

“GİRİŞİMCİLERE ÖNERİLER”

EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE ÇAĞDAŞ YÖNETİM STRATEJİLERİ



Mikail EROL*

GİRİŞ

Türkiye Ekonomisi sermaye hareketlerinin serbest bırakılmasından sonra 1994'te krize girmiştir. Ondan sonra finansal sektördeki 2000 Kasım ve 2004 Şubat krizleri nedeniyle IMF ile yapılan istikrar programı ve stand-by anlaşması ile sonlandı. Serbest Piyasada döviz kuru serbest bırakıldı ve Türk Lirası yüksek oranda devalüe edilmiştir.

ABD'de 2009 Ekim ayında ortaya çıkan finansal kriz tüm dünyayı etkisi altına aldı ve bütün sektörler etkilendi. Ekonomide yaşanan bu olaylar bütün iş dünyasını etkiledi. Küçük işletmeler zor duruma düştü. Özellikle yabancı paralarla borçlanan işletmeler iflas eti.

Ekonomik kriz dönemlerinde bir firmanın başarısızlığa uğraması, firmanın geçici nedenlerle cari sorumluluklarını yerine getirmemesinden iflas etmesine kadar uzanan durumları içeren bir süreci kapsamaktadır.

Başarısızlığa uğramış bir işletmenin finansal yapısını düzeltmek amacıyla alınacak önlemler işletmelerin içinde bulunduğu mali güçlülüğün derecelerine göre farklılıklar gösterir. Ekonomik kriz dönemlerinde güç durumda kalan işletmeye işletme yöneticisi bazı konularda yardımcı olabilir ve yol gösterebilir. Bu yardımın amacı işletmenin varlığını devam etmesini sağlamaktır. Bu çalışmanın amacı Ekonomik Kriz Dönemlerinde Çağdaş Yönetim Stratejileri üzerinde durmaktır.

1.EKONOMİK KRİZ VE İŞLETMELER

Türkiye 1989 yılında konvertibiliteye geçiş ile birlikte dışa açılma politikalarında önemli bir adım atmıştır. Sermaye hareketlerinin serbest bırakılması ile 1994 yılında Türkiye Ekonomisi önemli bir kriz yaşamıştır. Enflasyon girerek %150'lere çıktı ve ekonomi küçülme sürecine girdi.

* ÇOMÜ Biga İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Hemen ardından dünya ekonomisinde yaşanan krizler (1998 Rusya ve Asya krizleri) Türkiye'yi de derinden etkilemiştir.

Kriz, durgunluk veya bunalımdır. (Biçer, 2008:90) Kriz, beklenilmeyen ve önceden seçilemeyen acele ve çabuk cevap verilmesi gereken koruma önlem ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur (www.forumlopedi.net/halkla_iliskiler_ve_iletisim/kriz_nedir-t12619.0.html). Kriz, milli gelirin kısa bir süre içinde önemli bir oranda düşmesidir. Uzun süren krizlere buhran (Depresyon) denir. Sıfır büyüme durgunluktur. Buna stagnasyon denir. Eksi %1 civarı büyüme resesyondur. Kriz, reel olmayan ekonomi ile reel ekonomi arasında açılmadan çıkar. Bir diğer tanımlama ise finansal ekonomi ile fiziki ekonomi arasındaki farkın açılması şeklinde ifade edilebilir (<http://hursarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=3708792&yazarid=17>).

Ekonomik kriz ise ekonomide gerileme dönemine verilen ad, kendi gücüyle gelişmeye gücü yetmediği ve bu yüzden gerilediği ekonomik bunalıta da denilen bir olgudur (www.incefikir.com/index.asp?id=56888).

Kamu kesiminin borçlanma gereğindeki artışlarda krizin etkilerinin derinleşerek devam etmesine yol açmıştır. 2000 yılı başında IMF ile imzalanarak yürürlüğe giren stand-by anlaşması üç yıllık süreç içerisinde ekonomide yeniden istikrarın sağlanmasına yönelik bir çabaydı. Bu anlaşma döviz kuru “çıpa” olarak belirlenecek, 1. yılın sonunda döviz kuru ile uyumlu bir enflasyon oranı belirlenecekti. Programın 2.yılında ise bir band aralığında hareketine izin verilecekti.

Enflasyonun indirilebilmesi için gerekli olan yapısal uyum programlarında bu üç yıllık süreç içinde gerçekleştirilecekti. Ancak program planlandığı gibi yürütülmedi. Birinci yılın sonuna doğru Kasım 2000'de ilk kriz ortaya çıktı. Bu kriz kısa bir süre için geçiştirilmeye çalışılsa da 2001 Şubat ayında mali sektörde yaşanan krizler nedeniyle uygulanan istikrar programı ve IMF ile yapılan stand-by anlaşması bu tarihte sona erdi.

Döviz kuru serbest piyasa koşullarında serbest bırakıldı ve Türk Lirası çok kısa bir sürede yüksek oranda devalüe edildi. Ekonomide yaşanan tüm bu olaylar işletmelerin tamamını etkisi altına almış özellikle de küçük işletmeler daha çok etkilenmiştir.

2009 Ekim ayında ABD kökenli Finansal kriz ise tüm dünyayı etkisi altına almış ve bütün sektörler etkilenmiştir. Türkiye de bu krizden etkilenmiş birçok işletme işçileri işten çıkarmış, iflaslar olmuş ve işletmeler

kapanmıştır. Gerek ekonomideki krizler gerekse güç durumda kalan işletmeler günümüz Türkiye'si'nin en güncel konuları olmuştur.

2.GÜÇ DURUMDA KALAN İŞLETMELERİN BAŞARISIZLIK GÖSTERGELERİ

Ekonomik kriz dönemlerinde güç durumda kalan işletmelerin başarısızlık göstergeleri şu şekilde açıklanabilir. (James, 1997:1)

1.Ekonomik Başarısızlık: İşletme gelirlerinin toplam maliyetlerden az olması durumunda ekonomik başarısızlıktan söz edilir.

2.Şirket Başarısızlığı: Bir işletmenin alacaklarına karşı sorumluluklarını yerine getirememesi durumunda olur. (Zenoff ve Zwick,1969:127)

Bunlardan ekonomik faktörler (yanlış yer seçimi, endüstrinin içinde bulunduğu şartlar) finansal faktörler (yüksek miktarda borç ve yetersiz sermaye) tecrübe faktörler (yönetimde deneyimsizlik) dir.

3.Teknik İflas: Sorumluluklarını gereken zaman içinde yerine getiremeyen bir başka anlatımla borçlarının vadesi geldiği halde ödemeyen bir işletme teknik açıdan iflas etmiştir.(Plum, 1969:72)

4.İflas: İşletme sorumluluklarının defter değeri varlıklarının piyasa değerinden fazla olduğu durumda firmanın tasfiyesi gündeme gelir.

3.İŞLETMELERDE VERİLEN KARARLAR

Karar, bir iş ya da sorun hakkında düşünülerek verilen yargı, bir diğer tanımda ise bir kurumda işletmede, politikada, çeşitli eğilimlerin arasından seçilerek izlenen tutumdur. (www.cep-x.com/cep-x-sozluk/138034-kara-karar-nedirc-kararanlamih.html). Karar verme, bir sorunu çözmek için mevcut eylem seçenekleri arasından en iyi seçimi yapmak demektir. (Can vd, 1991:291) Karar verme süreçleri ise risk ortamında karar verme, belirlilik ortamında karar verme, belirsizlik ortamında karar verme şeklinde ayrılmıştır.

Diğer taraftan işletmelerde verilmesi gereken karar çeşitlerini üç başlık altında toplayabiliriz (Ansoff,1965:9).

1.Stratejik Kararlar: Bu çeşit kararlar işletmenin gelecekteki ve mevcut sistemine yönelik olan stratejik kararlardan oluşur. Bunlar genellikle işletmenin dışına yönelik olan kararlardır. Üretim ve pazarlama ile ilgili kararlar genel olarak stratejik kararlar içerisinde halledilir.

2.Yönetim Kararları: Bunlar daha çok işletme yönetimine yönelik olan karar çeşitlerini kapsar. Organizasyon yapısı yetki ve sorumluluk ilişkileri, işakımı, bilgi akımı, dağıtım kararlarıyla ilgili kararlardır.

3.İşletme Kararları: İşletmenin mevcut yönetim süreçleri içerisinde kar maksimizasyonu hedefleyen fiyatlandırma kararları, pazarlama stratejilerinin oluşturulması üretim şeklinin ve stok düzeyinin belirlenmesi için üretime yönelik olan kararlardır.

4.EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANAN YÖNETİM STRATEJİLERİ

Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görme sanat ve bilimdir. (Can,1999:75) Diğer bir tanımda ise bir amaca ulaşmak için örgüt kaynaklarının koordine edilmesidir. (Yüksel, 2003:58) İşletmelerde çağdaş yönetim teknikleri; amaçlarına göre yönetim, toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, kıyaslama, öğrenen örgütlerdir.(Yüksel, 2003:88) şeklinde sıralanabilir. Bunların yanı sıra özellikle ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerde uygulanması gereken çağdaş kriz yönetim stratejileri ise şu şekilde açıklanabilir.

1.Sürdürülebilir Değer Yaratmak: Sürdürebilir değer yaratmak sadece o şirkete artı değer oluşturmak değil, şirketin tüm paydaşlarının hak ve çıkarlarını, beklentilerini karşılamak, bugün ve yarın var olabilecekleri ortamı inşa etmektir.

2.İşletmelerde Doğru Yönetim: Yöneticilik çok bireysel bir konu olduğundan her yöneticinin bir lider olması, etrafındaki insanların bir amaç bir hedef çerçevesinde toplanmasıdır.

3.Anlatan Söyleyenden, Konuşturan Dinleyen Yöneticiliğe Geçiş: Her yöneticiden beklenen şirketteki değişimi ve büyümeyi yönetmektir.Yöneticilerin iletişim becerilerinin çok yüksek, iyi odaklanan, çok net bir mesajı defalarca verebilen olması gerektiğidir. Modern yönetim insan odaklı olmalıdır. Kriz dönemlerinde şirketler yatırıma ve harekete devam etmelidir. Her yönetici aynı zamanda bir insan kaynakları yöneticisi olmalıdır.

4.İnovasyon: Kriz ortamının çok yoğun bir şekilde ülkemize kadar geldiği bu dönemde inovasyon geleceği kurtaracak bir alet olarak düşünülmelidir. Kriz dönemlerinde inovasyondan vazgeçilmemelidir.

SONUÇ

Ülkemizde zaman zaman yaşanan ekonomik krizler işletmeleri güç duruma sokmuş özellikle de küçük işletmeler bundan direkt olarak etkilenmiştir.

Finansal istikrarsızlık son on yılda dünya ekonomisinin en belirgin özelliği olmuş, kısa dönemler halinde ortaya çıkan ve birbirini izleyen krizler özellikle gelişmekte olan ülkelerin reel ekonomileri üzerinde kalıcı etiler bırakmıştır. Ekonomik krizlerin görünürdeki etkisi finansal piyasalarda gerçek etkisi reel kesimde ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'nin krizle mücadele edebilmesi için anti-kriz gündemini oluşturmalı ve bunları hemen uygulamaya koymalıdır. İşletme yöneticileri kriz dönemlerinde krizle başa çıkabilmeleri için çağdaş yönetim stratejileri geliştirmelidir. Ekonomik kriz dönemlerinde mesleki kuruluşların iş dünyasına kucaak açması ve işletmelere yardımcı olabilecek danışmanlık ve finans desteği vermelidir.

KAYNAKÇA

- ANSOFF, H IGOR, Corporate Strategy, Mc.Graw Hill Book.CO.inc.Newyork,1965
 BIÇER, Turgay , “Yönetmeyi Yönetmemek, Kobi Efor, Kasım,2008
 CAN, Halil
 TUNCAY, Doğan : “Genel İşletmecilik Bilgileri”, Adım Yayıncılık, 1991
 AYHAN, Doğan Yaşar
 CAN, Halil :“Organizasyon ve Yönetim”, Siyasal Kitabevi, 3.Baskı, Ankara, 1999
 JAMES, C.Scott :Bankruptcy, Secured Dept and Optimal Capital Structure, Journal Finance, Vol.32,1977
 PLUM, M.P. :The Failing Company Doctrine, Columbia Üniversitesi,1969
 YÜKSEL, Öznur :“Yönetim ve Fonksiyonları”,Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi,2003
 ZENOFF, B.ZWICK, J. :International Financial Management, Prentice Hall, Englewood Cliff,1969
 - <http://www.cep-x.com/cep-x-sozluk/138094-karar-karar-nedirc-karar-anlami.html-71k> - Erişim Tarihi:01.01.2009
 - <http://www.incefikir.com/index.asp?id=56888> Erişim Tarihi:28.12.2008
 - <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=3708792&yazarid=17> Erişim Tarihi:31.12.2008
 - http://www.forumlopedi.net/halkla_iliskiler_ve_iletisim/kriz_nedir-t12619.0.html Erişim Tarihi:30.12.2008