

0068



İŞADAMLARINA KRİZ DÖNEMİ ÖNERİLERİ

OCAK 2001

MÜSTAKİL SANAYİCİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

Mecidiye Caddesi No: 7/50 Mecidiyeköy 80310 İSTANBUL

TEL : +(90.212) 213 61 00 (PBX) FAX : 213 78 90 - 216 01 42

e.mail : mustad.org.tr Web : www.mustad.org.tr

*** MÜSİAD'DAN KRİZ DÖNEMİ ÖNERİLERİ ***

Türkiye ekonomisi sıkıntılı günler yaşarken, MÜSİAD olarak üyelerimiz ve iş dünyası için bir “Kriz Reçetesi” hazırlamayı uygun gördük.

Unutmamalıdır ki, kriz ve durgunluk ortamından çıkış için genel çözüm tedbirleri yanında, her işletmenin şartlarına özgü çözümler de bulunmalı ve uygulanmalıdır.

MÜSİAD

Geçen sene, “krizin, hastalığın iyiye ve kötüye doğru dönüm noktası olduğunu” söyledik. Ancak şartlı ifade ettiğimiz gibi “belirtilerin iyi okunup tahlil edilmesi; bunlara dayanılarak doğru ve çabuk tedbir alınması” durumunda. Maalesef ki hükümet ve son ana kadar alkışlayan çevreler bu basireti gösteremedi ve geçtiğimiz Kasım ayı sonunda bir kriz daha yaşadık. Söylenenin aksine bu kriz bitmedi, sadece palyatif tedbirlerle geçirildi.

Bu ortamda yine diyoruz ki...



1. Moralinizi yüksek tutun.

İşadamları moralini hiçbir zaman bozmamalı, başladığı yeri unutmamalı. Krizle karşılaşan işadamları için birinci reçete, maneviyatını kaybetmemek, **moralini yüksek tutmak, böylece krizle mücadele azmini güçlü tutmak** olmalıdır.

2. Tecrübeli insanların başından geçenleri dinleyin.

Olumlu yahut olumsuz deneyim sahibi insanlarla iştirake edin, onların görüşlerini ciddiye alın.

3. Elinizde alternatifli kriz senaryosu olsun.

Şirketlerin kriz dönemlerine ilişkin ellerinde birden fazla değişik senaryo bulunması gerekir. Bu durum şirketlerin beklenmeyen durumlara adaptasyonunu kolaylaştırır. Kulaktan dolma bilgilerle hareket etmeyin. Bu dönemde yıllık plan ve stratejilerinizi belirleyerek, şirket içi ve dışı bilgi akışını açık tutun.

4. Ekonomi kurmayları ve yönetimde bulunanların propaganda amaçlı sözlerine itibar etmeyin.

Tecrübe ve gerçekler göstermiştir ki, siyasi ve bürokratik elitin açıklamaları her zaman gerçeğe örtüşmez. Bu durumlarda onların propaganda amaçlı açıklamalarını ciddiye almayın.

5. Kendinizin ve üst düzey personelinizin katıldığı eğitim seminerleri düzenleyin.

İstihbarat ve haber alma kanallarınızı geliştirerek gelişmeleri yakından takip edin, sürekli eğitim ve motivasyon çalışmaları yürütün. Kriz ve çıkış yolları hakkında eğitim seminerleri düzenleyin, düzenlenenlere katılın, personelinizin katılımını sağlayın.

6. Çalkantılara hazır olun, büyüme stratejinizi gözden geçirin.

Ekonomideki çalkantılar sanayi işletmelerine zarar vereceğinden, reel sektörde faaliyet gösteren şirketlerin bu çalkantılara hazır olması gerekmektedir. Şirketlerin böyle dönemlerde büyüme stratejilerini değiştirerek, **kısa dönemde borçla büyümek yerine, uzun dönemde öz kaynak yaratmayı tercih etmeleri** zorunludur. Şirketler maliyetlerini düşürmeli ve verimliliği artıracak önlemler üzerinde durmalıdır.

7. İyi bir avukat ve mali müşavirle çalışın. Mevzuatı yakından takip edin.

Zayıf bir avukat ve mali müşavir yükü daha da artırır. ayrıca hukuki imkan ve yükümlülükleri yakından takip edin. Hiçbir şeyin gözden kaçmasına izin vermeyin.

8. Nakitte kalın. Atıl durumda bulunan gayri menkullerinizi likite çevirin. Nakit durumunuza göre hareket edin.

Kriz dönemlerinde şirketlerin nakitte kalmaları gereklidir. Hatta dövizde kalmalarında yarar vardır. Finansman krizini aşmada temel kriter; kısa vadeli borçları karşılayacak likit varlıklara sahip olmaktır. Kabul edilebilir cari oran, kısa vadeli borçların tamamı kadarı veya en azından %80'i kadar likit varlığın (gayri menkul değil) elde bulunması gerekliliğidir. Nakit dengesi bozuk olan firmalar, kriz zamanı alım bedelleri düşeceğinden yeni yatırım projelerine girmeyi düşünmelidir.

9. İhracata önem verin, yeni ihracat pazarları arayın.

Enflasyon karşıtı program izlenirken durgunluk olması normaldir. **Bu durgunluğu ihracatla aşmak gerekir. Yeni pazarlar, özellikle de ihracat pazarları aranmalıdır.** Özellikle komşu ülkeler, ABD, Batı Avrupa, Doğu Avrupa, Kuzey Afrika, Ortadoğu ülkeleri ve Orta asya Cumhuriyetlerine ağırlık verilmeli, pazarı büyük olan Rusya ihmal edilmemelidir. Unutmayalım ki, her yerde her zaman satılabilecek bir mal veya hizmet mutlaka vardır.



10. Dış gezi, sergi, seminer, fuar gibi etkinliklere daha fazla katılın.

Bu durum size krizden çıkma konusunda yeni açılımlar kazandıracak, yeni imkanlarla buluşmanıza vesile olacaktır.

11. İthalatınızı kontrol altına alın.

Belirsizliğin hakim olduğu dönemlerde ve döviz oranlarının istikrarlı olmadığı ortamlarda kontrolsüz ithalat bir risk unsurudur.

12. İhracat fiyatlarını belirlerken, bunun ithal giderlerinin para birimiyle aynı türden olmasına özen gösterin.

ihracatçı üretici bir firma, ihracat fiyatını belirlediği para birimiyle, ithalat giderlerinin para birimini aynı tutmaya özen göstermelidir. Böylece çapraz kur zararlarından kurtulmuş olur. Ayrıca bu dönemlerde stratejik ortaklar edinin.

13. Dövizle dayalı borçlanmayla yatırım yapmayın.

Eğer bunu karşılayacak oranda ihracat geliniz yoksa, orta ve uzun vadede dövizle dayalı borçlanmayın. Döviz kuru riski ve parite risklerinden kaçının. Özellikle, **yeni yatırımlar için dövizle dayalı borçlanma yoluyla yatırım yapmamak gerekir.** Hem küresel, hem de Türkiye ekonomisinin içinde bulunduğu şartlar dövizle borçlanmaya elverişli değildir.

14. Döviz paritesine dikkat edin.

Tasarruflarınızda ve zorunlu kaldığınız borçlanmalarınızda sepet yapın. O anda varolan açıklamayı esas alıp bir dövizle saplanıp kalmayın. Dünya ve Türkiye ekonomisinin dengeleri döviz kurlarının gelişimini net olarak görmeyi engelliyor.

15. Finans yönetimini sağlıklı yapın.

Kriz dönemlerinde en etkili çalışması gereken departmanların başında muhasebe-finance departmanı gelir. Şirketler ürettikleri/pazarladıkları malların kalitesi kadar, para/finance yönetimindeki etkinlikleriyle krizleri aşarlar.

16. Yeni borçlanma yapmayın.

Kriz dönemlerinde yeni borçlanmalara girilmemelidir. Borç dönemlerinde, temerrüde düşmek ya da yüksek maliyetli borçlanma yerine, gerçek değerinin bir miktar altında da olsa mevcut bazı taşınmazlar satılarak nakde çevrilmelidir. Borç ödeme problemi ile karşılaşıldığında, ehil bir hukuk müşaviri ve mali müşavirden destek alınmalıdır.

17. Finance kurumlarıyla ilişkilerinizi iyi tutun.

Finance kurumları ile diyalog arttırılmalı; kriz durumu samimi olarak tartışılmalı, ödemelerin uzatılmasına çalışılmalı. Ancak borçlarda finance kurumlarına öncelik verilmelidir. Bu kredibilitenin sarsılmaması açısından zorunludur.

18. Stokla değil, peşin satışla çalışın.

Stoklu çalışmaktan kaçınmalı, işin niteliğine göre en düşük stokla çalışılmalıdır. Mümkün olduğunca peşin satışla çalışılmalıdır.



19. Satış ve pazarlama faaliyetlerine ağırlık verin. Etkin reklamlardan kaçınmayın.

Satış ve pazarlama faaliyetlerine daha fazla ağırlık verilmei, şirketin kar hedefi ortaya konarak, çalışanlar kar payı motivasyonu ile teşvik edilmeli. Reklam stratejinizi gözden geçirin, uygun ortamlarda etkin reklam vermeye özen gösterin.

20. İstihdam politikanıza dikkat edin. nitelikli personelle çalışın, onların fikirlerini önemseyin.

Ücretleri yüksek dahi olsa kaliteli ve vasıflı elemanlarla çalışın. Yüksek ücretli nitelikli elemanların işten çıkarılarak, düşük ücretle istihdam yoluna gidilmesi yanlış bir yaklaşımdır. **Önemli olan katma değeri yüksek olan işler için strateji geliştiren insanları istihdam etmektir.** Şirket çalışanlarının da fikirleri alınmalı, "her şeyi ben bilirim" anlayışının getirdiği işletme körlüğünden kaçınılmalıdır.

21. Portföyünüzdeki müşterinizle daha yakından ilgilenin.

İş yapılan müşterileri kaybetmemeye özen gösterin. Onları daha çok ziyaret edin, haklarındaki bilgileri taze tutun.

22. Üretiminizi düzenli ve sürekli hale getirin.

Üretimden kaçmayın. Pazarınızı geliştirebilmek açısından üretimimizi düzenli ve sürekli hale getirin.

23. Üründe odaklanmaya gidin, kaliteden asla taviz vermeyin.

Şirketlerin "uygun ölçekli" faaliyetleri her zaman gereklirse de, bu özellikle kriz dönemlerinde aciliyet kazanır. Ürün çeşitlenmesinden ziyade, odaklanma yoluna gidilmelidir. Müşteri sayısını arttırmak için ürün sayısını, dolayısıyla masrafları arttırmayı değil; çok sayıda müşteri bulabilecek az sayıda ürünü "en iyi" üretip pazarlamayı denemelisiniz. Bu arada hizmet ve kalitenizi sürekli gözden geçirin.

24. Masraflarınızı kısın.

Maliyetinizi yeniden gözden geçirin, karlarınızı arttırmaktan çok maliyetlerinizi azaltın. Kriz dönemlerinde masraf kapılarını daraltın, üretim ve karlılığa doğrudan katkısı olmayan harcama kalemleri üzerinde titizlikle düşünün, fakat bunda aşırıya kaçmayın. Özellikle, zorunlu tanıtım veya araştırma-geliştirme giderlerinin hesapsız azaltılması yanlıştır.

25. Stoklarınızı eritin.

Bu dönemde stoklarınızı eritmeli ve yüksek maliyetlerden kaçınmalısınız. Bu durum sizin stok maliyetlerini en alt düzeyde tutmanıza yarayacağı gibi, kasanızdaki nakit miktarı artacaktır.

26. Kredili borçlanmaktansa fikri yapınıza uygun ortak bulun.

Bu 2001 yılının ilk 6 aylık dönemi kaybedilmiştir. Bu dönemde şirketlerin ortaklığa gitmesi önemli olup, "küçük olsun, benim olsun" düşüncesi yanlıştır. Şirketler kurumsallaşmaları halinde bu tip krizlerden en az zararla çıkabilirler.

27. Mantıksız rekabetten kaçının.

Sektörünüzdeki diğer firmalarla sıklıkla bir araya gelip istişare edin. Sektörünüzde sizi yıpratıp sıfırlayacak türde mantıksız bir fiyat rekabetine girmeyin.

28. Vergi, SSK gibi devlet ödemelerine özen gösterin.

Bu hassasiyet sizi doğabilecek ekstra sıkıntılardan koruyacaktır.

29. Bankalara dikkat edin, varsa kredi borçlarınızı kapatın.

Kriz dönemlerinde bankalar, baştaki kredi oranlarına bağlı olmadıklarını iddia edecekler ve bunu imzaladığınız küçültülmüş satırlarla ispat ederek sizi zor durumda bırakacaklardır.

30. Sadece sıkıntıya düştüğünüzde değil, ihtiyaç duyduğunuz her durumda Genel Merkeze danışın.

Konunun niteliğine göre, ya doğrudan, yahut ta gerekli uzmanlara yönlendirilerek sorununuzun çözülmeye çalışacağından emin olun.