

# KRİZ DÖNEMLERİNDE ÜRÜN ve SÜREÇ ESNEKLİĞİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ: KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

**Yrd. Doç. Dr. Muammer ZERENLER**

Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F., Konya  
[zerenler@selcuk.edu.tr](mailto:zerenler@selcuk.edu.tr)

**Yrd. Doç. Dr. Rifat İRAZ**

Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F., Konya  
[iraz@selcuk.edu.tr](mailto:iraz@selcuk.edu.tr)

## Özet

Günümüzde giderek şiddetlenen ve boyutları değişen rekabet karşısında işletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri giderek güçleşmektedir. Bu bağlamda; işletmelerin dinamik rekabet ortamında müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünleri zamanında üretmek faaliyetlerini sürdürebilmesi oldukça önem taşımaktadır. Bu çalışmada; Konya ilinde faaliyet gösteren ve KOBİ niteliğinde olan 52 tekstil işletmesinde yapılan bir araştırmada elde edilen veriler analiz edilmiş ve kriz dönemlerinde ürün ve süreç esnekliğinin işletme performansına olası etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz Dönemleri, Ürün ve Süreç Esnekliği, İşletme Performansı.

## THE EFFECT OF PRODUCT AND PROCESS FLEXIBILITY ON THE PERFORMANCE OF COMPANY ON DURING THE CRISIS PERIOD: A STUDY ON SMALL AND MEDIUM SIZED TEXTILE COMPANIES

### Abstract

It's not easy for the companies to endure against the more aggressive competition. In this aspect, it is very important for a company to continue its activities with production on time by regarding the needs of customers in this dynamic competitive market. In this essay, the data which are gained from the study on 52 textile companies in Konya that are considered as small and medium sized companies are analyzed. Also the effect of product and process flexibility in the crisis period is pointed out.

**Keywords:** Crisis periods, Product and Process Flexibility, Company Performance.

## Giriş

Yaşadığımız yüzyılda ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler pazarların küreselleşmesine, uluslararası rekabetin artmasına yol açmıştır. İşletmeler, giderek küreselleşen pazarlarda yoğun rekabet koşulları altında

faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu bağlamda küresel rekabet ortamı; krizlerin ve krizleri tetikleyebilecek her türlü sorunsalın ortaya çıkmasını sağlayacak etkenlerle doludur\*.

Günümüz dünyasında hızlı iletişim, hızla oluşan pazarlar ve kısa süreli iş tasarımlarının geçerli olması, piyasalarda yaşanan hızlı dönüşümler, işletmelerin yoğun bir rekabet ortamına girmesine ve krizlerle karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır<sup>1</sup>. Bunlara bir de doğal afetler, savaşlar ve kamu yönetimlerinden kaynaklanan sorunlar eklenince, işletmeler ve yöneticileri oldukça zorlanmaktadır<sup>2</sup>. Böyle bir ortamda bulunan işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, yaşamlarını sürdürebilmesi, artan rekabet karşısında pazar paylarını koruyabilmesi, pazar paylarını artırabilmesi ve hatta yeni pazarlara girebilmesi büyük ölçüde çevreye uyum sağlayabilmelerine bağlıdır<sup>3</sup>.

Kriz, önceleri tıp alanında kullanılan, bununla birlikte sosyal bilimler literatürüne 1960'lı yıllarda girmiş bir kavramdır. Tıp biliminde kriz; hastanın sağlık durumunun “aniden bozulması ve acil olarak tedavi edilemezse gittikçe kötüye gitme” haline dönüştüğü ve bu durumun devamlılık kazandığı ya da hastanın durumunun “artık iyileşmeyeceği”nin anlaşılması olarak tanımlanmaktadır<sup>4</sup>. Psikoloji bilimine göre ise kriz; “bireyin kendisini tehdit altında hissetmesi, korku, panik, aşırı zorlama, aşırı ya da çok az iş yükünün getirdiği stres” olarak nitelendirilebilmektedir<sup>5</sup>. Genel olarak kriz; “bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha”, “içinden çıkılması zor durum”, “birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikenin ortaya çıkabilme durumu” demektir<sup>6</sup>. Bir başka tanımda kriz, “önemli bir değişme veya gelişme olduğunda iyileşme ya da yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık” anlamına gelmektedir. Uluslararası ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar, bunalımlar, ülkelerin içinde karşılaşılan politik ve ekonomik problemler, kurumlararası çatışma ve siyasi gerginlikler de kriz kavramı içinde

---

\* Literatürde kimi yazarlar, küreselleşmenin krizlere çok açık olduğunu ve çoğu işletmenin bu anlamda küresel pazarlara açılmaktan çekindiğini **glofobi (küreselleşme korkusu)** kavramıyla açıklamaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz. Burtless ve diğerleri, **Globaphobia**, Washington DC:Brookings Institution, 1998'den aktaran Coşkun Can Aktan, [www.canaktan.org](http://www.canaktan.org).

<sup>1</sup> J. Slywotzky, (2000), **Kâr Bölgesi**, İstanbul:Sistem Yayıncılık, s.309

<sup>2</sup> S. Türkel, (2001), “**Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları**”, Ankara:İşveren Dergisi, TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu) Yayınları, Nisan, s.13.

<sup>3</sup> J. R. Darling, (1994), “Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making”, **New York: Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 15 No. 8, MCB University Press Limited, s.15.

<sup>4</sup> Z. Tekelioğlu, (1991), **Büyük Sağlık Ansiklopedisi**, Ankara:Erkmen Kitabevi, Genişletilmiş 3. Baskı, s.185.

<sup>5</sup> Y. Ertekin, (1993), **Stres ve Yönetim**, Ankara: TODAİE Yayınları, Sayı:253, s.87.

<sup>6</sup> Ö. Dinçer, (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul:Beta Basımevi, s.383.

değerlendirilmektedir. Ekonomi bilimine göre; bir ülkedeki arz-talep dengesinin bozulması, ekonomideki yapısal faktörlerle, ekonominin finansal kesimi arasındaki uyumsuzluk da kriz olarak adlandırılmaktadır<sup>7</sup>. Kaynaklarda; günümüzde kriz olarak nitelendirilebilecek yaşanan ilk olayın 1711 yılında İngiltere’de Latin Amerika’ya ürün satmak için kurulmuş “Güney Deniz Kumpanyası” işletmesinin yaşadığı sorunlar gösterilmektedir<sup>8</sup>. İşletme yönetimi; tedarikçileriyle ve hissedarlarıyla yaşanan sorunların krize dönüşmesine engel olamamış ve işletme ülke ekonomisine önemli ölçüde zararlar vererek iflas etmek zorunda kalmıştır.

### 1. Kriz Dönemleri

İşletme yönetimi açısından krizin genel kabul görececek bir tanımını yapmak oldukça zordur. İşletme yönetimi literatüründe endişe, stres, felaket, panik gibi farklı kavramların kriz yerine kullanılması, krizle ilgili kapsamlı bir tanım yapılmasını daha da zorlaştırmaktadır. Bu kavramlardan hareketle, krizin çok geniş bir kullanım alanı olduğunu söylemek mümkündür. Kriz, krize kaynaklık eden faktörler karşısında işletmelerin örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olan ve plansız bir biçimde ortaya çıkan sorunların çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu karşılaşılan gerilim durumudur<sup>9</sup>. Krizden en geniş şekliyle, “tabii bir felaket durumundan, iki uygun amaç alternatifi arasında seçim yapma kararsızlığı”na kadar heyecan, rahatsızlık, kızgınlık ve korku doğuran pek çok konuda bahsetmek mümkündür. Tıp alanında ve sosyal bilimlerde yapılan kriz tanımlamalarında; “genellikle oluşumuna müdahale etmede yetersiz kalma durumları” görülmektedir<sup>10</sup>. Bir işletmede, çalışanlar arasında anlaşmazlıkların artması, işletme faaliyetlerinin etkisinin azalması, işletme imajının zedelenmesi ve işletmenin amaçlarına ulaşması giderek olanaksız hale gelmesi durumunda, işletmede kriz sürecinin başladığı söylenilebilir<sup>11</sup>. Krizlerin en temel özelliği, işletme tarafından beklenilmeyen ve önceden sezilenemeyen durumlar olmasıdır. Krizle ilgili bir takım belirtiler ortaya çıksa bile; bu belirtiler işletme yönetimi tarafından doğru ve zamanında algılanamamış olabilir<sup>12</sup>. Krizlerin önemli bir özelliği de, önemli örgütsel kayıplar yaratabilecek olayları içeren ve karar vermek için zaman baskısının olduğu durumlar olmasıdır<sup>13</sup>.

<sup>7</sup> O. Altuğ, (1994), “Kriz Döneminde Şirket Yönetimi”, **İstanbul:Ekonomik Trend Dergisi**, Haziran, s.38.

<sup>8</sup> M. Gürsoy, (1989), **Dünyadaki Büyük Ekonomik Krizler ve Türkiye Ekonomisine Etkileri**, İstanbul:Metis Yayınları, s.21.

<sup>9</sup> H. Tutar, (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul:Hayat Yayıncılık, 2000, s.16.

<sup>10</sup> İ. Akat ve G. Budak, (1999), **İşletme Yönetimi**, İzmir:Barış Yayınevi, s.348.

<sup>11</sup> S. Fink, (1986), **Crisis Management: Planning for the Inevitable**, New York: Amacom Pres, s.15.

<sup>12</sup> R. Apuhan, (1997), **Doğru Yönetim**, İstanbul:Timaş Yayınları, s.30.

<sup>13</sup> Mitroff, I., (1992), “**Effective Crisis Management**”, The Academy of Management Execute, s.55.

## 2. Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Esnekliğin Önemi

Teknoloji kullanımı ve teknolojik değişim, işletmelerin pazarlarda rekabet etmede kullandıkları bir araç haline gelmiştir. Bunun yanısıra teknolojik değişim, yeni sanayilerin oluşması ve varolan sanayilerin yapılarının da değişmesinde öncü bir rol oynamaktadır. Uygulamada, işletmelerin çoğunlukla faaliyet gösterdikleri sektörlerde gerektiği zaman gerektiği kadar teknoloji yatırımlarına yer verdiği gözlemlenmektedir.

İşletmelerin üretim faaliyetleri, karşılaşılan kriz durumlarında -diğer faaliyetlerde olduğu gibi, zamanında tepki gösterebilmesi (krizin olumsuz etkilerine cevap verilebilmesi) için üretim sistemlerinin esnek bir yapıda olması gerekmektedir.

Esneklik kavramı ve üretim sistemlerinde esneklik geniş ve farklı şekillerde açıklanabilir. Esneklik kavramı, sözlük anlamı itibariyle “değişebilme ve yeni gereksinim ve koşullara uyabilme derecesi”dir<sup>14</sup>. Genel olarak esneklik, durum değişkenliği veya ortamdan kaynaklanan dengesizlikler ile baş etme yeteneğidir<sup>15</sup>.

Üretim sistemlerinin esnekliği; üretimin esnekliği, üretim süreçlerinin ve faaliyetlerinin esnekliği ve ürün esnekliğine dayanmaktadır.

**Üretimde esneklik;** üretim sisteminin piyasadaki değişikliklere hızlı ve etkili şekilde uyum sağlayabilmesiyle ilgili bir kavramdır<sup>16</sup>. Bir başka tanıma göre üretimde esneklik, çoğunlukla üretilebilen parça çeşitliğinin fazla olması ve buna koşut olarak, üretimin miktar ve kompozisyonunun gerektiğinde kolaylıkla değiştirilmesidir<sup>17</sup>. Üretim esnekliği, yeni bir ürün üretimine geçebilmek için tezgahların çabuk ve masrafsız olarak ayarlanma kapasitesinin olduğu bir organizasyon şeklidir<sup>18</sup>. Burada genellikle üretimi geliştirmek için stratejik problemler çözen; işgücü, malzeme ve enerji kaynaklarını ekonomik olarak kullanmakla verimliliği artıran organizasyon biçiminden söz edilir<sup>19</sup>.

**Üretim süreç esnekliği,** özellikle işletmelerin kısa sürede ve ekonomik biçimde farklı miktar ve çeşitte üretim yapmalarının gerektiği durumlarda büyük önem taşımaktadır. Örneğin; işletmelerin ürettikleri yeni ürünlerin pazarda tutul-

<sup>14</sup> Metro Collins Cobuild, (1999), İngilizce-Türkçe Sözlük, İstanbul:Metro Yayınevi, s.327.

<sup>15</sup> <http://www.sei.cmu.edu> Erişim Tarihi: 18.07.2005

<sup>16</sup> D. Gupta, (1993), “On Measurement and Valudation of Manufacturing Flexibility”, **International Journal of Production Research**, Vol:31, No:12, s.143.

<sup>17</sup> J. Browne, (1994), “Classification of Flexible Manufacturing Systems”, **The Flexible Manufacturing Magazines**, No:2, s.112.

<sup>18</sup> Nages Slack, (1987), “The Flexibility of Manufacturing Systems”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol:7 No:4, s.45.

<sup>19</sup> Lori L Koste and K. Manoj, (1999), “A Theoretical Framework for Analyzing the Dimensions of Manufacturing Flexibility”, **Journal of Operations Management**, Vol:11, No:2, s.129.

maması, müşteri beklentilerindeki değişimin üretim sürecine yansıtılmaması ve teknolojik gelişmelerin takip edilememesi gibi nedenlerle kriz sürecine girilebilir. Bu durumda, üretim süreçleri esnek yapıda olan işletmeler, kısa sürede ekonomik bir biçimde farklı ürünler üreterek, üretimden kaynaklanan krizlerin çözümlenmesini sağlayabilirler. Üretim süreçlerinin esnek bir yapıda olması; pazardaki değişimin üretim sürecine hızlı bir biçimde yansıtılmasını sağladığı gibi, önemli ölçülerde maliyetlere katlanmadan süreçlerde değişiklikler yapılabilmesini öngörmektedir.

Cagliano and Sipuna'ya göre, işletmelerin üretim süreç esnekliği, sadece üretim faaliyetlerinin değil, işletmenin genel yapısının esneklik derecesinin belirlenmesinde temel faktörlerden biridir. Üretim süreç esnekliği; ürün miktarını ve ürün gamını değiştirebilme yeteneğini ifade etmektedir<sup>20</sup>. Bir işletme; üretim sürecini farklı ürünler üretmek amacıyla yeniden yapılandırma faaliyetleri sırasında ne kadar az zaman harcarsa, esneklik derecesi artmaktadır. Bu bağlamda üretim süreç esnekliği, süreçlerin kabul edilebilir süre içinde yeniden yapılanabilme becerisidir. Süreç yapılanma süresi uzadıkça, işletmenin esneklik yeteneği azalmaktadır<sup>21</sup>. Bu bağlamda, işletmelerin özellikle kriz dönemlerinde müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında üretim yapısının esnekliği önemli katkılar sağlayabilmektedir. Günümüzde giderek önemi artan kişiye özel kitlesel üretim sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanmasında da, üretim süreç esnekliği önem taşımaktadır.

**Ürün esnekliği;** işletmelerin yeni ürünleri ucuz ve hızlı bir şekilde üretebilme yeteneği anlamındaki ürün yenilikçiliği ile müşterilerin ürünün özelliklerine yönelik isteklerini hızlı bir şekilde karşılayabilme yeteneği anlamına gelen müşteri isteklerine duyarlılığı içermektedir<sup>22</sup>. Bateman ve diğerlerine göre ürün esnekliği; üretim sisteminin yeni bir ürün dizisine geçiş yapabilme yetisinin bir ölçüsüdür<sup>23</sup>.

Kriz dönemlerinin en önemli özelliklerinden biri de hızlı karar alabilme gerekliliğidir. Özellikle üretim ve pazarlama odaklı sorunların yol açtığı krizlerin hızlı bir biçimde aşılabılmesinde işletmelerin ürün ve süreç esnekliğine sahip olabilmesi büyük önem taşımaktadır. Türkiye'nin başta makro ekonomik sorunlar olmak üzere yaşadığı krizlerden en çok etkilenen sektörlerin başında tekstil gelmektedir. Bu bakımdan, çalışmanın bu bölümünde Konya ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ürün ve süreç esneklik düzeylerinin işletme performansına etkileri incelenecektir.

---

<sup>20</sup> R. Cagliano and G. Sipuna, (1996), “**The Strategic Flexible Production: A New One Best Way or A Space for Manufacturing Strategies**”, London: Manufacturing Strategy, Editor:V.A. Voss, s.113.

<sup>21</sup> Gupta, **a.g.m.**, s.145.

<sup>22</sup> P.R. Kleindorfer and F.V. Partovi, (1990) “Integrating manufacturing strategy and technology choice”, **European Journal of Operational Research**, 47 (2), s.215.

<sup>23</sup> N. Bateman, D. J. Stockton and P. Lawrence (1999). “Measuring The Mix flexibility of Manufacturing Systems”, **International Journal of Production Research**, no:4, vol: 37, s.874.

### **3. Kriz Dönemlerinde Ürün ve Süreç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma**

Çalışmanın bu bölümünde, Konya ilinde faaliyet gösteren tekstil sektöründeki işletmelerin kriz dönemlerinde üretim süreci esnekliklerinin işletme performansına etkilerini belirlemek amacıyla yapılan bir saha araştırması yer almaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Günümüzde tekstil sektörünün Türkiye'nin dış ticaretindeki yeri, ekonomiye sağladığı katma değer ve yaratılan istihdam olanakları nedeniyle önemi giderek artmaktadır. Bununla birlikte, küresel ve ulusal ekonomik gelişmelerden en çok etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Öz-İplik Sendikasının 2005 yılında yayınladığı bir rapora göre; Türkiye'de makro ekonomik olumsuzluklar sonucu meydana gelen krizler; öncelikle kendini tekstil sektöründe göstermekte ve önemli sorunlara yol açmaktadır<sup>24</sup>.

Türkiye'de 24 Ocak kararlarından sonra ihracata dayalı sanayileşme stratejisi uygulamaları sonucunda tekstil ve konfeksiyon sektörlerinde dışa açılma çalışmaları ile sağlanan gelişmeler ekonomiye önemli katkılar sağlamıştır. Bununla birlikte konfeksiyon sanayinde gerçekleştirilen büyüme sonucu iplik, örgü ve dokuma ürünleri, katma değeri yüksek hazır giyime dönüştürülerek ihraç edilmeye başlanmıştır. Cumhuriyetten sonraki dönemde pamuk üretip ihraç eden, buna karşın iplik, kumaş ve giysi ithal eden Türkiye, 1950'den sonra iplik ve kumaş, 1970'lerin başından itibaren ise hazır giyim ürünleri ihraç eden ve bugün dünyada önemli tekstil ve konfeksiyon üreticileri arasında yer alan bir ülke konumuna gelmiştir<sup>25</sup>. Türkiye'nin imalat sanayi üretiminde tekstil sektörünün payı % 21,6'dır. Buna karşın, Türkiye'nin toplam ihracatının % 36,9'u tekstil sektörü tarafından yaratılmaktadır<sup>26</sup>.

Konya ilinde 1990'lı yıllardan itibaren önemli bir gelişme gösteren tekstil sektörü 2004 yılı itibariyle önceki beş yıla göre ortalama % 300 üretim artışı gerçekleştirmiştir. Hazır giyim ve konfeksiyonda son derece başarılı olan Konya tekstil sektörü, kısa zamanda Türkiye çapında kendisini kabul ettirmiştir. Konya'da KOBİ niteliğinde 400'ü aşkın tekstil işletmesi bulunmaktadır<sup>27</sup>.

<sup>24</sup> Öz-İplik Sendikası, Tekstil Sektörü Raporu, 2005, s.7.

<sup>25</sup> **Türkiye ve Dünya'da Tekstil Sektörü**, <http://www.turkexport.net/teksti.01/1.html> Erişim Tarihi:10.02.2006.

<sup>26</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, (2003), **AB Üyeliğine Doğru Türkiye'nin Sanayi Politikası Raporu**, s.6.

<sup>27</sup> [www.kso.or.tr](http://www.kso.or.tr) Erişim Tarihi:24.05.2005.

Günümüz küresel rekabet ortamında ürün ve süreçlerini esnek bir yapıda tutan işletmeler, tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki değişime hızlı bir şekilde cevap verebilmekte ve buna bağlı olarak yaşam süreleri (faaliyet) de artmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın **temel amacı**; Konya ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ürün ve süreç esnekliğinin performanslarına etkilerini belirlemektir.

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmada genel olarak; “uygulamalı” araştırma modeli kullanılmıştır. Uygulamalı araştırmalar; üretilen bilgilerin değerlendirilmesi, çevrenin kontrol edilmesi ve sorunların çözümünün sağlanması amacıyla yapılan araştırmalardır<sup>28</sup>. Uygulamalı araştırmaların temel özelliği; anket, görüşme, gözlem ve örnekleme gibi araçlarla ana kütlenin ilgilenilen özelliklerini ortaya koymaktır<sup>29</sup>.

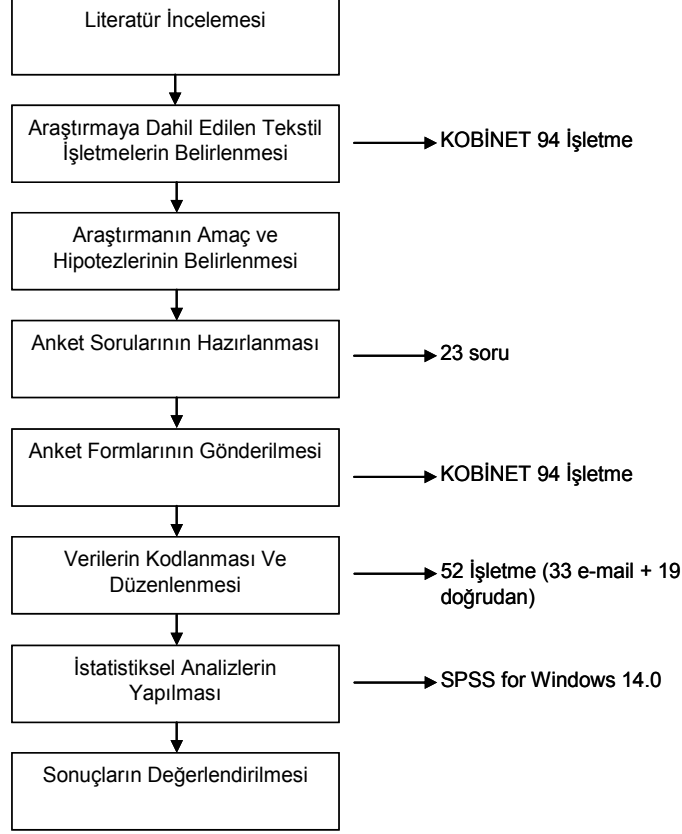
Araştırma sonuçlarının etkin ve tutarlı olması, araştırma sürecinde izlenen yöntemle yakından ilişkilidir. Bu nedenle, araştırma yönteminin ayrıntılarıyla açıklanması, elde edilen verilerin değerlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Aşağıda araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek ve hipotezleri sınamak için, veri toplama aracının geliştirilmesi, araştırma örnek kütlesinin belirlenmesi, anket formlarının hazırlanıp işletmelere çeşitli şekillerde gönderilmesi, cevaplanan anket formlarındaki verilerin kodlanması, düzenlenmesi ve verilerin analiz edilmesinde kullanılacak istatistiksel analizler hakkında bilgi verilecektir. Araştırma yöntemi Şekil 1 yardımıyla izlenebilir:

---

<sup>28</sup> Orhan Gökçe; Akif Çukurçayır ve Hakan Afacan, (2001), **Bilimsel Araştırma Teknikleri**, Konya, s.16.

<sup>29</sup> Halil Seyidoğlu, (1993), **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, Genişletilmiş 5. Baskı, Güzem Yayınları, İstanbul, s.25.

### Şekil 1. Uygulanan Araştırma Yöntemi



### 3.3. Araştırmaya Dahil Edilen İşletmelerin Seçilmesi

Araştırma, KOBİNET bilgi ağına kayıtlı olan ve Konya ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılmıştır. KOBİNET Bilgi Ağı; Türkiye'deki en geniş sektörel bilgi bankalarından biridir<sup>30</sup>. KOBİNET bilgi ağında, çeşitli özelliklere göre (çalışan sayısı, faaliyette bulunulan yer, üretilen ürün ve sektör gibi) işletme verilerine ulaşılabilmektedir. KOBİNET bilgi ağı; illerin Sanayi Odaları ve Organize Sanayi Bölge Müdürlüklerinden elde edilen bilgiler ya da işletmelerin doğrudan başvurmaları sonucunda oluşmaktadır. Bu bakımdan Konya ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren ancak KOBİNET bilgi ağında yer almayan işletmeler de bulunabilir. Bu bağlamda, çalışmanın en önemli kısıtı; araştırmanın sadece KOBİNET bilgi ağına kayıtlı tekstil işletmeleri üzerinde yapılmış olmasıdır. Dolayısıyla araştırmada elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanması, sözkonusu işletmeler için geçerli olacaktır.

<sup>30</sup> <http://www.kobinet.org.tr> Erişim Tarihi:07.05.2005



KOBİNET bilgi ağına kayıtlı 94 tekstil işletmesine gerek doğrudan görüşme yoluyla gerekse e-mail gönderme yoluyla anketler gönderilmiş 14 Mayıs 2005 tarihi itibari ile değerlendirmeye uygun 52 adet anket formu (33 adet e-mail yoluyla, 19 adet doğrudan görüşme yoluyla) elde edilmiştir. Bu bağlamda, geri dönüş oranı % 55 olmuştur. Kriz yönetimi ve esnek üretim sistemleri üzerine yapılan çalışmalar dikkate alındığında, ana kütle üzerinden gerçekleşen geri dönüş oranının % 15 ile % 30 arasında değiştiği görülmektedir. Örneğin, esnek üretim sistemlerinin kullanılma düzeylerinin incelendiği Franza ve Gaimon tarafından 1998 yılında yapılan araştırmada geri dönüş oranı % 18 olarak gerçekleştirilmiştir. Bülbül tarafından Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Şirketi üzerinde yapılan bir araştırmada geri dönüş oranının % 25 olduğu görülmektedir. Türkiye'nin büyük sanayi şirketleri üzerinde kriz yönetimi uygulamalarına yönelik yapılan bir başka araştırmada, geri dönüş oranı % 20 olarak gerçekleştirilmiştir, Bu bağlamda, % 55 düzeyindeki geri dönüş oranı, kabul edilebilir bir oran olarak değerlendirilebilir.

#### **3.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Bu bölümde araştırma bulguları, tablolar yardımıyla irdelenerek açıklanmaya çalışılacaktır. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette bulunma sürelerine göre dağılımları Tablo 1'de görülmektedir.

*Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Süreleri*

| <b>Süre</b>       | <b>Sayı</b> | <b>Yüzde</b> |
|-------------------|-------------|--------------|
| 1-5 yıl           | 7           | 13,5         |
| 6-10 yıl          | 13          | 25           |
| 11-25 yıl         | 24          | 46,1         |
| 26 yıl ve sonrası | 8           | 15,4         |
| <b>Toplam</b>     | <b>52</b>   | <b>100,0</b> |

Tablo 1'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin % 46'sı 11-25 yıldır, % 25'i 6-10 yıldır, % 15'i 26 yıl ve daha fazlası yıldır ve % 14'ü de 1-5 yıldır faaliyetlerini sürdürmektedir. Tablo 1'deki oranlar araştırmaya katılan işletmelerin, tekstil sektöründe belirli bir deneyimi olan ve tekstil sektörünü tanıyan köklü işletmeler olduğunu göstermektedir. Tablo 2'de araştırmaya katılan işletmelerin herhangi bir krizle karşılaşma durumu görülmektedir.

**Tablo 2.** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Krizle Karşılaşma Durumu

| <i>Krizle Karşılaşma</i> | <b>Sayı</b> | <b>Yüzde</b> |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Evet                     | 48          | 92,3         |
| Hayır                    | 4           | 7,7          |
| <b>Toplam</b>            | <b>52</b>   | <b>100,0</b> |

Tablo 2’de de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin önemli bir çoğunluğu (% 92,3) herhangi bir nedenden kaynaklanan kriz durumu ile karşılaşmışlardır. Sadece dört işletme ise, faaliyet süreleri boyunca herhangi bir kriz durumu ile karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan işletmelerin önemli bir çoğunluğunun bir krizle karşılaştığını ifade etmesi, Türkiye’nin 2001 yılı Şubat ve Kasım aylarında karşılaştığı makro ekonomik krizin tüm işletmeleri olumsuz bir biçimde etkilediği düşünüldüğünde doğal karşılanabilir. Tablo 3’de araştırmaya katılan işletmelerin karşılaştıkları krizlerin üretim faaliyetlerini etkileme durumu görülmektedir.

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Karşılaştıkları Krizlerin Üretim Faaliyetlerini Etkileme Durumu

| <i>Üretimin Etkilenme Durumu</i> | <b>Sayı</b> | <b>Yüzde</b> |
|----------------------------------|-------------|--------------|
| % 1-5 arttı                      | 1           | 2,1          |
| % 1-5 azaldı                     | 9           | 18,8         |
| % 6-10 azaldı                    | 7           | 14,6         |
| % 11-20 azaldı                   | 2           | 4,2          |
| % 21-30 azaldı                   | 18          | 37,4         |
| % 30’den fazla azaldı            | 11          | 22,9         |
| <b>Toplam</b>                    | <b>48</b>   | <b>100,0</b> |

Tablo 3’den de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmeler, karşılaştıkları kriz dönemlerinde üretimlerini önemli ölçüde azaltmak durumunda kalmışlardır. Araştırmaya katılan işletmelerin kriz ortamında üretim miktarlarını kısma yoluna gittiklerini göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmelere bir kriz dönemi yaşanmasında etkili olabilecek faktörler beşli bir likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Kullanılan Ölçekte 1 “hiç önemli değil” ve 5 “en önemli” anlamına gelmekte olup; Friedman Çift Yönlü Anova Testi yapılmıştır. Friedman Çift Yönlü Anova testi, birbiriyle ilgili iki veya daha fazla örnekleme karşılaştırmak için kullanılmaktadır. Verileri en azından sıralayıcı bir ölçekle elde edilmiş  $k$  sayıda örneklemin, aynı

evrenden gelip gelmedikleri test edilmektedir. Karşılaştırılacak  $k$  değişken, 1'den  $k$ 'ya kadar her olay için sıralanmakta ve değişkenlerin sıra ortalamaları alınmaktadır<sup>31</sup>.

**Tablo 4.** Araştırmaya Katılan İşletmelerde Bir Kriz Dönemi Yaşanmasında Etkili Olan Faktörlerin Önem Dereceleri

| <i>Kriz Dönemi Yaşanmasında Etkili Olan Faktörler</i>        | <b>Ortalama</b> | <b>Std.Sap.</b> |
|--|-----------------|-----------------|
| Rakip İşletmeler ve Artan Rekabet                            | 4,28            | 0,88            |
| Ekonomik Faktörler   | 4,14            | 0,90            |
| Teknolojik Faktörler   | 3,89            | 1,45            |
| İşletme Yönetimiyle İlgili Sorunlar                          | 3,81            | 1,03            |
| İşletmenin Örgüt Yapısıyla İlgili Özellikler                 | 3,65            | 1,62            |
| Üretim Sisteminden ve Hatalı Ürünlerden Kaynaklanan Sorunlar | 3,18            | 0,78            |
| Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Sorunlar                       | 3,05            | 1,02            |
| Doğal Felaketler   | 2,91            | 1,01            |
| Uluslararası Çevre Koşulları                                 | 2,86            | 0,96            |
| Hukuki, Politik ve Sosyo-kültürel Faktörler                  | 2,79            | 0,83            |

**Not:** (i)  $n=48$ ; (ii) ölçekte 1:hiç önemli değil, 5:en önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ( $\chi^2=168,235$  ve  $p<,001$ ) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerde bir kriz dönemi yaşanmasında rakip işletmeler ve artan rekabet (4,28), ekonomik faktörler (4,14), teknolojik faktörler (3,89), işletme yönetimiyle ilgili sorunlar (3,81), işletmenin örgüt yapısıyla ilgili özellikler (3,65), üretim sisteminden ve hatalı ürünlerden kaynaklanan sorunlar (3,18), kaynak sağlamada karşılaşılan sorunlar (3,05), doğal felaketler (2,91), uluslararası çevre koşulları (2,86) olarak görülmektedir. İşletmeler, hukuki, politik ve sosyo-kültürel faktörleri (2,79), işletmelerin bir kriz dönemi yaşamasında diğer faktörlere göre nispeten daha az önemli olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan işletmelerin kriz durumlarını önlemeye yönelik olarak yaptıkları çalışmalar Tablo 5'de görülmektedir.

<sup>31</sup> Mustafa Ergün, (1995), **Bilimsel Uygulamalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları**, Ankara:Ocak Yayınları, Eğitim Dizisi 2, s.214.

**Tablo 5.** Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Kriz Durumlarını Önlemeye Yönelik Olarak Yaptıkları Çalışmalar

| Kriz Durumlarını Önlemeye Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar                                  | Ortalama | Std.Sap. |
|--|----------|----------|
| Müşterilerin görüş, beklenti ve şikâyetlerinin yakından izlenmesi                            | 4,36     | 1,22     |
| Sürekli kriz önleme politikalarının izlenmesi  | 4,17     | 1,04     |
| İşletmede esnek ve öğrenen bir örgüt yapısı oluşturulması                                    | 4,04     | 0,86     |
| Toplam Kalite Yönetimi ve ekip çalışması uygulamaları  | 3,97     | 0,89     |
| İşletmelerle karşılaştırmalar (benchmarking) yapılarak işletme başarısının değerlendirilmesi | 3,88     | 0,98     |
| İşletmede sürekli eğitim çalışmalarının yapılması  | 3,78     | 0,96     |
| İşletme süreçlerinin yeniden düzenlenmesi (Değişim Mühendisliği)                             | 3,55     | 1,12     |

**Not:** (i) n=52; (ii) ölçekte 1:hiç önemli değil, 5:en önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ( $\chi^2=124,242$  ve  $p<,001$ ) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 5’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin kriz durumlarını önlemeye yönelik yaptıkları çalışmalara bakıldığında, müşterilerin görüş, beklenti ve şikâyetlerinin yakından izlenmesi (4,36), sürekli kriz önleme politikalarının izlenmesi (4,17), işletmelerde esnek ve öğrenen bir örgüt yapısının oluşturulması (4,04), Toplam Kalite Yönetimi ve ekip çalışması uygulamaları (3,97), işletmelerle karşılaştırmalar yapılarak işletme başarısının değerlendirilmesi (3,88), işletmede sürekli eğitim çalışmalarının yapılması (3,78) ve işletme süreçlerinin yeniden düzenlenmesi (Değişim Mühendisliği) (3,55) şeklinde sıralanmaktadır. Çalışmanın teorik bölümlerinde de değinildiği gibi, işletmelerde esnek ve öğrenen bir örgüt yapısının oluşturulması, çevresel değişimleri zamanında algılayabilmeyi ve esnek bir yapı sayesinde buna kısa sürede cevap (tepki) verebilmeyi sağlamaktadır. Bu bağlamda, araştırmaya katılan işletme yöneticileri, müşteri odaklı yaklaşım, kriz önleme politikaları ile esnek ve öğrenen bir örgüt yapısı sayesinde muhtemel bir kriz durumundan kaçınabileceklerini düşünmektedirler. Bu konuda Türkiye’de ilk 500’e giren işletmelere yönelik yapılan bir araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmada; işletmelerin krize hazırlıklı olmaları için esnek ve dinamik örgüt yapısına sahip olmaları, kriz ekibi oluşturmaları ve çalışanları kriz ve krize

ilişkin sonuçlar konusunda psikolojik olarak hazırlamaları gerektiği ifade edilmektedir<sup>32</sup>.

Araştırmaya katılan işletmelerde yaşanan bir kriz döneminde üretim faaliyetlerinin krizden etkilenme durumları Tablo 6’da sunulmaktadır.

**Tablo 6.** Araştırmaya Katılan İşletmelerde Yaşanan Bir Kriz Döneminde Üretim Faaliyetlerinin Krizden Etkilenme Durumları

| <i>Üretim Faaliyetleri</i> | <b>Ortalama</b> | <b>Std. Sap.</b> |
|----------------------------|-----------------|------------------|
| Üretim Kapasitesi          | 4,67            | 0,88             |
| Çalışan Sayısı             | 4,51            | 0,92             |
| Yeni Ürün Sayısı           | 3,14            | 1,12             |
| Ürün Çeşidi                | 3,02            | 0,86             |

Not: (i) n=52; (ii) ölçekte 1 hiç azalmadı ve 5 tamamen azaldı anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ( $\chi^2=86,643$  ve  $p<,001$ ) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 6’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerde yaşanan bir kriz döneminde üretim kapasitesinin (4,67) ve çalışan sayılarının (4,51) diğer üretim faaliyetlerine göre daha yüksek düzeyde azaldığını göstermektedir. İşletmeler, yaşadıkları kriz döneminde ekonomideki daralmayla (% 7-8 küçülme) birlikte ilk olarak üretim kapasitelerini ve çalışan sayılarını azaltma yoluna gittikleri düşünülebilir. Ancak, bu konuda yapılan çalışmalarda işletmelerin üretim faaliyetlerinin krizden etkilenme düzeylerinin yukarıdaki bulgulara göre daha yüksek olduğu görülmektedir<sup>33</sup>. Bu farklılığın nedeni olarak; Katırcıoğlu tarafından 500 sanayi kuruluşu üzerinde yapılan çalışmanın dışındaki diğer çalışmaların küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) üzerinde yapılması gösterilebilir. KOBİ’ler yapıları gereği, yaşadıkları kriz durumlarından büyük sanayi işletmelerine göre daha fazla etkilenmektedirler<sup>34</sup>. KOBİ’ler üzerinde başka bir araştırma da Wolff tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, Türkiye’de yaşanan 2001 Şubat ekonomik krizinin işletmelerde önemli ölçüde üretimin azalmasına neden olduğu, işsizliğin en büyük sorun haline geldiği ve ekonomik belirsizliğin işletmelerin gelişimini etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen diğer bir sonuç da, krizlerin iş-

<sup>32</sup> Karabulut, Elif., “**Kriz Belirtilerini Algılama ve Algılanan Krize Karşı Hazırlıklı Olma: Bir Araştırma**” Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 23 – 25 Mayıs 2002, s.83.

<sup>33</sup> Erol Katırcıoğlu, (1999), “**Küçükler ve Büyükler**”, İstanbul:İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Araştırması, s.73.

<sup>34</sup> Adem Öğüt, “**Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi:Tekstil Sektörü Uygulaması**”, Konya:Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:9, 2003, s.288.

İşletmeler açısından önemli olumsuzluklara yol açmasına rağmen, fırsatları iyi gören ve değerlendirebilen işletmelerin olumlu avantajlar sağladığı, öğrenmeye açık işletmelerin kendilerini geliştirdiği yönündedir<sup>35</sup>.

Araştırmaya katılan işletmelerde yaşanan kriz bir döneminde yeni ürün sayısının (3,14) ve ürün çeşidinin (3,02), yukarıda anılan diğer üretim faaliyetlerine göre daha düşük düzeyde etkilendiği görülmektedir. İşletmelerin kriz dönemlerinde yeni ürün sayısında ve ürün çeşidinde önemli ölçüde azaltmaya gitmemesi; krizden korunmada ya da krizin etkilerini fırsata dönüştürmede esnek bir yaklaşımı tercih etmeleriyle açıklanabilir. Bu bağlamda, araştırmaya katılan işletmelerin sahip oldukları ürün portföyünde nispeten daha düşük bir azaltmaya gitmesi de, kriz dönemlerinde işletmelerin kendilerine en fazla değer sağlayan ürünleri üzerinde yoğunlaşmalarından kaynaklanabilir. Bu konuda yapılan çalışmalarda da, benzer sonuçlarla karşılaşıldığı görülmektedir. Uskurt tarafından yapılan ve Türkiye'nin 500 büyük sanayi şirketini kapsayan bir çalışmada; kriz dönemlerinde ürün çeşidini azaltmayan şirketlerin performanslarının, ürün çeşidini azaltan şirketlerin performansına göre daha başarılı olduğu ortaya çıkmıştır<sup>36</sup>.

### **3.5. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan işletmelerde esnek üretim sistemlerinin kullanım düzeyinin üç yıl önceki ve bugünkü durumları Tablo 7'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 7.** Araştırmaya Katılan İşletmelerde Esnek Üretim Sistemlerinin Üç Yıl Önce ve Şu Andaki Kullanım Durumu

|                         | Üç Yıl Önce |          | Şu Anda     |          | Değişim     | Wilcoxon Testi |       |
|-------------------------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------------|-------|
|                         | Ort.        | Std. Sap | Ort.        | Std. Sap |             | Z              | P     |
| Esnek Üretim Sistemleri | 2,88        | 0,94     | <b>3,67</b> | 0,88     | <b>0,79</b> | -3,674         | <,001 |

**Not:** (i) n=52; (ii) Ölçekte 1 hiç kullanılmıyor, 5 çok yüksek düzeyde kullanılıyor anlamındadır

Araştırmaya katılan işletmelerin esnek üretim sistemleri kullanım ortalaması üç yıl önce (2,88) iken günümüzde artarak (3,67) olmuştur. Bu durum; araş-

<sup>35</sup> Ayşen Wolff, (2002), “**Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerin Krize Verdikleri Tepki: Adapazarı Örneği**”, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 23 – 25 Mayıs, s.705.

<sup>36</sup> Cevahir Uskurt, (2002), “**Kriz Dönemlerinde Pazar Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi ve Türkiye Uygulaması**”, Eskişehir:Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:1, s.28.

tırmaya katılan işletmelerin üç yıl öncesine göre esnek üretim sistemlerini kullanma konusunda önemli bir gelişme kaydettiğini göstermektedir. Geçmişte tekstil işletmelerinde kullanılan esnek üretim sistemlerinin donanım ve yazılım maliyetlerinin yüksek olması, uzman işgücü gerektirmesi ve teknolojik gelişmelerin hızına işletmelerin zamanında ayak uyduramaması gibi nedenlerin etkisiyle esnek üretim sistemlerinin kullanım durumu nispeten düşük kalmış, günümüzde ise artan bir oranda değişim göstermiştir. İşletmeler; esnek üretim sistemlerini bir entegrasyon olarak tüm üretim sisteminde yapılandırabildikleri gibi, parça parça olarak ya da tek bir üretim sürecinde kullanabilmektedirler. Bu anlamda; esnek üretim sistemlerinin kullanılma düzeyinin belirlenmesinde; üretim sisteminin esnekliğini ortaya koyabilecek faaliyetlerin de ölçülmesi faydalı olabilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin üretim faaliyetlerinin esneklik düzeyinin çeşitli performans kriterlerine etki dereceleri Tablo 8’de görülmektedir.

**Tablo 8.** Araştırmaya Katılan İşletmelerde Üretim Faaliyetlerinin Esneklik Düzeyinin Çeşitli Performans Kriterlerine Etkileri

| <b>Performans Kriterleri</b>        | <b>Ortalama</b> | <b>Std. Sap.</b> |
|-------------------------------------|-----------------|------------------|
| Müşteri Tatmininin Artması          | 4,53            | 1,22             |
| Kapasite Artışı                     | 4,37            | 1,02             |
| Verimliliğin Artması                | 4,26            | 1,14             |
| Satışların Artması                  | 4,19            | 0,88             |
| Maliyetlerin Azalması               | 4,07            | 0,92             |
| Kârlılığın Artması                  | 3,93            | 1,44             |
| Çalışanların üretkenliğinin artması | 3,84            | 1,06             |
| Etkinliğin Artması                  | 3,38            | 1,02             |
| Sosyal Sorumluluğun Artması         | 3,14            | 0,88             |

**Not:** (i) n=52; (ii) ölçekte 1 hiç etkilemedi, 5 önemli ölçüde etkiledi anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ( $\chi^2=226,426$  ve  $p<,001$ ) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 8’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin üretim faaliyetlerinin esneklik düzeyinin çeşitli performans kriterlerine etkileri önem derecelerine göre; müşteri tatmininin artması (4,53), kapasite artışı (4,37), verimliliğin artması (4,26), satışların artması (4,19), maliyetlerin azalması (4,07), kârlılığın artması (3,93), çalışanların üretkenliğinin artması (3,84), etkinliğin artması (3,38) ve sosyal sorumluluğun artması (3,14) şeklinde sıralanmaktadır. Teoride yaygın bir biçimde ifade edildiği gibi; günümüzde müşteri memnuniyetini sağlama, artık işletme performansının ölçülmesinde kullanılan temel performans ölçütlerinden biridir. Bu anlamda; araştırmaya katılan işletmelerin müşterilerinin tatmininin artmasında üretim faaliyetlerinin esneklik düzeyinin önemli ölçüde etkili olduğu görülmektedir. Bunun yanısıra verimlilik, iktisadilik, etkinlik gibi temel ölçütlerle birlikte müşteri memnuniyeti ve bağlılığının ölçülmesi, çalışanların memnuniyetinin ölç-

çülmesi, hissedarların memnuniyetinin ölçülmesi gibi performans göstergelerinin birlikte değerlendirilmesinin önemini giderek arttığı görülmektedir. Üretim faaliyetleri esneklik düzeyinin, işletmelerin kârlılığını, satışlarını, kapasitesini, verimliliğini ve maliyetlerini önemli ölçüde etkilemesi anlamlıdır.

Üretim süreci esnekliğinin işletme performansı üzerinde bir etkisi olup olmadığını tespit etmek amacıyla işletmelerin toplam performansı son üç yıldaki performans kriterlerindeki değişimin toplanması yoluyla bulunmuş, toplam performansın üretim sürecinin esneklik düzeyine bağlı olarak değişip değişmediğini ölçmek için araştırmaya katılan işletmeler medyan kuralına göre “düşük düzeyde üretim süreci esnekliğine sahip olan” ve “yüksek düzeyde üretim süreci esnekliğine sahip olan” işletmeler olmak üzere iki gruba ayrılarak iki grubun toplam performansı karşılaştırılmıştır. Tablo 9’da görülen esneklik unsurlarına ilişkin puanlar toplanmadan önce bu unsurlara ilişkin Cronbach Alfa (güvenilirlik katsayısı) değeri hesaplanmıştır. İç tutarlılık güvenilirliği birden çok ifadenin, toplam değeri oluşturacak biçimde toplandığı ölçeklerin güvenilirliğinde kullanılmaktadır. Bu ölçek tipinde her ifade, kavramın bir bölümünü ölçmektedir. Alfa katsayısı (Cronbach's alfa) ölçek ifadelerinin farklı yollardan bölünmesi sonucu oluşur. Bu katsayı 0-1 arasında değişir ve 0.60 ile altındaki değerler, tatmin edici olmayan iç tutarlılık güvenilirliğidir. Alfa katsayısının önemli bir özelliği, ifadelerin sayısı arttıkça katsayı değerinin de artmasıdır. Değer 0,88 olup, değişkenlere ilişkin bireysel puanların toplanarak toplam puanın alınmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

**Tablo 9.** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkisi

| Performans Göstergeleri             | Düşük Düzeyde Üretim Süreci Esnekliğine Sahip İşletmeler (n=34) |             | Yüksek Düzeyde Üretim Süreci Esnekliğine Sahip İşletmeler (n=18) |             | M-W U Testi (Tek Yönlü) |
|-------------------------------------|---|-------------|--|-------------|-------------------------|
|                                     | Ort.  | Std. Sap    | Ort.   | Std. Sap    |                         |
| Kârlılığın Artması                  | 2,97  | 1,29        | <b>3,27</b>  | 1,00        | <b>0,009</b>            |
| Verimliliğin Artması                | 3,04  | 1,21        | <b>3,16</b>  | 0,99        | <b>0,009</b>            |
| Müşteri Tatmininin Artması          | 2,84  | 0,82        | <b>3,07</b>  | 1,01        | <b>0,016</b>            |
| Maliyetlerin Azalması               | 2,77  | 0,89        | <b>3,13</b>  | 1,13        | <b>0,032</b>            |
| Fazla Üretim (Kapasite Artışı)      | 3,11  | 0,92        | <b>3,55</b>  | 1,00        | <b>0,034</b>            |
| Çalışanların üretkenliğinin artması | 2,80  | 1,13        | <b>3,20</b>  | 0,94        | 0,074                   |
| Satışların Artması                  | 2,87  | 0,97        | <b>3,17</b>  | 1,15        | <b>0,007</b>            |
| Etkinliğin Artması                  | 3,34  | 0,92        | <b>3,55</b>  | 1,00        | <b>0,034</b>            |
| Satılabilir Ürünler Üretmek         | 2,80  | 1,13        | <b>3,20</b>  | 0,94        | 0,074                   |
| Sosyal Sorumluluğun Artması         | 2,64  | 0,97        | <b>3,80</b>  | 1,15        | <b>0,007</b>            |
| <b>Toplam</b>                       | <b>29,39</b>  | <b>7,82</b> | <b>32,89</b>   | <b>8,44</b> | <b>0,005</b>            |



Tablo 9’da görüldüğü gibi 34 işletme düşük düzeyde üretim süreç esnekliğine sahip işletmeler ve 18 işletme yüksek düzeyde üretim süreç esnekliğine sahip işletmeler olmak üzere sınıflandırılmıştır. Kârlılığın artması, verimliliğin artması, müşteri tatmininin artması, maliyetlerin azalması, kapasite artışı, satışların artması, etkinliğin artması, sosyal sorumluluğun artması ve toplam performans ölçütlerine ilişkin her iki grup için Mann-Whitney U Tek Yönlü testine göre sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Bu durum, üretim süreci esnekliğine yüksek düzeyde sahip olan işletmelerin, düşük düzeyde üretim süreci esnekliğine sahip olan işletmelere göre performanslarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışmanın temel amacı olan üretim süreci esnekliğinin işletmelerin performans kriterlerine olumlu katkı sağlaması önemlidir. Üretim sürecinin esnek bir yapıda olduğu işletmelerin; üretim faaliyetleri açısından (üretim miktarı, çeşidi, ürünler arasında geçiş süresi) önemli avantajlara sahip olduğu bilinmektedir. Aynı zamanda; esnek bir üretim sistemine sahip olan işletmelerin de; işletmenin diğer birimlerinde de olumlu kazanımlar sağlayacağı söylenebilir. Örneğin; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarındaki değişimi zamanında algılayabilen ve esnek üretim sistemlerini kullanabilen bir işletme rakiplerinden daha kısa sürede ürünlerini pazara sunabilir ve satışlarını artırabilir.

#### **4. Sonuç ve Öneriler**

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve Konya ilinde yerleşik 52 işletme üzerinde uygulanan bu çalışma; kriz dönemlerinde ürün ve süreç esnekliğine sahip olan işletmelerin olmayanlara göre performanslarının daha fazla etkilendiğini ortaya koymuştur. Çalışmada elde edilen başlıca veriler şunlardır:

— Kriz Algılaması: Örneklemdaki işletmelerin önemli bir çoğunluğu, faaliyetleri sırasında herhangi bir neden kaynaklanan kriz durumu ile karşılaşmışlardır. İşletmelerin karşılaştıkları krizler sonucunda üretim kapasitelerini önemli ölçüde kısma yoluna gitmişlerdir. Araştırmaya katılan işletmeler; karşılaştıkları krizlerin kaynağı olarak en çok rakip işletmelerin durumu ve artan rekabet ile ekonomik faktörleri görmektedirler. İşletmeler krizleri önlemeye yönelik olarak; müşteri odaklı yaklaşımlar uygulayarak müşterilerin görüş, beklenti ve şikayetlerinin yakından izlenmesi, sürekli kriz önleme politikalarının üretilmesi ve esnek ve öğrenen bir örgüt yapısı oluşturulması stratejilerini uygulamaktadırlar.

— Üretim Faaliyetleri: Araştırmaya katılan işletmelerin yaşadıkları bir kriz durumundan en çok üretim kapasiteleri ve çalışan sayıları etkilenmektedir. Buna karşın, ürettikleri/planladıkları yeni ürün sayısı ve ürün çeşidi yaşanan krizlerden daha az etkilenmektedir. Örnekleme oluşturan işletmelerin esnek üretim sistemlerini kullanma durumu, üç yıl öncesine göre artış göstermiştir. Bununla birlikte işletmelerin sahip oldukları esneklik düzeyinin en çok müşteri tatmininin artması, kapasite artışı, verimliliğin artması ve satışların artmasını etkilediği görülmüştür.

— Esneklik Düzeyi: Örneklemedeki işletmeler esneklik düzeyine göre; düşük düzeyde üretim süreci esnekliğine sahip işletmeler ile yüksek düzeyde üretim sürecine sahip işletmeler olmak üzere iki gruba ayrılmış ve bu iki grubun performansları karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda; yüksek düzeyde üretim süreci esnekliğine sahip olan işletmelerin, düşük düzeyde üretim süreci esnekliğine sahip olan işletmelere göre performanslarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

İşletmelerde üretim süreci esnekliği, sadece üretim faaliyetlerinin değil, işletme yapısının esneklik derecesinin belirlenmesinde dikkate alınan temel faktörlerden biridir. Bu bağlamda, özellikle kriz dönemlerinde işletmelerin özellikle müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında üretim yapılarının esnekliği önemli katkılar sağlayabilmektedir. Günümüzde giderek önemi artan kişiye özel kitlesel üretim sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanmasında da, üretim süreci esnekliği büyük önem taşımaktadır. Özellikle makro ekonomik sorunlardan kaynaklanan kriz dönemlerinin temel özelliklerinden biri olan talebin daralması sorunu, işletmelerin yeni pazar arayışlarında ve ürün farklılaştırılmasında üretim süreci esnekliğini kullanarak çözümlenebilir. Buraya kadar yapılan değerlendirmeler, kuramsal ve ampirik bulgular ışığında işletme yöneticilerine şu önerilerde bulunmak mümkündür:

1. *Kriz dönemleri, iyi yönetilebilirse ve değerlendirilebilirse şirketlerin güven tazeledikleri ve itibarlarını toplumun her kesimine etkili bir şekilde yansıttıkları dönemler de olabilir. Krizlerin olumsuz etkilerinin önlenmesi ve hızlı bir biçimde kriz sürecinden çıkabilmesi için, işletme yöneticilerinin öncelikle çalışanlarına, müşterilerine, hissedarlarına ve topluma güven vermesi ve şirketin krizlerden başarılı bir biçimde ya da en az hasarla çıkabileceğine inanması gerekir.*

2. *İşletme yöneticilerinin karşılaşılabilecekleri kriz durumlarında, öncelikle krizin kaynaklarını belirlemeye yönelik çalışmalar yapmalı ve bu çalışmaların her aşaması işletme ile ilgili çevrelere duyurulmalıdır. Krizin kaynakları ve oluşum nedenleri belirlenmeden, uygulamada en çok karşılaşılan kapasite kullanımını düşürmek, çalışan sayısını azaltmak ve işletmeyi küçültme politikaları, beklenen aksine krizin derinleşmesine ve olumsuz sonuçların artmasına neden olabilmektedir. Her krizin nedenleri ve çözüm yolları farklıdır. İşletme yöneticilerinin, karşılaşılabilecekleri muhtemel krizlere karşı, işletme içinde ve dışında bir güven ortamı oluşturmaya çalışmalı ve dış çevreye krizin çözülmesinde işletme yönetiminin kararlılığı anlatılmalıdır.*

3. *İşletme yöneticileri, karşılaşılabilecekleri krizlerin olumsuz etkilerinin önlenmesi amacıyla işletmede esnek ve öğrenen bir örgüt yapısının oluşturulmasına önem vermelidir. Bununla birlikte, müşterilerin görüş, beklenti ve şikayetleri yakından izlenerek, müşteri bağlılığının korunmasına her dönemde dikkat edilmelidir.*

4. *İşletme yöneticileri, üretim sistemlerinde esnek üretim teknolojilerini kullanarak, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarındaki değişimin kısa sürede karşılanana-*

bilmesini sağlayabilir. Özellikle üretim sürecinin esnek bir yapıya dönüştürülmesiyle, önemli bir maliyet artışına katlanmadan istenilen miktar ve farklılıkta üretim yapılabilir. Üretim süreci esnekliği işletme yöneticilerine aynı üretim sürecini kullanarak, farklı müşteri siparişlerini kısa sürede karşılanabilmesi olanağı sağlamaktadır. Bu bağlamda işletme yöneticileri, üretim süreçlerini esnek bir yapıya dönüştürerek, üretim sisteminin etkinliğini artırmalıdır.

### KAYNAKLAR

- Akat, İ. ve Budak, G., (1999), **İşletme Yönetimi**, İzmir:Barış Yayınevi.
- Altuğ, O., (1994), “Kriz Döneminde Şirket Yönetimi”, **İstanbul:Ekonomik Trend Dergisi**, Haziran.
- Andriole, S., (1998), **Corporate Crisis Management**, New Jersey:Petrocelli Boks.
- Apuhan, R., (1997), **Doğru Yönetim**, İstanbul:Timaş Yayınları.
- Arıkboğa, Ş., (2001), “**Kriz Ortamında İşletme Yönetimi**”, İstanbul: İktisat Dergisi, Şubat-Mart Sayısı.
- Bateman, N. Stockton D.J. and Lawrence P.(1999). “Measuring The Mix flexibility of Manufacturing Systems”, **International Journal of Production Research**, no:4, vol: 37, ss.871-880.
- Browne, J., (1994), “Classification of Flexible Manufacturing Systems”, **The Flexible Manufacturing Magazines**, No:2, ss.111-119.
- Bülbül, Hasan., (2003) **Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği:Bilişim Teknolojileri Uygulaması**, Konya:Selçuk Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Cagliano R. and Sipuna, G., (1996), “**The Strategical Flexible Production: A New One Best Way or A Space for Manufacturing Strategies**”, London: Manufacturing Strategy, Editor:V.A. Voss.
- Darling, J. R., (1994), “Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making”, **New York: Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 15 No. 8, MCB University Press Limited, ss.13-32.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (2003), **AB Üyeliğine Doğru Türkiye'nin Sanayi Politikası Raporu**.
- Diñer, Ö., (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul:Beta Basımevi.
- Ergün, Mustafa, (1995), **Bilimsel Uygulamalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları**, Ankara:Ocak Yayınları, Eğitim Dizisi 2.

- Ertekin, Y., (1993), **Stres ve Yönetim**, Ankara: TODAİE Yayınları, Sayı:253.
- Fink, S., (1986), **Crisis Management: Planning for the Inevitable**, New York: Amacom Press.
- Gökçe, Orhan; Çukurçayır, Akif ve Afacan, Hakan., (2001), **Bilimsel Araştırma Teknikleri**, Konya.
- Gupta D., (1993), “On Measurement and Valudation of Manufacturing Flexibility”, **International Journal of Production Research**, Vol:31, No:12, ss.136-151.
- Güleş, H. K., (2000), “**Rekabet Üstünlüğü ve Bilişim Teknolojileri**”, Verimlilik Dergisi, Ankara:MPM (Milli Prodüktivite Merkezi) Yayınları.
- Gürsoy, M., (1989), **Dünyadaki Büyük Ekonomik Krizler ve Türkiye Ekonomisine Etkileri**, İstanbul:Metis Yayınları.
- Haşit, Gürkan., (2000), “**İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Uygulama**”, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Karabulut, Elif., “**Kriz Belirtilerini Algılama ve Algılanan Krize Karşı Hazırlıklı Olma: Bir Araştırma**” Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 23 – 25 Mayıs 2002.
- Katırcıoğlu, Erol., (1999), “**Küçükler ve Büyükler**”, İstanbul:İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Araştırması.
- Kleindorfer, P.R. and Partovi, F.V. (1990) “Integrating manufacturing strategy and technology choice”, **European Journal of Operational Research**, 47 (2): 214-224.
- Koste Lori L. and Manoj K., (1999), “A Theoretical Framework for Analyzing the Dimensions of Manufacturing Flexibility”, **Journal of Operations Management**, Vol:11, No:2.
- Littlejohn, R. F., (1983), **Crisis Management: A Team Approach**, NewYork:American Management Association.
- Metro Collins Cobuild**, (1999), İngilizce-Türkçe Sözlük, İstanbul:Metro Yayınevi.
- Mitroff, I., (1992), “**Effective Crisis Management**”, The Academy of Management Execute.
- Nages Slack, (1987), “The Flexibility of Manufacturing Systems”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol:7 No:4, ss.39-57.

- Özgen, H. ve Türk, M., (1996), "Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinin Kriz Yönetimi Sorunlarının Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma", **İstanbul Yönetim Dergisi**, Yıl:7.
- Özgen, H., (1987), "İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Üzerine Bir Uygulama", **Ankara:A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Aralık, No:4.
- Öz-İplik Sendikası, Tekstil Sektörü Raporu, 2005.
- Richard Franza and Chryl M. Gaimon, (1998), "**Flexibility and Pricing Decisions for High-Volume Products with Short Life Cycles**" The International Journal of Flexible Manufacturing Systems, ss.453-477.
- Seyidoğlu, Halil, (1993), **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, Genişletilmiş 5. Baskı, Güzem Yayınları, İstanbul.
- Slywotzky, J., (2000), **Kâr Bölgesi**, İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Tekelioğlu, Z., (1991), **Büyük Sağlık Ansiklopedisi**, Ankara:Erkmen Kitabevi, Genişletilmiş 3. Baskı.
- Tutar, H., (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul:Hayat Yayıncılık, 2000.
- Türkel, S., (2001), "Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları", Ankara:İşveren Dergisi, TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu) Yayınları, Nisan 2001.
- Türkiye ve Dünya'da Tekstil Sektörü**, <http://www.turkexport.net/teksti.01/1.html> Erişim Tarihi:10.02.2006.
- TÜSİAD Raporu, (2002), "Ekonomik Krizin İşletmeler Üzerindeki Etkileri", Mayıs.
- Uskurt, Cevahir, (2002), "Kriz Dönemlerinde Pazar Yönlülüğün Firma Performansına Etkisi ve Türkiye Uygulaması", Eskişehir:Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:1.
- Wolff, Ayşen. (2002), "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerin Krize Verdikleri Tepki: Adapazarı Örneği", Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 23 – 25 Mayıs.
- [www.sozluk.com/TDK/esneklik.html](http://www.sozluk.com/TDK/esneklik.html) Erişim Tarihi: 28.08.2005
- <http://www.kobinet.org.tr> Erişim Tarihi:07.05.2005
- <http://www.sei.cmu.edu> Erişim Tarihi: 18.07.2005