

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KRİZ YÖNETİMİ
VE
TÜRKİYE UYGULAMALARI**

**İŞLETME YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ**

51214

HALİT KIVANÇ SANRI

**TEZ DANIŞMANI
Prof.Dr.İLKER BİRDAL**

İSTANBUL-1996

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

İÇİNDEKİLER

ÖZET	
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. Kriz Kavramının Genel Tanımı.....	3
1.1.Başlıca Kriz Çeşitleri ve Sebepleri.....	4
1.1.1.İçsel Sebepler.....	5
1.1.2.Dışsal Sebepler.....	5
1.2.Krizin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	6
1.2.1.Yavaş Gelişen Kriz.....	6
1.2.2.Aniden Ortaya Çıkan Kriz.....	7
1.3.İşletme Krizlerinin Erken Tanımlanması ve Zamanın Önemi.....	9
1.3.1.Likidite Krizlerinin Anlaşılabilmesi..	9
1.3.2.Hakimiyet ve Zararın Ölçülmesi.....	12
1.4.Tipik İşletme Krizleri.....	13
1.4.1.KontROLSÜZ BÜYÜME KRİZİ.....	14
1.4.2.Daralma Krizi.....	14
1.4.3.Stratejik İşletme Krizleri.....	14
1.4.4.İşletmenin Başarı Krizleri.....	15
1.4.5.Likidite Krizleri.....	16
1.4.5.1.İflas.....	17
1.4.5.2.Ödeme Gücü.....	17
1.5.1.Dava,Müessese,Sistem Olarak Kriz.....	18
1.5.1.1.Aktif Kriz.....	20
1.5.1.2.Reaktif Kriz.....	20
1.6.İşletme Krizleri ile İlgili Sorular ve Alarmlar.....	21
1.6.1.İşletmenin Bölümlerine İlişkin Alarmlar.....	24
1.6.1.1.Personelde Sinyaller.....	25
1.6.2.Finansal Sinyaller.....	25
1.6.3.Üretimde Sinyaller.....	25
1.6.4.Satışta ve Dağıtımda Sinyaller.....	26
BÖLÜM 2.Kriz Karşısında Yeniden Yapılanma İhtiyacı, Önlemler ve Planlama.....	27
2.1.Yapılanma İhtiyacı.....	27
2.1.1.Yapılanma Süreci ve Denemesi.....	28
2.1.2.Kriz Yönetimi ve Değişim Planları....	29
2.1.2.1.Değişim Planlaması.....	30
2.1.2.1.1.Değişim Planlamasının Hedefi... 31	
2.1.2.1.2.Değişim Planlamasının Yapısı... 31	
2.2.İşletmenin Finansal Açıdan Yapılanması..	33
2.2.1.Finansman Planının Düzenlenmesi ve Uygulanışı.....	34
2.2.2.Likiditenin Sağlanması ve Korunması..	36

2.2.2.1.Statik ve Dinamik Likidite Kavramları.....	36
2.2.3.Yapılanmada içsel Önlemler.....	37
2.2.4.Dışsal Önlemler.....	37
2.2.4.1.Bankalar Aracılığıyla Alınan Önlemler.....	38
2.2.4.2.Sermaye Azaltılması.....	38
2.2.4.3.Borçların Ertelenmesi.....	39
2.3.Verimlilikte Yeniden Yapılanma.....	39
2.3.1.Verimlilik Krizi Üzerine Stratejik Düşünceler.....	39
2.3.2.Planlama ve Bütçeleme.....	42
2.3.2.1.Satışların Bütçelenmesi.....	44
2.3.2.2.Üretim Bütçesinin Oluşumu.....	45
2.4.Verimin ve Masrafların iyileştirilmesi..	45
2.4.1.Kısa Vadede Kısılabilecek Basit Masraflar.....	46
2.4.1.1.Depolama ve Sevk Lojistiği.....	48
2.4.2.Genel Giderlerin Kısılması için Bir Programın Oluşturulması.....	49
2.4.2.1.İşlevi Yüksek Bir Enformasyon ve Kontrol Sisteminin oluşturulması..	51
2.5.Stratejik Yönetim ve Yeniden Yapılanma..	52
2.5.1.Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Noktalar.....	54
2.5.2.Gerileyen Pazara -azalan talebe- Uyum.....	55
2.5.2.1.Daralan Pazarda Başarı Elde Etme..	55
2.5.2.2.Daralan Pazarda Stratejilerin Belirlenmesi.....	56
2.5.2.1.1.Gider Önderliği.....	56
2.5.2.1.1.Kalite Politikası.....	56
2.5.3.Uzun Vadeli Büyüme Hedefi.....	57
2.5.3.1.PIMS Analizi.....	57
2.5.4.Rekabet Hassasiyetini Belirleyen Faktörler.....	59
2.5.5.Stratejik Boşlukların Yeni Ürünlerle Doldurulması.....	60
2.5.5.1.Stratejik Pazarlama Planı.....	60
2.5.5.1.2.Üründe Başarı Elde Etme.....	61
2.5.6.Stratejik Gider Kısmı Potansiyeli....	62
BÖLÜM 3.Türkiye Uygulamaları ve 5 Nisan 1994 Kararları.....	66
3.1. 5 Nisan Kararları Üzerine İşletmelerin Aldığı Önlemler.....	66
GENEL SONUÇ.....	70
KAYNAKLAR.....	72
ÖZGEÇMİŞ.....	74

ÖZET

Üç ana bölümden oluşan bu çalışmada,değişken ekonomik koşulların ortaya koyduğu ve her işletmeyi tehdidi altına kolayca alabilen "Kriz" incelemeye alınmıştır.

Çalışmada, oluşabilecek herhangi bir işletme krizine karşı,krizin tanımlanması,ölçülmesine ilişkin düşünceler yer almaktadır.Likidite krizlerinin aşılması ve verimin yükseltilmesi için gerekli olan sistematik de verilmiştir. Finansal hesaplar ve belirli veriler,alarm sinyalleri olarak algılanıp,işletme krizinin tanımlanmasına yardımcı olmaktadır.Bu verileri ve sinyalleri kullanarak,her ölçekteki işletmenin dengeye gelmesi mümkün olabilecektir. Üçüncü ve son bölümde ise ülkemiz ekonomik dalgalanmaları ve bunun en belirgin sonucu olarak ortaya çıkan 5 Nisan kararları genel olarak incelenmiş ve Türk işletmelerine getirdiği zorluklarla beraber belirtilmiştir.

GİRİŞ

Son yıllarda işletmelerin üzerinde en fazla durdukları konu, kriz yönetimidir. 1970'li yıllardan bu yana, bir yandan ekonomik dengesizliklerin yol açtığı olumsuzluklar, diğer yandan ekonomik yapının hızla değişimi, kriz yönetiminin önemini daha da arttırmıştır.

Bazen ekonomideki değişime zamanında uyum sağlayamama, bazen bu konuda yapılan stratejik hatalar, işletmeleri her bakımdan bir sorun içine itmiş ve yok olma tehlikesi ile karşı karşıya bırakmıştır.

Bu tehlikeli gelişmelerden işletmeyi koruyabilmek için krizin erken tanımlanması ve gerekli önlemlerin alınması, günümüzde gerek bilim adamlarının gerekse de uygulamacıların birinci dereceden meşgul eden bir konu haline gelmiştir. "Kriz", kendini her ölçekteki işletmede gösterebilmektedir. Dolayısıyla kriz koşullarının hafifletilmesi veya tamamen ortadan kaldırılmasına yönelik tüm çözümsel verilerin çok büyük önemi vardır. İşletmelerde yaşanan krizin önemli nedenlerinden birisinin "Stratejik yapılanma" eksiği olduğunu da unutmamak gerekmektedir.

Tezimizin amacı, yukarıda da belirttiğimiz gibi günümüz işletmeleri için en aktüel bir konu olan "Kriz Yönetimi"dir. Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde krizin tanımı, çeşitleri ve önceden algılama yöntemleri, ikinci bölümde ise kriz döneminin aşılması için, işletmelerin yeniden yapılanmasına ilişkin öneriler verilmektedir. Ayrıca Stratejik Yö-

netim tekniği de bir kriz yönetimi aracı olarak sunulmaktadır.

c bölümde ise 5 Nisan kararlarının işletmeler açısından yarattığı kriz koşulları tanımlanmakta ve bu krizin aşılması için belli başlı bazı işletmelerin politikaları anlatılmaktadır.işletmelerin anketlere cevap vermeme eğiliminde olmaları nedeniyle,işletme politikaları,yöneticilerle yapılan mülakatlar sonucu saptanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1.Kriz Kavramının Genel Tanımı:

Kriz,sıradışı ve genellikle sürpriz bir şekilde ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanmaktadır.Bu yönüyle kriz, istem dışı ortaya çıkan bir durum olmaktadır(1).Kriz,varoluşu tehdit eden bir faktördür.Böylece "kriz",bir değişim ve düzen ihtiyacını da beraberinde getirir.

Bu durum belirli zamanlarda,çevre krizi,politik kriz, ekonomik kriz v.b. hallerde,hayatın her anında ortaya çıkabilmektedir.Yıpranmayı önlemek açısından da belirli kurallara bağlı ve belirli bir süre içerisinde ortadan kaldırılmalıdır(2).

Kriz hali,işletmeleri başlıca şu üç olumsuzluğa sürüklemektedir(3);

- 1- İşletmenin varlığını tehdit eder,
- 2- İşletmenin görüş açısını daraltır,
- 3- Yöneticileri kısıtlı karar verme ortamına iter.

Yukarıda da ifade ettiğimiz gibi,kriz aniden ortaya çıkan bir takım sorunlarla işletmeyi karşı karşıya bırakır. Bu sorunların çözümü için işletmeler başlıca iki yöntem uygulayabilirler.Bunlardan ilki;

- 1 - Kriz koşullarının hafifletilmesi,
- 2 - Kriz koşullarının tamamen ortadan kaldırılmasıdır.

(1) Josef Schwarzecker,Friedrich Spandl,Kennzahlen Kriesen management,Ueberreuter Wirtschaftsverlag,1993,s.8
(2) Dietrich Kropfberger,Erfolgsmanagement statt Kriesen management,Universitaetsverlag,Linz 1986,s.43
(3) Dietrich Kropfberger,a.g.k.,s.43

Birincisinde, kriz koşulları işletmeye tamamen yerleşmeden ve işletme açısından kronik bir hal almadan sorunlar erken teşhis yöntemiyle saptanır ve bu sorunların geçici çözümü için politikalar geliştirilir ve uygulanır.İkincisinde ise Stratejik Planlama araçları kullanılarak,işletme yeniden yapılandırılmak suretiyle kriz koşullarınının yarattığı sorunlar kökten çözümlenir.

1.1.Başlıca Kriz Çeşitleri Ve Sebepleri:

İşletme krizleri,bir takım kriterlere göre alt başlık halinde sıralanabilirler.Kriz oluşumuna neden olan olayları genel olarak içsel ve dışsal sebepler diye iki gruba ayırabiliriz(5).

Dışsal sebepler işletmenin denetimi altında olmayan dış çevrede oluşan nedenlerdir.İçsel sebeplerse tamamen işletmenin kendi bünyesindeki sorunlardan kaynaklanmaktadır.

İşletmedeki krizler,bazen dış çevrede bazen de iç çevredeki herhangi bir olumsuz gelişmeden kaynaklanmakta ve işletmeyi ciddi sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır.Bu sorunların aşılması büyük ölçüde işletmenin kriz yönetimindeki başarısına bağlıdır.

Bir işletmenin gerek iç çevresinde gerekse dış çevresinde krize neden olan etkenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

-
- (4) Ulrich Krystek,Kriesenmanagement,Gabler Wirtschaftslexikon,1988,s.3070
 - (5) Wolfgang H.Staehle,Kriesenmanagement,Enzyklopedie der BWL 1,Schaeffer Poeschelverlag,Stuttgart,1993,s.2457

1.1.1. İçsel Sebepler:

- Yönetim veya yöneticinin bilgisizliği,
- Teknolojik yetersizlik,
- Piyasa koşullarına uyumsuzluk ve rekabet esnekliği-
nin bu sebepten bozulması,
- Sermaye eksikliği,
- Aile şirketlerinde kurumsallaşamamanın yol açtığı
yapısal bozukluk,
- Plansız ve dengesiz büyüme,
- Bütçeden sapma,
- Planlama hatası,
- Piyasa ile uyumlu bir fiyatlandırma politikasının
olmayışı,
- Gereksiz harcama ve suistimaller,
- Etkin ve verimli bir organizasyonun olmayışı,
- Aşırı stok politikası,

1.1.2. Dışsal Sebepler:

- Piyasa talep yapısının değişmesi,
- Mamul Hayat çizgisinin olumsuz yönde gelişmesi,
- Bazı önemli müşterilerin iflası ve piyasa etkinlik-
lerini kaybetmesi,
- Müşterilerin ödeme gücünün zayıflaması,
- Kısa vadede yeri doldurulamayacak dağıtım kanalla-
rının yok oluşu,
- Kredi faizlerinin yükselmesi,
- İthal hammadde fiyatlarında artış,
- Kur politikalarındaki olumsuzluk,

- Kalifiye işgücü yetersizliği,
- Grevler.

Yukarıda belirtilen olumsuz faktörlerle her işletme karşı karşıya kalabilir.Sağlıklı ve rasyonel çalışan bir işletme,bu olumsuz önceden hisseder ve gerekli önlemleri alır.Böylece işletmeyi krize karşı koruma imkanını elde edebilir(6).

1.2. Krizin Ortaya Çıkışı Ve Gelişimi:

İşletmelerde krize yol açan nedenler,yavaş yavaş ortaya çıkabileceği gibi aniden de ortaya çıkabilirler.Bu nedenle her iki durumda farklı stratejiler uygulama zorunluğu vardır(7).

1.2.1. Yavaş Gelişen Kriz:

Yavaş gelişen krizde,genellikle krizi hafifletme stratejisi uygulandığı görülmektedir.Bu gibi hallerde işletme çoğunlukla bir ya da bir kaç olumsuz gelişmeden etkilenmektedir ve krizin nedeni de budur.Bu koşullar altında önlem alınmadığı takdirde,işletme yavaş yavaş bir çöküşün içine girmeye başlar ve uzun vadede işletmenin yaşamı son bulur.

Yavaş gelişen krize neden olan olayları başlıca şu şekilde sıralayabiliriz;

- Pazar payının giderek gerilemesi.
- Maliyet artışının fiyata yansıtılamaması.
- İşletmede verimliliğin giderek düşüşü.

(6) Ludwig X.Meindres,Kriesenmanagement,Rationalisierungs
kuratorium,Eschborn,1992,s.14

(7) Klaus Winterling,Wie man vorbeugend Krisenmanagement
betreibt,Hans O.Rasche verl.,Deutschland,1989,s.2

- Mamul Hayat eğrisinin olumsuz yönde gelişmesi.

Bu olumsuz faktörlerin bir veya birkaçı birlikte işletmeyi baskı altına alır ve yavaş yavaş işletmenin çöküşüne neden olur.Klaus Winterling bunu işletmenin verim gücünün olumsuz gelişmesi şeklinde tanımlamakta ve aşağıdaki grafikte açıklamaktadır;



Şekil 1.1.: Yavaş gelişen kriz.

Kaynak:Klaus Winterling,Wie man Kriesenmanagement betreibt,System management,1989,s.2

1.2.2. Aniden Ortaya Çıkan Kriz:

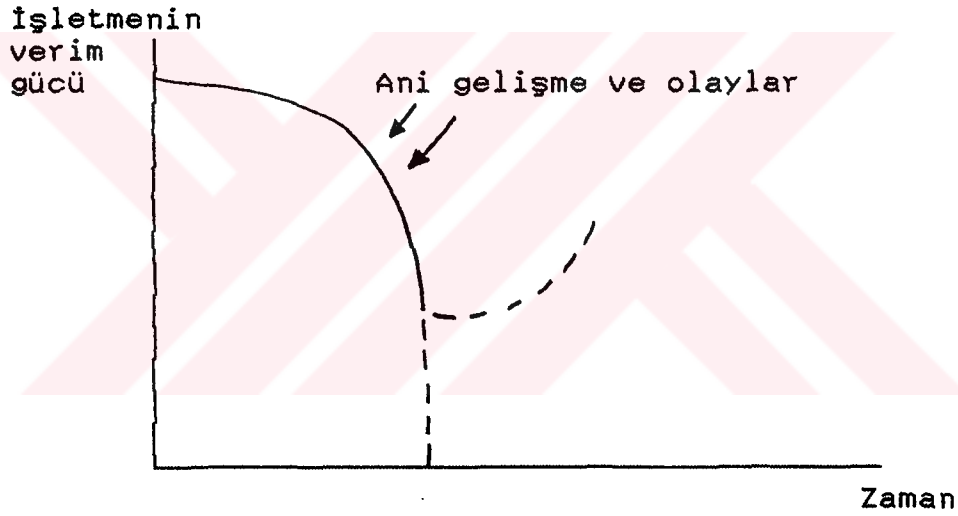
Aniden ortaya çıkan kriz halinde de sorunu çözümleyebilmek için krize neden olan olayları bilmek zorunluluğu vardır.Uygulamada bu kriz çeşidine neden olan başlıca faktörlerin şunlar olduğu görülmüştür;

- Yöneticilerin vefatı,

- Doğal afetler,
- Devletin politika değişikliği ve engeller koyması,
- Diğer sorunlar.

Bu duruma en uygun örneklemeyi meşhur Perrier sotalarının 1990 yılında yaşadığı olayla anlatmak mümkün olacaktır. Perrier firması şişelenmiş sularında yüksek miktar benzen ile karşılaşmış ve o tarihte tam yüzaltmış milyon şişeyi piyasadan çekmek zorunda kalmıştır(8).

Bu kriz çeşidini de Klaus Winterling aşağıdaki grafik ile tanımlamaktadır;



Şekil 1.2. Aniden gelişen kriz

Kaynak: Klaus Winterling, Wie man..., 1989, s.2

Yukarıdaki bilgiler ışığında, işletmelerin genelde kendi hataları yüzünden krizin içine düştükleri varsayılabilir gibi, hataları olmadığı halde de krizin içine düştükleri görülebilmektedir. Bilinçsizce verilen veya tamamen yöne-

(8) Capital dergisi, Yönetimde çağdaş akımlar eki, Cem Ofset İstanbul, 1993, s.87

tici tarafından yanlış verilen bir karardan dolayı zor durumlara düşülebilmektedir. Zorlukların, araya giren bir takım başka sebeplerden ötürü görünmez bir hal alışı, normal yönetim planı ve sürecinde konunun çözülememeyişi ve diğer saydığımız içsel ve dışsal sebeplerle beraber işletme, yani bir krizle karşılaşacak ya da yavaş gelişen bir krizle karşı karşıya gelebilecektir(9).

1.3. İşletme Krizlerinin Erken Tanımlanması Ve Zamanın Önemi:

İşletme krizlerinin tanımlanmasında diğer bir önemli etken de mevcut iki ana başlık altında toplanabilmektedir;

- Anlaşılabilirlik,
- Beklenen zararın ve ölçünün üzerinde hakimiyetin kurulmasıdır.

1.3.1. Likidite Krizlerinin Anlaşılabilmesi:

Likidite krizleri, acemi bir kimse tarafından dahi anlaşılabilir düzeydedir. Nakit güçlükleri ve bununla beraber yaşanacak ödeme dengesizliği ile ortaya çıkacak tablodan bu durum kolaylıkla anlaşılabilir. En büyük zarar, işletmede krize bir yön verilemediğinde ve doğal bir sonuç olarak çöküş başladığında ortaya çıkmaktadır. İşletmeler, stratejik değişimlerini belirli bir mantık içinde optimal düzeyde ayarlayabilmeleri ve çok düzenli bir tutum içine girebilmeleri için ilk olarak, gelişen ve değişen çevre (mikro-makro) koşullarını zamanında algılamak zorundadır(10)

(9) Josef Schwarzecker, Friedrich Spandl, a.g.k., s.9

(10) Dietrich Kropfberger, a.g.k., s.47

Genelde her işletmeci veya yönetici ilerideki rekabet koşullarını gözeterek, durumu optimize etme ihtiyacı duyar. Bu yapılmadığı takdirde her an yeni bir risk ile karşı karşıya kalınabilir. Bu tür bir problemin çok dar olan görülebilirliği ya da farkedilme zorluğu, şu iki ana nokta yüzünden ortaya çıkmaktadır(11).

- Eksik enformasyonlarla beraber oluşan ve gelecekteki beklentileri güvensizlik içine sokan durum.
- Gelişen çevrenin ilgili kişilerce subjektif algılanması durumu.

Gelecekteki beklentilerin gerçekleşebilme güvensizliği gelebilecek veya oluşacak krizin görülmesini zorlaştıran ilk ana faktördür. Burada önemli olacak nokta, karar verme aşamasında çevre gelişimiyle ilgili bilgilerin ne ölçüde değerlendirilmesi gerektiğidir. Herhangi bir problem görülmediği sürece karar vermenin de bir anlamı kalmayacaktır. Sürprizlerle karşılaşılmasında için çevre ve işletme arasındaki bilgilerin değerlendirilmesi ve verilmesi gereken kararlar arasındaki boşluğun doldurulması çok önemlidir(12). Bu boşlukların varlığı, potansiyel bir kriz esnasında oluşabilecek ortaya koyar.

Bu nitelikteki problemler, çözümün yetersizliği durumunda ortaya çıkarlar. Genelde gelişen krizin değişkenliği ve yıpratıcı büyüklüğü, yeterli derecede tanımlanamaz haldedir. Bu durumda oluşacak çözüm kriteri bir deneyime dayanmayan

(11) Wolfgang H. Staehle, a.g.k., s.2456

(12) Cuno Pumpin, Jürgen Prange, Management der Nutzentwicklung, Campus verlag, Frankfurt/New York, 1991, s.834

subjektif değerlendirmelerden oluşan bir kararın sonucudur. Bu gibi hallerde derhal sonuca gidilmemeli tam tersine problemi somutlaştırarak anlaşılabilir hale getirdikten sonra çözüme gidilmelidir.

Subjektif davranış teorisine göre,objektif verilerin yanında,karar verme şartlarının da göz önünde bulundurulması gerekir,çünkü karar verme süreci belirli bir çevrede ve belirli bir zaman dilimi içerisinde,belirli kişilerce yürütölmek zorundadır(13).

Bu aşamada karar verici şahsın kişiliği öne çıkmaktadır.Enformasyonları değerlendirme gücü ve buna bağlı olarak,subjektif değerlendirmelere itibar etmemesi,yöneticinin krizi gözme kapasitesini tayin edecektir.Her problemin tanımlanması,problemi oluşturan alt sorunları tanımlamakla mümkündür.Böylece çözüm geręevesi de anlamsız şekilde geşişlemeyecektir.

Kararlarla gelen güvensizlik,kullanılabilir bilgilerin bir fonksiyonudur ve buna bağlı olarak bir karar alınırken bağlı kalınan risk de bir fonksiyondur denilebilir.Risk, esnek bir planlama ile minimize edilebilir.Çünkü,bu koşullar altında riski azaltma politikaları anında uygulanabilir ve böylece gereksiz harcamalardan da kurtulma imkanı doğar.

Olası bir kriz durumunda önemli olan tek şey,gerekli önlemlerin zamanında alınabilmesidir.

(13) Dietrich Kropfberger,a.g.k.,s.47

Bu durumu etkileyen üç ana pozisyonu aşağıdaki gibi sıralayabilmek mümkündür;

- Karar verme süreci,
- Problemin büyüklüğü,
- ilgili kişiler üzerinde oluşmuş zaman baskısı.

Kişilerin yapısına göre,zaman baskısının hassasiyeti, karar verme sürecini ve ilgili yönetim metodlarının yapıcılığı kısıtlayacaktır.

Karar alma süreci potansiyel veya gizli bir krizin tehdit olarak tanımlanma süresinin uzunluğuna bağlıdır(14).

Pazardaki gelişmelerin çok hızlı değişim göstermesi yüzünden,karar vermenin ne kadar önemli olduğunu anlamak kolaylaşacaktır.

Bu arada işletmelerin genel olarak aniden krize girdikleri düşünülse de gerçekte bunun tam tersinin olduğu yani yavaş gelişen krizin etkili olduğu,düşünceler arasındadır(15).

1.3.2. Hakimiyet Ve Zararın Ölçümü:

İşletme krizlerinin üzerinde hakimiyeti elde edebilmek için,stratejik hataların doğurduğu başarı ve likidite krizinin aşılması gerekmektedir(16).Bu durum yapılması gereken zorunlu değişikliklerle beraber krizi kontrole alacak ve işletmeyi eski normal durumuna sokacaktır.

(14) Dietrich Kropfberger,a.g.k.,s.48

(15) Cuno Pumpin,a.g.k.,s.832

(16) Wolfgang H.Staehle,Management,6.Auflage,Verlag Franz Wahlen,München,1991.s.63

1.4. Tipik İşletme Krizleri:

Kriz,işletmenin varlığını tehdit altında tutar.Bununla beraber her işletme sorununda krizden söz edilmesi uygun değildir(17).

Tüm işletmeyi tehdidi altına alan sorunların çoğalmasında halinde "kriz var" kelimesi kullanılabilir.

İşletmeyi tehdit eden sorunlar,genelde hemen ortaya çıkmazlar,dolayısıyla yavaş gelişirler.Bu yönüyle gelişmeyi iyi takip etmek faydalıdır.İşletmeyi tehdit eden ve yıpratıcı sorunlar genelde bunların geç anlaşılması sebebi ile krize dönüşürler.

Her an bir krizin patlak verebileceği varsayımı ile hareket etmek,doğal olarak krizin çözümüne ilişkin aşamayı hızlandıracaktır.Bu noktada,yönetimin yeni düşünce ve değişikliklere açık olabilmesi ön şartı belirginleşmektedir.Yanlış tutumların hiç biri,var olan krizi çözemeyeceği gibi,daha da büyük risklere girilmesine yol açacaktır(18).

Bu yönüyle işletmenin değişen teknolojiye ve çevresel koşullara ayak uydurabilecek esnek ve güvenli bir yapıya ve kadroya ihtiyacı vardır.

Bir çok problemin ard arda gelişmesiyle doğan krize çoğu işletme yenik düşmektedir.Hiç bir önlem almaksızın mümkün olamayacak umutlar peşinde koşulması da yapılması ve uygulamaya konulması gereken yeniden yapılanma ihtiyacını sadece daha zor bir hale getireceği gibi, en önemli faktör

(17) Dietrich Kropfberger,a.g.k,s.43

(18) Adolf Adam,Enzyklopedie der BWL 2,Kriesenmanagement, C.E.Poeschl verlag,Stuttgart,1993,s.1162

olan zamanı da boşa harcatmış olacaktır.

1.4.1. Kontrolsüz Büyüme Krizi:

Sermayenin büyümesini sağlamak için çok fazla sabit ve likit yatırımların yapılması, yanlış ve hatalı bir bütçe ile karşılaşılmasına neden olur. Bu duruma ait göstergeleri ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(19);

- Paranın yüksek düzeyde mala bağlanması.
- Nakit akımının bu sebepten negatif etkilenmesi.
- Büyümeye yönelik, mecburi yatırımların, finans ihtiyacını yükseltmesi.
- Yabancı sermayenin büyümesi ile beraber yükselen faiz baskısı.

1.4.2. Daralma Krizi (pazarın daralması):

Pazara olan ilginin değişimi ile beraber, değişik ürünlere olan talepte azalma görülecektir. Böylece işletme çok dar bir taleple karşılaşacaktır. Bu durum, işletmenin önceki yıllarda eriştiği sayısal başarıyı elde edememesine yol açarken rekabetin doğurduğu fiyat politikaları işletmeyi zor duruma düşürebilecektir(20).

1.4.3. Stratejik İşletme Krizleri:

Stratejik krizlerde, işletmenin başarı potansiyeli yıp-
randığında hatta tamamen yıkıldığında başarılı olunabilmesi
çok zorlaşacaktır(21). Başarı potansiyelleri, problem çözüm-
leri, ar-ge, ürün servis ve sonrası hizmetlerden oluşur. Bu
hizmetler müşteri memnuniyetini beraberinde getirecektir.

(19) Josef Schwarzecker, Friedrich Spandl, a.g.k., s.10

(20) Ludwig X. Meiendres, a.g.k., s.14

(21) Josef Schwarzecker, Friedrich Spandl, a.g.k., s.14

Yeni başarılar ve potansiyel güç, gelecek için rekabet gücünü arttırıcı unsur teşkil eder. Başarı devamlı geliştirilmediğinde, rekabet gücünün zamanla dağıldığı ve kaybolduğu gözlenebilir. Başarı potansiyeli geliştirilip sürdürülmediğinde ve yenileri tarafından takviye edilmediğinde "Stratejik kriz" den söz edilecektir. Başarı potansiyeli, gelişen pazar teknolojisi sayesinde devamlı tehdit altındadır.

Rekabet önceliğinin kaybı, şu üç temel noktayla beraber "Başarı krizi"ni doğuracaktır;

- Teknik yenileme
- Fiyat önderliği
- Gider önderliği

Bunlar karşıt önlemler alınmadığı takdirde "Likidite krizi"ne çok çabuk dönüşebilirler.

1.4.4. İşletmenin Başarı Krizleri:

Başarı krizi tamamen stratejik krize bağlı bir yapıya sahiptir. Her iki halde de karşıt önlemler alınmadığı sürece likidite krizine dönüşecektir.

"Başarı kriz"lerini şöyle tanımlayabiliriz;

- Rekabet önceliğinin kaybı.
- Yüksek kayıplar ve bunun sonucu daralan kazanç.
- Üst düzeyde borçlanma ile oluşabilecek sermaye yıpranması.

Daha önce de değindiğimiz kriz göstergelerinden de anlaşılabilir olduğu gibi, başarı krizleri de yıl sonu hesap ve bilanço özetlerinden kolayca anlaşılıp analiz edilirler.

1.4.5. Likidite Krizleri:

Likidite krizleri,işletmenin ödeme gücünün daralması ve aksaması ile ortaya çıkan bir faktördür.Bu duruma ait en önemli etkenler şöyle sıralanabilir;

- Kayıpların artması (Gelir krizi).
- Düzensiz ve negatif nakit akımı.
- İşletmenin veya müşterinin ödeme güçlükleri.
- Ödemelerin tamamen tıkanması.

Likidite problemlerinin yol açtığı kriz,işletmenin içinde olduğu kadar dışarıdan da anlaşılabilir.Ödeme güçlüğü'nün varlığı etrafa kolayca yayılacaktır.Kredi ihtiyaçlarının geri çevrilmesi ve bankaların yanlış yönlendirmeleri sonucunda da ödeme güçlüğü kesinleşmiş olur(22).

Krizin Türü



Şekil 1.3.

Kaynak: Josef Schwarzecker,Kennzahlen,1993,s.13

(22) Cuno Pumpin,Jürgen Prange,a.g.k.,s.831

1.4.5.1. iflas:

İflas bir krizin son noktası olarak tanımlanabilir. Ödeme güçlüğü ya da çok fazla borçlanması,hukuksal iflas hakkını doğurmaktadır.Bu durum işletmeye,yeni kredi imkanları sağlanmadığı ve herhangi başka nakit yardımlarından da söz edilmediği sürece kesinliğini korumuş olur.

1.4.5.2. Ödeme Gücü:

Ödeme gücü,işletmenin önündeki borçları planlı bir şekilde geriye ödeyebilme gücüdür(23).Ödemede güçsüzlük ancak ayarlanmış ödeme planının gerçekleştirilemediği zaman ortaya çıkmış olacaktır.Fakat belirli bir dönem için geciktirilmiş ödenebilir borçları da bu kategoriye sokmak yanlış olacaktır.İşletmede'ki ödeme gücünün varlığı,nakit akımının düzenli oluşu ile ilintilidir.

Diğer yatırım araçları,sadece borsalar aracılığı ile çabuk likide dönüşür bir yapıya sahip oldukları zaman geçerli olabilirler.

1.5.İşletme Krizinin Evreleri Ve Krizin Dava,Müessese, Sistem Olarak Tanımlanışı:

Artan kriz durumlarıyla beraber krize hakim olma şansı da günden güne azalmaktadır.Fakat krizin evrelerinin de tanımlanması kolaylaşmış olmaktadır.Şu halde krizin şu evrelerden oluştuğu göze çarpar;

- Potansiyel kriz,
- Gizli kriz,
- Yerleşmiş ama hükmedilebilen kriz,

(23) Josef Schwarzecker,Friedric Spandl,a.g.k.,s.15

- Yerleşmiş ama hükmedilemeyen kriz.

Genel olarak bakıldığında her tehlike veya şansın zamanla gelişmekte olduğunu ve en önemli kritik zamana erişmenin daha da zorlaştığını görürüz.Bu yüzden ileriye gören bir yönetimin ödevi,yüksek sinyallerden oluşan pazar kaybını,bilanço eksikliğini v.b. görmek değildir.Önemli olan daha zayıf sinyallerden oluşan ve gelişen yeni tüketim yönünü, rekabet durumunu,teknolojiyi ve çevredeki değişiklikleri işletmenin bünyesine uydurabilmeyi başarması olacaktır.

Böylece işletme yönetimi için oluşacak önemli bir soru da,gelişebilecek herhangi bir kriz tehlikesini zamanında tanıyabilmesi ve çıkış yollarıyla tamamen ortadan kaldırmak olacaktır.Küçük ve orta ölçekli işletmelerin devamlı daralan pazar payı,ar-ge'deki eksiklikleri,kendileri için yine büyük bir problem ortaya koymaktadır.Bu yapıdaki işletmeler ortaya çıkabilecek içsel problemler karşısında etkilenebilirler.Çevre ve teknolojiye uyum da o kadar zorlaşmış olacaktır.

1.5.1. Dava,Müessese,Sistem Olarak Tanımlanışı:

Yönetim davası olarak kriz,bir takım ideal ve tipik evrelerden oluşmakta ve bunların yardımıyla ortaya konmaktadır.Krizlerin zamanında tanımlanamaması,etkili bir kriz yönetiminin çerçevesini,alternatifleri ortadan kaldırarak daraltacaktır.Böylece stratejik ve operasyonel erken tanımlama,kriz yönetiminin yaşamsal anlamını pekiştirir.

Müessese olarak kriz;planlama,kontrol ve hedeflerin belirlenmesi,kriz yönetiminde kullanılacak strateji ve ön-

lemleri belirleyen,organizasyon içersinde bulunan kişi veya gruplarla ifade edilebilir.Bilhassa krize yakalanmaya çok müsait işletmeler için bir "Kriz Yönetim Takımının" oluşturulması tavsiye edilmektedir(24).Bu takımın görevi,işletmenin krize yakalanabilecek önemli bölümlerini ortaya çıkarak,bu bölümleri kriz geçiştirici bilgilerle donatmak ve sıkı koruma altına almaktır.

Bu takımın ödevlerini şöyle sıralamak mümkündür;

- Düşünülebilir her tür krize hazırlıklı olma,
- Krizlerle bağlantılı,stratejik ve uygulanabilir operasyonel planların geliştirilmesi,
- Hedeflerin devamlı göz altında tutulması,
- Oluşmuş krizlerin yönetimi.

Bu ödevleri yürütecek kişilerin şu tür yapıya sahip olmaları da ön koşul olarak görülmektedir;

- Yaratıcı ve bilgilendirici kimse,
- Eleştirci (önerilerin çok sert eleştirisi),
- Her olayı ve bilgiyi depolayan kimse,
- Hümanist görüşlü (problemin insancıl ve sosyal yönünü belirten kimse.

Merkezi bir yönetim takımı,işletmenin ve organizasyonun tüm noktalarıyla ilişkiye girebilecek düzeyde olması gerektiği gibi,bu ortamı yaratabilme gücüne de sahip olması gerekmektedir.

(24) Wolfgang H.Staehle,a.g.k.,s.2463

Başarılı olunamadığı ve iflasın eşiğine gelindiği takdirde de işletmenin üst yönetiminin, idareyi iflas heyetine devretmesi uygun görülebilmektedir(25).

Sistem olarak kriz, krizin hafifletilmesi ve ortadan kaldırılması ile ilgili değişik hareket alanlarının, işletmenin değişik safhalarına geçişi ve hareketi anlamını taşımaktadır.

Literatürde ağırlıklı olarak kriz, sistem içinde aktif ve reaktif olarak ikiye ayrılmaktadır(26).

1.5.1.1. Aktif Kriz:

Bu kavram, işletme krizlerinin, işletmeye etkisinin belirli aşamalarla, zamanla oluşabileceğini ifade etmektedir. Bunun sonucunda belirli senaryolar ve programlarla ve alternatif planların etkisiyle, oluşabilecek sürpriz bir krizin önüne geçilmesi ve realize edilmesi mümkün olabilir. Aktif krizin bir diğer formu da, gizli işletme krizleridir. İhtiyati kriz yönetiminin görevi, önlem alarak erken teşhislerin yardımı ile (planlama, yürütme, kontrol) kontrol altına almaktır.

1.5.1.2. Reaktif Kriz:

Geri dönebilen kriz, reaktif krizin ilk formunu oluşturmaktadır. Çoktan oluşmuş ve var olan işletme krizlerinin analizlerle ortadan kaldırılmasını sağlar.

Böylece ortaya çıkması gereken faktör, başarılı bir miksilleme (geri atma) olarak da algılanabilir. İşletmenin ya-

(25) Ulrich Krystek, a.g.k., s.3072

(26) Ulrich Krystek, a.g.k., s.3072

şamsal davası göz önünde bulundurulduğunda bu bakış açısının, dar bir anlamda, yönetimin en önemli unsuru olduğu da görülecektir(27).

Burada misilleme stratejilerinin; planlama, kontrol ve değerlendirme ile konsantrasyonu sağlanmalıdır. Geri dönen kriz sadece işletme krizlerinin yok edilmesiyle ilgili olmayıp, hukuksal bir takım durumlarla da ilgilidir (iflas).

Tasviye edilebilir krizin tanımlanması ise, işletmenin yaşam şansı yitirildiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu durum uzun vadede bir takım analizler sonucu başarı elde edilemeyeceği veya kısa vadede başarılı bir misilleme yapılamayacağı anlaşıldığında devreye girecektir. Böylece, planlı bir geri çekilme yani tasviye'nin en önemli hedefi; sermaye sahiplerinin, çalışanların, yabancı sermayenin, müşterilerin çıkarılması olacaktır ki bu da başvurulması gereken en son şey olacaktır.

1.6. İşletme Krizleri ile İlgili Sorular Ve Alarmlar:

Bu noktaya kadar tanımlamaya çalıştığımız açıklamalar gerçevesinde, işletmenin hatalı stratejik gelişmeler sonucu kriz riski mi taşıdığı veya çoktan krizin içinde mi olduğu soruları netlik kazanmış olacaktır.

Krizin belirli sayısal ifadeler ve alarm sinyalleri sayesinde anlaşılabilirdiği bilinmektedir. Olması gereken belirli sayısal değerlerin dışına taşıldığında (Tolerans sınırlarının aşılması) tanımlanıp analiz edilebilmektedir.

(27) Ulrich Krystek, a.g.k., s.3075

Kriz sinyalleri belirli sayısal göstergeler, özellikle muhasebe göstergelerinden ortaya çıkabilmektedir. Bunlar;

- İstatistik göstergeler,
- Sayısal değerler,
- Sayısal sistemler,
- Karşılaştırmalı analizler,
- Diğer alarm sinyalleri ve göstergeler.

Kriz, sadece krize sebep olan unsurların sistematik bir şekilde dağıtılıp, kapatılmasıyla yok edilebilir.

Karşıt bir yapılanma ve yeni bir yönetim planı için her türlü yeni hedefin çok büyük önemi vardır. Bu yüzden yeniden yapılanma ve teşkilatlanma için çok hassas bir zaman süreci işletmeyi baskısı altına alabilir(28). İşte bu nokta da şu soru ortaya çıkar. "Karşıt önlemler için zaman var mı ve yeniden yapılanma için gerekli önlemler nasıl oluşturulabilir?"

- Krize ait bilgilerin kazanılması,
- Yapılanma önlemleri için gerekli başlıkların belirlenmesi,
- Yapısal önlemlerin türünün belirlenmesi,
- Ani değişikliklerin hemen başlatılabilmesi,
- Kontrol edilebilir bir yapılanma planı,
- Bu adımların sayısal takibi.

"Krizi yenmek için hangi veriler kullanılmalıdır"?

- Sebeplerin tanımlanmasındaki bilgiler,

(28) Adolf Adam, a.g.k., s.1164

- Problemlerin çözümü için gerekli zaman ve yönetim kapasitesi,
- Finansal sağlamlık için gerekli yedek kredilerin ve yeni sermayenin oluşturulması,
- Pazar verileri,

"Enformasyon altında ne anlaşılmaktadır"?

Enformasyon belirli bir amaca yönelik "Amaç hedefli" haberlerden oluşmaktadır.

Enformasyon karar verici kişilerin verileri değerlendirilmesinde oluşacak tarzı belirleyecektir.

Enformasyonların mevcudiyeti ve elverişliliği etkili bir kriz yönetimi için ön şartı oluşturmaktadır. Enformasyonun önemi ve amacının anlaşılmasıyla beraber, kriz verilerinin erken teşhisi de mümkün olacaktır. Güncel problemlere daha detaylı bakabilmek için, oluşmuş daha sabit sorulara ihtiyaç vardır. Bunlar;

"Hangi dalda çalışılıyor"?

- Müşteri ve alıcılar kimlerdir? (hedef pazar),
- Hangi istek ve ihtiyaçları karşılayabiliyoruz? (Ürün ve ürün hattı bilgileri),
- Enformasyonlar ne kadar güncel? (Pazar gelişmeleri, distrübütörler),

"Müşteriler ürün ve icraatlarımızdan memnun mu"?

- Ürünler beğeniliyor mu?
- İşletmemiz kabul görüyor mu? (Pazar payı)

"Kazançlı çalışıyor muyuz"?

- Satış gelişmeleri nasıl oluşuyor?

- Gider ve fiyatlandırma politikası nasıl gelişiyor?

Kullanıma hazır enformasyonların çok doğru ve net olmaları gerekmektedir.Enformasyonların tam gelişemediği veya yetersiz olduğu gözlenen bölgelerin,büyük bir hızla düzeltilmesi ve sebeplerin bulunup elenmesi gerekmektedir.

Hataların kaynakları,sayıların zamansal ve içeriksel yapısında bulunmaktadırlar.Sayıların yanlış geliştirilmesinin de bu duruma etkisi büyüktür.Hesap ve sayılarla ilgili enformasyonun kalitesi,verilerin güncelliğine bağlıdır.Karşılaştırmalar ne kadar çabuk yapılırsa o kadar çabuk karşıt önlemler alınabilir(29).

Toplam rakamsal veriler, sistematik bir ilişki ile yan yana getirildiğinde,rakamsal bir işlem oluşur.Verilerin (sayısal) bu sisteme girilmesi sonucunda etkin bir bilgiye sahip olunacaktır.Böylece işletmenin muhasebesi de değerlendirilebilecektir.

1.6.1. İşletmenin Bölümlerine İlişkin Alarmlar:

İşletmenin bölümlerine bağlı olabilecek alarm sinyallerini bir şema yardımıyla açıklayabiliriz;



Şekil 1.4. Alarmlar

Kaynak:Josef Schwarzecker,Kennzahlen,Ueberreuter 1993,s.29

(29) Josef Schwarzecker,Friedrich Spandl,a.g.k.,s.25

1.6.1.1. Personelde Sinyaller:

- Yatırımcıların önemli kararlarda hataları,
- Yönetimin önemli kararlarda hataları,
- Personel arası anlaşmazlık,
- En iyi pazarlama elemanlarının işletmeden ayrılması,
- Verimin düşmesi,
- Teşvik edici sistemlerin işe yaramaz hale gelmesi,
- Giderlerin aşırı yükselmeye başlaması,
- Kriz belirtilerinin en iyi elemanları kaçırmaması,

1.6.2. Finansal Sinyaller:

- Borçlanmanın çok belirgin yükselişi,
- Nakit akımı dengesizliği,
- Borçlanma sürecinin uzaması,
- Finansal hareketliliğin düşmesi,
- İşletmenin güvenilirliğinin azalması,
- Kredi masraflarının artışı,
- Likidite sıkıntılarının başlaması,
- Teslimatların peşin ödenme zorunluluğu,
- Ödeme sıkıntılarının çoğalması,
- Bankaların kredi sınırlarını kısıtlaması,
- Bankaların yeni kredileri feshetmesi.

1.6.3. Üretimde Sinyaller:

- Üretimin sınırlandırılmaması,
- Üretimin yeterli ölçüde planlanamaması,
- Üretim aşamalarının sık sık duraklaması,
- Hatalar yüzünden hammadde kaybının artışı,
- Üretim kalitesinin düşmesi,

- Üretim giderlerinin farkedilir şekilde artışı,
- Hammaddenin optimal seçilememesi,
- Üretim lojistiğinin başarısızlığı,
- Depolamanın optimal olmayışı.

1.6.4. Satışta Ve Dağıtımda Sinyaller:

- Pazar payının daralması,
- Dayanıksız tüketim mallarına olan talebin azalması,
- Talebi karşılamak için gerekli yeni ürünün yokluğu,
- Siparişlerin azalması,
- Reklamasyonun istenilen düzeyde etkili olmaması,
- Fiyatların istikrarsızlığı,
- Fiyatların aşırı düşüşü (rekabet),
- Rakiplerle olan fiyatlandırma stratejisi,
- Alıcıların fiyata karşı gitgide hassaslaşması,
- Kötü üretimden kaynaklanan reklamasyonların artışı,
- Alıcıların ödeme gücü ve moralinin düşüşü,
- Alıcılara ait senetlerin tahsil edilememesi,
- Müşteriler için optimal distrübütör kanallarının bulunamayışı.

İKİNCİ BÖLÜM

2. Kriz Karşısında Yeniden Yapılanma İhtiyacı,Önlemler Ve Planlama:

Kriz karşısında yeniden yapılanma süreci, toplu bir değişimi ifade etmektedir. İşletmelerde yeniden yapılanma ya da finansal açıdan reorganizasyon, ana aktivitelerin tekrar oluşturulması ve düzenlenmesini tanımlamaktadır(1). Böylece yeniden yapılanma sürecinde kullanılacak tüm faktörler, sıkı önlemler dahilinde, likidite, başarı ve stratejik krizleri aşmaya yardımcı olacaktır.

Likidite krizlerinde oluşabilecek ani bir değişim ihtiyacı, yerleşmiş olan bir krizin aşılmasını çok zor bir duruma sokabileceği gibi hiç aşılamamasını da gündeme getirebilecektir. Bu yüzden organizasyonda yapılacak etkin dönüşümler herhangi bir kriz esnasında faydalı olabilecektir.

2.1. Yapılanma İhtiyacı:

Yapılanma ihtiyacının olup olmadığı, daha önce de birinci bölümde bahsi geçen kriz sinyallerinden ortaya çıkabilmektedir. Yine de bazı sinyallerin zor tanımlanması (rekabetin yarattığı kayıp ve stratejik kriz gibi), işletmelerin yapılanma ihtiyacını ancak krizin etkileri ile beraber tanımlayabilmektedirler. Verimlilikte düşüşler yıl sonu bilançolarından gözlemlendiğinde ise, yapılanma ihtiyacı için gerekli ve çok değerli zaman da boşa harcanmış olur.

(1) Josef Schwarzecker, Friedrich Spandl, Kennzahlen Kriesenmanagement, Ueberreuter Wirtschaftsverlag, 1993, s.72

Herhangi bir ölçekteki işletme için yeniden yapılanma ihtiyacı kesinlik kazandığında ise,işletmenin ilk olarak yapılanabilirliğinin kontrol edilmesi faydalı olacaktır.

2.1.1. Yapılanma Süreci Ve Denemesi:

Genel olarak işletmenin yapılanma ihtiyacı olup olmadığına dair bir ipucu bulmak,işletmelerin kendi sayısal değerlerini ve bilançolarını,mümkünse rakip firmalarınki ile karşılaştırarak ve kontrol altında tutarak mümkün olabilir. Bu durumda ortaya bir takım sorular çıkmaktadır,bunlar(2):

- Verimliliğimizdeki düşüş kalıcı mı?
- Kayıplar özsermayeyi şimdiden yıpratıyor mu?
- Yeni bir zararla karşılaşılması olası mı?
- Yeni düzenlemelerle işletme ödeme dengesine kavuşabilecek mi?
- Bilanço verilerimiz banka ve diğer şirketleri güven kaybına uğratıyor mu?

Bu sorulardan herhangi birine evet ile yanıt verildiğinde,yeniden yapılanma ihtiyacı gündeme gelecektir.

İşletmenin yeniden yapılanabilirliğinin denenmesi, yönetimin orta ve uzun vadede yeterli yaşam şansını oluşturup oluşturamaması ile ilgili olabilmektedir.İşletmenin stratejik pazar şansının yanı sıra yapılanabilirliğinin düzenli oluşumu diğer bazı önemli faktörlere de bağlanabilir;bunlar ise,işletmenin Devlet,hissedar veya bankalar tarafından desteklenmesi olarak tanımlanabilmektedir.Bu fak-

(2) Josef Schwarzecker,Friedrich Spandl,a.g.k.,s.76

törler oluşmadığı veya oluşturulamadığı takdirde,işletmenin yeniden yapılanma şansının da olumsuz etkileneceğine kesin gözüyle bakmak gerekir(3).Gelecek beklentileri ve stratejik başarı şansı yüksek olduğunda ise işletmenin yapılanmaya yönelik çalışmalara ihtiyacı var mıdır sorusu akla gelmektedir.Bunun için de kriz sebebinin çok iyi belirlenmesi gerekmektedir(4).

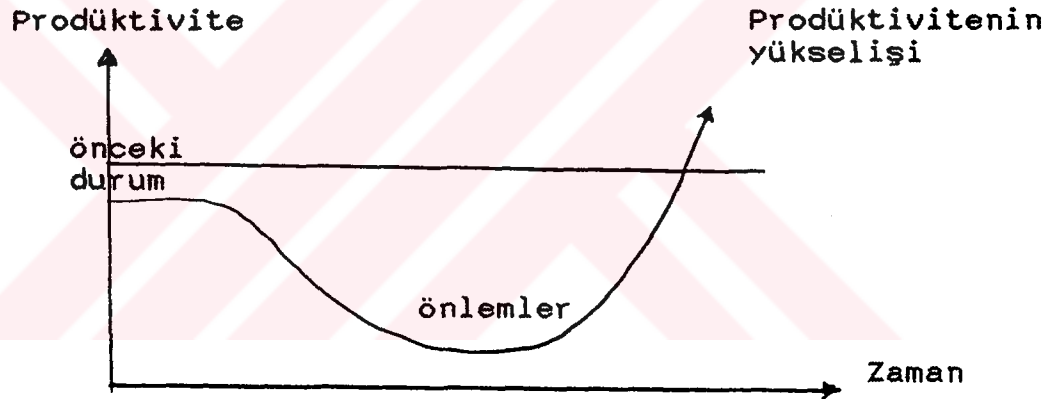
2.1.2. Kriz Yönetimi Ve Değişim Planları:

İşletmenin yapılanma ihtiyacını düzenlemek ve karşılamak yönetim ödevidir.Bu işle uğraşan yöneticiler genellikle "Kriz yöneticisi"olarak anılırlar ve işletmenin bünyesinde bulunmazlar.Ancak ihtiyaç halinde devreye girerler.Bu kişi veya kişiler,aktif olarak kriz yönetiminde rol almaktadır ve yapılanma ihtiyacını erken teşhis etmek durumundadırlar

Gerekli yapılanma ve planlamanın başarısı için,problemin tanımlanması gerekmektedir.Bu tanımlamadan sonra ise şimdiki durum ve gidilmesi istenen hedef tespit edilmeli ve olması gereken bir noktaya ulaşılmalıdır(5).Kriz yönetiminin görevi hedefleri en doğru bir biçimde odaklayarak istenilen değişiklikleri elde edebilmektir.Yapılanma için gerekli önlemler işletme ve çalışanlarını kapsamakla kalmayıp işletmenin sahiplerini,bankaları ve müşterileri de ele almaktadır.Bu süreçte,işletmenin çıkarlarına ters düşen her kişi veya kuruluş elimine edilmek durumundadır.

-
- (3) Dietrich Kropfberger,Erfolgsmanagement statt Kriesenmanagement,Uni.verlag Rudolf Trauner,Linz 1986,s.206
(4) A.David Silver,Wenn die Kriese Droht,1989,s.54
(5) Josef Schwarzecker,Friedrich Spandl,a.g.k.,s.82

Önemle üzerinde durulması gereken bir diğer nokta da, yapılacak her değişikliğin düzeltici yanının ortaya çıkmasına kadar geçerli süre içerisinde, durumun daha da kötüye gidebileceğinin algılanmasıdır. Örneğin produktivite için gerekli olan düzenlemeler ilk etapta verimde bir düşüşü yaratabilir. Bu etkinin yapılanma sürecinde önceden düşünülmesi gerekmektedir. Böylece olası bir tehlikede önemli olan paniğe kapılmayıp düzenlemenin asıl etkisinin beklentisi içine girebilmektir. Önlemlerden sonra verimin nasıl yükseldiği aşağıdaki grafikte gözlenebilir;



Şekil:2.1. Prodüktivitenin durumu

Kaynak:Josef Schwarzecker ,Ueberreuter,1993,s.83

2.1.2.1. Değişim Planlaması:

Başarılı bir yapılanma için ortaya belirli bir planın konması gerekmektedir.Yapılanma sürecinde önemli olan ve üzerinde durulması gereken konu, planlama olacaktır.Planlama,sistematik bir yaklaşım gerektirmektedir.Yeniden yapı-

lanma sürecinde verilebilecek yanlış kararların,işletmenin zararına olacağı bilinmelidir.Planlama altında belirli şeyleri belirli bir yöntemle göre düzenleme anlaşılmaktadır(6). Planlama ile her adım ve izlenecek yolun önceden tayini gerçekleştirilmiş olacaktır.

2.1.2.1.1. Değişim Planlamasının Hedefi:

Yeniden yapılanma sürecinde oluşturulan planın amacı ve hedefi,işletmenin sağlıklı bir şekilde uzun vadedeki büyüme amacına ulaşabilmesidir.Bu sebeple öncelikli sırayı, likiditenin düzenlenmesi,verimliliğin güçlendirilmesi,sermaye yapısının hiç bir etkene bağlı kalmadan düzenlenmesi almaktadır.Alışılacelmiş diğer planlara karşın,yapılanma planları çoğunlukla gerekli önlemler alınıp,gerekli değişiklikler yapıldığında gerçekleştirilebilirler.Yapılanma planlarının oluşumunda,var olan durumdan yola çıkılarak örneğin" borçlanma ve likidite problemleri gibi" işletme için büyük önem taşıyan ve başarısı halinde o denli kazançlı çıkılacak olan problemlerin üstüne gidilip,gerekli önlemler alınmaktadır.Yeniden yapılanma sürecinde tehlikenin eşiğinde olduğu için yapılanma önlemlerinin çabuk,sistemli ve profesyonelce yürütülmesi gerekmektedir.

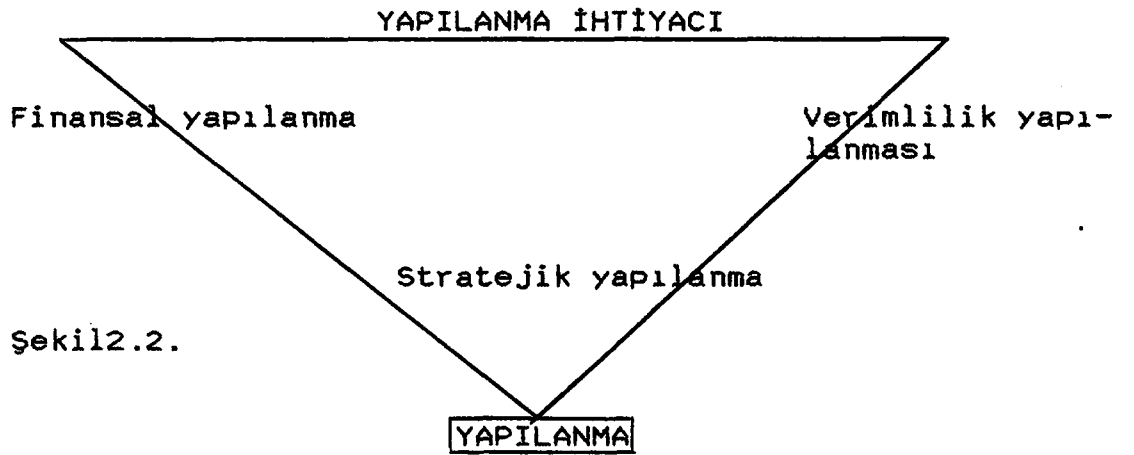
2.1.2.1.2. Değişim Planlamasının Yapısı:

Yeniden yapılanma planı,işletme için gerekli olan tüm önlemleri yapısında bulundurmak,bütçeleme,bilanço ve likidite gibi işletmenin önemli faktörlerinin düzenlenmesine

(6) Büyük Larousse,cilt 18,s.9416

yardımcı olmak durumundadır.Bu ana faktörlerin yanında işletmeye ait diğer bölümlere ilişkin (personel,üretim v.b.) düzenlemeleri de beraberinde getirmek durumundadır.Planlama sürecinin belirli bir zaman dilimine sığdırılması,planın akışı için çok önemli ve kritiktir.Planın gerçekçi bir sürece oturtturulması çoğu zaman başarının yarısını oluşturmaktadır(7).

Deneyimler,yapılanma planlarının genellikle optimist yaklaşımlardan ibaret olduğunu ve istenilen sonucu veremediğini göstermektedir ki bu yönüyle,yapılanmanın bir kaç haftada bittiği gözlemlenmez ise bir sıkıntının kaçınılmaz gelişi beklenmelidir(8).Verimliliği arttırıcı,finansal ve stratejik önlemler,yapılanma planı çerçevesinde birbirleri ile ilişkide olmak durumundadırlar ve bu süreçte öncelik ihtiyaca göre uygulanmalıdır.Bunların birbirleri ile olan ilişkisini aşağıdaki şekil ile ifade etmek mümkündür;



Kaynak:Josef Schwarzecker ,Ueberreuter ,1993,s.87

(7) Dietrich Kropfberger ,a.g.k.,s.172

(8) Josef Schwarzecker ,Friedrich Spandl ,a.g.k.,s.86

Yapılanma planının aşağıdaki aşamalardan oluştuğu görülmektedir;

- İşletmenin yapısının ve ilişkilerinin tanımlanması,
- Güncel durumun ve kriz sebebinin analizi,
- İşletmenin yapılanması için gerekli önlemlerin alınması,
- Uzun vadede kontrol edilebilir(en az üç yıl) hesaplamaların yapılması.

2.2. İşletmenin Finansal Açıdan Yapılanması:

İşletmenin faaliyetleri arasında planlamanın çok önemli bir yeri olduğunu daha önce de belirtmiştik. Finansal planlama ise bu faaliyetlerin alt gruplarından bir tanesini oluşturmaktadır. Finansal planlama, faaliyetler ile birlikte oluşacak tüm fon giriş ve çıkışlarının belirli bir düzende öngörülmesini ifade eden ve teşebbüslerin taşıdıkları riskleri azaltmak amacı ile kullanılan en iyi yöntemlerden birisidir(9). Düzensiz ve güvenli olmayan finansman ve likidite planına göre kredi alımı zorlaşacağı için çok tedbirli davranılması gerekmektedir.

Finansal planlama, finansal olayların kontrolü, ödeme gücünün yeterli düzeyde tutulması ve gelecekle ilgili finansal kararların önceden belirlenmesini ortaya koymaktadır. Bu tür bir planlama ile gelir ve giderlerin takibi ve karşılaştırılması, borç ve alacak ödemelerinin karşılaştırılması ile mümkün olabilecektir.

(9) Osman Altuğ, Finansal Yönetim, Marmara Üniversitesi yay. İstanbul 1988, s.53

Bu karşılaştırmalarla beraber,işletmede finansal den-
genin oluşmasına da yardımcı olan finansal planlama sistemi
likiditenin de dengelenmesine yardımcı olmaktadır(10).

2.2.1. Finansman Planının Düzenlenmesi Ve Uygulanışı:

Bir finansman planının temel olarak hizmet etmesi
gereken hususlar aşağıdaki gibidir;

- Finansal tahminin yapılması.
- Optimal alternatiflerin seçimi.

Bazı durumlarda sadece bir finansal tahminin de ortaya
konması finansman planı adını almaktadır.Plan,doğal olarak
işletmenin yatırım,satış ve diğer planları ile ilişki ha-
linde yapılabilmektedir.Böylece kısmi planda yapılabilecek
her tür değişiklik,finansman planına yansıyacaktır.Finans-
man planının temelini bir finansman bilançosu oluşturmakta-
dır ve bilançonun aktif tarafında varlıklar,nakite dönüşme
oranına göre,pasifte ise sermaye vadelere göre gözüktür.

(10) Josef Schwarzecker,Friedrich Spandl,a.g.k.,s.101

Tarih(dönem) 1.Haziran 2.Haziran 3.Haziran 4.Haziran

I. Mevcutlar

Parasal Mevcutlar.....

Çekler

Banka alacakları.....

TOPLAM 1 -----

II.Girişler

Satışlardan

Alacaklardan

Diğer

TOPLAM 2 -----

III.Disponibl
mevcutlar(1+2)-----

IV.Çıkışlar

Vadesi değişen

Vadesi değişmeyen

TOPLAM YÜKÜMLÜLÜK(3)

V.FAZLA VEYA EKSİK(4).....
(2>3 ise fazla, 2<3 ise eksik)

VI.KREDİ LİMİTİ(5).....
Tablo 2.1. :Finansal bilanço.

Kaynak:Osman Altuğ,Finansal Yön.,Marmara 1988,s.55

2.2.2. Likiditenin Sağlanması Ve Korunması:

Likidite bir işletmenin belirli bir dönem içerisinde oluşan zorunlu ödeme yükümlülüklerini kısıtsız olarak yerine getirme gücüdür(11).Likidite gücünün,işletme yaşamsal faktörlerini yitirmediği sürece daimi tutulması için çalışılması gerekmektedir.İşletme para trafiğini dengede tutabildiği sürece hayatını devam ettirebilecektir ve vadesi gelmiş zorunlu borçlarını ödeyebilecek güce sahip olacaktır.Likiditenin gelecekte de güvenli olması gerekmektedir.

İşletmenin bazı aktif ve pasif değerlerinin karşılaştırılması vadesi gelen zorunlu borçların,teşebbüsün sahip olduğu parasal kaynaklarla karşılanma derecesini belirleme imkanı vermektedir.Böylece işletmenin likiditesi statik ya da dinamik olarak belirlenmiş olacaktır(12).

2.2.2.1. Statik Ve Dinamik Likidite Kavramları:

Belirli bir zaman itibarı ile ödeme gücünün bulunması, statik likidite olarak adlandırılmaktadır.Burada sözkonusu zaman kavramı günlük bir süreci ifade etmekte ve genelde bilançoda gösterilmektedir.

Dinamik likidite ise bir dönem zarfında,likiditenin tamamının korunmasını ifade etmektedir.Hiç bir işletme 'sırf likiditesini korumak için var olmamaktadır ve işletmenin hedefini teşkil etmez.Fakat olası bir "kriz" sürecinde,asıl hedeflerden vazgeçilerek,likiditenin korunması amaç edini-

(11) Osman Altuğ,a.g.k.,s.45

(12) Josef Schwarzecker,Friedrich Spandl,a.g.k.,s.97

lebilir. Likiditenin korunması için gerekli olan nakit varlıklar işletmeye kar getirmemektedirler veya çok düşük bir faiz getirileri vardır.

2.2.3. Yapılanmada içsel önlemler:

Yeniden yapılanma sürecinde bir takım doğal önlemler alınabilir, bunları kısaca başlıklar halinde özetlersek;

- İhtiyadi yedek akçelerin gözülmesi (ekstra likidite ihtiyacı doğurmayacaktır),
- Verimlilik yapısının düzenlenmesi,
- Fazla sermayenin devredilmesi. (gayrimenkul ve iştirakler gibi),
- Dönen varlıklara bağlı araçların kısılması,
- Bir takım fabrikaların leasing kuruluşlarına satışı ve daha sonra uygun prosedürle geri alımı, (Sale and lease back)

2.2.4. Dışsal önlemler:

Yapısal planlamaya göre finansal ihtiyacın karşılanması aşağıdaki şu önlemlere göre yürütülebilir. Buna göre;

- Hissedarların fazladan ödeme yapmaları,
- Hissedarlar tarafından özsermaye yaratılması. (Sınırlı veya sınırsız hak verilerek)

Şimdiye kadar sağlanan yerlerden yeni yabancı sermaye alınması, yeni hissedarlar, özel yatırımcılar, bankalar ve müşterilerden yeni kaynakların bulunması.

- Kar dağıtımının yapılmaması,
- Hemen alınabilecek maddi yardımlar,

2.2.4.1. Bankalar Aracılığıyla Alınan Önlemler:

Kredi kuruluşları,yapılanma gerçevesinde çok önemli rol almaktadırlar.Yabancı sermayenin büyük bir bölümü bir ya da birkaç banka aracılığıyla karşılanmaktadır.Dolayısıyla bankalara karşı verilen taahhüt çok büyük bir önem taşımaktadır.Bu taahhütlerin bir çoğu da ipotek ve benzeri uygulamalarla sigorta altına alınmıştır.Kredi ödeme planının ve dengesinin yeni bir çizgiye oturtturulması,şirketi biraz olsun rahatlatacaktır.

2.2.4.2. Sermaye Azaltılması:

Sermaye indirimi yapılanma sürecinin tamamen formal yönünü oluşturmaktadır.Bu şekilde,bilançoda gösterilmiş olan zararın da önüne geçilmiş olacaktır.Bu süreç,değişken özsermayeli girişimlerde,kaybın sermaye hesabından karşılanması ile kapatılmaktadır.Fakat sermaye şirketlerinde, bu uygulama için dörtte üç çoğunluk şartı aranmaktadır.

Böylece bu durum kaybın kapatılması için uygun olabilecek bir süreci ortaya koymaktadır ve böylece üst borçlanmanın da önüne geçildiği gibi,likit araçların da çözülme ihtiyacı doğmayacaktır.Bu hususlar ülkemizde pek kullanılmamakla beraber, T.T.Kanunu'nun 396 ve 517'nci maddelerinde belirtilmiştir(13).

(13) Öztin Akgüç,Mali Tablolar Analizi,Muhasebe ens.yayını no.:61,İstanbul 1990,s.195

2.2.4.3. Borçların Ertelenmesi:

Borçların ertelenmesi geçici bir likidite krizinin ortadan kaldırılması için çok uygun bir durumdur. Bu durumda var olan tüm borçların faizleri ile beraber belirli bir zaman içerisinde ödenmesi öngörülmekteyse de süre sonunda tüm ödemelerin yapılması şartı konmuştur. Bu ve buna benzer hallerde, işletmeler T.T. Kanunu'nun ilgili maddelerine göre durumlarını değerlendirip, yapılanma pozisyonlarını ve dolayısıyla krizi hafifletme ile ilgili süreci başlatmış olmaktadır.

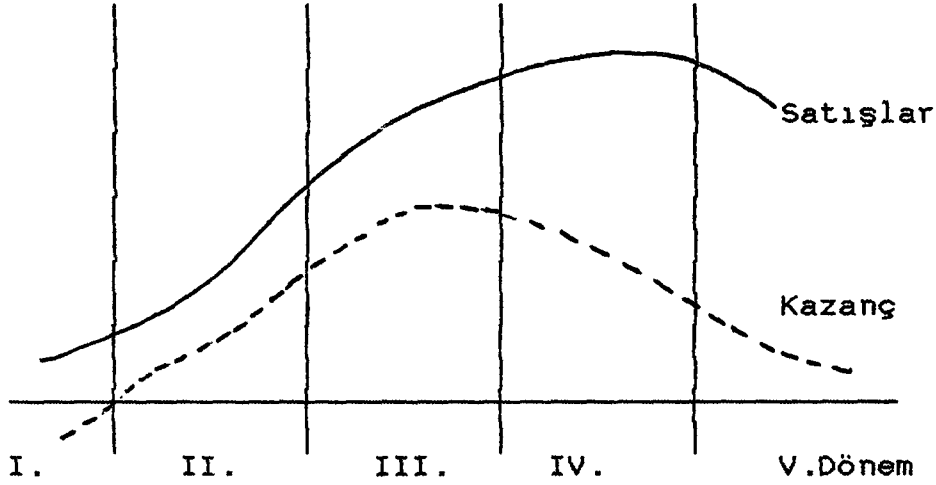
2.3. Verimlilikte Yeniden Yapılanma:

Verimlilikte yeniden yapılanmanın hedefi, işletmenin karlılığını ve rantabilitesini yeniden ve pozitif yönde oluşturmaktır. Bu yönüyle, verimlilik ya da başarı krizinin başlangıcını stratejik kriz oluşturmaktadır. Verimlilik krizinin işletmenin finansal merkezine olan zararı, işletmeyi zor durumda bırakabilmektedir.

2.3.1. Verimlilik Krizi Üzerine Stratejik Düşünceler:

Yapılanma sürecinde alınacak önlemlerden tamamen faydalanabilmek için, işletmenin yeni ve sürümü kolay ürünleri piyasaya sokması gerekir. Ürünün durumunu ve dolayısıyla pazar payını tesbit için, mamülün hayat eğrisinin anlaşılmasında yarar görülmektedir.

Ürünün piyasadaki durumunu gösteren grafik aşağıdaki gibidir;



Tablo 2.2.:Mamul Hayat Eğrisi.

Kaynak:Josef Schwarzecker,Ueberreuter,1993,s.124

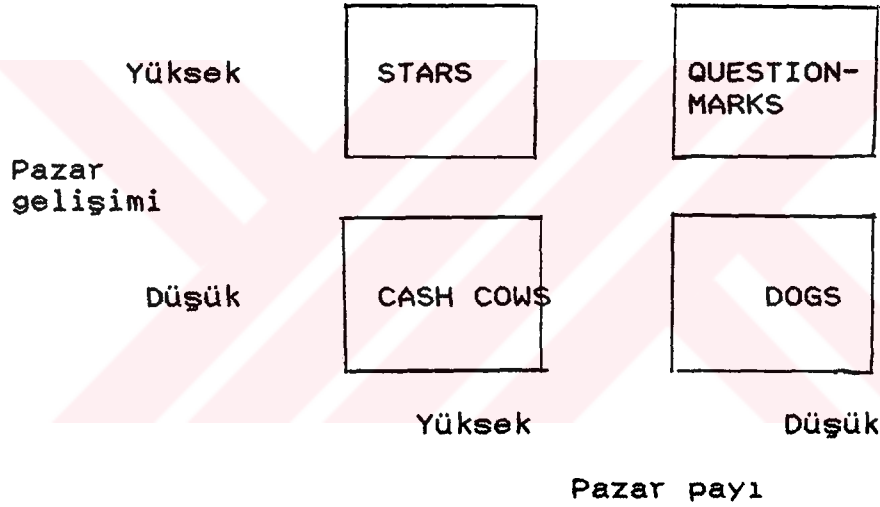
Birinci dönem mamulun doğuş dönemidir.Bu dönemde, pazara yeni giren mamul kabul görmeye başlamaktadır.İkinci dönemde ise yani gelişme döneminde,mamülün en iyisi yapılmaya çalışılmakta ve kara geçilmektedir.Mamulun olgunluk dönemi diye adlandırılan süreçte ise rakip firmalarla kıyasıya bir rekabet söz konusudur ve aşırı fiyat rekabeti, reklam harcamaları yüzünden kar azalması gözlemlenir.Dördüncü doyum noktası olarak bilinen dönemde artık mamulun cazibesini kaybettiği görülmekte ve bu son dejenarasyon süresi olarak adlandırılan devrede mamul yok olmaktadır.

Dolayısıyla burada dikkat edilmesi gereken nokta,ürünlerin çoğunluğunun hangi dönemde bulunduğudır.Ancak o zaman

ilerisi için araştırma ve geliştirmeden daha kesin sonuçlar alınabilmektedir .

Günümüzde pazar araştırmalarında en çok kullanılan analiz çeşidi,Boston matriksidir.Buna göre ürünler dört ana gruba ayrılmaktadır;

- Question marks
- Stars
- Cash cows
- Dogs,poor dogs



Şekil2.3.:Boston Matriksi

Kaynak:Klaus Winterling,Wie man betreibt,System,1989,s.28

Boston matriksinde bulunan question marks grubu normal anlamda yeni ürünleri belirtmektedirler ve pazar payları da çok düşüktür.Ancak,yeni olmaları sebebiyle yüksek bir gelişim beklentisi oluşturmaktadırlar.Bunları mamul eğrisindeki I ve II. gruba dahil edebiliriz.Stars grubu pazar yükseli-

şini sürdürdüğü halde yüksek bir paya sahip gruptur ve bunu da eğrideki II ve III. döneme dahil etmek mümkündür. Cash cows grubu pazardaki gelişmelerini tamamladıkları halde hala yüksek bir pazar payına sahiptirler ve üçüncü dönemin sonu ile dördüncü dönemin başlangıcında yer alabilirler. Bu pozisyondaki ürünler işletme için en yüksek kazancı sağlamak ve verimlilikteki yapılanmanın dönüm noktasını oluşturmaktadırlar. Bunun sebebi ise halihazırda oluşmuş ve bölüşülmüş pazar payının artık fiyatlandırmadaki rekabet için bir tehlike oluşturmayacağıdır. Dogs kısmı ise eğrinin son bölümünde yani doyum noktası ya da dejenerasyon noktasında bulunmaktadır.

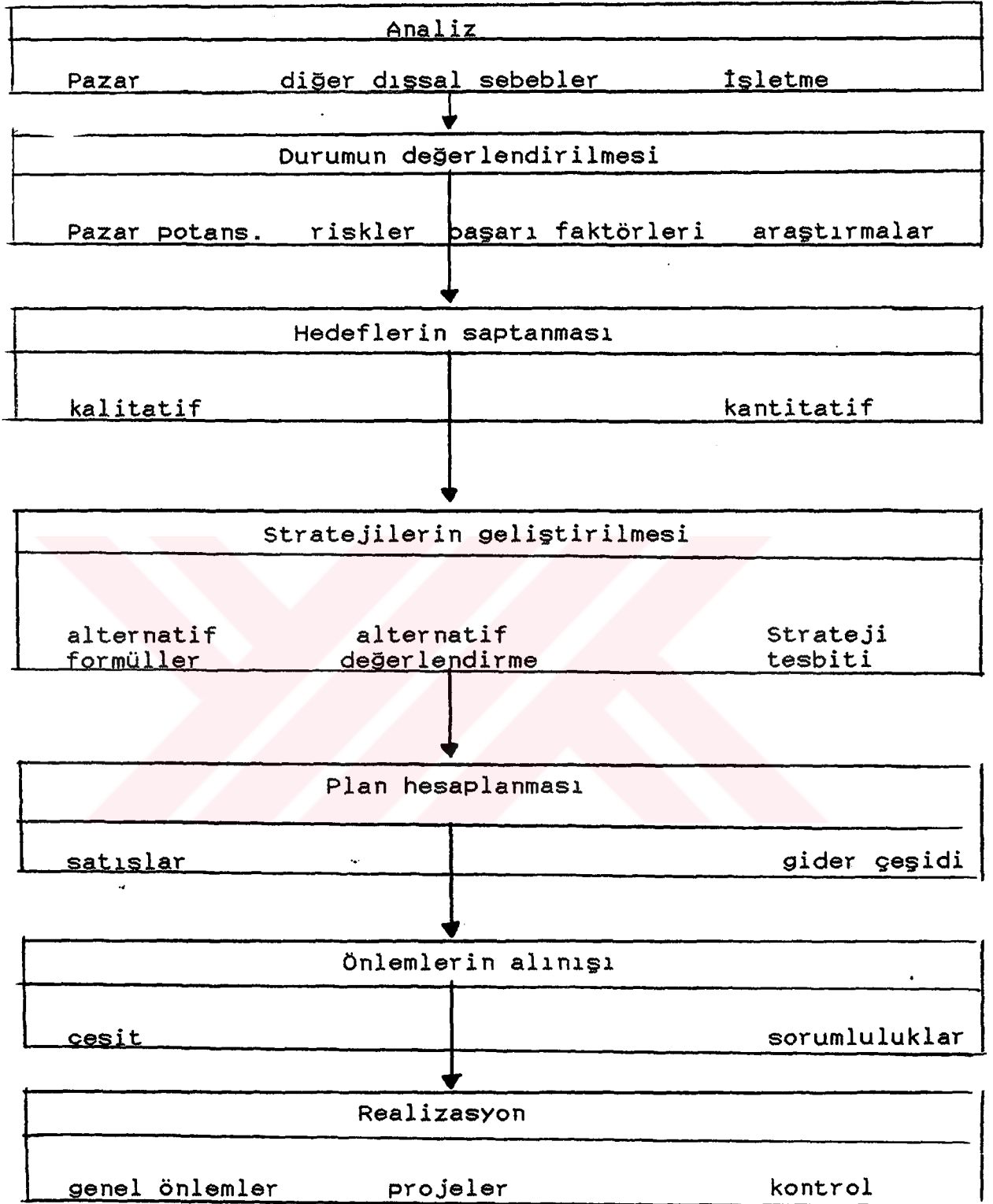
2.3.2. Planlama Ve Bütçeleme:

Yeniden yapılanma programı içerisinde planlamanın öncelikli yeri, tartışılmaz bir gerçek halini almıştır. Genelde stratejik ve operasyonel planlamadan bahsedilmektedir. Stratejik planlama altında uzun süreyi kapsayan bir planlama anlaşılmaktadır. Planın temelini gelecekteki beklentiler oluşturmakta ve ürün hayat eğrileri bu noktada, planın bakış açısına fayda sağlamaktadırlar. Stratejik plan işletmenin daimi gizmesi gereken yolu göstermektedir. Operasyonel planlama ile bir yıla kadar olan kısa ve orta ölçekli hedefler formüle edilmektedir. Hedeflerle beraber bütçeler oluşturulmakta ve kesin sonuçlara yaklaşılmak istenmektedir.

Stratejik planlama genellikle işletme felsefesinin formüle edilmesiyle başlamaktadır(14). Bu felsefenin varlığı

(14) Josef Schwarzecker, Friedrich Spandl, a.g.k., s.132

STRATEJİK PLANIN İŞLEYİŞİ



Tablo 2.2.:Stratejik işletme planının seyri.
Kaynak:Klaus Winterling,Wie man...,System 1989,s.36

ile ilgili tanımlamalar yapıldıktan sonra,yapılanma hedefleri ile ilişkilendirilmesi de söz konusu olacaktır.Her işletmede oluşturulması gereken planları ise şu başlıklar halinde sıralamak mümkün olabilir;

- Piyasa planı,
- Üretim planı,
- Personel planı,
- Reklam planı,
- Giderler planı,
- Finans planı,
- Kar zarar planı,

Bu noktada dikkat edilmesi gereken hususlar ise;üretim bütçesinin piyasa durumu ve depodaki mal stoğu ile ilişkilendirilerek oluşturulması gerektiğidir.Diğer hususlarsa, hammadde temininin çok önemli olduğu ve üretim bütçesinin personel gider ve ihtiyaçlarıyla da bağlantılı olduğudur. Bu durum itibarıyla gözlenen tüm hedef ve planların birbirleriyle olan ilişkisi ve belirli bir sırayı takip etme zorunluluğudur.

2.3.2.1. Satışların Bütçelenmesi:

Satışların son beş yıl içindeki değişimi,satışların planı için çok önemli bir veri olabilmektedir.Her satış kanalı ve özellikle büyük müşteriler için ayrı ayrı satış bütçelemesi yapılmasında fayda görülmektedir.Geçmiş yılların değerlendirilmesinde en iyi ve sorunsuz yılların alınması değerlendirmenin netliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Yine önemle dikkat edilmesi gereken nokta çalışanların ve satış bölümü bütçelemesinde titiz davranma mecburiyetidir. Eğer incelemeler sonucu elde edilen değerler, ortalama ve ortalamanın altında ise, yapılanma sürecinde bütçeyi oluşturacak grup çok optimist yaklaşacak ve sağlıklı düşünemeyecektir.

2.3.2.2. Üretim bütçesinin oluşumu

Depolardaki hammadde stoğu ve nihai ürünlerin değerlendirilmesiyle, diğer ekonomik yılın sonunda üretim bütçesi ortaya konabilir. Depolardaki hammadde sayısının yanında dikkat edilmesi gereken, hangi hammaddenin ne zaman ve ne kadar gerekebileceğidir (kapasitenin sıralanışı).

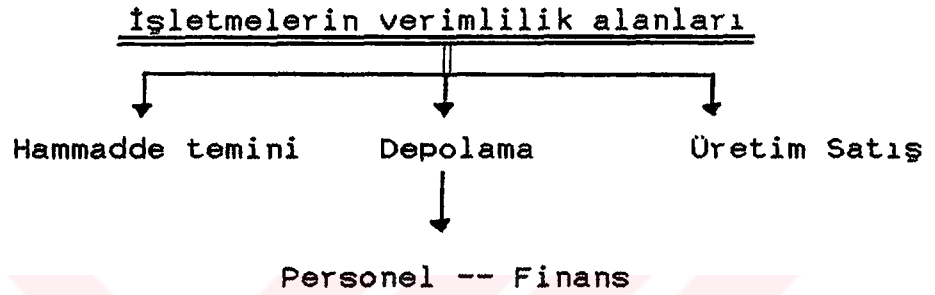
İşletme bütçelerinin sakıncalarından da bahsetmek gerekirse;

Bütçeler tahminlere dayanmaktadırlar. Dolayısıyla yanlış yapılacak tahminler yanlış sonuçlar vereceğinden, bütçeyi de yararsız hale getireceklerdir. Bütçeler değişen koşullara sürekli olarak uymalıdırlar. Bütçelerin hazırlanma sürecinin uzunluğu göz önünde bulundurularak, dinamik olmaları sağlanmalıdır. Bütçe başlıbaşına işlemeyeceği için, bunu hazırlayan kişilerin bütçenin tutunması için gerekli çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Bütçenin bir yönetim aracı olduğu unutulmamalı ve yeniden yapılanma sürecinde en verimli şekilde kullanılmalıdır.

2.4. Verimin Ve Masrafların İyileştirilmesi:

Kısa vadede masraflarda yapılabilecek bir takım iyi-

leştimelerle yapılanma sürecine katkıda bulunmak mümkün olabilir.Pazar durumu ile ilgili olarak (rekabet) fiyatların,verimi arttırmak için yükseltilmesi mümkün olamayacağından,başka alternatiflerin aranması gerekmektedir.Bunun için ilk olarak işletmenin verim alanlarını şema yardımıyla tanımakta fayda vardır.



Şekil:2.4.:İşletmenin verim alanları.

Kaynak:Josef Schwarzecker,Ueberreuter,1993,s.161

Şekilde de görüldüğü gibi bu alanlara ek olarak personel ve finans bölümleriyle bir bütünlük sağlamak mantıklı olacaktır.Yapılacak olan kontrolün işletme programında sadece bir kriz esnasında kısa vadeli ele alınması gerekmektedir.Yinede bu tür "anlık önlemler"'in ,işletmeyi uzun vadede de koruyamayacağını göz ardı etmemek gerekir.

Uzun vadeli bir yapılanmanın olayların merkezine inilerek çözülebileceğine daha önce değinmiştik.

2.4.1. Kısa Vadede Kısılabilecek Basit Masraflar:

İşletme için yaşamsal önem taşımayan bölgeler ve noktalarda yapılacak bir takım değişiklikler ile bazı kazanç-

talarda yapılacak bir takım değişiklikler ile bazı kazançların sağlanabileceği bir gerçektir.Bu noktaları genel olarak göstermeye çalışırsak;

İşletme yönetimi için yapılabilecekler:

- Çalışan kesimin eğitimi,
- Grupların terfii,
- İşletme üst düzeye ait kişisel harcamalar,
- Gereksiz telefon ve faks görüşmeleri,

İşletmenin satış harcamaları ile ilgili olanlar:

- Ürün satış ve tanıtımı için yapılan seyahatler,
- Olumsuz sonuç çıktığı takdirde fuarlara katılmama,
- Reklam faaliyetlerinin kısılması ve gerekli görülen noktalara yönelinmesi,

Burada yanlış anlaşılmması gereken bir husus da,ortadan çabuk kaldırılabilirdiğı halde,bu tür faaliyetlerin,işletme için önemli olabileceğinin unutulmamasıdır.

Bir diğer nokta da ticari işletmelerin bazılarının satış noktalarının kirada oluşudur.Dolayısıyla bu durumu da optimize etmek (tüm ayrıntılarıyla) işletmenin elinde olan bir şeydir.Bu duruma ait kısa göstergeler ise şöyledir;

- Yerin yanlış seçimi,
- Şube çalışanlarının verimsizliğı,
- Verimsizliklerde öncelikli aranması gereken,yakın bir zamanda şubede idari değişiklik olup olmadığı,
- Rakip işletmelerinin olası daha yakın ve mantıklı bir yere konuşlanmış olabilecekleri olasılığı,
- Şubelerin birbirine gereksiz yakınlığı,

- Şubenin uyguladığı indirimlerin bölge halkına cevap verememesi.

2.4.1.1.Depolama ve sevk lojistiği

Depolama sorununun optimize edilmesi ve taşımanın ihtiyaca göre düzenlenmesi ayrıca giderler zincirinde bulunan hassas bir meseledir.Bu durumdan faydalanabilmek açısından, bir takım ufak öneriler ortaya çıkmıştır.Örnek olarak sevk için ekspres anlaşma olmadığı sürece bu yönde yapılabilecek bir sevkiyatın,işletmeye vereceği gereksiz maddi zarar gösterilebilir.Bütün bu değerlendirmelerin de " kantitatif" yöntemlerle yapılması sonucunda optimum strateji belirlenebilecektir.Yine sevk idaresinde yöneticinin sorması gereken sorular;müşterilerin coğrafi yapısı,kamyon garajı ihtiyacının olup olmadığı gibi nice ufak ama önemli durumlar olacaktır.Depolama için sorulması gereken sorular ise şöylece sıralanabilir(15):

- Depoya sadece izni olanlar mı girebiliyor?
- Depo doğru doldurulmuş mu?
- Deponun bir bölümü kiraya verilebilir mi?
- Depo kapasitesi ihtiyaca cevap verebiliyor mu?
- Hammadde deposunun büyüklüğü üretim kapasitesine yetecek durumda mı?
- Daha düzenli ve yeni bir üretim planlaması ile hammaddenin daha optimal depolanması sağlanabilir mi?
- Optimal sipariş metodu var mı?

(15) Josef Schwarzecker,Friedrich Spandl,a.g.k.,s.165

- Stok kontrolü düzenli ve başarılı yapılıyor mu?

Tüm bu soruların cevabı alınabildiğinde ki bunların sabitlenmiş verilere ve tekniklere dayanmasında yararvardır,giderlerin kısa vadede depolama aracı ile kısılması da mümkün olabilecektir.

2.4.2. Genel Giderlerin Kısılması İçin Bir Programın Oluşturulması:

İşletmelerin gider kısımları,büyük farklılık arz ederler.Bu yüzden indirim ve önlem alınabilecek bir çok noktanın olduğundan da bahsetmek yanlış olmayacaktır(16).Bu yönüyle olayları incelemeye çalıştığımızda,hiyerarşik yapının çok fazla basamaktan oluşmaması gerektiğini gözlemleriz.Hiyerarşik yapının fazlalığı,üst yönetim basamağının aşırı doldurulmuş oluşu ve asıl gerekli olan yürütücü gücün (mühendis ve işçi) eksikliği olarak tanımlanabilir.Ayrıca bozuk bir bilgi alışverişinin varlığı,kriz hafifletici önlem olarak alınmış ve o anki durumu korumaya yönelik yanlış iş gücü seçimi ve buna bağlı yüksek istihdam gibi önemli faktörler de hiyerarşik yapının bozukluğuna işaretler.

Bu tür bir yapısal bozukluğun,önce belirtilenin aksine daha mantıklı ve uygun düzenlenmesi gerekmektedir.Bu durumun ölçülebilir en büyük etkisi de personelin mantıklı bir indirimi ile gerçekleşecektir.Bu arada unutulmaması gereken nokta ölçülü olma gereğidir (right-sizing).

(16) Ludwig X.Meindres,Kriesenmanagement,Rationalisierungs-kuratorium,Eschborn 1992,s.45

Büyük bir indirime gidildiği zaman oluşabilecek en büyük tehlike,işletmede o an beklenmeyen bir istifa veya hastalanma karşısında ortaya çıkacak olan iş boşluğudur.

Organizasyonun denetlenmesiyle de ortaya bir takım masrafların kısılmasıyla ilgili düzenlemeler çıkabilecektir Bunun için aşağıdaki metodları izlemekte fayda vardır;

- Çözömlenmesi gereken işlerin hızlandırılması,
- Daha iyi iletişim ve bilişim,
- İşlerin çözümüne dair metodların değişimi,
- Teknik verilerden daha iyi faydalanabilme ve bunların daha iyi düzenlenmesinin sağlanması.

Genel giderlerin kısılmasına yönelik düzenlemeler,giderlerin çokluğu sebebiyle,bakış açısına göre değişen bir durumdur.Sadece bu yüzden bile devamlı kontrol altında tutulmalı ve analiz edilmelidir.Analiz,genel giderler olarak sadece sevkiyatla ilgili olabileceği gibi,bu aşamayla ilgili tek noktalarda da yapılabilir(taşıma maliyeti,enerji..). Düzenli yapılan bu analizlerin iki önemli sonucu ortaya çıkmaktadır.Bunlar,ilk olarak giderlerin kontrol altına alınabileceği ve dolayısıyla bunların gerekli veya gereksiz olduğu sonucunun çıkarılabileceğidir.İkincisi ise inceleme-ye alınan birimlerin sorumlu oldukları sahalarda daha tutumlu davranacaklarıdır.Böylece işletme içindeki tutumluluk da ortaya çıkmış ve kontrol mekanizması da işlemiş olacaktır.

2.4.2.1. İşlevi Yüksek Bir Enformasyon Ve Kontrol Sisteminin Oluşturulması:

Hedefli ve planlı ya da sonuca bağlı bir kriz hafifletici yönetsel tutum için gerekli olan en önemli noktalar gerekli zamanda gereken bilginin elde edilmesi, kararların ve bunlara yönelik etkilerin takibi açısından son derece önem taşımaktadır.

Enformasyon ve bilgi sisteminin kurulması, aşağıdaki şu sebepler için gereklidir;

- İşletmenin tüm yönetsel faaliyetleri için,
- Karar verme için gerekli olan verilerin hazırlanması için,
- Uygulamaya konmuş önlemlerin takibi için,
- Zamanlı bilgi için,
- Tehlikelerin ve olasılıkların erken tanımlanabilmesi için.

Bu sistemin hedefi, amacına bağlı dinamik bir işletme yönetimi yaratabilmektir. Optimal bir sonuca ulaşmak yalnızca süregelen şansların değerlendirildiği ve ayrıca başlayan krizlerin tanımlanabildiği bir ortamda mümkün olabilir. Bu sürecin çözümü esnek ve değişen trendlere uyum sağlayabilen bir yapıya bağlıdır ve bunun için de bilgi akımının düzenli ve merkeze yönelik olmasında fayda vardır. Bu sistemin mantığı ve hedefi, işletmeyi refaha kavuşturucu öğelerden oluşmuş olmasındadır.

ile ilgili detaylı veriler vermek zorunda değildir.Önemli olan işletme ağırlıklı noktaları bulmak ve bunların hedeflerle ilgisini yakalamaktır.

2.5. Stratejik Yönetim Ve Yeniden Yapılanma:

Stratejik yönetim;işletmelerde kısa ve uzun dönem amaçlara ulaşılmasına yönelik kararların alınması ve alınan kararların en iyi biçimde planlı uygulanmasını içermektedir(17).

Bu bağlamda işletmenin stratejik yapısının ya stratejik krizleri yenmesi ya da stratejik başarı potansiyelini tekrar kazanması için hizmet edebilir durumda olması önem taşımaktadır.Böylece,bir kriz daha başlarken durdurulmaya çalışılacağı gibi,krizin içinde veya sonrasında yeni bir yapılanmaya gidilmesi gerekecektir.Ancak bu şekilde uzun vadeli bir başarı söz konusu olabilecektir(18).

Krizi çözömlöme ile ilgili stratejik yapısal önlemlerin alınabilmesi için problemlerin temeli ve oluşturulması gereken bir takım sorular vardır.Bu soruları sıralayacak olursak;

- İşletme ileride ne tür konjonktörel değişimlerle karşılaşacak?
- Gelecekte hangi tür pazar ve pazar aktiviteleri başarı vaad etmekte?
- İşletme büyümeli mi yoksa daralmalı mı?

(17) İlker Birdal,Nilgün Aydemir,Yönetim Teorileri,Sistem Yayıncılık,İstanbul 1992,s.92

(18) Dietrich Kropfberger,a.g.k.,s.72

- Daralan pazarlar için hangi stratejik yapı uygun bulunuyor?
- İşletme daha fazla zarar etmemek için belirli alanlardan çekilmeli midir?
- İşletmenin yeni başarılarını sağlamak için yeni ürünler nasıl olmak zorunda?
- İşletmenin hangi potansiyel stratejik gider politikası var?

Herhangi bir işletmenin başarısı sadece kendi performansı ile ilgili değildir. Başarı toplam ekonomik denge ile beraber ölçülmesi gereken ve bu çerçevede değerlendirilmesi gereken bir unsurdur. Pazarda optimal yer edinme sorunu , doğal olarak konjonktürel değişimlerin doğru değerlendirilmesi ile mümkün olabilir. Talepteki artış ve azalışın iyi takibi, karşıt yönetsel önlemlerin alınabilmesi için gerekli olmaktadır.

Orta ve uzun vadeli bir yönetim stratejisinin oluşturulabilmesi için işletmenin hangi dalının var olan duruma ayak uydurması gerektiğini keşfetmek gerekmektedir. Piyasadaki durgunluğu üç ayrı halde birbirlerinden ayırmakta fayda vardır; durgunluk kısa orta ve uzun vadeli gözlemlenmektedir. Kısa vadede durgunluk, işletmenin ayrı bölümlerine etkide bulunur ve sıfır büyümeyi de beraberinde getirir. Orta vadede durgunluk, iş yapılan sektöre zararlıdır. Uzun vadeli durgunluk tüm sektörleri kapsayacak ve depresyona sebep olacaktır. Bu noktada önemli olan, işletmenin bu süreçlerden

hangisinde bulunduğunu tespit etmesidir.

2.5.1. Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Noktalar:

Tüketici davranışları önemlidir ve şu sebeplerle yön almaktadırlar(19);

- İhtiyacın tanımı ve mevsimlik talep,
- Mevcut reel gelir,
- Fiyat endeksleri (yaşam ve gıda endeksleri),

Toptan ve perakende satışları ise aşağıdaki konjonktürel verilerle değerlendirmek mümkün olabilir;

- Perakende satışta mevsim değişimi,
- Perakende satışlar,
- Toptan satışlarda mevsim değişimi,
- Toptan satışlar.

İthalat ve ihracat durumları ise dış ülkelerdeki üretime göre belirlenmektedir.

Olası bir kriz esnasında işletmenin ayakta kalabilme süreci (orta vadeli 1-3 yıl) tamamen sağlıklı bir finansal yapıya sahip olması ile ilintilidir. Orta vadeli sorunların aşılması, şimdiye kadar oluşmuş dayanma gücü, dayanıklı özsermaye, rekabet yapısı ve kısıtlı borç miktarına bağlıdır. Bunların yanısıra kolay likide çevrilebilir yatırımların varlığı, dengeli nakit akımı, kısa vadeli ve etkili alınabilir önlemler (kesintiler) gibi faktörler de, işletmenin ayakta kalabilme gücünü pekiştirici unsurlardır. (Staying power). "Staying power" terimini, dayanıklılık ve sağlık ile -----
(19) Josef Schwarzecker, Friedrich Spandl, a.g.k., s.214

açıklamak mümkündür ve krizin tamamen aşılması için şarttır

2.5.2. Gerileyen Pazara (azalan talebe) Uyum:

Kısa vadeli bir talep daralmasının beklentisi içinde olduğunda "değişim stratejisi"nin uygulamaya konacağını belirtmek gerekir. Bu süreç zarfında işletme fiyatlardaki dengeyi sağlamalı ve indirimle giderek bu zamanı yeniden yapılandırma için kullanabilmelidir.

Buna karşı daha uzun süreli bir daralma bekleniyorsa, çeşitli olasılıklar değerlendirilip pazardan geri çekilme stratejisi bile uygulanabilir. Bununla beraber ilk çarenin bu olmadığı da bilinmelidir.

2.5.2.1. Daralan Pazarda Başarı Elde Edebilme:

Başarılı işletmeler daralan pazara daha rahat uyum sağlamış ve az zarar görmüşlerdir. Başarılı girişimler sinyalleri daha hassas algılamakta ve likidite ve rantabilite hedeflerini belirleyebilmektedirler. Bir kriz esnasında yapılan işlemleri şöyle özetlemek mümkün olacaktır;

- Aktivitelerin etkin ve erkenden yenilenmesi,
- Değişim stratejisi ile beraber gerekli kapasite indiriminin uygulanması,
- Önlemlerin olası ve uzun vadeli bir daralmaya uygun stratejik boyutta alınması,
- Tek yönlü olmayan, gereken bölümlerde personel indirimine gidilmesi ve masraf denetleyici bir programın oluşturulması,
- Zamanında yapılan rekabet analizi,

- Hedef ve planların orta ve uzun vadeye yayılması.

2.5.2.2. Daralan Pazarda Stratejilerin Belirlenmesi:

İşletmenin başarısı için değişen çevre koşullarına ayak uydurulmalı ve stratejik taktikler aranmalıdır(20). Bu yönüyle işletmenin ortaya koyabileceği bir takım politikalar mevcuttur.Bunlar sırasıyla;fiyat önderliğinde uygulanan pazarlama enstrümanları ve yine pazarlama enstrümanlarından kalite politikasıdır.

2.5.2.1.1. Gider Önderliği:

Gider önderliğinde seçici bir ürün politikasının ağır bastığı gözlenmektedir.Ürünler değer analizleri ile rasyonalize edilip elimine edilirler,satış sonrası hizmetler servis ihtiyacı olmayan ürünlerin piyasaya sokulmasıyla minimize edilmeye çalışılır ve marka üzerine konsantre olunur.Fiyatlarda belirli bir indirim gidilir ve fiyatların çok uygun olduğu kanısı uyandırılmaya çalışılır.Distrübütörlüklerde hassas ve seçici davranılır gerekirse aracısız satışa bile yönelinebilir.

2.5.2.1.2. Kalite Politikası:

Bu politikada ürün yelpazesi kısılarak seçici bir durum yaratılır cazip fiyatlar uygulanmaya çalışılarak ürün satış sonrası hizmetlerde kalite sağlanır.Fiyatlandırmada yüksek bir politika izlenerek sadece belirli bir tüketici kesimine ulaşılsa da gene de fiyat çeşitliliği sağlanmalıdır.Hedef tüketicinin kaliteye sahip olacağı,reklamlarla

(20) Dietrich Kropfberger,a.g.k.,s.191

ifade edilmeye çalışılır.Distrübütörlükde de seçici davranmaya özen gösterilmelidir.Kalite imajı aşılması için büyük alış veriş merkezleri seçilmelidir.

İşletme değişen fiyat politikaları ve yeni tüketim ihtiyaçlarına cevap veremeyecek durumda ise planlı bir geri çekilişin de düşünülmesi faydalı olabilir.

2.5.3. Uzun Vadeli Büyüme Hedefi:

Uzun vadede büyümenin optimizasyonu,pazardaki değişim ve pazardaki pay ile hesaplanabilmektedir.Satışlardan elde edilen karın artması,pazar payının yükseltilebilmesi ile mümkün olacaktır.Daralan pazarlarda sabit bir satış geliri elde etmek veya satışlarda artışı sağlamak rakiplerin azaltılması ile mümkün olacaktır.Bunun sağlanması için de farklı pazarlara geçişi yaratmak gerekli olabilir.Dolayısıyla burada önem kazanan durum,gelişen pazarın yönünü iyi tayin edebilmektir.Bir işletme gelişen pazarda büyük bir pazar payıyla hareket ediyorsa,(PIMS analizi) deneyimlerinden faydalanarak kısa bir sürede fiyatların düşürülmesini sağlayabilmektedir.Fiyatların düşürülmesi (fiyat önderliği), büyük bir rekabet önceliği sağlamaktadır.Bu önceliklerin pazara yansıtılmasıyla da pazar payının yükselmesi de otomatik olarak sağlanmış olacaktır.

Pazar payının doğal gelişiminin yanısıra,pazar payı, yeni ürünlerin varlığı ile de sistematik bir biçimde yükselilecektir.

2.5.3.1. PIMS Analizi:

Farklı faaliyetlerde bulunan ve farklı çevre koşulla-

rında faaliyet gösteren işletmelerin farklı stratejiler benimseyerek arzuladıkları performansa nasıl ulaşacaklarına ilişkin bilgileri sağlayan bu teknik;pazar stratejilerinin karlılığa etkisini incelemektedir(21).

1975'den bu yana Stratejik Planlama Enstitüsü tarafından yapılan 250 firma ve ikibinin üzerinde işletme birimindeki incelemeler sonucunda,yatırımın geri dönüşünü sağlayan (return of investment ROI) 37 ana faktör tesbit edilmiştir(31).ROI şöyle hesaplanabilir;

$$ROI = \frac{\text{kar}}{\text{ortalama yatırım}}$$

Bu faktörler beş ana grupta sınırlanabillirler;

- 1.Pazar aktiviteleri,
- 2.Rekabet gücü,
- 3.Yatırımların etkili kullanımı,
- 4.Pazarlama,ar-ge bütçelerinin kullanımı ve yüksekliği
- 5.İşletmelerin rekabet durumlarının değişimi.

PIMS modelinde kesin olan,her bir faktörün beraber incelenmesi gereğidir.Bunların yanında bu olgular teker teker incelendiğinde şu sonuçlar gözlenir(22).

- Yüksek pazar payının yüksek rantabilite değerlerini beraberinde getirmesi.

- Mükemmel kalite ve pazar payı,yüksek karlılığı da beraberinde getirecektir.Ayrıca eksik pazar payı da

(21) İlker Birdal,Nilgün Aydemir,a.g.k.,s.129

(22) Dietrich Kropfberger,a.g.k.,s.90

kalite ile doldurulmuş olacaktır.

- Kalite kaybının getireceği zararı, yüksek reklamlar-
yonlarla sağlamak mümkün olmayacağı gibi rantabili-
tenin de gerilediği gözlenecektir.
- Yüksek ar-ge bütçelerinin kapatılması büyük satış ve
pazar payını gerektirirler.
- Aynı durum yüksek tanıtım ve satış bütçeleri için de
geçerli olacaktır.
- İşletmenin büyüklüğü pek önemli olmamakla beraber
gelişen pazarda yerini bulabilme şansı önem taşır.

PIMS öğretisinden, pazar payı büyüklüğünün çok önemli
olduğu sonucuna varılmaktadır. Yüksek pazar payının büyük
başarılar sağlayabileceği, dar bir payın da az bir şansı
olduğu gösterir. Bu noktada önemli olan pazar payının
işletmenin büyüklüğü ve üretim kapasitesiyle olan ilişkisi-
nin kurulması gerektiğidir.

2.5.4. Rekabet Hassasiyetini Belirleyen Faktörler:

Herhangi bir alanda rekabet hassasiyetini belirleyen
faktörler şunlardır;

- Satın alanın pazar hakimiyeti,
- Teslimatçıların pazar hakimiyeti,
- İkame tehlikesi,
- Pazara girişlerden oluşan tehlike,

Pazara girişler pazar girişi bariyerleri diye adlandı-
rılan süreç ile önlenmiş olacaktır. Bunlar;

- Gerekli yatırımlar,

- Buna bağılı sermaye ihtiyacı,
- Teknik bilgi,
- Hukuksal haklar (patentler,pazar hakları v.b.)
- Diğer giderler ve rakiplerin alacağı rekabet önlemleri.

2.5.5. Stratejik Boşlukların Yeni Ürünlerle Doldurulması:

Pazarda sabit payla ve belirli ürünlerle başarı elde edebilmenin ön şartı,pazarı zorlamaktır.Daha ilerisi için hazır veya yeni ürünlerle pazara girilmesi doğru olacaktır. Dolayısıyla satış ve verimde oluşabilecek boşluk,yeni ürünlerle kapatılmış olur.Yeni bir ürünün geliştirilip pazara sokulmasından önce şu soruların cevaplanmasında yarar vardır(23);

- Müşteriler kim?
- Bizden ne ve ne için alış yapılıyor?
- Potansiyel ve rakip müşterileri kazanmak için ne yapılıyor?
- Müşterileri kazanmak için ne yapabiliriz?
- Hangi ürünleri yenilemek gerekiyor?
- Ürünler için ne gibi tehlikeler mevcut?
- Müşterinin bu gün ve ilerideki beş yıl için ihtiyacı nedir?

2.5.5.1. Stratejik Pazarlama Planı:

Stratejik bir pazarlama planı belirlenirken,o anki durumu ve ilerisi hakkında tahminler yapılmakta ve pazarın

(23) Ludwig X.Meindres,a.g.k.,s.27

konumu analiz edilmektedir.Bu aşamada işletmenin şansı ve riski hesaplanacak ve ana rakiplerle güç karşılaştırılması yapılacaktır.Daha sonra ise yapılmış olan planların gelecekteki etkisi araştırılarak,rakiplerin alabileceği olası tavırlar incelenilecektir.Sonunda gelecekteki stratejileri belirleme ve hesaplama işlemleri yapılır.

2.5.5.1.2. Üründe Başarı Elde Etme:

Ürünlerin başarılı olabilmesi için yapılan araştırmalar,başarı nedenini aşağıdaki gibi açıklamıştır;

- Rekabet yerine farklı olmak,
- Teknik ve ekonomik öncelikler,
- Yüksek kalite,
- Tüketici davranışlarını tanımak,
- Rakip ürünleri tanımak,
- Düzgün teknik karar alabilme,
- Prototip testleri,
- Pilot üretimler,
- Pazarı iyi tanıma.

Pazarda başarıyı etkileyebilecek faktörler ise aşağıdaki gibidir;

- İyi pazarlama,
- İyi bir yönetsel takım,
- Yüksek pazar bilgileri,
- İyi ve kaliteli ürün sunumu,
- Gelişen pazarda yüksek pay,
- Yüksek talepli pazarlar.

Başarıya etkisi olmayan faktörler ise şöyle tanımlanmaktadır;

- Pazarda birinci olma,
- Ürün sürümünden önceki reklamasyon kalitesi,
- Rekabetin büyüklüğü,

Başarıyla az ya da hiç ilgisi olmayan faktörler ise;

- İşletmenin yeni oluşu,
- İşletmenin yeni bir stratejik alanda oluşu,
- Üretim fikrinin direkt pazardan gelmiş olması.

Tüm bu argümanların yanında başarı için üründe olması gereken;pazardaki diğer ürünlerle arasındaki seçici farklılıktır denilebilir.

2.5.6. Stratejik Gider Kısmı Potansiyeli:

Kısa vadeli gider kısma için alınan bir çok yapısal önlem (hemen alınan önlemler,istikrar paketi..) gider yapısının uzun vadeli düzelmesi için pek faydalı olamamaktadır. Uzun vadeli bir düzenleme sadece bu potansiyelin devamlı kontrol altında tutulması ve aralıklarla uygulanmasıyla mümkün olabilecektir.Bu aşamada karşımıza " hedef giderler" adı altında bir kavram çıkmaktadır.Hedef giderle anlaşılması gereken gider planlamasında istenilen rakamlardır.

Pazarın yapısı,işletmeye belirleyebileceği fiyatları kendi reaksiyonlarıyla belirtmektedir.

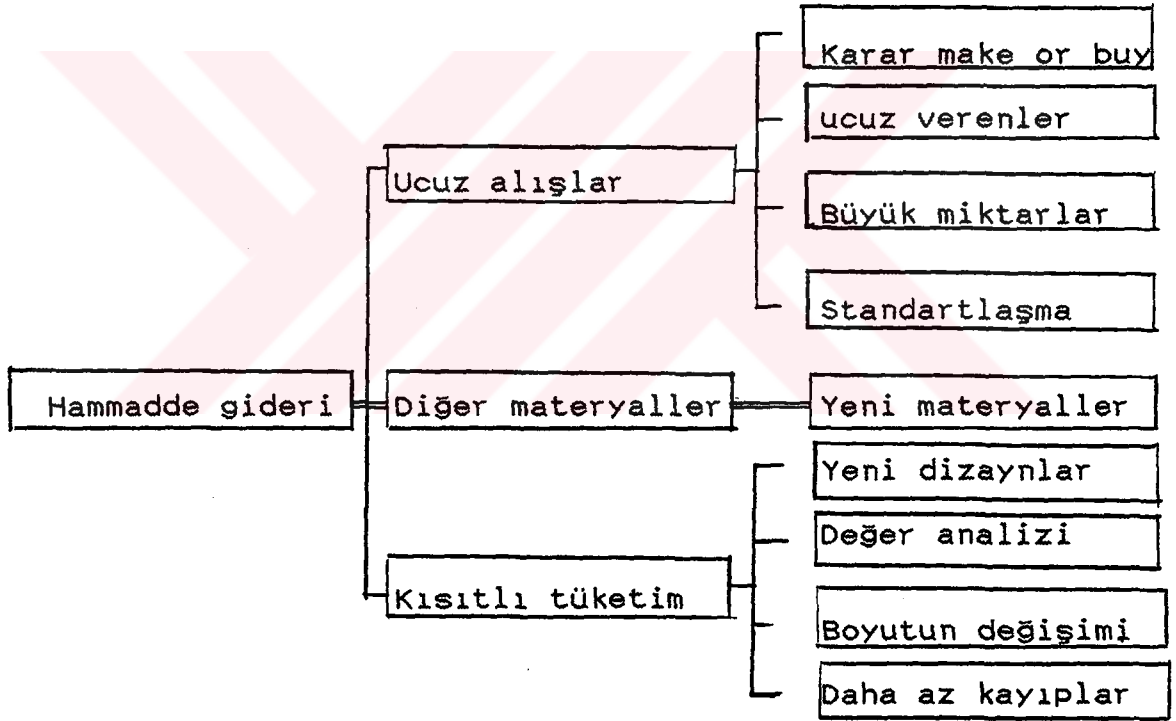
Bu yüzden sorulması gereken ilk soru;bize bir ürün en fazla kaç mal olur? olmalıdır.

İşletmenin masraf kısma potansiyelini uygulayabileceği

alanlar arasında şu noktalar gelmektedir;

- Hammadde temini/ alışlar/üretim,
- Personel ve buna bağlı organizasyon yapısı,
- Satışlar.

Hammadde temininde elde edilebilecek indirimler üretime de yansıtacağı için çok önemli bir unsuru oluşturmaktadır. Ucuz hammadde temini, başka materyallerin kullanımı ve kısıtlı kullanım gibi faktörlerle indirgenebilmektedir. Bu duruma yönelik alternatifleri bir tablo aracılığıyla görürsek;



Tablo 2.3.Hammadde giderlerinin kısılması.

Kaynak:Josef Schwarzecker,Ueberreuter 1993,s.239

Personeldeki potansiyel ise,gerek görülen kısıtlamalarla başarılı olunabileceğidir ki buna da diğer aşamalarda olduğu gibi büyük önem vermekte yarar vardır.Bu duruma yönelik belirtileri şöyle görebiliriz;

- Gereksiz ve fazla yönetsel organ,
- Karar verenin çokluğu,
- Dağılmış yapı,
- Belirsiz ve açık olmayan hedefler,
- Yetersiz kominikasyon.

Personel giderlerinin düşük oluşu muhakkak uzun süreli bir rekabet potansiyelini oluşturacaktır.Bu giderlerin analizi yıl sonu hesaplarından rahatça görülebilmektedirler.

Satışlarda masrafları kısmanın potansiyeli,reklamlar, işletme lojistiği ve müşteri hizmetlerinden oluşmaktadır. İşletmede gereksiz harcama noktalarını kısaca incelersek, bunların;

- Satış bölgelerinin yanlış dağılımı,
- Gereksiz araştırmalar ve
- Rutin ziyaretler olduğunu görürüz.

Reklamda da büyük sıkıntılar yaşanmaktadır ve genelde önlem alma işlemi de bu noktadan başlatılmaktadır.Fakat,tüm reklam bütçesini de bir anda kısmak,satışda yeni bir patlama olasılığını da yok edebilir.

Reklam bütçeleri genelde şöyle oluşturulmaktadır;

- Reklamın erişeceği hedef kitleye göre,
- Kullanıma hazır finansal desteğe göre,
- Pazar payına göre.

İşletme lojistiğinde oluşmuş kısma potansiyelinin ya sürekli kesintilerden ya da yeni bir yapılanma ile oluşturulmaya çalışıldığı gözlenmektedir(24).

Reklam alanında olduğu gibi müşteri hizmetlerinde de belirli bir politika uygulanabilmektedir. Danışma gerektiren hassas ürünlerde (bilgisayar gibi), müşteri beklentilerini karşılamamanın ne denli önemli olduğunu da unutmamakta yarar olacaktır.

(24) Josef Schwarzecker, Friedrich Spandl, a.g.k., s.245

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.Türkiye Uygulamaları Ve 5 Nisan 1994 Kararları:

Çalışmanın başında da belirtildiği gibi,üçüncü bölümde Türkiye uygulamaları ana başlığı altında,ekonomik kriz döneminde,işletmelerin ne gibi bir tutum içerisinde girdiği araştırılacaktır.

Bu bağlamda 5 Nisan kararlarının temel felsefesi,Türkiye için şunları ifade etmektedir;

Enflasyonu hızla düşürmek,Türk Lirası'na hızla değer ve istikrar kazandırmak,ihracat artışını hızlandırmak,ekonomik ve sosyal dengeleri de gözeterek sağlam bir temele oturtmaktır.Kararlar öncelikli olarak kamu açıklarını kapatmaya yöneliktir.Programın orta vadeli hedefi ise,kamu kesiminin ekonomideki rolünü yeniden tanımlayarak,rekabete açık,dış talebe dayalı ve sürdürülebilir bir büyüme ortamını sağlamak olmuştur.

Yukarıda belirtilen amaçlarla hükümetin uygulamaya koyduğu bu kararlar Türkiye'de işletmeler açısından bir kriz ortamı yaratmıştır.Bu bölümde işletmelerin kriz karşısında uyguladıkları politikalar tanıtılmaya çalışılacaktır.

3.1. 5 Nisan Kararları Üzerine İşletmelerin Aldığı Önlemler Ve Genel Sonuç:

İşletmelerin kriz karşısında gösterdikleri tutumları ortaya koymak üzere,bazı işletme sahipleri ve Sanayi ve Ticaret Odası uzmanları ile yapılan görüşmeler sonucu,işlet-

melere anket formu göndererek cevap alma konusunda resmi makamların dahi başarılı olamadıkları gözlenmiştir.Bu konuda en sağlıklı yöntemin işletme sevk-i idare kademeleri ile mülakat yapılması olduğu sonucuna varılmıştır.Bu sonuca istinaden yapılan görüşmelerde kullanılan soruları kısaca şu şekilde ifade etmek mümkün olabilir;

- Krizi önceden algılayabildiniz mi?
- Algıladıysanız ne zaman ve nasıl?
- Kriz işletmenizde ne gibi sorunlara sebep oldu?
(maliyetler,satışlar,finansman)
- Bu sorunların aşılmasında ne gibi önlemler alındı?
- Kriz dönemi sorunlarının çözülmesi için nasıl bir organizasyon oluşturuldu?
- Kriz için gerekli önlemleri,krizin içine girince mi yoksa sonra mı aldınız?

Yapılan görüşmelerde İstanbul Sanayi ve Ticaret Odası-na bağlı,çeşitli sektörleri temsil eden 20 küçük orta büyüklükteki işletme ile hemen hemen tüm sektörleri bünyesinde barındıran bazı holdingler ile görüşmeler sonucunda bir takım sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu sonuçlara istinaden Türkiye'deki işletmelerin henüz kriz yönetimi bilincine ulaşamamış olmasıdır.Bir kaç büyük işletme dışındaki işletmelerin krizi önceden algılama potansiyeline sahip olmadıkları gözlenmektedir.Çok kaliteli eleman istihdam eden işletmelerin ise ekonomik konjonktürü takip ederek önceden önlemlerini aldıkları ve dolayısıyla

minimum zarar gördükleri tespit edilmiştir.Bu firmalar genellikle kur-faiz makasının Türkiye'yi krize sürükleyeceğini ve devalüasyon olabileceğini,dolayısıyla dövizle bağı olan borçlarının artacağını,TL kredi maliyetlerinin aşırı yükseleceğini,talebin kısılacağını önceden algılayıp,yabancı para karşılığı borçlarını tasviye etmiş,TL borç yüklerini önemli ölçüde ve imkanlar el verdiğince hafifletme politikasını uygulamışlardır.Bunu da gerçekleştirebilmek için konjonktürün müsait olduğu dönemde sermaye artırımına gidilmiş ve hisse senedi satışı yoluyla elde edilen fonlarla fiyatı düşürme politikalarıyla beraber peşin satışı teşvik etmişlerdir.

Kriz içinde ise işi durdurmak suretiyle üretim kısılmıştır.Bu dönemde sendikaların da herhangi külfetli istek veya davranışı da söz konusu olmamıştır.Dolayısıyla ücretsiz mecburi izin yoluyla da,işçilik ve personel giderlerinde önemli tasarruf elde edilebilmiştir.

Büyük işletmeler,üst kademe yöneticilerden oluşan finansman,üretim ve tedarik fonlarına bakan bir kriz komitesi kurarak,kriz döneminin geçirtilmesine ilişkin alınması gerekli problemleri saptayıp,dikkatle uygulanmasını temin etmişlerdir.

5 Nisan kararlarının yol açtığı krizin işletmeleri-mizde gereğinden fazla tahribata yol açtığını da ifade etmek mümkün olacaktır.Bu husus Türk işletmelerinin yapısından da kaynaklanmaktadır.Örnek vermek gerekirse stratejik yönetim anlayışının pek gelişmediği gözlenmektedir ve buna

bağlı verimlilik de çok düşüktür.Bu ve buna bağlı daha önce de belirttiğimiz bir takım içsel nedenler,krizin büyüye-
rek gelişmesine sebep olmuştur.

Ülkemizde küçük orta büyüklükteki işletmelerde de kriz yönetimine ilişkin bilinçli bir yönetim söz konusu olmamaktadır.Dolayısıyla gelmekte olan bir krizi önceden algılayıp gerekli önlemleri alamamakta ve krizi minimum zararlar atlatmak için gerekli olan yönetsel davranışı sergileyememektedirler.Küçük orta büyüklükteki işletmeler çoğunlukla tek şahıs işletmesi gibi yönetilen sermaye şirketleridir ve bu tip işletmelerde genellikle işletme sahipleri bizzat karar vermektedirler.Bu kararları alırken işletmenin bütünsel sorunları da (muasebe,teknik konular v.b.) kararı etkilemektedir.Diğer yandan da küçük orta büyüklükteki işletmelerin kriz dönemini atlama konusunda da başka bir avantajları olduğuda söylenebilir.Bu avantaj,onların kriz koşullarına ani bir uyum sağlayabilecek elastik yapılarından kaynaklanmaktadır.Küçük orta büyüklükteki işletmeler,önemli miktarda iç ve dış kredi kullanmadıklarından bu dönem içinde döviz ve kredi maliyetlerinin yükselmesinden pek fazla etkilenmemişlerdir.Bilakis pazarın daralması bu tip işletmeleri sıkıntıya sokmuştur ve daha önce de belirttiğimiz gibi derhal üretimi durdurmak suretiyle kriz dönemini aşabilmeye çalışmışlardır.Büyük sanayilere bağımlı ve onların taşeronu gibi çalışan işletmelerse,büyük işletmelerin krize girmesi nedeniyle finansman gücünü çekmişlerdir.

GENEL SONUÇ

Dünya ekonomik konjonktüründeki dalgalanmalar, işletmeleri devamlı farklı kriz çeşitleri ile karşı karşıya getirmektedir. Bunun sonucu olarak işletmeler organizasyon yapılarını bilinçli oluşturmak ve esnek bir yapıya sokmak zorundadırlar. İşte tam bu noktada "Kriz Yönetimi" bilinci oluşması gerekmektedir. İşletme yönetiminin, değişken yapıya ayak uydurarak krizi hafifletecek ve tamamen ortadan kaldıracak bir tutum içine girmesi gerekmektedir. En iyi kriz yönetimi var olan şansları yakalayarak onları iyi kullanmak ve "Kriz Yönetimi"'ni "Başarı Yönetimi"'ne dönüştürebilme- tir.

Bu aşamada Stratejik Yönetim ve planlama işletmenin yönetsel çekirdeğini oluşturmaktadır. İşletme iç ve dış entegrasyonu olabildiğince iyi bir şekilde sağlayarak varlığını üst seviyeye taşımalıdır.

Krizin erken tanımlanması ve durum değerlemesi, işletmenin kriz sürecinde gelebilecek tehlikeyi aşabilmesi için en önemli meydan okumadır da denilebilir. Bu süreçte kriz senaryosu uygulamasında, alınabilecek her türlü önlemin işletme için son derece yararı vardır.

Dış çevre ve bilhassa pazar, hiçbir zaman işletmenin büyüklük ölçüsüne dikkat etmez. Pazarın kendi yapısı ve dinamizmi, yeni teknolojilerin tehdidi, rakipler, tüketim alışkanlıkları, işletmeleri her geçen gün daha analizci ve dikkatli bir yönetsel tutum içine itmektedir.

Dolayısıyla işletme stratejilerinin uzun vadeye yayılmasında da büyük önem vardır. Başarı potansiyelinin daima uzun vadeli bir yapılanmadan geçtiği ve doğru kararların verildiği bir yönetimle oluşabileceğinin hiç bir zaman unutulmaması gerekir.

Bu pozisyonda işletmeler, edindikleri tüm bilgi ve beceriyi ortaya koyarak, kriz yönetiminin esaslarına önem verdiklerinde, herhangi bir krizin aşılmaması veya hafifletilememesi için bir sebep olmayacaktır.



KAYNAKLAR

- ADAM Adolf, Enzyklopedie der BWL 2, Kriesenmanagement, C.E. Poeschl Verlag, Stuttgart 1993.
- AKGÜÇ Öztin, Mali Tablolar Analizi, Muhasebe Enstitüsü yay. no:61, İstanbul 1990.
- ALTUĞ Osman, Finansal Yönetim, Marmara Üniversitesi yay., İstanbul 1988.
- BİRDAL İlker, AYDEMİR Nilgün, Yönetim teorileri, Sistem yay. İstanbul 1992.
- CEMALCILAR İlhan, BAYAR Doğan, AŞKUN İnal, ÖZ-ALP Şan, İşletmecilik Bilgisi, İşitme özürlü çocuklar eğitim ve araştırma vakfı yay.no:3, Eskişehir 1991.
- KROPFBERGER Dietrich, Erfolgsmanagement statt Kriesenmanagement, Universitaetsverlag Rudolf Trauner, Linz 1986.
- KRYSTEK Ulrich, Kriesenmanagement, Gabler Wirtschaftslexikon, 1988.
- MACKENZIE R.Alec, Zaman Yönetimi, New York 1988.
- MEIENDRES Ludwig X., Kriesenmanagement, Rationalisierungs-Kuratorium, Eschborn 1992.
- PARASIZ İlker, Kriz Ekonomisi, Ezgi Kitabevi yayınları, Bursa 1995.
- PUMPIN Cuno, Prange Jürgen, Management der Nutzentwicklung, Campus Verlag, Frankfurt/New York 1991.
- SCHWARZECKER Josef, SPANDL Friedrich, Kennzahlen Kriesenmanagement, Ueberreuter Wirtschaftsverlag 1993.

STAEHLE H.Wolfgang,Kriesenmanagement,Enzyklopedie der BWL 1
Schaeffer-Poeschl Verlag,Stuttgart 1993.

STAEHLE H.Wolfgang,Management,Verlag Franz Wahlen,6.Auflg.,
München 1991.

STEINER Franz,Kriese und Kriesenmanagement,hrsgb.von Neu-
hold Hans Peter,1989.

STRATEMAN Ingrid,Kreatives Kriesenmanagement,Campus verlag,
Deutschland 1994.

STRAHL Rudi,Kriesenmanagement Eine Farce,Hrsgb.von Meidin-
ger geise,Inge Sschretz,Wolf p.,1989.

SILVER A.David,Wenn die Kriese Droht,Droemersch Verlags-
anstalt,München 1995.

T.C.Maliye Bakanlığı 1994 Yıllık Ekonomik Raporu.

ULAGAY Osman,Krize Adım Adım,Milliyet yay.İstanbul 1994.

WINTERLING Klaus,Wie man (vorbeugend)Kriesenmanagement be-
treibt,System Management,Hans O.Rasche+Partner GmbH.,
Deutschland 1989.

ÖZGEÇMİŞ

1970 yılında İstanbulda doğdu.Lise eğitimini 1988 yılında Edirne Lisesinde tamamladı.1988 yılında girdiği İstanbul Üniversitesi Alman Dili ve Edebiyatı Bölümünü 1993 yılında tamamladı.Aynı yıl Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Bölümüne girdi.

