

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
GİYİM ENDÜSTRİSİ VE MODA TASARIMI EĞİTİMİ ANABİLİM DALI**

**HAZIR GİYİM İŞLETMELERİNİN
KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULADIKLARI
PAZARLAMA STRATEJİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
KENAN DÜZGÜN**

**Danışman
Doç. Dr. Şule ÇİVİTÇİ**

ANKARA-2007

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Kenan DÜZGÜN'ün “Hazır Giyim İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri” başlıklı tezi jürimiz tarafından Giyim Endüstrisi ve Giyim Eğitimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Şule ÇİVİTÇİ

.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Saliha AĞAÇ

.....

Üye : Yrd. Doç. Murat ATAN

.....

ÖNSÖZ

Bu araştırma, hazır giyim işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerini ortaya çıkarmak amacı ile yapılmıştır.

Hazır giyim işletmelerinin sektörün gereği olarak dinamik bir yapıya sahip olması sürekli tehditler ve risklerle karşı karşıya kalmasına neden olduğundan, işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri adına alacağı önlemler arasında uygulayacakları pazarlama stratejilerinin de önemi büyüktür. Bu anlamda işletmelerin yapılarına uygun pazarlama stratejilerini önceden belirleyip gerektiği zaman uygulamalarının büyük yararları olacağına ve bu işletmelere hedef pazarlarında önemli bir rekabet avantajı sağlamaları konusunda ışık tutacağına inanmaktayım.

Bu çalışmanın her aşamasında bana büyük destek olan, fikirleriyle yön veren ve tezin tamamlanmasında büyük katkıları olan Sevgili Danışmanım Doç.Dr. Şule ÇİVİTÇİ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Destegini ve fikirlerini esirgemeyen Sevgili Arkadaşım Öğr. Gör. Fatih TÜRKMEN'e, araştırmanın yürütülmesinde önemli yardımları olan Tema Mağazacılık (LCWaikiki) yöneticilerine ve eğitimime devam edebilmem adına maddi manevi desteğini esirgemeyen değerli annem Güldane DÜZGÜN'e sonsuz sevgilerimle...

Kenan Düzgün

Ankara / 2007

ÖZET

HAZIR GİYİM İŞLETMELERİNİN KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULADIKLARI PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Düzgün, Kenan

Yüksek Lisans, Giyim Endüstrisi ve Moda Tasarımı Eğitimi Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Şule ÇİVİTÇİ
Nisan – 2007

Günümüz dünyasında hızlı iletişim, hızla oluşan pazarlar ve piyasalarda yaşanan hızlı dönüşümler, işletmelerin yoğun bir rekabet ortamına girmesine ve krizlerle karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır. Bu çalışmada, işletmelerin bu gibi kriz ve rekabet ortamlarından en az zararla çıkabilmesi ve hatta bu durumları fırsat haline dönüştürebilmesi için uyguladıkları pazarlama stratejileri incelenmiştir. Bu araştırma, İstanbul il sınırları içinde faaliyet gösteren hazır giyim işletmelerinde yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı 2360 hazır giyim işletmesi; araştırmanın örneklemini ise, bu işletmeler arasından rasgele seçilmiş farklı ölçeklerdeki 369 hazır giyim işletmesi oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak survey yöntemi, veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin analizi SPSS 13.00 for Windows programıyla yapılmış olup, tüm analizler amacına uygun olarak yorumlanmıştır.

Çalışmanın teori bölümünde kriz, kriz yönetimi ve pazarlama kavramları ile hazır giyim konuları ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bulgular bölümünde ise İstanbul'daki büyük, küçük ve orta ölçekli hazır giyim işletmelerinde anket yardımı ile elde edilen verilere yer verilmiştir.

Araştırma sonucunda, İstanbul'da faaliyet gösteren hazır giyim işletmelerinin, uzun faaliyet sürelerine dayanan tecrübelerine rağmen çeşitli boyutlarda kriz yaşadıkları tespit edilmiştir. Yaşanan bu krizlerin en az zararla atlatılabilmesi için işletme yöneticilerinin değişen tüm çevre faktörlerini göz önünde bulundurarak, uygun pazarlama stratejilerini de kullanmalarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT**THE MARKETING STRATEGIES OF THE READY WEAR COMPANIES
DURING THE CRISE PERIODS****Düzgün, Kenan****MA Thesis, Wear Industry and Fashion Design Education Department****Thesis Advisor: Assoc. PhD. Şule ÇİVİTÇİ****April – 2007**

The enterprises are in an intensive competition where they face with crises as a result of faster communication, quickly generated markets and rapid market transformation at the current world situation. In this paper, the companies are examined to see what kind of strategies they implement during crises and competition to get the least damage even to make it an opportunity to make profit. The search was done among the ready wear companies that are located in Istanbul.

The search includes the 2360 ready wear company that are registered in Istanbul Chamber of Commerce, the sample companies were randomly selected 369 of those 2360 companies.

A questionnaire was used to gather data and the survey method is the method of the study. The data is analysed by SPSS 13.00 Windows and annotated according to the goal of the analyses.

In the theoretical part of the study, crises, management of the crises and marketing concepts are examined in depth with ready wear subject. In the finding part, the data gained from the questionnaire in the small, middle and bigger companies is placed.

In the conclusion part, it is seen that the ready wear companies in Istanbul face with crises in terms of different dimensions despite their long term experiences. It is concluded that if the managers of the companies can consider all the variable factors and develop the convenient marketing strategies, they may cope with the crises.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii

BÖLÜM I

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problemin Tanımlanması.....	4
1.2. Amaçları.....	5
1.3. Önemi.....	6
1.4. Varsayımları.....	8
1.5. Sınırlılıkları.....	8
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	
2.1. Kriz Kavramı.....	9
2.1.1. Krizin Tanımı.....	11
2.1.2 Krizin Belli Başlı Özellikleri	12
2.2. Kriz Türleri.....	14
2.2.1. Dış Çevre Faktörleri.....	15
2.2.2. İşletme İçi Faktörler.....	20
2.2.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimleri.....	25
2.3. Kriz Süreci ve Aşamaları.....	27
2.3.1. Krizin Belirtileri ve Oluşum Aşamaları.....	27
2.3.2. Kriz Süreci.....	29
2.3.3. Kriz Evresi.....	35
2.3.4. Çözüm veya Çöküş.....	36
2.4. Krizler İçin Çıkış Stratejileri.....	37
2.4.1. İşletmeler Arası Birleşmeler.....	37
2.4.2. Tasarruf Stratejisi.....	37
2.4.3. Küçülme Stratejisi.....	38
2.4.4. Küresel Rekabet.....	39

2.4.5. Denge Stratejisi.....	39
2.4.6. Kademe Azaltma.....	40
2.4.7. Dış Kaynak Kullanma.....	41
2.4.8. Sermaye Yapısını Güçlendirme.....	41
2.5.Kriz Yönetimi Kavramı.....	43
2.5.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	44
2.5.2. Kriz Yönetim Süreci.....	46
2.5.3. İşletmelerin Kriz Yönetim Sürecinde Kullanabilecekleri Teknikler.....	50
2.6. Pazarlama Stratejileri.....	58
2.6.1. Büyüme Stratejisi.....	59
2.6.2. Pazar Payı Stratejisi.....	62
2.6.3. Ürün Yaşam Dönemi Stratejisi.....	63
2.6.4. Rekabetçi Stratejiler.....	65
2.6.5. Maliyet Düşürme Stratejisi.....	68
2.6.6. Müşteri Kazanma Stratejisi.....	69
2.7. Türk Hazır Giyim Sanayi ve Dünden Günümüze Yaşamış Olduğu Krizler.....	72
2.7.1. Hazır Giyim Sanayinin Gelişimi	72
2.7.2. Dünya Hazır Giyim Sanayinin Yapısı.....	73
2.7.3. Türkiye Hazır Giyim Sektörü.....	76
2.7.4. Türk Hazır Giyim Sektörü'nün Yaşadığı Krizler.....	82
2.8. İlgili Araştırmalar.....	86

BÖLÜM II

1. YÖNTEM	90
1.1. Araştırmanın Modeli	90
1.2. Evren ve Örneklem	90
1.3. Verilerin Toplanması.....	92
1.4. Verilerin Analizi	94

BÖLÜM III

1. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	97
1.1.İşletme Yöneticilerinin Kişisel Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımlar.....	97
1.2. İşletmelerin Üretim Yapısı ve Faaliyet Alanlarına Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	99
1.3.İşletmelerin Daha Önce Herhangi Bir Krizle Karşılaşıp Karşılaşmadıklarını Belirlemeye Yönelik Yöneltilen Sorunun Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	101
1.4. Krizden Etkilenen İşletmelerin Etkilendikleri Kriz Türler.....	102
1.5. Hazır Giyim İşletmelerinin Krizle Karşılaştıkları/Karşılaşacakları Dönemlerde Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerine İlişkin Yönetici Görüşleri.....	104
1.6. Hazır Giyim İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerinin Büyükliklerine Göre Karşılaştırılması.....	117
1.7. Hazır Giyim İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerinin Hedef Pazara Göre Karşılaştırılması.....	118
1.8. Hazır Giyim İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerinin Üretim Yapısına ve Süresine Göre Karşılaştırılması.....	119
1.9. Hazır Giyim İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerinin Faaliyet Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	120

BÖLÜM IV

1. SONUÇ	123
2. ÖNERİLER	125
KAYNAKÇA	127
EKLER	134

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1: Aylar İtibariyle Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracat Kaydı.....	80
Tablo 2: Ülkeler İtibariyle Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörünün Gösterdiği Performans.....	80
Tablo 3: Ankette Verilen Pazarlama Stratejilerine İlişkin Yargı Sayısı Ve Anket Formundaki Sıra Numaraları.....	91
Tablo 4: İşletme Yöneticilerinin Cinsiyetlere Göre Dağılımı.....	95
Tablo 5: İşletme Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	96
Tablo 6: İşletme Yöneticilerinin Yönetmel Konumlarına Göre Dağılımı.....	96
Tablo 7: İşletme Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	97
Tablo 8: İşletmelerin Üretim Yapılarına Göre Dağılımı.....	97
Tablo 9: İşletmelerin Hedef Pazar Yapısına Göre Dağılımı.....	98
Tablo 10: İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı.....	98
Tablo 11: İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Dağılımı.....	99
Tablo 12: İşletmelerin Daha Önce Herhangi Bir Krizden Etkilenme Durumları.....	99
Tablo 13: Krizlerden Etkilenen İşletmelerin Etkilendikleri Kriz Türleri Etkilenme Düzeyi.....	101
Tablo 14: Büyüme Stratejisi ile İlgili Ankette Verilen Yargılara İlişkin Yönetici Görüşleri.....	103

Tablo 15: Pazar Payı Stratejisi İlgili Ankette Verilen Yargılara İlişkin

Yönetici Görüşleri.....105

Tablo 16: Rekabetçi Stratejilerle İlgili Ankette Verilen Yargılara İlişkin

Yönetici Görüşleri.....107

Tablo 17: Müşteri Kazanma Stratejileri ile İlgili Ankette Verilen Yargılara İlişkin

Yönetici Görüşleri.....109

Tablo 18: Maliyet Düşürme Stratejileri ile İlgili Ankette Verilen Yargılara İlişkin

Yönetici Görüşleri.....111

Tablo 19: Hazır Giyim işletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerinin Üretim

Kapasitelerine Göre Karşılaştırılması.....113

Tablo 20: Hazır Giyim işletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerinin Hedef Pazar

Yapılarına Göre Karşılaştırılması.....114

Tablo 21: Hazır Giyim İşletmelerinin Üretim Yapılarına Göre Krizlerden Etkilenme

Durumları.....115

Tablo 22: Hazır Giyim işletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerinin İşletmelerin

Faaliyet Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....116

Şekil 1: Kriz Yönetiminin Safhaları.....47

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

1980’li yıllardan itibaren bilişim teknolojisindeki gelişmelerin etkisiyle, ekonomilerin ve toplumların birbirine daha yaklaştığı ve dünya ekonomisinin daha bütünleştiği, bilim, teknoloji, sanayi ve ticaret alanlarında pek çok değişim ve gelişime büyük bir hızla tanık olunduğu görülmektedir. Değişim, şüphesiz tarihin bütün dönemlerinde olmuş, ancak hiçbir zaman günümüzdeki kadar hızlı ve kapsamlı olmamıştır. Geniş alana yayılan bu değişim ve gelişimler işletmelerin hem bir tehdit, hem de bir fırsat ortamıyla karşı karşıya gelmesine neden olmaktadır. Böyle bir durumda, plansız ve ani değişimin çok yoğun olarak yaşandığı bir dönemin veya ortamın yönetilmesi çok zordur. Dolayısıyla, böyle buhranlı dönemlerde işletmelerden bazıları krize girerken diğerleri de satış ve kârını arttırma imkanına sahip olabilmektedir. Bu bağlamda, sürekli değişen çevre şartları karşısında, değişen çevreye uyum yeteneği sağlayan stratejik yönetim çalışmalarının ve özellikle çağdaş pazarlama stratejilerinin işletmeler için ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Türkiye’deki tekstil ve hazır giyim sektörü, 1980’li yıllardan itibaren küresel tekstil ve konfeksiyon üretim ağının ciddi anlamda bir parçası olmuş ve buna bağlı olarak sektördeki üretim hızla artmıştır. Ancak, 1990’lı yılların sonlarından itibaren küresel işgücü pazarının genişleyerek, Çin gibi işgücünün daha ucuz olduğu ülkelerin piyasaya girmeleri ve küresel rekabetin artmasıyla, dış piyasalardan gelen talep daha çok bu ülkelere kaymış ve kendi başına talep yaratamayan ve sektörün önemli bir kısmını oluşturan firmalar ise, hızla ekonomik kriz ve işyeri kapanmalarının eşiğine gelmiştir. Bu kriz, son 10 yıldır birbiri ardına yaşanan ekonomik krizlerin etkisi ile büyümüştür.

Genel anlamda bakıldığında, sektörün bugün yaşamakta olduğu krizin altında yatan bu iki önemli nedenden birisi, küreselleşme ile ortaya çıkan talep dalgalanmalarının yarattığı krizler ile ülkede yaşanan genel mali politikaların etkisi bulunmaktadır. Bir diğer neden ise sektördeki rekabet düzeyinin düşüklüğüdür.

Ülkemizde tekstil ve hazır giyim sektörünün rekabet gücü yıllardır, pamuk gibi ucuz hammadde ve ucuz işgücüne dayalı olarak gelişmiştir. Bugün, rekabet gücünün azalmasında işgücü maliyetlerinin yüksekliği ileri sürülmektedir. Fakat, günümüzde sektörle ilgili yapılan değerlendirmeler, bu konulardaki verilere dayalı olmaksızın yapılmaktadır. Bu konudaki zorluk, sektördeki ücret ve diğer çalışma koşullarındaki duruma ilişkin verilerin yetersizliğinden ve mevcut verilerin açıklanmamasından kaynaklanmaktadır.

İşletmeler hiç beklemedikleri bir anda krize sürüklenebilirler, krizin nedenleri her ne olursa olsun iyi bir işletme yönetimi çoğu zaman krizi tahmin edebilir ve krize karşı güçlü bir yönetim yapısı hazırlayabilir. Oluşturulan bu yönetim yapısına ve alınan tüm bu önlemlere rağmen işletme yine de krize maruz kalmışsa kriz anı yönetim tedbirlerine başvurarak, krizden kısa sürede, hatta krizi bir fırsata dönüştürmüş olarak da çıkabilir.

Kriz dönemlerinde, işletmelerin varlığını koruyabilmesi, hedeflerin gözden geçirilmesi, stratejilerin ve politikaların irdelenerek işletmenin krizi hasarsız atlması yada başarıyla çıkması uygulamaların doğru ve zamanında belirlenebilmesine bağlıdır. Krizi anlayan ve bir fırsat penceresi olarak gören işletmelerin aynı zamanda krizi başarıyla yönettikleri görülmektedir. Krizden başarıyla çıkmanın sırrı, krize hazırlıklı olup onu başarıyla yönetmekten geçmektedir.

Ülkemizde hemen hemen tüm sektörler de olduğu gibi, hazır giyim sektöründe de işletmelerin yaşadığı sorunlarla birlikte kriz yönetimi ve bu dönemler de uygulanacak pazarlama stratejileri, son derece önemli konular olarak işletmecilik alanında önemli bir yere sahip olmuştur.

Bu nedenle bu çalışmanın amacı, özellikle içerisinde moda unsurunu barındıran ve buna bağlı olarakda çok yoğun bir değişime ve gelişime sahne olan hazır giyim sektöründe yer alan işletmelerin, ülkemizdeki dış yada iç çevre kaynaklarından oluşabilecek krizler karşısında ve şiddeti giderek artan yoğun rekabet ortamında,

krizin olumsuz etkilerini en alt seviyelere indirip, bunları fırsat haline dönüştürebilmede büyük fayda sağlayacak etkin pazarlama stratejilerinin önemini incelemektir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, giriş, problem, çalışmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımlar ve sınırlılıkların yanı sıra kavramsal çerçeve ayrıntılarıyla incelenmiştir. Kavramsal çerçeve içerisinde, genel olarak kriz kavramı, krizin özellikleri ve türleri anlatılmış, krizin oluşmasına neden olan iç ve dış çevre faktörler maddeler halinde açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde kriz süreci ve aşamalarına da geniş ölçüde yer verilerek kriz kavramının tam anlamıyla anlaşılmasına çalışılmıştır. Kavramsal çerçeve içerisinde ayrıca, hazır giyim işletmelerinde pazarlama ve pazarlama stratejileri başlığı altında, genel olarak pazarlama kavramı, pazarlamanın yapısı ve amaçlarından bahsedilerek hazır giyim işletmelerinde uygulanan pazarlama stratejilerine değinilmiştir.

Kavramsal çerçevenin son kısmında ise, hazır giyim kavramına yer verilmiştir. Sektörün yapısı, hazır giyim tanımı ve tarihsel gelişiminin yanı sıra dünya ve Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemi konusunda kısaca bilgi verilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde ise, araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama tekniği ile verilerin analizi kısımları bulunmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, İstanbul ilinde yer alan hazır giyim işletmelerinde yapılan uygulamaya ilişkin bulgular tablolar yardımıyla verilmiştir. Ayrıca bu bölümde ortaya çıkan bulgular tartışma başlığı altında değerlendirmeye alınmıştır.

Çalışmanın son bölümü sonuç ve öneriler kısmından oluşmaktadır..

1.1. Problemin Tanımlanması

İçerisinde moda unsurunu barındırmasının da etkisiyle çok dinamik bir yapıya sahip olan hazır giyim sektörünün, günümüzde globalleşerek sürekli değişim ve gelişim içerisinde yoğun bir rekabeti de barındırdığı bir gerçektir. Bu durum sektörde faaliyet gösteren işletmelerin pazarda kalma şanslarını gittikçe azaltmaktadır. Pazar koşulları başarılı işletmelerin yaşamasına olanak tanırken, başarısız işletmeler ise varlıklarını tehdit eden krizlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle, pazarda faaliyet gösteren işletmelerin bu türlü krizlerle karşı karşıya gelmemeleri adına temel yapılanma politikalarının yanında işletmeleri için uygun olan, önemli pazarlama stratejilerini de değiştirip, geliştirmeleri gerekmektedir.

Problem Cümlesi

Hazır giyim işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejileri nelerdir?

Alt Problemler

- 1) Araştırmaya katılan işletmelerin özellikleri nelerdir?
- 2) Araştırmaya katılan işletmeler hangi kriz türleriyle yoğun olarak karşılaşmaktadır?
- 3) Araştırmaya katılan işletmeler kriz dönemlerinde hangi pazarlama stratejisini uygulamaktadırlar?

1.2. Araştırmanın Amaçları

Küreselleşme ile birlikte kriz kelimesi artık her alanda kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle, insan odaklı çalışan hazır giyim sektörü de yaşanan krizlerden kendine düşen payı almaktadır. Türkiye’de de krizlerin her geçen gün farklı boyutlarda kendini göstermesi bu sektördeki işletmelerin faaliyetlerini kısıtlamakta ve hatta kapanmalarına sebep olmaktadır. Bazı krizler ani olarak bazıları ise kendini hissettirerek ortaya çıkmaktadır. Her ne şekilde olursa olsun, işletmeler krizle karşılaştıklarında bu durumdan bir an önce kurtulmak istemektedirler. İşletmelerin bu istenmeyen durumdan en az zararla kurtulmaları yada krizlere hiç yakalanmamaları doğru zamanda ve işletmelerine uygun biçimde uygulayacakları pazarlama stratejileriyle mümkün olmaktadır. Bu amaçla, hazır giyim sektörü, kriz, kriz yönetimi, pazarlama stratejileri araştırmada önemli bir yer teşkil ettiğinden bu konulara yönelik literatür taraması ile birlikte, Türkiye’de bu alanda faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin konu hakkındaki düşünceleri, krizlerden etkilenme durumları ve kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejileri araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Alt Amaçlar:

- Deneklerin demografik özellikleri ve araştırma kapsamındaki işletmelerin türü ile faaliyet yerlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarını vermek.
- Daha önce krizden etkilenen ve etkilenmeyen işletmelerin frekans ve yüzde dağılımlarını ortaya koymak.
- Hazır giyim işletmelerinin kriz dönemlerinde; büyüme stratejisi, pazar payı stratejisi, rekabetçi stratejiler ile maliyet düşürme ve müşteri kazanma stratejileri gibi pazarlama stratejilerini uygulama derecelerini, frekans ve yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerini hesaplayarak betimlemek.
- Hazır giyim işletmelerinin büyüklüklerine göre krizden etkilenme durumlarını belirlemek.

- Hazır giyim işletmelerinin hedef pazara göre krizden etkilenme durumlarını belirlemek.
- Hazır giyim işletmelerinin üretim yapılarına göre krizden etkilenme durumlarını belirlemek.
- Hazır giyim işletmelerinin faaliyet sürelerine göre krizden etkilenme durumlarını belirlemek.

1.3. Araştırmanın Önemi

Hazır giyim endüstrisi ülkemizde hem istihdam hem de ihracat açısından çok büyük önem taşımaktadır. Türkiye, dünyanın 6. büyük pamuk üreticisi konumundadır. Pamuk üretiminin %85'i tekstil ve hazır giyim ihracatında kullanılmaktadır. Dünyanın en büyük hazır giyim ihraç eden ülkeleri arasında Almanya, Amerika, İngiltere, Fransa, Hollanda ve Rusya Federasyonunun ardından Türkiye 6. sırada yer almaktadır. Türkiye'de 2.5 milyon kişi tekstil ve hazır giyim sektöründe çalışmaktadır. Türkiye'de 2002 yılında yapılan toplam ihracatın %37'si, 12 milyar dolar ile bu sektörden elde edilmiştir. Ülkemizde önem sırasına göre tekstil ve hazır giyim fabrikalarının en fazla bulunduğu iller; İstanbul, Bursa, Denizli, Adana, Gaziantep, Kahramanmaraş, Kayseri, Antalya, Mersin ve Malatya'dır. Bu şehirler arasında İstanbul, gerek nüfus bakımından gerekse ulaşım imkanları açısından ihracat ve ithalata elverişli olması sebebiyle hazır giyim sektörünün ülkemizdeki merkezi konumundadır (Başbakanlık Basın Yayın ve Enformasyon Dairesi Başkanlığı, 2003, s.287).

Krizin tüm sektörler üzerinde oluşturduğu etki elbette çok önemlidir. Fakat, bu sektörler içerisinde ihracatta en büyük paya sahip olan, istihdama katkısı bakımından ilk sırada yer alan, Türkiye'de büyük rekabet gücü gerektiren tekstil sektörüne olan etkisi hepsinden daha önemlidir.

İşletmeler için krizler, karar verilmesinin ve hareket edilmesinin çok zor olduğu belirsiz zamanlardır. Artan rekabet ortamı, sektör sınırlarının belirsizleşmesi ve aniden ortaya çıkan krizler, işletmelerin pazarlama stratejilerini sürekli gözden

geçirmesini ve kriz yönetimi konusunda daha bilinçli davranmalarını gerekli kılmaktadır. Bunun için, işletmelerin kriz dönemlerine yönelik stratejiler ve modeller geliştirmeleri gerekmektedir. Özellikle, kriz dönemlerinde pazarlama stratejilerinin doğru belirlenmesi ve bu belirsizlik dönemlerinde bu stratejilerin doğru uygulanabilmesi işletmelerin zararlarını en aza indirecek veya krizden hiç etkilenmeden çıkmalarını sağlayacaktır.

Öztürk, (2003) yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında tekstil sektöründe kriz yönetiminin etkisini araştırmıştır. Bununla birlikte, Yiğitoğlu, (2003) de yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında işletmelerde kriz yönetimi uygulamalarından bahsederek Kayseri tekstil ve giyim işletmelerine yönelik bir araştırma yapmıştır. Fakat, hazır giyim işletmelerinde kriz yönetimi ve kriz dönemlerinde işletmelerin uyguladıkları pazarlama stratejilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, bu çalışmanın İstanbul ilinde yapılacak olması ve İstanbul ilinin Türkiye hazır giyim sektörü açısından en önemli merkezi olması bu çalışmayı diğer çalışmalardan farklı kılarak özgün bir hale getirmektedir.

Bu araştırmada, hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin krizlerden etkilenme durumları, kriz dönemlerinde uyguladıkları/uygulayacakları pazarlama stratejileri incelenerek mevcut durum ortaya konulmuştur.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

* Kriz her işletmeyi etkileyebileceği gibi hazır giyim işletmelerini de etkiler.

* Krizleri atlatabilmek için işletmeler mutlaka işletme yapılarına uygun pazarlama stratejileri geliştirirler.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren üretici firmaların krizlerden etkilenme durumları, karşılaştıkları krizlere yönelik olarak uyguladıkları/uygulayacakları pazarlama stratejilerinin ortaya konulmasını kapsamaktadır.

Araştırmanın materyalini, İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı, İstanbul ilinde hazır giyim üretimi yapan işletmelere uygulanan anket yardımı ile elde edilen veriler ve ilgili kaynaklar oluşturmaktadır.

Araştırmanın evrenini, İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı, sektörün yoğun olarak bulunduğu İstanbul ilinde hazır giyim üretimi yapan 2360 işletme, araştırmanın örneklemini ise evreni oluşturan işletmelerin yaklaşık % 15 i oluşturmuştur.

Bu araştırma, hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren üretici firmaların krizlerden etkilenme durumları, karşılaştıkları krizlere yönelik olarak uyguladıkları/uygulayacakları pazarlama stratejilerinin ortaya konulması konuları ve İstanbul'da faaliyet gösteren hazır giyim işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. KRİZ KAVRAMI

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ortamı, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesini ve yaşamlarını sürdürebilmesini büyük ölçüde çevreye uyum sağlayabilmelerine bağlı hale getirmektedir. Organizasyonun türü ne olursa olsun, faaliyet konusu hangi alanda bulunursa bulunsun örgütler hızlı ve sürekli değişen bir çevre içerisinde yer almaktadırlar. Bu durum, örgütleri çok çeşitli tehlike yada olanaklarla karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütlerin hayatta kalmaları, bu tehlikelere karşı göstereceği duyarlılık, öngörü ve tedbirlere bağlıdır. Örgütler, ani ve belirsizlik arz eden tehlikeli durumlarla karşılaştıklarında çoğu zaman uygulanan klasik ve sıradan yöntemlerden bir sonuç alamamaktadırlar. Dolayısı ile önceden seziemeyen ve aşılmasında güçlük çekilen sorunlar, örgütleri krizin yıkıcı etkileriyle karşılaştırmakta ve örgütün yaşam şansını tehlikeye atabilmektedir (Can, 1999, s.315).

Kökeni Yunanca “krisis” kelimesine dayanan kriz kavramı, farklı disiplinlerce farklı şekillerde tanımlanmıştır. Kelime anlamı açısından kriz, “bir işin, bir olayın, geçtiği karışık safha”, “içinden çıkılması zor durum”, “birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an” anlamına gelmektedir (Can, 1994, s.19).

Kriz, önceleri tıp alanında kullanılan, bununla birlikte sosyal bilimler literatürüne 1960’lı yıllarda girmiş bir kavramdır. Tıp biliminde kriz; hastanın sağlık durumunun “aniden bozulması ve acil olarak tedavi edilmezse gittikçe kötüye gitme” haline dönüştüğü ve bu durumun devamlılık kazandığı ya da hastanın durumunun “artık iyileşmeyeceğinin” anlaşılması olarak tanımlanmaktadır. Psikoloji bilimine göre ise kriz; “bireyin kendisini tehdit altında hissetmesi, korku, panik, aşırı zorlama, aşırı ya da çok az iş gücünün getirdiği stres” olarak nitelendirilebilmektedir (Ertekin, 1993, s.87).

Genel olarak kriz; “bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha”, “içinden çıkılması zor durum”, “birden bire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmelerin ve tehditlerin ortaya çıkabilme durumu” demektir (Dinçer, 1998, s.383). Ülkeler arası ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar, bunalımlar, ülkelerin içinde karşılaşılan politik ve ekonomik problemler kurumlar arası çatışma ve siyasi gerginlikler de kriz kavramı içerisinde değerlendirilmektedir.

Ekonomi bilimine göre bir ülkedeki arz talep dengesinin bozulması, ekonomideki yapısal faktörlerle, ekonominin finansal kesimi arasındaki uyumsuzluk da kriz olarak adlandırılmaktadır (Altuğ, 1994s. 38). Kaynaklarda günümüzde kriz olarak değerlendirilebilecek yaşanan ilk olayın 1711 yılında İngiltere’de Latin Amerika’ya ürün satmak için kurulmuş “Güney Deniz Kumpanyası” işletmesinin yaşadığı sorunlar gösterilmektedir. İşletme yönetimi; tedarikçileriyle ve hissedarlarıyla yaşanan sorunların krize dönüşmesine engel olamamış ve işletme ülke ekonomisine önemli zararlar vererek iflas etmek zorunda kalmıştır.

İşletme yönetimi açısından krizin genel kabul görece bir tanımının yapılması oldukça zordur. İşletme yönetimi literatüründe endişe, stres, panik gibi farklı kavramların kriz yerine kullanılması, krizle ilgili kapsamlı bir tanım yapılmasını daha da zorlaştırmaktadır. Bu kavramlardan hareketle krizin çok geniş bir kullanım alanı olduğunu söylemek mümkündür. Kriz, krize kaynaklık eden faktörler karşısında işletmelerin örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olan ve plansız bir biçimde ortaya çıkan sorunların çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu karşılaşılan gerilim durumudur (Tutar, 2000, s.16).

Kriz durumu, her şeyden önce örgütün beklemediği ve önceden sezemediği değişikliklerle ilgilidir. Bu durum, örgüt sistemini değişikliğe cevap vermeye ve dolayısıyla mevcut tecrübe, bilgi ve işleyişin dışına çıkmaya zorlar (Güney, 2002, s.61).

Artık pazar savaşı sadece ülke içinde değil, global olarak dünya genelindedir. İşletmecilik dünyası dinamik bir yapıya dönüşmüştür. Bu dinamizmin gerisinde kalan işletmelerde normal düzen bozulmakta ve kriz sürecine girilmektedir. Kriz yönetimini ciddiye almayan işletmelerin bunu pahalıya ödedikleri görülmektedir (Tüz, 1996, s.1).

2.1.1. Krizin Tanımı

Kriz genel anlamda; düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Dolayısıyla, bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum kriz olarak tanımlanabilir. Kriz durumları yöneticinin yakın dikkatini gerektirmektedir. Çünkü, sadece devam eden faaliyetleri değil aynı zamanda işletmenin yaşamını da tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz duruma getirir ve rekabeti sarsar. Ayrıca krizler, örgütün etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir.

Kriz konusunda iki yaklaşım vardır (Tüz, 1996, s.3):

- **Subjektif Yaklaşım:** Sezgiye yönelik olan bu yaklaşım, krizlerin ortaya çıkmasındaki en önemli etkinin işletme yönetiminin algılanmaları ile yakından ilgili olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşım, örgüt içinde meydana gelen krizlerin sebebi ne olursa olsun yöneticilerin bu krizleri doğru algılayıp gereken tedbirleri zamanında alması gerektiğini düşünür. Yaşanan krizlerin işletmeyi tehdit eder noktaya gelmesinin altında yöneticiler ve karar alma mekanizmasının yanlış algılamalarının olduğunu, örgütlerin krizleri atlatmasının yöneticilerin sezgileri ve algılamalarına bağlı olduğunu ortaya koyar.
- **Objektif Yaklaşım:** İşletmeyi sistem olarak gören bu yaklaşım ise işletme sisteminin alt sistemlerinden birinin bozulmasına bağlı olarak krizin ortaya çıktığını öne sürmektedir. İşletme içerisinde oluşabilecek kişisel veya teknik sorunların krizlere sebep olabileceğini düşünür ve ortaya çıkan problemlerin giderilmesi

suretiyle krizlerin aşılabileceğini düşünür. Krizlerin atlatılmasına yönelik sezgilerden ziyade somut faaliyetlerde bulunulması gerektiğinin daha önemli olabileceğini savunmaktadır.

Bu yaklaşımlardan yola çıkarak kriz tanımlarına devam etmek gerekirse; kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan, örgütte gerilim oluşturan bir durumdur (Can, 1997, s.312).

Bu tanım ve açıklamalar dahilinde kriz hakkında; “tehdit”, “hızlı ve köklü değişim”, “ileriye görmeyi imkansızlaştırması”, “risk”, “gerilim”, “belirsizlik” ortamı oluşturması ortak noktalarının önemli olduğu görülmektedir.

2.1.2. Krizin Belli Başlı Özellikleri

Kriz kelimesinin Çincesi iki kelimeden oluşur, “Wei-Ji”. İlk sözcük tehlike, ikincisi ise, fırsat anlamına gelmektedir. Krizler için her zaman tehliktir, sonucu olumsuzdur demek yanlış olur. Çünkü, kriz iyi yönetildiğinde beraberinde büyük fırsatlar da getirebilir (Silver, 1990, s.33).

Keown-Mcmullan (1997, s.5) çalışmasında bazı yazarların kriz hakkındaki görüşlerine yer vermiştir. Örneğin; Herman bir durumun kriz anlamı taşıması için, bir devlet veya organizasyonun önemli hedeflerini tehdit etmesi, beklenmedik zamanlarda ortaya çıkması, karar vermek için zamanın çok kısıtlı olması şeklinde ifade etmektedir. Brewton’a göre ise herhangi bir durumun kriz olarak ifade edilmesi için, organizasyon işleyişinin bozulması, hükümetin baskılarının artması, şirketin kamuoyu tarafından olumsuz algılanması, finansal kayıplar, zamanın verimsiz kullanımı ve çalışanlarda moral azalması gibi özellikler mevcut olmalıdır.

Kriz için yapılan tanımlarda yer alan özellikler, aslında krizin özelliklerini ortaya koymaktadır (Tağraf ve Arslan, 2003, s.150). Krizi temel itibarıyla yaşanan

olağan gerilimlerden ayıran temel özellikler şunlardır (Çelik ve Özdevecioğlu, 2002, s.57):

- Her ne kadar krizler ortaya çıkmadan önce birtakım sinyaller verseler de krizler, önceden tahmin edilmesi ve sezilmesi güç bir değişikliği ifade etmektedir.
- Krizler meydana geldiğinde işletmelerin acil olarak krizlere cevap vermesi gerekmektedir aksi halde olumsuzluklar üst üste gelecek ve işletmelerin krizlerden etkilenme düzeyleri artacaktır.
- Bilinen standart karar verme yöntemleri ile krizlerin oluşturduğu sorunları çözmek mümkün olmadığından krizlerin yapısına göre yeni yöntemler geliştirilmelidir.
- Krizler örgütte acil müdahale gerektirdiğinden karar alıcılarda gerilimi arttırmaktadır; sonuç itibariyle krizler, meydana getirdiği gelişme ve değişmelerle örgütün devamlılığını ciddi şekilde tehdit edebilmektedir.
- Kriz dönemlerinde örgütlerin mevcut değerleri önemini yitirir, sorunlar ortaya çıktığından örgütün bu çeşitli sorunlara karşı önlem alması gerekmektedir. Dolayısı ile örgütün amaçları ve yapacağı faaliyetlerde çeşitlilik ortaya çıkabilir.
- Krizlerden etkilenmemek için kriz öncesinde veya krizler ortaya çıktığı anda işletmeler krizlerden kurtulmak için tüm kaynaklarını kullanırlar. Bu kaos ortamından çıkmak için yapılan harcamalar işletmelerin kaynaklarını yetersiz hale getirebilmektedir.

Sonuç olarak, krizlerin, işletmenin varlığını tehlikeye sokan, faaliyetlerini aksatan ve acil müdahale gerektiren durumlar olduğu ifade edilebilir. Krizin olumlu sonuçlara yol açabileceği fikrine karşın, istenmeyen bir durum olduğu hala yaygın olarak kabul görmektedir. Oysa, kriz durumu işletmeler açısından normal iş yaşamının bir parçası olarak algılanmalıdır. İşletme kriz durumunda gerçekleşen olumsuz şartları kendi yararına çevirerek, krizden fırsat yaratması da mümkündür.

Sağlıklı işletmeler için kriz bir öğrenme fırsatıdır. Dolayısıyla işletmeler, krizi doğal olarak algılayıp, bu doğrultuda hareket etmelidirler (Uzun, 2001, s.45).

2.2. KRİZ TÜRLERİ

Krizi ortaya çıkaran çeşitli faktörler vardır. Genel olarak kriz yaratabilecek olası tehlikelere bakıldığında bunlar (Pınar, 1996, s.505):

- Yangın, sel, fırtına, deprem gibi doğal felaketler,
- Sektörel kaza veya endüstrinin belirli bir bölümünde oluşan kaza,
- Zehirli gaz, doğal gaz, yanıcı madde, kimyasal madde kaçağı,
- Müşteri veya personelin karıştığı veya karşılaştığı cinayet, cinayet teşebbüsü, kavga veya benzeri şiddet olayları,
- Personelin yasal olmayan faaliyetlerde bulunması sonucu tutuklanması,
- İşletmelere yöneltilen terörist faaliyetler,
- Bilgisayarda bulunan veya özel saklanan verilerin sabote edilmesi,
- Patent yada telif hakkı ihlali,
- Kilit personelin ani olarak işten ayrılması, hastalanması veya ölümü,
- Personel veya dışarıdan gerçekleştirilen hırsızlık veya sahtekarlık,
- Yazılı veya görsel medyada yayınlanan işyeri veya sunulan ürün ve hizmetle ilgili olumsuz nitelikli haberler,
- İşletme hakkında tahmin dışı açılan suçlayıcı davalar, tazminat davalarıdır.

Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar. Ne şekilde olursa olsun, işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında geri kalmalarıdır. Bu temel neden çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler işletme dışı çevre faktörleri ve işletmenin kendi yapısal sorunları olmak üzere iki temel grupta toplanabilir.

2.2.1. Dış Çevre Faktörleri

Krize neden olan işletme dışı çevre faktörleri işletmenin kontrolü dışındaki makro faktörlerdir. Aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok işletmenin varlığına etkide bulunabilirler. Çevre faktörlerinin hızlı değişmesi, işletmelerinde bu değişikliğe hızlı uyum sağlamalarını gerektirir. Uyum sorunu krize zemin hazırlar. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir deyişle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden olmaktadır (Tüz, 1996, s.5). Dış çevrede belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça, kriz ihtimali de artmaktadır. Dolayısıyla, işletme yöneticilerinin işletme içi ve işletme dışı bütün unsurlara karşı duyarlı olması gerekmektedir.

Tüm örgütlerde krize yol açacak dış çevresel faktörleri sıralamak gerekirse aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

Doğal Çevre Faktörleri

Doğal çevre ile ilgili olarak meydana gelen değişimlerdir. Bu faktörler, işletmelerin denetimi dışında oluşan depremler, su baskınları, yangınlar, iklim olayları vb. doğal afetlerdir. Örgütleri beklenmedik krizlerle karşı karşıya bırakan doğal çevre faktörleri örgütlerin faaliyetlerini önemli ölçüde sarsabilmektedir (Şimşek, 2001, s.316).

Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi diğer kriz çeşitlerinden ayıran en önemli özellik, bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması ve dolayısıyla örgütlerin erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının çok fazla işe yaramamasıdır. Ancak, doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmak, doğal felaketlerden kaynaklanan krizlerin zararını önemli ölçüde azaltmaktadır (Tutar, 2000, s.25). Türkiye’de 1999 Ağustos ve Kasım aylarında yaşanan ve “yüzyılın depremi” olarak bilinen doğal felaketler, depremin yaşandığı bölgelerde olduğu kadar tüm Türkiye’de ekonomik ve sosyal açıdan büyük sorunlara yol açmıştır (Tekin ve Zerenler, 2005, s.55).

Ekonomik Faktörler

Ekonomide istikrarsızlık, yüksek enflasyon, maliyetlerdeki yükselmeler aynı zamanda arz ve talep dengesinin bozulması işletmeleri krize götüren diğer bir temel faktördür. Ülkelerin gelir gider dengesindeki sürekli bozulmalar işletmelerin üretim ve yatırım karlarını da doğrudan etkilemektedir. Ekonomik istikrara sahip olmayan ve borçlanmanın bir hayat tarzı haline geldiği ülkeler (Türkiye, Brezilya gibi), işletmeler açısından her an bir kriz ortamının yaşanabileceği ülkelerdir (Topaloğlu ve Tunç, 1997, s.89).

Kısa aralıklarla ortaya çıkan ve birbirini izleyen krizler, özellikle gelişmekte olan ülkelerin ekonomileri üzerinde kalıcı etkiler bırakmaktadır. Ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar işletme faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomik şartlardaki istikrarsızlık, kısa süreli olduğu taktirde, etkileri sınırlı kalacaktır. Buna karşın derin ve uzun süreli dalgalanmalar, krizlere yol açabilir. Ekonomide devamlı ve yüksek oranlı enflasyon, ürün ve hizmetlerde arz-talep dengesinin bozulması, ekonomik ve politik çalkantılar, işsizlik, düşük verimlilik, gelir dağılımı dengesizliği, kayıt dışı ekonominin yaygınlığı, sosyal diyalog ve uzlaşma eksikliği vb. gibi sorunlar da kriz belirtileri arasında sayılmaktadır (Karaçor, 2000, s.123). Dışsatım ile ilgilenen kişi ve kurumlar için en önemli ekonomik ve finansal etmenler arasında döviz kuru, ulusal paranın diğer paralar karşısında devalüasyon oranı, uluslararası para piyasalarında ortaya çıkan ani değişimler, döviz kuru riskleri, toptan eşya fiyat endeksleri gibi durumlar da krize yol açabilmektedir.

Örneğin, erkek hazır giyiminde Damat-Tween, Damat Distinguished Desing ve alt markaları Advanced T01 ile yer alan Orta Tekstil AŞ, Şubat 2001’de yaşanan ekonomik kriz sırasında önemli ölçüde talep daralması yaşamıştır. Hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sayısında artış nedeniyle işletmelerin önemli ölçüde fiyat indirimine gitmesi sonucu finansal darboğaza girilmiş ve işletmede, çoğu hazır giyim firmasında olduğu üzere fason üretim yapılması nedeniyle üretim kapasitesinin ekonomik kriz nedeniyle azaldığı görülmüştür (Tekin ve Zerenler, 2005, s.258). Türkiye’de 2001 yılının Şubat ayında yaşanan makro

ekonomik krizde de görüldüğü gibi, ülkemiz işletmeleri daha çok nakit sermayesi ve işletme finansmanında darboğaza girerek, kriz ortamlarına sürüklenebilmektedirler (Öztürk, 1994, s.30).

Teknolojik Faktörler

İşletmeler hemen hemen her sektörde, herhangi bir düzeyde teknolojiyi kullanmakta, piyasa koşullarını zorlaması ve imkanları ölçüsünde de piyasalarda meydana gelen teknolojik yenilikleri takip etmek zorunda kalmaktadırlar (Tekin ve Zerenler, 2005, s.56).

Teknoloji, işletme dış çevresinin en hızlı değişen ögesidir. İşletmelerin çeşitli fonksiyonlarında kullanılan ileri teknolojilerin daha iyi ürün kalitesi, ürün çeşitliliğinin artması ve bu sayede müşterilerin özel isteklerini yerine getirme olanağının artması, maliyet düşüşü ve daha hızlı ürün geliştirme olanaklarına ulaştırma gibi avantajları vardır. Ancak, teknolojik alanda meydana gelen değişimler bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir (Baraçlı, 2003, s. 123).

Örgüt içinde mümkün olduğunca yeniliklerin planlanması, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve mevcut ürünlere yeni kullanım alanları bulunması halinde örgütün krize yakalanma ihtimali azalır (Ataman, 2001, s.241).

Toplumsal Yapı

Toplumsal yapıda meydana gelen değişiklikler, mal ve hizmet üreten birimler olmalarından dolayı örgütlerin hayatını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle örgütler, sosyo-kültürel çevreyi yeteri derecede analiz etmeyip, tehditlerden kaçarlarsa ve fırsatları kendi lehlerine yönlendirmezlerse kriz yaşarlar. Ayrıca, toplumsal gelenekler, toplumun yasakladığı veya hoş görmediği alışkanlıklar ve yaşama biçimleri işletmenin çalıştığı endüstrinin çalışmalarını sınırlayıcı etkiler yapabilmektedir (Eren, 2000, s.118).

Diğer yönden örf ve adetler, dini inançlar, ahlaki değerler, toplumun hoş karşılamadığı tutum ve davranışlar örgütleri her an bir kriz durumuyla karşı karşıya getirebilmektedir (Haşit, 1999, s.32).

Politik Faktörler

İşletmeler, ulusal veya küresel ölçekte faaliyetlerini sürdürseler de, her örgüt merkez ve şubeleriyle, devlet sınırları içinde bulunur. Bu nedenle, işletmeler bir üst sistem olan devletlerin hukuk sistemlerinden etkilenirler. Devletlerin, kanunlar, tüzükler, kararnameler gibi yönetici ve düzenleyici kurallar yanında ekonomik açıdan farklı ölçü ve yöntemlerle piyasalara müdahale etme hakları vardır. Bu açıdan bakıldığında da devletin oluşturduğu egemen otoritenin işletmeleri dışardan etkileyen bir çevresel faktör olduğu söylenebilir (Tutar, 2000, s.29).

Hükümetlerin yasal, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda alacağı yeni kararları gereği, işletmeler tarafından yerine getirilmemesi durumunda kriz ortaya çıkabilmektedir. Ülkelerin ekonomik politika ve kararlarında yapılan hatalar ve ani değişiklikler işletme açısından büyük sorunlar doğurabilir.

Uluslararası Çevre Faktörleri

Dünya ekonomisinin küreselleşmesiyle beraber, artan bir ivme kazanan değişimin sonunda ekonomik faaliyetlerdeki yeniden yapılanma çabaları işletmeler için bir çok belirsizlikler yaratmaktadır (Tekin ve Zerenler, 2005, s.58).

Son on yılın ekonomi literatürü ve medya gündemini en çok işgal eden ve uluslararası ekonomi kanunlarından biri olan küreselleşme kavramı sayesinde uluslararası çevre faktörlerinin önemi artmıştır (Bayraktutan, 2003, s.143).

Özellikle büyük işletmeler açısından uluslararası çevre faktörleri büyük önem taşır. Uluslararası pazarda oluşan fiyat dalgalanmaları, savaş, ambargo ve benzeri olaylar, ticaret yapılan ülkenin felakete uğraması, moratoryum (olağanüstü bir

durumda devletin resmi makamlar kanalıyla bütün borçların ödenmesini ertelemesi) ilan etmesi gibi durumlar da örgüt için kriz ortamı hazırlar.

Uluslararası çevre faktörlerinden dış bağlantılı firmaların daha çok etkileneceği açıktır. Krizden kaçabilmeleri için firmaların değişimleri zamanında fark etmeleri gerekmektedir (Budak ve Budak, 1995, s.101).

Yoğun Rekabet

Bir işletmenin rekabet gücü, ürettiği mal ve hizmetlerin, diğer işletmelerin mal ve hizmetleriyle kalite, fiyat ve müşteri memnuniyeti bakımından yarışabilecek düzeyde olmasını ifade eder (Ekin,2001, s.137).

Büyük ve güçlü rakiplerin, ürünlerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak pazar payını artırma mücadelesine girmeleri, işletmelerin kriz ortamına girmelerine neden olabilir. Örneğin; 2001 yılında gıda sektöründe yaşanan yoğun rekabet nedeniyle, sektörde faaliyet gösteren şirketler önemli ölçüde fiyat indirimine gitmişlerdir. Makarna üretimi yapan işletmelerden Filiz Gıda A.Ş. yöneticileri, hem ürün farklılaştırması yaparak (sebzeli, yumurtalı, baharatlı, ıspanaklı gibi) hem de fiyatlarında indirim yaparak satışlarını arttırmayı planlamışlardı. Ancak, İtalyan makarna üreticilerinin de sektöre girmeleri, teknolojik alanda üstünlükleri ve maliyetlerini düşük tutmaları nedeniyle uzun süre fiyat indirimi uygulamaları Filiz Makarnanın finansal bir krize girmesine neden olmuştur. Filiz Gıda A.Ş., içinde bulunduğu krizi aşamayınca, 5 Mart 2003 tarihinde İtalyan makarna üreticisi Barilla SPA şirketine devredilmek zorunda kalınmıştır (Tekin ve Zerenler, 2005, s.57).

2.2.2. İşletme İçi Faktörler

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasında önemli rol oynayan önemli bir grup faktör de, işletmelerin kendi iç yapılarından kaynaklanan yetersizlikler ve problemlerdir. İşletmelerin krize girmelerinde işletme içi kaynakların yeterince kullanılmaması durumunda, dış faktörler kadar etkili olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle, işletme içi kaynaklarda güçlü olan işletmeler, dış çevredeki değişimlere hızlı uyum yoluyla krizlerden korunabilmede daha başarılıdır (Tüz,1996, s.7).

İşletme dışı çevre faktörleri, kontrol edilemez değişiklikler olmakla birlikte, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilirler. İşletmelerin krize düşmelerinde dış çevre faktörlerinden çok örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir (Dinçer, 1992, s.29).

İç etmenler daha çok örgütten, yönetimden, yöneticiden, personelden, bütçeden, teknik donanımdan ileri gelen etmenlerdir. Örgütte problemler ve krizler ancak yetenekli yöneticiler ve elemanlar sayesinde çözülebilir. Aksi takdirde zayıf yöneticiler ve zayıf elemanlar örgütte bizzat kriz kaynağı olurlar (Peker ve Aytürk, 2000, s.92).

Günümüzde şirketlerin karşılaştığı olağan durumların giderek azaldığı ve asıl olan yönetim biçiminin olağanüstü krizlere karşı sürekli mücadele vermesi gerekliliği önem kazanmaktadır (Türkel, 2001, s.87).

İşletmelerin faaliyette bulundukları süre içerisinde karşılaşılabilecekleri örgütün kendi içinde oluşan ve krize sebep olan etmenleri aşağıdaki gibi gruplamak mümkündür.

Örgütsel Yapı

Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan, katı ve mekanik bir örgüt yapısı, kriz için uygun şartlara sahiptir.

Örgütler büyüdükçe, kurallar ve standartlaşmış prosedürler kullanılmaya başlanır. Örgüt, çevresel değişmelere uyum gösteremeyecek kadar katılaşır. Hiyerarşik örgütlenme nedeniyle, yönetim kademeleri arasında etkin bir iletişim sağlanamaz ve örgütün krizi yaşama olasılığı artar. Bu yapının sürdürülmesi, bir bakıma krizin süreceği anlamına gelir. Örgütsel ve yönetsel bakımdan günümüzde, geleneksel organizasyon modellerini takip etmek, önemli bir kriz nedeni olabilir (Tutar, 2000, s.34).

Genel itibarıyla, işletmelerin örgüt yapılarında görülebilecek sorunlar: karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, işveren-iş gören iletişim kopukluğu, aşırı merkezci yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş veya dar olması, amaçların belirgin olmaması, iş gören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluktur (Tüz, 1996, s.88).

Sert kurallar ve mekanik yapı (kuralcı, merkezi karar alma mekanizmasına sahip yapı) iletişimi kesmekte ve tıkanmanın ana kaynağını oluşturmaktadır. Böyle bir durum, karşılaşılabilecek muhtemel bir krizden de haber alınamamasına yol açabilecektir (Topaloğlu ve Tunç, 1997, s.90).

Yönetsel Etmenler

Dış çevrenin sürekli olarak analiz edilmesi ve örgüte yönelik tehdit ve fırsatların zamanında fark edilerek değerlendirilmesi, tepe yönetimin başlıca

görevlerindendir. Örgüt açısından yaşamsal öneme sahip bu işlerin yapılması için etkin yöneticilere ihtiyaç duyulur (Ataman, 2001, s.244).

İşletme yönetimi her ne kadar bir ekip işi olarak kabul edilse de, örgütün başarısında yöneticinin rolü çok önemlidir, fakat başarısız bir yönetim sonucu oluşabilecek kriz durumunda da yetersiz ve yeteneksiz yöneticinin rolü ön plana çıkabilmektedir. Etkin ve başarılı yönetim muhtemel krizleri önleyebilirken, yetersiz ve hatalı yönetim işletmeyi kriz durumuyla karşılaştırabilir.

Yönetici yetersizliğinin sebeplerini sıralamak gerekirse bunlar (Tüz, 1996:7):

- Yöneticinin ileride karşılaşılabilecek sorunları tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yöneticinin yeni problemlerin farklılığını kavrayamaması yada bu problemlere karşı alışlageldik eski çözümleri uygulama eğiliminde olması,
- Yöneticinin hızlı çevre değişimlerine ayak uyduramaması özellikle teknolojiyi takip etmede yetersiz veya yavaş kalması,
- Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayamaması ve sonuç itibariyle krize cevap vermede geç kalması,
- Yöneticinin rakip çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliğidir.

Bilgi Toplamada ve Değerlemede Yetersizlik

İşletmelerin kriz ortamına sürüklenmelerinin diğer bir nedeni de; yönetimlerin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili bilgi toplama ve değerlendirmedeki tecrübesizlikleridir (Can, 1997, s44). Bu durum, gerçekte bir yöneticilik problemidir. Krizler sadece beklenmedik durumlarda ortaya çıkmadıklarından; genellikle işletme ile çevresindeki olumsuz etkileşimle ilgili sinyallerin farkına varamamak da krize yol açmaktadır. Bu durum ise, açıkça yönetimin ya bilgi toplayamaması ya da tecrübesizliğiyle ilgilidir. Yönetimin farkına

varamadığı ancak önceden tahmin edilebilen durumlarda işletme ya oluşturduğu modellerde eksik ve tecrübesizdir ya da onlara plan hazırlamada başarısızdır (Dinçer, 1998).

Örgütlerin tepe yöneticileri, kriz durumuna düşmemek ve düşseler bile bundan en az maliyetle çıkmak için sürekli öğrenmeyi, değişimi, esnek bir yönetim ve felsefe anlayışını benimsemelidirler.

İşletmenin Hayat Safhası

Bir işletmenin hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. İşletmelerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli sınırların aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar ortaya çıkarması örgüt dengesini bozucu özellik gösterir.

Diğer yandan, işletmenin pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize neden oluşturabilir ayrıca, işletmenin satışlarının ve karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlayabilmektedir (Tüz, 2001, s.7). Çünkü, çevresel fırsatlardan ve olanaklardan yararlanma isteği, örgütlerde her türlü kaynak (fiziki, mali, insan) ihtiyacını ortaya çıkaracaktır. Bunun karşılanamaması durumunda, kriz kaçınılmaz olur. Ayrıca, olgunluk aşaması, örgütlerin gelişmeleri yakından izleme ve titiz davranmalarını gerektiren bir aşamadır (Tutar, 2000, s.43). Olgunluk aşamasını yaşayan örgütlerin çoğu artık kendilerini lider olarak gördüklerinden rakiplerini, teknolojik gelişmeleri, yönetsel faaliyetlerdeki aksamaları görmezden gelebilirler ancak bu noktadayken örgütlerin en ufak hataları bile kendi sonlarını hazırlamalarını çabuklaştıracaktır.

İşletmenin Tarihi Geçmişi

Örgütler eski durumu ve mevcut prosedürleri koruma eğiliminde olduklarından, geçmiş krizlerin çözümünde kullandıkları yöntemleri gelecekte karşılaşılabilecekleri krizlerde de kullanmaya çalışmaktadırlar (Haşit, 1999, s.34).

Eski yapı ve süreçleri savunarak ve koruyarak değişimi takip etmede yetersiz kalan yöneticiler olası bir krize sebep olurlar. Çünkü, onları işletmelerde bulundukları mevkilere mevcut yapı ve süreçler getirmiştir. Dolayısıyla, yeni yetenekler gerektiren değişime karşı en büyük direnç bu kesimden gelir. Böyle bir yapıya sahip olan organizasyonlarda verilecek kararlar, rasyonel ve ekonomik olmaktan çok, hissi ve politiktir. Bu örgütler, ekonomik ömürlerini tamamlamışlardır ve küçük bir kriz faktörüyle, yoğun bir krize düşmeleri kaçınılmaz olacaktır (Tutar, 2000, s.42).

İşletmede Stratejik Planların Oluşturulmasında ve Uygulanmasında Yapılan Hatalar

İşletme içi ve dışı çevre faktörlerinde meydana gelen değişikliklerle, örgüt kaynakları arasında uyum sağlamayan bir stratejik planlama ne kadar iyi uygulanırsa uygulansın başarılı olamaz. En iyi şekilde hazırlanmış stratejiler hatalı uygulamalar nedeniyle amacına ulaşamaz ve örgüt ciddi bir krizle karşı karşıya kalır.

Stratejik planın belirlenmesinde ve uygulanmasında yapılabilecek hatalardan bazıları aşağıdaki gibidir:

İşletme çevresinin çok sık değişmesi sonucu işletmenin belirlediği stratejinin başarısız olması: Teknolojik gelişmeler, pazar dinamikleri, çevresel değerler, iş hayatının uluslararası boyut kazanması ve buna benzer değişimlerle işletmelerin belirledikleri stratejiler başarısız olabilmektedir.

Stratejik görüşlerdeki yetersizlik: İşletmenin güçlü yönleri ve yetenekleri, stratejik görüşlerini yansıtmaktadır. İşletmelerde kullanılan teknoloji ve üretilen mal-hizmetlerle ilgili stratejik görüşlerin, tüketicilerle, araçlarla, hükümetlerle, finansal kurumlarla olan yetersiz ilişkileri işletmelerin krizle karşılaşmalarında etkili olmaktadır.

Stratejilerin yanlış uygulanması: Belirli sektörlerde başarılı olan stratejiler farklı sektörlerde uygulandıklarında başarısız olabilir (Yığıtoğlu,2003, s.23).

İşletmenin Diğer Özellikleri

Açıklanan bu faktörler dışında, yönetimin merkezileşme derecesi, yapılan işin özellikleri, mal ve hizmetin türü ve çeşitliliği, aldatıcı reklam, hatalı personel seçimi, iletişim bozuklukları, örgüt içi bilgi akışındaki yanlışlıklar ve karar verme gibi özellikler de krizin oluşmasında etkili olabilir (Dinçer, 1998, s.389). Bunun yanında, bilgisayar ağında meydana gelen büyük bozulmalar ve kanunsuz işletme faaliyetleri de bu başlık altında değerlendirilebilir. Bu tür olumsuzluklar işletmeleri önemli ölçüde etkileyeceğinden örgütler faaliyette bulundukları alana göre durumlarını sık sık gözden geçirerek kendilerini değerlendirmelidirler.

2.2.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimleri

Örgütlerin gelişme ve olgunlaşma durumları, nasıl iç ve dış çevresel faktörlerin etkileşiminin bir sonucu ise, kriz durumları da, iç ve dış çevresel faktörlerin etkileşiminin sonucunda ortaya çıkar (Tutar, 2000, s.47).

İç ve dış çevre faktörlerinin etkileşiminin üç önemli boyutu bulunmaktadır. Bu kriterler, krizin şiddetini ve örgütün krize karşı durumlarını göstermektedir (Tüz, 1996, s.10):

- Kontrol: Örgütün dış çevreyi kontrol etme derecesidir. Düşük veya yüksek kontrol olarak derecelendirilmektedir.
- Algılama: Kriz durumlarının olumlu (amaçlara ulaşmak için fırsat yaratan) veya olumsuz (amaçlara ulaşma şansını azaltan) olarak algılanmasını ifade etmektedir.

- Hassasiyet: Örgütün değişikliklere karşı hassasiyeti de düşük veya yüksek hassasiyet olarak nitelendirilmektedir. Organizma yapısının krize hassasiyeti yüksekse (krize karşı yapılanma yoksa), krize cevap verme derecesi düşük olacak ve bu durum sonucunda da şiddetli krizler yaşanabilecektir.

Buradan hareketle, işletmelerde en şiddetli krizler, örgütün dış çevresini kontrol etme derecesinin düşük, hassasiyetin yüksek, algılamanın olumsuz olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Buna karşın, örgütün dış çevresini kontrol etme derecesinin yüksek, hassasiyetin düşük, algılamanın olumlu olduğu durumlarda krizin şiddeti azalabilmektedir. Bu durum, belirtilen üç kriterin önem derecesine göre sıralamasının; kontrol, hassasiyet ve algılama şeklinde olduğunu da göstermektedir. Bu üç kriterden hareketle bazı genellemeler yapmak mümkündür (Dinçer, 1998, s.73):

- İşletmenin amaç ve ihtiyaçları ile dış çevrenin arz ettiği şartlar arasında daha iyi bir uyumun olması, onun krizle karşılaşma ihtimalini azaltır.
- İşletmenin dış çevre üzerindeki kontrolünün yetersiz olması ve hassasiyetinin düşüklüğü, çevre ile işletme arasındaki uyum ihtiyacını azaltır.
- Krizin şiddeti arttıkça, işletmenin kriz durumuna cevap vermesi daha belirsiz hale gelir.
- Krizle baş etmede örgütün esnekliği, bütünleşmiş karar verme kabiliyeti var olduğu müddetçe söz konusudur.
- Amaçlarla ilgili fırsat ve korkunun önemi arttıkça kriz durumunun şiddeti artar.

Sonuç itibariyle, işletmelerin krizlerden en az seviyede etkilenmeleri onların örgüt içindeki ve örgüt dışındaki kaynaklarını verimli kullanmalarına, örgütlerinin amaç ve ihtiyaçlarını doğru tespit edip, gereken tedbirleri almalarına (kontrollerini yüksek derecede tutmalarına) bağlı olmaktadır.

2.3. KRİZ SÜRECİ VE AŞAMALARI

Birçok işletme için şiddetli kriz durumları aniden oluşmamakta, belirli aşamalar içinde ortaya çıkmaktadır. Kriz sürecini oluşturan aşamalardan her birinin kendine özgü birtakım belirtileri bulunmaktadır. Bu belirtileri zamanında saptayabilen işletmeler kısa bir sürede krizle başa çıkabilecek bir duruma gelmekte, krizleri önleme şansları yükselmektedir (Haşit, 2000, s.48). Kriz sürecine ve aşamalarına ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmeye çalışılmıştır.

2.3.1. Krizin Belirtileri ve Oluşum Aşamaları

Dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması ile birlikte yönetimin bunu takip etmede başarısız olması, örgüt ile çevre arasında bir “stratejik sorun” ortaya çıkarabilmektedir. Bu stratejik açıklık durumu örgütü krize götürecektir. Örgütlerde stratejik sorunlar ortaya çıkaran faktörler aşağıdaki başlıklarda sıralanmıştır (Deming, 1996, s.125).

Yanlış Çevre Analizi

Çevrede meydana gelen değişmelerin işletme üzerindeki potansiyel etkisi, ancak iyi bir çevre analizi ile belirlenebilir. Bu sebeple işletme, çevresiyle sürekli haberleşmeli ve çevreyi analiz etmelidir. Haberleşme eksikliği ve bilgi toplama yetersizliği, çevrenin tam ve doğru olarak anlaşılmasını önleyebilir (Nayman, 1995, s.29). İşletme dışı analiz ile, endüstri dalında, genel ekonomide ve sosyal yapıdaki değişme ve gelişmeler incelenerek, bunların organizasyonun yapısını ne yönde etkileyeceği araştırılmalıdır. Daha sonra, işletme içi analiz ile, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönleri belirlenmelidir. Yani, SWOT (Strenghts “Kuvvetli taraflar” – Weaknesses “Güçsüz yanlar” – Opportunities “Olanaklar” – Threats “Tehlikeler”) analizi yapılmalıdır (Koçel, 1993, s.33).

Hantal Örgüt Yapıları

Örgüt yapılarının esnek olmamasının nedeni, tepe yönetiminin geleneksel tutum ve davranışlarıdır. Post-modern yönetim yaklaşımları tarafından benimsenmeyen hiyerarşik örgüt modelleri, örgütsel katılımın en önemli sebebidir. Ayrıca, dış çevreden gelen veri ve bilgi yetersizliği, sanayi dalına giriş ve çıkış ile ilgili engeller ve iş yapma usullerinde formalleşme derecesinin yüksek olması, organizasyonlarda katılığa neden olmaktadır. Hızlı değişim döneminin örgütleri, mekanik yapılardan çok, organik yapılar olarak görülmektedir. Organik yapılar, çevresel değişimleri daha çabuk algılayan ve uyum yeteneği yüksek yapılardır (Tutar, 2000, s.53).

Kaynakların Uygun Olmaması

Örgütler, belli girdileri işleyerek, onları çıktıya dönüştüren yapılar olarak tanımlanabilir. Örgütlerin sahip olduğu kaynakların ve girdilerin, amaç ve hedefleri gerçekleştirmede yetersiz kalması veya kaynakların gereken alanlarda etkin bir biçimde değerlendirilememesi, örgütleri krize sürükleyen nedenler arasında yer almaktadır (Tutar, 2000, s.53).

Yetersiz Uygulamalar

Yetişmiş insan ve gelişmiş insan kavramları örgüt geliştirmede kullanılan iki önemli kavramdır. Yetişmiş insan, uygulamaları doğru yapan kişidir. Gelişmiş insan, yönetimi doğru belirleyen kişidir. Daha açık bir ifade ile yetişmiş insan, mevcut yapılması gereken işleri doğru bir şekilde yaparak görevini yerine getirir, gelişmiş insan ise doğru işlerin yapılabilmesi için çaba göstermekle birlikte yöneticilik vasıflarına da sahip olan kimsedir. Bir faaliyette yöntem sorunu varsa, orada doğru iş yapabilmekten söz etmek pek mümkün değildir. Örgütlerin kaynakları sınırlıdır ve bu sınırlı kaynaklar, yanlış yöntemle doğru işler yapılamayacağı bilincinden

hareketle doğru yöntemlerle doğru işleri yapabilmek amacıyla kullanılmalıdır (Tutar, 2000, s.54). Yöneticilerin yetkilerinin farkında olmaması ayrıca, yanlış veya yetersiz yönetim tekniklerinin uygulanması yoluna gidilmesi işletmelerin krizlerle karşılaşmasında önemli bir neden olarak yerini alacaktır.

Değişikliklerle İlgili Belirtileri Farkedememe

Çevreden gelen belirti ve ikazları yanlış değerlendirmek, zayıf sinyalleri alamamak veya sinyaller güçlü olmasına rağmen önemsememek, stratejik açıklığı meydana getiren bir diğer faktördür.

Stratejik açıklığın ortaya çıkması safhasında henüz gerçek anlamda bir krizle karşılaşılmamıştır. Ancak, işletme ile çevresi arasında stratejik açıklık oluşmaya başlamıştır. Stratejik açıklık, potansiyel bir krizin habercisidir. Stratejik açıklığın farkına varılarak, potansiyel bir krize ait önlemlerin alınması, krizin ortaya çıkışını engelleyebilir (Nayman, 1995, s.30). Stratejik açıklığın artan bir eğilimle devamlılık göstermesi, işletmeyi önce gerilemeye, sonra da krize sevk edebilmektedir. Stratejik açıklığın ortaya çıkmasıyla birlikte kriz süreci de başlamış olur (Altekin, 2002, s.36).

2.3.2. Kriz Süreci

Krizin, her ne kadar ani olarak ortaya çıktığı söylene de yangın, sel, deprem gibi doğal afetlerle oluşan krizler dışında diğer kaynaklara bağlı olarak oluşan krizlerin tamamı oluşum sürecinde bazı sinyaller gönderir. Fakat, bu sinyallerin yeterince dikkate alınmaması veya sinyallerin krize ait olduğunun bilinmemesi sonucu kriz ortaya çıkar (Tağraf ve Arslan, 2003, s.151).

Kriz anı ve sonrasında yönetim yaklaşımı kriz öncesinden çok farklıdır. Zaman, kontrolü imkansız bir şekilde hızla akar. Bu aşamada hayat kurtarma veya daha fazla kayba sebep olmayacak kararlı bir tutuma ihtiyaç vardır. Krizin etkisi ve olayların akış yönü ile ilgili hiçbir zaman yeterli bilgi olmaz. Eldeki bilgi çoğunlukla çelişkili ve eksiktir ve dışarıdaki herkes içerideki durumu dikkatle izlemeye başlar.

Krize önceden hazırlıklı olan ve olmayan kurumlar arasındaki fark bu noktada çarpıcı bir şekilde görülebilir.

Kriz alanında yapılan çalışmalar sonucunda, krizin başlangıcından işletmelerin krizi çözmelerine kadar geçen süreyi çeşitli aşamalarda ele almak mümkündür. Bu aşamalar aşağıda açıklanmaktadır.

Gizli Kriz

Krizin tanımlanmasının gerektiği bu dönemde, işletmenin yaşamını tehdit edebilecek içsel ve dışsal değişimler ortaya çıkmış, işletmenin çevre ile olan ilişkisinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. İşletme bu değişimleri tanımlamada yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla, kriz sinyalleri yavaş yavaş kendini göstermektedir. Ancak, işletme bu belirtileri kriz sinyali olarak algılamadığı yada belirtilerin farkına varmadığı için değişim ihtiyacı hissedilmez. Bu aşamada karşılaşılan sorunlar, işletmenin yaşamını tehdit eder nitelikte olmadığından, genelde eski deneyimlere bağlı kalınarak, yetersiz bilgi ile karar alınmaya çalışılır (Can ve diğerleri, 1995, s.132). Sonuçlar iyi olduğu sürece ayrıntılar önem taşımamış ve var olan olumsuzluklar dikkatleri yeterince çekmemiştir. Bu nedenle yönetim, oluşmaya başlayan krizi algılayamaz. Bu aşamada yeteneksiz eleman sayısı artar, stres ortaya çıkar ve etkili iletişimde zayıflıklar kendini gösterir (Tağraf ve Arslan, 2003, s.151).

Harekete Geçememe (Atalet)

Kriz süreci içerisindeki bir örgütte performans düşüklüğünün belirtilerine rağmen işletme yönetimi olağan faaliyetlerine devam etme anlayışına sahip olabilir. Değişim yönünde bir eylem sergilemeden süregelen bu durum beraberinde kriz belirtilerin de giderek ağırlaştıracaktır (Tüz, 1996, s.13).

Krizin ortaya çıkmasında ikinci safhada yer alan tepkisizlik durumu, başarının düşmesine veya bozulmasına rağmen, herhangi bir faaliyetin olmaması şeklinde ifade edilebilir. Beklenmedik olaylar karşısında, işletmeler olağan

faaliyetlerin dışına çıkamazlar ve yeni faaliyetlere yönelme ihtiyacı hissetmezler. Bunun da bilinen üç önemli sebebi bulunmaktadır (Dinçer, 1998, s.45):

- Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısıyla “bekle gör” politikasının cazip görünmesi,
- Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısıyla pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi,
- Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimidir.

Krizle birlikte, organizasyonlarda hiçbir faaliyet, önceki istikrar dönemlerinde olduğu gibi yolunda gitmediği halde, her şey yolundaymış gibi bir tutum takınıp, harekete geçmeme, yönetilebilir bir krizi, yönetilemeyen kriz haline getirir. Kriz belirtilerinin giderek ağırlaşması ile birlikte, şikayet ve kazalarda önemli bir artış gözlenir. Dolayısı ile, çalışanlarda gerilim ve stresin artması kaçınılmaz bir hal alır bu durum paralelinde; kazaların artmasına, verimliliğin ve etkinliğin düşmesine, dolayısıyla krizin yoğunlaşmasına neden olur. Krizin belirtilerine karşı, erken uyarı sistemini harekete geçirip, gerekli önlemlerin alınmaması durumunda, örgütlerin psikolojik, mali ve fiziki sorunları, en ileri aşamaya yükselir. Bu süreç içerisinde, örgütlerde düzensizlik ve gerilim üst düzeye ulaşmış, yaratıcı faaliyetlerden uzaklaşmıştır artık ne kadar çalışılırsa çalışılsın çabaların başarıya dönüştürülmesi mümkün olamamaktadır (Tutar, 2000, s.133).

Bürokrasi ve Merkezileşme Eğilimi

Organizasyonel kriz ve stres dönemlerinde, yöneticilerin çoğu yanlış tutum içerisine girerek, merkezi otoriteye yönelir ve işi yapan ekibe daha az danışırlar. Bunun sonucunda; kurumsal kontrolün artışı, yönetim katmanlarının sayısının fazlalaşması, prosedür, kural ve otoriterleşme ortaya çıkmaktadır. Organizasyonlarda karar alma mekanizmalarının merkezde toplanması ve organizasyonun güç ve yetkilerinin, organizasyona bağlı birimler tarafından paylaşılmaması durumu, organizasyonları merkezileştirir bu durum örgütleri krize götüren sürecin önemli etmenleri arasındadır. Kriz durumlarında yetki ve otoritenin kullanımına bağlı olarak,

yönetimin karşılaşacağı dört önemli sorun ortaya çıkabilir. Bunlar; sorumluluktan kaçma, sorumluluk yayma, merkezileşme eğilimi ve bürokratik engelleme durumudur (Tutar, 2000, s.49).

Sorumluluktan Kaçma

İşletme organizasyonlarında sorumluluk, bir kişinin örgüt ile ilgili faaliyetleri, görevleri yerine getirme olayıdır. Organizasyonlarda görevli kişilerin bir takım sorumlulukları vardır. Çünkü, herkesin yapısal bir fonksiyonu mevcuttur (Ertürk, 2000, s.133). Kriz dönemlerinde özellikle üst derece yönetimin başvurduğu yollardan biri bu sorumluluğu almamadır. Yönetici somut bir problemle karşılaşınca kararlarını “mevzuat” a göre verme bahanesiyle, sorumluluktan kaçabilir. Bu durum, yönetici açısından güven verici olsa da, örgüt açısından sadece krizi derinleştirmeye yarar (Tutar, 2000, s.50).

Sorumluluk Verme

Örgütü oluşturan insanlar, onun işleyişinden de sorumludurlar. Çünkü toplum, yöneticileri genel sosyal refahın sorumluluğunu taşıyan kişiler olarak görmektedir. Bu sorumluluk istesinler yada istemesinler yöneticilere verilmektedir (Halıcı, 2003, s.88). Kriz dönemlerinde de durum değişmez. Fakat yöneticiler büyük bir beceri ve güven isteyen davranışları bu dönemlerde pek göstermek istemezler ve sorumlulukları yayma yoluna giderler. Bu yolla bir taraftan, karar süreci gayri-şahsileşmiş olur, diğer taraftan da sorumluluğun riskinden uzaklaşmış olur. Ancak, kriz aşamasında karardan kaçmak doğru değildir. Kriz dönemleri çoğu kez, kararların yayılmasına izin vermeyecek kadar acele davranmayı gerektirir (Tutar, 2000, s.50).

Merkezileşme Eğilimi

Kriz dönemlerinde örgüt açısından hızlı ve doğru karar verme gerekliliğinin artması, örgüt içerisinde yetkilerin merkezileşmesi eğilimini doğurur. Bu durum,

olumsuzluk olarak değerlendirilebilir. Kararların merkezde toplanması, karar verme sürecini hızlandırabilir ancak, eğer işletmenin çeşitli şubeleri varsa karar vermede gecikmeler olabilir. Yetkilerin merkezde toplanmasının en önemli nedeni, krizin işletmelerde normal karar alma süreçlerini bozmasıdır. İşletmenin tepe yöneticileri, merkezden alacakları kararlarla tüm gelişmelerden haberdar olmak isterler. Bu durum da krizi giderek derinleştirebilir (Özdevecioğlu, 2002, s.93).

Bürokratik Engelleme

Bürokratik örgütlerin olumsuz bir tarafı bürokratik engellemelere müsait olmasıdır. Engelleme, bürokratik şartlar ve yöntemler içinde meydana gelir. En yaygın biçimi, sevilmeyen üstün, astları tarafından sabote edilmesidir (engellenmesidir). Bu duruma, bir çok faaliyetin yolunda gitmediği kriz dönemlerinde daha çok rastlanır. Bürokratik engelleme iki şekilde ortaya çıkar; astlar, üstün başarısız olması için ya kendisine gerekli olan bilgiyi sunmazlar yada anlamsız bilgiyle üstü boğma yoluna giderler. Kriz dönemlerinin bir başka engelleme durumu ise, astların üstün emirlerini harfiyen yerine getirmeleri, ancak gerekli olduğu halde bir adım bile öteye atmamalarıdır. Bu tür bürokratik sorunların veya krizlerin yaşandığı durumlarda yapılacak iş bellidir. Merkeziyetçilikten arınmış ve hizmet odaklı organizasyonlar oluşturmaktır (Tutar, 2000, s.51).

Yanlış Karar ve Faaliyetler

Kriz sürecinin son aşamasında, işletme yönetimi artık bir krizin olduğunu görmekte, ancak çevredeki değişiklikler ve örgüt içi problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü ve kapsamı konusunda ortak bir görüşe varmasını güçleştirmektedir (Haşit, 2000, s.54). Bu safhada, çevredeki değişiklikler ve iç problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü konusunda yöneticiler arasında hakim bir görüşün oluşmasını önler. Geleceğe yönelik olma, belirsizlik ve risk, karar alternatiflerini çoğaltır. Kişisel yorumlar ve sezgiler ön plana çıkar. Bu durum ise, yöneticiler arasında fikir birliği sağlamayı zorlaştırır (Dinçer, 1998,

s.395). Yanlış karar ve faaliyetler aşamasında, sorunlara bilinen çözümlerin uygulanması ve değişime uygun eylemlere geçilememesi ayrıca performans düşüklüğü ve örgüt içi huzursuzluk (gerilim) halinin artması bir panik havasını oluşturacak sonuç itibarıyla de krizin eşiğine gelinmiş olunacaktır (Tüz, 1996, s.13).

Yöneticiler bu aşamada, yanlış karar ve faaliyetlerin aksine kararsız kalma ve seçim yapmama eğiliminde olabilirler. Bunun olası nedenleri ve sonuçları aşağıdaki gibidir (Koçel, 1998, s.37):

- Veri ve bilgi eksikliği, yöneticinin karar vermek için gerekli veri ve bilgiden yoksun olması, işletme adına yanlış kararlar vermesine neden olabilir.
- Amaçlar ve sorunlar, doğru olarak ortaya konmadığı için, alternatifler arasında seçim yapmak güçleşir.
- Alternatifler yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzaklaşınca, seçim kriterini belirlemek güçleşir.
- Yönetici karar verme yeteneğine sahip olamayabilir.
- Yönetici risk almak istemeyebilir. Dolayısıyla, riski yüksek alternatifler arasında seçim yapmakta zorlanabilir.
- Yönetici, kişilik olarak kendini herhangi belli bir yöne kanalize edemeyen kararsız bir tip olabilir.
- Örgüt içi politika ve güç mücadeleleri yanında yöneticilerin kişisel hedefleri ve işin gerekleri birbirine uymayabilir ve yöneticiler bu durumda tercih yapmakta güç durumda kalabilirler.

Yönetimde kararsızlık, özellikle kriz dönemlerinde, zamanın aleyhte işlemesi nedeniyle, asla kabul edilebilir bir durum değildir. Çünkü, verilemeyen kararlar ve yapılmayan tercihler nedeniyle, amaçlara ulaşmak ve sorunları çözmek, daha fazla kaynak gerektirecek ve bu durum, krizi derinleştiren bir başka neden olacaktır (Tutar, 2000, s.62).

2.3.3. Kriz Evresi

Krizin belirtileri, oluşum aşamaları ve kriz sürecinin ardından örgütler kaçınılmaz son olan krizle karşılaşabilmektedirler. Yaklaşmakta olan kriz sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır (Güney, 2002, s.64). Krizlerin ortaya çıktığı ilk aşamada, örgüt ve çevresi hissedilir şekilde fiziksel, mali ve psikolojik sorunlarla karşılaşacak bununla birlikte büyük kayıplara uğrayabilecektir. Bu evrede, karmaşıklık ve gerilim artacağından günlük işlere ağırlık verilecek bu durumda da örgütler yaratıcılıktan uzaklaşmış olacaklardır. Ne kadar çalışılırsa çalışılsın yine bu evrede ortaya çıkan performans düşüklüğü engellenemez hale gelebilmektedir. Dolayısıyla, bu safhayı yaşayan örgütlerle ilişkisi olan diğer örgütler bu ilişkiyi sınırlandırmaya başlarlar (Tüz, 1996, s.13). Örgüt içinde panik, çatışma baş gösterir. Yöneticiler günü kurtarmaya yönelir, amaçlar ve planlar göz ardı edilir (Yeniçeri, 1993, s.223). Sistemlerde karışıklık, düzensizlik, bozulma, durgunluk ve sonunda tamamen durma yönünde bir eğilim vardır (Şimşek, 1996, s.101).

Kriz, her zaman belirtilen aşamaları takip ederek ortaya çıkmaz. Bazen de, büyük doğal afetlerde olduğu gibi, beklenmedik bir biçimde ortaya çıkar. Ancak, yavaş yavaş süreçleri izleyen krizlerde, ortaya çıkan problemler başarısız bir şekilde karşılanmışsa tüm örgütsel yapı ve süreçlerde aksaklıklar ortaya çıkar. Bu durumda, iş yapma usul ve süreçlerinin yeniden ve köklü bir biçimde gözden geçirilmesine gerek duyulur (Tutar, 2000, s.54). Kriz aşamasındaki bir organizasyonda, kriz durumuna verilecek en önemli cevap geniş çaplı bir reorganizasyon yapmaktır. Personel, yapı, süreç, değerler, ideoloji, amaç ve stratejilerde devrim niteliğinde bir değişiklik yapmaya ihtiyaç vardır. Bu aşamada, ayrıca yönetim ve örgüt geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilerek daha esnek bir yapı oluşturulmalıdır (Dinçer, 1998, s.396).

2.3.4. Çözüm veya Çöküş

Bu aşama, krizin son aşaması olmakla beraber önceki süreçlerin bir hedefi de bu aşamaya ulaşabilmektir. Krizlerin oluşum aşamasındayken doğru tespit edilmesi ve yaşanan krize profesyonel yaklaşım bu aşamada krizleri fırsata dönüştürebilmektedir (Yavaş ve Aydoğdu, 2004, s.61). Ancak, yaşanan krizi başarıyla atlatacak çözümler getirilmezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgütün ortadan kalkması gündeme gelebilir. Çünkü bu dönemde; tüketici şikayetlerinin artması, kredi kaynaklarının sınırlanması ve azalması, satış miktarlarındaki azalma, devletin getirdiği sınırlılıklar, pazar payının kaybedilmesi örgüt-çevre ilişkilerinin bozulması gündeme gelebilir. Diğer yönden, örgüt içinde de artan işgören devri ve devamsızlığı, işgören şikayetleri, stres ve panik örgütsel çözülmeye yol açar (Güney, 2002, s.64).

Krizin bu son aşamasında işletme değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak, faaliyetlerine yeni bir ivme kazandırabilir. Bu dönemin süresi hamleler, karşı hamleler, yasal gelişmeler, medyada yer alış gibi nedenlerle çok uzun olabilir. Bu durum, işletmeler için son şanstır ve gereğince kullanılamazsa gelişmelerden tamamen kopularak, yok oluş evresine girilmiş olunur (Tüz, 1996, s.14).

2.4. KRİZLER İÇİN ÇIKIŞ STRATEJİLERİ

Uluslararası işletmeler, kriz zamanlarında uyguladıkları stratejilerle krizi önleme ve krizden elde edilen fırsatları değerlendirmeye çalışırlar. Krizden çıkma stratejileri temel olarak, işletmelerin yapısını krizde en az zararla atlatmak ve fırsatları değerlendirmeye yöneliktir. İşletmelerin krizden çıkma stratejileri genel olarak şu şekilde incelemek mümkündür.

2.4.1. İşletmeler Arası Birleşmeler

İşletmeler arası birleşmeler, küreselleşme süreci içinde dünya ekonomisiyle bütünleşmenin yollarından biridir. Ölçek ekonomilerinin geçerli olduğu sektörlerde üretimi arttırmak ve yerel avantajları kullanarak maliyetleri düşürmek hedeflenir. Hızı durmadan artan birleşme eğiliminin genel sebeplerinden birisi de, sermayenin gelişmiş ülkelerde toplanmasıdır. Bu durum, gelişmiş ülkelerdeki işletmeleri üretim ve yatırım açısından zengin hale getirirken geri kalmış ülkelerdeki işletmeleri iflas noktasına taşımaktadır. Dolayısıyla, işletmeler ulusal yada uluslararası bazda daha iyi bir konuma sahip olmak amacıyla diğer işletmelerle işbirliği içerisine girmek zorunda kalmaktadırlar. Birleşme doğrultusundaki eğilimlerin arkasındaki bir başka itici güç de, teknoloji ve pazarların konumudur. Büyük bir işletmenin bile, ihtiyacı olan teknolojinin tamamını, hatta sadece önemli bir kısmını, kendi araştırma geliştirme çabalarıyla temin etmesi imkanı artık kalmamıştır. Kısacası, teknoloji ne kadar hızlı gelişirse, bu gibi birleşme ve ittifaklara duyulan ihtiyaç o kadar artacaktır (Erbay, 1996, s.125).

2.4.2. Tasarruf Stratejisi

Tasarruf stratejisi; çevrede beklenmedik olaylarla karşılaşan veya yönetim açısından sorunları olan örgütlerin izlediği stratejidir. Ayrıca, tasarruf stratejisi ekonomik koşulların durgunluk dönemlerinde ve pazarların doyum noktasına geldiği veya geri döndüğü durumlarda da uygulanabilir (Hatipoğlu, 1998, s.95).

Tasarruf stratejisini uygulamak zordur. Ancak, bazı hallerde bu stratejiyi seçmek zorunlu olabilir. Bu durumlar genel itibariyle; örgütün durumunun giderek kötüleşmesi hali, krizden çıkmak amacıyla diğer stratejilerin uygulanıp bir sonuca ulaşılamaması hali ve dış çevrenin tehlike sinyallerini vermesi fakat örgütün bu duruma karşı koymakta yetersiz kalması hali şeklinde özetlenebilir (Eren, 2000, s.230).

Tasarruf stratejinin uygulanmasındaki ilk amaç; örgüt içi etkinliğin artırılmasıdır. Eğer bu strateji doğru bir şekilde uygulanırsa, diğer aşamalarda işletme yeniden yapılanma ve büyüme aşamasına geçebilir.

2.4.3. Küçülme Stratejisi

Şirketlerin giderleri azaltmak için ilk olarak başvurdukları yol küçülmedir. Bu değişimi zorunlu kılan faktörlerden bazıları olarak iş süreçlerinin düzenlenmesi, artan küresel rekabet ve bazı alanlarda teknolojinin insan gücünün yerini alması sayılabilir. Küçülme; bilinçli insan çıkarılan, şirketin giderler üzerindeki kontrolünü, pazardaki rekabet gücünü arttıran ve aynı işin daha az çalışanla yapılması için iş süreçlerini etkileyen bir etkinlik olarak tanımlanabilir. Şirketler küçülmenin sonunda; daha yüksek kar miktarları, karar alma mekanizmalarında hızlanmalar, daha fazla esneklik, kalite artışı ve verimliliğin (üretkenliğin) artması gibi faydalar beklerler (Humanitaş, 2001, s.88).

Bu stratejide amaç, likiditeye geçerek tasfiye etmekle karıştırılmamalıdır. Amaç işletmenin kendisini atıl olmaya zorlayan unsurlarından kurtulup, gerekli dönüşümü hızla gerçekleştirmesidir. Bu süreç paralelinde harcamalar da doğrusal olarak azalacağından işletmenin likidite problemleri en alt seviyeye inecektir. Sağlanan bu tasarruf hayatı devam ettirmede yada dönüşüm uğruna kaynak yaratmada kullanılabilecektir (Yenidoğan, 2000, s.94).

2.4.4. Küresel Rekabet

Yeni yatırım araçlarının yaratılması, bunların etkinliğini arttıran, yaygınlaştıran haberleşme ve iletişim teknolojisinin çok hızlı gelişimi, mal, hizmet, faktör ve özellikle sermaye dolaşımının serbestleşmesi, küreselleşmeyi gündeme yerleştirmektedir. Bu gelişmelerle birlikte ekonomik perspektiflere bakıldığında, yaygınlaşan uluslararasılaşmanın iki yönlü/doğrusal değil, çok yönlü/küresel ve karmaşık bir boyut kazandığı görülebilir. Uluslararası ekonomik bütünleşme teorisi çerçevesinde küreselleşme, coğrafi açıdan bütünleşmenin en üst aşamasıdır ve uluslararası mal ve faktör hareketliliğinin dünya ölçeğinde, engellenmeksizin gerçekleşebilmesini anlatır. Dünya Bankası tarafından “küreselleşmenin itici gücü” olarak gösterilen mal ve hizmet ticareti, 1980’lerin ikinci yarısından itibaren dünyada ve özellikle gelişmekte olan ülkelerde üretim artışından daha yüksek oranlarda artmıştır (Bayraktutan, 2003, s.66).

Küreselleşmenin, temelde işletmeler ve işletme gruplaşmaları arasında oluşan bir rekabet motorunun etkisiyle hareket ettiği düşünülebilir. Bu açıdan, küreselleşmenin hedefi, ulus devlet anlayışının üstünde, uluslarüstü işletme kanalları aracılığıyla zenginliklerin yeniden değerlendirildiği, üretildiği, dağıtıldığı ve tüketildiği tam rekabet ilkesine dayalı bir sistemdir (Yenidoğan, 2000, s.96).

2.4.5. Denge Stratejisi

Denge stratejisi eski stratejilerin devamı yada geçmişteki performansın yenilenmesi anlamını taşımaktadır. Bu stratejide en önemli amaç, işletmenin devamlılığını sağlayabilmektir. Denge stratejilerinin üç önemli özelliği sırasıyla; örgütün amaçlarını devam ettirebilmesi için her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmek, ana stratejik kararlarda fonksiyonel bir şekilde yavaşça büyümeyi sürdürebilmek açısından uzmanlaşmak ve son olarak çevresine sunduğu ürünlerin aynı veya benzerlerini sunmaya devam etmektir (Eren, 2000, s.221). Bu özellikler, işletmenin çevresine krizden etkilenmediğini göstermekle birlikte kendi içinde de

krizi fazla önemsemeden atlatmaya çalışma çabasında olduğunun bir kanıtı olabilmektedir.

Örgütlerin denge stratejilerini uygulamalarındaki nedenler ise; örgütün kendini başarılı görmesi ve bunu biraz geliştirerek devam ettirmeyi yeterli görmesi, yöneticilerin riski arttırmak istememeleri, dış çevrenin kararlı olması, örgütün büyüme stratejisi uygulamak için yeterli finansal ve insani kaynağa sahip olmaması ve sanayi kolundaki değişimlerden örgütün haberdar olmaması şeklinde ifade edilebilir (Kahraman, 2001, s.66).

2.4.6. Kademe Azaltma

Geleneksel yönetim anlayışının getirdiği engeller günümüz gerçeklerine uyum sağlamayı güçleştirir niteliktedir. İş kapasitesinin performansını arttırabilme, mevcut teknolojik olanaklardan yeterli derecede yararlanabilme ve stratejik bir üretim faktörü olarak bilginin işletme düzeyine simetrik yayılımı bu sistemde mümkün olmamaktadır. İletişim ve takım çalışmasının bir zorunluluk olduğu günümüzde, organizasyonların iç yapısındaki sorunları hızla çözümleyerek, müşterilerin beklentilerine hızla yanıt verebilecek katılıma açık bir organizasyon yapılanması gerekli olmaktadır. Sıfır hiyerarşi anlayışı (kademe azaltma), müşteri istekleri ve işletme gerekleri arasındaki dengeyi hiyerarşiden uzak bir yaklaşımla, katılıma açık biçimde ifade eden, takım çalışmasının en üst düzeyde olduğu yönetim modelidir. Organizasyon yapısını tamamen değişik bir şekilde kurmaya dayanan bu sistem, iletişimi ast-üst ilişkilerinden kurtarıp, özgürlüğe kavuşturmayı öngörmektedir (Öztürk, 1996, s.13). Bu açıklama paralelinde, kademe azaltma için kısaca; organizasyondaki yönetim kademelerinin azaltılması; işe karar veren ile uygulayan arasındaki kademelerin mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırılması denilebilir (Aktan, 1997, s.42). Burada organizasyon yapısının basitleştirilmesi ve yalınlık ön plana çıkmaktadır.

2.4.7. Dış Kaynak Kullanımı

Organizasyonun her işi kendisi yapması yerine asıl faaliyet alanı dışındaki işleri danışmanların bilgi ve tecrübelerinde istifade edilmesi de denilebilir (Aktan, 1999, s.203). Dış kaynaklardan yararlanma da amaç; organizasyonların asıl faaliyet alanları ile kendilerini sınırlamaları ve bu alanda uzmanlaşmaları; diğer ihtiyaçlarını ya da faaliyetlerini ise dışarıya, yani konunun uzmanı olan işletmelere yaptırmaları görüşüne dayanmaktadır. Dış kaynaklardan nihai olarak yararlanmak organizasyonel küçülmeyi de beraberinde getiren bir yeni yönetim tekniğidir (Aktan, 1997, s.110).

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının son zamanlarda önem kazanmasının nedeni, artan rekabet ve küreselleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini arttırma endişeleri yatmaktadır (Yenidoğan, 2000, s.68).

2.4.8. Sermaye Yapısını Güçlendirme

Küreselleşmenin finansal piyasalar üzerindeki bazı etkileri bulunmaktadır özellikle küreselleşme ile birlikte sermayeye sağlanan giriş çıkış serbestliğinin, kolay bilgi akışının, teknolojik imkanların sunduğu ortamın milli ekonomilere yaptığı katkıları içermektedir (Akdiş, 2001, s.55).

İşletmeler açısından sermaye; işletmenin amacına ve üretim çabalarına uygun olarak toplanmış bütün maddi ve gayri maddi varlıklardır (Ertürk, 2000, s.328). 1990'lara gelindiğinde dış ticaret politikalarını serbestleştiren ve mali sektörlerini dışa açan orta gelirli ülkelerin çoğunluğunun sermaye yapılarında dış kaynak kullanımları da artmıştır. Özellikle yatırım ve tasarruf yetersizliği çeken gelişmekte olan ülkeler yaşadıkları sorunları kısa vadeli yabancı sermaye (sıcak para) girişleri ile aşmaya çalışmışlardır (Kar ve Kara, 2003, s.97).

Bu nedenle, özellikle kriz dönemlerinde işletmelerin sermaye yapısı içerisinde borca önem vermeleri önerilebilir. Diğer taraftan, borçla iş yapmanın en

önemli yararı, borç için ödenen faiz ve komisyonların vergiden düşülebilmesidir. Böylece ödenen faiz ve komisyon sonucu işletme önemli bir vergi tasarrufu sağlar (Yenidoğan, 2000, s.38).

Kriz konusunda yapılan bu açıklamalar, işletmelerin kriz kavramını algılamalarını ve yaşadıkları yada yaşayabilecekleri krizlere karşı ne gibi önlemler almaları gerektiğini ortaya koymaktadır. İşletmelerin kriz zamanlarında alması gereken önlemleri belirleyebilmesi kuracakları bir kriz yönetim ekibi sayesinde daha da kolay hale gelebilir. Kriz yönetim ekibine sahip işletmeler kriz zamanlarında gösterdikleri uyumlu çalışmalar sayesinde karşılaşılan krizlerin doğurduğu olumsuz sonuçları fırsat haline de dönüştürebilmektedirler.

2.5. KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI

Günümüzde küreselleşme olgusuyla birlikte hem uluslararası hem de bölgesel piyasalarda artan rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin çok çeşitli nedenlerle krizlerle karşı karşıya kaldıkları gözlenmektedir. Yakın zamana kadar krizlerin, işletmeleri tehdit eden küçük dış etkenler olduğu, bu etkenler için önlem almanın gereksiz olduğu düşünülürken, son zamanlarda krizlerin etkileri göz ardı edilemeyecek kadar büyük boyutlara ulaştıkça, krizlerin sanıldıkları kadar basit ve geçici oluşumlar olmadığı anlaşılmıştır.

Bu bağlamda, işletmelerde uygulanacak kriz yönetimi uygulamaları işletmelerin krizlerden kurtulmalarını sağlayacaktır. Genel olarak, kriz yönetiminin kapsamı krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, önceliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi seri faaliyetleri içeren bir süreçtir. Bu açıdan kriz yönetimi ile ilgili farklı tanımlara rastlamak mümkündür (Tekin ve Zerenler, 2005, s.107). Bunlardan bazıları;

Kriz yönetimi; beklenmedik bir anda ortaya çıkan ve kötü sonuçlar doğurması muhtemel bir durumda, yani kriz anında, kurumun imajının yara almaması, hedef kitleleriyle iletişiminin zedelenmemesi için yapılan bilinçli ve programlı halkla ilişkiler çalışmalarıdır. (Paksoy, 1999, s.47).

Bir başka tanımda, işletmelerde gerçekleşme ihtimali olan ya da başlayan bir kriz sürecinin analiz edilip, krizlerin ortaya çıkmasını sağlayan sorunları çözebilme ve kriz sürecini en az kayıpla atlatabilme faaliyetleridir (Tekin ve Zerenler, 2005, s.108).

Dinçer (1998, s.17)'e göre kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma sürecidir.

Bütün bu tanımların ortak olarak vardığı nokta kriz yönetiminin, işletmeleri tehdit edebilecek olayları önceden tahmin ederek onları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar olduğu söylenebilir.

Etkili kriz yönetimi, korku ve kayıp krizlerini fırsat ve kazanç krizlerine dönüştürmekle başarılıdır (Tutar, 2000, s.84).

Şüphesiz kriz yönetimi, sorunların ve risklerin zamanında çözülmemesinin yarattığı bir sonuç olmaktadır. Önemli olan kriz noktasına gelmemektir. Eğer kriz noktasına gelindi ise krizin temeline inilerek gereken önlem ve çözümlerin uygulanmasıyla krizden çıkış mümkün olacaktır. Bu amaçla kriz yönetimi, belirli özelliklerdeki krizlerin ortadan kaldırılmasında veya önlenmesinde yöneticilere yardımcı olmaktadır.

2.5.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Günümüzde işletme yöneticileri, krizlerin artık işletmeleri etkileyip etkilemediklerine bakmaksızın, nasıl ve ne şekilde bir krizle karşılaşabileceklerini ve işletmelerini bu krizden nasıl etkilenmeden çıkarabileceklerini düşünmek zorundadırlar. O yüzden krizi atlarmayı değil, yönetmeyi öğrenme gerekliliği vardır (Çamaş, 1999, s.72).

Krizlerin birden ortadan kalkması imkansızdır. Krizlerin bir kısmı gelecek yıllarda tekrar etkisini gösterebilir (Nişlioğlu, 1991, s.37). Böyle bir durumda uygulanacak olan kriz yönetiminin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.

Kriz yönetimi, örgütün krize karşı hazırlıklı olmasını gerektirir. İşletmeler içinde bulundukları endüstride bir kriz meydana geldiğinde bu krizi tanımlayabilmek için belirtilerini analiz etmelidirler. Kriz sinyallerini anlamak için bir takım araçlar kullanmak, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını öğrenmek, stok yatırımlarını gözden geçirmek, satışlar için verilen kredilerin sınırlandırılması, vardiya düzenlemeleri ve reklam giderlerinin azaltılması gibi önlemlerle krize hazırlık yapılabilir.

Kriz yönetimi, genellikle geleceğin belirsiz ve riskli olduğu ortamlarda söz konusudur. Bu yüzden, örgüt içerisinde veya çevrede meydana gelen değişmelerin neden olduğu olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi için önceden hazırlıklı olmayı gerektirir. Kriz durumunda işletmelerin rekabet gücü ile pazar payı olumsuz etkilenir, çalışanların, yöneticilerin kendine güvenleri azalır ve buna bağlı olarak da karlılık oranları düşer. Bu nedenlerden dolayı, kriz yönetiminde krizi engellemeye yönelik faaliyetlere yer verilmesi büyük önem taşımaktadır (Koçoğlu, 2003, s.98).

Kriz yönetimi, bir karar verme işlemidir. Karar verme, var olan seçenekler arasından en uygun hareket biçiminin seçilmesidir. Yöneticilerin temel görevleri karar vermektir. Bir yönetici planlama, organizasyon ve denetim konusunda uzman çalıştırabilir, ancak son karar verme yetkisini kendisinde taşımalı ve bu yetkisini devretmemelidir (Ertürk, 2000, s.179). Belirsizlik ortamında karar vermek daha güçtür. Çünkü, belirsizlik ortamında alınacak yanlış karar ve uygulamalar sorunu içinden daha da çıkılmaz hale getirebilmektedir (Koçel, 1998, s.161). Belirsizlik ortamında alınacak kararlar işletmeyi belki iflasa, belki de çok büyük imkanlara sürükleyebilecektir (Tuna, 1997, s.122).

Kriz yönetimi, örgüt içi çatışmaları önler. Kriz yönetiminin esasında, yönetime katılma anlayışı bulunmaktadır. Bu özellik, yöneticilerin esnek bir yönetim anlayışına sahip olmalarını gerekli kılmaktadır. Kriz dönemlerinde yöneticiler, değerli elemanlara duydukları güveni belirtmeli, işletmenin geleceğe ilişkin vizyonunu açıklamalıdır. Böyle bir dönemde açık sözlülük, içtenlikle belirtilen güven ifadesi ve başarılı bir gelecek beklentisi, her türlü prim ve ikramiyeden daha güçlü motivasyon unsurudur. Çalışanlara kendi duygularını açığa vurma fırsatı verilmeli, işletmeye ilişkin yeni bilgiler düzenli olarak aktarılmalıdır (Baltaş, 2002, s.42). Çalışanlar ile yöneticiler ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri kriz yönetiminin uygulanması ile daha düzenli hale geleceğinden, yapılan bu çalışmalar örgüt içi çatışmaları da önleyebilir nitelik taşıyabilmektedir.

Kriz yönetimi, krizin maliyetinin minimum, getirisinin maksimum olmasını hedefler. Belirsizlik ortamında fiyat istikrarı ortadan kalkar ve fiyatlara ilişkin riskler büyük olur. Riskin büyük olduğu ortamlarda ise kazanç ve kayıplar büyük olacağından, spekülatif yaklaşımlar piyasaya hakim olabilmekte ve böyle durumlarda şirketler kazançlarını maksimize etmekten çok, zararlarını minimize etmeye çalışmaktadırlar.

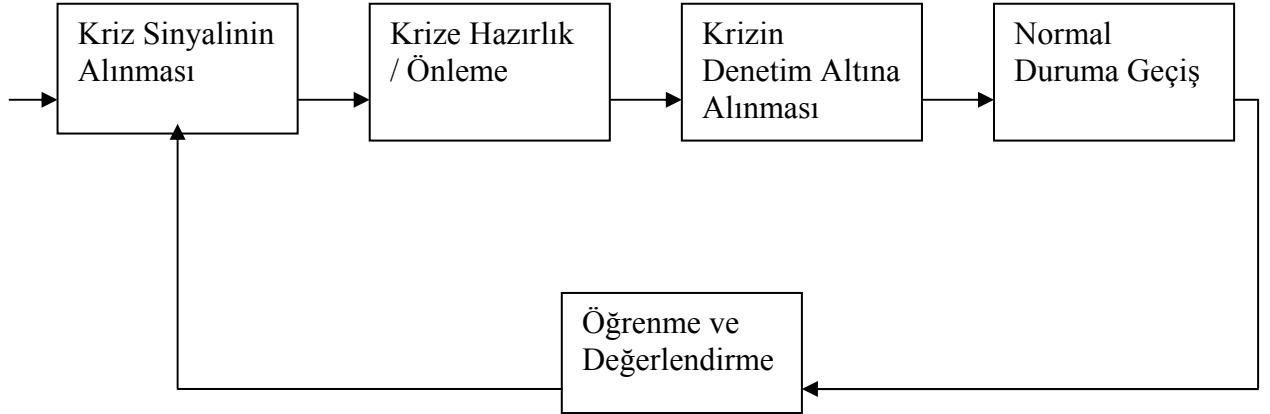
Kriz yönetimi, işletmelere ek maliyet yükler. İşletmeler herhangi bir kriz ortamından kurtulmak istediğinde pek çok sorunla karşılaşabilirler. Bu sorunların üstesinden gelebilmek ve gelecekteki muhtemel krizleri önceden belirleyip önleyebilmek için erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi, etkin bir iletişim ağının kurulması ve halkla ilişkilere ağırlık verilmesi gerekir. Bunlarda işletmelerin önceden tahmin edemeyeceği ve ne olursa olsun katlanmak zorunda kalacağı harcamalara neden olur (Koçoğlu, 2003, s.98).

Kriz yönetimi, birkaç safhadan oluşan önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreçtir. Krizlerin çözülmesi uzun zaman alabilmektedir. Krizi çözmek grup çalışmasını sevmeyi ve esnek, yaratıcı, objektif, atak, cesaretli, harekete hazır, yeniliğe açık, istenmeyecek koşullara da istekli olmayı gerektirmektedir (Haşit, 2000, s.66). Ayrıca, kriz yönetimi, kriz sinyalinin alınması, krize hazırlık, krizin denetim altına alınması, normal duruma geçiş, öğrenme ve değerlendirme gibi safhaları kapsadığından kriz yönetiminin birkaç safhadan oluştuğu söylenebilir.

2.5.2. Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetim süreci, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanmasını kapsamaktadır (Can, 1997, s.304). Kriz yönetim süreci, genel olarak beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; kriz sinyalinin alınması, krize hazırlık/önleme, krizin denetim altına alınması, normal duruma geçiş ve son aşama olarak öğrenme ve değerlendirme şeklinde sınıflandırılabilir. Şekil 1’de kriz yönetim süreci safhaları belirtilmektedir.

Şekil 1: Kriz Yönetiminin Safhaları



Kaynak: (Tanrısevdi, 2004, s.275).

Kriz yönetim süreci içinde ele alınan ilk iki aşama, olası bir krizin ön görülerek hazırlık ve koruma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine yöneliktir. Başka bir ifadeyle bu aşamalar, kriz yönetiminin kriz öncesi faaliyetlerini içerir. Üçüncü aşamada, kriz yönetiminin, kriz sırasındaki faaliyetleri ön plana çıkar. Denetim altına alma aşamasında, ilk iki aşamadan farklı olarak mevcut bir krizle baş edilmeye çalışılır. Dördüncü aşamada ise, krizin olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapılır. Sürecin son aşamasında yaşananlar gözden geçirilerek, geçmişin geleceği aydınlatması için gereken faaliyetler yapılır (Ataman, 2001, s.256).

Kriz Sinyalinin Alınması

Kriz ortaya çıkmadan çok önce, ikaz sinyallerini göstermeye başlar. Bu sinyaller dikkate alınmadığında krizle karşı karşıya kalınır (Türkel, 2001, s.99). Örgüt yöneticileri bu işaretleri algılayabilecek ve yorumlayabilecek duyarlılığa sahip olmalıdırlar. Bunun için de örgütlerin, erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladıkları verileri kullanarak, krize karşı hazırlık ve önlemler alabilmesine

yardımcı olan mekanizmaları kurması gerekmektedir. Kurulacak olan önleme ve koruma mekanizmaları, erken uyarı sisteminden gelen bilgileri işleyerek, olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yönetime bilgi verecektir (Tutar, 2000, s.90). Krize hazırlık ve koruma mekanizmalarının sağlıklı biçimde işlemesi için, erken uyarı sistemlerinin etkili biçimde izlenmesi zorunludur (Can, 1997, s.317). Yöneticiler, kriz sinyallerini olağan bilgi ve toplanan verilerle birlikte sezgileriyle de algılayabilmelidirler (Tack, 1988, s.90).

Krize Hazırlık / Önleme

Kriz yönetim sürecinin ikinci aşaması olan bu aşama, krizin ortaya çıkaracağı zararı önleme amacıyla, organizasyonun birimlerini veya çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya dönük faaliyetleri içerir (Tutar, 2000, s.91). Ayrıca, bu dönemde düzenlenen çeşitli eğitimlerle, çeşitli senaryolar tasarlanır ve hayal edilen krize karşı atılacak adımlar aşama aşama belirlenir. Ardından da bu senaryoda yer alan herkesin kendi rolünü en iyi şekilde anladığından emin olunana kadar deneme yapılır. Bu çalışmalar ne denli başarılı olursa, hazırlık ve dolayısıyla kriz doğmadan önleme evresi de o oranda başarılı olacaktır. Kriz yönetim biriminin oluşturulmasının bu evrede gerçekleşen bir faaliyet olduğu kesinlikle unutulmamalıdır (Türkel, 2001, s.102).

Krizin Denetim Altına Alınması

Kriz yönetiminin ilk iki aşamasında gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin yerine getirilmemesi sonucunda artık kriz ortaya çıkmış olur ve artık bu safhada, olası bir kriz yerine gerçek bir krizin varlığından bahsedilir. Kriz yönetimi, bu kez gerekli önlemlerin alınarak krizin ortadan kaldırılması veya kayıp ve zararın en aza indirgenmesi üzerinde yoğunlaşır (Ataman, 2001, s.257).

İşletmelerin erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı kriz sinyalleri, krizi önleme ve hazırlık mekanizmalarını harekete geçirmektedir. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve hazırlık mekanizmaları etkili bir şekilde çalışsa da bazı kriz

durumlarından kurtulmak mümkün olamayabilir. Krizin denetim altına alınmasındaki temel amaç, krizin etkilerinin çok daha büyük boyutlara ulaşmasını önlemektir (Haşit, 2000, s.70).

Normal Duruma Geçiş

Krizin kontrol altına alınması ve atlatılmasından sonra, işletmenin istikrarlı duruma getirilmesi gerekmektedir. Kriz döneminde, işletme alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, işletme iklimi ve düzen bozulmuş olabilir. Bu sebeple, bir an önce işletmenin yeniden yapılandırılarak değişen çevre koşullarına uygun duruma getirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır (Can, 1992, s.302).

Bu aşamada, kriz yönetiminde ve kriz ekiplerinde görev alan ve başarıyla görev yapan tüm çalışanlar, kriz süreci sonunda maddi ve manevi olarak ödüllendirilmelidir. Krizlerden olumsuz etkilenen çalışanlar ve müşterilerin maddi ve manevi kayıpları veya zararları işletmenin olanaklarıyla, gerekirse devletin destek ve katkıları da alınarak giderilmeli ve telafi edilmelidir (Peker ve Aytürk, 2000, s.144).

Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetiminin son evresi, geçmişte yapılanları geliştirmek ve ilerlemek için tekrar değerlendirmeler yaparak öğrenmeyi sürekli hale getirebilmektir. Kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında öğrenme, kolay bir süreç değildir. Ancak, bu modelin işletmeler açısından gerçekten hayati bir öneme sahip olduğu bilinmelidir. Öğrenmeye uzak durmak kısa vadede rahatlatıcı gibi görünse de, uzun vadede yıkıcı olabilmektedir (Türkel, 2001, s.49).

Örgütte kriz süreci atlatıldıktan sonra, kurum yetkililerince yapılan tüm çalışmalar, alınan ve uygulanan tüm önlemler ve bundan sonra yapılması gerekenler, uzmanların ve yetkililerin katıldığı geniş bir platformda tartışılarak değerlendirilmeli, krizden alınan dersler ve tecrübeler ortaya konmalı, krizin yol açtığı kayıplar ve zararlar saptanmalıdır. Ayrıca, bu zararları giderici önlemler alınmalı, tekrar kriz

durumuna düşmemek ve kriz yaşamamak için, gerekli hazırlıklar yapılmalıdır (Peker ve Aytürk, 2000, s.396).

Kriz yönetimi, oldukça karmaşık bir süreçtir. Öncelikle, örgütlerin krizi en az kayıpla aşabilmesi için işletme yönetiminin kriz dönemlerinde sakin olması, kriz durumu ortaya çıkmamış olsa dahi kriz durumları için planlar hazırlamaları, eğer kriz dönemine girilmiş ise, ayrıntılarla uğraşmak yerine doğrudan yaşanan krizin özünüyle ilgilenmeleri, disiplinli ve cesaretli olarak çalışmalarına devam etmeleri yararlı olabilecektir (Akat ve diğerleri, 1999, s.344).

2.5.3. İşletmelerin Kriz Yönetim Sürecinde Kullanabilecekleri Teknikler

Krizle karşı karşıya kalma durumunda, çalışanların krize verdikleri cevaplar ve örgüt özellikleri belirleyici rol oynar. Yönetimin başarısız olması sonucu yaşanan krizlerde, yönetimin merkezileşme derecesi artar. Daha sonraki dönemlerde işletmede çalışanların geliştirilmesi veya değiştirilmesi, yeni pazar ve teknolojilere yönelme, sistemden daha fazla bilgi toplamaya çalışma gibi çabalar yoğunlaşır. Sonuç olarak, uzun dönemde yapının değiştirilmesi ve karar süreçlerinin geliştirilmesi çalışmaları ön plana çıkar. Kriz yönetiminde, çalışanların ve yönetimin, kriz koşullarına başarıyla cevap verebilmeleri için birçok uyum mekanizması geliştirilmiştir. Bu mekanizmalardan bazıları, krizi önceden sezme ve önleme mekanizmalarıdır. Bazıları ise, krizi çözme ve örgütü geliştirme çabalarını içerir (Dinçer, 1998).

Erken Uyarı Sistemi

Dış çevrede meydana gelen değişimlerin zamanında fark edilerek, etkin stratejilerin belirlenmesi; planlanması yanı sıra, bir erken uyarı sisteminin kurulmasını zorunlu hale getirmektedir (Ataman, 2001, s.65). Erken uyarı sistemi, genel anlamda her türlü sözlü ve yazılı veriyi toplamayı esas almaktadır (Tack, 1988, s.137).

Erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı kriz sinyallerini örgüt, “krizi önleme” ve “krizden korunma” mekanizmalarını harekete geçirmek için kullanır. Üst yönetim gelen bilgileri anlamlı bir şekilde değerlendirerek, krizi önlemeye yönelik amaçlarını belirler. Alınan önlemlerin kriz etkilerini gidermede yetersiz olduğu fark edildiği anda zaman kaybetmeden yeni önlemler dizisi yürürlüğe konmalıdır. Bu arada, örgüt çalışanları arasında krizi çözümlemeye karşı, duyarlılığı ve motivasyonu artıracak çalışmalar yapılmalıdır. Sonuçlar sık sık değerlendirilmeli ve aksayan yönler giderilmeye çalışılmalıdır. Küçük problemlerin büyük krizlere dönüşmesini engellemek için, sorunun büyüklüğüne yada küçüklüğüne bakılmamalı, örgüte zarar veren bir unsur olarak görülmelidir. Yeni sorunların ortaya çıkmasına izin verilmeden tüm sorunlar ortadan kaldırılmalıdır (Tutar, 2000, s.105).

İç ve Dış Çevrenin Analizi

Krizi önlemede veya yönetmede diğer bir önemli nokta da, çevrenin ve işletme kaynaklarının sürekli analiz edilmesidir. Ekonomik değişim ve krizler tüketici taleplerini değiştirebilmektedir. Dolayısıyla, işletmeler mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını sürekli gözlemlemeli ve gerekli değişimleri zamanında yapmalıdırlar.

Ayrıca, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilmek amacıyla SWOT analizini yapması, krizi önleme, izleme veya yönetim konusunda, iç ve dış çevrenin analizi bakımından yapılması gereken önemli işler arasında yer almaktadır. Sistematik bir biçimde çevresel analiz yapan örgütler; bu fonksiyonun önemini anlamayan örgütlere oranla daha etkin ve daha verimlidirler. Çünkü çevresel analizler, stratejist ve planlamacılara fırsatları önceden öğrenme, uygun stratejik seçimlerde bulunma ve politikalar üretme imkanı sağlar (Tutar, 2000, s.108).

Kriz Yönetim Planlaması

Kriz yönetim planlaması iki yönlüdür. Bir yandan krizin tekrarlanmaması için önlemler alınırken, diğer yandan, beklenmeyen bir sorun ortaya çıktığında derhal uygulanacak işlemler saptanır (Tack, 1988, s.85). Kriz yönetim planı hazırlanırken her işletmenin kullanabileceği hazır bir reçete yoktur. Her işletmenin örgüt kültürü farklıdır ve doğal olarak çözüm planı da farklıdır (Tüz, 1996, s.75). Ancak, işletmelerin hazırlayacakları kriz yönetim planlarının sahip oldukları ortak amaçları vardır. Bunlar (Haşit, 2000, s.87):

- Aniden ortaya çıkabilecek bir krizin daha da ciddileşmesini önlemek,
- İşletmede krize neden olabilecek gelişmeleri belirlemek,
- Krizin yaratacağı belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak,
- Bir kriz anında işletme kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamaktır.

Kriz yönetim planı, iletişim, kavrama, eylem planı, medya değerlendirmeleri ve ses getirecek kararların koordinasyonundan oluşur. Kriz yönetim planı hazırlanırken dikkat edilmesi gereken aşamalar da şu şekildedir (Tüz, 1996, s.77):

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması: Kriz durumunun olabilecek en kötü senaryoya göre düşünülerek, yazılı çalışmalar yapılmalıdır.
- Her bir krizle baş edebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi: Bunun için öncelikle ne tür bir krizle karşı karşıya olunduğu doğru tespit edilmelidir.
- Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması: Çünkü, kriz sonrası bu kişilere gereken yardımlar yapılmalıdır.
- Kriz yönetim ekibinin görev alması: Kriz konusunda eğitilmiş, deneyimli bir ekip oluşturmalı ve onların hazırlayacağı planlar uygulanmalıdır.

- Zararı minimize edecek bir kriz iletişim planı hazırlanması.
- Her şeyin test edilmesi: Kriz yönetim planının belirlenmesi ve test edilmesi hazırlık çalışmasının en önemli kritik unsurudur. Çünkü, herhangi bir olay meydana gelinceye kadar planın etkinliği üzerinde geri besleme alma şansı yoktur.

Kriz anında karar alma mekanizmasının merkezileşmesi, yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması, uzmanlardan oluşacak bir karar organının teşkil edilmesini zorunlu kılmaktadır. Kriz anında üst yönetime karar alma konusunda yardımcı olacak bu ekip, kriz yönetim takımıdır. Hazırlanan planların rutin olarak test edilerek, güncelleştirilmesi, uygulanmaya konulması bu ekip tarafından yürütülmektedir (Tuna, 1997, s.111).

Çatışma Yönetimi

Genel anlamıyla çatışma, bir mücadele şeklidir. Çatışma halinde ferдин standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma meydana gelir. Böylece, çeşitli davranış alternatifleri arasında uygun hareket seçiminde zorluklar ortaya çıkabilmektedir (Eroğlu, 1995, s.51). Örgütler açısından ise çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 2001, s.543).

Çatışma, insan unsurunun bulunduğu her yer ve ortamda ortaya çıkması kaçınılmaz bir olgudur. Bu anlamdaki bir anlaşmazlık veya zıtlaşma hiçbir örgütle ilgisi bulunmayan iki kişi veya grup arasında ortaya çıkabileceği gibi, örgüt içindeki bireyler veya gruplar arasında yada örgütler ve devletler arasında da ortaya çıkabilir (Şimşek ve diğerleri, 1998, s.170). Örgütlerde ki çatışmalara kaynaklık yapan nedenler şöyle sıralanabilir (Aydın, 2000,s.293):

- İşbölümü; işbölümünün uygulanması için örgüt içinde birimler ve alt sistemlerin olması gerekmektedir. Bu sistem ve bölümlerin karmaşıklaşması sonucu çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.
- İşlevsel bağımlılık; örgüt içerisindeki iki birimden birisinin işlevinin istenen biçimde yerine getirebilmesinin diğer birimlere bağlı olması, olanakların ortaklaşa kullanılması ciddi bir sorun oluşturabilmektedir.
- Ortak karar vermek; sınırlı kaynakların belli alt birimler arasında paylaştırılması gerekliliği ortak karar verme gereksinimini ortaya çıkarabilmektedir. Bu durum, alt birimler arasındaki çatışma olasılığını güçlendirecektir.
- Kaynakların sınırlılığı; örgüt içinde kaynakların ortak kullanılması durumu bu kaynakların sınırlı nitelikte olmasından dolayı bir çatışma durumu meydana getirebilir.
- Yeni uzmanlıklar; eski uzman ve yöneticilerin gelişimlere ayak uyduramaması sonucu işlevlerini yitirme kaygısı ile tedirgin olmaları örgüt içinde çatışmalara zemin hazırlayabilir.
- İletişim sistemi; örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, örgüt amaçlarının çalışanlar tarafından doğru algılanmasına bağlıdır. Eğer yönetici ve çalışanlar arasında bir iletişim kopukluğu olursa, bu durum, yeni çatışmaların habercisi olabilir.
- Örgütün büyüklüğü; unutulmamalıdır ki, büyük örgütlerde işgören sayısının fazla olmasından dolayı çatışmalar daha büyük oranda yaşanabilmektedir. Kısaca, çatışma ile örgüt büyüklüğü arasında doğru bir orantı vardır denilebilir.
- Bürokratik nitelikler; bürokratik örgüt türlerinin en belirgin özelliği uzmanlaşmaya olanak tanımamasıdır. Bu durum, çatışmalara sebep olabilmektedir.
- Personelin farklılığı; bu neden, personelin hizmet süresi açısından farklılığını ifade etmektedir. Örgüt içinde uzun çalışma süresine sahip personel geçici personellere oranla daha az çatışmalara sebep

olacağından, personel devir hızı yüksek işletmeler çatışmalara daha fazla oranla sahne olabileceklerdir.

- Denetim biçimi; çalışanların düşüncelerine karar alma sürecinde önem vermemek ve çalışanların kendi kendilerini denetiminden ziyade bir üst tarafından denetimini sağlamak örgüt içindeki çatışmaları arttırabilmektedir.
- Bireysel davranış etkenleri; örgütte çalışan bireylerin öncelikle kendi kendilerini iyi ve doğru biçimde tanımaları gerekmektedir. Aksi halde, bireylerin algılama biçimi ile bulundukları konum (statü) arasındaki uyumsuzluk çatışmalara neden olabilmektedir.

Unutulmamalıdır ki, her örgüt üyesi, aynı amacı gerçekleştirmek için bulundukları örgüte, farklı sosyo-ekonomik ve sosyo- kültürel çevre ile farklı kişilik özellikleri ve yetenekler ile gelmişlerdir. Bu nedenle, her bireyin olaylara ilişkin görüşleri, buna dayalı olarak örgütten beklentileri, çevreden istemleri farklı olabilir ve farklı davranışlar gösterebilir (Açıkalın, 1996, s.22).

Şayet, önlem alınmazsa yıkıcı çatışmalar, işletmeyi krize sevk edebileceği gibi mevcut bir kriz ortamı da çatışmalar için tetikleyici bir unsur olabilir. Bu noktada yöneticilere düşen en önemli görev, çatışma belirtileri ortaya çıktığında bu durumdan kurtulmak için gereken adımları atabilmektir. Çatışmaların önceden sezilip çözüme kavuşturulması da işletme içi ilişkilerin gelişmesine ve bağlılığın artmasına yardımcı olabilir.

Bu nedenle, yönetici bilgi ve tecrübesinden yararlanarak, etrafındaki beşeri dokuyu harekete geçirerek çözüm için yeterli alternatifleri toplayabilmeli ve bu alternatifleri doğru kararlar için kullanmalıdır. Çünkü, çatışmaların örgütsel performans açısından yararlı veya zararlı olmaları yönetilmeleriyle ilgili bir konudur. Dolayısıyla çatışma yönetimi, yöneticinin liderliğini ortaya koyan bütünü oluşturan öğelerin birisi olarak da görülebilir.

Halkla İlişkiler Faaliyetleri

İşletme açısından halkla ilişkiler, ilişki içinde bulunduğu kişi ve kuruluşlarla karşılıklı olarak sağlıklı, doğru ve güvenilir ilişkiler kurmak, geliştirmek, kamuoyunda olumlu izlenimler yaratmak ve toplumla bütünleşmek olarak tanımlanabilir. Kriz yönetiminde halkla ilişkiler ise; kurumun ileride karşılaşabileceği sorunları, doğal felaket ve krizleri (grev, yangın, bir hizmetin zamanında sunulamaması, bir ürünün beklenmedik bir hasara yol açması gibi) önceden belirleyerek, krizlerin gerçekleşmesi durumunda etkisini azaltmak yada denetim altına almak için kullanacağı iletişim yöntemlerinin planlanmasıdır (Güney, 2002:68). Bu bakımdan halkla ilişkilerin temel iki amacı; işletmeyi kaliteli mal ve hizmet üreten bir firma olarak tanımlamak ve işletmeyi iş yapabilecek iyi bir firma olarak ünlendirmek olarak sıralanabilir (Önal, 1997, s.96).

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin kriz dönemlerinde katkısı başta çalışanlar olmak üzere, ortaklara, tüketicilere, sendikalara, satıcılara, bayilere ve tüm kamuoyuna basın yayın organları aracılığıyla, krizin işletme üzerindeki etkileri, sonuçları ile alınması düşünülen önlemler konularında doyurucu, doğru ve net bilgilerin verilmesidir (Tüz, 1996, s.88).

Bunun yanında, halkla ilişkiler görevlisinin, kriz meydana geldiği anda yapması gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Tuna, 1997, s.114):

- Önceden hazırlanan kriz planı uygulamaya sokularak, iletişim kanalları oluşturmak,
- Üst yönetimi durum hakkında bilgilendirmek,
- Planlama aşamasında, bu amaçla eğitilmiş sözcü görevlendirmek,
- Basın mensupları için basın odası düzenleyerek, teleks, faks, telefon gibi haberleşme olanakları sağlamak,
- Krizin neden olacağı sonuçları açıkça belirtmektir.

Krizler sonrasında birçok şeyin ciddi anlamda değişebileceği ve bir dönüm noktası olabileceği için krizlerle baş etmeye hazır olamayan bir organizasyon sürekli risk altındadır. Büyük ölçekli krizlerin çıkışı önlenemese de tahmin edilebilir olması, risk yönetimi, kriz iletişim programları ve soru tahminleri halkla ilişkiler teknolojisinin önemli bir parçası haline gelmiştir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004, s.171).

Bu noktada kriz yönetiminin ana konusu; krizleri tamamen engellemekten ziyade kriz durumunun ortaya çıkardığı sonuçları azaltmak ile örgütlerin krize vereceği cevabın hızını ve kalitesini arttırmak bunun yanında farklı türdeki krizlere karşı hazırlık yapabilmek olmalıdır. Dolayısıyla, kriz yönetiminin temelinde bir hazırlık yapma faaliyeti yer almaktadır. Elbette ki, her örgütün krizlere karşı tam korumalı olabileceğinden söz etmek mümkün değildir fakat krizlerle karşı karşıya kalmadan önce örgütler krizleri daha kolay aşabilmektedirler (Tanrısevdi ve Hançer, 2003, s.120).

2.6. PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Strateji askeri bir terim olup, orduda savaş kazanma hazırlığı ile ilgilidir ve “yol, iz” anlamını taşır. Çeşitli şekillerde tanımlanmasına rağmen, strateji istenilen amaçlara nasıl ulaşılacağını belirler. Şu halde strateji, işletmenin veya onun bir bölümünün kendi amaçlarına nasıl ulaşılacağını gösteren bir temel eylem planıdır (Mucuk, 1997, s.33).

Başka bir ifadeyle strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün veya amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların temin edilmesidir. İşletmenin genel anlamdaki yön ve istikameti, ölçülebilecek amaçları ve bunlarla ilgili araç ve yöntemler stratejinin belirleyici özelliklerindendir (Budak, 2000, s.4).

Stratejinin genel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 2001, s.79):

- Strateji bir analiz etme sanatıdır,
- Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur, bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder,
- Strateji işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenler. Çevresel değişimlerin kavranmasını, işletme üzerinde olumsuz etkilerin giderilmesini, olumlu etkilerden de yararlanılmasını sağlar,
- Strateji sürekli tekrarlanan işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir,
- Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur,
- Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahasını belirler,
- Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.

Bu noktada, pazarlama stratejisi belirlenirken işletmedeki diğer fonksiyonel bölümler daima göz önüne alınmalı ve koordinasyon ihmal edilmeden özellikle çevre ön planda tutulmalıdır. Yine, pazarlama stratejisi işletmenin ana amaçlarına göre belirlenmeli ve bazı hallerde aynı anda değişik pazarlama stratejilerinin kullanılabileceği de bilinmelidir (Hatiboğlu, 2003, s.201).

Pazarlamada işi yürütmek için düzgün bir sıra oluşturulması ve iyi bir planlama yapılması halinde; bütçenin kurulması, çalışanlar için standartların oluşturulması, programların düzenlenmesi, dış koşullardan kaynaklanacak ani değişikliklere uyum sağlanması kolaylaşabilir. Unutulmamalıdır ki, herhangi bir örgütte tüm stratejilerin ana kaynağı o örgütün misyonudur ve işletmelerin misyonları oluşurken öncelikle ulusal ve uluslararası dış çevre faktörlerinden etkilenirler (Ecer ve Canitez, 2004, s.65).

Pazarlama stratejileri ile ilgili bu özelliklerin yanında, pazar koşulları ve bu pazar koşullarını etkileyen faktörler işletmelerin faaliyette bulundukları pazarlara ve firma olanaklarına göre farklı stratejiler izlemelerini gerektirmektedir (İçöz, 2001, s.194).

2.6.1. Büyüme Stratejileri

Büyüme stratejileri işletmelerde farklı şekillerde kendini gösterir. İşletmeler imkanları doğrultusunda rakip firmaları satın alma yoluna gidebileceği gibi kaynaklarını başka firmalarla birleştirerek de büyümeyi tercih edebilir. İşletmelerin amaçları, politikaları ve içinde bulunduğu pazarın yapısı doğrultusunda farklılık gösteren bu stratejileri üç ana başlık altında toplamak mümkündür.

Yoğun Büyüme Stratejisi

Yoğun büyüme stratejisi pazarda genişleme amacını taşımaktadır. Üç şekilde yoğun büyüme stratejisi uygulanmaktadır. Bunlar: pazara nüfuz etme, ürün geliştirme ve pazar geliştirme stratejileridir.

1. Pazara Nüfuz Etme: Bu strateji varolan pazarlardan daha fazla müşteri elde etmek için ve mevcut ürünün pazar payını geliştirmek için araştırma yapar. Pazara nüfuz etme, hedef kitlenin ihtiyaçlarının tam olarak anlaşıldığı zaman etkili bir stratejidir ve bunun için ürünün farklılık gösteren avantajları sunulmalıdır. Marka imajında veya fiyatta farklı bir avantaj, talebi çekme yönünde de etkiler meydana getirebilir.

2. Ürün Geliştirme: Bu stratejide pazarlama yöneticileri mevcut pazar dilimlerine, tüketicilerin beğenebileceği yeni ürünler sunarlar. Ancak, pazarlarda yeni ürün geliştirmek; kaynak tahsisi sorunu, fonksiyonel etkinliklerin çeşitlenmesi ve imaj ile ilgili sorunlar nedeniyle her zaman kolay olmayabilir (İçöz, 2001, s.195).

3. Pazar Geliştirme: Yeni pazarlara yada yeni müşterilere yönelmesini öngören bir stratejidir. Bu stratejide önemli olan nokta, işletmenin en uygun pazarı seçerek, hedeflediği satış düzeylerine uzun dönemde ulaşabilmesidir. Kısa dönemli kar hesapları işletmeyi uzun dönemde zor duruma düşürebilmektedir (Akmel, 1994, s.67). Bu sebeple, pazar genişletmeye dayanacak olan bir büyüme stratejisinin başarısı için işletmeler tarafından alınması gereken tedbirlerden bazıları:

- Yeni pazar dilimlerindeki potansiyel tüketicilerin tiplerini analiz etmekle beraber, ortalama tüketim davranışlarını da incelemek,
- Yeni pazarlar ve yeni tüketiciler aramakla beraber, yeni tüketici adaylarına da yeni dağıtım kanallarının bulunması ile kolayca ulaşmak,
- Potansiyel talepten mümkün olduğunca fazla yararlanabilmek için teknoloji ve işlevsel iletişim sistemlerinin uygulanmasını hızla ve güncel biçimde takip etmek şeklinde sıralanabilir.

Bütünleştirici Büyüme Stratejileri

İşletmelerin takip edebileceği bütünleştirici büyüme stratejileri, dikey büyüme ve yatay büyüme olarak iki şekilde incelenebilir.

Dikey Büyüme: Dikey bütünleşme bir ürünü kapsayan ek üretim ve pazarlama faaliyetleri ile meşgul olma sürecidir. Bir firma ileriye doğru bütünleştiği zaman kendisini nihai tüketiciye yaklaştıran ilave faaliyetleri yerine getirir. Firma aynı zamanda geriye doğru bütünleşerek hammaddenin üretimine de yoğunlaşabilir. Bütünleşme yoğun kaynak gerektirdiği, uzun zaman aldığı ve riskli olduğu için dikkatli bir şekilde düşünülmelidir (Allvive, 1987, s.216).

Yatay Büyüme: Bu strateji hem mevcut iş birimlerini hem de mevcut birimlerle karşılıklı ilişkilere girmeye yönelik yeni endüstri seçimini ihtiva eder. Yatay büyüme stratejisi grupta, sektörde ve şirket düzeyinde mevcut olmalıdır. Bu stratejiyi bütünüyle takip eden firma sayısı azdır. Açık bir yatay büyüme stratejisi, grubun, sektörün ve şirket stratejisinin çekirdeği olmalıdır. Belirgin bir yatay büyüme stratejisi olmayan firmalar şirket performansını azaltan şiddetli baskılara zorlukla karşı duracaklardır (Porter, 1985, s.365).

Çeşitlenerek Büyüme Stratejisi

Bu strateji, işletmenin yeni pazarlara ve yeni ürünlere yönelme stratejisidir. Bu stratejiyi kullanacak olan işletmelerin, artık piyasada mevcut alanda daha fazla büyümesine imkanı yoktur yada başka alanlardaki fırsatların çok daha avantajlı olduğu kanaati vardır. Bu durumda, firma çeşitlenme yoluyla pazar payını arttırmak isteyecektir. Ancak, çeşitlenerek büyüme stratejisi firma için riskli olduğundan, işletmelerin öncelikle yeterli bilgi ve güce sahip olmaları gereklidir (Tek, 1997:8). Çünkü, çeşitlendirilmeyle gerçekleştirilmek istenen büyüme stratejisi, diğer büyüme stratejilerine göre daha fazla imkan ve kaynağa gereksinim duymaktadır (Ecer ve Canitez, 2004, s.74).

2.6.2. Pazar Payı Stratejileri

Bu stratejiler hedef pazar seçiminde işletmenin amaçladığı konuma göre uygulanır ve başlıca; tek pazar stratejisi, yoğunlaşmış pazarlama stratejisi, bütün pazarlara yönelme ve farklılaştırılmamış strateji olarak dört başlık altında incelenebilir (İçöz, 2001:202).

Tek Pazar Stratejisi

Bu strateji, birçok pazar dilimi içinden yalnızca bir hedef pazarı seçerek bu pazarda yoğunlaşma amacını taşır. Bu sayede işletme kaynaklarını bu pazar dilimi için kullanarak gereksiz olarak sınırlı kaynaklarını farklı pazar dilimlerine dağıtmak istemez (İçöz, 2001, s.202).

Yoğunlaşmış Pazar Stratejisi

Bu strateji, mevcut pazar dilimleri içinde az sayıda hedef pazarı seçerek bu pazarda yoğunlaşmayı hedeflemektedir. Bu stratejiyi çoğu kez, başlangıçta tek bölüm stratejisi izleyip, o bölümde başarılı olan ve kendilerine çekici gelen diğer bölümlere yayılan işletmeler kullanmaktadır (Mucuk, 1997:115). Bu tür bir stratejide başarı sağlanması, işletmenin hedeflerini doğru tespit etmesine bağlıdır. Yoğun pazarlama stratejisini izlemek isteyen yönetici, önce pazarı bölümlmeli ve bu pazar bölümlerinden yalnız birine yönelerek, o pazar bölümüne uygun ürünü satışa sunmalıdır (Denizer, 1992, s.58).

Bütün Pazarlara Yönelme Stratejisi

Bu tür bir stratejinin temel hedefi pazardaki bütün dilimlere hizmet sunmaktır. Oldukça masraflı olan bu strateji genelde endüstrinin liderleri tarafından uygulanır ve bu işletmeler her pazar dilimi için etkin pazarlama karması ve pazarlama yöntemleri uygulayarak pazardaki bütün müşteri gruplarından pay almak isterler. Bu strateji, işletmelerin her biri için farklı ürünler sunarak pazardaki çok sayıda dilime ya da pazardaki bütün dilimlere hitap etmesi şeklinde uygulanır. Bu strateji ile işletme pazarda daha yüksek satış hacmine ve daha net bir pozisyona ulaşmayı hedefler (İçöz, 2001, s.46).

Farklılaştırılmamış Strateji

Farklılaştırılmamış pazar stratejisini dikkate alan bir işletme, pazarı bir bütün olarak ele alır. Pazarı oluşturan müşterilerin farklı özellikleri değil, ortak özellikleri dikkate alınır. Amaç, çok sayıda kitleye hitap etmek ve o kitle içinden kendi ürününe talep gösteren insanlara yönelmektir (Denizer, 1992, s.57). Bu tip pazarlama stratejisi ile, genellikle maliyetlerden tasarruf edilebilir (İçöz, 2001, s.204). Çünkü, tek bir ürün yada hizmet sunarak üretim, envanter ve reklam maliyetleri azaltılabilmektedir. Ayrıca, pazar bölümlemesine yönelik yapılan araştırma ve geliştirme bölümlerinin maliyetleri de azalır. Ancak, tüketici isteklerindeki farklılık nedeniyle, tüm insanların tatminini sağlayacak bir ürünün veya hizmetin üretilmesi çok zor olmaktadır. Bu durum ise, hitap edilmeye çalışılan pazardaki tüketicilerin, başka hizmetlere yönelebileceği yada işletmenin hedeflemediği diğer pazar dilimlerinde bulunan tüketicilerin işletmeye çekilebileceği anlamına gelmektedir (Mucuk, 1997, s.113).

2.6.3. Ürün Yaşam Dönemi Stratejileri

Her ürünün bir yaşam dönemi ve ölümü vardır. Her yeni ürün tüketim için bir kolaylık, fakat üretim için de bir zorluktur. Bu sebeple, ürünün müşterisine uygun olması gerekmektedir. Ürünlerin ortadan kaybolmasının çeşitli nedenleri vardır: Teknolojik gelişmeler, rekabet, pazarlama stratejisi hataları, talebe uygun olmayan

çok yüksek fiyat, demode olmak, değer kaybetmek bu nedenler arasında gösterilebilir.

Bir ürün yada hizmet pazara çıktıktan sonra başlıca dört dönem geçirir. Bu dönemler; başlangıç (pazara ilk giriş) dönemi, gelişme (büyüme) dönemi, olgunluk dönemi ve son olarak düşüş dönemi olarak sıralanabilir (Akat, 1999, s.192).

1. Başlangıç Dönemi: Yeni sunulan bir ürün veya hizmet piyasaya girer. Burada önemli olan, ürünün piyasaya uyumu, reklam vasıtasıyla bir talep oluşturması, halkla ilişkiler ve satış tutundurma çabalarıdır. Satış büyümesi yavaştır. Tüketici, ürün veya hizmetin piyasada kendisini kanıtlamasını bekler. İşte bu dönemde, sabırlı olup, gereksiz harcamalardan kaçınarak, çeşitli imkanları inceleyip yatırım kararlarını vermeyi bilmek gerekmektedir (Hacıoğlu, 1991, s 43).

2. Gelişme Dönemi: Bu dönemde satışlar hızla yükselir ve buna paralel olarak kazanç düzeyi de artar. Daha fazla rakip firma da pazara girmeye başlamıştır. Yeni bir ürünün öncüsü olan bir firma bu aşamada; hizmet kalitesini yükseltmek ve yeni hizmet özellikleri ile unsurlarını kullanmak, yeni hedef pazarlara yönelmek ve dolayısıyla yeni dağıtım kanalları kullanmak, fiyatlara karşı duyarlı tüketicileri çekmek için fiyatlarda indirim uygulamak son olarak da reklam kampanyalarını tüketicinin dikkatini çekmekten çok onlarda satın alma isteği ve eylemi yaratmak için kullanmak gibi stratejileri uygulayabilir (İçöz, 2001, s.206)

3. Olgunluk Dönemi: Ürün satışlarının en üst düzeye çıktığı dönemdir. Ancak, bu aşamadan sonra satışlarda artış görülmez. Pazardaki rakip sayısı artmış, rekabet iyice yoğunlaşmıştır. Pazardan güçsüz işletmeler çekilmeye başlayıp pazarı güçlü işletmelere bırakmak zorunda kalmışlardır. Eğer ürünün gelişme döneminde fiyatlar ucuzlatılıp orta veya düşük gelirliilere de hizmet sunulmaya başlanmışsa, olgunluk döneminde, üst gelir grupları taleplerini başka yöne kaydırırlar. İlk üretim masrafları kalmadığı, üretim, kullanım kapasitesi arttığı için maliyetler düşük, satışlar da en üst düzeye çıktığı için gelirler yüksektir. İşletmeler olgunluk döneminin olabildiğince uzun sürmesini isterler (Akmel, 1994, s.109).

4. Düşüş Dönemi: Bu dönem, satışların hissedilir derecede düşmeye başladığı dönemdir. Yeni hizmet veya ürünlerin piyasaya girdiği ve kıyasıya rekabetin olduğu bir dönemdir. Müşteriler mevcut ürünü terk etmeye başlarlar. Düşüş döneminde işletmeciler belli bir süre daha mevcut sadık müşterilerini muhafaza ederek aynı tempoda devam edebilirler. Bu son aşamada yapılacak şey, kar getirmeyen malların takibe alınması, değerlendirilmesi ve gerekirse üretimden çıkarılmasıdır. Bu aşamada, mevcut mallarda değişiklik programı, satış olanağı kalmayan malların üretimden çıkarılması, yeni mal geliştirme gibi malda farklılaştırma programlarının gereği ortaya çıkmaktadır. İşletme durum değerlendirmesi sonuçlarına göre, bu programlardan birini seçerek, pazardaki durumunu değiştirebilir ve rakipleri arasında tercih edilen bir konumu tekrar elde edebilir (Akat, 1999, s.194).

2.6.4. Rekabetçi Stratejiler

Bu stratejiler, tamamen pazardaki rakiplerle ilgili olan stratejilerdir. Pazarda yer alan işletmelerin yapmış olduğu rekabet uygulamaları, mutlaka diğer işletmeleri de etkileyeceği için rekabetçi stratejilerin önemini unutmamak gerekir. Bu açıdan, rekabetçi stratejileri genel olarak şu şekilde incelemek mümkündür (İçöz, 2001, s.199):

Pazar Lideri Stratejisi

Bu strateji, pazardaki payı yüksek olan işletmeler yani lider konumundaki işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Pazarda lider durumda olan işletmeler bu strateji sayesinde, pazar paylarını korumakla birlikte, toplam pazar hacminin boyutlarını geliştirmiş ve pazar paylarını da arttırmış olacaktırlar (Yükselen, 2001, s.48).

Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin, güçlü bir dağıtım sistemine sahip olmaları, reklam faaliyetleri başta olmak üzere tutundurma faaliyetleri ile pazarı doyurmaları ve öncü olma felsefesini benimsemeleri gerekmektedir .

Genel olarak pazar lideri stratejileri, savunmacı stratejilerdir. Bir pazar lideri pazardaki en büyük firma olarak, pazarda büyük bir paya sahiptir ve liderin temel hedefi bu payı korumaktır (İçöz, 2001, s.200).

Pazara Meydan Okuma Stratejisi

Lider işletmelerin arkasından lidere ve/veya diğer firmalara meydan okuma yoluyla üstünlük sağlamaya çalışan işletmeler gelmektedir (Yükselen, 2001, s.50). Bu strateji tipinde, yenilikleri benimseme ve pazar fırsatlarının kullanılmasıyla daha yüksek risklerin kabul edilmesi gibi kriterlerle rekabet edilmektedir. Bu stratejiyi benimseyen işletmelerin başlıca yapması gerekenler, ürün ve dağıtımda yenilikler oluşturmak, daha iyi hizmet anlayışını benimsemek ve fiyat indirimi uygulamak şeklinde özetlenebilir.

İlk bakışta pazarda daha küçük bir firmanın atak bir konumda olması pek akla uygun gelmeyebilir, ancak bu tip işletmeler pazardaki büyük firmalarla değil, kendilerinden daha küçük firmalara karşı atağa geçerek onların pazar paylarını alabilir. Çünkü, büyük bir işletmeye karşı saldırıya geçmek için harcanacak para ile küçük işletmelere karşı rekabete girmek daha fazla kazanç sağlayacaktır, bu da firmanın pazarda daha hızlı büyümesine olanak sağlayabilir (İçöz, 2001, s.201).

Destek Stratejisi

Destek stratejisiyle rekabet bir çeşit dayanışma stratejisidir. Özellikle yüksek teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı ve çok sayıda tedarikçiyle çalışan endüstrilerde, destek stratejisiyle rekabet yöntemine rastlanabilir. Bu stratejinin uygulanmasında haber alma, örgütlenme, lojistik ve çeşitli katkılar yapmak gibi rekabet halindeki işletmeyi destekleyici faktörler yoğun bir şekilde kullanılır. Yapılan bu destekler genellikle ana işletmenin rekabette diğer rakiplerine göre üstünlük kazanmasına yöneliktir. Bahsedilen destekler, üretici işletmeye maliyet açısından rakiplerine göre üstünlük sağlayabileceği gibi, müşteriye yönelik değer yaratan üstünlükler de olabilir (Ecer ve Canitez, 2004, s.81).

İşbirliği Stratejisi

Bu rekabet stratejisini, daha çok küçük ölçekli işletmeler uyguluyorlar ve büyük işletmelerle rekabete girmekten kaçınırlar (Yükselen, 2001, s.52). Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin düşünceleri daha baştan razı oldukları belli bir yeri korumaktır. Bu nedenle, bu işletmelerin başarısı uzmanlaşmalarına bağlı olmaktadır. Çünkü, belli bir etkinlik alanında uzmanlaşma işletmelere ürettikleri ürünü talep eden tüketicilerine daha nitelikli ve çekici özellikler sunmalarını sağlar. Aksi halde rekabet sahnesinden silinebilirler.

Özellikle, az sayıda üreticinin olduğu pazarlarda bu tür bir stratejinin uygulama alanı daha geniştir. Ancak yasal kısıtlar ve diğer pazar koşulları, işletmelerin işbirliği stratejisine yönelmelerini engelleyebilir (Ecer ve Canitez, 2004, s.82).

Pazar İzleyicilik Stratejisi

Lideri izleme stratejisi, pazar liderinin hareketlerini taklit etmeyi gerektirir. Lideri izleme, doğrudan veya dolaylı mücadele nedeniyle riski minimize yoludur. Eğer yalnızca liderin kopya edilmesi söz konusu ise böyle bir stratejinin başarılı olmasına imkan yoktur. Bir pazar izleyicinin hizmette, mekanda, kullanımda ve fiyatta bazı avantajları tüketiciye sunması gerekir (Asseal,1993, s.198).

İkinci sırada yer alan bütün şirketler pazar liderini değiştiremezler. Liderin müşterilerini çekme çabasına girmek asla lider tarafından hafife alınmaz. Eğer meydan okuyucunun kullandığı taktikler; düşük fiyat, geliştirilmiş hizmetler ve ilave ürün özellikleri ise lider bu saldırıları çabucak karşılayabilir. Lider bu savaş içerisinde muhtemelen daha güçlü kalacaktır. Sıkı bir savaş iki firmayı da zayıf düşürebilir. Bu yüzden meydan okuyucu lidere saldırmadan önce iki kez düşünmelidir. Bu yüzden de bir çok firma lidere saldırmaktansa onu takip etmeyi tercih eder (Kotler ve Amstrong, 1991, s.526).

Bir pazar izleyici, mevcut müşterileri nasıl elde tutacağını ve yeni müşterileri nasıl kazanması gerektiğini bilmelidir. İzleyici meydan okuyucu tarafından yapılan saldırının genellikle önemli bir hedefi olduğundan hedef pazar için dikkat çekici avantajlar sağlamalıdır. İmalat maliyetlerini düşük, ürünün ve hizmetin kalitesini yüksek tutmalıdır. İzleyicinin takip edebileceği dört yaygın strateji söz konusudur. Birincisi, liderin ürününü, ambalajını olduğu gibi kopya ederek kara borsa satmak. İkincisi, önemsiz değişiklikler yaparak liderin ürününü, ambalajını ve adını benzeterek kullanmak. Üçüncüsü, bazı şeyleri liderden kopyalayarak fakat paketlenme, reklam ve fiyatlama gibi konularda farklılık yaratarak taklit etmek. Sonuncusu ise, liderin ürününde bazı uyarlamalar yaparak ve geliştirerek farklı pazarlara satmak (Kotler, 2000, s.244).

2.6.5. Maliyet Düşürme Stratejisi

Düşük maliyet stratejisi işletmelerin, maliyet/kazanç oranını elinden geldiğince düşürmesiyle sağlanır. Bu amaca ulaşmak için şu üç şartın sağlanması gerekir; birinci şart, üretilen ürünlerin niceliklerini azaltmak, ikincisi, üretilen ürünlerin niteliklerini düşürmek, üçüncüsü de işletmede maliyet yükseltici etmenleri gidermeye çalışmak. Nicelikleri azaltmak, ulusal ve uluslararası standartlar, yönetmelikler, kanun organları vb. denetim araçlarıyla yasaklanmıştır. Niteliği düşürmek ise piyasadan düşmek anlamına geleceğine göre; geriye maliyetleri azaltmak kalmaktadır.

Akla ilk gelen maliyet azaltma yöntemi, personel çıkarma yöntemidir. Bunun nedeni, personelle ilgili maliyetlerin diğerlerine kıyasla daha belirgin olmasıdır. Fakat, unutulmaması gerekir ki, ürünlerin nicelik ve niteliği ile personelin nicelik ve niteliği arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Bu nedenle, düşük personel maliyetleri ile çalışmak işletmenin başarılı olmasını son derece kuşkulu bir duruma sokabilmektedir öyleyse, işletmeler maliyet düşürmeyi farklı alanlarda yapmalıdırlar.

2.6.6. Müşteri Kazanma Stratejisi

Müşteri boyutu, işletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilere nasıl görünmelidir sorusu ile şekillenmektedir. Bir çok işletme günümüzde müşterilere odaklanmayı amaç olarak edinmiştir. Müşterilere “**değer sunma**” konusunda bir numara olmak, işletme amacının tipik bir ifadesidir. Bu nedenle, müşteriler için bir işletmenin nasıl faaliyette bulunacağı üst yönetim için öncelikli bir konudur (Kaplan ve Norton, 1992, s.73). Bugünkü anlayış, müşterilerin işletme maliyetlerini karşıladıkları ve karın elde edilmesine neden oldukları için, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine yönelmeleri doğrultusundadır. İşletmeler, rekabet edecekleri pazar ve müşteri bölümlerini seçmelidirler. Müşteri boyutu, müşteri değerleri ile ilgili (1)Müşteri tatmini, (2)Müşteri sadakati, (3)Müşterinin elde tutulması ve (4)Müşteri karlılığı ve (5)Pazar payı gibi ölçülerin, hedeflenen pazar ve müşteri bölümleri ile uyumlaştırılması konusunda işletmeye yardımcı olmaktadır. Müşteri boyutu, çok iyi oluşturulmuş ve uygulanmış stratejinin başarılı sonuçlarını içerir. Genel sonuçlar içinde hedeflenen pazar bölümlerinde pazar payı, müşteriye elde tutma, müşteri kazanma, müşteri tatmini ve müşteri karlılığı gibi ölçüler yer almaktadır. Bu ölçüler, tüm işletme için genel ölçüler gibi görünmesine rağmen, işletmelerin gelişme ve karlılık beklediği hedef müşteri grupları ile de ilişkilendirilebilir (Kaplan ve Norton, 1996b:58). Yöneticiler, müşteri tatmin ve memnuniyetini amaç olarak belirlemeden önce, işletmenin amaç ve stratejisini müşteri boyutunda pazar ve müşterilere özel hedefler haline dönüştürmelidir. Hedef olarak belirlenen bölümlere sunulacak “*değer önerilerini*” belirlemek, müşteri boyutunun amaç ve ölçülerini geliştirmeyi sağlayacak anahtardır. Böylece, işletmenin amaç ve stratejisi, müşteri boyutu ile hedef pazar ve müşteri düzeyinde özel amaçlara dönüştürülür (Kaplan ve Norton, 1996, s.63). Unutulmamalıdır ki, eğer işletme uzun dönemde çok iyi bir finansal performansa ulaşmak istiyorsa, müşterilere “değer sunmanın” gereklerini en iyi şekilde yerine getirmelidir. Müşteri boyutunda yer alan genel ölçülere ilişkin açıklamalar aşağıda yapılmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996, s.59):

Pazar payı: Hedeflenen müşteri bölümleri için pazar payı, bir işletmenin arzu edilen pazara nasıl en iyi şekilde gireceğini gösterir. Pazar payı, müşteri sayısı,

toplam harcama miktarı veya satılan mal miktarı gibi ölçüler ile işletmenin belirli bir pazarda yaptığı satışların ilgili pazardaki toplam iş hacmine oranını ifade etmektedir.

Müşteriyi elde tutma: Hedeflenen müşteri gruplarında pazar payını korumanın ve artırmanın mantıklı bir yöntemi, mevcut müşterileri elde tutmadır. İşletmenin müşterileri ile sürdürdüğü ve koruduğu ilişkilerin oranını izleyen bir ölçüdür. Müşterilerin elde tutulmasında müşteri karlılığı gibi kıstasın esas alınması gerekir. Bu aşamada, müşteriyi elde tutmak, yeni müşteri kazanmaya göre daha dikkatli olmayı gerektirecektir.

Müşteri kazanma: İşletmenin büyümesini sağlamak için genelde, hedeflenen bölümlerde müşteri tabanlı artış sağlamak amaç edilir. Müşteri kazanma, yeni müşterilerin sayısı ya da ilgili bölümde yeni müşterilere yapılan satış ile ölçülebilir. Müşteri kazanmanın işletmeye maliyeti, bunun için gereken yatırımlar ve yatırımların avantaj–dezavantajları dikkate alınarak incelenmelidir.

Müşteri tatmini: Hem müşterinin elde tutulması hem de yeni müşterilerin kazanılması, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması ile gerçekleştirilir. Müşteri tatmini ölçüleri, işletmenin işleri nasıl en iyi yaptığına ilişkin bir geri bildirim sağlar. Müşteriler, “*karı gerçekleştiren taraflar*” ve mamuller de “*müşteri ihtiyaçlarını kara dönüştüren araçlardır*”. Tatmin olmuş bir müşteriye, işletme açısından mamulünü devamlı alacak gözü ile bakılmaktadır. Müşteri tatmini, müşteriyi elde tutma ve yeni müşteri kazanma için önemli bir belirleyicidir.

Müşteri karlılığı: Müşteriyi elde tutma, yeni müşteri kazanma ve müşteri tatminine yönelik olumlu gelişmeler, işletmenin karlı müşterilere sahip oldukları anlamına gelmez. Müşterileri tatmin etmenin bir yolu, müşterilere düşük fiyatlardan mamul/hizmet sunmaktır. Müşteri tatmini ve yüksek pazar payı, yüksek finansal getirilere ulaşma araçları olduğundan, işletmeler, sadece müşterilere ne yaptıkları ile değerlendirme yapmayacak işletmenin karlılığı, hedeflenen müşteri bölümleri esas alınarak ölçülecektir. Müşteri karlılığı, tüm müşterilerin işletme için karlı olmadıklarını da ortaya çıkaracaktır. Bu tür durumlarda, karlı olmayan müşterilerden vazgeçilmesine ya da elde tutulmasına karar vermek için ömür boyu

karlılık kıstası esas alınmalıdır. Yeni müşteriler, başlangıçta karsız olarak görülseler dahi gelecekteki potansiyelleri dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

Bu bölümde, açıklanan pazarlama stratejilerinde, tüm işletmeler için uygulanması gereken pazarlama stratejileri hakkında bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Diğer taraftan, bu stratejilerin uygulanmasında stratejiyi uygulayacak kişilere verilecek eğitim de büyük önem taşımaktadır.

Özellikle, kriz dönemlerinde fiyatların mümkün olduğunca aşağıya çekilerek yeni bir fiyat düzeyinin oluşması, kredili satışların yaygınlaştırılması bu dönemin belirgin özelliklerindendir. Yine bu dönemde, fiyatları birden arttırmak yerine fiyat artışını zamana yaymak yada fiyat artışı kaçınılmaz ise bazı hizmetleri ücretsiz müşteriye sunmak gibi alternatifler geliştirilebilir (Karafakioğlu, 1993, s.15).

Kriz ortamlarında pazarlama stratejileri oluşturulurken gözden kaçırılmayacak husus; bütün stratejik kararlarda, kriz sonrası ortaya çıkacak yeni pazar fırsatları ile genişleyen pazar hacminin varlığıdır. Bu dönemi etkili değerlendirebilmek için stratejilerde kriz dönemlerinde küçülme yaklaşımı yerine müşteri beklentilerine yönelik etkin politikalar oluşturulmalıdır (Uslu, 1999, s.476).

Özellikle, krizlerin yoğun olarak yaşandığı dönemlerde pazarlama faaliyetlerine gerekenden daha fazla ağırlık verilmesi, işletmelerin krizlerden en az yönde etkilenmesine sebep olacaktır. Aksi halde, hem kriz ortamının oluşturduğu belirsizlik ortamı hem de pazarlama stratejilerindeki eksiklikler işletmenin sonunu çabuklaştıracaktır.

2.7. TÜRK HAZIR GİYİM SANAYİ VE GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE YAŞAMIŞ OLDUĞU KRİZER

2.7.1. Hazır Giyim Sanayinin Gelişimi

İnsanlar ilkçağlardan günümüze geçen milyonlarca yıl içinde çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf etmişlerdir. İnsan ihtiyaçlarını gidermek için üretilen mal ve hizmetler zaman içerisinde nitelik değiştirmesine karşın, insanın üç temel ihtiyaçlarından biri olan giyinme ihtiyacı değişmemiştir. Bu sebeple, genel olarak literatürde “giyilen şeylerin tümü, giysi, giyecek” olarak açıklanan giyim kavramı; insan vücudunu dış etkilere koruyan toplumsal ve sanatsal olaylardan etkilenen, insan vücuduna göre şekil alan giysilerin tümü olarak açıklanmaktadır.

Hazır giyim sanayi, yapı olarak incelendiğinde bugüne kadar emeğin yoğun olarak kullanıldığı bir sanayi kolu olarak görülür. Sektör bu özelliği sebebiyle, çok sayıda işçinin istihdam edildiği bir alan olmuştur. Bunun yanı sıra, hazır giyim üretiminde vasıfsız işgücünün de kullanılabilmesi, bu üretim dalının işçiliğin bol ve ucuz olduğu ülkelere doğru kaymasına neden olmuştur.

Üretim yapısı bakımından hazır giyim sanayi, diğer sanayi dallarına göre daha az kuruluş sermayesi gerektiren bir üretim dalıdır. Ancak, hazır giyim üretiminde toplam maliyetler içerisinde hammadde ve işçilik maliyetleri önemli bir yer tuttuğundan işletme sermayesi çok yüksek olmaktadır.

Bu özelliklerinin yanında, değişen bir pazar yapısının sonuncu olarak hazır giyim sektöründe, ulusal ve uluslararası pazarlarda sipariş miktarlarında önemli azalmalar ve model sayılarında artışlar görülmektedir.

Hazır giyim üretimi yapan firmalar incelendiğinde, büyüklük açısından atölyeler, küçük ve orta boy işletmeler ve fabrikasyon üretimi yapan işletmeler olarak üç grup altında toplanabilir.

Atölyeler grubundaki işletmeler birbirinden değişik yapılara sahiptirler ve sayıları çok fazladır. Bunlar genellikle kendileri için değil, sipariş üzerine üretim yapmaktadırlar.

Küçük ve orta boy işletmeler atölyelerin daha büyük boyutları olarak düşünülebilir. Bunlar kendi satışları için üretimde bulundukları gibi, daha büyük ihracatçı firmalar içinde fason üretim yapmaktadırlar.

Fabrikasyon üretim yapan işletmeler genellikle belli merkezlerde kurulmuşlardır ve başlangıçta ürettikleri ürün türleri çok sınırlıyken bugün bu ürün türlerinde artışlar olmuştur.

Son dönemde, giysi üretiminin hızlanması ile üretim miktarında önemli artışlar olmuş, hammadde ve işçilik problemi olmayan ülkeler, hazır giyim ürünlerini uluslararası pazarlarda satmaya başlamışlardır. Bu nedenle, hazır giyim ürünleri günümüzde pek çok ülkenin ekonomisinde gerek iç piyasada gerekse ithalat ve ihracatta önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu bağlamda, dünya hazır giyim sanayinin yapısı ayrı bir başlık altında aşağıda sunulmuştur.

2.7.2. Dünya Hazır Giyim Sanayinin Yapısı

Hazır giyim sanayi, dünyada gerek üretim sürecinde yaratılan katma değer ve gerekse ihracat gelirleri içindeki yüksek payı nedeniyle ekonomik kalkınma sürecinde önemli roller üstlenen ve ülkelerin kolayca vazgeçemediği bir sektördür.

Hazır giyim sanayi, ülkelerin daha ileri sanayilere geçiş için yarattığı sermaye birikimi ve yetişmiş iş gücü sebebiyle ellerindeki en önemli basamak taşlarından birisi konumundadır (www.foreingntrade.gov.tr).

Hazır giyim sektörü ülkelerin ekonomik gelişmeleri içinde tekstil sektörü ile birlikte öncü ve ağırlıklı rol oynamaktadır. Ekonomik gelişmenin hızlanması ile birlikte bir süre sonra ekonominin itici sektörleri değişmektedir. Bu durum, her

ülkenin gelişme sürecinde yaşanmıştır ve yaşanmaktadır. Ancak, bu doğal gelişimin süreci içinde ülkeler hazır giyim sektöründen çekilmemekte tam tersine onları yeniden konumlandırarak sektörlerin varlıklarını sürdürebilmektedir. Gelişmiş ülkelerin en önemli beş imalat sanayi sektörü içinde otomotiv, kimya, elektronik, iletişim araçları ile birlikte hazır giyim-tekstil sektörü yer almaktadır. Gelişmiş ülkeler piyasa yapıcı rolüne geçmekte diğer ülkeler ise tadarıkçı ülke konumlarını sürdürmektedir.

Hazır giyim sanayi yapı olarak incelendiğinde bu güne kadar emeğin yoğun olarak kullanıldığı bir sanayi olarak görülür. Sektör bu özelliği sebebiyle çok sayıda işçinin istihdam edildiği bir alan olmuştur.

Gelişmemiş ülkelerde işçiliğin bol ve ucuz olması ve hazır giyim üretiminde vasıfsız iş gücünün de kullanılabilmesi ile bu ülkelerin sektördeki rekabet gücü artmış ve çok fazla dikkatleri çeken bir alan olmuştur. Bu nedenle, sanayileşmiş ülkeler tarafından konulan kotalar ve diğer himaye tedbirleri ile oluşan korumacılık lobilerinin sürekli saldırılarına maruz kalmıştır.

Dünya hazır giyim sanayinde faaliyet gösteren işletmeler büyüklüklerine göre incelendiğinde; hazır giyim üreticisi tüm ülkelerde piyasaların oldukça fazla küçük işletmelerden oluştuğu görülür. Bunun temel nedeni, üretimin temel hammaddesinin, yani kumaşın esnek bir yapıya sahip olması ve bu nedenle kumaş ile çalışma alanında mekanizasyonun oldukça zor olmasıdır. Mekanizasyonun zor olmasından dolayı hazır giyim sektöründe ölçek ekonomileri çok yaygın olmaktadır. Bunun sonucunda da, örneğin A.B.D. gibi, nüfus ve yüzölçümü açılarından oldukça büyük ve kitle üretimi yöntemlerinin hazır giyim sektöründe de kullanıldığı bir ülkede bile parçalanmış bir sanayi yapısı kendisini göstermektedir.

Sanayileşmiş ülkeler için önemli olan hazır giyim sanayinin sermaye yoğun hale dönüşünceye kadar kendi sektörlerini korumalarıdır. Bunun için buldukları en etkili çare ise, dikim işlemlerinin el emeğinin ucuz olduğu ülkelere fason olarak yaptırılmasıdır.

2005 yılında kotaların kalkmasıyla birlikte dünya giyim pazarında özellikle gelişmiş ülkelerde yoğun bir fiyat rekabeti yaşanmaktadır. Kötü ekonomik koşullar nedeniyle ABD, Japonya ve Almanya gibi ülkelerde tüketicilerin satın alma kararlarında fiyatın önemi artmıştır. Ayrıca, perakendecilerin indirimle yönelik satışlarını genişletmeleri rekabeti arttırmaktadır. Süpermarketler gibi geleneksel dağıtım kanalları dışındaki aktörlerin saldırgan şekilde pazara girerek düşük fiyat uygulamaları rekabeti iyice kızıştırmıştır. Rusya gibi bazı gelişmekte olan ülkelerde ise orta sınıfın büyümesi ve harcanabilir gelirlerdeki artış nedeniyle büyüme yaşanmaktadır.

2005 yılında kotaların kalkmasından sonra dünya tekstil ve hazır giyim pazarındaki koşullar değişmeye başlamıştır. Firmaların 2005 öncesinde sahip oldukları tedarik imkanları artık yetersiz kalmaktadır. Yeni dönemde ürün tedariki yanında hizmet sunumu da önem kazanmıştır. Üreticilerin ithalatçı ve veya perakendeci firmaların tedarik zincirlerine entegre olmaları önem arz etmektedir.

Genel olarak bakıldığında özellikle 2005 yılından itibaren AB, ve ABD gibi gelişmiş ülkelerin tekstil sektöründe gerilemeler yaşanmaktadır. AB ve ABD'nin Çin'in Dünya Ticaret Örgütü ile yaptığı protokolün 242. paragrafına dayanarak uyguladığı kotalarında etkisinin sınırlı olacağı beklenmektedir. Bu kotalar söz konusu protokole göre 2008 yılının sonuna kadar uygulanabilecektir. Tarife dışı engeller, imtiyaz sağlayan ticari anlaşmalar, bölgesel entegrasyonların hala tekstil ve hazır giyim ticaretinde önemli bir rolü bulunmaktadır.

Bölgesel ticaret akımlarına bakıldığında en yüksek oranlı artışların Asya içimde, Orta ve Güney Amerika'dan Kuzey Amerika'ya Bağımsız Devletler Topluluğu ülkelerinden Avrupa'ya ve Asya'dan Avrupa'ya gerçekleştiği görülmektedir. Dünya hazır giyim ihracatında AB, Çin, Hong Kong, Türkiye, Meksika, Hindistan, Meksika, Hindistan ve ABD ilk sıralarda bulunmaktadır. Dünyanın en büyük ihracatçısı konumunda olan Çin, 2004 yılında 62 milyar Dolarlık ihracat yapmıştır. Hong Kong ise 2004 yılında 25 milyar Dolarlık ihracatıyla Çin'i

takip etmektedir. Türkiye, 2004 yılında 11 milyar Dolarlık ihracatıyla AB ülkelerini bir bütün olarak aldığımız sıralamada Hong Kong'un ardından dördüncü sırada yer almıştır. Dünya hazır giyim ithalatında önde gelen ülkelere bakıldığında, bu ülkelerin aynı zamanda kişi başına düşen gelirde de dünyanın önde gelen gelişmiş ülkeleri olduğu görülmektedir.

İşçi ücretlerinin çok düşük olması, önemli devlet desteğinin olması ve girdilerinin büyük kısmını iç pazardan temin edebilmesi, dünya pazarında Çin'e büyük rekabet avantajı sağlamaktadır. 20004 yılında Çin'in kıyı bölgelerinde saat başı ücret 0,76 Dolar iken Türkiye'de 2,88 Dolar, İtalya'da 19,76 Dolardır. Çin'in 2001 yılında DTÖ'ye üye olması ve 2005 yılında kotaların kalkmasıyla birlikte Çin'in tekstil ve konfeksiyon ihracatı önemli oranda artmıştır (Emek, 2006, s.16).

2.7.3. Türkiye Hazır Giyim Sektörü

Hazır giyim sektörü, tekstil sektörü ile birlikte, gerek sağladığı istihdam imkanları, üretim sürecinde yaratılan katma değer ve gerekse de ihracat gelirleri içindeki yüksek payı nedeniyle ülkemiz ekonomisinin lokomotif sektörü durumundadır.

Türkiye'de hazır giyim sanayi, küçük işletmeler halinde eskiden beri var olan bir sanayi dalıdır. Hazır giyim sanayi bütün dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye'de de hazır giyime olan talep artışı ile birlikte hızlı bir gelişme göstermiştir.

Ülkemizde, 1960'lı yılların sonuna kadar terzilik şeklinde yapılan giysi üretimi bu yıllardan sonra daha değişik bir durum almış ve atölyeler oluşmaya başlamıştır. Başlangıçta bu atölyeler iş olmayan dönemlerde terzilerin, müşteri zevk ve ölçülerine uygun, doğabilecek istekler doğrultusunda giysileri dikip saklamaları sonucu oluşan atölyelerdir.

1970’li yılların sonunda ise giysi üretimi artan ihtiyacı karşılamak amacı ile yeni tekniklerin uygulanması sonucu seri üretime dönüşmüş, üretim şekli değiştirilerek bant sistemine geçilmiş ve her işçiye bir işlem yaptırılmaya başlanmıştır. Böylece, giysi üretimi hızlanmıştır (Erdoğan, 1999,s.172).

Türkiye’de tekstil ve konfeksiyon sanayi, esas itibariyle 1980’li yılların başından itibaren ihracata yönelik olarak, hızlı bir büyüme sürecine girmiş, ihracatın ve ülke ekonomisinin itici gücü konumuna gelmiştir (Müftüoğlu, 1989,s.21).

Hazır giyim sektörü 1990’lı yılların başında ise yeni bir döneme girmiştir. Sektör yeni on yılın ilk yarısında organizasyon kapasitesini geliştirmeye başlamış, atölye boyutundan çok sayıda orta ölçekli işletmelerin yer aldığı bir yapıya geçilmiştir. Sektörde aynı dönemde moda marka bilinci de yerleşmeye başlamıştır, sektördeki yatırımlar, kapasite ve teknoloji yenileme çalışmaları da hız kazanmıştır.

Türkiye’de, tekstil ve hazır giyim sektöründe, AB ile Gümrük Birliği sonrası kotaların kalkmasıyla ihracatta önemli bir artış beklentisi, özellikle 1995 yılından başlayarak yatırımlara hız verilmesine yol açmıştır. Böylece Türkiye, 1995-1997 döneminde tekstil sektörüne en fazla yatırım yapan ülkeler arasında yer almıştır. Yapılan yatırımlar sonucunda sektörde arz, talebin oldukça üzerinde artmış, dolayısıyla, kapasite kullanım oranında önemli gerileme ile birlikte ortaya çıkan aşırı rekabet ortamı, karlılığın büyük ölçüde düşmesine neden olmuştur. 1994 yılında Türkiye’de yaşanan krizin ardından imalat sanayi üretimindeki hızlı artış eğilimi, 1998 yılının ilk çeyreğinde de devam etmiştir. 1997 yılı Mayıs ayından itibaren bazı Doğu Asya ülkelerinde parasal kökenli bir ekonomik krizin ortaya çıkması, başta Japonya olmak üzere bütün Asya ülkelerini ve dünyanın belli başlı ekonomilerini etkilemiştir. Kriz daha sonra, Rusya Federasyonu’na ardından da Latin Amerika ülkelerine de sıçramış ve dünya ekonomisi üzerindeki etkisi daha da derinleşmiştir. Buna bağlı olarak 1998 yılında dış talepteki gerileme yanında finansman imkanlarındaki daralma ve yurt içindeki reel faizlerdeki yükselme nedeniyle imalat sanayindeki üretim artış hızı zayıflamıştır. Krize giren ülkeler, ulusal paralarının aşırı ölçüde değer yitirmesinin verdiği bir kolaylıkla, üretebildikleri malları dünya

piyasalarına, rekabetçi bir şekilde pompalamaya başlamışlardır. Bu malların önemli bir oranını tekstil ve hazır giyim ürünleri oluşturduğundan, Türk Tekstil ve Hazır Giyim ihracatı da olumsuz olarak etkilenmiştir.

1999 yılında, söz konusu olumsuzlukların devam etmesi yanında Marmara ve Düzce depremlerinin neden olduğu hasarın etkisiyle imalat sanayi üretimi gerilemiştir. 2000 yılında ise, depremin ekonomik etkilerinin giderilmeye başlaması ve genelde sağlanan istikrar ortamı nedeniyle üretimin tekrar artış eğilimine girdiği gözlenmektedir.

2000 yılından itibaren sektörde yine yeni bir değişim başlamıştır. Sektörde firmalar üretim, pazarlama, organizasyon alanlarında etkinliklerini arttırmaya çalışırken araştırma-geliştirme ve ürün geliştirme çalışmaları da artmıştır. Bu dönemde ürün nitelikleri yükselmiş daha nitelikli ve pahalı ürünler oluşturulmaya başlanmıştır (www.kobifinans.com.tr).

Hazır giyim üretimi, kuruluş sermayesi açısından diğer sanayi konularına oranla az yatırım gerektirmesi, giyim üretiminin ham madde ve yan sanayi ürünlerinin gelişmekte olması pazarlama imkanlarının oluşması nedeni ile bu sektör Türkiye'de hızla gelişmiştir.

Ülkemiz sektör için gerekli olan ham maddenin bol miktarda elde edilebileceği coğrafi özellikleri ve elverişli istihdam yapısıyla hazır giyim sektörü bakımından önemli avantajlara sahip bulunmaktadır.

Tekstil ve hazır giyim sektörü, diğer gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de gerek üretim ve istihdama katkısı ve gerekse ihracat yoluyla döviz kazandırma sebebiyle lokomotif sektör olma özelliğini sürdürmektedir.

İstanbul tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB)'in 2005 yılı sonu verilerine göre, Türkiye'de hazır giyim, 21,5 milyar \$'lık üretim değeri , GSMH

içindeki %10,7'lik payı ve SSK ya kayıtlı toplam istihdamdaki %10,9'luk payı ile ülkemiz ekonomisinin en önemli sektörlerinden bir tanesidir (www.itkib.org.tr).

Tablo-1:Aylar İtibariyle Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracat Kaydı

2005-2006 Yılları İlk Üç Ay Karşılaştırmalı Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracat Kaydı			
Ocak-Mart 2005-2006 Birim: 1000 \$			
	2005	2006	Değişim(%)
Ocak	1.073.887	936.289	-12,8
Şubat	1.154.741	1.118.368	-3,1
Mart	1.282.302	1.274.936	-0,6

Kaynak: www.itkib.org.tr

Tablo-2: Ülkeler İtibariyle Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörünün Gösterdiği Performans

Başlıca Ülke Grupları İtibariyle Türkiye Hazır giyim ve Konfeksiyon İhracat Kaydı					
	2005 Ocak-Mart 1000 \$	Toplam İhr'da Pay %	2006 Ocak-Mart 1000 \$	Toplam İhr'da Pay %	Değişim %
AB Ülkeleri Toplamı	2.665.251	75,9	2.567.622	77,2	-3,7
Diğer OECD Ülkeleri Toplamı (ABD,Kanada,İsviçre vb)	419.595	12,0	322.690	9,7	-23,1
Diğer Avrupa Ülkeleri Toplamı (Romanya,Bulgaristan, Makedonya, KKTC)	23.233	0,7	32.820	1,0	41,3
Eski S.S.C.B Ülkeleri Toplamı (Rusya Fed., Azerbaycan, Özbekistan vb)	67.576	1,9	78.821	2,4	16,6
Ortadoğu Ülkeleri Toplamı (S.Arabistan, İsrail, Kuveyt vb)	54.878	1,6	66.193	2,0	20,6
Afrika Ülkeleri Toplamı (Mısır, Tunus, Cezayir, GAC vb)	43.933	1,3	44.617	1,3	1,6
Diğer Asya ülkeleri (Çin, Hindistan, Malezya, Tayvan vb)	6.555	0,2	8.644	0,3	31,9
Diğer Bütün Ülkeler ve Bölgeler Toplamı	229.909	6,5	203.215	6,1	-11,6
Toplam H.Giyim ve Konf. İh. Kaydı	3.510.930	100	3.324.622	100	-5,3

Kaynak: www.itkib.org.tr

Yukarıda hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün 2005-2006 yıllarına ait ilk üç aylık ihracat verileri ve toplam ihracatın ülkeler ve bölgeler bazında dağılımı verilmiştir.

Sektör, üretiminin yaklaşık yarısını ihraç etmektedir. Sektörün genel ihracattaki payı % 33 düzeyindedir. Sektörün genel ithalatta % 7,4 payı bulunmaktadır. Konfeksiyon sanayinin %80'i KOBİ'lerden oluşmakta ve büyük bölümü fason imalat yapmaktadır. Tekstil sanayi ise ağırlıklı olarak büyük ölçekli firmalardan oluşmuştur. Ülkemizde faaliyet gösteren 500 büyük sanayi kuruluşunun yaklaşık ¼'ü tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet göstermektedir (www.foreingntrade.gov.tr)

Türk hazır giyim sektörü yakın dönemde global yeniden konumlama ve yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Bu sürece girilmesinin 3 temel nedeni bulunmaktadır.

- 1- Ekonomik gelişme süreci içinde sektörün değişen konumu;
- 2- Dünya hazır giyim sektöründe yaşanan gelişmeler
- 3- Hazır giyim sektörünün sahip olduğu tecrübe ve kapasiteye dayalı olarak gelişme ve yenileşme ihtiyacı

Türk hazır giyim sektörü son 25 yıl içinde uluslararası pazarlara yönelik üretimi ile önemli bir tecrübe ve birikim sahibi olmuştur ve bu ticaret ve birikim sektör için önemli bir potansiyel ve kapasite oluşturmuştur.

Sektör ekonomik gelişmenin doğal bir sonucu olarak bir değişim sürecinin eşiğine gelmiş bulunmaktadır. Bu değişim baskılarını, dünya hazır giyim ticaretindeki serbestleşme ve buna bağlı olarak ekonomik gelişmelerini hazır giyim ve tekstil sektörüne dayandıran Çin ve Hindistan başta olmak üzere çok sayıda ülkenin dünya pazarları için tedarikçi olmaya başlamaları hızlandırmıştır. Türk hazır giyim sektörü bu koşullar altında dünya pazarları içinde kendini yeniden konumlandırma sürecine girmiştir.

Hazır giyim sektörünün global yeniden konumlanması; yurtdışı pazarlarda daha nitelikli, katma değeri yüksek ürünleri ve kendi koleksiyon, moda ve markasını taşıyan ürünleri ve kendi mağaza ve perakende zincirleri içinde satmayı içeren ve

rekabette maliyet-fiyat rekabetinden, kalite-fiyat rekabeti alanına geçmeyi hedefleyen bir konumlanmadır. Sektör orta-uzun vadede tedarikçi ülke konumundan piyasa yapıcı ülke konumuna geçmiş olacaktır.

Hazır giyim sektörü böylece, maliyet ve fiyat baskısı yaratan ülkelerin rekabetinden uzaklaşırken, İtalya ve benzeri gibi gelişmiş ülkelerin rekabet alanına girecektir. Sektörün böyle bir yeniden konumlamada ihracat hedefleri yine artış içermektedir. İhracat artışı bu kez miktar artışından değil, daha nitelikli ürünlerin doğrudan pazarlanması ile fiyat artışından kaynaklanacaktır.

Türk hazır giyim sanayi, rekabetçi yapısı yenileşmeye açık olması nedeniyle Türkiye'nin uluslararası pazardaki güvencesi durumundadır. Ülkeye döviz kazandırmasının yanında iç piyasanın canlandırılması açısı da ekonomiye büyük katkılar sağlamaktadır.

Devlet İstatistik Enstitüsü'nün (DİE) Temmuz 2005 verilerine göre tekstil ve konfeksiyon sektörünün imalat sanayi içindeki ağırlığı %16.30 düzeyindedir. Tekstil ile hazır giyim birlikte ele alındığı ve tek başlık altında (Tekstil ile hazır giyim sektörü) diğer sektörlerle karşılaştırıldığı zaman ihracattaki payı, GSYİH içindeki ağırlığı açısından birinci sıradadır.

Türk Hazır Giyim Sektörü'nün çeşitli konularda problemleri bulunmaktadır. Bu problemler finansman, teşvikler, düşük kapasite kullanımı, işgücü maliyetlerindeki artış, enerji maliyetleri gibi işletmelerin direkt etken olmadıkları, düzeltilmesi konusunda müdahale edemedikleri konulardır.

Türkiye'de tekstil ve hazır giyim sektörünün gelişmeye başladığı yıllardaki pamuğu yetiştiren bir ülke olmanın yanı sıra ucuz işgücü de önemli bir avantaj olmuştur. Ancak günümüze gelindiğinde, ülkenin yıllar içerisinde karşı karşıya geldiği ekonomik koşullar, yüksek enflasyon dolayısıyla, ucuz işgücü eskisi kadar büyük bir avantaj olmaktan çıkmıştır. Konfeksiyon sektörünün en çok kullandığı enerji türü elektrik enerjisidir. Dolayısıyla harcanan elektrik enerjisinin bedeli,

sektör için önemli bir maliyet unsuru olmaktadır. Türkiye’de elektrik enerjisi fiyatları devamlı olarak artmaktadır. Türkiye OECD ülkeleri içerisinde sanayicisine en pahalı elektrik kullandıran ülkelerden biri durumundadır. Diğer bir deyişle Türk sanayicisi elektriğe dünya ortalamasının üzerinde bir bedel ödemektedir ve bu durum maliyetleri arttırarak rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir (Parıltı ve Türkant, 2000, s.48).

Yukarıda da anlatıldığı üzere Türkiye ekonomisi için son derece önemli olan sektörün bir takım ciddi sorunlar ve krizlerle de karşı karşıya olduğu bir gerçektir. Bu olumsuz durumların, pazar şartlarının daralması, öngörülemeyen yüksek sermayeli diğer şirketlerin rekabeti, karlılığın azalması, enflasyon oranının da artmaması nedeniyle işletme sermayesi yetersizliği, işletmelerin teknolojik gelişmelere uyum sağlayamamaları, özellikle serbest pazara ekonomisine geçişte uluslararası rekabete hazır olmamaları, yanlış yatırım kararları, verimsizlik, devletin yatırım ve teşvik sistemlerinde uyguladığı ya da uygulamaya çalıştığı yöntem ve sistemlerin başarıya ulaşamaması, ekonomik, sosyal, hukuki ve politik sistemlerdeki belirsizlik ve Türkiye’de yaşanan son ekonomik ve siyasi krizler gibi nedenlerden kaynaklandığı görülmektedir (Atılğan, 2001, s.151).

2.7.4. Türk Hazır Giyim Sektörü’nün Yaşadığı Krizler

Türkiye’de faaliyet gösteren tüm işletmeler gibi hazır giyim işletmeleri de, genel olarak makro ve mikro ekonomik yapı, teknolojik gelişmelere ayak uyduramama, toplumsal ve kültürel değerlerle ters düşme, politik ve hukuki yaptırımlar, sendikal örgütlenmeler, pazar ve rekabet koşullarıyla baş edememe, uluslar arası çevre ile olan ilişkiler ve doğal etkenler gibi çok çeşitli nedenlerle krizlerle karşılaşabilmektedir. BU konuda yapılan araştırmalarda, cumhuriyetin ilanından günümüze kadar Türkiye’de yaşanan makro ekonomik krizler ön plana çıkmaktadır:

1946 yılında dış dış ticaret açığını kapatmak, fiyat dengesini oluşturmak için yapılan devalüasyon sonunda enflasyon oranları % 30'lara çıkmış ve 1946-47 yılları arasında ekonomik göstergelerde önemli ölçüde gerilemeler gerçekleşmiştir.

1980 yılında “24 Ocak Kararları” diye bilinen ve alınan bir dizi ekonomik karar sonucunda dolar kurunun 35.70 TL’den 70 TL’na çıktığı ve Türkiye’nin ilk defa üç haneli enflasyonu yaşadığı ekonomik krizden işletmeler önemli ölçüde etkilenmiştir.

1980’li yıllarda Türkiye’de ortaya çıkan enerji darboğazı sonucu elektrik kısıtlamasına gidilmesi, özellikle hazır giyim üretiminde kullanılan makinelerin yüksek oranda elektrik enerjisi gerektirmesi nedeniyle sektörde önemli ölçüde üretim kaybına neden olmuştur. Ayrıca bu dönemde yaşanan döviz sıkıntısı, işletmelerin ithalatını büyük ölçüde kısıtlamış ve üretimde kullanacakları ara malları ithal etmekte önemli güçlüklerle karşılaşmışlardır.

1994 yılında yaşanan makro ekonomik kriz, işletmeleri önemli ölçüde etkilemiş, %40'lara varan devalüasyon sonunda özellikle yurtdışı bağlantısı olan işletmeler ağır finansal sorunlarla karşılaşmıştır. Yaşanan bu krizin ardından imalat sanayi üretimindeki hızlı artış eğilimi, 1998 yılının ilk çeyreğinde de devam etmiştir. 1997 yılı mayıs ayından itibaren dört Doğu Asya ülkesinde parasal kökenli ekonomik bir ekonomik kriz ortaya çıkması, başta Japonya olmak üzere bütün Asya ülkelerini ve dünyanın belli başlı ekonomilerini etkilemiştir. Kriz daha sonra, Rusya Federasyonu’na ardından da Latin Amerika ülkelerine de sıçramış ve dünya üzerindeki etkisi daha da derinleşmiştir. 1998 yılında dış talepteki gerileme yanında finansman imkanlarındaki daralma ve yurt içinde reel faizlerdeki yükselme nedeniyle imalat sanayi üretim artış hızı yavaşlamıştır. Bu durum, başta krize giren ülkelerle yoğun ticaret ilişkisi olan ülkeler (Japonya, Avrupa Birliği ve ABD) olmak üzere uluslar arası ticareti derin bir şekilde etkilemiştir. Krize giren ülkeler, ulusal paralarının aşırı ölçüde değer yitirmesinin verdiği bir kolaylıkla , üretebildikleri malları dünya piyasalarına, rekabetçi bir şekilde pompalamaya başlamışlardır. Bu mallardan önemli bir oranını tekstil ve hazır giyim ürünleri oluşturduğundan, Türk

Tekstil ve Hazır Giyim İhracatı da olumsuz olarak etkilenmiştir (Parıltı ve Türkant, 2000, s.78).

Uzakdoğu ve Rusya’da yaşanan ekonomik krizler ile yine aynı dönemde sektörün sıkça karşı karşıya kaldığı finansman yönünden sıkışıklıklar sonucunda, 1998 ve 1999 yıllarında kapasite kullanım oranları %80’lerin altına düşmüştür.

1999 yılında, söz konusu olumsuzlukların devam etmesi yanında Marmara ve Düzce depremlerinin neden olduğu hasarın etkisiyle imalat sanayi üretimi gerilemiştir. “Yüzyılın depremi” olarak bilinen doğal felaketler, depremin yaşandığı bölgelerde olduğu kadar tüm Türkiye’de ekonomik ve sosyal açıdan büyük sorunlara yol açmıştır.

2001 yılının Şubat ayında yaşanan ve yaklaşık %38’lere varan devalüasyon oranıyla ekonomik açıdan önemli sorunlar doğuran finansal kriz, işletmeleri önemli ölçüde etkilemiştir. Şubat krizinin sonucunda gerçekleşen devalüasyonla birlikte ABD Doları ve Euro, TL karşısında önemli oranda değer kazanmıştır. Bu durum üretilen ürünün büyük bir kısmının ihraç edildiği tekstil ve hazır giyim sektörü için çok olumlu beklentiler içerisine girilmesine sebep olmuştur.

Devalüasyon, genel ihracat üzerinde beklenen etkiyi yapmıştır. Ancak aynı şeyi tekstil ve hazır giyim ihracatının geneli için söylemek mümkün değildir. Zira, tekstil ve hazır giyim piyasası Türkiye’nin en fazla dışa açık piyasası durumundadır. Bu durum hammadde fiyatlarının da yabancı paralar cinsinden oluşmasını sağlamaktadır. Bu nedenle TL’nin Dolar karşısında aşırı ölçüde değer kaybetmesinin, özellikle hazır giyim ihracatına fazla bir faydası olmamıştır.

Yaşanan devalüasyonun getirdiği istikrarsızlık ve belirsizlik ortamı, devalüasyonun olumlu etkisini gölgede bırakmıştır. Küçük ve orta boy işletmeler finansman bakımından büyük bir zorluğa girmiştir. Bankalar kriz öncesi işletmeler verdiği kredileri, vadesine bakmaksızın kredi sözleşmelerinin çok üzerinde faizlerle tahsil etme yoluna gidince icra takipleri ardı ardına gelmiş, birçok fabrika kapanmak

veya işçi çıkarmak zorunda kalmıştır. Bunun sonucunda da 1 milyonun üzerinde tekstil işçisi işsiz kalmıştır. Ayrıca talebin azalması ile birlikte işletmelerde kapasite kullanım oranı yüzde 50'lerin altına inmiştir.

Yine krizin etkisiyle 2001 yılının Ocak ayından Eylül ayına kadar sanayi elektriğinin fiyatı, kalkınmada öncelikli illerde %93, diğer illerde %88 oranında artmıştır. 2000 yılının Ocak – Eylül dokuz aylık dönemi itibariyle bu artış oranlarının sırasıyla %19 ve %18 olduğu dikkate alındığında artışın vahameti daha da ortaya çıkmaktadır. Mevcut durumda , 2001 yılının ilk dokuz ayı için hesaplanan ortalama elektrik fiyatı , 2000 yılının ilk dokuz ayı için hesaplanan fiyattan %82 ile %86 arasında değişen oranlarda yüksek olmuştur (Öztürk, 2003, s.92).

2.8.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Hazır giyim işletmelerinde kriz yönetimi ve kriz dönemlerinde işletmelerin uyguladıkları pazarlama stratejilerinin belirlenmesine yönelik olarak bu kapsamda yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan çalışmalar arasında, tekstil sektöründe kriz yönetimine yönelik araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalarda daha çok kriz yönetimi ve kavramları üzerine durulmuş, pazarlama stratejileri ele alınmamıştır.

Bu araştırma ise, hazır giyim işletmelerinde kriz yönetimi ve kriz dönemlerinde işletmelerin uyguladıkları pazarlama stratejilerini ortaya koymak amacıyla yürütülmüştür.

Araştırmanın yazımı sırasında en son literatür bilgilerinden yararlanmak ve bunları bir araya getirmek için, Milli Kütüphane, çeşitli üniversite kütüphaneleri, bazı kurum ve kuruluşların kütüphaneleri ve arşivlerinden faydalanılmış, ayrıca TÜBİTAK ve Yüksek Öğrenim Kurumu Dökümantasyon merkezindeki yayınlar incelenmiştir. Konu ile ilgili olarak bulunan ve araştırmada yararlanılan çalışmaların bazılarına aşağıda yer verilmiştir;

Yiğitoğlu, Gül (2003), “İşletmelerde Kriz Yönetimi Uygulamaları ve Kayseri Tekstil ve Giyim İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı çalışmada, Kayseri’de faaliyet gösteren tekstil ve giyim işletmelerinin yaşadıkları krizleri, bu krizlerden etkilenme derecelerini, uyguladıkları kriz yönetim türünü, kriz dönemlerinde izledikleri politika ve stratejileri tespit etmeye çalışmıştır.

Yapılan bu araştırma kapsamına Kayseri’de faaliyet gösteren, Kayseri Ticaret Odası’nın 2002 yılında yayınladığı Kayseri Üretici Firmalar Rehberi ve Kayseri Sanayi Odası’nın 2002 yılında hazırladığı Kayseri Sanayi Odası Firmalar Kataloğu CD’sinde yer alan tekstil ve giyim işletmeleri alınmıştır. Tam sayım yöntemi ile yapılmış olan araştırmada 50 işletme yer almaktadır. Araştırmayla ilgili verilerin toplanmasında 55 sorudan oluşan bir anket formu kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda şu görüşlere yer verilmektedir; kriz yönetim sürecini genel yönetim stratejileri arasına alan ve krize hazırlıklı olan işletmelerin günlük kararlarla değil de profesyonel yönetim anlayışıyla yönetildikleri; ihracata yönelerek dış pazara yakın oldukları ve dolayısıyla tehlikeleri fırsata dönüştürerek karlılıklarını arttırdıkları görülmektedir.

Kriz yönetim sürecinin temel amacının işletmeyi kriz durumuna karşı hazırlamak olduğu, bunu yapabilmede temel koşulların kriz ortaya çıktığı anda uygulamaya konacak bir kriz planına sahip olunması, doğru kararlar alınması ve bu kararları doğru süreçlerle uygulanabilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Bu çalışma neticesinde, Kayseri’de faaliyet gösteren tekstil ve giyim işletmelerinin, sektörde deneyimli olmalarına rağmen kriz yaşadıkları ve krizi atlatabilmek için en az bir yıla ihtiyaç duydukları tespit edilmiştir.

Koçoğlu, Duygu (2003), “ Kriz Dönemlerinde Stratejik Pazarlama Planlamasının Önemi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma” konulu çalışmasında, Hızla değişen dünyada belirsizliğin ve istikrarsızlığın sonucunda ortaya çıkan krizler karşısında ve günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamında, değişen çevre şartlarına uyum yeteneği sağlayan stratejik pazarlama planlamasının önemini belirleyerek, özellikle ülkemizde sıkça yaşanan kriz ortamlarından en az zararla çıkabilmek ve bu ortamları fırsatlara dönüştürebilmek adına stratejik pazarlama planlamasının faydaları ve buna bağlantılı olarak belirlenecek rekabet stratejileri konusunda önerilerde bulunmaya çalışmıştır. Araştırmanın başka bir amacı da işletmelerin 2001 şubat krizinden ne yönde etkilendiklerini tespit etmektir.

Yapılan bu araştırmayla, araştırma kapsamındaki işletmelerin stratejik pazarlama planlamasını ne derece uyguladıkları, rekabet stratejilerine verdikleri önem ve bütün bunların kriz ortamında etkili sonuçlar verip vermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. İşletmelerin rekabet gücünü belirleyerek, stratejik pazarlama planlamasının gerçekten bir rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığı ve rekabet

avantajının kriz ortamında nasıl bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymak araştırmanın temelini oluşturmuştur.

Stratejik pazarlama planlaması uygulamalarına ilişkin araştırmanın ana kütlesini, Pamukkale Üniversitesi ve Devlet İstatistik Enstitüsü işbirliği ile yapılan 2002 Denizli İmalat Sanayi Envanteri sonuçlarına göre Denizli’de faaliyet gösteren, 329 tekstil işletmesi oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına, 329 tekstil firması arasından orta ve büyük ölçekli 83 işletme alınmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu 26 sorudan meydana gelmiştir.

Yapılan araştırmada ortaya çıkan sonuçlara göre, işletmelerin çoğu rekabet stratejilerine önem vermediği, buna rağmen büyük oranda işletmelerin, planlama çalışmalarında içinde bulunduğu dönemden ziyade gelecekte rakipleri arasında avantajlı olmayı hedefledikleri, uzun dönem pazar payına kısa dönem karından daha fazla önem verdikleri görülmüştür.

Ayrıca, araştırma sonucunda Denizli Tekstil işletmeleri’nin krizden etkilenmedikleri ve hatta olumlu etkilendikleri görülmüştür. 2001 döneminde istihdam edilen işçi sayısında önemli bir azalışın olmaması, bu işletmelerin krizden negatif olarak etkilenmediklerinin göstergesi olmuştur. Ayrıca işletmeler kriz döneminde izledikleri politika olarak, yeni iç ve dış pazar fırsatlarını araştırdıklarını ifade etmişlerdir. Bu çalışmalar işletmelerin krizden olumlu yönde etkilenmelerini sağlamıştır.

Öztürk, Aziz (2003), “ Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri ile İlgili Bir Uygulama” adlı araştırmada, Şubat 2001 krizinin tekstil ve konfeksiyon işletmeleri üzerinde yarattığı etkileri inceleyerek, bu işletmelerin krize karşı hazırladıkları yönetim yapılarını, kriz sırasında aldıkları önlemleri ve kriz sonrası yeniden yapılanma çalışmaları tespit etmeye çalışmıştır.

Araştırma kapsamına, Konya’da faaliyet gösteren, Konya Sanayi Odasına kayıtlı 35 işletme alınmıştır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, işletmelerin büyük bir kısmı, Kasım 2000’de başlayan ve ardından Şubat 2001’de derinleşen krizden olumsuz etkilendiği, sayıları az da olsa, krizden olumlu yönde etkilendiği görülen işletmelerin de var olduğu belirlenmiştir.

Krizden olumsuz etkilenen işletmelerin hiçbirisinin kriz rehberi hazırlama ve kriz yönetim ekibi oluşturma gibi uygulamaları olmadığı ayrıca işletmelerin, personeli krize karşı sürekli hazır tutmada faydalı olabilecek, krize yönelik eğitim ve motivasyon yöntemlerinden de faydalanmadıkları görülmektedir. Kriz yaşayan işletmelerin hiçbirisinde erken uyarı sistemi ve çevre analizine önem vermedikleri, bu da krizden olumsuz etkilenen işletmelerin büyük ölçüde sektördeki, ülkedeki ve dünyadaki gelişme ve değişimlerden uzak çalıştıklarını ve kendilerini yenilemedikleri sonucu ortaya konulmuştur. İşletme yöneticilerinin neredeyse tamamı, krizden olumsuz etkilenmelerin nedeni olarak kendilerinin dışındaki faktörleri gösterdikleri, krizlerden olumlu etkilenen işletmelerin nedenlerine bakıldığında ise, temel nedenlerinin ihracata ağırlık vermelerinden kaynaklandığı belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda, genel anlamda sektörün kriz yönetimine gereken önemi vermediğini ve krizlerden olumsuz etkilendiği görülmüştür.

BÖLÜM II.

1.YÖNTEM

1.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, hazır giyim işletmelerinin krizlerden etkilenme durumlarının ve kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerinin ortaya konmasına çalışılmıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın hazırlanmasında hazır giyim işletmeleri, kriz ve kriz yönetimi, hazır giyim işletmelerinin uygulaması gereken pazarlama stratejileri kavramları hakkında ayrıntılı bir şekilde kaynak taraması yapılmıştır. Yine, mevcut durumu ortaya koymak amacıyla ilgili literatür, uzman görüşleri ve konuyla ilgili hazır giyim işletmelerinde yönetici pozisyonundaki (genel müdür, işletme sahibi, departman müdürü ve kısım şefi) kişilerin görüşleri alınarak bir anket formu oluşturulmuştur. Bu doğrultuda hazırlanan anket formu pilot bir çalışma ile denenmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Hazırlanan anket formu hazır giyim işletmelerine uygulanarak araştırma verileri elde edilmiştir. Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktararak SPSS 13.0 for Windows programı yardımıyla çözümlenerek yorumlanmış ve bu doğrultuda çeşitli sonuç ve öneriler geliştirilmiştir.

1.2. Evren ve Örneklem

Ülkemizde Hazır giyim işletmelerinin sayıca en fazla oranda İstanbul ilinde bulunması sebebiyle bu araştırmanın evrenini, İstanbul İli sınırları içerisinde yer alan ve İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı Büyük, Orta ve Küçük ölçekli Hazır giyim işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan İstanbul ilinde, İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı 2360 adet hazır giyim işletmesi bulunmaktadır (www.iso.org.tr, 2007).

Araştırma örneklem sayısının belirlenmesinde ise Ryan'ın (1995) geliştirdiği model uygulanmıştır. Bu model ile, örnekleme sayısının belirlenmesi için araştırmacının önceden bazı kararlar vermesi gereklidir. Bu modelde, araştırma

konusu ile ilgili daha önceden herhangi bir araştırma yapılmamış ise topluluk oranı ve tahminini ifade eden P değeri 0,5 olarak alınır. Örnek sayısının belirlenmesinde katlanılabilir hata oranı Hurst'un da (1994) ifade ettiği gibi bir matematiksel kavram olup araştırmaya konu olan topluluk ile seçilen kitlenin uyumsuzluğunu gösterir ve araştırmacının bunu önceden tahmin etmesi gerekir. Katlanılabilir hata oranı %3-5 arasında tahmin edilmelidir. %3'e yaklaştıkça örneklem sayısı büyüyecek, bununla birlikte araştırmanın güvenilirliği artacak; %5'e yaklaştıkça ise örneklem sayısı azalacaktır. Bu araştırmada katlanılabilir hata oranı, maddi olanaklar ve zaman unsuru da dikkate alınarak %5 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, araştırmalarda yapılan çalışmaların bir güven aralığında olması büyük önem arz etmektedir. Araştırmacıların tespit ettiği bu aralık ise artı eksi %2,5'dur diğer bir ifadeyle güven aralığı %95'dir. Buna bağlı olarak Z değeri ise 1,96 olarak alınmıştır.

$$n = \frac{Npq}{(N-1)B^2 + pq} \cdot Z^2 \quad (1)$$

Formülde yer alan sembollerin anlamları:

n= Örneklem sayısı

N= Araştırmaya konu olan topluluk (Evren)

P= Topluluk oranı veya tahmini

q= 1-P

B= Katlanılabilir hata oranı

Z= İstenilen güven aralığı

Buna göre;

N= 2360 işletme

P= 0,5

q= 0,5

B= 0.05

Z= 1,96

$$n = \frac{2360 (0,5)(0,5)}{(2360 - 1) (0,05)^2 + (0,5)(0,5)}$$

$$n = 369 \text{ işletme}$$

Ryan'ın modeline göre bu sayı evrenin %15.63'ünü oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak örneklem sayısı 369 işletme olarak bulunmuştur.

1.3.Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Genel istatistik analiz teknikleriyle çeşitli hesaplamalar yapabilmek amacıyla bilgi ve verilerin anket yoluyla toplanması uygun bulunmuştur. Anket formunun başında anketin amacı ve yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacağı açıklanmıştır. Toplam 369 anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formu yeterli sayıda işletmeye uygulanarak bir pilot çalışma yapılmış ve bu pilot çalışma sonucu anket üzerinde gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra son şekli verilmiştir. Anket formu, üst düzey yöneticilerden randevu alınarak, birebir görüşme yöntemiyle doldurulmak istenmesine rağmen, 128 tanesi bu yöntemi kabul etmiş 106 firmanın katılımı ancak anket formunun bırakılıp tekrar alınması şeklinde geri kalan 135 firmaya da bağlı bulundukları sendikalar aracılığıyla e-mail yoluyla ulaşılmıştır.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, ankete katılan yöneticilerin kişisel bilgilerini (cinsiyet, eğitim durumu, yaş, konum) saptamak amacıyla hazırlanmış dört sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm hazır giyim işletmelerinin faaliyet alanları, üretim yapısı, faaliyet süresi ve büyüklüğünü belirlemeye yönelik dört sorudan oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde, işletmenin daha önce herhangi bir kriz yaşayıp yaşamadığı sorularak, ankete katılan işletmelerin krizlerden etkilenip etkilenmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Aynı bölüm içerisinde krizlerden etkilenen işletmelerin hangi kriz çeşidinden etkilendikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Dördüncü bölüm, yirmi beş yargıdan oluşmaktadır. Bu bölümde; işletmelerin krizle karşılaştıklarında yada karşılaşmaları halinde uyguladıkları/uygulayacakları pazarlama stratejilerini (büyüme stratejileri, pazar payı stratejileri, rekabetçi stratejiler, maliyet düşürme ve müşteri kazanma stratejileri) belirlemeye yönelik yirmi beş kapalı uçlu sorunun yer aldığı Likert ölçeği kullanılmıştır. Pazarlama stratejilerine yönelik toplam yirmi beş yargının dağılım sayısı ile ankette yer alışı sırası Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 3: Ankette Verilen Pazarlama Stratejilerine İlişkin Yargı Sayısı ve Anket Formundaki Sıra Numaraları

Yöntemler	Yargı Sayısı	Anketteki Sıra Numarası
Büyüme Stratejileri - <i>Yoğun Büyüme Stratejisi</i> - <i>Tamamlayıcı Büyüme Stratejisi</i> - <i>Çeşitlenerek Büyüme Stratejisi</i>	5	1-5
Pazar Payı Stratejileri - <i>Tek Pazar Stratejisi</i> - <i>Yoğunlaşmış Pazar Stratejisi</i> - <i>Bütün Pazarlara Yönelme Stratejisi</i> - <i>Farklılaştırılmamış Strateji</i>	5	6-10
Rekabetçi Stratejiler - <i>Pazar Lideri Stratejisi</i> - <i>Pazara Meydan Okuma Stratejisi</i> - <i>Pazarı İzleme Stratejisi</i> - <i>Pazarda Uygun Yere Talip Olma Stratejisi</i>	5	11-15
Müşteri Kazanma Stratejileri - <i>Müşteri Kazanma Stratejisi</i>	5	16-20
Maliyet Düşürme Stratejileri - <i>Maliyet Düşürme Stratejisi</i>	5	21-25

Bu paralelde yöneticilerin; belirlenen yargılara ilişkin katılım derecelerini ankette verilen “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum seçeneklerinden birini seçerek işaretlemeleri istenmiştir.

1.4 Verilerin Analizi

Ankette verilen kriz çeşitlerinden işletmelerin etkilenip etkilenmedikleri: 1=Hayır 2=Evet şeklinde puanlandırılarak değerlendirmeye alınmıştır. Bu paralelde işletmelerin belirtilen krizlerden etkilenip etkilenmedikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yine, ankette işletme yöneticilerinin krizlerle karşılaştıkları dönemlerde uyguladıkları pazarlama stratejilerini belirlemek amacıyla verilen yargılar: “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” olarak değerlendirmeye alınmıştır. Yöneticilerin ankette verilen yargılara verdikleri “Katılmıyorum” cevabı onların bu stratejiyi uygulamayı tercih etmedikleri, “Katılıyorum” cevabı onların bu stratejiyi uygulamayı tercih ettikleri şekliyle kabul edilerek yorumlamaya dahil edilmiştir. Yöneticilerin belirtilen yargılara yönelik “Kararsızım” cevabını işaretlemeleri ise söz konusu stratejiyi uygulamak hususunda kararsız kaldıkları yönünde değerlendirilmiş ve yorumları bu yönde yapılmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda şu hipotezler test edilmiştir:

1. Hipotez: Hazır giyim işletmelerinin krizlerden etkilenme düzeylerinin işletmelerin büyüklüklerine göre farklılık gösterip göstermediği açısından;

H_0 = Hazır giyim işletmelerinin krizden etkilenme düzeyleri, işletmelerin büyüklüklerine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H_1 = Hazır giyim işletmelerinin krizden etkilenme düzeyleri, işletmelerin büyüklüklerine göre anlamlı bir farklılık gösterir hipotezleri ile test edilmiştir.

2. Hipotez: Hazır giyim işletmelerinin krizden etkilenme düzeylerinin, işletmelerin hedef pazar yapısına göre farklılık gösterip göstermediği ise;

H_0 = Hazır giyim işletmelerinin krizden etkilenme düzeyleri, işletmelerin hedef pazar yapısına göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H_1 = Hazır giyim işletmelerinin krizden etkilenme düzeyleri, işletmelerin hedef pazar yapısına göre anlamlı bir farklılık gösterir hipotezleri çerçevesinde araştırılmıştır.

3. Hipotez: Hazır giyim işletmelerinin krizden etkilenme düzeylerinin, işletmelerin üretim yapısına göre farklılık gösterip göstermediği açısından;

H_0 = Hazır giyim işletmelerinin krizden etkilenme düzeyleri, işletmelerin üretim yapısına göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H_1 = Hazır giyim işletmelerinin krizden etkilenme düzeyleri, işletmelerin üretim yapısına göre anlamlı bir farklılık gösterir hipotezleri çerçevesinde araştırılmıştır.

4. Hipotez: Hazır giyim işletmelerinin krizlerden etkilenme düzeylerinin, işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla;

H_0 = Hazır giyim işletmelerinin krizden etkilenme düzeyleri, işletmelerin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

H_1 = Hazır giyim işletmelerinin krizden etkilenme düzeyleri, işletmelerin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir hipotezleri ile test edilmiştir.

Anket uygulaması gerçekleştirildikten sonra, yukarıdaki puanlama ile değerlendirmeye alınan veriler, ankette yer alan yöneticilerin kişisel özelliklerinin, işletmelerin faaliyet yerlerinin, türlerinin ve işletmelerin daha önce herhangi bir krizle karşılaşp karşılaşmadıklarını belirlemek için yüzde ve frekans yöntemi kullanılarak çözümlenmeye gidilmiştir.

Krizlerden etkilenen 300 işletmeye yönelik olarak sorulan, etkilendikleri kriz türlerinin krizle karşılaştıkları/karşılaşacakları dönemlerde uyguladıkları pazarlama stratejilerine ilişkin yine yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir.

Hazır giyim işletmelerinin;

- Üretim Kapasitelerine göre
- Hedef Pazar göre
- Üretim yapılarına göre, krizlerden etkilenme durumları arasında istatistiksel

bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak için $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde ki-kare testi yapılmıştır. Hazır giyim işletmelerinin faaliyet sürelerine göre etkilenme durumları ortalama puanla arasında bir fark olup olmadığını belirlemek için ise, $p \leq 0,05$ anlamlılık düzeyinde t testi yapılmıştır.

Güvenirlik testi olarak İç Güvenlilik (Internal Reliability) testi yapılmıştır. Cronbach's Alpha yöntemi olarak bilinen bu yöntemin kullanılmasındaki temel gerekçe pazarlama araştırmalarında en fazla kullanılan yöntem olmasıdır. Cronbach's Alpha yöntemi 50 yılda yaklaşık 278 farklı dergide yayınlanan 2200 makalede kullanılmıştır (Kent, 1999, s.307). Anketteki likert ölçekli soruların güvenilirliği test edilmiş ve 25 soruluk ölçekte güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,6234$ ($\alpha_{düz} = 0,6370$) olarak bulunmuştur.

Uygulamayla ilgili yukarıda belirtilen analizler SPSS 13.00 for Windows programıyla yapılmış olup, verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel metodların (ortalama, standart sapma) yanı sıra ikili grupların karşılaştırmasında bağımsız t testi, nitel verilerin karşılaştırmalarında Pearson ki-kare testi kullanılmıştır. Sonuçlar, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde, %95 lik güven aralığında değerlendirilmiştir ve açıklanan söz konusu tüm analizler, amacına uygun olarak yorumlanmıştır.

BÖLÜM III.

1.ARAŞTIRMA BULGULARI

1.1. İşletme Yöneticilerinin Kişisel Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Bu başlık altında, ankete cevap veren hazır giyim işletmeleri yöneticilerinin kişisel özelliklerine ait (cinsiyet, eğitim durumu, yaş, çalışma süresi, konum) frekans ve yüzde dağılımlarına yönelik bilgilerin yüzde ve frekans dağılımlarına ilişkin, elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Hazır giyim işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejileri ilişkin İstanbul ilinde yer alan hazır giyim işletmelerinde görev yapan yöneticilere uygulanan anket formları işletmelerin değişik kademelerinde görev yapan 369 yönetici tarafından doldurulmuştur. Tablo 4’de de görüldüğü üzere ankete cevap veren yöneticilerin %76,2’si (281 kişi) erkek ve %23,8’i (88 kişi) kadındır.

Tablo 4: İşletme Yöneticilerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzdesi (%)
Erkek	281	76,2
Kadın	88	23,8

Tablo 5: İşletme Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzdesi (%)
Lise ve dengi	54	14,6
Önlisans	22	6,0
Lisans	215	58,3
Lisans üstü	78	21,1

Tablo 5'e göre, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin eğitim durumlarına göre dağılımda en fazla yoğunlaşmanın %58,3 (215 kişi) ile lisans ve %21,1 (78 kişi) ile lisans üstü derecesinde eğitim almış yönetici grupları üzerinde olduğu görülmektedir. Yine, aynı tabloda yöneticilerin %14,6'sının (54 kişi) lise ve dengi en az yığılmayla %6'sının (22 kişi) önlisans derecesine sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 6: İşletme Yöneticilerinin Yönetmel Konumlarına Göre Dağılımı

Konum	Frekans	Yüzdesi (%)
Genel Müdür (İşletme Sahibi)	231	62,7
Departman Müdürü	97	26,2
Kısım Şefi	41	11,1

Tablo 6'da ankete cevap veren yöneticilerin yönetmel pozisyonları itibariyle frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde; yöneticilerin %62,7'sinin (231 kişi) genel müdür, %26,2'sinin (97 kişi) departman müdürü, %11,1'inin (41 kişi) de kısım şefi düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Yöneticilerin Yaşları

	f	En Küçük	En Büyük	ortalama
Yaş	369	24	65	43,5

Tablo 7’de, ankete cevap veren işletme yöneticilerinin yaşlarına ilişkin veriler incelendiğinde, 24 ila 65 yaş aralığında olduğu görülmektedir, ortalama alındığında 43,5 yaş çıkmaktadır.

1.2. İşletmelerin Üretim Yapısı, Faaliyet Alanları, Faaliyet Süreleri ve Büyüklüklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Tablo 8: İşletmelerin Üretim Yapılarına Göre Dağılımı

Üretim Yapısı	Frekans	Yüzdesi (%)
Fason Üretim Yapan	179	48,5
Kendi Markası Adına Üretim Yapan	74	20,0
Hem Kendi Markası İçin Hem de Fason Üretim Yapan	116	31,5

Tablo 8’de ankete cevap veren yöneticilerin görev yaptıkları hazır giyim işletmelerinin üretim yapılarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Tablo 8 incelendiğinde; İlk sırada %48,5’lik (179 kişi) paya sahip olan fason üretim yapan işletmeler görülmektedir. Arkasından gelen, hem kendi markası için hem de fason üretim yapan işletmelerin %31,5’lik (116 kişi) bir paya sahip olduğu ve son olarak da %20’lik (74 kişi) paya sahip olan kendi markası adına üretim yapan işletmeler görülmektedir.

Tablo 9: İşletmenin Hedef Pazarına Göre Dağılımı

Faaliyet Alanı	Frekans	Yüzdesi (%)
Çocuk Giyim	85	23,0
Erkek Giyim	46	12,5
Bayan Giyim	139	38,2
Spor Giyim	99	26,5

İşletmenin hedef pazarına ait frekans ve yüzde dağılımlarının verildiği Tablo 9’da ankete en çok bayan giyim üretimi yapan işletmeler katılım göstermiştir. Dağılımlar, bayan giyim üretimi yapanlar için %38,2 (139 kişi), erkek giyim üretim yapanlar için %12,5 (46 kişi), çocuk giyim üretimi yapanlar için %23 (85 kişi), spor giyim üreti yapanlar için ise %26,5 (99 kişi) şeklinde gerçekleşmiştir.

Tablo 10: İşletmelerin Faaliyet Süreleri

	frekans	En Az	En Fazla	ortalama
Faaliyet Süresi	369	3	57	14,5

Tablo 10’da görüldüğü üzere ankete katılan hazır giyim işletmelerinin faaliyet süreleri 3 ila 57 yıl arasında farklılık göstermektedir. Buradan hareketle hazır giyim işletmelerinin genel anlamda belli bir tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 11: İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Dağılımı

Büyüklüğü	Frekans	Yüzdesi (%)
Büyük Ölçekli	72	19,5
Küçük ve Orta Ölçekli	286	77,5
Atölye	11	3,0

Tablo 11’de ankete cevap veren yöneticilerin görev yaptıkları hazır giyim işletmelerinin büyüklüklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Tablo 10 incelendiğinde; İlk sırada %77,5’lik (286 kişi) paya sahip olan küçük ve orta ölçekli işletmeler görülmektedir arkasından gelen, büyük ölçekli işletmelerin %19,5’lik (72 kişi) bir paya sahip olduğu ve son olarak da %3’lük (11 kişi) paya sahip atölyeleri görmekteyiz.

1.3. İşletmelerin Daha Önce Herhangi Bir Krizle Karşılaşp Karşılaşmadıklarını Belirlemeye Yönelik Yöneltilen Sorunun Frekans ve Yüzde Dağılımı

Ankette işletmelerin daha önce herhangi bir kriz ile karşılaşp karşılaşmadıklarına ilişkin sorulan soruya verilen cevaplar frekans ve yüzde değerleri bakımından değerlendirilerek, ankete katılan işletmelerin ne oranda krizle karşılaştıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 12: İşletmelerin Daha Önce Herhangi Bir Krizden Etkilenme Durumları

Krizden Etkilenme Durumu	Frekans	Yüzdesi (%)
Hayır	69	18,7
Evet	300	81,3

İşletmelerin daha önce karşılaştıkları krizlerden etkilenip etkilenmediklerini belirlemek amacıyla sorulan (işletmeniz daha önce herhangi bir krizle karşı karşıya kaldı mı?) soruya ankete katılan yöneticilerin %81,3'ü (300 kişi) evet seçeneğini işaretleyerek krizlerden etkilendiklerini, %18,7'si (69 kişi) ise, hayır seçeneğini işaretleyerek krizlerden etkilenmediklerini belirtmişlerdir.

Ankete katılan işletmelerin krizlerden etkilenme oranlarına bakıldığında, geçmiş krizlerden işletmelerin çoğunun (%81,3'ünün) etkilendiği görülmektedir. Bu sonuç, hazır giyim işletmelerinin krizler karşısında hassas bir yapıya sahip olduklarını yansıttığından, yöneticilerin kriz durumlarına karşı işletmelerinde yönetim ve pazarlama alanlarında tedbir almaları gerekmektedir.

1.4. Krizden Etkilenen İşletmelerin Etkilendikleri Kriz Türleri

Tablo 13'de daha önce krizle karşılaşmış olan işletmelerin hangi krizlerden etkilendiklerinin frekans, yüzde dağılımları ile ilgili elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Tablo 13'e göre; krizden etkilenen işletmelerin etkilenme düzeylerine ilişkin ayrıntılar aşağıdaki şekildedir:

Tablo 13: Krizden Etkilenen İşletmelerin Etkilendikleri Kriz Türleri Etkilenme Düzeyi

Karşılaşılan Kriz Türü	frekans	Yüzdesi (%)
Doğal afetler (Yangın, sel, deprem vb.)	40	10,8
Ekonomik Faktörler (Döviz kurları, banka faaliyetleri vb. belirsizlikler)	287	77,8
Teknolojik yenilikleri takip edememe	40	10,8
Toplumumuzun sosyo-kültürel yapısı	26	7,0
Hükümetlerin yaptığı hukuki/politik düzenlemeler	45	12,2
Uluslararası boyutta yaşanan olumsuzluklar (Kotalar, fiyat dalgalanmaları vb. olaylar)	194	52,6
İşletmenizdeki hiyerarşik yapı (Ast-üst ilişkisinin esnek olmaması)	27	7,3
İşletmenizdeki yönetsel etmenler	40	10,8
İşletmenizin yeterli bilgi toplayamaması	4	1,1
İşletmenizin faaliyet süresinin uzun/kısa oluşu	13	3,5
İşletmenizin tecrübesizliği	53	14,4
İşletmenizde meydana gelen diğer olumsuzluklar (Teknik arızalar, hatalı personel vb.)	57	15,4

n= 300

Ankette yer alan “İşletmeniz herhangi bir krizden etkilendi mi?” sorusuna “evet” yanıtı veren işletme yetkililerinin karşılaştıkları kriz türünü belirlemek amacıyla yapılan çalışmada elde edilen sonuçlar Tablo 13’de verildiği üzere; ankete katılan hazır giyim işletmelerinin %77,8 (287 kişi) gibi büyük bir oranı Türkiye’de yaşanan ekonomik krizlerden etkilenmişlerdir. Onu %52,6 (194 kişi)’lık payla

uluslar arası boyutta yaşanan olumsuz gelişmeler izlemektedir, özellikle fason üretime ağırlık veren firmalar kotaların kalkmasıyla birlikte Çin gibi iş gücünün ucuz olduğu ülkelerdeki işletmelerle rekabet edemez duruma gelmişlerdir. Bu iki büyük faktörü sırasıyla; işletmelerin tecrübesizliği %14,4 (53 kişi), ülkemizde yaşanan doğal afetler %10,8 (40 kişi), işletmelerin teknolojik yenilikleri takip edememesi %10,8 (40 kişi) ve işletmelerdeki yönetsel etmenler takip etmektedir.

1.5. Hazır Giyim İşletmelerinin Krizle Karşılaştıkları/Karşılaşacakları Dönemlerde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri

Bu başlık altında; hazır giyim işletmelerinin kriz dönemlerinde kullandıkları yada krizlerle karşılaşmaları halinde kullanacakları pazarlama stratejileri, boyutlar halinde ele alınarak her bir yargıya ilişkin yöneticilerin katılım derecelerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapmalarıyla ilgili elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Yönetici görüşlerine yönelik toplanan veriler olumlu veya olumsuz seçenekler üzerinde yoğunlaşmaları ve aritmetik ortalama değerleri esas alınarak yorumlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 14: Büyüme Stratejisi İle İlgili Ankette Verilen Yargılara İlişkin Yönetici Görüşleri

Büyüme Stratejileri	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Moda unsuruna bağlı olarak değişen tüketici taleplerini dikkate alınarak yeni ürünler geliştirir	51	13,8	100	27,1	218	59,1	369	100
Mevcut üretim yapısını sürdürerek yeni müşterilere yönelir.	32	8,7	95	25,7	242	65,6	369	100
Sektörde bulunan diğer işletmelerle birleşme yoluna gider.	133	36,0	117	31,7	119	32,2	369	100
Yeni pazar ya da yeni müşterilere yönelme çabası içine girer	13	3,5	54	14,6	302	81,8	369	100
Farklı faaliyet alanlarındaki işletmelerle birleşme yoluna gider.	264	71,5	91	24,7	14	3,8	369	100

Tablo 14’de yöneticilerin kriz dönemlerinde veya krizle karşılaşmaları halinde uyguladıkları büyüme stratejileriyle ilgili yargılara katılım derecelerinin frekans-yüzde dağılımları verilmiştir. Buna göre yöneticilerin büyüme stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin ankette verilen her bir yargı incelendiğinde; “Moda unsuruna bağlı olarak değişen tüketici taleplerini dikkate alınarak yeni ürünler geliştirir” yargısına yöneticilerin %13,8’inin (51 kişi) katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş belirttikleri görülmektedir. Aynı yargıya yöneticilerin, %59,1’i (218 kişi) katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş belirtirken, yöneticilerin %327,1’i (100 kişi) söz konusu yargıya kararsızım cevabını vermişlerdir. Bu yargıya ilişkin yönetici görüşleri katılıyorum (olumlu) seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır.

Büyüme stratejileriyle ilgili ikinci bir yargı olarak verilen, “Mevcut üretim yapısını sürdürerek yeni müşterilere yönelir.” yargısına yöneticilerin, %8,7’si (32 kişi) katılmıyorum, %25,7’si (95 kişi) kararsızım, %65,6’sı (242 kişi) katılıyorum cevabını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan yönetici görüşlerinin yarısından fazlasının (%65,6) katılıyorum seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Diğer bir anlatımla bu sonuç, ankete cevap veren yöneticilerin krizle karşılaşmaları halinde büyüme stratejilerine yönelik olarak mevcut üretim yapısını koruyarak yeni müşterilere yönelmeyi tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Yine, büyüme stratejileriyle ilgili olarak verilen; “Sektörde bulunan diğer işletmelerle birleşme yoluna gider” yargısına yöneticilerin %36’sı (133 kişi) katılmıyorum, %31,7’si (117 kişi) kararsızım, %32,2’si (119 kişi) katılıyorum, cevabını vermişlerdir. Yargıya ilişkin yönetici görüşlerinin birbirine yakın sonuç verdiği fakat çoğunluğun (%36) olumsuz görüş belirttiği görülmektedir. Bu durumdan hareketle, kriz anında yöneticilerin farklı işletmelerle birleşmeyi tercih etmedikleri söylenebilir.

“Yeni pazar ya da yeni müşterilere yönelme çabası içine girer” yargısına yöneticilerin %3,5’i (13 kişi) katılmıyorum, %14,6’sı (54 kişi) kararsızım, %81,8’i (302 kişi) katılıyorum cevabını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin yönetici görüşlerinin büyük bir çoğunluğu (%43,7) olumludur. Bu sonucu, yöneticilerin krizle karşılaştıklarında yeni pazar ya da yeni müşterilere yönelme çabasına girdikleri şeklinde yorumlamak mümkündür

Ankette büyüme stratejisi ile ilgili olarak verilen son yargı olan; “Farklı faaliyet alanlarındaki işletmelerle birleşme yoluna gidilir” yargısına yöneticilerin %71,5’i (264 kişi) katılmıyorum, %24,7’si (91 kişi) kararsızım, %3,8’i (14 kişi) katılıyorum cevabını vermişlerdir. Yargıya ilişkin yönetici görüşlerinin çoğunluğu (%71,5) olumsuz görüş belirtmişlerdir. Bu sonuçtan hareketle, kriz anında yöneticilerin farklı faaliyet alanındaki işletmelerle birleşmeyi tercih etmediklerini söylemek mümkündür.

Yöneticilerin kriz dönemlerinde uyguladıkları büyüme stratejilerine ilişkin görüşler incelendiğinde, en fazla pazar genişletme yoluyla yoğun büyüme stratejisini uygulamada tercih ettikleri görülmektedir. Bu strateji, işletmenin yeni pazarlara ve yeni müşterilere yönelmesini öngörmektedir. Bu stratejide önemli olan nokta, işletmenin en uygun pazarı seçerek hedeflediği satış düzeyine uzun vadede

ulaşılabilmektedir. Ankete katılan yöneticilerin bu stratejiyi seçmelerinin nedeni olarak bu stratejinin, büyüme stratejileri arasında en az maliyetlisi ve en az risklisi olarak görülmesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 15: Pazar Payı Stratejisi İle İlgili Ankette Verilen Yargılara İlişkin Yönetici Görüşleri

Pazar Payı Stratejileri	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Yatırımlarını tek bir ürün çeşidine yönelik yapar.	140	37,9	136	36,9	93	25,2	369	100
Diğer işletmelerden daha farklı ve özgün ürünler sunar.	33	8,9	38	10,3	298	80,8	369	100
Tek bir Pazar üzerinde yoğunlaşır.	117	31,7	112	30,4	140	37,9	369	100
Ürün çeşidini çoğaltır.	58	15,7	90	24,4	221	59,9	369	100
Müşterilerin ortak ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunar.	12	3,3	91	24,7	266	72,1	369	100

Tablo 15’de yöneticilerin kriz dönemlerinde veya krizle karşılaşmaları halinde uyguladıkları pazar payı stratejileriyle ilgili yargılara katılım derecelerinin frekans-yüzde dağılımları verilmiştir. Tabloya göre, yöneticilerin pazar payı stratejilerini uygulama düzeylerine ilişkin ankette verilen her bir yargı incelendiğinde; “Yatırımlarını tek bir ürün çeşidine yönelik yapar.” yargısına yöneticilerin, %37,9’u (140 kişi) katılmıyorum seçeneğini tercih ederek olumsuz görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin, %25,2’si (93 kişi) katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş belirtirken, yöneticilerin %36,9’u (136 kişi) söz konusu yargı hakkında kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç, ankete katılan hazır giyim işletmelerinin yöneticilerinin kriz dönemlerinde ya da krizle

karşılaşmamak adına yatırımlarını tek bir ürün çeşidine yönelik yapmamayı tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Diğer işletmelerden daha farklı ve özgün ürünler sunulur” yargısına yöneticilerin, %8,9’u (33 kişi) katılmıyorum, %10,3’ü (38 kişi) kararsızım, %80,8’i (298 kişi) katılıyorum, cevabını vermişlerdir. Aynı yargıya ilişkin görüşlerin ağırlıkla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşması (%80,8) paralelinde yöneticilerin diğer işletmelerden farklı ürünleri sunmayı amaçladıkları söylenebilir.

“Tek bir Pazar üzerinde yoğunlaşır” yargısına yönelik yöneticilerin, %31,7’si (117 kişi) katılmıyorum cevabını vererek olumsuz görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin %30,4’ü (112 kişi) bu yargıya yönelik kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Aynı yargıya %37,9 (140 kişi) oranında katılıyorum cevabını veren yöneticiler olumlu görüşlerini belirtmişlerdir. Yargıya ilişkin yönetici görüşlerinin olumlu ile kararsız arasında yoğunlaştığını göstermektedir.

“Ürün çeşidini çoğaltır” yargısına yöneticiler, %15,7 (58 kişi) katılmıyorum, %24,4 (90 kişi) kararsızım, %59,9 (221 kişi) katılıyorum olmak üzere görüşlerini belirtmişlerdir. Ayrıca, yönetici görüşleri %59,9 oranında olumlu seçenekler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu veriler itibariyle yöneticilerin krizle karşılaştıkları/karşılaşacakları durumlarda ürün seçeneklerini çoğaltma yoluna gittikleri/gidecekleri söylenebilir.

Pazar payı stratejileri içinde ankette yer alan son yargıya “Müşterilerin ortak ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunar.” ilişkin yönetici görüşlerinin, %3,3’ü (12 kişi) katılmıyorum olumsuz seçeneğine karşılık gelmiştir. %72,1’inin (266 kişi) katılıyorum, seçeneğini işaretleyerek olumlu görüşlerini belirten yöneticilerin %24,7’si (91 kişi) bu yargıya yönelik olarak kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu yargı için belirlenen yönetici görüşlerinin %72,1 oranında olumlu seçenek üzerinde yoğunlaşması, yöneticilerin müşteri istek ve tercihlerini dikkate alarak ürünlerini bu doğrultuda müşterilerin ortak ihtiyaçlarına yönelik geliştirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazar payı stratejilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, bütün pazarlara yönelme ve farklılaştırılmamış pazar stratejilerini uygulamada tercih ettikleri görülmektedir. Bu iki pazar payı stratejisinin birbirine zıt görüşleri savunduğu gözlenmektedir. Bütün pazarlara yönelme stratejisinde işletmeler, mevcut üretim yelpazesinin dışına çıkarak, diğer işletmelerden farklı olmak adına, ürün çeşidini çoğaltarak pazarda avantaj sağlamayı hedeflemektedirler. Hazır giyim işletmelerinin bu stratejiyi benimsemesi ve uygulaması, sektörün sürekli değişim içerisinde bulunan moda unsurunu barındırması nedeniyle son derece doğrudur. İnsanlar günümüzde farklı olmayı bir ayrıcalık olarak gördüklerinden, bu stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayan işletmelerin pazarda önemli bir avantaja sahip oldukları görülmektedir.

İşletmeler tarafından tercih edilen bir diğer strateji olan farklılaştırılmamış pazar stratejisinde ise, işletmeler riskten kaçınarak yaptıkları pazar araştırması neticesinde müşterilerin ortak ihtiyaçlarını belirleyerek o doğrultuda üretime gitmektedirler. Bu, genelde pazarda lider olmayan işletmelerin risk almamak adına uyguladıkları bir pazar payı stratejisidir. Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin, günümüz rekabet şartlarında başarılı oldukları düşünülse de ilerleyen dönemlerde pazara girecek dev bütçeli firmalar karşısında akıbetleri düşündürücüdür.

Tablo 16: Rekabetçi Stratejilerle İlgili Ankette Verilen Yargılar

Rekabetçi Stratejiler	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Ürün fiyatlarında indirim yapar.	43	11,7	178	48,2	148	40,1	369	100
Büyük işletmelerle rekabetten kaçınır.	54	14,6	90	24,4	225	61	369	100
Faaliyet alanında uzmanlaşmayı hedefler.	8	2,2	65	17,6	296	80,2	369	100
Ürünlerde kaliteyi arttırır.	102	27,6	54	14,6	213	57,7	369	100
Rakiplerini izleyip, pazardaki durumunu muhafaza eder.	3	0,8	32	8,7	334	90,5	369	100

Tablo 16’da yöneticilerin kriz dönemlerinde veya krizle karşılaşmaları halinde uyguladıkları rekabetçi stratejiler ile ilgili yargılara katılım derecelerinin frekans-yüzde dağılımları verilmiştir. Tablo 16’ya göre, yöneticilerin rekabetçi stratejileri uygulama düzeylerine ilişkin ankette verilen her bir yargı incelendiğinde; “Ürün fiyatlarında indirim yapar” yargısına yöneticilerin, %11,7’si (43 kişi) katılmıyorum, seçeneğini tercih ederek olumsuz görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin, %40,1’i (148 kişi) katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş belirtirken, yöneticilerin %48,2’si (178 kişi) söz konusu yargı hakkında kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç, yöneticilerin konuya ilişkin yargıya verdikleri cevabın olumlu ile kararsız arasında yoğunlaştığını göstermektedir.

“Büyük işletmelerle rekabetten kaçınılır” yargısına ilişkin yöneticilerin, %14,6’sı (54 kişi) katılmıyorum, %24,4’ü (90 kişi) kararsızım, %61’i (225 kişi) katılıyorum cevabını vermişlerdir. Yönetici görüşlerinin olumsuz seçeneğinin üzerinde yoğunlaşması itibariyle yöneticilerin büyük işletmelerle rekabetten kaçındıklarını söylemek mümkündür.

“Rakiplerini izleyip, pazardaki durumunu muhafaza eder” yargısına ilişkin yönetici görüşlerinin, %2,2’si (8 kişi) katılmıyorum, olumsuz seçeneğini karşılık gelmiştir. %80,2’sinin (296 kişi) katılıyorum seçeneklerini işaretleyerek olumlu görüşlerini belirten yöneticilerin %17,6’sı (75 kişi) bu yargıya yönelik olarak kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu yargı için belirlenen yönetici görüşlerinin %80,2 oranında olumlu seçenek üzerinde yoğunlaşması, yöneticilerin faaliyet alanlarıyla ilgili uzmanlaşma eğiliminde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

“Ürünlerde kaliteyi artırır” yargısına yöneticilerin, %27,6’sı (102 kişi) katılmıyorum, %14,6’sı (54 kişi) kararsızım, %57,7’si (213 kişi) katılıyorum cevabını vermişlerdir. Aynı yargıya ilişkin görüşlerin ağırlıkla (%57,7) katılıyorum olumlu seçeneğinde yoğunlaşması paralelinde yöneticilerin ürünlerinde yenilik yapma ve ürünlerin kalitesini artırma görüşünde oldukları sonucuna varılabilir.

Bu stratejiye ait ankette yer alan “Rakiplerini izleyip, pazardaki durumunu muhafaza eder” yargısına yöneticiler, %0,8 (3 kişi) katılmıyorum, %8,7 (32 kişi) kararsızım, %90,5 (334 kişi) katılıyorum olmak üzere görüşlerini belirtmişlerdir. Ayrıca, yönetici görüşlerinin neredeyse tamamına yakın kısmının olumlu seçenekte birleşmesi, kriz dönemlerinde rakiplerini izleyip, pazardaki durumunu muhafaza etmeye çalışır ortak görüşüne sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Rekabetçi stratejiler incelendiğinde, yöneticiler pazar paylarını kaybetmek istemedikleri sonucuna varılmaktadır. Ancak, pazara meydan okuma, fiyatları düşürme, gibi konularda kararsız kalmaktadırlar. Pazar lideri olma isteklerine karşın büyük işletmelerle rekabetten kaçınmaktadırlar. Bu durum, rekabetin çok yoğun yaşanıp bir o kadar da acımasız olduğu hazır giyim sektöründe, yöneticilerin risk almak yerine daha çok mevcudu koruma çabası içerisinde olduğunu göstermektedir.

İşletme yöneticilerinin rekabetçi stratejiler arasında en fazla pazar izleyicilik stratejisi üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. İşletmelerin bu strateji üzerinde yoğunlaşmasının nedenini riskin bu strateji sayesinde minimize edilmesi olarak yorumlayabiliriz. Bu şekilde işletmeler pazar lideriyle doğrudan rekabete

girmemektedirler. Pazardaki rakiplerini ve lideri izleyerek, pazardaki mevcut durumlarını muhafaza etmeye çalışmaktadırlar. Türkiye hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmelerin pazarın büyük bir kısmına hakim olmasının altında bu stratejinin yattığı söylenebilir. Türkiye Hazır Giyim Tüketim Endeksinden alınan 2006 yaz sezonu verilerine göre, pazar liderlerinin %1-2 aralığında küçük paylara sahip olduğu görülmektedir. Fakat, yakın gelecekte büyük firmaların pazara girecek olması, yüzlerce işletmenin çok ciddi krizlerle karşı karşıya gelmesine sebebiyet verecektir. Bu nedenle işletmeler gelecekte, rekabet avantajı sağlamak adına şimdiden faaliyet alanlarında uzmanlaşmayı hedefleyip, ürün kalitesini attırmalıdır.

Tablo 17: Müşteri Kazanma Stratejileri ile İlgili Ankette Verilen Yargılar

Müşteri Kazanma Stratejiler	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Müşteri şikayetlerine acil çözümler getirir.	0	0,0	10	2,7	359	97,3	369	100
Müşterilere satış sonrası hizmete ağırlık verir.	24	6,5	21	5,7	324	87,8	369	100
Müşterilere ödemelerinde ekstra kolaylıklar sağlar..	57	15,4	106	28,7	206	55,8	369	100
Kredili satışlara ağırlık verir.	56	15,2	165	44,7	148	40,1	369	100
Müşterilere ekstra promosyon imkanı sağlar.	45	12,2	145	39,3	179	48,5	369	100

Tablo 17’de verilen müşteri kazanma stratejilerine ilişkin ilk yargı olan “Müşteri şikayetlerine acil çözümler getirir” yargısına yöneticilerin, hiç biri olumsuz yanıt vermemiştir. %2,7’si (10 kişi) kararsızım, %97,3’ü (359 kişi) katılıyorum olumlu cevabını vermişlerdir. Aynı yargıya ilişkin görüşlerin neredeyse tamamının

(%97,3) katılıyorum olumlu seçeneğinde yoğunlaşması paralelinde yöneticilerin müşteri kazanmalarına ilişkin stratejilerden, müşterilerin geribildirimleri doğrultusunda şikayetlerinin acil çözümlenmesi konusunda çalışmalar yaptıkları belirlenmiştir.

“Müşterilere satış sonrası hizmete ağırlık verir” yargısına yöneticilerin, %6,5’i (24 kişi) katılmıyorum, %5,7’si (21 kişi) kararsızım, %87,8’i (324 kişi) katılıyorum cevabını vermişlerdir. Aynı yargıya ilişkin görüşlerin ağırlıkla (%87,8) katılıyorum olumlu seçeneğinde yoğunlaşması paralelinde yöneticilerin müşteri kazanma çabası adına, satış sonrası hizmete ağırlık verdikleri görüşünde oldukları sonucuna varılabilir.

“Müşterilere ödemelerinde ekstra kolaylıklar sağlar” yargısına yöneticiler, %15,4 (57 kişi) katılmıyorum, %28,7 (106 kişi) kararsızım, %55,8 (206 kişi) katılıyorum olmak üzere görüşlerini belirtmişlerdir. Yönetici görüşleri “katılıyorum” olumlu seçeneğinde (%55,8) ağırlık kazanmıştır. Bu veriler itibarıyla yöneticilerin krizle karşılaştıkları/karşılaşacakları durumlarda mevcut müşterilerini kaybetmeden yeni müşteriler kazanma adına ödeme kolaylıkları sağladılar/sağlayacakları söylenebilir.

“Kredili satışlara ağırlık verir” yargısına yöneticilerin, %15,2’si (56 kişi) katılmıyorum, seçeneğini tercih ederek olumsuz görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıya yöneticilerin, %40,1’i (148 kişi) katılıyorum cevabını vererek olumlu görüş belirtirken, yöneticilerin %44,7’si (165 kişi) söz konusu yargı hakkında kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç, yöneticilerin konuya ilişkin yargıya verdikleri cevabın olumlu ile kararsız arasında yoğunlaştığını göstermektedir.

Müşteri kazanma stratejileri içinde ankette yer alan son yargıya “Müşterilere ekstra promosyon imkanı sağlar” ilişkin yönetici görüşlerinin, %12,2’ü (45 kişi) katılmıyorum olumsuz seçeneğine karşılık gelmiştir. %48,5’inin (179 kişi) katılıyorum, seçeneğini işaretleyerek olumlu görüşlerini belirten yöneticilerin

%39,3'ü (145 kişi) bu yargıya yönelik olarak kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu yargı için belirlenen yönetici görüşlerinin %48,5 oranında kararsız seçenek üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Müşteri kazanma stratejileri incelendiğinde, genel olarak yönetici cevaplarının olumlu seçenekler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Özellikle, satış sonrası hizmet ve müşteri şikayetlerine acil çözümler getirme gibi işletme için büyük maliyetler getirmeyecek yargılarda yüksek oranda olumlu görüşte birleştiği görülmüştür. Ayrıca, kredili satışlara ağırlık verilmesi ve ödemelerde ekstra kolaylık sağlanması gibi işletmeye, finansal açıdan maliyeti yüksek yargılarda bu oranların düştüğü yorumu yapılabilir.

İşletme yöneticileri tarafından en yoğun olarak tercih edilen pazarlama stratejisinin, müşteri kazanma stratejisi olduğu görülmektedir. Günümüzde tüm sektörlerde olduğu gibi, hazır giyim sektöründe de müşteri memnuniyeti son derece önem kazanmıştır. Özellikle rekabet son derece acımasız yaşandığı sektörlerde, işletmeler ayrıcalıklarını bu alanda gösterme gayreti içerisine girmişlerdir. Müşteri şikayetlerine acil çözümler getiren, satış sonrası hizmete ağırlık vererek, ürettiği ürünün sürekli arkasında olduğunu gösteren ve belli bir hizmet standardını sağlayan işletmelerin pazarda önemli bir rekabet avantajı sağladığı görülmektedir.

Tablo 18: Maliyet Düşürme Stratejileri ile İlgili Ankette Verilen Yargılar

Maliyet Düşürme Stratejiler	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Personelini azaltma yoluna gider.	114	30,9	142	38,5	113	30,6	369	100
Üretim kapasitesini düşürür.	224	60,7	61	16,5	84	22,8	369	100
Enerji maliyetlerinde tasarrufa gider.	11	3,0	15	4,1	343	93	369	100
Kaliteden ödün verir.	323	87,5	22	6,0	24	6,5	369	100
Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalardan kaçınır.	216	58,5	123	33,3	30	8,1	369	100

“Personelini azaltma yoluna gider” yargısına yöneticilerin, %30,9’u (114 kişi) katılmıyorum, %38,5’i (142 kişi) kararsızım, %30,6’sı (113 kişi) katılıyorum seçeneklerini işaretlemişlerdir. Yöneticilerin yargıya ilişkin görüşlerine bakıldığında yöneticilerin, işletmeler için son derece önemli ve hassas olan bu konuda kararsız oldukları yorumu yapılabilir.

“Üretim kapasitesini düşürür” yargısı hakkında yöneticiler, %60,7 (224 kişi) katılmıyorum, %16,5 (61 kişi) kararsızım, %22,8 (84 kişi) katılıyorum şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Yönetici görüşlerinin %60,7 oranında olumsuz seçenek üzerinde toplanması neticesinde yöneticilerin krizden çıkma adına üretim kapasitelerini düşürme eylemi içerisine girmediklerini göstermektedir.

“Enerji maliyetlerinde tasarrufa gider” yargısına yönelik yöneticilerin, %3,0’ı (11 kişi) katılmıyorum, %4,1’i (15 kişi) kararsızım seçenekleri üzerinde görüşlerini belirtmişlerdir. Ancak, yöneticilerin %93,0 (343 kişi) gibi yüksek bir oranda katılıyorum seçeneklerinde yoğunlaşması, yöneticilerin kriz dönemlerinde

maliyetleri düşürme adına, enerji tasarrufuna gittikleri görüşünde olduklarını göstermektedir.

“Kaliteden ödün verir” yargısına ilişkin olarak da yönetici görüşleri %87,5 oranında katılıyorum olumlu seçeneğinde yoğunlaşmış bulunmaktadır. Bu sonuç, yöneticilerin maliyetleri düşürmek adına dahi olsa kaliteden ödün vermediklerini göstermektedir.

Maliyet düşürme konusunda verilen ve ankette yer alan en son yargıya “Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalardan kaçınır” ilişkin yönetici görüşlerinin, %58,5’i (216 kişi) katılmıyorum olumsuz seçeneğine karşılık gelmiştir. %8,1’inin (30 kişi) katılıyorum, seçeneğini işaretleyerek olumlu görüşlerini belirten yöneticilerin %33,3’ü (123 kişi) bu yargıya yönelik olarak kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu yargı için yönetici görüşlerinin %58,5 oranında olumsuz seçenek üzerinde yoğunlaşması, yöneticilerin kriz dönemlerinde maliyetleri düşürmek adına, önemli bir silah olan reklam, tanıtım faaliyetlerini azaltma yoluna gitmediği gözlenmektedir.

Genel stratejiler içerisinde yargılarına en az yoğunlukta olumlu cevap verilen stratejilerin maliyet düşürme stratejileri olduğu gözlenmektedir. Bu stratejiye ait yargıların, yöneticiler tarafından tercih görmemesinin en önemli sebebi, bu stratejiye yönelik yargılar içerisinde personel azaltmak, kaliteden ödün vermek ve üretim kapasitesini düşürmek gibi işletme yöneticileri tarafından verilebilecek son derece zor ve duygusal yönü ağırlık taşıyan taşıyanlarının bulunmasından kaynaklanmaktadır. Maliyet düşürme stratejileri içerisinde yöneticilerin en yoğun oranda uyguladıkları strateji enerji tasarrufuna gidilmesi yönünde olanıdır. Hazır giyim üretiminde kullanılan makinelerin yüksek oranda enerji tüketmesi bu alanda tasarrufa gidilmesi zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle ankete katılan yöneticilerin tamamına yakınının bu strateji üzerinde yoğunlaşması son derece doğru bir yaklaşımdır.

Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin kriz dönemlerinde pazardaki mevcut paylarını kaybetmemek ve daha fazlasını elde etmek amacıyla, müşteri kazanma stratejilerini öncelikli olarak uyguladıkları görülmektedir. Yöneticilerin, kriz dönemlerinde öncelikle en az maliyetle uygulayacakları stratejilerle pazardaki konumlarını koruma çabası içinde oldukları görülmektedir. Daha sonra rekabeti amaç edinen yöneticiler, pazar payı ve maliyet düşürme stratejilerini uygulamayı tercih etmişlerdir.

1.6. Hazır Giyim İşletmelerinin Büyüklüklerine Göre Krizlerden Etkilenme Durumları

Krizden etkilenen işletmelerin büyüklükleri bakımından karşılaştırılması aynı zamanda ileri sürülen hipotezlerin geçerliliği test edilmeye çalışılmıştır.

H_0 = Hazır giyim işletmelerinin krizden etkilenme düzeyleri değişkeni ile işletmelerin büyüklüğü değişkeni arasında istatistiksel bir ilişki yoktur.

H_1 = Hazır giyim işletmelerinin krizden etkilenme düzeyleri değişkeni ile işletmelerin büyüklüğü değişkeni arasında istatistiksel bir ilişki vardır.

Tablo 19: Hazır Giyim İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerinin Büyüklüklerine Göre Karşılaştırılması

Kriz \ Büyüklük	Büyük Ölçekli		Küçük ve Orta		Atölye		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Evet	56	78	234	81	10	91	300	81
Hayır	16	22	52	19	1	9	69	19
Toplam	72	100	286	100	11	100	369	100

Hipotezlerinin geçerliliğini belirlemeye yönelik verilerin belirtildiği Tablo 19'a göre krizden etkilenen işletmelerin krizden etkilenme düzeylerinin arasında

büyükliklerine göre istatistiksel bir ilişki yoktur ($\chi^2 = 1,306$ ve Anlamlılık Düzeyi (P) = 0,520 > $\alpha = 0,05$). Anlamlılık Düzeyi (P) > α olduğu için H_0 kabul edilmiştir.

Yapılan araştırmada, hazır giyim işletmelerinin krizlerden etkilenme düzeylerine yönelik olarak yönetici görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde bazı sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre; hazır giyim işletmelerinin büyüklükleri ile krizlerden etkilenme düzeyleri arasında bir farklılık bulunamamıştır. Yani, karşılaşılan krizlerden işletmenin büyüklüğü ne olursa olsun hepsinin etkilendiği söylenebilir.

1.7. Hazır Giyim İşletmelerinin Hedef Pazara Göre Krizlerden Etkilenme Durumları

Tablo 20: Hazır Giyim İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerinin Hedef Pazara Göre Karşılaştırılması

H_0 = Hazır giyim işletmelerinin krizden etkilenme düzeyleri değişkeni ile işletmelerin hedef pazar yapısı değişkeni arasında istatistiksel bir ilişki yoktur.

H_1 = Hazır giyim işletmelerinin krizden etkilenme düzeyleri değişkeni ile işletmelerin hedef pazar yapısı değişkeni arasında istatistiksel bir ilişki vardır.

Hedef Pazar Kriz	Çocuk Giyim		Erkek Giyim		Kadın Giyim		Spor Giyim		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Evet	72	85	17	37	108	78	83	88	300	81
Hayır	13	15	29	63	31	22	11	12	69	19
Toplam	85	100	46	100	139	100	94	100	369	100

Hipotezlerinin geçerliliğini belirlemeye yönelik verilerin belirtildiği Tablo 17'ye göre krizden etkilenen işletmelerin krizden etkilenme düzeyleri, işletmelerin

hedef pazar seçimine göre farklılık göstermiştir ($\chi^2= 8,920$ $P= 0,030 < \alpha = 0,05$). H_1 kabul görmüştür.

Hazır giyim işletmelerinin hedef pazar yapısı ile krizlerden etkilenme düzeyleri arasında farklılıklar göze çarpmaktadır. Öyle ki, erkek giyim üretimi yapan hazır giyim işletmelerinin, diğer (bayan, çocuk ve spor) pazarlara yönelik üretim yapan işletmelere oranla krizlerden çok daha az etkilendiği gözlenmektedir. Bunun sebebini, bu pazarda üretilen ürünlerin, moda unsurunu diğerleri kadar barındırmadığı, yüksek kar marjıyla satışa sunulduğu ve Türk erkek giyim kültürünün değişmez bir parçasını oluşturması olarak değerlendirmemiz mümkündür.

1.8 Hazır Giyim işletmelerinin Üretim yapılarına Göre Krizlerden Etkilenme Durumları

H_0 = Hazır giyim işletmelerinin krizlerden etkilenme düzeyleri değişkeni ile işletmelerin üretim yapıları değişkeni arasında istatistiksel bir ilişki yoktur.

H_1 = Hazır giyim işletmelerinin krizlerden etkilenme düzeyleri değişkeni ile işletmelerin üretim yapıları değişkeni arasında istatistiksel bir ilişki vardır.

Tablo 21: Hazır Giyim İşletmelerinin Üretim Yapılarına Göre Krizlerden Etkilenme Durumları

Kriz \ Üret.Yapısı	Fason Üretim		Kendi markası		Fason ve Kendi M		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Evet	149	83	41	55	81	70	271	73
Hayır	30	17	33	45	35	30	98	27
Toplam	179	100	74	100	116	100	369	100

Hipotezlerinin geçerliliğini belirlemeye yönelik verilerin belirtildiği Tablo 21'e göre krizden etkilenen işletmelerin krizden etkilenme düzeyleri, işletmelerin üretim yapısına göre farklılık göstermiştir ($\chi^2= 34,941$ $P= 0,000 < \alpha = 0,05$). H_1 kabul görmüştür.

Hazır giyim işletmelerinin üretim yapılarına göre krizlerden etkilenme düzeyleri arasında da önemli farklılıklar görülmüştür. Özellikle fason üretim yapan işletmelerin krizlerden önemli ölçüde etkilendiği gözlenmektedir. Fason üretim, ucuz iş gücünü ve ucuz hammaddeyi gerektirmektedir. Yakın geçmişte kotaların kalkması gibi önemli uluslararası faktörlerin, sektörde bu üretim yapısına sahip işletmeleri çok derinden etkilediği, mevcut pazar paylarını işgücünün çok ucuz olduğu ülkelerdeki işletmelere kaptırmaları ve büyük krizlere sürüklenmelerine sebebiyet verdiği görülmüştür.

1.9. Hazır Giyim İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine Göre Krizlerden Etkilenme Durumları

H_0 = Hazır giyim işletmelerinin krizlerden etkilenme düzeyleri değişkeni ile işletmelerin faaliyet süreleri ortalaması arasında istatistiksel bir fark yoktur.

H_1 = Hazır giyim işletmelerinin krizlerden etkilenme düzeyleri değişkeni ile işletmelerin faaliyet süreleri ortalaması arasında istatistiksel bir fark vardır.

Tablo 22: Hazır Giyim İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Karşılaştırılması

	(N) Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	(P) Anlamlılık
Krizden Etkilenmeyen Firmaların Faaliyet Süresi	69	15	9,51	-1,935	0,01
Krizden Etkilenen Firmaların Faaliyet Süresi	288	13	5,46		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, Krizden etkilenmeyen işletmelerin faaliyet sürelerinin ortalaması 15 yıldır. Krizden etkilenen işletmelerin faaliyet sürelerinin ortalaması ise 13 yıldır. Ayrıca yapılan t-testinin sonuçları incelendiğinde

Anlamlılık Düzeyi ($P < \alpha$ $p=0,01 < 0,05$ olduğundan H_1 kabul edilir. Gruplar ortalaması arasında anlamlı farklılık vardır. Krizden etkilenmeyen hazır giyim işletmelerinin faaliyet süresi ortalaması, krizlerden etkilenenlere oranla anlamlı düzeyde yüksektir.

İşletmelerin faaliyet sürelerine göre krizlerden etkilenme düzeyleri arasında bir fark ortaya çıkmıştır. Faaliyet süresi uzun olan işletmelerin krizlerden etkilenme yüzdesi diğer faaliyet süresi kısa olan işletmelere oranla daha az çıkmıştır. Özellikle içerisinde moda unsurunu barındırdığı için dinamik bir yapıya sahip olan hazır giyim sektöründe işletmeler sürekli olarak farklı sorunlarla karşılaşabilmektedirler, bu durum sürekli tecrübe kazanmalarına neden olmaktadır. Bu bağlamda da faaliyet süresi uzun, tecrübeli işletmelerin gelebilecek iç ve dış tehditlere daha hazırlıklı olduğu görülmektedir.

Bu araştırmanın, ilgili araştırmalarla ortak sonuçlarının karşılaştırılması neticesinde, araştırmada ve diğer ilgili araştırmaların üçünde de araştırmalara katılım sağlayan hazır giyim işletmelerinin tamamına yakın kısmının krizlerden etkilendiği sonucuna varılmıştır. Araştırmalar sonucunda elde edilen bir diğer ortak sonuç ise, işletmelerin en fazla ekonomik faktörlerin neden olduğu krizlerden etkilendiği görülmüştür. Bu araştırma sonucunda büyüklüğü ne olursa araştırmaya katılım sağlayan işletmelerin büyük bir kısmının krizden olumsuz yönde etkilendiği sonucuna varılmışken, Öztürk'ün yapmış olduğu araştırmada tüm büyük ölçekli işletmelerin krizlerden olumlu yönde etkilenmediği sonucuna varılmıştır. Bu araştırmada olduğu gibi Öztürk ve Yiğitoğlu'nun araştırmalarının sonucunda da işletmelerin büyük bir kısmının krizlerden olumsuz yönde etkilendiği görülmüştür buna karşın Koçoğlu'nun yapmış olduğu araştırmada ise araştırmasına katılım sağlayan işletmelerin % 80'inin krizlerden olumlu yönde etkilendiği belirtilmiştir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, yöneticilerin kriz dönemlerine ilişkin uyguladıkları pazarlama stratejileri ilerleme yönünde değildir, mevcut durumu korumak için her zaman uygulanması gereken stratejilerdir. Bu durum büyük ölçüde işletme yöneticilerin risk altına girmekten kaçındıklarının bir göstergesidir. Fakat

krizlerin aynı zamanda birer fırsat olduğu gerçeği hiçbir zaman unutulmamalıdır, bu duruma ilişkin en güzel örneğini şu an çocuk hazır giyim pazarında lider konumda olan Tema Grubu (Lcwaikiki)'nın verdiğini görmekteyiz. 2000 yılına kadar dağıtım kanalını daha çok bayi ve corner kanalıyla gerçekleştiren firmanın yaklaşık yedi yüz noktada dağıtım kanalına ulaşmışken, 2001 krizi bir anda grubun strateji değiştirmesine neden olmuştur. Bayi sayısı yüze indirilmiş satışlar dörtte bir oranında gerilemiş ve bu durum şirkete ciddi bir maliyet getirmiştir. Bu olumsuz tablo grubun çok stratejik bir karar almasına vesile olmuş, diğer bir manada kriz, grubun imdadına yetişerek çok hızlı mağaza yeri bulup, daha iyi şartlarda, daha iyi lokasyonlarda mağaza açmalarına vesile olmuştur. Tema Grubu ilk iki yıl içerisinde kendi bünyesinde açmış olduğu mağazalar sayesinde yüzde yüz büyüme göstererek kriz dönemindeki zararını kısa sürede çıkarmıştır. Grup 2006 verilerine göre Türkiye genelinde yaklaşık yüz elli mağazasıyla sektörün lideri konumundadır.

BÖLÜM IV.

1.SONUÇ

Günümüzde ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler pazarların küreselleşmesine, uluslararası rekabetin artmasına yol açmıştır. İşletmeler, giderek küreselleşen pazarlarda yoğun rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Böyle bir ortamda bulunan hazır giyim işletmelerinin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, yaşamlarını sürdürebilmesi, artan rekabet karşısında pazar paylarını koruyabilmeleri, pazar paylarını arttırabilmeleri ve hatta yeni pazarlara girebilmeleri, büyük ölçüde yöneticilerinin işletmeleri içinde ve dışında gelişen olayları yakından takip etmeleri bunun yanında ürünlerini pazarlayabilmek için uygun pazarlama stratejileri geliştirmeleri ve işletmelerini sürekli dinamik tutabilmelerine bağlıdır.

Çağdaş pazarlamanın gereği olan pazarlama stratejilerinin belirlenmesi, özellikle aniden ortaya çıkan, yüksek belirsizlik düzeyi yaratan ve işletmelerin amaçlarını tehdit eden kriz ortamlarında daha fazla önem kazanmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen krizler çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Ne şekilde meydana gelirse gelsin ortaya çıkan bir krizin üstesinden gelebilmek veya olumsuz etkilerini en aza indirebilmek hazırlıklı olmayı gerektirmektedir.

İşletmelerin, faaliyetlerini tehdit eden kriz ve rekabet ortamı karşısında başarılı olabilmeleri, büyük ölçüde en uygun pazarlama stratejilerini belirlemelerine bağlıdır. Bu bağlamda, işletme yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler işletmeleri adına sadece faaliyette bulundukları alanlarla sınırlı kalmadan ülkelerini hatta dünyayı tüm işletmeler bazında izlemeyi, analiz etmeyi bilmelidirler. Çünkü, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri artık, yöneticilerin örgütleri içinde ve dışında gelişebilecek olumsuzluklara karşı işletmelerini hazırlıklı duruma getirmesiyle mümkün hale gelmiştir. Aksi halde karşılaşılan olumsuz durumların atlatılamaması beraberinde büyük krizleri getirebilmektedir. Bu krizler işletme dışından kaynaklanabileceği gibi işletme içinden de kaynaklanabilmektedir. Hazır

giyim işletmeleri yöneticilerinin karşılaşabilecekleri işletme dışından kaynaklanan krizlerden en önemlileri; doğal afetler, ülke ekonomisinde meydana gelen dalgalanmalar, teknolojik yenilikleri takip edememe, uluslararası faktörler, hükümetlerin yapacağı hukuksal ve siyasi düzenlemeler, vb. olaylar şeklinde sıralanabilir. Bunların yanında beklenmedik zamanlarda ortaya çıkması muhtemel örgüt içi krizlerde işletmeler için birer tehdit unsuru olabilmektedir.

Yapılan bu araştırmada, İstanbul İlindeki büyük, küçük ve orta ölçekli hazır giyim işletmeleri kapsamında ankete katılan işletme yöneticilerinin görüşleri %81,3 oranında krizlerden etkilendikleri yönündedir. Yine, krizlerden etkilenen işletme yöneticileri için hangi krizlerden etkilendiklerinin düzeyssel bazda (3'lü Likert ölçeğine göre) dış kaynaklı krizler içinde en fazla oranda, ekonomik faktörler ve uluslararası faktörler üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Örgüt içinden kaynaklanan krizler incelendiğinde ise, ortalamaların genelde birbirine yakın olduğu söylenebilir ancak yine de bu örgüt içinden kaynaklı kriz türleri içerisinde yöneticilerin en fazla oranda, işletmelerinin karşılaştığı teknik arızalar ve hatalı personel seçimine yönelik görüş belirttikleri belirlenmiştir. Bu kriz türünün ardından işletmelerindeki hiyerarşik yapının, üst yöneticilerin yetersiz oluşunun ve işletmelerinin geçmişte yaşadığı olumsuzlukların da örgüt içi krizler açısından önemli olduğu söylenebilir. İşletme yöneticilerinin örgüt içinden kaynaklı krizler adına en az etkilendikleri kriz türü ise işletmenin yeterli bilgi toplayamamasına ilişkin yaşanan krizler olduğu tespit edilmiştir.

Görüldüğü üzere hazır giyim işletmelerini etkileyen krizlerin en çok dış kaynaklı olduğu özellikle, işletmelerin karşılaştığı krizlerin ekonomik ve uluslararası faktörlere dayandığı söylenebilir. Ekonomik krizlerin tüm sektörleri olumsuz yönde etkilediği gibi hazır giyim sektörünü de derinden etkilediği görülmektedir. Ayrıca, sektörde önemli ölçüde büyük markalara fason üretim yapan işletmelerin çokluğu, bu işletmelerde, iş gücünün çok ucuz olduğu Asya ve Afrika ülkelerinde kotaların kalkmasıyla talebin bu bölgelere kayması neticesinde önemli krizler yaşanmasına sebebiyet vermiştir.

2.ÖNERİLER

İşletmelerin krizlerle karşılaşması yöneticiler için şüphesiz kabul edilmesi zor durumlardır. Bir yönetici ne kadar iyi yönetim anlayışına sahip olursa olsun bazen kendi elinde olmayan sebeplerle ortaya çıkan krizlere işletmesi maruz kalabilir. Fakat yöneticiler, her krizin çöküş getireceğini düşünmek yerine karşılaşılan krizlere ilişkin yeni fırsatlar oluşturup, umutsuzluğa kapılmadan, sabırla faaliyetlerinin devamlılığını sağlamayı amaçlamalıdır. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda şu öneriler getirilmiştir:

- İşletmeler giderek artan rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmek ve rekabet gücünü artırmak adına, pazarlama planlamasına gereken önemi göstermelidirler.
- İşletme yöneticileri karşılaşılabilecekleri kriz durumunda, öncelikle krizin kaynaklarını belirlemeye yönelik çalışmalar yapmalı ve bu çalışmaların her aşaması işletme ile ilgili çevrelere duyurulmalıdır. Zira, krizin kaynakları ve oluşum nedenleri belirlenmeden, uygulamada en çok karşılaşılan kapasite kullanımını düşürmek, çalışan sayısını azaltmak ve işletmeyi küçültme politikaları, beklenenin aksine krizin derinleşmesine sebep olabilmektedir.
- İşletmeler, kriz dönemlerinde krizin olumsuz etkilerini en aza indirebilmek ve hatta krizi önemli bir fırsat haline getirebilmek adına yeni iç ve dış pazarlara yönelmelidirler. Ülkemizde sıkça yaşanan ekonomik krizler karşısında ayakta kalmak isteyen işletmeler her zaman için iç pazarın daralma ihtimaline karşı uluslararası pazarlarla bağlantılı çalışmalıdırlar.
- İşletme yöneticileri, üretim faaliyetlerini etkileyebilecek muhtemel kriz durumlarına karşı, ileri üretim teknolojilerine yatırım yaparak, pazarlara daha ucuz ve daha kaliteli ürünler sunmalıdır.

- İşletme yöneticileri, İç ve dış Pazar olanakları araştırılmalı, satışlarda azalma olasılığına karşı müşteriye yeni cazip teklifler götürülmeli ve reklam harcamalarını arttırmalı ya da en azından azaltmamalıdır.

- Hazır giyim üretimi yapan işletmeler, uluslararası gelişmeleri iyi yorumlayıp ona göre stratejiler geliştirmelidir. Gerekli hazırlıklar yapılarak acilen markalaşma yoluna girilmelidir.

- İşletme yöneticileri, krizlerle mücadelede önemli stratejileri geliştirmeli, bu stratejilere tüm çalışanlarını da dahil etmelidir. Kriz dönemlerinde, tüm kademelerde stres ve gerilimin arttığı gerçeği göz önünde bulundurularak motivasyon çalışmalarına ağırlık verilmelidir.

- Karşılaşılan krizler, aynı zamanda bir deneyim ve öğrenme sürecidir. Bu bağlamda, işletmenin geçmişte karşılaştığı krizler dikkate alınarak, işletmenin zayıf yönleri saptanmalı ve geliştirilmeye çalışılmalı ve gelecekte karşılaşılabilecek olası krizlere karşı işletmelerin daha hazır duruma gelmesi sağlanmalıdır.

Sonuç olarak işletme yöneticilerinin, işletmelerin içinde bulundukları dinamik, rekabetçi ve sürekli değişen tüm çevre faktörlerini göz önünde bulundurarak, bunlara uygun pazarlama stratejilerine daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. İşletmelerin içine düştükleri zor durumlardan, öncelikli amaçları tehdit eden, beklenmedik olaylar olan kriz ortamlarından başarılı bir şekilde çıkmaları; tehditlerin önceden tahmin edilmesine ve gerekli önlemlerin alınmasına ve hatta bu durumun fırsat haline dönüştürülebilmesine bağlıdır.

KAYNAKÇA

Açıkalın, A. (1996). **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Pegem Eğitim Merkezi Yayını No:7.

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999). **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları

Akdiş, M. (2001). “**Küreselleşmenin Finansal Piyasalar Üzerindeki Etkileri ve Türkiye: Finansal Krizler-Beklentiler**”, [http:// www. Ceterisparibus .net/arsiv/m_akdis.htm](http://www.Ceterisparibus.net/arsiv/m_akdis.htm) Erişim Tarihi: 12.12.2005

Aktan, C. (1997). “**Değişim Mühendisliği (Reengineering) Uygulamalarında Yararlanılabilecek Yeni Yönetim Teknikleri**”, [www.canaktan. org/ yönetim/ degisim- yönetim/yonetim-teknik.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/yonetim-teknik.htm) Erişim Tarihi: 12.12.2005.

Aktan, C. (2003). “**Kriz Yönetimi**”, www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-kriz-yonetimi.pdf Erişim Tarihi: 08.11.2006.

Akmel, J. (1994). **İstanbul'daki “Turizm İşletmesi” Belgeli Otellerde Pazarlama İşlevi Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Yayınları No: 1994-6.

Allvive, F. C. (1987). **Marketing Principles and Practices**, Haurcourt Brave Javanovich Publishers:Orlondo

Altekin, M. (2002). “**Kriz Ortamında Yönetim ve Türkiye’den Bir Uygulama-Petkim**”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Altuğ, O. (1994). “**Kriz Döneminde Şirket Yönetimi**”, İstanbul: Ekonomik Trend Dergisi

Assael, H. (1993). **Marketing Principles & Strategy**, Orlando: The Dryden Pres.

Ataman, G. (2001). **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Atılğan, T. (2001). “**Türk Tekstil Sektörü İçin Fırsat ve Riskler**”, Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi.

Aydın, M. (2000). **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Baltaş, Z. (2002). **Krizde Fırsatları Görmek**, İstanbul: Remzi Kitabevi

Baraçlı, H. (2003). “**Kriz ve Teknoloji**”,<http://www.ekotek.org/contents.php?cid=41> Erişim Tarihi: 29.08.2006.

Bayraktutan, Y. (2003). “**Küreselleşme, Kriz ve IMF**”, www.liberal-dt.org.tr/dergiler/Idsayi19/1903.htm Erişim Tarihi: 07.10.2006.

Başbakanlık Basın Yayın ve Enformasyon Daire Başkanlığı. (2003). “**Üretimin Örgütlenme Biçimleri ve İşyeri Ölçekleri**”, Ankara.

Budak, G. ve Budak, G. (1995). **Halkla İlişkiler**, İstanbul: Beta Yayınları.

Budak, G. (2000). **İşletme Yönetimi**, İzmir: Beta Yayınları.

Can, H. (1992). **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Adım Yayıncılık

Can, E. N. (1994). “**Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri**”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Can, H. (1997). **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabev

Can, H. (1999). **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H., Doğan, T., ve Doğan, Y. A.(1995). **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitabevi

Çamaş, T. (1999). “**Ekonominin Durumu ve Krizi Yönetmek**”, Türsab, Mayıs 1999, Sayı:184, ss:1-9.

Çelebi, R. H. ve Şener, T. (2004). “**Konya’da Bulunan Küçük ve Orta Ölçekli Hazır Giyim İşletmelerinde Pazarlama Faaliyetlerinin İncelenmesi**”, www.kto.org.tr, Erişim Tarihi: 06.07.2006.

Çelik, C. ve Özdevecioğlu, M. (2002). “**İşletmelerin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma**”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:9, Cilt:9, ss:56-74.

Deming, W. E. (1996). **Krizden Çıkış**, Çev. Cem Aktaş, İstanbul: Arçelik A.Ş.

Denizer, D. (1992). **Turizm Pazarlaması**, Ankara: Yıldız Matbaacılık

Dinçer, Ö. (1992). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Timaş Basım.

Dinçer, Ö. (1998). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım.

Ecer, H. F. ve Canitez, M. (2004). **Pazarlama İlkeleri Teori ve Yaklaşımlar**, Ankara: Gazi Kitabevi

Ekin, Nusret (2001). “İşsizlik Sorununa Yeniden Bakış”, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt:16

Emek, A. (2006). **Hazır Giyim**, Ankara: T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.

Erbay, Y. (1996). **Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerinin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri**, Ankara: İçişleri Bakanlığı Yayınları.

Erdoğan, İ. (1999). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı

Eren, E. (2000). **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım.

Eren, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım

Eroğlu, F. (1995). **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Basım.

Ertekin, Y. (1993). **Stres ve Yönetim**, Ankara: TODAİE Yayınları, Sayı:253

Ertürk, M. (2000). **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul: Beta Basım

Güney, S. A. (2002). “**Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin Başarı Şartları**”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:1, Cilt:20, ss:59-78.

Halıcı, A. (2003). “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma”, www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/9/09-ali/ali.htm Erişim Tarihi: 12.12.2006.

Haşit, G. (1999). “**İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Haşit, G. (2000). **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Hatipoğlu, Z. (1998). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları

Hatiboğlu, Z. (2003). **Özet Pazarlama Yönetimi ve Stratejisi**, İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları.

Kotler, P. Gery, A. (1991). **Principles of Marketing**, New Jersey: Prentice Hall International Edition

Kotler, P. (2000). **Marketing Manegement**, New Jersey: Prentice Hall International Edition

Mucuk, İ. (1997). **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Müftüoğlu, T. (1989). **İşletme İktisadı**, Ankara: Turhan Kitabevi

Nayman, M. H. (1995). “**İşletmelerde Kriz ve Kriz Yönetimi: Sigorta Sektöründe Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma**”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Nişlioğlu, H. (1991). “**Bir Krizin Ardından**”, Anatolia, Sayı:21-22, Yıl:2, ss:37-40.

Odabaşı, Y. (1995). **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları:Eskişehir

Oluç, M. (1987). “**Pazarlama Sözcüğünün Ortaya Çıkması ve Pazarlama Düşüncesindeki Gelişme**”, Pazarlama Dünyası, Yıl:1, Sayı:1.

Önal, G. (1997). **Halkla İlişkiler**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Özdevecioğlu, M. (2002). “**Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma**”, www.ceterisparibus.net/arsiv/m_ozdevecioglu.doc Erişim Tarihi: 12.12.2005.

Öztürk, A. (2003). “**Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Uygulama**”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

Öztürk, A. (1994). “**21. Yüzyılda İşletme Yöneticiliği**”, Yönetim Dergisi, Sayı: 23, Cilt:7, ss:34-39.

Paksoy, A. Ç. (1999). **Türkiye’deki Halkla İlişkiler Uygulamaları**, İstanbul: Rota Yayınları.

Parılı, H. ve Türkant B. (2000). <http://www.hctar.org/pdfs/GS06.pdf>. Erişim Tarihi: 10.12.2006.

- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). **Etkili Yönetim Becerileri**, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pınar, İ. (1996). “**Kriz Pazarlaması ve Yönetimi**”, İktisat İşletme ve Finans Mali ve Ekonomik Gelişmelere Yönelik Aylık Yayın, Sayı:126, Cilt:11, ss:54-61.
- Porter, M. (1985). **Competitive Advantage and Sustaining Superior Performance**, The Free Press: New York
- Silver, A. (1990). **Taban Çöktüğü Zaman**. Çev. Naz Türer, İstanbul: Form Yayınları
- Şimşek, M. Ş. (1996). **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Damla Ofset.
- Şimşek, M. Ş. (1998). **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Damla Ofset.
- Şimşek, M. Ş. (2001). **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Günay Ofset.
- Tack, P. B. (1988). **Kriz Zamanı Yönetim**, Çev.: Yakut Güneri, İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Tağraf, H. ve Arslan, N. T. (2003). “**Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım**”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:1, Cilt:4, ss:149-160.
- Tanrısevdi, A. ve Hançer, M. (2003). “**Krizlere Yönelik Stratejiler ve Bu Stratejilerin Uygulanması: Türkiye Seyahat Acenteleri Örneği**”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı:2, Cilt:14, ss:119-131.
- Tek, Ö. B. (1997). **Pazarlama İlkeleri**, İzmir: Cem Matbaası.
- Tekin, M. ve Zerenler, M. (2005). **Krizi Yönetebilmenin Sırları**, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y. (2004). **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Topaloğlu, M. ve Tunç, A. (1997). “**İşletmelerde Kriz Yönetimi**”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı:1-2, Yıl:8, ss:88-94.
- Tuna, M. (1997). “**Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Yöneticilerin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Ait Bir Uygulama**”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Tutar, H. (2000). **Kriz ve Stres ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayınları

Türkel, S. (2001). “**Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim**”. İşveren Dergisi: İstanbul

Tüz, M. V. (1996). **Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi**, Bursa: Ekin Kitabevi.

Tüz, M. V. (2001). **Kriz ve İşletme Yönetimi**, Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Uslu, A. T. (1999). “**Ekonomik Kriz Dönemlerinde Stratejik Pazarlama Yönetimi ve Tüketici Davranışları**”, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:1, Cilt: 15, ss: 465-478.

Uzun, D. (2001). “**Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama**”, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

Yavaş, A. ve Aydoğdu, Ö. (2004). “**Küresel Krizleri Yönet(eme)mek Turizm ve Terörizm**”, I. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, 15-16 Nisan 2004, Balıkesir.

Yenidoğan, E. R. (2000). “**Ekonomik krizde işletme Yönetimi**”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

Yiğitoğlu, G. (2003). “**İşletmelerde Kriz Yönetimi Uygulamaları ve Kayseri Tekstil ve Giyim İşletmelerinde Bir Araştırma**”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

Yükselen, C. (2001). **Pazarlama İlkeler-Yönetim**, Ankara: Detay Yayıncılık

EKLER

EK 1: Anket Formu

Sayın.....İşletme Yöneticisi,

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Yüksek Lisans yapan Kenan DÜZGÜN “Hazır Giyim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Kriz Dönemlerindeki Pazarlama Stratejileri” başlıklı araştırmayı yürütmektedir. Çalışmanın bir bölümünü oluşturan ekleri doldurup önceden adres ve pulu yapıştırılmış zarfta göndermenizi rica ediyoruz.

Size ulaştırdığımız anketin amacı, hazır giyim işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerini tespit ederek, uygulanan bu pazarlama stratejilerinin krizleri atlatmalarına ilişkin etkilerini belirleyebilmektir.

Toplanan veriler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacağından işletme ve kişi adları açıklanmayacaktır. Araştırma ile ilgili daha ayrıntılı bilgi alınmak istendiğinde aşağıda belirtilen adrese ve telefona müracaat edilebilir.

İlginiz ve katkınız için şimdiden teşekkürlerimi iletme istiyorum.

Doç. Dr. Şule ÇİVİTÇİ

Gazi Üniversitesi

Giyim Endüstrisi ve Moda Tasarımı Eğitimi Bölümü

Beşevler/ANKARA

Telefon: 0312 212 64 60/126

Email:civitcigazi.edu.tr

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “**Hazır Giyim Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Kriz Dönemlerindeki Pazarlama Stratejileri**” konulu yüksek lisans tezinde bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar yüksek lisans tezi için kullanılacağından isim belirtmenize gerek olmayıp, elde edilen bilgiler kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır ve istenildiği takdirde araştırma bulguları tarafınıza iletilecektir. Değerli zamanınızı ayırarak katkıda bulunduğunuz için teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

Doç. Dr. Şule ÇİVİTÇİ

Kenan DÜZGÜN

1. BÖLÜM**KİŞİSEL BİLGİLER****CİNSİYETİNİZ**

Bay ()
Bayan ()

EĞİTİM DURUMUNUZ

İlköğretim ()
Lise ve dengi ()
Önlisans ()
Lisans ()
Lisans üstü ()

YAŞINIZ.....**KONUMUNUZ**

İşletme Sahibi/Genel Müdür ()
Departman Müdürü ()
Kısım Şefi ()

2. BÖLÜM**İŞLETME BİLGİLERİ****İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ**

Büyük Ölçekli İşletme ()
Küçük ve Orta Ölçekli İşletme ()
Atölye ()

İŞLETMENİN ÜRETİM YAPISI

Fason Üretim Yapan İşletme ()
Kendi Markası İçin Üretim Yapan İşletme ()
Hem Kendi Markası İçin Hem de Fason Üretim Yapan İşletme ()

İŞLETMENİN FAALİYET SÜRESİ

..... yıl (lütfen yazınız)

İŞLETMENİN FAALİYET ALANI

Çocuk Hazır Giyim ()
Erkek Hazır Giyim ()
Kadın Hazır Giyim ()
Spor Hazır Giyim ()

3. BÖLÜM

1. İşletmeniz herhangi bir krizden etkilendi mi? (Eğer cevabınız “Hayır” ise lütfen diğer bölüme (4. Bölüm) geçiniz.)
Evet () Hayır ()
2. Eğer işletmeniz herhangi bir krizden etkilendiyse an fazla etkilendiği kriz türü aşağıdakilerden hangisidir?

	Karşılaşılan Kriz Türü	(X) İşareti ile Belirtiniz
1	Doğal Afetler (Yangın, sel, deprem vb.)	
2	Ekonomik Faktörler	
3	Teknolojik faktörler	
4	Toplumsal Yapı (sosyo-kültürel)	
5	Politik Faktörler	
6	Uluslararası Çevre Faktörleri	
7	İşletmenin hiyerarşik yapısı (Ast-üst ilişkisinin esnek olmaması)	
8	Yönetsel etmenler (Yönetici yetersizliği)	
9	İşletmenin Yeterli Bilgi Toplayamaması	
10	İşletmenin Faaliyet Süresinin Uzun/Kısa Oluşu	
11	İşletmenin Tecrübesizliği (Geçmişte yaşanan olumsuzluklar)	
12	Diğer Faktörler (Teknik arızalar, hatalı personel)	

5. 4.BÖLÜM

Aşağıda işletmenizin herhangi bir krizle karşılaşması durumunda izlenebilecek pazarlama stratejilerine ilişkin bazı yargılar verilerek, sizden söz konusu yargılara hangi düzeyde katıldığınızı belirtilen ölçek üzerinde işaretlemeniz istenmektedir. Ölçeklerden; (1) “**Katılmıyorum**”, (2) “**Kararsızım**”, (3) “**Katılıyorum**” seçeneklerine karşılık gelmektedir. Lütfen sizin için en uygun olanına (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.

İşletmemiz bir krizle karşılaşması durumunda;		1	2	3
1	Moda unsuruna bağlı olarak değişen tüketici taleplerini dikkate alınarak yeni ürünler geliştirir.			
2	Mevcut üretim yapısını sürdürerek yeni müşterilere yönelir.			
3	Sektörde bulunan diğer işletmelerle birleşme yoluna gider.			
4	Yeni pazar ya da yeni müşterilere yönelme çabası içine girer			
5	Farklı faaliyet alanlarındaki işletmelerle birleşme yoluna gider.			
6	Yatırımlarını tek bir ürün çeşidine yönelik yapar.			
7	Diğer işletmelerden daha farklı ve özgün ürünler sunar.			
8	Tek bir Pazar üzerinde yoğunlaşır.			
9	Ürün çeşidini çoğaltır.			
10	Müşterilerin ortak ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunar.			
11	Ürün fiyatlarında indirim yapar.			
12	Büyük işletmelerle rekabetten kaçınır.			
13	Faaliyet alanında uzmanlaşmayı hedefler.			
14	Ürünlerde kaliteyi artırır.			
15	Rakiplerini izleyip, pazardaki durumunu muhafaza eder.			
16	Müşteri şikayetlerine acil çözümler getirir.			
17	Müşterilere satış sonrası hizmete ağırlık verir.			
18	Müşterilere ödemelerinde ekstra kolaylıklar sağlar..			
19	Kredili satışlara ağırlık verir.			
20	Müşterilere ekstra promosyon imkanı sağlar.			
21	Personelini azaltma yoluna gider.			
22	Üretim kapasitesini düşürür.			
23	Enerji maliyetlerinde tasarrufa gider.			
24	Kaliteden ödün verir.			
25	Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalardan kaçınır.			

Araştırma sonuçlarının tarafınıza gönderilmesini istiyor musunuz?

Evet ()

Hayır ()

Araştırma ile daha ayrıntılı bilgi alınmak istendiğinde aşağıda belirtilen adrese ve telefona müracaat edilebilir. İlginiz ve katkınız için tekrar teşekkürlerimi iletmek istiyorum.

Doç. Dr. Şule ÇİVİTÇİ
Gazi Üniversitesi
Mesleki Eğitim Fakültesi
Giyim Endüstrisi ve Moda Tasarımı Eğitimi Bölümü
Beşevler/ANKARA
Telefon: 0312 212 64 60/ 126
Email: civitci@gazi.edu.tr