

# KÜRESELLEŞME SÜRECİ VE EKONOMİK KRİZLER



**Prof. Dr. Ramazan Aktaş**

# EKONOMİK KRİZİN TANIMI SEBEPLERİ VE SINIFLANDIRILMASI

1

1

## EKONOMİK KRİZ KAVRAMI

**Kriz;** doğal, sosyal, ekonomik ve politik koşullardaki değişimler karşısında mevcut ilişkilerin köklü bir şekilde sarsılması, sorunların çözümlenmesinde var olan yapının yetersiz kalması nedeniyle yeni arayışların gündeme gelmesi şeklinde tanımlanabilir.

Son dönemde yaşanan krizlerin ağırlıklı olarak **finansal kriz** niteliği taşıdığı ve dünyadaki küreselleşme sürecinin geldiği boyut dikkate alındığında, hem ekonomideki etki alanının çok daha genişlediği hem de uluslararası bir boyuta sahip olabildiği görülmektedir.

# EKONOMİK KRİZİN TANIMI SEBEPLERİ VE SINIFLANDIRILMASI

2

2

## KRİZİN SEBEPLERİ

- 1980'lerden itibaren dünya ekonomisi önemli krizlere sahne olmuştur.
- Belli sıklıklarla yaşanan krizler, 1990'lı yıllardan itibaren finansal piyasalar arasındaki etkileşimin ve bütünleşmenin giderek artmasıyla birlikte **nitelik değiştirmiştir**.
- Dünya genelinde yaşanan krizler bir bütün olarak değerlendirildiğinde krizlerin nedenlerini iki temel başlık altında toplamak mümkündür. Bunlardan ilkini, **makroekonomik dengesizlikler** oluştururken, ikinci temel nedeni ise **finansal serbestleştirme uygulamaları** temelinde değerlendirmek mümkündür.

# EKONOMİK KRİZİN TANIMI SEBEPLERİ VE SINIFLANDIRILMASI

3

2

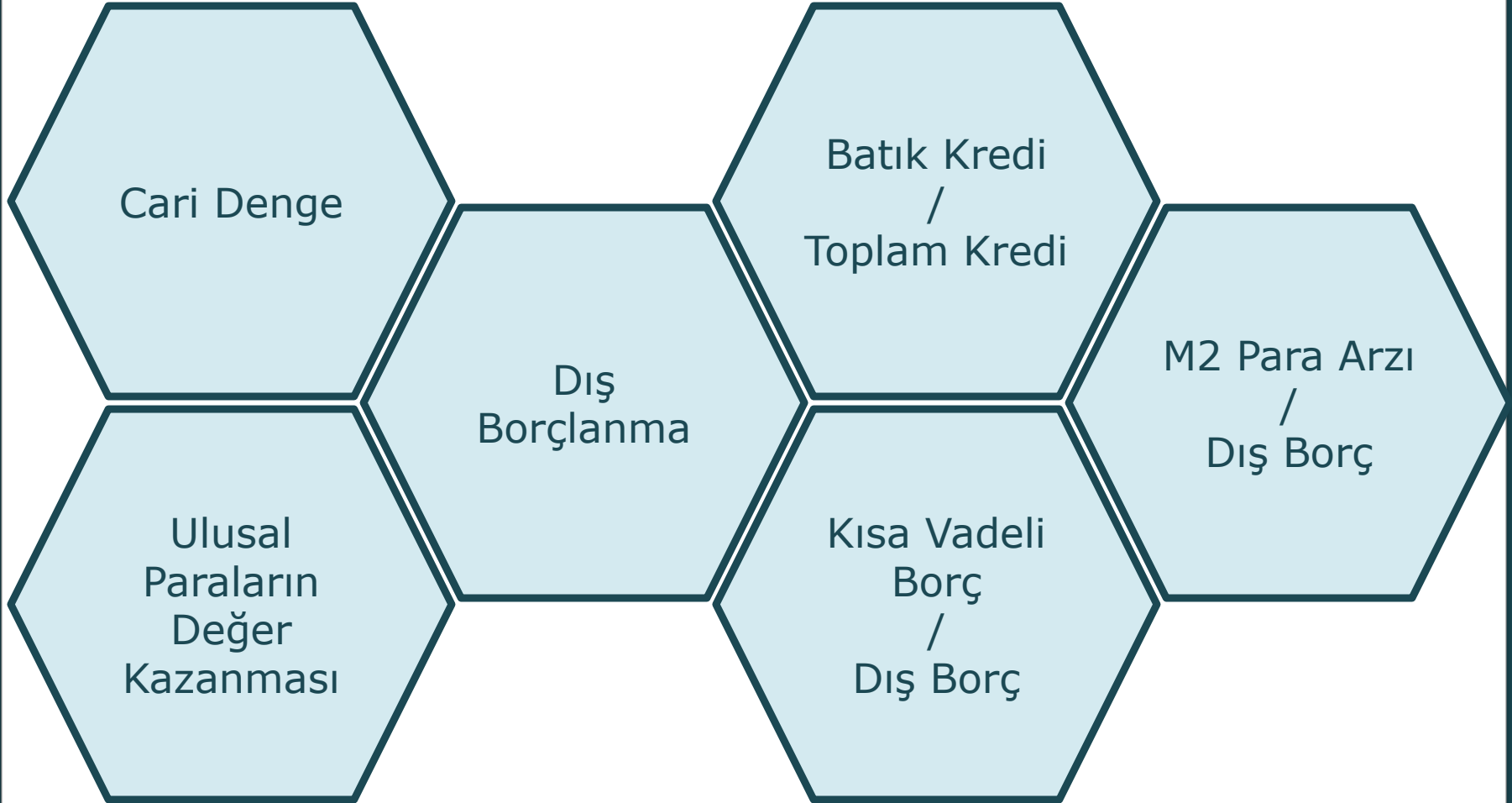
## KRİZİN SEBEPLERİ (DVM)

•Makroekonomik dengesizlikler; özellikle gelişmekte olan ülkelerde iktisadi istikrarın sağlanmasına engel teşkil eden fiyat istikrarsızlığı (enflasyon), büyüme oranındaki dengesizlikler (sürdürülebilir büyüme hızına ulaşamaması), yüksek işsizlik oranları, yüksek cari açık oranları gibi **temel iktisadi sorunlar** ile ülkelere özgü bazı yapısal özelliklerden oluşmaktadır.

•Yaşanan krizlerin diğer temel sebebini ise, dünya genelinde yoğun bir şekilde uygulanan **finansal serbestleşme programlarının sonuçları** oluşturmaktadır.

# KRİZLERİN ÖNGÖRÜLMESİNE İLİŞKİN ÖNCÜ GÖSTERGELER

4



### Krizin Gelişmekte Olan Ülkeler ve Türkiye Üzerindeki Etkisine Gelince;

•Global piyasalarda yaşanan kriz ve resesyon süreci öncelikle; Türkiye ekonomisine yönelik iktisat politikasının belirlenmesinde, dış piyasalara ve ülkelere yönelik değişkenlerin, önceki yıllardakinden farklı olarak artık çok daha fazla önem atfedilen **içsel bir değişken olarak dikkate alınmasını** zorunlu kılmıştır. Çünkü ülke ekonomisi eskiye kıyasla dışarıdaki gelişmelere daha açık hale gelmiştir.

•Türkiye ekonomisinde 2001 yılından itibaren uygulanan Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı sonrasında çift açık (cari açık ve bütçe açığı) tek açığa düşmüşse de son yıllarda yeniden bütçe disiplinin bozulduğu göze çarpmaktadır. Özellikle hızlı büyümeye dayalı cari açığın ve buna bağlı olarak dış borcun artması ülkeyi riskli bir konuma sokmuştur.

## Küresel Kriz ve Olası Etkileri

6

- 2002 yılından itibaren portföy hesabı ağırlıklı olan yabancı sermaye girişi, izleyen yıllarda ağırlığın özel sektör borçlanması ve özelleştirme gelirlerine kayması şeklinde ve her geçen yıl artarak devam etmişse de son birkaç yıl sermaye girişi yerini sermaye çıkışına bırakmış durumdadır.
- Sermaye çıkışı kurların yükselmesine, borsanın düşmesine ve faiz oranlarının artmasına yol açmaktadır.
- Özetle, **Türkiye'nin, ekonomisi tasarruf açığı olan bir ülke olduğu ve dış kaynak ihtiyacının hayati bir önem taşıdığı** ortadadır.

## Küresel Kriz ve Olası Etkileri

7

- Sürekli cari açık veren ve yabancı tasarrufları ülkeye çekmek üzere piyasalarını serbestleştirmiş ülkelerin, bu serbestiden vazgeçmelerinin mümkün olmadığı öncelikle vurgulanmalıdır.
- Şu anda yaşanan kriz sürecinin yaratacağı **en olumsuz etkinin**, dış kaynak girişinin kesintiye uğraması ya da çıkışı olacağı ve buna bağlı olarak TL'deki hızlı değer kaybının daha da artacağı ortadadır.
- Kurdaki artış hızını kesmek için faizde yükselme yaşanacağı ve bunun da şirketler açısından finansman maliyetlerinin yükselmesi anlamına geleceği aşikardır.



## Küresel Kriz ve Olası Etkileri

8

- Reel sektörün açık pozisyon riskinin yüksekliği, ülke olarak verdiğimiz cari açık tutarının geldiği seviye ve bunun geleceğe yönelik finansman sorunu, ülkemizin riskini artıran **en temel faktörler** olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Üzerinde durulması gereken bir diğer nokta da, 2001 sonrasında dış ticaret hacmindeki artışa bağlı olarak, ülke ekonomisinin dışarıdaki gelişmelere daha açık hale gelmiş olmasıdır.

## KRİZLE MÜCADELEDE EKONOMİ YÖNETİMİNCE ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER

- Türkiye ekonomisinin özellikle sahip olduğu genç nüfusu başta olmak üzere temel hassasiyetleri dikkate alındığında, **büyüme hızının Avrupa Birliği ortalamasının üstünde olması** kritik önem taşımaktadır.
- Son yıllarda Türkiye ekonomisinde yaşanan cari açığa rağmen, **büyüme hızındaki istikrarsızlık** dikkat çekicidir. Hızlı büyümenin cari açığın büyümesinden kaynaklandığı argümanının ne derece haklı olduğu ortaya çıkmıştır.
- Olası küresel krizin (gelişen piyasalarda başlayan ve etkisi daha da artan şu anki kriz) olumsuz etkilerini daha tam hissetmezken, Türkiye ekonomisinin son dönemde, kendi iç dinamiklerinden kaynaklanan sebeplerle özellikle belirli sektörlerde (inşaat, enerji) iç tüketim talebinde bir daralma yaşadığı bilinmektedir.

## Küresel Kriz ve Olası Etkileri

- Merkez Bankasının sergilediği tavır ve açıklamalar çerçevesinde, önümüzdeki dönemde yükseltilecek MB politika faiz oranlarının artma ihtimali yüksek gözükmemektedir.
- \*Şirketler kesiminde son birkaç yıldır kambiyo karları yerini kambiyo zararına bırakmıştır.
- Dış ticaret performansında, **döviz kurunun artmasına rağmen küresel ticaret hacmindeki daralma ve ihraç ettiğimiz ürünlerin katma değeri düşük ürünler olması nedeniyle önemli bir artış beklenmemelidir.**

## KRİZLE MÜCADELEDE EKONOMİ YÖNETİMİNCE ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER (DVM)

- Cari açığın finansmanını gerçekleştirmek üzere, yeni kaynak girişini teşvik etmek için de bu **güvenin ve kredibilitenin sağlanması** gerekmektedir.
- Olası global krizin uluslararası piyasalarda yarattığı tedirginlik ve güvensizlik ortamında bunları sağlayabilmek için **ekonomide yeni bir hikaye yazılması**, büyük önem taşımaktadır.
- Kur artışının kontrol altına alınmamasının, maliyet enflasyonunun artmasına da neden olacağı açıktır.

## KRİZLE MÜCADELEDE EKONOMİ YÖNETİMİNCE ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER (DVM)

- Durgunluk dönemini büyük ölçüde ekonominin yatırım ihtiyacını karşılamak (cari harcamaları kısmak) üzere değerlendirmek ve **yatırım politikasını ağırlıklı olarak cari açığın daraltılmasına katkıda bulunacak şekilde** tasarlamak yararlı olacaktır.
- Ekonomide yaratılan katma değer ve istihdama katkısı da dikkate alındığında, özel sektör yatırımlarına yönelik olarak **imalat sanayi (özellikle katma değeri yüksek) ve tarım ve hayvancılık** teşvik edilmelidir.
- Mevcut üretim ve ihracat yapısı içinde, ihracata yönelik olarak **rekabet gücü ve ihracat hacmi en yüksek sektörler** belirlenerek bunlara ilişkin yatırımlar desteklenmelidir.

### KRİZLE MÜCADELEDE EKONOMİ YÖNETİMİNCE ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER (DVM)

- Ara malı ve yatırım malı konusunda ithalat bağımlılığı yüksek olan ihracatçı sektörlerle yönelik yatırımlar, şayet bu sektörlerin rekabet gücü yüksekse, teşvik edilmeye devam edilmelidir.
- Türk bankacılık sisteminin mevcut yapısı, ekonomik büyümenin finansmanında kredi hacminin, -özellikle yatırım kredileri ağırlıklı olarak- artışını zorunlu kılmaktadır.

## KRİZLE MÜCADELEDE EKONOMİ YÖNETİMİNCE ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER (DVM)

- Finansman olanaklarındaki daralma dikkate alındığında, yatırımların finansmanının sürdürülebilirliği tehlikeye girebilir.
- Bu noktada orta ve uzun vadeli finansman kanalının önemli aktörleri olan **kalkınma ve yatırım bankalarının rolü** önem taşımaktadır.
- Yurt içinde KOBİ'lere KGF tarafından kullanılan 200 Milyar TL'lik kredi ilk etapta hızlı büyümeye yardımcı olmuşsa da bunun yaratmış olduğu sorunlar (cari açığın artması, sorunlu kredilerin yükselmesi ve ekonomide ekonominin değil siyasetin gereğinin yapılması gibi) şu anki finansal krizin en önemli nedenlerinden birisi olmuştur.

## KRİZLE MÜCADELEDE EKONOMİ YÖNETİMİNCE ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER (DVM)

- Ekonomi yönetiminde yaşanan tartışmalar Türkiye'deki kurumlara yönelik bakış açısını olumsuz etkilemiştir. Özellikle MB ve diğer üst kurullarının bağımsızlığı konusunda yerli ve yabancı yatırımcıya yeniden güven verilmelidir.
- ABD ve Avrupa Birliği ile yaşanan politik tartışmalar yabancı yatırımcıyı ürkütmektedir. Dış politikanın ekonomi ve piyasalar üzerindeki olumsuz etkisi giderilmelidir.
- İlk etapta piyasalara güven verici adımlar atılmalıdır. Kamu harcamalarında kısıntıya gidilmeli, katma değeri düşük yatırımlar ertelenmelidir.



## KRİZLE MÜCADELEDE EKONOMİ YÖNETİMİNCE ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER (DVM)

- Piyasadan borçlanmanın artması ve zorlaşması sebebiyle ucuz dış kredi imkanları aranmalıdır.
- Ekonomide yeni bir hikayeye ihtiyaç bulunmaktadır. Bu hikaye ülkeyi yeniden yatırım çekecek bir hikaye olmalıdır.
- İlk yıllarda sıkıntı yaşanacağı açıktır. Fakat önlem alınmaması krizin daha da büyümesine ve uzun sürmesine yol açabilecektir.
- Kemer sıkma politikası başlangıçta durgunluk ve işsizliğe yol açsa bile bütçe disiplini sağlanarak (cari açığı azaltıcı önlemlerle birlikte) birkaç yıl içerisinde krizden çıkmak mümkün olabilecektir.

# EKONOMİK KRİZ VE İŞLETMELER



Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ

- İşletmeler içinde buldukları genel ekonomik koşullardan etkilenirler. Bu etki işletme davranışlarında temel belirleyicilerden biridir.
- İşletmeler ekonominin genişlediği, talebin canlı olduğu, siparişlerin arttığı, likiditenin bol olduğu ekonomik genişleme dönemlerindeki davranışlarını, bunların tam tersinin söz konusu olduğu durgunluk veya kriz dönemlerinde sergileyemezler.
- İşletmeler davranışlarını süratle yeni duruma uyduramazlarsa çok önemli bir tehlike ile karşı karşıya kalırlar.

- Krizler mevcut sistemin mevcut yöntemlerle ve mevcut uygulamalarla sürdürüleemeyeceğinin bir işaretidir.
- Krizler az veya çok bir değişim; mevcut sistemin bazı elemanlarında, elemanlar arası ilişkilerinde, sistemin bazı çarklarında ve dişlilerinde – krizin derinliğine ve genişliğine bağlı olarak- az veya çok değişiklikler yapılması zamanının geldiğini yansıtmaktadır.

Temel olarak ekonomik krizin işletmeler üzerindeki etkileri;

1

Kriz dönemlerinde piyasadaki talep daralması nedeniyle işletmelerin satışlarında bir gerileme söz konusu olur ve bu gerileme satış gelirinin düşmesine sebep olur.

Tüketimin azalması ile beraber perakendeciler sıkıntıya girmekte ve toptancılara veya dağıtıcılara daha az sipariş vererek daha az mal çekmektedirler. Üreticiler de daralan talep karşısında üretimlerini azaltmak zorunda kalmaktadırlar. Üretimin azalması, üreticiye girdi sağlayan diğer işletmeleri de etkilemektedir.

2

Kriz dönemlerinde iç piyasadaki talep daralması yanında, dış piyasalarda da bir talep daralması söz konusu olabilir. Dış piyasalardaki talep daralması, bu piyasalara ihracat yapan işletmeleri etkiler.

3

Kriz dönemlerinde işletmeler, tahsilat ve ödeme güçlükleriyle karşılaşmaktadırlar.

Tahsilat sorunları beraberinde diğer bir problemi de getirmektedir. Tahsilat sorunu yaşayan firmalar hukuki yollara başvurmakta ve bu hem zaman açısından hem de maliyet açısından ilave bir yük getirmektedir.

4

Kriz dönemlerinde bazı işletmeler gelecekte tahsilat sorunu yaşamamak için peşin satışı tercih edebilmektedirler.

Böyle bir işletme ile iş yapan diğer işletmeler, mal bedelini peşin ödeyememe durumunda tedarik sorunu yaşayabilmektedirler. Özellikle, satın alan işletme satışlarını vadeli yapmak zorundaysa sorun daha da katlanarak ortaya çıkmaktadır.

5

Kriz dönemlerinde işletmeleri etkileyen diğer bir sorun da kredi piyasasının daralmasıdır.

Kriz dönemlerinde belirsizlik önemli ölçüde arttığından ve likidite daraldığından, işletmeler uygun koşullarda kredi bulamayabilirler.

Nakit açığının finansal kurumlar dışından çok yüksek bir maliyetle temin edilmesi de işletmenin kârlılığını olumsuz yönde etkiler.

# İŞLETMELERİN EKONOMİK KRİZLERE KARŞI ÖNLEM ALMASINI ZORLAŞTIRAN ZAFİYETLER

1





# İŞLETMELERİN EKONOMİK KRİZLERE KARŞI ÖNLEM ALMASINI ZORLAŞTIRAN ZAFİYETLER

2

Sermaye  
Yetersizliği

“Ben kurdum,  
ben  
büyüttüm; ne  
olursa olsun!”

Ortaklık ve  
İşbirliği  
Kültürünün  
Yetersizliği

İşletmenin bünyesi ne kadar kuvvetli olursa olsun, söz konusu yönetsel hatalar işletmenin kriz ve durgunluk dönemlerinde mali başarısızlığa uğramasını kolaylaştırır.

1

## Optimum nakit dengesinden daha az nakitle çalışma

İşletmeler işlem, ihtiyat ve spekülasyon saiklarıyla nakit tutarlar. İşletmelerin ödemelerini yapmak için bulundurdukları nakde, **işlem nakdi**; beklenmeyen durumlara karşı (örneğin müşterilerden birisinin ödeme yapmaması) tuttıkları nakde, **ihtiyat nakdi**; ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek için tuttıkları nakde ise, **spekülasyon nakdi** adı verilir.

İşletmelerin nakit tutmaları, işletmelerin işlemlerini yapamamasına, beklenmeyen durumlarda ödeme zorluğu ile karşılaşmalarına veya önlerine çıkan fırsatları kaçırmalarına neden olur.

2

Alacak tahsilat süresini işletme sermayesi ihtiyacını hesaba katmadan uzatma veya alacak tahsilat süresi ile firma nakit dengesi arasında uyumsuzluk olması

Alacaklar işletme sermayesinin önemli bir unsurudur. Alacak miktarının yüksek olması işletme sermayesinin de yüksek olmasına neden olur ve işletme sermayesi bir şekilde finanse edilmelidir. Ticari alacaklar, ticari borçlarla finanse edilebilir. **Ancak ticari alacakların vadesi, ticari borçların vadesinden daha fazlaysa aradaki farkın finanse edilmesi gerekir.** Şu nokta unutulmamalıdır ki, bazen çok uzun vadeli satışların kabul edilmesi işletmenin sonunu getirebilir.

3

Satışları artırmak amacıyla müşteri istihbaratı yapmaksızın kredili satış tutarını artırmak

Vadeli satışlar beraberinde bir riski de getirmektedir. Satış yapılan müşteri borcunu vadesinde ödemeyebilir veya verdiği çek karşılıksız çıkabilir.

4

**Optimum stok miktarından daha fazla stokla çalışmak**

Optimum stok miktarı, elde tutma maliyeti, sipariş maliyeti, müşteriye yok deme maliyeti gibi faktörler dikkate alınarak bilimsel yöntemlere göre hesaplanır. Bu miktarın üzerinde stok bulundurmak işletmeye ilave finansman yükü getirir.

5

**Satışları artırmak amacıyla müşteri istihbaratı yapmaksızın kredili satış tutarını artırmak**

İşletme sermayesinin yanlış hesaplanması, işletmeyi yanlış finansman kararlarına götürür ki bu durum işletmenin hem borçluluğunu artırır hem de gereksiz yere faiz ödemesine sebep olur.

6

İktisadi gelişmelere ters biçimde faaliyet kaldırma derecesini artırmak

Maliyetler, değişken ve sabit maliyetler olmak üzere ikili bir ayrıma tabi tutulur. **Değişken maliyetler**; faaliyet hacmine bağlı olarak değişen hammadde, direkt işçilik, yardımcı malzeme, enerji gibi maliyetlerdir. **Sabit maliyetler** ise; faaliyet hacminden bağımsız, faaliyet hacminin artması veya azalmasından etkilenmeyen maliyetlerdir. Dolayısıyla, bilançonun aktifinde sabit varlıklar önemli bir yere sahipse, işletmenin sabit maliyetleri ve faaliyet kaldırma derecesi yüksek olur.

Satışların artmasıyla maliyetler sabit kalacağından ekonomik genişleme dönemlerinde yüksek faaliyet kaldırma derecesine sahip işletmeler kârlılıklarını artırır. Durgunluk dönemlerinde satışlar azalır, ancak satışlar azalırken sabit maliyetler değişmez. Bu nedenle faaliyet kaldırma derecesi yüksek olan işletmelerin kârlılığı, ekonomik durgunluk dönemlerinde maliyetlerini azaltamayacaklarından, oldukça fazla düşer.

7

**İktisadi gelişmelere ters biçimde finansal kaldıraç derecesini artırmak**

Bir işletmenin sermaye yapısı içinde borçların miktarı öz sermayeye oranla yüksekse, finansal kaldıraç derecesi yüksektir. Bilançonun pasifinde borçların oranı yüksekse işletmenin finansal kaldıraç derecesi yüksek demektir.

İşletmenin faaliyet karı artarken finansman maliyetini teşkil eden faiz giderleri değişmeyeceğinden, işletmenin dönem karı fazla olacaktır. Ancak durgunluk dönemlerinde finansal kaldıraç da ters çalışacaktır. Durgunluk dönemlerinde satışlar azaldığından faaliyet karı da azalacak, ancak faiz ödemeleri değişmeyecek belki de daha da artacaktır. Faaliyet karı düşerken faiz ödemeleri sabit kalacağından veya artacağından, ekonomik durgunluk dönemine yüksek miktarda borçla giren işletmelerin dönem karında önemli ölçüde bir düşüş ortaya çıkar. Burada da borçlanmanın iktisadi gelişmeler dikkate alınarak yapılması gerekmektedir.

8

## Sabit varlıkların kısa vadeli kredilerle finansmanı

Sabit varlıklar işletmenin uzun bir süre kullanmayı planladığı varlıklarıdır. Vade uyumu sağlamak için bu varlıkların uzun vadeli kaynaklarla finanse edilmesi gerekir.

9

## İşletme içi ve işletme dışı iletişimin yetersiz olması

Etkin iletişim; çalışanların ve işletme ile ilgili tedarikçiler, müşteriler vb. diğer paydaşların işletme ile ilgili en doğru bilgiyi almalarını sağlar. Aksi halde, özellikle kriz dönemlerinde işletme ile ilgili yayılabilecek olan dedikodular ve asılsız haberler işletmeye büyük zarar verir.

10

## İşgücünün iyi kullanılamaması (Motivasyonun sağlanamaması)

Bir işletmenin önemli hedeflerinden birisi, çalışanlarından verimli faydalanabilmek için; çalışanlarında aidiyet duygusu yaratmak ve onların motivasyonlarını yüksek tutmak olmalıdır.

11

## Yeterli bir kontrol sistemi oluşturamama

Kontrol; planlananla gerçekleşenin karşılaştırılması, aradaki farkların nedenlerinin araştırılması, olumlu farkların devamı, olumsuz farkların ise tekrarlanmaması için gerekli tedbirlerin alınmasıdır. Planlama birincil yönetim fonksiyonudur. Büyük işletmeler oldukça ayrıntılı planlar hazırlamak durumundadırlar; ancak küçük işletmeler de basit planlar hazırlayabilirler. İşletmeler plan yaptıktan sonra işi planlananla gerçekleşeni karşılaştırmalı, yani ulaşmak istedikleri sonuca ulaşıp ulaşmadıklarını kontrol etmelidirler.

12

## Yeterli iç kontrol sistemini oluşturamama

İç kontrolün en önemli amaçlarından birisi de; çalışanları hata ve usulsüzlük yapmaktan alıkoymaktır. Eğer hata ve usulsüzlük varsa ortaya çıkarmak ve tekrarlanmasını önlemektir. İç kontrol sistemi tesis etmeyen işletmeler işlerin doğru yürüyüp yürümediğini tespit edemezler.



13

**Biçimselliğin araç olmaktan çıkıp amaç haline gelmesi**

Örneğin, işletme sadece biçimsel olarak, başka bir deyişle **yok dememek** için, bir kontrol sistemi ve iç kontrol sistemi kurmuşsa bu hiçbir işe yaramaz. Önemli olan bunların biçimsel olarak var olması değil, işletmenin ayakta kalabilmesi için bir araç olarak kullanılmasıdır.

14

**İş konusunda risk analizi yapmaksızın kumarvari risk alma**

Yüksek getiri beklentisi olmadan işletmeler yüksek risklere girmezler. Ancak, bir işletmenin yüksek bir getiri elde etmesi için de bir miktar riske girmesi gerekmektedir. Daha fazla kazanç için risk göze alınmalıdır, ancak bu hesapsız kitapsız risk alınacak anlamına gelmez. Hesapsız kitapsız risk alınması (sermayeyle orantısız risk almak gibi) kumarvari bir yaklaşım oluşturur ki bu durum işletmenin varlığını tehlikeye sokar.

15

**Yeni işleri, yeni coğrafi bölgeleri ve yeni ürünleri yeterince incelemeden yatırım yapma**

Yeni bir girişimde bulunulurken mutlaka bu girişimle ilgili gelir ve maliyetleri yansıtan bir araştırma yapılmalı, işin getirisi ve maliyeti hesaplanarak işin yapılmasının kârlı olup olmadığı belirlenmelidir. Maliyetler oluşmadan ayrıntılı bir araştırma yapılmalıdır. İşletme, kurumsal kabiliyetinin bulunmadığı alanlara girerse, parasını batırabilir.

16

**Kârlı üretim hatlarının ihmal edilmesi veya bu ürünlerden vazgeçilmesi**

Her işletmenin kârlılığı yüksek **yıldız ürünleri** vardır. İşletmeler ürünlerinin kârlılığını doğru bir şekilde tespit ederek kârlılığı yüksek ürünlerini belirlemeli bu ürünlere özel bir ilgi göstermelidir. Bu noktada yapılabilecek en önemli hata, kârlılığı yüksek olan ürünlerin çeşitli nedenlerle ihmal edilmesidir.

17

**İş hayatındaki, ekonomideki ve sektördeki değişiklikleri izleyememe ve gerekli tedbirleri zamanında alamama**

İşletmeler, dış çevrelerindeki her türlü gelişmeyi yakından takip ederek, bu gelişmelerden işlemelerinin nasıl etkilenebileceğini belirlemeli ve bu yönde gerekli tedbirleri almalıdır.

18

**Üretim kapasitesinin üstünde taahhüde girme**

İşletme, ve bir taahhüde girerken, başlangıçta, kapasite ve kabiliyetini iyi değerlendirmelidir.

19

**Normal satın alma uygulamalarının dışında spekülâtif hammadde alımları**

İşletmeler, hammadde alımlarında spekülâtif alımlardan kaçınmalıdır. Beklenti gerçekleşmez hatta ters yönde gerçekleşirse, işletme yüksek bir bedel ödenerek alınmış stokla karşılaşır.

20

**Fabrika, teçhizat ve ekipmanların bakımsızlığı, eskiyen teçhizatın yenilenmemesi**

Bir işletme kaliteli ve uygun maliyetli imalat yapmak için, randımanlı çalışan makine ve teçhizata ihtiyaç duyar. Ekonomik ömrünü tamamlamış veya bakımsızlık nedeniyle istenen randımanda çalışmayan makine ve teçhizat hatalı ürün üretilmesine sebep olur

21

**Döviz cinsi varlığı yokken dövizle borçlanmak**

İşletmenin döviz cinsinden borçları döviz cinsi varlıklarından fazla ise, **açık pozisyon**dadır. İşletmenin döviz cinsi varlıkları yoksa kurların yükseldiği bir dönemde döviz cinsi borçlarını ödemesi zor olabilir. Kurların düşük seyrettiği bir dönemde dövizle borçlanmak cazip görülebilir, ancak böyle bir işe girişmeden önce kurların yükselebileceği unutulmamalıdır.

# EKONOMİK KRİZDE İŞLETMELERİN ALMASI GEREKEN TEDBİRLER

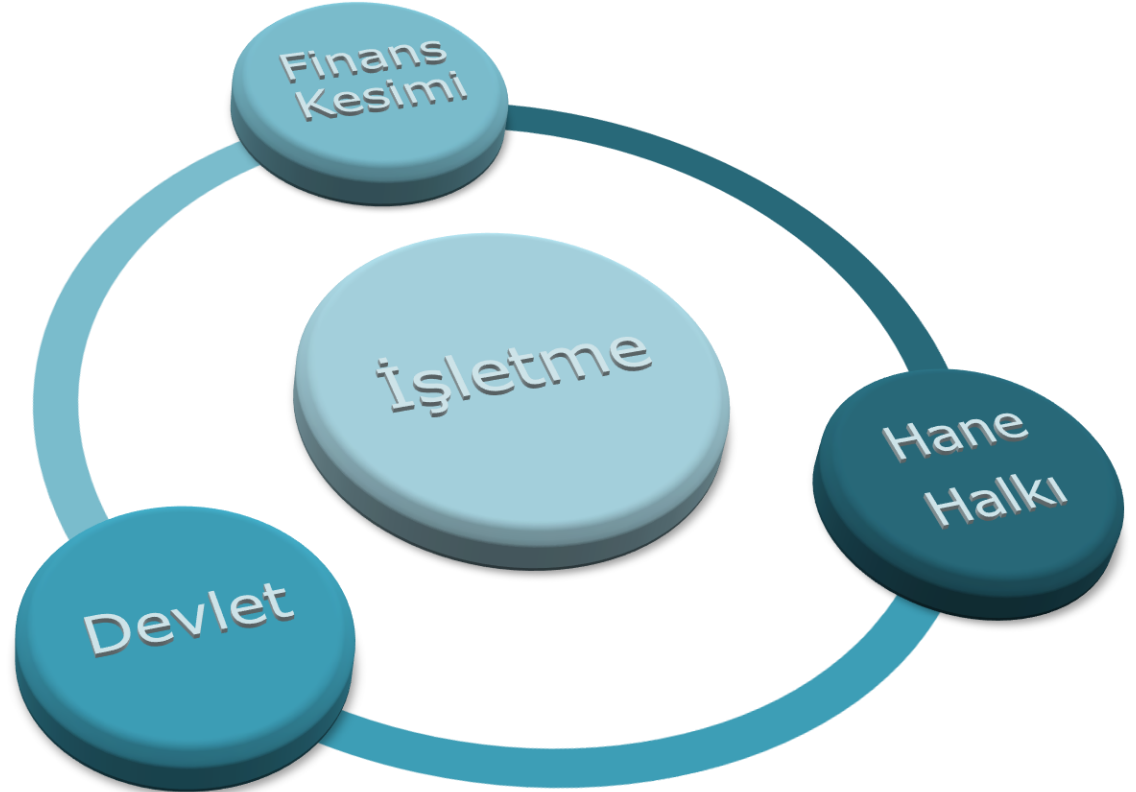


Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ

# İŞLETMELERİN ALMASI GEREKEN TEDBİRLER

1

Kriz dönemlerinde işletmelerin, hane halkının, finans kesiminin ve devletin alması gereken tedbirler vardır. Bir kesim tarafından alınan tedbirler veya içine girilen davranış şekilleri diğer kesimlerin aleyhine olabilir.





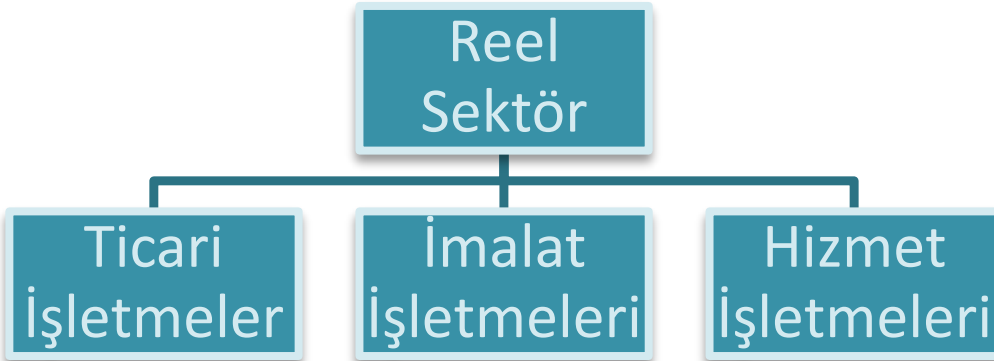
Kriz dönemlerinde işletmelerin akıllarında tutmaları gereken ikinci bir husus da krizin geçici bir durum olduğudur. Kriz dönemlerinde uygulanan davranışların krizin olmadığı dönemlerde de tatbik edilmesi işletmelere zarar verir. Bu tedbir ve davranışların kriz dönemine özgü olduğu unutulmamalıdır.

# İŞLETMELERİN ALMASI GEREKEN TEDBİRLER

3

Dikkate alınması gereken başka bir husus ise kriz dönemlerinde alınacak tedbirlerin ve davranış şekillerinin işletmeler arasında farklılık gösterebileceğidir.

Finans kesimini dışarıda tutarsak, reel sektör işletmelerini üç temel gruba ayırabiliriz:



Ticari işletmeler ve imalat işletmeleri için stokların (ilk madde ve malzeme, yarı mamul, mamul, ticari mallar) önemi çok fazla iken, hizmet işletmelerinde stokların fazla bir önemi yoktur.



# KRİZ ÖNCESİNDE ALINMASI GEREKEN TEDBİRLER

1

Daha önceki bölümlerde de açıklandığı gibi, işletmeler daha kriz çıkmadan proaktif bir yaklaşımla bazı davranış kalıplarını benimsemelidir.

1

Krizin olmadığı ve işlerin çok iyi gittiği dönemlerde; işletmeler öncelikle kendilerini gözden geçirerek, daha önceki kısımlarda açıklanan, bünyelerinin zayıf olmasına sebep olacak hususların kendilerinde bulunup bulunmadığını ve yine daha önceki kısımlarda açıklanan, mali başarısızlığa sebep olacak yönetsel hataları yapıp yapmadıklarını belirlemeli ve buna göre gerekli tedbirleri almalıdırlar.

İşletmelerin yapabilecekleri en büyük hata, hiç ekonomik durgunluk olmayacakmış gibi davranmalarıdır.

2

İşletmelerin faaliyet alanını oluşturan mal veya hizmeti sattıkları ve hitap ettikleri bir müşteri kitlesi vardır. Her ürün ve hizmet her tür müşteri için uygun değildir. Bu durum unutulmamalıdır. Bu noktada işletmelerin yapması gereken en önemli iş, kendilerini piyasada doğru **konumlandırılmaları**dır. Bir işletmenin müşteri kitlesini doğru bir şekilde belirlemesi ve bu müşteri kitlesini her yönüyle tanıması çok önemlidir. Kullanılacak ürün veya hizmet sunmak **müşteri sadakati** yaratmak için birinci şarttır.

3

İşletmeler için güvenilirlik ve itibar çok önemli kavramlardır. İşletme; müşterisi, tedarikçisi, çalışanı ve devlet nezdinde **güvenilir** olmalı ve bir **itibarı** bulunmalıdır. Güvenilir ve itibarlı bir işletmenin müşterileri, tedarikçileri, çalışanları vb. nezdinde bir kredisi olur ve zor bir anında işletme bu kredisini kullanabilir.

4

İşletmenin yerine getirmesi gereken bir diğer husus ne oranda faaliyet riski taşıdığını belirlemesidir.

a

İşletmenin sattığı mal veya sunduğu hizmete olan talebin genel ekonomik koşullardan etkilenme derecesi nedir? Eğer işletmenin sattığı mal veya sunduğu hizmete olan talep genel ekonomik koşullardan etkileniyorsa, işletmenin faaliyet riski yüksektir.

b

İşletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki rekabet düzeyi nasıl? Malı satan veya hizmeti sunan işletme sayısının fazla olduğu sektörlerde müşterilerin alternatifleri çok fazla olduğundan kolayca işletmenin rakiplerine yönelebilirler.

4

Devam...

c

İşletmenin ürün ve pazar çeşitliliği az mıdır, fazla mıdır? İşletme satış gelirinin önemli bir kısmını belirli bir ürün grubundan veya belli bir pazardan elde ediyorsa faaliyet riski yüksektir.

d

İşletmenin faaliyet kaldıraç derecesi nedir? İşletmenin faaliyet kaldıraç derecesi yüksekse, işletmenin faaliyet riski yüksektir.

e

İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörün büyüme potansiyeli nasıldır? Alternatif ürünlerin piyasaya çıkması satışlarda önemli oranda düşüşe sebep olabilir.

4

Devam...

f

İşletmenin büyüklüğü nedir? Çünkü çeşitli nedenlerden dolayı satışlarda meydana gelecek bir azalma küçük işletmeleri büyük işletmelere kıyasla daha fazla etkiler.

5

İşletmenin başlangıçta müşteri kitlesini doğru olarak belirlemesi ve faaliyet riskinin derecesini tespit etmesi çok önemlidir. İşletmeden memnun olarak ayrılan müşteri bir daha mutlaka aynı işletmeye gelir, ayrıca tavsiyeleri ile daha fazla müşteriyi işletmeye çeker.

Bir işletmenin faaliyet riskini doğru olarak tespit etmesi de önemlidir.

6

İşletmecilikteki en önemli unsurlardan birisi de gelişmeleri takip etmek, her türlü bilgiyi değerlendirmek ve öngörülü olmaktır. Ekonomik krizler birden bire ortaya çıkmaz. İşletme birtakım olumsuz sinyalleri alsa bile, satışları iyi olduğundan, tahsilatlarını yaptığından, tedarikçilerle bir problemi olmadığından gelişmelere duyarsız kalabilir. Daha da kötüsü bünyesinde bulunan, ancak ekonomik büyüme dönemindeki olumlu hava nedeniyle hissetmediği israf ve verimsizlikleri de algılayamaz. Krize bu körlük ile yakalanan işletmeler kriz geldiğinde ne yapacaklarını şaşırırlar ve en başta kendilerini suçlayacaklarına kabahati başka yerlerde aramaya yönelirler.

# KRİZ SIRASINDA ALINMASI GEREKEN TEDBİRLER

1



Kriz öncesinde ne kadar tedbir alınırsa alınsın, kriz her işletmeyi şöyle veya böyle etkiler. Ancak, kriz öncesinde alınan doğru tedbirler işletmenin krizi fazla bir hasara uğramadan atlatmasını sağlar. Krizde yapılmaması gereken en önemli şey, durup beklemektir. Kriz işletmeyi etkilememiş olsa bile bazı tedbirlerin alınması ve hazırlıklı olunması; kriz işletmeyi bir şekilde etkilemiş ise bu etkiyi azaltmak için çalışılması gerekir.



Kriz dönemlerinde kârlılık ikinci planda tutulmalı asıl amaç işletmenin ayakta kalmasının sağlanması olmalıdır.

1

Krizin işletmeler tarafından hissedilen en büyük etkisi talebin düşmesi ve nakit akışının yavaşlamasıdır. Nakit akışının yavaşlaması ödeme sorunlarına sebep olabilir. Kriz dönemlerinde kârlılık ikinci planda olmalı, işletmenin ayakta kalması hedeflenmelidir. İşletme, nakit akışlarında dengeyi sürekli sağlama konusunda hazırlıklı olmalıdır.

Çalıştığı bankalar ve diğer kredi kuruluşları ile sürekli iletişim içinde bulunmalı, onlara karşı şeffaf olmalı ve onlar nezdinde güven sağlamalıdır.

İşletme; ödemeler konusunda önemli sorunlar çıkması halinde tedarikçi kişi ve kuruluşları, devleti ve özellikle de personeli önceden bilgilendirmeli, onlar nezdinde de güven sağlayarak olurlarını almaya azami özen göstermelidir.



2

Kriz öncesi dönemdeki tahsilat, vade ve ödemeler ile ilgili alışkanlıkların mümkün olduğu kadar korunması ve çok mecbur olmadıkça bunların değiştirilmemesi gerekir. Aksi durumda işletmenin tedarikçisi ve müşterisi nezdindeki itibarı zedelenir. Elde nakit varken kriz bahane edilerek zamanı gelen ödemelerin yapılmaması işletmenin tedarikçilerini zor duruma sokar ve tedarikçilerin işletmeye karşı yaklaşımlarını ve özellikle vade politikalarını olumsuz yönde etkiler.

3

İşletmeler mümkün olduğu kadar aktiflerini likit tutmalıdır. İşletmenin elinde, belirli bir dönem hiç nakit girişi olmasa bile cari ödemelerini yapmaya yetecek kadar nakit bulunmalıdır.

Aktiflerin likit tutulması için yapılması gereken diğer bir şey alacakların vadesinin mümkün olduğu kadar kısaltılarak alacak devir hızının artırılmasıdır. Müşteri ödemelerinin hızlandırılması konusunda sağlanabilecek imkânlar, onlarla görüşerek ve olurları sağlanarak gerçekleştirilmeye çalışılmalıdır.

4

Yeni müşterilerle vadeli iş yapılıp yapılmayacağına karar verilirken, müşteriyle ilgili etraflıca bilgi toplanmalıdır. Bazı durumlarda firmanın mali açıdan zor duruma düşmesinde vadeli satış işlemleri konusunda yapılan hatalar da önemli rol oynayabilir.

a

## **Borçlu Hakkında İstihbaratın Yeterli Düzeyde Yapılmaması:**

Dürüstlük ve ticari ahlak şeklinde tanımlanan karakter, vadeli satış işleminde tüm etmenlerin önüne geçmektedir. Karakteri zayıf bir firmanın ödeme gücü ve varlığı yerinde olsa dahi o firmaya vadeli satış yapılmaması gerekmektedir.

4

Devam...

b

## Müşterinin Finansal Tablolarını İncelemedeki Yetersizlik:

1. Çok sayıda oran hesaplamaktan kaçınılmalı, az sayıda fakat firmanın durumunu belirleyecek oranların hesaplanmasına özen gösterilmelidir. Çok sayıda oran hesaplamak, her zaman analize bir değer katmayabilir.
2. Oranlar hatalı bir şekilde yorumlanmamalıdır. Hatalı bir yorum yapmaktansa oran kullanmamak daha yerinde olur.
3. Oranlar değerlendirilirken, mevsimlik ya da devresel hareketlerin oranlar üzerindeki olası etkileri dikkate alınmalıdır.

4

Devam...

b

## Finansal Tabloları İncelemedeki Yetersizlik(Devam...):

4. Bir oran değerinde, geçmiş yıllara göre bir değişiklik meydana geldiği takdirde, bu değişikliğin oranın pay, payda veya her ikisindeki bir değişiklikten kaynaklanıp kaynaklanmadığı irdelenmelidir.
5. Oranlar yorumlanırken diğer kaynaklardan sağlanan bilgiler de göz önünde bulundurulmalıdır.
6. Yorum sırasında çelişkili sonuçların çıkması kaçınılmaz olup bu durum çok boyutlu erken uyarı sistemleri ile giderilmeye çalışılmalıdır.
7. Klasik mali oran analizi işletmenin her defasında sadece bir boyut itibariyle incelenmesine neden olur.

4

Devam...

b

## Finansal Tabloları İncelemedeki Yetersizlik(Devam...):

8. Oran analizi yapılırken standart oranların kullanılması yerinde olur. Bu noktada, oran standardı olarak aşağıdaki ölçülerden yararlanılabilir:
  - a) Denemeler sonucunda bulunmuş ve yeterli olarak kabul edilmiş oranlarla karşılaştırma
  - b) Firmanın geçmiş yıllardaki oranları ile karşılaştırma
  - c) Aynı endüstri kolundaki benzer firmaların oranları ile karşılaştırma yapmak suretiyle incelenen firmanın durumunun değerlendirilmesi
  - d) İncelenen firmanın faaliyette bulunduğu endüstri kolu için hesaplanan standart oranlarla karşılaştırma

4

Devam...

c

Yetersiz Teminat Alma

d

Kredinin ve Firmanın İyi İzlenememesi

e

Kredili Satış Fonksiyonun Yönetiminde Yetersizlikler

f

Sorunun Teşhis Edildiği Anda Önlem Alınmaması

4

Devam...

g

Alacaklar konusunda ayrıca yer istihbaratına ve etkin izlemeye de önem verilmelidir.

1. Önemli tutarda vadeli satışın yapıldığı müşterilerden mutlaka belirli aralıklarla finansal tablolar istenmeli ve bu tablolar analiz edilmelidir. Bu firma bazında yapılacak temel analiz için gereklidir.
2. Düzenli bir şekilde müşterinin bürosu ve fabrikaları ziyaret edilmeli ve müşteri ile olan temas sürdürülmelidir.
3. Düzenli bir şekilde Merkez Bankası, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlıkları ve diğer birimler tarafından hazırlanan sektör raporları, ticaret ve sanayi odası raporları incelenerek, genel ekonomi ve endüstri bazında temel analiz yapılmalıdır.



4

Devam...

g

Devam...

4. Kredi müşterisi hakkında; rakipleri, tedarikçileri ve müşterilerinden istihbarat toplanabilir. Örneğin, perakendeci ilgili olduğu toptancıya, toptancı da ilgili olduğu sanayici ya da ithalatçıya sorulmalıdır.
5. Maaşların zamanında ödenip ödenmediği, çeklerinin yazılıp yazılmadığı vb. gibi firmanın ödeme gücünü ortaya koyan bilgiler takip edilmelidir.

5

Kriz dönemlerinde stoka çalışmaktan kaçınılmalıdır. Satılmayan stoklar işletme için bir yük olup finanse edilmesi gerekir.

6

Kriz dönemlerinin hiç değişmeyen bir gerçeği de düşen talep hacmiyle beraber daralan piyasalardır. Bu nedenle kriz dönemlerinde işletme için yeni pazarlar bulma konusu büyük önem taşımaktadır. Kriz döneminde çeşitli yollardan yeni pazar ve müşteri arayışlarına önem vermelidir.

7

Kriz dönemlerinde **satış miktarını artırmaya**, eğer bu başarılamiyorsa **pazar payını yükseltmeye** gayret edilmelidir. Bunun için de durmayıp her fırsatı değerlendirerek tanıtım yapmanız ve müşteriyi çekecek tedbirler almanız gerekir.

8

Tanıtım ve satış faaliyetleri kapsamında iyi bir **web sitesi** tasarlamak ve **e-ticarete** yönelmek alternatifleri de değerlendirilmelidir.

9

Kriz döneminde yurt içindeki ve yurt dışındaki rakiplerin müşterilerinden işletmeye müşteri çekmek gereklidir. Eğer rakiplerinizden müşteri çekmek istiyorsanız onlardan belirli konularda farklılaşmanız ve bu farklılığınızı vurgulamanız, başka bir deyişle farklılığınızı potansiyel müşterilerinize tanıtmanız gerekir.

10

Özellikle kriz dönemlerinde müşterinizle iletişime daha çok önem vermelisiniz. Kriz ortamında tahammül edilemeyecek en önemli şeyin müşteri kaybetmek olduğunu unutmayın.

## KRİZ SIRASINDA ALINMASI GEREKEN TEDBİRLER

14

11

İşletmeler yeni ve yaratıcı fiyatlama modelleri düşünmelidirler.

12

İşletmeler, kriz dönemlerinde sundukları mal ve hizmetleri yeniden gözden geçirmelidir. Müşteri gözünde artık hiçbir değeri kalmamış ve gelecek için ümit vaat etmeyen ürün ve hizmetleri belirleyerek bunlarla ilgili faaliyetler durdurulmalıdır.

13

Kriz dönemlerinde işletme maddi duran varlıklarının bir dökümünü yapmalı ve işe yaramayanları elden çıkararak nakit sağlamalıdır.

14

İşletme kriz dönemlerinde maliyetlerini yeniden gözden geçirmelidir. Ticari bir işletmede en önemli maliyet ticari malların satın alma maliyeti, hizmet işletmelerinde hizmetin sunumu ile ilgili maliyetler, imalat işletmelerinde ise hammadde , ara malı, işçilik ve genel üretim giderleridir.

Maliyetleri kontrol etmek için mutlaka her faaliyette tasarruf bilinci oluşturulmalıdır.

15

Kriz döneminin ne kadar süreceği belli olmadığından mümkün olduğunca borçla yatırım yapmaktan kaçınılmalıdır.

16

Borçla çalışma sermayesinin finanse edilmesi kaçınılmazsa uygun kredi ile bu işlem gerçekleştirilmelidir.

17

Bazı işletmeler borç kapasitesini doldurmuş olabilir. Bazılarının likidite oranları düşüktür, bazılarının ise bankalara gösterecek yeterli teminatları yoktur. Bu durumdaki işletmeler alacaklarını (özellikle karşılığında senet veya vadeli çek alınmış alacaklarını) faktoring şirketlerine devrederek nakit elde edebilirler.

18

Kriz döneminde tasarruf zorunluluğu işletme sahipleri ve aileleri için de geçerlidir. Krizin geçici bir dönem olduğu unutulmamalıdır.

19

Kriz döneminde işletmeler özellikle nakit bütçelerine önem vermelidirler. Nakit bütçesi, işletmenin tahsilat ve ödemelerini miktar ve zaman olarak gösteren bir çizelgedir.

20

Muhasebe işlemleri için profesyonellerle çalışmak özellikle kriz ve durgunluk dönemlerinde önem kazanır. Muhasebe konusunda profesyoneller mevzuatın tanıdığı birçok imkândan yararlanarak vergi matrahınızı düşürecek tedbirleri alabilirler.

21

Eğer yeterli nakdiniz varsa önünüze çıkacak birçok fırsatı değerlendirebilirsiniz. **Aslında krizi fırsata dönüştürme konusunda en avantajlı olanlar krize likit giren ve vizyonu olan işletmelerdir.**

22

İşletmelerin çalışanlarına karşı tutumları da bu dönemlerde önem kazanır. Bu dönemde yapılmaması gereken en önemli şey, durgunluk ve kriz bahane edilerek çalışanların işten çıkarılmasıdır.

23

Kriz dönemlerinde çalışma sürelerinin günlük mesai, haftalık çalışma günleri veya haftalık, aylık tatiller şeklinde aşağı çekilmesinin zorunlu hale gelmesi durumlarında, personel eğitiminin fırsat maliyeti önemli ölçüde azalacaktır.

24

Kriz dönemlerinde personelin yaratıcılık gücünün en iyi şekilde değerlendirilmesine çalışılmalıdır.

25

Ekonomik durgunluk ve kriz dönemleri, bazı işletmeler için kaliteli insan gücü temin etmek konusunda da bir fırsat yaratabilir. Krizden az etkilenen işletmeler rakiplerinin işten çıkardığı kalifiye elemanları işe alarak işgücü kalitelerini önemli ölçüde artırabilirler.



26

Kriz döneminde bir işletmenin gücü ve itibarı; çalışanlarına ücretlerini zamanında ödemesi, diğer ödemelerine sadık kalması ve çeklerinin hiçbir zaman karşılıksız çıkmaması ile ölçülür.

27

İşletmenin mevcut ortakları ödenmiş sermayeyi nakit karşılığında artıramıyorlarsa veya işletme çeşitli nedenlerden dolayı bankalardan da gerekli nakit kaynakları sağlayamıyorsa, uygun koşullarda yeni ortak alınmasından çekinilmemelidir.