

43075

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERDE
FİNANSAL YÖNETİM**
(Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Dokuma, Giyim Eşyası ve
Deri Sektörüne Ait İşletmelerde Anket Uygulaması)

(Yüksek Lisans Tezi)

43075

Metin COŞKUN

Danışman:
Doç.Dr.Nurhan AYDIN

Eskişehir- 1995

ÖZGEÇMİŞ

20 Mayıs 1969 tarihinde Eskişehir'de doğdum. İlk, orta ve lise eğitimimi Eskişehir'de tamamladım. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden 1991 yılında mezun oldum.

1993 yılında Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yüksek Lisansa başladım. Mayıs 1994'den beri Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktayım.

ÖZET

1994 yılında yaşanan ekonomik krizin sonucu olarak, ekonomi % 6 oranında daraldı. Türk Lirası dolara karşı % 171 oranında devalüe edildi ve enflasyon % 150'lere ulaştı. Dolar karşısında Türk Lirasının yüksek oranda devalüe edilmesi ithal girdilere bağımlı olan sektörlerin maliyetlerini büyük ölçüde arttırdı.

1994 Ekonomik Krizine tepki olarak hazırlanan 5 Nisan Ekonomik İstikrar Tedbirleriyle birlikte devlet harcamaları kısıldı. Satınalma gücünün düşmesiyle iç pazar daraldı. Bu sebepten dolayı kamu sektörüne iş yapan işletmeler yatırımlarını durdurmak zorunda kaldılar.

Ekonomik krizin olumsuz etkilerini minimize etmek için, işletmeler personel azaltımına gittiler, masraflarını azalttılar ve ihracata önem verdiler.

Bu çalışma krizin işletmeler üzerine olan etkisini ölçmeye ve çözüm yolları bulmaya yönelik bir çalışma niteliğindedir.

SUMMARY

As a result of the economic crisis in 1994, the economy was narrowed at a rate of 6 %. TL was devaluated against \$ at 171 % and inflation was realized at 150 %. High devaluation of TL against \$ increased the cost of the sector which depends on imported inputs.

Due to the economic crisis in 1994, April 5, The stabilization program became effective and public expenditures were reduced a great deal. By the reduction of purchasing power, the domestic market was narrowed. Because of this the companies Which had business relationships with public, offices have come to a point where they had to halt their projects.

In order to minimize the effect of the economic crisis, the companies increased their exports, reduced their expenditures, let their workers go.

This studies aim is to measure of crisis upon to companies and to find some solutions against the crisis.

İÇİNDEKİLER

TABLolar	VII
KISALTMALAR	VIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR VE KRİZ YÖNETİMİ

1. KRİZ KAVRAMI, İŞLETMELER AÇISINDAN KRİZ ...	3
2. KRİZİN ÖZELLİKLERİ	5
3. KRİZİN KAYNAKLARI	7
3.1. Dış Çevre Faktörleri	8
3.1.1. Tabi Felaketler	8
3.1.2. Çevreci Politikalar ve Baskılar	8
3.1.3. Teknolojik Yenilikler	9
3.1.4. Hukuki ve Politik Düzenlemeler	9
3.1.5. Güçlü Rekabet	10
3.1.6. Genel Ekonomik Belirsizlik ve Dalgalanmalar	10
3.2. İşletme İçi Faktörler	12
4. KRİZİN SAFHALARI	15
4.1. İlk Kriz Safhası	15
4.2. Had Kriz Safhası	16

4.3. Kronik Kriz Safhası	17
4.4. Normale Dönüş Safhası	17
5. KRİZ YÖNETİMİ	18
6. KRİZ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	20
7. KRİZ YÖNETİM PLANLAMASI	23
8. KRİZ YÖNETİM EKİBİ	26
9. KRİZE KARŞI İŞLETMELERİN ALABİLECEKLERİ FİNANSAL ÖNLEMLER	28
9.1. Stratejik (Genel) Önlemler	28
9.2. Masrafları Kısıcı Önlemler	33
9.3. Nakit Girişini Hızlandırıcı Önlemler	35

İKİNCİ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KARŞILAŞILAN KRİZLER, SONUÇLARI, ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

1. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE KARŞILAŞILAN EKONOMİK KRİZLER VE BUNLARIN İŞLETMELERE ETKİLERİ	37
1.1. 1929 Krizi	37
1.2. 1974 Petrol Krizi ve Etkileri	41
1.3. Güney Amerika'da Ekonomik Kriz	43
1.3.1. Brezilya Krizi	43
1.3.2. Meksika Krizi	44

2. TÜRKİYE'NİN 1994 YILINDA KRİZE GİTMESİNİN NEDENLERİ	47
2.1. 1989-1994 Döneminin Değerlendirilmesi ...	47
2.2. 1994 Krizine Sebep Olan Dış Çevre Faktörleri	51
2.3. Krizde Etkili Olan İç Çevre Faktörleri	60
3. 5 NİSAN EKONOMİK ÖNLEMLER UYGULAMA PLANI	63
3.1. Uygulama Planının Amacı	63
3.2. Kamu Maliyesi, Kamu Kesimi Borçlanma Gereği ve Finansmanı	64
3.3. Döviz Kuru, Ücret ve Fiyat Politikası	64
3.4. Merkez Bankası ve Bankacılık Kesimi İle İlgili Tedbirler	64
3.5. Sermaye Piyasası İle İlgili Tedbirler	65
3.6. İhracat	65
3.7. Yapısal Önlemler	65
4. KRİZLE BİRLİKTE 5 NİSAN KARARLARININ İŞLETMELER ÜZERİNE OLUMSUZ ETKİLERİ	66
5. YÖNETİCİLER İÇİN ÖNCÜ GÖSTERGELER	70
5.1. Reel Ekonomik Göstergeler	71
6. TÜRK SANAYİCİLERİNİN KRİZİ AŞMA TAKTİKLERİ	77
7. TÜRKİYE'DE BAZI SEKTÖRLERE KRİZİN ETKİLERİ	81
7.1. Metal Eşya, Makina ve Gereç Sektörü	81
7.2. Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri Sektörü	90
7.3. Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi Sektörü	96
7.4. Metal Ana Sanayii Sektörü	99
7.5. Gıda, İçki, Tütün Sektörü	103

7.6. Kimya, Petrol, Kauçuk ve Plastik Ürünleri Sektörü	106
---	------------

Ü Ç Ü N C Ü B Ö L Ü M

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

1. UYGULAMANIN AMACI, HEDEFLERİ VE YÖNTEMİ	111
2. UYGULAMANIN ALANI VE HEDEF KİTLENİN TANIMLANMASI	112
3. ANKETİN HAZIRLANMASI VE UYGULANMASI	113
4. ANKET SORULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	114
5. GENEL DEĞERLENDİRME	120
SONUÇ	121
EKLER	i
YARARLANILAN KAYNAKLAR	vi

TABL OLAR

Tablo No:	Tablonun Adı	Sayfa No:
1	GSMH Sektörel Büyüme Hızları	48
2	İhracatın İthalatı Karşılama Oranı	48
3	Kaynaklar ve Kullanım	52
4	Tasarruflar ve Yatırımlar	53
5	Döviz Tevdiat Hesaplarının Gelişimi	55
6	Ödemeler Dengesi	59

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Aykb.	: Ayakkabı
A.Ş.	: Anonim Şirket
B. dolabı	: Buzdolabı
Blş. mak.	: Bulaşık Makinası
Çam. mak.	: Çamaşır Makinası
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTH	: Döviz Tevdiat Hesabı
EBB	: Euro Barter Business
End.	: Endüstri
Fab.	: Fabrika
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
HDTM	: Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KDV	: Katma Değer Vergisi
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsleri
KKO	: Kapasite Kullanım Oranı
Kon.	: Konfeksiyon
MİP	: Maliyetler İçindeki Payı
San.	: Sanayii
SİP	: Satışlar İçindeki Payı
SWOT	: Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
Tas.	: Tasarruf
TM	: Toplam Mevduat
Tic.	: Ticaret
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği

GİRİŞ

İşletmelerin kurulmasındaki amaçlardan en önemlilerinden birisi kâr maksimizasyonu sağlayarak, işletmenin piyasa değerini en çoklamaktır. İşletmeler bir taraftan bu amacını gerçekleştirirken diğer taraftan ülkenin kalkınmasına ve halkın refahına katkıda bulunurlar. Ancak risk ve belirsizliğin hakim olduğu bir ortamda faaliyet göstermek durumunda kalan işletmeler zaman zaman güçlüklerle karşılaşabilirler. İşletmelerin karşılaşmış olduğu bu güçlükler kendi bünyelerinden kaynaklanabileceği gibi ülkenin genel ekonomik durumundaki olumsuzluklardan da ileri gelebilir.

1980'li yıllarda içe kapalı bir ekonomiden, dışa açık, rekabetçi bir ekonomiye geçme çabalarını başlatan ülkemiz sağlamış olduğu yararların yanında bir takım sıkıntıları da yaşamak zorunda kalmıştır. 1980-1994 süreci içerisinde ertelenen problemler Türk Ekonomisini 1994 başında krizin eşiğine getirmiştir.

1994 Ocak ayında ortaya çıkan kriz, işletmelerin sermaye maliyetini olumsuz yönde etkilemiş, banka kredileriyle yaşamlarını sürdürmekte olan ve Türk ekonomisinin % 98'ini oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansal yönden

güçlüklerle karşılaşmasına sebep olmuştur. Bu dönemde yüksek oranda bir devalüasyon gerçekleşmiş, dövizin TL karşısında değer kazanması sonucu dövize olan talep artmış, bunun sonucunda faiz oranları devlet iç borçlanma gereği ile birlikte % 200'lere ulaşmıştır. Halkın alım gücünün düşmesiyle birlikte iç talebin daralması işletmelerin satış gücünü azaltmış bu da nakit akışlarını bozmuştur.

Bu çalışmada işletmelerimizin karşılaştığı kriz ortamından etkilenme dereceleri ile buna karşı alabilecekleri önlemler anlatılmaya çalışılmıştır. Birinci bölümde, kriz kavramı, özellikleri, kaynakları, safhaları açıklanmış, işletmelerin uygulaması gereken kriz yönetim yaklaşımları ve planlamalarından söz edilmiştir. Bu bölümün sonunda işletmelerin krize karşı alabilecekleri finansal önlemler açıklanmıştır.

İkinci bölümde dünyada karşılaşılan ekonomik krizler ve bunların işletmelere olan etkileri anlatılarak, çeşitli ülke uygulamalarından örnekler verilmiştir. Ayrıca Türkiye'de 1994 Krizine sebep olan faktörler incelenerek, krizin sektörler itibariyle etkileri analiz edilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde, Eskişehir'de faaliyet gösteren Dokuma, Giyim eşyası ve Deri Sektörü temsilcilerine bir anket uygulanarak, krizin olumlu ya da olumsuz etkileri görülmeye çalışılmıştır.

Sonuç kısmında ise, konunun genel bir değerlemesi yapılarak krize karşı alınabilecek finansal önlemler konusunda öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

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 ¹.

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.

¹ A. David Silver, **Taban Çöktüğü Zaman**, (Çev.:Naz Türer), İstanbul: Form Yayınları, No:6, 1990, s. 13.

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” ².

“ Belirli bir anda ya da son derece önemli bir zamanda, daha iyiye ya da daha kötüye dönüş noktası” ³.

Bir başka tanımda ise kriz; “ Kritik bir devreye ulaşan durum” olarak tanımlanmaktadır ⁴.

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 ⁵.

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. Kriz kelimesinin Çincesi iki kelimedenden oluşur: “ Wei-Ji” . İlk sözcük tehlike demektir, ikincisi ise fırsat. Servetler kötü zamanlarda yapılır ve

² The Pocket Oxford Dictionary (Seventh Edition. Oxford: Clarendon Press, 1984), s, 172.

³ Steven Fink, **Crisis Management** (New York: American Management Association, AMACOM, 1986), s, 15.

⁴ Fink, s. 5.

⁵ Silver, s. 68.

iyi zamanlarda kaybedilir. Nietzsche'nin dediği gibi “ Yükselen bir yıldız, ancak bir kaostan doğabilir”⁶.

*

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 toplayabiliriz⁷:

- a) Kriz durumunun öngörülmemesi,
- 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 yolaçması,
- h) Yetkiyi merkezileştirmesi

2. KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Daha önce de belirtildiği gibi krizler her zaman karşılaşılmayan, olağan durumlardan farklı özellikler gösteren, kendine özgü özel koşulları olan olağanüstü durumlardır. Krizleri

⁶ Silver, s. 33.

⁷ Aylin Özdemir, “Kriz Yönetiminde İletişim”, **Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Yıl: 7, Sayı: 6, (Mart 1995), s. 144.

normal durumlardan ayıran özellikleri şu ana başlıklar altında toplayabiliriz ⁸:

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. Hem ekonomik, hem de stratejik olarak bilgi yetersizliğinin sebep olduğu problemlerle dolu geniş bir alan içinde karar almak gerekmektedir.

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 usüllerini tehdit eder. Bu sebeple, işletmeye fırsat sunan veya onu çıkmaza sokan değişme veya gelişmelerin neden olduğu her sıkıntı ve gerilim durumuna kriz denilmeyebilir. Ancak bu tür olumlu veya olumsuz şartlar, işletmenin temel felsefe, amaç,

⁸ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (İkinci Baskı. İstanbul: 1992), s. 313.

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.

3. KRİZİN KAYNAKLARI

Medyadaki gelişmeler bazı şeylerin öneminin artmasına sebep olmuştur. Birkaç yıl öncesine kadar bir işletme sadece ortaklarına ya da 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 birgün 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 ⁹.

Krizi ortaya çıkaran birçok faktör sıralanabilir. Ancak bunları iki ana başlık altında toplayabiliriz ¹⁰:

3.1 Dış Çevre Faktörleri

Krize sebep olan dış çevre faktörleri, işletmenin dışında kalan ve tamamiyle 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. Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça, kriz ihtimali de artmaktadır. İşletmelerde krize yolaçabilecek dış çevre faktörleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

3.1.1. Tabii Felaketler

Yönetimin kontrol edemediği yangın, sel, 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

⁹ Michael Regester, **Crisis Management** (Hutchinson Business, 1989), s. 11.

¹⁰ Dinçer, s. 313.

sınırlandırılmasına karar vermektedir. Ülkemizde de Haliç çevresindeki yer değiştirmeler, pek çok işletmeyi derinden etkilemiştir.

3.1.3. Teknolojik Yenilikler

Teknoloji, işletmeyi etkileyen devingen koşulları öteki çevrelere göre daha yoğun olarak taşıyan çevresel bir etkindir. Karar vericiler, teknolojik gelişmeleri sürekli olarak izlemek ve bunlara ilişkin bilgileri edinmek zorundadırlar ¹¹.

Krizin 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 mamüller ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa, işletme için kriz kaçınılmaz olur. Örneğin; sıvı yağlarda plastik ambalajların kullanılmaya başlanılmasıyla birlikte teneke kutu imalatçıları büyük bir krizle karşılaşmışlardır ¹².

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 ¹³. Politik çevre, günümüzde dinamik bir yapıya sahip olmuştur. Hükümetin hem ulslararası hem ülke çapında,

¹¹ Rıdvan Karalar, **Yönetmel Ekonomik**, (Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş İkinci Baskı. Ankara: Engin Yayınları, 1994), s. 31.

¹² Dinçer, s. 316.

¹³ Karalar, s. 33.

hem de mahalli seviyedeki politik eğilimleri ve hukuki düzenlemeleri sık sık değişebilmektedir. Vergi tarifelerindeki değişiklikler, gümrük mevzuatındaki değişiklikler, koruma oranlarındaki değişiklikler, toplumsal alandaki düzenlemeler, işgücüne ilişkin yeni düzenlemeler işletmeler için çeşitli düzeylerde etkili olacaktır ¹⁴.

3.1.5. Güçlü Rekabet

Büyük ve güçlü rakiplerin, mamüllerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak pazar payını artırma mücadelesine girmeleri işletmeyi krizle başbaşa 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 uyumlu bir gelişim gösterirler. Ancak, herhangi bir 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 işletmeler de olabilir ¹⁵.

¹⁴ Rıdvan Karalar, **Genel İşletme Ekonomisi**, (Ankara: Engin Yayınları, 1993), s. 338.

¹⁵ Karalar, **Genel...**, s. 336.

a) İşletmenin faaliyetini doğrudan etkileyen ekonomik faktörler:

- i) İşletmenin temel girdilerinde 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.

3.2. İşletme İçi Faktörler

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına yol açan ikinci önemli alan, işletme içi yetersizlik ve problemlerdir. Gerçekte dış çevre tamamiyle kontrol edilemez ve tahmin edilemez değilse, başlangıçta dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünse bile, işletmenin krize düşmesinde işletme içi faktörlerin etkili olduğu söylenebilir. Bu açıdan işletmelerde krizin, daha çok iç çevre yetersizliklerinden ve başarısız yönetimden kaynaklandığını söylemek yanlış olmaz ¹⁶.

İşletmeleri başarısızlığa ve nihayet krize götürebilecek birçok işletme içi faktör sayılabilir. Bunlardan en etkili olabilecekler aşağıdaki gibi sıralanabilir ¹⁷.

- 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) İşletmenin büyümesinin yeterince sağlanamaması veya büyüme hızının gereğinden fazla olarak tespit edilmesi,
- v) Finansal planlamanın yetersiz oluşu, finansman gereksinimleriyle kaynaklar arasında dengenin kurulmayışı, kaynakların süreleriyle bunların yatırıldıkları iktisadi varlıkların kullanım süreleri arasında uyum olmayışı,

¹⁶ Dinçer, s. 317

¹⁷ Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, (Genişletilmiş Altıncı Bası. İstanbul: Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 63, 1994), s.916-917.

- vi) Özkaynak yetersizliği nedeniyle optimal sermaye yapısının oluşturulamaması,
- vii) İşletmenin amaç ve hedeflerinin, önceden sağlıklı bir şekilde belirlenmemesi ve planların revize edilmemesi,
- viii) Dünyada, ülkede ve endüstride ortaya çıkan gelişmelerin önünde yer alınamaması veya en azından bu gelişmelerin izlenememesi,
- ix) İşletmenin optimal kapasitede kurulmasının gerçekleştirilememesi,
- x) Verimliliğin ve etkinliğin yeterince sağlanamaması,
- xi) Geleceğe yönelik tahminlerin yapılamaması,
- xii) Yönetim faaliyetlerinde eşgüdümün yetersizliği,
- xiii) Çağdaş işletmecilik tekniklerinin uygulanmaması, bilgili ve yetenekli yöneticilerin olmayışı,
- xiv) Olumsuz gelişmelere karşılık zamanında, yerinde ve etkili önlemlerin alınamaması,
- xv) Yetki ve sorumluluk dağılımındaki dengesizlik,
- xvi) Yeterli nitelik ve nicelikte personel politikası izlenememesi,
- xvii) Yenilik ve değişiklikler konusunda üretim teknolojisindeki eksiklikler,
- xviii) Hammadde ve yardımcı maddelere bağımlılık,
- xix) Stokların sürüm kabiliyetini yitirmesi, stok devir hızının çok yavaş olması,
- xx) İşletme faaliyetlerini sınırlayıcı patent, lisans ve benzeri anlaşmaların varlığı,
- xxi) Maliyetlerin yüksekliği ve bu nedenle rekabet özelliğinin başlangıçta ortadan kalkması,
- xxii) Beklenen satış düzeyine ulaşamaması,

- xxiii) Satış ve kredi politikasının iyi oluşturulup, izlenmemesi ve alacak tahsilinde etkisiz kalınması, alacakların önemli bir bölümünün şüpheli ya da değersiz alacak şekline dönüşmesi,
- xxiv) Üretilen mal ve/veya hizmetlerin tek veya belirli sayıda alıcıya satılması,
- xxv) Sürekli değişmeler karşısında mevcut faaliyet ve kaynak seviyesini aynı tutmak,
- xxvi) Pazar analizinin sağlıklı yapılıp, pazar ve tüketici yapısının sağlıklı olarak ortaya konulamaması,
- xxvii) Sağlıklı bir dağıtım kanalı oluşturulamaması veya dağıtım kanalında yer alacak aracılardan iyi seçilememesi,
- xxviii) Mamul çeşitlendirilmesinin gereği ölçüde yapılamaması,
- xxix) Uluslararası düzeyde rekabet etme olanağının bulunmaması,
- xxx) Piyasada yok edici rekabetin ortaya çıkması,
- xxxi) Dış pazarda potansiyel belirleyememe ve dış pazar hakkında bilgi noksanlığı,
- xxxii) İşletmenin toplumda kötü imaja sahip olması,
- xxxiii) Etkin bir nakit yönetim politikasının izlenmesini sağlayacak tekniklerin kullanılmaması nedeniyle, işletmenin nakit sorumluluklarını yerine getirmemesi veya gereğinden fazla nakit bulundurması,
- xxxiv) İyi bir borçlanma politikasının oluşturulamaması,
- xxxv) Maddi duran varlıkları yapılacak yatırımlarda aşırı sakıncalı durum,
- xxxvi) Maliyet azaltma tekniklerinden yeterince yararlanılmaması,

xxxvii) Başarıyı etkileyen moral ve benzeri faktörlerin gözardı edilmesi,

xxxviii) Mevzuatın ve yeni gelişmelerin yeterince izlenememesi (bilgi eksikliği).

4. KRİZİN SAFHALARI

Bir kriz dört farklı ve belirgin safhadan meydana gelir. Safhaların isimlerinin tıp kökenli olması, krizin de bir hastalık gibi algılanmasından ileri gelir. Bu safhalar ¹⁸:

1. İlk Kriz Safhası
2. Had Kriz Safhası
3. Kronik Kriz Safhası
4. 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, farkedilmezse, 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. Örneğin; işçi sendikası belli bir tarihe kadar anlaşma imzalanmaması durumunda greve başlayacaklarını bildirmişse bu bir kriz belirtisidir.

¹⁸ Fink, s. 21-25.

Krizin ilk safhasındaki belirtiler ne olursa olsun, bunlar zamanında farkedilirse, kriz yönetimi o kadar kolaylaşır. Nasıl bir hastalığın belirtileri önceden farkedilirse tedavisi o kadar kolay oluyorsa bu durum krizler için de geçerlidir.

Bununla birlikte, krizin ilk safhasında belirtiler görülmezse, olacaklar hakkında tahminlerde bulunarak, hazırlıklı olmak ve krizi önlemeye çalışmak gereklidir.

4.2. Had Kriz Safhası

Birçok açıdan bu safha geriye dönüşün mümkün olmadığı noktadır. Belirtilerin 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. İleri bir kriz yönetim planlaması ile, bu belirtilerin zarar vermesi önlenir. İleri bir planlama ile, kriz belirtilerinin ne zaman ve nerede engellenebileceği seçilebilir. Planlama sadece krize hazırlık için zaman vermekle kalmaz, aynı zamanda krizin akışını, hızını, doğrultusunu ve devamlılığını kontrol etme yeteneği verir.

Krize hazırlıklı olunsa bile, had kriz safhasında kriz yönetiminin temel güçlüklerinden bir tanesi, bu safhaya eşlik eden ve özelliği olan krizin hızı ve yoğunluğudur. Hız öncelikle

krizin tipine bağıdır.Yoğunluk ise muhtemel sonuçların değeri ya da şiddetiyle nitelendirilir.

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

Had kriz safhası en uzun yaşanan dönem olarak hissedilmesine rağmen, gerçekte dört safhanın en kısasıdır.

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, kuşkuvarın olduğu dönemdir. Yetenekli, usta yöneticiler için nelerin doğru, nelerin yanlış gittiği konusunda analizler yapılarak, ayrıntılı bir kriz yönetimini 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 yöneticisi krizin çözümü için doğrudan ve uygun kontrol mekanizmalarını kavramalıdır.

Yöneticinin amacı, bu dönüşüm noktasını kendisi için bir fırsata dönüştürmektedir.

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 hiç bir zaman hayatta bir kez krizle karşılaşma lüksüne sahip değillerdir.

Bir kriz tünelinin sonunda görülen çözüm ışığı, gelen bir krizin belirtilerinin belirlediği bir diğer ışık da olabilir. 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 ¹⁹.

Bir başka tanımda kriz yönetimi; risk ve belirsizliği bertaraf etmek suretiyle kendi istediğimiz şekilde kontrol altına almaktır²⁰.

Kriz yönetimini bir Türk atasözü en özlü biçimde açıklamaktadır. "Gündüzden kandilini hazırlamayan, gece

¹⁹ Dinçer, s. 333.

²⁰ Fink, s. 15.

karanlığa mahkumdur". Gecenin karanlığında aniden evdeki lambalarınızın söndüğünü düşünün. Bunun sebebi ne olursa olsun, o andaki en büyük problem karanlıkta kalmaktır. Karanlıkta kalmak korku, stres verir ve paniğe yol açar. Yapacağınız ya da yapmak istediğiniz işler bu sebeple engellenmiş olur. İşte bu durumdan kurtulmak için bir ışık kaynağına (mum, lüx, fener gibi) ihtiyaç vardır. Ancak bunları nereye koyduğunuzu hatırlamıyorsanız, karanlıkta da panikten dolayı bulamayacaksınız.

Oysa böyle bir duruma önceden hazırlıklı olunsaydı, gündüz gün ışığında böyle bir olasılığa karşı belli bir yere örneğin bir mum konulmuş olsaydı hemen harekete geçilebilirdi.

Bir işletmede de krize hazırlıklı olmak ve bir plan yapma gereği aynen bu olaydaki gibidir. Bir kriz başgösterdiğinde 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 ²¹.

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 ²².

²¹ Fink, s. 55.

²² Regester, s. 147.

6. KRİZ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Krizle karşılaşan bir işletme, bu zor durumdan kurtulmak için bazı kriz yönetim yaklaşımları geliştirmelidir. Bunları şu başlıklar altında toplayabiliriz ²³:

i) Bir krizle karşılaşıldığında, mümkün olan en kötü senaryo hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Eğer krizin büyüklüğü düşünülmediğinden az olursa, aşırı endişeden ve eleştiriden kurtulunmuş olur. Hatta yapılan uygulamalardan dolayı övgü 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 uygulayarak, 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 ya da bir başarısızlık sonucu ortaya çıkan bir kriz sırasında ya da krizden sonra yapılamayan etkin bir iletişim işletmenin itibarını birkaç gün hatta birkaç saat içinde kaybetmesine yol açar.

²³ Regester, s. 15-37.

iv) Olan bitenler konusunda insanların endişeleri giderilmelidir. İşletmeler bir problemle karşılaştığı zaman, genellikle işletmenin bir grup insandan oluştuğunu unutmaktadır. 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.

6 Eylül 1982' de, Hong Kong' daki Hang Lung Bank' ın Yuen Long şubesinin önünde uzun kuyruklar oluştu. Ertesi gün binlerce insan şubenin etrafını sardı. Daha sonra panik diğer şubelere de yayıldı. Hong Kong' da normalde çekilen miktarın 6 misli para çekildi. Aslında Hang Lung bankasında yanlış giden birşey yoktu. Fakat bankanın kredi verdiği bir işletmenin ağır borç yükünden dolayı battığı söylentisi yayılmıştı. Oysa adı geçen işletmeye kredi verilmemişti ve işletme mükemmel bir durumdaydı.

Herkes olayla ilgilenmeye başladı. Merkez Bankası bankaya kefil olduğunu açıkladı. Hükümet de bankada mevduatı olanlara tam güvence verdi. Hang Lung mevduat sahiplerinin istediği zaman paralarını çekebileceklerini ve tüm taleplerin bankanın sahip olduğu likit ile karşılanabileceğini duyurdu. Bunlar derhal etkisini gösterdi ve panik sona erdi.

Benzer bir olay 1994 yılında ülkemizde gerçekleşti. Birkaç bankanın batmasından sonra, bankacılık sektörüne olan güven sarsıldı ve mevduat sahipleri tasarruflarını çekmeye başladı. Bunun üzerine hükümet aldığı bir kararla, bankalardaki mevduatın tamamının devlet garantisinde olduğunu ilan etti. Bunun üzerine tasarruflar tekrar bankalara dönerek, krizin daha derin boyutlara ulaşması engellenmiş oldu.

vi) Krizin hemen başlangıcında derhal bir “ Savaş Odası” ya da “ Acil Kontrol Merkezi” kurulmalı ve kriz yönetimi konusunda eğitilmiş, belirli görevleri olan üst düzey yöneticiler bulundurulmalıdır. Kriz anında işletmenin normal faaliyetleri devam etmet 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 gözönüne alınmalı ve yedek personel her zaman hazır bulundurulmalıdır.

vii) Kriz anında artan telefon görüşmelerini karşılayabilmek ve iletişimi sağlayabilmek için yeni telefon hatları kurulmalıdır. Yeni telefon numaralarının medya yolu ile halka ulaşması sağlanmalıdır. 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 arttırılmalıdır. Potansiyel eleştirilenler 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 atlattık için yapılacak planlardan bir tanesi de; işletme içinden bir grup profesyonel kişi, kriz yönetimi konusunda iyi bir eğitimden geçirilmelidir.

7. KRİZ YÖNETİM PLANLAMASI

Küçük ya da büyük, kamu ya da özel, sanayi veya hizmet işletmesi olsun her işletme kriz yönetim planlarına sahip olmalıdır ²⁴.

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

²⁴ Fink, s. 54.

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 ya da işletme kararlarının alınmasında ya da 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 ²⁵.

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 bile uyanık olanlar, hızlı hareket edenler yeni arkadaşlar kazanabilirler, destek sağlayabilirler ve muhtemelen yeni müşteriler ya da ortaklar edebilirler. 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

²⁵ Fink, s. 54.

bir davranış sergilenmelidir. Öncelikle savunmacı bir pozisyonda olmak, negatif bir görüntüye yolaçar. Bu da işletmenin bütün faaliyetleri yerine, dikkatlerin bir noktada toplanmasına sebep olur. Bir işletme negatif bir görüntü sergilerse, kamuoyunun işletmeye sempatiyle bakmasına engel olur ²⁶.

Kriz Yönetim Planlamasının yapılmasında ikinci prensip daha da önemlidir. Olumlu, başarılı işletme faaliyetleri reklamlardan ya da cilalı, 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 olmalıdır²⁷:

- 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 faydalanılmalıdır.

Sonuç olarak kriz yönetim planlaması şu şekilde özetlenebilir:

- i) Muhtemel kriz durumları sınıflandırılmalı,
- ii) Krizden kurtulmak için gerekli politikalar belirlenmeli,

²⁶ Regester, s. 59.

²⁷ Regester, s. 59-63.

- 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) Herşey test edilmeli.

8. KRİZ YÖNETİM EKİBİ

Bir kriz yönetim planı hazırlamadan önce, kriz yönetim ekibi ya da ekiplerini oluşturmak gereklidir. Her kriz, bu krizi yönetecek bir kriz yönetim ekibini gerektirir. Bu ekip, ekip yöneticisi ya da 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 ya da 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 başgösterdiğinde herkes ne yapması gerektiğini

bilecek ve hiç kimse ne yapılacağı konusunda tereddüde düşmeyecektir ²⁸.

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 gerekir²⁹:

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 ya da dışından bir kişi.

Kötü Tüccar: Getirilen fikirlere ya da 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 ya da görevli üyedir ve demeç verme konusunda eğitilmelidir.

²⁸ Otto Lerbinger, **Managing Corporate Crisis** (Boston: Barrington Press, 1986), s.14.

²⁹ Lerbinger, s. 116.

Sözcünün erken belirlenmesi çok önemlidir. Birden fazla sözcü de seçilebilir. Bir basın toplantısı düzenlendiğinde, sorulabilecek teknik sorulara muhatap kalınabileceğinden, sözcünün toplantıya yalnız gitmemesi, teknik elemanları da yanına alması uygun bir davranış olur.

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 Kısıcı Önlemler
3. Nakit Girişini Hızlandırıcı Önlemler

8.1. 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 büyütmek 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. İngilizce kelimelerinin ilk harflerinden oluşan SWOT, şu anlama gelmektedir. Strengths; güçlü olunan alanlar, Weakness; zayıf olunan alanlar, Opportunities; fırsatlar ve Threats; sınırlamalar.

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:

a) İşletmeler güçlü oldukları alanları belirleyip, kaynakları daha çok bu alanlara yönelttikleri takdirde krizden daha az yara ile çıkarlar. Bunun tersine olarak, güçlü oldukları alanları ihmal edip rehavete kapılırlarsa kriz döneminde zor durumda kalırlar.

b) Zayıf olunan alanların ise hiç bir komplekse kapılmadan doğru olarak tespit edilmesi ve bu alanlardan çekilinmesi gerekir. Örneğin; iç pazarlarda güçlü buna karşılık dış pazarlarda rekabet gücü zayıf olan işletmeler krizi derinleştirmemek için dış pazarlardan iç pazarlara yönelmelidir.

c) Fırsatların ise en zor koşullarda bile araştırılması ileriki dönemlerdeki büyümenin en büyük güvencesidir. Örneğin; Türk

işletmeleri Avrupa ekonomisinin resesyondan çıkma dönemini takip ederek, bu dönemde ihracat ve ortak yatırımlarla genişleyebilirler. Fısatların dikkate alınmaması ve iyi analiz edilmemesi işletmeleri krize karşı dayanıksız kılar.

d) Sınırlama, tehdit ve tehlikelerin belirlenmesi strateji tespiti açısından çok önemlidir. Bu nedenle işletmelerin çeşitli senaryolarla, olası sınırlamaları tahmin etmeleri zorunludur. Örneğin 1993 yılı verileri 1994 için dış ticaret açığının büyümesinin döviz darboğazına yol açacağını haber veriyordu. Ancak işletmeler ve bankalar bu göstergeleri gereği gibi dikkate almadı ve krize yakalandı ³⁰.

2) İşletmeler modern takas olarak bilinen BARTER sistemine dahil olabilir. Barter, işletmelerin ihtiyaçları olan malları (hammaddeden demirbaşa, makineden tatil ihtiyacına kadar) para ödemedi ve hiç bir 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. ABD'de iç ve dış ticaret hacminin % 25-30' u barter yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bu sistemin avantajları şunlardır:

³⁰ Nurhan Yönezer, "Ekonomik Miyopluk Nasıl Tedavi Edilir?", **Ekonomist**, (26 Haziran 1994), s. 22-23.

a) İşletme likiditesini garanti altına alır. Satın alınmak istenen her şey, para ödemedi, 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 barteri 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 ya da hizmet satın alındığında, buna karşılık gösterilen mal ve hizmetin satılmama 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 ödemedi elde edilmektedir.

d) Yeni müşteriler elde edilmekte ve kar artışı sağlanmaktadır. Mevcut müşterilere ek olarak, sisteme üye olanlar da 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. Örneğin; bir işletmenin sizin işletmenize altı ay sonra ödenecek bir çeki var. İşletmeniz de belli mallara ihtiyaç duyuyor. Sistemden ihtiyaç duyulan mallar alınarak, alacağınızı silebilirsiniz. Borçlu olan işletme de sisteme bunu mal ve hizmet vererek öder. Böylece vade ortadan kalkmış olur.

f) Enflasyona karşı korunma sağlanır. EBB sisteminde alacaklar ve borçlar çekin gönderildiği gün ECU' ya çevrildiği için devalüasyon ve enflasyona karşı korunulmuş olur.

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 ³¹.

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 dolaşp 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, sürprizlere karşı hazırlıklı olunmalıdır. Böylece herhangi bir

³¹ Rauf Baysal, "Yurtiçi Barter, Krizi Yenmenin İlacı Oldu", **Ekonomist**, (17 Temmuz 1994), s. 10-13.

ekonomik kriz başgösterdiğinde 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 takdirde küçük bir krizde bile, personelin kaybedilmesi içten bile değildir. Gerek normal dönemlerde gerekse kriz dönemlerinde işletmeyi başarıya götürecek lokomotif insan 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 burda 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 artırıcı tedbirler gerekmektedir. Bunu sağlamanın yollarından birisi süregelen masraflardan kısıntıya gitmek,

gereksiz masraflardan kaçınmak ve tasarruf etmektir. Bunlar şu şekilde olabilir:

a) Eğer işletmenin arzına karşılık bir talep yetersizliği sözkonusu, dolayısıyla stoklarda bir yığılma var ise, üretim giderlerinden kurtulmak, stokları eritmek için gerekiyorsa üretime ara verilmelidir.

b) İşletme sadece üstün olduğu alanlarda faaliyetlerini yoğunlaştırmalı, zayıf alanlardan çekilerek burada yaptığı giderlerden kurtulmalıdır. Başka bir deyişle işletme küçülmeye gitmelidir.

c) İşletmenin ithal girdileri büyük bir oran oluşturuyorsa ve döviz fiyatları artmışsa ithal girdilerde kısıtlamaya gidilmeli, mümkünse bu girdiler iç piyasadan sağlanmalıdır.

d) 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 uyuşarak personel azaltılmalıdır.

e) Personel ücretlerinin dondurulması yoluna gidilmeli, kriz çok şiddetlenirse, çalışanlarla anlaşarak ücretler azaltılmalı, mesailer kaldırılmalıdır.

f) Seyahat giderleri, otel masrafları, iş gezileri gibi giderler minimuma indirilmelidir.

g) 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 ya da dönemsel olarak yapılması yoluna gidilmelidir.

j) Mevcut yatırımların aciliyeti yoksa askıya alınmalı, yeni yatırımlara girişilmemelidir.

k) Kırtasiye giderlerinde tasarrufa gidilmelidir.

l) Elektrik-su, telefon gibi masraflar azaltılmalıdır.

m) Lüzumsuz kampanya giderleri kısılmalıdır.

9.3. Nakit Girişini Hızlandırıcı Önlemler

İşletmenin likidite sıkıntısını gidermede masrafları azaltıcı önlemlerin yanısıra 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 artırılmalıdır.

g) Taksitli satış kampanyalarına ağırlık verilmelidir.

ğ) Karlılıktan ziyade likiditeye önem verilmelidir.

h) Reklam ürün geliştirme ve verimliliğin artırılması gibi faaliyetlerin kesintisiz olarak devam etmesi sağlanmalıdır. ABD' de 1981-1982 yıllarında yaşanan durgunluk döneminde, reklam faaliyetlerine ara verenlerle, reklama devam eden 600 işletme üzerinde yapılan bilimsel araştırmada, bu işletmelerin 1985 yılı bitimine kadar elde ettikleri satış sonuçları değerlendirilmiştir. Durgunluk döneminde reklam faaliyetlerini kısmayan ya da arttıran işletmelerin 1985 yılı sonu itibariyle satışlarında ortalama % 275' lik bir artış elde ettikleri görülmüştür. Aynı dönemde reklam faaliyetlerini durduran ya da kısan işletmelerin ise, 1982, 1983 ve 84 yılı satışları düşük seyrettikten sonra ancak 1985 yılı satışları % 19' luk bir artış gösterebilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KARŞILAŞILAN KRİZLER, SONUÇLARI, ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

1. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE KARŞILAŞILAN EKONOMİK KRİZLER VE BUNLARIN İŞLETMELERE ETKİLERİ

1.1. 1929 Krizi

1929 yılına kadar olan dönemde ABD'de sanayi faaliyetleri ve üretim hacmi devamlı gelişerek Haziran 1929'da doruk noktasına ulaşmıştır. Haziran 1929'dan sonra faaliyet ve üretim endekslerinde düşüş başlamış ve yıl sonuna kadar düşüş devam etmiştir. Fabrika ücret ödemeleri, nakliye miktarları, büyük mağaza satışları gibi sanayiinin diğer göstergelerinde dönüş noktası daha geç olmuş ve Ekim ayından sonra bunlarda gerçek düşüşler başlamıştır. İmal edilen sanayi ürünlerinin miktarı o an için alıcıların isteklerinden fazla hale gelmişti ve yatırım yapma isteği kalmamıştı. Bu durumun mantıki izahı; alım artışındaki hız işadamları tarafından yanlış hesap edilmiş ve mallardaki stok miktarları satılabileceğinden ve lüzumundan fazla kabarmıştı. Stok miktarında görülen bu şişkinlik karşısında alımlar durdurulmuş veya azaltılmış ve bunun neticesi olarak da bu malların imalatı çok yavaşlamıştı ³².

31 Melih Gürsoy, **Dünyadaki Büyük Ekonomik Krizler ve Türkiye Ekonomisi-
ne Etkileri**, (Birinci Basım, İstanbul: Metis Yayınları, Nisan1989), s. 87.

1929 yılında başlayan bu durgunluk Kasım ayında bir krize dönüşmüş ve yıllarca devam etmişti. Bu krizin diğer sebepleri şöyle sıralanabilir:

a) Gelir dağılımındaki bozukluk. Nüfusun % 5'i çok yüksek gelire sahipti. Bu eşit olmayan çok farklı gelir dağılımı, ekonominin yüksek yatırımlara veya lüks mamul alanlarının fazlalığına veya her ikisine birden dayandığını gösterir. Yüksek gelir sahiplerinin lüks mallara ve yatırımlara yaptıkları harcamalar 1929 krizinin belirleyicilerinden birisidir.

b) İşletme bünyelerinin kötü oluşu. Holding şirketler geniş iş sahalarını kontrol ediyorlardı. Temettülerini devamlı verebilmek için işletmeler kendi yatırımlarından kısıntı yapmaya teşvik edildiler. Bu durum deflasyon baskılarını getiriyordu. Bu da kazançların azalmasına yol açtı. Gelir borçların ödenmesine ayrıldı, yeni sınai yatırımlar için borç alma imkansız hale geldi.

c) Üçüncü nokta banka bünyelerinin kötü olmasıdır. Bir banka iflas ettiği zaman, mevduat sahipleri paralarını çekme yarışına girdiklerinden diğer bankalar da batıyor ve bankalar birbiri ardına iflas ediyordu. 1929' un ilk 6 ayında 346 banka batmıştı. Zayıf bankalar sadece diğer zayıf bankaların batmasına değil kuvvetli bankaların zayıflamasına da sebep oluyordu. Bankaların bu durumu müşterilerinin sanayi yatırım imkanlarına etki ediyordu.

d) Dış ticaretteki olumsuzluklar. I. Dünya Savaşından sonra ABD'nin ihracatı ithalatından çok fazlaydı. Amerika'dan sattıklarından çok fazla mal alan diğer devletler aynı zamanda

Amerika'ya olan savaş borçlarını ödemek durumundaydılar. Ancak ABD ithalatı kısıtlayıcı tedbirler alınca savaş borçları ödenemez hal aldı ve diğer ülkelerin ekonomik durumları nedeniyle Amerika ihracatı büyük miktarda azaldı.

e) Ekonomik önerilerin kötülüğü. Enflasyon korkusu yüzünden devlet bütçesinin denk olmasına gayret ediliyordu. Bu korku faiz oranlarının azaltılmasına, kredi imkanlarının artırılmasına engel oluyordu. Doların devalüe edilmesi de devre dışı bırakıldı. Bütün bunlar, halkın alım gücünü çok azaltıyor ve üretimin daha da yavaşlamasına sebep oluyordu.

Holding şirketlerin sahibi bulunduğu imalat şirketleri piyasa çöküşü ile küçülmeye itilmişlerdir. Bunu takiben sistemin çökmesi ile borç alma imkanları azalmış ve yatırıma para verme isteği ortadan kalkmıştır. Bunun neticesi olarak fabrikalara siparişler durmuş ve işsizlik büyük miktarda artmıştı ³³.

Dr. Ravi Batra ekonomide krizlerle karşılaşılmasını için aşağıdaki tedbirlerin alınmasını önermiştir ³⁴:

a) Ekonomide asgari ücret bir ailenin gıda, kira, yiyecek, öğrenim gibi temel ihtiyaçlarını karşılamalıdır.

b) Ekonomide çalışmak isteyenlere olanak tanınmalıdır ve herkes bedensel veya zihinsel çalışmalarının sonucunu alabilmelidir.

c) Enflasyon ve işsizlik oranı düşük, büyüme hızı yüksek olmalıdır.

³³ Gürsoy, s. 104.

³⁴ Gürsoy, s. 179.

- d) Ekonomi dış etkilerden çok az etkilenmelidir.
- e) Vergi sistemi adil olmalıdır.

Dr. Batra bunların ideal bir ekonominin temel maddeleri olduğunu belirttikten sonra ne çeşit bir sosyal yapının böyle bir ekonomiyi oluşturabileceği sorusuna geçmekte ve böyle bir ekonominin yalnız serbest ticaret olanakları ile ve liberal bir ekonomi ile olabileceğini ve rekabetin olmadığı bir piyasada servetin küçük bir grupta toplanacağını bunun da spekülasyonlara, ardından da krizlere sebep olacağını belirtmektedir. Yeni bir ekonomik krizin önüne geçmek için aynı zamanda:

a) Asgari ücret ile azami ücret arasında bir bağlantı olmalıdır. Herhangi bir sanayide azami ücret asgari ücretin on mislinden fazla olmamalıdır.

b) Temel maddeleri üreten sanayi kolları birbirleri ile rekabet edebilecek daha küçük kuruluşlardan oluşmalıdır ki spekülatif hareketlere girişebilecek tekelci kuruluşlar olmasın.

c) Büyük kuruluşların hisse senetleri halka açık olmalı ve bu şirketlerin idareleri profesyonel yöneticilerden oluşmalıdır.

d) Miras yolu ile gelen servete bir tavan konmalı, bu tavan, asgari ücretle bağlantılı olmalıdır.

e) Hükümet bütçeleri dengeli olmalı e ekonomik devrelere göre ayarlanmalıdır. Ekonomi hızlı bir gelişme kaydediyorsa bütçede fazlalık olmalı ve ekonomi durgunluğa girmiş ise bütçe açığı olmalıdır.

f) Para arzı ekonominin büyüme hızına göre ayarlanmalıdır. Durunluk devrelerinde para arzı fazlalaşmalı, gelişme devrelerinde azaltılmalıdır.

g) Bazı sanayi kolları hariç, hükümetin ekonomiye müdahalesi asgaride tutulmalıdır.

1.2. 1974 Petrol Krizi ve Etkileri

1960'lı yıllardan itibaren gerek ABD ekonomisi, gerekse Avrupa ekonomisi gözle görülür bir büyüme sürecine girmişlerdir. Özellikle 1970-1973 yılları arasındaki ortalama büyüme hızları, 1960-70 yılları ortalamalarından yüksektir. Bununla birlikte dünya ticareti bu yıllarda %27-28 yıllık büyüme oranını yakalamıştı. Ancak 1974 yılında petrol fiyatlarının beklenmedik biçimde artması, tüm ülkelerin ekonomilerini sıkıntıya sokmuştur. Dünya ticaretinde büyüme % 4-5'lere düşmüş, gelişmiş ülkelerin büyüme hızı sıfır olurken, gelişmekte olan ülkelerde % 6 küçülme gerçekleşmiştir ³⁵.

Otomobil endüstrisinde üretim Japonya' da %7, diğer ülkelerde % 25-26 arasında düşüş göstermiştir ³⁶. İnşaat endüstrisi, otomobil endüstrisiyle birlikte, özellikle 73 ve 74'te dünya düzeyinde uygulanan kredi kısıtlama politikasının ve gerçek tüketici gelirlerinde görülen azalmanın sonucu olarak 1974-1975 iktisadi durgunluğunun darbesini en ağır biçimde yemiştir. Bu faktörler; malzeme ve arsa fiyatlarında görülen başdöndürücü bir artışla birleşerek, konut piyasası ve ayrıca üretken yatırımın batması nedeniyle darbe yiyen fabrika inşaat piyasasında karışıklığa yol açmıştır. Yeni başlayan inşaat sayısı yara yarıya düşmüştür. İnşaat endüstrisiyle yakın bir bağlılık

³⁵ Ergün Türkcan ve diğerleri, **Türkiye'de ve Dünyada Yaşanan Ekonomik Bunalım**, (Ankara: Yurt Yayıncılık, 1984), s. 57.

³⁶ Tayyar Sadıklar, **Zirvedeki Japonya**, (Üçüncü Baskı. Ankara: 1991), s. 92.

içinde bulunan elektrikli alet endüstrisi, 1974-1975'de otomobil endüstrisindeki iktisadi durgunlukla karşılaştırılabilecek ölçüde gerçek bir krize uğramıştır. Ocak 1975'de ABD'de bu daldaki satışlar, Ocak 1974'e göre %39 düşmüştür.

Tekstil endüstrisi de farklı derecelerde olmakla birlikte iktisadi durgunluktan aşırı etkilenmiştir. Brezilya' da çalışan işgücünün % 5'i işten çıkarılmış ve yatırımlar 2/3 oranında azalmıştır. Japon tekstil sektörü ise % 60 kapasite ile çalışmaya başlamıştır.

Çelik endüstrisinin büyümesi 1974' ün ikinci yarısında son bulmuştur. Batı Avrupa' da 1975'in ilk çeyreğinde çelik ürünler için verilen siparişler 1974'ün ilk çeyreğine göre %33 düşmüştür. Çelikteki 1975 durgunluğunun, çelik endüstrisinin büyük müşterileri olan otomobil, inşaat ve gemi yapım endüstrilerinin birbiriyle birleşen krizlerinin sonucu olduğu açıktır ³⁷.

Sonuç olarak 1974 kriziyle birlikte ABD ekonomisinde, Avrupa ve Japonya ekonomilerinde kapasite kullanım oranı, buna bağlı olarak da üretim de düşüşler kaydedilmiştir. Ancak istihdamdaki gerileme üretime göre daha düşük düzeyde kalmıştır. Krizin getirdiği diğer bir etki de enflasyon oranlarında yükselme olarak kendini göstermiştir. 1974'e göre dünya ticaretindeki büyüme krizle birlikte, yerini gerilemeye bırakmıştır. Kriz işletmelerin kar oranlarını da olumsuz etkilemiştir. 1975 yılında bir önceki yıla göre işletme karları %25 oranında düşmüştür. The Economist dergisinin araştırmasına

³⁷ Ernest Mandel, **Uluslararası Ekonomide İkinci Kriz**, (Çev: Yavuz Alagon, İstanbul: Kural Yayınları, 1986), s. 66-74.

göre işletme karları endeksi 1964 yılında 100 iken 1975'de 60'ın altına düşmüştür. Krizin bir diğer tipik özelliği de, birkaç kilit sektörde başlayarak, derece derece üretim sektörlerinin tümüne ya da çoğuna yayılmasıdır. Nitekim iktisadi durgunluk 1974'de otomobil ve inşaat sektörlerinde başlamış, daha sonra tekstil, elektrikli aletler ve inşaat malzemelerine yayılmıştır ve sonunda petrokimya endüstrisini vurmuştur ³⁸.

1.3. Güney Amerika' da Ekonomik Kriz

1.3.1. Brezilya

1890-1920 döneminde özellikle ilksel madde ihracatında önemli bir aşama kaydeden Brezilya 1929 yılında başlayan krizle birlikte ihracat gelirlerinde önemli bir gerilemeyle karşı karşıya kalmıştır. Bunun üzerine 1930'da yeni bir politika anlayışı belirlenerek, iç piyasaya yönelik faaliyetler hızlandırılmıştır. Ancak bunun için işletmelerin devlet tarafından desteklenmesi gündeme gelmiş, bunu gerçekleştirebilmek için de devlet iç borçlanmaya gitmek zorunda kalmıştır. 1937'de iktidarın değişmesiyle, ithal ikameci ekonomi politikası kabul edilmiş, yatırımların ve üretimin devam ettirilebilmesi için gerekli yatırım malları ve ara malları ithal edilmiştir. Dünya savaşı ile birlikte ithalatta kısıtlamaya gidilmiş, ancak daha önceden ithal edilen yatırım ve ara malları yerli üretim için temel teşkil etmiştir.

İkinci Dünya Savaşı yıllarında daha ziyade gıda malları ihracatı gerçekleştiren Brezilya, bu dönemde ithalat yapamadığından döviz stoklarında bir büyüme kaydedilmiştir.

³⁸ Mandel, s 26-40.

Savaştan sonra, Brezilya parası "cruzeiro" nun değerinin sabit bırakılmasıyla, aşırı değerli döviz kuru politikası izlenmiştir. Böylece savaş döneminde birikmiş bulunan rezervlerin önemli bir bölümü yatırım malları ithalatı için harcanmıştır. Bu yıllarda hükümetin enflasyonu önlemeye yönelik politikaları, sanayi kesiminde likidite sıkıntısına yol açmıştır. Kredi olanakları kısıtlanan sanayi kesimi uzunca bir süre ücret artırma taleplerini geri çevirmiştir. Ancak bir süre sonra ücretler % 100 oranında artırılmıştır. Bu dönemde birçok banka kapandığı gibi, sanayiciler panik içerisinde bunalımlı günler geçirmişlerdir. Çok büyük mali sıkıntılarla karşılaşan işletmelerin çoğu yabancı sermayeli kuruluşlar tarafından satın alınmıştır.

Özetle belirtmek gerekirse, gerek ülkenin kendi bünyesinden kaynaklanan ekonomik sorunlar gerekse dünya ekonomisinin içinde bulunduğu koşullar işletmelerin faaliyetlerini büyük ölçüde etkilemektedir. İşletmeler de stratejilerini hükümetin belirlediği politikalar çerçevesinde yönlendirmek zorunda kalmışlardır. Ekonomi yönetiminin tercihinine göre, zaman zaman ithalatta etkin olan işletmeler avantajlı konuma gelirken, zaman zaman da ihracata yönelik çalışmalarını hızlandıran işletmeler daha iyi durumda olmuşlardır. Bu arada yabancı sermayeli işletmelerin etkinliği de oldukça fazla olmuştur. Mali açıdan güçlü olan bu işletmeler, işletmelerin buldukları durumdan faydalanarak, etkinliğini gittikçe artırmışlardır.

1.3.2. Meksika Krizi

1982-1987 yılları arasında durgun bir ekonomik görüntü sergileyen Meksika yeniden büyümeye ve istikrar kazanmaya

başlamıştır. Nitekim son beş yıl içerisinde büyüme hızı ortalama % 2,5'in altına düşmemiştir. Beş altı yıl öncesine kadar üçlü rakamlarda seyreden enflasyon da özellikle özelleştirmeden sağlanan gelirler sonucu kamu açıklarının daraltılmasıyla kontrol altına alınmıştır. Bir yandan kamu kuruluşlarının özelleştirilmesi nedeniyle yapılan hisse senedi ihracı, diğer yandan sermaye piyasasıyla ilgili yasal ve kurumsal düzenlemeler yabancı yatırımcılar için cazip bir yatırım ortamı yaratmıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak ülkenin borsası "Bolsa" da kısa zamanda inanılmaz ölçüde büyümüştür.

Ne var ki, makro düzeyde önemli sonuçlar alınmasına, iç ve dış dengelerin sağlanması yönünde iyi bir performans yakalanmasına karşın, sanayide yapısal reformlar gerçekleştirilememiştir. Özellikle imalat sanayinin dış rekabet gücü arttırılamamış, yatırım artışı da gerilemeye başlamıştır. Bu da düşük büyümeye yol açmıştır. 1992 ve 1993 yıllarında büyüme hızı % 1-2'nin altına inmiştir. Üstelik çok sayıda ürün üzerindeki gümrük duvarlarının kaldırılması ithalatı kamçulamış ve ithalat, ihracattan çok daha hızlı artmaya başlamıştır.

Bu arada mevcut döviz rezervi de hızla erime göstermiş, yaklaşık 30 Milyar dolar düzeyindeki rezerv büyüklüğü 12 Milyar dolara gerilemiştir. Özellikle ödemeler bilançosu açıklarını kapatmak amacıyla sıcak paraya duyulan ihtiyaç hükümeti sıkı para politikası uygulamaya yöneltmiştir. Hükümet bu politikayla faiz hadlerin arttırmayı, böylece ülkeye döviz girişini özendirmeyi ve rezervlerde istikrar sağlamayı amaçlıyordu. Bu amaç doğrultusunda devalüasyon da gelmekte gecikmedi.

Sürekli ve yüksek enflasyon “peso” dan kaçıışı hızlandırırken, döviz rezervlerinin de yarı yarıya azalmasına yol açmıştır. Ama en önemlisi yabancı yatırımcıların ülkeye olan güveni sarsılmış ve ülkeyi terketmeye başlamışlardır. Yabancı yatırımcıların çekilmesiyle borsada başlayan çöküş krizi hızlandırmıştır ³⁹.

Görüldüğü gibi Meksika’da yaşanan gelişmeler ülkemizdekiyle büyük benzerlikler göstermektedir. Sorunun orijininde sermaye stoğundaki yetersizlikler, kamu açıklarının büyük olması, verimsiz çalışan kamu işletmeleri, teknolojik ve mali açıdan yetersiz özel işletmeler, dışa bağımlı ekonomi ve sıcak paranın varlığı yatmaktadır. Tüm bu olumsuzluklarla birlikte gerçekleşen sağlıksız ve hızlı büyümeyi ekonominin bünyesi kaldıramadığından, zayıf bir anda ekonomi hemen sarsılmakta ve hem işletmeleri hem de halkı önemli ölçüde etkilemektedir. Ancak burada Meksika’nın bir şansı ABD ile yaptığı NAFTA Anlaşması çerçevesinde büyük miktarda yardımlar alabilmesi ve büyük yatırımları olan yabancıların durumun daha iyiye gitmesi için yaptığı katkılar olmuştur.

Krizle birlikte, üç ay içerisinde 250.000 kişi işsiz kalmıştır ve alınacak ekonomik önlemler sonucu yaşanacak olası bir resesyona 500.000 kişinin daha işini kaybedeceği sanılmaktadır. Meksika’daki üreticilerin ağırlıklı olarak yabancı hammaddeye bağımlı olduğu düşünülürse, devalüasyon sonrası ihracattaki beklenen canlanmanın gerçekleşmesinin güç olduğu görülmektedir. 1995 yılı için enflasyon oranı, tahminlerin % 40

³⁹ Suat Oktar, “Meksika’da Finansal Kriz”, **Banka ve Ekonomik Yorumlar**, Yıl:32, Sayı:4, (Haziran 1995), s.6-7.

fazlasıyla gerçekleşecek ve ekonominin %2 küçüleceği beklenmektedir ⁴⁰.

2. TÜRKİYE'NİN 1994 YILINDA KRİZE GİTMESİNİN NEDENLERİ

2.1. 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 dönüşmüştür. 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.

⁴⁰ Ertuğrul Karsak, "Meksika'da Yaşanan Ekonomik Gelişmeler ve Diğer Gelişmekte Olan Piyasalara Etkileri", **Banka ve Ekonomik Yorumlar**, Yıl:32, Sayı: 6, (Haziran 1995), s.38-39.

TABLO 1
GSMH Sektörel Büyüme Hızları (1987 Fiyatlarıyla)

	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>
TARIM	8.0	-7.8	7.1	-0.2	3.9	-2.4
SANAYİ	2.7	4.9	9.1	3.3	6.8	8.6
HİZMETLER	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 DIŞ 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
DOLAYLI. VERGİLER, SÜBVANSİYONLAR.	-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 ⁴¹. Bu büyümeyi dış ticaretimizdeki gelişmelerle ilişkilendirebiliriz.

TABLO 2
İhracatın İthalatı Karşılama Oranı (Milyon \$)

(HAM PETROL DAHİL)	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>
İTHALAT	15.792	22.302	21.047	22.870	29.423
İHRACAT	11.625	12.959	13.594	14.719	15.348
KARŞILAMA ORANI (%)	73,6	58,1	64,6	64,4	52,2

Kaynak: DİE

⁴¹ Zeyyat Hatipoğlu ve Mustafa Aysan, **Türkiye Ekonomisinde 1994**
Bunahımı, (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, Mayıs 1994), s. 47.

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 ⁴². Böylelikle iç piyasaların daralması gerçekleşmemiştir. Bu konuda o tarihlerdeki dünya konjonktöründe Türkiye lehine olan özellikleri de belirtmek gerekir. İki bloklu dünya sistemi sürmektedir ve Türkiye NATO'nun güneydoğu kanadında önemli bir müttefikdir. 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 kullanılmış ve borç ertelenmesi 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.

⁴² Nazım Ekinci, "Kriz ve Para Politikası Üzerine", **TÜSİAD Görüş**, (Haziran 1994), s. 36.

2.2. 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 yakalınmışlar 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.⁴³

⁴³ A. Savaş Akat, "1994 Bunalımı Üzerine Çeşitlemeler", **TÜSİAD Görüş**, (Mart 1994), s. 18.

TABLO 3
Kaynaklar ve Kullanım

	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>
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, ii) 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 tasarruf/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 tasarruf/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 kalmıştır.

Yukarıda söylenenleri özetleyecek olursak ⁴⁴; 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 yapabilmiştir. 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

⁴⁴ Akat, s. 20.

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 oluşmuştur⁴⁵.

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

⁴⁵ Bülent Gültekin, "Krizin Nedeni: Reel Dengelerde Bozulma", **TÜSİAD Görüş**, (Mart 1994), s. 32.

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 ⁴⁶. 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 gelişme karşısında Türk Lirasının değer kaybettiğinin, itibar kaybettiğinin bir an önce anlaşılması ve gerekli tedbirlerin alınması gerekirdi. Döviz tevdiat hesaplarındaki gelişme Tablo 5 te görülmektedir.

TABLO 5

Döviz Tevdiat Hesaplarının Gelişimi (Milyar TL)

	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>
Döviz Tevdiat Hesabı	13.439	21.118	50.061	104.839	190.617
Toplam Mevduat	40.926	59.929	96.860	155.087	230.797
DTH/TM	% 32.8	% 35.2	% 51.7	% 67.6	% 82.5

Kaynak: TCMB, Aylık İstatistik Bülteni, Mayıs 1994.

⁴⁶ Selçuk Abaç, "Türkiye'nin Ekonomik Gündemi", **İzmir Ticaret Odası Dergisi, Ekonomik Vizyon**, Yıl:6, Sayı:8, (Mart-Nisan 1994), s. 14.

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 kısarken diğer yandan da cazip koşullarda ve ucuz ithalat yapabilme imkanlarını ortaya çıkarmıştır ⁴⁷. 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

⁴⁷ Rıdvan Karluk, **Türkiye Ekonomisi**, (Üçüncü Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1995), s. 417.

arada ülkemizin hurda mezarlığına dönüşme olgusu da maalesef yaşanmıştır. Yani ülkemiz eline geçen önemli bir fırsattan yeteri kadar yararlanamamıştır⁴⁸.

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. Tabii bunlar kredi maliyetlerine yansdı. Bankalardan alınan her munzam karşılık doğrudan kredi maliyetlerini yükseltiyordu. Diğer taraftan dispoñibilite yükümlülüğü mevduatın %35'i gibi çok yüksek oranda olması ve vadeyi sürekli uzatan bir dispoñibilite 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 içerisinde 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 yükliyordu⁴⁹.

⁴⁸ İlker Parasız , **Kriz Ekonomisi**, (Birinci Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, Ocak 1995),s. 148.

⁴⁹ Abaç, s. 16.

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 getirisinden 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 yaratmıştır⁵⁰.

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 konjunktür borsayı sürekli canlı tutamazdı. Çünkü İMKB risklerin daha fazla olduğu, tasarruf sahiplerinin değil büyük oyuncuların bulunduğu spekülasyon bir piyasadır⁵¹.

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

⁵⁰ Parasız, s. 167.

⁵¹ Hurşit Güneş, "Letarjizm+Popülizm=Göz Göre Göre 5 Nisan", TÜSİAD Görüş, (Haziran 1994), s. 48.

ile kaynaklamak zorunda kalan KİT' lerde karlılık düşmüş, 1984' de ulusal gelirin %1.4'ü oranında kar sağlayan KİT'ler, 1980'lerin sonuna doğru ulsal gelirin % 5'ine yakın finansman açıkları vermeye başlamışlardır ⁵².

viii) Tüm bu gelişmeler sonucunda ekonomide var olan iç dengesizlik, dış dengede de bozulmaya neden olmuştur. İhracat 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.

TABLO 6
Ödemeler Dengesi

	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>
Dış Ticaret Dengesi	-4.219	-9.555	-7.340	-8.190	-14.162
Toplam Mal ve Hiz.	-2.597	-7.118	-4.841	-5.001	-10.148
Cari İşlemler Den.	961	-2.625	258	-942	-6.380

Kaynak: HDTM, Başlıca Ekonomik Göstergeler, Mayıs 1994.

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

⁵² Hatipoğlu-Aysan, s. 50.

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 getirisi %1.200'e, devlet hazine bonolarının yıllık getirisi 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.

2.3 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 ⁵³.

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 genişletmektedirler. 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.

⁵³ Öztin Akgüç, "Krizin Aşılması İçin Firma Yönetiminde Reformun Yapılması"
Milliyet Gazetesi, 28 Ağustos 1994 s. 7.

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 artırılabilceği sürece 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 geliştiremememe, 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.

3. 5 Nisan Ekonomik Önlemler Uygulama Planı

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 itibariyle sıralanmıştır ⁵⁴.

3.1. Uygulama Planının 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 gözeterek sürdürülebilir bir temele oturtmaktır.

54 5 Nisan Ekonomik Önlemler Uygulama Planı

3.2. 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.

3.3. 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. spekülasyon 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 konjoktüre bağlı zorunlu gelişmeler ayrıca dikkate alınacaktır.

3.4. Merkez Bankası ve Bankacılık Kesimi ile İlgili Tedbirler

Hazine ve diğer kamu kuruluşlarının Merkez Bankasının kredi kullanımına sınırlama getirilerek Merkez Bankası daha özerk bir yapıya kavuşturulacaktır. Merkez Bankası, para politikasını ekonomideki fiyat, ücret ve döviz kuru için öngörülen

hedeflerle uyumlu bir şekilde yürütecek ve parasal büyüklükler kontrol altında tutulacaktır.

3.5. 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.

3.6. 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.

3.7. Yapısal Düzenlemeler

Orta vadede, ekonomik kalkınmanın sağlıklı ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması, istikrar programının

yanısıra, 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.

4. 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 kısıcı 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 kısmışlardır. 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 güvenininde 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 başgöstermiştir. 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, ek 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 ve kendilerinin de içinde bulunduğu olumsuzluklardan dolayı kredilerini kapatmışlardır. Kredi bulma imkanına sahip olan işletmeler ise çok büyük oranda faiz ödemek zorunda kalmışlardır.

1) 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.

5. YÖNETİCİLER 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 ulaşımdan 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 sezilmesine yarar ⁵⁵.

⁵⁵ Abdullah Yıldırım, "Tasarruf Sahipleri ve Portföy Yöneticilerinin İzlenmesi Gereken Ekonomik Bilgiler ve Yorumları", **Ekonomiyi İzleme Sempozyumu**, (İstanbul: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Mezunları Derneği, (5-6 Mayıs 1994), s. 103.

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.

5.1 Reel Ekonomik Göstergeler

a) Ekonomi nereye gidiyor, büyüyor mu, küçülüyor mu? GSMH 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'nin 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 ⁵⁶.

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 karşılaşacağına 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

⁵⁶ Tolga Kağan Koç, **Doğru Karar Vermek İçin Ekonomik Göstergeleri Yorumlama Rehberi**, (Power Kitap Serisi, İstanbul: Mart 1995), s.45.

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.⁵⁷

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.⁵⁸

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 farkedebiliyorlardı.

⁵⁷ Koç, s. 47.

⁵⁸ Yıldırım, s. 104.

e) Ekonominin hangi sektörleri büyüyor, hangileri küçülüyor?

Sektörler itibariyle 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 kısıllacağının 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, disponibilibite 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 arttırdığını 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.

1) 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 arttığı 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 döviz gelirlerini azaltır. Sanayileşmiş ülkelerde büyüme hızlanınca ihracat 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) Trafiğe kaydedilen araç sayısı.

Trafiğe 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 resesyununun artık tamamen bittiği söylenebilir ⁵⁹.

⁵⁹ _____, "Ekonomi İyiyeye Gidiyor", **Capital**, Yıl: 3, Sayı:5, (Mayıs 1995), s.32.

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 duyularla 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 gösterebilir, işadamları içinde bulunulan psikolojik duruma göre yatırım ve üretim kararı 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 ⁶⁰.

6. TÜRK SANAYİCİLERİNİN KRİZİ AŞMA TAKTİKLERİ

Türk işadamlarının kriz dönemlerinde uygulanması gereken işletmeyle ilgili tedbirler konusundaki önerilerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz ⁶¹:

⁶⁰ _____, "Ekonomi İyiyeye Gidiyor", **Capital**, Yıl: 3, Sayı:5, (Mayıs 1995), s.32.

⁶¹ Çeşitli gazete, dergi ve işadamlarıyla yapılan söyleşilerden derlenmiştir.

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 hareket 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. Mevduat toplayan ve borçlanma ihtiyacını öyle ya da böyle temin eden bankaların geçen krizdeki durumunun hiç de iyi olmadığı görüldü. Gecede %1.000 faiz veren bankalarla çalışmanın tehlikesini görmezlikten gelmeyin.

d) İnsana yatırımın önemi gözardı edilmemeli.

e) İhracata uygun olan mamüllere 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.

ı) İşletmeler zorlandıkları taktirde küçülmeli, masraflarını kısmalı, krediyle iş yapmamalıdır.

i) Panik içinde olmak sağlıklı düşünmeyi engeller. Huzurlu tartışmalar yaparak işletme yöneticileri mantıklarını kullanmalıdırlar.

İşadamlarının krizin önlenmesi konusunda merkezi otoriteden bekledikleri çözüm önerileri:

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 için sadece Eximbank kanalının değil, diğer bankalardaki döviz kredilerinin de açılması. 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.

ı) Yeni vergi düzenlemeleri ile KDV oranları düşürülmeli. Götürü vergi sistemi kaldırılmalı, gelir ve kurumlar vergisi oranları düşürülmeli, kayıklı ekonomi sistemine hızla geçilmeli.

i) Dövizli bir yatırım ve tasarruf aracı olarak görülmesi önlenmeli, gerekirse bu tür faaliyetler kısıtlanmalı.

j) Devlet en kısa zamanda sanayici ve tacir sıfatından kurtulmalıdır. Özelleştirme hızla yapılmalıdır.

k) Siyasi istikrar sağlanmalıdır.

l) 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 üretip pazarlayabilecek bir çalışma düzeni kurulmalıdır. Bunun için teknoloji parkları, yüksek teknoloji alanları oluşturulmalıdır.

ı) Nüfus artışı kontrol altına alınmalıdır.

i) Eğitime daha fazla önem verilerek, eğitim kalitesinin arttırılmalıdır.

7. TÜRKİYE'DE BAZI SEKTÖRLERE KRİZİN ETKİLERİ

7.1. Metal Eşya, Makina ve Gereç Sektörü

a) Otomotiv

Otomotiv ve yan sanayi sürükleyici sektör olarak birçok imalat, sanayi kolunun, savunma sanayinin, hizmet sektörünün gelişmesine, istihdamın artırılmasına ve geniş bir tabana yayılmasına önemli bir katkı sağlamaktadır.

Otomotiv ve yan sanayi dünyada gelişen teknolojiye ayak uydurma zorunluluğu nedeniyle gelişmeleri yakından izlemek durumundadır. Her an değişen ve süratle gelişen teknoloji, ülke teknolojisinin modern ve çağdaş düzeye çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Otomotiv ve yan sanayi çeşitli sektörlerden mal temin eden bir sanayidir. Başta demir-çelik, lastik, plastik, boya ve muhtemel metal vs. gibi sektörlerin gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Ülkemizde otomotiv ve yan sanayi gerek katma değer ve gerek istihdam yönünden imalat sektörü içinde % 10 civarında ağırlığı ile ilk 5 sektör arasında bulunmaktadır. Yapılan hesaplamalarla, otomotiv sanayinde faaliyet gösteren ana işletmelerde çalışan her kişinin oto sanayinde çalışan 20 kişiye iş imkanı sağladığı tespit edilmiştir ⁶².

1994 krizinden en fazla etkilenen sektör otomotiv sektörü olmuştur. Kriz, sektörün içinde bulunduğu hızlı büyümesini durdurmuştur. 1994 yılında bir önceki yıla göre yerli otomobil

⁶² Yılmaz Men, "Otomotiv Sanayii Krizin Günah Keçisi mi?", **Egevizyon**, Yıl: 2, Sayı: 7, (Nisan-Haziran 1994), s. 26.

satışları %50, ithal otomobil satışları %75 oranında düşmüştür. Ticari araç satışı ise neredeyse durma noktasına gelmiştir. Ocak-Mayıs 1993 ile aynı dönemin 1994 karşılaştırmalı otomobil stoklarında %269, ticari araçlarda %26, traktörde %118 artış gözlenmiştir. 1993'de 1-2 hafta olan stok eritme dönemi otomobilde 74, ticari araçta 160, traktörde 36 güne çıkmıştır. Ekonomik krizin derinleşmesi geçen yılı 1,2 milyar dolar yatırım gerçekleştiren otomobil sektörünü, üretimi durdurmaya, işten çıkarmalara varan kritik bir noktaya getirmiştir. 1994 Haziran ilk haftası itibariyle ana sanayide toplam çıkarılan işçi sayısı yaklaşık 4.500 kişidir. Üretime verilen ara verme süresi otomobil gruplarında yaklaşık 100 gündür. Bir otomotiv işçisinin yan sanayide 20 işçiye iş imkanı sağladığı düşünülürse, ülke genelinde büyük bir işsizler ordusu ile karşı karşıya gelindiği ortadadır.

Ekonomik krizle birlikte otomobil satışında düşüşün nedenlerini başta talep daralması olmak üzere şöyle sıralayabiliriz:

- a) Hazine bonosu ve banka mevduat faizlerinin yüksekliği,
- b) Tüketici kredilerinin durdurulması ve verilenlere çok yüksek faiz uygulanması,
- c) Ticari kredi maliyetlerindeki artış,
- d) Hammadde fiyatlarındaki hızlı yükseliş,
- e) Döviz kurlarındaki sürekli ve istikrarsız dalgalanmalar.

Otomotiv sektörü, krizi büyük oranda işçi çıkararak, üretime ara vererek, yan sanayiye olan yükümlülüklerini erteleyerek ve faaliyet dışı yatırımlarla(mali yatırımlarla) aşmıştır. Örneğin

Tofaş Fabrikaları 1994 yılında esas faaliyetlerinden 2.992.754. milyon TL. kâr elde ederken, diğer faaliyetlerden 5.992.100 milyon TL. kâr elde etmiştir. Diğer faaliyet karının esas faaliyet karına oranı %197,88' dir.

Ülkemizde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden bazılarının kriz dönemindeki ithalat, ihracat ve kapasite kullanım oranları ile diğer kriz dönemine ait veriler aşağıda gösterilmeye çalışılmıştır:

Makina Tarım End. A.Ş. ⁶³:

	<u>İthalat (MİP)</u>	<u>İhracat (SİP)</u>	<u>KKO (%)</u>
1992	% 28,92	% 27,45	59
1993	% 29,57	% 22,84	66
1994	% 26,46	% 37,22	69

Şirket başlatmış olduğu Sürekli Gelişme Projesi çerçevesinde tam zamanında teslimat oranını %100'e, 90 gün olan üretim süresini 30 güne, 90 gün olan mamül ve yarı mamül stoklarını 45 güne düşürmeyi hedeflemektedir. Bu hedeflere ulaşabilmek amacıyla çalışanların gerek üretim ve gerekse yönetim sürecine katılmalarını sağlamak üzere 94'de eleman başına 14 saat eğitim gerçekleştirmiş, 95 senesi için eleman başına 20 saat eğitim hedeflenmiştir. Bu eğitim sayesinde 1994 yılında üretim artışı sağlanmış ve eleman başına üretim artışı %20 olmuştur.

⁶³ İMKB Şirketler Yılığ 1995. İleriki sayfalarda yer alan işletmelerin tümünün verileri bu yıldan derlenmiştir.

Mutlu Akü ve Mal. San. A.Ş.:

	<u>İthalat (MİP)</u>	<u>İhracat (SİP)</u>
1992	% 55	% 08,80
1993	% 51	% 26,00
1994	% 54	% 33,00

Şirket 1994 yılında starter aküde % 34, endüstriyel aküde % 41 ve diğer mamüllerde % 25 oranında kapasite kullanım oranı gerçekleştirmiştir. Ekonomik krizi başarılı bir satış politikası ve kar marjını düşük tutarak atlatan şirket % 26'lardaki piyasa payını % 60'lara çıkarmıştır. Şirket, 1994 yılını yatırımlara ağırlık verdiği bir dönemde karşılamış, ancak ekonomik konjonktüre bağlı problemlerin yansımalarından düşük düzeyde etkilenmiştir.

Otosan Otomobil San. A.Ş.:

	<u>KKO %</u>	<u>İthalat (MİP)</u>	<u>İhracat(SİP)</u>
1992	61	% 46,50	% 2,43
1993	69	% 51,70	% 3,20
1994	38	% 59,10	% 6,50

Şirket 1994 yılında ekonomik krizden yüksek ölçüde etkilenen otomotiv sanayiinde faaliyet göstermesinden dolayı, talep daralmasına bağlı olarak faaliyetlerini Haziran ve Ağustos ayında yarıya indirmiştir. 1993 yılında % 69 kapasite kullanım oranı ile çalışan şirket, 1994'de bunun 31 puan altına inip, % 38 kapasite kullanım oranıyla çalışmıştır.

Parsan Makina Parçaları San. A.Ş.:

	<u>KKO %</u>	<u>İthalat (MİP)</u>	<u>İhracat(SİP)</u>
1992	38	% 08	% 16
1993	46	% 10	% 15
1994	47	% 07	% 36

Şirketin içinde bulunduğu sıcak çelik dövme sektörü otomobil montaj sanayiye hizmet vermesi dolayısıyla ekonomik durgunluktan ve fiyat dalgalanmalarından olumsuz yönde etkilenmiştir. Ancak sektör içinde ihracat yapan firmalar otomotiv sektöründen yansıyan durgunluktan etkilenmemiş ve üretime ara vermeden faaliyetlerine devam etmiştir.

Tofaş Türk Otomobil Fab. A.Ş.:

	<u>KKO %</u>	<u>İthalat (MİP)</u>	<u>İhracat(SİP)</u>
1992	101,6	% 25,31	% 2,3
1993	133,8	% 19,95	% 2,1
1994	060,7	% 20,14	% 7,6

Geçtiğimiz yıl ülke ekonomisinde yaşanan olumsuz gelişmeler sonucu Türkiye'de otomobil talebi 1993'de 442.385 iken, 94'de % 48,2 oranında azalarak 227.863'e düşmüştür. Şirket faaliyetleri de bu olumsuz gelişmelerden etkilenmiş ve üretim iç talebe bağlı olarak %40 oranında gerilemiştir. Şirket çıkarılmış sermayesini 600 milyar TL'dan 1.200 milyar TL'ye yükseltmiştir.

İşletme bu gelişmelere paralel olarak üçlü vardiyadan ikili vardiyaya geçmiş çalışanlara 60 gün yarım ücretli izin hakkı

kullandırmıştır. Net satış cirosu önceki yıla göre %8 oranında artmıştır. Şirket 1994 yılında yeni model ve yerleşmeye yönelik yatırımlara öncelik vermiş ve toplam yatırım harcamaları 1.733 milyar TL'ye ulaşmıştır.

b) Beyaz Eşya Sektörü

1994, beyaz ve kahverengi eşya sektörü için küçülme yılı oldu. Oysa, son yıllarda yurtiçi ve yurtdışı satışları sürekli artan, üretimini ve kapasitesini sürekli yükselten, teknolojisini yenileyen, istihdamını arttıran az sayıda sektörler arasında yer almıştır. Geçen yıl ise krizin etkisiyle üretim azaldı. Yatırımlar büyük ölçüde durdu. 1994'de iç piyasa televizyon satışlarında %46'lık bir gerileme yaşandı. 1993'de 1 milyon 606 bin adet televizyon üretilmiş, bunun 1 milyon 115 bin adedi iç piyasada satılmıştı. 1994'de ise üretim 1 milyon 223 bine, iç piyasa satışları da 593 bin adete geriledi. Ancak, 1993'de 491 bin adet olan televizyon ihracatı 1994'de 630 bine yükseldi. Böylece iç piyasada %46 oranında düşen satışlar, ihracatta %28 oranında arttı⁶⁴.

ARÇELİK A.Ş.:

	<u>İthalat (MİP)</u>	<u>İhracat (SİP)</u>
1992	% 28	% 2,55
1993	% 33	% 3,94
1994	% 37	% 5,8

⁶⁴ "Kilit Kelimeler: Damping ve KDV", **Power**, Sayı:4, (Mart 1995), s.25.

Yaşanan ekonomik kriz nedeni ile tüketicinin alım gücünde meydana gelen düşüş beyaz eşya pazarı ile birlikte Arçelik AŞ'nin de satışlarında bir önceki yıla göre düşüşe yol açmıştır. Şirketin iç piyasada satışları 1993' e göre % 17 azalmıştır. Değişen ekonomik durum ve daralan talep nedeniyle kapasite ihtiyacının ortadan kalkması dolayısıyla 1994 yılı için planlanan 86,8 milyon \$ tutarındaki yatırımların bazıları ertelenmiş veya iptal edilmiştir. Şirket özellikle maliyet indirimine yönelik yatırımlara ağırlık vermiş ve bu alanda 8,5 milyon \$' lık yatırım yapmıştır.

Bekoteknik San. A.Ş.:

	<u>İthalat (MİP)</u>	<u>İhracat (SİP)</u>
1992	% 69	% 14
1993	% 66	% 16
1994	% 69	% 30

1994' de yaşanan ekonomik kriz nedeniyle ABD dolarının TL karşısında çok fazla değer kazanması ithalata bağımlılığı yüksek olan sektörlerde öneki maliyet artışlarına ve satın alma gücünün düşmesi nedeniyle iç piyasanın daralmasına yol açmıştır. Elektronik sektöründe faaliyet gösteren şirkette de Türkiye' nin içinde bulunduğu ekonomik duruma paralel olarak daralma yaşanmış, iç piyasa üretimi düşmüştür. Renkli TV' de iç piyasa üretimi % 22,6 azalmış, dış piyasa üretimi ise % 16,8 artmıştır. Bu dönemde şirket, iç piyasadaki gerilemenin etkisini azaltmak için ihracata yönelmiş ve 94 yılı ihracatı \$ bazında 93'e göre %13,1 artmıştır.

PEG Profilo Elektrikli Gereçler San A.Ş.:

KAPASİTE KULLANIM ORANI

	<u>B.dolabı</u>	<u>Çam.Mak.</u>	<u>Fırın</u>	<u>Blş.Mak.</u>	<u>İthalat (MİP)</u>	<u>İhracat (SİP)</u>
1992	% 61	% 194	% 270	% 155	% 55	% 04,70
1993	% 55	% 163	% 218	% 126	% 55	% 05,12
1994	% 59	% 143	% 180	% 055	% 53	% 13.91

1994 yılında yaşanan ekonomik kriz neticesinde piyasada talep daralması yaşanmıştır. Buna bağlı olarak şirket 1994 yılı içinde yapılmasını öngördüğü yatırımlarını ertelemiştir. Şirket yüksek teknoloji kullanması sonucu produktivitesini de 94 yılında %10 oranında artırmayı başarmıştır. Buna bağlı olarak 94'de faaliyete ara verilmemiştir. Şirket öngörülenin %25 üzerinde ihracat yapmıştır.

Metal Eşya, Makina ve Gerek Yapımı Sektörüne

Ait Oranlar⁶⁵:

NET KAR MARJİ:

	<u>Aritmetik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	2.60	15.44
1992	-0.83	21.69
1993	7.12	13.34
1994	8.33	15.74

SATIŞLARIN BÜYÜME HIZI:

	<u>Aritmetik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	63.77	43.28
1992	78.37	41.97
1993	96.19	42.19
1994	62.80	43.83

⁶⁵ İMKB Şirketler Yıllığı 1995. Diğer tüm sektörlerin finansal oranları bu yıldan alınmıştır.

NET KAR BÜYÜME HIZI:

	<u>Aritmatik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	-259.94	1228.50
1992	100.77	353.69
1993	237.04	284.35
1994	-165.36	1036.33

ÖZSERMAYE BÜYÜME HIZI:

	<u>Aritmatik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	39.56	72.65
1992	34.58	137.09
1993	163.86	153.55
1994	116.37	115.81

Metal eşya, makina ve gereç yapımı sektöründe hammaddeleri metal ve türevlerine bağımlı olan otomotiv, beyaz eşya ve diğer makina ve gereçlerin yapımı ile uğraşan işletmeler faaliyette bulunmaktadır. Bilindiği gibi 1994 ekonomik krizinden en fazla etkilenen alanlardan birisi bu sektördür. Buna rağmen bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin net dönem karları ortalaması 1993 yılında %7.12 iken 1994 yılında %8,33'e yükselmiştir. Net karların büyüme hızında ise bir önceki yıla göre %165.36 oranında bir azalma kaydedilmiştir. Sonucun negatif olması sektörde yer alan bazı işletmelerin net karlarındaki büyük düşüşlerden kaynaklanmaktadır. Krizin olumsuz etkisini satışların büyüme hızından da gözlemliyebiliyoruz. Satışların büyüme hızı son dört yılın en düşük seviyesi olan %62.80 düzeyinde olmuştur. Öz sermayedeki büyümenin de önemi kavranmasına karşılık, mali yetersizliklerden dolayı bir önceki yılın %168.86 oranında artışından daha düşük bir öz sermaye artışı sağlanmıştır(%116.37).

7.2. Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri Sektörü

Dokuma, giyim eşyası ve deri sektörü, Türkiye ekonomisinin itici gücünü oluşturan önemli bir sektördür. Ülkemiz sanayinde çalışan nüfusun %28'i bu sektörde çalışmaktadır. Ülke ihracatının %35'ini, GSMH'nin %9'unu bu sektör oluşturmaktadır.

Dokuma, giyim eşyası ve deri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %95'ini küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmelerin en önemli problemi işletme sermayesi yetersizliği ve borçlanma gerekliliğidir. Krizden önce, işletme sermayesi ihtiyacını kredilerle karşılayarak ticari faaliyetlerini sürdüren işletmeler, krizden sonra, dış piyasalardaki kredi itibarının düşmesi, bağlı olarak ülkemizdeki bankaların kaynak sıkıntısı içine düşmeleri ve sonuçta sanayi işletmelerine vermiş oldukları kredileri geri talep etmeleri, borçla yaşar durumda olan bu işletmeleri bir anda likidite sıkıntısına sokmuştur. İşletme sermayesi ihtiyacını banka kredileriyle karşılayamayan, hatta aldıkları kredileri geri ödemek zorunda kalan firmalar doğal olarak ticari faaliyetlerini daraltmak zorunda kalmışlardır⁶⁶. Buna rağmen büyük oranda ihracat gerçekleştiren tekstil sektörü, 1994 yılında döviz kurlarındaki iyileşme sonucu özellikle yılın ikinci yarısında ihracatını artırma şansını elde etmiştir. 1994 yılında 6,5 milyar dolarlık ihracat gerçekleştiren sektör, ihracatını geçen yıla göre % 20 arttırmıştır.

⁶⁶ Hasan Turhan, "Tekstil Sadece Verilen Sözlerin Tutulmasını İstiyor", *Egevizyon*, Yıl:2, Sayı:7, (Nisan-Haziran 1994), s. 29.

Sektöre ait işletmelerden rassal olarak seçilenlerin kriz dönemi verileri aşağıdaki gibidir:

Ak-Al Tekstil San. A.Ş.

1994 yılında TL' nin \$ karşısında yüksek oranda devalüe edilmesi ihracatı olumlu yönde etkilemiştir. Şirketin ihracatı bir önceki yıla göre TL bazında % 196 artarken, \$ bazında % 6,5 artmıştır. İthalatın maliyet içindeki payının düşük olması krizin etkisini hafifletmiştir.

	<u>İthalat (MİP)</u>	<u>İhracat (SİP)</u>
1992	% 5-7	% 31
1993	% 5-7	% 32
1994	% 5-7	% 37,5

Aksu İplik Dokuma ve Boya Apre Fab. A.Ş.

	<u>İthalat (MİP)</u>	<u>İhracat (SİP)</u>
1992	% 25-30	% 21
1993	% 25-30	% 21
1994	% 25-30	% 32,3

1994' de yaşanan ekonomik kriz ithalata bağımlı olan yünlü tekstil sektörünü olumsuz yönde etkilemiş, TL' nin \$ karşısında yüksek oranda devalüe edilmesi ve yüksek enflasyon nedeniyle daralan iç piyasa şirketleri ihracata yöneltmiştir. Şirketin ihracatı 1993 yılına göre TL bazında %218 artmasına rağmen \$ bazında %5.16 artmıştır.

Altinyıldız Mensucat ve Kon. Fab A.Ş.:

	<u>İthalat (MİP)</u>	<u>İhracat (SİP)</u>
1992	% 30	% 9,03
1993	% 30	% 9,78
1994	% 30	% 22,01

1994'de yün ve yün karışımı hammadde fiyatlarının % 50-60 yükselmesi ile birlikte, yüksek oranlı devalüasyon sonucu yünlü tekstil sektöründe hammadde maliyetlerinde önemli artışlar olmuş ve iç piyasada %40 civarında bir daralma yaşanmıştır.

Derimod Kon. Aykb. Deri San ve Tic. A.Ş.:

	<u>İthalat (MİP)</u>	<u>İhracat (SİP)</u>
1992	% 70	% 40
1993	% 70	% 43
1994	% 80	% 39

Derimod satışlarını %114 artırmıştır. Ancak ürünlerinde kullandığı derinin büyük kısmını yurtdışından ithal eden ve ithalatının maliyetler içerisindeki payı %80'lere ulaşan şirket, 94 yılında döviz kurlarında yaşanan hızlı yükselişten etkilenmiştir. 1994'de satışların maliyeti, satışlar ile paralel olarak %115 artmıştır. Finansman giderlerindeki artış ise %171 olmuştur.

Koniteks Konfeksiyon A.Ş.:

	<u>İthalat (MİP)</u>	<u>İhracat (SİP)</u>
1992	% 17	% 19,24
1993	% 11	% 22,43
1994	% 03	% 37,31

1994 yılında lif pamuk, iplik kumaş ve tüm konfeksiyon girdilerinin fiyatının yüksek boyutta artması sektörü olumsuz etkilemiştir. İhracat Mayıs-Haziran' da %15 azalmış, Ağustos-Eylül aylarında uzakdoğu siparişlerinin ülkemize kayması ile özellikle ABD'ye olan konfeksiyon ihracatında bir önceki yıla göre önemli bir artış gözlenmiştir.

Lüks Kadife:

	<u>İthalat (MİP)</u>	<u>İhracat (SİP)</u>	<u>KKO (%)</u>
1992	% 2	% 35	83
1993	% 2	% 27	90
1994	% 2	% 39	79

Uygulanan ekonomik istikrar paketi, iç pazarda ciddi bir daralma yaratmış ve üretim rakamları oldukça düşmüştür. Öte yandan para piyasalarını dengede tutabilmek amacı ile uygulanan yüksek faiz politikası, zorunlu olarak kapasite kullanım oranlarını aşağıya çekerek, üretim ve stokların finansmanına nisbi olarak daha az kaynak tahsis etmek mecburiyetini getirmiştir.

Bu dönemde finans yönetimi, kaynakların rasyonel kullanımı açısından çok daha önemli hale gelmiştir. Bu nedenle şirketler satışlarda ihracata daha fazla ağırlık verme yönünde yoğun çalışmalarını sürdürmüş ve döviz geliri elde ederek kendilerini fiyat dalgalanmalarından korumaya çalışmışlardır.

Okan Tekstil San. ve Tic. A.Ş.:

KAPASİTE KULLANIM ORANI

	<u>Penye</u>	<u>Karde</u>	<u>Open-End</u>	<u>İthalat(MİP)</u>	<u>İhracat(SİP)</u>
1992	% 99	% 99	% 67	% 37	% 14
1993	% 97	% 42	% 58	% 54	% 14
1994	% 77	% 30	% 46	% 09	% 12

1991 yılında satışlarının %12'ini ihraç eden şirketin üretim miktarındaki azalmaya bağlı olarak satışları da düşmüştür.

Polylen Sentetik İplik San A.Ş.:

	<u>KKO %</u>	<u>İthalat (MİP)</u>	<u>İhracat(SİP)</u>
1992	82	% 05	% 11
1993	83	% 11	% 10
1994	91	% 29	% 12

Şirketin içinde bulunduğu tekstil sektöründe 1994 yılında yüksek kur politikaları nedeniyle yatırım kararları ertelenirken, faizlerin yüksek oranlarda teşekkül etmesi kredi maliyetlerini yükseltmiş ve finansman problemlerini doğurmuştur. 1994'ün birinci yarısında yaşanan sıkıntıları, sektördeki firmalar ihracata yönelerek sağladıkları taze para girişi ile aşmışlardır. Yılın ikinci

yanısında ise sektördeki firmaların kapasite ve istihdam artırıcı yatırım kararları verdikleri ya da devam eden yatırımlarını tamamlama çabasına girdikleri gözlenmiştir.

Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri Sektörlerine Ait Oranlar:

NET KAR MARJİ:

	<u>Aritmetik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	-0.36	10.92
1992	-0.82	26.51
1993	2.61	16.10
1994	4.97	14.43

NET KAR BÜYÜME HIZI:

	<u>Aritmetik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	-167.70	334.23
1992	981.10	2,643.07
1993	106.89	562.90
1994	473.35	720.43

SATIŞLARIN BÜYÜME HIZI:

	<u>Aritmetik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	46.18	23.83
1992	75.73	31.02
1993	55.90	23.44
1994	174.69	81.47

ÖZSERMAYE BÜYÜME HIZI:

	<u>Aritmatik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	19.16	55.55
1992	30.09	396.12
1993	70.83	38.92
1994	150.00	96.83

1994 Krizinden ihracatını arttırabilmesi dolayısıyla, kısmen hissetmeyen bu sektör temsilcileri net kar marjını son dört yılın en yüksek seviyesi olan %4.97'e çıkarmışlardır. Buna paralel olarak 1991'de %167.70 azalan net kar marjı büyüme hızı daha sonra artmaya başlamış ve 1994 yılında en yüksek düzeyine %437.35'e çıkmıştır. Satışlarda da büyüme olduğu finansal oranlardan açık olarak görülmektedir. 1991 yılından 1994 yılı sonuna kadar satışlardaki büyüme hızı sırasıyla %46.18, %75.73, %55.90 ve %174.69 olmuştur. Yine bu sektörde yer alan işletmeler öz sermayelerini güçlendirerek 1994 yılında %150 öz sermaye artışı gerçekleştirmişlerdir.

7.3. Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi Sektörü

Krizden gecikmeli olarak ve nispeten daha küçük oranda etkilenen sektörlerden birisi inşaat sektörüdür. Bunun nedenlerinden birisi taşeronluk sisteminin oldukça yaygın olmasıdır. Diğer sektörlerle göre işçi sayısının az olması kriz gibi olumsuz dönemlerde personel giderlerini hemen azaltabilme imkanı sağlamaktadır. Türk mütaahhitleri 24 ülkede faaliyet göstermektedir. 64 firmanın bu ülkelerde aldığı 582 işin tutarı 20 milyar dolar civarındadır ⁶⁷.

67 _____, "Yabancı İhalelere Dikkat", **Power**, Sayı:4 (Mart 1995), s.40.

İnşaat sektörüne girdi sağlayan sektörler çimento, demir-çelik, ağaç, ağaç ürünleri, seramik, cam, boya, toptan ve perakende ticarettir. Yılın ilk yarısında yerel seçim vaatleriyle inşaatlar kesintisiz devam ettiğinden, özellikle çimento satışlarında hedefler aşılmıştır. Yılın ikinci yarısında ise iç pazarın daralmasıyla yurt dışına yönelinmiştir. İhracat konusunda kıyılardaki fabrikalar daha avantajlı durumdayken, iç bölgelerdeki fabrikalar ulaşım giderleri yüzünden maliyetleri yükseldiğinden güçlüklerle karşılaşmışlardır

Afyon Çimento:

1994 yılında yaşanan ekonomik kriz çimento sektörünü olumsuz etkilemiş ve çimento tüketimi ülke genelinde %10 azalmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak şirketin üretim miktarı %15 azalmıştır.

Türkiye'de bir önceki yıla göre çimento üretiminde %6,3 azalma, klinker üretiminde ise %3,8 artış gözlenmiştir. 1994 yılında çimento iç tüketiminde bir önceki yıla göre %10 azalma meydana gelmiştir. Bu nedenle klinker ihracatı %83,1, çimento ihracatı %48,2 artmıştır.

Konya Çimento:

Şirketin 1994 yılı üretim ve satışı bir önceki yıla göre %9 azalmıştır 94'de enflasyon ve maliyet girdi oranlarının yüksekliği gibi genel ekonomik olumsuzluklar neticesinde kapasite kullanım oranı %8 düşerek, %82 ile çalışmış, hedefleri programlarının altında gerçekleşmiştir. 1994'de uyguladığı satış politikaları

sonucunda finansman sıkıntısı çekmemiş, nakit fazlalıklarını repo işlemlerinde değerlendirerek, dönem karının %26'sını oluşturan 78 milyar TL. menkul kıymet satış karı elde etmiştir. Şirketin dönem karı ise bir önceki yıla göre %69 artarak 302 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Şirket bir önceki yıl sonunda 229 olan personel sayısında % 14'lük bir azaltıma gitmiş ve 1994 yılını 198 personelle kapatmıştır.

Taş ve toprağa dayalı sanayii sektörüne ait finansal oranlar:

NET KAR MARJİ:

	<u>Aritmatik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	10.91	11.36
1992	12.88	12.70
1993	18.03	9.99
1994	19.55	14.91

NET KAR BÜYÜME HIZI:

	<u>Aritmatik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	366.39	1567.70
1992	2529.87	11023.89
1993	265.95	419.73
1994	155.45	265.80

SATIŞLARIN BÜYÜME HIZI:

	<u>Aritmatik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	56.81	25.91
1992	89.99	32.86
1993	83.39	29.13
1994	119.88	45.99

ÖZSERMAYE BÜYÜME HIZI:

	<u>Aritmetik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	74.02	54.30
1992	88.01	52.90
1993	103.40	61.32
1994	142.36	67.88

Özellikle inşaat ve çimento alanında faaliyet gösteren bu sektöre dahil işletmeler, satışlarını son dört yıldaki en yüksek oranda arttırmışlardır. Satışlarında 1993 yılında %83.39 oranında bir büyüme sağlarken 1994'de bunu %119.98'e çıkarmışlardır. Ancak net karındaki büyüme aynı paralellikte seyretmemiştir. Daha düşük satış artış hızının gerçekleştiği 1993 yılında %265.95 net kar artışı sağlayan işletmeler, 1994 yılında daha yüksek oranda satış artış hızı sağlarken, net karlarındaki artış %155.45'de kalmıştır. Yine bu sektörde yer alan işletmeler 1994 yılında öz sermayelerini arttırarak, %412.36 bir büyüme gerçekleştirmişlerdir.

7.4. Metal Ana Sanayii Sektörü

Son yıllarda teknolojik yatırımlarla kendini yenileyen sektör, 1993 yılında, toplam ihracatın %13'ünü gerçekleştirmiştir. İhracat zorunluluğu sektörü uluslararası rekabete uygun üretime zorlamış, maliyetleri minimize ederken, kaliteyi en üst düzeye yükseltmiştir. Yıllarla birlikte sektör ihracata yatkın hale gelmiştir. Dolayısıyla ihracatla aşmak zorunda olduğumuz kriz ortamında uzun ürünler sektörü krizden az etkilenen sektörlerden biri olmuştur.

Sektörü kriz döneminde en çok etkileyen olay ithal girdilerin temininde yaşanmıştır. Hammadde akreditifi açılırken yabancı banka garantisi istenmektedir. Yabancı bankalar da ekonomik kriz nedeniyle üretimi sürdürmemeye tehlikesiyle karşı karşıya kalmıştır. Sektörde üretimi daha ziyade iç piyasaya dönük gerçekleştiren işletmeler de kriz döneminde daha fazla ihracata yönelmişlerdir ⁶⁸.

Sektöre ait bazı işletmelerin verileri şu şekildedir:

Borusan Birleşik Boru Fab. A.Ş.

1994' de iç piyasanın hızla daralması ilk altı ayda satışların azalmasına ve rekabet nedeniyle karlılığın azalmasına neden olmuştur. Şirket bu olumsuz gelişmeleri ihracata yönelerek gidermeye çalışmış ve 94 yılı satış miktarı 93'e göre %3,7 azalmıştır. Şirketin ihracatı \$ bazında %22 artmıştır. İç piyasa satışları ise aynı oranda azalmıştır. İç piyasada meydana gelen daralmanın nedeni ekonomik kriz ve yıl içerisinde daha karlı olan ihracat pazarlarına üretim ve satış önceliği verilmesidir.

Döktaş Dökümcülük Tic. ve San. A.Ş.:

	<u>İthalat (MİP)</u>	<u>İhracat (SİP)</u>
1992	% 70	% 40
1993	% 70	% 43
1994	% 80	% 39

⁶⁸ Samim Sivri, "Demir-Çelik'te Tek Çare İhracat", **Egevizyon**, Yıl: 2, Sayı: 7, (Nisan-Haziran 1994), s. 34.

1994'de Türk otomotiv sanayide kapasite kullanımı, yaşanan ekonomik gelişmelerin etkisi ile %45 seviyelerinde kalmıştır. Bu gerilimenin etkisi ile üretimi bir önceki yıla göre %28 azalmıştır. Yurtiçi pazarda en büyük üretici konumunda olmasının yanısıra, ihracata da önem veren şirket, uluslararası alanda rekabet edebilmek amacıyla ürün kalitesini artırıcı ve maliyetleri azaltıcı yatırımları 1994 yılında da devam etmiştir.

Türk Demir Döküm Fab. A.Ş.:

KAPASİTE KULLANIM ORANI

	<u>Radyatör</u>	<u>Su Isıt.</u>	<u>Brys. Isıt.</u>	<u>İthalat(MİP)</u>	<u>İhracat(SİP)</u>
1992	% 85	% 72	% 39	% 28	% 08
1993	% 91	% 64	% 51	% 26	% 04,8
1994	% 65	% 40	% 24	% 28	% 08

1994'de yaşanan ekonomik kriz şirketin içinde bulunduğu inşaat sektörünü olumsuz yönde etkilediğinden şirket hedeflenen ciroya ulaşamamıştır. Yılın ikinci yarısında talepteki canlanmaya rağmen satışlar 8,4 milyon dolarda kalmıştır. Talepteki daralmaya bağlı olarak şirketin 1994 net karı % 80 azalarak 284 milyar TL'den 56 milyar TL'ye düşmüştür.

Metal Ana Sanayii Sektörüne Ait Oranlar:

NET KAR MARJİ:

	<u>Aritmatik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	-100.09.	356.48
1992	7.56	4.60
1993	7.66	4.09
1994	10.83	5.60

NET KAR BÜYÜME HIZI:

	<u>Aritmetik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	49.33	59.37
1992	80.01	108.15
1993	153.70	151.72
1994	289.06	262.43

SATIŞLARIN BÜYÜME HIZI:

	<u>Aritmetik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	24.03	55.73
1992	1399.19	4388.10
1993	106.94	92.70
1994	148.60	57.26

ÖZSERMAYE BÜYÜME HIZI:

	<u>Aritmetik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	80.23	42.88
1992	114.65	218.83
1993	57.06	18.69
1994	243.90	350.46

Teknolojik olarak dünyadaki rakipleriyle aradaki farkı kapatan sektör işletmeleri son yıllardaki ihracata yönelik çalıştıklarından krizi kısmen hafif atlatmışlardır. Satışlarını 1994 yılında %148.60 oranında arttıran işletmeler, net karlarını %289.06, öz sermayelerini ise %243.59 oranında arttırmışlardır.

7.5. Gıda, İçki, Tütün Sektörü

Krizden etkilenmeyen nadir sektörlerden bir tanesidir. Aksine 1994 yılında gıda sektöründe üretim çeşitlenmiş, yatırımlar hızlanmıştır. Buna rağmen gıda maddeleri ithal eden işletmelerde, özellikle lüks gıda ithalatı önemli ölçüde durmuştur. Bunun üzerine ithalatçılar, ihracat yapmaya başlamışlardır.

1994 yılında birçok yeni yatırıma girişilmiştir. Devletin dış kredi bulmakta zorlandığı bir ortamda, Dünya Bankası, Türkiye' de ciddi bulduğu gıda yatırımlarına kredi verdi. Ekonomik kriz, bazı yerli üreticilerin işine yaramış, döviz kurlarında meydana gelen tırmanış, pek çok gıda maddesinin ithalatını birden keserken, arzda ortaya çıkan boşluk yerli üreticiler tarafından doldurulmaya çalışılmıştır ⁶⁹.

Kerevitaş Gıda A.Ş.

Şirketin önceki yıllara kıyasla 1994 yılında elde ettiği olumlu gelişmeler, döviz kurlarındaki artışla ihracat hacminin yükselmesine, halka arz yoluyla artırılan 8 milyar TL sermaye nedeniyle oluşan emisyon priminin kısa vadeli kredilerinin kapatılmasında kullanılıp faiz yükünün azaltılmasına ve öz kaynaklardan karşılanan yatırımların bitirilmiş olmasına bağlanabilir.

1993 yılı satış gelirlerinin %42'sini oluşturan ihracat gelirleri, 1994'de %19'luk artışla %61'e ulaşmıştır. İthalat tutarı ise bir önceki yıla göre değişmemiştir.

⁶⁹ _____, "Gıdaya Yatırım Yapan Kazanacak", **Power**, Sayı:4, (Mart 1995), s. 40.

Maret A.Ş.:

	<u>İthalat (MİP)</u>	<u>İhracat (SİP)</u>
1992	% 11	% 0,60
1993	% 11	% 0,54
1994	% 08	% 0,25

1994 yılında ülkemizde yaşanan ekonomik krizden ve buna bağlı olarak piyasalarda meydana gelen dalgalanmalardan gıda sektörü diğer sektörlerden daha az etkilenmiştir. Gıda sanayindeki üretim azalması daha ziyade, 5 Nisan kararlarından sonra genel fiyat artışları ile tüketicinin nisbi harcanabilir gelirlerinin azalması sebebiyle tüketimden kısıntı yapma mecburiyeti neticesinde olmuştur.

1994 yılının 2. ve 3. çeyreğinde oldukça fazla hissedilen talep düşüklüğü neticesinde Maret, buna paralel olarak Temmuz ayında kadrolarında indirimde gitmiştir. 94 yılını bir önceki yıla göre %80 oranında büyüyen bir ciro ile kapatan Maret'de fiziki olarak %7 oranında bir küçülme meydana gelmiş olmasına rağmen net karlılık oranı %100'e yakın bir oranda büyümüştür. 1994'de ekonomik olumsuzluklara rağmen 25 milyar TL. tutarında prodüktivite artırıcı yatırım yapmıştır. 94'de ihracatta %147, ithalatta % 57 gerileme kaydedilmiştir.

Merko Gıda San ve Tic. A.Ş.:

	<u>Don.Gıda(KKO)</u>	<u>Don.Sebze(KKO)</u>	<u>İhracat(SİP)</u>
1992	% 24,25	% 25,98	% 86,43
1993	% 20,70	% 24,11	% 89,74
1994	% 23,58	% 36,91	% 80,72

1994 yılında şirket sermaye artışı ve halka arzdan elde edilen fonlarla kısa vadeli finansal borçlarının büyük bir kısmını kapatmıştır. Yurtdışı piyasalara yönelik çalışan sektörün karlılığı, 1990 başlarında uygulamaya konan değerli TL politikası nedeniyle olumsuz etkilenmiştir. TL'nin reel seviyesinin oluşması ile sektör tekrar canlanmaya başlamıştır. Ancak girdi maliyetlerindeki artış ve yüksek enflasyon ile artan faiz oranları sektörü ve şirketi olumsuz yönde etkileyen faktörler olup, devalüasyonun sağladığı olumlu etkiyi azaltmıştır.

Gıda, İçki, Tütün Sektörlerine Ait Oranlar:

NET KAR MARJİ:

	<u>Aritmatik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	6.10	9.07
1992	7.76	8.34
1993	9.04	8.61
1994	13.72	12.19

NET KAR BÜYÜME HIZI:

	<u>Aritmatik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	216.78	454.30
1992	182.77	357.53
1993	431.04	976.08
1994	560.23	802.34

SATIŞLARIN BÜYÜME HIZI:

	<u>Aritmetik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	132.26	196.34
1992	71.62	36.88
1993	85.60	38.83
1994	162.21	67.29

ÖZSERMAYE BÜYÜME HIZI:

	<u>Aritmetik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	69.39	32.19
1992	80.28	63.71
1993	76.18	34.70
1994	284.59	332.44

Kriz dönemlerinden en düşük etkilenme oranıyla çıkan sektörlerden birisi olan gıda sektöründe yer alan işletmeler 1991 yılında %6.11 net kar marjına sahipken 1994 yılında bunu %13.72 seviyesine yükseltmişlerdir. Satışlarında %162.21 bir büyüme gerçekleştiren işletmeler, net karlarını ise bir önceki yıla göre %560.23 arttırmışlardır. Öz sermayelerini ise son dört yılın rekor seviyesi olan %284.59 oranında büyütmüşlerdir.

7.6. Kimya, Petrol, Kauçuk ve Plastik Ürünleri Sektörü

Bagfaş Bandırma Gübre Fab. A.Ş.

1994'de devletin destekleme ödemelerini geciktirmesi, devlet kuruluşlarının gübre bedellerini ödeyememesi gereksiz finansman yükü getirmiştir. İşletme 1994 yılında çiftçinin alım gücüne göre üretim yapmıştır. Bunun yanında işletme yıl içinde tesislerini %10 kapasite arttıracak şekilde rehabilite etmiştir.

İşletmenin içinde bulunduğu kimyevi gübre sektörü 1994 yılında bir daralma yaşamış ve sektörün 94 yılı üretimi bir önceki yıla göre %34.8 oranında azalmıştır. Buna bağlı olarak gübre tesislerinin kapasite kullanım oranları da %25 oranında düşmüştür.

Aynı zamanda 1994'de Türkiye'de gübre tüketimi fiziki olarak %27.3 azalmış, ihracatta %59, ithalatta %69 düşme gerçekleşmiştir. İşletmenin ihracatı ise bir önceki yıla göre %65.5 azalmıştır.

Brisa Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. AŞ.:

	<u>İthalat (MİP)</u>	<u>İhracat (SİP)</u>
1992	% 27,40	% 35,50
1993	% 27,60	% 34,00
1994	% 28,40	% 44,70

Lastik sektörü ve bu sektörün belirleyicisi olan otomotiv sektörü diğer sektörlerle birlikte 1994' de yaşanan ekonomik krizden olumsuz etkilenmiştir. Kriz, otomobil üretiminin azalmasına ve lastik yenileme ihtiyacının ertelenmesine yol açmış, bunun neticesinde lastik talebi daralmış, üretim de kısılmıştır. Yaşanan ekonomik krizin etkilerinin giderilmesi için satış vadeleri kısılmış, ihracata ağırlık verilmiş ve şirketin mali yapıları güçlü tutulmaya çalışılmıştır.

Ege Gübre San A.Ş.

1994'de gübre sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin üretim maliyetleri, devalüasyon ve dünya hammadde piyasalarındaki fiyat artışlarının etkisiyle yükselmiştir. Kamu kesimi gübre üreticilerinin maliyetlerdeki bu artışı fiyatlara yansıtamaması

nedeniyle özel sektör üreticileri ürünlerini düşük kar marjları ile satmışlardır. Maliyetlerin düşürülmesi amacıyla üretim kısılmış, geçmiş dönemden devredilen stoklar satılmaya çalışılmıştır.

1994'de gübre tüketimi %27,4 azalırken üretim ise %34,9 azalmıştır. Üretimdeki düşmeye paralel olarak, 1993 yılında % 76 olan sektördeki kapasite kullanım oranı 1994'de %49,5'a gerilemiştir. 1994 yılında ihracat %59, ithalat ise %69 azalmıştır.

Ege gübre sektöründeki olumsuzluklardan etkilenmekle birlikte üretiminde %14, satışlarında ise % 23'lük bir azalma ile sektörün üzerinde bir performans göstermiş ve reel olarak pazar payını artırmıştır.

1994 yılında üretim, araç ve gereçlerinin modernizasyonunu sağlamak amacıyla 1,444 milyon TL. tutarında harcama yapmış, geçmiş yıllarda sabit kıymetlere alınan ve dış kredi borcu ödemesi 1994' de tamalanan NPK modifikasyonu için 1,844 milyon TL. kur farkını aktifleştirerek, sabit kıymetlere almıştır.

Kimya, Petrol ve Plastik Ürünleri Sektörüne Ait Finansal Oranlar:

NET KAR MARJI:

	<u>Aritmetik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	3.84	7.41
1992	4.70	6.85
1993	6.19	8.10
1994	8.08	7.00

NET KAR BÜYÜME HIZI:

	<u>Aritmatik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	-19.38	230.45
1992	140.89	211.32
1993	279.52	513.17
1994	79.86	256.99

SATIŞLARIN BÜYÜME HIZI:

	<u>Aritmatik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	74.97	42.90
1992	79.92	29.74
1993	78.30	28.89
1994	118.61	44.29

ÖZSERMAYE BÜYÜME HIZI:

	<u>Aritmatik Ort.</u>	<u>Std.Sapma</u>
1991	58.97	37.28
1992	67.32	23.42
1993	101.25	69.07
1994	132.62	51.50

Kimyevi ve petrole dayalı alanlarda üretimde bulunan işletmeler satışlarını 1993 yılına göre %118.61 oranında arttırmasına karşın, net karlarını 1992'de %140.89, 1993'de %279.52 büyütürken 1994 yılında net kar büyüme hızı%79.86 oranında kalmıştır. Net kar marjları ise %8.08 düzeyinde olmuştur. Öz sermaye gereksinimi artan sektörde, işletmeler öz sermayelerini %132.62 oranında büyütmüşlerdir.

İncelenen sektörlere toplu olarak baktığımızda, iç talebin daralmasıyla işletmelerin derhal dış pazarlara olan faaliyetlerini yoğunlaştırdıklarını görüyoruz. Satışlarını böylece arttıran işletmelerin, net kârlarını aynı başarıda yükseltemedikleri gözlenmektedir. Krizle birlikte kaynak ihtiyacı artan işletmeler, öz sermayelerini arttırma yolunu seçmişlerdir. Gıda ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 1994 krizinden kazançlı çıktığı görülürken, metal eşya, makina ve gereç yapımında faaliyet gösteren işletmeler ile kimya, petrol ve plastik sektöründeki işletmelerin krizden daha yoğun etkilendiği gözlenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

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

1. UYGULAMANIN AMACI, HEDEFLERİ VE YÖNTEMİ

Ülkemizde 1994 yılının ilk ayında uluslararası rating kuruluşlarının ülkenin kredi notunu düşürmesiyle 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 başgösterdiğinde 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.

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 1995 yılı içerisinde başlamışlardır. Uygulamanın amacına hizmet edemeyeceklerinden bu iki işletme de uygulama dışında tutulmuştur. Sonuçta; başlangıçta on adet olan işletmelerden sadece altısı değerlendirmeye tabi tutulabilmiştir.

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.

4. ANKET SORULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

1. KKO

1993 Ortalaması	% 87.5
1994 Ocak-Nisan	% 73.6
1994 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 1993 yılında ortalama %87.5 kapasite kullanım oranına sahip olan işletmeler, kapasitelerini 1994 Ocak-Nisan döneminde %73.6'ya düşürmüşlerdir. 1994 Nisan'ından sonra çok küçük bir artışla kapasite kullanım oranı %74'e çıkmıştır. Buradan krizle birlikte işletmelerin kapasitelerini düşürmek zorunda kaldıkları sonucuna 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.		<u>Personel Sayısı</u>
	1993 Ortalaması	322
	1994 Ocak-Nisan	464
	1994 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 düşmesine rağmen, personel sayısının artması bir çelişki olarak görülmektedir.

4.	1994	Hammadde	Mamul		
	<u>Ocak-Nisan</u>	<u>Stokları</u>	<u>Stokları</u>	<u>Üretim</u>	<u>Satışlar</u>
	Değişmedi	6	5	4	4
	Arttı (%25)	-	1	2	1
	Azaldı (%10)	-	-	-	1
	1994	Hammadde	Mamul		
	<u>Nisan Sonrası</u>	<u>Stokları</u>	<u>Stokları</u>	<u>Üretim</u>	<u>Satışlar</u>
	Değişmedi	3	4	3	4
	Arttı (%5)	1	-	-	-
	Azaldı (%25)	2	-	2	2
	Arttı (%35)	-	2	-	-
	Arttı (%60)	-	-	1	-

1994 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 işletmeninki 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. 1994	Ham-Mal	İşçilik	Genel Üretim
<u>Ocak-Nisan</u>	<u>Giderleri</u>	<u>Giderleri</u>	<u>Giderleri</u>
Değişmedi	4	4	2
Arttı (%25)	2	-	2
Arttı (%50)	-	2	2

1994	Ham-Mal	İşçilik	Genel Üretim
<u>Nisan Sonrası</u>	<u>Giderleri</u>	<u>Giderleri</u>	<u>Giderleri</u>
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 ihracatının tahminlerini aştığını, birisi ise fason üretim yaptığından doğrudan ihracat yapmadığını belirtmiştir.

7. İncelenen altı işletmenin tamamı 1994 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 de 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.

5. GENEL DEĞERLENDİRME

1994 yılında 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 görülmüştür. Uzun vadeli planlamanın, ekip yönetiminin, verimliliğin 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.

SONUÇ

1994 yılına kadar geçen dönemde ekonomide sorunların birikmesiyle ertelenen kriz, bu tarihten sonra kendini hissettirmiştir. Kriz ülke ekonomisinin dengelerini bozarken, işletmeler ve halk bundan olumsuz yönde etkilenmiştir. Bununla birlikte yıllardır hep söylenen ancak bir türlü üzerine gidilemeyen sorunlara daha ciddi olarak bakılması gereği gündeme gelmiştir. Bu sorunlardan en önemlisi olarak nitelendirilebilecek olan kamu ekonomisindeki bozukluklardır. Gelirin daha fazla harcama yapmak zorunda kalan devletin ve verimsiz çalışmaya yönlendirilen KİT'lerin ekonomi üzerinde olumsuz yönde baskı yaptığı ve bunun önlenmesi gerektiği bir kez daha ön plana çıkmıştır. Sonuç olarak yeterli olmasa da bu yönde bazı adımlar atılmıştır.

Sorunların işletmeleri ilgilendiren yönüne gelince; yetersiz altyapıya sahip, finansal açıdan zayıf, profesyonel yönetim anlayışından yoksun, günlük kararlarla yönetilmeye çalışılan işletmelerin, en küçük bir olumsuz anda bile krize sürüklendikleri görülmüştür.

1994 Ekonomik Krizinden en çok etkilenen işletmelerin öz sermayeleri yetersiz, kısa vadeli banka kredileri yüksek olan işletmelerle iç pazara yönelik faaliyetlerini sürdürenler olduğu gözlenmiştir. Öz sermayeleri yetersiz olan işletmeler ekonominin büyüme dönemlerinde çok hızlı büyümekte, buna karşılık daralma dönemlerinde faaliyetlerini derhal kısmak zorunda kalmakta ve krize sürüklenmektedirler. Yine yaşanan kriz göstermiştir ki, iç pazara dönük planlama en küçük bir talep daralmasında işletmeleri finansal yönden sıkıntıya sokmaktadır. İhracata önem verenler ise, üretim ve satış yönünden rahat olmakta, dolayısıyla karlılıklarını koruyabilmektedirler.

İşletmelerin ötedenberi düştükleri diğer bir yanılgı da, etkinlik ve verimliliğin geri plana itilmesidir. Mali sorunlar ürünlerin fiyatlarına yansıtılarak giderilmeye çalışılmakta, bunun sonucunda da işletmenin devir hızları yavaşlamakta, kar marjları düşmektedir.

Yapılan bu çalışmanın sonucunda da tüm bu sözü edilen faktörler gözlenmiştir. İç piyasaya yönelik çalışan otomotiv ve yan sanayii, beyaz ve kahverengi eşya sektörü talebin daralmasıyla hemen krize sürüklenmiş ve uzun süre etkisinden kurtulamamıştır. Oysa ihracata önem veren, dış pazarlarla yakın ilişkisi olan tekstil sektörü ihracat sayesinde krizden yara almadan çıkmıştır.

Krize karşı başvurulan tedbirlerin diğ erleri ise personel çıkartılması, masrafların kısılması, yatırımların durdurulması şeklinde olmuştur. Ancak bazı işletmeler geleceği gözardı ederek bu uygulamalarda aşırıya gitmişlerdir. Bazı işletmeler ise bu krizin geçici olduğu düşüncesinden hareketle, yatırımlara ara vermemek suretiyle kendilerini canlanma dönemine hazırlamışlardır.

Tüm bunlar gösteriyor ki, uzun vadeli stratejik planlamaya önem veren, verimli ve etkin çalışarak karlarını muhafaza eden, mali açıdan güçlü, planlı ve programlı çalışmaya önem verenler rakipleri karşısında avantajlı duruma geçmektedirler. Kriz geldiğinde değil her an krize hazırlıklı, kriz yönetim planı uygulayan işletmeler daha rahat hareket edebilme imkanı yakalamaktadırlar.

Hızla globalleşmeye giden dünya içinde önemli bir konumda olmak istiyorsak, işletmeler işletmeciliği bir bütün olarak kavramalı, modern yönetim anlayışını benimseyerek faaliyetlerini yürütmelidir. Ancak bu sayede risklerle, krizlerle, belirsizliklerle dolu bir ortamda başarılı olunabilir. Aksi takdirde en küçük bir problem, başarısızlık ya da sıkıntı hem işletmeleri hem de ülke ekonomisini derinden etkilemeye devam eder.

EKLER

BÖLÜM 1
ANKET UYGULANACAK İŞLETMELER İÇİN
KİMLİK BİLGİLERİ

İşletme Adı:
Kuruluş Yılı:
Sermayesi :
Ciro (1994):

Anket formunu cevaplandıran kişinin;
Adı Soyadı:
Ünvani:
İşletmede çalıştığı süre:

BÖLÜM 2

1.) İşletmenizde kapasite kullanım oranını belirtiniz.

1993 Yılı Ortalaması -----
1994 Ocak- Nisan -----
1994 Nisan Sonrası -----

2.) Kapasite kullanım oranı düştüyse, sebeplerini sırasıyla belirtiniz.

Talep yetersizliği Hammadde sıkıntısı
 Mali sorunlar Diğer (Belirtiniz)-----

3.) İşletmenizde çalıştırdığınız personel sayısındaki gelişmeleri her üç durum içinde belirtiniz.

1993 Yılı Ortalaması -----
1994 Ocak- Nisan -----
1994 Nisan Sonrası -----

4.) İşletmenizin hammadde stoklarında, mamul stoklarında ve satışlarında meydana gelen değişimleri her üç dönem için de % olarak ifade ediniz.

		<u>ARTTI %</u>	<u>AZALDI %</u>	<u>DEĞİŞMEDİ</u>
1994 Ocak- Nisan	Hammadde Stk.	-----	-----	-----
	Mamul Stokları	-----	-----	-----
	Üretim	-----	-----	-----
	Satışlar	-----	-----	-----
		<u>ARTTI %</u>	<u>AZALDI %</u>	<u>DEĞİŞMEDİ</u>
1994 Nisan Sonrası	Hammadde Stk.	-----	-----	-----
	Mamul Stokları	-----	-----	-----
	Üretim	-----	-----	-----
	Satışlar	-----	-----	-----

5.) Giderlerinizde meydana gelen değişimleri her dönem için % olarak ifade ediniz.

		<u>ARTTI %</u>	<u>AZALDI %</u>	<u>DEĞİŞMEDİ</u>
1994 Ocak- Nisan	Hammadde- Mlz. Gid.	-----	-----	-----
	İşçilik Giderleri	-----	-----	-----
	Genel Üretim Giderleri	-----	-----	-----
		<u>ARTTI %</u>	<u>AZALDI %</u>	<u>DEĞİŞMEDİ</u>
1994 Nisan Sonrası	Hammadde- Mlz. Gid.	-----	-----	-----
	İşçilik Giderleri	-----	-----	-----
	Genel Üretim Giderleri	-----	-----	-----

6.) 1994 yılı ihracatınız bir önceki yıla göre nasıl değişti?

- Tahminlerden hızlı arttı.
- Tahminlerden hızlı azaldı.
- Tahmin edildiği gibi gerçekleşti.

7.) 1994 yılında yatırım yaptınız mı?

a) Evet

b) Hayır

8.) Cevabınız evet ise, ne tür yatırımlar yaptığınızı belirtiniz.

(Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

a) Süregelen yatırımlara devam edildi.

b) Mevcut tesislere teknolojik yatırım yapıldı.

c) Genişleme yatırımı yapıldı.

9.) Olası bir krize karşı uygulamaya koyabileceğiniz yazılı hale getirilmiş bir " KRİZ YÖNETİM PLANI " nız var mı?

a) Evet

b) Hayır

10.) Sizce 1994 yılında yaşanan krizin sebebi ne idi?

a) Siyasi

b) Ekonomik

c) Diğer (Belirtiniz) -----

11.) Krizle birlikte sıkıntıya düştüğünüz problemleri önemine göre sıralayınız.

() İstikrarsız ortam

() Teşvik yetersizliği

() Finansman güçlükleri

() Yüksek döviz kurları

() Talep yetersizliği

() Vergilerdeki artış

() Girdi maliyetlerindeki

() Diğer (Belirtiniz)-----

artış

12.) Kriz işletmenizin faaliyetlerini en çok hangi yönü ile etkiledi. Önem sırasına göre belirtiniz.

() Kapasite yönlü

() Satışlar yönlü

() Maliyet yönlü

() Diğer (Belirtiniz)-----

() Kaynak yönlü

13.) İşletme faaliyetlerinizi yürütürken kredi kullanıyor musunuz?

a) Evet

b) Hayır

14.) Cevabınız evet ise, genellikle ne vadeli kredi kullanıyorsunuz?

() 1-3 ay vadeli

() 3-6 ay vadeli

() 6-12 ay vadeli

() 12 aydan uzun vadeli

15.) Aşağıdaki dönemler itibariyle, kredi maliyetlerinizi belirtiniz.

Döviz Kredisi TL. Kredisi

1993 Yılı Ortalaması	-----	-----
1994 Ocak- Nisan	-----	-----
1994 Nisan Sonrası	-----	-----

16.) Krizle birlikte kaynak ihtiyacınız arttı mı?

- a) Evet b) Hayır

17.) Cevabınız evet ise, artan kaynak ihtiyacınızı nerelerden ve ne şekilde karşıladınız? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

- a) Banka Kredileri b) Finansman bonusu ihracı
c) Özsermaye artırımını d) Diğer (Belirtiniz) -----
e) Tahvil ihracı

18.) Kriz döneminde aldığınız diğer finansal önlemleri belirtiniz.

19.) Krizin etkilerini gidermeye yönelik olarak aldığınız önlemlerde diğer rakip işletmelerin uygulamalarını da göz önünde bulundurdunuz mu?

- a) Evet b) Hayır

20.) Cevabınız evet ise, belirtiniz.

21.) Krizin lehinize yarattığı fırsatları ve diğer avantajları belirtiniz.

22.) Önümüzdeki günlerde bu krize benzer bir kriz ortaya çıktığını düşünürsek, bu defa tecrübeli olarak ne tür uygulamalarda bulunursunuz?

23.) Anket sonuçlarının tarafınıza gönderilmesini ister misiniz?

a) Evet

b) Hayır

NOT:Ankete katıldığınız ve gösterdiğiniz ilgiden dolayı çok teşekkür ederim. Eklemek istediğiniz ve çalışmamıza yardımcı olabilecek diğer hususlar varsa aşağıdaki boşluğa yazmanızı önemle rica ederim.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Kitaplar:

- Akgüç, Öztin : **Finansal Yönetim**, Genişletilmiş
Altıncı Bası. Muhasebe Enstitüsü Yayın
No:63, İstanbul:1994.
- Dinçer, Ömer : **Stratejik Yönetim ve İşletme
Politikası**, 2. Baskı. İstanbul: 1992.
- Fink, Steven : **Crisis Management**, American
Management Association, AMACOM,
New York: 1986
- Gürsoy, Melih : **Dünyadaki Büyük Ekonomik Krizler
ve Türkiye Ekonomisine Etkileri**,
Birinci Basım, Metis Yayınları,
İstanbul: Nisan 1989.
- Hatipoğlu, Zeyyat -
Aysan, Mustafa : **Türkiye Ekonomisinde 1994
Bunalımı**, Beta Basım Yayım Dağıtım,
İstanbul: Mayıs 1994.

- Karalar, Rıdvan : **Yönetmel Ekonomisi**, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş İkinci Baskı, Engin Yayınları, Ankara: 1994.
- Karalar, Rıdvan : **Genel İşletme Ekonomisi**, Engin Yayınları, Ankara: 1993.
- Karluk, Rıdvan : **Türkiye Ekonomisi**, Üçüncü Baskı, Beta Yayınları, İstanbul: 1995.
- Koç, Tolga Kağan : **Doğru Karar Vermek İçin Ekonomik Göstergeleri Yorumlama Rehberi**, Power Kitap Serisi, İstanbul: Mart 1995.
- Lerbinger, Otto : **Managing Corporate Crisis** Barrington Press, Boston: 1986.
- Mandel, Ernest : **Uluslararası Ekonomide İkinci Kriz**, (Çev.: Yavuz Alagon), Koral Yayınları, İstanbul: 1986.
- Parasız, İlker : **Kriz Ekonomisi**, Birinci Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa: Ocak 1995.
- Regester, Michael : **Crisis Management**, Hutchinson Business, 1989.
- Sadıklar, Tayyar : **Zirvedeki Japonya**, Üçüncü Baskı, Ankara: 1991.

Silver, A. David : **Taban Çöktüğü Zaman** (Çev.: Naz Türer), Form Yayınları No: 6, İstanbul: 1990.

Türkcan, Ergun ve Diğerleri : **Türkiye'de ve Dünya'da Yaşanan Ekonomik Bunalım**, Yurt Yayıncılık, Ankara: 1984.

Makaleler:

Abaç, Selçuk : "Türkiye'nin Ekonomik Gündemi", **İzmir Ticaret Odası Dergisi, Ekonomik Vizyon**, Yıl: 6, Sayı: 8, Mart-Nisan 1994.

Akat, A. Savaş : "1994 Bunalımı Üstüne Çeşitlemeler", **TÜSİAD Görüş**, Haziran 1994.

Baysal, Rauf : "Yurtiçi Barter Krizi Yenmenin İlacı Oldu", **Ekonomist**, 17 Temmuz 1994.

Ekinci, Nazım : "Kriz ve Para Politikası Üzerine", **TÜSİAD Görüş**, Haziran 1994.

Gültekin, Bülent : "Krizin Nedeni: Reel Dengelerde Bozulma", **TÜSİAD Görüş**, Mart 1994.

- Güneş, Hürşit : "Letarjizm + Popülizm = Göz Göre Göre 5 Nisan", **TÜSİAD Görüş**, Haziran 1994.
- Karsak, Ertuğrul : "Meksika'da Yaşanan Ekonomik Gelişmeler ve Diğer Gelişmekte Olan Piyasalara Etkileri", **Banka ve Ekonomik Yorumlar**, Yıl: 32, Sayı: 6, Haziran 1995.
- Men, Yılmaz : "Otomotiv Sanayii, Krizin Günah Keçisi Mi?" **Egevizyon**, Yıl: 2, Sayı: 7, Nisan-Haziran 1994.
- Oktar, Suat : "Meksika'da Finansal Kriz", **Banka ve Ekonomik Yorumlar**", Yıl: 32, Sayı: 4, Nisan 1995.
- Sivri, Samim : "Demir-Çelik'de Tek Çare İhracat", **Egevizyon**, Yıl: 2, Sayı: 7, Nisan-Haziran 1994.
- Turhan, Hasan : "Tekstil Sadece Verilen Sözlerin Tutulmasını İstiyor", **Egevizyon**, Yıl: 2, Sayı: 7, Nisan-Haziran 1994.

Yıldırım, Abdullah : "Tasarruf Sahipleri ve Portföy Yöneticilerinin İzlemesi Gereken Ekonomik Bilgiler ve Yorumları", **Ekonomiyi İzleme Sempozyumu**, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Mezunları Derneği, İstanbul: 5-6 Mayıs 1994.

"Ekonomi İyiyeye Gidiyor", **Capital**, Mayıs 1995.

"Gıdaya Yatırım Yapan Kazanacak", **Power**, Sayı: 4, Mart 1995.

"Yabancı İhalelere Dikkat", **Power**, Sayı: 4, Mart 1995.

Diğer:

5 Nisan Ekonomik Önlemler Uygulama Planı.

İMKB Şirketler Yıllığı, 1995.

The Pocket Oxford Dictionary Seventh Edition. Clarendon Press, Oxford: 1984.