

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2003, C.8, S.2 s.111-123.

KRİZ DÖNEMİ YÖNETSEL KARARLARIN KRİZ SONRASI İŞLETME STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ

THE EFFECTS OF MANAGERIAL DECISIONS OF THE CRISIS PERIOD ON BUSINESS STRATEGIES OF POST-CRISIS PERIOD

Yrd.Doç.Dr.İsmet TİTİZ*

ÖZET

İşletmelerin ekonomik, siyasal veya sektörel krizlerden olumlu ya da olumsuz yönde etkilenmeleri mümkündür. İşletmeler, kriz ortamında yaşanan olumsuz şartları kendi lehlerine çevirebilirler. Bunu başarabilmek için önceden gerekli çevresel analizler yapmalı ve değişik kriz senaryolarla hazırlamalıdır. Yönetimin kuracağı erken uyarı sistemi ile her türlü veriyi değerlendirerek, erken tedbir alma ve krize karşı hazırlıklı olabilirler. Kriz sürecinin en önemli özelliği gergin, zaman darlığı ve hızlı karar vermeyi gerektirmesidir. Verilen kararların kriz sonrası olumlu olması için; personel yapısı, pazar payı, ürün portföyü ve işletme mali yapısı iyi analiz edilmelidir. Bu alanlarda verilecek doğru kararlar gelecekte işletme için çok yararlı sonuçlar doğurabilir.

Bu çalışmamızda kriz öncesi yapılması gerekenlerle, kriz sürecindeki kararların, kriz sonrasını nasıl etkileyebileceğini değerlendirdik. Ayrıca, kriz dönemi edinilen becerilerle kriz sonrasını işletme lehine nasıl çevirebileceklerinden bahsedildi.

ABSTRACT

Economic, political and industrial crises may affect companies positively or negatively. It is possible for companies to take advantage of the negative conditions of the crisis environment. In order to achieve this, it is necessary to complete required environmental analyses and to prepare possible crisis scenarios. Following the early warning system, designed by the management, different kinds of data can be processed and the company can be prepared for the potential crises. The most important feature of the crises term is the requirement to give quick decisions while the time is limited. It is necessary to analyse personnel structure, market share, product line and financial structure of the company to be able to get positive result from the decisions after the crises. Correct decisions can let companies to reach very useful results in the future.

* Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü.

In this study, how the decisions, which need to be given before the crises period, would affect the company after crisis was analyzed. Moreover, how the abilities, which were obtained during the crisis period, would be turned to the side of the company's benefit was discussed.

Kriz, kriz yönetimi, erken uyarı sistemi, kriz sonrasına hazırlık, ürün-pazar portföyü, mali analiz.

1. KRİZ DÖNEMİNİN ÖZELLİKLERİ VE ERKEN UYARI SİSTEMİ

Kriz kavramı, ister işletmeler için olsun, isterse insanlar için olsun olağanüstü arzu edilmeyen koşulların cereyan etmesidir. Kriz, olağan kabul edilen faaliyetlerin yapılmasını engelleyen hayati dönüm noktasıdır. Kriz şekilleri farklı olmakla beraber bu dönemin kendine özgü koşulları vardır. Herkes tarafından kabul edilen gerçek ise, kriz döneminin tehdit ve sıkıntılar getirdiği gibi ortaya çıkan fırsatlar ile krize hazırlıklı yöneticilere birçok üstünlükler ve avantajlar sağlayacağıdır.¹ İşte herkes tarafından arzulanan bu dönemi, fırsatlar dönemi olarak gerçekleştirmek, yada sıkıntı veren tehlikeleri engellemek tamamen bir yönetim tekniği ve becerisine bağlıdır. Burada asıl önemli olan yönetim başarısı, kriz meydana gelmeden gerekli hazırlıkları yapmak ve müdahale için muhtemel senaryolar geliştirerek tetikte beklemektir.²

İşletme yönetimi kriz dönemi sonunda işletmenin nerede olmasını istiyorsa veya nerede olmasını öngörüyoruz. İşletme vizyonu ve eylem planlarını buna göre geliştirmeli, işletme kültürünü bu eylemler çerçevesinde oluşturmalı, işletmenin geleceğini tayin etmelidir. Kriz sürecinde işletme içinden ve/veya dışından, krizle ilgili birtakım uyarılar mutlaka gerçekleşir. İşletme yönetimince bu uyarıların algılanamaması, bunların meydana gelmediği anlamına gelmez.³

Günümüzde, ekonomik hayatta yaşanan hızlı değişimler işletmeleri içinden ve dışardan gelebilecek krizlere karşı, yöneticileri sürekli değişik yöntemler geliştirmeye ve kullanmaya zorlamıştır. Bu yöntemlerin başında gelen ve krize karşı işletmeleri başarılı kılan yöntem, krizi önceden sezme ve gerekli tedbirleri geliştirme çabalarını içine alan erken uyarı sistemidir(EUS). EUS işletme, kriz ortamını yaşamadan muhtemel sorunları algılayarak kriz yönetim eylemleri çerçevesinde gerekli tedbirleri almaya yönelik yönetimi yönlendiren hareketlerin tümüdür.⁴ EUS çerçevesinde çevresel kriz verilerini algılama, değerlendirme ve karşı koyma sürecini aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi üç önemli aşamada gösterebiliriz.

¹ Degester Michael; "Crisis Management; How To Turn Crisis İn To An Opportunity", Businnes Book, Lodon-1984, s.38.

² Toby J. Kash, John R. Darlingi; "Crisis Management:Prevention, diagnosis and intervention", Leadership & Organization Development Journal, Vol:19 Num. 4, 1998, pp, 179-186.

³ Dinçer Ömer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım. Dağ. A.Ş., 5 Bas. İstanbul, 1998, s.402-403.

⁴ Dinçer, Ömer; a.g.e., s.402-403.

EUS, çevresel değişime neden olan olumlu yada olumsuz faktörleri belirlemek, işletme hedeflerini, planlarını ve faaliyet performanslarını iyi veya kötü yönde nasıl etkileneceğini ortaya koymaktır.⁵ EUS'nin kapsamına giren işletme ürün taleplerindeki dalgalanmalar, girdi maliyetlerindeki belirsizlikler, kredi faizlerindeki artışlar, kırıncı rekabet vb. oluşumlar ve işletme yönetimini zor durumda bırakan gelişmeleri belirlemektir. Geliştirilen sistem bu uyarıları yerinde ve yeterince yapamadığı taktirde krize karşı koyma olanağı kalmadığından en az kayıpla krizden kaçınma kararları verme zorunlulukları doğacaktır.⁶

2. KRİZ ÖNCESİ İŞLETME YÖNETİM EYLEMLERİ

Kriz öncesi çevre dinamiklerinin işletme için yaratabileceği olumlu ve olumsuz gelişmeleri ortaya çıkarmak çok önemlidir. Karar verme durumundaki kişilerin çevre analizi verilerini değerlendirmeleri ve kriz yönetim eylemlerini belirlemeleri gerekir. Kriz senaryolarının geliştirilmesi için sağlıklı bir veri sağlama sisteminin geliştirilmesi krize karşı hazırlıklı olmanın ilk aşamasıdır. Basit şekliyle bir veri toplama ve değerlendirme sürecini şu şekilde sıralamak mümkündür.

Tablo 1: Kriz Öncesi Erken Uyarı Sistemi Veri Tabanı Oluşturma Süreci

Temel veri Bağlantı Tabakası	Kriz'e yönelik veri transferinin hatasız olmasını sağlamak amacıyla dışa açık veri iletişim modelinin kurulması,
Veri Geçerliliğini Ölçme Tabakası	Veri algılama sistemi çerçevesinde alınan bilgilerin EUS çerçevesinde ayıklama, acil ve önemi fazla olan verilerin ayıklanması ve değerlendirilmesi,
Veri Analizi ve Filtreleme Tabakası	Kriz yönetim ekibinin kararlarına kısa sürede yardımcı olacak, verilere ulaşımı ve kullanımını kolaylaştırmak için veri gruplama ve sentezlenmenin yapılması,
Değerler Tabakası	Kriz süresince işletme misyon ve vizyonuna paralel yada aksi yöndeki gelişmelerin öncelik durumlarına göre gelişmelerin sınıflandırılması,
Örgütsel Hafıza Tabakası	Karar vericilerin ilgili bilgi ve veri gruplarını ulaşımının tekrar tekrar sağlanması, verilen kararlar çerçevesinde verilerin yeniden değerlendirilmesi, verilerin geri besleme ile yönetimin hizmetine tekrar sunulmasıdır. ⁷
Grup Süreci Tabakası	Kriz yönetim komitesi ile ara yönetimdeki yöneticiler arasındaki iletişim ve koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması, örgüt motivasyonunun yüksek düzeyde tutulması eylemleri.

Kaynak: Hale Joane, s. 236.

⁵ Erdil Oya; "Belirsizlik Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Çevre", 2. Yönetim Kongresi, DEU İşletme Fakültesi, Yay. No:1, Kuşadası, 1994, s.213.

⁶ Teplitz V. Paul; "Do You Need an Early Warning System", Journal of Business Forecasting, Spring-1995, Vol:14, Issue:1, s.3.

⁷ Dinçer Ömer; Örgüt Geliştirmede Kullanılan Müdühle Teknikleri, M.Ü. İİBF. Yayınlanmamış Doçentlik Dezi, İstanbul-1988, s.17-19.

Kriz uyarıcı sinyalleri önemsemeyen, senaryolar geliştirmeden faaliyetine devam eden yönetim, belki de işletmenin hayatına son verecek aşamaları hazırlayacaktır.⁸ Kriz öncesi oluşturulan verilerle gerçekleştirilen senaryolar ve yapılan değerlendirmeler, yöneticilerde oluşacak paniği, stresi ve baskıyı azaltacağı gibi, doğru karar verme sürecini kısaltacak ve isabetliliğini de arttıracaktır.

2.1. Kriz Süresince Genel Yönetim Kararları

Kriz sürecinde teknik ekipman ve donanımın sağlanması, erken uyarı sisteminin dinamikliğinin artırılması ve uyum sürecini tam olarak sağlanması gerekir. Kriz sürecinde yönetim analiz yeteneği yüksek kişilerden istifade etmesi, yetenekleri ve kararlarıyla güven veren bir kriz liderinin belirlenmesi ve bu liderin yetkilerle donatılarak gerekli desteğin verildiğine inandırılması gerekir.⁹

Yaşanan krizin içerden veya dışarıdan olması, işletmeyi etkilemesi bakımından farklı olacaktır. Bu etkinin hangi düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla kriz ölçme ve değerlendirilmesi yapılmalıdır. Bunu bir çeşit “krizi ölçme barometresi” olarak adlandırmak mümkündür.¹⁰ İşletme kriz barometresi ile hesaplanan krizin etkisine göre, krize karşı koyma ya da krizden kaçınma maliyeti değerlendirilerek karar verilir.¹¹ Yaşanan krizin işletme üzerindeki etkisinin belirlenmesi, olasılık faktörleri ve kriz sonrası olasılık derecesi ile krize müdahale maliyeti bileşimine göre kriz tanımlanır. Kriz yönetim kararı ile işletme sahiplerini en iyi şekilde koruyacak, işletme değerini en yüksek noktada tutabilecek ve en az zararla giderilebilecek çıkış yolu tercih edilir.¹² Yönetimi kriz sürecinde işletme için hayati önem taşıyan personel yapısı, ürün-pazar ilişkisi ve mali yapılanmaya yönelik kararlara ele alınmıştır.

2.1.1. Kriz Sürecinde İşten Personel Çıkarma Kararı

Kriz yönetim sürecinde işletme personeline yönelik kararlar, hem sosyal sorumluluk açısından ve hem de işletmenin geleceği açısından büyük bir önem arz eder. Kriz, ister sektör bazında isterse ülke bazında meydana gelsin, işletme yöneticilerin ilk aşamada kolaylıkla karar verilebilecek alan, personel sayısını azaltmaktır. Fakat günümüzde işletmeler, insan kaynaklı sermayenin öneminin giderek artan bir eğilim göstermesi ve bu önemin fark edilmesi ile seçkin personelin önemi kavranmaya başlanmıştır. Bu düşüncenin gelişmesi, bir personelin işine son vermeden önce, o kişinin bilgi,

⁸ Silver A. David; Taban Çöktüğü Zaman “Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi”, Çev.:Naz Türer, Form Yayınları, İstanbul-1993, s.114.

⁹ Akdemir Ali; Vizyon Yönetimi, İstanbul-1998, s.59-60.

¹⁰ Vergili El Tuz Melek; Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Ekim Kitapevi, Bursa-1996, s.73.

¹¹ Fink Steven; Crisis Management, Planing For The Inevitable, Amacom Com., USA., 1986, s.42-43.

¹² Degester Michael; “Crisis Management; How To Turn Crisis İn To an Opportunity”, Businnes Book, London-1984, s.38.

yetenek, deneyimli vb. birçok açıdan değerlendirilerek veya puanlandırılarak karar verme zorunluluğunu doğurmuştur.¹³

Genellikle işletmeler personel çıkarma kararlarını kriz döneminde bir küçülme hareketi olarak değerlendirir. Aslında işletmenin kriz sonrası dönemi düşünülerek, profesyonel insan kaynakları yöneticilerinden gerekli personel değerlendirme yöntemleri kullanılarak belirlenmeli, çıkarılacak kişinin sağlayabileceği üstünlükleri dikkate alınmalıdır.¹⁴ Personelin sadece finansal yüküne bakarak veya krizin getirdiği birtakım giderleri kısmak amacıyla işten çıkarmalar olmamalıdır. İşletmenin işten çıkarılacak kişilerin konumlarını ve işletmeye kazandırabilecekleri katma değerleri iyi hesaplamalı, gelecekteki stratejik konumu iyi değerlendirmelidir.

2.1.2. Pazar-Ürün ve Üretim Bileşeni Kararı

Kriz dönemi içinde işletme planlamacılarının, hitap edilen pazar çevresi içinde hangi faktörlerin işletmenin pazar durumunu ve ürün bileşimini nasıl etkileyeceğini ve/veya etkileyeceğini yakın çevre analizi ile belirleyebilirler. İşletmenin dışı dönük pazar payını ve ürün bileşimini belirlemek için şu faktörleri dikkate alması gerekir.¹⁵

- Nüfus miktarındaki değişmelerin ürün çeşitliliği üzerindeki etkileri,
- Pazar payındaki demografik yapının ürün çeşidi üzerinde yaratacağı talep etkisi,
- Gelir düzeyindeki değişmelerin ürün çeşidi üzerindeki olumlu veya olumsuz etkileri,
- Piyasaya işletme tarafından veya rakipler tarafından sunulan ürünlerin ürün hayat eğrilerinin durum analizi yapılmalıdır.

Kriz süresince pazar payını korumaya yönelik çoklu ürün seçeneği ve opsiyonu ile müşterilerinin zevklerini ve isteklerini maksimum düzeyde karşılama olanağını elde etmek, işletmenin ilk hedefleri arasında olmalıdır. Hedef pazar içinde çok seçenekli ürün bileşenini oluşturmak için de esnek üretim sistemine dayalı, esnek ürün seçenekleriyle çözüm bulmaya çalışmalıdır.

İşletme, esnek üretim ve çok farklı ürün opsiyonlarıyla üretim verimliliğini arttırarak, atıl kapasitesini azaltma ve maliyetleri düşürme olanağını elde edecektir. Esnek üretim sistemi ile stokların sıfır düzeyde tutulması, işletmenin aşırı düzeyde finansman ihtiyacını ve dönem giderlerini azaltacaktır. Değişik ürün çeşidi ve az stoklu işletme stratejisi ile özellikle ülkemiz gibi sermayesi yetersiz olan ülkelerde fon kaynağı sıkıntısı çeken işletmelere büyük avantajlar sağlayacaktır.¹⁶

¹³ Yücel Recep; "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme", DEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı:3, 1999, s.111-112.

¹⁴ Yücel Recep; a.g.m., s.112.

¹⁵ Eren Erol; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 6. Bas. Beta Yay., İstanbul, s.142.

¹⁶ Tekin Mahmut; Üretim Yönetimi, 3. Bas., Cilt 2, Konya-1996, s.230.

2.1.3. Mali Kaynakların Tespiti ve Denetimi Kararları

İşletmeler için yaşanan krizin şekli ve boyutu nasıl olursa olsun mutlaka mali yönüyle işletme üzerinde olumlu veya olumsuz etkisi olmaktadır. Çoğunlukla işletmeler kriz dönemlerinde daha fazla fon kaynaklarına ihtiyaç duyarlar.¹⁷ Her dönemde olduğu gibi kriz döneminde de bir çok fonlama kaynağı mevcut olabilir. İşletme dışından kaynak sağlayan işletmeler, fon şartlarını ağırlaştırdıkları gibi, maliyetleri artırmaktadırlar. İşletme için zaten kötü giden satışlar, tahsil edilemeyen alacaklar, sürekli değişim gösteren fiyatlar vb. olumsuz etkiler işletmenin kredi bulmasını zorlaştırmaktadır.

İşletmeler bu durumda fon ihtiyaçlarını karşılamak için iki alternatif arasında seçim yapma zorunluluğu ile karşı karşıya kalacaklardır. Ya işletme içi kaynaklarına baş vurarak fon ihtiyacını karşılamaya çalışacak ya da işletme dışı fon sağlayan kurumlara başvuracaktır.¹⁸ İşletmenin kriz sürecinde, mali kaynaklarını çok sıkı bir denetim altına alması gerekir. İşletmeleri mali başarısızlığa sürükleyen sebepleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁹

- İşletme satışlarının yeterli düzeyde gerçekleşmemesi,
- İşletme giderlerinin, faaliyet hacminin gelişmesinden daha fazla artması,
- İyi bir alacak tahsilat politikasının oluşturulmaması, şüpheli ve batık alacakların sürekli artış göstermesi
- Borçlanma miktarı ve maliyetinin sürekli artması yada vadelerinin kısa olması,

Kriz döneminde işletme kısa vadeli alacakların, stokların, kredilerin ve borçların gerçek değerleriyle yapılandırılmalıdır. Kriz döneminde işletme mali tabloları parasal, parasal olmayan değerleriyle farkı şekilde etkilenmektedirler.²⁰ Özellikle alacakların tahsilatına yönelik kararlı ve ciddi politikaların uygulanması, işletme içi kısa süreli fon kaynaklarından en önemlisidir. İşletme çalışma sermayesinin yönlendirilmesine ve yönetim kararlarında uygulanmasına ilişkin bir çok değişik finansal yöntemler uygulanabilir.²¹ İşletme yönetiminin kriz süresince işletme mali kaynaklarının hangi yönde bir gelişme gösterdiğini iyice belirlemelidir. Krizin, işletme mali tabloları üzerindeki olası etkileri şu şekilde sıralanabilir.²²

- Kur farklarından kaynaklanan fiktif (yapay) kar veya zarar rakamları,

¹⁷ Titz İsmet; Kriz Dönemlerinde Mali Oran Analiz Temelli Erken Uyarı Sisteminin İşletme Başarısının Belirlenmesinde Kullanılması, Basılmamış Doktora Tezi, SDÜ., SBE., Isparta-2000, s.38-40.

¹⁸ Ceylan Ali; İşletmelerde Finansal Yönetim, 7. bas. Ekin Kitapevi, Bursa-2001, s.125---

¹⁹ Akgüç Öztin; Finansal Yönetim, Avcıol Matbaası, 6. Bası. İstanbul-1994, s.915-916.

²⁰ Gücenme Ümit; "İşletmelerin Finansal Krizden Koruması İçin Bir Önem: Enflasyon Muhasebesi"; Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD), Sayı:13, Ocak-2002, s.48-53.

²¹ Ceylan Ali; Finansal Teknikler, 4. bas. Ekin Kitapevi, Bursa-2002, s.214,55-59, 89-91.

²² Çamlıca Mustafa; "Ekonomik Kriz ve Vergi Yönetimi"; [http:// vergidegundem.com / 03.makale /amakale/1904.doc](http://vergidegundem.com/03.makale/amakale/1904.doc).

- Kriz kaynaklı enflasyon kararının hızlanarak artması,
- Kriz sonrası yaşanan gelişmelerden sermayenin küçülmesi,
- Satışların düşmesiyle artan stoklar,
- Tahsilatlardaki zorluklardan kaynaklanan ticari alacakların artması,
- Ödeme güçlüklerinden kaynaklanan şüpheli alacakların artması,
- İştirak edilmiş şirketlerin zararları, iflas ve tasfiye edilmeleri.

Kriz dönemlerinin en önemli sloganı olan maliyet kontrolü, giderlerin azaltılması ve kaynakların verimli kullanılması gündemde tutulur. İşletme yönetiminin kriz süresince yukarıda belirtilen maddeleri sürekli irdeleyerek, işletme lehinde kararlar vermelidir.

3. KRİZ SONRASI İŞLETME YÖNETİM EYLEMLERİ

Çalışmamızın bu bölümünde, krizin işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerini, yöneticilerinin nasıl işletme lehine çevirebildikleri konusuna değineceğiz. İşletme yönetimi kriz süresi içinde bir çok yeni tecrübeler elde ederler. Bu tecrübelerini de kriz sonrasında işletmeleri için bir fırsat olarak değerlendirebilirler. Kriz yönetiminde yetkili olanların alınan her kararın, kriz öncesi ve sonrası etkili olacak bir süreç olduğunun unutmamalarıdır.²³

Tablo 2: Krizden çıkarılan fırsatlar ve Sağlanan Faydalar

Kriz Dönemi Operasyonel Noktalar	Küçük Ölçekli İşyerleri %	Orta Ölçekli İşyerleri %	Büyük Ölçekli İşyerleri %	Toplam İşyerleri %
Maliyetleri Gözden Geçirdik ve Düşürdük	34.4	39.3	49.1	40
İşgücü Verimliliğimizi Artırdık	22.2	28.6	40.9	29.3
Yeniden Yapılandı	15.0	22.3	28.6	20.9
İhracatı Öğrendik, Dış Pazarlara Açıldık	11.7	15.0	17.3	14.2
Sermaye Verimliliğimizi Artırdık	9.3	14.6	14.1	12.1
İnsan Kaynaklarımızın Niteliğini Geliştirdik	9.6	12.6	13.6	11.6
Rakiplerimiz Krizden Olumsuz etkilendiği için İç Pazar Payımızı Artırdık	7.8	9.2	14.1	10.0
Karlılığımızı Artırdık	5.4	11.2	14.5	9.6
Kriz Nedeniyle Planladığımız Yatırımları Düşük Maliyetle ve Uygun Koşullarla Gerçekleştirdik	6.6	6.8	6.4	6.6
Diğer	3.6	1.9	3.2	3.0
Hiçbir Yarar/Fırsat Sağlayamadık, Zarar ettik	40.1	28.6	20.9	31.4

Kaynak: İTO Dergisi; "Tıkanan Ekonomide Duran Sanayi", Ekonomik Durum Tespiti Anket Çalışması Sonuçları, 2001-2, Sayı :433, Nisan 2002, s.16.

²³ Razak, A.B.; "When it's crisis, Crisis And More Crisis", Business Times, Malasia-03/12/2001.

Yukarıdaki tablo, krize hazırlıklı bazı işletmelerin krizden olumsuz yönde etkilenmekle beraber, krizi başarılı bir şekilde geçirmiş ya da yeni fırsatlar dönemi olarak yeniden yapılanma süreci başlatarak geliştirdikleri görülmektedir.

Tabloda da görüldüğü gibi büyük veya küçük olsun işletmeler, öncelikli olarak işletmenin iç yapılanmasına giderek, giderleri azaltarak ve verimliliği arttırarak krize karşı koyma yolunu tercih etmişlerdir. İşletmeler ve yöneticiler kriz dönemlerinde yaşadıklarıyla, kriz sonrasına işletmenin yönünü, büyüme hedefini, vizyon ve imajlarını yenilemelidir. Bu hedeflerini belirlerken aşağıdaki sorgulamaları yaparak stratejilerini oluşturmalıdır.

- İşletmenin kriz sonrasında nasıl bir işletme olmak istiyorum?

- İşletme olarak yerim neresi olmalıdır?

- Kimlerle hangi alanlarda ve pazarlarda rekabet içinde olacağım?

- Müşteri ve çalışan memnuniyetini hangi düzeyde tutacağım?

- Marka imajımın hedef alanı ne kadar olacaktır? vb. sorularla kriz döneminin hemen sonrasına somut hedefler belirlemelidir. Kriz döneminde işletmelerin gerçekleştirdikleri daralma eğilimlerinin kriz sonrasında genişletmeleri yerinde olacaktır.

4. ETKİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARARLARI

İşletmelerde kriz öncesi veya kriz sonrası yetenekli ve kalifiye personel ile çalışmak, işletme verimini büyük oranda etkilemektedir. Yeteneksiz ve tecrübesiz çalışanlarla krize karşı koymak imkansızdır. İşletmenin, kriz döneminde kurumun misyonuna ve vizyonuna uygun olarak insan kaynaklarını yönlendirerek yönetmesi gerekir.²⁴ İster küçük ister büyük işletmeler, kriz dönemlerinde ilk yapılan eylem, insan kaynakları üzerinde revizyona gitmek düşüncesidir. Bunun en önemli nedeni de insan kaynaklarının üretim içinde en büyük maliyet unsurunu oluşturmasıdır.

İşletmenin, kriz sonrası en önemli ihtiyaçlarından biri büyüme ve işlerin gelişme eğilimi sürecine girmesiyle, yeni ve yetenekli elemanlar bulması ihtiyacıdır. Buna ilk başta zorunlu olarak işten çıkardığı kişilerden başlaması en uygunu olacaktır. Özellikle, işten çıkarılan personelin işletme misyonuna ve kültürüne uyumu bakımından yetenekli kişilerin tekrar kazanılması gerekir. İkinci bir yol olarak da işletmenin rakipleri tarafında işten çıkarılmış yetenekli ve becerisi yüksek kişilerin aranarak bulunması tercih edilmelidir.

4.1. İşletme Ürün ve Pazar Yapısının Yapılandırılması

İşletmenin ürün bileşiminin belirlenmesinde etkili olabilecek işletme içi ve işletmenin yapısına ilişkin faktörleri de dikkate alarak kriz sonrası

²⁴ Gürsoy Mehmet; "Kriz yönetiminde İnsan Kaynakları". İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Sayı:423, Haziran 2001, s.24.

eylemleri belirlemesi gerekir. İşletme içi değerlendirmeye yönelik ürün ve pazar faktörlerin belirlenmesinde etkili olacak unsurlar şunlardır.²⁵

-İşletmenin toplam maliyet içindeki üretim unsurlarının, hammadde, işçilik ve genel üretim giderlerinin denetimi mümkün olanların ve bunlara müdahale oranının belirlenmesi,

-İşletmenin pazar taleplerini karşılayabilmesi için, hedef demografik nüfusun belirlenmesi ve kalite düzeylerinin seçimi ve ürün bileşimin belirlenmesinde etkili olacaktır,

-İşletmenin üretim araçları açısından kapasite ve etkinliğinin belirlenmesiyle, işletmenin satın alma kaynakları ya da stoklama kapasitesinin ortaya konması,

-İşletmenin ürün hayat eğrilerinin dönemler itibarıyla belirlenerek, satış miktarı düşen, teknolojik olarak önemini kaybeden, müşteri tatmininde yetersiz olan ürünlerin belirlenmesi,

-Kar marjı ve işletme pazar payı bakımından verimliliğini yitirmiş ürünlerin üretimine son verilmesi,

-Son olarak da, işletme için yararlılığına inanılan ürün bileşeninin üretimine karar verilenlerle, yeni ürün portföyünü geliştirmek amacıyla yeni yatırımlara yönelerek ürün ve pazar sinerjisini güçlendirmek gerekir.

İşletme pazarlama örgütünün tüketici talepleri doğrultusunda, her ortama yönelik, her tüketicinin ihtiyaçlarını tatmin edecek, tasarımlar ve ürün çeşitleri geliştirilmelidir. Örgütün, iyi bir çevre analizi ile piyasaya da yetersiz olan ürünleri belirlemeli, mevcut olanlara yeni teknolojik veya fonksiyonelliğini arttıracak özellikler eklemeli ya da yeni ürün geliştirme stratejilerini sürekli geliştirilmelidir.²⁶ Ayrıca günümüzde gelişen teknoloji paralelinde müşterilerin talepleri de hızla değiştiğinden, esnek üretim sistemi ile bu değişime hızla cevap verme yeteneği de elde edilecektir.²⁷

Ürünü verimlilik ve işletmeye getireceği kaynak karlılığı açısından da ele almak gerekir. İşletme ürünleri içinde katkı payı en yüksek olan ürün, işletmeye net kazanç bakımından en fazla getiriyi sağlayan ürünler tercih edilmelidir. Bir başka değişken, ürün bazında karlılık analizinin yapılarak, verimliliği yüksek ve gelecekte gelişme gösterecek ve ürün yaşam eğrisi bakımından daha uzun olan ürünler tercih edilmelidir.

4.2. İşletme Mali Kaynaklarının Yapılandırılması

Kriz dönemi yönetim karar alternatiflerinin başında, işletme giderlerinin kısılması, çalışma saatlerinin genellikle azaltılması, ücret artışlarının dondurulması, işten çıkarmalar, personele sağlanan birtakım ekonomik ve sosyal desteklerin kaldırılması şeklinde kendini gösterir.

²⁵ Eren Erol; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, a.g.e., s.204-205.

²⁶ Kotler Philip; Kotler ve Pazarlama, Çev: Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul-2000, s. 51-52, 133-141.

²⁷ TÜBİTAK; "Esnek Üretim/Esnek Otomasyon sistem ve Teknolojileri", Ekim-1996/3, s.10-11.

Kriz döneminde maliyet analizlerinin yapılması, etkin raporlama ve veri akışının düzenli olması, kriz yönetim aşamalarında son derece önemlidir.²⁸ Mali durum tablolarının başında bilanço ve gelir tablosu verileri gelir. İşletme temel mali tablolarından olan bilanço, gelir tablosu ve bunları en çok destekleyen fon akım tablosundan yararlanılabilir. Bilanço, işletmenin bir anlık fotoğrafını gösterir, gelir tablosu ise, bu fotoğrafın oluşumunu sağlayan süreçteki eylemlerin durumunu gösterir.²⁹ Fon akım tablosu ise, ilgili dönemde gelirlerin nerelerden sağlandığını ve bunların nerelerde kullanıldığını ve finansal durumdaki değişimleri gösterir.³⁰ İşletmeler için diğer önemli bir tablo ise, mali kaynaklarının oluşumunda temel oluşturan satış raporlarıdır.

Finansal analiz aşamasında varlık ve yükümlülükleri oluşturan kalemlerin derinlemesine incelenerek dağılımı ve yapısı hakkında da bilgi verilmesi gerekmektedir. Ayrıca finansal analizde, mali tabloları oluşturan kalemlerdeki değişim ve bunların detayını oluşturan varlıklardaki değişiminde bir trend analizi çerçevesinde raporlanması yerinde olacaktır.³¹

Kriz sonrası işletme dönen varlıkları ve stok durumunu artırma veya eksiltme eylemini gerçekleştirmek, alacaklara ilişkin yeni politikalar geliştirmek gerekir. Kriz sonrası nakit dönüşüm hızını artırmak için gerekli tercihleri belirlemek öncelikle ele alınması gereken adımlardandır.

Kısa vadeli borçlar açısından, bunların vadesinin uzatılması ya da erken ödemenin getireceği avantajları kredi sağlayanlarla görüşerek alternatiflerin belirlenmesi gerekir. Ya da borçlanma şeklini kısa vadeli uzun vadeliye çevirmenin sağlayacağı avantajları belirlemek yerinde olacaktır. İşletmenin büyüme isteğinin yanı sıra hedef şirketin ürün, pazar, teknoloji ve yönetim gibi alanlarda tamamlayıcı özelliğiyle beraber birleşme ve satın almaların nedenleri arasında maliyetlerin azaltılmasını da değerlendirmek gerekir.³²

SONUÇ

İşletme yönetimlerinin çok değişken olan çevre ortamına uyum sağlayabilmeleri, titiz çalışmayla beraber büyük beceriler gerektirmektedir. İşletmelerin çevre analizini çok iyi ortaya koyacak bilgi derleme ve yorumlama sistemlerini kurmaları gerekir. Bu, kuracakları erken uyarı sistemini etkin bir finansal analiz ve pazar analiziyle bütünleştirerek işletmeyi başarıya götürmek mümkün olacaktır. Kriz dönemlerinde işletme

²⁸ Şamiloğlu Famil ve Diğerleri; Finansal Krizin Denizli İlinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lere Etkileri Üzerine Bir Araştırma", Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD), S. 16, Ekim-2002, s.65-66.

²⁹ Durmuş, Ahmet Hayri, Mehmet Emin Arat; İşletmelerde Mali Tablolar Tahlili, MÜ. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yay. No:521/755, 4. bası, İstanbul-1997, s.6,76.

³⁰ Ataman Ümit, Rüstem Hacırüstemoğlu; Yöneticiler için Muhasebe ve Finans Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul-1999, s.88-89.

³¹ Akdoğan Nalan, Nejat Tenker; Finansal Tablolar ve Finansal Analiz Teknikleri, 7. bas. Ankara-2001, s.575-576.

³² Akgüç Öztin; Finansal Yönetim, 6. bas. İstanbul-1994, s.861-962.

yönetiminin başarılı olabilmesi, iyi bir çevre analizi ile doğru ve zamanında vereceği kararlarla mümkün olacaktır. Yönetimin doğru ve zamanında kararlar verebilmesi, kriz ortamına yönelik senaryolar geliştirmesine ve meydana gelebilecek durumlara önceden hazırlıklı oluşmasına bağlıdır.

Yönetim, kriz süresince vereceği her kararında kriz sonrasını da düşünerek hareket etmek durumundadır. Her eyleminde kriz sonrasını düşünerek karar veren yöneticiler, kriz sonrasında işletmenin daha hızlı ve daha atik bir şekilde büyümesini ve gelişmesini sağlayacaklardır. Bu da ancak iyi bir çevre ve işletme içi kaynak analizi ile olabilecektir.

KAYNAKÇA

1. Akdemir, Ali; **Vizyon Yönetimi**, Avrupa İnsan Hakları Merkezi, İstanbul-1998.
2. Akdoğan, Nalan, Nejat Tenker; **Finansal Tablolar ve Finansal Analiz Teknikleri**, 7. bas. Ankara-2001.
3. Akgüç Öztin; **Finansal Yönetim**, Avcıol Matbaası, 6.b., İstanbul-1994.
4. Ataman, Ümit, Rüstem Hacırüstemoğlu; **Yöneticiler için Muhasebe ve Finans Bilgileri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul-1999.
5. Ceylan, Ali; **Finansal Teknikler**, 4. bas. Ekin Kitabevi, Bursa-2002.
6. Ceylan, Ali; **İşletmelerde Finansal Yönetim**, 7. bas. Ekin Kitabevi, Bursa-2001.
7. Çamlıca Mustafa; **“Ekonomik Kriz ve Vergi Yönetimi”**, <http://vergidegundem.com/03.makale/amakale/1904.doc>
8. Degester Michael; **“Crisis Management; How To Turn Crisis In To An Opportunity”**, Businnes Book, Lodon-1984.
9. Dinçer Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım. Dağ. A.Ş., 5 Bas. İstanbul, 1998.
10. Dinçer Ömer; **Örgüt Geliştirmede Kullanılan Müdahale Teknikleri**, M.Ü. İİBF. Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul-1988.
11. Durmuş, Ahmet Hayri, Mehmet Emin Arat; **İşletmelerde Mali Tablolar Tahlili**, MÜ. N.S.E.V. Yay. No:521/755, 4. bası, İstanbul-1997.
12. Erdil Oya; **“Belirsizlik Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Çevre”**, 2. Yönetim Kongresi, DEU İşletme Fakültesi, Yay. No:1, Kuşadası, 1994.
13. Eren, Erol; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Bas. Beta Yay., İstanbul-2001.
14. Fink Steven; **Crisis Management, Planing For The Inevitable**, Amacom Com., USA., 1986.

15. Gücenme, Ümit; “**İşletmelerin Finansal Krizden Koruması İçin Bir Önem: Enflasyon Muhasebesi**”, Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD), Sayı:13, Ocak-2002,
16. Gürsoy, Mehmet; “**Kriz yönetiminde İnsan Kaynakları**”. İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Sayı:423, Haziran 2001.
17. Hale Joane; “**A Yayered Communicatin Architecture For The Support of Crisis Desponse**”, Management Information Systems, Crisis Management, Journal of Management, Vol:14, Issue:1 Summer-1997.
18. İTO Dergisi; “**Tıkanan Ekonomide Duran Sanayi**”, Ekonomik Durum Tespiti Anket Çalışması Sonuçları, 2001-2, s. :433, 4- 2002.
19. Kotler, Philip; **Kotler ve Pazarlama**, Çev: Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul-2000.
20. Razak, A.B.; “**When it’s crisis, Crisis And More Crisis**”, Business Times, Malasia-03/12/2001.
21. Silver A. David; **Taban Çöktüğü Zaman “Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi”**, Çev.:Naz Türer, Form Yayınları, İstanbul-1993.
22. Şamiloğlu, Famil ve Diğerleri; **Finansal Krizin Denizli İlinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lere Etkileri Üzerine Bir Araştırma**”, (MUFAD) Muhasebe ve Finansman Dergisi, S.16, Ekim-2002.
23. Tekin, Mahmut; **Üretim Yönetimi**, 3. Bas., Cilt 2, Konya-1996.
24. Teplitz V. Paul; “**Do You Need an Early Warning System**”, Journal of Business Forecasting, Spring-1995, Vol:14, Issue:1.
25. Titiz, İsmet; **Kriz Dönemlerinde Mali Oran Analiz Temelli Erken Uyarı Sisteminin İşletme Başarısının Belirlenmesinde Kullanılması**, Basılmamış Doktora Tezi, SDÜ. SBE., Isparta-2000.
26. Toby J. Kash, John R. Darlingi;“**Crisis Management:Prevention, diagnosis and intervention**”, Leadership & Organization Development Journal, Vol:19 Num. 4, 1998.
27. TÜBİTAK; “**Esnek Üretim/Esnek Otomasyon sistem ve Teknolojileri**”, Ekim-1996/3.
28. Vergili El Tuz Melek; **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Ekim Kitapevi, Bursa-1996.
29. Yücel, Recep; “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme**”, DEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı:3, 1999.