

FİNANSAL KRİZLERİN ÖNGÖRÜLMESİ VE YÖNETİLMESİ



(Anticipating and dealing with financial crisis)

John K.S. Chong

University of North Dakota, Grand Forks, North Dakota, USA

Donald R. Escarraz

University of Central Florida, Orlando, Florida, USA

Çeviren: Osman ULUYOL*

ÖZET

Bu makalede likidite kaynaklı finansal krizlerle ilgili bir değerlendirme sunulmaktadır. Bu tür krizlerin yönetilmesinde kavramsal bir model uygulamasını açıklamak için bir örneklem kullanılmıştır. Yöneticilerin finansal krizleri daha iyi anlamaları konusunda ortaya atılan fikirlere dayalı bir sistematik planlamanın yardımcı olabileceği sonucuna varılmaktadır.

GİRİŞ

Hızla değişen dünyada belirsizlikle uğraşmak yönetsel sorumluluğun ayrılmaz bir parçasıdır. Örgütsel krizler kaçınılmaz veya önlenmesi gereken ve yönetimin titizlikle üzerinde durması gereken belirsiz olaylardır. Bu makalede, bir firmanın borç ödeme kabiliyetini yok eden ve firmayı iflasa götürme potansiyeline sahip olan finansal krizlerin tartışılmasına odaklanacağız. Ayrıca, kriz yönetiminin altı aşamalı bir modelinden bahsedeceğiz ve bu modelin yöneticiler tarafından finansal krizlerin daha iyi yönetilebilmesi için nasıl uygulanacağını bir örnek üzerinde göstermeye çalışacağız.

1. GİRİŞİMCİLİKTE FİNANSMANIN ÖNEMİ

İşletme Finansal krizlerin büyük çoğunluğu esas itibariyle firmayı sonuçta iflasa kadar götürebilen likidite krizleridir. Genellikle negatif nakit akışı olarak ortaya çıkan likidite krizini tetikleyen çok sayıda sebep vardır.

* Yrd. Doç. Dr. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi,
E-mail: osmanuluyol@yahoo.com.

Konuyu gereğinden fazla uzatmama adına tartışmamızı aşağıda belirtilen en yaygın kriz türleri ile sınırlı tutacağız.

Kredi Kullanma Konusunda Verilen Hatalı Kararlar:

Kontrolsüz kredi kullanılması ya da aşırı-liberal kredi politikası genellikle alacak hesaplarının aşırı büyümesine neden olur. Bu durum iş hacminin büyüdüğü dönemlerde hızla yükselen satış hacmi ile alacak hesaplarının birbiriyle orantısız bir şekilde büyümesi nedeniyle daha da kötüleşme eğilimindedir. Gittikçe büyüyen bu alacak hesapları firma için plansız bir şekilde yeni finansman ihtiyacı doğurur. Bunun sonucunda da alacakların finansmanı için, riskli olmasına rağmen, genellikle kısa süreli krediler kullanılır. Çeşitli dönemlerdeki alacak hesaplarında meydana gelen büyük artışlar karların aşırı yüksek çıkmasına neden olur. Bu da gelecek dönemlerde önceki yılların hatalarını telafi etmek amacıyla tahsili mümkün olmayan alacak hesaplarının silinmesiyle kötü krediler için yapılan harcamaların maliyetlerini artırarak ya da bir yılda maliyetleri yeniden yapılandırarak telafi etmek suretiyle yapılan yanlışların ortaya çıkmasına ve sonuçta yanlış kredi kullanımından kaynaklanan ek maliyetlerin hissedarlara yüklenmesine sebep olur.

Gereğinden Fazla Üretim Yapmak:

Üretim fazlası piyasanın talebini yanlış tahmin etmekten kaynaklanabilir. Piyasadaki talebin düşüş eğiliminde olduğunun farkına varamayan ve hala yüksek üretim düzeyini devam ettiren bir şirket, alacak hesaplarındaki şişme örneğinde olduğu gibi, bir şekilde finanse edilmesi gereken stok miktarının aşırı yükselmesi durumu ile karşılaşabilir. Firmadaki üretim hızı yavaşlamadığı sürece, büyük olasılıkla firma yönetimi karlar üzerinde olumsuz etki yaratan aşırı stoklarını envanter dışına çıkarmak zorunda kalacaktır. Bazı durumlarda aşırı üretim, yeni bir ürünün piyasadaki potansiyelinin olduğundan daha yüksek tahmin edilmesinden kaynaklanabilir. Özellikle küçük işletmeler için, firma yöneticilerinin ürüne olan talebin yakın gelecekte nasıl olsa bir şekilde tekrar yükseleceği şeklindeki yanlış düşünceyle, yüksek üretime devam etmesi halinde, bu üretim fazlasının firmaların likiditesi üzerindeki olumsuz etkileri daha şiddetli olabilir. Küçük işletmelerin krizi geçici olarak ertelemek amacıyla kısa süreli kredi kullanma imkanları sınırlıdır. Diğer taraftan büyük firmaların geniş faaliyet hacminden dolayı nakit akışı sağlama imkanı daha yüksektir. Bu nedenle büyük firmaların aşırı üretimden etkilenme oranları daha düşüktür.

Önemli Bir Kredi Sağlayıcısının Kaybedilmesi:

Önemli kredi sağlayıcılardan birisinin kredi talebini reddetmesi işletmelerin hızlı bir şekilde likidite krizine girmelerine neden olan dış etkenlerden birisidir. Her büyüklükteki işletme bu problemle karşı karşıya kalabilir, ancak küçük işletmelerin bu tür bir problemle karşılaşma ihtimalleri oldukça yüksektir.

Finansman kuruluşlarının işletmelere verdiği finansal desteği çekmelerinin çok çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan birisi yeni bir üründen beklenen satış potansiyeline ulaşamaması ya da yeni bir piyasada genişleme konusunda istenilen başarının elde edilememesidir. Ekonomik durum ile işletme döngüsünün zamanlamasının eşleşmesi, kredi sağlayıcıların, şirketlerin risk durumlarının yeniden gözden geçirmelerinde ve kredilerin yenilenmemesi yönünde karar vermelerinde etkili olabilir.

Hükümet Tarafından Yapılan Yasal Düzenlemeler: Bir şirketi iflasın eşiğine getiren likidite krizinin bir başka dış sebebi de hükümet tarafından yapılan yasal düzenlemelerdir. Çevrenin korunması gibi amaçlara yönelik olarak hükümet tarafından alınan kararlar önemli miktarlarda sermaye harcamalarını gerektirebilir. Bu harcamaların finansmanını yapacak derecede bir finansman yapısına sahip olmayan işletmeler şirket faaliyetlerinin önemli bir kısmını ya da tamamını durdurmak zorunda kalabilirler.

Doğal çevredeki belirli ağaçların, bitkilerin ya da hayvanların koruma altına alınması bir işletmenin kullanmakta olduğu önemli kaynakların ve/veya piyasaların kaybı ile sonuçlanabilir. Sermaye harcamalarından değil de bu tür düzenlemelerin sonucunda ortaya çıkan finansal krizlerin çözümü şirketin mevcut olan diğer ürünlerinin satış hacmini artırma ve/veya piyasaya yeni ürünler sunma yeteneğine bağlıdır.

Hukuki Davalar: Hukuk davaları da hükümet düzenlemelerine benzer şekilde bir şirketin ürün fiyatları üzerinde olumsuz etki yaparlar. Bununla birlikte hukuk davaları, mahkemenin şirket aleyhinde kesin karar vermesine kadar her zaman şirketin finansal krize girmesine neden olmayabilir. Mahkemenin şirket aleyhinde finansal yapıyı etkileyecek herhangi bir teminat ya da tazminat ödeme kararı vermesi halinde şirket ister küçük ister büyük olsun hızlı bir şekilde iflas etme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir. Üstelik böyle bir mahkeme kararının kredi kuruluşlarına bildirilerek adı geçen şirketlere verilen kredilerin azaltılması yönünde bir telkinde bulunması halinde de, yukarıda “Önemli Bir Kredi Sağlayıcısının Kaybedilmesi” başlığı altında da belirtildiği gibi, şirketin finansal krize girmesine neden olabilir.

Önemli Bir Müşterinin Kaybedilmesi: Likidite krizine yol açabilecek olan dış faktörlere vereceğimiz son örnek şirketin ağırlıklı olarak satış yaptığı müşterilerden birinin kaybedilmesidir. Çok özel ürünler üreten bazı şirketler iş hacminin büyük bir bölümü ve nakit akışı için bir tek müşteriye bağlı olabilir. Bu genellikte sadece devletin müşteri konumunda bulunduğu savunma sanayi alanında askeri teçhizat üreten işletmeler için geçerlidir. Bu durum, müşterilerin daha önceden alım yapmayı

durduracaklarını bildirmemeleri halinde şirketi şoke eden ve güven kaybına uğratan en kötü senaryodur.

2. MODEL

Chong (1998), kriz yönetimi ile ilgili literatürün sentezine dayalı olarak altı-aşamalı bir kriz yönetimi modeli formüle etmiştir. Bu modeli daha iyi açıklamak için her bir aşamanın baş harfinden oluşan “kriz” (crisis) kelimesi kullanılabilir. Tartışmanın devam eden kısımlarında da görüleceği üzere modelin her bir aşamasını ifade eden terimlerin baş harflerinin birleştirilmesi sonucunda “kriz” (crisis) kelimesi ortaya çıkmaktadır.

Krizle Mücadele (Coping): Bir işletme krize girdiğinde zorunlu olarak hasarlar ortaya çıkar. Bir şirketin, ister hoşuna gitsin isterse gitmesin, ne kadar acı olursa olsun krizle ciddi bir şekilde uğraşması gerekmektedir. Elleri bir kriz yönetim planı (KYP) olan şirketler için krizin neden olacağı toplam hasarı en aza indirme konusunda daha sistematik bir yaklaşım kullanılabilir. Elleri bir kriz yönetme planı olmayan şirketler doğal olarak krizlere hazırlıksız yakalanacaklar ve işlerin durması halinde daha çok etkilenecekler ve daha fazla finansal kayıplara maruz kalacaklardır. Bir krizi yönetmek için, kararlılığın farklı derecelerini yansıtan dört tipik tepki stratejisi izlenebilir. Bunlar:

1. Kayıpları azaltmak amacıyla, piyasada sorunlu bir ürünü toplamak veya şirket hisselerinin finansal piyasalarda işlem görmesini askıya almak gibi, ciddi ve planlı bir şekilde hareket etmek;
2. Korku ve endişeleri azaltmak amacıyla düzenleyici önlemler almak ve bu önlemleri kamu ile paylaşmak;
3. Kamu oyunun ve devlet kurumlarının isteklerini karşılamak amacıyla yapılması gerekenleri minimum düzeyde yerine getirmek;
5. Kriz yönetimi adına hiçbir şey yapmamak, olanları ve olanların sebep olduğu hasarları görmezlikten gelmek (Shrivastava ve Siomkos, 1989, s. 27-8).

Yeniden Düşünmek (Rethinking): Bir krizde hayatta kalmayı başarmış bir şirketin yapması gereken şey şirketi krize götüren bütün nedenleri iyice düşündürmektir. Şirket yöneticileri bilinçli bir şekilde en azından aşağıdaki üç temel soruya cevap verebilmelidirler:

1. Gerçekte olan nedir?
2. Nasıl olmuştur?
3. Neden olmuştur?

Ayrıca krizin sonucunda ortaya çıkmış olan çeşitli zararlar hakkında ayrıntılı bir değerlendirme yapılmalıdır. Eğer şirketin kriz döneminde harekete geçirilmiş olan bir kriz yönetim planı varsa bu planın etkinliği ile ilgili konuların ayrıntılı bir şekilde açıklanması gerekir. Özetle, yeniden düşünme aşaması, krize yol açan en önemli faktörler olduğu halde önceden göz ardı edilmiş olan sorunlu alanların derinlemesine incelenmesi konusunda yönetimin samimi bir şekilde çaba harcaması gerekir.

Başlama (Initiating): Başlangıç aşamasında herhangi bir kriz yönetim planı olmayan şirketler krizlere karşı hazırlıklı olabilmek için bir kriz yönetim planı hazırlamayı ciddi olarak dikkate almalıdırlar. Bir kriz sırasında, özellikle de bu kriz beklenmedik bir şekilde gelmişse, büyük finansal, fiziksel, teknolojik ve beşeri kaynak kayıpları oluştuğunda, bir çok şirket uygulanabilir bir kriz yönetim planı hazırlama konusunda örgütlü bir çalışma başlatma fikrine karşı çıkmamaktadırlar. Aslında en çok karşı çıkanlar bile avantajları dezavantajlarından daha fazla olduğunda böyle bir fikri büyük olasılıkla kabul etmektedirler. Tartışmasız olarak gerekçeli bir kriz sonrası analiz, kararsızlık gösterenleri formel kriz planlaması taraftarlarına dönüştürebilir. Diğer taraftan formel bir kriz yönetim planı yapmış olan şirketler için başlangıç aşaması, mevcut kriz yönetim planlarının gözden geçirilmesi için bir fırsat sunar. Kriz sonrası değerlendirmede tespit edilen sorunlar, mevcut kriz yönetim planlarının güncellenebilmesine ve gelecekteki olası krizleri daha etkili yönetilmesine katkı sağlayacak şekilde ele alınmalıdır.

Sezme (Sensing): Yöneticilerin gerçekte olmasa bile sanki bir kriz olabileceği gibi gözünü ve kulağını kriz sinyallerine yöneltmesi ve olabilecek bir krizi önceden görme yeteneğini ifade eder. Bu tür krizlerin öngörülmesi ve algılanması için hassas bir “anten” görevi yapacak bazı prosedürlerin ve mekanizmaların yöneticilere yardımcı olması amacıyla kriz yönetim planına dahil edilmesi kritik öneme sahiptir. Sezginin birincil fonksiyonu sorunları öngörme ile ilgili olarak mevcut olan şüphelerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olacak bir erken uyarı sisteminin kurulmasıdır. Çeşitli şüpheli durumlar sezginin yararlarını maksimize etmek için birleştirilmelidir. Örneğin, işgörenler normal şartlar altında kendilerinin dikkatlerini çekmeyen anormal üretim sorunlarını, muhasebe ve finansmandaki normal olmayan durumları rapor etme konusunda eğitilebilir ve cesaretlendirilebilir. Sanayinin görünümünün, hükümet tarafından alınan kararların, yasal ve adli trendlerin yansıtılması da sezgi aşamasında yapılması gerekenler arasında önemli bir yere sahiptir (Ramee, 1987).

Müdahale Etme (Intervening): Tıp bilimi tarihi, yüksek bulaşıcı potansiyele sahip olan grip gibi hastalıkların yayılma tehlikesini önleyecek girişim stratejilerinin (örneğin: halkın grip salgınına karşı aşılınması) uygulanmaması halinde salgın boyutlarına ulaşabileceğini göstermektedir. Aynı gerekçe krizle ilgili olarak geliştirilen müdahale stratejilerinin doğrulanması için de kullanılabilir. Sezgi aşamasında güvenilir sinyaller alındıktan sonra yöneticiler potansiyel bir krizin hızlanmasını önlemek için bir dizi müdahale stratejisinin uygulamaya konulması konusunda sorunu daha başından çözme yaklaşımı ile hareket etmeyi gerekli görebilirler. Yönetimin yargısal yeteneği firmanın ve yoğun kriz öncesi eylemlerin, istenmeyen durumların ya da şirketin yaşama ve büyüme hedeflerine zarar verebilecek olayların ya da trendlerin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılmasının gerekli olduğu aşamada kritik öneme sahiptir.

Kum Torbası Yığılma Yaklaşımı (Sandbagging): Yukarıda da belirtildiği gibi bir kriz yayılmakta olan salgın bir hastalığa benzetilebilir. Krizi ele almanın bir başka yolu da onu kenarlarından taşan bir nehre benzetmektir, bu durumda akıntıyı kontrol altında almak için nehir kenarlarının yükseltilmesi gerekir. Bu aşamada müdahalelerin yetersiz kaldığı ve artık bir krizin kaçınılmaz olduğu açıkça anlaşılmıştır. Kriz yönetim planı olan şirketler ufukta beliren krizin kesin sinyallerinin alınması ile birlikte kriz yönetim ekiplerini tam alarm olarak harekete geçirirler. Bazı şirketler krize karşı hızlı bir hamle yapmak amacıyla kriz yönetim planlarının birinci aşamasını harekete geçirmek suretiyle karşı koymayı deneyebilirler. Birinci aşama faaliyetleri önemli bütün destek kaynaklarının harekete geçirilmesini kapsayan bir dizi önleyici tedbirden oluşur.

Yukarıda sunulan modelin kesin bir başlama ve bitiş noktasının olmadığı belirtilmelidir. Şirket kendini bu altı durumun herhangi birine uygun olan bir yerde bulabilir. Kriz yönetim planı olmayan şirketler kendilerini genellikle birinci aşama ile özdeşleştirirlerken, aslında bunların durumu diğer aşamalardan birinin özelliklerine daha uygun olabilir. Bunun anlamı söz konusu şirketlerin başlangıç aşamasından daha ileri aşamalarda yapılması gerekenleri yapmaları ya da en azından bunu düşünmeleri gerektiğidir.

3. KAYIP MÜŞTERİ ÖRNEĞİ YARDIMIYLA MODELİN UYGULANMASI

Kriz yönetiminin başlangıç aşamasına göre önemli bir müşterinin kaybedildiğinin teyidinden hemen sonra şirketin en büyük önceliği, oluşan zararı tespit etmek olmalıdır. Krize etkili bir şekilde karşı konulması için

aşağıdaki dört soruya cevap verilmesi için her türlü çabanın gösterilmesi gerekir;

- Kaybedilen müşteri nedeniyle oluşan boşluğu doldurmak için ilgi gösteren potansiyel bir müşteri var mıdır?
- Şirket işgücünü azaltmak için neler yapabilir?
- Şirket yeni müşteri sözleşmelerini güvence altında tutma ve bu işlemleri tamamlama şansını azaltmaksızın ne tür maliyet azaltıcı önlemler alabilir?
- Nakit sağlamak için bazı demirbaşların satılması mümkün olabilir mi?
- Mevcut fabrika ve donanım ile şirketin üretebileceği başka ürünler var mıdır?
- Fabrikanın üretken olmayan bölümlerinin ve ekipmanın nakit sağlamak için satılması veya kiralanması mümkün müdür?

Hasarın büyüklüğünün üstesinden gelinebilir sınırlar içinde kalması amacıyla mümkün olduğu kadar çabuk karar verilebilmesi ve eyleme geçilebilmesi için yukarıdaki sorulara cevap verilmesi gerekmektedir.

Yeniden düşünme aşamasında zamanla birikmiş olan ve sonuçta müşterilerin kaybedilmesi ile sonuçlanan önemli problemler üzerinde kafa yorulmasına vurgu yapılmaktadır. Kaybedilen müşteri ürünlerin kalitesinden, satış sonrası hizmetlerden, ürünlerin gönderilmesi, yükleme-boşaltma ve bürokratik işlemlerden, teslimat zamanından veya malların fiyatlarından memnun kalmamış olabilir. Bu aşamada şirket oluşan toplam zararı gözden geçirme ve tek bir ana müşteri üzerinde yoğunlaşma politikasının avantajlarını ve dezavantajlarını değerlendirme durumundadır.

Krizle uğraşmaya başlama ve yeniden düşünme aşamalarından alınan derslerle şirket yönetimi harekete geçme aşamasında bir kriz yönetme planı geliştirme ya da böyle bir plan var ise bu planı güçlendirme konusunda ikna olmalıdırlar. Kayıp müşteri örneği, satışlardaki önemli miktardaki düşüşün azalan etkisinin yönetimin düşüncesini hızlı bir şekilde değiştirdiği açık ve basit bir örnektir.

Sezme, dikkate ve yaşanan belirsiz durumların ortaya çıkmasının izlerini sürme yeteneğine sahip olma yeteneğine dayalı bir sabır gerektirir. Her şey her zaman görüldüğü gibi olmayabilir. Benzer şekilde müşteri ilişkileri de görüldüğü gibi kuvvetli ve değiştirilemez anlamına gelmemektedir. Bu yüzden sezgi aşamasında sağlam müşteri ilişkileri hakkındaki kanaatler ele alınmalı ve sorgulanmalıdır. Müşterileri tanıma çalışmalarını hiçbir zaman bitmeyen bir iş olmalıdır.

Müdahale etme aşaması müşteri memnuniyetsizliğini daha fazla kötüleşmekten kurtarmak için kararlı eylemler yapılmasını gerektirir. Önemli bir müşteriden sürekli olarak şikayet alan bir şirketin oturduğu yerde problemlerin kendiliğinden geçmesini bekleme lüksü yoktur. Eğer bu müşterinin tutulması isteniyorsa yapılacak olan tek şey problemin kökten çözümüne yönelik eylemde bulunmaktır.

Kum torbası aşaması bir krizin başladığını ifade eder. Büyük bir müşteri ile sağlıklı ilişkinin korunmasındaki büyük zorluğun farkına varılması, acilen yeni bir müşterinin bulunması konusundaki tereddütleri ortadan kaldırmalıdır. Ancak müşterinin yerine yenisini ararken oldukça dikkatli ve titiz davranmak gerekir. Söz ağızdan erken ya da olgunlaşmadan çıkarsa, bu durum kaybedilmekte olan müşterinin firmadan uzaklaşma sürecini hızlandırabilir.

Son Notlar

Bir şirkette finansal krizinin en üst noktası iflastır. Bu makalede bir şirketi iflasa kadar götürme potansiyeline sahip olan likidite temelli altı çeşit genel olumsuz olayı tartıştık. Ayrıca makalemizi likidite temelli finansal krizlerin daha etkili bir şekilde nasıl yönetilebileceğine dair kavramsal bir model ve bir örnekle zenginleştirdik. Kabul edilmelidir ki, finansal krizlerin birçok çeşidi vardır. Bu yüzden makalede sunulan model ve örnek finansal kriz buzdağının sadece bir kısmını temsil etmektedir. Kanaatimize göre, buna rağmen, makalede ileri sürülen fikirlere dayalı bir sistematik planlama yaklaşımı, yöneticilerin finansal krizlere karşı daha iyi hazırlanmalarına yardımcı olma konusunda faydalı bir araç olabilir.

Uygulama Soruları

1. Sizin veya şirketinizin yaşamak zorunda kaldığı en kötü finansal durum nedir? Bu durumdan çıkardığımız iki ya da üç sonuç nedir?
2. “Kriz” ya da “beklenmeyen durum” olarak nitelendirilebilen olayların ne kadarı öngörülebildi ya da yönetilebildi?

KAYNAKLAR

Chong, J.K.S. (1998), "Six steps to better crisis management", working paper, Department of Management, University of North Dakota.

Ramee, J. (1987), "Crisis management: looking forwarning signs", Management Solutions, June, ss. 5-10.

Shrivastava, P. ve Siomkos, G. (1989), "Disastercontainment strategies", The Journal of Business Strategy, September/October, ss. 26-30.

Bu makalenin bir önceki versiyonu Sydney'deki the Decision Sciences Enstitüsü tarafından Avustralya'da 1997 Temmuz ayında düzenlenen 6. Uluslararası Konferansta sunulmuştur.

Makalenin orijinal kaynağı: **Management Decision** (0025-1747) 01/09/1998, Vol.36, Iss.9/10;p.637'dir ve <http://www.comu.edu.tr>, kütüphane veri tabanı **Business Source Complete**'den ulaşılabilir.