

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİ:
KÜRESEL FİNANS KRİZİNİ YAŞAYAN BİR OTOMOTİV FİRMASININ
KRİZE TEPKİ VERİŞ BİÇİMLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Burak PEKCAN**

Anabilim Dalı : İşletme Mühendisliği

Programı : İşletme Mühendisliği

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN

HAZİRAN 2010

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİ:
KÜRESEL FİNANS KRİZİNİ YAŞAYAN BİR OTOMOTİV FİRMASININ
KRİZE TEPKİ VERİŞ BİÇİMLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Burak PEKCAN
(507071002)**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 05 Mayıs 2010

Tezin Savunulduğu Tarih : 11 Haziran 2010

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Seçkin POLAT (İTÜ)
Yrd. Doç. Dr. Mehmet ERÇEK (İTÜ)**

HAZİRAN 2010

Aileme,

ÖNSÖZ

Dünya ekonomileri, tarihin farklı dönemlerinde pek çok kriz yaşamıştır. Bu krizler arasında “ekonomik krizler” toplumları derinden sarsan ve geniş kitlelere zarar veren karakterleri ile hep ön planda olmuştur. Son yüzyılda, teknolojinin gelişmesi, ulus devletlerin yükselişi ve ülke ekonomilerinin ticaret faaliyetlerinin artışı sonucunda birbirine daha fazla bağımlı hale gelmeleri belirli bir ülkede yaşanan ekonomik krizin daha geniş coğrafyalara yayılmasına ve krizin kaynağından çok uzaktaki kitlelerin zarar görmesine de sebep olabilmektedir.

Kriz yönetimi, son yıllarda mali krizlerin giderek daha kısa periyotlarda meydana gelmesi ve dünya üzerinde daha geniş kitlelere zarar vermesi nedeniyle hem akademik çevrede hem de özel sektörde önem kazanmıştır. Ülkemizde de etkili olan 2008 küresel finans krizi ve otomotiv sektöründe krizin farklı aşamalarında kriz yönetimi yaklaşımının nasıl uygulandığı ve şirketin krize tepki veriş biçimlerinin neler olduğu bu çalışmanın temel sorusunu oluşturmaktadır. Ayrıca kriz sırasındaki ve sonrasındaki uygulamaların şirkete etkilerinin nasıl gerçekleştiği, şirketin aldığı tedbirler ile uyguladığı stratejilerin şirketin performansı ve çalışanları üzerindeki etkileri de bu çalışma kapsamında araştırılmıştır.

Ülkemizde yaşanan ekonomik krizler sonucunda kaynaklar daralmakta, ülke ekonomisi zayıflamakta, üretim ve istihdam azalmaktadır. Gelişmekte olan ekonomimize önemli ölçüde katkı sağlayan ve işgücü istihdam eden otomotiv sektörü kriz dönemlerinde bu olumsuzluklardan en fazla etkilenen sektörler arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Ülkemizdeki otomotiv firmalarının krizlerden daha az etkilenmesi, firmaların içsel ve dışsal çevrelerinin daha iyi analiz edilmesi ve içyapı kuvvetlendirilirken dış çevreyi de şekillendirici pozitif katkı yapılması ile mümkündür.

Öncelikle, danışmanlığımı üstlenme nezaketini gösteren ve salt bir tez danışmanlığının çok ötesindeki rehberliğiyle bana yeni ufuklar açan Sn. Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN’a şükranlarımı sunarım. Yüksek Lisans Eğitimim boyunca bana maddi destek sağlayan TÜBİTAK’a, tezin hazırlanması sürecinde verdikleri destek için Sn. İnan EKİCİ ve Sn. Kağan DAĞTEKİN’e teşekkür ederim.

Mayıs 2010

Burak Pekcan
(İşletme Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
SUMMARY.....	xvii
1. GİRİŞ	1
1.1 Araştırmanın Amacı	2
1.2 Araştırmanın Katkısı	2
2. YAZIN İNCELEMESİ	5
2.1 Kriz ve Kriz Yönetimi Yazını	5
2.1.1 Kriz Tanımı	5
2.1.2 Krizlere Neden Olan Unsurlar ve Krizlerin Özellikleri.....	6
2.1.3 Krizlerin Aşamaları	11
2.1.4 Kriz Yönetimi.....	16
2.1.5 Ekonomik Kriz	23
2.1.6 Krizlerin Yaygınlığı ve Etki Alanları	24
2.1.7 Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri	26
2.1.8 Kriz Dönemlerinde Tüketici Davranışları	27
2.2 Örgüt Kuramları	29
2.2.1 Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı (YKBK)	31
2.2.2 Kaynak Bağımlılığı Kuramı (KBK)	34
2.2.3 Örgütsel Ekoloji Kuramı.....	39
2.2.4 İşlem Maliyeti Kuramı.....	42
2.2.5 Örgüt Kuramlarının Karşılaştırması.....	44
3. KÜRESEL FİNANS KRİZİ VE ETKİLERİ	47
3.1 Küresel Finansal Krizin Dünya Ekonomisi Üzerindeki Etkileri.....	47
3.2 Krizin Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkileri.....	52
3.3 Ekonomik Büyüme.....	55
3.4 İstihdam	58
3.5 Dış Ticaret ve Ödemeler Dengesi	59
3.6 Otomotiv Sektörü Üzerindeki Etkiler.....	62
3.6.1 Türkiye’de Otomotiv Sektörü	62
3.6.2 Kriz Döneminde Otomotiv Sektöründeki Değişimler	65
3.6.3 Kriz Döneminde Otomotiv Sektörünün Dış Ticaret Değişimi.....	68
4. YÖNTEM VE KAPSAM	71
4.1 Araştırmanın Amacı	71
4.2 İnceleme Yapılacak Sektör ve Firmanın Seçimi	71
4.2.1 Sektör Özellikleri	71
4.2.2 Firma Özellikleri	72
4.2.3 Firmanın Bağlı Olduğu Grup	72

4.2.4 İncelenen Firma	74
4.3 Araştırma Çerçevesi.....	74
4.3.1 Örgüt ve Çevresi	75
4.3.2 Yapı ve Büyüklük	78
4.3.3 Teknoloji.....	84
4.3.4 Eyleyen (Aktör)	86
4.4 Araştırma Yöntemi.....	87
4.5 Katılımcıların Seçimi	92
4.6 Araştırma Soruları ve Veri Toplama Yaklaşımı	92
4.7 Vaka Çalışması	93
5. BULGULAR.....	97
5.1 Kriz Aşamaları.....	97
5.1.1 Krizin İlk Belirtiler Aşaması	97
5.1.2 Krizin İlk Belirtiler Aşamasındaki Önlemler ve Uygulamalar.....	105
5.1.2.1 Finansal Önlemler	107
5.1.2.2 Yeni Yatırımların Durdurulması	108
5.1.2.3 Tasarruf Tedbirlerinin Gündeme Alınması	108
5.1.3 Krizin Yayılma Aşaması	109
5.1.4 Krizin Yayılma Aşamasındaki Önlem ve Düzenlemeler	113
5.1.4.1 Finansal Önlemlerin Genişletilmesi	114
5.1.4.2 Tasarruf Önlemlerinin Genişletilmesi	116
5.1.4.3 İnsan Kaynakları Alanındaki Uygulamalar ve Önlemler	118
5.1.4.4 Satış ve Pazarlama Alanındaki Uygulamalar	124
5.1.5 ÖTV Düzenlemesi ve Krizden Çıkış Aşaması	131
5.1.6 Krizden Çıkış Aşamasındaki Uygulamalar	132
6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER.....	147
7. KATKILAR VE ÖNERİLER	161
8. KISITLAR	165

KISALTMALAR

YKBK	: Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı
KBK	: Kaynak Bağımlılığı Kuramı
KY	: Kriz Yönetimi
ACEA	: European Automobile Manufacturers' Association
EFTA	: European Free Trade Association
DBS	: Doğrudan Borçlandırma Sistemi
GSYH	: Gayrisafi Yurtiçi Hâsıla
LCV	: Light Commercial Vehicle
OSD	: Otomotiv Sanayicileri Derneği
TCMB	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
AYR	: Alacak Yaşlandırma Toplantısı
AB	: Avrupa Birliği
IMF	: International Monetary Fund
OICA	: The International Organization of Motor Vehicle Manufacturers
RAC	: Rent a Car

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1	: Kriz Nedenleri ve Kriz Türleri (Mitroff ve Anagnos, 2000,s.34-35). .	8
Çizelge 2.2	: Kriz Dönemlerinde Örgütün Karar Matrisi (Mitroff ve Anagnos, 2000, s.140).	11
Çizelge 2.3	: Kriz Dönemi Önlemleri (Tüz, 2001, s.90).	21
Çizelge 2.4	: Krizlerin Evreleri (Iacovou, 1999, s.24).	21
Çizelge 2.5	: Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı Unsurları (Pfeffer, 1997, s.160)...33	
Çizelge 2.6	: Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramını İnceleyen Araştırmacılar (Donaldson, 2001, s.29).	33
Çizelge 2.7	: Örgüt Kuramlarının Karşılaştırılması (Sargut ve Özen, 2007, s.21). .	45
Çizelge 3.1	: GSYH (1998 sabit fiyatlarıyla Bin TL) (TUİK, 1).	55
Çizelge 3.2	: GSYH Büyüme Hızları (%) (TUİK, 2).	56
Çizelge 3.3	: Kriz Döneminde İstihdam (000 kişi) (TUİK, 5).	58
Çizelge 3.4	: Ödemeler Dengesi (Milyar ABD Doları) (TCMB, 2).	59
Çizelge 4.1	: Koşul Bağımlılıklar ve Örgütsel Yapı (Donaldson, 2001, s.30).	85
Çizelge 4.2	: Mülakat Yapılan Çalışanlar (05.09.09-01.05.10 Tarihleri Arasında Yapılan Mülakatlar ve Firma Verileri).	94
Çizelge 4.3	: Değerlendirme Toplantısı Katılımcıları (Z firması, 12).	94
Çizelge 4.4	: Araştırmacılar İle Yapılan Görüşmeler (10.08.09-08.08.09 Tarihli Görüşmeler).	95
Çizelge 5.1	: Otomotiv Satışları (Bütçe/Gerçekleşen) (Z firması, 10).	101
Çizelge 5.2	: Marka Bazında Otomotiv Pazarı (Z firması, 10).	101
Çizelge 5.3	: Otomotiv Satışları (Bütçe/Gerçekleşen) (Z firması, 10).	102
Çizelge 5.4	: İlk Belirtiler Aşamasındaki Önlemler (05.09.09-01.05.10 Tarihleri Arasında Yapılan Mülakatlar ve Firma Verileri).	107
Çizelge 5.5	: 2008 / 2007 Yılları Karşılaştırması (OSD, 11).	111
Çizelge 5.6	: 2008 Yılı Pazar, Üretim ve İhracat Rakamları (OSD, 11).	111
Çizelge 5.7	: İmalat Sanayi Kapasite Kullanım Oranları (TUİK, 11).	112
Çizelge 5.8	: Krizin Yayılma Aşamasındaki Uygulamalar (05.09.09 – 01.05.10 Tarihleri Arasında Yapılan Mülakatlar ve Firma Verileri)	114
Çizelge 5.9	: Markalara Göre Satış Sıralaması (OSD, 10).	132
Çizelge 5.10	: Krizden Çıkış Aşamasındaki Uygulamalar (05.09.09 – 01.05.10 Tarihleri Arasında Yapılan Mülakatlar ve Firma Verileri).	134

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1	: Çöküş Derinleştikçe Artan Performans Boşluğu (Weitzel ve Jonsson, 1989, s.102).....	13
Şekil 2.2	: Krizlerin Aşamaları (Fink, 1986, s.20).	15
Şekil 2.3	: Kriz Döngülerinin Algılanış Biçimleri (Fink, 1986, s.20).	16
Şekil 2.4	: Kriz Yönetimi Süreci (Grove, 1997, s.33).	20
Şekil 2.5	: Sermaye Akımları (Eğilmez, 2009, s.54).....	25
Şekil 2.6	: Kriz Dönemi Tüketici Davranışları (Pandelica ve diğ., 2010, s.153).....	28
Şekil 3.1	: ABD’de Ev Fiyatlarındaki Yıllık Artış (Ünal ve Kaya, 2009, s.5).	49
Şekil 3.2	: Büyüme Hızı ve Kompozisyonu (% Puan) (TCMB, 1).	57
Şekil 3.3	: Sektörlerin Büyümeye Katkıları (% Puan) (TCMB, 1).	57
Şekil 3.4	: Cari Denge/ GSYH ve Enerji Fiyatlarının Etkisi (%) (TCMB, 2).	60
Şekil 3.5	: İhracat, İthalat ve Dış Ticaret Açığının Gelişimi (Milyar \$, TCMB, 2).	60
Şekil 3.6	: Yurtiçine Doğrudan Yabancı Sermaye Girişi (Milyar \$) (Ünal ve Kaya, 2009, s.13).....	61
Şekil 3.7	: Otomotiv Sektörünün Ekonomiye Katkıları (OSD, 2).	62
Şekil 3.8	: Toplam Otomotiv Üretimi (İTO Otomotiv Sektör Raporu, 2009, s.14).	64
Şekil 3.9	: Türkiye Otomotiv Üretimi Dağılımı (İTO, 2009, s.18).	65
Şekil 3.10	: Toplam Pazar (Otomobil + Ticari Araç) (OSD, 5).	66
Şekil 3.11	: Hafif Ticari Araç Pazarı (OSD, 5).	67
Şekil 3.12	: Toplam Üretim ve Otomobil Üretimi (OSD, 4).	67
Şekil 3.13	: AB (27) ve EFTA Otomobil Pazarı 2008 (x1.000) (OSD, 6).	68
Şekil 3.14	: AB (27) ve EFTA LCV Pazarı 2008 (x1.000) (OSD 6).	69
Şekil 3.15	: 2008 Yılı Otomotiv Ürünleri Dış Ticareti (Milyon \$) (OSD, 7).	70
Şekil 4.1	: Firmanın Organizasyon Yapısı (Z firması, 4).	79
Şekil 4.2	: Örgütün Coğrafi Yayılım Şeması (Z firması, 6).	81
Şekil 5.1	: TCMB Döviz Satış Kurları (Z firması, 8).	98
Şekil 5.2	: Tüketici Fiyat Endeksi (Z firması, 9).	98
Şekil 5.3	: Tüketici Kredileri (Z firması, 9).	99
Şekil 5.4	: Tüketici Güven Endeksi (TUIK, 8).	99
Şekil 5.5	: Otomobil Satın Alma Eğilimi (Z firması, 9).	100
Şekil 5.6	: Sanayi Üretim Endeksi (TUIK, 9).	100
Şekil 5.7	: A firması 2008 Yılı Ciro (x 1.000TL) (Z firması, 11).	103
Şekil 5.8	: Otomotiv Pazarı Büyüme Oranları (OSD, 11).	110
Şekil 5.9	: İmalat Sanayi Kapasite Kullanım Oranları (TUIK, 11).	112
Şekil 5.10	: Otomotiv Pazarı (OSD, 8).	132

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİ: KÜRESEL FİNANS KRİZİNİ YAŞAYAN BİR OTOMOTİV FİRMASININ KRİZE TEPKİ VERİŞ BİÇİMLERİ

ÖZET

Kriz ve kriz yönetimi kavramları gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir. 1929 dünya ekonomik buhranı, 1970’li yıllarda yaşanan petrol krizi, ülkemizde de çok etkili olan 2001 ekonomik krizi ve 2008 yılında yaşanan küresel mali kriz ile bu krizlerin arasındaki zaman diminin gittikçe kısalıyor olması, krizin gelişen dünyada olağan bir durum halini almasına neden olmuştur.

Ekonomik krizler hem yerel ekonomiler için ciddi sonuçlar doğurmakta, hem de uluslararası finansal piyasaların daha çok bütünleşmesiyle diğer ülkelere daha çabuk yayılarak zarar vermektedir.

Bu araştırmada otomotiv sektöründe faaliyet gösteren ve ekonomik kriz dönemini geçiren büyük bir otomotiv firması incelenmiştir. Türkiye otomotiv sektöründe toplam satışların %40’ı ilk dört büyük firma tarafından gerçekleştirilmektedir. İncelenen firma ise sektörde lider bir firma olup ülkenin birçok bölgesinde faaliyet göstermektedir. Örgüt kuramları ve kriz yönetimi yazınından temellerini alan bu çalışmada örgütün krizin farklı aşamalarında izlediği stratejiler, aldığı tedbirler ve uygulamaların örgütün genel durumu, mali ve operasyonel yapısı ile çalışanları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu açıklayıcı araştırmada veriler örgütün yönetiminde söz sahibi kişiler ile yapılan derinlemesine mülakatlar, firma raporları, sektör raporları ve üst düzey yönetimin haftalık toplantı sunumlarının analizi ile toplanmıştır. Bulgular Yapısal Koşul Bağımlılık ve Kaynak Bağımlılığı Kuramlarının kavramları çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Kriz dönemlerinde otomotiv sektörü çok hızlı ve olumsuz yönde etkilenmekte, firmalar kaynakların daraldığı ve yaşam şartlarının zorlaştığı dış çevrede yaşamlarını sürdürebilmek için maliyetlerini kısmakta, insan kaynağını azaltmakta, farklı saldırı ve savunma stratejileri ile rakiplerinden sıyrılmaya çalışmakta ve rakiplerinden boşalan alanlarda pay sahibi olabilmek için çabalamaktadır. Uygulanan tüm bu stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilen uygulamalar otomotiv firmalarının pazar payını, finansal yapısını, insan kaynaklarını ve operasyonel süreçlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkilemekte, daha iyi bir konuma gelebilmek için yapılanlar firmanın geneli üzerinde negatif etkiler de yaratabilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Koşul Bağımlılık Kuramı, Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Otomotiv Sektörü.

CRISIS MANAGEMENT IN THE AUTOMOTIVE SECTOR: CRISIS RESPONSE MOTIVES OF AN AUTOMOTIVE COMPANY FACING THE GLOBAL FINANCIAL CRISIS

SUMMARY

Every day, crisis and crisis management concepts are becoming more important. The economic crisis of 1929, petroleum crisis in the 1970's, the economic crisis of 2001 which resulted in severe losses in our country, the global financial crisis of 2008 and the shortening time period between these crises resulted in the understanding of the crisis as an ordinary situation in the world.

The economic crises harm the local economies and as the international financial markets become more integrated, the crises spread from one country to another more rapidly and cause more damage.

In this study an important automotive company operating in the Turkish automotive sector is analyzed. In this sector, the first four big players constitute 40% of the total industry sales, and the company analyzed is the market leader. Taking its concepts and review both from organizational and crisis management literature, the strategies, precautions and practices applied before, during and after the crisis period and the effects resulting from these strategies on the overall financial and operational state of the organization and its members are investigated, taking the advantages of the case study method. In this qualitative study, data were collected by in-depth interviews with company authorities, company reports, sector reports and weekly presentations of the executive committee of the firm. Findings were evaluated according to the concepts of the Contingency Theory and the Resource-Based Theory.

The automotive companies get affected by the crisis quickly and negatively. In order to survive in a changing environment in which the resources are diminishing and the economic life is getting harder, the automotive companies reduce their costs, human resources, try to differentiate from their rivals in the market by means of offensive and defensive strategies and aim to grab the spaces their rivals withdraw. All the actions taken parallel to these strategies affect the market shares, financial position, human resources and operational procedures of the companies and the actions taken to improve the general position of the firm may cause negative affects too.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Contingency Theory, Resource Based Theory, Automotive Sector

1. GİRİŞ

Günümüz şartlarında rekabetin artması, ürün yaşam döngülerinin kısılması, teknolojinin gelişmesi ile birlikte tüketicilerin üretici karşısında daha talepkar ve bilgili hale gelmesi şirketleri pazara daha kısa vadede ürün sunmaya, değişen çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlamaya ve içsel-dışsal kaynaklı krizlere karşı daha sağlam temeller kurmaya zorlamaktadır.

Normal piyasa koşullarında faaliyetlerini sürdürebilen çoğu şirket, kriz dönemlerinde hem fiziki varlıkları hem de çalışan sayısı olarak çabuk küçülmekte, faaliyet gösterdiği ekonomik çevreden çok kısa süre içinde silinebilmekte, dışarıdan bakıldığında “sağlam” temelli görünen çoğu şirket de kriz dönemlerinde büyümelerini sürdürememektedir.

Kriz dönemlerini krizi iyi analiz ederek geçiren ve kriz sonrasında halen ayakta durabilen şirketler ise büyümekte, diğer şirketlerin boşalttığı pazarları ele geçirmekte ve kriz öncesine göre daha kuvvetli yapılara ulaşabilmektedir.

Kriz yönetimi, gün geçtikçe daha önemli hale gelen bir kavramdır. Bu kavramın öneminin, hem firmalar düzeyinde, hem de daha makro boyutta ülkeler seviyesinde birçok alanda vurgulandığı görülmektedir.

Çevredeki belirsizlik ve değişiklik durumu krize dönüştüğünde, örgütleri beklenmedik tehlikeler veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirebilmelerine bağlı olmaktadır. İster tehlike olsun, ister fırsat olsun beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, örgütleri plansız değişmeye zorlamakta ve hatta krize sevk edebilmektedir (Baran, 2009, s.1). Bununla birlikte, finansal krizlerin farklı coğrafyalarda ve farklı makroekonomik şartlarda ortaya çıkıyor olması ve dolayısıyla her bir krizin kendine özgü unsurlara sahip olması krizlerin öngörülmesini zorlaştırmaktadır (Erdoğan, 2006, s1).

Gerçekleştirilen bu tez çalışması, otomotiv sektöründe kriz yönetimine dair Türkiye örneği üzerinde oluşturulacak bir modelle örgüt kuramlarına dayalı örgütsel davranış ve kriz yönetimi kavramlarına dikkat çekmekte ve şirketler için hayati önem taşıyan kriz yönetimi sürecini incelemeye çalışmaktadır.

1.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırma kriz dönemlerinde örgütlerin davranışlarını örgüt kuramları perspektifinden incelemektedir. Kriz döneminden geçmekte olan bir otomotiv şirketinin stratejik seçimlerine, krizi algılama ve ona karşı tepki verme süreçlerine ışık tutmayı, alınan tedbirlerin ve uygulanan düzenlemelerin örgütün yeni ve değişmiş olan çevresi içindeki durumunu nasıl ve ne yönde etkilediğini ortaya çıkarmayı, değişen örgüt içerisinde çalışanlar üzerindeki etkilerine de ışık utmayı hedeflemektedir. Bunu yapmaya çalışırken örgüt kuramlarının inceleme değişkenleri dikkate alınmaktadır. Yapısal Koşul Bağımlılık kuramının temel kavramları olan strateji, büyüklük, teknoloji ve çevrenin kriz döneminde nasıl değişim geçirdiği, örgütün yeni düzene uyum sağlama yolunda neler yaptığı, uyum sağlarken çevreyi değiştirici ve kendi lehine şekillendirici stratejik seçimler yapıp yapmadığı araştırılmaktadır. Ayrıca Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nın temel araştırma sorusu olan örgütün kaynak bağımlılıklarının neler olduğu ve bunları nasıl yönettiği konusu da araştırma kapsamında incelenmektedir

1.2 Araştırmanın Katkısı

Bu çalışmada, kriz yönetimi kavramı örgüt kuramları bünyesinde işlenmekte olduğu için her iki yazından da beslenmektedir; ayrıca otomotiv sektöründeki firmaların genel davranış biçimlerini yansıttığı için akademik ve pratik boyutlarda önermeler içermektedir. Koşul bağımlılık kuramı ile kriz döneminde işletme davranışları açıklanmakta, bu kuramı tamamlayıcı olarak kaynak bağımlılığı kuramının kavramları kullanılmaktadır. Örnek olay yöntemi kullanılarak işletmenin bir bütün olarak krize bakış açısı ve kriz döneminde uyguladığı stratejiler ortaya koyulmakta, her yönetim kademesinde krizin ve kriz döneminde işletmenin algılanış biçimi açıklanmaktadır.

Araştırmada kriz dönemindeki uygulamalara ilişkin elde edilen bilgi birikiminin çoğunluğu pratik hayatta uygulanan yöntemlerden derlenmiştir. Bu araştırma açıklayıcı bir araştırma olsa da Pang'ın (2006, s. 373) da belirttiği gibi ampirik araştırmalar kuramlar ile uygulamanın nasıl birleştirilebilece ine dair zengin içerik  er evesleri sunmaktadır. Ayrıca araştırma, kendinden sonraki araştırmalar için bir bilgi kaynağı olma özelliği taşımaktadır.

2. YAZIN İNCELEMESİ

2.1 Kriz ve Kriz Yönetimi Yazını

Otomotiv sektöründe kriz yönetimi konulu bu çalışmanın ilk bölümünde kriz kavramı açıklanmaktadır. Krizlerin özellikleri, ortaya çıkış nedenleri, işletmeler üzerindeki etkileri ve aşamalarına değinilerek yönetim yazınında kriz yönetimi kavramı açıklanmaktadır. Çalışmanın devamında örgüt kuramları açıklanmakta ve kriz yönetiminin bağdaştırıldığı örgüt kuramı olan kaynak bağımlılığı kuramı ayrıntılandırılmaktadır.

2.1.1 Kriz Tanımı

Kriz kelimesi, köken olarak Yunanca “*krisis*” kelimesinden gelmekte ve muhakeme, seçim veya karar anlamı taşımaktadır. Ancak terimin kullanımı, hem araştırmacıların disiplinine hem de kullanıldığı araştırma çerçevesine göre değişiklik gösterebilmektedir (Preble, 1997).

Nardalı ve Çivi’nin (2004, s.80) aktardıklarına göre, Oxford sözlüğü krizi daha iyi ya da daha kötüye gitmek için dönüm noktası olarak tanımlamaktadır. Advanced Oxford Dictionary’de ise kriz zor zamanlar gelecek endişesi ve tehlikesi gibi nedenlerle ortaya çıkan yaşamsal dönüm noktası, Meydan Laurus Sözlüğünde olayların değişik yönde gelişmesi nedeniyle ortaya çıkan karışık durum, Türk Dil Kurumu tarafından basılan Türkçe Sözlük’te ise sonucu tehlikeli olabilecek durum, bunalım olarak ifade edilmektedir.

Yönetim yazınında ise kriz aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır: “Örgütsel bir kriz, bir organizasyonun yaşama yeteneğini tehdit eden ve nedeninin, etkilerinin ve çözüm şekillerinin belirsiz olması özelliklerini gösteren, aynı zamanda da kararların kesin ve hızlı verilmesi gerektiğine inanılan düşük olasılıklı ama kuvvetli etkileri olan bir olaydır” (Pearson ve Clair, 1998, s.59). Kriz, işletme örgütünün normal faaliyetlerini tahrip eden önemli bir dengesizlik durumudur. Örgütün uzun ve kısa dönemli amaçlarını tehdit eden, acil tepkiler gerektiren ve bununla birlikte yanıt için karar verme süresini kısıtlayan ve en önemlisi varlığıyla karar verme birimlerini şaşırtan ve

kararsızlığa sürükleyen bir süreçtir (Irvine, 1987, s.36-37). Kriz; “Belirli bir anda veya son derece hayati önemi olan bir zamanda daha kötüye dönüş noktası (Titiz ve Çarıkçı, 2004, s.204); “kritik bir devreye ulaşan durum (Fink,1986, s.15), çabuk uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler (Saraçoğlu, 1995, s.196); örgütlenmemiş ve planlanmamış bir olayın işletmenin bütününe etkileyecek sonuçları ve yansımaları” şekillerinde tanımlanmaktadır. Genel bir çerçeve ile kriz, “tehdit edici şartlara müdahale edebilme yetersizliği” olarak da tanımlanmıştır (Can, 1992 s.300).

2.1.2 Krizlere Neden Olan Unsurlar ve Krizlerin Özellikleri

Kriz dönemleri, örgütler için sorunların üstesinden gelmenin zorlaştığı zaman dilimleridir. Çoğu zaman kaçınılan, gerçekleşmesi beklenmeyen dönemlerdir. İşletme var olmakla yok olmak arasında keskin bir uçurumun eşiğine gelir. Krize girmiş olan örgütte zaman ve bilgi eksikliği çok fazla hissedilir. Yöneticiler başta olmak üzere, çalışanlar arasında büyük gerilimler yaşanabilir (Can, 1994, s.300).

Doğal afetler dışındaki bütün sorunlar, başka bir deyişle meydana gelen bütün ekonomik ve sosyal gelişmeler işletmelere çeşitli belirtilerle kriz sinyalleri verebilmektedirler (Harmann, 1972:13). Kriz dönemleri, iç ve dış etkenlerin hızla değişim göstermesinden dolayı, aynı zamanda, karar verme sürecinde kritik kararların hızla alınmasını gerektirir. Bu da, kriz dönemlerinin zaman baskısı altında oldukça yüksek derecede ve belirsiz ortamda kritik kararlar alınmasını gerektiren, sosyal sistemin temel değer ve normlarına veya temel yapılarına ciddi bir tehdit oluşturan dönemler olduğunu göstermektedir (Rosenthal-Kouzmin, 1993:1-12).

İşletmelerin krize girmesinde etkili olabilecek sayısız unsurlardan söz edilebilmektedir. Krizler nakit sıkıntısı, satışların düşüşü, ani pazar değişikliği, uluslararası olumsuz olaylar, kanunlar ve düzenlemelerdeki ani değişiklik, yeni hükümet düzenlemeleri, olumsuz kamu anlayışı, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği, bilgilerin güncel olmaması ve yetersiz haberleşme gibi birçok unsurdan kaynaklanabilmektedir. Özellikle ülke ekonomisinin içinde bulunduğu olumsuz durumlar işletmeler açısından da önemli bir kriz nedeni olabilmektedir. Döviz darboğazları, dış borç ödeme sıkıntıları, yeterli yabancı sermayenin ithal edilememesi, uluslararası finans çevrelerinde ülke kredi notlarının düşmesi, işsizlik sorunları vb. unsurlar krizlerin hem sonucu hem de nedenleri arasında sayılabilmektedir (Sweezy-Magdoff,1983, s.26-27).

Ekonomide yaşanan çeşitli dalgalanma dönemlerinde belirsizliklerin düzeyi daha yüksek olmaktadır. Ekonomik dengesizlikler ve enflasyonist ortamdan doğan fiyat yükselişleri, işletmelerin ve tüketicilerin satın alma gücünü azaltarak ve üretim maliyetlerini artırarak, işletmenin mali yapısında ve üretim yeteneğinde önemli olumsuzluklara neden olabilmektedir (Erdil, 1994, s.215). Özellikle ekonomik belirsizlik ve istikrarsızlık yaratan unsurlar içinde yer alan enflasyon, istihdam sorunları, emisyon hacmindeki daralmalar, para piyasalarında yaşanan dalgalanmalar, döviz kuru dalgalanmaları, ithalat ve ihracat rejimindeki belirsizlikler tüm piyasalarda belirsizliklere ve dolayısıyla da krize neden olmaktadır (Silver, 1994, s.114). Bununla birlikte işletme içi unsurlar da birer kriz kaynağı olabilmektedir. Kısaca, krizlerin nedenlerini iç ve dış değişkenler olmak üzere iki başlıkta incelemek mümkündür. Dış değişkenlere örnek olarak deprem, sel baskını gibi doğal afetler, yaşanan toplumun kültürel ve sosyal değerleri doğrultusunda oluşan farklı müşteri istekleri, teknolojik yenilikler, ülkenin ve bazen de dünyanın içinde bulunduğu makroekonomik darboğazlar gösterilebilir. İç değişkenlere örnek olarak da yönetici sorunları, rekabet, şirketin oturmuş bir kurum kültürünün olmaması, var olan kimliğin çalışanlar tarafından bilinmemesi veya benimsenmemesi, motivasyon eksikliği gösterilebilir.

İşletmelerin yaşamlarında zor ve sancılı dönemleri oluşturan krizler, ortaya çıktıkları dönemde kendilerine özgü özellikler taşırlar. Krizin türüne göre dönemin özellikleri de farklılık gösterir. Çizelge 2.1’de ortaya çıkma olasılığına sahip büyük krizlere yer verilmiştir (Mitroff, 2000, s.34-35). Bununla birlikte bazı özellikler her türlü krizlerin niteliğini aşarak, kriz dönemlerinin genel özelliklerini yansıtabilir. Bu tür özelliklere, kriz döneminin özellikleri denilebilir.

Çizelge 2.1 : Kriz Nedenleri ve Kriz Türleri (Mitroff ve Anagnos, 2000,s.34-35).

Kriz Nedenleri	Kriz Türleri
Ekonomik	Çalışanların greve gitmeleri Çalışanların işyerinde huzursuzluk çıkarmaları İş kıtlığı (yeterince işin olmaması) Hisse değerlerindeki dalgalanma ve büyük düşüşler Piyasada / borsada hızla yayılan büyük iflaslar Kazançlarda (gelir / kar) görülen büyük azalmalar
Bilgi Kaynaklı	Gizli bilgi ve tescil - patent kaybı Gerçek olmayan bilgi Bilgisayar kayıtlarını asla dışı yollarla değiştirmek Müşteriler, tedarikçiler vb. bilgisayarlardaki önemli bilgilerin kaybı
Fiziksel Kayıplar	Önemi demirbaş, malzeme, gereçlerin kaybı Önemi demirbaş, malzeme ve gereçlerin bozulması Önemi tesislerin / fabrikaların kaybı Büyük fabrikalarda aksama / bozulma
İnsan Kaynaklı	Önemi bir üst düzey yöneticinin kaybı Önemi bir çalışanın kaybı Devamsızlıkların artması Kazaların ve vandalizmin artması İşyerinde şiddet
İtibarla İlgili Olanlar	İftiralar, Dedikodular Kötü Şakalar, Söylentiler İşletme itibarına verilen zararlar İşletme logosunu değiştirmek
Eylemler	Ürünü değiştirmek / bozmak Kaçırılma, Rehin alınma Terörizm, İşyerinde şiddet uygulama
Doğal Felaketler	Depremler, Yangınlar, Sel baskınları Patlamalar, Tayfunlar, Kasırgalar

Krizlerin aynı zamanda belirli ortak özellikleri vardır (Akat, Budak ve Budak, 1999, s.335):

- Krizler geniş bir paydaş kitlesi üzerinde etkili olurlar
- Krizler acil bir yanıt verilmesi için zaman baskısı yaratır
- Bir kriz çoğunlukla örgüte sürpriz yaratır, örgütün tahmin ve krizi önleme mekanizmaları yetersiz kalır
- Neden ve etkilerin açık olmadığı yüksek belirsizlik ortamı hâkimdir
- Bir kriz örgütün hedeflerini ve varlığını tehdit eder
- Krizler karar veren kişilerde gerilim yaratırlar

Krize neden olan belirli unsurlar olduğu gibi, krizler yaşanmadan önce de bazı öncü değişimler yaşanmaktadır. Burnett'in de belirttiği gibi krizler hiçbir zaman habersiz gelmemekte, mutlaka erken uyarı sinyalleri içermektedir. Gelecekleri kesin olmakla birlikte geliş tarihleri genellikle önceden bilinmemektedir (Burnett, 1998, s.474).

Krizler başlangıçlarına göre ikiye ayrılabilirler (Hwang ve Lichtenthal, 2000, s.133). Birincisini doğal felaketler gibi ansızın ortaya çıkan krizler oluşturur. İkinci gruba ise birikimli olarak zaman içinde patlak veren krizler girmektedir. Ani krizler, işletmenin yöneticilerine yeterince uyarı sinyali vermeden; çalışanları, yatırımcıları, müşterileri, tedarikçileri, kamuoyunu ve şirketin gelirini, hisse senedi fiyatlarını olumsuz anlamda etkileyen ani bozulma ve dengesizlik durumlarını içermektedirler. İçten içe devam eden krizler ise, şirketin dışından veya içinden genel olarak doğrudan anlaşılamayan, ancak çeşitli zamanlarda farklı sinyallerle ve uygulanan analiz ve denetim teknikleri ile algılanabilen kriz şekilleridir. Her iki kriz şeklinde de işletme faaliyetleri açısından olumsuz etkiler ve maliyetler ortaya çıkmaktadır (Irvine, 1987, s.37). Birinci grupta risk yönetimi önem kazanırken, ikincisinde kötüye gidişi algılayabilecek hazırlıkların varlığı ön plana çıkmaktadır.

İç veya dış unsurlardan kaynaklanan krizlerin temel özelliklerini Göztaş (1997, s.16-17) aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

- Örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit etmesi,
- Örgütün önleme ve öngörme mekanizmalarının yetersiz kalması,
- Acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı,
- Beklenmedik ve ani değişikliklerin sürpriz olması,
- Karar vericilerde gerilim yaratması,
- Korku ve paniğe yol açması,
- Kontrol edilme güçlüğü olması,
- Yaşamsal bir dönüm noktası olması,
- Firmanın imajını, insan kaynaklarını, finans yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi,
- Bir sistem ya da alt sistemde bütün sistemi o anki ve/veya gelecekteki çalışma açısından psikolojik, fiziksel ve /veya varlıksal olarak etkilemesi şeklinde sıralanabilir.

Krizler yukarıda sıralanan özellikleri neticesinde işletmelerin daha hızlı, daha kesin ve çözüm üretici kararlar almalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu anlamda kriz dönemlerinin önemli bir unsuru da zaman baskısı olarak ortaya çıkmaktadır. Zaman

baskısının üç önemli özelliği vardır. Zaman baskısı “görevlerin güçlük derecesini artırmakta”, “karar vermek için gerekli olan süreyi kısaltmakta” ve “karar verme sürecini ve sonuçlarını doğrudan etkilemektedir” (Smith ve Hayne, 1997, s.97-98). Zaman baskısı altında iş yapan yöneticilerin gerilim seviyesi de doğal olarak artmaktadır. Gerilim altında alınan kararlar hata oranını artırabileceği gibi, sorunların çözüm sürecinin uzamasına da neden olabilmektedir. Böylece işletme yöneticileri sorunları çözme yeteneklerini yitirebilmekte ve kendilerine olan güvenleri azalmaktadır. Bunun yanı sıra işletmedeki çalışma grupları daha verimsiz çalışmakta ve çatışmalar artmaktadır. Krizlerin işletmeler üzerindeki sonuçları şu başlıklar altında toplanabilmektedir (Smith ve Hayne, 1997, s.97-98):

- Yönetim kararlarının merkezileşmesi,
- Hızlı karar verme baskısı,
- Uyum yeteneğinin azalması,
- Gerilimin artması,
- Güvenin sarsılması,
- Beklenmeyen maliyetler

Kriz dönemlerinde yöneticiler yukarıda sayılan unsurların varlığında büyük bir karar sınavından geçmektedirler. Alınması gereken kararın önemi ve acil alınma zorunluluğu işin yapılabilirliğini zorlaştırmaktadır. Yöneticilerin verecekleri kararlar kamuoyuna da işletmenin etik görüntüsünü yansıtmaktadır. Çizelge 2.2’de örgütün karar matrisinin ne tür anlamlar taşıyacağı gösterilmiştir (Mitroff ve Anagnos, 2000, s.140). İdeal durum hücre 1’deki seçenektir. Ancak çok az işletme krizlere karşı hazırlıklı olabilmektedir. Dolayısıyla sistematik olarak eyleme geçen ve sorumluluğunu kabul eden işletme sayısı oldukça sınırlı kalmaktadır.

Çizelge 2.2 : Kriz Dönemlerinde Örgütün Karar Matrisi (Mitroff ve Anagnos, 2000, s.140).

	Sorumluluğu Kabul Etmek	Sorumluluğu Reddetmek
Sistemli Olarak Düşünmek ve Eyleme Geçmek	1 Krizle Önceden Hazırdır	2 Esaslı bir Yalanlama Dönemine Girilir
Sistemli Olarak Düşünmek ve Eyleme Geçmenin Olmaması	4 Şans? Anlayışsızlık Zincirleme Tepki Üretebilir	3 Krizle Eğilimli, Krizle Tepki Zincirlerinin Hedefidir

Sistemli düşünme ve harekete geçmenin gereği olarak hücre 2’de de örgütün sorumluluğu kabul etmesi beklenirken böyle olmamaktadır. Hücre 3 durumundaki işletmelerin çok büyük kaygıları bulunmaktadır. Eyleme geçmedikleri, sistemli bir düşünüşe sahip olmadıkları gibi sorumluluk da kabul etmemektedirler. Sürekli olarak krizlere yatkındırlar. Örnek ve Aydın’ın (2008, s.33) da aktardıkları gibi bu durumdaki işletmelerin yaşacakları herhangi bir kriz sadece kendilerini değil müşterilerini ve sosyal ortaklarını da etkilemektedir. Hatta kontrol yeteneğini yitiren bu gruptaki örgütler, en kötü ihtimalin olma korkusu ile başka krizlere yol açabilmektedirler.

Hücre 4’te yer alan örgütlerin yaklaşmakta olan herhangi bir krize girmemek için şanslarının farkında olup olmadıkları belli değildir (Örnek ve Aydın, 2008, s.34). Krizlere karşı reaksiyon gösterirler ancak kontrolü sağlayamazlar. Örnek ve Aydın’ın (2008, s.34) da belirttikleri gibi bu örgütlerin sorumluluklarını kabul etmeleri kriz kontrol mekanizmaları açısından uygun olmakla birlikte, sistemli düşünmedikleri için sorun yaşarlar.

Hazırlıklı olan işletmeler krizleri kabullenirler. Kriz sinyalleri onlara olası tehlikeleri önceden haber verebilir. Örgütlerin hepsinin büyük krizlerle karşılaşabilme olasılıkları sürekli var olmakla birlikte krizlere hazırlıklı olanlar iyileşme sürecini çok hızlı tamamlayabilirler.

2.1.3 Krizlerin Aşamaları

Krizlerin anatomileri ortaya konulurken, araştırmacılar tarafından genellikle işletmelerin büyüme süreçleriyle örtüşebilecek biçimde “evre yaklaşımı” kullanılmaktadır (Örnek ve Aydın, 2008, s.21). Krizler, hastalıklarla benzer

özellikler göstermektedirler. Ne zaman ve nasıl ortaya çıkacakları belli olmayabilir. Tanının konulması ve tedavinin yapılması için en azından belirli sistem çözümleri hazır olarak bekletilmelidir. İşletmelerin karşılaştıkları krizlerin bireysel hastalıklardan en büyük farkı: Krizlerin sonuçlarının çok daha büyük ekonomik, sosyal ve kültürel sonuçlar doğurmasıdır (Örnek ve Aydın, 2008, s.21).

Krizlerin aşamalarını araştırmacılar farklı şekillerde tanımlamışlardır. Fink (1986, s.20) krizi dört aşamada tanımlarken Burnett (1998) üç aşamada tanımlamıştır. İçerikleri bakımından her iki araştırmacının ı ışık tuttuğu bölümler birbiriyle örtüşmektedir. Fink (1986, s.20) ve Tüz (2001, s.15-19), krizi bir hastalık olarak açıklamış, tıp kökenli terminolojiden oluşan bir ayrıma giderek krizin kendi içerisinde bağımlı dört farklı aşamadan oluştuğunu belirtmişlerdir:

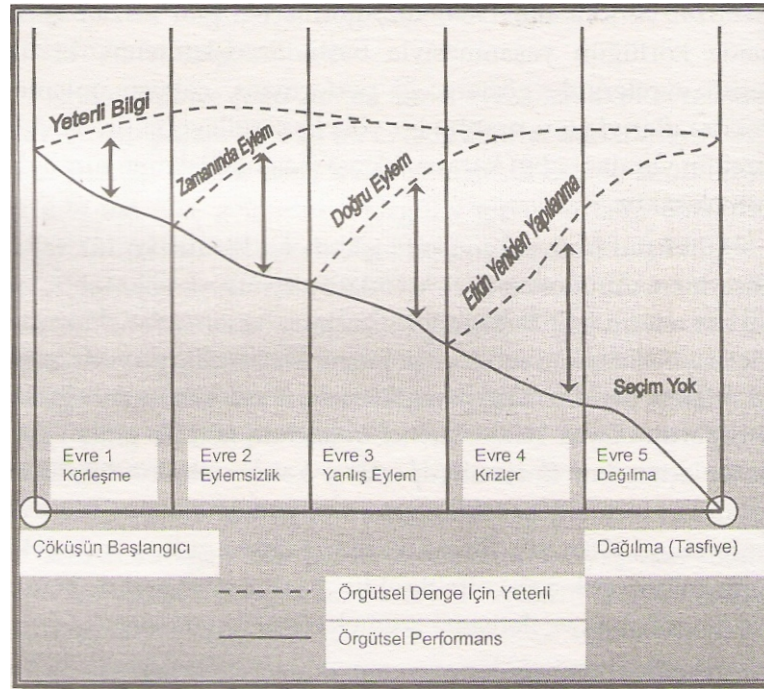
- Krizin gelişme (prodromal / build up) evresi,
- Krizin patlak verdiği (acute / breakout) evre,
- Krizin süregelen olduğu (chronic) evre,
- Krizin çözüme kavuşturulduğu (resolution) evre

Burnett (1998) ise krizlerin genel olarak üç aşamada gerçekleştiğini belirtmiştir:

- Kriz öncesi dönem (pre-crisis period),
- Kriz dönemi (crisis period),
- Kriz sonrası dönem (post-crisis period)

İlk belirtiler aşaması, krizin sinyallerini vermeye başladığı ilk aşamadır. Bu aşamada sinyal belirgin olmayabilir veya belirgin olsa dahi herhangi bir önlem alınmadığı için kriz yayılabilir. Krizlerin sinyalleri çok önemlidir. Bunun nedeni ise, sinyalleri doğru teşhis edilebilen krizlerin çözümlerinin kolaylaşması ve kısalmasıdır. Kriz Yönetimi (KY) sürecini uygulamaya geçirmiş işletmeler bu evrede topladıkları sinyallerle krizi önleyebilir ya da pozitif yönde etkilenmeyi sağlayabilirler. Belirtileri sezen işletmeler krizlerin olumsuzluklarını törpüleyerek, ortadan kaldırarak; akut veya kronik duruma gelmesinin önüne geçebilirler (Örnek ve Aydın, 2008, s.22). Örgütün dış çevreyle, müşterilerle ve ilgili diğer kişilerle olan gelişmelere karşı duyarlı olması gereken bir aşamadır (Sturges ve Diğ., 1991, s.23).

Krizin gelişim dönemini Jonsson ve Weitzel (1989, s.102) körlük, eyleme geçmeme ve yanlış eylemler olmak üzere üç aşamada tanımlamışlardır. Körlük dönemi krizin tanınması gereken dönemdir. İşletme içinde çeşitli örgütsel yetersizlikler ve performans düşüklüğü başlamıştır. Bu sorunları işletme yönetimi kriz belirtileri olarak algılamadığı için değişim ihtiyacı hissetmez. Eyleme geçmeme döneminde performans düşüklüğü devam ettiği halde işletme yönetimi olağan faaliyetlerine devam eder. Değişim yönünde eylem yoktur. Kriz belirtileri giderek ağırlaşır. Verimlilik ve kalite düşer, giderler, şikâyetler ve iş kazaları artar (Şekil 2.1).



Şekil 2.1 : Çöküş Derinleştikçe Artan Performans Boşluğu (Weitzel ve Jonsson, 1989, s.102).

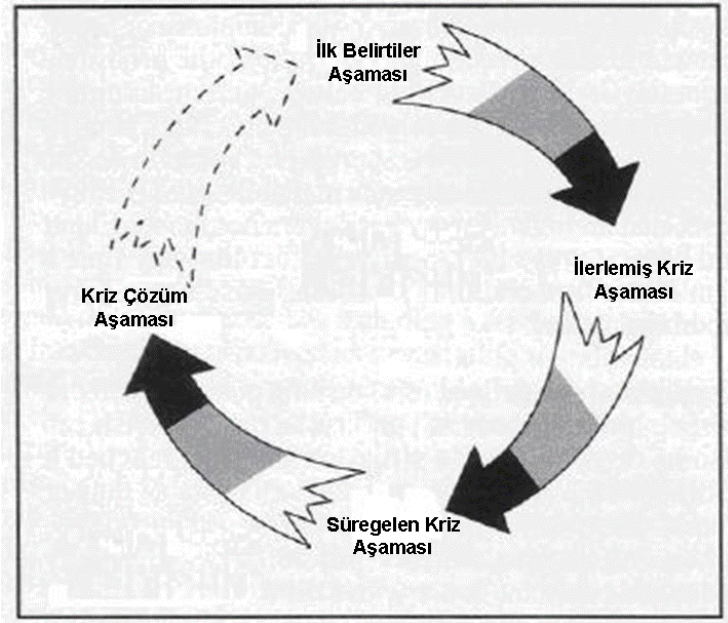
Sorunlar fark edilmeye başlanınca, bilinen çözümler uygulanır. Değişime uygun eylemlere geçilmez ve performans düşüklüğü devam ettikçe huzursuzluklar ve gerilimler artar. Panik başlayıp krizin eşiğine gelinir (Jonsson ve Weitzel, 1989, s.102).

İlerlemiş kriz aşamasında artık sinyaller sona ermiş ve kriz örgüte zarar vermeye başlamıştır. Bu zararın derecesi ise sektörün ve firmanın özelliklerine göre değişmektedir. Akut aşamada bir krizle mücadele etmenin başlıca zorluklarından biri, örgüt krizle mücadele etmeye motive olsa dahi krizin zarar verme hızına ve yoğunluğuna yetişememesi olasılığıdır. Bu aşama genellikle 4 temel aşamanın en kısası ancak en çok zarar vereni olmaktadır. Bu evrede örgütte güven ortamı

bozulmakta, çalışanlar, müşteriler tedarikçiler vb. çıkar grupları birbirlerine şüphe ile bakmaya başlamaktadırlar. Çatışmalar, denetim ve prosedürlerde artış gözlenebilmektedir. Finansal tablolar artık krizi varlığı ortaya koymaya başlamış, yöneticiler telefon faturalarının incelenmesine varacak ayrıntıdaki işlere girişmişlerdir. Performans düştükçe karşılıklı suçlamalar yüzünden stres örgütün tüm çevresine yayılır. Hiyerarşi her zamankinden daha fazla kendini hissettirir, yaratıcılık azalır. Bu dönemde çok çalışılır ancak performans düşüklüğü engellenemez. İşletmeyle ilgili olan diğer örgütler bu ilişkiyi sınırlandırmaya başlar (Summers, 1977, s.194). Başarılı bir kriz yönetimi bu safhayı kısaltabilir ve krizi daha çabuk sona erdirebilir (Fink, 1986, s.20).

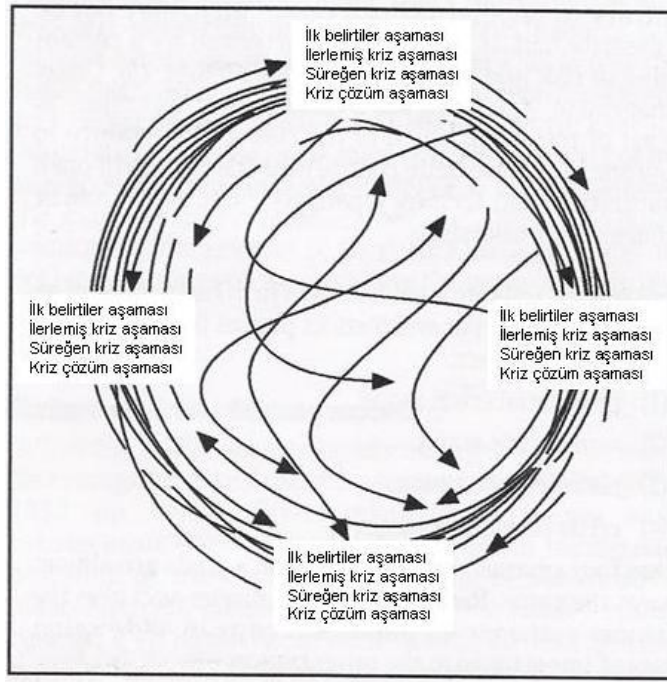
Süreğen kriz aşaması genellikle bir kriz durumunun “toparlanma” aşamasıdır. Bu aşama örgüt için bir özdeğerlendirme yapma, içsel şüphelerin yoğunlaşması, suçlu arama ve iyileşme periyodudur. Süreğenliğin ne zaman sonlanacağı belirsiz olmakla birlikte kriz yönetim planları ve iyi örgütlenmiş kriz yönetim ekibi süreyi kısaltabilir. Başarılı yöneticiler bu aşamayı ileride karşılaşılabilecek krizlere karşı bir öğrenme periyodu olarak değerlendirirler.

Kriz çözüm aşaması ise kriz yönetim hedeflerinin önceki aşamalardan geçilerek belirlenip tamamlandığı son aşamadır. İşletme değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak faaliyetlerine yeni bir ivme kazandırabilir. Kriz çözüm aşaması krizin sonlandığı aşama olmakla birlikte, başka bir krizin de ilk belirtiler aşaması olabileceği için dikkatli olunmalıdır (Fink, 1986, s.20). Bu evrede iki sonuç ortaya çıkabilir: Kriz iyi yönetilmişse işletme yeni bir ivme kazanarak başarısını artırma yönünde yol alır ya da kriz işletmenin sonunu hazırlar. Bu evredeki son şans kullanılmazsa gelişmelerden giderek kopulur ve yok oluş başlar (Sturges, 1977, s.24).



Şekil 2.2 : Krizlerin Aşamaları (Fink, 1986, s.20).

Etkin kriz planlaması, krizin sinyali (prodrome) her ne kadar karmaşık ve farkına varılması zor olsa da, erken uyarı sinyallerinin tanımlanmasını gerektirir. Organizasyon ilk belirtiler aşamasından ilerlemiş aşamaya geçtiğinde yönetimin artık kaybedilenleri geri kazanma şansı olmayacaktır ve kriz zarar vermeye başlayacak; bu zararın boyutları organizasyonun krize hazırlık düzeyi ve krize yanıt vermesindeki etkinliğe bağlı olacaktır. Krizin süregelen aşaması çoğunlukla “toparlanma” (clean-up phase) aşaması olarak da adlandırılır. Örgütün krizden toparlandığı, zayıf noktalarını teşhis ettiği, başarısızlıklarından ve başarılarından ders çıkardığı aşamayı temsil eder. Son olarak, kriz çözüm aşaması organizasyonun normale döndüğü ve fonksiyonlarının tamamını geri kazandığı aşamadır.



Şekil 2.3 : Kriz Döngülerinin Algılanış Biçimleri (Fink, 1986, s.20).

Krizler düzenli bir yaşam döngüsü izlemeyebilir (Şekil 2.3). Gelişme aşamasından krizin çözülme evresine geçilebileceği gibi süreğen evreye de geçilebilir. Bir kriz diğerinin tetikleyicisi ya da habercisi olabilir. Krizin nerede, ne zaman, nasıl, kim tarafından ortaya çıktığının tespit edilmesi krizin yönetimini kolaylaştır (Örnek ve Aydın, 2008, s.23).

2.1.4 Kriz Yönetimi

Yönetim, farklı bilim dallarında farklı içeriklerle tanımlanmıştır. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireysel ve grupsal çabaların eşgüdümlemesi olarak tanımlanan yönetim, davranışsal açıdan, örgüt amaçlarının ekonomik ve etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi için işletme faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönltilmesi ve kontrol edilmesi biçiminde ifade edilmektedir (Akat, 1999, s.8-9). Kriz yönetimi ise, “kriz” olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur (Tüz, 2001, s.89). Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsamına alır. Koçel (1993, s.1) normal şartlardaki yönetim politikalarının kriz şartlarına cevap vermesinin zor olduğunu ve kriz dönemindeki uygulamanın

farklı olması gerektiğini belirtmiştir. Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışanların başarısız olacağını eklemiştir.

Kriz için planlama yapmayı Fink (1986, s.15), “Kaderiniz üzerinde daha fazla kontrol sahibi olabilmenizi sağlamak için risk ve belirsizliğin büyük bölümünü ortadan kaldırmak” olarak tanımlamıştır. Bu tanım 20 yıldan daha eski olsa da günümüzde örgütlerin krizlere bakış açısını da yansıtmaktadır. Günümüzdeki yönetim yaklaşımı krizleri nedenleri, etkileri, başa çıkma yolları ve tedbir alma terimleri ile analiz edilebilir ve yalıtılmış olaylar olarak görmektedir. Burada nedenler “krizi tetikleyen ani başarısızlıklar ve başarısızlıkların olmasına neden olan daha önceki durumlar” olarak tanımlanmıştır (Shrivastava, 1993, s.30). Krizlerin etkileri kısa ve uzun dönemdeki etkiler olarak ayrılmakta, tedbirler ise potansiyel bir krizin etkilerini önlemek veya azaltmak için alınan önlemler demeti olarak açıklanmakta, başa çıkma kavramı da meydana gelmiş bir krize yanıt verebilmek için yapılan uygulamalar olarak tanımlanmaktadır. Kriz planlamasını Seegar ve diğ. (2003, s.164), bir örgütün yapabileceği en kritik stratejik aktivite olarak tanımlamıştır. Bu aktivite iki önemli unsuru içermektedir: Birincisi mümkün olabilecek kriz senaryolarını, kriz durumlarını tanımlamaktır. İkincisi ise bu durumlarla başa çıkabilmek için gerekli kaynakların, kapasitelerin ve yapıların dağılımını sağlamaktır (Seegar ve diğ., 2003, s.164). Kriz planlamasının amaçları yönetimin ne yapması gerektiğini daha iyi bilebilmesi ve örgüt üzerinde da güçlü kontrole sahip olması için belirsizliği azaltmak, karar verme ve yanıt verme sürelerini kısaltmak ve iyileşme süresini kısaltmaktır (Lerbinger, 1997).

Kriz yönetimi ve iletişimi üzerine yapılmış olan birçok çalışma örgütlerin krizlere nasıl hazırlanabileceği, nasıl tepki verebileceği ve krizden nasıl kurtulabileceği üzerine odaklanmıştır (Pang, A., Cameron, T., Cropp, F., 2006, s.371). Bununla birlikte içlerinde halka açık veya uluslar arası örgütlerin de olduğu birçok örgütün kriz planlaması yapmada herhangi bir tedbir almadığı görülmektedir. Pang ve diğ. (2006, s.372) örgütlerin yeterince kriz planlaması yapmadığını makalelerinde “Farklı araştırmalar tüm örgütler içerisinde sadece %50’den azının bir kriz planı olduğunu (Fink, 1986), Fortune 1000 endüstriyel ve Fortune 500 hizmet firmaları arasında sadece %53’ünün kriz planları olduğunu (Pinsdorf, 1995), Fortune 1000 firmaları içinde sadece %60’ının kriz planları olduğunu (Tier, 1994), ve ABD’nin en çok kar

eden örgütlerinin %70'inin herhangi bir kriz planı yapmadığını (Burnett 1998) göstermiştir" ifadesiyle belirtmişlerdir.

Türkiye'nin içinde bulunduğu coğrafi konum, yaşanan dönüşüm ve değişkenlik gösteren ekonomik konjonktür düşünüldüğünde her işletmenin olası bir kriz durumunda ne gibi önlemler alması gerektiğini bilmesi gerekir. Bu noktada muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin algılanarak hızla değerlendirilmesi ve krizden en az kayıpla çıkılabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve beklenmeden uygulanması gerekir. Ancak kriz yönetimi olarak nitelendirilen bu yaklaşım, her kriz durumu farklı unsurlardan oluştuğu ve kendine has özellikler taşıdığı için uygulamada bazı farklılıklar gösterebilmektedir. Nardalı ve Çivi (2004, s.81) Cener'in (2003) kriz yönetiminin temel özelliklerini sıralarken özellikle kriz yönetiminin, örgütün faaliyetlerini yerine getirmesini zorlaştırabilecek ve imkânsız hale getirebilecek nitelikteki olaylarla ilgili olduğunu, ancak kriz yönetiminin de farklı bir yapı değil sadece yönetimin özel bir şekli olduğunu vurguladığını belirtmişlerdir. Cener (2003) çalışmasında kriz yönetiminin, ayrı bir uzmanlık gerektirdiği için örgüte ek maliyet yüklediğini, ama krizle karşılaşıldığında örgütün krizi en az kayıpla ve zararlar atlatmasını sağladığını, bu nedenle işletme için çok pahalı olmadığını belirtmektedir. Nardalı ve Çivi (2004, s.81), Özalp (2000) ve Cener'in (2003) bu konuda paralel düşündüklerini; kriz yönetiminin temel amacının krizleri önceden görebilen bunların türlerini ayırt edebilen, bunlara karşı bir takım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanan işletmeler yaratmak olduğunu ifade etmektedirler.

Bu bağlamda işletmelerin krizlerden korunabilmesi için 4R (Reduction, Readiness, Response Management, Recovery Management) modeli tanımlanmıştır (Nardalı ve Çivi, 2004, s.81). Bu modelin en önemli özelliği, krizle ilgili olarak herhangi bir hazırlığı olmayan işletmelerin yaptığı ve geleneksel kriz yönetimi modelinde (etki-tepki modeli) olduğu gibi bir uygulamanın terk edilerek, krizin ortaya çıkması beklenmeksizin risk yönetim teknikleri yardımıyla krize neden olabilecek risklerin önceden belirlenmesi ve bu riskleri önlemek üzere hazırlık yapılmasıdır. Bu dönüşüm ile modele daha dinamik bir nitelik kazandırılarak, risk yönetimi teknikleri uygulanmaya başlanmıştır. Bu modelde ayrıca krize hazır olunması gerektiği, kriz boyutunun ve etkilerinin önceden tahmin edilerek hafifletilmesi ve/veya ortadan kaldırılması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca modelde krizin etkilerinin ortadan

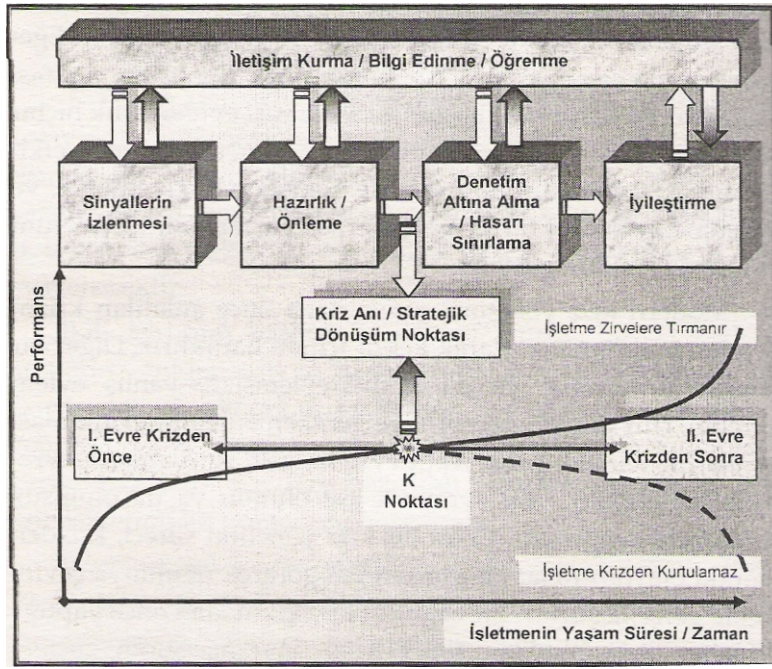
kaldırılması için zarar gören maddi ve manevi kaynakların etkili ve süratli bir şekilde tekrar yerine konulmasının işletmenin daha kolay bir şekilde yeni yaşamına dönmesine yardımcı olacağı ifade edilmektedir (Nardalı ve Çivi, 2004, s.81).

Kısaca kriz yönetimi işletme yönetiminin iç ve dış çevreyi sürekli olarak incelemesi ve krize neden olabilecek riskleri belirleyip bunlara uygun tepkiyi vermesi ile ilgilidir. İşletmeler özellikle iç çevrenin analizinde işletmenin ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirmelidir. İşletme yöneticileri bu şekilde kriz ihtimallerinin sistematik nedenlerini belli başlı türlerini, belirgin zaman aşamalarını ve işletmeye gönderdikleri sinyalleri tanımak suretiyle kriz yönetim planı ve programları geliştirerek krizle daha iyi mücadele edebilme şanslarını arttırabilirler (Özalp, 2000, s.557).

Mitroff ve Pearson (1993, s.21), kriz yönetimi sürecinin, evreli ve sistematik bir yaklaşımla aşağıdaki evrelere ayrılabilceğini belirtmişlerdir:

- Kriz sinyallerinin izlenmesi ya da denetlenmesi,
- Krize hazırlıklı olunması ya da gereken önlemlerin alınması,
- Oluşmuş, oluşabilecek kayıpların denetim altına alınması ya da hasarın sınırlanması,
- İyileşme için gereken faaliyetlerin yapılması,
- Son evrede öğrenmenin sağlanması

Krizden çıkarılan derslerden sağlanan geri beslemeyle beşli süreç tekrar başa yani sinyallerin izlenmesi evresine döner. Grove'un (1997, s.33) "stratejik dönüş noktası" olarak ifade ettiği Şekil 2.4'de görülen K noktasına "dönüm / kırılma noktası" (turning point) ya da "kriz noktası" denilebilir. K noktasına kadar olan zaman kriz öncesi evredir. Bu dönemde kriz sinyalleri dikkatle izlenir ve gerekli önlemler alınır.



Şekil 2.4 : Kriz Yönetimi Süreci (Grove, 1997, s.33).

Eğer alınan önlemler sorunu çözemese artık dönüşüm noktası aşılmıştır ve ikinci evre başlar. Kriz sonrası evrede artık hiçbir şey eskisi gibi değildir. Başarılı bir kriz yönetimi süreci, etkileşimli bir süreçtir. Bu nedenle iletişim, bilgi edinme ve öğrenme eylemleri bu süreç içerisinde eş zamanlı olarak tüm evrelerde kendini gösterir (Örnek ve Aydın, 2008, s.77).

Kriz en genel anlamda örgütlerin iç veya dış çevrelerinde meydana gelen değişikliklerin sonucudur. Çevredeki şartların değişimi ile birlikte örgütler hem kendi yakın çevrelerinde hem de ana dış çevre içerisinde değişime uyum sağlamaya çalışmaktadır. Yakın ve uzak çevresine en iyi derecede uyum sağlayabilen örgütler yeni düzen içerisinde başarıyı yakalamakta, uyum sağlayamayanlar ise ya zayıflamakta ya da yerlerini başarılı olan diğer örgütlere bırakmaktadırlar. Ayrıca kriz dönemlerinde örgütlerin uyguladıkları stratejiler de değişmekte, bu değişim sonucunda örgüt yapıları etkilenmekte ve değişmektedir. Kullanılan teknolojinin seviyesi, örgüt içi ilişkiler, çalışanların örgüt ile ilgili düşünceleri değişikliğe uğramakta, bu değişikliklerin ortak bir etkisi olarak örgüt ya daha iyi bir konuma gelmekte veya kriz öncesine oranla daha kötü bir duruma gelmektedir. Ayrıca, kriz dönemlerinde alınan önlemler kadar, bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir şekilde uygulanması da önemlidir. Bir İngiliz araştırma grubu, kriz döneminde alınan önlemler bakımından işletmelerin başarılarını karşılaştırmıştır (Çizelge 2.3).

Çizelge 2.3 : Kriz Dönemi Önlemleri (Tüz, 2001, s.90).

İşletmenin Mücadele Yöntemi	Başarılı (%)	Başarısız (%)
Varlıklarını azaltmak	93	50
Yönetimi değiştirmek	87	60
Mali kontrolü sıkılaştırmak	70	50
Maliyeti düşürmek	63	90
Borçlarını yeniden düzenlemek	53	20
Pazar geliştirmek	50	50
Örgütsel değişikliğe gitmek	47	20
Ürün ve pazar geliştirmek	40	30
Başka şirket satın almak	30	10
Yeni yatırımlara girmek	30	10

Kriz yönetimi yazında, farklı evrelere ayrılarak incelenmektedir (Örnek ve Aydın, 2008, s.74).

Çizelge 2.4 : Krizlerin Evreleri (Iacovou, 1999, s.24).

Meyers & Holusha 1986	Fink 1986	Smith 1990	Booth 1993
Kriz Öncesi	Krizin Gelişmesi	Yönetim Krizi	Şaşırma / Yalanlama
Kriz	Kriz (Patlak Verme ve Süreğen Olma)	Operasyonel Kriz	Kabul Etme
Kriz Sonrası	Krizin Çözümüne Kavuşturulması	Yasalık Krizi	Uyum / Uyumsuzluk

Örnek ve Aydın (2008, s.74), “Çoğunlukla kriz öncesi evre, kriz evresi ve krizden sonraki evre olmak üzere üçlü bir ayırım yapılmaktadır (Roux-Dufort ve Metais, 1999; Coombs, 1999; Tüz, 2001)” ifadeleriyle kriz dönemlerinin evreli bir yaklaşımla açıklandığını belirtmişlerdir. Geliştirilen kriz modellerinin temellerini oluşturan evreler araştırmacıların kriz yönetimine yaklaşımlarını ortaya koymaktadır (Çizelge 2.4). Bazı çalışmalarda ise krizin genelini kavramak yerine krize yanıt verilmesi gibi daha özel, dar kapsamlı modellemelere gidilmektedir. Kriz yönetim sürecini, kriz evrelerine ilişkin yaklaşımlar biçimlendirmiştir (Örnek ve Aydın, 2008, s.75).

İşletmelerin kriz yönetimine yaklaşım biçimleri kriz yönetimi süreçlerinde belirleyici olmaktadır. Mobarek (1999, s.16-17), Pauchant ve Mitroff’un üç tip kriz yönetiminden söz ettiğini belirtmiştir. Bunlar: Önlem alıcı (kriz patlak vermeden önce, proaktif olarak), tepkici (kriz çıktıktan sonra reaktif olarak karşılık verme) ve etkileşimci (sürecin tümünü kapsayan etkileşim, interaktif) kriz yönetim biçimleridir. Etkileşimci yaklaşım kriz yönetimi sürecinde elde edilen bilgiler doğrultusunda sürekli örgütsel öğrenme ve denetimin etkinliklerini içermektedir. Bu yönetim biçiminde çıkar grupları arasında doğrudan iletişim kurulmakta, sürekli bilgi alışverişi sağlanmaktadır. Genellikle yöneticilerin kriz yönetimine yaklaşımları aktif

/ etken (active)ve pasif / edilgen (passive) olmak üzere iki biçimde görülmektedir (Örnek ve Aydın, 2008, s.75).

Pang ve diğ. (2006, s.374), bir kriz planının kendi içinde tutarlı dört temel unsurdan oluştuğunu belirtmişlerdir:

İlk olarak genel ve özel zayıf noktaların tanımlanması gerekir (Lerbinger, 1997). İkinci olarak ana paydaşların tanımlanması gerekmektedir (Gonzalez-Herrero ve Pratt, 1996). Üçüncü olarak ekip üyelerinin belirlenmesi (Nudell ve Antokol, 1988), sonrasında da iletişim kanallarının tanımlanması gerekmektedir (Fearn ve Banks, 2002).

Seegar ve diğ. (2003, s.171) örgütün “resmi otorite ve kontrol sembolü” olarak CEO’nun veya genel müdürün kriz durumunda en güvenilir konuşmacı olacağını vurgulamışlardır.

Kriz yönetimi alanında değişik yaklaşımlar da görülmektedir. Örneğin Robert ve Lajtha (2002), etkin kriz yönetimi için anahtarın yöneticileri ayrıntılı kriz yönetim planları ile değil ani ve beklenmedik kriz yönetim planları ile başa çıkmaya yönlendiren yapısal ve sürekli öğrenme süreçleri olduğunu söylemiştir. Fink’e (1986, s.20) göre yöneticiler, kriz içinde olunmayan her aşamada aslında bir kriz öncesi durumda (veya prodromda) olunduğunun gittikçe farkına varmaktadırlar. Bu kriz öncesi aşamada içsel ve dışsal örgütsel çevrede bazı küçük huzursuzlukların olabileceği belirtilmiştir. Prigogine ve Stenders (1984) bu huzursuzlukları “akıntı” olarak adlandırmaktadır. Bunlar organizasyon için bir veya daha fazla konuyu oluşturmakta ve Mitroff’a (1988) göre her zaman erken uyarı sinyalleri veren tetikleyiciler olmaktadır. Eğer başlangıç koşulları elverişliyse, bu konular aşama aşama kriz haline dönüşebilir. Bu konuların yoğunluğu arttıkça organizasyon denge durumundan uzaklaşmakta ve akut kriz aşamasına doğru yönelmekte, organizasyon çapında belirli aksaklıklar ve düzensizlik baş göstermektedir .

Kriz yönetimine dair tercih edilen bir yaklaşım da kriz tipolojilerinden geliştirilen düşüncedir. Potansiyel krizler ile başa çıkmada, bir dizi sorunun etki alanını ve etki gücünü değerlendirmek çok önemlidir. Mitroff (2004) yedi ana grupta büyük kriz olaylarını tanımlamaktadır:

- 1.Ekonomi-İlişkili: İşgücü sorunları, borsa düşüşleri, ekonomik çöküntüler, ticaret politikasındaki değişiklikler, karlılıktaki keskin düşüşler.

- 2.Enformasyonel: Data kaybolması, bozulması veya değiştirilmesi, kayıtların kaybolması vb.
- 3.Fiziksel: Ana tesislerin ve araç gereçlerin kaybı – kayıp ve uzun dönemli bozulma, ürün hataları, tesis patlamaları, uzun dönem kalite sorunları
- 4.İnsan Kayakları: Kilit personelin ölümü, firma içi vandalizm, fesatçılık vb.
- 5.İtibar ile ilgili: Kötü söylentiler, itibarın zedelenmesi, kurumsal logolar ve web siteleri ile ilgili kötüye kullanım
- 6.Psikopatik Davranışlar: Ürünü kötüye kullanma, terörizm, suç davranışları,kaçırma vb.
- 7.Doğal Afetler: Yangın, sel, fırtına hasarı, depremler

Ortaya çıkış nedeni ne olursa olsun, kurumların yaşamını olumsuz etkileme boyutunu mümkün olduğunca azaltabilmek için kriz dönemlerinin yönetilmesi, yani kurumlar içinde bir “kriz yönetimi sürecinin” oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Kriz yönetimi “olası kriz durumuna karşılık kriz sinyallerinin alınarak değerlendirilmesi ve kurumun kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci” olarak düşünülmektedir.

Hızlı bir dönüşüm gerçekleştirmekte olan Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların yaşanan krizlerden başarıyla çıkabilmesi için kriz yönetimi konusunda bilgilendirilmeleri ve bu konuda duyarlı olmaları gerekmektedir. Bu firmalar olası bir kriz için nasıl önlem alacaklarına, yönetim anlayışını nasıl biçimlendirmeleri gerektiğine, stratejilerini ne yönde geliştirmelerinin kendi yararlarına olacağına ilişkin doğru kararlar verebilmelidirler.

2.1.5 Ekonomik Kriz

Ekonomik kriz, tüketici talebinde ve firmaların yatırımlarında büyük düşüş, yüksek oranlı işsizlik ve dolayısıyla yaşam standartlarının düşmesi biçiminde ortaya çıkabilir. Bu tür ekonomik krizlere genellikle finansal piyasalardaki belirsizlikler, hisse senedi fiyatlarındaki düşüşler ve yerli paranın değerinin yabancı paralar karşısında düşüşü eşlik eder (Eğilmez, 2009, s.48). Krizler doğrudan doğruya finansal sektörden kaynaklanabileceği gibi, reel kesimden başlayıp finans kesimini de etkileyebilir. Çok ağır bir ekonomik kriz söz konusu ise sonuçta tam bir resesyon ve borçları ödeyememe durumu da ortaya çıkabilir.

Mali sektör krizi ve reel sektör krizi arasında da bir ayrım yapmak gereklidir. Mali sektör deyimiyle kastedilen bankalar, sigorta şirketleri, finansal kiralama (leasing) şirketleri, faktöring şirketleri, yatırım fonu yönetimi gibi şirketlerin bulunduğu sektördür. Eğer ekonomik kriz bu sektörden başlamışsa buna mali sektör krizi adı verilmektedir. Eğer kriz reel sektör şirketlerinin aldıkları kredileri geri ödeyememelerinden kaynaklanıyorsa o zaman ortada bir reel sektör krizi var demektir.

Türkiye'nin 2001 yılında yaşadığı ekonomik kriz bir mali sektör kriziydi (Eğilmez, 2009, s.52). Bankalar bir yandan yüksek tutarlı açık pozisyon taşırken, bir yandan da mevcut fonlarını sınırlı sayıda kuruluş ve kişiye yöneltmiş ve geri alamaz duruma düşmüşlerdi.

2.1.6 Krizlerin Yaygınlığı ve Etki Alanları

Ulusal Ekonomik Kriz: Krizlerin meydana geldiği ülke görece olarak küçük bir ekonomiye dünya ticaretinde küçük bir paya sahipse kriz o ülke ve yakın ekonomik ilişkide bulunduğu ülkelerle sınırlı kalabilmektedir. Eğilmez (2009) buna bir örnek olarak 2001 Türkiye krizini göstermektedir. Türkiye'deki bankacılık krizi Rusya ile komşu Ortadoğu ülkelerinde bazı etkiler yaratmış, ondan öteye bir sıçraması olmamıştır.

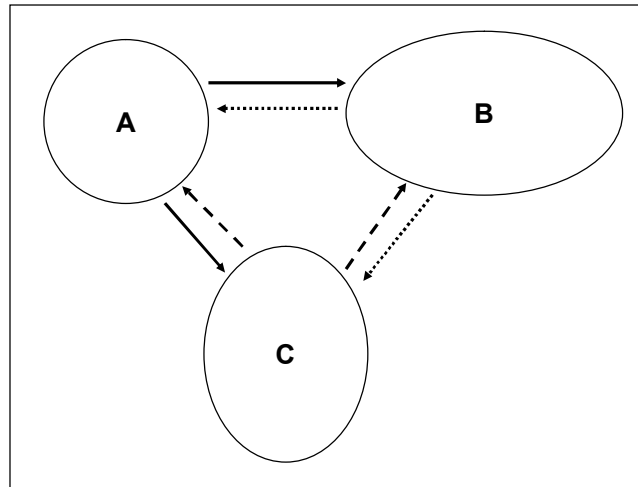
Bölgesel Ekonomik Kriz: Bazı dönemlerde bir ekonomide başlayan kriz ilişkili öteki ekonomilere de sıçrayarak bir bölgesel kriz halini alabilmektedir. Buna bir örnek olarak Eğilmez (2009, s.53), 1997 Asya krizini göstermektedir. Bu krizde Tayland'da başlayan krizin Singapur ve Hong Kong gibi bölgenin güçlü ekonomilerine de sıçramış olmasının altında yatan başlıca nedeni Eğilmez (2009) yatırımcıların o bölgeyi ayrı ayrı devletler olarak değil bir bütün olarak görmesi olarak açıklamaktadır. Sonuçta kriz bütün bölgeye ve bütün işlemlere yayılmış, hatta küreselleşme eğilimi göstermiştir.

Küresel Ekonomik Kriz: Sermaye hareketlerinin serbestleşmesi ve kapitalizmin küreselleşmesi ile birlikte özellikle büyük ekonomilerde çıkan ekonomik krizler küresel alana kolaylıkla ve hızla yayılır olmuştur. Dünyanın yaklaşık onda dokuzu piyasa ekonomisi sistemi içinde ve sermaye hareketlerini serbest bırakmış olduğu için krizin yayılması çok daha büyük bir olasılık haline gelmiştir. Buna örnek olarak Eğilmez (2009), 2007 yılında ABD'de mortgage kredileri krizi olarak başlayan ve

benzer nedenlerle İngiltere'ye sığınan ekonomik krizin 2008 yılının ikinci çeyreğinde küresel bir krize dönüşümünü göstermektedir. Başlangıçta bu krizin Çin, Hindistan, Rusya ve Brezilya başta olmak üzere gelişme yolundaki ülkeleri pek etkilemeyeceği düşünülürken, bu tahmin gerçekleşmemiş ve bütün ülkeler krizden etkilenmişlerdir.

Küreselleşmenin gittikçe yoğunlaştığı yeni ekonomik sistemde sermaye hareketleri serbest bırakılmakta, bu da krizlerin çok daha hızlı ve kolay yaygınlaşmasına neden olmaktadır. 1990'larda Japonya büyük bir mali kriz yaşamış, bu kriz sonucunda o zaman için dünyanın en büyük bankaları arasında yer alan Japon bankalarının bir bölümü batmış, bir bölümü de başka bankalarla birleşmek zorunda kalmıştır (Eğilmez, 2009, s.53). Buna karşın kriz küreselleşmemiş ve Japonya çevresi ile sınırlı kalmıştır. Oysa günümüzde sermaye hareketlerinin serbest kalması sonucu dünya finansal sistemi çok daha iç içe girmiş durumda olduğu için bu tür bir kriz hemen yayılma fırsatı bulmaktadır.

Eğilmez, (2009, s.54), krizlerin bulaşıcı hale gelmesinin altında yatan nedenleri sermaye akımları modeli ile açıklamaktadır. Bu modelde A,B ve C olmak üzere üç farklı ülke bulunmaktadır. Bu ülkelerin tamamında sermaye hareketleri serbesttir ve her üç ülkedeki girişimciler ya da yatırımcılar kendi ülkelerinde olduğu gibi öteki ülkelerde de yatırım yapabilmektedir. Şekil 2.5'de A ülkesinden B ve C ülkelerine sermaye akımları sürekli oklarla, B ülkesinden A ve C ülkelerine sermaye akımları noktalı oklarla, C ülkesinden A ve B ülkelerine sermaye akımları da kesikli çizgili oklarla gösterilmiştir.



Şekil 2.5 : Sermaye Akımları (Eğilmez, 2009, s.54).

Sermaye hareketlerinin akışkanlığı kriz bulaşıcılığını da beraberinde getirmektedir. Örneğin A ülkesinin girişimcisi C ülkesinde yatırım yapmak için B ülkesindeki bir bankadan kredi almış olsun. C ülkesinde yaptığı yatırım o ülkede çıkan bir krizle zarara dönüştüğü zaman girişimci B ülkesinden aldığı krediyi ödeyemeyince krizi C ülkesinden B ülkesine bulaştırmış olmaktadır.

Daha kapsamlı bir bulaşıcılık örneği de finansal alanda ortaya çıkmaktadır. A ülkesindeki yatırımcı B ülkesindeki bankadan aldığı krediyle C ülkesindeki hisse senetlerine yatırım yapmış olsun. C ülkesinde ekonomik kriz çıkıp borsanın hızla düştüğü, yatırımcının hisse senetlerinin değerlerini büyük ölçüde yitirdiği durumda, yatırımcı B ülkesindeki kredisini ödeyemeyecektir. Sonuçta A ülkesinin yatırımcısı C ülkesindeki krizi B ülkesine taşımış olacaktır.

2.1.7 Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri

Ekonomik krizlerin işletmeler üzerindeki etkileri, krizin çıktığı yere, yayılma alanına ve süresine göre değişiklik gösterse de her türlü ekonomik krizin işletmeler üzerinde ağır etkileri olmaktadır.

Bankacılık sektöründe çıkan bir kriz, reel sektördeki işletmelerin kredi bulmasını zorlaştırırken bu işletmeler aldıkları kredileri geri ödemekte de zorlanırlar. Kriz talep daralması nedeniyle çıkmış ise, işletmeler mallarını satamayacaklar ve üretimi düşürmeye başlayacaklardır. Düşen üretim büyümede düşüşü de beraberinde getirecek ve bir süre sonra işletmeler işçi çıkarmaya başlayacaklardır. İşçi çıkarmaların sonucunda piyasaya çıkan para miktarı azalacağı için talebin daha da düşmesine yol açacaktır. Bu kez işletmeler düşen talep karşısında tekrar üretimi düşürecek ve bir kısır döngü halinde bu süreç devam edecektir.

Krizler işletmeler açısından dış çevreyi yaşaması güç bir çevre haline getirmekte ve işletmeler için yeni riskler doğurmaktadır. İşletmelerin kriz dönemlerinde maruz kaldıkları en büyük riskleri Eğilmez (2009), üç bölümde incelemiştir. Bu riskler kur riski, faiz riski ve piyasa riskidir.

Kur Riski: Yabancı para cinsinden geliri olmayan ya da yabancı para cinsinden geliri yabancı para cinsinden borçlanmasından düşük olan işletmelerde krizlerin yaratacağı kur riski işletmeyi olumsuz etkilemektedir. Eğilmez (2009, s.154), krizlerin işletmeler üzerinde yaratacağı kur riskini aşağıdaki örnekte açıklamıştır:

Herhangi bir şirketin 100 milyon dolar tutarında, bir yıl vadeli yüzde 6 faizli kredi aldığını ve bunu 1,20 paritesiyle TL'ye çevirdiğini, 120 milyon TL'lik bu tutarı işletme sermayesi ihtiyacıyla kullandığını düşünelim. Yıl sonunda eğer ur değişmemişse 127 milyon TL'yi yatırıp karşılığında alacağı 106 milyon dolar ile anapara+faiz borcunu kapatacaktır. Bu süre içinde TL'nin dolara karşı değer kaybettiğini ve kurun 1,50'ye çıktığını düşünelim. Bu durumda bu işletmenin 106 milyon doları alabilmek için 159 milyon TL vermesi gerekecektir. Böylece faiz TL cinsinden yüzde 32,5 olarak gerçekleşmiş olacaktır. Eğer içeride faizler yüzde 25 ise bu firma pahalı kaynak kullanmış demektir. Eğer bu tür yabancı paraya dayalı borçlanmalar yani yaratılan açık pozisyon yüksekse, ortaya çıkacak kur değişiklikleri firmanın batışına neden olabilir.

Eğilmez'e (2009) göre 2001 yılında yukarıda açıklanan duruma Türk bankacılık sektörü yakalanmış, 2008 krizinde ise aynı duruma reel sektör yakalanmıştır.

Faiz Riski: Ekonomik kriz dönemlerinde eğer deflasyon söz konusu değilse faizlerde artış olur. Bankaların kredi vermekte isteksiz davranmalarına ek olarak kendilerini koruma güdüsünde olmaları faizleri yükseltir (Eğilmez, 2009, s.155).

Reel sektördeki firmalar, bu durumun bir sonucu olarak ihtiyaç duydukları kredileri bulmakta zorlanacaklardır. Ayrıca daha önceden almış oldukları krediler var ise bu kredileri yenilerken daha yüksek faiz oranlarına rıza göstermek zorunda kalacaklardır. Bu durum firmalar açısından maliyetleri yükselten ve dolayısıyla karlılığı düşüren unsurlardan olup firmaların kriz dönemlerinde hayatta kalmalarını zorlaştırmaktadır.

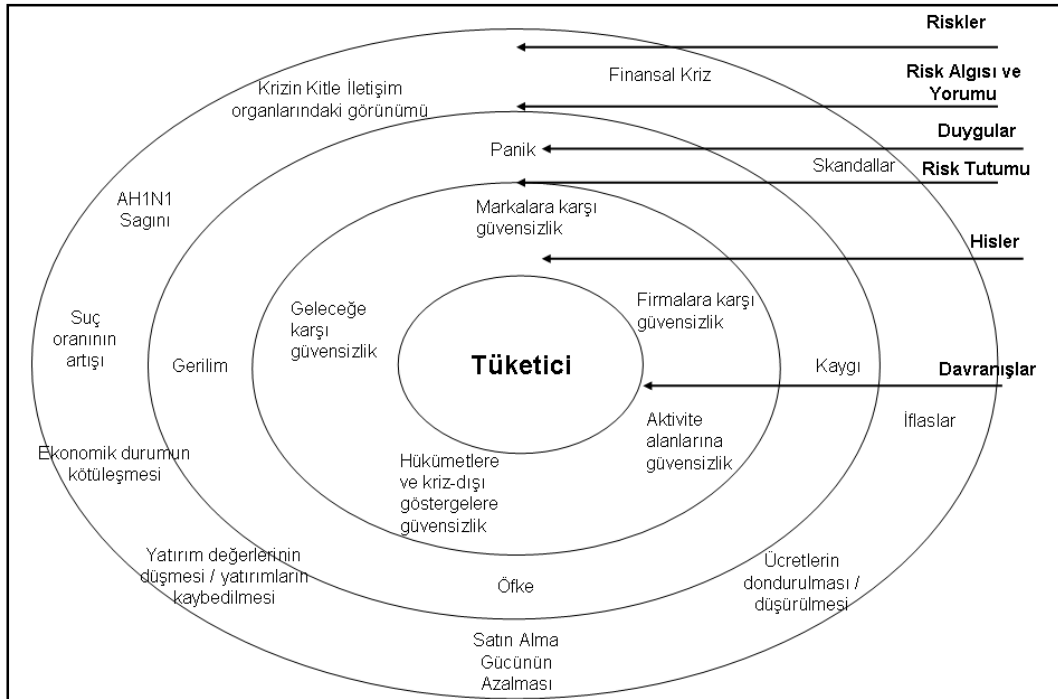
Piyasa Riski: Piyasa riskini Eğilmez (2009, s.155) talebin daralması olarak tanımlamıştır. Büyüme oranı düşmeye, işsizlik artmaya başladığında talepte de daralma ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda satışlarda düşüş, firma gelirlerinde azalma yaşanır. Eğilmez, kitabında verdiği örnek ile piyasa riskini özetlemiştir (2009, s.155):

Satışların düşmesi firmaları üretimi düşürmeye yöneltir. Satılamayan miktarda malı üretmek sadece zararı artırmaya yol açar. Üretimin düşmesi bazı işçilere yol verilmesi demektir. Bu da işsizliğin artmasına ve dolayısıyla talebin daha da düşmesine yol açar. Sonuçta firmalar korunmak ya da zararı düşürmek amacıyla aldıkları önemlerle piyasanın daha da daralmasına katkıda bulunurlar.

2.1.8 Kriz Dönemlerinde Tüketici Davranışları

Kriz dönemlerinde ülke ekonomisinde meydana gelen olumsuzluklar, medya haberleri ve işten çıkarma örneklerinin artması sonucunda tüketicilerin

davranışlarında da değişiklikler meydana gelmektedir. İşsizlik, enflasyonun yükselmesi, ücret artışlarının dondurulması veya ücretlerin düşürülmesi, yatırım değerlerinin azalması, suç oranlarının yükselişi ve bulaşıcı hastalıkların yayılması birçok ülkedeki tüketicilerin mevcut durumda karşı karşıya kaldıkları olumsuzluklardır (Pandelica ve diğ., 2010 s.152). Bu gibi olumsuzluklar tüketiciler üzerinde gerilim ve paniğe yol açmaktadır. Bu tür durumlarda tüketici davranışlarını Şekil 2.6’da belirtildiği gibi “risk algısı” ve “risk davranışları” olmak üzere iki temel unsur şekillendirmektedir. Kriz dönemlerinde ortaya çıkan riskler farklı bireyler tarafından farklı algılanmakta ve yorumlanmaktadır.



Şekil 2.6 : Kriz Dönemi Tüketici Davranışları (Pandelica ve diğ., 2010, s.153).

Bireyler ekonomik kriz gibi olumsuz etkileri olan olaylar karşısında farklı şekilde davranmaktadır. Bu nedenle Pandelica ve diğ. (2010, s.153) davranış değişikliklerinin tüm tüketiciler için aynı yoğunlukta olmayacağını ve aynı yolu izlemeyeceğini vurgulamışlardır. Ekonomik kriz dönemlerinde firmalar gelir düzeyi, hayat tarzı gibi ölçütleri kullanarak müşterilerinin kriz durumlarında nasıl tepki verdiklerini daha ayrıntılı bir şekilde tanımlayabilirler (Pandelica ve diğ., 2010, s.153).

2.2 Örgüt Kuramları

Yazın incelemesi ile elde edilen bilgilerle öncelikle tarihsel süreç içerisinde örgüt kuramlarının değişimi ve gelişimi aktarılmakta, farklı örgüt kuramlarının işletmeleri, yöneticileri ve çevreyi tanımlayış biçimlerine değinilmekte, bu kuramların birbirleri ile benzer ve farklı özellikleri karşılaştırılmakta ve kriz yönetimi çerçevesinde yapılan işletme araştırması temel aldığı örgüt kuramı ile birlikte açıklanmaktadır.

Örgüt kuramı alanının doğuşu ve gelişimi dört evrede incelenebilmektedir (Üsdiken ve Leblebici, 2001).

1.Evre (1800’lerin sonlarından 1950’lerin başına kadar): Farklı disiplinlerde ve uygulamada örgütler ve yönetim üzerine yapılan çeşitli çalışmalar.

2.Evre (1950’lerin başından 1970’lerin sonuna kadar): Örgüt kuramının bir çalışma alanı olarak belirginleşmesi ve koşul bağımlılık kuramı etrafında uzlaşma.

3.Evre (1970’lerin sonundan 1990’ların sonuna kadar): Örgüt kuramlarında çeşitlenme.

4.Evre (1990’ların sonundan günümüze kadar): Çeşitlenme ile birlikte bütünleştirme çabalarının artması.

Örgüt kuramı üç temel kökten beslenerek oluşmuş bir çalışma alanıdır (Üsdiken ve Leblebici, 2001). Bu kökler Taylor (1911), Mooey ve Reiley (1939) ile Fayol’un (1949) çalışmalarında tanımladığı etkili ve verimli yönetim için rehber sunma amaçlı “idari köken”dir. İkinci olarak Max Weber’in (1947) Amerika’daki izleyicisi olarak örgütlerin yapısal çözümlemesine odaklanan, Selznick (1949), Gouldner (1954) ve Blau’nun (1955) tarihli çalışmalarında açıkladıkları örgütleri yapısal olarak çözümleme amacı güden “sosyolojik köken” gelmektedir. Üçüncü olarak ise ile Roethlisberger ve Dickson’ın (1946) “Management and the Worker” (Yönetim ve İşçi) adlı kitaplarında, Likert’in de (1961) “New Patterns of Management” (Yeni Yönetim Modelleri) adlı makalesinde tanımladıkları örgütlerdeki insan unsurunu inceleyen ve daha sonra insan ilişkileri yaklaşımı adıyla gelişen davranışçı çalışmaların yer aldığı “psikolojik köken” yer almaktadır.

Bu üç köken 1950’lerin başlarından itibaren davranışçı bakış açısının egemen olduğu bilimsel yönelime evrilmişler ve görgül temelli araştırmalarla örgütlerin kuramsal

olarak açıklanması görüşü rağbet görmeye başlamıştır (Üsdiken ve Leblebici, 2001, s.379; Starbuck, 2003, s.171).

Yönetim yazınında yukarıda belirtilen evrelerde çeşitli örgüt kuramları geliştirilmiştir. Bu kuramlara “yapısal koşul bağımlılık kuramı”, “işlem maliyeti kuramı”, “kaynak bağılılığı kuramı”, “örgütsel ekoloji kuramı” ve “yeni kuramsal kuram” örnek verilebilir. Bu kuramların her biri yapmakta oldukları kabuller, örgütleri, yöneticilerin rollerini ve çevreyi açıklayış biçimleri açısından farklılık göstermektedir. Bu kuramların tümü, örgütün çevresi ile olan ilişkisini dikkate alarak “açık sistem” varsayımını kabul etmektedir. Ama bu örgüt kuramları “çevre” kavramını tanımlama biçimleri ve çevre-örgüt ilişkisine bakışları açısından farklılaşmaktadır. Örneğin koşul bağımlılık kuramı ‘çevre’ denildiğinde teknolojik ve ekonomik bir çevre algılamak, kaynak bağımlılığı kuramında çevre, örgütün kaynaklar açısından bağımlı olduğu diğer örgütlerden oluşmaktadır. Örgütsel ekoloji kuramında çevre, benzer ürünleri üreten ve benzer kaynaklar için rekabet eden birbirlerinden yalıtılmış örgütlerden oluşur. Bu çevreye, örgütsel ekoloji kuramı yaklaşımında örgütler müdahale etmeyi bile düşünemez. İşlem maliyeti kuramı ise, diğer kuramlardan farklılaşır ve örgütün dışında bir çevre tanımlamaz. Bu kurama göre çevre, piyasa koşullarının kendisidir.

Örgüt kuramlarının her birinin yönetim yazınında farklı yeri bulunmaktadır. Her kuram kendi içinde belirli mantıksal önermelerle örgütleri, çevreyi, yöneticileri ve çalışanları tanımlamaktadır. Bu tanımlamalar sonucunda örgütün değişen çevresel koşullar karşısında nasıl davranacağına ilişkin yapılan kabuller de farklılaşmaktadır. Çalışmada birbiriyle karşılaştırmalı olarak incelenen beş örgüt kuramı varlıkbilimsel ve bilgi bilimsel olarak farklılaşmaktadır.

Ayrıca beş örgüt kuramı,

- Örgütü tanımlama biçimleri,
- Çevreyi tanımlama biçimleri,
- Çevre-örgüt ilişkisine bakış açıları,
- Örgütsel değişimi açıklayış biçimleri,
- Analiz düzeyleri,
- Temel araştırma soruları ve temel katkıları,

- Araştırma amaçları

açılarından farklılaşmaktadır.

Araştırma modelinin oluşturulmasında tek bir örgüt kuramının yukarıda değinilen farklılıklar nedeniyle örnek olayı açıklamada yeterli olmayacağı düşünülerek genel kabul görmüş örgüt kuramlarının her biri özetlenmiş, daha sonra da araştırma modeli dayanağını oluşturan örgüt kuramı ile biçimlendirilmiştir.

2.2.1 Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı (YKBK)

Yapısal koşul bağımlılık kuramının ortaya çıkıp güçlenmesinde görgül araştırmaların katkısı oldukça büyük olmuştur (Sargut, 2007, s.36).Lawrence ve Lorsch'un (1967) araştırması ile gerçek anlamda kuramsal tanımı oluşan ve yazına damgasını vuran YKBK'nın biçimlenmesinde bazı temel araştırmalar kalıcı katkılar sağlamışlardır. Bu araştırmalara örnek olarak Woodward'ın (1965) teknoloji ögesini örgütsel yapının bir ögesi olarak gösterdiği araştırması, Burns ve Stalker'ın (1994 ve 1961) çevrenin örgüt üzerindeki baskısını gündeme getirdikleri araştırmaları, Aston Grubu'nun örgütsel büyüklük üzerine yaptıkları çalışmalar gösterilebilir. Travica'ya (1999) göre araştırma grubunun temel yaklaşımı, büyüklüğü ve yapıyı belirleyici bir öge olarak öne almasıdır.

Donaldson (2001), YKBK'nın temel paradigmasında üç çekirdek ögenin bulunduğunu ileri sürmektedir. Bunlardan birincisi koşul bağımlılık ile örgütsel yapı arasındaki ilişkidir. İkinci olgu, koşul bağımlılığın örgütsel yapıyı belirlemesidir. Üçüncü olgu da örgüt yapısının değişkenleri ile koşul bağımlılık arasında bir uyumun bulunmasıdır. Uyum oluştuğunda örgütün performansı artarken, uyumsuzluk söz konusu olduğunda örgütün performansı da düşmektedir.

Donaldson (1996), YKBK'nın bilgilimsel (epistemological) açıdan pozitivist olduğunu ileri sürerken, Burrell ve Morgan (1979) kuramın işlevselci bir tavır sergilediğini, indirgemeci ve yasa koyucu olduğunu belirtmiş, Reed (2003) ise makalesinde kuramın yapısalci ve belirlenimci olduğunu ve bu nedenlerle eyleyen (aktör) kuramına aykırı düştüğünü açıkça ifade etmiştir. Sargut (2007) da önceki araştırmacılara paralel olarak YKBK'nın varlıkbilimsel (ontological) anlamda gerçekçi, bilgilimsel (epistemological) açıdan pozitivist, insan doğası açısından belirlenimci ve yöntembilim çerçevesinde genel yasa koyucu olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel yapı, YKBB'nın iki temel ögesinden birisidir. Yapıya bakış açıları göz önüne alındığında YKBB ile pozitivistlerin yapıya bakış biçimleri örtüşmektedir. Pozitivistler yapıya gözlemlenebilir olgulardaki yasalar ve düzenlemeler olarak bakarlar (Keat ve Urry, 1975, s.121).YKBB da yapıyı ölçülebilir ve karşılaştırılabilir bir olgu olarak algılar. YKBB çevreyi, alt sistemlerin uyum sağlaması gereken bir olgu olarak algılar. Yapı-çevre uyumu YKBB'nın en önemli unsurlarından biridir; çünkü örgütsel yapı koşul bağımlılıklara uyum sağlarsa, yüksek performans veren sonuçlar elde edilebilir.

YKBB'nın ikinci temel ögesi de çevredir. Kuram, 'çevre' denildiğinde teknolojik ve ekonomik bir çevre algılamaktadır. Bu çevrede örgütsel yapıyı şekillendiren teknolojik etmenler ve piyasa koşulları söz konusudur. Örgüt bu çevreye "uyum" sağlayarak hayatta kalabilir. Uyum derecesi ise performans ile doğrudan ilişkilidir. Bu kurama göre örgüt çevreyi etkileyemez, sadece ona uyum sağlayabilir.

YKBB, analiz düzeyi olarak örgütün kendisini seçmiştir. Bu kuram, büyük ölçüde örgütün çevreyle etkileşimi ışığında yapısal tasarımına odaklanarak örgütsel tasarımın nedenlerini ve sonuçlarını araştırır. Çünkü bu kurama göre örgütsel başarının temel kaynağı çevreye uyumlu yapısal tasarıma ulaşmaktır.

YKBB kapsamında yapılan araştırmalar yapı açısından farklı koşul bağımlılıklara işaret etmektedir. Bunlar görev belirsizliği, teknoloji, yenilik, çevresel değişme, teknolojik değişme, büyüklük, ayrılaşma, dikey bütünleşme, karşılıklı görev bağımlılığı şeklinde sıralanabilir (Donaldson, 2001). YKBB'na değinirken Pfeffer (1997), Çizelge 2.5'de gösterildiği gibi yapıyı etkileyen öğelerle yapının etkilenen boyutlarını belirlemiştir.

Çizelge 2.5 : Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı Unsurları (Pfeffer, 1997, s.160).

YAPIYI ETKİLEYEN ÖĞELER		ETKİLENEN YAPISAL BOYUTLAR
Strateji	Ürün farklılaştırma	Biçim (çok bölümlü, işlevsel, matris)
	Fiyat	
Büyüklik		Yönetmel bileşenin büyükliğı
Teknoloji	Üretim süreci	Bürokratikleşme düzeyi
	Bilgi teknolojisi	Biçimsellik (kuralların kullanımı)
	Çeşitlilik miktarı	İşlevsel uzmanlaşma
		Merkezleşme
		Standartlaşma
		Biçimselleşme
Çevre		Ayrımlaşma
	Belirsilik / kestirilemezlik	Düzel (kade) sayısı
	Yarışma derecesi	Bölüm / kuruluş sayısı
	Değişim miktarı	
	Kaynakların bolluğı	

Donaldson ise yapısal koşul bağımlılıklarını bu konuda araştırma yapmış yazarlar ile ilişkilendirmektedir. Yazarın araştırmasına göre Burns ve Stalker'ın (1994 ve 1961) saptadıkları koşul bağımlılık yenilik ve teknolojik değişim olurken, Hage ve Aiken'in (1970) yenilik ve örgütsel karmaşıklık üzerinde durduğu anlaşılmaktadır (Çizelge 2.6). Benzer şekilde Woodward (1965) ve Perrow (1967) teknolojinin yapı açısından önemli bir koşul bağımlılık olduğunu vurgulamışlardır.

Çizelge 2.6 : Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramını İnceleyen Araştırmacılar (Donaldson, 2001, s.29).

KOŞUL BAĞIMLILIKLAR	KURAMLAR	
	Organik	Bürokrasi
Gözel Belirsizliğı	Burns ve Stalker (1961) Hage ve Aiken (1970) Lawrence ve Lorsch (1967) Perrow (1967) Woodward (1965)	-
Karşılıklı Gözel Bağımlılığı	Lawrence ve Lorsch (1967) Thompson (1967)	Chandler (1962) Grinyer ve Ardekani (1980)
Büyüklik	-	Aston Grubu (1969) Blau (1970)

Yapısal koşul bağımlılık kuramına tüm örgüt kuramlarının karşılaştırmalı incelemesi bölümünde yeniden değinilecektir. YKBK'dan sonra, YKBK'ya benzer biçimde örgütleri anlamaya ve iyi yönetilmelerini sağlamaya yönelik araştırmalar içeren önemli ve ilgili olduğu dönem için yeni olan bir başka örgüt kuramı da kaynak bağımlılığı kuramıdır. Araştırmanın ilerleyen bölümünde ayrıntılandırılacaktır.

2.2.2 Kaynak Bağımlılığı Kuramı (KBK)

Kaynak bağımlılığı yaklaşımının ilk örnekleri 1970'lerin ilk yarısında Pfeffer'in kendi başına ve çalışma arkadaşları ile birlikte yaptığı yayınlarda görülmüştür (Üsdiken, 2007, s.77). Kaynak bağımlılığı teriminin bu çalışmalarda ileri sürülen ve bazıları görgül olarak sınanan fikirlerin bir araya getirilip yeni bir yaklaşım ortaya koymak üzere ilk kez kullanımı ise Aldrich ve Pfeffer'in (1976) ortak çalışmasıdır. İfade ettiği bakış açısının yaygınlaşması Pfeffer ve Salancik'in anılan kitabının yayınlanması ile olmuştur (Üsdiken, 2007, s.78).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, durumsalcı yaklaşım ile ortak bakış açlarına sahip olsa da, kaynak bağımlılığı fikirlerinden hareket edenler durumsalcı yaklaşımın örgüt yapılarının tasarımıyla sınırlı ilgisinin ve başarının bu yolla çevreye sağlanacak uyuma bağlı olduğu tezinin ötesine gitmektedirler. Aldrich ve Pfeffer'in (1976, s.79) de belirttikleri gibi, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, durumsalcı düşünceden farklı olarak dikkati iki noktaya çekmek istemektedir. Bunlardan biri, örgütlerin daha genel olarak ne yaptıklarının da sadece kendi amaçlarına veya yöneticilerine değil, çevrenin yarattığı baskılara ve getirdiği kısıtlara bağlı olduğudur. Ayrıca bu yaklaşıma göre örgütler dışarıdan gelen talep ve sınırlamalara karşılık verirken, sadece uyum gösterme değil, çevreyle ilişkilerini olabildiğince kendi çıkarları doğrultusunda yönetme gayreti içindedirler.

Kaynak Bağımlılığı yaklaşımının savunduğu ikinci tez ise, örgütlerin kendi bünyeleri içinde de gücün önemli bir rol oynadığı, dolayısıyla karar alma süreçlerinin siyasi bir nitelik taşıdığıdır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımının esasını bu iki tez oluşturmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Kaynak Bağımlılığı yaklaşımı, daha önce ortaya konmuş üç kuramsal tema üzerine kurulmuştur. Bu temalar;

- Katz ve Kahn'ın (1966) "The Social Psychology of Organization" (Örgütün Sosyal Psikolojisi) adlı kitaplarında açıkladıkları açık sistem düşüncesi,
- Levine ve White'ın (1961, s.587) çalışmalarında açıkladıkları sosyal mübadele ile örgütler arası ilişkiler,
- Blau'nun (1964) kitabında ayrıntılı bir şekilde yer verdiği sosyal ortamlardan doğan bağımlılık ve güç ilişkileridir.

Açık Sistem Yaklaşımı'nda örgütler tümüyle kendi kendilerine yeterli değildirler. (Pfeffer ve Salancik, 1978, s.2).İhtiyaç duydukları tüm kaynakları ve işlevleri içsel olarak sağlayamazlar. Gerek duydukları bazı kaynakları çevrelerinden temin etmek zorundadırlar. Bu da çevredeki unsurlarla ilişkiye girme gereğini doğurur.

Kaynak ihtiyacını karşılamak için çevreyle girilen ilişkilerin kavramlaştırılmasında, 1960'lı ve 1970'li yılların örgütler arası ilişkiler yazını bir zemin oluşturmuştur (Üsdiken, 2007, s.81). Bu yazında kaynakların kıt olduğu bir ortamda, kaynak ihtiyaçlarını başka örgütlerden temin edebilmek için sosyal mübadelenin örgüt düzeyinde uygulanması konusu işlenmiştir. Mübadeleden kastedilen, iki örgüt arasında, kendi amaçlarına ulaşmalarına etkisi olacak gönüllü bir ilişki veya ortak faaliyettir (Levine ve White, 1961, s. 587).

Kaynak Bağımlılığı yaklaşımı, sosyal mübadele kuramına dayanan yazının örgütler arası ilişkilere olan ilgisini paylaşmaktadır. Ancak ilişkilerin eşit şartlarda olmaması ve bu durumun örgütsel sonuçları da kaynak bağımlılığı yaklaşımı açısından önemlidir. Emerson (1962) ve daha sonra da Blau'nun (1964) sosyal ortamlardaki alışverişlerden doğan bağımlılık ve güç ilişkileri üzerine yaptıkları araştırmalar kaynak bağımlılığı yaklaşımı için daha kuramsal bir hareket noktası oluşturmaktadır. Bu kavramsal zemine Crozier (1964) ve Perrow'un (1970) örgütlerin içindeki birimler arasındaki güç farklılıkları ve bunların maddi temelleri üzerinde duran düşüncelerinin de katkısı olmuştur. Kaynak bağımlılığı yaklaşımının bu düşüncelere dayanarak vardığı nokta, hem örgütler arası ilişkilerin hem de örgüt içi ilişkilerin ve karar alma süreçlerinin siyasi bir bakış açısı ile anlaşılması gerektiğidir (Üsdiken, 2007, s.82).

Kaynak Bağımlılığı yaklaşımında örgütlerin esas kaygısı varlıklarını devam ettirebilmektir. Pfeffer ve Salancik'a (1978, s.2) göre örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri oldukça zordur; çünkü ayakta kalabilmek için ihtiyaç duydukları kaynakları temin ve muhafaza edebilmeleri gerekir. Bu da kaynak teminini istikrara kavuşturmak ve kaynak sağlayanların desteğini devam ettirmekle mümkün olur. Kaynak sağlayanların desteği de onların beklenti ve isteklerinin karşılanabilmesine bağlıdır. Dolayısıyla Pfeffer ve Salancik (1978, s.11) örgütler için başarıyı örgütün amaçlarına göre değil, dışsal bir ölçütle faaliyetleri ile ilgili, grup veya örgütlerin isteklerine karşılık verebilme derecesi şeklinde tanımlamışlardır.

Kaynak Bağımlılığı yaklaşımında örgütlerin çevresi iki ayrı seviyede açıklanmaktadır. Odak noktasında örgütün kendisinin olduğu bu yaklaşımda ilk çevre, örgütün faaliyetleri nedeniyle ilgili olduğu bütün birey ve örgütlerden meydana gelmektedir. Bir alt seviyede ise yine bu makro ortamın içinde örgütün doğrudan ilişki içinde olduğu bireyler ve örgütler kümesinden oluşan çevresi yer almaktadır. Pfeffer ve Salancik (1978), örgütün makro çevresini kendisine daha yakın olan ve sıkça temasta bulunduğu diğer örgütlerle hissedebileceğini belirtmişlerdir. Bu tanımlama ile çevre, yine durumsalcı düşüncede olduğu gibi, teknik veya maddi yönleriyle resmedilmiş olmaktadır; ancak iki yaklaşım arasındaki fark, bu maddi temelli tanımlamada neyin üzerinde durulduğundan doğmaktadır. Durumsalcı düşüncede çevrenin örgütler için yarattığı belirsizlik ön plandadır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımında ise çevrenin esas önemi, örgütlerin peşinden koştuğu kıt kaynakları barındıran yer olmasından gelmektedir (Aldrich ve Mindlin, 1978).

Dışarıdan kaynak edinme ihtiyacı önemli olsa da, Pfeffer ve Salancik'a (1978, s.43-52) göre çevresini örgüt için önemli hale getiren kaynak temin etmek için kurulan ilişkilerin bir bağımlılık hali yaratabilmesidir. Örgütün çevresi ile ilişkilerinde bağımlılık esasen iki duruma ayrılmaktadır. Bunlardan ilki, alışverişe konu olan kaynağın örgüt için ne denli önemli olduğu, ikincisi ise bir kaynağı temin edebilmek için seçeneklerin sınırlı oluşudur. Çevrede kaynağı elinde veya denetimi altında bulunduran, ulaşılabilir örgüt, grup veya birey sayısı az ise bağımlılık artar. Ancak bağımlılığın doğması için her iki durumun da var olması gerekir. Kaynağın önemli olması veya kaynağı sağlayanların sayıca az olması tek başına bağımlılık yaratmaz (Pfeffer ve Salancik, 1978, s.51-52).

Bağımlılık ve güç ilişkilerinin yanı sıra çevrelerini örgütler için önemli kılan ikinci unsur da çevrenin örgüt için belirsizlik yaratabilecek olmasıdır. Ancak, Pfeffer ve Salancik'e (1978) göre, belirsizlik çevreyle ilişkili bir durum olmakla birlikte, örgütün çevre hakkında bilgi edinme ve tahmin yapabilme kapasitesine de bağlıdır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımında çevre dışarıda nesnel olarak vardır. Bu şekilde varoluşu ise, örgüt tarafından aynen öyle kavrandığı ve hissedildiği anlamına gelmez. Pfeffer ve Salancik'e (1978, s.71-78) göre örgütler, neye dikkat ettiklerine, gözlemlerine ve algılamalarına bağlı olarak çevrelerini kendilerine göre, Weick'tan (1969) aldıkları tabirle canlandırırlar. Pfeffer ve Salancik (1978, s.62-63) bu yolla,

örgütlerin hareketleri ve elde ettikleri sonuçlar arasında ayırım yapmaktadır. Çevre örgüt tarafından canlandırılırken bir yandan da örgütün yaptıklarını şekillendirmektedir. Örgütün çevreyi canlandırışında yer almayan nesnel dışsal koşullar ise elde edilecek sonuçları, başarıyı veya başarısızlığı etkiler.

Çevrenin yarattığı durumlar karşısında, kaynak bağımlılığı yaklaşımı yöneticilere durumsalcı düşünceden farklı görevler yüklemektedir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımında Aldrich ve Pfeffer (1976) çevreyi yönetmenin, örgütü yönetmek kadar önemli olduğunu belirtmektedirler. Bunun nedeni de, yine kaynak bağımlılığı yaklaşımının temelinde yatan çevrenin tümüyle belirleyici olmayışı ve örgütlerin yaşam şanslarını arttırıcı manevra imkânlarına sahip olduğu görüşüdür. Bu görüş temel alındığında, örgütlerin başarıları açısından yöneticiler ve yaptıkları önemli hale gelmektedir.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, örgütler ve yöneticilere biçtiği roller açısından üç unsuru ön plana çıkarmaktadır. Bunlardan ilki, örgütlerin çevre karşısında neler yapabileceklerinin ve yöneticilerin sonuçlar üzerindeki etkilerinin bir değişken olduğudur. Bazı örgütler diğerlerine göre çevre üzerinde daha fazla etki imkânına sahiptirler. İkinci olarak, kaynak bağımlılığı yaklaşımı yöneticileri her zaman ve her koşulda güç sahibi olarak göstermemekte, ama örgütleri ve yöneticileri de tümüyle güçsüz olarak da tanımlamamaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978, s.245). Örgütlerin başlarındaki yöneticiler örgütlerin başarı veya başarısızlıkların temsil ettiklerinden, sonuçlar da yöneticiler üzerinde belirleyici olmaktadır. İşler iyi gittiği sürece ödüllendirilen yöneticiler, durum kötüleştiğinde işten uzaklaştırılırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978, s.263).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı yöneticilere iki rol daha biçmektedir. Bunlardan ilkinde yönetici dışarıdan gelen baskı ve talepleri değerlendiren, durumsalcı düşüncedeki gibi örgütün nasıl uyum sağlayabileceğini belirleyen ve uygulayan kimsedir. İkinci rolünü ise Pfeffer ve Salancik (1978, s.265) çevreye yön ve şekil verecek hareketlere girişmek olarak tanımlamıştır.

Üçüncü önemli unsur olarak kaynak bağımlılığı yaklaşımı, yöneticilerin seçiminin de çevreye bağımlı olduğunu savunur. Üst yöneticilerin değiştirilmesi örgütlerde bir mücadele alanı olup güç dengeleri ile çözüldüğü için, nitelikli meselelerle baş

edebilen birimlerin üst yönetici seçiminde daha fazla ağırlığı olacağı belirtilmiştir (Üsdiken, 2007, s.99).

Örgütlerin amaçları ise, çevresel unsurlara bağımlılıklarını azaltmaya yönelik olacaktır. Bunu yaparken de, çevrelerindeki kendilerine bağımlılığını artırmaya çalışacaklardır (Üsdiken, 2007, s.90). Bu amaçlar için bazı mekanizmalar geliştirilmiştir. Örneğin, farklı taleplere önem sırasıyla cevap vermek, değişik talep sahiplerinin diğerlerine neyin verildiğini öğrenmelerini önlemek veya onları karşı karşıya getirmek, stok tutmak, uzun vadeli sözleşmeler yapmak olabilir.

Daha zorlayıcı durumlarda ise, örgüt kendisinde de değişiklikler yapma yoluna gidebilir. Bu adımları Pfeffer ve Salancik (1978, s.108-110) üç bölümde incelemişlerdir:

1. Örgütün bağımlılıklarının yapısını değiştirme;
2. Örgütler arası eşgüdümü arttırma;
3. Çevrenin şekillenişinde siyaseti ve kamu kuruluşlarını etkileme.

Bu adımların arasında en büyük olanı bağımlılıkların yapısını değiştirmektir. Bağımlılıkları değiştirmenin dört şekli vardır ve Pfeffer ve Salancik'a (1978, s.113-114) göre dördünde de örgüt hem kendisini değiştirmekte, hem de çevresinde değişiklik yaratmaktadır.

1. Seçeneklerden ilki, örgütün kendisine girdi sağlayan veya çıktılarını alanlar üzerinde doğrudan denetimi sağlayacak şekilde sınırlarını genişletmesidir. Geriye veya ileriye dikey bütünleşme ile sağlanır. Böylelikle örgüt, kendisi için hayati nitelik taşıyan bir kaynak alışverişini kendi bünyesi içine katmaktadır.
2. İkinci seçenek örgütün rakiplerine yöneliktir ve yatay bütünleşmeyi içerir. Rakipler, aynı örgüt yapısı altında birleşmektedirler. Birleşen örgütler, girdi veya çıktı alışverişinde bulundukları diğer örgütler üzerindeki üstünlüklerini arttırabilirler. Diğer bir yandan da kaynak teminindeki rekabet yüzünden birbirleri için yarattıkları belirsizlikleri azaltabilirler.
3. Üçüncü seçenek faaliyetleri çeşitlendirip yeni alanlara girmektir. Pfeffer ve Salancik (1978, s.127) bu yola tek bir faaliyet alanı ile sınırlı örgütlerde ve sermaye veya yasal kısıtların dikey ve yatay bütünleşmeye engel teşkil ettiği durumlarda daha sık rastlanacağını ileri sürmektedirler.

4. Son seçenек, yukarıda açıklanan yollardan bağımsız olarak büyümedir. Büyüme ile örgütün alışveriş içinde bulunulan çevresel unsurların üzerindeki üstünlüğün artması sağlanır. Pfeffer ve Salancik’a (1978, s.131) göre büyük örgütler kolay vazgeçilemez hale gelirler.

2.2.3 Örgütsel Ekoloji Kuramı

Örgütsel Ekoloji yaklaşımı, 1970’lerin ikinci yarısında, o zamana kadar örgüt çalışmalarına egemen olan örgüt odaklı anlayış ve araştırma programlarına temel bir eleştiri şeklinde ortaya çıkmıştır (Önder ve Üsdiken, 2007, s.133). Bu yaklaşımı geliştirenlerin temel tezi, örgütsel dünyadaki evrimin çevresel ayıklamayla, diğer bir deyişle çevredeki yeni koşullarla uyumlu özellikler gösteren örgütlerin doğması veya çoğalması ve değişen çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin de yok olması veya azalması ile gerçekleşebileceği şeklindedir (Önder ve Üsdiken, 2007, s.134).

Örgütsel Ekoloji Yaklaşımı, uyum yerine çevresel ayıklamaya vurgu yaparak tek tek örgütleri anlamlı bir analiz birimi olmaktan çıkarmakta ve analiz birimi olarak örgüt topluluklarını almaktadır. Örgüt topluluklarını belirlemek ve birbirinden ayırmak için kullanılan temel kavram da örgütsel biçim veya örgütsel formdur. Hannan ve Freeman (1989), aynı örgütsel biçime sahip örgütlerin maddi ve toplumsal çevreye aynı şekilde bağımlı olduklarını, çevrede meydana gelen değişikliklerin aynı biçimdeki örgütler üzerinde benzer etkiler yaratacağını belirtmişlerdir.

Örgütsel Ekoloji Yaklaşımı’nın çıkış noktasını “neden bu kadar çok çeşitli örgüt var?” sorusu oluşturur. Örgütler dünyası birbirleriyle etkileşim içinde bulunan örgüt topluluklarının bir toplamı olarak görülmekte ve örgütsel çeşitliliği şekillendiren iki değişken tanımlanmaktadır. Bunlardan ilki örgüt topluluklarının sayısı, ikincisi de her bir örgüt topluluğunu oluşturan örgütlerin sayısı, başka bir deyişle yoğunluktur. (Önder ve Üsdiken, 2007, s.137). Örgüt topluluklarının ve bu toplulukları oluşturan örgütlerin sayısını ise iki örgütsel olay birlikte belirler. Bunlar yeni örgütlerin kurulması veya doğması ve var olan örgütlerin kapanması veya ölmesidir.

Örgüt topluluklarının evriminin çevresel ayıklanma sonucunda gerçekleştiğinin önerilmesi iki ana varsayıma dayanmaktadır. Bunların ilki, çevrenin değişken olduğu; ikincisiyse örgütlerin çevresel değişime yeterince hızlı tepki veremedikleridir (Önder ve Üsdiken, 2007, s.142). Yapısal durağanlık olarak tanımlanan bu durumu Hannan ve Freeman (1977) çeşitli örgütsel ve çevresel

kısıtların değişimi engelleyici rolüne bağlamışlardır. Başka işlerde kullanılamayacak varlıklara yapılan yatırımlar, yöneticilerin kısıtlı bilgi işleme ve öngörü kapasiteleri, örgüt içi güç dağılımı gibi örgütsel özellikler değişen çevreye uyum sağlamayı güçleştirici olmaktadır.

Örgütsel Ekoloji yaklaşımı örgütleri durağan olarak tanımlasa da, bu durağanlığın ve değişmeye başlamanın sonuçlarının bazı örgütsel özelliklere göre farklılık göstereceğine de işaret edilmiştir. Bu özellikler de yaş ve büyüklüktür. Örgütler yaşlandıkça örgüt içinde güven sağlanmakta, uygulamalar daha iyi öğrenilmekte, çalışanlar da faaliyetler ile ilgili yetkinliklerini geliştirmektedirler. Bununla birlikte örgüt, çevresindeki diğer örgütlerle ticari ilişkiler kurarak meşruiyet elde etmektedir. Değişime kalkışmak ise tekrar güven sağlanması, yeni uygulamaların öğrenilmesi ve meşruiyet sorununu yeniden ortaya çıkaracağından örgüt için ölüm riskini arttıracaktır (Önder ve Üsdiken, 2007, s.145). Hannan ve Freeman'a (1984 ve 1989) göre yaş değişkeninin yanında örgüt büyüklüğü de durağanlığı arttırmaktadır. Küçük örgütler değişime daha hızlı cevap verebilirken, büyüdükçe esnek davranma yeteneği azalacaktır. Örgütsel ekoloji kuramı, kendi içerisinde üç farklı kuramı barındırmaktadır. Bu kuramlar yoğunluk bağımlılığı, kesim genişliği ve kaynak bölünmesi kuramlarıdır.

Yoğunluk Bağımlılığı Kuramı örgütlerin doğum ve ölüm oranlarını örgütsel yoğunluk ile ilişkilendirmekte ve bu ilişkinin aldığı biçimi ve bunun örgüt topluluklarının gelişme çizgisi üzerindeki yansımaları rekabet ve meşrulaşma süreçleriyle açıklamaktadır (Hannan ve Carroll, 1992).

Örgüt toplulukları, ilk ortaya çıkışlarını takiben yavaş bir büyüme göstermekte, daha sonra topluluğu oluşturan örgüt sayısı hızla artarak zirveye ulaşmakta, sonra zirveden aşağı küçük bir düşüş yaşanmakta ve bunu takiben uzun yıllar boyunca topluluğu oluşturan örgüt sayısı görece olarak değişmemektedir. Bu önermenin temelinde, örgüt topluluğunun yeni ortaya çıktığı dönemde rekabetin az olması bunun temelinde de kaynakların görece olarak bol olması yatmaktadır. Örgüt topluluğunun sayıca büyümesi örgüt biçiminin daha fazla meşruiyet kazanmasını da sağlar. Ancak topluluk belirli bir yoğunluğa ulaştıktan sonra yoğunluktaki artışlar rekabeti artırır ve kaynaklar görece olarak daha kısıtlı hale gelir.

Kesim Genişliği Kuramı bir örgüt topluluğunu teşkil eden örgütlerin ikiye ayrılabilceğini göz önünde bulundurmaktadır. Topluluğun bir kısmı uzmanlaşmış örgütlerden, bir kısmı da genelci örgütlerden oluşmaktadır. Uzmanlaşmış örgütler ile genelci örgütleri birbirinden ayıran, sahip oldukları kapasite itibariyle kaynak kümesinin hangi kısımlarını hedefleyebilecekleridir. Uzmanlaşmış örgütler çevresel kesimlerinin dar ve farklılaşmamış kısımlarını hedeflerken, genelci örgütler daha geniş ve farklılaşmış hedeflere yönelebilirler. Bu kurama göre genelci örgütler yüksek miktarda genel gidere katlanmak veya fazla kapasiteyle çalışmak zorundadır; çünkü kaynak kümesinin bir kısmına yönelik oluşturulan kapasite bir başka kısmı içi kullanılamaz. Ayrıca bu örgütler çeşitli faaliyetleri gerçekleştirmek için kaynak ayırdıklarından bu faaliyetlerin herhangi birinde tam anlamıyla uzmanlaşacak kadar kaynakları kalmaz (Hannan ve Freeman, 1989). Bu iki tez ışığında kesim genişliği kuramı genelci örgütlerin asla en iyi performansı yakalayamayacağını, uzmanlaşmış örgütlerin performanslarını daha iyi düzeye çıkarabileceklerini savunmaktadır (Önder ve Üsdiken, 2007, s.156).

Kaynak Bölünmesi Kuramı, olgunlaşmış (ortaya çıkışlarının üzerinden uzun bir zaman geçmiş) örgüt topluluklarında, rekabet nedeni ile ölen genelci örgütlerin farklılaşmış kaynak tabanlarının tamamının ayakta kalan genelci örgütlerce ele geçirilememesini açıklamaktadır. Genelci örgütlerin ölümleri sadece ayakta kalan diğer genelci örgütler için değil, uzmanlaşmış örgütler için de birtakım kaynakları serbest bırakmaktadır. Yoğunlaşma, her biri daha büyük ama sayıca daha az genelci örgütü ayakta tutmakla birlikte, genelci örgütlerin kontrol ettikleri kaynak toplamını aslında azaltmaktadır. Çünkü ölen bir genelci örgütün kaynaklarının bir kısmı mevcut veya yeni kurulan uzmanlaşmış örgütler tarafından ele geçirilmektedir. (Önder & Üsdiken, 2007, s.161). Bu kurama göre genelci bir örgütle kendisinden daha büyük olan genelci diğer örgütler arasındaki büyüklük farkı ne kadar fazla ise örgütün ölüm riski de o derece yüksektir. Uzmanlaşmış örgütler için ise kuram, topluluk içinde yoğunlaşma arttıkça kullanabilecekleri kaynakların bollaşacağı, dolayısıyla kurulma oranlarının artacağını, kapanma oranlarınıysa azaltacağını belirtmektedir.

Örgütsel Ekoloji Kuramı'nda demografik değişkenler ise sadece örgüt ölümleri ile ilişkilendirilerek incelenmiştir. Bu ilişki de yaş bağımlılığı ve büyüklük bağımlılığı olarak iki ana başlık altında incelenmiştir. Yaş bağımlılığı yaklaşımına göre daha

olgun örgütler, yeni örgütlere göre daha az kaynak sıkıntısı çekerler, süreçleri daha oturmuştur ve örgüt dışı ilişkileri daha geliştirmiştir. Aynı şekilde büyük örgütler de yaşlı örgütler gibi daha az “meşruiyet” sorunu çekerler.

Örgütsel Ekoloji Kuramı’nın diğer örgüt kuramlarından temel ayırıcı özelliği, örgütsel dünyayı ve bu dünyanın evrimini açıklamada çevresel ayıklamayı öne çıkarmasıdır. Böyle bir bakış açısı ile örgütler, çevre karşısında önemli dönüşümler yapabilme kapasiteleri sınırlı, başarılarında tesadüfün önemli rol oynadığı, kaderlerinin de benzerleriyle ortak olduğu varlıklar şeklinde kabul edilmektedir. Örgütleri değişen çevreye uyum sağlama ve çevreyi şekillendirme kapasiteleri yüksek sosyal varlıklar olarak gören ve bunda yöneticilere önemli roller atfeden, dolayısıyla örgütlerin içsel yapıları ve süreçleriyle de ilgilenen strateji, yönetim ve hatta kaynak bağımlılığı yaklaşımları örgütsel ekoloji ile tam bir karşılıklı sergilemektedir. Aralarında bağdaşmaz noktalar olmakla birlikte, bazı yönleri ile en fazla yakınlaştığı kuramsal kuram ise kurumsalcı yaklaşımdır. Örgütsel biçimin tanımı önemli ölçüde kurumsalcı düşüncelere dayanmaktadır. Örgütsel ekoloji yaklaşımının ortaya koyduğu kuramların gelişmişlik düzeyleri de farklıdır. Yoğunluk bağımlılığı kuramı, hem en çok araştırmaya kaynaklık etmiş, hem de en gelişkin olanıdır. Onu takiben kesim bölünmesi kuramı gelmektedir.

Son olarak, Örgütsel Ekoloji Yaklaşımı, genel bir kuram olma iddiası ve tercih ettiği analiz düzeyiyle, örgütlerin içindeki sosyal yapı ve süreçleri, ve aslında örgütleri, önemli ölçüde göz ardı etmektedir. Örgüt incelemeleri alanının diğer kollarında temel sorunlar olarak tanımlana gelmiş pek çok konu (örneğin örgüt içi güç dağılımı ve ilişkileri, örgütler ile çevreleri arasındaki stratejik ilişkiler gibi) ekolojik çalışmalarda dikkate alınmamaktadır. Hem bu özelliği, hem de örgüt incelemeleri alanında bilimleşme açısından en son noktada olması sebebiyle, ekolojik bakış açısı, örgüt kuramları arasında Kuzey Amerika dışına yayılmayı, özellikle de Avrupa’daki akademik dünyaya nüfuz etmekte zorlanmış bir yaklaşımdır (Üsdiken ve Pasadeos, 1995).

2.2.4 İşlem Maliyeti Kuramı

İşlem maliyeti kuramının analiz düzeyi iktisadi işlemlerdir. (Commons, 1934). Bu kuram 3 farklı analiz düzeyinde uygulanır:

1. Firmanın bütünüdür (Firma yapısını sabit kabul eder ve işleyen birimlerin birbiriyle nasıl bağlantılandırılması gereği üzerinde durur).
2. Orta düzey analizdir (İşleyen birimlere yoğunlaşarak, hangi faaliyetlerin firma içinde, hangilerinin firma dışında (outsourcing) yapılması gerektiği ve bunların nedenleri üzerine yoğunlaşır).
3. İnsan kaynaklarının nasıl organize edilmesi gereğine odaklanır.

Örgüt araştırmalarında işlem maliyeti kuramı 3 farklı yazından beslenmektedir. Bunlardan ilki ekonomi, ikincisi örgüt kuramı ve üçüncüsü de sözleşme & anlaşma hukuku yazınıdır.

Bir ürün veya hizmet, teknolojik olarak ayrılabilir ara yüzler arasında transfer edildiğinde bir ‘işlem’ gerçekleşmiş olur. Bu işlem mekanik olduğunda parçalar arasındaki sürtünmenin az olmasını, dolayısıyla az enerji harcamayı yeğleriz. Bu durumun ekonomi tabanlı bakış açısı ise düşük işlem maliyetidir. İşlem maliyeti kuramında 2 tane davranışsal kabul bulunmaktadır:

1. İnsanlar sınırlı rasyonelliğe sahiptir. (Ama bu mantıksızlık demek değildir.)
2. En azından bazı araçlar fırsatçıdır.

Sınırlı rasyonellik ile karmaşık durumlar ve anlaşmalar ile baş etmek mümkün değildir. Dolayısıyla tamamlanmamış sözleşmeler ve anlaşmalar ortaya çıkmaktadır. Bu kuramda işlemleri tanımlamadaki önemli boyutlar ise şunlardır:

1. Belirsizlik
2. İşlemlerin meydana gelme sıklığı (frekans)
3. En az maliyeti gerçekleştirecek biçimde işleme özel yatırımların gereklilik düzeyi.

Varlıklar karmaşık ve özelleşmiş olmadığında, pazarlar üretim maliyetleri açısından avantajlıdır ve statik ölçek ekonomileri uygulamak yerine satın almak yoluyla ucuzlatılabilir. Ayrıca risk de dağıtılmış olur. Ama varlıklar spesifik olduğunda hem üretim maliyetleri hem de yönetim maliyetleri artar ve alışveriş daha kuvvetli bir iki taraflı ilişkiye dönüşür. Dolayısıyla klasik piyasa anlaşmaları varlıklar spesifik olmadığında efektiftir. İki taraflı veya çok taraflı anlaşmalar ise varlıklar spesifik hale geldiğinde önem kazanır. Varlıklar çok spesifik olunca da iç örgütlenmeler

alışverişlerin yerini almaktadır. Özetle, iç örgütlenme ve piyasa alışverişi arasındaki üretim ve yönetim maliyeti farklılıkları fonksiyonlarının toplamının pozitif olduğu her noktada piyasa alışverişi uygundur. Kararsızlık bu iki fonksiyonun toplamının sıfır olduğu noktada ortaya çıkar ve iki fonksiyonun toplamı negatif değere indiğinde iç örgütlenmeler daha uygun hale gelir.

2.2.5 Örgüt Kuramlarının Karşılaştırması

Örgüt yazınında tarihin farklı dönemlerinde çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar varlıkbilim ve bilgi bilim açısından birbirinden farklılaşmakta, daha sonra geliştirilen kuramlar kendilerinden önceki kuramları ya tamamlayıcı ya da onların eksikliklerini ortaya koyucu rol oynamışlardır. Ayrıca örgüt kuramları dayandıkları bilim felsefesine, analiz düzeylerine, örgütü tanımlama biçimlerine ve değişim konusundaki eğilimlerine göre birbirinden farklı özellikler gösterebildikleri gibi ortak yönleri de bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın bu bölümünde araştırma modelinin temel aldığı kuramların benzer ve farklı yönlerinin ortaya koyulması, modelin daha iyi anlaşılması ve kuramların birbirini tamamlayıcılık özelliğinin ortaya konulması için önemlidir.

Örgüt kuramları günümüze dek farklı araştırmacılar tarafından farklı ölçütler baz alınarak karşılaştırılmıştır (Sargut ve Özen, 2007. s.19). Burrell ve Morgan (1979), benimsedikleri bilim felsefesi varsayımlarına (öznelci-nesnelci), Astley ve Van de Ven (1983) kuramların analiz düzeyine göre (bireysel örgütler-örgüt toplulukları veya mikro-makro düzey) ve yapı-eylem ikiliğindeki konumlarına göre (belirlenimci-özgür seçim), Scott (1998) örgütü tanımlama biçimlerine göre (ussal doğal-açık sistem), Swedberg (2003) esinlendikleri disipline göre (ekonomik-sosyolojik), Lewin ve Volberda (2003) değişim konusundaki eğilimlerine göre (seçilim-uyum) örgüt çalışmalarını sınıflandırmaktadır.

Çalışmada değinilen beş adet kuramın arasında farklılıklar olmakla birlikte, benimsedikleri toplum kuramı olarak temelde “düzen” ögesine ve bilim felsefesi olarak “nesnelci” geleneğe yakın kuramlardır.

Varlıkbilimsel olarak yeni kuramsal kuram dışındaki tüm kuramlar, insandan bağımsız bir sosyal gerçeklik olduğunda hemfikirlerdir. Yeni kuramsal kuram ise sosyal gerçekliğin aslında toplumsal olarak kurulduğunu ve kurumsallaşarak dışsalılık kazandığını savunur (Zucker, 1977). Koşul bağımlılık ve örgütsel ekoloji kuramları

insanların davranış ve eğilimlerinin çevresel oluşumlarca belirlendiğini varsayarken, kaynak bağımlılığı ve işlem maliyeti kuramları insanların kendi doğaları gereği ussal seçimler yapabilecekleri görüşündedir.

İzledikleri yöntembilim açısından, yeni kuramsal kuram dışındaki tüm kuramlar somut, nesnel ve insandan bağımsız sosyal gerçekliği açıklayan yasaları gözlem yoluyla geliştirmeye çalışırlar. Ayrıca, beş kuramın benimsedikleri toplum kuramı ya da baskın toplumsal söylemlerle ilişkileri, toplumsal çatışma ve değişimden ya da baskın söylemleri sorgulamaktan çok, mevcut toplumsal düzeni kabul eden ya da baskın toplumsal söylemle uzlaşan bir görüntü sergilemektedir (Sargut ve Özen, 2007. s.21). Çizelge 2.7’de Yapısal Koşul Bağımlılık, Kaynak Bağımlılığı ve Örgütsel Ekoloji kuramlarının farklı karşılaştırma kıstasları açısından değerlendirmesi sunulmuştur (Sargut ve Özen, 2007, s.21).

Çizelge 2.7 : Örgüt Kuramlarının Karşılaştırılması (Sargut ve Özen, 2007, s.21).

Karşılaştırma Kıstasları	Koşul Bağımlılık	Kaynak Bağımlılığı	Örgütsel Ekoloji
1-Valıkbilimsel Varsayım	gerçekçilik	gerçekçilik	gerçekçilik
2-Bilgibimsel Varsayım	pozitivist	pozitivist	pozitivist
3-İnsan Doğası	belirlenimci	indirgemeci	belirlenimci
4-Yöntembilim Varsayımı	açıklamak	açıklamak	açıklamak
5-Dayandığı Toplum Kuramı	düzen (uzlaşma)	düzen (uzlaşma)	düzen (uzlaşma)
6-Örgütü Tanımlama Biçimi	ussal-açık	doğal-açık	doğal-açık
7-Çevreyi Tanımlama Biçimi	teknik-ekonomik çevre	ekonomik-politik çevre	ekonomik çevre
8-Çevre-Örgüt İlişkisi	örgüt çevreye uyumlanır	örgüt çevreyi etkiler	çevre örgütleri belirler
9-Örgütsel Değişim	uyum	uyum	seçilim
10-Analiz Düzeyi	mikro (örgüt)	meso (örgütün ilişkileri)	makro (örgüt topluluğu)
11-Temel Araştırma Sorusu	örgütsel tasarımın nedenleri ve sonuçları nelerdir?	örgütler kaynak bağımlılıklarını nasıl yönetir?	örgütler neden bu kadar çeşitlidir?
12-Temel Katkısı	farklı bağlamlarda etkili yapısal tasarımların belirlenmesi	örgütlerin kaynak bağımlılıklarını nasıl yönettiklerinin belirlenmesi	örgüt topluluklarında örgütsel formun evriminin açıklanması
13-Araştırma Amacı	bilimci-yönetimci	bilimci-yönetimci	bilimci
14-Örgütsel Başarının Temel Kıstası	çevreye uyumlu yapısal tasarıma ulaşmak	kaynak bağımlılığını optimum kılacak stratejileri uygulamak	örgütsel başarıyı çevre tayin eder
15-Yöneticiye Bıttığı Rol	değişen çevreye uyumlu yapıyı tasarlamak	uygun kaynak edinme stratejilerini seçerek çevresel belirsizliği azaltmak	yöneticinin rolünü önemsemez

Kaynak bağımlılığı ve kriz yönetimi yazınları birlikte göz önüne alındığında, krizin örgütleri neden etkilediği de ortaya çıkmaktadır. Öncelikle, kaynak bağımlılığı

kuramındaki çevrede belirsizlikler ve değişim kavramları ile kriz yönetimi yazınındaki beklenmedik ve iyi ya da kötü önemli sonuçları olabilecek olay kavramları örtüşmektedir.

İkinci olarak, krizler örgüt içinde meydana gelebildikleri gibi makroekonomik çevrede oluşup örgütü ve paydaşlarını doğrudan ya da dolaylı olarak da etkileyebilirler.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımında çevrede meydana gelebilecek ve örgütü etkileyecek durumlara ve olaylara karşı örgütlerin neyi, neden ve nasıl yaptıkları incelenmektedir ki bu da tam kriz konusu içerisindedir. Çünkü krizler karşısında da örgütler aynı tepkileri göstermektedirler.

Örgüt, çevreden etkilenmemek veya çevreyi etkileme adına aldığı bütün aksiyonlar sonucunda içinde bulunduğu ortamda ya mevcut konumuna göre daha iyi (FIT) veya daha kötü (MISFIT) duruma gelecektir. Dolayısıyla kaynak bağılılığı kuramında olduğu gibi kriz yazınında da örgüt yine çevredeki değime ayak uydurmaya çalışmakta, ancak bunu yaparken alacağı stratejik kararlar ile çevresini de etkileyebilecektir; bu da krizden başarılı ve güçlenmiş şekilde çıkan örgütlerin geldikleri seviyeyi temsil etmektedir.

3. KÜRESEL FİNANS KRİZİ VE ETKİLERİ

G firması¹ ekonomik araştırmalar müdürüne (10.08.2009 tarihli görüşme) göre krizler üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır:

- Ödemeler dengesi krizleri;
- Bankacılık krizleri;
- Borç krizleri

Bu tanıma göre ülkemizde 2001 yılında yaşanan kriz bir bankacılık krizi, 2008 yılı sonu ve 2009 yılında etkili olan kriz ise temelinde ABD'deki mortgage sisteminin çöküşü sonucunda mortgage sistemine dayalı bankacılık sisteminin çökmesi ve bu çöküşün tüm dünya ekonomisini bunalıma sokmasıdır. Dolayısıyla küresel krizi bir ekonomik kriz olarak tanımlamak mümkündür.

3.1 Küresel Finansal Krizin Dünya Ekonomisi Üzerindeki Etkileri

2000'li yıllarda, küreselleşmenin gittikçe derinleşmesi ve uluslar arası sermaye hareketlerinde gözlenen artış sonucunda finansal piyasalarda hızlı bir gelişme meydana gelmiştir. Başta türev araçlar olmak üzere yeni finansal araçların yaygınlaşması ve sanayileşmiş ülkelerde faiz oranlarının düşük seviyede olması uluslar arası likidite bolluğuna neden olmuş ve dünya ekonomisinde 2002 yılında başlayan canlanmanın daha da güçlenmesini sağlamıştır. (Yükseler, 2009, s.8). 1991–2000 döneminde %3,1 oranında büyüyen dünya ekonomisi, özellikle yükselen piyasa ekonomilerindeki hızlı büyümenin etkisiyle 2003–2007 döneminde ortalama %4,7 büyümüştür (IMF, 2009, s.10).

2007 yazında ABD'de başlayan ve 2008 Eylül ayında ABD'nin en büyük 4. yatırım bankası olan 158 yıllık Lehman Brothers'ın 600 milyar dolar borç ile iflasını açıklayarak batmasıyla etkisi bütün dünyaya yayılmaya başlayan kriz, 1929 büyük

¹ G firması: Mevcut durumda çalışılan şirketi temsil etmektedir.

buhranından sonra, dünyanın yaşadığı en büyük kriz olarak tanımlanmaktadır. Bu krizin temel nedenleri olarak, ABD'nin gayrimenkul piyasasında son yıllarda yaşanan aşırı fiyat artışları, geri dönmeyen riskli konut kredileri ve bunlara bağlı olarak çıkartılan finansal yatırım araçlarında buhar olup giden milyar dolarlar gösterilmektedir (Ünal ve Kaya, 2009, s.2). Zehirli (toxic) varlıklar nedeniyle finansal sistemin büyük zararlarla karşılaşması kredi imkânlarını da daraltmış, işsizlik oranlarındaki yükselme nedeniyle hane halkı harcanabilir geliri olumsuz etkilenmiş ve dünya ticareti büyük ölçüde daralmıştır. Bu üç temel unsurun sanayileşmiş ülkelerin tekrar büyüme sürecine dönmelerini geciktireceği tahmin edilmektedir (Yükseler, 2009, s.8).

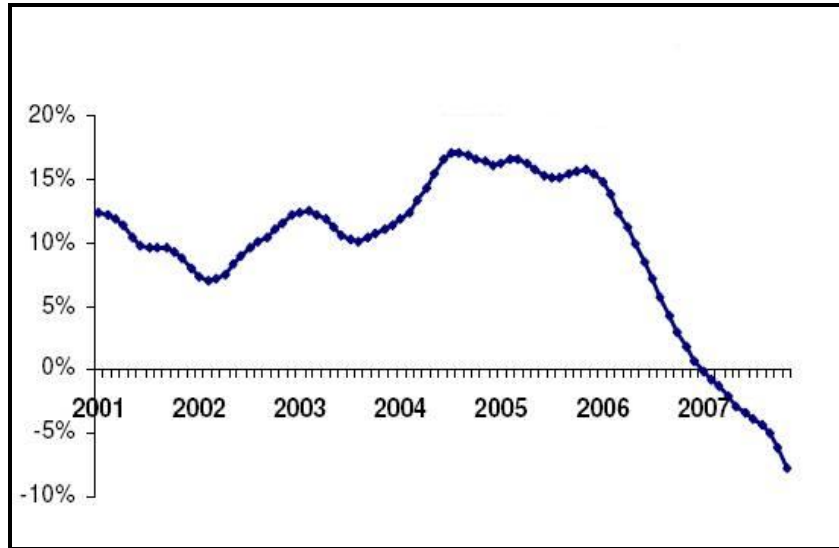
2001 yılından beri resesyonda bulunan ABD ekonomisinin iyileştirilmesi için dönemin Federal Reserve Bankası başkanı Alan Greenspan faiz oranlarında indirim gitmeyi uygun bulmuştur. Mayıs 2000 ile Kasım 2001 arasında 11 kez faiz indirimine giden FED, faizleri %6,5 seviyesinden %1,75 seviyesine düşürmüştür (Ünal ve Kaya, 2009, s.4). Faiz indirimlerine 2003 yılında da devam eden FED, aynı yılın haziran ayında faizi son 45 yılın en düşük seviyesi olan %1'e düşürmüş, bu şekilde yaratılan ucuz para ortamıyla bir yandan ABD ekonomisi suni tüketim ve fiyat artışları ile resesyondan çıkarılmıştır.

Kullandırılan krediler teminat gösterilerek piyasaya yapılan tahvil satışları, yatırım bankaları, hedge fonlar ve çeşitli finans kuruluşları tarafından kullanılarak üretilen yeni türev ürünlerin yardımı ile kredi riskleri bütün mali kesime yayılmış, bu gelişmeler de konut piyasasında fiyatların hızla yükselmesine ve yükselen konut fiyatları riskli konut kredilerinin daha fazla artmasına neden olmuştur. Böylelikle 2004 yılında ABD'de konut sahipliği tarihin en yüksek seviyesine (%96) yükselerek konut fiyatları da rekor seviyelere yükselmiştir (Ünal ve Kaya, 2009, s.5).

ABD'deki mortgage piyasası bu dönemde yaklaşık 10 trilyon dolarlık bir büyüklüğe ulaşmış ve bu hali ile dünyanın en büyük piyasası olmuştur (Eğilmez, 2009, s.66). Başlangıçta mortgage kredilerinin büyük ağırlığı, yüksek kaliteli müşterilere verilen kredilerden oluşmaktaydı. Bunlara yüksek gelirli kesimlere verilen düşük riskli konut kredisi anlamına gelen “prime mortgage krediler” denilmektedir. Zaman içinde krediler daha düşük kaliteli müşterilere de yönelmeye başlamış, bu tür kredilere de düşük gelirli kesimlere verilen yüksek riskli konut kredisi anlamı taşıyan “subprime mortgage” adı verilmiştir. 2008 yılının ortasında ABD'de subprime mortgage

kredilerinin hacmi 1,5 trilyon dolara kadar yükselmiştir (Eğilmez, 2009, s.66). ABD’de faizler geçmişte son derece düşük düzeylerde olduğundan, mortgage kredilerini kullanan düşük gelirli gruplar büyük ölçüde değişken faizli kredileri tercih etmişlerdir. 2005 yılından itibaren FED’in faiz oranlarını ardı ardına artırması değişken yapılı konut kredisi faizlerine de yansımıştır. Bu duruma konut fiyatlarındaki düşüşün eşlik etmeye başlaması, eşik-altı (sub-prime) müşteri kesiminin aldıkları kredileri geri ödeyememe sorunlarıyla karşılaşmasına yol açmıştır. Ocak 2006’da bu gruptaki kredilerin geri ödenmeme oranı yüzde 8,4 düzeyindeyken, Ocak 2007’de bu oran yüzde 14,3’e fırlamıştır (Sedefed, 2008, s.6).

Şekil 3.1’de ABD’de emlak fiyatlarındaki değişimini ölçmek için kullanılan Case ve Schiller Endeksi’nin 1998–2008 yılları arasındaki değişimi görülmektedir. 1996 yılından itibaren sürekli bir artış eğilimine giren ABD ev fiyatları 2004 yılında zirve yapmış ve bu tarihten sonra fiyatlar düşüş eğilimine girmiştir.



Şekil 3.1 : ABD’de Ev Fiyatlarındaki Yıllık Artış (Ünal ve Kaya, 2009, s.5).

Case ve Schiller Endeksi’ne göre ev fiyatlarının düşmeye başladığı 2006 yılında finansal piyasalarda durgunluk başlamıştır. Bu durum 2007 Yılında riskli konut kredilerine dayalı yatırım gerçekleştiren finansal kurumlarda, bütün piyasaları endişeye sevk eden gelişmeler yaşanmasına neden olmuş ve aynı yılın Şubat- Mart ayları arasında yüksek riskli konut kredisi (subprime mortgage) veren 25’ten fazla kuruluş iflasını açıklamıştır.

2008 küresel krizi, altında emlak fiyatlarının şişkinliği de olsa, kredinin değil ona dayanılarak yapılan işlemlerin yarattığı bir çeşit kredi krizi olarak tanımlanmaktadır.

Sorunu yaratan unsur, kredinin elden ele çok büyük bir ölçekte el değıştirmesinden kaynaklanmaktadır. Bu el değıştirme türev ürünler adı verilen bir finansal buluşla yapılmakta idi. Türev ürün, şirketlerin başka işlemlerden doğan risklerini alışverişe konu edebilmelerini sağlayan sözleşmelerdir (Eğilmez, 2009, s.67).

Bu sözleşmeler, mortgage kredisini verenin bu krediyi kullanan tarafından geri ödenmemesi riskini üçüncü kişilere, örneğin hedge fonlara devretmeye yarıyordu. Riski devreden kredi kuruluşları çok daha büyük risklere girebiliyor ve krediler ile doğal olarak türev ürünler çok hızlı bir şekilde büyüyordu. Dolayısıyla başlangıçta riski devretmeye yarayan ve bu anlamda sistemde bir sigorta işlevi gören türev ürünler giderek kendileri birer risk unsuru olmaya başlamışlardır. Dünyada neredeyse bütün uluslar arası çapta işlem yapan bankalar birbirlerine kefil olmuşlar ve bu ilişkilerin en fazla toplandığı banka da Lehman Brothers haline gelmiştir. Sözleşmelerin yerine getirilemeyeceği haberi gündeme gelince Lehman Brothers batma olgusuyla karşı karşıya gelmiş, ABD hükümeti ve FED ise bu bankayı kurtarmayacaklarını açıklamışlardır. Bunun sonucunda Lehman Brothers'tan alacaklı konumunda bulunan bütün bankalar son derece büyük zararlar ile karşı karşıya kalmışlardır.

22 Haziran 2007'de ise Bear Sterns yatırım bankası kendisine bağlı iki hedge fonu kurtarmak için 3,6 milyar dolar borç vereceğini bildirmiştir (Ünal ve Kaya, 2009, s.6). Bu borcun nedeni hem kredi verenlerin fonlarını geri çekmesini engellemek hem de hedge fonların batması sonucu sistematik bir çöküşün olmasını engellemektir. Bu iki hedge fon Merrill Lynch, JPMorgan Chase, Citigroup, Deutsche Bank ve Lehman Brothers'tan yaklaşık 9 milyar dolar borçlanmış ve kaldıraç kullanarak CDO (Collateralized Debt Obligations) olarak adlandırılan konut kredilerine dayalı riskli yatırım enstrümanlarına yaklaşık 30 milyar dolar yatırım yapmıştır (Ünal ve Kaya, 2009, s.6).

Riskli konut kredisine dayalı yatırım araçlarının ve bunlara yatırım yapan finansal kuruluşların kredi derecelerinin düşürülmesi, bu yatırımların ve firmaların değerlerinin hızla erimesine neden olmuş, takip eden aylarda birçok finansal kuruluş yüksek miktarda mortgage tabanlı yatırım araçları sebebiyle çok büyük zararlar açıklamıştır.

Ürünlerin nakde dönüştürülmesinde yaşanan sıkıntılar ve yatırımcıların paralarını

geri alma isteği ile piyasalar likidite krizine doğru sürüklenmiştir. Bu noktadan sonra küresel bir çalkantıya dönüşen mortgage krizine karşı merkez bankaları piyasalara para enjekte etmeye başlamışlar, FED ve Avrupa Merkez Bankası 9–10 Ağustos 2008’de piyasaya 246 milyar dolar para enjekte etmişlerdir. Diğer merkez bankaları da para enjeksiyonunu artırmaya başlamış ve piyasalara yaklaşık 350 milyar dolar para verilmiştir (Ünal ve Kaya, 2009, s.6).

İlerleyen süreçte olaylar kontrolden çıkmaya başlamış ve mortgage kredisi veren IndyMac’ın Temmuz ayında iflas etmesinin ardından 7 Eylül 2008’de batma eşiğine gelen Fannie Mae ve Freddie Mac 200 milyar dolarlık kurtarma paketi ile tamamen devletleştirilmiştir. 15 Eylül 2008’de ise Amerika’nın en büyük 4. Yatırım bankası olan 158 yıllık Lehman Brothers 600 milyar dolar borç ile iflasını açıklamıştır. Lehman Brothers’ın batışı bütün dünyada deprem etkisi yaratmış ve ABD’nin mortgage krizi küresel finans krizi haline gelmiştir (Ünal ve Kaya, 2009, s.6).

Eğilmez (2009, s.68-69), makroekonomik açıdan bakıldığında durumun daha da karışık olduğunu özetlemiştir:

ABD tarihinin en büyük cari açığını veriyordu. Buna karşılık büyük miktarda fon çekiyor ve cari açığını bu şekilde finanse ediyordu. Sistem kabaca şöyle işliyordu: ABD’li şirketler sermayelerini ve teknolojilerini alıp Çin’e gidiyor, orada yatırım yapıp, ucuz Çinli emeğiyle üretime başlıyor, ürettiklerini ağırlıklı ABD ve Avrupa pazarına satıyor, oradan elde ettikleri kazançları da ABD hazine tahvillerine yatırıyorlardı. ABD’nin cari açığını önemli ölçüde Çinli emeği finanse etmiş oluyordu. Ne var ki bu açığın sonsuza kadar gidemeyeceği, bir yerde ABD ekonomisinde bir düzeltme olması gerektiği de biliniyordu. Yani ABD’nin dış dengesi de bir ölçüde balon üzerine oturmuş durumdaydı. Bir yandan böyle balonlar oluşmuşken 2008 yılında petrol, gıda ve metal fiyatları hızla artmaya yöneldi. Bu artışlar mali kesimde zaten oluşmuş kötümser havaya, yeni olumsuz beklentilerin eklenmesine yol açtı. Bu noktadan sonra derinleşen krizi önlemek için, öncelikle ABD’de Ekim ayında 700 Milyar dolarlık bir kurtarma paketi 150 milyar dolar daha eklenerek kabul edildi. ABD’nin paketini diğer dünya ülkeleri takip etmeye başladı ve şu ana kadar gelişmiş ekonomilerden gelişmekte olan ekonomilere kadar dünya üzerinde birçok ülke küresel krize karşı önlem olarak çeşitli paketler açıkladılar. Ödeme güçlüğü çeken İzlanda, Ukrayna, Pakistan, Macaristan gibi ülkeler ise çare olarak IMF ile stand-by antlaşması yapma yolunu seçtiler.

Dünya genelinde azalan talep ve bozulan beklentilerin tüketim üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle ABD otomobil sektörü de finansal krizden olumsuz etkilenmiştir. Otomotiv endüstrisinin dev oyuncularını ABD kongresinden aldıkları krediler ile iflaslarını ertelemişlerdir. Ancak bundan sonra sırada hangi sektörlerin ve hangi

Ülkelerin olduğu ise bilinmezliğini korumaktadır. Gün geçtikte derinleşen küresel krizin boyutlarının nereye varacağı 2009 yılı başında kesin olarak bilinmemekle birlikte bu dönemdeki en iyimser tahminler ekonomilerin 2009 yılı üçüncü çeyreğinden önce toparlanamayacağı yönünde yapılmıştır.

2008 krizini Eğilmez (2009), “Büyük ölçüde marjinal alanlara, kişi ve kuruluşlara verilmiş mortgage kredileriyle ucu bucağı belli olmayan türev ürünler bileşiminin yarattığı bir finansal kriz” olarak tanımlamaktadır. Takip eden finansal sorunların leğinin bu kadar büyümesini ise kuralların yetersizliği ve denetimin eksikliğine bağlamaktadır. Krizin gelişmekte olan ülkeleri de derinden etkilemesinin birçok nedeni vardır (Eğilmez, 2009, s.69):

- Gelişmekte olan ülkelere yönelik sıcak paranın çekilmeye başlanması,
- Gelişmiş ülkelerde büyümenin düşmesiyle birlikte talebin de gerilemesi sonucunda bu ülkelerin gelişmekte olan ülkelerden yapmakta oldukları ithalatta düşüş yaşanması,
- Karşılıklı daralma eğiliminin sonucu olarak petrol metal fiyatlarının çok hızlı bir çöküş içine girmesi ve bu durumun deflasyonist bir etki yaratmasıdır.

2008 Küresel finansal krizinin önceki krizlerden temel farkı, çok geniş coğrafyalara yayılarak küresel bir kriz halini alması ve dünyadaki tüm ekonomileri etkilemiş olmasıdır. Ayrıca tüketicilerin finansal krizin etkilerine vermiş oldukları duygusal tepkiler, onların markalara, firmalara ve hkmetlere karşı güvenlerinin de azaldığını göstermiştir (Pandelica ve diğ., 2010, s.151). Olumsuz ekonomik gelişmeler ve tüketicinin azalan güven düzeyi, mevcut durumun belirsizliklerini ortadan kaldırmak amacı ile tüketimin azaltılarak tasarruf eğiliminin kuvvetlenmesi ülke ve dünya çapında tüketimin sınırlanmasına neden olmuştur (Pandelica ve diğ., 2010, s.151).

3.2 Krizin Türkiye Ekonomisi zerindeki Etkileri

Küresel ekonomik kriz gelişmekte olan bir piyasa konumunda olan Türkiye’yi de etkilemiştir. Dünya mal ve hizmet ticareti kriz sonucunda önemli derecede düşüş göstermiş, bu durum dünyanın 17.büyük ekonomisi olan Türkiye ekonomisini (DPT, 2009) doğrudan etkilemiştir. Türkiye ekonomisi açık bir ekonomidir ve ticaret, toplam gayrisafı yurtiçi hasılanın %50’den fazlasını oluşturmaktadır. 2008 yılında ihracat, GSYİH’nın %25’ini oluşturmuştur (Ngozi Okonjo-Iweala,2009).

Türkiye'nin ihracatının %50'sinden fazlası Avrupa Birliği ülkelerine gitmektedir ve bu bölgeler küresel kriz nedeniyle derin bir resesyon içine girmişlerdir. Bu nedenle Türkiye'nin ihracat rakamları da bir önceki yıl ile kıyaslandığında Doğu Asya ülkelerine benzer şekilde yaklaşık 1/3'lük oranda azalmıştır. Geçmişte yaşanan krizler Latin Amerika, Rusya ve Doğu Asya gibi gelişmekte olan bölgelerin pazarlarında ortaya çıkmış ve daha zengin olan ihracat pazarları paranın değerinin düşürülmesi ile krizden çıkmada birer fırsat olarak kullanılabilmiş olsa da; bu kriz öncekilerden farklıdır. Ülkemizin dışındaki pazarlarda kriz ülkemize kıyasla daha yoğun yaşanmakta olduğu için bu bölgelere yapılabilecek ihracat hacimleri de düşüş göstermiştir (Ngozi Okonjo-Iweala,2009).

Türkiye mevcut krize göreceli olarak yüksek bir özel sektör dış borcu ve yüksek bir bütçe açığı ile girmiştir. Dolayısıyla küresel kriz Türkiye ekonomisini finansal kanallar yoluyla da etkilemiştir. Özel sektörün dış ülkeler ile olan nakit akışı azalmış ve ticaret finansında çatlaklar oluşmuştur. 2008 yılı boyunca kredi akışları ve yatırımlar azalmış, 2008 eylül ayında Lehman Brothers'ın iflası ile de kriz derinleşmiştir. Buna rağmen özel sektör dış borçlarını ekim ve kasım aylarında da finanse etmeyi başarabilmiştir. Türk firmaları sadece aralık ayında geri ödemelerine başlamıştır. 2008 Ekim ayında Türk Lirası yaklaşık %25 değer kaybına uğramasına rağmen özel sektör ve bankaların borçlarından kaynaklanan ödeme güçlükleri ile başa çıkabilmiş, ancak bu durum para rezervlerinde yaklaşık 9 milyar dolarlık bir düşüşe yol açmıştır (Ngozi Okonjo-Iweala,2009).

Krizler genel olarak 3 farklı şekilde ortaya çıkmaktadır (G firması ekonomik araştırmalar müdürü, 10.08.2009 tarihli görüşme). Bunlardan ilki ödemeler dengesi krizleridir ve IMF bu tür krizleri çözmek amaçlı kurulmuştur. Kriz olan bölgeye gerekli finansal yardımlar yapılarak dengeye getirilmeye çalışılır. İkinci tür krize ise bankacılık krizleri örnek verilebilir. Bankacılık krizlerinin neden olduğu zararlar genellikle devlet tarafından karşılanır ve 3 farklı çözüm yolu bulunmaktadır:

- **Likiditasyon:** İlgili kurumların iflasının açıklanması,
- **Kamulaştırma:** Yönetime el koyulması,
- **Zamana yayma:** Bankalara yardım edilerek zaman içinde nakit akışlarının ve bütçe dengelerinin düzenlenmesinin beklenmesidir.

Bankacılık krizlerinin çözümünde farklı yollar bulunsa da her üçünün de ortak etkisi,

kamu borçlarının artışıdır.

Üçüncü tip krize ise borç krizi örnek gösterilebilir. Bu tür krizlerde kamu borcu o kadar yükselir ki bu borcu kapatabilmek için devlet borç alır. Belirli bir süre sonra devletin aldığı borçların seviyesi yükseldiğinde bu borçları kapatabilmek için daha çok borçlanma yoluna gidilir. Bu kapalı döngünün sonucunda da gerek geri ödeme kabiliyetinin düşüşü gerekse toplam borcun artışı sebebiyle devlete borç verenler, borç vermeye devam etmek için daha yüksek faizler talep etmeye başlarlar. Buna örnek olarak da 1994 yılındaki 3 aylık %50 faizli bonolar gösterilebilir (G firması ekonomik araştırmalar müdürü, 10.08.2009 tarihli görüşme).

Mevcut durumda dünyada yaşanmakta olan kriz bankacılık krizidir. Temeli de bankaların konut kredisi verirken çok hesapsız ve büyük riskler alarak kredi vermeleridir. Türkiye’de yaşanmakta olan kriz ise yukarıdaki 3 kriz tanımına da uymamaktadır. Temel olarak Türkiye’deki krizi G firması ekonomik araştırmalar müdürü (10.08.2009 tarihli görüşme) “güven krizi” olarak nitelendirmektedir. Tüketicilerin geleceğe yönelik ekonomik beklentileri bozuldukça daha az harcama yapma eğilimine girmektedirler. Bunun sonucunda üreticiler talep yetersizliğinden kaynaklı üretimlerini düşürmektedir. Fabrikalar daha düşük kapasite ile çalışmakta ve özellikle tüzel kişilerin bankalardan kredi talebi azalmaktadır. Bankalar da kredi kapısı kapandığı zaman hazine bonolarına yönelmektedir. Devlet bu durumu gidermek için harcamalarını arttırmış, ancak devlet hiçbir zaman özel sektörün toplamı kadar harcama yapamayacağı için ekonomide genel anlamda bir daralma yaşanmıştır.

Güven krizinin altında yatmakta olan en önemli etken belirsizliktir (G firması ekonomik araştırmalar müdürü, 10.08.2009 tarihli görüşme). Bu durumu çözmenin yolu ise ileriye dönük belirsizlikleri azaltmaktır. Türkiye ekonomisinde bütçe açığının giderek büyümesi, daralma rakamlarının yüksek oluşu, özel sektörün dış borcunun artış göstermesi temel belirsizlikler olarak tanımlanabilir. ABD ve dünyanın önde gelen büyük ekonomilerinde krizin önüne geçebilmek için merkez bankalarının 0 faizle para arzı ve maliye politikalarının gevşetilmesi söz konusudur. Bununla birlikte bu sistem kendi içerisinde bir belirsizliği de içermektedir. Bu sistemin amacı, ekonomideki para hacmini arttırarak fiyatların – özellikle de konut fiyatlarının – artışının sağlanmasıdır. Bu başarıldıktan sonra ekonomi canlanınca da önceden fazladan yığılan paranın geri toplanması gereklidir. Eğer bu para arzı çok

erken geri çekilirse ülke ekonomisi kendisini toparlayamaz; geç kalındığı durumda da yüksek enflasyona sebebiyet verilir. Dolayısıyla ekonominin canlandırılması için oluşturulan balon M Üniversitesi ekonomi bölümü öğretim üyesine (08.08.2009 tarihli görüşme), göre yine ekonomi için bir belirsizlik kaynağı olmaya devam etmekte, büyük ülkelerin ekonomilerinde yaşanan belirsizlikler de doğrudan gelişmekte olan ülkeleri ve ülkemizi etkilemektedir.

3.3 Ekonomik Büyüme

Küresel kriz, Türkiye ekonomisinin büyümesini olumsuz yönde etkilemiştir. 2001 yılında yaşanan krizden sonra hızlı bir büyüme gösteren ülke ekonomisi, 2006 yılından itibaren yavaşlamış, 2008 yılında ise en düşük seviyesine gerilemiştir. Çizelge 3.1’de 1998 yılı sabit fiyatlarıyla Gayri Safi Yurtiçi Hasıla’nın sektörlere ve yıllara göre değişimi gösterilmektedir. 2001 yılında, 2000 yılına oranla %6 daralan ülke ekonomisi, 2002 yılında %6 oranında büyüme kaydetmiş, 2004 yılında ise büyüme oranı %9’a ulaşmıştır (TÜİK, 2008, s.328).

Çizelge 3.1 : GSYH (1998 sabit fiyatlarıyla Bin TL) (TÜİK, 1).

Sektörler	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Tarım	8.475.963	8.701.635	9.275.244	9.393.296	8.736.944	9.094.538
Madencilik	602.512	622.726	678.461	714.046	771.983	813.954
İmalat Sanayi	17.552.856	19.645.369	21.249.692	23.033.310	24.326.791	24.509.830
Enerji	1.433.070	1.534.957	1.751.352	1.902.611	2.031.737	2.108.213
İnşaat	4.207.040	4.801.693	5.250.284	6.220.955	6.573.647	6.072.357
Toptan ve Perakende Ticaret	9.593.253	10.916.063	11.955.208	12.708.356	13.436.516	13.319.636
Oteller ve Lokantalar	1.712.403	1.828.632	1.835.358	1.880.824	1.921.011	1.925.648
Ulaştırma ve Haberleşme	10.473.106	11.597.023	12.950.854	13.830.467	14.811.164	15.047.959
Mali Kuruluşların Faaliyetleri	6.114.679	6.969.108	7.915.871	9.023.176	9.906.091	10.806.058
Konut Sahipliği	4.238.349	4.399.668	4.557.269	4.679.756	4.779.268	4.889.749
Ev İçi Personel	92.770	104.595	115.880	131.482	147.480	155.859
Eğitim	1.706.706	1.725.186	1.799.854	1.892.693	1.983.797	1.996.843
Sağlık	967.480	956.933	1.127.274	1.170.968	1.190.962	1.227.227
Vergi-Sübvansiyon	6.275.410	6.894.715	7.646.506	8.154.651	8.635.476	8.599.864
GSYİH	76.338.193	83.485.591	90.499.731	96.738.320	101.254.525	102.328.098

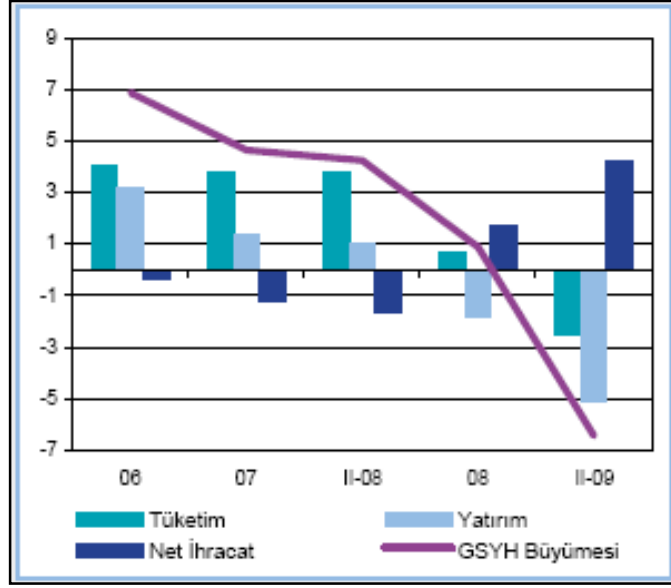
2008 yılının son çeyreğinde ülkemizi de etkisi altına alan küresel kriz nedeniyle, Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH) keskin bir daralma eğilimi sergilemiştir (Çizelge 3.2). 2009 yılının ikinci çeyreğinde alınan mali tedbirlerin olumlu etkisine rağmen GSYH yıllık bazda yüzde 4,7 küçülmüştür.

Çizelge 3.2 : GSYH Büyüme Hızları (%) (TÜİK, 2).

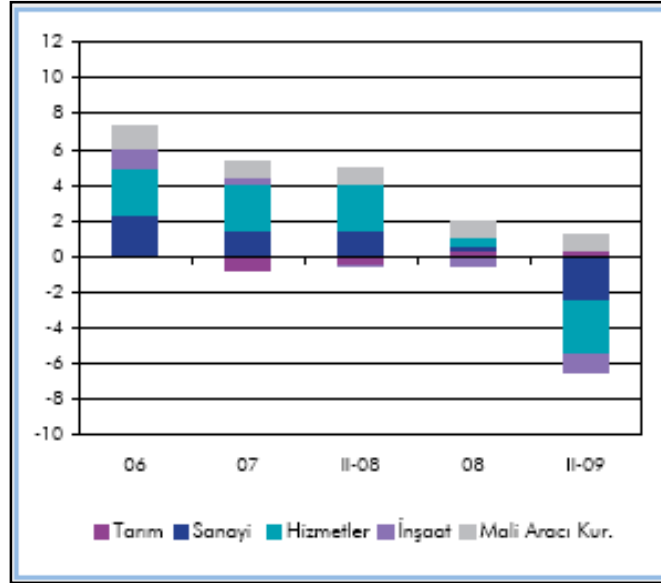
Sektörler	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Tarım	-2,2	2,7	6,6	1,3	-7,0	4,1
Madencilik	-2,2	3,4	9,0	5,2	8,1	5,4
İmalat Sanayi	8,4	11,9	8,2	8,4	5,6	0,8
Enerji	4,9	7,1	14,1	8,6	6,8	3,8
İnşaat	7,8	14,1	9,3	18,5	5,7	-7,6
Toptan ve Perakende Ticaret	11,4	13,8	9,5	6,3	5,7	-0,9
Oteller ve Lokantalar	-6,2	6,8	0,4	2,5	2,1	0,2
Ulaştırma ve Haberleşme	8,9	10,7	11,7	6,8	7,1	1,6
Mali Kuruluşların Faaliyetleri	-5,1	14,0	13,6	14,0	9,8	9,1
Konut Sahipliği	3,2	3,8	3,6	2,7	2,1	2,3
Ev İçi Personel	3,1	12,7	10,8	13,5	12,2	5,7
Eğitim	0,2	1,1	4,3	5,2	4,8	0,7
Sağlık	0,8	-1,1	17,8	3,9	1,7	3,0
Vergi-Sübvansiyon	6,4	9,9	10,9	6,6	5,9	-0,4
GSYİH	5,3	9,4	8,4	6,9	4,7	1,1

2005 yılından itibaren büyüme hızı yavaşlamaya başlamış ve 2008 yılında sadece %1,1 oranında bir büyüme kaydedilmiştir. Küresel kriz ile birlikte girilen 2009 yılının ilk çeyreğinde Türkiye’de ekonomide %14,5, ikinci çeyreğinde ise %7,7 oranında daralma yaşanmıştır (TÜİK, 3). Üçüncü çeyrekte %2,9 daralan ekonomi, son çeyrekte %6 büyüme göstermiş, ancak yıl ortalamasında %4,7 daralmıştır (TÜİK, 4)

GSYH’nin harcamalar yönünden en büyük bileşeni olan hane halkı tüketim harcamaları 2009 yılının ilk çeyreğinde bir önceki yılın aynı dönemine göre %10,2 gerilerken, 2009 yılının ikinci çeyreğinde, vergi teşviklerinin de etkisiyle düşüş hızı azalmış ve bunun sonucunda 2009 yılının ilk yarısında bir önceki yılın aynı dönemine göre %5,7 gerilemiştir. Diğer taraftan, kamu tüketim harcamaları 2009 yılının ilk yarısında bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 2,7 artış göstermiştir. Bunun sonucunda, 2009 yılının ikinci çeyreğinde yıllık bazda toplam tüketim harcamaları yüzde 3,2 küçülmüş ve büyümeye katkısı eksi 2,5 puan olarak gerçekleşmiştir.



Şekil 3.2 : Büyüme Hızı ve Kompozisyonu (% Puan) (TCMB, 1).



Şekil 3.3 : Sektörlerin Büyüme Katkıları (% Puan) (TCMB, 1).

Benzer şekilde, toplam yatırım harcamaları içerisinde yüksek payı olan özel sektör yatırım harcamaları, 2009 yılının ilk yarısında bir önceki yılın aynı dönemine göre %31,6 azalırken, kamu sektörü yatırım harcamaları %13,3 artmıştır. Kamu yatırımlarındaki artışa rağmen özel sektör yatırımlarındaki azalış nedeniyle, toplam yatırım harcamaları 2009 yılının ikinci çeyreğinde yıllık bazda %20,1 küçülmüş ve büyüme katkısı 2008 yılısonuna göre 3,3 puan azalarak eksi 5,1 puan olmuştur (Şekil 3.3). Mal ve hizmet ithalatının ihracattan daha hızlı düşmesi nedeniyle 2009 yılının ikinci çeyreğinde yıllık bazda net ihracatın büyüme katkısı 2008 yılısonuna göre 2,5 puan artmış ve 4,2 puan olmuştur (Şekil 3.2).

GSYH üretim yönünden sektörler itibarıyla incelendiğinde ise 2008 yılsonuna göre 2009 yılının ikinci çeyreğinde, mali hizmetler ve tarım dışındaki tüm sektörlerin yıllık büyümeye katkısının negatife döndüğü görülmektedir (Şekil 3.3).

3.4 İstihdam

Küresel kriz tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de istihdam sorunlarını da beraberinde getirmiştir. 2008 yılının üçüncü çeyreğinden başlayarak işsizlik oranları giderek artmış, 2009 yılının şubat ayında ise %16,1 ile en yüksek işsizlik oranı açıklanmıştır (Çizelge 3.3). Buna ek olarak ülkemizde yüksek oranda var olan kayıt dışı istihdam nedeniyle krizin iş gücü piyasasında ne ölçüde tahribat yapmış olduğu mevcut ekonomik veriler ile tam olarak tespit edilememesine rağmen, ihracata dayalı olarak üretim yapan tekstil, beyaz eşya ve kısmen de otomotiv gibi sektörlerde işten çıkarmalar gözlemlenmiş, ayrıca ülkemizin çeşitli illerinde bulunan bazı sanayi tesislerinde üretime ara verilmiş, bazıları ise kapanmak zorunda kalmıştır.

Çizelge 3.3 : Kriz Döneminde İstihdam (000 kişi) (TUIK, 5).

Dönem	İşsizlik Oranı (%)	İşsiz (000)
Aralık 09	13,5	3.361
Kasım 09	13,1	3.270
Ekim 09	13,0	3.299
Eylül 09	13,4	3.396
Ağustos 09	13,4	3.429
Temmuz 09	12,8	3.267
Haziran 09	13,0	3.269
Mayıs 09	13,6	3.382
Nisan 09	14,9	3.618
Mart 09	15,8	3.776
Şubat 09	16,1	3.802
Ocak 09	15,5	3.650
Aralık 08	13,6	3.274
Kasım 08	12,3	2.995
Ekim 08	10,9	2.687
Eylül 08	10,3	2.548
Ağustos 08	9,8	2.439
Temmuz 08	9,4	2.353

2008-2009 temmuz ayları arasında Türkiye İstatistik Kurumu (2009) verilerine göre Türkiye’de işsiz sayısı 914.000 kişi artmıştır. Nisan 2009’dan itibaren işsizlik oranı düşüşe geçse de halen %10’un üzerinde seyretmektedir.

3.5 Dış Ticaret ve Ödemeler Dengesi

TÜİK'in açıkladığı 2008 Aralık ayı dış ticaret istatistikleri küresel krizin ihracatımız üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya koymaktadır (Ünal ve Kaya, 2009, s.12). Bu gerçekleştirmelere göre 2008 yılı Aralık ayında; 2007 yılının aynı dönemine göre ihracat %21 azalarak 7,6 Milyar Dolar, ithalat %30 azalarak 11,2 Milyar Dolar olarak gerçekleşmiştir. Yine aynı dönemde AB ülkelerine yapılan ihracatın %39,4 azalma gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer taraftan 2007 Aralık ayında %60,3 olan ihracatın ithalatı karşılama oranı, 2008 Aralık ayında %68,2'e yükselmiştir. Bu verilere göre, ithalatımızın ihracatımızdan daha hızlı oranda geriliyor olması dış ticaret açığının azalmasına ve ihracatın ithalatı karşılama oranının yükselmesini sağlamakta olduğu görülmektedir. Türkiye'nin ihracatında yaşanan gerileme, doğrudan ihracata yönelik üretim yapan sektörlerde işten çıkarmaların yaşanması sürecini de beraberinde getirmiştir.

TCMB Finansal İstikrar raporuna (Kasım 2009, s.16) göre küresel kriz nedeniyle azalan tüketim ve yatırım talebi ile düşen enerji fiyatları, cari açığın 2008 yılının son çeyreğinden itibaren önemli ölçüde gerilemesine neden olmuştur. Ayrıca, cari açığın finansman yapısının da krizin etkisiyle değişikliğe uğradığı gözlenmektedir (Çizelge 3.4).

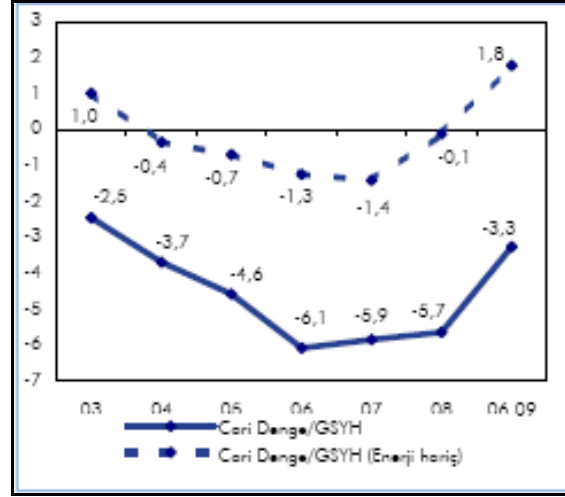
Çizelge 3.4 : Ödemeler Dengesi (Milyar ABD Doları) (TCMB, 2).

	2005	2006	2007	2008	09.09*
CARI İŞLEMLER HESABI	-22,1	-32,1	-38,2	-41,8	-14,6
Dış Ticaret Dengesi	-33,0	-41,0	-46,7	-53,0	-25,0
Toplam Mal İhracatı ¹	78,4	93,6	115,4	140,8	107,6
Toplam Mal İthalatı ¹	-111,4	-134,6	-162,0	-193,8	-132,6
Karşılama Oranı (%)	70,4	69,6	71,2	72,7	81,2
Hizmetler Dengesi	15,3	13,7	13,3	17,2	16,5
Gelir Dengesi	-5,9	-6,7	-7,1	-8,2	-7,9
Cari Transferler	1,5	1,9	2,2	2,1	1,9
SERMAYE VE FİNANS HESABI	19,5	32,1	36,6	36,4	1,4
Doğrudan Yatırımlar	9,0	19,3	19,9	15,8	9,0
Portföy Yatırımları	13,4	7,4	0,7	-5,0	-4,9
Diğer Yatırımlar	14,9	11,5	24,0	24,6	-8,7
Rezerv Varlıklar	-17,8	-6,1	-8,0	1,1	5,9
NET HATA VE NOKSAN	2,6	0,0	1,6	5,4	13,2

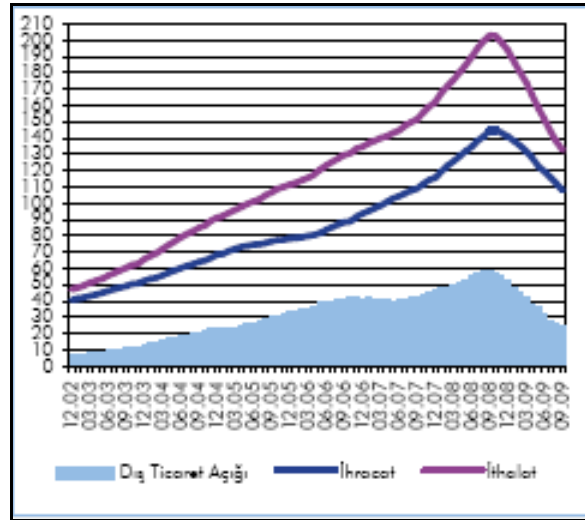
2008 yılı Ağustos ayı itibarıyla 49 milyar ABD doları ile yıllık bazda en yüksek açığını veren cari işlemler hesabı, küresel krizin iç ve dış talep üzerindeki yansımalarının belirginleşmeye başladığı 2008 yılı Ekim ayından itibaren hızla

azalarak 2009 yılı Eylül ayı itibarıyla 14,6 milyar ABD dolarına kadar gerilemiştir (TCMB, 3).

Cari işlemler açığının GSYH'ye oranı ise 2008 yılı sonunda yüzde 5,7 iken, 2009 yılı ilk yarısı itibarıyla yüzde 3,3'e düşmüştür. Dış ticaret açığının en önemli kaynağı olan enerji kalemlerinin ithalat ve ihracatı hariç tutulduğunda ise ülkemizin 2009 yılı başından itibaren cari fazla verir duruma geldiği görülmektedir (Şekil 3.4).



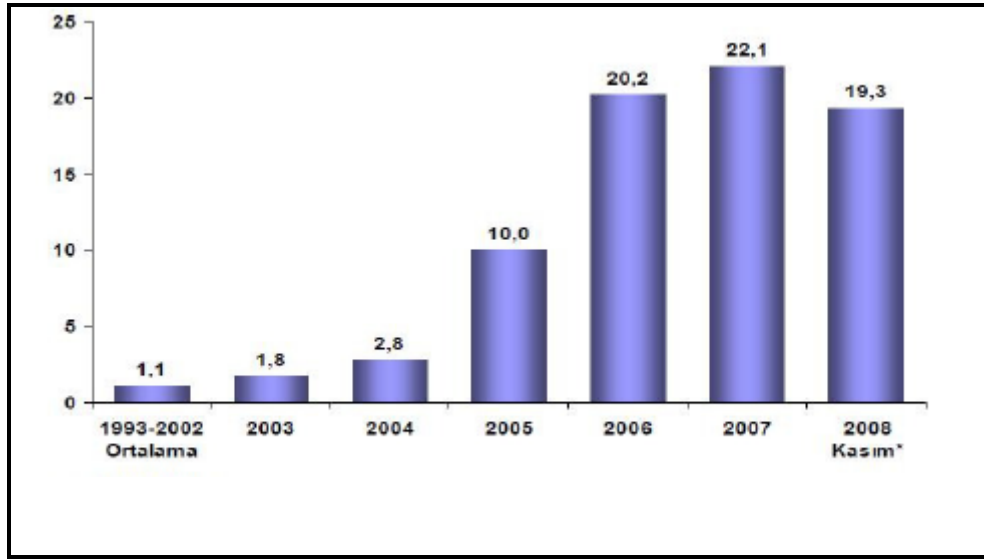
Şekil 3.4 : Cari Denge/ GSYH ve Enerji Fiyatlarının Etkisi (%) (TCMB, 2).



Şekil 3.5 : İhracat, İthalat ve Dış Ticaret Açığının Gelişimi (Milyar \$, TCMB, 2).

Cari işlemler hesabımızın en önemli bileşenleri olan ihracat ve ithalatta 2008 yılı Ekim ayında başlayan yıllık düşüş eğiliminin devam ettiği görülmektedir. Enerji ve emtia fiyatlarındaki gerileme ithalatın değer olarak ihracattan daha hızlı düşmesine neden olurken, ihracat pazarlarımızdaki çeşitliliğin artması ihracattaki düşüşün görece sınırlı kalmasında etkili olmuştur. Böylece dış ticaret açığında hızlı bir

daralma süreci yaşanmıştır (Şekil 3.5). 2009 yılında Türkiye ekonomisinin karşılaşılabileceği en büyük sorunlar ödemeler dengesi alanında yaşanabilecek sorunları olarak tanımlanmıştır. Küresel kriz Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere doğru sıcak para akışını ve doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını son derece sınırlamıştır. Şekil 3.6, 2007 yılında 22,1 milyar dolar seviyesinde bulunan doğrudan yabancı sermaye girişinin 2008 yılı Ocak-Kasım döneminde 19,3 milyar dolar olarak gerçekleştiğini göstermektedir. Ünal ve Kaya (2009, s.13) da raporlarında “2009 yılında ise YASED (2009), Türkiye’ye gelebilecek doğrudan yabancı sermaye miktarını 10 milyar dolar olarak tahmin etmektedir” ifadesiyle yabancı sermaye girişindeki azalmaya dikkat çekmişlerdir (Şekil 3.6).



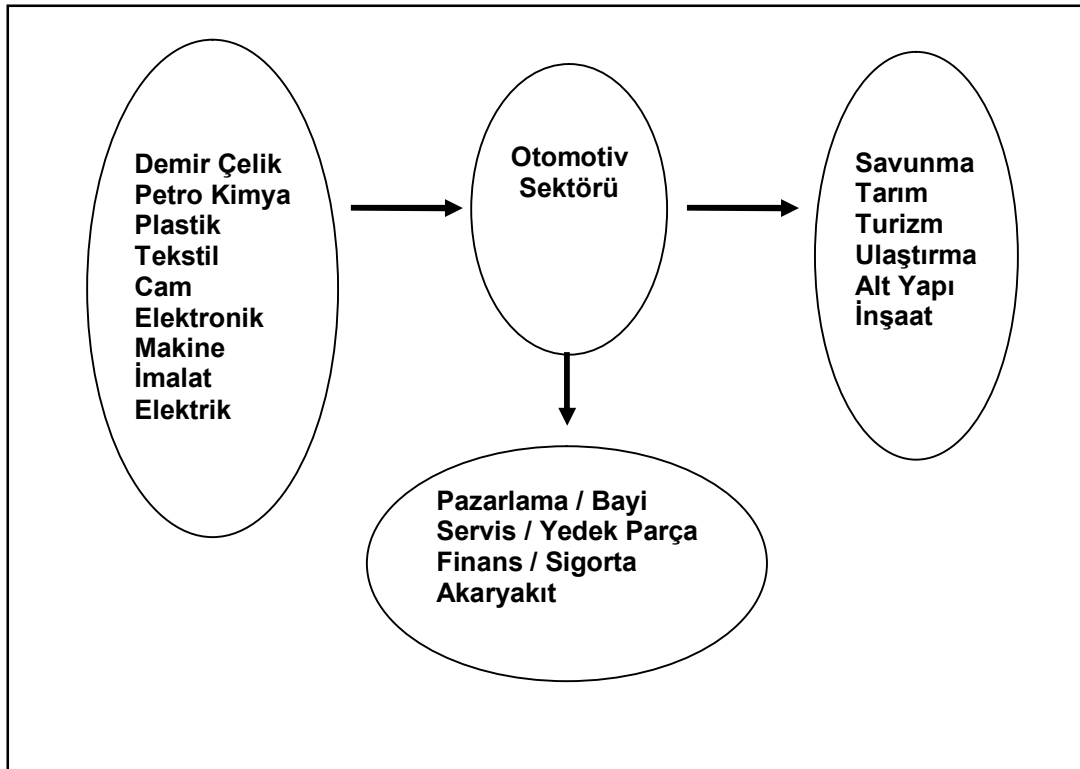
Şekil 3.6 : Yurtiçine Doğrudan Yabancı Sermaye Girişi (Milyar \$) (Ünal ve Kaya, 2009, s.13).

Küresel anlamda likiditenin daralması risk algılamasını özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için olumsuz etkilemiştir. Bunun sonucu olarak borçlanma maliyetleri yükselmiş; ayrıca yüksek maliyetle borçlanmak talep edilse bile istenilen miktarda refinansman imkânlarının bulunup bulunamayacağı sorunu ortaya çıkmıştır. 2008 yılı sonunda 42 milyar dolar olarak gerçekleşmesi beklenen cari işlemler açığının petrol fiyatlarında yaşanan gerilemenin etkisi ile 2009 yılında 20,6 milyar dolar seviyesine gerileyeceği tahmin edilmiştir. Cari işlemler açığı gerileyecek olmasına rağmen, oldukça borçlu olan özel sektörün dış finansman ihtiyacından dolayı Türkiye’nin 2009 yılında yeni yabancı kaynak bulmakta sorunlar yaşayabileceği düşünülmüştür (Ünal ve Kaya, 2009, s.14).

3.6 Otomotiv Sektörü Üzerindeki Etkiler

3.6.1 Türkiye’de Otomotiv Sektörü

Otomotiv sanayi, tüm sanayileşmiş ülkelerde ekonominin lokomotifi olarak kabul edilmektedir (Tezer, 1995, s.130). Sektörün ekonomideki sürükleyici etkisinin nedeni, diğer sanayi dalları ve ekonominin diğer sektörleri ile yakın ilişkisidir. Otomotiv sanayi demir-çelik, petro-kimya, lastik gibi temel sanayi dallarında başlıca alıcı ve bu sektörlerdeki teknolojik gelişmenin de sürükleyicisidir (Yurdakul ve İç, 2003, s.2). Turizm, altyapı ve inşaat ile ulaştırma ve tarım sektörlerinin gerek duyduğu her çeşit motorlu araçlar sektör ürünleri ile sağlanmaktadır. Bu nedenle sektördeki değişimler, ekonominin tümünü yakından ilgilendirmektedir. Otomotiv sektörü kendisi dışında, ham madde ve yan sanayi ile otomotiv ürünlerinin tüketiciye ulaşmasını sağlayan ve bunu destekleyen pazarlama, bayi, servis, akaryakıt, finans ve sigorta sektörlerinde de geniş iş hacmi ve istihdam yaratmaktadır (Şekil 3.7). Ayrıca, otomotiv sektörünün, savunma sektörüne ve dolaylı olarak da ülkenin milli güvenliğine katkıda bulunduğu da bilinmektedir (OSD, 1).



Şekil 3.7 : Otomotiv Sektörünün Ekonomiye Katkıları (OSD, 2).

Türkiye’de otomotiv sektörünün 55 yıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Üretime 1950’lerin ortalarında sadece montajla başlayan sektör özellikle Gümrük Birliği

sonrasında artan yatırımlarla bugünkü durumuna gelmiştir (Dikmen, 2006, s.1). 1963 yılında Türkiye'nin toplam araç parkı otomobil, kamyon, kamyonet, minibüs, otobüs ve traktör taşıtları toplamında 222.242 iken, 2008 yılında bu rakam 11.548.912 adede ulaşmıştır (OSD, 3).

Türkiye'de otomotiv sanayiinin ihracat yapabilecek bir sanayi niteliğini kazanması 1990'lı yılların sonlarına doğru dünyanın önde gelen otomotiv firmalarının Türk ortaklarla Türkiye'de kurdukları tesislerle birlikte gerçekleşmiştir. Türkiye'deki üreticilerden bazıları önemli bir konum elde etmiş, bazıları ortak oldukları yabancı otomotiv firmalarının ihracat üssü (örn. R A.Ş.² ve T A.Ş.³) haline gelmiştir. Bu nedenlerle otomotiv sanayiinde uygulanan üretim yöntem ve teknolojileri, uluslararası düzeyde, ana firmaların kullandıkları yöntem ve teknolojilerle eşdeğerdedir. Ayrıca son yıllarda gelişen Ar-Ge olanak ve kapasitesi ile Türkiye'deki otomotiv sanayi de üretim yöntemleri ile ürün teknolojisini geliştirme çabalarını artırmaktadır (DPT, 2007, s.16).

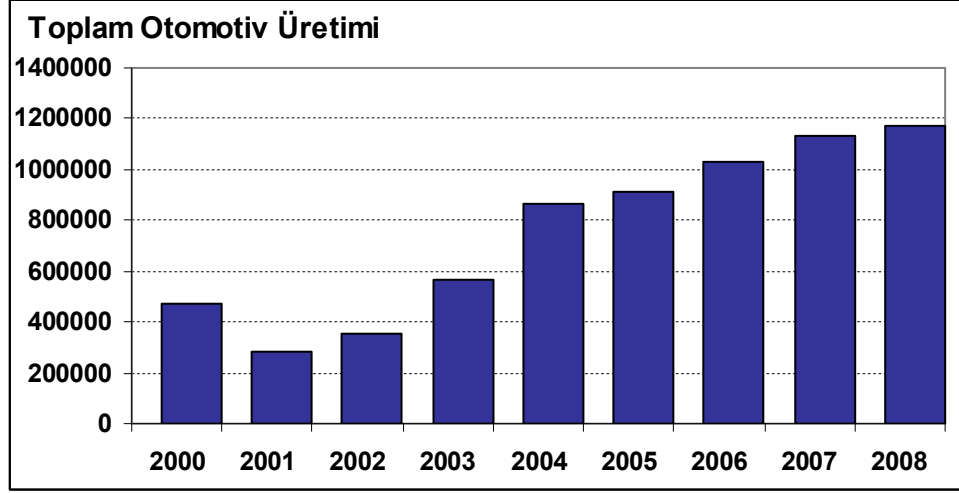
Sektörde rekabet için gerekli olan yüksek nitelikli işgücünün yetiştirilmesindeki maliyet nedeniyle diğer sektörlerden farklı olarak bu iş gücünün sürekliliği esastır. Kriz dönemlerinde üretimin %50'ler dolayında azalmasına rağmen işgücünün korunması için azami özen gösterilmektedir. Buna rağmen firmalar maliyetlerini düşürmek ve krizden olabildiğince hızlı çıkabilmek için kriz dönemlerinde istihdamı azaltma yoluna gidebilmektedir. Otomotiv yan sanayinde doğrudan istihdam sayısı 75.000 civarındadır. Ancak sektör kendi yan sanayi ile birlikte 375.000 kişiye istihdam sağlamaktadır. Ayrıca ham madde sanayi ile ticari kesimdeki pazarlama, servis ve yedek parça alanları ile birlikte toplam istihdam 600.000 dolayında gerçekleşmektedir (DPT, 2007, s.35). Bu kadar değişik sektörlerde otomotiv sanayinin yarattığı istihdam için diğer ülkelerdeki veriler de dikkate alınarak genellikle motorlu taşıt üretiminde çalışan 1 kişinin aksam ve parça üretiminde 5 ve ticaret ile hizmetler sektöründe de 5 kişi için ek istihdam yarattığı kabul edilmektedir (DPT, 2007, s.36).

Türkiye'de otomotiv sanayiinin gelişmesinin en büyük etkenlerinden biri üretim alanındaki gelişmelerdir. Otomotiv sanayiinin gelişiminde üretimin miktarı kadar

² R A.Ş.: İncelenen kuruluşun ana tedarikçilerinden ilkinin temsil etmektedir.

³ T A.Ş.: İncelenen kuruluşun ana tedarikçilerinden ikincisinin temsil etmektedir.

kalitesi de önemlidir. İleri teknolojinin Türkiye’ye transfer edilmesi ile birlikte, Türk otomotiv sanayiinin üretim kalitesi artmış, bu da otomotiv sanayiini ve bütün sektörün gelişmesini ve büyümesini sağlamıştır (İTO Otomotiv Sektör Raporu, 2009, s.12). Artan üretim kalitesini rakamlara dökmek zor iken, üretim miktarındaki artış Şekil 3.8’de görülmektedir:

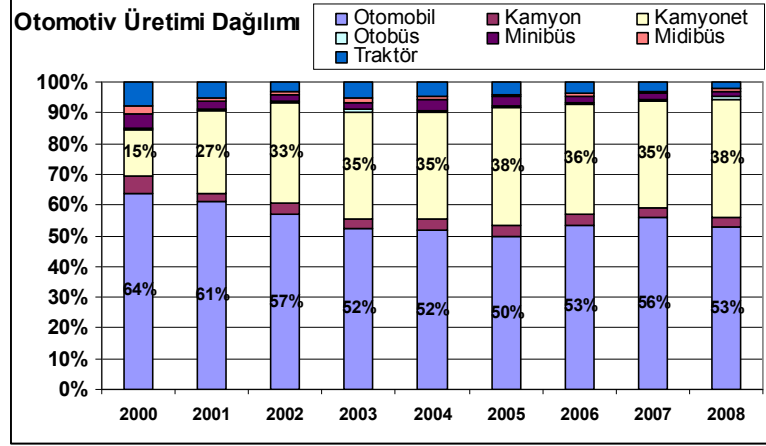


Şekil 3.8 : Toplam Otomotiv Üretimi (İTO Otomotiv Sektör Raporu, 2009, s.14).

Toplam otomotiv üretiminin 1963–2000 yılları arasındaki rakamlarına bakıldığında, Türkiye’deki toplam üretimin 2000 yılına kadar gösterdiği artışın istikrarsız olduğu görülmektedir. Üretimin düştüğü yıllar göz önüne alındığı zaman, sadece ülke içi ekonomik krizlerin değil, uluslararası nitelikteki ekonomik krizlerin de üretimi olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılabilir. Örneğin 1977 petrol krizinden sonra üretimin belirgin bir şekilde düştüğü ve eski seviyesine ancak 1984 yılında ulaştığı görülmektedir. Ancak, Türk otomotiv sanayii ve sektörü için en önemli dönüm noktalarından biri 2001 yılı olmuştur. 2001 krizinin atlatılmasından sonra grafikten de görülebileceği gibi üretimde bir patlama yaşanmış ve 2008 yılında toplam üretim miktarı 1.171.917 adede ulaşmıştır. 2015 yılında ise bu miktarın 2.000.000 adede ulaşması hedeflenmektedir. Bu artışın nedenleri olarak, teknolojinin ilerlemesi sonucu üretim kalitesinin artması ve bunun bir sonucu olarak arz ve talepteki görülen artış gösterilebilir. Kaliteli üretimin arkasında da bu sektörde çalışan kalifiye işçi ve mühendislerin yetiştirilmesi yer almaktadır (İTO Otomotiv Sektör Raporu, 2009, s.14).

Toplam otomotiv üretimi içerisinde en büyük payı otomobil üretimi almaktadır (Şekil 3.9). Ancak otomobilin toplam üretim içerisindeki payı 2000 yılında %64 iken

2008'e gelindiğinde %53'e gerilemiştir. Bunun sebebi de “kamyonet” statüsünde üretilen hafif ticari araçlara olan talebin artması ve otomobil talebinin bir kısmının yıllar içerisinde bu pazar bölümüne doğru kaymasıdır (OSD, 4).



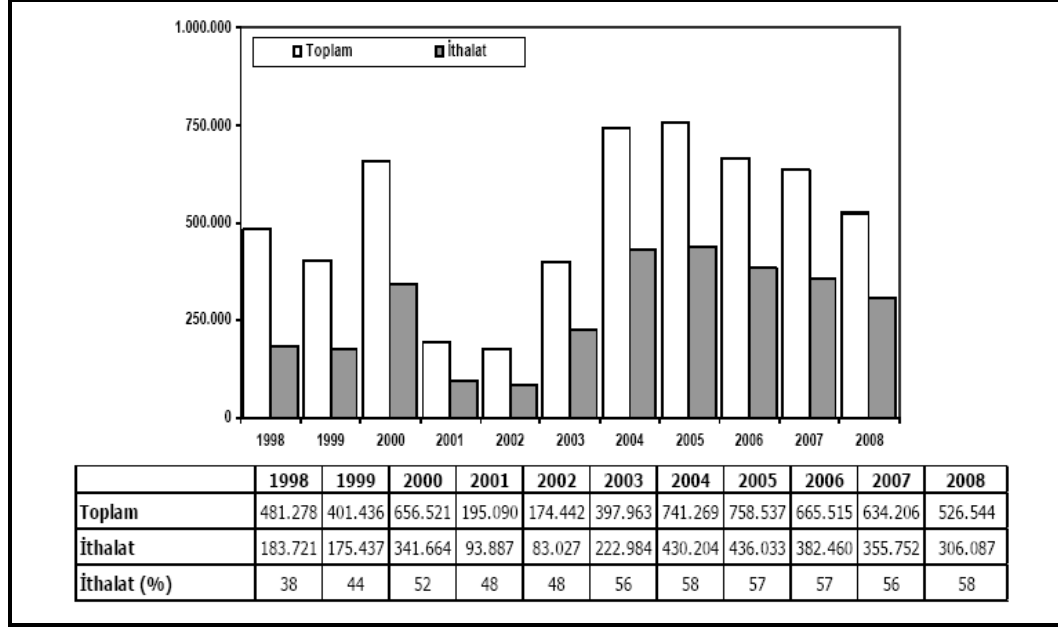
Şekil 3.9 : Türkiye Otomotiv Üretimi Dağılımı (İTO, 2009, s.18).

3.6.2 Kriz Döneminde Otomotiv Sektöründeki Değişimler

Küresel krizin derinleşmesi ile birlikte 2008 yılı dünya otomotiv talebinin daraldığı bir yıl olmuştur. OSD'nin 2008 Yılı Değerlendirme Raporu (Mart 2009, s.3) verilerine göre dünya toplam otomotiv pazarı 2007 yılına oranla yüzde 3,5 oranında azalarak 70,6 milyon adede gerilemiştir. Amerika pazarı yüzde 11,1'lik düşüş ile 19,9 milyon adet düzeyinde gerçekleşirken, toplam Avrupa pazarı ise yüzde 4,4 azalarak 21,7 milyon adede gerilemiştir. Ayrıca OICA tarafından açıklanan 2008 yılı verilerine göre, dünya toplam motorlu araç üretimi, 2007 yılına göre yüzde 3,9 oranında azalarak 70,3 milyon adede gerilemiştir.

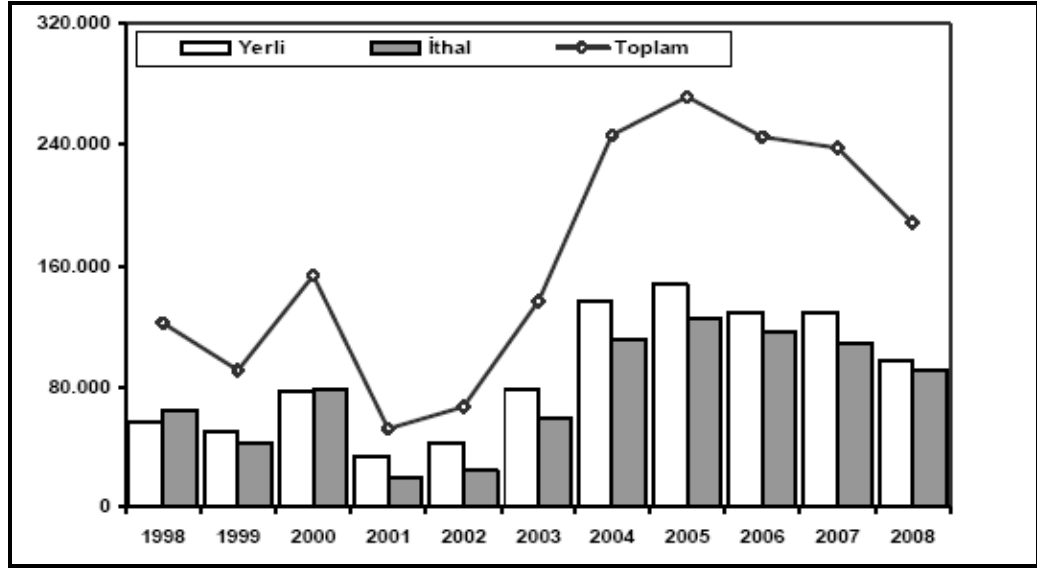
Kriz dönemlerinde ülke için yapılan satışlar düşüş göstermektedir. Ülkemizde de olduğu gibi, kriz dönemlerinde, tüm Dünya ülkelerinde öncelikli olarak otomotiv ürünlerine talep daralmaktadır. Bu talep daralması, Avrupa'da ve ülkemizde Haziran 2008'den itibaren her ay artarak firmalarımızı önemli oranda etkilemiştir. 2008 yılı Eylül ayı itibariyle, özellikle bankaların faiz koşulları konusunda yaşadıkları güçlüklerle ilgili olarak, tüketici kredileri taleplerini karşılayamamaları, yurt içi pazarda Ekim'de yüzde 40'lar düzeyinde, Kasım ve Aralık'ta yüzde 60'lar düzeyinde düşüşlere neden olmuştur. Bunun sonucunda, 2008 yılı sonu itibariyle taşıt aracı pazarı, 2007 yılına göre yüzde 17 azalarak 527 bin adet düzeyinde gerçekleşmiştir (OSD, 5).

2008 yılı otomobil pazarı, 2007 yılına göre ise yüzde 14,4 oranında azalarak 306 bin adet düzeyinde gerçekleşmiştir. 2007 yılında olduğu gibi Euro değerinin enflasyon değerinin altında gerçekleşmesi, ithal otomobillerin cazibesini devam ettirmiş ve pazarın yüzde 68'nin ithal ürünlerden oluşmasına neden olmuştur (Şekil 3.10).



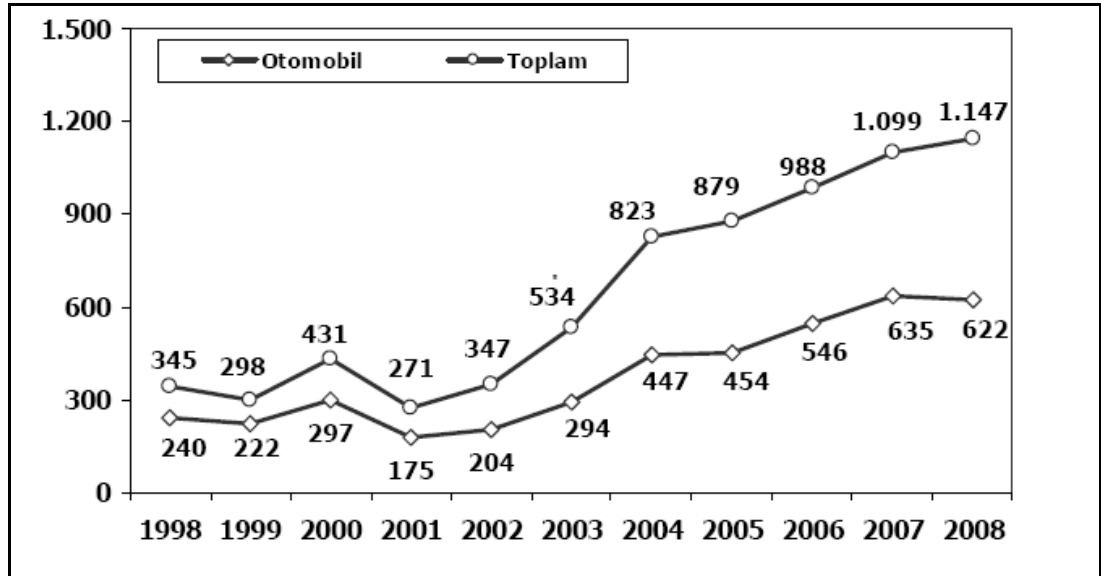
Şekil 3.10 : Toplam Pazar (Otomobil + Ticari Araç) (OSD, 5).

2008 yılı itibariyle ticari araç pazarında yüzde 20,3 düzeyinde bir daralma olmuş ve pazar 221.000 adet düzeyinde kapanmıştır. 2008 yılı hafif ticari araç pazarı 188.025, ağır ticari araç pazarı 32.521 adet düzeyinde gerçekleşmiş, 2008 yılı hafif ticari araç pazarı, 2007 yılına göre yüzde 20,7 oranında azalmıştır. İthalatın pazar payı hafif ticari araçlarda yüzde 48, ağır ticari araçlarda ise yüzde 25 düzeyinde gerçekleşmiştir (Şekil 3.11).



Şekil 3.11 : Hafif Ticari Araç Pazarı (OSD, 5).

Üretiminin yüzde 80'ini ihraç eden otomotiv sanayinin, ihracatındaki keskin düşüşe bağlı olarak, özellikle son çeyrekte, üretim adetleri de önemli oranda azalıştır. Ancak 2007 yılı itibariyle 1,1 milyon adet taşıt aracı üretimi gerçekleştiren sanayimizin, Mayıs ayına kadar devam eden üretimdeki artışın etkisiyle, 2008 yılı üretim adetleri yüzde 4,3 artarak 1.15 milyon adet düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu değer, son çeyrekteki düşüşlere rağmen son 10 yılın en yüksek üretimi olarak göze çarpmaktadır (Şekil 3.12).

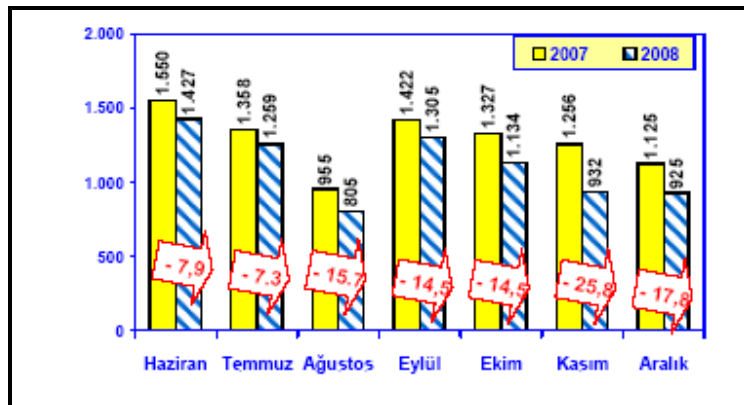


Şekil 3.12 : Toplam Üretim ve Otomobil Üretimi (OSD, 4).

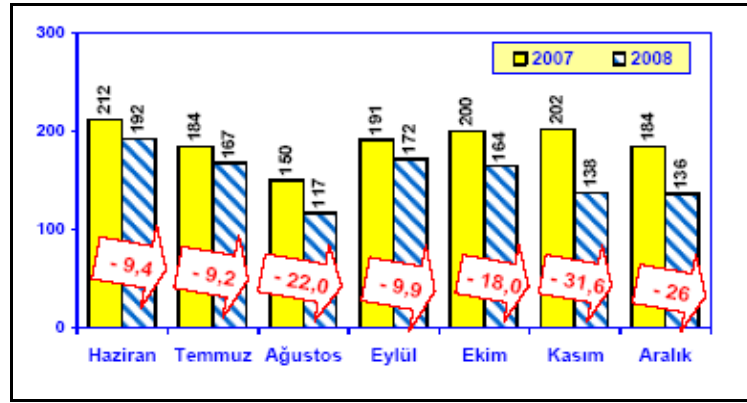
3.6.3 Kriz Döneminde Otomotiv Sektörünün Dış Ticaret Değişimi

İhracatımızın yüzde 90'ının gerçekleştiği Avrupa Pazarındaki daralmanın sanayimiz üzerindeki etkileri, 2008 ağustos ayında sipariş iptalleriyle kendini göstermeye başlamış ve bu durum ihracatımızın düşmesine neden olmuştur. Özellikle son çeyrekte, Avrupa pazarındaki daralmanın boyutları önemli oranda artmıştır. Avrupa Otomobil Üreticileri Birliği (European Automobile Manufacturers' Association-ACEA) tarafından yayınlanan 2007 ve 2008 yılları aralık ayı pazar verileri kıyaslandığında, AB (27) ve Avrupa Serbest Ticaret Birliği (European Free Trade Association-EFTA) ülkelerinde haziran ayından beri artarak daralmaya devam eden otomobil pazarı Ekim ayında yüzde 14,5, Kasım ayında yüzde 25,8 ve Aralık ayında yüzde 17,8 oranında azalmıştır. Aralık ayında pazar 925 bin adet düzeyinde gerçekleşmiştir (OSD, 6).

AB ülkelerinin çoğunda yaşanan pazar düşüşlerinin, özellikle bazı ülkelerde önemli boyutta olduğu görülmektedir. Otomobil pazarında, 2008 yılı Aralık ayında en sert düşüş yüzde 94,6 ile İzlanda'da gerçekleşirken, İzlanda'yı yüzde 61,9 ile İrlanda, yüzde 57,3 ile Letonya, yüzde 49,9 ile İspanya, yüzde 45,6 ile Estonya, yüzde 44,2 ile İsveç, yüzde 41,5 ile Litvanya, yüzde 40,1 ile Bulgaristan, yüzde 39,3 ile Danimarka, yüzde 21,2 ile İngiltere, yüzde 15,8 ile Fransa ve yüzde 13,3 ile İtalya takip etmiştir (Şekil 3.13).



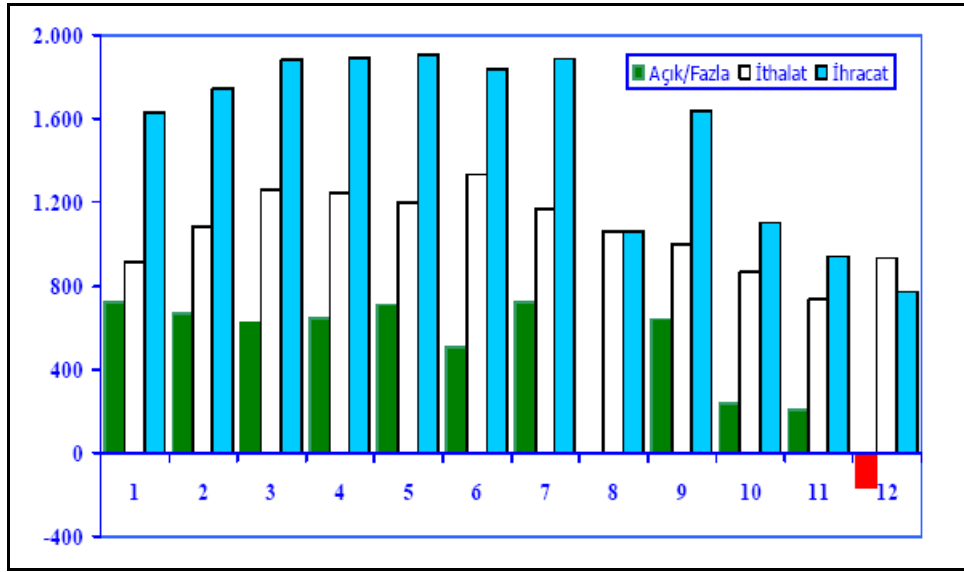
Şekil 3.13 : AB (27) ve EFTA Otomobil Pazarı 2008 (x1.000) (OSD, 6).



Şekil 3.14 : AB (27) ve EFTA LCV Pazarı 2008 (x1.000) (OSD 6).

Otomobile benzer olarak, 2008 Ekim ayı itibariyle hızla daralmaya başlayan hafif ticari araç pazarı kasım ayında yüzde 31,6 ve aralık ayında yüzde 26 oranında azalmıştır. Aralık ayı hafif ticari araç pazar verileri incelendiğinde, en fazla düşüş yüzde 79,0 ile İrlanda'da gerçekleşmiştir. İrlanda'yı, yüzde 70,9 ile Letonya, yüzde 64,0 ile İspanya, 58,8 ile İzlanda, yüzde 56,9 ile Danimarka izlemektedir. 2008 Kasım ayında yüzde 25,6 gibi önemli oranda daralan AB (27 Ülke) ve EFTA Ülkeleri ağır ticari araç pazarında, Aralık ayında düşüş yüzde 12,5 oranında olmuş ve pazar 28 bin adet düzeyinde gerçekleşmiştir (Şekil 3.14).

AB(27) ve EFTA Ülkelerinde ağır ticari araç satışlarında en önemli düşüş yüzde 95,1 ile İzlanda'da gerçekleşmiştir. Daha sonra, yüzde 59,9 ile Bulgaristan, yüzde 50,7 ile Estonya, yüzde 47,3 ile İspanya, yüzde 39,0 ile Letonya takip etmektedir. 2008 yılında, 2007 yılına göre OSD üyeleri toplam olarak yüzde 15'lik artışla 15,3 milyar ABD Doları ihracat yapmıştır.



Şekil 3.15 : 2008 Yılı Otomotiv Ürünleri Dış Ticareti (Milyon \$) (OSD, 7).

Otomotiv ürünleri dış ticaretinde 2008 yılı Aralık ayında 934 milyon \$ ithalata karşılık 772 milyon \$ ihracat gerçekleştirilmiştir. Bu ayda ithalatın, 2008 Eylül ayından sonra yine artmaya başladığı, ihracattaki düşüşün ise devam ettiği görülmektedir. 2008 yılı 12 aylık dönemde, sanayimiz ilk defa bu ay, dış ticaret açığı vermiştir (Şekil 3.15).

4. YÖNTEM VE KAPSAM

4.1 Araştırmanın Amacı

Araştırma kapsamında kriz döneminden geçmekte olan örgütlerin stratejik seçimlerine, krizi algılama ve ona karşı tepki verme süreçlerine ışık tutmayı, alınan tedbirlerin ve uygulamasına geçilen düzenlemelerin örgütün yeni ve değişmiş olan çevresi içindeki durumunu nasıl ve ne yönde etkilediğini ortaya çıkarmayı, değişen örgüt içerisinde çalışanlar üzerindeki etkilerine de ışık utmayı hedeflemektedir. Bunu yapmaya çalışırken örgüt kuramlarının inceleme değişkenleri dikkate alınmaktadır. Yapısal Koşul Bağımlılık kuramının temel kavramları olan strateji, büyüklük, teknoloji ve çevrenin kriz döneminde nasıl değişim geçirdiği, örgütün yeni düzene uyum sağlama yolunda neler yaptığı, uyum sağlarken çevreyi değiştirici ve kendi lehine şekillendirici stratejik seçimler yapıp yapmadığı araştırılmaktadır. Ayrıca Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nın temel araştırma sorusu olan örgütün kaynak bağımlılıklarının neler olduğu ve bunları nasıl yönettiği konusu da araştırma kapsamında incelenmektedir.

4.2 İnceleme Yapılacak Sektör ve Firmanın Seçimi

Araştırma kapsamında üzerinde inceleme yapılacak sektörün ve firmanın seçiminde belirli ölçütlere uygunluk sağlanmasına dikkat edilmiştir:

4.2.1 Sektör Özellikleri

Araştırma kapsamında seçilecek sektörün krizden önemli ölçüde etkilenen ve ülke ekonomisi üzerinde de doğrudan ve dolaylı etkilerinin güçlü olduğu bir sektör olmasının araştırmanın geçerliliğini arttıracakı öngörülmüştür. Türkiye'nin önde gelen iki sektörü olan otomotiv ve inşaat sektörleri arasından otomotiv sektörü seçilmiş, krizin bu sektör üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yazın incelemesi ve ikincil verilerden yola çıkılarak yapılan incelemeler sonucunda otomotiv sektörünün ülke ekonomisi içerisindeki etkinliğinin giderek arttığı ve kriz dönemlerinde hızla ve

doğrudan etkilendiği kanaatine varılmıştır. Bu nedenle araştırma otomotiv sektörü üzerinde yapılmıştır.

4.2.2 Firma Özellikleri

Araştırma konusu firmanın seçiminde;

- Otomotiv sektörünün genel özelliklerini ve yapısını temsil etmesi,
- Sektör içerisinde önemli bir pazar payı (%9) ve yaygınlığa (100 şube) sahip olması (Z firması, 1)⁴,
- Yapılan uygulamaların daha kolay analiz edilebilmesi açısından kurumsallaşmış bir örgütsel yapıya sahip olması,
- Etkileri ülkemiz ekonomisi üzerinde 2008 yılı sonunda başlayıp 2009 yılında da devam eden küresel finansal krizin tüm aşamalarını geçirmiş olması,
- Veri toplamak amacı ile görüşmelerin yapılacağı firma yöneticilerinin çoğunluğunun araştırma süresi boyunca görevde olması,
- Firmanın orta ve üst düzey yöneticileri ile irtibata geçebilme ve firma raporlarına ulaşabilme imkânları

belirleyici etkenler olmuştur.

4.2.3 Firmanın Bağlı Olduğu Grup

2008 yılı rakamlarına bakıldığında Türkiye'nin toplam otomotiv üretiminin ve ihracatının %47'sinin firmanın bağlı olduğu topluluğun şirketleri tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir (Holding otomotiv grubu, 1)⁵. İç ve dış talepte görülen önemli daralmaya rağmen topluluk otomotiv şirketlerinin toplam üretimi bir önceki yıla göre %7,9 büyümüş ve 561 bin adedi aşmıştır. Topluluğun otomotiv ihracatı ise bir önceki yıla göre %16,7 artış ile 437.595 araç seviyesine ulaşmıştır. Topluluk şirketleri özellikle ticari araç pazarındaki liderliklerini 2008 yılında da 462.532 adede varan üretimle pekiştirmiş ve ülkemiz ticari araç ihracatının %96,2'sini gerçekleştirmiştir (Holding otomotiv grubu, 1).

⁴ Z firması: İncelenen kuruluşu temsil etmektedir.

⁵ Holding otomotiv grubu: İncelenen kuruluşun bağlı olduğu holdingi temsil etmektedir.

Örgütün küresel krizin dünya otomotiv pazarlarını etkileyiş biçimi ve ülkemizdeki pazar değerlendirmesine bakıldığında, 2008 yılının ardından 2009 yılında da küresel anlamda oldukça zorlu bir dönemin geçirildiği, krizin başladığı Amerika'da üç büyük üreticinin finansal zorluğa düşmesi, hükümetle yaptıkları anlaşmalar, hisse satışları ve yeniden yapılanmaların gündeme damgasını vurduğu anlaşılmaktadır (Holding otomotiv grubu, 2).

Ana ihracat pazarlarımızda 2009 yılının ilk döneminde daralma görülmüş, ancak özellikle İtalya, Fransa ve Almanya'da hükümetlerin talebi canlı tutmak için uygulamaya koydukları farklı teşvik paketleri ile bu pazarlarda tekrar talep artışı gözlemlenmiştir. Yıllık satış rakamlarına bakıldığında, Çin'in %51 büyümeyle küresel piyasalar içinde en iyi performansı gösterdiği görülmektedir. ABD'de toplam satışlar %21 daralırken; Avrupa'nın en büyük piyasası olan Almanya'da %20 artış, Fransa'da %5 artış, İtalya'da ise %2'lik bir daralma meydana gelmiştir (Holding otomotiv grubu, 2).

Holding'in ülkemiz otomotiv sektöründe kriz dönemindeki değişimlere ve devletin iç talebi canlandırmaya yönelik adımlarına da yer verdiği görülmektedir (Holding otomotiv grubu, 3):

Türkiye otomotiv pazarı 2009 yılının ilk aylarında önemli ölçüde yavaşlamış, Ocak ve Şubat aylarında binek ve hafif ticari araç toplam pazarı bir önceki yılın aynı dönemine göre %38 daralmıştır. Ekonomideki yavaşlama, bankaların taşıt kredisi verme iştahındaki azalma ve teşvik beklentileri bu daralmanın en önemli nedenleri olmuştur. Mart ayında Özel Tüketim Vergisi (ÖTV) oranının azaltılmasına yönelik teşvik paketinin açıklanmasıyla Haziran ayının sonuna kadar olan dönemde önemli bir talep artışı yaşanmıştır. Daha sonra indirim oranları yeniden düzenlenerek teşvik süresi Eylül sonuna kadar uzatılmıştır. Teşviklerin son ayı olan Eylül ayında pazar oldukça büyürken, Ekim ve Kasım ayları yavaş geçmiştir. Ancak gerek otomotiv sektörünün her sene yaşadığı sezonsallık koşulları, gerekse firmaların çok cazip kampanyaları nedeniyle Aralık ayında rekor satış rakamlarına ulaşılmıştır. Böylece 2009 Aralık ayı, yılın en hareketli, son 5 yılın ise en kuvvetli 3'üncü ayı olmuştur. Sonuç olarak özellikle binek otomobil segmentinde ÖTV indirimi ile krizin sektörde neden olduğu olumsuz koşullar bertaraf edilebilmiş; binek ve hafif ticari araç sektöründe 2009 yılı 2008 yılına göre %12,8 artış ile 557,126 adet ile kapanmıştır. Ekonominin ciddi oranda daraldığı 2009 yılında otomotiv pazarında görülen bu büyüme; ertelenmiş ve öne çekilmiş taleplerin toplamı olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca normal piyasa koşullarında perakende satışlarda ağırlıklı kısmı oluşturan kredili satışların bu dönemde yerini nakit satışlara bıraktığı gözlemlenmiştir.

4.2.4 İncelenen Firma

İnceleme konusu firma, Türkiye'nin önde gelen otomotiv perakendecisi ve araç kiralama şirketlerinden biridir. Firmanın temelleri Ankara'da atılmıştır. 2001 yılında, daha önce ayrı tüzel kişilikler altında otomotiv perakendeciliği alanında faaliyetini sürdüren Holding'e ait şirketler aynı çatı altında birleştirilmiştir (Z firması, 2). 2005 yılında iki araç satış firmasının yönetim birleşmesi, sonrasında bir araç kiralama firmasının dâhil olması, 2007 yılının Haziran ayında ikinci bir araç kiralama firmasının lisans anlaşmasının imzalanması ve aynı yılın Kasım ayında tüm yapının inceleme konusu firmanın tüzel kişiliği altında birleştirilmesi ile bugünkü yapı oluşmuştur (Z firması, 2).

İnceleme konusu firma, bağlı olduğu Holding'in otomotiv operasyonlarının perakende ve araç kiralama tarafını oluşturmaktadır. 2009 itibarıyla, Türkiye'de 31 adet araç satış şubesi, 69 adet araç kiralama ofisi ile hizmet vermektedir (Z firması, 2). Otomotiv ile ilgili birçok iş birimini tek çatı altında toplayan örgüt, yeni ve ikinci el araç satışı, satış sonrası, toptan yedek parça ve aksesuar satışı, sigorta, finansman, araç koruma hizmetleri, günlük ve operasyonel araç kiralama hizmetleri sunmaktadır. Bünyesinde topladığı otomobil markalarıyla yurtiçi toplam araç satışlarının %9'unu gerçekleştiren şirket, yılda 400.000'den fazla araca satış sonrası hizmet vermektedir. A ve B markalarıyla kısa süreli araç kiralama sektörünün lider firması olan örgüt, operasyonel kiralama sektörünün de en büyük şirketlerinden olup, toplamda 12.000 adetten fazla araç parkına sahiptir (Z firması, 2).

4.3 Araştırma Çerçevesi

Araştırma çerçevesi çizilirken örgüt yazını incelemesinde değinilen örgüt kuramlarından faydalanılmıştır. Kriz ve örgüt kuramları yazınlarından yararlanılarak oluşturulan modelde örgüt, örgütün mikro ve makro çevresi içindeki konumu, bu çevrede kriz dönemlerinde meydana gelen değişimler ve örgütün bu değişimlere tepki verme biçimleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Örgütsel açıdan bir sistem, çevresindeki sistemlerden girdiler alan, onlara çıktılar vererek hizmet eden birbirine bağımlı alt sistemlerden oluşan, çevre sistemleriyle sınırlanmış bulunan bir bütün olarak tanımlanır (Başaran, 1982). Modelde de

araştırma konusu firma dış çevresi ile alışveriş içinde, belirli sınırları olan ve kendi içinde hiyerarşik yapıya sahip bir sistem olarak kabul edilmiştir.

Sargut (2007, s.51), Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı'nın temel kavramlarının çevre, yapı ve eyleyen olarak açıklanabileceğini belirtmiştir. Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde bu üç unsur incelenen örgüt içerisinde açıklanacaktır.

4.3.1 Örgüt ve Çevresi

Ackoff ve Emery (1972), çevreyi sistemin parçası olmayan ancak değiştiğinde sistemin durumunda da değişikliklere neden olan ya da değişikliği üreten bir dizi öğeden ve onların özelliklerinden oluşan bir olgu olarak tanımlamaktadırlar. Kriz dönemlerinde ise çevre, örgüt için belirsizlik kaynağı olan ve örgütün yaşamını tehdit eden unsurları barındıran bir üst sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı'na göre örgüt, çevresindeki çeşitli unsurların değişimi sonucunda oluşan yeni çevreye uyum sağlamaya çalışır. Örgütün değişen çevre içerisindeki başarı seviyesi de bu uyumun gücüne bağlı olmaktadır (Donaldson, 2001, s.181).

Araştırma modelinde örgüt, tedarikçilerini ve müşterilerini barındıran, belirli üretim firmaları, finans kurumları, sigorta şirketleri olan ve bu örgütler arasında ticari bağların olduğu bir çevre içerisinde faaliyet göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütün içerisinde bulunduğu çevre, yapısal koşul bağımlılık kuramının tanımladığı şekilde “teknolojik ve ekonomik” bir çevredir. Bu çevrede örgütsel yapıyı biçimleyen teknolojik etmenler (örneğin faaliyet gösterilen sektördeki teknolojik gelişmişlik düzeyi, rakip firmaların teknolojiyi kullanım biçimleri) ve piyasa koşulları (örneğin faiz oranları, sektördeki fiyat düzeyleri, sektörün talep yapısı ve sezonsallığı) söz konusudur (Sargut ve Özen, 2007, s.23).

Örgüt değişen çevreye daha uyumlu bir konuma gelmeye çalışırken stratejilerini de değiştirmektedir. Değişen stratejiler sonucunda örgüt yapısı da bu stratejilere paralel olarak değişmektedir. Ayrıca örgütün büyüklüğü, kullanmakta olduğu teknoloji ve çevrenin içinde barındırdığı unsurlar (örneğin belirsizlik düzeyi, yarışma derecesi, değişim miktarı, kaynakların bolluğu gibi) örgütün yapısı üzerinde belirleyici olmaktadır.

Yapısal koşul bağımlılık kuramı, yaptığı kabuller ve tanımlamalar sonucunda yöneticilere de belirli roller biçmektedir. Bu kapsamda, yöneticiler “değişen çevre koşullarına uyumlu yapıyı tasarlamak” görevini üstlenmiş olmaktadır (Sargut ve

Özen, 2007, s.22). Kriz dönemlerinde çevre koşullarında önemli değişimler meydana gelmesi ve çevrenin yeniden şekillenmesi, yöneticilerin de bu dönemde sorumluluklarının arttığını göstermektedir.

Küresel krizden etkilenen ülkemiz otomotiv sektörü incelenen örgütün makro çevresi olarak tanımlanabilir. Bu çevreye bakıldığında krizin başlangıç, derinleşme ve toparlanma aşamalarında farklı değişiklikler görülmektedir. Bu değişimler aşağıdaki ana başlıklarda açıklanmaktadır:

1-Krizin İlk Belirtiler Aşaması (01.09.2008 – 01.11.2008 Arası):

- 15.09.2008 tarihinde ABD’li yatırım bankası Lehman Brothers’ın iflas başvurusunda bulunacağını açıklaması (Swedberg, 2009, s.3),
- Firmanın haftalık toplantılarında krizin yaklaşmakta olduğuna dair söylemlerin artışı (Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı, 12.03.2010 tarihli görüşme),
- Bankaların kredi verme eğilimlerinde azalma sinyalleri,
- Otomobil satışlarının 2008 Ekim ayından başlayarak normalin üzerinde düşme eğilimine girmesi (OSD, 8),
- Tüketici Güven Endeksi’nin 2008 Ekim ayından itibaren düşüşe geçmesi (TÜİK, 6).
- İmalat sanayi üretiminde gerilemenin başlaması (Yükseler, 2009, s.15).
- Finans sektörünün krizi algılaması döneminde kredilerin dondurulması (Z firması idari işler yönetmeni, 16.04.2010 tarihli görüşme)

2-Krizin Yayılma / Derinleşme Aşaması (01.11.2008 – 16.03.2009 Arası):

- Sektörün otomobil satışlarında 2008 Kasım ayında çok yüksek oranda düşüş (OSD, 5),
- Küresel büyümeye ilişkin tahminlerin ardı ardına aşağı çekilmeye başlanması ve iktisadi faaliyetlerdeki toparlanmanın oldukça uzun bir süre alabileceğine ilişkin algılamaların güçlenmesi (TCMB, 4),
- TCMB’ nin 20.11.2008 tarihinde faiz oranlarını 1,25 puan düşürerek %16,25’ten %15’e çekmesi (TCMB, 5),

- TCMB' nin 19.12.2008-17.06.2009 tarihleri arasında altı defa faiz indirimi yaparak tarihinde ilk defa tek haneli rakamlara indirmesi (TCMB, 6),
- Merkez Bankası'nın 16.04.2009 tarihli duyurusunda son dönemde açıklanan verilerin iktisadi faaliyetteki yavaşlamanın yılın ilk çeyreğinde sürdüğüne işaret ettiği ifade edilmesi, ayrıca iktisadi faaliyetteki toparlanmanın zaman alacağı ve enflasyon üzerindeki aşağı yönlü baskıların süreceğinin düşünüldüğünün açıklanması (TCMB, 7),
- İşsizlik oranlarında artış (TUIK, 5).
- Küresel ölçekte daralan kredi hacminin, firmaların ve hanehalkının krediye ulaşmada ve kredi geri ödemelerinde ciddi sorunlar yaşamasına neden olması (TCMB, 8)
- ABD'de Fed'in 30 Aralık 2008 tarihli duyurusuyla, mortgage üzerine yazılanları da içermek üzere, yaklaşık 500 milyar ABD doları tutarında varlığa dayalı menkul kıymet alacağını açıklaması (TCMB,9).
- 16.03.2009'da %37 olan ÖTV oranının %18'e indirilmesi ve araç fiyatlarında düşüş (www.rega.basbakanlik.gov.tr),
- Dönemler itibarıyla GSYİH büyüme oranının 2001 yılından bu yana ilk defa eksiye dönmesi (TCMB, 9),
- Toplulaştırılmış tüketim harcamalarındaki değişim oranının 2008 yılının dördüncü çeyreğinde -%10 seviyelerine inmesi (TCMB, 10).
- Özellikle sanayileşmiş ülkelerde resesyon riskinin giderek belirginlik kazanması ve bu çerçevede 2009 yılında ekonomik daralmanın daha da derinleşmesinin beklenmesi (TCMB, 4)

3-Krizden Toparlanma Aşaması (16.03.2009 Sonrası):

- Firmanın haftalık toplantılarında kriz hakkındaki söylemlerin azalmaya başlaması (Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı, 12.03.2010 tarihli görüşme),
- Otomobil satışlarında ÖTV düzenlemesi sonrası 2009 Şubat ayına göre %180 artış gerçekleşmesi (OSD, 9),
- ÖTV indiriminin 30.09.2009 tarihinde sona ermesi (OSD, 10)

- Tüketici Güven Endeksi'nin 2009 Mart ayında tekrar yükselişe geçmesi (TUIK, 7),
- Bankaların yeniden kredi vermeye başlamaları, kredi kampanyalarında artış (Z firması idari işler yönetmeni, 16.04.2010 tarihli görüşme),
- Küresel ekonomideki toparlanmanın yavaş ve kademeli olacağına dair görüşler yaygınlık kazanmış olsa da, krizin en kötü dönemlerinin geride kaldığına ilişkin algılamalar, yılın ikinci çeyreğinde küresel finans piyasalarında iyimser bir havanın oluşmasına ve risk iştahının artmasına yol açması ve gelişmekte olan ülkelerin risk primleri hızla düşmüş ve kriz öncesi seviyelere yaklaşması (TCMB, 11).

Krizin farklı dönemlerinde örgütün makro çevresinde önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlere ek olarak örgütün yakın çevresinde de bazı değişimler yaşanmıştır. Örgütün yakın çevresini ürün veya hizmetleri vasıtasıyla ilişki içerisinde olduğu birey ya da diğer örgütler olarak tanımlamak mümkündür. Bu çevrede;

- Örgütün ürün veya hizmet satın aldığı tedarikçi konumundaki diğer örgütler,
- Örgütün doğrudan ticari ilişki içerisinde bulunduğu nihai tüketiciler,
- Örgütün doğrudan veya dolaylı olarak ticari ilişki içerisinde bulunduğu diğer örgütler (örneğin araç satışı veya kiralama yapılan şirketler),
- Örgütün kanun ve düzenlemeler vasıtasıyla bağlı bulunduğu devlet,
- Örgütün finansman sağladığı bankalar bulunmaktadır.

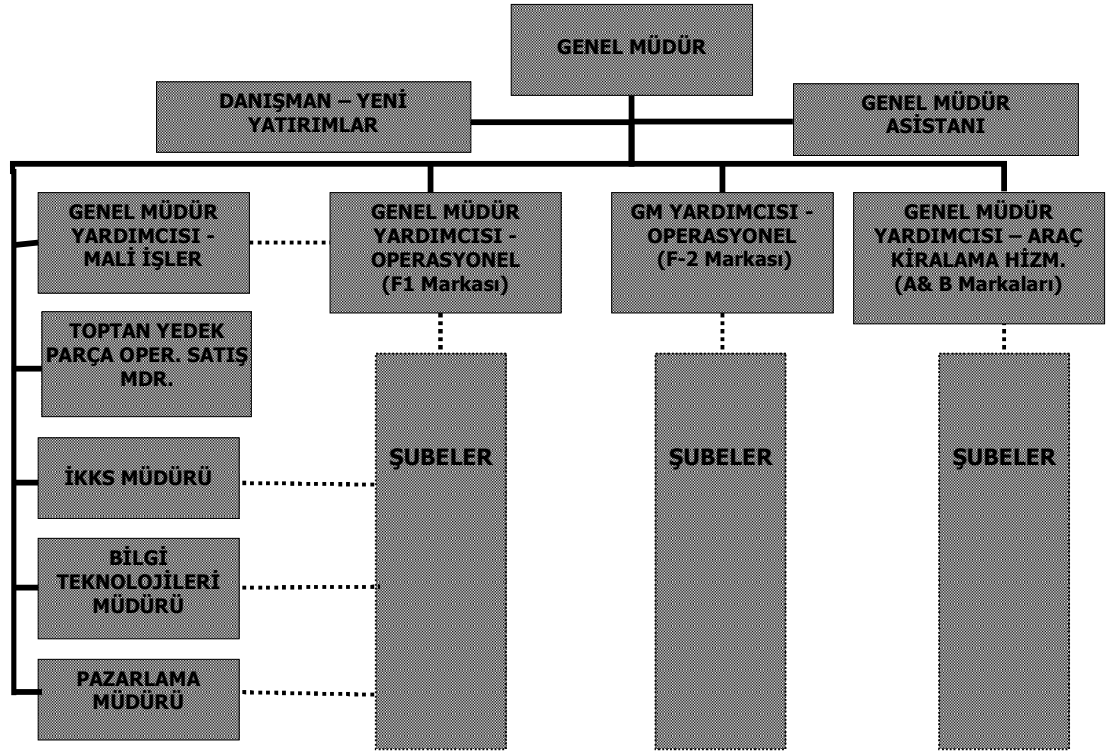
Örgütün içyapısında da kriz dönemlerinde değişimlerin yaşandığı önemli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların başında örgütün insan kaynakları gelmektedir. İnsan kaynağında meydana gelen değişimler örgütün finansal durumunu, varlıklarını, piyasadaki konumunu, iş modelini, kısaca genel konumunu doğrudan etkilemektedir.

4.3.2 Yapı ve Büyüklük

İncelenen firmanın dört adet ana iş kolu bulunmaktadır (Z firması, 3). Bu iş kolları şunlardır:

1. Ana tüzel kişiliğin altında F1⁶ markasının araçların satışı
2. B1⁷ markası altında diğer iki marka araçların satışı
3. A ve B markaları altında kısa ve uzun süreli araç kiralama hizmetleri
4. Satış sonrası destek ve araç servis (bakım, onarım, yedek parça hizmetleri)

Örgütün organizasyon yapısı da stratejik hedefleri doğrultusunda oluşturduğu iş kollarına paralel biçimde şekillenmiştir. Şekil 4.1’de örgütün organizasyon yapısı ve iş birimleri gösterilmiştir. Oto satış ve kiralama birimleri örgütün ana iş birimleridir.



Şekil 4.1: Firmanın Organizasyon Yapısı (Z firması, 4).

Firmanın şubeleri ile birlikte 1.500’den fazla çalışanı bulunmaktadır. Mali işler (muhasabe ve finans birimleri), insan kaynakları ve kalite sistemleri, bilişim teknolojileri ve pazarlama birimleri olmak üzere 4 adet birim diğer iş birimlerine destek sağlamaktadır. Dört ana iş kolunun yanında firma aşağıdaki ek hizmetleri de sunmaktadır:

- İkinci el araç satışı ve takas hizmetleri
- Araç koruma hizmetleri

⁶ F1: İncelenen kuruluşun satmakta olduğu birinci otomobil markasını temsil etmektedir.

⁷ B1: İncelenen kuruluşa bağlı ikinci araç satış firmasını temsil etmektedir.

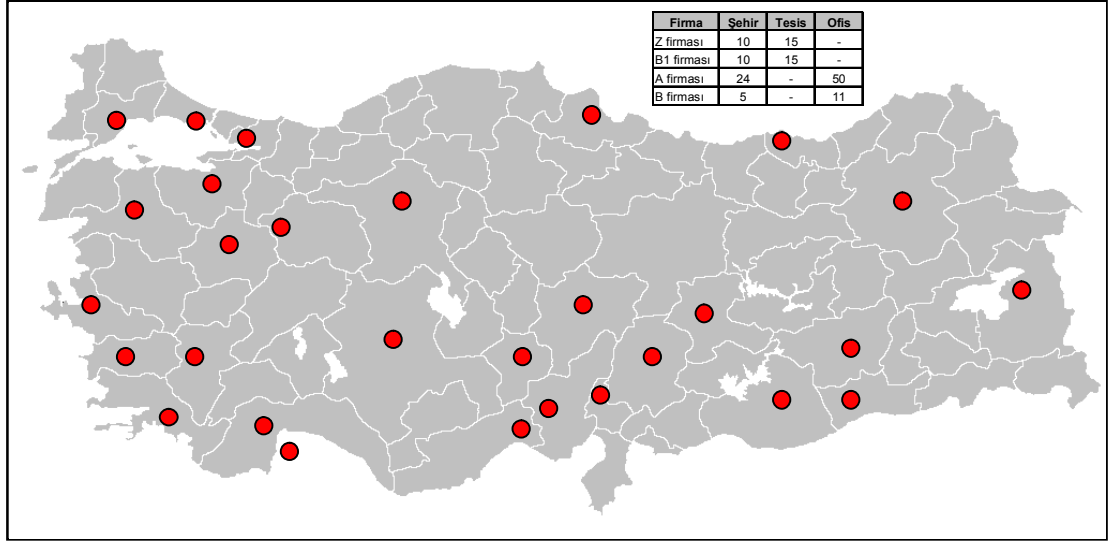
- Aksesuar satışı
- Toptan yedek parça satış ve lojistik hizmetleri
- Finansman ve sigorta çözümleri
- Çağrı merkezi – açık hat hizmetleri
- Şoförlü kiralama ve transfer hizmetleri
- Otopark hizmetleri
- Yurtdışı araç kiralama operasyonu

Sunduğu hizmetler açısından firma analiz edildiğinde yatay bütünleşme (horizontal integration) yöntemi ile büyüme yoluna gittiği, ürün ve hizmetlerini çoğaltarak ulaştığı iş hacmi itibarıyla Türkiye otomotiv pazarının en büyük firmalarından biri haline geldiği görülmektedir. Bünyesinde barındırdığı farklı markalarıyla yurtiçi toplam araç satışlarının %9'unu gerçekleştiren şirket, yılda 400.000'den fazla araca satış sonrası hizmet vermektedir (Z firması, 5).

Firmanın günümüzdeki konumuna gelmesi uzun yıllar devam eden bir süreç sonucunda gerçekleşmiştir. İlk F1 bayisi 1928 yılında, ilk F2⁸ bayisi ise 1953 yılında açılmıştır. 1974 yılında A markası ile lisans anlaşması yapan şirket, 2007 yılında da B markası ile lisans anlaşması imzalamıştır (Z firması, 5). 2001 yılında sekiz ayrı şirket F1 araç satışı operasyonlarında Z firması altında birleşmiş, yine 2001 yılında 11 ayrı şirket tek tüzel kişilik adı altında toplanmıştır. 2005 yılında A, B1 ve Z şirketleri tek yönetim altında birleşmiş, 2007 yılında bu çatının araç kiralama iş koluna B markası da lisans anlaşması yapılarak eklenmiştir (Z firması, 5).

Firmanın 2010 yılı coğrafi yayılımına bakıldığında ülkenin her bölgesine yayılma imkânı bulduğu, çok sayıda tesis ve ofis ile hizmet vermekte olduğu anlaşılmaktadır. Şekil 4.2'de 2010 yılı itibarıyla firmanın yayılımı gösterilmiştir.

⁸ F2: İncelenen kuruluşun satmakta olduğu ikinci otomobil markasını temsil etmektedir.



Şekil 4.2: Örgütün Coğrafi Yayılım Şeması (Z firması, 6).

Pfeffer (1997, s.160) Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı'nı açıkladığı tablosunda stratejiyi örgüt yapısının etkileyen bir unsur olarak tanımlamıştır. Bir başka deyişle strateji örgütün yapısını biçimlendirmektedir. Firmanın genel stratejisi, bağlı olduğu holdingin stratejileri doğrultusunda şekillenmektedir. Holding, bir iş koluna girdiğinde o iş kolu ile ilgili tüm büyük pazar bölümlerine girerek hem satış hem de satış sonrasında kuvvetli bir ağ oluşturarak ülke genelinde en büyük oyuncu olmayı amaçlamaktadır. Firma da bu stratejiye bağlı kalarak içinde bulunduğu sektörün tüm alt iş birimlerinde hizmet vererek tüketiciyle kuvvetli bir şekilde temas kurmayı ve satıştan sonra da uzun yıllar tüketiciye hizmet vermeyi sürdürmeyi, bu yolla tüketiciyi kendisine bağlarken bir yandan da yeni müşteriler kazanmayı ve büyümeyi hedeflemektedir. Çok sayıda iş birimi ve hizmeti tek bünye altında toplamasının altında yatan neden de budur (Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı, 12.03.2010 tarihli görüşme). Örgüt, bir yandan sunduğu ürün ve hizmet sayısını arttırmış, bir yandan da dağıtım ve servis ağını kuvvetlendirmiştir. Bu sayede otomotiv pazarında başarıyı yakalamayı amaçlamaktadır. Stratejinin yapıyı etkilemesindeki bir başka etken de örgütün bir üretim örgütü değil satış örgütü olmasıdır. Firma olabildiğince fazla şube açarak, olabildiğince fazla markaya dağılım yaparak dış çevre içerisinde daha etkin ve güçlü bir konuma gelmeye çalışmıştır. Bu nedenle örgütün ülke çapındaki şube sayısı her geçen yıl artmıştır (Z firması, 6). Büyüklük, satış gücünü ve pazardaki fiyat seviyelerini doğrudan etkilediği için örgütün dış çevresi içerisinde yüksek performans gösterebilmesini sağlayıcı önemli bir güç unsurudur.

Örgüt 2009 yılında oto satış ve oto kiralama iş birimlerinde toplam 100 şube ile hizmet vermiştir (Z firması, 5). Yapı olarak normal hiyerarşi ağacı söz konusu olsa da fonksiyonel iş birimleri kurulmuş ve bu iş birimleri arasında her birime hizmet ve destek veren yan birimler bulunmaktadır. Her birimde ortalama üç hiyerarşi kademesi (danışman, yönetmen, birim müdürü) bulunmaktadır (Şekil 4.1).

Firma araç satış ve yedek parça iş biriminde ana üreticilerden tamamlanmış ürünleri (otomobil, hafif ticari araç, orta sınıf ticari araç ve kamyon) stoklarına almakta, belirli bir süre sonra dağıtım ağı vasıtasıyla son tüketiciyle buluşturmaktadır. Otomobil grubunda dört temel tedarikçisi olan örgütün R A.Ş. ve T A.Ş. olmak üzere iki tedarikçisi Türkiye'nin en büyük otomotiv üreticileri arasındadır. Beş adet marka ile yurtiçi toplam otomobil satışlarının %8,5'ini gerçekleştiren şirket, yılda 400.000'den fazla araca satış sonrası hizmet vermektedir (Z firması, 5). Şirketin ana tedarikçileri Türkiye otomotiv sektörü içinde oldukça kuvvetlidirler. R A.Ş, Türkiye otomotiv sektöründe uzun bir üretim geçmişine sahiptir. 1,6 milyon metrekaarelik açık alan üzerinde inşa edilen; pres atölyesi, karoser, boya, montaj işlemlerinin yapıldığı üniteleri ve yan sanayi şirketleri parkının yer aldığı fabrika, araç ihracatında kullanılan bir rıhtıma da sahiptir (Holding otomotiv grubu, 4). R A.Ş. Fabrikası, Avrupa fabrikaları arasında oditörler tarafından 2002, 2003, 2004, 2005 yıllarında "Dünyanın En İyi Fabrikası" (Best Plant In The World) olarak adlandırılmış ve her yıl birinci olmuştur (Holding otomotiv grubu, 4). Şirketin diğer ana tedarikçisi T A.Ş.'nin temelleri 1968 yılında atılmıştır. Firmanın bağlı olduğu Holding ve yurtdışındaki ortağının eşit hissedar olduğu T A.Ş., günümüzde F2 markasının dünya çapındaki 3 stratejik üretim merkezinden biridir (Holding otomotiv grubu, 5). T A.Ş., 2009 yılında yurtiçi pazarda satışlarını %38,8 arttırarak %15,3 pazar payıyla otomobil+hafif ticari araç pazarı liderliğini ele geçirmiştir. Ayrıca %29,5 gibi tarihinin en yüksek oranı ile hafif ticari araç pazarında da yılı lider olarak kapatmıştır (Holding otomotiv grubu, 5). 2007 yılında T A.Ş.'nin Fabrikası, F2 Grubu'nun en başarılı üretim merkezi seçilerek "WCM- World Class Manufacturing / Dünya Klasında Üretim" programında bronz seviyeye ulaşmıştır. 2009 yılında da bu seviyeyi gümüş seviyeye yükseltmiştir (Holding otomotiv grubu, 5).

Türkiye araç pazarındaki toplam satışların %40'ını ilk üç firmanın oluşturması (Z firması, 7) nedeniyle tedarikçiler araç satış inceleme konusu örgüt için önemli birer koşul bağımlılık oluşturmaktadırlar. Z firması, diğer iki örgütün Türkiye'deki

dağıtım, satış ve satış sonrası hizmetlerini yerine getirmek için kurulmuştur, dolayısıyla bu firmaların üretecekleri ürünleri satmakla mükelleftir.

Araç kiralama iş kolunda lisans anlaşmasına sahip olunan iki ana marka da dünya genelinde küresel üç araç kiralama firmasının ikisidir. Bu firmalar A, B ve H firmalarıdır. Dünya genelinde en büyük üç araç kiralama firmasıdır ve uluslararası satış kanalları bulunmaktadır.

Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı'nda örgütlerin koşul bağımlılıkları (Donaldson, 2001, s.29):

- Büyüklük
- Görev belirsizliği
- Karşılıklı görev bağımlılığı olarak tanımlanmaktadır.

Büyüklük arttıkça uzmanlaşma, biçimsellik ve yapısal ayrımlaşma eğilimlerinde artış olmaktadır. Z firması yapısına yeni marka satışlarını ekleyip büyüdükçe yeni iş birimleri kurulmuş, araç satışı, araç kiralama, mali işler, satış sonrası şeklinde ana birimler kurularak uzmanlaşmanın derecesi ve biçimsellik arttırılmıştır. Blau'nun (1970) da tanımladığı gibi büyüklük arttıkça sorumlulukların alt birimlere ayrılması gerekmektedir. Bu da, büyüklüğün ayrımlaşmalara neden olması sonucunu doğurmakta ve yönetici sayısını arttırmaktadır. İncelenen örgütün mevcut yapısı da bu tezler ile paralellik göstermektedir.

Örgütün stratejisi mümkün olduğunca fazla marka ile otomotiv pazarından en büyük payı almak olduğu için (A firması satış ve operasyon müdürü, 05.09.2009 tarihli görüşme)⁹, biçimsel olarak çok bölümlü bir yapı oluşturulmuştur. Bu yapıda örgütün iş birimleri birbirinden ayrılmış, ana birimler olarak araç satışı, araç kiralama ve satış sonrası hizmetler bölümleri oluşturulmuştur. Bu birimler daha alt yönetim kademelerine doğru çoğalmaktadır.

⁹ A firması: İncelenen kuruluşa bağlı araç kiralama firmasını temsil etmektedir.

4.3.3 Teknoloji

Teknolojik açıdan otomotiv sektörü ileri teknoloji kullanan bir sektör olsa da, araştırma yapılan örgüt, üretim aşamasında faaliyet göstermediği için yoğun teknoloji de kullanmamaktadır. Dolayısıyla herhangi bir üretim süreci bulunmamaktadır. Bununla birlikte satılan ürünlerin çeşitlilik düzeyi yüksek ve bilgi teknolojilerini de örgüt hem dış pazarı analiz etmek hem de iç süreçlerini geliştirmek amacı ile yoğun olarak kullanmaktadır. Dolayısıyla örgüt bürokratikleşme düzeyine paralel olarak işlevsel uzmanlaşma yoluna gitmiştir.

Örgüt içerisinde iç iletişimi sağlamak, bildiri, duyuru ve tamimlerin yayınlanması ve periyodik raporların yüklenip takip edilebilmesi için intranet kullanılmaktadır. Bunun yanında belirli dönemlerde yapılan şirket iş neticeleri değerlendirme toplantılarında video konferans sistemi kullanılmaktadır. Tüm çalışanlar bulundukları ildeki merkez şubelerine gitmekte ve oradan toplantıya katılmaktadırlar. Bu toplantılar aynı zamanda üst yönetim ile çalışanların bir araya geldiği ve soru-cevap şeklinde sürecin ilerlediği toplantılardır (B firması operasyon danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme)¹⁰.

Örgütte bilişim teknolojileri birimleri ikiye ayrılmıştır. Birinci birim daha çok satış ve operasyonda kullanılan yazılımların geliştirilmesi üzerine çalışmalar yapmakta, ikinci birim ise var olan donanım ve yazılımların sürekliliğini sağlamakla ve şirketin veri depolarının (server) güvenli şekilde işlemesi konularında sorumludur. Şirket, Z firması bilgi sistemi adını verdiği kendi yönetim bilgi sistemi (MIS yazılımını) oluşturmuştur. Bu yazılımı daha sonradan bünyesine eklenen A ve B markaları için araç kiralama da kullanılmak üzere geliştirilmiştir. (B firması satış danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme). Tüm güncel raporlar, fiyatlar, kapasite kullanım oranları, elde edilen ciro, karlılık, kira günü bilgileri anlık olarak bu sistemden görülebilmekte, dolayısıyla karar vericilerin işini kolaylaştırmaktadır.

Araç kiralama birimlerinin ayrıca yurtiçi ve yurtdışı rezervasyonlarının yürütülmesi amacıyla iki ayrı özelleşmiş sistemleri bulunmaktadır. Bu sistemler markaların internet siteleri ile doğrudan bağlantı içinde olup sistem üzerinde yapılan değişiklikler (örneğin fiyatların değiştirilmesi, belirli günlerde araç bulunabilirliğinin değiştirilmesi gibi) eşzamanlı olarak internet sitesinde de güncellenmektedir.

¹⁰ B firması: İncelenen kuruluşa bağlı olan ikinci araç kiralama firmasını temsil etmektedir.

Yurtdışındaki A ve B merkezlerinin web siteleri ile de eşzamanlı çalışan bu sistemler yurtdışından rezervasyon alınması, düzenlenecek kampanyaların altyapılarının (fiyat, gün sayısı, araç grubu gibi) hazırlanması ve yayınlanmasında kullanılmaktadır. Bu sistemler sayesinde araç kiralama iş birimleri doluluk oranlarına, sezona ve talebin yükselmesinin muhtemel olduğu günlerde (örneğin resmi tatiller, bayramlar gibi) fiyat seviyelerini değiştirerek getirilerini arttırabilme esnekliğine sahip olmaktadır.

Donaldson'ın (2001, s.30) koşul bağımlılıkların yapı üzerindeki etkilerini ayrıntılı bir şekilde ortaya koyduğu çizelgesindeki ilişkilere paralel olarak, örgüt büyüdükçe uzmanlaşma biçimsellik ve merkezleşme eğilimlerinde artış olmuştur.

Çizelge 4.1 : Koşul Bağımlılıklar ve Örgütsel Yapı (Donaldson, 2001, s.30).

Koşul Bağımlılıklar	Örgütsel Yapı		
	Uzmanlaşma-Biçimsellik	Yapısal Ayrışma	Merkezleşme
Büyüklik	+	+	+
Karşılıklı Görev Bağımlılığı	-	-	-
Görev Belirsizliği	-		+

Genel yönetim kademesi İstanbul'da olan şirketin birçok bölge müdürlüğü kurulmuş, bu bölge müdürlükleri altında da birçok şube açılmıştır. Alt ve orta kademe yöneticiler bu yönetim kademelerinde toplanmış ve ülkenin farklı bölgelerine dağılmış durumdadırlar. Her iş birimindeki personel, kendi işinde uzmanlaşmış, her iş birimi de diğerlerinden yapısal olarak ayrılmış durumdadır.

Örgütün ürün veya hizmetlerinin çeşitlenmesi sonucunda karşılıklı görev bağımlılığı azalmakta, bu nedenle Donaldson'ın (2001, s.30) da belirttiği gibi daha çok bölümlenmeye neden olmakta ve uzmanlaşma derecesi artmaktadır.

Örgütte görev belirsizliğinin artmasına, ürün ve hizmetlerdeki yeniliğin artmasının neden olduğu söylenebilir. Görev belirsizliğinin artması ise görev bağımlılığının yarattığı etkinin aksine biçimselliği ve uzmanlaşmayı azaltmaktadır.

İncelenen örgütün ürün ve hizmetleri zaman içerisinde çeşitlenmiştir. Buna örnek olarak sürekli yeni markaların firma bünyesine katılması gösterilebilir. Örgütte çok kısa zaman içerisinde biçimsel ayrılaşma yaşanmış, bunun yanında birbirinden bağımsız iş birimleri oluşturulmuş ve her iş birimi kendi alanında uzmanlaşmıştır. Örgütte ARGE faaliyetleri olmadığı, sadece satın alınan ürün ve hizmetlerin satışının yapıldığı düşünülürse, ürün ve hizmetlerdeki yenilik düzeyinin de düşük olduğu söylenebilir. Dolayısıyla kuramın karşılıklı görev bağımlılığı ve görev belirsizliği üzerine ortaya koyduğu tezler örgütün kriz dönemine kadar olan süreç içerisindeki gelişimini açıklamakta yeterli olmaktadır.

4.3.4 Eyleyen (Aktör)

Koşul bağımlılık kuramına göre, örgüt dış çevresini etkileyemez; sadece ondan etkilenir ve ona uyum sağlayabilir. Sağladığı uyum derecesine göre de performansı artar veya azalır (Donaldson, 2001, s.185). Bu kabuller altında aktörlere de fazla seçim şansı düşmemektedir. Eyleyen (aktör) örgütün dış çevresine en yüksek seviyede uyum sağlayacak yapıyı tasarlamak ve çevredeki değişikliklere yanıt verebilmesini sağlamakla yükümlü olacaktır.

Aktör olarak araştırma konusu firmanın üst düzey yönetiminden sorumlu genel müdür yardımcıları ve genel müdür gösterilebilir. Bu kişiler yüksek performanslı bir şekilde yönetmekle yükümlü oldukları şirketi dış çevredeki değişimleri önceden sezerek, sahip oldukları bilgi ve deneyim birikimlerini kullanarak ve yaratıcı davranarak yine dış çevreye uyumlu halde tutmaya çalışmaktadırlar. Uyum bozulduğunda, en başta uyumu sağlamakla yükümlü kişiler sorgulanacağı için sürekli mevcut durumu analiz etme ve dış çevre ile bağlantı içinde olmaları gerekmektedir.

Eyleyenler, YKBK'na göre örgütün iç tasarımını da dış çevreye uyarlamakla yükümlüdür (Sargut ve Özen, 2007, s.22). Bu nedenle örgüt içerisindeki iş birimleri, kurulacak ekipler, örgüt ile ilişkisi kesilecek çalışanlar, örgütün genel organizasyon yapısı ve iş yapış biçimi ile ilgili son kararları da yine bu kişiler vermekle yükümlüdür. Aktörlerin dış çevre değiştiğinde bu değişime verdikleri tepkiler ve davranışlara araştırmanın bulgular kısmında yer verilmiştir.

Örgütün asıl üretimi yapan markalara doğrudan bağımlılığı vardır. Bu markaların üretim, fiyat veya pazardaki konumları değiştiğinde Z firması da etkilenmektedir.

Ayrıca, yüksek öz sermayesi kadar yüksek kredi ile dönen bir örgüttür. Dolayısıyla bankacılık sektörü ile doğrudan bağımlılıkları vardır. Kredi faiz oranlarındaki değişimler, araçların stokta kalış süreleri, ekonomik göstergeler, bireylerin araç alma eğilimleri (TUIK tarafından her ay yayınlanmaktadır) vb. göstergeler örgütün maliyetlerini ve finansal yapısını doğrudan etkilemektedir.

Ekonomik çevresi örgüt için yine bir belirsizlik kaynağı teşkil etmektedir. Dünya çapındaki küresel markalar üretimlerini durdururken, Türkiye’deki ana üreticiler işçi çıkarırken ve 2009 yılı tahminleri 2008’i yarısını bile doldurmazken firmanın etkilenmemesi söz konusu değildir.

Örgüt çevre üzerinde daha etkili olabilmek ve pazarda rekabet avantajı elde edebilmek amacı ile 2007 yılında A markasının yanına B markasının lisansı da eklemiştir. İkinci el ayrı bir iş birimi haline gelmiş ve ayrı ciro ve karlılık hedefleri verilmiştir. Bu sayede sıfır araçların ana üreticiden alımından sonra kısa ve uzun dönemli kiralamalarda kullanılması, yine kendi servislerinde bakım ve hasarlarının yapılması ve yine kendi ikinci el bölümünde satılması söz konusudur. Bu sayede şirket için her biri birer kazanç kaynağı olan araçlar ayrı birer kar merkezi olarak işletilebilmektedir.

4.4 Araştırma Yöntemi

Araştırma yönteminin seçimi, araştırma sorusunun türü, araştırmacının davranışsal vakalar üzerindeki kontrolü ve güncelliğini koruyan olgulara odaklanabilme gibi değişkenlere bağlıdır (Yin, 1994).

Araştırma konusu firmanın geçirdiği kriz döneminin incelenmesinde vaka analizi yöntemi kullanılmıştır. Vaka analizinde temel fikir, bir olayın uygun gelebilecek herhangi bir yöntemle ayrıntılı bir biçimde derinlemesine incelenmesidir. Belirli amaçlar ve araştırma soruları olsa bile, olayı olabildiğince tüm yönleriyle anlamak genel amaçtır. Vaka analizinde sadece tek bir olayla veya birden fazla olayla ilgilenilebilir.

Yin (1994), vaka çalışmalarını çağdaş olarak nitelendirilen olguların gerçek hayattaki yansımalarının araştırıldığı deneysel sorgulamalar olarak tanımlamaktadır. Bu yöntemin odağında “mevcut dinamiklerin ek bir çerçevede meydana getirdiklerini kavramak” vardır (Eisenhardt, 1989). Özellikle son dönemlerde, vaka çalışmalarının

kabul gören ve kapsamlı bir araştırma yöntemi olarak dikkat çekmeye başladığı görülmektedir (Yin, 1994). Vaka çalışmaları sayesinde, geliştirilmek istenen kurama ilişkin çıktılar kullanılarak kavramlara, kavramsal taslaklara veya genelleştirilmiş ortalama bir kurama ulaşılabilir (Eisenhardt, 1989).

Punch (2005,s.146) ise vaka çalışmalarını sosyal olguları, tekil bir olayın ayrıntılı bir çözümlemesini yaparak araştıran bir yöntem olarak tanımlamaktadır. Olay bir kişi, bir grup, bir bölüm, bir süreç, bir toplum veya sosyal hayatın herhangi bir birimi olabilir. Olay ile ilgili tüm veriler toplanır ve tüm ulaşılabilir veriler olaya göre düzenlenir. Böylece vaka analizi tek bir olayın çeşitli olgularla ilişkilendirilmesi ile araştırılan verilere bütüncül bir nitelik kazandırır. Ayrıca diğer yöntemler ile yapılan incelemeler sırasında gözden kaçırılacak olan belli ayrıntıların derinlemesine incelenmesine de fırsat verir.

Şimşek ve Yıldırım (1999, s.190) vaka analizini, üç özelliğine vurgu yaparak tanımlamışlardır:

- Güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi (içeriği) içinde çalışan,
- Olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı,
- Birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemi

Vaka analizi; bir yöntemden çok bir araştırma stratejisini ifade etmektedir (Gürler, 2007, s.4). Bu geniş strateji ve araştırma düzeninde, birçok farklı yöntem kullanılabilir ve bunlar nitel, nicel ya da her ikisi de olabilir. Ancak vaka analizinde daha çok nitel araştırmalar kullanılmaktadır.

Bu veriler ışığında bu çalışmada, kriz durumunda olan sektörde yapılacak araştırmada kriz yönetimi perspektifinden otomotiv sektöründe krizin farklı aşamalarını yaşayan bir otomotiv firmasının krize yanıt sistemi incelenecektir. 2007 yılı ortalarında başlayan ve küresel etkilerinin ülkemiz ekonomisi üzerinde 2008–2009 yıllarında hissedildiği krize etkin bir şekilde yanıt verebilmek ve tüm iş birimlerini mümkün olabilecek en hasarsız şekilde kriz ortamından geçirerek krizi atlatabilmeyi amaçlayan firmanın bu süreçteki tepki biçimlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu nedenle araştırma yöntemi olarak vaka çalışması yöntemi tercih edilmiştir. Bu yaklaşımın tercih edilmesindeki alt nedenler şöyle özetlenebilir:

- Örnek olay çalışmasının örgütsel krizin içeriğini ve kriz öncesinde, kriz sırasında ve kriz sonrasında krize tepki süreçlerinin zengin, bütünsel ve derinlemesine açıklanmasını sağlayıcı bir yöntem olması (Paraskevas, 2006, s.895),
- Vaka çalışmalarının değişkenler arasındaki karışık ilişkilerin anlaşılmasında araştırmalara yardımcı olan bir yöntem olması,
- Krize yanıt vermede izlenen prosedürlerin, krizin farklı aşamalarında takip edilebilmesi için vaka analizinin yararlı olması,
- Kriz döneminin kısa bir araştırma dönemi olmayıp uzun sürecek bir araştırma olması ve toplanacak verilerin derinlemesine mülakatlar ile ve tek tek yöneticiler ile yapıp sonrasında konsolide edilerek toplu bir firma yanıt sisteminin ne aşamada olduğunun ortaya konulacak olması nedeni ile uzun zamana yayılacak olması,
- Yetkililerin konuşmalarına ve fikirlerine, açıklanmakta olan konuyu desteklemek amacı ile araştırma içerisinde ara ara yer verileceği için bu düşüncelerin yapısal olmayan anlatım biçimleri ile toplanabilecek olması,
- Birçok farklı araştırmacının (Feagin ve Diğ., 1991), (Yin, 1993) bu tür açıklayıcı araştırmalarda vaka analizi yönetiminin ideal yaklaşım olduğunu vurgulamış olması,
- Vaka analizi yönteminin “Neden?” , “Ne?” ve “Nasıl?” sorularına cevap vermede kuvvetli açıklama kabiliyetine sahip olduğunun belirtilmiş olması (Robson, 1993, s.44),
- Vaka araştırmaları örgütlerin gerçek dünyada fonksiyonlarını nasıl kullandıklarını araştırma fırsatı vermesi (Hendrix, 2004, s.5),
- Uygun ve uygun olmayan, üretken ve üretken olmayan, işe yarar ve yararsız davranışlara örnekler teşkil ederek yöneticilere bakış açısı kazandırmaları,
- Kuramsal bilgiyi pratik durumlara uygulamak için bilgi birikimi sağlaması,
- Gelecekte alınabilecek aksiyonlar için etki kuvveti oluşturması (May, 2006,s.13).

Gürler (2007, s.5) vaka analizinin bir araştırma yöntemi olarak kullanılabileceği durumları aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

- Siyasal bilimler ve hükümet araştırmaları
- Toplumsal psikoloji ve sosyoloji
- Örgütsel ve yönetsel çalışmalar
- Şehir-bölge planlama araştırmaları
- Sosyal bilimlerdeki bilimsel araştırma ve tezler

Vaka analizinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Punch, 2005, s. 146):

- Vaka analizinin ilk özelliği, olayın sınırlarının olması, yani “sınırlı sistem” olmasıdır. Şimşek ve Yıldırım (2005, s.290), olay ile bağlam arasındaki sınırların açıkça belli olmasının gerekmediğini belirtmektedirler. Bununla birlikte, araştırmacı olayın sınırlarını olabildiğince açık ve net olarak belirlemeli ve tanımlamalıdır.
- İkinci olarak olay, bir şeyin olmasıdır, oluşudur. Bu açık görünse de, araştırmaya odaklanmak ve araştırmanın mantığına ve stratejisine açıklık kazandırmak için vurgulanması gerekir. Olayın neyin oluşumu olduğunun saptanması, çözümleme biriminin belirlenmesi ve verilerin çözümlenmesi açısından önemlidir.
- Üçüncü özellik, olayın bütünlüğünü, birliğini ve bütünleşmişliğini korumayla ilgilidir. Bu bağlamda, “bütüncül” kelimesi kullanılır. Aynı zamanda, tek bir olayın bile her yönü incelenemeyeceğinden, bir odak noktasının belirlenmesi gerekir. Araştırma soruları bu odak noktasını tanımlamaya yardımcı olur.
- Son olarak, özellikle doğal ortamlarda, çoklu veri kaynağı ve veri toplama yöntemleri kullanılabilir. Birçok örnek olay çalışmasında, doğal ortamların gözlemlenmesi, mülakat veya anlatı raporları gibi sosyolojik ve antropolojik alan teknikleri kullanılabilir. Aynı şekilde, soru formu ve sayısal veriler de kullanılabilir. Çoğu örnek olay çalışması asıl olarak nitel araştırma yaklaşımıyla yapılır, ancak örnek olay çalışmasının nitel bir araştırma olması gerekmez.

Altunışık ve diğ. (2005, s.246) birçok çeşit vaka analizi yöntemi olduğunu belirtmişlerdir:

- Vaka analizi tek ya da çift,
- Keşfedici (Soruların ve önceki bir çalışmanın hipotezlerinin tanımlanması),
- Tanımlayıcı (Bir fenomenin kendi çerçevesi içerisinde tam anlamıyla sunulması),
- Açıklayıcı (Neden sonuç ilişkisine dayanarak verilerin sunulması).

Punch, (2005, s.146) ise vaka analizlerinin üç ana türe ayrıldığını belirtmiştir:

1. Gerçek durum çalışması (belirli bir olayı daha iyi anlayabilmek için yapılır)-tek bir olaya odaklanır.
2. Araçsal durum çalışması (bir meseleyi açıklığa kavuşturmak için veya kuramı yeniden tanımlamak için belirli bir olayın incelenmesidir)-tek bir olaya odaklanır.
3. Kolektif durum çalışması (araçsal durum çalışmasının, fenomen, evren veya genel durum hakkında daha fazla bilgi edinmek için çok sayıda olayı kapsayacak biçimde genişletildiği araştırmadır)-olaylar hem tek tek hem de çaprazlanmasına incelenir, bu nedenle çoklu veya karşılaştırmalı vaka analizi olarak da adlandırılır.

Şimşek ve Yıldırım (1999, s.194) Vaka analizi yaparken, temel olarak aşağıdaki basamakların izleneceğini belirtmişlerdir:

- Araştırma sorularının geliştirilmesi,
- Araştırmanın alt problemlerinin geliştirilmesi,
- Analiz biriminin saptanması,
- Çalışılacak durumun belirlenmesi,
- Araştırmaya katılacak bireylerin seçimi,
- Verinin toplanması ve toplanan verinin alt problemlerle ilişkilendirilmesi,
- Verinin analiz edilmesi ve yorumlanması,
- Vaka analizinin raporlaştırılması

4.5 Katılımcıların Seçimi

Araştırmada yer alacak katılımcıların inceleme için önemli birer unsur olduğu gözetilerek organizasyon seçimi yaparken hesaba katılmaları gerekli olmaktadır. Araştırmada yer alacak katılımcıların seçiminde;

- Firmada krizin her döneminde çalışmış olmaları,
- Mevcut durumda çalışıyor olmaları,
- Firmanın karar süreçlerinde yetki sahibi olmaları,
- Firmanın kriz döneminden geçişini, bu dönemde yapılanları aktarabilecek bilgi düzeyine sahip olmaları

unsurları göz önüne alınmıştır.

Firmada krizin farklı dönemlerini geçirmiş olan katılımcıların bu farklı dönemlerde firmanın krize tepki veriş biçimlerini daha iyi açıklayabilecekleri öngörülmüştür. Firmanın kriz dönemindeki uygulamaları ile kriz sonrasındaki uygulamalarının arasındaki farklar böylece daha belirgin bir şekilde ortaya koyulabilir. Ayrıca, karar süreçlerinde yetki sahibi olan kişiler ile görüşülmesi firmanın üst yönetiminin krize bakış açısını ortaya koymada faydalı bir yoldur.

4.6 Araştırma Soruları ve Veri Toplama Yaklaşımı

Araştırma soruları otomotiv sektöründe krizin yayılım sürecinin ve firmanın kriz döneminden geçerken yakın ve uzak çevresine uyum sağlayabilmek için uyguladığı stratejilerin betimleyici bir şekilde ifade edilmesini sağlamak için gerekli olmaktadır. Bu sorular neticesinde öğrenilmesi amaçlanan 2008 küresel finans krizinin kuvvetli bir şekilde etkilediği Türkiye Otomotiv sektöründe önde gelen bir firmanın krize karşı uyguladığı tedbirler, yenilikler ve değişimlerin otomotiv sektöründeki firmalara yol gösterici olacak biçimde ortaya konulmasıdır. Araştırmanın temel soruları aşağıda belirtilmektedir:

- Kriz dönemlerinde firmanın çevresel değişikliklere tepki verme biçimleri nelerdir?
- Kriz dönemlerinde firmanın verdikleri tepkiler performansını arttırmakta mıdır?

- Kriz dönemlerindeki (değişmekte olan) firma stratejileri yapıyı da değiştirmekte midir?

Bu araştırma kapsamında temel veri toplama yöntemi olarak mülakatlar kullanılmıştır. Firmada kriz döneminin öncesinde, kriz döneminde ve günümüzde çalışmış ve çalışmakta olan bireyler ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Yarı-yapısal ve yapısal olmayan sorular birlikte kullanılarak katılımcıdan belirli bir çerçeve içerisinde yanıtlar alınırken aynı zamanda anlık olarak hatırlanabilecek ve yapısal olmayan yanıtların da alınabilmesine çalışılmıştır. Ayrıca ikincil verilerin ve kriz dönemine ışık tutabilecek ulaşılabilen diğer firma kaynaklarının analizi ile araştırma bulguları derinleştirilmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında firma dokümanlarından da faydalanılmıştır. Bu dokümanlar:

- Örgütün aylık iç değerlendirme raporları,
- Pazarlama biriminin aylık sektör takip raporları,
- Üst yönetime ait haftalık toplantı sunumları,
- Holdingin öngörü raporları,
- Örgütün web sitesinde bulunan dokümanlar,
- İş birimlerine ait proje raporları,
- Aylık iş neticelerinin değerlendirildiği video konferans sunumlarıdır.

4.7 Vaka Çalışması

Araştırma 05.09.2009 – 23.04.2010 tarihleri arasında örgütün farklı birimlerinden çalışanlar, birim müdürleri ve üst düzey yöneticiler ile derinlemesine mülakatlar yapılarak gerçekleştirilmiştir. Veri toplamada mülakat tekniğinin kullanılmasındaki amaç katılımcıların kriz dönemine ilişkin gözlem ve deneyimlerini derinlemesine aktarabilmelerini sağlamak, çalışanların kendi bakış açılarından da kriz dönemine ilişkin uygulamaların değerlendirmesini alabilmek ve daha kapsamlı bir değerlendirme yapabilmektir. Katılımcıların araştırma sorularına verdikleri yanıtların birbirine benzer hale gelmesi ile birlikte yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşılmış ve mülakatlar tamamlanmıştır. Araştırma kapsamında görüşülen şirket çalışanlarının listesi Çizelge 4.2’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.2 : Mülakat Yapılan Çalışanlar (05.09.09-01.05.10 Tarihleri Arasında Yapılan Mülakatlar ve Firma Verileri).

Görüşme Tarihi	Katılımcının Çalıştığı Birim	Unvan
05.09.2009	Kısa Süreli Kiralama	A firması satış ve operasyon müdürü (Öncesinde Z firması pazarlama müdürü)
01.03.2010	Uzun Süreli Kiralama	Z firması uzun süreli kiralama müdürü
16.01.2010	Kısa Süreli Kiralama	B firması satış danışmanı
17.01.2010	Kısa Süreli Kiralama	B firması operasyon danışmanı
22.02.2010	Kısa Süreli Kiralama	B firması satış ve operasyon müdürü
22.04.2010	Kısa Süreli Kiralama	A firması bayi geliştirme danışmanı (Öncesinde A firması operasyon danışmanı)
	Kısa Süreli Kiralama	A firması operasyon danışmanı
20.04.2010	Kısa Süreli Kiralama	A firması satış danışmanı
05.04.2010	Kısa Süreli Kiralama	A firması satış danışmanı
24.04.2010	Uzun Süreli Kiralama	Z firması uzun süreli kiralama yönetmeni
10.04.2010	Kısa Süreli Kiralama	A firması operasyon yönetmeni
15.04.2010	İdari İşler	Z firması idari işler yönetmeni
18.04.2010	Kısa Süreli Kiralama	A firması satış danışmanı (Öncesinde A firması fiyatlandırma danışmanı)
21.04.2010	Muhasebe - Finans	Z firması mali işler müdürü
24.04.2010	Satış Sonrası	Z firması satış sonrası müdürü
12.03.2010	Oto Kiralama	Z firması oto kiralama genel müdür yardımcısı

Yapılan mülakatların yanında, örgütün stratejik kararlarının alındığı ve tüm üst düzey yöneticilerinin katıldığı haftalık değerlendirme toplantılarının sunumları ve toplantı notlarından da araştırma bulgularının toplanması aşamasında yararlanılmıştır. Bu toplantılara katılan yöneticilerin listesi Çizelge 4.3’de gösterilmiştir.¹¹

Çizelge 4.3 : Değerlendirme Toplantısı Katılımcıları (Z firması, 12).

Yöneticinin Çalıştığı Birim	Görev
Genel Müdürlük	Z Firması Genel Müdürü
Mali İşler	Z Firması Mali İşler Müdürü
Muhasebe	Z Firması Muhasebe Müdürü
Oto Kiralama	Z Firması Oto Kiralama Genel Müdür Yardımcısı
Kısa Süreli Kiralama	A Firması Kısa Süreli Satış ve Operasyon Müdürü
Kısa Süreli Kiralama	B Firması Kısa Süreli Satış ve Operasyon Müdürü
İkinci El Oto Satış	Z Firması İkinci El Satış Müdürü
Pazarlama	Z Firması Pazarlama Müdürü
Satış Sonrası	Z Firması Satış Sonrası Hizmetler Müdürü

Araştırmada firma çalışanlarının yanı sıra, G Firması¹² iç eğitimcileri ve ekonomi araştırmacıları ile de küresel finans krizi ve ülkemiz ekonomisine etkileri üzerine görüşme yapılma fırsatı bulunmuştur. Bu kişiler Çizelge 4.4’de gösterilmiştir.

¹¹ Şirketin haftalık değerlendirme toplantılarına, çalışılan iş biriminin faaliyet neticelerini sunmak üzere kriz döneminde katılmıştır. Toplantılardaki katılımcıların listesi bu dönemde şirketteki çalışma deneyiminden aktarılmıştır.

¹² G Firması: Mevcut durumda çalışılan kurumdur.

Çizelge 4.4 : Araştırmacılar İle Yapılan Görüşmeler (10.08.09-08.08.09 Tarihli Görüşmeler).

Görüşme Tarihi	Katılımcının Unvanı
10.08.2009	G Firması Ekonomik Araştırmalar Müdürü
08.08.2009	M Üniversitesi Ekonomi Bölümü Öğretim Üyesi

Araştırmanın verileri ise örgütün 2008 yılı son çeyreğinden başlanarak 2009 yılını kapattığı döneme kadar olan süreci kapsamaktadır. Bu dönemin inceleme kapsamına alınmasının nedeni, örgüt çalışanlarının tanımladıkları şekilde örgütün krize girdiği dönemi, krizin derinleştiği ve örgüt için yaşamsal tehlike yarattığı derinleşme dönemini ve krizden çıkış dönemini içine almasıdır. Farklı zaman dilimlerinde belirli yöneticilerle ikinci mülakatlar da yapılarak bulguların zenginleştirilmesi amaçlanmıştır. Çalışanların, birim müdürlerinin ve yöneticilerin krizin farklı dönemlerini, bu dönemlerde örgütün tepki verme biçimlerini tanımlayış şekilleri ve kendi gözlemlerini yansıttıkları görüşlerine yer verilmiştir.

Örnek olay çalışmalarında farklı kaynaklardan veri toplanması, verilerin doğruluğunun ve geçerliliğinin kanıtlanması açısından önem taşımaktadır. Stake'in (1995, s.115) de belirttiği gibi yöntemsel çaprazlamaya (methodological triangulation) imkân veren bu süreçte verilerin farklı kaynaklardan doğrulanması netlik kazanmaları açısından öneme sahiptir. Bu amaca hizmet edebilmesi hedeflenerek örgütün yazılı raporlarından, sektör raporlarından, örgüt içi yazışmalardan ve örgütün yurtdışı kaynaklarından elde edilen sunum ve raporlardan da bilgi toplanmış ve bu bilgiler çapraz kontrol amaçlı kullanılmıştır.

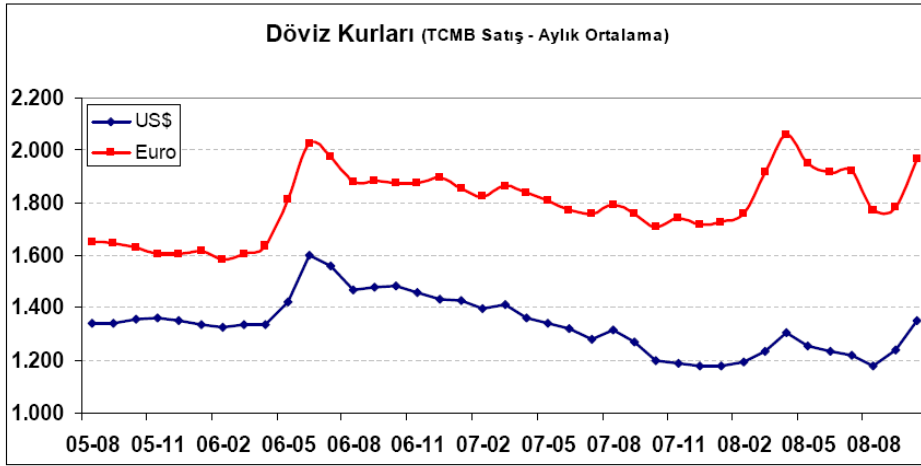
5. BULGULAR

5.1 Kriz Aşamaları

Araştırmanın bulguları krizin ülkemizde etkili olmaya başladığı dönemden başlanarak krizin etkilerinin zayıflamaya başladığı ve ülkemiz otomotiv sektörünün krizden toparlanmaya başladığı dönemi de içine alacak şekilde aktarılmıştır. Kriz yazınında krizlerin evreleri genellikle üç bölüme ayrılarak incelenmiştir (Fink, 1986; Meyers ve Holusha, 1986; Smith, 1990; Booth, 1993). Araştırmanın bulgularının aktarılmasında da bu evre yaklaşımı kullanılmaktadır. Krizin başlangıç evresi, yayılma evresi ve krizden çıkış evresi olmak üzere üç bölümde araştırma bulguları aktarılmaktadır.

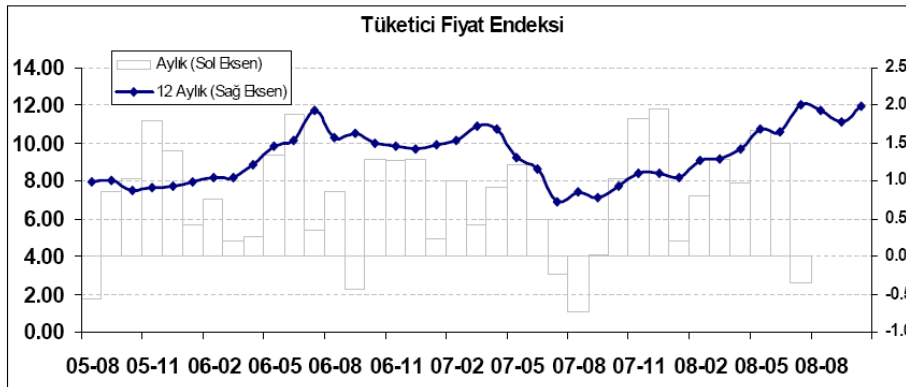
5.1.1 Krizin İlk Belirtiler Aşaması

2008 yılının ekim ayında Lehman Brothers'ın iflasını açıklaması ile birlikte başta ABD olmak üzere tüm dünya ekonomisinde meydana gelen olumsuz gelişmeler yayılan küresel finansal krizin ülkemiz otomotiv sektörünü de etkilemeye başladığı döneme ışık tutmaktadır. Dış piyasalarda resesyona ilişkin 2008 yılı eylül ayından itibaren devam eden endişe ve küresel kredi piyasalarındaki sıkışıklığın tetiklediği dolar talebi tüm gelişmekte olan ülkelerde risk iştahını azaltırken, TL cinsi yatırımlara olan talebin de azalmasıyla döviz kurlarında bu dönemde yükselme görülmeye başlanmıştır (Z firması, 8). Döviz kurlarında eylül ayında başlayan artış ekim ayında da kendini göstermiş ve 1\$= 1,2 TL seviyesinden 1,349 TL seviyesine yükselirken, 1Euro=1,8 TL seviyesinden 1,965 TL seviyesine yükselmiştir.



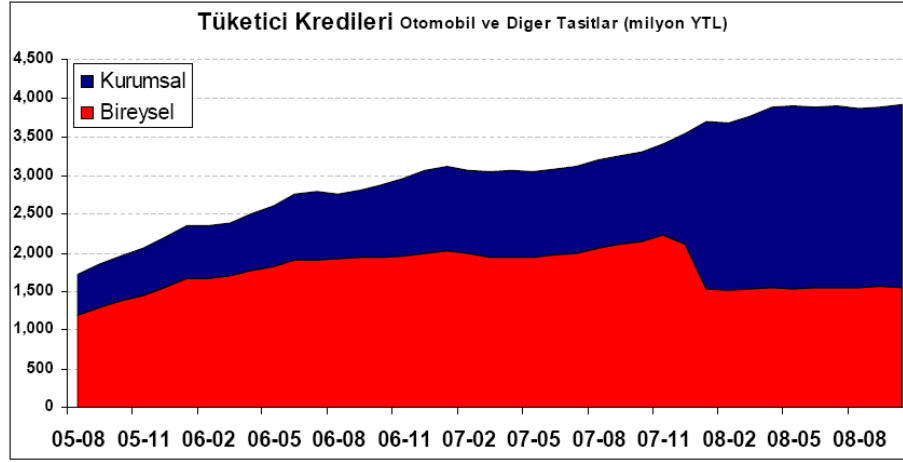
Şekil 5.1: TCMB Döviz Satış Kurları (Z firması, 8).

2008 Ekim ayında TÜFE bir önceki aya göre %2,6 yükselerek %11,99 olarak gerçekleşmiştir. ÜFE ise bir önceki aya göre %0,57 oranında artmış ve %13,29 olarak gerçekleşmiştir. Gıda ve giyim fiyatlarındaki artış nedeniyle tüketici fiyatları son altı yılın en yüksek ekim ayı enflasyonu olan %2,6'ya ulaşırken, kurdaki yükselişe karşın üretici fiyatları talebin daralmasına paralel olarak petrol ve metal fiyatlarındaki düşüşle sadece %0,57 artış kaydetmiştir.



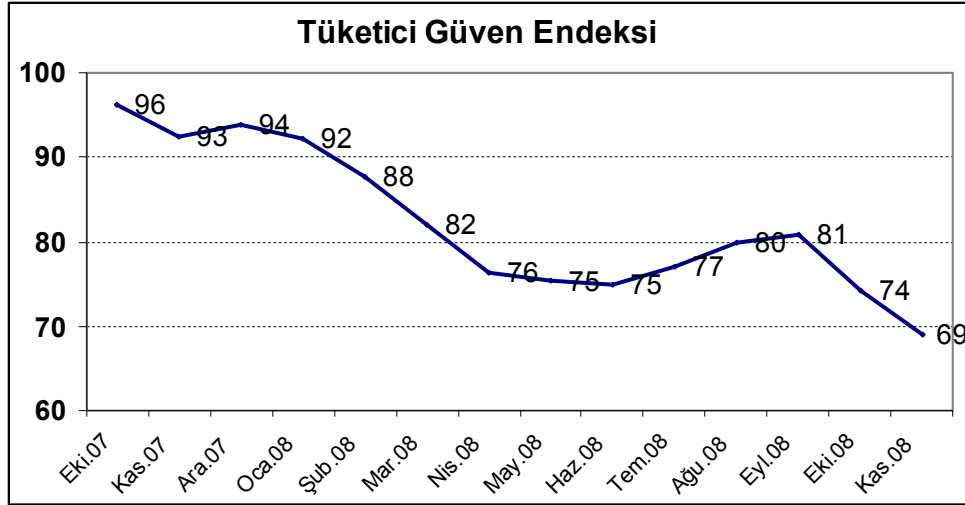
Şekil 5.2: Tüketici Fiyat Endeksi (Z firması, 9).

Kurumsal tüketici kredilerindeki artışa rağmen bireysel tüketici kredilerinde ekim ayında gerileme gözlenmiştir. Mevduat faizi ise ekim ayında da yüksek bir seyir izlemiş ve 12 aylık %24,98 olarak gerçekleşmiştir.



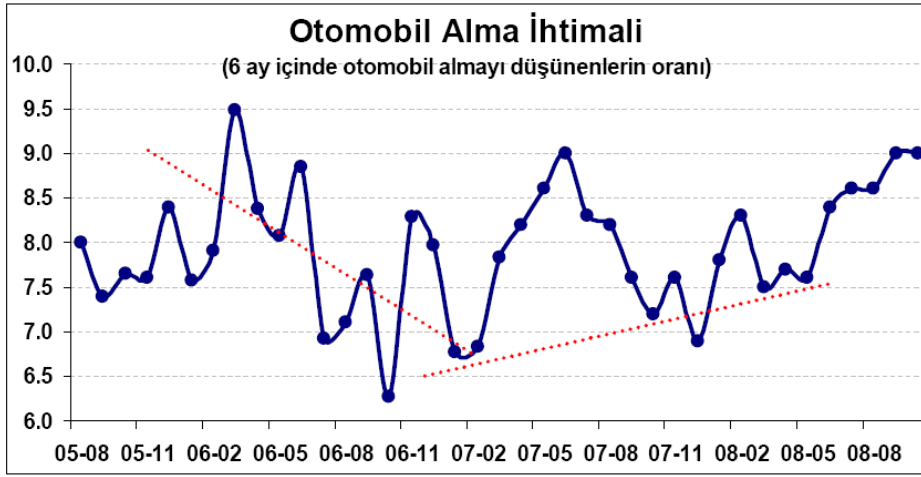
Şekil 5.3: Tüketici Kredileri (Z firması, 9).

Ülkemiz ekonomisini kuvvetli bir şekilde temsil eden Tüketici Güven Endeksi 2008 Ekim ayında, Eylül ayına oranla düşüş göstermiş ve 74,2 seviyesine inmiştir. Bu düşüşün sebebi küresel finansal krizin Türk finansal piyasalarına güçlü bir şekilde yansımalarıdır. Özellikle döviz kurları ve faizdeki hızlı artış ve sert dalgalanma tüketici güvenini olumsuz yönde etkilemiştir. Kasım ayında daha da düşen endeks 68,9 seviyesinde gerçekleşmiştir.



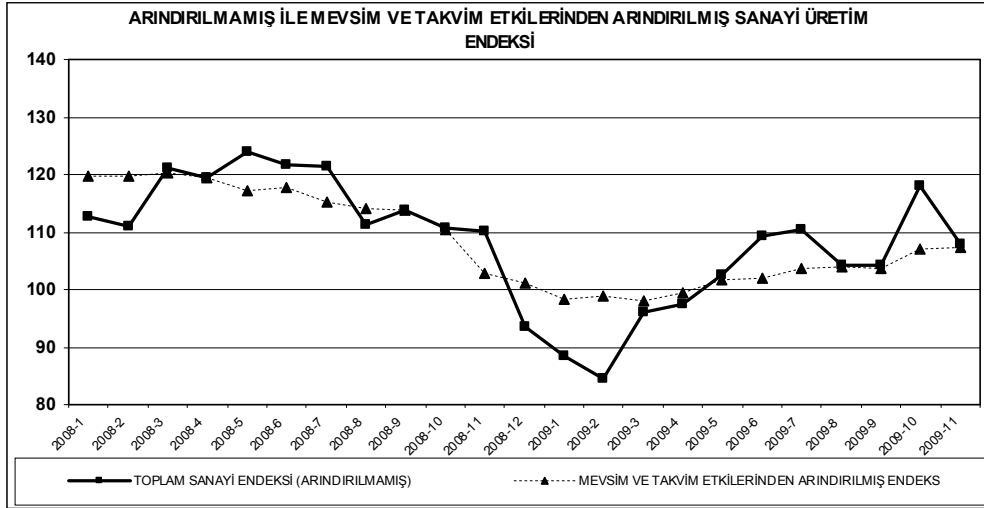
Şekil 5.4: Tüketici Güven Endeksi (TUIK, 8).

Bu dönemde yaşanan tüketici güvenindeki kayıp sadece mevcut durum algılamasında değil, geleceğe ilişkin beklentilerde de kendini göstermiştir. Otomobil alma ihtimali ise Tüketici Güven Endeksi'ndeki düşüşe rağmen eylül ayı ile aynı seyrinde gitmiş ve 9,0 olarak kaydedilmiştir.



Şekil 5.5: Otomobil Satın Alma Eğilimi (Z firması, 9).

Krizin ülkemiz ekonomisi üzerindeki yansımalarının görülmeye başlandığı 2008 yılının son çeyreğinde sanayi üretim endeksinde de düşüşün sinyalleri verilmiştir. Arslanoğlu'nun (08.08.2009 tarihli görüşme) da belirttiği gibi Tüketici Güven Endeksi ile paralellik gösteren bu endeksin düşmeye başlaması genel ülke ekonomisinin de kötüye doğru gideceğinin bir göstergesidir. 2008 yılının son çeyreğinde düşmeye başlayan endeks, 2009 yılının ortalarına kadar düşüşünü sürdürmüştür.



Şekil 5.6: Sanayi Üretim Endeksi (TÜİK, 9).

Bu dönemde örgütün otomotiv pazarına dair sene başındaki tahmini 679.000 adet iken, Ekim ayında pazar tahminlerin altında seyretmiş ve 60.937 adetten 35.024 adede gerilemiştir. Bu seviye bir önceki yıla göre de oldukça kötü bir gerçekleşmedir. 2007 yılının aynı döneminde 55.859 adet araç satılmıştır. Örgütün bu dönemde gerçekleştirdiği aylık planlama toplantısında da 2008 yılı toplam öngörüsünü 679.000 adetten 609.000 adede çektiği görülmektedir.

Çizelge 5.1 : Otomotiv Satışları (Bütçe/Gerçekleşen) (Z firması, 10).

OTOMOTİV PAZARI													
	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	TOPLAM
2000	17,895	34,697	46,438	51,836	66,131	66,805	55,546	58,126	63,571	65,014	67,702	47,251	641,012
2001	13,799	14,961	12,255	15,757	18,531	19,133	17,791	16,646	12,566	12,363	17,003	29,143	199,968
2002	2,177	3,774	8,086	12,632	17,475	15,214	16,363	14,070	16,508	18,058	17,894	33,741	175,992
2003	12,202	10,658	16,631	19,891	27,239	30,190	31,204	28,341	39,277	49,649	41,271	86,547	393,100
2004	38,772	38,489	72,289	76,136	84,226	62,937	57,476	56,200	58,762	55,588	52,196	88,012	741,083
2005	23,066	38,777	65,309	61,574	71,992	64,924	64,190	69,170	67,260	61,537	66,667	111,955	766,421
2006	30,054	44,999	65,157	68,871	83,260	58,595	40,322	47,278	49,984	40,112	56,142	82,979	667,753
2007	24,870	31,484	45,323	45,533	51,065	51,569	50,033	54,062	49,984	55,859	66,853	105,926	632,561
2008	33,285	38,070	56,739	50,799	51,486	49,182	44,599	46,404	46,651	35,024	62,000	95,000	609,239
2008_b	26,211	33,684	49,925	55,906	64,602	56,476	53,821	53,860	48,993	60,937	68,463	106,122	679,000

Otomotiv pazarında 2008 yılının son çeyreğinde satışların önemli oranda azalmasına karşın örgüt, F1 marka araçların satışı ile pazar liderliğini sürdürmüştür. Bu dönemde %16,4'lük pazar payına sahip olan F1 markası birinci, %11,4 pazar payı ile Renault ikinci ve yine Z firmasının markası olan F2 %10,0 pazar payı ile üçüncü sırada yer almışlardır. 2007 yılına göre ilk üç markanın pazar payları azalırken, Hyundai, Opel, Peugeot gibi markaların pazar payları artış göstermiştir. Hem F1 hem de F2 marka araçların pazar paylarının bu dönemde azalıyor olması şirketin geleceği açısından bu dönem için kötü bir sinyaldir.

Çizelge 5.2 : Marka Bazında Otomotiv Pazarı (Z firması, 10).

OTOMOTİV PAZARI									
Sıralama	Marka	Ekim 08		2008		2007		Performans	
		Satış	Pay %	Satış	Pay %	Pay %	08 - 07	Ekim	2008
1	F1	5.733	16,4	66.482	14,7	16,8	-2,1	▲	▼
2	Renault	4.008	11,4	54.280	12,0	13,1	-1,1	◀▶	▼
3	F2	35.008	10,0	53.354	11,8	12,2	-0,4	▼	◀▶
4	VW	2.330	6,7	35.020	7,7	8,7	-0,9	▼	▼
5	Hyundai	2.363	6,7	30.005	6,6	6,1	0,5	◀▶	▲
6	Opel	1.961	5,6	25.152	5,6	5,3	0,3	◀▶	▲
7	Toyota	1.794	5,1	22.407	5,0	5,0	-0,1	◀▶	◀▶
8	Peugeot	1.497	4,3	18.671	4,1	3,3	0,8	◀▶	▲
9	Honda	1.288	3,7	17.807	3,9	3,5	0,4	▼	▲
10	Mercedes	970	2,8	14.849	3,3	3,1	0,1	▼	◀▶

2008 yılı kasım ayına gelindiğinde küresel finansal krizin ülkemiz otomotiv sektörü üzerindeki etkileri daha belirginleşmeye başlamıştır. Şirket kasım ayında 68.463 adet araç satışının olacağı bir pazar tahmin etmişken, sadece 27.971 adetlik satış gerçekleşmiştir. 2008 yılı tahminlerinde göre %59,1, 2007 yılı satışlarına göre ise %58,1'lik bir gerileme yaşanmıştır.

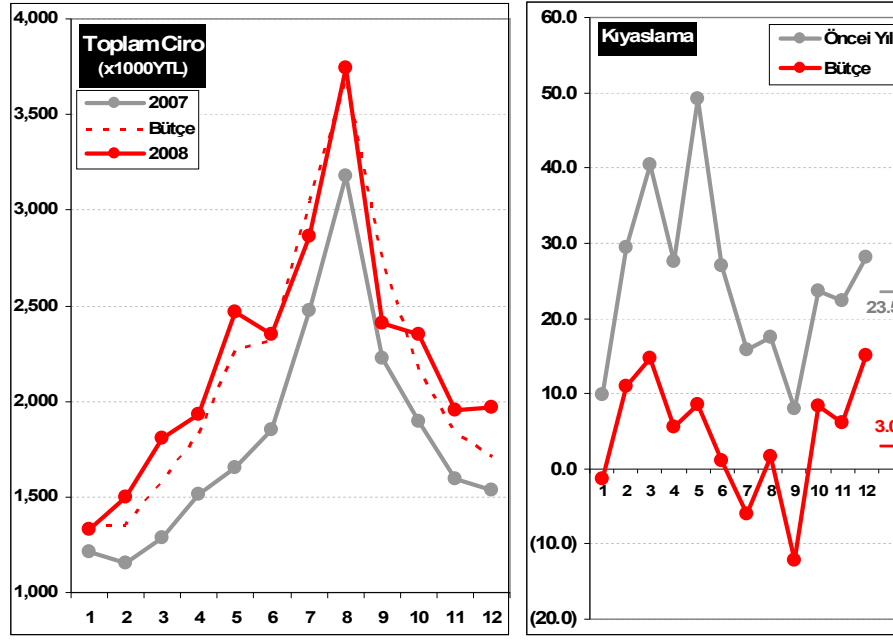
Çizelge 5.3 : Otomotiv Satışları (Bütçe/Gerçekleşen) (Z firması, 10).

OTOMOTİV PAZARI													
	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	TOPLAM
2000	17,895	34,697	46,438	51,836	66,131	66,805	55,546	58,126	63,571	65,014	67,702	47,251	641,012
2001	13,799	14,981	12,255	15,757	18,531	19,133	17,791	16,646	12,566	12,363	17,003	29,143	199,968
2002	2,177	3,774	8,086	12,632	17,475	15,214	16,363	14,070	16,508	18,058	17,894	33,741	175,992
2003	12,202	10,658	16,631	19,891	27,239	30,190	31,204	28,341	39,277	49,649	41,271	86,547	393,100
2004	38,772	38,489	72,289	76,136	84,226	62,937	57,476	56,200	58,762	55,588	52,196	88,012	741,083
2005	23,066	38,777	65,309	61,574	71,992	64,924	64,190	69,170	67,260	61,537	66,867	111,955	766,421
2006	30,054	44,999	65,157	68,871	83,260	58,595	40,322	47,278	49,984	40,112	56,142	82,979	667,753
2007	24,870	31,484	45,323	45,533	51,065	51,569	50,033	54,062	49,984	55,859	66,853	105,926	632,561
2008	33,285	38,070	56,739	50,799	51,486	49,182	44,599	46,404	46,651	35,038	27,971	44,190	524,414
2008_b	26,211	33,684	49,925	55,906	64,602	56,476	53,821	53,860	48,993	60,937	68,463	106,122	679,000

Bu gelişmelerin neticesinde şirket ekim ayında 679.000 adetten 609.000 adede çektiği satış öngörülerini, kasım ayında 609.000 adetten 520.000 adede çekmiştir. Böylece yılsonunda yıl planlamasına göre %23,4'lük bir küçülme yaşanacağına işaret edilmiştir. Bu dönemde F1 marka araçların pazar payı bir önceki ayki değerinden (%16,4) %12,8'e gerilemiş, F2 marka araçların pazar payı ise (Bir önceki ayki değeri %10,0) artış göstermiş ve %10,6 olarak gerçekleşmiştir.

2008 yılı aralık ayında ise sene başında 106.122 adet araç satılacağı tahmin edilmişken sadece 44.190 adet araç satılabilmiş ve toplam pazar 524.414 adet olarak gerçekleşmiştir. 77.049 adet F1 marka araç satılırken 61.043 adet F2 marka araç satılmış, her iki marka da bir önceki yıla göre pazar paylarında kayıp yaşamış, dolayısıyla örgütün araç satış iş kolu krizden 2008 yılı son çeyreğinde oldukça olumsuz etkilenmiştir.

Şirketin araç kiralama iş kolunda ise araç satış kısmındaki gibi bir küçülme yaşanmamıştır. 2007 yılında 21.585.000 TL ciro üreten iş birimi A firması, 2008 yılında 26.658.000 TL ciro üreterek bir önceki yıla göre %23,5, kendi bütçesinin üzerinde de %3,0'lük bir büyüme kaydetmiştir.



Şekil 5.7: A firması 2008 Yılı Ciroosu (x 1.000TL) (Z firması, 11).

Şirketin ikinci araç kiralama iş birimi olan B firması'nda da benzer şekilde gelişmeler kaydedilmiştir. Şirket 2007 yılında ürettiği 1.720.327 TL ciroyu 5.909.565 TL seviyesine yükseltmiş, senelik bütçesinin %10 gerisinde kalmasına rağmen bir önceki yıla göre %243 büyümeye kaydetmiştir. Ayrıca 2008 yılı Aralık bütçe seviyesini de tutturmuştur. Bu gelişmeler örgütün kiralama iş kolunun 2008 yılının son çeyreğinde krizden araç satış iş kolu kadar etkilenmediğini göstermektedir.

2008 yılının son çeyreğinde incelenen örgütte krizin ülke ekonomisini etkisi altına almaya başladığına dair sinyaller algılanmıştır. Düzenli olarak yapılmakta olan haftalık değerlendirme toplantılarında birim müdürleri, genel müdür yardımcıları ve genel müdürün katılımıyla krizin dış piyasalarda meydana getirdiği olumsuzluklar, ülkemiz otomotiv sektörü üzerindeki olası etkileri kasım ayından itibaren yapılmış olan haftalık değerlendirme sunumlarında konuşulmuştur. Tüketici güven endeksinde ve otomobil alma ihtimalinde ekim ayından itibaren yüksek oranlara varan düşüşler, sanayi üretim endeksinin düşüş göstermesi, bankaların kredi vermekte isteksiz davranmaya başlamaları örgütte orta ve üst düzey yöneticilerin katıldıkları birim toplantılarında konuşulmaya başlanmış, pazarlama biriminin aylık olarak düzenlediği sektör takip raporları da bu göstergelere işaret etmiştir.

Örgütte bu dönemde görülen bir başka gösterge, 2009 yılı bütçesinin tüm iş birimleri için hazırlığının ekim ayından başlanarak yapılmaya başlanmasıdır. Bu döneme

kadar gelen süreçte kasım ayında yapılan bütçe hazırlıkları aralık ayında tamamlanmakta ve onaylanarak holdinge gönderilmektedir. Aralık ayı içerisinde de holdingden onaylanmış bütçeler (bazen üzerlerinde değişiklikler de yapılmaktadır) üst yönetime geri gönderilmekte, üst yönetim de –varsa değişiklikler çerçevesinde-hedefleri iş birimleri ile paylaşmaktadır. Bir sonraki yılın bütçesinin 1 ay önceden hazırlanmaya başlanması ve bütçeye dair birimlerin üst yönetime yaptıkları sunumlarda 2009 yılının 2008’e oranla daha zor bir yıl olacağının belirtilmesi yaklaşan krizin farkına varıldığını göstermektedir.

Örgütteki iş birimleri, finansal krizin ülkemizde en etkili olacağı dönemi 2009 yılının üçüncü ve dördüncü ayları olarak tahmin etmişlerdir. Dolayısıyla hazırlanan bütçelerde özellikle 2009 yılının ilk iki çeyreğindeki hedefler son iki çeyreğe oranla daha düşük tutulmuştur. Bu durum iş birimleri ile üst yönetim arasında zaman zaman tartışmalara yol açmış, ancak iş hacmindeki hedeflerin 2009 yılı üçüncü çeyreğinden itibaren artan bir trend izlemesi yine de sağlanmıştır. Bu bağlamda oto satış bölümünde “korunaklı bir bütçe” hazırlanmış, oto kiralama iş kolunda ise A markası için “kontrollü büyüme” öngörülmüş, B firması için ise “yeni kurulmuş bir şirket olduğundan ve büyüme hızının A firmasına oranla daha yüksek olacağı düşünüldüğünden daha yüksek büyüme içeren bir bütçe” hazırlanmıştır (B firması satış ve operasyon müdürü, 22.02.2010 tarihli görüşme). Krizin yayılma aşaması bölümünde hazırlanmış olan ciro hedeflerinin sonuçlarına da yer verilecektir.

Firmanın bağlı olduğu holding her yılın son çeyreğinde bir sonraki yıla dair beklentilerini, kurlar, faiz oranları, otomotiv pazarındaki gelişmeler hakkında bir rapor yayınlamakta ve bu öngörü raporu sektör bazında farklılaştırılarak tüm iş birimleriyle paylaşılmaktadır. Holdingin bu dönemde 2009 yılı için yayınlamış olduğu öngörü raporunda 2008 yılına kıyasla da karamsar bir tablo çizildiği anlaşılmaktadır.

Her yılın sonunda firmada tüm çalışanların katılımıyla yılbaşı yemekleri düzenlenmektedir. Bu davetlerde tüm iş birimleri, yöneticiler bir araya gelmekte, yılın genel değerlendirilmesinin yapıldığı sunumlar hazırlanmakta ve bu toplantıda sunulmakta, ardından çekiliş, kokteyl ve yemek organizasyonları gelmektedir. Firma için oldukça maliyetli bir organizasyon olan yılbaşı organizasyonu 2008 yılı sonunda düzenlenmemiştir.

5.1.2 Krizin İlk Belirtiler Aşamasındaki Önlemler ve Uygulamalar

Örgütün üst düzey yöneticileri, krizin başlangıç evresini aşağıdaki sinyaller vasıtasıyla tanımladıklarını belirtmişlerdir:

- Tüketici Güven Endeksi'ndeki hızlı düşüş (Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı, 12.03.2010 tarihli görüşme),
- Bireysel tüketici kredileri hacmindeki daralma (Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı, 12.03.2010 tarihli görüşme),
- 2008 Haziran ayından itibaren her ay sürekli daha yüksek oranlarda daralmaya başlayan otomotiv pazarı (A firması satış ve operasyon müdürü, 05.09.2009 tarihli görüşme),
- Holdingin 2009 yılı öngörü raporunda kötüleşen ekonomik gidişata dair bilgiler (B firması satış ve operasyon müdürü, 22.02.2010 tarihli görüşme)

Bu dönem 2008 yılı Ekim-Kasım aylarında yaşanmıştır (Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı, 12.03.2010 tarihli görüşme). Örgütün bir satış işletmesi olması, krizin reel sektörü etkilemeye başlamasından hemen sonra işletmenin de satış rakamlarında kendisini göstermesini sağlamıştır. A firması satış danışmanı (24.04.2010 tarihli görüşme) da “Kriz şirketin performansını etkilemeye Eylül ayı sonundan itibaren başlamıştır” ifadesiyle bu görüşü desteklemektedir. Bu dönemde, örgütün karar yetkisine sahip mercileri, mümkün olduğunca hızlı bir şekilde, örgütün yaklaşmakta olan krize güçlü bir şekilde girmesini sağlamak için bir dizi önlem aldıklarını belirtmişlerdir. Örneğin Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı (12.03.2010 tarihli görüşme), bu dönemi tanımlarken:

Bu kriz nedenleri dışarıda olan, ancak bütün dünyayı etkileyecek bir krizdi. Yaklaşmakta olduğu, ülke ekonomisindeki olumsuzlukları yan yana koyunca anlaşılabilirdi. Biz bu dönemde ‘neler yapabiliriz’, ‘ ne gibi tedbirler alabiliriz’ gibi sorulara yanıt bulabilmek için komiteler kurduk ve çözüm yolları aramaya başladık.

ifadesini kullanmaktadır. Z firması idari işler müdürü (16.04.2010 tarihli görüşme) ise:

Şirketimiz otomotiv satış ve satış sonrasında hizmet verdiği için krizden en çok etkilenen sektörlerden biri olmuştur. Öncelikle sektördeki daralma tahminleri, dış piyasalar ile

birlikte değerlendirmiştir. Türkiye’de üretilen otomotiv markaları ülke dışı ortaklıkları kapsadığından dünya ekonomisindeki belirsizlikler büyük etken oluşturmıştır. Ülke içindeki müşteri duyarlılıkları ve hükümetin krize yaklaşımı öncelikle sektör oyuncularını bekleme safhasına sokmuştur. Daha sonrasında sektör oyuncuları müşteri beklentilerine göre pozisyon belirleyerek krizin etkilerini en aza indirecek şekilde önlem alma aşamasına geçmişlerdir.

şeklinde krizin etkilerini göstermeye başladığı dönemi tanımlamaktadır. A firması satış danışmanı (18.04.2010 tarihli görüşme) da “2008 Kasım-Aralık döneminde kriz hissedilmeye başlandı. Çoğu satış kanalında fiyat indirimi şeklinde aksiyon alındı” şeklinde krizin başlangıç evresini tanımlamıştır.

Krize dair Holding’den şirketlere yapılan çağrılarda, tüm dünyada etkisini sürdüren olumsuz ekonomik gelişmeler, düşen tüketici güven endeksleri, enerji ve emtia fiyatlarındaki aşağı-yukarı dalgalanmalar, enflasyon tehdidi, döviz kurlarının yönündeki belirsizliğin, pek çok sektörü olumsuz etkiler hale geldiği, yılın ikinci çeyreğinde açıklanan mali tablolar ile hissetmeye başlanılan olumsuz gelişmeleri, son iki ayın şirket ve sektör verilerinin de teyit eder durumda olduğu aktarılmıştır. Bu bağlamda holding, şirketlerinden belirli konularda (örneğin mevcut personel masraflarında tasarrufa gidilmesi, yapılması zorunlu olmayan masrafların yapılmaması, elzem olmayan yatırım harcamalarının ertelenmesi, stok ve sipariş miktarlarının azaltılması ve ticari alacakların takibi gibi) önlem almalarını istemiştir (Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı, 12.03.2010 tarihli görüşme).

Şirketin bir sonraki yıla ait iş planları genellikle içinde bulunulan yılın son çeyreğinde hazırlanmaktadır. Bu dönemde holdingin 2009 yılına ait beklentilerini şirketleriyle paylaştığı raporu analiz eden B firması satış ve operasyon müdürü (22.02.2010 tarihli görüşme):

2009 için çok kötü bir yıl geleceğini tahmin ediyorduk. Bu raporla birlikte düşüncelerimiz tamamlanmış oldu. Bu nedenle bu dönemde hazırladığımız tüm bütçeleri daha ayrıntılı çalışarak hazırladık. Faiz oranları, döviz kurları, krizin en etkili olabileceği dönemleri göz önüne alarak bu dönemlerdeki büyüme hedeflerimizi daha korunmacı şekilde planladık.

ifadeleriyle tanımlamaktadır.

Araştırma bulguları, örgütün krizin ilk belirtiler aşamasında Çizelge 5.4’deki önlemleri aldığını ortaya koymaktadır. Örgütün üst yönetimi bu dönemde öncelikli olarak gördüğü ve yakın vadede örgütü etkileyebileceğini düşündüğü unsurları göz

önüne almıştır. Bu unsurların örgüte zarar vermesini engelleyebilmek amaçlı uygulamalar hayata geçirilmiştir.

Çizelge 5.4 : İlk Belirtiler Aşamasındaki Önlemler (05.09.09-01.05.10 Tarihleri Arasında Yapılan Mülakatlar ve Firma Verileri).

	Kuruluşun Birimleri	Kriz Belirtileri	Kuruluştaki Alınan Önlemler
Krizin İlk Belirtiler Aşaması	Oto Satış	-Otomotiv satışlarında sürekli düşüş yaşanması	-Araç satışlarının yoğun kampanyalar ile desteklenmeye çalışılması
		-Faiz oranlarının yükseleceğine dair öngörüler	-Yeni tesis yatırımlarının durdurulması
		-Kredi bulunabilirliğinin azalacağına dair öngörüler	-Daha az stokla çalışılmaya başlanması
		-Holding'in 2008 yılı sonu ve 2009 yılına dair beklenti raporundaki olumsuz öngörüler	-Holding tarafından gönderilen tasarruf tedbirlerinin uygulanmaya başlanması
		-Holding tarafından şirketlere gönderilen tasarruf tedbirleri tamimleri	-İhtiyaç olmadığı halde yeni kredi alınması, mevcut borçların yeniden yapılandırılması
	Oto Kiralama	-Satışların sezonsal seyrini koruması	-Fiyatların artırılması
		-Holding'in tasarruf tedbirleri uygulamaları	-Atıl araçların satılmaya başlanması

Krizin ilk belirtiler aşamasında örgütün hem çevresindeki değişiklikleri yorumlaması hem de Holding'den gelen direktifler ile aldığı önlemleri finansal önlemler, yatırımların durdurulması ve tasarruf tedbirlerinin gündeme alınması şeklinde gruplamak mümkündür. Bu aşamada yapılanlar üç açıdan incelenme fırsatı bulmuştur.

5.1.2.1 Finansal Önlemler

Otomotiv sektörü, ekonomik piyasalardaki değişimlerden hızla etkilenen bir yapıya sahiptir. Finansal piyasalardaki değişimlerden, ekonomiye yön veren Merkez Bankası gibi mali otoritelerin uygulamalarından çok hızlı ve doğrudan etkilenen bir sektördür. Örneğin “Kredi faizlerinin %1'den %2'ye çıktığı durumda otomotiv satışları %30 daralmaktadır” (A firması satış ve operasyon müdürü, 05.09.2009 tarihli görüşme). Bu nedenle şirketin üst yönetimi, derinleşeceğini tahmin ettikleri krizin düşük maliyetli kredi bulunabilirliğini zorlaştıracığı düşüncesiyle, şirketin bu dönemde ihtiyacı olmasa da fazladan uzun vadeli ve düşük faizli bir miktar kredi temin etme yoluna gitmişlerdir. Bunun amacı, kriz döneminde bankaların kredi verme konusunda isteksiz davranmaları, borçlanma faizlerinin yükseleceğini ve dolayısıyla kredi maliyetlerinin artacağını öngörmeleridir. Şirketin bu tedbirle uzun bir süre kredi maliyetlerini piyasaya göre daha düşük ve sabit tutabileceği düşünülmüştür.

Zaman ilerledikçe Merkez Bankası'nın faiz oranlarını kademeli olarak aşağıya çekmesi, kredi faizlerinde de beklenenin aksine düşüşe yol açmış, fakat firmanın kredi faizlerini sabitlemesinden itibaren geçen zaman içinde elde ettiği tasarruf zarar etmesini engellemiştir.

5.1.2.2 Yeni Yatırımların Durdurulması

Z firması, bir perakende satış şirketi olduğu için mümkün olduğunca farklı şehirlerde satış ofisleri açılması şirket için stratejik öneme sahiptir. Ancak yeni yatırım yapılması, satışların azalmaya başladığı ve düşüşün devam edeceğinin düşünüldüğü kriz döneminde şirketin gelir tablosundaki giderlerin artmasına, satışların ise azalmasına neden olacağı için karlılığı çift etkiyle olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle, şirketin bu dönemde açmayı planladığı yeni tesisler, genişletmeyi veya içerisine tadilat yapmayı planladığı tesislere ilişkin yatırımların üst yönetim tarafından durdurulması kararlaştırılmıştır (A firması satış ve operasyon müdürü, 05.09.2009 tarihli görüşme).

Yatırımların durdurulmasının büyüyen bir şirketin motivasyonunu olumsuz etkileyeceği için aylık olarak video konferans ortamında yapılmakta olan şirket iş neticeleri değerlendirme toplantısında¹³ bu konuya da değinilmiş ve işler düzelmeye başladığı günden itibaren dondurulan yatırımların kaldığı yerden devam edeceği mesajı verilmiştir.

5.1.2.3 Tasarruf Tedbirlerinin Gündeme Alınması

2008 Yılı Kasım ayında, yaklaşmakta olan krizi öngören Holding, tüm şirketleri için bir dizi tasarruf önlemleri paketi açıklamıştır. Z firması da bir Holding şirketi olduğu için bu önlemler kapsamına alınmıştır. Yayınlanan tamimlerde şirketin tüm iş süreçlerinde (operasyon, satış, insan kaynakları, pazarlama, eğitim vb.) mümkün olabilecek en üst düzeyde tasarrufa gitmesi, atıl kapasitelerinden kurtulması, mümkün olduğunca fazla müşteri ile temasa geçerek satış kabiliyetini koruması, kurları, faiz oranlarını ve ekonomik konjonktürü dikkate alarak 2009 yılı planlamasını yapması gereği üzerinde durulmuştur.

Şirketin muhasebe ve mali işler müdürü (20.04.2010 tarihli görüşme), bu süreci şöyle açıklamaktadır:

¹³ Z firmasında 01.07.2007 – 01.07.2009 tarihleri arasında kurum çalışanı olarak şirket iş neticeleri değerlendirme toplantılarına her ay katılmıştır.

2008 Kasım ayından itibaren şirketimizi ekilemeye başlamıştır. Holding nezdinde ortak karar alınarak tüm şirketlere yayılımı yapılmış olup ilk adım tasarruf tedbirlerinin gündeme alınması olmuştur. Tüm masraf kalemlerinde tasarruf tedbirleri uygulanarak onay mekanizmaları ile bir masrafın yaptırılmasına karar verilmiştir.

A firması uzun süreli kiralama yönetmeni (24.04.2010 tarihli görüşme) de uygulanan tasarruf tedbirlerinin Holding'den iş birimlerine yayıldığını doğrulamakta:

Kriz önlemleri Holding üzerinden şirketlere yayılmıştır. Daha çok tasarruf tedbirleri, tüm harcamaların kontrol altına alınması, tahsilatların ve risklerin etkin takibi, boş kadrolarda kısıtlamaya gidilmesi gibi aksiyonlar alınmıştır.

şeklinde alınan önlemleri açıklamaktadır.

Yayınlanan tasarruf tedbirleri örgütün üst yönetimi tarafından tüm iş birimleri ile paylaşılmış, her birime katkı sağlayabileceği ve tasarruf edebileceği noktalarda elinden gelen en iyi şekilde tasarrufa gitmesi gereği aktarılmıştır. Bu kapsamdaki bazı uygulamalar (A firması uzun süreli kiralama Yönetmeni, 21.04.2010 tarihli görüşme):

- Tasarruf tedbirlerinin sıkı bir şekilde uygulanması,
- Tüm harcamaların kontrol altına alınması,
- Tahsilatların ve risklerin etkin takibi,
- Boş kadrolarda kısıtlamaya gidilmesi,
- Bazı birimlerde personel sayısının azaltılması

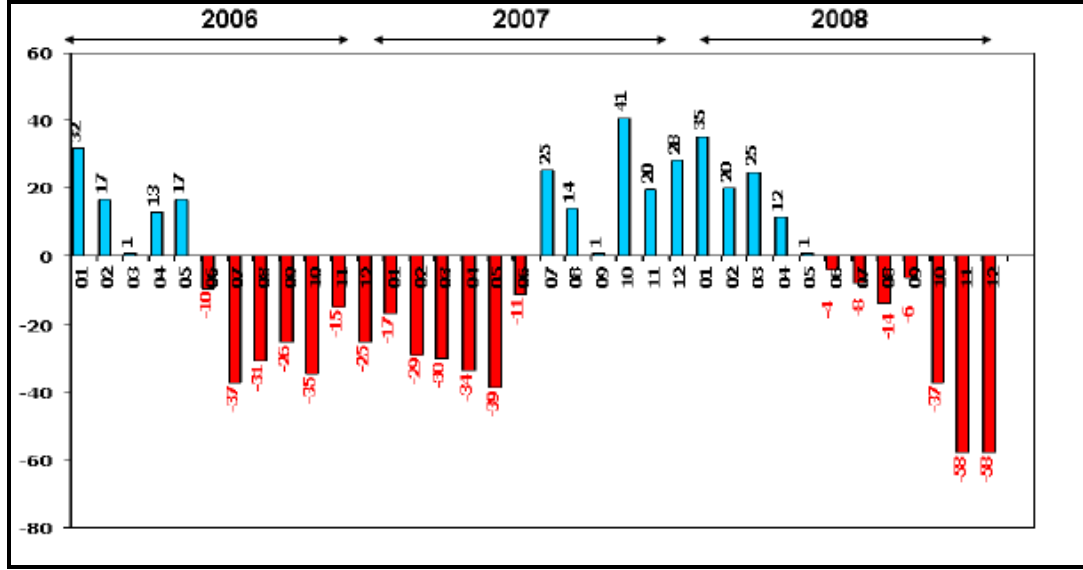
Olarak sıralanabilir. A firması satış danışmanı (24.04.2010 tarihli görüşme), bu dönemdeki başlıca önlemleri “İşe alımların daraltılması, özel organizasyonların iptal edilmesi, iş seyahatlerinin azaltılması” olarak tanımlamaktadır.

Örgütün oto kiralama iş birimlerinin iş hacminin, bu dönemde oto satış birimleri gibi daralma göstermediği görülmektedir. Dolayısıyla şirket bu dönemde toplam satış karlılığını koruyabilmek amacıyla araç kiralama iş birimlerinde fiyat artışlarını gündeme almıştır (Z firması muhasebe müdürü, 20.04.2010 tarihli görüşme).

5.1.3 Krizin Yayılma Aşaması

Küresel ekonomik kriz, 2008 yılının Kasım ayına gelindiğinde ülkemiz otomotiv satışlarındaki ivmeli düşüş ile kendisini göstermiştir. 2008 Kasım ve Aralık aylarında

toplam pazar ve otomobil pazarı şekil 5.8’de gösterildiği gibi %58,1 oranında daralmıştır. Aralık ayında toplam pazarın %58,1 gibi önemli bir oranda daralmasına bağlı olarak 2008 yılında toplam pazarda düşüş oranı % 17 düzeyinde gerçekleşmiştir. Otomobil pazarı, 2008 yılı sonu itibariye yüzde 14,4 oranında daralmıştır (OSD, 11). Bu dönemi Z firması muhasebe müdürü (20.04.2010 tarihli görüşme), “Krizin artık yayılmaya başladığı aşamaya gelindiğinin göstergesi” olarak tanımlamaktadır.



Şekil 5.8: Otomotiv Pazarı Büyüme Oranları (OSD, 11).

Türkiye’nin otomotiv ihracatının %90’ının gerçekleştiği Avrupa pazarındaki daralmanın sonucu Ağustos ayında başlayan sipariş iptalleriyle azalan ihracat, Aralık ayında da azalmaya devam etmiştir. Bu ayda toplam ihracat % 50, otomobil ihracatı ise % 44,1 oranında azalmıştır. İç ve dış talebin azalmasına bağlı olarak ülkenin otomotiv üretimi de daralmıştır. Üretimin % 80 dolayında ihraç edilmesi nedeni ile iç pazardaki talep azalmasına ek olarak ihracatta da keskinleşmeye başlayan daralma, Aralık ayında toplam araç üretiminin % 62,4 otomobil üretiminin ise % 63,4 oranında azalmasına neden olmuştur (OSD, 11).

Toplam pazarda ilk üç aylık dönemde artış % 26 iken, ikinci üç aylık dönemde bu artış hızı gerilemiş ve ancak % 2 düzeyinde gerçekleşmiştir. Ancak üçüncü üç aylık dönemde 11 oranında düşmeye başlayan toplam pazarda, dördüncü üç aylık dönemde daralma, % 53 gibi önemli bir oranda gerçekleşmiştir (Çizelge 5.5).

Çizelge 5.5 : 2008 / 2007 Yılları Karşılaştırması (OSD, 11).

2008/ 2007 Değişim (%)				
	1.Çeyrek	2.Çeyrek	3.Çeyrek	4.Çeyrek
Toplam Pazar	26	2	-11	-53
Toplam İhracat	46	28	19	-39
Toplam Üretim	42	24	7	-45

İlk üç aylık dönemde, toplam üretimde artış oranı % 42 iken, ikinci üç aylık dönemde bu oran % 24'e gerilemiş, üçüncü üç aylık dönemde ise % 7 düzeyinde gerçekleşmiştir. Dördüncü üç aylık dönemde, ihracatta yaşanan keskin düşüslere bağlı olarak azalan üretimdeki düşüş oranı % 45 gibi önemli düzeydedir.

Toplam ihracatta, ilk üç aylık dönemde gerçekleşen % 46 düzeyindeki artış, ikinci üç aylık dönemde %28'e gerilemiş ve üçüncü üç aylık dönemde ise % 19 düzeyinde gerçekleşmiştir (Çizelge 5.5). Ağustos ayında başlayan sipariş iptallerine bağlı olarak, dördüncü üç aylık dönemde ihracattaki gerileme % 45 düzeyinde olmuştur (Çizelge 5.5). Bunun sonucunda 2008 yılının başında 1,5 milyon adet araca doğru giden üretim, 2008 yılı sonu itibariyle 1,15 milyon adet olarak gerçekleşmiştir. İhracat da, üreticilerin 1 milyon adet beklentisinin altında kalarak 0,91 milyon adet olmuştur (Çizelge 5.6).

Çizelge 5.6 : 2008 Yılı Pazar, Üretim ve İhracat Rakamları (OSD, 11).

KONULAR		Aralık			Ocak-Aralık		
		2007	2008	(%)	2007	2008	(%)
Üretim	Toplam	102.346	38.482	-62,4	1.099.413	1.147.110	4,3
	Otomobil	55.991	20.500	-63,4	634.883	621.567	-2,1
İhracat	Toplam	73.041	36.516	-50,0	820.370	910.270	11,0
	Otomobil	44.173	24.703	-44,1	504.353	525.301	4,2
Pazar	Toplam	106.076	44.418	-58,1	634.206	526.544	-17,0
	Otomobil	61.745	25.879	-58,1	357.465	305.998	-14,4

Kriz derinleştikçe etkileri imalat sanayii üzerinde de kendisini göstermiştir. Aylık Sanayi Üretim Endeksi¹⁴, 2008 yılı Kasım ayında bir önceki yılın aynı ayına göre % 13,9 azalarak 109,5 olmuştur. İmalat Sanayi Alt Grupları incelendiğinde, en yüksek düşüş oranı motorlu kara taşıtı, römork ve yarı römork imalatında gerçekleşmiştir.

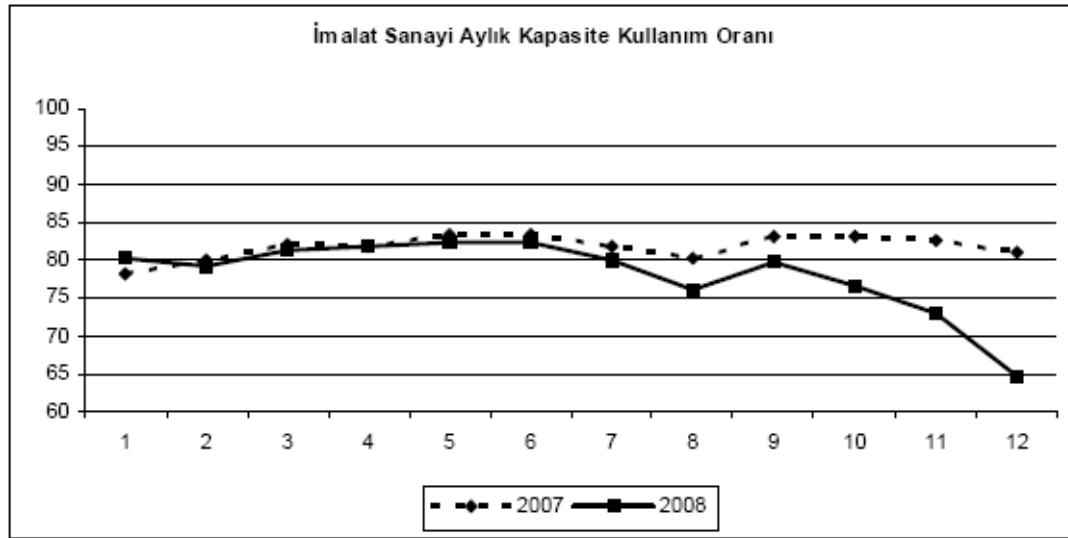
¹⁴ 2005=100 Temel Yılı baz alınmıştır.

İmalat Sanayi Üretim Endeksi alt gruplarının 2008 yılı kasım ayında 2007 yılı aynı ayna göre yüzde değışim oranları incelendiğinde, en yüksek düşüş oranının yüzde 41,2 ile motorlu kara taşıtı, römork ve yarı römork imalatında gerçekleştiği görülmektedir. Bunu, % 27,2 ile tıbbi, hassas aletler ile saat imalatı ve % 25,7 ile ana metal sanayi imalatı takip etmektedir (TÜİK, 10).

İmalat sanayiindeki olumsuz gelişmelere paralel olarak bu dönemde kapasite kullanım oranları da ani düşüş göstermiştir. 2007 yılı Aralık ayında yüzde 81,1 olan üretim değeri ağırlıklı kapasite kullanım oranı, 2008 yılı Aralık ayında yüzde 64,7 düzeyinde gerçekleşmiştir (TÜİK, 11).

Çizelge 5.7 : İmalat Sanayi Kapasite Kullanım Oranları (TÜİK, 11).

Yıl/Av	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2007	78,3	80,1	82	81,7	83,3	83,5	81,9	80,3	83,2	83,1	82,6	81,1
2008	80,3	79,3	81,2	81,7	82,4	82,3	80	76,2	79,8	76,7	72,9	64,7



Şekil 5.9: İmalat Sanayi Kapasite Kullanım Oranları (TÜİK, 11).

2008 Aralık ayında, işyerlerinin, tam kapasite ile çalışmamasının nedenleri arasında talep yetersizliği ilk sıradadır. Hammadde yetersizliği, mali imkânsızlıklar, işçilerle ilgili meseleler ve enerji yetersizliği diğer nedenlerdir. İç pazarda talep yetersizliği yüzde 45,7 ve dış pazarda talep yetersizliği yüzde 27,1 oranında etkili olmuştur. Mali imkânsızlıklar yüzde 4,0 yerli mallarda hammadde yetersizliği yüzde 3,2 ve İthal mallarda hammadde yetersizliği yüzde 1,7 işçilerle ilgili meseleler ise yüzde 1,5 oranında etkili olmuştur (TÜİK, 11).

Krizin derinleştiği 2008 yılı aralık ayında Dünya’da ve Avrupa’da araç kiralama sektörü de önemli derecede etkilenmiştir. Özellikle Avrupa pazarında kriz öncesinde

araç kiralama sektörünün yıllık büyüme oranı %2-3 seviyesindedir (Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı, 12.03.2010 tarihli görüşme):

2008 Aralık ayında Kriz ile başlayan süreçte %25-%50 aralığında daralan ülkeler oldu. Ayrıca turizm yön değiştirdiği için İspanya ve İtalya araç kiralama pazarları oldukça olumsuz etkilendiler. Kriz nedeniyle gelir kaybı yaşanmasından ötürü özellikle Avrupa'dan gelen kişilerin talepleri ucuz tatil yapabilecekleri, Euro'nun karşı ülke para birimine göre kuvvetli olduğu ülkelere yöneldi. İkinci bir etki de neredeyse bütün işletmelerin seyahat ve eğitim yatırımlarını dondurmaları sonucunda mobil ekip sayısı ve proje sayısının azalmasına paralel olarak iş hacminin daralmasıdır.

5.1.4 Krizin Yayılma Aşamasındaki Önlem ve Düzenlemeler

Finansal krizin küresel etkilerinin derinleşmeye başladığının düşünüldüğü (Z firması muhasebe müdürü, 20.04.2010 tarihli görüşme) 2008 yılı Aralık ayında örgüt varlığını korumak ve pazardaki konumunu güçlendirebilmek adına bir dizi yeni önlem alma ihtiyacı hissetmiştir. A firması bayi geliştirme danışmanı da (22.04.2010 tarihli görüşme) bu dönemi:

Araç satış tarafında ise satışlar krizin etkisi ile oldukça düşmüştür. Bütün otomotiv şirketlerinde olduğu gibi bizim şirketimiz de özellikle araç satış tarafında kampanyalar ile satışların düşmesini engellemeye çalışmıştır. Kiralama tarafında çok ciddi anlamda bir iş düşmesi olmadı.

ifadeleriyle tanımlamaktadır. A firması satış danışmanı (18.04.2010 tarihli görüşme) ise:

Yılın başından itibaren aksiyon alınmaya başlandı. Masraflardan kesintiye gidildi. Bir kısım personelin işten çıkarılması, yurtdışı seyahat ve eğitimlerin durdurulması, Şirket içi halkla ilişkiler faaliyetleri durdurulması, yönetici maaşlarında yapılan kesinti alınan aksiyonlardan bazılarıdır...Ayrıca şirkette personelin işten çıkarılması ve masraflardan kesintiye gidilmesi şeklinde aksiyon alındı. Alınan primlerle ilgili düzenlemeye gidildi. Her yıl yapılan maaş zammı ertelendi.

ifadelerini kullanarak bu dönemdeki uygulamaları aktarmaktadır.

Katılımcılar ile yapılan mülakatlar sonucunda bu dönemde alınan önlemler dört temel grup altında toplanarak aktarılmıştır:

- Finansal önlemlerin genişletilmesi
- Operasyonel alanda tasarruf sağlayıcı uygulamalar yapılması ve dış kaynak kullanımı

- Satış-pazarlama alanında iş geliştirici projelerin yapılması, karlılığın önem kazanması
- İnsan kaynakları alanında alınan önlemler

Krizin yayılma aşamasında oto satış ve oto kiralama birimlerinde krizden etkilenme biçimine paralel olarak değişik önlemler alınmıştır. Krizde oto satış birimlerinde satış hacimleri olumsuz etkilenirken oto kiralama birimlerinde ticari alacakların artışı, karlılığın düşmesi ve satış hacminin azalması başlıca etkenler olmuştur. Krizin bu döneminde oto satış ve kiralama birimlerinde alınan önlemler ve uygulamalar Çizelge 5.8’de gösterilmiştir.

Çizelge 5.8 : Krizin Yayılma Aşamasındaki Uygulamalar (05.09.09 – 01.05.10 Tarihleri Arasında Yapılan Mülakatlar ve Firma Verileri)

	Kuruluşun Birimleri	Kriz Belirtileri	Kuruluştaki Alınan Önlemler
Krizin Yayılma Aşaması	Oto Satış	-Otomotiv satışlarında çok yüksek oranda düşüşler yaşanması	-Olabilirdiğince az stok ile çalışılmaya başlanması
			-Her yıl yapılmakta olan maaş zammının yapılmaması
	Oto Satış	-Yıl sonu hedeflerinin tutturulamayacağının belirlenmesi	-Yöneticilerin maaşlarından kesinti yapılması
			-Çalışanların işten çıkarılması
	Oto Satış		-İşten çıkarılmayan çalışanların örgüt içerisinde farklı görevlere kaydırılması
			-Müşteri ziyaretleri yapılarak filo satışlarının artırılmaya çalışılması
	Oto Kiralama	-Kısa süreli şirket kiralamalarının azalması	-Filolara yeni araç alımlarının durdurulması
		-Uzun dönemli kiralama yapan şirketlerin bazılarının araçları iade etmeye başlaması	-Mevcut araçların daha uzun süre kullanılmasına karar verilmesi
		-Büyük rakiplerin yeni araç alımlarını durdurmaları	-Merkez ve şubelerdeki giderlerin azaltılması
		-Şehir ofislerinin kestiği fatura adetlerinde düşüş yaşanması	-Tasarruf tedbirlerinin yoğunlaştırılması
		-Yeni açılan bayilerin kapanması	-Ek satışlar ile günlük gelirin korunmaya çalışılması
		-B markasının Almanya ve Avusturya operasyonlarının iflas etmesi	-İş ve eğitim seyahatlerinin azaltılması
		-A ve B markaları yurtdışı ortaklığının genel merkezindeki birçok üst düzey pozisyonun lağvedilmesi	-Pazarlama ve insan kaynakları bütçelerinin kısılması (Mevcut insan kaynağı ile devam edilmesi)
		-Ticari alacakların artış göstermesi	-Ek iş üretecek projeler için iş birimlerine baskı yapılması

5.1.4.1 Finansal Önlemlerin Genişletilmesi

Örgüt krizin başlangıç evresinde, çevresinde meydana gelen değişiklikleri analiz ederek finansal alanda koruyucu önlemler almıştır. Ancak bu dönemde krizin etkisi mevcut faaliyetleri tehdit edebilecek seviyeye gelmiştir (Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı, 12.03.2010 tarihli görüşme). Özellikle Ocak 2009’un ilk günlerinde şirketin faaliyet gösterdiği otomotiv sektöründe bu etki en fazla kendisini göstermeye başlamıştır (Z firması muhasebe müdürü, 20.04.2010 tarihli görüşme). Bu nedenle bir dizi ek finansal önlem alınmasına ihtiyaç duyulmuştur. “2009 yılının başında kriz otomotiv sektörünü tam anlamıyla etkilemeye başlamıştır. Bu dönemde hem satış, hem kiralama kanadında fiyat düzenlemelerine gidilmiştir” (A firması operasyon danışmanı, 01.03.2010 tarihli görüşme).

Örgütün krizin etkisini arttırdığı dönemde araç satış birimlerinde öncelikli olarak gerçekleştirmeye çalıştığı husus 2009 yılının ilk 3 ayında şirket olarak müşteri ziyaretleri yapılarak filo satışlarının arttırılmasıdır. Perakende sektöründe ise bankalarla yapılan kampanyalarla satışlar desteklenmeye çalışılmış fakat çok iyi sonuçlar alınamamıştır (Z firması muhasebe müdürü, 20.04.2010 tarihli görüşme). Ayrıca(A firması uzun süreli kiralama yönetmeni, 24.04.2010 tarihli görüşme):

Krize hazırlıklı girmek adına otomotiv şirketleri bayilerindeki yaşlı stokları eritme yoluna gitmiş; kriz dönemini mümkün olduğunca az stok yükü ile geçmeyi planlamıştır. Kontrollü büyüme hedefleri verilmiştir. Fakat Ötv indirimi ile başlayan fırsat ortamı; krize hazırlıklı, az stok ile giren şirketlerin ciddi Pazar kaybetmesine sebep olmuştur.

Örgütlerin işletme sermayesi ihtiyacı satın aldığı ürünleri stokta tutma süresinin uzun olmasından veya alacak tahsilat süresinin borç ödeme süresinden uzun olmasından kaynaklanır (Firma Analizi Eğitim Sunumu, 08.03.2010, s.72). Net İşletme Sermayesi, işletmenin döner varlıklarının kısa vadeli borçlarla finanse edilmeyen kısmını ifade eder ve şu şekilde hesaplanır:

$$\text{Net İşletme Sermayesi} = \text{Döner Varlıklar} - \text{Kısa Vadeli Borçlar}$$

Net İşletme Sermayesinin negatif bir değer olması, işletmenin kısa vadeli borçlarının döner varlıklarından daha yüksek olduğunu ifade eder ki; bu, o işletmenin duran varlıklarının kısa vadeli borçlarla finanse edildiğini gösterir. Dolayısıyla net işletme sermayesinin negatif olması, işletmenin likidite problemini gündeme getirir (Aktan ve Bodur, 2006, s.59). Z firması için de özellikle krizin etkilerini kuvvetli biçimde gösterdiği 2008 yılı sonunda araç satışlarının düşmesi, araçların firma stoğunda kalma süresini uzattığı için finansman maliyetlerinin artmasına yol açmıştır. Bununla birlikte araç kiralama iş kolundaki A ve B markalarının firmalara yaptıkları kiralamalardan alacaklarının tahsilât vadeleri de bir miktar uzamıştır. Bu olumsuz durum şirketin kredi ihtiyacını arttırmış, dolayısıyla finansman giderlerini yükseltirken satışların düşük gitmesi karlılığı olumsuz etkilemiştir. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak için 2009 yılı başından itibaren şirket alacaklarının daha sıkı kontrolüne başlanmıştır. Her ay yapılmakta olan Alacak Yaşlandırma Toplantıları'nın¹⁵ sıklığı bir haftaya çekilmiş ve üst yönetim tarafından her birime

¹⁵ Alacak yaşlandırma toplantılarının amacı iş birimlerinin ticari alacaklarının seyrinin izlenmesi ve alacakların tahsil edilebilecek miktar ve vadede kalmasını sağlamaktır. Her iş birimi için aylık olarak düzenlenmekte ve bu toplantılarda üst yönetim iş birimlerine tahsilat hedefleri vermektedir.

birikmiş alacaklarını tahsil etmesi için haftalık hedefler verilmeye başlanmıştır. Bu durum iş birimleri üzerinde baskı unsurunu arttırmış, ancak şirketin alacaklarının kısa zaman içerisinde azalmasını sağlamıştır. Tahsilâtlarda erken davranılmasını A firması satış ve operasyon müdürü (05.09.2009 tarihli görüşme) *“Kriz döneminde bizim alacaklı olduğumuz şirketlerin başka şirketlere de borçları olabileceğini düşünerek erken davranmayı uygun gördük”* ifadesiyle açıklamıştır. A firması kiralama yönetmeni (24.04.2010 tarihli görüşme) de bu durumu desteklemektedir: *“Kriz 2008 yılının sonunda kendini hissettirmiştir. Tüm bütçeler krize endeksli olarak yapılmıştır. Kriz döneminde batan birçok şirketin yaratacağı riski kontrol etmek adına alacak takibi birincil derecede önem kazanmıştır”*.

5.1.4.2 Tasarruf Önlemlerinin Genişletilmesi

Ticari alacaklarını mümkün olduğunca hızlı tahsil etmeye çalışan örgüt aynı zamanda masraflarını da azaltmaya karar vermiştir. Araç satış tarafındaki en büyük maliyetleri 0 km araçların stoklarda beklemesi, yeni tesis yatırımları, var olan tesislerin bakım-onarım ve genişletilmesi için yapılan harcamalar ve satış personelinin ücretleri oluşturmaktadır. Örgüt zaten yeni tesis yatırımlarını krizin başlangıç aşamasında durdurmuştur. Araçların stok maliyetleri ise iki koldan düşürülmeye çalışılmıştır. Bunlardan ilki kampanyalar ve satış ıskontoları yapılarak stok devir hızını arttırmak, ikincisi ise daha az stok tutmaktır. Her iki yolu da kullanan şirket stok maliyetlerini kriz döneminde düşürmeye çalışmıştır. Bununla birlikte işten çıkarılan kişilerin önemli bir bölümünün araç satış birimlerinde çalışanlar olması nedeniyle araç satış tarafında mümkün olduğunca tasarruf sağlanmıştır (Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı, 12.03.2010 tarihli görüşme).

Araç kiralama iş kolunda ise tasarruf sağlanabilecek noktalar daha fazladır. Bir araç Z firması adına satın alınıp kiralama işinde kullanılacağı zaman ilk önce A firması filosuna devrolmaktadır. 0 km araçları filosuna katan A firması, bu araçları marka değerinin ve pazardaki marka imajının sağladığı avantajlarla rakiplerden %30 daha pahalıya kiralayabilmektedir (A firması satış ve operasyon müdürü, 05.09.2009 tarihli görüşme). A firması filosunda 35 bin km’ye kadar kullanılan araçlar daha sonra B firması filosuna devrolmakta, B firması araç kiralama pazarında daha uygun fiyatlı konumlandığı için bu araçları rakiplerle aynı fiyatlarla kiralamaktadır. B firması filosunda da 60-65 bin km’ye kadar kullanılan araçlar yine Z firmasının bir iş

birimi olan ikinci el satış birimine devrolmakta ve buradan ikinci el olarak nihai tüketiciye satılmaktadır.

B firması satış ve operasyon müdürü (22.02.2010 tarihli görüşme), Z firmasının araç kiralama işini diğer iş birimleri ile nasıl entegre edip karlılığını yükselttiğini şöyle açıklamaktadır:

Bu değer zincirinde dört ayrı noktada kar yaratılmaktaydı. Bunlardan ilki 0 km araç satın alınmasıdır. Şirketin toplu araç alımı yapması ona belirli fiyat avantajları sağlamaktaydı. KDV düzenlemesi değişmeden önce tüzel kişiliğinde araç kiralama işini yapmaya yetkili kılınan firmalar 0 km satın aldıkları araçları ikinci elde %18 yerine %1 KDV avantajından faydalanarak satabilmekteydiler. Firmamızda ise 0 km bir araç satın alınıyor ve ilk A markası filosuna devrolarak çalıştırılmaya başlanıyordu. Buradan sonra B markası filosuna devrolan araçlardan km sınırı gelene kadar bu filoda da para kazanılıyordu. Son aşamada ikinci el biriminde satışı yapılan araçlardan da kar elde edilerek dört ana noktada¹⁶ yüksek kar marjı yakalanmış oluyordu.

Fakat 30.12.2007 tarihli ve 26742 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2007 / 13033 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile mal ve hizmet teslimlerinde uygulanmakta olan katma değer vergisi oranlarında değişiklik yapılmıştır. Yeni düzenleme ile finansal kiralama işlemleri ile birlikte kullanılmış binek otomobil teslimlerinde de durum değişmiştir. Kararnameye bağlı 1 sayılı listenin 9. pozisyonunun sonuna eklenen hüküm kapsamında faaliyetleri gereği temin ettikleri binek otomobiller için yüklendikleri katma değer vergisini indirme hakkına sahip olan otomobil kiralama şirketleri, araç ticareti yapan şirketler gibi mükellefler, bu binek otomobilleri kullanılmış olarak teslim ettiklerinde artık %1 değil, %18 oranında katma değer vergisi uygulayacaklardır (<http://rega.basbakanlik.gov.tr/>).

Bu yeni düzenleme sonucunda %17’lik kar marjı ortadan kalkmıştır. Bu durumdan Z firması kısa vadede etkilense de, 2008 yılı ortalarına gelindiğinde, küçük firmalar büyük firmalara oranla daha fazla etkilenmiş ve pazardan silinmişlerdir. Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı (12.03.2010 tarihli görüşme), Türkiye’deki araç kiralama pazarının %50’lik bölümünü “no-name rent a car” firmalarının oluşturduğunu ve bu firmaların akrabaları veya tanıdıklarının araçlarını da kendi

¹⁶ 1-Yeni araç satın almada büyüklük avantajından yararlanılması

2-Araçların Avis filosunda kiralamada çalıştırılarak gelir elde edilmesi

3-Araçların Budget filosunda kiralamada çalıştırılarak gelir elde edilmesi

4-Km’si dolan araçların ikinci el biriminde KDV avantajı ile satılması

filolarındaymış gibi göstererek kasko veya zorunlu sigorta yaptırmadan düşük fiyatlarla kiraladıklarını belirtmiştir. Bu küçük ölçekli firmaların en temel kar kaynağı ise %17'lik KDV dilimidir. Yeni KDV düzenlemesi ile bu kar marjı ortadan kalktığı için birçok küçük araç kiralama firması da araç kiralama pazarından 2007 yılından başlayarak 2008 yılı ortalarına kadar silinmiştir. Dolayısıyla bu firmalardan boşalan pazar dilimleri de A, B markaları ve onların rakipleri gibi büyük ve kurumsal araç kiralama firmaları tarafından doldurulmuştur. KDV uygulaması krizden önce düzenlenmiş olsa da kriz döneminde şirket artık dört yerine üç noktadan kar elde etmek durumunda kalmıştır (Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı, 12.03.2010 tarihli görüşme).

Örgütün kriz döneminde insan kaynaklarını kapsayan pek çok önlem aldığı görülmektedir. Bu önlemlerden ilki, 01.01.2009 tarihinden itibaren geçerli olan bir önlemdir. Aralık ayı sonunda yapılan video konferansta, örgütün üst yönetimi, 2009 yılı için yapılması planlanan maaş zamlarının yapılmayacağını açıklamıştır. Bu durumun gerekçeleri olarak tüm sektörün zor bir dönemden geçmekte olduğu, şirkette her seviyedeki çalışanın “aynı gemide” olduğu ve ancak “gemi su üzerinde kaldığı müddetçe işine devam edebileceği”, “gemiye yüzdürebilmek için de bazı fedakârlıklar yapılması” gerektiği belirtilmiştir. Z firmasında bu dönemde ortalama 1.500 çalışanın ücret aldığı düşünüldüğünde, enflasyon oranındaki maaş zamlarının yapılmaması bu dönemde şirkete önemli ölçüde kaynak yaratmıştır. A firması satış danışmanı (18.04.2010 tarihli görüşme), *“Şirket krizin etkilerini mümkün olduğunca azaltmaya çalıştı. Ancak maddi yönden çok kısa bir süre de olsa negatif etkisi oldu. Fakat yıl ortasına doğru alınan maaş zamları ve prim oranları tekrar revize edildi”* ifadelerini kullanarak krizin çalışanlar üzerindeki maddi etkilerinin bir süre boyunca devam ettiğini açıklamıştır.

5.1.4.3 İnsan Kaynakları Alanındaki Uygulamalar ve Önlemler

İnsan kaynakları alanında alınan ikinci bir önlem ise, üst yönetimden başlanarak orta kademe ve daha alt kademedeki birim yöneticilerini de kapsayacak şekilde maaşlardan kesintiye gidilmesidir. Bu karar da, krize giriş döneminde oluşturulan kriz komitelerinin ortak iradesi ile alınmıştır (Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı, 12.03.2010 tarihli görüşme). Alınan tasarruf önlemlerinin önemini Sağlam (22.04.2010 tarihli görüşme), *“2009 senesinin başından itibaren kriz tüm holding şirketlerinde etkisini göstermeye başlamıştır. Bunun en önemli örneği özellikle maaşlar konusunda*

çok hassas olan şirketin, 2009 senesi başında çalışanlarına zam yapmayarak ve verilen primlerde kesintiye giderek tasarruf etmesidir” ifadeleriyle açıklamaktadır. Bu önlem kapsamında;

- Genel müdürün maaşından %50,
- Genel müdür yardımcılarının maaşlarından %25,
- Birim müdürlerinin maaşlarından %10

oranlarında kesinti yapılması kararlaştırılmış ve tüm çalışanlara duyurulmuştur. Bu önlem paketine daha alt kademedeki yönetmen ve danışmanların dahil edilmemesi, moral ve motivasyonun düşürülmemesi ve üst yönetimin “taşın altında elini koyduğunun kanıtlanması” açısından yararlı görülmüştür (A firması satış ve operasyon müdürü, 05.09.2009 tarihli görüşme). Bu dönemde yapılan kesintilerin farklı çalışanlar tarafından farklı yorumlandığı anlaşılmaktadır. A firması bayi geliştirme danışmanı (22.04.2010 tarihli görüşme), “*Bu dönemde yapılan kesintiler herhangi bir moral bozukluğuna yada motivasyon düşüklüğüne sebep olmadı. Çünkü özellikle işsizlik oranının bu kadar yüksek olduğu bir ülkede Holding bünyesinde bir firmada çalışmak tatmin edicidir*” ifadelerini kullanırken, operasyon danışmanı (01.03.2010 tarihli görüşme):

Şirketin krizde hayati kaynakları olarak düşünebileceğimiz mali kaynakların korunması amacı ile operasyonel süreçlerde tasarrufa gidilmiştir. Risk içeren yeniliklere gitmek yerine, operasyonel bütünlük korunmaya çalışılmış, bunun yanında tasarrufa katkısı olabilecek Yalın Altı Sigma projeleri desteklenmiştir. İşten personel çıkartılması, prim ve zam düzenlemeleri ile insan kaynağı kesintiye uğratarak mali kaynaklar korunmaya çalışılmıştır. Şirketin krize karşı en önemli tepkilerinden biri var olan işgücü kaynağını küçültmeye gitmesiydi. Alınan tasarruf tedbirleri ile şirketin odağı olan karlılık korunmaya çalışılmış, bunun yanında şirketin yaratmayı hedeflediği ek fayda (çalışan memnuniyeti, sosyal sorumluluk projeleri vs.) minimum düzeyde gerçekleştirilmiştir.

ifadeleri ile durumu açıklamaktadır.

2009 yılı Ocak ayında ise yapılan genel toplantıda “krizin derinleştiği ve satışların oldukça düştüğü”, bu dönemi atlatırken herkesin işini en iyi seviyede yapması ve hataya yer vermemesi gerektiği, “Bu dönemlerde şirketin mevcut toleransının azaldığı ve bazı çalışanların işten çıkarılmak zorunda kalılabileceği” (Z firması, Ocak 2009 İş Neticeleri Değerlendirme Toplantısı) açıklanmıştır. Bu toplantıyı takip eden bir ay içerisinde şirketin toplam insan kaynağının %10’unu oluşturan toplam 147 çalışan işten çıkarılmıştır (B firması satış ve operasyon müdürü, 22.02.2010 tarihli görüşme). Ayrıca bir kısım çalışan da bu uygulama kapsamında şirketin farklı

birimlerindeki pozisyonlara kaydırılmıştır. Bunun gerekçesi, işten çıkarılmak istenmeyen, ancak tasarruf tedbirleri kapsamında kadroları azaltılmak zorunda kalan birimlerden, kadro açığı olan birimlere doğru personellerin kaydırılmak istenmesidir (A firması satış ve operasyon müdürü, 05.09.2009 tarihli görüşme).

Araç kiralama iş birimlerinde başlıca maliyet unsurları şunlardır:

- Ofislerin kira, elektrik, su, telefon, internet giderleri (İçlerinde en büyük maliyet kalemi kira giderleridir. Özellikle havalimanı ofislerinin kira seviyeleri 5.000–10.000 TL arasında değişmektedir)
- Ofis filolarındaki araçların bakım onarım giderleri,
- Personel giderleri,
- Otopark ve oto yıkama giderleri,
- Kırtasiye ve kıyafet giderleri,
- Servis aracı giderleri.

Krizin derinleştiği dönemde tüm ofis müdürlerine aylık olarak iş birimlerinin yaptığı koordinasyon toplantılarında, “her maliyet kaleminden mümkün olan en yüksek seviyede tasarruf sağlamaları gerektiği” belirtilmiştir. Eğer bir ofisin bölgesinde belirli bir araç grubu çalıştırılmıyor ise bu araçları talep olan baka ofise kaydırması, kendi filosuna da talep gören araçları alması söylenmiştir (Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı, 12.03.2010 tarihli görüşme).

Ofislerin elde ettikleri karı sağlamada en önemli iki unsur ortalama günlük gelir ve kapasite kullanım oranıdır (B firması operasyon danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme). Kapasite kullanım oranı bir aracın bir ayda kaç gün boyunca kirada kaldığını gösterirken, ortalama günlük gelir ne kadar karlı satıldığını göstermektedir. Kapasite kullanım oranı artan araçların birim maliyetleri düşmektedir; çünkü daha az otopark ve oto yıkama masrafı olmakta, daha az sayıda kira sözleşmesi düzenlenmekte, ofis çalışanlarının aracın kirada olduğu her gün için harcadıkları zaman azalmakta, araç bakımları da daha düzenli yapılabilmektedir. Bu nedenlerle kriz dönemindeki koordinasyon sunumlarına bakıldığında – her iş birimi için ayrı toplantı yapılmaktadır- her ofisin tek tek gelir tablosu, karlılığı ve maliyetlerinin tartışılmaya başlandığı, ofis ve araç bazında karlılık hedeflerinin verildiği görülmektedir.

Araç kiralama ofislerinin otopark ve oto yıkama giderlerini düşürebilmek için kriz döneminde toplu olarak anlaşmalar yapılmıştır. Özellikle İstanbul ofisleri için yakın yerlerdeki otoparklar ve oto yıkamacılar ile aylık olarak adetsel bazda anlaşılmış ve daha düşük fiyatlar ile bu operasyonların yürütülmesine çalışılmıştır (B firması satış ve operasyon müdürü, 22.02.2010 tarihli görüşme).

Örgüt kriz döneminde sadece şubelerinde değil, merkezi giderlerinde de kısıntıya gitmiştir. Örneğin her yıl düzenlenen ve tüm firma çalışanlarının katılımının sağlandığı yılbaşı programı iptal edilmiştir (B firması satış danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme). Merkez çalışanlarının ortak kullanımında bulunan havuz araçlarının sayısı azaltılmış, sadece satış ekiplerinin şirket aracı kullanması sağlanmıştır. Bu kullanımda da çok kesin sistemsel sınırlamalar getirilmiştir. Örneğin merkezi satış kadrosunda görev yapan bir çalışan bir firma ziyaretine gideceği zaman ofisten çıkarken aracın plakasını girerek sistemden çıkış kaydı yapmaktadır. Bu kayıta aracın plakası, ofisten çıkış saati, çıkış km'si, çıkış yaptığındaki yakıt seviyesi ve gideceği lokasyon girilmektedir. Yine çalışan ofise döndüğünde aracın dönüş km'sini, dönüş yakıt seviyesini, dönüş saatini (saati sistem otomatik çıkarmaktadır) girerek kaydı kapatmaktadır. Bu sayede her aracın hangi amaçla kaç km kullanıldığı, bu araçlar ile hangi müşterilere gidildiği, araçların yakıt masrafları kolaylıkla takip edilebilir hale getirilmiştir. Tüm bu düzenlemelere araçları kullanan personel tarafından uyum sağlanmış olsa da, çalışanlar arasında memnuniyetsizliğin arttığı ve motivasyon kaybının olduğu bir gerçektir (B firması satış danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme).

Merkezi giderlerin azaltılmasına bir başka örnek olarak “iş seyahatlerinin sayısındaki azalış” gösterilebilir. İş gereği yurtiçi veya yurtdışı seyahat eden personelin seyahatlerinin sayısı azaltılmıştır (A firması satış ve operasyon müdürü, 05.09.2009 tarihli görüşme). Ayrıca yurtdışında düzenlenmekte olan A ve B firmalarının toplantılarına, uluslararası fuarlara gönderilen ekiplerdeki çalışan sayısı da azaltılmış, sadece konusunda uzman olan veya özel bir konuda konferansa katılması gerekli görülen kişiler gönderilmiştir.

Şirketin eğitim harcamaları da kriz döneminde azaltılmıştır. Krize kadar her yıl çalışanlar şirket intraneti üzerinden bir sonraki yılda almak istedikleri eğitimleri yöneticileri ile görüşerek belirlemiş ve sisteme girmişlerdir. Kriz döneminde daha önceden verilmesi planlanan eğitimler, yurtdışı eğitimleri iptal edilmiş veya

ertelenmiştir. Bu durum da bazı çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratmıştır (B firması operasyon danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme). Kriz döneminde özellikle daha düşük maaş alan danışman statüsündeki çalışanların daha fazla etkilendiği görülmektedir. *“Kriz ile birlikte hem maaş zamları yapılmadı, hem de geçim koşulları zorlaştı. Eskiden üzerime daha çok kıyafet alabiliyordum, artık mevcutta olanları kullanmaya özen gösteriyorum.”* (B firması operasyon danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme).

Kriz döneminde şirket, satış sonrası birimlerinde de tasarrufu odağına almıştır. Satış sonrası birimleri uzun süreli ve kısa süreli kiralama hizmetinin verildiği müşterilere 7/24 yol yardım hizmeti ve “Tam Destek” hizmeti sunmaktadır. Özellikle büyük adetlerde kiralama yapan müşteriler, araçlarının bakım zamanı gelmese bile, bakım onarım hizmeti ve yedek parça talep edebilmektedirler. Kriz döneminde şirketin kiradaki araçları çok daha sıkı takip edilmeye başlanmış, bakım km’si veya zamanı gelen araçlar için müşteriler aranmaya başlamış, araçların hizmet vermesini etkilemeyecek ufak eksiklikler ertelenmeye başlamıştır. Özellikle lastik değişimleri konusunda kriz öncesine oranla daha sıkı takip yapılmaya başlanmıştır (B firması operasyon danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme).

Şirket tasarrufu o kadar merkezine almıştır ki çalışanların şirket tarafından karşılanan cep telefonu faturaları kontrol edilmeye başlanmıştır. Sabit hatlı ofis telefon giderlerinin düşürülmesi amacıyla bir telefon operatörü ile anlaşma yapılmış ve şirketteki çalışanlara cep telefonu dağıtılmıştır. Bu cep telefonlarının birbirleri arasındaki görüşmeler ücretsiz, ancak üçüncü operatör arandığında belirli bir limite kadar düşük ücret işlemektedir. Limiti çok aşan çalışanlar faturaları konusunda uyarılmış, daha tasarruflu davranmaları istenmiştir (B firması operasyon danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme).

2008 yılının sonunda Holding tarafından yayınlanan bildiride mümkün olan her alanda tasarruf sağlanması, gereksiz harcamaların kısılarak esas operasyonlara kaynak aktarılması, pazarlama ve finansman giderlerinin azaltılması, mümkün olan en az insan kaynağı ile çalışılması gerektiği üst yönetime bildirilmiştir. Her birime, bu doğrultuda tasarruf sağlanabilecek noktaları göz önüne alarak, şirkete ek kaynak yaratmaya çalışması gerektiği bildirilmiştir (Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı, 12.03.2010 tarihli görüşme). Bu bağlamda, Z firması idari işler müdürü (16.04.2010 tarihli görüşme):

Krizde şirketin mali kaynaklarının en yüksek seviyede kullanmasına yönelik olarak acil yatırımlar haricindeki yatırımlar ötelenmiş, stok yönetimi günlük takibe alınmış, atıl duran şirket araçları satılmış, riskli müşteriler ve alacaklar takibe alınmış, kısa vadeli borçlar yeniden yapılandırmıştır. İnsan kaynakları olarak çok fazla çıkış ön görülmemiş olup tüm çalışanlardan şirkete katkı sağlayacak tasarruf önlemlerinin uygulanması beklenmiştir. Yıllık ücret zammı dört ay ötelenmiştir. Zorunlu olmadıkça tamir bakım gideri, sarf malzemesi alımı, BT teknoloji yatırımı yapılmamıştır.

ifadeleriyle şirkette krizin yayıldığı dönemdeki uygulamaların genişletildiğini doğrulamaktadır.

Kriz döneminde örgüt özellikle araç kiralama iş birimlerinin operasyonlarında tasarruf etme kararı almıştır (A firması operasyon danışmanı, 01.03.2010 tarihli görüşme):

Şirketin krizde hayati kaynakları olarak düşünebileceğimiz mali kaynakların korunması amacı ile operasyonel süreçlerde tasarrufa gidilmiştir. Risk içeren yeniliklere gitmek yerine, operasyonel bütünlük korunmaya çalışılmış, bunun yanında tasarrufa katkısı olabilecek Yalın Altı Sigma projeleri desteklenmiştir. İşten personel çıkartılması, prim ve zam düzenlemeleri ile insan kaynağı kesintiye uğratılarak mali kaynaklar korunmaya çalışılmıştır.

2009 yılı için satın alınarak kısa süreli kiralamada kullanılması planlanan yaklaşık 500 adet aracın satın alma işlemleri dondurulmuştur. Bu araçların yerine, şirketin ikinci el stoğunda bulunan araçlar ve uzun dönemli kiralamadan dönen araçların kullanılması kararlaştırılmıştır. Yeni araç alımının durdurulması ile şirket kısa süre içerisinde harcamalarında çok büyük tasarruf sağlamış ve likiditesini korumuştur (B firması satış ve operasyon müdürü, 22.02.2010 tarihli görüşme). “Bunun dışında kriz nedeni ile kiralama kanadında araç alımı yapmak yerine kiralama operasyonlarına yönelmek, şirkete çok büyük finansal getiri kazandırmıştır” (A firması bayi geliştirme danışmanı, 22.04.2010 tarihli görüşme).

2009 yılı Ocak ayında, 2008 yılı Aralık ayına dair değerlendirmeler ve 2009 yılına dair beklentiler de iş birimleri ile yazılı olarak paylaşılmıştır. Bu bildirimlerde bir yandan dikkatli davranılması belirtilirken bir yandan da şubelere motivasyon kazandırılmaya çalışıldığı görülmektedir (05.01.2009 Z firması aralık 2008 Aylık Değerlendirme Raporu):

Genel olarak 2009 yılı olumsuzlukların yaşanmasının beklendiği ve karamsar tablolar ile başladığımız bir yıl. Tüm dünyada ve Türkiye’de yaşanan genel olumsuz şartların bizleri de etkilemesi kaçınılmaz, ama bu etkiyi gözümüzde büyütüp gerçekten de aşılamaz hale

getirmememiz gerekiyor. İlk yapmamız gereken ocak ayı ile birlikte her türlü harcama ve masraf kalemlerinde tasarrufa gitmek, gereksiz hiç bir harcama yapmamaktır.

Z firması idari işler müdürü (16.04.2010 tarihli görüşme) bu paylaşımları yararlı bulmakta ve:

Kriz döneminde alınan önlemler şirket çalışanları ile detaylı bir şekilde paylaşılmıştır. Bu paylaşım ile iyi bir kriz yönetimi yapıldığını göstermekteydi. 2001 yılı krizini de aynı şirkette yaşadığından alınan önlemlerin başarısı daha önce kanıtlanmıştı. Herhangi bir motivasyon kaybı yaşanmamıştır.

ifadeleri ile 2001 yılından elde edilen deneyimlerin 2008 krizinde de uygulandığını ortaya koymaktadır.

5.1.4.4 Satış ve Pazarlama Alanındaki Uygulamalar

2009 ocak ayına girilirken yapılan değerlendirmelerde şubelere artık karlılığın ciro üretmekten daha önemli olduğu bir yıla girildiği mesajları verilmiştir. Bu dönemde bir yandan maliyetler kısılrken bir yandan da ek iş üretecek kampanya ve aksiyonların devreye alınması gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Z firması, 13):

Yapılacak tasarrufun ardından işimizi arttıracak, bütçe hedeflerimize ulaşacak aksiyonları almamız gerekmekte. Özellikle ilk üç ayda bu yönde bize olumlu katkı sağlayacak bir dizi satış kampanyasını (havayolu firmaları, acentalar) devreye aldık ve alıyoruz. Ocak ayının sonlarında devreye girecek Vodafone işbirliği de bize ayrı bir güç katacak. Aynı şekilde P firması çağrı merkezi içerisinde devreye alacağımız ve bize ciddi rezervasyon akışı sağlamasını beklediğimiz sesli yanıt sistemi de bu ayın sonunda devreye girecek. 2009 yılında karlılık bizim için en önemli konu olacak. Yapacağımız her türlü işte ciro getirisinin yanında, sağlayacağı karlılık açısından da bakmamız bu sene her seneden daha fazla önemli. Gerekli karlılık rakamlarına ulaşmak için araç yönetimini her seviyede çok dikkatle yapmalı ve atıl kapasiteye müsaade etmemeliyiz. Günlük gelir de işin anahtarlarından bir tanesi. Hedefimiz olabildiği kadar çok aracı iyi bir ortalama gelir ile günlük kısımda çalıştırmaktır. Yıl içerisinde tüm aksiyonlarımızı da bu yönde alacağız.

Kriz döneminde şirketin araç kiralama pazarından çekilen en büyük rakiplerinden birisi D¹⁷ firmasıdır. Bu firma, 2008 yılı içinde yüksek adetlerde yeni araç alımı yapmış, fakat aldığı araçları planladığı fiyatlar ile kiralayamadığı için pazardan çekilmek durumunda kalmıştır. Bu firmanın elinde kriz döneminde F2 ve K¹⁸ marka

¹⁷ D firması: İncelenen kuruluşun araç kiralama firmalarının pazardaki büyük rakiplerinden biridir.

¹⁸ K markası: İncelenen kuruluşun krizden çıkış döneminde satın aldığı araç markasıdır.

araçlar kalmış, bu araçlardan K marka olanları 2008 yılının nisan ayında iade etmiştir. K firması, bir anda kendisine dönen, ortalama kilometreleri 20.000 – 40.000 aralığında olan ve ikinci el olarak kolayca eritemeyeceği stoklarla karşı karşıya kalmıştır. Z firması araç kiralama birimi genel müdür yardımcısı Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı, bu dönemde K firması ile bir sözleşme yapmış ve bu araçları firmadan 12 aylığına kiralamıştır. Bu sözleşme ile toplam 67 adet araç kiralanarak B araç kiralama firmasının filosuna dâhil edilmiştir. Bu araçların 39 tanesi 1.600cc dizel motorlu, diğerleri de 1500cc dizel motorlu K marka araçlardan oluşmaktadır. B firması bu sayede araç başına aylık ortalama maliyeti 700 TL olan bakımlı araçları filosuna katmış, filusunda araç çeşitliliği yaratmış, ayrıca 67 adet aracın bakım, onarım, kasko, trafik sigortası, lastik ihtiyacı ve kaza durumunda Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı masraflarının tamamını K firmasına devretmiştir. Ayrıca firma yaptığı sözleşmede herhangi bir kaza halinde K firmasından aynı özelliklerde bir araç ile filosunu ikame etme hakkını da kazanmıştır. Kısaca filosunun bir bölümünü operasyonu kolay, maliyeti düşük ve bakımlı araçlar ile donatmıştır. Aynı özellikteki araçları kendisi satın alıp işletmeye çalıştığı durumda bir aracın aylık ortalama maliyeti yaklaşık olarak 1.000 TL olmaktadır ve bu araçları da kendi fiyat seviyesinde kolaylıkla kiralayabilmiştir. Dolayısıyla firma bu araçları çalıştırarak kar marjını da yukarıya çekme fırsatı bulmuştur (B firması satış ve operasyon müdürü, 22.02.2010 tarihli görüşme).

2009 yılı başlarında krizin etkisiyle şirketin iş birimleri yeni müşteri bulmakta da zorlanmaya başlamışlardır. Daha önce araç kiralayan bir kısım şirket, kiralamalarını azaltmış, daha büyük bir kısım şirket ise uzun süreli kiraladıkları araçları iade etme yoluna gitmişlerdir. Araç satış tarafında, bu aralıkta, zaten kriz ve faiz kaynaklı zor bir dönem yaşanmaktadır. Şirket karlılığını koruyabilmek için bir yandan tasarruf politikalarını yoğunlaştırırken bir yandan da üst yönetim satış birimleri üzerindeki baskısını arttırmıştır. Her hafta yapılan haftalık değerlendirme sunumlarında yeni kurumsal müşteri cirosunun takip edilmeye başlanması ve satış ekiplerine haftalık görüşme adedi hedefleri verilmeye başlanması bu durumun önemli göstergeleridir. A firması, 2005 yılında Z firmasının. tüzel kişiliği altına devrolmuştur. Ayrıca Türkiye’de 30 yılı aşkın süredir faaliyet göstermesi ve yurtdışı rezervasyon sisteminin çok kuvvetli olması nedeniyle oturmuş bir müşteri yapısına sahiptir (B firması satış danışmanı, 20.12.2009 tarihli görüşme). B firması ise 2007 yılında Z

firması yapısı altına girmiş, ana ofis açılımlarını ancak 2008 yılında tamamlayabilmiştir. Bu nedenle yeni müşteriler kazanılması B firması için daha önemlidir. Büyüme hedefleri de bu kapsamda A firmasına oranla daha yüksek tutulmaktadır. Krizi de içine alan dönemde satış ekibi B firması tarafında iki kişiden oluşmaktayken A firması tarafında altı kişi bulunmaktadır. Ancak her hafta görüşülen ve anlaşmaya çalışılan müşteri sayıları kıyaslandığında B firması ekibinin A firmasından daha fazla müşteri ile görüşme yaptığı görülmektedir. Bu noktada B markasının önemli bir kısıt ile karşı karşıya olduğu belirlenmiştir: *“A firmasının anlaşmalı olduğu herhangi firma ile B markasının anlaşma yapmasına şirket stratejisi gereği sıcak bakılmamaktadır. Araç kiralama potansiyelinin en büyük dilimini A firmasının elinde tutuyor olması da, B firmasının büyümesini ve A firmasının müşterisi olmayan yeni müşteriler bulmasını zorlaştırmıştır”* (B firması satış danışmanı, 20.12.2009 tarihli görüşme).

Krizin derinleştiği dönemde turizm yön değiştirdiği için Türkiye’deki araç kiralama pazarına yönelim olmuştur. Türkiye gibi gelişmekte olan pazarlar kriz döneminde para birimlerinin Euro karşısında kuvvetsiz olmasından ötürü Avrupa ülkelerinden gelen talebin artmasından faydalanmıştır. ABD, İtalya, İspanya’dan gelen kişi sayıları artmıştır. Bunun bir sonucu olarak yurtdışından gelen kişi sayısında ve araç kiralama pazarının yurtdışından gelen kişilerden kaynaklı talebinde %15 oranında artış gerçekleşmiştir (Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı, 12.03.2010 tarihli görüşme). Bu dönemde özellikle yurtdışı kaynaklı talebe yönelik pazarlama planları yapılmış, yurtdışı fuarlarda broker ve daha ufak çapta acenteler ile 2009 yılı yaz dönemi için anlaşılmıştır (Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı, 12.03.2010 tarihli görüşme). Bu sayede 2009 yılı sezonunda kriz nedeniyle düşmesi muhtemel kapasite kullanım oranlarının yüksek seviyede tutulması amaçlanmıştır.

2008 yılı sonunda otomotiv sektörü oldukça zor bir dönemden geçerken, araç kiralama sektöründe beklenen kadar küçülme yaşanmamasının bir nedeni de havayolları yolcu trafiğidir (Z firması, 14). Kriz döneminde havayolu seyahat fiyatlarının düşüşe geçmesi, havayolu yolcu sayısında artışa neden olmuş, bu da uçak sayısı ve sefer sayısının artışını tetiklemiştir. Seyahatlerinde havayolunu tercih eden müşterilerin sayısındaki artış araç kiralamaya olan talebi de arttırmıştır (Z firması araç kiralama genelmüdür yardımcısı, 12.03.2010 tarihli görüşme). Örgüt, özellikle araç kiralama pazarında rakiplerinden sıyrılabilmek için belirli havayolları ile stratejik iş ortaklıkları kurmuştur. A firması büyük bir havayolu firması ile, B firması ise orta büyüklükte bir havayolu firması ile stratejik iş ortağı olarak çalışmaktadır.

Her ay düzenli olarak iki marka hitap ettikleri müşteri kesimlerine iş ortakları ile birlikte kampanyalar düzenlemekte, tutundurma faaliyetleri yapmaktadırlar. Özellikle B markasının araç kiralama pazarındaki en önemli stratejik iş ortağı olan P¹⁹ firması'nın “düşük maliyetli” veya “ekonomik” konumlanması, kriz döneminde avantaj sağlamasına ve büyümesine olanak tanımıştır (B firması satış danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme). P firması ile çalışılmaya krizin hemen öncesinde başlanmış olması nedeniyle 2008 yılında 7 aylık sürede 600.000 TL seviyesinde ciro üretilirken 2009 yılında büyüme gösterilerek 1.000.000 TL seviyesinde ciro üretilmiştir (B firması satış danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme). Şirketin araç kiralama işinden elde ettiği cironun esas kaynağı havalimanlarında bulunan ofislerinden gelmektedir. Havalimanlarında yolcu sirkülasyonunun yüksek olması, araç kiralama hizmetlerinin yanında şoförlü kiralama ve transfer hizmetleri de verilmesini sağlamaktadır. Bu hizmetlerin kar marjı normal araç kiralamaya oranla daha yüksek olduğu için havalimanında ofis sahibi olunması şirket açısından yüksek öneme sahiptir. Kriz döneminde de pazarlama faaliyetlerine havalimanı ofislerinde ağırlık verilmiştir. Şehir ofislerinin daha çok küçük ve orta boy işletmelere (KOBİ) hizmet vermesi nedeniyle kriz döneminde bu ofislerin cirolarında yerel düşüşler yaşanmıştır. B firması satış danışmanı (16.01.2010 tarihli görüşme) bu durumu:

Ankara Şehir, Suadiye ve Taksim ofislerinin kriz döneminin etkisiyle bir önceki yıla oranla büyümediği görülmekte. Tüm bu ofislerin ortak yönü şehir ofisi olmaları ve kiralama hacimlerinin büyük kısmını küçük işletmelerin oluşturmasıdır. Kriz döneminde bu şirketler etkilenince araç kirama ofislerinin de ciroları büyümemiştir.

ifadeleriyle açıklamaktadır.

Krizin etkisini arttırdığı 2008 yılı sonunda sadece Türkiye’de değil, ABD ve Avrupa’da da otomotiv ve araç kiralama sektörleri olumsuz yönde etkilenmiştir. Amerika otomotiv pazarı yüzde 11,1’lik düşüş ile 19,9 milyon adet düzeyinde gerçekleşirken, toplam Avrupa pazarı ise yüzde 4,4 azalarak 21,7 milyon adede gerilemiştir (OSD, 12). Bu bölgelerde üretim de daralan iç talep ve kötü ekonomik gelişmelere bağlı olarak düşüş göstermiştir. 2008 yılı motorlu araç üretimi AB (27 Ülke)’de 2007 yılına göre yüzde 6,6 oranında azalarak 18,4 milyon adet olmuştur (OSD, 12).

¹⁹ P firması: İncelenen kuruluşun araç kiralama firmalarından ikincisinin anlaşmalı olduğu havayolu firmasını temsil etmektedir.

Krizde Avrupa’da otomotiv sektörünün Türkiye’den daha fazla etkilenmesi, daralan talep ve olumsuz ekonomik gelişmeler neticesinde Türkiye’nin Avrupa ülkelerine gerçekleştirmekte olduğu ihracat hacmi de önemli ölçüde daralmıştır. İhracatımızın yüzde 90’ının gerçekleştiği Avrupa pazarındaki daralmanın sonucu 2008 yılı Ağustos ayında başlayan sipariş iptalleriyle azalan ihracatımız, Aralık ayında da azalmaya devam etmiştir. Bu ayda toplam ihracat yüzde 50 otomobil ihracatı ise yüzde 44,1 oranında azalmıştır (OSD, 7). Daralma 2009 yılında da devam etmiştir. 2009 yılı Ocak-Nisan döneminde toplam taşıt aracı ihracatı, 2008 yılı aynı dönemine göre yüzde 55 azalarak 167 bin adet olmuştur. 2009 yılı Ocak-Nisan döneminde otomobil ihracatı, yüzde 46 düşüş ile 110 bine, ticari araç ihracatı ise yüzde 65 azalarak 57 bin adede gerilemiş, traktör ihracatı yüzde 12 azalarak 3.611 adet düzeyinde gerçekleşmiştir (OSD, 13).

Krizde Avrupa’da araç kiralama pazarının en büyük bölümünü elinde bulunduran firmalarda da büyük sıkıntılar yaşanmıştır. Avrupa’da araç kiralama sektörü önemli ölçüde zarar görmüş, Z firmasının lisans anlaşması yapmış olduğu A ve B markalarının Avrupa’daki ortaklıklarında küçülmeler ve bazı ülkelerdeki operasyonlarda pazardan silinmeye kadar giden bir süreç başlamıştır. Örneğin B markası Almanya operasyonu 2008 yılı sonunda iflas etmiştir (B firması satış danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme). B markasının Almanya’daki şirketine borçlarından ötürü devlet tarafından el konulmuştur (Z firması, 15). Onu takiben B markası Avusturya operasyonu da durmuş ve bu ülkedeki B markası lisansına sahip firmanın iflas etmesi nedeniyle Avusturya’da da B markası araç kiralama pazarından silinmiştir (B firması satış danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme).İsviçre ve Fransa’da planlanan karlılık sağlanamamış, İngiltere’de ise kriz nedeniyle başa baş noktasına gelinememiştir. Bu ülkelere A ve B firmalarının sahibi olan ortaklık tarafından yapılan öneriler krizde hayatlarını sürdürebilmeleri açısından oldukça önemli olmuştur. Bu dönemde yapılan merkezi sunumlarda krizin araç kiralama sektöründe “ertelenebilir talebin ileriye doğru ötelenmesi” sonucunda etki ettiğini göstermektedir (Z firması, 15). Krizde sadece maliyet düşürerek önlem alınamayacağı, esasen iş hacminin azalmasına ve fiyatların düşmesine karşı mücadele edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu dönemde Avrupa ülkeleri için alınabilecek aksiyon planları ise şunlardır Z firması, 15):

- Fiyat düşürmeden kapasite azaltılması,

- Toplam araç kiralama endüstrisinin kapasitesinin azaltılması,
- Doğrudan fiyat indirim yerine, dolaylı fiyat indirimi yapılması,
- Hizmet kalitesinin artırılması,
- Ofis çalışanlarının “satış elemanı” gibi kullanılması,
- Yeni iş modelleri yaratılması,
- Az farkına varılan fiyat parametrelerinin artırılması (ek satışlar),
- Rakiplerin müşterilerinin kazanılması,
- Deneyimli satış personelinin firma çapına yayılması,
- Satış portföyünün genişletilmesi.

A ve B firmalarında olduğu gibi, Avrupa pazarındaki büyük rakip firmalarda da küçülmeler yaşanmıştır (Z firması, 15):

- H²⁰ firmasının satışları %26 oranında düşmüş, 4.000 kişi (%12,8) işten çıkarılmıştır.
- A ve B markalarının yurtdışı ortaklığında çalışan 2.200 kişi işten çıkarılmıştır.
- E²¹ firmasının kar marjı önemli ölçüde daralmıştır.
- S²² firmasının cirosu %48 oranında düşerken filo işletme masrafları artmaya devam etmiştir.

Bu dönemi atlatabilmek adına Avrupa’da A ve B markaları grubu aşağıdaki önlemlerin alınmasını gerekli görmüştür (Z firması, 15):

- İşe alımların durdurulması,
- Maaş artışların durdurulması ,
- Filonun minimum %30 oranının dış kaynaklardan tedarik edilmesi ,
- Hiç bir araç üreticisi firma ile içerisinde fiyat artışı barındıran anlaşma yapılmaması,

²⁰ H firması: A ve B araç kiralama firmalarının pazardaki rakiplerinden birisidir.

²¹ E firması: A ve B araç kiralama firmalarının pazardaki rakiplerinden birisidir.

²² S firması: A ve B araç kiralama firmalarının pazardaki rakiplerinden birisidir.

- Filo haricine yatırım yapılmaması,
- Operasyon için zor olsa da kapasite kullanım oranının geliştirilmesi,
- Karlı olmayan noktaların kapatılması.

Z firması ise bu dönemde uyguladığı “fırsatları değerlendirme”, “maliyetleri düşürme” ve “operasyon verimliliğini arttırmaya yönelik stratejik kararları sonucunda Avrupa’da olduğu gibi araç kiralama tarafında olumsuz etkilenmemiş, araç kiralama birimlerinde kimse işten çıkarılmamış ve şirketin bu iş kolu büyüyerek ve karlılığını arttırarak krizden çıkmıştır. Krizden çıkış aşamasında ise firmanın daha da güçlenerek A ve B markalarının yurtdışı ortaklığı ile yeni bir ortak girişim (joint venture) yapmayı teklif edecek kadar kendine güvendiği görülecektir.

Araç kiralama birimleri, elde ettikleri kar marjları sayesinde tüm şirketi finansal açıdan rahatlatan birimlerdir (B firması operasyon danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme). Kriz döneminde bu birimlerin satışlarının arttırılabilmesi için örgütte bazı yeni uygulamalar da hayata geçirilmiştir. Örneğin B firmasının operasyonlarının bulunduğu Avrupa ülkeleri ile “Avrupa Tek Fiyat Programı” (European One Rate Program) adlı bir program başlatılmıştır. Bu uygulama kapsamında B firması ile herhangi bir program ortağı ülkede araç kiralama anlaşması yapan kurumsal müşteriler, program ortağı olan tüm ülkelerde aynı fiyat seviyesinden yararlanabilmektedirler. Bu uygulama kriz öncesinde de var olmasına karşın kriz döneminde B markasının da bu uygulamaya dahil olmayı kabul ederek şirketin satışlarının arttırılması hedeflenmiştir. Ayrıca erken rezervasyon sistemi devreye alınmış, havayolu şirketlerinde olduğu gibi araç kiralamada da ileri tarihli rezervasyon yapan müşterilere daha uygun fiyatlı araç kiralama olanağı sağlanmıştır. Bu uygulama ile filonun kapasite kullanım oranının yükseltilmesi, yükselen kapasite ile birlikte fiyatların da sezon artış dönemlerinde krize rağmen yükseltilebilmesi amaçlanmıştır.

Ek satışlara kriz döneminde daha çok önem verildiği görülmektedir. Araç kiralama iş birimlerinin aylık olarak düzenledikleri koordinasyon toplantılarında ek sigorta satışlarına (örneğin ferdi kaza sigortası, hırsızlık sigortası, belirli bir tutara kadar hasarı karşılayan mini hasar sigortası gibi) daha fazla önem verildiği, bu sigortaların satışlarından prim verilmeye başlandığı görülmektedir (B firması satış ve operasyon müdürü, 22.02.2010 tarihli görüşme). Bu uygulama ile amaçlanan, araç kiralamadan

elde edilen günlük gelirin yükseltilmesidir. Rekabetin yoğun olduğu kiralama sektöründe günlük geliri yükseltmek için ek satışların arttırılması kriz döneminde önem kazanmıştır.

5.1.5 ÖTV Düzenlemesi ve Krizden Çıkış Aşaması

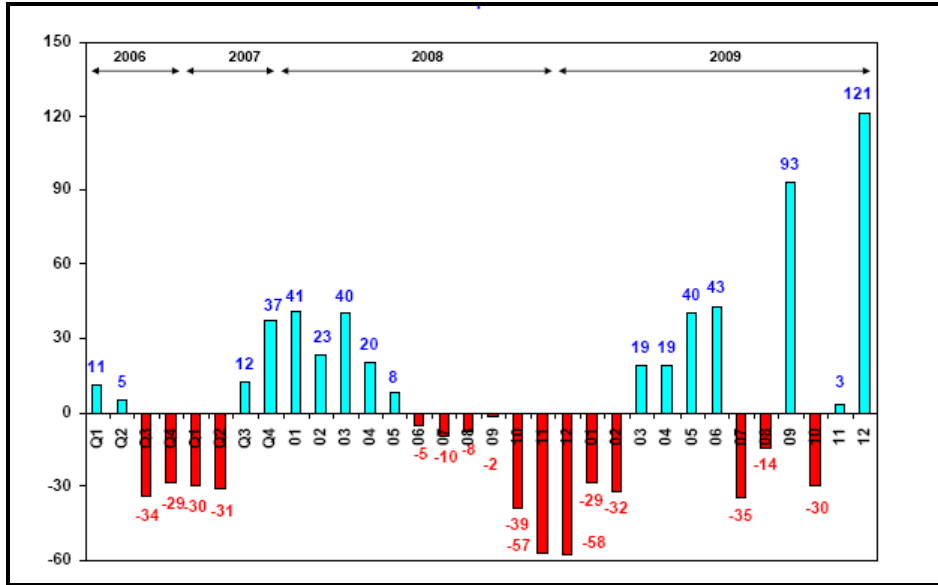
Küresel krizin ülke ekonomisi üzerindeki etkilerinin derinleştiği 2009 yılı ilk çeyreğinde, devlet iç tüketimi arttırabilmek ve ekonomiyi canlandırabilmek adına bir dizi önlem paketini devreye almıştır. 15.03.2009 tarihinde Sanayi ve Ticaret Bakanı Zafer Çağlayan yaptığı açıklamada *"Dördüncü tedbir paketiyle otomotiv sektöründe iç tüketime yönelik çok önemli tedbir getirilmiştir. ÖTV'de yapılacak indirim kararı muhtemelen yarın sabah itibarıyla Resmi Gazete'de yayımlanacak"* demiştir (www.haberturk.com). 16.03.2009 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 2009 / 14802 numaralı karar ile Katma Değer Vergisi ve Özel Tüketim Vergisi oranlarında değişiklik yapılmıştır (<http://rega.basbakanlik.gov.tr/>). Bu karara göre motor silindir hacmi 1600 cm³ ü geçmeyen araçlarda ÖTV oranı 37'den %18'e indirilmiştir. Ticari araçlarda %10 oranında uygulanan ÖTV %1'e, Kamyon ve otobüslerde %4 oranında uygulanan ÖTV %1'e, motosikletlerde % 22 oranında uygulanan ÖTV ise %11'e düşürülmüştür. Bu indirimli oranlar 16.03.2009'dan 15.06.2009 tarihine kadar geçerli olmuştur. Tüm oranlardaki değişimler göz önüne alındığında devletin otomotiv sektörünü canlandırmaya yönelik kuvvetli bir girişimde bulunduğu görülmektedir.

ÖTV düzenlemesi ile iç talepte çok kısa sürede patlama yaşanmıştır. Satış kanalında, ÖTV indirimi pazarın hareketlenmesini sağlamıştır (A firması operasyon danışmanı, 05.03.2010 tarihli görüşme). 2009 yılı toplam otomotiv pazarı ağırlıklı olarak ÖTV indiriminin etkisi ile 2008 yılına göre yüzde 9,4 artarak 576 bin adet düzeyinde gerçekleşmiştir. Otomotiv pazarındaki büyüme, ÖTV indiriminin olumlu etkisine bağlı olarak özellikle otomobil pazarı ve kamyonetten oluşan hafif ticari araçlardaki canlanmadan kaynaklanmıştır. 2009 yılında, bir önceki yıla göre otomobil pazarı yüzde 20,9 oranında artarak 370 bin adet düzeyine yükselmiştir. 2009 yılında kamyonet pazarındaki artış ise yüzde 27,3 olarak gerçekleşmiştir. Toplam ve otomobil pazarında, markalara göre satış adetleri sıralaması Çizelge 5.9'da belirtilmektedir.

Çizelge 5.9 : Markalara Göre Satış Sıralaması (OSD, 10).

Toplam Pazar				Otomobil Pazarı			
Sıralama	Marka	2009	2008	Sıralama	Marka	2009	2008
1	Ford	86.791	77.049	1	Hyundai	60.645	28.608
2	Fiat	84.820	61.043	2	Renault	59.021	46.005
3	Renault	72.470	64.084	3	Ford	33.462	25.898
4	Hyundai	64.332	34.180	4	Fiat	29.596	26.595
5	Volkswagen	37.353	40.280	5	Volkswagen	26.752	21.136
6	Peugeot	30.438	22.139	6	Toyota	23.783	24.882
7	Toyota	24.939	26.620	7	Opel	22.689	24.804
8	Opel	24.710	29.406	8	Honda	16.200	20.827
9	Mercedes	17.957	17.041	9	Peugeot	13.783	11.752
10	Honda	16.200	20.827	10	Chevrolet	10.408	5.404
Pazar Toplamı		575.865	526.544	Pazar Toplamı		369.819	305.998

Toplam pazarın % 63'ünü oluşturan otomobil pazarında ÖTV indiriminin etkisi Şekil 5.10'da gösterilmiştir. ÖTV indiriminin 30 Eylül 2009 tarihinde sona ermesiyle birlikte Ekim ayında tekrar daralmaya başlayan otomobil pazarı, Kasım ayında firmaların yaptığı yoğun kampanyaların Aralık ayında da devam etmesiyle 2008 yılı aynı ayına göre de % 121 oranda artmış ve 57 bin adet düzeyinde gerçekleşmiştir (OSD, 8).



Şekil 5.10: Otomotiv Pazarı (OSD, 8).

5.1.6 Krizden Çıkış Aşamasındaki Uygulamalar

KDV ve ÖTV oranlarının düşürülmesi ile birlikte otomotiv sektöründe 2009 yılı Mart ayının ikinci yarısından başlayarak önemli ölçüde canlanma görülmüştür. 15.06.2009 tarihine kadar süreceği ilan edilen düzenleme boyunca tüm otomotiv

firmalarının stokları tükenmiş, yurtdışından ithal edilerek Türkiye pazarına satılan otomobiller daha sevkiyat halindeyken satılmıştır (B firması operasyon danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme). A firması satış danışmanı (24.04.2010 tarihli görüşme) da “*ÖTV düzenlemesi, araç satışlarını arttırırken stokların erimesini sağlamıştır*” ifadesi ile bu görüşü desteklemektedir.

Örgütün krizden çıkış aşamasındaki uygulamaları Çizelge 5.10’ da gösterilmiştir. Örgüt bu dönemde pazardaki fırsatları değerlendirerek konumunu güçlendirirken, bir taraftan da sıkı mali politikasını sürdürmüştür.

Çizelge 5.10 : Krizden Çıkış Aşamasındaki Uygulamalar (05.09.09 – 01.05.10 Tarihleri Arasında Yapılan Mülakatlar ve Firma Verileri).

	Kuruluşun Birimleri	Krizden Çıkış Belirtileri	Kuruluştaki Uygulamalar
Krizden Çıkış Aşaması	Oto Satış	Otomotiv satışlarında ÖTV düzenlemesi ile birlikte talep patlaması yaşanması	Ana tedarikçilerden daha fazla stok alınması Araç satış birimlerinde satışa kanallize olunması
		Otomotiv stoklarının yüksek talep sonucunda kısa sürede tükenmesi	Araç satış fiyatlarının kademeli olarak yükseltilmesi Yılbaşında yapılmayan maaş zamlarının yapılması
		Krizin devam ettiği dış pazarlarda planlanan otomobil satışlarının gerçekleşmemesi	Geriye dönük maaş zammı fark ödemelerinin yapılması Yönetici maaşlarındaki kesintilerin kaldırılması Tasarruf önlemlerinin azaltılmadan yıl sonuna kadar devam ettirilmesi
			Yurtdışı pazarı için üretilen 1.000 adet otomobilin Türkiye'ye getirtilerek iç pazara satılması
			Şirketin ikinci el stoğunda bulunan araçları satmaya başlanarak karlı bir şekilde erimesi
		Yeni araç stokları tükendiği zama ikinci el araç pazarında canlılık yaşanması	
	Oto Kiralama	ÖTV düzenlemesi sonucunda yeni araç alım maliyetlerinin azalması	ÖTV indiriminden yararlanılarak kiralama filolarına yeni araçlar alınması, 6 ay içinde alımı planlanan araçların 4 ay içerisinde alımının tamamlanması
		Yurtdışı kaynaklı talebin ülkemize yönelmesi, İspanya ve İtalya kaynaklı talepte artış görülmesi	Yurtdışı tek fiyat programının devreye alınması A ve B firmalarının filolarının düşük maliyetle farklılaştırılması
		Havayolu yolcu trafiğinde artışın başlaması	Yeni araç alımının yanında dışarıdan araç kiralanarak sub-lease yönteminin kullanılması
		Sezonsallığın da etkisi ile araç kiralama talebinde artış meydana gelmesi	Yurtdışı kaynaklı talebe yönelilmesi, brokerler ile proje bazlı yıllık anlaşmalar yapılması
		Rakiplerden bir kısmının küçülmüş olması, bir kısmının ise pazardan tamamen silinmiş olması	Yurtiçindeki toplu işlere araç kiralanmaya başlanması Yılbaşında yapılmayan maaş zamlarının yapılması
		Rakiplerin müşterilerinin bir kısmının taleplerini şirkete yönlendirmeye başlaması	Geriye dönük maaş zammı fark ödemelerinin yapılması Yönetici maaşlarındaki kesintilerin kaldırılması Tasarruf önlemlerinin azaltılmadan yıl sonuna kadar devam ettirilmesi
		A ve B'nin kriz nedeniyle Avusturya ve Almanya operasyonlarının iflas etmiş olması, bu nedenle bu pazarlarda boşluk oluşması	Yeni müşteriler ile yapılan anlaşmalarda tahsilat garantili ödeme yöntemlerinin tercih edilmesi A ve B'ye ortaklık girişimi teklifinde bulunulması

ÖTV düzenlemesi, Z firması için de çok büyük bir fırsat olmuştur. Şirketin mali işler müdürü (20.04.2010 tarihli görüşme) bu olumlu durumu:

16 Mart'ta gündeme alınan ÖTV indirimi ile araç satış iş biriminde çok iyi satış adetleri gerçekleşmiştir” ifadesiyle doğrulamakta ve eklemektedir: “ÖTV oranlarının revize edilmesi ve merkez bankasının faiz indirimleri ile tüketiciler hareketlenmiş ve pazarın elverdiği ölçüde araç satışları gerçekleşmiştir. Krizin etkileri nedeni ile ithal yapılan araç markaları ÖTV indirim avantajından fazla yararlanamaz iken, yerli üretimlerde satış adetleri çok fazla gerçekleşmiştir. İlk 3 ayda 6727 satış adedi gerçekleşirken 2. üç ayda bu adet 15.499 olmuştur.

Uzun süreli kiralama yönetmeni (24.04.2010 tarihli görüşme) de bu dönemi:

Ciddi kriz ortamı ile başlayan 2009 senesi otomotiv sektörü için ÖTV indirimi ile birlikte bir fırsat yılına dönüşmüştür. İndirimin ilk döneminde araç alan müşteriler ciddi fiyat avantajına

sahip olmuştur. ÖTV indirimi ile kurumsal şirketler araç değişimlerini indirimden faydalanmak için öne almış bu sayede araç kiralama sektöründe de hareketlilik sağlanmıştır.

şeklinde aktarmaktadır.

İdari işler yönetmeni (16.04.2010 tarihli görüşme) de, bu dönemi:

ÖTV düzenlemesi otomotiv alımını erteleyen müşteriler için çok büyük bir vergi avantajı sağladığından olumlu karşılanmıştır. Beklenmeyen bu talep artışı üretici firmaları da hareketlendirmiş ve üretim kapasiteleri kriz beklentisinin üzerine çıkmıştır. ÖTV düzenlemesi ile müşteri giriş artmış olup, krizin olumsuz etkisi çalışanların üzerinde azalmaya başlamıştır.

şeklinde aktarmaktadır.

ÖTV düzenlemesinin yeni araç maliyetlerini düşürmesi Z firması açısından bir fırsat doğurmuştur. A firması bayi danışmanı (22.04.2010 tarihli görüşme), bu durumu:

ÖTV indirimi sayesinde araç satışlarını sürümden kazanmak olarak yorumlayabiliriz. Araçlar devlet desteği ile ucuza satılmıştır. Satılan araç adedi fazla olmasına rağmen satış fiyatları nedeni ile bir önceki dönemden yüksek karlar çıkmamıştır. Ancak ÖTV' nin özellikle son iki ayında hem araç bulunmaması hem de tedarikçilerin fiyatlarını yukarı çekmeleri sebebi ile kar payı yükselmiştir.

ifadeleriyle açıklamıştır. Şirket daha önce 67 adet K marka araç kiraladığı firma ile tekrar pazarlığa girişmiş ve 01.04.2009 tarihinde 70 adet 0 km dizel K marka aracı 24 aylığına kiralarak B firmasının filosuna katmıştır. Ayrıca, A firması filosuna katılmak üzere 200 adet H marka araç yine bu dönemde dış kira yöntemi ile A firmasının filosuna dâhil edilmiştir. Şirket dışarıdan kiralarak filosuna katacağı her araç grubu için, bu dönemde, ayrı ayrı fizibilite çalışmaları yapmış, araçların filoda kalma süreleri belli olduğu için, her kiralama işlemi için ayrı birer proje karlılığı hesaplanmıştır. Bu araştırmaların sonucunda şirket karlılığı %100'ü geçen başarılı bir operasyon yürütmüştür. “Kiralama kanadında ise ÖTV indirimi ile sezon öncesinde bütün araçların alımı tamamlanmıştır. Normalde ilk altı aya yayılan araç alımları, ilk dört ayda bitirilmiş ve kiralama filosu sezona fazla araç ile girmiştir” (A firması operasyon danışmanı, 22.04.2010 tarihli görüşme).

ÖTV indiriminin etkisiyle insan kaynağı azalmış olan iş birimlerinin iş yükünde de artış meydana gelmiştir. A firması bayi geliştirme danışmanı (22.04.2010 tarihli görüşme), “ÖTV indirimi sebebi ile erken alınan araçlar iş yükümün artmasına sebep oldu. Normalde 6 ayda yapılan işin bir anda 3-4 aylık bir sürede bitmesi gerekiyordu. Bu sebeple bir miktar yoğun çalışmak ve ekstra mesai yapmam gerektiği” ifadeleriyle bu durumu açıklamaktadır.

Şirket bu dönemde sadece maliyetleri düşürme amaçlı değil, aynı zamanda farklılaşabilmek için de ÖTV indiriminin sağladığı avantajları kullanmıştır. Örneğin A firması filosuna 2009 Haziran ayında 50 adet M marka otomobil satın alınmış, bu otomobiller hem A firmasının güçlü marka imajını pekiştirmek amaçlı hem de kar marjını ve ortalama günlük geliri yükseltebilmek amaçlı avantaj olarak kullanılmıştır (A firması satış ve operasyon müdürü, 05.09.2009 tarihli görüşme). A firması filusunda kısa süreli kiralamada çalıştırılan bu otomobillerden 6 ay içerisinde 1.213,480 TL ciro elde edilmiştir. Firma böylece filosunu lüks sınıf otomobiller ile zenginleştirmiş ve “Kriz döneminde bile büyüdük ve güçlenerek yolumuza devam ediyoruz” imajını yaratabilmiştir (A firması satış ve operasyon müdürü, 05.09.2009 tarihli görüşme). Örgüt, başka örgütlerden araç kiralama yöntemini başlangıçta maliyetleri düşürmeye odaklı olarak seçmiş olsa da, ÖTV düzenlemesi sonrasında otomotiv sektöründe olumlu gelişmeler başlayıp talep canlandıktan sonra da bu stratejiyi uygulamaya devam etmiştir. 2009 Ağustos ayında yükselen talep ile birlikte 15 adet daha M²³ marka araç satın alınarak A firması kısa süreli kiralama filosundaki M marka araç sayısı 65’e yükseltilmiştir (A firması satış ve operasyon müdürü, 05.09.2009 tarihli görüşme).

Firma’nın birinci el araç satış iş birimlerinde önemli ölçüde tahsilât sorunu yaşanmamaktadır. Araçlar ya peşin ödeme ile ya da banka kredisi ile alındığı için doğrudan firma hesaplarına geçmektedir. Ancak araç kiralama iş birimlerinde tahsilât sorunlarının düzeltilmesi kriz döneminde firma için oldukça önemli hale gelmiştir. Araç kiralama iş birimleri içerisinde en büyük iş hacmine sahip birim uzun dönemli araç kiralama’dır. Bu birimde ortalama 12.000 araç bulunmakta ve büyük firmalara uzun süreli araç kiralama hizmeti sunulmaktadır. Bu birimi iş hacmi açısından A firması kısa süreli ve B firması kısa süreli kiralama iş birimleri izlemektedir. Her birimde müşteriler ile sözleşmeler vasıtasıyla çalışılmakta, fakat müşterinin büyüklüğü, piyasadaki imajı, yarattığı iş hacmi, birlikte çalışılma süresi ve duyulan güven düzeyi kriterleri dikkate alınarak belirli vadelerde anlaşılmaktadır (B firması satış danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme). Ay içerisinde kiralamalarını yapan müşterilere ay sonunda fatura kesilmekte, belirlenen vadelerde de ödeme alınmaktadır. Bu noktada bazı firmalardan tahsilât süreçleri uzayabilmekte, bu da

²³ M markası: İncelenen kuruluşun ilk araç kiralama firmasının krizden çıkış döneminde farklılaşabilmek için satın aldığı araçların markasıdır.

örgütün ticari alacaklarının zaman içerisinde büyümesine, vade çok uzadığı zaman ya da incelenen dönemde olduğu gibi kriz söz konusu olduğunda tahsilât kabiliyetinin düşmesine yol açabilmektedir.

Krizin derinleştiği 2009 yılı başında, örgüt, alacaklarını mümkün olduğunca hızlı tahsil edebilmek için iş birimlerine haftalık tahsilat hedefleri vermiştir (05.02.2009 tarihli AYR Toplantısı)²⁴. Bu süreci takiben yeni uygulamaları da devreye sokma kararı alınmıştır. Örneğin uzun süredir tahsilât yapılamayan firmalar ile iş ilişkisinin kesilmesi, kar marjı ve iş hacmi düşük olan firmalara sunulan avantajların azaltılması bu uygulamalar arasındadır (B firması satış ve operasyon müdürü, 22.02.2010 tarihli görüşme). Ayrıca örgüt yeni anlaşılan firmalara bu dönemde yaratılan iş hacmiyle doğru orantılı indirim avantajları sunma yoluna gitmiştir. Kurumsal firmalar için oluşturulan fiyatlama stratejisi, kriz öncesi dönemde firmanın büyüklüğü, pazardaki konumu ve imajı, firmaya duyulan güven ve yaratması beklenen iş hacmi gibi unsurlardan oluşurken, kriz döneminde fiyatlama stratejisi tamamen iş hacmi odaklı bir yaklaşım ile değiştirilmiştir.

Firma kriz öncesinde çalıştığı müşteriler ile üç farklı ödeme yöntemiyle çalışmaktadır (B firması satış danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme):

1. Kredi kartı ile ödeme,
2. Cari çalışma (Ay sonunda faturalama ve belirlenen vadede ödeme)
3. Doğrudan borçlanma sistemi ile çalışma (Doğrudan Tahsilât Sistemi)

Bu yöntemlerden ilki olan kredi kartı ile çalışmada müşteriler araç kiralarken doğrudan ödeme yapmaktadırlar. Belirli vadelerde ödemeler toplu olarak şirketin hesabına geçmektedir. Dolayısıyla tahsilat problemi yoktur. İkinci yöntem olan cari çalışmada ise daha çok şirketlerle çalışılmaktadır. Ay içerisinde araç kiralamasını gerçekleştiren şirketlere ay sonunda fatura kesilmekte, anlaşmadaki vadede şirketten ödeme alınmaktadır. Bu yöntemde çalışılan şirketin güvenilirliği ve ödeme gücü ön plana çıkmaktadır. Özellikle kriz döneminde cari çalışılan şirketlerin borçlarını vadesinde ödeyememeleri, araç kiralama iş birimlerinin tahsilat vadelerini arttırdığı gibi ticari alacaklarının da artmasına neden olmuştur.

²⁴ AYR: Alacak Yaşlandırma Toplantısı. Şirketin iş birimlerinin alacaklarının görüşüldüğü toplantıdır.

Üçüncü sistem olan Doğrudan Borçlanma Sistemi'nin (DBS) işleyiş biçimi diğerlerinden farklıdır. Bu sistemde tahsilât yapacak firmadan fatura bilgileri alınarak, borçlu müşterilerin bankadaki hesaplarından, alacaklı firma hesabına otomatik virman yoluyla fatura tahsil edilmesi sağlanmaktadır. Bu sistemle, fatura tahsilât sonuçları elektronik ortamda firmaya gönderilebilmekte, ayrıca her firma için özel program yapılandırılabilir. Bu hizmet, satışları dolayısıyla tahsilâtları yüksek olan firmalara düzenli tahsilât olanağı, operasyon yükünün hafifletilmesi ve tahsilatların sağlıklı izlenmesi gibi olanakların yanında, tahsilat maliyetlerinin ortadan kaldırılması avantajını da sunmaktadır (www.abank.com.tr). Bu sistemde tahsilât yapılacak firmanın bankada bir çeşit kredi hesabı açılmakta, ödeme günü geldiğinde bu hesaptan ödeme doğrudan alacaklı firmaya virmanlanmaktadır. Ancak ödeme günü geldiğinde eğer borçlu firmanın bankada yeterince limiti yoksa o zaman kredi hesabından ödeme alınmaktadır. Her durumda da alacaklı firma alacağını tahsil edebilmekte, borçlu firma ise bankaya borçlanmış olmaktadır. Limitini kullanan firmalar alacaklı firmaya da raporlanmakta, böylece alacaklı firma müşterilerinden ödeme güçlüğü çekenleri tespit edebilmektedir.

Firma, kriz döneminde müşterilerini üçüncü tahsilât sistemine yönlendirmeye çalışmış, bu sayede alacaklarını vadesinde tahsil edebilmeyi amaçlamıştır. Sadece satış yaptığı müşterilerini değil, bayileri ile de bu sistem ile çalışan firma, nakit akışlarını kontrol altında tutabilmeyi ve ödeme güçlüğüne düşen müşterileri ile bayilerini zamanında tespit edebilmeyi amaçlamıştır (B firması satış danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme).

Yükselen talep ile birlikte 2009 nisan ayında araç satış pazarında iyi bir ivme yakalayan şirket krizin olumsuz etkilerini üzerinden atmaya başlamıştır. Bu dönemde 2009 yılı için kriz nedeniyle yapılmayan maaş zamları yapılmıştır. Ayrıca 2009 yılı ilk çeyreğinde zamsız olarak alınan maaşların farkları da çalışanlara geriye dönük olarak ödenmiştir (B firması operasyon danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme). Bu durumun şirket çalışanları üzerindeki olumlu etkisi A firması bayi danışmanının (22.04.2010 tarihli görüşme) “Krizin etkilerinin yavaşlamasından ve göstergelerin yukarı doğru dönmesinden sonra, şirket arada kalan farkları personeline ödeyerek çalışanına verdiği değeri göstermiştir” ifadeleri doğrulamaktadır. Birim müdürleri, genel müdür yardımcıları ve genel müdür'den 2009 yılına girerken yapılan maaş kesintileri de 2009 Nisan ayında kaldırılmıştır (B firması satış ve operasyon müdürü, 22.02.2010 tarihli görüşme).

Krizin derinleştığı 2008 yılı kasım ve aralık aylarında işten toplam %10 oranında personel çıkarılmıştır. Krizin etkilerinin zayıfladığı 2009 yılı ikinci çeyreğinde ise şirkete işten çıkarılan kadar personel alımı yapılmamıştır. Bu durumu araç kiralama genel müdür yardımcısı Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı (12.03.2010 tarihli görüşme):

Daha az personelle daha fazla ciro üretebilecek bir yapıya kavuştuk, daha verimli ve çevik bir şirket haline geldik. Kriz öncesinde şirkette işten çıkarmaların gündemde olmaması, ancak krizde işten çıkarılan personelle birlikte verimliliğin artmış olması sonucunda daha az kişiyle de aynı performansı sergileyebileceğimizi gördük.

ifadeleriyle de eklemektedir.

2009 yılı haziran ayna gelindiğinde, araç satış birimleri yıllık hedeflerini tutturmuşlardır (B firması operasyon danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme). Böylece şirket krizin en derin aşamalarını atlattmış, dış çevresinde meydana gelen değişimlere göre fırsatları avantaj olarak kullanmış ve 2009 yılını kapatmıştır. Kriz sonrasında ise kriz döneminde uygulanan maliyet düşürme ve tasarruf politikalarında gevşeme olmamıştır. 2009 yılı sonunda şirketin karlılığı bu nedenlerle düşmemiş, ayrıca her iş biriminin iş hacmi büyümüştür. Örneğin 2007 yılında lisans anlaşması yapılarak Türkiye’deki operasyonlarına sıfırdan başlatılan B markasının 2009 yılını - 2.500.000 TL zarar ile kapatması öngörülmüş iken bu rakam (-) 400.000 TL seviyesine indirilebilmiştir. İkinci el birimi yıl sonuna gelindiğinde hedeflerini tutturmuş, A ve B firmaları büyüme kaydetmiş, Z firması ise ÖTV düzenlemesi sonucunda yüksek karlılıkla seneyi kapatmıştır (B firması satış danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme).

Müşteri memnuniyetinin takibi Z firmasının tüm iş birimleri için önem taşımaktadır. Kriz öncesi dönemde de her birime ait aylık müşteri memnuniyet puanlarının raporlanmakta olduğu, koordinasyon toplantılarında ve aylık birim değerlendirme raporlarında sonuçlar üzerinden değerlendirmeler yapılmakta olduğu görülmektedir (05.09.2008 tarihli B firması aylık değerlendirme raporu). Ancak kriz döneminde müşteri memnuniyeti sonuçlarının daha sıkı takip edilmeye başlandığı ve aylık değerlendirme raporlarında prosedürlere uygun çalışılmasına daha fazla önem verildiği görülmektedir. Örneğin 09.02.2009 tarihli Ocak 2009 B firması aylık değerlendirme raporunda, “Son olarak, özellikle risk taşıyan bu kriz dönemlerinde, her türlü işlem ve uygulamada prosedürlere uymak, gereksiz risk almamak ve dikkatli olmak konularında azami

dikkat gösterilmeli, ihmal sonucu ortaya çıkabilecek hataların önüne geçilmelidir” ifadesinin yer alması bu durumun bir göstergesidir. Müşteri memnuniyetinin arttırılması ve kriz döneminde gelen talebe daha hızlı yanıt verebilmek adına 2009 yılı mart ayında teknolojik kaynakların da daha sıkı kullanılmaya başlandığı görülmektedir (03.03.2009 B firması aylık değerlendirme raporu):

Ofislerimizde kapasite artırımını sağlamasını, telefonda bekleme sürelerinin minimuma indirilmesini ve müşteri memnuniyetini arttırmasını hedeflediğimiz rezervasyon sistemi bu aybaşından itibaren devrede olacaktır. Sistem araç müsaitliğini kontrol ederek sorgu yapılan ofis ve tarih aralığında müsait araç gruplarına on-line rezervasyon alınması imkânı verecektir. Gerek çağrı merkezimiz ile ofisler, gerekse ofislerimizin kendi aralarındaki işlemlerde ağırlıklı olarak bu sistem kullanılacak ve telefon trafiği azaltılacaktır.

Örgütün üst düzey yöneticileri, yurtdışı pazarında satılmak üzere üretilmiş 1.000 adet F1 marka aracın kriz nedeniyle satılamadığı haberini almıştır (A firması satış ve operasyon müdürü, 05.09.2009 tarihli görüşme). Bu araçların donanım seviyeleri Türkiye’de satılmakta olan muadil araçlardan daha düşük seviyededir. Örneğin arka camların otomatik aksamı olarak satıldığı araçların yurtdışı pazarına satılmak üzere üretilenlerinin arka camları mekaniktir. Buna benzer birçok donanım düşüklüğü de mevcuttur (Z firması satış sonrası müdürü, 02.04.2010 tarihli görüşme).

Bu durumu fırsata çevirebileceğini öngören üst yönetim araçlar üzerinde toplu bir pazarlık ile satın alma kararı almıştır. Türkiye pazarına satılmaya başlanan araçlar, donanım seviyeleri düşük olsa bile çok kısa süre içerisinde satılarak eritilmiş ve önemli ölçüde kar elde edilmiştir (A firması satış ve operasyon müdürü, 05.09.2009 tarihli görüşme).

2009 yılının ilk çeyreğinde örgütün ikinci el araç satış biriminde de talep yetersizliği sonucunda iş hacminde düşüş yaşanmıştır (B firması satış ve operasyon müdürü, 22.02.2010 tarihli görüşme). Bu dönemde şirket açısından sayıları oldukça fazla olan araçların satılamaması varlığı tehdit eden bir unsur haline gelmiştir. İkinci el araçlar satılamayınca şirkete likidite girişi sağlanamamakta ve kredilerin ödenmesi güçleşmektedir. Aynı zamanda yeni yatırım yapılması da engellenmiş olmaktadır. Bu dönemde araç kiralama genel müdür yardımcısı (şirketin ikinci el araç satış birimi de kendisine bağlıdır), satılamayan ancak kiralamada kullanılabilecek araçların A ve B firmalarının filolarında aylık kiralama kampanyaları ile eritilmesini amaçlamıştır. Normal fiyatların altında fiyat verilerek bu araçlardan bir kısmı aylık kiralamada

kullanılmaya başlanmış, şirkete maliyet yaratan araçlar artık kaynak yaratır hale getirilmiştir.

2009 nisan ayında ÖTV düzenlemesinin etkisi ile canlanan pazarda şirket ikinci bir fırsat daha yakalamıştır. Otomotiv sektörü genelinde 0 km araç stokları hızla artan talep karşısında tükenince ikinci el pazarında da canlanma görülmüş, bu noktada şirket daha önceki dönemde elinden çıkaramadığı araçları daha karlı bir biçimde pazara sunabilmiştir. Böylece karlılık artmış, ikinci el araç stoklarının bir kısmı eritilerek şirkete kaynak yaratılmış ve likidite korunmuştur.

Krizin etkilerinin otomotiv sektörü üzerinden silinmeye başladığı 2009 nisan ayında örgütün araç kiralama birimleri kriz sonrası fırsatları değerlendirmeye başlamışlardır (B firması satış danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme). Araç kiralama sektörü sezonsallığı kuvvetli bir şekilde yaşayan bir sektördür. Her yıl nisan ayında canlanmaya başlayan sektör, temmuz ve ağustos aylarında en yüksek iş hacmine ulaşmakta, sonbahar ile birlikte talep düzeyi tekrar düşmektedir. Sezonsallığa bağlı olarak araç kiralama pazarındaki firmalar da fiyat seviyelerini yükseltip alçaltarak pazarda rekabet etmektedirler. 2008 yılı son çeyreğinde finansal açıdan güçlükler yaşayan araç kiralama pazarındaki firmalardan birçoğu pazardan tamamen silinmiş, bazıları büyümeyi tercih etmiş, bazıları da küçülerek daha kontrollü bir şekilde hayatta kalmaya çalışmışlardır (Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı, 12.03.2010 tarihli görüşme). Yeni araç alımlarını durduran, filosundaki araçların büyük bölümünü elden çıkaran ve küçülen firmalar 2009 yılının ikinci çeyreğine gelindiğinde kendilerine gelen ve artan talebi karşılayamaz duruma gelmişlerdir. Devletin ÖTV indirimi sonrasında canlanan otomotiv pazarında ise stokların çok kısa sürede tükenmesi ile birlikte yeni araç fiyatları kademeli olarak tekrar eski seviyesine gelmiştir (A firması satış ve operasyon müdürü, 05.09.2009 tarihli görüşme). Dolayısıyla finansal gücü tükenen rakip firmalar yeni araç alımı yapamadan 2009 yılı sezonuna girmiş, bu firmaların müşterileri ise araç bulamamaktan, araç bulabildiklerinde tedarikçi firmalarının bir anda fiyatlarını yükseltmesinden ve kendilerine verilen hizmetin kalitesinin düşmesinden hoşnutsuzluk duymaya başlamışlardır. Bu döneme kadar araç kiralama taleplerine karşılık bulabilen kurumsal müşteriler ve büyük acenteler, 2009 yılı nisan ayından itibaren kendi müşterilerine araç bulamamaya başlamış, bu durum onları yeni ve güçlü tedarikçiler aramak zorunda bırakmıştır (B firması satış danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme).

Örneğin A ve B firmalarının en yakın rakiplerinden olan bir firma ile çalışmakta olan büyük bir acenta ile araç kiralama satış ekibinin yaptığı bir görüşmede 2009 Ocak-Nisan döneminde firmanın istediği aracı makul fiyatlar ile bulabildiği, ancak nisan ayından itibaren kendisine araç olmadığının söylenmeye başladığı belirtilmiştir (B firması satış danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme).

Tam bu dönemde Z firması güçlü finansal yapısı, büyüklüğü ve araç kiralama pazarındaki birinci ve üçüncü sırada gelen iki markası ile fırsatı değerlendirmeye karar vermiştir. ÖTV indiriminden faydalanan şirket hem A hem de B firmalarının filolarını 0 km araçlar satın alarak genişletmiş, bu sayede filolarının ortalama kilometre seviyelerini düşürmüş ve bağımsız olarak yapılmakta olan müşteri memnuniyeti araştırmalarının bu dönemdeki sonuçlarından anlaşıldığı üzere hizmet kalitesini arttırmıştır. Ayrıca dış kira yöntemi ile maliyeti kendi araçlarından çok daha az ve yeni araçlar kiralanarak araç kiralama filolarında marka çeşitliliği sağlanmış ve farklılaşmıştır.

Bu güç dengesi değişiminin bir sonucu olarak araç kiralama pazarında A ve B markaları otomotiv sektörünün krizden çıkış döneminde istenilen kuvvetli tedarikçiler haline gelmişlerdir. Daha önce uzun zaman boyunca rakiplerden kiralama yapan kurumsal firmalar Z firması markalarına yönelmiş, bunun sonucunda da şirketin araç kiralama iş hacmi artmıştır. Bu durumu B firması satış ve operasyon müdürü (22.02.2010 tarihli görüşme) *“Kendilerini kriz döneminde yarı yolda bırakan tedarikçilerini terk eden firmalar daha güvenilir, ayakları yere basan ve kaliteli hizmet alacaklarını bildikleri tedarikçilere yöneldiler”* ifadesiyle açıklamaktadır. A firması uzun süreli kiralama yönetmeni (24.04.2010 tarihli görüşme) de bu görüşü desteklemekte, *“RAC tarafında ise; kriz ortamlarının kurumsal ve mali yapısı güçlü şirketler için her zaman fırsatlarla dolu olması iyi değerlendirilmiş; bu anlamda zor dönem geçiren RAC’lardan hizmet alamayan müşterilerin bizim bünyemize katılması sağlanmıştır”* ifadeleriyle şirketin krizdeki fırsatları iyi kullandığını belirtmektedir.

Krizin 2009 yılı ilk çeyreğinde otomotiv sektöründe iyice derinleşmesi sonucunda Z firmasının ikinci el stoğunda satılmak üzere bekleyen araçları da artmıştır. Bu araçların kaynağı kısa ve uzun süreli kiralama birimlerinde kiralama dönemini tamamlamış araçların dönmesi, kriz nedeniyle kiraladıkları araçları iade eden firmaların sayısındaki artıştır. İkinci el araç stoku şirketi büyük finansal kayıplarla karşı karşıya getirebilir; çünkü araçlar satılmadığı sürece şirkete kaynak

yaratılamamakta, dolayısıyla bu kaynak atıl olarak beklemektedir. Ayrıca her geçen gün durduğu yerde değer kaybeden ikinci el araçlar şirkete zarar kaynağı olmaktadır. Bu durumun üstesinden gelmeye çalışan şirket yöneticileri, satamadıkları araçları değerlendirmenin yollarını şirketin kısa süreli araç kiralama iş kolunda aramaya başlamışlardır (B firması operasyon danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme). Kısa süreli araç kiralama birimlerinden yeni projeler üretmeleri ve yeni müşteriler ile anlaşmaları halinde istedikleri kadar aracın kendilerine tedarik edileceği bildirilmiştir. Bunu takiben bir ay içerisinde B firması, yurtdışı kaynaklı iki büyük broker ve yurtiçi kaynaklı bir büyük satış sonrası destek firmasıyla anlaşabileceğini bildirmiştir. Yurtdışı kaynaklı brokerler yukarıda da açıklandığı gibi sezonun yaklaşmakta olduğunu bilen ve bir an önce ellerinde hazır olarak biriken rezervasyonlara araç bulmaya çalışan firmalardır. Bu firmaların iş hacmi önceki yıllarda Z firmasının rakiplerine gitmekte olup 2009 yılında araç bulamadıkları için Z firmasına yönelmişlerdir (B firması satış danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme). Bu firmalar çok düşük fiyatlar ile araç kiraladıkları için üst yönetim krizden önceki dönemlerde fiyatların aşağı çekilmesi çekincesiyle hiçbir broker ile çalışmaya sıcak bakmamıştır. Fakat bu dönemde eldeki araçların işler hale getirilmesi önem kazandığı için hızla proje üretilmesi gerekmiş ve rakiplerden araç bulamayan brokerler bu dönem için önemli birer talep kaynağı yaratmışlardır. Kısa süreli araç kiralama ekibi ise bu işe proje bazında yaklaşmış, satışlar, maliyet, gerekli insan ve araç kaynağını hesaplayarak üst yönetime sunmuştur. Kabul gören proje sonunda ikinci elde bu dönemde satılamayan 300 kadar araç kiralanmış ve her bir araç maliyet merkezi halinden kar merkezi haline getirilmiştir. Bu girişime ek olarak firmaların filolarına ve bireylere yol yardım hizmeti veren büyük bir firma ile daha anlaşılması, 100'den fazla araç da burada kiralanma şansı yakalanmıştır. Bu dönemde B firmasının filosunun toplam 400'den az araç ile hizmet verdiği düşünüldüğünde filonun kısa bir süre içerisinde ikiye katlandığı görülmektedir. Ayrıca bu anlaşmanın sonucunda 2010 yılında da talebin doğrudan Z firmasına gelmesi yönünde anlaşma sağlanmış, dolayısıyla diğer firmalar krizden çıktıklarında önemli bir iş hacmi onların ellerinden alınmıştır.

Şirketin büyüyen araç kiralama birimleri özellikle 2009 yılı ikinci çeyreğinden başlayarak yeni müşteri kesimlerine de nüfuz etme imkanı yakalamışlardır. IMF toplantısı, fuar organizasyonları, büyük şirket toplantıları, yıllık gezi toplantıları gibi

kısa zaman dilimlerinde çok yüksek adette ve aynı özelliklerde araç talebi yaşanan dönemlerde kriz öncesinde şirketin rakipleri ve ufak firmalar dışarıdan ucuz fiyat ile araç toplayarak bu işlerin büyük kısmını alabilmişlerdir. Ancak kriz sonrasında bu firmaların silinmesi ve toplu işleri üstlenebilecek büyük firmalardan bazılarının küçülüp bazılarının da araç bulamaması sonucunda Z firması toplu işlerin de tedarikçiliğini yapmaya başlamıştır. Filolara alınan araçlar gruplar halinde birbiriyle aynı özellikte ve yüksek adette olduklarından araç tedarikinde sıkıntı yaşanmamaya başlanmıştır. Araç kiralama işinde önemli noktalardan birisi de kapasite kullanım oranıdır. Büyük toplu işlerde araçların kirada kaldıkları süre içerisinde getirileri yüksek olmakta, ancak tamamına yakınının dönüş tarihi aynı gün olduğu için iş bitiminde bir anda firmaya çok yüksek adette araç dönüşü olmakta ve bu araçların tekrar kiraya verilerek kapasite kullanımının artırılması zaman aldığı için araçlar kirada kazandıkları ciroyu iş sonrasında yatarak eritmektedir (B firması satış ve operasyon müdürü, 22.02.2010 tarihli görüşme). Ancak örgütün büyüklüğü, ikinci el biriminde stokta araçlarının olması, dışarıdan kiralama kabiliyetine ve yüksek miktarda kiralama yaptığı için pazarlık gücüne sahip olması, ayrıca uzun dönemli kiralamadan dönen araçların oluşturduğu bir araç havuzunun olması çok adette aracın kısa zaman dilimlerinde çalıştığı toplu işlerde esnek bir şekilde araç kiralama filusunun büyüüp küçülmesine olanak sağlamıştır. Bunun sonucunda da pazardan daha fazla pay almış, rakipleri küçülürken kendisi büyümüş ve rakiplerine geri dönüşü olmayacak yeni müşteriler kazanmıştır.

Krizin başlangıç döneminde örgütün araç kiralama iş kolunda aldığı önlemler açıklanmıştır. Araç kiralama sektörünün yurtdışında krizin başlangıç ve ilerleme aşamalarında olumsuz yönde oldukça etkilendiği, bu durumun Türkiye'deki araç kiralama sektörüne ABD ve Avrupa'da olduğu kadar yansımadığından bahsedilmiştir. Türkiye'deki araç kiralama firmalarının krize giriş ve krizin yayılma aşamalarında küçülmeleri, büyük olanların büyümelerini durdurmaları, yeni araç almamaları ve küçük firmaların birçoğunun pazardan silinmesi Z firması için dış pazarı fırsatlarla dolu bir alan haline getirmiştir (Z firması araç kiralama genel müdür yardımcısı, 12.03.2010 tarihli görüşme). Bu durumu ÖTV düzenlemesinin de başlaması ile birlikte avantaja çevirmek isteyen örgüt yöneticileri, sadece iç pazarda değil, yurtdışı pazarda da büyümeyi planlamışlardır. A ve B markalarının yurtdışı ortaklığına yönelik bir teklif mektubu hazırlanmış, bu teklif mektubunda özellikle

Almanya'daki pazar için grup ile ortaklık girişiminde (Joint Venture) bulunulmak istendiği belirtilmiştir. Bu teklif mektubunda Almanya pazarının kriz nedeniyle oldukça riskli olduğu fakat bir o kadar da çekici olduğundan bahsedilmiş, bu durumun bir sonucu olarak da bu pazara ortak olarak girilmek istendiği belirtilmiştir. Özellikle B markasının lisans anlaşmasına sahip olan şirketin iflası sonrasında bu pazara B markası ile girilmek istenmiş, fakat yeterince tecrübe sahibi olunmadığı için A markasının Almanya pazarındaki bilgi birikiminden yararlanılmak istendiği belirtilmiştir. Türkiye'de her iki markanın birlikte yönetilmesinin hem maliyet merkezlerinin yönetimi hem de maliyetlerin düşürülmesi açısından çok büyük katkılar sağladığı belirtilerek Almanya pazarında da benzer bir yapının kurulmak istendiği, A ve B firmalarının işgücünün birlikte kullanılmasının verimliliği arttıracığı belirtilmiştir. Bu ortaklık teklifinde Z firmasının yurtdışı gruba karşı öne sürdüğü bazı temel şartlar da bulunmaktadır (Ortaklık Teklif Mektubu, 01.07.2009):

- Almanya A ve B markaları iş kolunun toplamında % 50 oranında ortaklık payı,
- Hisselerin satın alınması,
- Sermaye artırımı metodu ile büyüme,
- F1 markası örneğinde olduğu gibi holdingin her dört yılın sonunda yöneticileri değiştirme metodunun bu ortaklıkta da uygulanmasıdır.

Krize giriş döneminde maliyetlerini düşürmeye çalışan, yeni araç alımlarını ve yeni yatırımları durduran, personellerinin önemli bir oranını işten çıkartan örgütün krizden çıkış evresinde yurtdışında büyümeyi bile planladığı görülmektedir. Ayrıca yurtdışındaki, iş ortaklarına karşı şartlar öne sürebilmesi de krizden daha kuvvetli çıktığını ve yurtdışı tarafında karşı kriz öncesine oranla daha güçlü hale geldiğini göstermektedir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Bu araştırmanın temel amacı, ülkemiz otomotiv sektörünün en büyük firmalarından birisi olan Z firmasının 2008 küresel finans krizinin etkilediği ülkemiz ekonomisinde krizin etkilerinin başladığı, yayılma gösterdiği ve krizden çıkıldığı dönemlerdeki tepki veriş biçimlerinin ortaya koyulmasıdır. Örgüt ve Kriz yazınları ile temel alan bu çalışmada örgütün davranış biçimi, çevreyi algılayış ve çevredeki değişiklikleri tanımlayış biçimleri, yöneticilerinin davranış biçimleri ve kriz sonrasında örgütün bir bütün olarak geldiği konum incelenmiştir. Araştırmada vaka çalışması (örnek olay) yöntemi kullanılmış, örgütün farklı birimlerindeki çalışanlar ve üst düzey yöneticiler ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Mülakatlardan elde edilen bulgular, örgütün raporları, üst yönetimin toplantı sunumları, holdingden gelen raporlar ve video konferans raporları ile birleştirilerek verilerin doğruluğu ve geçerliliği sınanmıştır. Mülakat yapılan kişilerin araştırma sorularına verdikleri yanıtların birbiriyle aynı olmaya başladığı noktada yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşıldığı görülerek mülakatlar tamamlanmıştır. Örgüt Kuramları ve Kriz yazınları ile beslenen çalışmada, bulgular her iki yazının sağladığı bakış açıları ile değerlendirilmiştir. Örgütün krize tepki veriş biçimleri, kriz dönemini yazında da aktarıldığı şekliyle üç evrede açıklanmıştır. Bu evreler krize giriş dönemi (kriz öncesi dönem), krizin yayılma dönemi (akut evre) ve krizden çıkış evrelerdir.

Örgütün her üç dönemde de krize farklı tepki veriş biçimleri olduğu görülmüştür. Krizin başlangıç evresinde firma çevresini algılamaya çalışmış ve üst yönetim tarafından çevredeki değişikliklerin firmanın yakın geleceği üzerindeki etkileri tanımlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca korunmacı bir tutum içerisinde örgütün finansal açıdan güçlendirilmesi hedeflenerek belirli önlemler alınmıştır. Krizin yayılma döneminde, örgütün bağlı olduğu holding bünyesinde geniş tasarruf uygulamaları gündeme alınmış ve hiyerarşik yapıda holding'den şirketlere doğru bir yayılım sergilemiştir. Örgüt personel sayısını azaltmış, durdurulmasının örgüt açısından yararlı olacağını düşünüldüğü harcamalar ve yatırımlar kısılmış, verimliliğin artırılmasına çalışılarak krizin en yoğun olduğu dönemin atlatılması hedeflenmiştir.

Krizin iç talebi sürekli daraltması üzerine devlet ÖTV oranlarında düzenlemeye gitmiş, bu düzenleme ile birlikte sektörün bütününde bir canlanma görülmüştür. Örgüt de dış çevresindeki – bu defa olumlu – değişimi kendisine fırsatlar yaratmada kullanmıştır. Birden fazla otomobil tedarikçisi ile çalışıyor olmasının avantajlarını kullanmış, araç satış kısmında kar payını yükseltirken araç kiralama birimlerinde filolarını genişletmiş ve büyürken maliyetlerini düşürmenin yollarını bulmuştur. Bu sayede krizden güçlenerek, büyüyerek ve verimliliği artarak çıkan örgüt, 2009 yılını yüksek satış ve karlılık rakamları ile kapatmayı başarmıştır.

Örgütün geçirdiği kriz dönemi yazın incelemesi sonucunda elde edilen bilgiler ışığında değerlendirildiğinde, öncelikle krizin işletme dışı unsurlardan meydana geldiği anlaşılmaktadır. İşletme normal faaliyetlerine devam ederken, ABD'deki mortgage kökenli krizin finans krizine dönüşmesi sonucunda dünyanın birçok ülkesini derinden etkileyen ve küreselleşen finans krizi, ülkemiz ekonomisini de etkilemiştir. İç pazarda talep daralması, sermaye girişlerinin zayıflaması ve dış pazarın da olumsuz etkilenmesi sonucunda dış pazara satışların azalmasıyla birlikte ülkemiz otomotiv sektörü krizden önemli ölçüde etkilenmiş, bu etkilenmenin yansımaları incelenen firmayı da içine almıştır.

Örgütün kriz öncesi, kriz dönemi ve krizden çıkış aşamalarında uyguladığı önlemler, yeni düzenlemeler ve iş yapış şekilleri göz önüne alındığında başlangıçta korunmacı bir yaklaşım sergilediği, iş hacmi tekrar normale döndüğünde ise büyüme ve farklılaşma odaklı bir strateji izlediği görülmektedir. Krizin ilk etkilerinin görülmeye başladığı evrede örgüt çevresindeki değişimleri daha yakından izlemeye başlamış, üst yönetim bu değişimlerin örgütün mevcut konumu üzerinde yaratabileceği olumsuzlukları değerlendirmiş ve en hızlı alınabilecek finansal önlemlere öncelik verilmiştir.

Krizin yaygınlaştığı aşamada önlemler genişletilirken beraberinde küçülme yoluna gidilmiş ve işten çıkarmalar gerçekleşmiştir. İş birimleri hiyerarşik yapıda yukarıdan aşağıya doğru sağlayabildikleri her noktada en üst seviyede tasarruf etmeye yönlendirilmiş ve örgütün likiditesi korunmaya çalışılmıştır.

Krizden çıkış döneminde ise örgüt satışlarını arttırma, pazarda kriz nedeniyle oluşan fırsatları değerlendirme ve büyüme stratejisine yönelmiştir. Boşalan pazar dilimlerine nüfuz edilmeye başlanmış, yurtdışı kaynaklı talebe yanıt verilmiş, araç kiralama

filoları genişletilmiş ve farklı markalardan araçlar alınarak çeşitlendirilmiştir. Krizden çıkış döneminde de örgüt tasarruf politikalarından vazgeçmemiş, kriz döneminde işten çıkarılan insan kaynağı işe alınmamıştır. Operasyonel giderlerini düşüren şirket, satışlarını ve satış karlılığını yaptığı stratejik seçimlerle arttırmış ve 2009 yılı sonunda pazarda kriz öncesine göre daha kuvvetli bir duruma gelmiştir.

Kriz yazınında, krizlerin ortak özellikleri olarak örgütlerin varlıklarını tehdit ettikleri, zaman baskısı altında hızlı karar alınması gereken dönemler oldukları, geniş paydaş kitlesi üzerinde etkili oldukları, neden ve etkilerin açık olmadığı yüksek belirsizlik ortamı yarattıkları belirtilmektedir (Akat, Budak ve Budak, 1999, s.335). Araştırma bulguları da yazında değinilen özellikler ile paralellik göstermektedir. 2008 küresel finans krizi tüm dünyayı etkisi altına almış, inceleme konusu örgüt için hızlı bir şekilde karar alınması gereken dönemler meydana getirmiş, borçları nedeniyle varlığını tehdit edici etki yaratmış ve geleceğin tam olarak kestirilemediği belirsizlik ortamının doğmasına neden olmuştur.

Yazında ayrıca kriz dönemlerinde az sayıda örgütün krize hazırlıklı olduğu belirtilmekte ve örgütler krize karşı gösterdikleri tepkiler doğrultusunda gruplanmaktadır (Mitroff ve Anagnos, 2000, s.140). Araştırma bulguları, incelenen örgütün yazında aktarılan örgüt gruplarından “Kriz Önceden Hazır” olan gruba dâhil olduğunu göstermektedir. Bu durumun iki gerekçesi vardır. Bu gerekçelerden ilki, örgütün krizin yaklaşmakta olduğunu ve yakın gelecekte kendisini de etkileyeceğini sezerek sorumluluğu kabul etmesidir. 2008 yılının son çeyreğindeki toplantılarda kriz üzerine tartışmaların yoğunlaşması ve neler yapılabileceğinin konuşulmaya başlanması da bu durumu doğrulamaktadır. İkinci gerekçe ise örgütün ve bağlı olduğu holdingin kriz komiteleri kurarak her birimde alınacak önlemleri ve uygulamaları görev paylaşımı yaparak alt birimlerine dağıtmasıdır. Bu da örgütün sistematik bir biçimde planlama yaparak eyleme geçtiğinin bir göstergesidir.

Kriz yazınında krizlerin genellikle üç aşamadan oluştuğu, bu aşamaların “ilk belirtiler aşaması”, “yayılma (akut)” aşaması ve “çözüm” aşamaları olduğu aktarılmaktadır (Fink, 1986, s.20). Krizin başlangıcında verdiği sinyallerin (prodrome) çok belirgin olmayabileceği ve örgütlerin bu sinyalleri algılamakta zorlanabileceği (Örnek ve Aydın, 2008, s.22), bu durumun sonucunda da yayılma aşamasına geçilebileceği vurgulanmıştır. Ancak kriz sinyallerinin iyi analiz edildiği durumda örgütün krizden en az zararla kurtulabileceği de belirtilmiştir. İncelenen

örgüt, krizin ilk sinyallerini (araç satışlarının düşmesi, tüketici güven endeksinin düşmesi, otomobil satın alma eğiliminin olumsuz etkilenmesi, faiz oranlarındaki artışlar) algılamış, bu durumun yakın gelecekte satışları üzerinde yaratabileceği etkileri düşünerek bu etkilerden kurtulmanın çarelerini aramaya başlamıştır. Krizin başlangıç aşamasındaki önlemler de algılanan sinyallerin bertaraf edilmeye çalışıldığının birer göstergesidir. Kriz yayılma aşamasına geldiğinde tüm otomotiv pazarını etkisi altına almış, fakat örgüt krizin başlangıcından itibaren aldığı önlemler ile bu dönemi büyük zarar görmeden atlatabilmiştir.

Kriz yazınında, kriz yönetimi sürecinin, evreli ve sistematik bir yaklaşımla incelenebileceği belirtilmiştir (Mitroff ve Pearson, 1993, s.21). Bu evreler sırasıyla kriz sinyallerinin izlenmesi, krize hazırlıklı olunması ya da gereken önlemlerin alınması, oluşmuş ve oluşabilecek kayıpların denetim altına alınması ya da hasarın sınırlanması, iyileşme için gereken faaliyetlerin yapılması ve son evrede öğrenmenin sağlanmasıdır.İncelenen örgütün de bu sistematığı izlediği görülmektedir. Kriz sinyalleri yorumlanmış, alınabilecek önlemler hem örgütün kendi düzenlemeleri ile hem de Holding’den gelen önlem tavsiyelele ile iş birimlerine yayılmış, oluşabilecek kayıplar engellenmeye çalışılmıştır. Bunun yanında pazardaki fırsatlar değerlendirilerek iyileşme sağlanmıştır. Ayrıca 2001 krizinden elde edilen deneyimlerin de bu kriz döneminde kullanıldığı görülmektedir.

Kriz yazınında, bir kriz planının kendi içinde tutarlı dört temel unsurdan oluştuğu belirtilmiştir. “İlk olarak genel ve özel zayıf noktaların tanımlanması gerekir (Lerbinger, 1997). İkinci olarak ana paydaşların tanımlanması gerekmektedir (Gonzalez-Herrero ve Pratt, 1996). Üçüncü olarak ekip üyelerinin belirlenmesi (Nudell ve Antokol, 1988), sonrasında da iletişim kanallarının tanımlanması gerekmektedir (Fearn-Banks, 2002).” (Pang ve diğ., 2006, s.374). Araştırmanın bulguları, örgütün kriz planını sistematik bir biçimde uyguladığını göstermektedir. Üst yönetim ve birim müdürlerinin katıldıkları toplantılarda örgütün zayıf noktaları belirlenmiş, kriz komiteleri kurulmuş ve iletişim kanalları tanımlanmıştır.

Seegar ve diğ. (2003, s.171) örgütün “resmi otorite ve kontrol sembolü” olarak CEO’nun veya genel müdürün kriz durumunda en güvenilir konuşmacı olacağını vurgulamışlardır. Araştırmanın bulguları, kriz döneminde örgütün iç iletişimde üst yönetimin doğrudan konuşmacı olarak kullanılmasının yaratacağı olumlu etkiden yararlandığını göstermektedir. Haftalık değerlendirme toplantılarında, iş neticeleri

değerlendirme video konferanslarında tüm çalışanların katılımı ile kriz, krizde yapılabilecekler ve olası olumsuz etkiler (örneğin maaş zamlarının durdurulması, yönetici maaşlarından kesintiler yapılması, çalışanların işten çıkarılması, yeni araç alımlarının durdurulması gibi) tüm çalışanlar ile aynı anda ve doğrudan en üst yönetici tarafından paylaşılmış, bu durum şirkette oluşması muhtemel olumsuz havayı ortadan kaldırmada etkili olmuştur.

Cener (2003, s.10) kriz yönetiminin temel özelliklerini sıralarken özellikle kriz yönetiminin, örgütün faaliyetlerini yerine getirmesini zorlaştırabilecek ve imkânsız hale getirebilecek nitelikteki olaylarla ilgili olduğunu, ancak kriz yönetiminin de farklı bir yapı değil sadece stratejik yönetimin özel bir şekli olduğunu vurgulamaktadır. Gerçekten de örgüt kriz döneminde varlığını tehdit eden ve faaliyetlerini yerine getirmesini zorlaştırabilecek unsurları ortadan kaldırarak (örneğin araç işletme giderlerinin düşürülmesi, ÖTV düzenlemesinin yarattığı olumlu etkiyi araç kiralamada bir avantaja çevirmesi, yeni pazarlara girmesi gibi) başarılı bir şekilde uygulamış ve Grove'un (1997, s.33) stratejik dönüş noktası" olarak ifade ettiği Şekil 2.4'de belirtilen "dönüm / kırılma noktası" (turning point) ya da "kriz noktası"ndan başarıyla çıkarak pazarda yükselmeyi başarmıştır.

Örgütün kriz dönemindeki davranışları kriz yazını ile açıklanabildiği gibi, örgüt kuramları çerçevesinden de açıklanabilmektedir. Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı "çevre" denildiğinde teknolojik ve ekonomik bir çevre algılar; bu çevrede örgütsel yapıyı biçimleyen teknolojik etmenler ve piyasa koşulları söz konusudur. Böylesi bir çevre örgüt için belirsizlik kaynağı oluşturmaktadır (Sargut ve Özen, 2007, s.23). Kuramın çevreyi, tanımlayış biçimi, örgüt-çevre ilişkisine dair yaklaşımını da biçimlendirmektedir. Koşul Bağımlılık Kuramı'na göre örgütsel başarının temel kistası çevreye uyumlu yapısal tasarıma ulaşmaktır. Örgüt çevreyi etkileyemez, sadece çevredeki değişiklikleri saptayarak ona göre tasarımında değişiklikler yapar ve böylece çevreye uyum sağlayarak hayatta kalır (Sargut ve Özen, 2007, s.22). Çevre, örgütün dışında ve örgütten bağımsız olarak var olmaktadır; örgütün yöneticilerine biçilen rol ise çevreye uyumlu yapıyı tasarlamaktır. İnceleme konusu örgüt analiz edildiğinde, kriz dönemine girilirken çevresinde belirli değişimler yaşandığı görülmektedir. İç pazarda otomotiv satışları düşüş göstermekte, kredi bulunabilirliği azalmakta, dış pazardaki çöküntü iç pazardan daha kuvvetli olduğu için ihracat olanakları azalmakta, alacakların tahsilatı zorlaşmakta, kurların

yükseleceği öngörülmekte ve döviz cinsi borçlar bulunmaktadır. Bu çevre içerisinde örgütün varlığını mevcut işleyiş biçimiyle devam ettirebilmesi zorlaşmaktadır. Bu durumun üstesinden gelebilmek adına örgüt üst yönetimi hızlı bir şekilde bir dizi önlem alma gereği duymuştur. Bu önlemler ilk aşamada örgütün dış çevresi içerisinde varlığını koruyabilmesi için gerekli önlemlerden oluşmuştur. Kriz derinleştikçe örgüt içyapısında da değişikliğe gitmiş ve küçülmüştür. Dışarıdaki kaynaklar azalırken içeride de mümkün olduğunca az kaynak tüketen bir yapı tasarlanmaya çalışılmış, kısaca içyapı dış çevreye uyumu hale getirilmeye çalışılmıştır. Bu açıdan bakıldığında kuramın örgütün birincil tepkilerini oldukça iyi açıkladığı görülmektedir.

Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı, değişme sürecinde eyleyene ya da aktöre hiçbir öncelik vermemektedir. Kurama göre yapısal değişme koşul bağımlılıktaki değişmeye bir tepki olarak oluşur ve çevreye uyumsuzluğun neden olduğu düşük performansın oluşturduğu geribildirim ile tetiklenir (Donaldson, 2001, s.12). Dolayısıyla bu yaklaşım bireyin eyleme geçerek çevresini değiştirebileceği görüşünü kabul etmemektedir. Ancak örgütün üst düzey yöneticilerinin kriz döneminde aldıkları kararların çoğu çevredeki avantajları iyi analiz edip örgütün stratejik manevralarla daha güçlü konuma gelmesini sağlamıştır. Aynı zamanda kriz döneminde özellikle genel müdür yardımcıları ve genel müdürün yaptığı sunumlar, konuşmalar çalışanlar üzerinde çok etkili olmuştur. Bu durumu B firması satış danışmanı “Genel müdürün vizyoner görüşü ve doğru analiz ederek kısa zamanda harekete geçmesi şirketin varlığını korumada oldukça etkili olmuştur” ifadeleriyle açıklamaktadır. Yöneticilerin kişisel ilişkileri ve yetkinlikleri de kriz döneminde şirketin sağlıklı bir şekilde yola devam edebilmesinde etkili olmuştur. Araç kiralama genel müdür yardımcısı (12.03.2010 tarihli görüşme), özellikle kriz dönemindeki araç kiralama birimlerinin fiyatlandırma stratejisi hakkındaki ifadeleriyle bu durumu netleştirmektedir:

Tüm firmalar talep azalınca fiyat düşürmeye başlar. Ancak anlamadıkları bir şey var ki fiyat düşürmenin sonu yoktur ve sadece maliyetler seviyesine ininceye kadar devam ettirilebilir. Önemli olan kaliteli hizmet sunmak ve öteki firmalardan daha fazla katma değer sunduğunu iyi anlatabilmektir.

demmiştir. Yine krizin başlangıcında şirketin genel müdürünün üst düzey yöneticiler ile yaptığı toplantıda şirketin kredilerini hızlı bir şekilde yapılandırmaları gerektiğini,

bunu yapabilmek için alacakların mümkün olduğunca hızlı tahsil edilip kredi kapatmada kaynak yaratılması gerektiğini ve mevcut kredilerin vadelerinin faiz oranlarını sabitleyerek uzatılması gerektiğini bildirmesi, kişisel yetkinlikleri ile çevreyi iyi analiz etmesi ve altında çalışan yöneticilerden daha ileride ve bütünü gören bakış açısına sahip olduğunu göstermektedir. O dönemde alınan kararların tümünde genel müdürün yönlendirmelerinin etkisi büyüktür (B firması operasyon danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme). Bu noktada kuramın eleştirilere neden olan unsurlarından katı belirlenimcilik unsuru doğrulanmaktadır. Söz konusu katı belirlenimcilik insan eylemini ya da eyleyeni yok saymakta ve bu anlayışla yapı aktörlerini akıllıca programlanmış otomatlara dönüştürmektedir (Sewell, 1992, s.2). Sargut (2007, s.35) da makalesinde “Weick (2001) eyleyene ilişkin bu edilgen yaklaşıma karşı çıkar. Yazara göre örgütler ve bireyler çevrelerini yeniden yaratmaktadırlar. Bu çerçevede Weick, eyleyenin ya da aktörün yaratıcı katkısını savunan kesime katılmaktadır” şeklinde özetlemiştir. Stratejik seçim kavramının örgütün aktörlerinin kriz dönemindeki düşünüş ve hareket biçimlerini daha iyi açıkladığı görülmektedir. Koşul Bağımlılık Kuramı ile stratejik seçim görüşü arasında bir köprü kurularak, kaynak bağımlılığı kuramında örgütlerin, diğer örgütlerle bağlantılar kurarak veya alanı doğrudan değiştirerek çevreyi etkileyebilecekleri vurgulanır (Üsdiken ve Leblebici, 2001). Örgütün üst düzey yöneticilerinin kriz döneminde stratejik seçimler yaparak örgütü pazarda daha etkin konuma getirmeye çalıştıkları görülmektedir. Örneğin genel müdürü 2001 yılında yaşanan kriz dönemindeki tecrübesini şirketin borçlarını kısa sürede yapılandırarak varlığını koruması bu duruma bir örnektir. Otomotiv satışları ülke çapında düşerken araç kiralama filosuna yeni araç alımlarının durdurulması, daha az sayıda aracın yenilenmesi ve mevcut araçların daha uzun süreyle kullanılmasına karar verilmesi bu dönemde örgütün yapabileceği en üst tasarruf seviyesine ulaşmasını sağlamıştır. Ayrıca krizde 0 km araç satışlarının düşmesi ile birlikte ikinci el satışlarının da düşmeye başlaması sonucunda araç kiralama genel müdür yardımcısının satılamayan araçların talebi düşmeyen araç kiralamada pazarında kullanılarak şirkete ek kaynak yaratılmasına öncülük etmesi de aktörlerin stratejik seçimleri ile fark yaratabileceklerini göstermiştir.

Örgüt kriz döneminde bağımlılıklarını çeşitli şekillerde yönetmeye çalışmıştır. Bunlardan en belirgin olanı, araç kiralama tarafındaki bağımlılıklardır. Örgüt,

pazarın yapısı gereği dışarıda bağımlılıklara sahip olduğu gibi kendi içerisinde de bağımlılıkları bulunmaktadır. Örneğin araç kiralamada potansiyel müşterilerin çoğu havayolu ulaşımını kullanan müşterilerdir (B firması satış danışmanı, 16.01.2010 tarihli görüşme). Bu müşteri bölümlerine satış gerçekleştirebilmek için havalimanlarında ofis sahibi olunması ve havayolu şirketleri ile karşılıklı satış-pazarlama işbirlikleri yapılması gerekli olmaktadır. Türkiye’de havayolu pazarının büyük bölümü az sayıda firmada toplanmıştır. Dolayısıyla bu firmalar havayollarını kullanan müşterilerin büyük kısmını kapsamaktadırlar. A firması, hem marka imajı, hem de fiyat seviyesi olarak yüksek konumlanmış bir firma olduğu için büyük bir havayolu şirketi ile anlaşma yapmıştır. Anlaştığı firmanın tüm müşterilerine yılın her döneminde farklı kampanyalar ile normal fiyatlarından çok daha uygun fiyatlar ile araç kiralama imkânı sunmaktadır. Örgütün içyapısında, B markasının lisansı 2007 yılında alındığında pazarda ikinci bir firma ile rekabet gücünün arttırılması planlanmış, fakat A ve B markalarının hitap edeceği müşteri kesimlerinin birbirinden farklı olması kararlaştırılmıştır. Bu sayede toplam pazardan daha fazla pay alınması hedeflenmiştir. B firması örgüt stratejisi gereği A firmasının anlaşmalı olduğu kurumsal müşterilerin hiçbirisine teklif sunamamakta, fakat yeni kurulduğu için de A firmasının büyüme hızından daha büyük bir hızda büyümesi beklenmektedir. Bu duruma bir çıkış yolu olarak A firması gibi havayolu firmalarından birisiyle iş ortaklığı yapma yoluna gitme kararı almıştır. Büyük bir havayolu firması ile anlaşması mümkün olmadığı için de kendisi gibi daha uygun fiyatlı konumlanan orta büyüklükte bir firma ile anlaşmıştır. Kriz döneminde B markasının satışlarının %35’i bu firmayı kullanarak uçan müşterilerden elde edilmiştir. Dolayısıyla firma açısından önemi büyüktür. Koşul Bağımlılık Kuram’ında örgütler değişen çevre şartlarına uyumlu yapısal tasarıma ulaşarak hayatta kalabilirlerken, Kaynak Bağımlılığı Kuramı örgütlerin kaynak bağımlılıklarını ve örgüt içi- örgütler arası bağımlılıkları iyi yöneterek ayakta kalabileceklerini vurgulamaktadır. Bu bağımlılık durumu da, Kaynak Bağımlılığı Kuramı’nın çevreyi örgütün bağımlılık kaynağı olarak tanımladığı önermesiyle açıklanabilmektedir.

Kaynak Bağımlılığı Kuramı’nda örgütün çevresi kaynaklarını elde ettiği bir çevre olmakla birlikte aynı zamanda bağımlılıklarını da yaratan bir çevredir. Çevresini örgüt için önemli hale getiren, kaynak temin etmek için kurulan ilişkilerin bir bağımlılık hali yaratabilmesindedir (Pfeffer ve Salancik, 1978, s.43). Örgütün

çevreyle ilişkilerinde bağımlılık esasen iki duruma ayrılmaktadır. Bunlardan ilki, başka bir örgüt veya çevresel unsurla (örneğin bir bireysel müşteriyle) alışverişin veya alışverişe konu olan kaynağın örgüt için ne denli önemli olduğudur. Kaynağın veya alışverişin (örneğin örgütün ürettiği bir ürünün bir müşteri tarafından satın alınması) taşıdığı önemin de birbirinden tam olarak bağımsız olmayan iki belirleyicisi vardır. Bunlar, alışverişin örgütün girdi veya çıktıları içerisindeki payı ve söz konusu kaynağın örgütün faaliyetlerini sürdürmesi açısından ne denli elzem olduğudur (Üsdiken, 2007, s.85). Bağımlılığa yol açan ikinci durum da, bir kaynağı temin edebilmek için seçeneklerin sınırlı olmasıdır. Çevrede kaynağı elinde veya denetimi altında bulunduran, ulaşılabilir örgüt, grup veya birey sayısı azsa bağımlılık artar. Ancak bağımlılığın doğması için her iki durumun da var olması gerekir. Kaynağın önemli olması veya kaynağı sağlayanların sayıca az olması tek başına bağımlılık yaratmaz (Pfeffer ve Salancik, 1978, s.51-52).

Havayolu firmaları arasında Türkiye’de çok noktaya uçan başka firma olmaması, havayolu müşterilerinin ise araç kiralama pazarındaki firmaların temel yaşam kaynağı olması her iki havayolu şirketini Z firmasının markaları açısından önemli bağımlılık unsurları haline getirmiştir. Örgüt bu bağımlılıklarını yönetebilmek için araç kiralama iş kolundaki her iki firması için de havayolu şirketlerinden birisi ile anlaşma yoluna gitmiştir. A markası ve B markası havayolu firmaları ile anlaşmalar sağlamış, bu anlaşmalar çerçevesinde ortak satış ve pazarlama kampanyaları yürütülmüştür. Havalimanlarındaki ofislerde anlaşılan havayolunun müşterilerine araç kiralamada indirimli fiyatlardan faydalanma imkânı sunulmuş, uçaklar daha havadayken inilecek havalimanında araç kiralamak isterler ise araçlarının kendilerine özel indirimli olduğunu belirten anonslar yapılmıştır.

Örgüt Kuramları örgütlerin çevreyle ilişkilerinde başvurabilecekleri yolları farklı tanımlamaktadırlar. Örgütlerin çevreyle ilişkileri konusunda başvurabilecekleri bir yol, çevreyi veri olarak alıp kendilerini bu duruma uydurmaya çalışmalarıdır. İkinci yolsa çevreyi, örgütün çıkarlarına ve imkânlarına uyduracak şekilde değiştirmeye yönelmektir (Pfeffer ve Salancik, 1978, s.106). Böyle iki yönlü bir etkileşim anlayışıyla çevre, örgütlerin hem uyum gösterme, hem de kendi çıkarları doğrultusunda etkileme çabalarıyla oluşmuş bir ortam olarak görülür. İki yöndeki çabanın içinde de örgütlerin başvurabilecekleri değişik hareket tarzları vardır. Bunlardan hangilerine yönelineceği örgütün karşı karşıya bulunduğu bağımlılıkların

şekline ve derecesine bağlıdır (Üsdiken, 2007, s.89). Araştırmanın bulguları da kuramın ortaya koyduğu kabuller ile örtüşmektedir. Örgüt, kriz döneminde bir taraftan dış çevreye uyum sağlamaya çalışmış (örneğin mali yapısını kuvvetlendirmiş, insan kaynaklarını azaltmış, borçlarını yapılandırıp alacaklarını tahsil etmeye çalışmış ve verimliliğini arttırmıştır), bir taraftan da dış çevre içerisinde kuvvetlenerek çevreyi şekillendirici faaliyetler (örneğin fiyatların düşürülmemesi, talebin kendisine yönelmesini sağlayıcı şekilde araçların arttırılması, büyüme ve kaliteli hizmet sunulduğunun tutundurma faaliyetlerinde kullanılması gibi) yürütmüştür. Örgüt yöneticileri dış çevredeki her fırsatı krizden sıyrılma ve büyüme amaçlı değerlendirmeye çalışmışlardır.

Örgütün kriz döneminde temel olarak aşağıdaki stratejileri izlediği görülmektedir:

- 1.Krize girişte maliyetlerin düşürülmesi ve tasarrufun odağa alınması,
- 2.Gereksiz olduğu düşünülen personelden uzaklaşılması,
- 3.Borçların yapılandırılması, alacakların tahsil edilmesi,
- 4.Karlılığı yüksek müşterilere yönelinmesi, karsız müşterilerden uzaklaşılması,
- 5.Pazarda doğan fırsatların değerlendirilerek rakiplerin müşterilerinin kazanılması,
- 6.Yeni iş alanlarına girilerek hizmet sunulan müşteri kesimi sayısının arttırılması,
- 7.Örgüt için hayati öneme sahip işbirliklerine daha fazla önem verilmesi,
- 8.Yurtdışı talebe yönelilerek kriz döneminde rakiplerin veremedikleri hizmeti verip onlar toparlanmadan pazara brokılar, tur operatörleri ve büyük acenteler kanalıyla yerleşilmesi
- 9.ÖTV düzenlemesinin karlılığı arttırıcı maliyetleri azaltıcı yönde örgüt lehine kullanılması,
- 10.Stratejik iş ortakları ile daha kapsamlı kampanyalar yapılması, sadece satışta değil operasyonda da birlikte hareket edilmeye başlanması,
- 11.Şirketin, faaliyet gösterilen araç satış ve araç kiralama pazarlarının büyüme hızlarından daha yüksek büyüme sağlaması

Yazın incelemesi bölümünde Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nda örgütlerin normalden daha zorlayıcı ortamlarda örgütü bağımlı ve göreceli olarak güçsüz kılan koşulların

üstüne gidecek daha büyük adımların atılması gerektiği belirtilmektedir. Pfeffer ve Salancik (1978, s.108-110) bu tür adımları örgütün bağımlılıklarının yapısını değiştirme, örgütler arası eşgüdümü artırma ve çevrenin şekillenişinde siyaset ve kamu kuruluşlarını etkileme olarak açıklamışlardır. Bu çabalar örgütün bağımlılıklarının yapısını değiştirmeye çalıştığının ve örgütler arası eşgüdümü arttırmaya çalıştığının birer göstergesidir.

Örgüt kriz döneminden çıkışta büyüme göstermiş, hem araç satış hem de araç kiralama pazarlarında daha etkin konuma gelmiştir. Bu durum incelendiğinde pazardan silinen örgütlerin oldukça büyük bir alanı boşalttığı görülmektedir. Örgütün araç kiralama genel müdür yardımcısı (12.03.2010 tarihli görüşme), firmanın araç kiralama pazarında kriz döneminden güçlenerek çıkabilmesinin ve büyümesinin ardında dört temel unsurun etkisini gösterdiğini belirtmiştir:

1. Tüketici eğilimlerindeki değişim sonucunda Türkiye araç kiralama pazarının yurtdışı kaynaklı talebinin artması,
2. Örgütün rakiplerinin birçoğunun kriz döneminde küçülmesi, bazılarının pazardan tamamen silinmesi, büyük rakiplerin ise büyümelerini durdurarak yeni araç alımlarını kesmeleri,
3. ÖTV indirimi döneminde hızlı davranılarak yüksek adetlerde yeni araçların çok uygun maliyetlerle filolara katılması ve sub-lease yönteminin kullanımıyla kar marjının kriz öncesi döneme göre arttırılması,
4. Kriz öncesi döneme göre maliyetlerini çok yüksek oranda düşüren ve tasarrufu odağına yerleştiren şirketin aynı zamanda iş hacmini daha karlı operasyonlarla büyütmesi sonucunda yılsonunda karlılığının çok yüksek oranda artmasıdır.

Bu görüşlerin örgüt kuramlarından Örgütsel Ekoloji Kuramı'nın bazı önermeleri ile de örtüşmekte olduğu görülmektedir. Örgütsel Ekoloji Kuramı çevreyi Yapısal Koşul Bağımlılık kuramından farklı bir biçimde tanımlamaktadır. Kurama göre çevre temelde, benzer ürünleri üreten ve bu nedenle benzer kaynaklar için rekabet eden birbirlerinden yalıtılmış örgütlerden oluşan ekonomik bir çevredir (Sargut ve Özen, 2007, s.23). Yine Örgütsel Ekoloji Kuramı'na göre örgütlerin kaderi çevreleri tarafından tayin edilir. Örgütlerin hayatta kalmaları onların eylemlerinin sonucu değildir. Örgütler çevresel koşullar tarafından seçilebilirler ya da ayıklanabilirler

(Sargut ve Özen, 2007, s.24). Bu açıdan bakıldığında inceleme konusu örgütün faaliyet gösterdiği pazarda kriz dönemini atlatıp büyümesindeki önemli unsurlardan birinin gerçekten de örgütün dış çevresindeki değişimlerden birisi olduğu görülmektedir. Devlet iç piyasası daralan, dış piyasaların da daralmasıyla birlikte ihracat hacmi yine daralan ekonomiyi canlandırabilmek için önemli bir düzenleme getirerek ÖTV oranlarını indirmiştir. Bu değişim, örgütün tek başına yapamayacağı büyüklükte bir değişim olup örgütün yaşam şansını, büyümesini ve karlılığını doğrudan etkilen bir değişimdir. Ayrıca örgüt bir üretim örgütü olmadığı için pazardaki başarısı doğrudan satışlarının hacmi ve satışlarından elde ettiği karlılığı ile ölçülmektedir. ÖTV düzenlemesiyle birlikte iç talepte patlama yaşanmış, ana üreticilerin stokları hızla tükenmiş, ithalatçı firmaların ithal etmekte oldukları ürünler daha sevk aşamasındayken satılmaya başlanmıştır. Canlanan iç pazarda kolaylıkla ve karlılıkla satış imkânı bulan örgüt mümkün olduğunca fazla satış yapmış ve büyümüştür.

Örgütsel Ekoloji Kuramı'nın ikinci bir önermesi de yapısal durağanlık ve örgütsel değişim üzerinedir. Örgütlere atfedilen yapısal durağanlık, çeşitli örgütsel ve çevresel kısıtların değişimi engelleyici rolüne bağlanmıştır. Başka işlerde kullanılamayacak varlıklara (örneğin makine, teçhizat ve insan kaynakları) yapılan yatırımlar, yöneticilerin kısıtlı bilgi işleme ve öngörü kapasiteleri, örgüt içi güç dağılımı gibi örgütsel özellikler değişen çevreye uyum sağlamayı güçleştirici olmaktadır (Önder ve Üsdiken, 2007, s.142). Kuramda örgüt büyüklüğünün de durağanlığı arttıracığı, küçük örgütlerin değişime daha hızlı tepki verebildikleri belirtilmektedir. Önder ve Üsdiken (2007), makalelerinde bu durumu “*Hannan ve Freeman (1984;1989) daha büyük örgütlerin değişime girişme olasılıklarının daha düşük olduğunu belirtmekle birlikte, böyle bir işe kalkışıldığında başarı açısından büyük örgütlerin küçüklere kıyasla daha şanslı olmalarının beklenmesi gerektiğini de ileri sürmüşlerdir*” şeklinde açıklamaktadırlar. Büyük örgütler bu tür dönüşümleri gerçekleştirirken yaşanabilecek sorunları çözmek için daha fazla olanağa (sermaye ve bilgi gibi) sahip olacaklardır (Önder ve Üsdiken, 2007, s.143).

Örgütsel Ekoloji Kuramı'nın bir başka tezi de kaynak bölünmesi üzerinedir. Kaynak Bölünmesi kuramı, olgunlaşmış topluluklarda rekabet nedeniyle ölen genelci örgütlerin farklılaşmış kaynak tabanlarının tamamının ayakta kalan genelci örgütlerce ele geçirilememesinin yol açtığını öne sürmektedir. Genelci örgütlerin ölümleri yalnızca ayakta kalan diğer genelci örgütler için değil, uzmanlaşmış örgütler

için de birtakım kaynakları serbest bırakmaktadır (Önder ve Üsdiken, 2007, s.154). Ancak araştırma bulguları, örgütün araç kiralama pazarında büyümesinin en önemli nedenlerinden birinin pazardan yok olan büyük rakipler olduğunu göstermektedir. Pazardaki küçük örgütler bu dönemde yeterli finansal kaynağa sahip olmadıkları için ne yeni araç alımı yapabilmışler, ne de mevcut araçlarını yenileyebilmişlerdir. Bu dönemde büyüklüğün ve güçlü finansal desteğin yarattığı fırsatı değerlendiren örgüt hızlı bir şekilde boşta kalan pazar dilimlerine yerleşmeyi başarmış, kriz sonrasında da bu pazar dilimlerinde kalıcılığı sağlamıştır.

Örgütün kriz dönemine girerken yapmayı planladığı en büyük yatırımlar yeni tesis yatırımlarıdır. Bu tesisler sadece araç satış showroomları olarak kullanılabileceğı için başka işlerde kullanılmaları örgütün tüzel kişiliğı gereğı zaten imkânsızdır. Dolayısıyla bu noktalara kaynak ayırmaktansa örgüt bu yatırımları durdurup başka noktalara (örneğin kredilerin ödenmesi, araçların bakım onarımları, yeni araç alımları) kaynaklarını aktarmayı seçmiştir. Dolayısıyla yapısal durağanlığa karşı çıkabilmek adına önlem alındığı görülmektedir. Ayrıca örgütün büyük yapıda olması, değişimi başarıyla uygulamasında da etkili olmuştur. Yeterince sermaye ve insan kaynağına sahip olan örgüt, rakiplerinin zayıfladığı kriz döneminde yapısını iş hacmini küçültmeden insan kaynaklarını azaltarak değiştirebilmeyi başarmıştır. Ayrıca krizdeki fırsatları değerlendirerek yeni pazarlardan (örneğin brokerler ve toplu işler) pay alınmaya başlaması, bilgi birikimini de iyi yönettiğini göstermektedir.

7. KATKILAR VE ÖNERİLER

Bu çalışmada örgüt kuramı ve kriz olmak üzere iki farklı yazın incelemesi yapılmış olması, farklı bakış açılarından kriz döneminin değerlendirilebilmesini sağlamıştır. Örgüt yazınında, örgütlerin çevreyi tanımlayış biçimleri, yapının çevre içerisindeki önemi, farklı değişkenlerin (örneğin çevredeki değişimler, örgütün yöneticilerinin stratejik seçimleri, büyüklük, teknoloji gibi) yapı üzerindeki etkileri tanımlanmaktadır. Bu çalışmada örgüt yazınlarından Yapısal Koşul Bağımlılık ve Kaynak Bağımlılığı Kuramları örgütün kriz dönemindeki davranış biçimlerini tanımlamada birer kaynak olarak kullanılmıştır. Bunun yanında, örgütün davranış değişiminin tek bir kuram ile açıklanamaması sonucunda farklı örgüt kuramlarının birbirlerini tamamlayıcılık özelliği ön plana çıkmaktadır. Örgütün kriz döneminde sadece çevreye uyum sağlamayı değil, onu şekillendirmeyi de planlaması, bunu yaparken bağımlılıklarını en etkin şekilde yönetmeye çalışması Kaynak Bağımlılığı Kuramı'nın tezlerinin tamamlayıcı olduğunun birer göstergesidir. Ayrıca, yöneticilerin stratejik seçimleri sonucunda örgütü kriz sonrasında daha kuvvetli bir duruma taşıyabilmeleri, kriz döneminde örgüt davranışlarının sadece Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı ile açıklanamayacağını doğrulamıştır. Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramı, araştırma için bir temel oluşturmaktadır. Örgütü, çevresini, örgütün yapısını ve yapıyı etkileyen öğeleri tanımlamakta, bir başlangıç noktası oluşturmaktadır. Ancak örgütteki aktörler çevreye uyum sağlarken bir yandan da örgütün içyapısını şekillendirerek çevre içerisinde daha etkin konuma gelmesini planlamaktadırlar.

Araştırma yapılan sektörün krizden çıkmasındaki en önemli etkenlerden bir tanesinin devletin ÖTV indirimi olduğu görülmektedir. Bu indirim sayesinde araç satış firmalarının, kendilerinden bağımsız olarak ve kar paylarını düşürmeden araçların ucuzlaması sonucunda, satış kabiliyetleri artmıştır. Krize giriş ve krizin yayıldığı dönemlerde araç satın alma talebini öteleyen tüketiciler ise ÖTV indirimi ile birlikte bir anda taleplerini pazara yansıtmışlar ve bu durum özellikle büyük firmalara yüksek adetlerde satış yapabilme imkanı vermiştir. Bu durum Örgütsel Ekoloji Kuramı'nın ileri sürdüğü gibi örgütlerin hayatta kalmalarının kendi seçimlerine bağlı

olmadığı, dış unsurlar tarafından şekillendiği görüşünü desteklese de, aktörlerin ve yapının hayatta kalma üzerindeki önemi yadsınamaz.

Araştırmada Türkiye Otomotiv Sektörü içerisinde, Türkiye’de en büyük pazar payına sahip olan markaların satışını gerçekleştiren bir firmanın incelenmiş olması, diğer otomotiv firmaları için de katkılar sağlamaktadır. İncelenen firmanın tek bir iş kolunun olmaması, bir holding şirketi olması, yapısının karmaşıklığını ve bağımlılıkların birbiri içerisine geçmiş olmasına neden olmaktadır. Dış çevrede etkin hale gelmeye çalışırken bir taraftan da bağlı bulunulan holdingin yaptırımlarına uyum sağlama zorunluluğu yönetimin karmaşık bir yapıya sahip olmasına neden olmaktadır. Otomotiv sektörü, yapısı gereği kriz dönemlerinde çok hızlı etkilenen bir sektördür. Faiz oranlarının değişmesi, kriz söylemlerinin artması, geleceğin belirsizleşmesi durumlarında otomotiv sektöründeki talep ertelenebilir bir talep haline gelmektedir. Bireysel tüketicilerin yanında kurumlar da otomotiv taleplerini ertelemekte, bu da otomotiv sektöründe talep yetersizliği ve atıl kapasite ile sonuçlanmaktadır. Bu durumu aşabilmek için stok yönetiminin önemi artmaktadır. Otomotiv sektöründe araç satışı gerçekleştiren firmaların özellikle kriz dönemlerine işletme sermayesi ihtiyaçlarını kontrol altında tutabilmeleri için stoklarını talep doğrultusunda yönetmeleri gerekmektedir.

Otomotiv sektöründen temel girdisini alan araç kiralama sektöründe ise kriz döneminde farklı unsurlar firmaları ve tüketicileri etkilemektedir. Firmaların araç kiralama taleplerini etkileyebilecek değişkenler değiştiğinde (örneğin harcamaların kısılması gerekliliği, araç kiralama müşterisi olan firmanın kendi satışlarında düşüş yaşanması, veya korunmacı bir tutum içerisine girilerek daha ucuz ulaşım imkanlarının kullanılmaya başlanması), araç kiralayan firmaların satışlarını da doğrudan etkilenmektedir. Kriz döneminde şirketin araç kiralama birimlerindeki temel talep düşüklüğü kısa ve uzun süreli firmalara yapılan kiralamaların düşmesinden kaynaklanmıştır. Bireysel tüketiciler daha küçük adetlerde alım yaptıkları için toplam talebi kurumsal tüketiciler kadar etkilememektedirler.

Bununla birlikte, yurtdışında kriz döneminde yaşanan olumsuz gelişmeler, yurtdışındaki araç kiralama talebinin ülkemize yönelmesine neden olmuştur. Bu durum incelenen firma için pazarda önemli bir fırsata dönüşmüş, büyük yapısının elverdiği ölçüde talebe cevap vererek onun kadar büyüemeyen rakiplerinden sıyrılma fırsatı bulmuştur.

Yatay bütünleşme yoluna giden firmalarda farklı iş birimlerinin bulunması kriz dönemlerinde birer avantaj olabilir. Şirket araç satış birimlerinde krizin derinleştiği dönemde karlılık sağlayamazken araç kiralama birimlerinde sağlayabilmiştir. Bunun bir sonucu olarak araç kiralama birimlerine daha çok satış baskısı yapılmış, bunun yanında iki kiralama markasının satış yapabileceği pazarlar ayrıştırılarak toplam örgüt karlılığının ve iş hacminin korunması amaçlanmıştır.

Araştırmanın araç kiralama firmaları için başka katkıları bulunmaktadır. Kriz döneminde, sadece araç kiralama işini yapan firmalar küçülmüş, talep olmasına karşın talebe yanıt verememeleri, müşterilerinin başka firmalara yönelmesine neden olmuştur. Sadece araç kiralama işini yapan firmaların kriz döneminde araç satın alamamaları veya araçlarını yenileyememeleri, maliyetlerini düşürememeleri ve bu gibi nedenlerle fiyatlarını arttırmak zorunda kalmaları da bu duruma neden olan unsurlardır. Bunun yanında arkalarında büyük araç satış firmalarının desteğini alan firmalar, araç satın alma ve araç işletme maliyetlerini düşürebildikleri için hem karlılıklarını arttırmışlar, hem de fiyatlarını belirli seviyelerde tutabildikleri için iş hacimlerini korumuşlardır. Ayrıca bu firmalar küçülen diğer firmalardan açılan pazar boşluklarına da nüfuz etme imkânını yakalayarak kriz dönemini büyüterek tamamlamışlardır. İncelenen örgüt içerisinde faaliyetlerini sürdüren A ve B markaları ile araç kiralama pazarındaki en büyük rakipleri olan firma da arkasında dünya çapında bir markanın desteğini alarak bu imkânlardan yararlanmışlardır.

İncelenen örgütün B markası, büyük şehirlerde ve merkezi bölgelerde kendi ofislerini açarak, orta ve küçük ölçekli yörelerde ise bayilikler vererek büyümeyi seçmiştir. Bu durum kriz döneminde firma için bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmiştir. Krizin derinleştiği dönemde, firmanın bayilerinden bazıları, bağlı oldukları şirketlerin finansal güçlükler içine girmesiyle birlikte kapanmıştır. Bu durum firmanın hizmet verdiği bölge sayısını azaltmış, tekrar bayilik vermesini ise zorlaştırmıştır. Kriz olmayan dönemlerde bayilik vererek büyümek hem daha az maliyetli, hem de operasyonu daha kolay olan bir büyüme yöntemidir. Fakat krizde, firmanın şubeleri üzerindeki kontrolünü azaltmış, hatta bu bölgelerden çekilmesine neden olmuştur. Bu dönemde bayi sayısının fazla olmaması firmaya bütünsel anlamda fazla güçlük yaratmasa da, sonraki dönemler için önemli dersler çıkarılmasını sağlamıştır.

Bu konuda araştırma yapmak isteyen kişilerin otomotiv sektöründe birbiri ile benzer yapıda olan birden fazla firma üzerinde inceleme yapmaları bulguları zenginleştirecek, farklı firmaların kriz dönemlerindeki eğilimlerini ortaya çıkarmada daha derin bilgiye ulaşılmasını sağlayacak ve genelleme yapılmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca, araç kiralama ve araç satış sektörlerinin finans sektöründeki değişimlerinden etkilenme biçimlerinin (örneğin faiz oranlarındaki değişimlerin araç maliyetlerini arttırması, kredi bulabilme imkanlarının araç kiralama firmalarının büyümeleri üzerindeki etkileri gibi) araştırılması da ayrı bir inceleme konusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Otomotiv sektöründeki örgütlerin kriz dönemlerini atlatabilmeleri, kendi yapılarını çok iyi tanımalarına ve bağımlılıklarını hayatta kalmanın zorlaştığı kriz dönemlerinde iyi yönetmelerine bağlıdır. İnceleme konusu örgüt, yapısının sağladığı avantajları kriz döneminde dış çevrede beliren tehlikelere karşı korunmak ve fırsatları da değerlendirmek için ustalıkla kullanmıştır. Ayrıca içyapısında yapmak istediği değişiklikleri (örneğin çalışan sayısının azaltılması, tasarruf politikalarının genişletilmesi ve kaynak maliyetlerinin düşürülmesi, atıl kapasitelerden uzaklaşarak verimliliğin arttırılması gibi) kriz döneminde yapma imkânı bulmuştur. Kriz sonrasında da bu uygulamaların devam ettirilmesi örgütün aslen bu değişiklikleri yapma eğiliminde olduğunun birer göstergesidir. Kriz dönemlerinde otomotiv şirketleri personel sayılarını azaltarak maliyetlerini düşürme yoluna gidebilmektedirler.

Otomotiv sektöründeki örgütler, sektördeki diğer örgütler ile ne denli güçlü ilişkiler kurarsa kriz dönemlerini atlatabilmeleri de o ölçüde kolaylaşmaktadır. İncelenen örgüt, araç tedarikini sağlamada başka büyük bir örgüt ile işbirliği geliştirmiş, araç kiralama birimlerinin satışlarını arttırmada ise havayolu şirketleri ile işbirlikleri geliştirmiştir. Bunun sonucunda temel satış ürünü olan otomobilin düşük maliyetle bulunabilirliği sağlanırken, satışların geliştirilmesinde havayolu firmaları ile kurulan işbirliklerinin katkısı büyük olmuştur.

8. KISITLAR

Araştırmada kapsamlı bir inceleme yapılmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle, tek örgüt üzerinden inceleme yapılmış olması sektör üzerinde kriz yönetimi açısından genelleme yapmayı zorlaştırmaktadır. Örgütün seçilme nedeni, yapısı içerisinde çok sayıda ve farklı iş birimlerini barındırması ve otomotiv sektörünün en yüksek pazar payına sahip örgütlerinden biri olmasıdır. Tek örgüt düzeyinde araştırma yapılmasının yaratacağı derinlik kaybını giderebilmek amacıyla örgütün oto satış ve oto kiralama iş birimleri birlikte incelenerek krizden etkileniş ve krize tepki veriş biçimleri arasındaki farklılıklar ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Ancak araştırmanın bulguları incelenen örgüt sayısını arttırarak genişletilip derinleştirilebilir.

Araştırmanın ikinci bir kısıtını ise örgütün oto satış birimlerinin yöneticilerinin tümü ile doğrudan görüşme yapılamamış olması oluşturmaktadır. Kriz dönemindeki uygulamalara dair bulguların geçerliliğini, bu kısıtı aşarak somutlaştırabilmek için, firma raporları, üst yönetimin sunumları, holding raporları ve örgütte çalışılan döneme dair gözlemlerden yararlanılmıştır. Üst yönetimin katılımı ile gerçekleştirilen haftalık değerlendirme toplantılarında alınan kararlar örgütün kriz döneminde çevreye ve kendi yapısına bakış açısını yansıtmaktadır.

KAYNAKLAR

- Ackoff, R.L. ve Emery, F.E.** 1972. *On Purposeful Systems*, Chicago: Adline, Atherton.
- Akat, İ., Budak, G., Budak, G.,** 1999. *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Aktan, B. ve Bodur, B.,** 2006: Oranlar Aracılığı ile Finansal Durumunuzu Nasıl Çözümlersiniz?: Küçük İşletmeler İçin bir Rehber, *Journal of Yasar University*, s.49-67.
- Aldrich, H. E. ve Mindlin S.** 1978: Uncertainty and Dependence: Two Perspectives on Environment, Karpik L. (Der.), *Organization and Environment: Theory, Issues and Reality*, ss. 149-170, London: Sage.
- Aldrich, H. E. ve Pfeffer, J.** 1976: Environments of Organizations, *Annual Review of Sociology*, c. 2, ss. 79-105.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E.** 2005. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Astley, W.G. ve van de Ven, A.H.** 1983: Central Perspectives and Debates in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly*, c.28, s.245-273.
- Baran, H.,** 2009. “İşletmelerde Kriz Yönetimi”, *Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü*, 25.10.2009 tarihinde http://www.izto.org.tr/nr/rdonlyres/7475bda1-95b7-4855-b351-9adce4362afe/4490/hitay_kriz.pdf adresinden alınmıştır.
- Başaran, İ. E.,** 1982. *Örgütsel Davranış*, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 108, Ankara, A.Ü.Basımevi.
- Blau, P. M.,** 1955. *The Dynamics f Bureaucracy*, Chicago: University of Chicago Press.
- Blau, P. M.,** 1964. *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Burnett, J. J.,** 1998: A strategic Approach to managing crises, *Public Relations Review*, Vol.24, No:4, s. 475-488.
- Burns,T. ve Stalker, G. M.,** 1994. *Management of Innovation*, New York: Oxford University Press.

- Burrell, G. ve Morgan, G., 1979.** *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London; Heinemann.
- Can, H., 1992.** *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Bas., Adım Yay., Ankara.
- Can, H., 1994.** *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi , Ankara
- Crozier, M., 1964.** *The Bureaucratic Penomenon*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Dikmen, I., 2006:** *Otomotiv Sektörü ve Rekabet*. 20.09.2009 tarihinde http://www.kalder.org.tr/genel/15kongre/sunumlar/isik_dikmen.doc adresinden alınmıştır.
- Donaldson, L., 1996.** *For Positivist Organization Theory: Proving the Hard Core*, London: Sage.
- Donaldson, L. 2001,** *The Contingency Theory of Organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Devlet Planlama Teşkilatı, 2007.** *Dokuzuncu Kalkınma Planı: Otomotiv Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara.
- Eğilmez, M., 2009.** *Küresel Finans Krizi: Piyasa Sisteminin Eleştirisi*, İstanbul, Remzi Kitabevi
- Eisenhardt, M. K., 1989:** Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Emerson, R. M., 1962:** Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, c. 27, Sayı 1, ss. 31-41.
- Erdil, O., 1994:** Belirsizlik Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Çevre, İkinci Yönetim Kongresi, D.E.Ü. İşletme Fak., Yay. No:1, Kuşadası.
- Erdoğan, B., 2006:** *Gelişmekte Olan Ülkelerde Finansal Krizler ve Finansal Kriz Modelleri* 01.02.2010 tarihinde http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00526/Bulent_Erdogan_TEZ.pdf adresinden alınmıştır.
- Fayol, H., 1949.** *General and Industrial Management*, Londra: Pitman.
- Feagin, J., Orum, A. ve Sjöberg, G. (Eds), 1991.** *A Case for Case Study*, Chapel Hill, NC, University of North Carolina Press,
- Fink, S., 1986:** Crisis Management: Planning for the Inevitable, American Management Association, New York, NY.,p.15.
- Gouldner, A., 1976.** *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, IL.: Free Press.

- Göztaş, A.**, 1997. *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*, İzmir: Ege Yayıncılık.
- Grove, A. S.**, 1997. *Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır – Bütün Şirketlerin ve Yöneticilerin Yaşayacağı Kriz Anlarını Nasıl Atlatabilirsiniz?* (Çev. Dinçkal, Ö , Lekesizalın, F.) Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Gürler, G.**, 2007: Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Durum Çalışması (Örnek Olay). <http://web.sakarya.edu.tr/~skuyucu/sunum/gokhan.doc>. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı Erişim Tarihi: 15.01.2010.
- Hannan, M. T. ve Carroll, G. R.**, 1992. *Dynamics of Organizational Populations*, New York Oxford University Press.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. H.**, 1984: “Structural Inertia and Organizational Change”, *American Sociological Review*, c. 49, ss. 149-164.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J.**, 1989: *Organizational Ecology*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Harmann, Charles F.**, 1972. *International Crises: Insights From Behavioral Research*, Free Press, New York,
- Hendrix, J.A.**, 2004. *Public Relations Cases*, 6th ed., Thomson Wadsworth, Belmont, CA.
- Hermann, C. F.**, 1963: Some consequences of crisis which limit the viability of organizations, *Administrative Science Quarterly*, 8(1), s.61–82.
- Holding Otomotiv Grubu [1]**, İncelenen kuruluşun bağlı olduğu grubun web sitesinden 15.01.2010 tarihinde alınmıştır.
- Holding Otomotiv Grubu [2]**, İncelenen kuruluşun bağlı olduğu grubun web sitesinden 17.01.2010 tarihinde alınmıştır.
- Holding Otomotiv Grubu [3]**, İncelenen kuruluşun bağlı olduğu grubun web sitesinden 25.01.2010 tarihinde alınmıştır.
- Holding Otomotiv Grubu [4]**, İncelenen kuruluşun bağlı olduğu grubun web sitesinden 20.02.2010 tarihinde alınmıştır.
- Holding Otomotiv Grubu [5]**, İncelenen kuruluşun bağlı olduğu grubun web sitesinden 21.02.2010 tarihinde alınmıştır.
- Hwang, P. ve Lichtenthal, J. D.**, 2000: Anatomy of Organizational Crises, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, s.129-140.

- Iacovou, C. L.**, 1999. *Managing MIS Project Failures: A Crisis Management Perspective*. Doktora Tezi. The University of British Columbia: Vancouver
- IMF**, World Economic Outlook, Crisis and Recovery, April 2009.
- Irvine, Robert B.**, 1987: What's a Crisis, Anyway, *Midyear Special*, 4.pp.36-37.
- İTO.**, 2009. *Otomotiv Sektör Raporu*. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Şubesi
- Katz, D. ve Kahn, R. L.**, 1966. *The Social Psychology of Organization*, New York: Wiley.
- Keat, R. ve Urry, J.**, 1975. *Social Theory as Science*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Koçel, T.** 1993: İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları, *Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri*, TÜSSİDE, Gebze, Mayıs1993.
- Lawrence, P. R. ve Lorsch, J.**, 1967. *Organization and Environment*, Cambridge, MA:Harvard University Press.
- Lerbinger, O.**, 1997. *The Crisis Manager*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Levine, S. ve White, P. E.**, 1961: Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly*, c. 5, Sayı 4, ss. 583-601.
- Lewin, A. Y. ve Volberda, H. W.** 2003: The Future of Organization Studies: Beyond the Selection – Adaptation Debate. H. Tsoukos ve C. Knudsen (Der.), *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-Theoretical Perspectives*, s.568-595, Oxford, Oxford University Press.
- Likert, R.**, 1961. *New Patterns of Management*, New York, McGraw Hill.
- May, S., (Ed.)**, 2006. *Case Studies in Organizational Communication: Ethical Perspectives and Practices*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Mitroff, I.I.**, 1988: Crisis management: cutting through the confusion, *Sloan Management Review*, Winter, s.15-20.
- Mitroff, I. I., ve Pearson, C. M.** 1993. *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis Preparedness*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Mitroff, I. I. ve Anagnos, G.**, 2000. *Managing Crises Before They Happen – What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*. Amacom, New York.

- Mitroff, I.I.**, 2004. *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Mobarek, S.**, 1999. *Organizational Crisis Management: Measuring Key Success Indicators*. Doktora Tezi. George Washington University.
- Mooney, J.D., ve Reiley, A.C.**, 1939. *The Principles of Organization*, (2nd ed.) New York, Harper and Row.
- Nardalı, S., Çivi, E.**, 2004: Kriz Yönetimi ve T A.Ş., Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, <http://www.bayar.edu.tr/~sosyal /dergi /dergi4/SN.pdf?ref=dod-jptc.org>. Adresinden 05.10.2009 tarihinde alınmıştır.
- Ngozi, O. I.**, 2009. TUSIAD – High Advisory Council Meeting, Keynote Address, June 18.
- OSD, [1]**, Otomotiv Sanayii Derneği., 1994. *Türkiye’de Otomotiv Sanayiinde Gümrük Birliğinin Gerçekleştirilmesi*, OSD Yayını, Ankara.
- OSD, [2]**, Otomotiv Sanayii Derneği., 1998. *Otomotiv Ana ve Yan Sanayiinde İhracat Stratejisinin Temel İlkeleri*, Rapor 1998/7, s.17
- OSD, [3]**, Otomotiv Sanayii Derneği., 2009. *Otomotiv Sanayi 2008 Yılı Değerlendirme Raporu*, Mart 2009, Rapor No:2009-01.
- OSD, [4]**, Otomotiv Sanayii Derneği., 2009. *Otomotiv Sanayi 2008 Yılı Değerlendirme Raporu*, Mart 2009, Rapor No:2009-01, s.9
- OSD, [5]**, Otomotiv Sanayii Derneği., 2009. *Otomotiv Sanayi 2008 Yılı Değerlendirme Raporu*, Mart 2009, Rapor No:2009-01, s.6-7
- OSD, [6]**, Otomotiv Sanayii Derneği., 2009. *Otomotiv Sanayi 2008 Yılı Değerlendirme Raporu*, Mart 2009, Rapor No:2009-01, s.10
- OSD, [7]**, Otomotiv Sanayii Derneği., 2009. *Otomotiv Sanayi 2008 Yılı Değerlendirme Raporu*, Mart 2009, Rapor No:2009-01, s.13.
- OSD, [8]**, Otomotiv Sanayii Derneği., 2009. *2009 Aralık Basın Bülteni*, 11.01.2010, s.3.
- OSD, [9]**, Otomotiv Sanayii Derneği., 2009, *Haber Bülteni*, Nisan 2009, s.2
- OSD, [10]**, Otomotiv Sanayii Derneği., 2009. *Aralık 2009 Basın Bülteni*, 11.01.2010, s.1.
- OSD, [11]**, Otomotiv Sanayii Derneği., 2008. *Haber Bülteni*, Aralık 2008, s.2.
- OSD, [12]**, Otomotiv Sanayii Derneği., 2009. *Otomotiv Sanayi 2008 Yılı Değerlendirme Raporu*, Mart 2009, Rapor No:2009-01, s.3

- OSD, [13],** Otomotiv Sanayii Derneği., 2009. *Haber Bülteni*, Nisan 2009, s.3
- Önder, Ç. ve Üsdiken, B.,** 2007: Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklama, A. S. Sargut & Ş. Özen (Der.), *Örgüt Kuramları*, ss. 133-191.
- Örnek, A. Ş. ve Aydın, Ş.,** 2008. *Kriz ve Stres Yönetimi*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Özalp, İ.,** 2000. *İşletme Yönetimi*, Eskişehir, Birlik Yayıncılık.
- Pandelica, I., Pandelica, A., Dabu, B.,** 2010: The Response of Organizations in Crisis Conditions, *The Journal of American Academy of Business*, Cabridge, Vol.15. No:2
- Pang, A.,** 2006: Corporate Crisis Planning: Tensions, issues and contradictions, *Journal of Communication Management*, Vol.10, No.4, s.371-389.
- Paraskevas, A.,** 2006: Crisis management or crisis response system?, *Management Decision*, 44, s.892-907.
- Pearson, C.M. and Clair, J.A.,** 1998: Reframing crisis management, *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 1, s. 59-76.
- Perrow, C.,** 1967: A Framework for the Comparative Analysis of Organizations *American Sociological Review*, c. 32, s. 194-208.
- Pfeffer, J.,** 1997. *The New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R.,** 1978. *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row.
- Preble, J.F.,** 1997: Integrating the crisis management perspective into the strategic management process, *Journal of Management Studies*, Vol. 34 No. 5, s. 769-91.
- Prigogine, I. ve Stengers, I.,** 1984. *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*, Bantam Books, New York, NY.
- Punch, F. K.,** 2005. Cev: Bayrak, D., Arslan, H. B. ve Akyüz, Z. *Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. Sayısal Kitabevi, Ankara.
- Reed, M.,** 2003: The Agency/Structure Dilemma in Organization Theory:Open Doors and Brick Walls, H. Tsoukos & C. Knudsen (Der.), *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-Theoretical Perspectives*, s. 289-309. Oxford Oxford University Press.

- Resmi Gazete**, 16.03.2009: Bazı Mallara Uygulanacak Katma Değer Vergisi ile Özel Tüketim Vergisi Oranlarının Belirlenmesine İlişkin Kararın Yürürlüğe Konulması Hakkında Karar, Sayı: 2009-14802.
- Robert, B. ve Lajtha, C.**, 2002: A new approach to crisis management, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 10(4), s.181-191.
- Robson, C.**, 1993. *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, Oxford, Blackwell.
- Roethlisberger, F. H., ve Dickson, W.J.**, 1946. *Management and the Worker*. Cambridge, Harvard University Press.
- Rosenthal, U. ve Kouzmin, A.**, 1993: Globalizing an Agenda for Contingencies and Crisis Management, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1(1).
- Saraçoğlu, R.**, 1995: İstikrar Programı Üzerine Düşünceler, Türkiye İçin Yeni Bir Orta Vadeli İstikrar Programına Doğru, TUSIAD Yay. No:6-180, İstanbul.
- Sargut, A. S.**, 2007: Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri, A.S. Sargut & Ş. Özen (Der.), *Örgüt Kuramları*, ss.35-75.
- Sargut, A. S. ve Özen, Ş.**, 2007: Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme, A.S. Sargut & Ş. Özen (Der.), *Örgüt Kuramları*, s.11-34.
- Scott, W. R.**, 1998. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, New Jersey: Prentice Hall.
- Seegar, M.W., Sellnow, T.L. ve Ulmer, R.R.**, 2003. *Communication and Organizational Crisis*, Praegar, Westport, CT.
- Sektörel Dernekler Federasyonu.**, 2008. *Mortgage Krizi ve Türk Ekonomisine Etkiler*.<http://www.sedefed.org/default.aspx?pid=57574&nid=49682> adresinden 01.01.2010 tarihinde alınmıştır.
- Selznick, P.**, 1949. *TVA and the Grassroots: A Study in the Sociology of Formal Organizations*, New York: Harper Torchbooks.
- Sewell, W. H.**, 1992: A Theory of Structure: Duality, Agency, Transformation, *The American Journal of Sociology*, c.31, s.1-29.
- Shrivastava, P.**, 1993: Crisis theory & practice: Towards a sustainable future, *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, Vol. 7, pp. 23-42.
- Silver, A. D.**, 1994. *Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi*, Çev.:Naz Türer, Form Yay.,İstanbul.

- Smith. C.A.P. ve Hayne, C.**, 1997: Decision Making under Time Pressure, *Management Communication Quarterly*, 11(1).
- Stake, R.E.**, 1995. *The Art of Case Study Research*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Starbuck, W. H.**, 2003: The Origins of Organization Theory, H. Tsoukas & C. Knudsen (Der.), *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-Theoretical Perspectives*, s.143-182, Oxford: Oxford University Press.
- Sturges, D.L.**, 1991: Crisis Communication Management: The Public Opinion Node and Its Relationship to Environmental Nimbus, *SAM Advanced Management Journal*, Vol.56, No.3.
- Summers, J.**, 1977: Management By Crisis, *Public Personnel Management*, May-June 1977.
- Swedberg, R.**, 2003: Economic versus Sociological Approaches to Organization Theory, H. Tsoukas ve C. Knudsen (Der.), *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-Theoretical Perspectives*, s.373-391, Oxford: Oxford University Press
- Swedberg, R.**, 2009: The Structure of Confidence and the Collapse of Lehman Brothers, *Cornell University, Department of Sociology*.
- Sweezy, P. ve Magdoff H.**, 1983: Dünya Ekonomisinde Bunalım, Çev: Kemal Çakman, *Monthly Review*, İstanbul.
- Taylor, F. W.**, 1911. *The Principles of Scientific Management*, New York:Harper.
- TCMB, [1]**, TCMB Finansal İstikrar Raporu, Kasım 2009, Sayı:9. s.20
- TCMB, [2]**, TCMB Finansal İstikrar Raporu, Kasım 2009, Sayı:9. s.14
- TCMB, [3]**, TCMB Finansal İstikrar Raporu, Kasım 2009 s.16
- TCMB, [4]**, TCMB Enflasyon Raporu, 2009-1, s.13
- TCMB, [5]**, TCMB Faiz Oranları (Gecelik O/N %), <http://www.tcmb.gov.tr/> adresinden 10.01.2010 tarihinde alınmıştır.
- TCMB, [6]**, TCMB Faiz Oranları (Gecelik O/N %), <http://www.tcmb.gov.tr/> adresinden 10.01.2010 tarihinde alınmıştır.
- TCMB, [7]**, TCMB Para Politikası Kurulu Kararı, (16.04.2009), Sayı: 2009-22.
- TCMB, [8]**, TCMB Finansal İstikrar Raporu, Mayıs 2009, Sayı:8, s.3.
- TCMB, [9]**, TCMB Enflasyon Raporu, 2009-1, s.14

- TCMB, [10],** TCMB 2009 Temmuz Enflasyon Raporu Basın Toplantısı (29.07.2009), s.16
- TCMB, [11],** TCMB 2009 Temmuz Enflasyon Raporu Basın Toplantısı (29.07.2009), s.20
- Tezer, E.,** 1995. *Gümrük Birliği ve Otomotiv Sanayi*, Esbank, Yayın No:6.
- Titiz, İ. ve Çarıkçı, İ. H.,** 2004: Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 2, sayı. 1, ss. 203-218.
- Travica, B.,** 1999. *New Organizational Design: Information Aspects*. Stamford, Connecticut: Abex Pub.Co.
- TUİK, [1],** 2008: Sabit Fiyatlarla Gayri Safi Yurtiçi Hasıla, *Türkiye İstatistik Yıllığı*, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, Ankara, ISSN:0082-691X, s.328
- TUİK, [2],** 2008: Sabit Fiyatlarla Gayri Safi Yurtiçi Hasıla, *Türkiye İstatistik Yıllığı*, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, Ankara, ISSN:0082-691X, s.329
- TUİK, [3],** Sabit fiyatlarla gayri safi yurtiçi hasıla gelişme hızları-İktisadi faaliyet kollarına ve 1998 temel fiyatlarına göre, (1999-2009), http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=55&ust_id=16 adresinden 01.03.2010 tarihinde alınmıştır.
- TUİK, [4],** Sabit fiyatlarla gayri safi yurtiçi hasıla gelişme hızları-İktisadi faaliyet kollarına ve 1998 temel fiyatlarına göre, (1999-2009), http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=55&ust_id=16 adresinden 01.03.2010 tarihinde alınmıştır.
- TUİK, [5],** Kurumsal Olmayan Nüfusun Yıllar Ve Cinsiyete Göre İşgücü Durumu, http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=25&ust_id=8 adresinden 25.03.2010 tarihinde alınmıştır.
- TUİK, [6],** <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=2065> adresinden 01.04.2010 tarihinde alınmıştır.
- TUİK, [7],** <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4036> adresinden 01.04.2010 tarihinde alınmıştır.
- TUİK, [8],** <http://www.tuik.gov.tr/tukguvenapp/index.zul> adresinden 05.04.2010 tarihinde alınmıştır.
- TUİK, [9],** <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4035> adresinden 01.04.2010 tarihinde alınmıştır.
- TUİK, [10],** TUİK, Kısa Dönemli İş İstatistikleri, Aylık Sanayi Üretim Endeksi, Kasım 2008 Haber bülteni

- TUİK, [11],** *İmalat Sanayiinde Eğilimler*, Aralık-2008, (Üretim - Satışlar - Fiyatlar)
- TUİK, 2009:** Hanehalkı İşgücü İstatistikleri, [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=25 &ust_id=8](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=25&ust_id=8) adresinden 20.10.2009 tarihinde alınmıştır.
- Tüz, M.V., 1996.** *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Bursa: Ekin Yayınları.
- Tüz, M.V., 2001.** *Kriz ve İşletme Yönetimi*, Bursa: Alfa Yayınları.
- Uluslararası Ekonomik Göstergeler, 2009.** *Cari Fiyatlarla Gayrisafi Yurtiçi Hasıla Büyüklükleri*, <http://ekutup.dpt.gov.tr/ueg/2009/2009.asp> adresinden 15.01.2010 tarihinde alınmıştır.
- Ünal, A. ve Kaya, H., 2009:** Küresel Kriz ve Türkiye, *Ekonomi ve Politika Araştırmaları Merkezi*, İstanbul.
- Üsdiken, B. ve Leblebici, H., 2001:** Organization Theory, N.Anderson, D.S.Ones, H.K.Sinangil ve C.Viswesvaran (Der.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, ss.377-397, Londra: Sage.
- Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y., 1995:** Organizational Analysis in North America and Europe: A Comparison of Co-Citation Networks, *Organization Studies*, c. 16, Sayı 3 ss. 503-526.
- Üsdiken, B., 2007:** Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler:Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, A. S. Sargut & Ş. Özen (Der.), *Örgüt Kuramları*, ss. 77-132.
- Weber, M., 1947.** *The Theory of Social and Economic Organizations*, çeviren A. Henderson ve T. Parsons, New York, Oxford.
- Weick, K. E.,1969.** *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Weitzel, W. Ve Jonsson, E., 1989:** Decline in Organizations: A Literature Integration and Extention, *Administrative Science Quarterly*, Vol.34.
- Woodward, J., 1965.** *Industrial Organization: Theory ad Practice*. London: Oxford University Press.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H., 1999.** *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yin, R., 1993.** *Applications of Case Study Research*, Newbury Park, CA, Sage Publishing.
- Yin, R., 1994.** *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

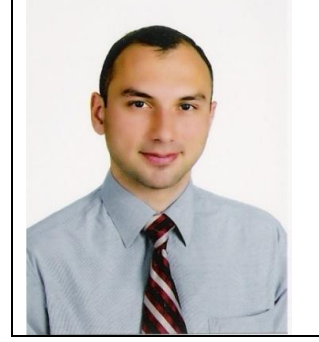
- Yurdakul, M. ve İç, Y. T.**, 2003: Türk Otomotiv Firmalarının Performans Ölçümü ve Analizine Yönelik Topsis Yöntemini Kullanan Bir Örnek Çalışma. Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Der. Web sitesi: http://www.obitet.gazi.edu.tr/makale/Makaleler/T26_Otomotiv.htm adresinden 15.12.2009 tarihinde alınmıştır.
- Yükseler, Z.**, 2009: Türkiye’de Kriz dönemlerinde Ekonomik Gelişmeler ve Ödemeler Dengesi Uyumu, TCMB.
- Z Firması, [1]**, İncelenen kuruluşun web sitesinden 15.01.2010 tarihinde alınmıştır.
- Z Firması, [2]**, İncelenen kuruluşun web sitesinden 25.01.2010 tarihinde alınmıştır.
- Z Firması, [3]**, İncelenen kuruluşun web sitesinden 02.02.2010 tarihinde alınmıştır.
- Z Firması, [4]**, İncelenen kuruluşun İnsan Kaynakları ve Kalite Sistemleri Birimi, Organizasyon Şeması, Ocak 2008
- Z Firması, [5]**, İncelenen kuruluşun web sitesinden 22.03.2010 tarihinde alınmıştır.
- Z Firması, [6]**, İncelenen kuruluşun İnsan Kaynakları ve Kalite Sistemleri Birimi, Coğrafi Yayılım Şeması, Ocak 2010.
- Z Firması, [7]**, İncelenen kuruluşun Pazarlama Müdürlüğü: Piyasa ve Sektör Takip Raporu, *Genel Ekonomik Bilgiler, Otomotiv Pazarı ve Turizmle İlgili Önemli Veriler*, Ekim 2008, s.8.
- Z Firması, [8]**, İncelenen kuruluşun Pazarlama Müdürlüğü: Piyasa ve Sektör Takip Raporu, *Genel Ekonomik Bilgiler, Otomotiv Pazarı ve Turizmle İlgili Önemli Veriler*, Ekim 2008, s.3.
- Z Firması, [9]**, İncelenen kuruluşun Pazarlama Müdürlüğü: Piyasa ve Sektör Takip Raporu, *Genel Ekonomik Bilgiler, Otomotiv Pazarı ve Turizmle İlgili Önemli Veriler*, Ekim 2008, s.4.
- Z Firması, [10]**, İncelenen kuruluşun Pazarlama Müdürlüğü: Piyasa ve Sektör Takip Raporu, *Genel Ekonomik Bilgiler, Otomotiv Pazarı ve Turizmle İlgili Önemli Veriler*, Ekim 2008, s.7.
- Z Firması, [11]**, İncelenen kuruluşun 31.12.2009 Haftalık Değerlendirme Toplantı Sunumu, A ve B Kısa Süreli Kiralama Birimleri.
- Z Firması, [12]**, İncelenen kuruluşun 31.12.2009 Haftalık Değerlendirme Toplantı Sunumu, Katılımcı Listesi
- Z Firması, [13]**, İncelenen kuruluşun 05.01.2009 Aralık 2008 Aylık Değerlendirme Raporu

Z Firması, [14], İncelenen kuruluşun Pazarlama Müdürlüğü: Piyasa ve Sektör Takip Raporu, *Genel Ekonomik Bilgiler, Otomotiv Pazarı ve Turizmle İlgili Önemli Veriler*, Aralık 2008, s.7.

Z Firması, [15], İncelenen Kuruluşun A ve B Firmaları Yurtdışı Ortaklığı: *Batı Almanya ve Akdeniz Ülkeleri Toplantısı Sunumu*, Haziran 2009.

ÖZGEÇMİŞ

1984 yılında İstanbul'un Kadıköy ilçesinde doğmuştur. İlköğrenimini Nurettin Teksan İlköğretim Okulu'nda, orta öğrenimini ise Kadıköy Anadolu Lisesi'nde tamamlamıştır. 2003 yılında başladığı İ.T.Ü. İşletme Mühendisliği Bölümü'nde başladığı lisans eğitimini 2007 yılında "İşletme Mühendisi" ünvanını alarak tamamlamıştır. Mesleki hayatına T.Garanti Bankası A.Ş. Teftiş Kurulu'nda devam etmektedir.



Ad Soyad: Burak PEKCAN

Doğum Yeri ve Tarihi: İstanbul, 10.09.1984

Adres: Kızıltoprak Ömerefendi Hatboyu Sok. İntaş Sit. J Blok D:28 Kadıköy

Lisans Üniversitesi: İ.T.Ü.-İşletme Mühendisliği