

## KRİZ YÖNETİMİ VE TEKSTİL SEKTÖRÜNE ETKİLERİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA \*

Aziz ÖZTÜRK\*\*

### ÖZET

Günümüzde faaliyet gösterdiği alan ne olursa olsun işletmeler, hızlı ve sürekli değişen bir çevrede varlığını sürdürmekte ve bu kesintisiz değişim işletmelerin sık sık krizlere maruz kalmasına neden olmaktadır. İşletmelerin karşılaşabilecekleri krizler, her zaman korku veya tehlike krizleri olmayabilir. Bazı durumlarda krizler işletmelere fırsatlar da sunar. Yöneticilere düşen görev, başarılı bir kriz yönetimi ile korku ve tehlike krizlerinde muhtemel kayıpları asgariye indirmeye çalışmak, fırsat krizlerinde ise elde edilecek kazançları azamileştirmeye gayret etmektir.

Bu çalışmada, ülkemizde krizlerden olumlu veya olumsuz en çok etkilenen sektörlerin başında gelen tekstil ve konfeksiyon sektöründe, işletmelerin kriz yönetimi uygulamaları, Konya ili sınırlarında yer alan sektör işletmeleri üzerinde yapılan bir uygulama çalışması ile incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Kriz Yönetimi, Tekstil Sektörü

---

\* Bu çalışma, danışmanlığını Prof. Dr. Mahmut TEKİN'in yaptığı ve 2003 yılında tamamlanan "Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinin özetidir.

\*\* Öğr. Gör., Selçuk Üniversitesi Beyşehir Ali Akkanat MYO.

## AN APPLICATION REGARDING CRISIS MANAGEMENT AND ITS EFFECTS ON TEXTILE BUSINESS

### ABSTRACT

Businesses in whatever scope they are in exist in a rapid and constantly changing atmosphere today and this continuous alteration causes their exposure to crises frequently. The crises businesses could encounter may not always be fear and risk crises. Some occasions offer businesses opportunities too. The part of managers is trying to reduce the possible loses in fear and risk crises through a successful crisis management, and to maximise the profits to be yielded in opportunity crises.

In this study, the crisis management applications of businesses in garment and textile industry, which are one of the leading businesses mostly affected by crises in our country in a positive or negative way, are examined through an application study done in sector businesses in Konya Province.

**Keywords:** Crisis, Crisis Management, Textile Business

### GİRİŞ

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

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

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

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

İşletmelerin karşılaşılabilecekleri krizler, her zaman korku veya tehlike krizleri olmayabilir. Bazı durumlarda işletmeler fırsat krizleri ile de karşı karşıya kalabilir. İşletmelere düşen görev, korku ve tehlike krizlerinde muhtemel kayıpları asgariye indirmeye çalışmak, fırsat krizlerinde ise elde edilecek kazançları azamileştirmeye gayret etmektir.

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

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1. Kriz Kavramı**

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

(Doğan, 1982:128). Yine kriz, “önemli bir değişme ve gelişme karşısında iyileşme veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık” anlamına gelmektedir (Dinçer, 1997:239).

Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye atan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren, örgütün kriz önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan, örgütle gerilim yaratan bir durumdur (Can, 1997:312).

### 1.2. Krize Yol Açan Faktörler ve Krizin Sonuçları

Krize yol açan faktörler üç grup halinde değerlendirilebilir. Bunlar;

**1. Dış Çevre Faktörleri:** Kriz yaratan dış çevre faktörleri, işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edilemeyen faktörlerdir. İşletmelerde krize yol açan dış çevre faktörleri şunlardır; doğal felaketler, genel ekonomik belirsizlikler ve dalgalanmalar, teknolojik gelişmeler ve yenilikler, sosyal-kültürel faktörler, hukuki ve politik düzenlemeler, yoğun rekabet, uluslararası çevre vb.

**2. Örgüt İçi Faktörler ve Başarısız Yönetim:** Gerçekte dış çevre tamamıyla kontrol edilemez ve tahmin edilemez değilse, başlangıçta dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünse bile, işletmenin krize düşmesinde örgüt içi faktörlerin etkili olduğu iddia edilebilir. Bu bakımdan işletmelerde krizin ortaya çıkış sebebinin iç çevre yetersizlikleri ve başarısız yönetim olduğunu söylemek doğru olur. İşletmeleri krize iten iç çevre faktörleri şunlardır; tepe yöneticilerinin yetersizliği, bilgi toplama ve değerlemede yetersizlik, yönetimin değerleri, inanç ve tutumları, işletmenin tarihi geçmişi ve tecrübeleri, işletmenin hayat safhası vb.

**3. İç ve Dış Çevre Faktörlerin Etkileşimi:** İşletmelerin gelişme ve olgunlaşmasında olduğu gibi krizin ortaya çıkmasında ve şiddetlenmesinde de işletmenin iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi önemli rol oynamaktadır. Bu etkileşimin iki önemli boyutu vardır; birincisi işletme ile çevre arasındaki bağımlılığın derecesi, ikincisi ise krizi algılama biçimi ve gösterilen tepkidir (Tutar,2000:48).

Krizin işletmelerin örgütsel ve yönetsel yapılarında ortaya çıkardığı problemler şunlardır;(Dinçer,1997:253,Tutar,2000:65)

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

Ancak işletmelerin mevcudiyetini tehdit etmesi ve işletme için çok sayıda olumsuzluğu içinde barındırmasına rağmen, krizlerin etkin ve başarılı bir şekilde yönetilmesi ile işletmeye sağlayacakları olumlu sonuçların da olacağı unutulmamalıdır.

### 1.3. Kriz Yönetimi

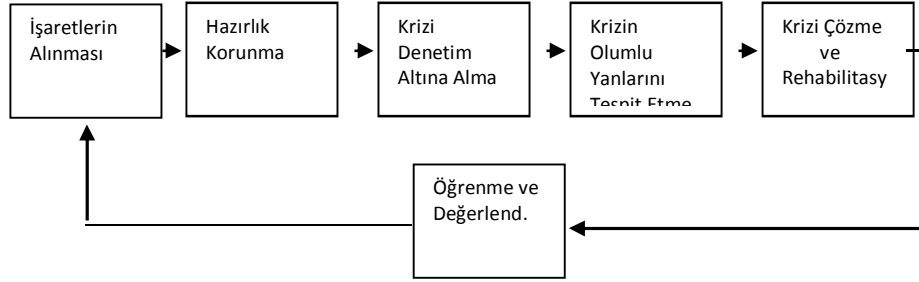
Kriz yönetimi, olası bir krizin engellenmesi için uyarı sinyallerinin belirlenerek, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması, mevcut bir krizin ortadan kaldırılması veya etkilerinin en aza indirgenmesi için gerekli önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması faaliyetlerini içeren bir süreçtir. Kriz yönetiminin en büyük faydası işletmenin krize karşı hazırlıklı olmasını sağlamasıdır. İşletmenin içinde yaşadığı, ekonomik, hukuki-politik, sosyo-kültürel ve teknolojik çevrelerle, rekabet koşullarında meydana gelen değişimler, kontrol edilemez değişkenler olarak kabul edilseler de, işletmelerin çoğu bu değişimlerden kaynaklanan krizleri öngörme ve ortadan kaldırma fırsatına sahiptir. İşletmelerin bu fırsatı kullanabilmeleri, her şeyden önce, etkin bir kriz yönetimini gerçekleştirmelerine bağlıdır (Ataman, 2001:254).

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

zaman krizin ortaya çıkışını ve aciliyetini kontrol edemez. Ancak krizin karşılanmasını ve çözümünü kontrol edebilir. Çünkü bütün krizler, tamamıyla beklenmedik bir anda ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkmaz. Aksine önceden birçok kez ikaz eder. Etkili kriz yönetimi, korku ve kayıp krizlerini fırsat ve kazanç krizlerine dönüştürmekle başarılabilir.

Kriz yönetimi birden fazla safhadan oluşan bir süreçtir. İster korku krizi, ister hasar veya kayıp krizi olsun, kriz türlerinin arasında güçlü benzerlikler vardır. Bu nedenle kriz yönetim süreci genel olarak altı temel aşamayı içerir. Bunlar; kriz sinyalinin alınması, krize hazırlık ve korunma, krizi denetim altına alma, krizin olumlu yanlarını tespit etme, krizi çözme ve rehabilitasyon, öğrenme ve değerlendirme aşamalarıdır.

Kriz yönetim süreci genel olarak beş temel adımı içerir, bu adımlar aşağıdaki gibi gösterilebilir (Can 1997:302).



**Şekil 1: Kriz Yönetim sürecinin aşamaları**

### 1.3. Şubat 2001 Krizi ve Nedenleri

Ülkemizde 2000 yılı Kasım ayında yaşanan öncü kriz sonrasında iki temel sorun boy göstermiştir. Birincisi, krizle birlikte yükselen faiz oranları, IMF ile varılan anlaşma sonrasındaki gerilemeye karşın, döviz kurundaki artış hedefinin çok üzerinde seyretmeye başlamıştır. Başka bir ifadeyle, faiz oranları ve kur artış hızı hedefi arasında önemli bir uyumsuzluk oluşmuştur. İkincisi ise krizin başta kamu bankaları olmak üzere bankacılık sisteminin mali yapısında oluşturduğu hasar sistemin kırılabilirliğini artırmıştır (www.tcmb.gov.tr).

Bahsedilen bu sorunların büyümesi sonucunda ortaya çıkan şu faktörler Şubat 2001 krizine yol açmıştır;

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

#### **1.4. Şubat 2001 Krizinin Tekstil Sektörüne Etkileri**

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

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

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

## **2. ARAŞTIRMA**

### **2.1. Araştırmanın Amacı**

Ülkemizde yaşanan ve Cumhuriyet tarihinin en büyük krizi olarak nitelendirilen Şubat 2001 krizinin tüm sektörler üzerinde yarattığı etki elbette önemlidir. Ancak bu sektörlerin içerisinde “beyaz altın” olarak adlandırılan, toplam ihracatın içerisinde en büyük paya sahip olan, istihdama katkısı bakımından yine ilk sırada gelen, küreselleşen dünyada ülkemizin en büyük rekabet gücünü oluşturan kısaca ekonominin can damarı niteliğindeki tekstil sektörüne olan etkisi hepsinden daha önemlidir.

Bu araştırmanın temel amacı; Şubat 2001 Krizinin tekstil ve konfeksiyon işletmeleri üzerinde yarattığı etkileri incelemek ve bu işletmelerin krize karşı hazırladıkları yönetim yapılarını, kriz sırasında aldıkları önlemleri ve kriz sonrası yeniden yapılanma çalışmalarını tespit etmektir.

### **3.2. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın kapsamına, ülke ekonomisi açısından öneminden dolayı tekstil ve konfeksiyon işletmeleri alınmıştır. Uygulama, son yıllarda sektörde hızlı bir gelişim gösteren ve ülkenin toplam tekstil ve konfeksiyon



üretimini yaklaşık % 15'ini karşılayan Konya bölgesindeki firmalar üzerinde yapılmıştır.

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

### **3.3. Araştırmada Kullanılan Yöntem**

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

### **3.4. Araştırmanın Bulguları**

#### **3.4.1. Araştırmaya Katılan İşletmelere Ait Genel Bilgiler**

a) **Personel Sayıları:** Araştırmaya dahil olan işletmelerin personel sayılarına bakıldığında büyük bir kısmının küçük ve orta büyüklükte işletmeler olduğu görülmektedir. İşletmelerin %54'ü 10-100 kişiye istihdam sağlarken, %15' ise 500'ün üzerinde kişiye istihdam sağlamaktadır. Dağılım Tablo-1'de verilmiştir.

**Tablo 1: İşletmelerin Personel Sayıları**

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

**b) Faaliyet Alanları:** Anket ve görüşme sonucu değerlendirmeye alınan işletmelerin tamamına yakını (%85'i) konfeksiyon alanında faaliyet göstermekte olup, ihtiyaçları olan kumaş, iplik gibi tekstil hammadde ürünlerinde dışa bağımlı durumdadır. % 15'i ise hem tekstil hem de konfeksiyon alanında üretim yapıp, konfeksiyon ürünlerde kullandıkları hammaddelerin önemli bir kısmını kendileri imal etmektedir. (Tablo-2)

**Tablo 2: İşletmelerin Üretim Konusu**

	Toplam	Yüzde (%)
Tekstil	-	-
Konfeksiyon	11	85
Her İkisi	2	15
Toplam	<b>13</b>	<b>100 (%)</b>

**c) Kullandıkları Üretim Sistemleri:** Araştırmaya dahil edilen işletmelerin kullandıkları üretim sistemlerine bakıldığında, en çok tercih edilen üretim sisteminin % 61 ile sürekli üretim sistemi olduğu görülmektedir. Sipariş üzerine üretim ve proje tipi üretimle faaliyet gösteren işletme ise yoktur. (Tablo- 3)

**Tablo 3: İşletmelerin Kullandıkları Üretim Sistemleri**

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

**d) Sermaye Yapıları:** İşletmelerin sermaye yapıları incelendiğinde, tamamına yakınının (%92'sinin) öz kaynaklarıyla faaliyet gösterdiğini, %8'inin ise öz kaynakları yanında yabancı kaynak kullanımına da gittiğini görmekteyiz. Aşağıdaki tablodan da görülebileceği gibi araştırmaya katılan işletmelerin hiçbirisi yabancı kaynak ağırlıklı çalışmamaktadır.(Tablo 4 )

**Tablo 4: İşletmelerin Sermaye Yapıları**

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

### 3.4.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kriz Öncesi Yönetim Yapıları

#### a) Krize Karşı Planlama Anlayışları

İşletmelerin uyguladıkları planlama türlerine bakıldığında orta ve uzun vadeli planlama yapanların oranının %46, kısa vadeli planlama yapanların oranının ise %39 olduğu görülmektedir. %8'inin ise planlama yapmadan faaliyetlerini sürdürdüğü göze çarpmaktadır. (Tablo 5)

**Tablo 5: İşletmelerin Uyguladıkları Planlama Türleri**

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

**b ) Kriz Rehberine Sahip Olma Durumları**

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin hiçbirinde kriz öncesi hazır bir kriz rehberi bulunmadığı belirlenmiştir (Tablo 6). Daha da önemlisi araştırma yapılan işletme yöneticilerinin hiçbirisinin kriz rehberinin ne olduğu ve neleri kapsadığı konusunda herhangi bir bilgilerinin olmamasıdır.

**Tablo 6: Kriz Rehberine Sahip Olmaları Yönünden Dağ.**

	Toplam	Yüzde (%)
Evet	-	-
Hayır	13	100
<b>Toplam</b>	<b>13</b>	<b>100 (%)</b>

**c ) Kriz Yönetim Ekibi Oluşturma Durumları**

Araştırmaya katılan işletmelerin tamamı, kriz öncesi hazır bir kriz ekiplerinin bulunmadığını belirtmişlerdir. ( Tablo7 )

**Tablo 7: Kriz Yönetim Ekibine Sahip Olma Yönünden Dağılımları**

	Toplam	Yüzde (%)
Evet	-	-
Hayır	13	100
<b>Toplam</b>	<b>13</b>	<b>100 (%)</b>

#### d) Krize Hazırlık Amacıyla Eğitim ve Motivasyon Uyg.

Araştırmaya katılan işletmelerin tamamı, krize özgü eğitim yapmadıklarını beyan etmiştir. Yine bu işletmelerin hiçbirinin örgüt ikliminin krize hazırlanmasına yönelik motivasyon uygulamaları yoktur.(Tablo 8) Genel motivasyon programları çerçevesinde personele zaman zaman hediye verme, sözlü takdir, terfi ve prim gibi bazı motivasyon yöntemlerini kullanan az sayıda da olsa işletme vardır.

**Tablo 8: Krize Yönelik Eğitim ve Motivasyon Uygulamaları**

	Toplam	Yüzde (%)
Evet	-	-
Hayır	13	100
<b>Toplam</b>	<b>13</b>	<b>100 (%)</b>

#### e ) Krizi Sezme Yöntemleri

Araştırma sonucunda, işletmelerin krizi sezme yöntemlerine de önem vermedikleri anlaşılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin %92'si çevre analizi yapmadıklarını belirtmişlerdir. Sadece %8'i düzenli ve sürekli bir şekilde iç ve dış çevre analizi yapmaktadır. Bunun yanında, bir başka kriz sezme yöntemi olan erken uyarı sistemi yöntemini uygulayan hiçbir işletme olmadığı da araştırma sonucunda görülmektedir.( Tablo 9)

**Tablo 9: Krizi Sezme Yöntemleri Kullanımları Yönünden Dağılımları**

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

### 3.4.2. Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Sırasındaki Yönetim Anlayışları

Araştırma kapsamına alınan işletmelere, daha önceden ciddi manada herhangi bir krizden etkilenip etkilenmediklerine dair soru sorulduğunda, %15'i daha önce 5 Nisan Kararlarının alındığı Nisan 1994 Krizinden etkilendiklerini belirtmişlerdir. %85'inin ise Şubat 2001 Krizinden önce ciddi manada bir kriz yaşamadığı görülmüştür (Tablo 10). Bu oranın bu kadar yüksek olmasında araştırmaya katılan işletmelerin önemli bir kısmının 1990'lı yılların sonunda kurulmuş olmalarının ve dolayısıyla en çok etkilenme ihtimalleri olan Nisan 1994 Krizinde faaliyette olmamalarının etkili olduğu söylenilebilir.

**Tablo 10: İşletmelerin Daha Önce Kriz Yaşama Yönünden Dağılımları**

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

Araştırma sonucunda araştırmaya katılan işletmelerin tamamının Şubat 2001 krizinden etkilendiği sonucu elde edilmiştir. İşletmelere Şubat 2001 Krizinden ne şekilde etkilendikleri sorulduğunda ise, %77'sinin olumsuz, %23'ünün ise olumlu etkilendiği cevabı alınmıştır ( Tablo 11).

**Tablo 11: İşletmelerin Şubat Krizinden Etkilenmeleri Yönünden Dağ.**

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

Krizden olumsuz etkilenen işletmelere, bunun nedeni sorulduğunda, %60'i harcama ve tüketimin kısılmasını, %30'u ihracatın yetersizliğini, %10'u ise yönetim yetersizliğini birinci neden olarak gördüklerini

belirtmişlerdir. İkinci derecede etkili olan nedenlere bakıldığında ise %30'la kriz öncesi yüksek döviz borcunun bulunmasının ilk sırada olduğu görülmektedir. Diğer faktörler ve önem dereceleri Tablo 12' de verilmiştir.

**Tablo 12: İletmelerin Krize Düşme Nedenleri ve Önem Dereceleri**

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

Şubat 2001 Krizinin araştırma yapılan şirketler üzerindeki olumsuz etkileri incelendiğinde, en büyük etkinin %77 ile karın azalması olduğu görülmektedir. Onu %69 ile satışların düşmesi, %31 ile finansal sorunlar yaşanması, %23 ile yatırımların yarım kalması ve %15 ile maliyetlerin artması takip etmektedir. ( Tablo 13 )

**Tablo 13: Krizin Araştırma Yapılan Şirketler Üzerindeki Olumsuz Etkileri**

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

Şubat 2001 Krizinin araştırmaya dahil edilen işletmeler üzerindeki olumlu etkilerine bakıldığında, işletmelerin % 46'sının krizden dolayı ihracata daha fazla önem verdikleri ve ihracatlarını artırdıkları görülmektedir. (Tablo 14)

**Tablo 14: Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkileri**

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

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



**Tablo 15: Kriz Sırasında İşletmelerin Aldığı Tedbirler**

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

**b) Kriz Yönetim Planı Hazırlama Çalışmaları**

İşletmelerin hiçbirisinin kriz sırasında bir kriz yönetim planına sahip olmadığı Tablo 16'den görülmektedir. Bu sonuç, işletmelerin, bu konuya karşı duyarlı olmadıklarını ve böyle durumlarda durumu kurtarma yolunu seçtiklerini göstermektedir.

**Tablo 16: İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Yapmaları Yönünden Dağ**

	Toplam	Yüzde (%)
Evet Yapıldı	-	-
Hayır Yapılmadı	13	100
Toplam	<b>13</b>	<b>100 (%)</b>

**c) İşletmelerin Kriz Dönemi Personel Politikaları**

İşletmelerin kriz sırasında uyguladıkları personel politikalarına bakıldığında, ilk sırada %31 ile aynı personelle faaliyetlere devam edilmesinin geldiği, ikinci sırada ise %23 ile işten çıkarma politikasının benimsendiği görülmektedir. (Tablo 17)

**Tablo 17: İşletmelerin Kriz Sırasında Uyguladıkları Personel Politikaları**

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

**d) Kriz Sırasındaki İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulamaları**

İşletmelerin kriz sırasındaki iletişim ve halkla ilişkiler uygulamalarına bakıldığında, herhangi bir grubun desteğini almaya yönelik halkla ilişkiler çabasına girişmedikleri, kriz odası ve acil bilgi merkezi oluşturma yönünde herhangi bir uygulamalarının olmadığı göze çarpmaktadır (Tablo 18).

**Tablo 18: İşletmelerin Kriz Sırasında İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulamaları Yönünden Dağılımları**

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

**3.4.3. Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Sonrası Yönetim Uygulamaları**

İşletmelerin tamamı kriz sonrası durum analizi yaptıklarını ve önlerine yeni hedefler koyduklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %39'u yeni pazarlara yönelmeyi, %31'i büyümeyi, %23'ü ise yurtdışı pazarlara daha fazla önem vermeyi ilk hedef olarak görmekte-dirler. (Tablo 19).

**Tablo 19: İşletmelerin Kriz Sonrası Yeni Hedefleri ve Önem Dereceleri**

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

## SONUÇ

Araştırma neticesinde elde edilen sonuçlar şunlardır;

- Krizin gelmesiyle birlikte bölgedeki işletmelerin yaklaşık üçte biri faaliyetlerine son vermek zorunda kalmıştır.

- Faaliyetlerine devam eden işletmelerin büyük çoğunluğu krizden olumsuz etkilenmiştir. Az sayıda da olsa, krizden olumlu etkilendiğini belirten işletmelerin var olduğu görülmüştür.

- Krizden olumsuz etkilenen işletmelerin tamamı küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdir. Büyük ölçekli işletmelerin tamamı ise krizden olumlu etkilenmiştir.

- Krizden olumsuz etkilenen işletmelerin, ihracatları olmayan veya yetersiz olan işletmeler olduğu, olumlu etkilenenlerin ise ağırlıklı olarak yurt dışı pazarlara yönelen ve yabancı güçlü markalara fason üretim yapan işletmeler olduğu görülmektedir.

- Krizden olumsuz etkilendiklerini belirten işletmeler, olumsuz etkilenmelerinde en önemli sebep olarak harcama ve tüketimin kısılmasını ve kriz öncesi yüksek miktarda döviz borçlarının olmasını göstermektedirler. Olumlu etkilenen işletmelerin gösterdikleri ana sebep ise ihracat ağırlıklı çalışmalarınıdır.

- Krizden olumsuz etkilenen işletmelerin krizden çıkış için en çok pazar geliştirme yoluna başvurdukları görülmektedir.

- Krizden etkilenen işletmelerin planlama anlayışlarına bakıldığında, olumsuz etkilenenlerin uzun vadeli planlamaya, olumlu etkilenenlerin ise kısa vadeli planlamaya önem verdikleri anlaşılmaktadır.

- İşletmelerin hiçbirisinde kriz yönetim ekibi ve kriz rehberi bulundurma gibi bir uygulamaya rastlanılmamıştır.

- İşletmelerden bazılarının genel anlamda eğitim ve motivasyon uygulamaları olduğunu belirtmelerine rağmen, krize dönük eğitim ve motivasyon uygulaması olan herhangi bir işletme yoktur.

- İşletmelerin neredeyse tamamı krizi önceden sezmelerine yardımcı olacak erken uyarı sistemi ve çevre analizi gibi uygulamalara önem vermemektedir.

- İşletmeler kriz sırasında krizin boyutlarını tespit etmeye yönelik herhangi bir bilimsel metottan yararlanmamışlardır.

- Hiçbir işletme kriz sırasında kriz yönetim planı hazırlama yoluna gitmemiştir.

- Personel politikası olarak, kriz sırasında personeli işten çıkarma yoluna giden işletme sayısı az olmakla birlikte işletmelerden hiçbirisinin kriz sırasında kriz yöneticisi veya danışmanından faydalanmadıkları görülmektedir.

- İşletmelerin kriz iletişim politikalarının olmadığı, kriz odası ve acil bilgi merkezi oluşturmadıkları ve kriz sırasında halkla ilişkilere önem vermedikleri görülmektedir.

- İşletmelerin kriz sonrası için belirledikleri hedefler arasında önceliğin yeni pazarlara, özellikle de yurt dışı pazarlara yönelmek olduğu görülmektedir.

Tüm bu maddelerden de yola çıkarak şu neticeye varılabilir; kriz sektördeki işletmeleri ciddi manada olumsuz etkilemiştir. Bunun temel sebebi işletmelerin kriz öncesi yönetim anlayışlarından dolayı krize hazırlıksız yakalanmaları ve kriz sırasında da kriz yönetimine geçmemeleridir. Krizden olumsuz etkilenen işletmelere bakıldığında,

tamamına yakınının yurt içi piyasaya çalışan küçük ölçekli işletmeler olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin büyük çoğunluğu geleneksel yönetim tarzları ile yönetilmektedir. Görüşmeler sonucunda edinilen izlenime göre birçok işletmenin sahibi veya üst kademe yöneticilerinin yönetim konusunda yeterli kapasite ve bilgi birikimine sahip olmadığı ve kriz döneminde bile normal şartlarda uyguladıkları yönetim tarzında hiçbir değişikliğe gitmedikleri görülmüştür.

Öte yandan, krizden olumlu etkilenen işletmelere bakıldığında, olumsuz etkilenenlere kıyasla daha iyi olmasına rağmen, çok da iyi bir kriz yönetim yaklaşımı sergilediklerini söylemek mümkün değildir. Genel anlamda bu işletmelerin kriz yönetim ekiplerinin olmadığı, acil durumlar için hazır bir kriz rehberi bulundurmadıkları, krize yönelik eğitime önem vermedikleri, kriz yönetim planlarının olmadığı ve kriz dönemlerinde iletişim ve halkla ilişkiler alanında eksikliklerinin olduğu görülmektedir. Büyük ölçüde ihracat ağırlıklı çalıştıklarından dolayı ekonomik krizle birlikte gelen yüksek devalüasyondan dolayı krizi fırsata dönüştürebilen bu işletmelerin, kullandıkları hammadde veya piyasaya sundukları ürünlerden, çalışanlarından, tabii afetler ve kazalardan, haksız rekabetten veya politik krizler gibi nedenlerden dolayı, her an yaşayabilecekleri yeni bir krizde bu kadar şanslı olamayabileceklerini söyleyebiliriz.

## ÖNERİLER

Araştırma sonuçları da göstermiştir ki tüm ülke dolayısıyla da tekstil ve konfeksiyon sektörü krizden olumsuz etkilenmiştir. Bundan sonrası için hem devlete hem de sektördeki işletmelere önemli görevler düşmektedir.

### 1. Devletin Üzerine Düşen Görevlere Yönelik Öneriler

- Enerji maliyetleri dünya ile rekabete imkân tanıyacak şekilde düşürülmelidir.
- Ekonomik hayatta istikrarın devamlılığı sağlanmalıdır.
- Faiz oranları düşürülerek, işletmelere finansman desteği sağlanmalıdır.
- Kamu bürokrasisi azaltılmalıdır.

- Teşvikler devam etmeli ancak kontrol altına alınmalıdır.
- Yabancı ülkelerdeki büyükelçiliklerimizden yurt dışı piyasalar konusunda bilgi almada ve bağlantılarda yararlanılmalıdır.
- Yurt dışı fuar destekleri artırılmalıdır.
- İç talebin yeniden artırılmasına yönelik düzenlemelere hız verilmelidir.
- Gümrük kapıları disipline edilmeli ve tekstil ithalatı denetlenerek ithal edilen mallarda haksız rekabet önlenmelidir.
- KDV oranlarında indirimde gidilmelidir.
- AB ve ABD'nin uyguladığı kotaların kaldırılmasına yönelik girişimlere hız verilmelidir.
- Sektörün kalifiye eleman sıkıntısını gidermek için, tekstil, tasarım vb. konularda eğitim veren yüksek öğretim kurumlarının sayısı artırılmalıdır.

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

#### **a) Muhtemel Yeni Krizlere Yönelik Öneriler**

- Kriz yönetim programları geliştirilmeli ve muhtemel yeni krizlere karşı daima hazırlıklı olunmalıdır.
- Kriz öncesi yönetime önem verilmeli, hedef tespiti ve planlamada ülkenin içinde bulunduğu değişken yapı göz önünde bulundurulmalıdır.
- Karşılaşılabilecek muhtemel yeni krizlere anında müdahale edebilmek amacıyla işletme bünyesinde kriz yönetim ekibi ve kriz rehberi hazır bulundurulmalıdır.
- Personelin, yeni krizlere karşı hazırlıklı olması amacıyla eğitim ve motivasyonuna önem verilmelidir.
- Sürekli iç ve dış çevre analizleri yapılmalı ve olası krizlere karşı erken uyarı sistemleri geliştirilmelidir.

- Kriz dönemlerine girildiğinde olağan yönetim tarzı terk edilerek kriz yönetimine geçilmelidir.
- Kriz sırasında krizin boyutları tespit edilerek, buna göre kriz yönetim planı hazırlanmalıdır.
- Kriz öncesi belirlenen yatırım politikaları gözden geçirilmelidir.
- Kriz dönemlerinde, kriz sonrası düşünerek, mümkün olduğunca personel çıkarmamaya özen gösterilmeli, personelin morali yüksek tutulmalı ve gerekirse dışarıdan bir kriz yöneticisi veya danışmanından yararlanılmalıdır.
- Kriz dönemlerinde kriz iletişim politikası geliştirilmeli ve halkla ilişkilere daha fazla önem verilmelidir.
- Krizi fırsata dönüştürmenin yolları aranmalıdır.

#### **b ) Geleceğe Yönelik Genel Öneriler**

- Marka ve moda yaratmaya önem verilmelidir. Bu çerçevede dünyada “Türk malı kalitelidir” imajını güçlendirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Yüksek ürün ve hizmet kalitesi sunulmalıdır. Bunun için, sektör içi işletmeler arasında, ürünlerin kalite özelliklerinin belirlenmesinde ve üretim süreçlerinde bilgi alışverişlerine ve işbirliğine önem verilmelidir
- AR-GE yatırımlarına ve teknoloji geliştirme çalışmalarına daha fazla pay ayrılmalıdır.
- İhracatta AB pazarına bağımlılığın azaltılması amacıyla yeni pazarlar aranmalıdır. Özellikle gelir düzeyi yüksek Kanada, Avustralya ve İskandinav ülkeleri ile gelecekte çok büyük bir pazar olabilecek Çin pazarına ve eski doğu bloğu ülkelerine yönelik araştırmalar yapılmalıdır.
- İşletmeler ihracat açısından potansiyel ülkelerde mağaza, satış zinciri kurmak gibi aktif pazarlama tekniklerinden yararlanmalıdır.
- Üniversitelerle koordineli bir şekilde hareket edilmeli ve onlardan birçok alanda yararlanmaya özen gösterilmelidir.

- Kurumsallaşmaya ve stratejik yönetime daha fazla önem verilmelidir.
- Reklam ve tanıtıma bütçelerden ayrılan pay artırılmalıdır.
- Son yıllarda hızla gelişen leasing, factoring, forfaiting gibi çağdaş finansman tekniklerinin avantajlarından yararlanılmalıdır.

### KAYNAKÇA

- Can, H. (1997), Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Deming, E. (1996), Krizden Çıkış. (Çev. Cem Akaş). Arçelik A.Ş, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1997), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Doğan, M. (1982), Büyük Türkçe Sözlük. Birlik Yayınları, Ankara.
- Drucker, F.P. (1999), Etkin Yöneticilik. Eti Kitapları, İstanbul.
- Tack, P. (1998), Kriz Zamanı Yönetimi. (Çev. Yakup Güneri), İlgı Yayınları, İstanbul.
- Tutar, H.(2000), Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Tüz, M.V. (2001), Kriz ve İşletme Yönetimi. Alfa Basım Dağıtım. Bursa.
- <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/konusma/tur/2001/tbmm/pbksunu.html>