok ciddi revizyonlar gerektiriyor.

İş yaşamını algılayış biçimlerimizde (iş yaşamı paradigmalarımızda) ve yönetim tarzımızda gerekli değişikliklerin başlıcaları şunlardır:

- Krizlerle yaşamayı öğrenmek zorundayız.
- Genel kuralların uygulanabilirliklerinin azaldığını bilmeliyiz.
- Dünyada belirsizliklerin ve nedenselsizliklerin giderek azalacağına arttığı gerçeğini görmeliyiz.

- Eski bilgi ve deneyimler ileriye yönelik olayları kavramak ve açıklamakta giderek yetersizleşmektedir.
- Duruma göre hareket edebilme yeteneğimizi geliştirmemiz ve etrafımızdakileri de bu konuda eğitmeliyiz.
- Kriz'in karşılığı istikrardır. Klasik anlamdaki istikrar giderek yok olmaktadır. İstikrarsız ortamlarda çalışmaya kendimizi alıştırmamız gerekir.
- Bilimin bugünkü durumunun ve eskiye dönük bilgi, deneyim ve tekniklerden oluşan geleneksel yaklaşımların açıklayamadığı, bilim dışındaki gerçekliği çok fazla olan sezgi yeteneğimizi geliştirmemiz gerekir.
- İnsanın rasyonel, mantıksal bir yaratık olmaktan ziyade duygusal bir yaratık olduğunu ve öyle davrandığını kabullenmek gerekir.
- Ekonomi ve şirket yönetimi insan unsursuz asla kavranmaya ve açıklanmaya kalkılmamalıdır.
- Duygu ve yürekle yönetim gözardı edilmemelidir.
- Yaratıcılık artırılmalıdır.
- Yönetimde, işin en büyük kısmının, yetenek, kabiliyet, sanat olduğu gerçeği kavranmalıdır.

## **6.5. Kriz Öncesi**

Daha önce bahsettiğimiz gidişat şirketlerde kriz öncesi dönemlerinin önemini arttırmaktadır. Kriz öncesinde neler yapmalıyız yada yapmamalıyız ki;

- Krizlere dayanıklı olarak yaşayabilelim,
  - Krizlerden en az tahribatla çıkabilelim,
  - Durgunluk dönemlerini daha çabuk ve kolay atlatabilelim.
1. Büyüme politikalarımızı ciddi biçimde revize etmeliyiz. Yanlış büyüme politikaları uygulayanlar krizlerden en fazla zarar görürler. Sadece krizler değil aynı zamanda yanlış büyüme politikalarının sonu mutlaka hüsrandır.
  2. Bazı insanlar işlerini öncelikle iş kurma ve para kazanma hevesi ile kurarlar. İşler tutunca ve iyi para kazanmaya başlanınca bu heves büyüme tutkusuna

dönüşür. İşler adamakıllı büyüyünce bu kez büyüme hırsı yerini iktidar hırsına bırakır. İşte bu hırs işletmelerin yok olma sürecini başlatabilir. Büyüme tutkusunu ve iktidar hırsını kontrol altında tutmak öğrenilmelidir.

3. Asla, yanılmazlık sandromuna kapınılmamalıdır. Ben bu işleri bu duruma getirdim, öyleyse her yaptığım doğrudur, yaptıklarım yapacaklarımın göstergesidir, şeklindeki sendromlar yöneticileri ve patronları yanlışlara sürükler.
4. Popülist politikalara itibar edilmemelidir. İş yaşamında bu tür büyüme politikaları çok zaman işe yaramıştır ama her zaman yarayacak diye bir garantisi de yoktur.
5. İşletme büyürken asla dağıtılmamalı. Bazı patronlar sadece popülist politikaların etkisi ile değil, büyümenin getirdiği yanılmazlık, kendilerine aşırı güven ve büyüme ve iktidar hırsının da etkisine kalarak önlerine gelen her yatırıma girmektedirler.
6. Kök işe sadık kalınmalıdır. Bu başlanılan işten başka iş yapılmasın anlamına gelmemeli. Ama alakasız işlere zamansız ve koşullar oluşmadan girmek işletme için olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

Tüm dünyada kök işlere dönüş diye bir akım başlamıştır ve büyük gruplar bu işler için danışman firmalara dünyanın parasını ödemektedirler. Türkiye’de de KOÇ ve Sabancı başta olmak üzere bazı firmalar da bu yola başvurmuşlardır.

7. Kök değerlerden de tamamen kopmamak gerekmektedir. Kök değerlerinden kopan şirketler, aynen insanlar ve ülkeler gibi yozlaşmaya mahkumdurlar. İşletmelerin az sayıda da olsa değerleri, ilkeleri yani kısaca şirket kültürleri olmalıdır.

Globalleşme, ortaklıklar, evlilikler, satın almalar da işbirliği yapan şirketler kültür çatışması yerine kültür uyumu sağlamayı becerebilmelidirler.

8. En iyi bilinen işleri yapmaya özen gösterilmelidir. Bir işe girilirken uzun süre çok ince düşünülmeli, araştırılmalı, incelenmeli ondan sonra karar verilmelidir.
9. İşletme yalın tutulmaya çalışılmalıdır. Şirket organizasyonunun gereksiz yere kalabalıklaşması önlenmelidir. Şirketlerin kalabalıklaşması sadece personel sayısının fazlalığı demek değildir. Lüksten kaçınılmalı, tasarruf bilinci yerleştirilmelidir.

Bu aşırı büyüme ve fazlalık sonucu kök değerler, şirket kültürü yozlaşır. Şirket içinde diplomatik tavırlar, ayak oyunları, kısır çekişmeler, dedikodular başlar. Profesyonellik ve iş arka plana itilir. Şirket ve yöneticiler müşteriden, pazardan kopar. Bütün bunların önüne geçmek için işletme yalın tutulmaya çalışılmalıdır.

10. Küçük şirket ruhuna sahip olunmalıdır.

11. İşletme yapısı mümkün olduğunca esnek tutulmalı ki, bu sayede kriz zamanlarında daraltmak mümkün olabilsin.

12. Borçlanmada kartopu etkisine yakalanmamaya dikkat edilmelidir. Şirketlerin batışındaki etkenlerden birinci sıraya, genelde “Hızlı büyüme, sağlıksız büyüme” gibi faktörler konulur. Şirketleri batıran en büyük neden borçtur.

Paranın olduğu her yerde borç ve alacak mevcuttur. Büyüme para ihtiyacını artırır. İhtiyaç her zaman öz kaynaklardan karşılanamaz ve bazen karşılanması doğru da olmaz.

Dış kaynak kullanımı (borçlar, krediler) artar. Bu artış zaman içerisinde bazı dengesizliklerden dolayı büyümeye başlar. Borçlar daha da artınca şirketi de krize sürükler.

Borç ödemek için borç alınmaya başlandığında tehlike sinyalleri başlamış demektir. Ve eğer cari ödemeleri yapmak için borç alma tekrar eder hale gelirse işletmenin krizden kurtulma olasılığı sıfıra yaklaşır.

13. Sadece ciro odaklı değil kar odaklı da olunmalıdır. Özellikle gelişmekte olan şirketler ciro odaklıdır. Ne kadar para kazandıklarını hep ciro ile ifade ederler. Para geldikten sonra sorun yok sanırlar. Ancak karlılık oranlarına dikkat ettikleri zaman boşuna kürek çektiklerini anlarlar. Şirketlerin profesyonelleşebilmeleri için kar odaklı olmaları tavsiye edilir.

14. Nakit akışına ve likiditeye dikkat edilmelidir. Kar ile ciro arasındaki ayırımı yapmak yeterli değildir. Aynı zamanda kar ile para (likidite) arasındaki ayırımı da yapmak gerekir. İşletme çok ciro yapıyor ve çok da kar ediyor olsa dahi nakit akışını dengede tutmada başarılı olamazsa, ciddi tehlikelerle karşı karşıya kalacaktır. Hele krizlere nakit eksiği ile girilirse, her türlü krizde para sıkıntısının yaşanacağı düşünüldüğünde krizden büyük yaralar alınacaktır.

15. Öz kaynaklar güçlü tutulmalıdır. Şirket veya işletmelerden aşırı kaynak çekilmemelidir.

16. Tasarruf sürekli bir faaliyet haline sokulmalıdır. Tasarruf sadece zor günlere ait bir kavram olmamalıdır.
17. Teknoloji güncel tutulmalı ve bilgisayarlaşmaya mutlaka gerekli özen gösterilmelidir.
18. Profesyonelleşme ve kurumsallaşma artırılmalıdır. Profesyoneller çok iyi seçilmelidir.
19. İtibarlı ve güvenli kişi ve kuruluşlarla çalışılmalıdır.
20. İşletmenin itibar ve güveni bir yatırım alanı gibi görülmeli ve sürekli yatırım yapılmalıdır.
21. Kriz zamanları beklenmeden kriz planları hazırlanmalıdır.

#### **6.6. Kriz Anı**

Kriz anında uygulanabilecek önlemler son derece sınırlı ancak yararlıdır.

1. Panik yapılmasından kaçınılmalıdır.
2. İşin başına dönülmelidir.
3. Dedikodular gerçeklerden daha çok tahribat yaparlar. Bu gerçeği bilmek panik yapmama konusuna da yardımcı olacaktır. Dedikodu ve söylentiler her zaman vardır ama kriz zamanlarında artarlar. Bu söylentilere dayanarak yanlış kararlar verilmemelidir. Daima güvenilir istihbarat kaynaklarına sahip olunulmalıdır.
4. Yaşanan krizlerden ders alınmalı ve bu yönde uygulamalar yapılmalıdır.
5. Krizler fırsatlarda getirebilir. Bu fırsatlar iyi değerlendirilmelidir (Karalar, Ankara, 1993).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ESKİŞEHİR'DE FAALİYET GÖSTEREN DOKUMA, GİYİM EŞYASI VE DERİ SEKTÖRÜNE AİT İŞLETMELERDE ANKET UYGULAMASI

#### 1. UYGULAMANIN AMACI, HEDEFLERİ VE YÖNTEMİ

Uygulamanın 2000 – 2001 yıllarında finansal kesimde hızlanan kriz, kısa zamanda ekonominin reel kesimine de yansımıştır. Talepte görülen düşüş, iç pazarın daralması, faiz oranlarının yükselmesi, siyasi ve ekonomik belirsizlikler, girdi fiyatlarının artması gibi faktörler işletmelerin pek çoğunu olumsuz yönde etkilerken, bazılarını olumlu yönde etkilemiştir.

Bu uygulamanın amacı, krizin Eskişehir'de faaliyet gösteren dokuma, giyim eşyası ve deri sektöründe faaliyet gösteren işletmelere olumlu ya da olumsuz etkilerini incelemektir. Çalışma yapılırken gözetilen hedefler doğrultusunda cevap aranan sorular şunlardır:

- a) İşletmelerde bir kriz yönetim planı var mıdır?
- b) İşletme yöneticileri böyle bir krizin oluşabileceğini tahmin edebildiler mi?
- c) Kriz baş gösterdiğinde ne tür finansal önlemler alındı?
- d) Bu önlemlerin etkisi ne yönde oldu?
- e) Krizin getirdiği olumlu yönler oldu mu?
- f) Krizle birlikte işletmenin yönetim anlayışında ve stratejisinde bir değişiklik oldu mu?

Bu sorulara cevap alınmak suretiyle krizin işletmeler üzerine etkileri, olumlu, olumsuz yönleri incelenmeye çalışılmış ve bu doğrultuda bir anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formu sektör temsilcilerine elden teslim edilmiş, bir kısmı yöneticilerle birlikte doldurulurken bir kısmı daha sonradan geri toplanmıştır (Haşit, Eskişehir, 2000).

## **2. UYGULAMANIN ALANI VE HEDEF KİTLENİN TANIMLANMASI**

Uygulamanın amacında da görüleceği üzere, krizin işletmeler üzerine etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Bu hareket noktasından çıkılarak, sanayi işletmeleri esas inceleme alanı olarak kabul edilmiştir. Buradaki amaç mümkün olduğunca krizin etkilerini geniş bir alanda gözlemleyebilmektir. Sanayi işletmelerinin faaliyetleri üretimden satış aşamasına kadar olan işlemleri kapsadığından, talepteki, kapasitedeki, personel politikasındaki, satış hacmindeki, ihracat potansiyelindeki değişiklikleri görmek mümkün olacaktır.

Bu düşüncelerle hedef kitle olarak Eskişehir'de faaliyet gösteren dokuma, giyim eşyası ve deri sektörü seçilmiştir. Bu sektördeki işletmeler belirlenirken de Eskişehir Sanayi Odası'na kayıtlı olanlar esas alınmıştır. Bu şartlara sahip on adet işletme tespit edilmiştir. Bunlardan bir işletme anket formunu doldurmayı kabul etmezken, bir işletme de tek bir soruya cevap vermiştir. İki işletme ise faaliyetlerine 2004 yılı içerisinde başlamışlardır. Uygulamanın amacına hizmet edemeyeceklerinden bu iki işletme de uygulama dışında tutulmuştur. Sonuçta; başlangıçta on adet olan işletmelerden sadece altısı değerlendirmeye tabi tutulabilmektedir.

## **3. ANKETİN HAZIRLANMASI VE UYGULANMASI**

Anket hazırlanırken mümkün olduğunca az sayıda soru sorulmasına dikkat edilmiştir. Buradaki amaç, anketi cevaplandıracak kişinin sıkılmadan, doğru bilgileri vermesini sağlamaktır. Sorular genellikle kapalı uçlu sorular olup, "evet" veya "hayır" şeklinde cevaplandırılması istenmiştir. Cevabı "evet" olan sorulara bağlantılı sorular sorulmuştur. Açık uçlu sorular da mevcut olup, ankete cevap veren kişinin doğrudan düşünceleri alınmak hedeflenmiştir.

Ankette yer alan sorular sırasıyla değerlendirilerek yorumlanmıştır. Tüm sorular bu şekilde değerlendirilerek sonunda genel bir değerlendirme yapılmış, daha sonra Türkiye genelinde "Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri Sektörü"nde karşılaşılan sorunlar, çözümler ve krizin etkileri karşılaştırılmış ve Türkiye'deki genel durum ile Eskişehir'deki durumun mukayese edilmesi imkanı sağlanmıştır (Haşit, Eskişehir, 2000).

#### 4. ANKET SORULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

##### 1. KKO

2000 Ortalaması % 87.5

2001 Ocak-Nisan % 73.6

2001 Nisan Sonrası % 74.0

İlk soruda işletmelere kapasite kullanım oranları sorulmuş, verilen cevaplar doğrultusunda tüm verilerin aritmetik ortalaması alınarak, her üç dönem için de kapasite kullanım oranları bulunmuştur. Görüldüğü gibi 2000 yılında ortalama %87,5 kapasite kullanım oranına sahip olan işletmeler, kapasitelerini 2001 Ocak-Nisan döneminde %73.6'ya düşürmüşlerdir. 2001 Nisan'ından sonra çok küçük bir artışla kapasite kullanım oranı %74'e çıkmıştır. Buradan krizle birlikte işletmelerin kapasitelerini düşürmek zorunda kaldıkları sonucu ulaşabiliriz.

|    |                      |      |
|----|----------------------|------|
| 2. | Talep Yetersizliği   | % 30 |
|    | Mali Sorunlar        | % 20 |
|    | Kalifiye İşçi Eksiği | % 20 |
|    | Mevsimsel Durgunluk  | % 10 |
|    | Ekonomik Belirsizlik | % 10 |
|    | Hammadde Sıkıntısı   | % 10 |

Kapasite kullanım oranındaki düşüklüğün sebebini, işletmeler %30 talep yetersizliğine, %20 mali sorunlara, %20 kalifiye işçi eksikliğine, %10 mevsimsel durgunluğa, %10 ekonomik belirsizliğe, %10 ise hammadde sıkıntısına bağlamışlardır. Krizle birlikte işletmelerin en çok talep yetersizliği ve mali sorunlarla karşılaştığı söylenebilir.

|                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| 3.                 | Personel Sayısı |
| 2000 Ortalaması    | 322             |
| 2001 Ocak-Nisan    | 464             |
| 2001 Nisan sonrası | 497             |

Bu soruda işletmelerin çalıştırdığı personel sayısı ve kriz döneminde bunlardaki değişiklikler gözlenmiştir. Görüldüğü gibi işletmelerin çalıştırdığı personel sayısı her dönemde artış kaydetmiştir. Kapasite kullanım oranının düzmesine rağmen, personel sayısının artması bir çelişki olarak görülmektedir.

4.

| <b>2001 Ocak-Nisan</b>    | <b>Hammadde Stokları</b> | <b>Mamul Stokları</b> | <b>Üretim</b> | <b>Satışlar</b> |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|-----------------|
| Değişmedi                 | 6                        | 5                     | 4             | 4               |
| Arttı (%25)               | -                        | 1                     | 2             | 1               |
| Azaldı (%10)              | -                        | -                     | -             | 1               |
| <b>2001 Nisan Sonrası</b> | <b>Hammadde Stokları</b> | <b>Mamul Stokları</b> | <b>Üretim</b> | <b>Satışlar</b> |
| Değişmedi                 | 3                        | 4                     | 3             | 4               |
| Arttı (%5)                | 1                        | -                     | -             | -               |
| Azaldı (%25)              | 2                        | -                     | 2             | 2               |
| Arttı (%35)               | -                        | 2                     | -             | -               |
| Arttı (%60)               | -                        | -                     | 1             | -               |

2001 Ocak-Nisan döneminde işletmelerin tamamının hammadde stoklarında bir değişiklik olmamıştır. Beş işletmenin mamul stokları değişmezken, bir işletmenin %25 artmıştır. Dört işletmenin üretimi aynı kalırken ikisinin %25 oranında artmıştır. Dört işletmenin satışları sabit kalırken, bir işletmenin satışları %25 artmış, bir işletmenininki ise %10 azalmıştır.

Nisan sonrasında işletmelerin hammadde stokları, mamul stokları, üretim ve satışları genelde değişmezken, iki işletmenin hammadde stoklarında üretiminde, satışlarında bir azalmanın, iki işletmenin mamul stoklarında bir artışın varlığı göze çarpmaktadır.

5.

| <b>2001 Ocak-<br/>Nisan</b>   | <b>Ham-Mal<br/>Giderleri</b> | <b>İşçilik<br/>Giderleri</b> | <b>Genel Üretim<br/>Giderleri</b> |
|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| Değişmedi                     | 4                            | 4                            | 2                                 |
| Arttı (%25)                   | 2                            | -                            | 2                                 |
| Arttı (%50)                   | -                            | 2                            | 2                                 |
| <b>2001 Nisan<br/>Sonrası</b> | <b>Ham-Mal<br/>Giderleri</b> | <b>İşçilik<br/>Giderleri</b> | <b>Genel Üretim<br/>Giderleri</b> |
| Değişmedi                     | 1                            | 3                            | 1                                 |
| Arttı (%50)                   | 4                            | -                            | -                                 |
| Arttı (%60)                   | -                            | -                            | 4                                 |
| Arttı (%70)                   | -                            | 2                            | -                                 |
| Azaldı (%15)                  | 1                            | 1                            | 1                                 |

Dört işletmenin hammadde-malzeme giderleri değişmezken, ikisinin %25 oranında artmıştır. Dört işletmenin işçilik giderleri sabit kalırken iki işletmede %50 oranında artmıştır. Genel üretim giderleri ise iki işletmede sabit, iki işletmede %25, iki işletmede ise %50 oranında artmıştır.

Nisan sonrasında ise hammadde-malzeme giderlerinin yaklaşık %50 arttığını, işçilik giderlerinde genelde bir değişiklik olmazken, genel üretim giderlerinin %60 oranında arttığı görülmektedir.

6. Ankete cevap veren altı işletmeden dördü daha önceden yaptıkları tahminler doğrultusunda ihracat yaptığını, birisi ihracatın tahminlerini aştığını, birisi ise fason üretim yaptığından doğrudan ihracat yapmadığını belirtmiştir.

7. İncelenen altı işletmenin tamamı 2000-2001 yılında yaşanan krize rağmen yatırım yaptıklarını belirtmişlerdir.

8. İki işletme modernizasyon yatırımı, iki işletme genişleme yatırımı yaparken, iki işletme hem önceki yatırımlarına devam etmiş, hem de modernizasyon yatırımı gerçekleştirmiştir.

9. İnceleme konusu işletmelerin hiçbirisinde yazılı bir "Kriz Yönetim Planı" yoktur.

10. Yaşanan krizin sebebinin bir işletme siyasi, iki işletme ekonomik, 3 işletme ise hem siyasi hem de ekonomik olduğunu işaretlemiştir. Krizin çıkmasına ayrıca siyasi beceriksizliğin ve geçmiş yıllarda dövizin frenlenmesinin ele sebep olduğu ayrıca belirtilmiştir.

|     |                            |      |
|-----|----------------------------|------|
| 11. | İstikrarsız Ortam          | % 26 |
|     | Talep Yetersizliği         | % 17 |
|     | Girdi Maliyetlerinde Artış | % 17 |
|     | Finansal Güçlük            | % 13 |
|     | Yüksek Döviz Kurları       | % 13 |
|     | Vergilerdeki Artış         | % 09 |
|     | Teşvik Yetersizliği        | % 05 |

Krizle birlikte sıkıntıya düşülen problemlerden ilk sırayı %26'yla istikrarsız ortam, bunu takiben %17'yle talep yetersizliği ile girdi maliyetlerindeki artış almıştır.

|     |                |      |
|-----|----------------|------|
| 12. | Maliyet Yönlü  | % 36 |
|     | Kapasite Yönlü | % 27 |
|     | Kaynak Yönlü   | % 19 |
|     | Satışlar Yönlü | % 18 |

Kriz işletmelerin en çok maliyetlerinde bir artışa sebep olurken, (%36), %27 oranında kapasite düşüklüğü ve daha sonra kaynak sıkıntısı ve satışların düşüklüğü şikayet konusu olmuştur.

13. Ankete cevap veren işletmelerden yalnızca ikisi yabancı kaynak kullandığını söylerken, diğer dördü hiç yabancı kaynak kullanmadığını, tamamen öz sermayeyle çalıştıklarını bildirmişlerdir.

14.-15. Banka kredisi kullanan işletmeler ise faiz oranlarının çok değişken olduğunu, bu yüzden kredi maliyetlerini net olarak hatırlayamadıklarını belirtmişlerdir.

16. Krizle birlikte üç işletmenin kaynak ihtiyacı artarken, üç işletmenin kaynak gereksiniminde bir değişiklik olmamıştır.

17. Kaynak ihtiyacı artan işletmelerden birisi banka kredilerine başvururken, diğer iki işletme öz sermayelerini arttırmayı yeğlemiştir.

18. Bu soruda işletmelerin aldıkları finansal önlemlerin neler olduğu sorulmuştur. Verilen cevaplar sırasıyla aşağıdaki gibidir;

İşletmeler krizin getirdiği olumsuzluklardan kurtulmak için;

- a) Eleman azaltma
- b) Gereğinden fazla borçlanarak mal almama
- c) Stok kontroluna önem verilmesi
- d) Nakit yönetim planının revize edilmesi
- e) Kapasite düşürülmesi
- f) Tahsilatın hızlandırılması
- g) Tasarruf tedbirleri uygulanması gibi tedbirleri yürürlüğe koymuşlardır.

19.-20. İnceleme konusu altı işletmeden beş tanesi kararlarını alırken diğer işletmelerinin uygulamalarını dikkate almadıklarını, kararlarını tamamen bağımsız verdiklerini söylemişlerdir. Bir işletme ise rakip işletmelerin fiyat indirimlerinde kendilerinin de bunu takip ettiğini belirtmiştir.

21. Krizin işletmeler lehine yarattığı en önemli fırsat ihracata verilen önem ve bu konuda kaydedilen aşamalar olmuştur. Diğer taraftan kriz, işletmelerin daha etkin, daha verimli çalışmalarına sebep olmuş, günlük düşünmenin değil geniş çerçevede karar almanın önemini göstermiştir.

22. Benzer bir krize hazırlıklı olmak açısından işletmeler, üretimlerini ihracata yönelik olarak planlama gerekliliğine, bir miktar döviz stoku bulundurma zorunluluğuna, mümkün mertebe öz sermaye ile çalışma ve dövizle borçlanılmaması gerektiğine inandıklarını belirtmişlerdir (Haşit, Eskişehir, 2000).

## **5. GENEL DEĞERLENDİRME**

2000 – 2001 yıllarında ekonomide yaşanan olumsuzluklar, Eskişehir'de faaliyet gösteren dokuma, giyim eşyası ve deri sektöründeki işletmelerin özellikle iç talebin daralmasıyla satışlarında bir düşüşe, dolayısıyla üretim azalmasına ve stoklarda artışa sebep olmuştur. Bunun yanısıra enflasyonun yükselmesiyle birlikte maliyetlerde artış gözlenmiştir. Ancak derhal ihracat yollarını araştıran işletmeler büyük oranda başarılı olmuşlar ve kısa zamanda krizin olumsuz etkilerinden kendilerini kurtarmayı başarmışlardır. Bu başarımda döviz fiyatlarının yükselmesiyle ihracattan sağlanan

döviz girdilerinin payı olduğu kadar, üretimde kullanılan girdilerin iç piyasadan sağlanması ve emek gücünün nispeten ucuz olması da etkili olmuştur.

Kriz işletmelerin yönetim anlayışlarını yeniden gözden geçirmelerine önayak olmuş, gerek üretimde, gerekse yönetimde modern anlayışın gerekliliği ön plana çıkmıştır. Günlük kararlarla, tek kişinin insiyatifiyle işletmelerin uzun süreli başarılı olamayacağı görölmüştür. Uzun vadeli planlamanın, ekip yönetiminin, verimliliğın önemi ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan işletmelerin mali yapılarının güçlü olması gerektiğinin önemi bir kez daha kanıtlanmıştır. Kriz dönemlerinde öz sermayeleri güçlü işletmelerin daha dayanıklı oldukları diğer işletmelere göre krizi daha hafif atlattıkları ortadadır.