

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EKONOMİK KRİZDE İŞLETME YÖNETİMİ

97306.

97306

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Engin Raşit YENİDOĞAN

Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi ve Organizasyonu
Danışman: Prof.Dr.Gültekin RODOPLU

MAYIS 2000

TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMAN TALEPİ

	Sayfa
İÇİNDEKİLER.....	(I)
ÖZET.....	(IV)
ABSTRACT.....	(V)
KISALTMALAR.....	(VI)
TABLolar	(VII)
ŞEKİLLER.....	(VIII)
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Amacı	1
1.2. Araştırmanın Kapsamı.....	1
1.3. Araştırmanın Yararı.....	1
1.4. Araştırmanın Kısıtları ve Yargılanması.....	1
2 .ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	2
2.1.Araştırma Probleminin Tanımı.....	2
2.2. Araştırmanın Ön Çalışması.....	3
3. KRİZ KAVRAMI.....	6
3.1 Krizin Kaynakları.....	7
3.1.1. Dış Çevre Faktörleri ve Kriz.....	8
3.1.1.1. Doğal Afetler.....	8
3.1.1.2. Genel Ekonomik Belirsizlik ve Dalgalanmalar.....	8
3.1.1.3. Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler.....	8
3.1.1.4. Sosyo-kültürel Faktörler.....	9
3.1.1.5. Hukuksal ve Politik Düzenlemeler.....	9
3.1.2. Örgüt İçi Faktörler ve Başarısız Yönetim.....	9
3.1.2.1. Örgütsel Yapı.....	10
3.1.2.2. Tepe Yöneticisinin Yetersizliği.....	10
3.1.2.3. Bilgi Toplamada ve Tecrübeye Yetersizlik.....	10
3.1.2.4. Kurumların Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri.....	11
3.1.2.5. Kurumların Hayat Safhası.....	11
3.1.3. İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimleri.....	11
3.1.3.1. Örgüt İle Çevresi arasındaki Bağımlılık Derecesi.....	11
3.1.3.2. Kriz Durumunun Olumlu veya Olumsuz Olarak Algılanması.....	12

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EKONOMİK KRİZDE İŞLETME YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan

: Engin Raşit YENİDOĞAN

Tezin kabul edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No : 11.07.2000 2000/08

Prof. Dr. Gültekin RODOPLU

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Doç. Dr. Mustafa KÖKSAL

TEMMUZ 2000

3.2. Kriz Sürecinin Aşamaları ve Sonuçları.....	12
3.2.1. Krizin Belirtileri ve Oluşum Aşamaları.....	12
3.2.1.1. Eksik ve Yanlış Çevre Analizi.....	12
3.2.1.2. Katı Örgüt Yapıları.....	13
3.2.1.3. Kaynakların Yeterli ve Uygun Olmaması.....	13
3.2.1.4. Yetersiz Uygulama ve Yanlışlıkları.....	13
3.2.1.5. Değişikliklerle İlgili Belirtileri Önemsememe.....	13
3.2.2. Kriz süreci.....	14
3.2.2.1. Harekete Geçmeme.....	14
3.2.2.2. Kriz, Bürokrasi ve Merkezileşme Eğilimi.....	15
3.2.2.3. Sorumluluktan Kaçma.....	15
3.2.2.4. Sorumluluğu Yayma.....	15
3.2.2.5. Otoritenin Derinleşmesi ve Merkezileşme Eğilimi.....	16
3.2.2.6. Bürokratik Engelleme.....	16
3.2.2.7. Yanlış Karar ve Faaliyetler veya Kararsızlık.....	17
3.2.3. Krizin Yaklaşması.....	18
3.2.4. Çözüm veya Çöküş.....	20
3.3. Kriz Çeşitleri.....	20
3.3.1. Döviz Krizi.....	20
3.3.2. Banka Krizi.....	21
3.3.3. Borç Krizi.....	21
3.3.4. Salgın Kriz.....	22
4. TARİHSEL ANALİZ.....	22
4.1. "Büyük Kriz"in Kaynakları: Yeni Krizlere Doğru.....	27
4.2. 1929 Krizine İlişkin Yorumlar.....	28
4.3. Analizin Derinleştirilmesi ve "Büyük Kriz"den Çıkışın İncelenmesi.....	31
4.4. Krizden Çıkış.....	36
4.5. Temel Bir Finansal Krize Doğru.....	37
5. KÜRESEL EKONOMİK BAĞIMLILIK.....	41
5.1. Artan Karşılıklı Bağımlılık.....	41
5.2. Küreselleşme ve Beraberindeki Sorunlar.....	44
6. KRİZ YÖNETİMİ.....	46

6.1. Kriz Yönetiminin İlkeleri.....	47
6.1.1. Zamanlama.....	47
6.1.2. Tek Bir Hedef.....	49
6.1.3. Açık Olma Koşulu.....	50
6.1.4. Yeniye Uyum Sağlama.....	55
6.1.5. Dinamik Diyalektik	55
6.1.6. Dönüşümün Başarılması.....	57
6.1.7. Yönetim Hataları ve Öneriler.....	58
6.1.8. Hayatta Kalmanın Kuralı.....	59
6.2. Krizden Çıkış Stratejileri.....	59
6.2.1. İşletmeler Arası Birleşmeler.....	60
6.2.2. Küresel Rekabet.....	60
6.2.3. İşletme Yapılarında Görülen Yeni Eğilimler.....	61
6.2.4. Küresel Aktörler.....	62
6.2.5. Tasarruf Stratejileri -Retrenchment.....	65
6.2.6. Küçülme Stratejisi.....	65
6.2.7. Çalışma Sermayesi Yönetimine Önem Verilmesi.....	66
6.2.8. İşletmelerarası Karşılaştırma –Benchmarking.....	67
6.2.9. Sermaye Yapısını Güçlendirme.....	68
6.2.10. Kademe Azaltma - Sıfır Hiyerarşi.....	69
6.2.11. Dış Kaymak Kullanımı. Outsourcing.....	70
6.2.12. Aktif Pazarlama.....	71
6.2.13. Nakit Bütçesinin Önemi.....	71
6.3. Türk İşletmelerinin Uyguladıkları Örnek Kriz Önlemleri.....	72
6.3.1 Büyük İşletmelerin Aldıkları Önlemler.....	72
6.3.2. Küçük ve Orta Ölçekli Firmalar İçin Önlemler.....	73
7. SONUÇ.....	73
KAYNAKLAR.....	75

ÖZET

Küreselleşmenin de etkisiyle her geçen gün "küçülen" dünyamızda ortak değerler oluşmakta ve farkında olsak ya da olmasak da hayatımız bu ortak değerler doğrultusunda yönlenebilmektedir. Küresel ekonomi sürecinde artık dünya bir bütün halinde etkileşim içerisinde. Bu etkileşim iyi yönlerle birlikte negatif yönde de kendisini göstermektedir. Bu negatif unsurlardan birisi de "kriz"dir.

Kriz artık gündelik yaşamımızda dahi sürekli sözü geçen bir konu haline gelmiştir. İşletmeler içinse bu, hemen yanıbaşlarında bekleyen tehlikedir. Yöneticiler ise kriz konusuna daha bilinçli ve profesyonel yaklaşmak zorundadırlar.

Hali hazırda etkilerinin görülmeye devam ettiği Asya Krizi ise olayın ciddiyetini bir kez daha göstermiştir. Bir çok işletme bu krize dayanamamıştır ve iş hayatından çekilmiştir. Böyle bir ortamda kriz için üretilen çözümlerin incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmüştür.

Araştırmanın başlangıcında sınırları belirlenmiştir. Daha sonra ise tarihsel incelemenin ardından kriz kavramı irdelenmiş, işletme ve yönetim hataları üzerinde durulmuştur. Küresel ekonominin işleyişine değinilmiş ve kriz kavramıyla bağlantı kurulmuştur. Son olarak çözümler bölümünde krize karşı alınabilecek önlemler üzerinde durulmuştur.

ABSTRACT

In our world which is becoming smaller every day with the effect of globalization, common values are formed. And even if we notice it or not, our way of life is directed towards these common values. The world is thoroughly affected by the process of the global economy. This influence has its positive and negative effects. One of the negative effects is crisis.

Crisis's became a term used in everyday life of ours. For the business organizations, in fact, this is a danger awaiting just beside them. That is why the managers should approach the crisis more conscious and in a professional way.

The effects of the Asian Crisis being still alive, points to the importance of the phenomenon. Many business organizations couldn't survive this crisis. It was thought to consider the solutions produced for crises once more under such conditions.

The boundaries of the investigation were put at the beginning. The crisis term is examined with a historical approach, later on, and is focused on the business management faults. The ongoing process of the global economy is discussed and is linked with the crises. Finally, the precautions to be taken against crisis is considered.

KISALTMALAR

- A.B.D. : Amerika Birleşik Devletleri.
AFL : Amerikan İşçi Federasyonu.
GATT : Ticaret ve Gümrük Birliği Anlaşmaları.
IMF : Uluslararası Para Fonu.
İTO : İzmir Ticaret Odası.
MUFAD : Muhasebe ve Finansman Öğretim Üyeleri Bilim ve Araştırma Derneği.



TABLOLAR

Sıra No		Sayfa
1	Dow Jones Endeksi	5
2	Standart&Poors Fiyat Kazanç Oranı	5
3	S&P 500 Endeksi ve Büyük Krizler	39
4	Kaynak Aktarma İkilemi	48
5	Benchmarking Süreci	67



ŞEKİLLER

Sıra No		Sayfa
1	24 Ekim 1929 Tarihli Gazete Başlıkları	24
2	24 - 29 Ekim 1929 Tarihli Gazete Başlıkları	25
3	1929 Tarihli Gazete Başlıkları	26



1. GİRİŞ

Her krizde bakışlar yönetimin üzerine odaklanır¹. Koruyucu önlemler niteliğinde krize ani tepki göstereceği şekilde kararların alınması, ve hayata geçirilmesi yine yönetimin işidir. Doğal olarak bir krizi yönetmek oldukça karmaşık, zaman alıcı ve ilave yetenek isteyen bir iştir. Bu araştırmada kriz ve yönetimi incelenmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, her geçen gün bütünleşen dünya ekonomisi içinde faaliyet gösteren işletmelerin ekonomik kriz dönemlerinde, yönetimine yardımcı olabilecek yöntemleri incelemek ve ortaya koymaktır.

1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma her hangi bir iş koluna yönelik olarak değil, genel olarak tüm işletmeleri kapsayacak şekilde incelenmiştir.

1.3. Araştırmanın Yararı

Halen etkisini sürdüren küresel krizin yanısıra ülkemizin içinde bulunduğu kriz ortamında ve ileride karşılaşılabilecek kriz ortamlarında yöneticilerin alacağı kararlara, dolayısıyla işletmelerin yaşamlarını ve gelişimlerini sürdürebilmelerine yardımcı olacağı değerlendirilmektedir.

1.4. Araştırmanın Kısıtları ve Yargılanması

Araştırma kuramsal düzeyde, çok çeşitli iş kollarının mevcudiyeti ve bir çoğunun iç içe geçmiş etkileşimleri veya hiç etkilenmeyişleri gerçeği altında genel anlamda incelenmiş olup, özellikli olarak belirli bir sektör üzerinde

¹ Otto Lerbinger, *Managing Corporate Crises*, Boston: Barrington Press, 1986, s. 9.

alınması gereken tüm kararları (önlemleri) içermemekte ve bu sektörlerle ilgili değişik çözümlere gidilmemektedir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırma probleminin tanımlanmasının ardından ön çalışma olarak kısaca kriz tarihine değinilecektir.

2.1. Araştırma Probleminin Tanımı

Baş döndürücü bir hızla gelişen iletişim teknolojisi bizlere küresel bir dünya sunmaktadır. Dünya her geçen gün biraz daha "küçülmekte", tüm ulusların kabullenmekte olduğu ortak değerler doğrultusunda, doğu ile batı, kuzey ile güney iç içe geçmektedir. Yaşadığınız yerden çok uzak bir yerde ortaya çıkan bir olay sizi yakından etkilemektedir.

İşletmeler açısından da durum aynı şekildedir. Ekonomik açıdan dünya, daha önce hiç olmadığı kadar bütünleşmiş ve karşılıklı bağımlı olmuştur². Küreselleşen ticaret bir çok iş kolunu da dünya çapında etkileşime zorunlu bırakmaktadır. Örneğin, uzak doğuda bazı ülkelerde ortaya çıkan ekonomik kriz hızla yayılmış, tüm dünyayı tehdit eden küresel bir kriz halini almıştır. Bu koşullar altında işletmeler hayatlarını sürdürebilmek için sadece işletmelerinin iç yapısını ya da faaliyet gösterdikleri iş kolunun yerel durumunu değil, o iş kolunun yanı sıra ilgili diğer iş kollarını da dünya çapında takip etme ve değerlendirme durumundadırlar.

Günümüz küresel ticaret ortamında rekabetin tüm gücüyle hüküm sürdüğü pazarlarda yaşamanın yanısıra büyümeyi de hedef alan işletmeler, yapacakları her yatırımla belirli oranlarda riske girmekte, mali yapılarında ise aynı şekilde zayıflama olmaktadır. Bu yoğun rekabet ortamında yapılan yatırımın doğruluğu –dolayısıyla etkinliği- paralelinde işletmeler hayal edilemeyecek hızlarda

²Peter F.Drucker, *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*, çev. Bülent Toksöz, İstanbul: İnkılap Kitapevi, 1998, s. 159.

büyüme şansını da yakalayabilmektedirler. Dolayısıyla hem küresel değerlere uyum sağlama hem de hayatta kalma ya da büyüme gerekliliği işletmelerin karşısında "Demokles'in kılıcı" olarak durmaktadır. Normal koşullarda verilecek yanlış bir yatırım kararının bile işletmenin sonu olabileceği bir ortamda krizle karşılaşan işletmelerin krize duyarlılığı da çok daha fazla oranda artmıştır.

İşletmelerin krizlere karşı dayanıklı olması, işletme yönetiminin bu konuya duyarlılığına ve bu konudaki etkinliğine bağlıdır. Özellikle de alınacak önlemlerin etkinliğinin zamanla doğrudan ilişki içinde olması – kriz başlamadan alınan önlemler çok daha etkilidirler- kriz yönetiminin önemini daha da artırmaktadır.

2.2. Araştırmanın Ön Çalışması

Dünya ekonomi tarihinde büyük ekonomik krizler daima birbirini takip etmiştir³. Bu konuda yazılan kitapları incelediğimizde kayda geçmiş en eski bunalımın 1720 yıllarında olan Güney Denizi Firması krizi ile aynı tarihlere rastlayan Mississippi Firması krizi olduğunu görüyoruz.

Güney Denizi Firması 1711 Mayısında İngiltere'de, Latin Amerika'ya İngiltere'den mal satmak için kurulmuştur⁴. Bu tarihte İngiltere'nin içinde bulunduğu finansal güçlüklerin bu şirket tarafından giderileceği ümit edilmiştir. Latin Amerika'nın, İngiltere'nin ipek mendilleri, ipek çorapları, baharatı, saatleri ve gıda maddeleri için verimli bir pazar olacağı düşünülmüştür. Aynı tarihlerde Fransa'da Mississippi Firması da aynı görüşle kurulmuş bir şirketti. İlk başlarda bu firmanın hisse senetlerine ilgi akılcı ve rasyonel bir şekilde olmuştur. Fakat kısa zamanda bu ilgi spekülasyon bir şekle dönüşmüş, İngiltere'de Sward Blade Bankası'nın Güney Denizi Firması hisse senetleri alımı için açmış olduğu büyük krediler ve gösterdiği kolaylıklar, Fransa'da ise aynı şekilde John Law bankacılık sisteminin gösterdiği kolaylıklar ve açtığı krediler bu hisse senedi alımlarını büyük bir spekülasyona dönüştürmüştür. Spekülasyon İngiltere'de ilk önce

³ Melih Gürsoy, *Dünyadaki Büyük Ekonomik Krizler ve Türkiye Ekonomisine etkileri*, İstanbul: Metis Yayınları, 1989, s. 11.

⁴ A.g.e., s. 21.

Güney Denizi Firması'nın hisse senetlerinin çok büyük miktarlarda alımı ile başlamıştır. Aynı şekilde Fransa'da Mississippi Firmasının hisse senetleri halk tarafından, büyük miktarlarda alınmaya başlamıştır. Böylece arz ve talep dengesi doğrultusunda fiyatlar spekülâtif bir şekilde yükselmiş, yüksek kar ümidiyle yapılan alımların ardından gelen satışların oluşturduğu panik, fiyatları akılcı seviyenin dahi altına düşürmüş, büyük para kayıpları ve iflaslar oluşmuştur.

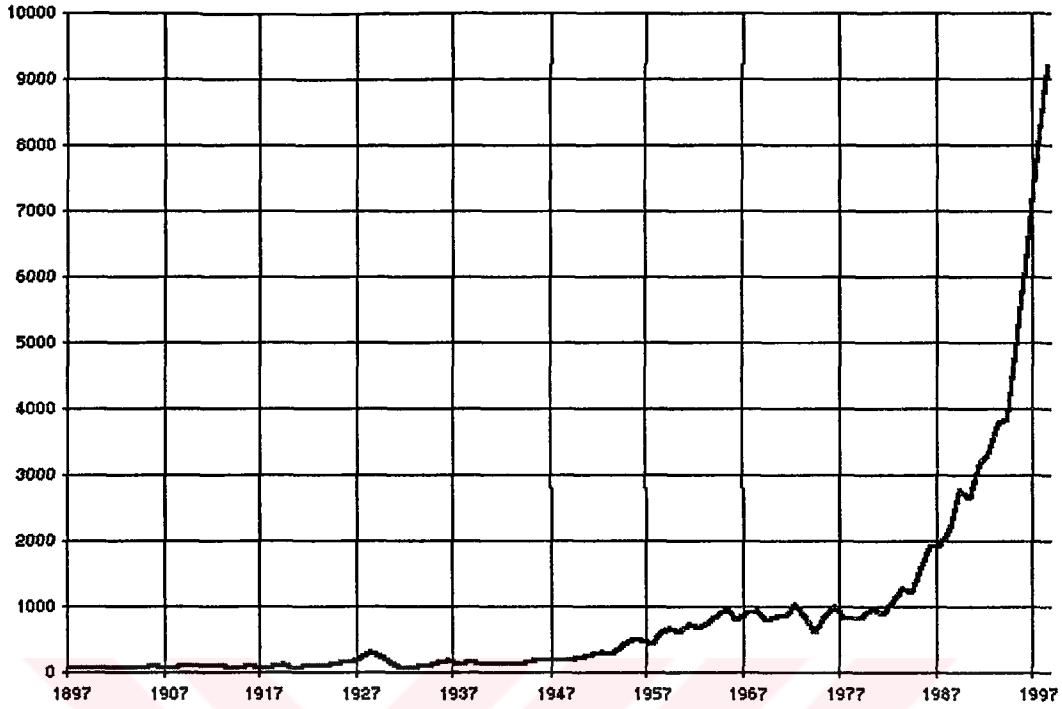
Bu krizlere benzer şekilde muhtelif zamanlarda, ithal maddeleri, küçük kasaba bankaları, büyük kanal inşaatları, dış ülke tahvilleri, dış ülke madenleri, demiryolları hisse senetleri, bakır, döviz, altın alanlarında tekrarlayan aralıklarda krizler yaşanmıştır.

Ekonomi tarihini yazarlar pek çok bunalımı detaylı olarak veriyorlar fakat bunların içinde en uzun, en şiddetli, ve en etkili krizin 1929- 1939 yıllarında dünyayı içine alan kriz olduğunu kabul ediyorlar. Amerika Birleşik Devletleri'nde başlayıp dünyaya yayılan ve yine en derin etkilerinin bu ülkede görüldüğü ekonomik kriz binlerce firmanın iflasına ve yaklaşık 30 milyon insanın işsiz kalmasına neden olmuştur.

1929 krizi ABD'de 24 Ekim "kara perşembe"sinde, Wall Street borsasının çöküşüyle açılmıştır (bir günde 13 milyon hisse senedi satılmıştı)⁵. Tarım sektöründen başlayıp 24 Ekim'de derinleşen "büyük kriz"ın ana sebebi adaletsiz gelir dağılımı sonucu elde edilen paraların spekülâtif yönde değerlendirilmesi ve borsadaki bu aşırı kar oranının çıkabileceği en yüksek (aynı zamanda spekülâtif) seviyeye yükselmesi ve doğal olarak normal seviyesine dönme eğilimi ile düşüşe başlamasıdır. Kar oranlarının düşmesi paniği tetikleyen etken olmuş ve Kara Perşembe'de bir günde 13 milyon hisse senedi satılmıştır. Daha önemlisi, krizin -daha öncekiler gibi- belli bir süre içinde etkisini kaybedeceği düşüncesinin gerçekleşmemesi ve krizin uzun bir bunalıma dönüşmesidir. Büyük Kriz ileride ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

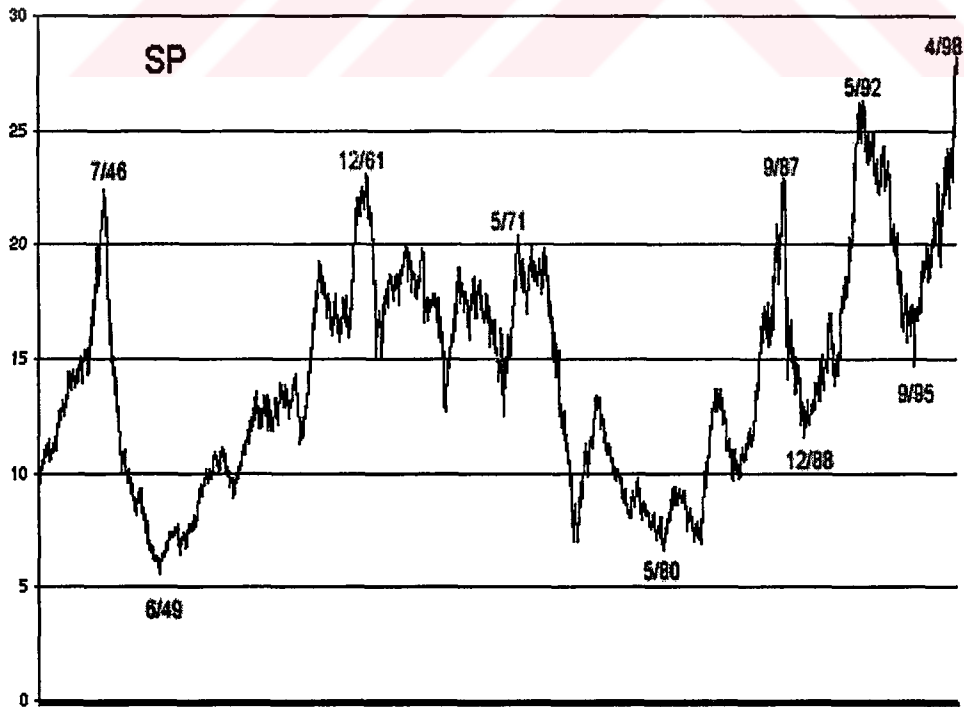
⁵ Bernard Rosier, *İktisadi Kriz Kuramları*, çev. Nurhan Yentürk, İstanbul: İletişim Yayınları, 1991, s. 49.

Tablo 1
Dow Jones Endeksi (1897-1998)



Kaynak: <http://www.lowrisk.com.>, 14.04.2000.

Tablo 2
Standart & Pour's Fiyat Kazanç Oranı (1943 - 1998)



Kaynak: <http://www.lowrisk.com.>, 14.04.2000.

Tablo 1 ve Tablo 2’de Wallstreet Borsasının 1897 yılından bu yana oluşan değerleri sunulmuştur. Tablo 1’de 1929 krizi oldukça az bir düşüş olarak görünmekle beraber yaşanan felaket hepimizce bilinmektedir. Endeksin günümüzdeki büyük yükselişi de oldukça dikkat çekicidir. Tablo inceleyen kişiye “bu yükseliş daha ne kadar devam edebilir?” sorusunu sordurmaktadır.

Son olarak güneydoğu Asya’da ortaya çıkan ekonomik kriz hızla yayılmıştır. Ve bu krizin etkileri halen ülkemizde de gözlemlenmektedir.

Yakın tarihte gözlemlenen ekonomik krizlerin gelecekte tekrarını önlemek ve önceden kriz oluşumunu belirlemek amacıyla bir çok çalışma yapılmış ve konuyla ilgili çeşitli kitap ve yayın basılmıştır.

3. KRİZ KAVRAMI

Sosyal bilimlerde diğer tüm kavram ve uygulamalarda olduğu gibi “kriz” ve “kriz yönetimi” kavramları üzerine bir tanım birliği yoktur. Kriz yönetimi uzmanları kavramı, farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bazı araştırmacılar krizin ayırt edici özelliği olarak, “tehdit edici koşula müdahale edebilmede yetersiz durumda kalma” olarak tanımlarken, bir kısım yazarlar da beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve ivediliği üzerinde durarak, kavramı açıklama yoluna gitmişlerdir⁶.

Farklı yaklaşımlardan yola çıkarak bazı kriz tanımları verecek olursak; kriz, bir örgütün (aile, şirket, belediye, bakanlık, sivil toplum vb), üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur⁷. Daha genel bir tanımla kriz ; beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve işleyiş düzenini tehdit eden gerilim

⁶ Hasan Tutar, “Kriz Dönemlerinde Yönetim,” *Başak*, Eylül-Ekim 1999, s. 40.

⁷ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997, s. 312.

durumudur⁸. Bir başka tanımla kriz; “beklenmedik bir sosyal, ekonomik, doğal veya psikolojik gelişme karşısında, normal ilişkilerin veya düzenin ciddi olarak sarsılması, karşılaşılan sorunların giderilmesi için mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu ortaya çıkan ve çaresizlikle iç içe gelişen gerilim durumudur”⁹.

Kriz dönemleri, kimi iktisatçılarca zayıfların ayıklandığı, kalan firmaların da yaşayabilmek için kendilerini güçlendirecek yolları – yöntemleri kullanarak büyük dönüşümleri gerçekleştirebildikleri, böylece kar haddini artırabildikleri bir aşama olarak düşünülmüştür.

Yukarıdaki tanım ve açıklamalardan da anlaşılacağı üzere kriz kavramının çok hassas bir tarifini yapmak oldukça güç ancak tüm eksikliklerine rağmen şu kavram ve öğeleri içinde barındırmalıdır¹⁰ diyebiliriz:

- Kriz hızlı ve köklü değişikliklerin olduğu bir dönem olmalıdır;
- Bu değişikliklerin olmasının arkasında, istikrar döneminde işleyen, sistemin yaşaması için mutlaka gerekli kurumların (ekonomik veya politik, hatta ideolojik) ve mekanizmaların artık işlemez durumda olması yatmalıdır.
- Bu krizi yaşayanlar geriye baktıklarında hiçbir şey artık eskisi gibi değil diyen argüman içinde olmalıdır.
- Zamanın hızlandığı genel kanısı oluşmalıdır.
- İleriyi görmenin imkansızlaştığı fikri yaygınlaşmalıdır.

3.1. Krizin Kaynakları

Krizi ortaya çıkaran çeşitli faktörler vardır¹¹. Hızlı çevresel değişimler, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği veya bilgilerin güncel olmaması, gereksiz bilgi, yetersiz haberleşme ve koordinasyonsuzluk, plansızlık, farklı değer sistemlerinin varlığı ve buna bağlı olarak gelişen örgütsel çatışma gibi durumların yaşanması, örgütlerde krize kaynaklık eder. Örgütlerin krizle karşı

⁸ Nurullah Genç ve Osman Demirdöğen, *Yönetim El Kitabı*, Erzurum: Birey Yayınları, 1994, s. 126.

⁹ Tutar, a.g.e. s. 41.

¹⁰ Neşecan Balkan, *Kapitalizm ve Borç Kriz*, İstanbul: Bağlam Yayıncılık, 1994, s. 326.

¹¹ Tutar, a.g.e. s. 43.

karşıya kalmalarında rol oynayan etmenler üç grup halinde değerlendirilebilir, bunlar: dış çevre faktörleri, örgüt içi faktörler ve başarısız yönetim, son olarak da iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimleridir.

3.1.1. Dış Çevre Faktörleri ve Kriz

Örgütlerin krize girmelerindeki en önemli etken, dış çevresel faktörlerdir. Açık sistem olmanın bir sonucu olarak, örgütün çevresi dinamiktir ve sürekli değişim halindedir. Dinamizm ve değişim durumu, örgütlerde karmaşıklık ve belirsizliklere neden olur ve örgütün istikrarını bozarak onu kriz durumuna sürükler. Krizin dinamik tabiatı ve ona hemen cevap verme zorunluluğu, yönetimi ilk kriz etmenine takılmasına ve krize sebep olacak diğer çevresel gelişmeleri takip edememesine veya onların arkasında kalmalarına neden olmaktadır. Bu durum krizin iyice derinleşmesine ve şiddetlenmesine yol açar. Tüm örgütlerde krize yol açacak çevresel faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

3.1.1.1. Doğal Afetler

Yönetimler tarafından kontrol edilemeyen yangın, sel ve deprem gibi doğal afetler, krizin en önemli sebepleridir.

3.1.1.2. Genel Ekonomik Belirsizlik ve Dalgalanmalar

Örgütün içinde çalıştığı ekonomik sistem, örgütün karşılaşacağı belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkileyecektir. Ekonomik koşullardaki istikrarsızlık ve belirsizlik sınırlı olduğu ölçüde kriz sınırlı, istikrarsızlık yoğun olduğu ölçüde de kriz şiddetli olacaktır.

3.1.1.3. Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler

Yönetim için büyük sorun, herhangi bir değişiklik yapmanın zorluğu olabilir, bu zorluk gerçekte felç edici olabilir¹². Örgütlerin kullandığı teknik ve yöntemlerden hızlı bir gelişme söz konusu ise ve örgüt bu gelişmeleri zamanında takip edemiyorsa bu durum örgütün krize gitmesine neden olur.

¹² W.Edwards Deming, *Krizden Çıkış*, çev. Cem Akaş, İstanbul: Arçelik Aş., 1996, s. 124.

Teknolojik değişmenin hızı, değişmelere uyum süreci, örgütün ve faaliyetlerinin teknolojiye bağımlılık düzeyi krizin ortaya çıkmasında belirleyici olacaktır.

3.1.1.4. Sosyo-kültürel Faktörler

Toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzındaki köklü değişmeler, krizi ortaya çıkaran etmenler arasındadır. Değer yargılarında meydana gelen değişmeler, ancak bir devrim sonrasında zorunlu kültür değişmesi sonucunda ortaya çıkacağı için krizin bu türüne çok ender rastlanır¹³.

3.1.1.5. Hukuksal ve Politik Düzenlemeler

Hükümetlerin ekonomik konularda alacağı yeni kararların gereği örgütler tarafından yerine getirilmemesi durumunda kriz ortaya çıkabilir. Hukuksal değişimlere örgütlerin hemen cevap verebilmeleri ancak esnek ve inisiyatif kullanımına imkan veren demokratik örgüt modelleri ile mümkündür. Krizler ve Krizler sonrasında dünya ekonomisinde ortaya çıkan makro ekonomik dengesizlikler, gelişen ülkelerin hızla büyük bir dış borç batağına sürükler¹⁴.

3.1.2. Örgüt İçi Faktörler ve Başarısız Yönetim

Organizasyonlarda krizi ortaya çıkaran ikinci önemli faktör bizzat örgütün yapı ve işleyişinden kaynaklanan yetersizliklerdir. Örgütler açık sistem olmanın gerektirdiği çevresel değişimlere karşı duyarlılığa sahip değil iseler, ortaya çıkan kriz çevresel değişimlerden kaynaklanıyor gibi görünse de, bu bir bakıma örgütün kendi içinden kaynaklanan bir kriz olarak görülmelidir. Bu nedenle, bu tür krizleri örgüt içi yetersizliklerden ve başarısız yönetimlerden kaynaklanan krizler olarak görmek gerekir. Örgüt içi faktörlerden kaynaklanan krizleri beş grupta toplayabiliriz.

¹³ Tutar, a.g.e. s. 44.

¹⁴ Cenk Pala, *20. Yüzyılın Şeytan Üçgeni: ABD – Petrol – Dolar*, İstanbul: Kavram Yayınları, 1996, s.

3.1.2.1. Örgütsel Yapı

Örgütsel Yapı çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek kadar katı ise ve hiyerarşik örgütlenme nedeniyle, yönetim kademeleri arasında etkin bir iletişim sağlanamıyorsa örgütün krizi yaşama olasılığı artacaktır. Bu yapının sürdürülmesi bir bakımı krizin süreceği anlamına gelecektir.

3.1.2.2. Tepe Yöneticisinin Yetersizliği

Örgütler her ne kadar sistem olmanın bir gereği olarak ele alıp, örgüt yönetimi bir ekip işi kabul edilse de, başarıda yöneticinin rolü ne kadar önemli ise krizde de yetersiz ve yeteneksiz yöneticinin önemli bir payı vardır. Yönetici bu günün problemlerini dünün çareleri ile çözmeye kalkıyorsa veya bugünkü dünyayı dünün kafasıyla yorumlamaya ve algılama yoluna gidiyorsa örgütte bizzat yöneticinin kendisi bir kriz kaynağıdır¹⁵.

Çevrenin dinamik yapısı karşısında pasif ve yavaş kalma ve krizi çözüme yerine, onu yok sayma gibi bir tutumda yetersiz yöneticide gözlenebilecek bir tutumdur. Hiçbir sorun yok sayılarak veya görmezlikten gelinerek çözülemez. Görmezlikten gelinerek yok sayılan bir sorun, kendini görmezlikten geleni ortadan kaldırır.

3.1.2.3. Bilgi Toplamada ve Tecrübede Yetersizlik

Bu durum da gerçekte bir yöneticilik problemidir. Zira bir yöneticide bulunması gereken özelliklerden biri de, tahmin ve öngörü yeteneğidir. Eğer yönetici, çevresel değişimleri algılamada yetersiz kalıyorsa krizin ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır.

¹⁵ Tutar, a.g.e. s. 44.

3.1.2.4. Kurumların Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri

Değişimi takip etmede yetersiz kalan organizasyonlar, genellikle eski yapı ve süreçleri savunarak ve koruyarak krize sebep olurlar. Bu gibi durumlarda verilecek kararlar, rasyonel ve ekonomik olmaktan çok, hissi ve politiktir.

3.1.2.5. Kurumların Hayat Safhası

Tüm sosyal ve biyolojik sistemler dört farklı evreyi yaşayarak var olur ve ortadan kalkarlar. Doğuş, gelişme, olgunluk ve çöküş. Kurumun faaliyet alanı ne olursa olsun en çok karşılaşılabilecek kriz aşaması gelişme aşamasıdır. Çevresel fırsatlardan ve olanaklardan yararlanma isteği, örgütlerde her türlü kaynak (fiziki, mali, insan) ihtiyacını ortaya çıkartacaktır. Bunun karşılanmaması durumunda kriz kaçınılmazdır. Ayrıca olgunluk aşaması örgütün gelişmeleri en yakından izleme ve titiz davranmayı gerektiren bir aşamadır. Zirvelerde rüzgarlar sert eser. Ve sert esen rüzgarlardan korunmanın yolu zirveye çıkaran azim ve kararlılığı korumaya bağlı olacaktır.

3.1.3. İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimleri

Örgütlerin gelişme ve olgunlaşma durumları nasıl iç ve dış çevresel faktörlerin etkileşiminin bir sonucu ise kriz durumları da, iç ve dış çevresel faktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkar. İç ve dış çevresel faktörlerin etkileşimi sonucunda kriz iki şekilde oluşur.

3.1.3.1. Örgüt İle Çevresi Arasındaki Bağımlılık Derecesi

Sistemler iki türdür: Açık sistemler ve kapalı sistemler. Sistem açık olduğu ölçüde, yani çevresel etkileşimi fazla olduğu ölçüde çevresel değişimlere karşı

duyarlılığı artacaktır. Sistemler kapalı oldukları ölçüde de, çevresel değişimlere karşı duyarlılıkları azalacaktır. Duyarlılığın artması ve azalması çevresel değişimlerden kaynaklanan kriz durumlarında belirleyici olacaktır.

3.1.3.2. Kriz Durumunun Olumlu veya Olumsuz Olarak Algılanması

Her kriz amaçlara ulaşmada veya yeni amaçlar belirlemede veya yeniden yapılanmada bir fırsat olarak görülebileceği gibi, örgütün amaçlarına ulaşmasında bir engel veya kaynaklarını tüketen bir tehdit olarak da görülebilir. Yöneticiye düşen tehdidi fırsata dönüştürmektir. Bu konuda yapılacak ilk iş kriz yönetimi konusunda kalıcı mekanizmalar geliştirmektir.

3.2. Kriz Sürecinin Aşamaları ve Sonuçları

Örgütlerin krizle karşılaşması hızlı ve köklü bir değişimin sonucunda ortaya çıkar. Kriz süreci yakın zaman dilimleriyle birbirini takip eder, bazen de aynı zamanda oluşan aşamalardan geçerek örgütün yönetsel, örgütsel ve yapısal işlevlerini etkiler.

3.2.1. Krizin Belirtileri ve Oluşum Aşamaları

Kriz yönetiminde anahtar görev, mümkün olduğunca erken (kriz oluşmadan) krizi görebilmektir¹⁶. Dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması ile birlikte yönetimin bunu takip etmede başarısız olması, örgüt ile çevre arasında bir "stratejik açıklık" ortaya çıkarmaktadır. Bu stratejik açıklık durumu örgütü krize götürecektir. Örgütlerde stratejik açıklık ortaya çıkaran faktörler şu şekilde sıralanabilir¹⁷.

3.2.1.1. Eksik ve Yanlış Çevre Analizi

Örgütler yapıları gereği belirli bir sınıra sahiptir. Bu sınırın dışı "çevre"yi oluşturur. Teknolojinin gelişmesine paralel olarak çevre sürekli olarak büyümekte ilişkiler ve bağımlılıklar karmaşık hale gelmektedir. İçerdiği elamanların sürekli etkileşim içerisinde bulunduğu çevrede meydana gelen her tür değişme, işletme üstünde etkiye sahiptir. Çevrede gerçekleşen veya gerçekleşmesi beklenen değişikliklerin işletmeye olan etkileri, akılcı bir

¹⁶ Michael Regester, *Crisis Management*, London: Business Books Limited, 1989, s. 67.

¹⁷ W.Edwards Deming, *Krizden Çıkış*, çev. Cem Akış, İstanbul: Arçelik Aş., 1996, s. 125.

çözümlemeyle değerlendirildiklerinde ortaya konabilir. Bu çözümlerinin gerçekçi olmaması ise örgütü krize sürükleyecektir.

3.2.1.2. Katı Örgüt Yapıları

Örgüt yapılarının önündeki engel tepe yönetiminin geleneksel tutum ve davranışlarıdır. Post-Modern yönetim yaklaşımları tarafından benimsenmeyen hiyerarşik örgüt modelleri, örgütsel katılımın en önemli sebebidir. Bu gün örgütler mekanik yapılardan çok organik yapılar olarak görülmektedir. Organik yapılar çevresel değişimleri daha çabuk algılayan ve uyum yeteneği yüksek yapılardır.

3.2.1.3. Kaynakların Yeterli ve Uygun Olmaması

Örgütlerin sahip oldukları kaynakların ve girdilerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek konusunda yetersiz kalması krize hazırlayan nedenler arasında görülmelidir. Bir ekonominin üzerine oturduğu temel hareketleri destekleyen kaynakların yeterli gelmemesi durumunda kriz oluşmaktadır¹⁸.

3.2.1.4. Yetersiz Uygulama ve Yanlışlıkları

Örgüt geliştirmede iki kavram vardır; yetişmiş insan ve gelişmiş insan. Yetişmiş insan, uygulamaları doğru yapan insandır. Gelişmiş insan işe yönetimi doğru belirleyen insandır buna göre yetişmiş insan işleri doğru yapar. Gelişmiş insan ise doğru işler yapar. Bir çabada yöntem sorunu varsa, orada doğru iş yapmanın olanağı yoktur. Örgütlerin kaynakları sınırlıdır ve bu sınırlı kaynaklar yanlış yöntemle doğru işler yapılamayacağı bilinciyle kullanılmalıdır.

3.2.1.5. Değişikliklerle İlgili Belirtileri Önemsememe

Bu aşamada, örgütün amaç ve varlığını tehlikeye sokacak belirtiler ortaya çıkmıştır. Örgütte ve örgüt-çevre ilişkilerinde krizi hazırlayan sorunlar ortaya çıkmaya başlar. Örgütün bilgi sistemleri, sinyalleri yeteri kadar algılayamamak ve bunları gerekli yerlere iletememe veya çevreden gelen zayıf sinyalleri

¹⁸ Keith Smith, *The British Economic Crisis*, London: Penguin Books, 1989, s. 10.

önemsememe durumu da, krizi hazırlayan belirtilerdir. Sinyallerin yanlış değerlendirilmesi de, örgütü çevreden koparan ve onu başarısızlığa düşüren neden olarak görülmelidir. Bu tür başarısızlıklar krizin şiddetini artırır ve örgütün özellikle karar mekanizmalarında panik başlar. Zira eksik bilgiyle, doğru karar almak sadece bir tesadüftür; Ancak yönetimde, hele kriz yönetiminde tesadüfe yer yoktur.

3.2.2. Kriz Süreci

Yukarıda saydığımız uyarılar veya kriz sinyalleri algılanıp, doğru yorumlanamamış, değerlendirilememiş ve sağlıklı tepkiler gösterilememişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu aşamada kalifiye olmayan eleman sayısında artış, eskimiş yönetimin süreçleri, şekille içeriğini yer değiştirmesi, amaçların açıkça tanımlanamaması, araçların amaçlara önceliği, haberleşme ve iletişimde engeller, güvensizlik ve sonuna örgütsel değerlerin düzenleyici vasfının kalmaması, bu süreçte yaşanan sıkıntılardan bazılarıdır¹⁹.

Bu aşamada alınacak tedbirlerden öncelikli olanı, genel olarak örgüt yapı ve süreçlerinin geliştirilmesidir. Bilgi kaynakları ve yollarının yeniden gözden geçirilmesi, örgütsel yapıda yataylaşma ve esnekliğe gidilmesi, kararlarda ve yetkinin kullanımında merkezîyetçilikten uzaklaşılması gibi.

3.2.2.1. Harekete Geçmeme

Krizin ortaya çıkması, yapılmakta olan faaliyetlerin türünde ve niteliğinde önemli değişikliklerle neden olduğu halde, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde rutin davranışların sürdürülmesi bir bakıma hareketsizlik olarak görülebilir. Zira önceki davranışların sürdürülmesi, yeni durum açısından hiçbir şey ifade etmemektedir ve bu, bir tür hareketsizlik durumudur. Örgütler bu tür hareketsizlikleri genel olarak " bekle gör " politikalarıyla karşılarlar. Ayrıca, her değişiklik, ilave çaba, beceri ve maliyet gerektirdiği için, yöneticiler değişime uyum konusunda isteksiz davranırlar. Oysa tercihsizlik, en kötü tercih gibi

¹⁹ Tutar, a.g.e. s. 44.

görülmektedir²⁰. Bunun dışına yöneticilerin başarısının geçmiş uygulamalara bağlı olması da, değişime karşı tepkisizlik durumunun nedeni olabilir. Ama bu nedenlerin hiç biri, yönetimin başarısızlığı gizlemeye yetmez. Bu nedenle, tepe yönetimi hemen harekete geçerek, gerekli tedbir ve çabaları uygulamaya koymalıdır.

3.2.2.2. Kriz,Bürokrasi ve Merkezileşme Eğilimi

Organizasyonlarda karar alma mekanizmalarının merkezde toplanması ve organizasyonlara güç ve yetkilerinin, organizasyonlara bağlı birimler tarafından paylaşılmaması durumu, kriz sürecinin önemli özellikleri arasındadır. Kriz durumlarında yönetimin karşılaştığı dört önemli sorun ortaya çıkabilir. Bunlar sorumluluktan kaçma, sorumluluk yayma, merkezileşme eğilimi ve bürokratik sabotaj durumudur.

3.2.2.3. Sorumluluktan Kaçma

Özellikle üst derece yönetimin kriz dönemlerinde başvurduğu yollardan biri, sorumluluktan kaçmaktır. Yönetici somut bir problemle karşılaştığında kararlarını "mevzuat"a göre verme bahanesiyle, sorumluluktan kaçabilir. Yani, organizasyonun formal politika ve kaidelerine dayanarak, bunların ruhuna değil, lafzına göre hareket etme yolunu seçebilir. Bu durum, yönetici açısından güven verici olsa da, örgüt açısından sadece krizi derinleştirmeye yarar.

3.2.2.4. Sorumluluğu Yayma

Kriz durumlarında ortaya çıkması muhtemel sonuçlardan biri de "sorumluluğu yayma"dır. Kriz aşamasında yöneticinin ayırt edici niteliklerinden biri, hızlı ve isabetli karar vermektir. Ancak büyük bir güven ve beceri isteyen bu davranışları, yöneticiler pek göstermek istemezler ve sorumlulukları yayma yoluna giderler. Bilindiği gibi uzmanlık isteyen konularda , çok kere, "toplantı, danışma ve uzlaşma"ya yer veren "komite yönetimi"ne başvurulur. Bu yolla bir taraftan karar süreci kişiselleşmekten kurtulmuş olur, diğer taraftan da

²⁰ Osman Ulagay, *Kriz Adım Adım*, İstanbul: Milliyet Yayın Aş., 1994, s. 67.

sorumluluğun riskinden uzaklaşmış olur. Ancak kriz yönetimi kararları çoğu kez komiteye bırakmayacak kadar ve yayılmasına izin vermeyecek kadar, acele davranmayı gerektirir.

3.2.2.5. Otoritenin Derinleşmesi ve Merkezileşme Eğilimi

Otoriteyi ve yetkiyi daima kendinde görmek isteyen yönetici, örgütte krizin derinleşmesine sebep olur. Yetenek ve ehliyetini daima ispat etmeye çalışan, kendini kararlarında asla hata yapmaz olarak görmek ve göstermek isteyen bir yönetici, kriz dönemlerinin temel sorunları arasındadır. Kriz uzadıkça ve derinleştikçe, yöneticilerin bu tutum ve davranışlarında artma gözlenir ve bu durum krizi daha da derinleştirir. Merkezileşmiş örgüt modellerinde yönetimin erişilecek amaç ve hedefleri ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetler belirlenmiş ve bu faaliyetler çeşitli örgütsel birimlere, biçimsel görevler adı altında dağıtılmış olması, krize karşı tedbirlerin alınmasını zorlaştırmaktadır.

3.2.2.6. Bürokratik Engelleme

Bürokratik örgütlerin bir başka özelliği de bürokratik engellemeye müsait olmasıdır. Engelleme bürokratik kaide ve yöntemler içinde cereyan eder. En yaygın biçimi sevilmeyen üstün, astları tarafından engellenmesidir ve bu duruma, bir çok faaliyetin yolunda gitmediği, kriz dönemlerinde daha çok rastlanır.

Bu iki şekilde ortaya çıkar; astlar, üstün başarısız olması için ya kendisine gerekli olan bilgiyi sunmazlar, ya da anlamsız bilgiyle üstü boğma yoluna giderler.

Kriz dönemlerinin bir başka engelleme şekli ise, astların üstün emirlerini harfiyen yerine getirmeleri, ancak gerekli olduğu halde bir adım bile öteye atmamalarıdır. İnsiyatif kullanmadı diye kimse cezalandırılmaz. Zaten bireysel insiyatif bürokratik ve hiyerarşik organizasyonlarda ve otoriter yönetimlerde arzu edilen bir şey değildir. Bu tür bürokratik sorunların veya krizlerin yaşandığı durumlarda yapılacak iş bellidir. Merkeziyetçilikten arınmış ve hizmet odaklı

organizasyonlar oluşturmaktır. Bu olağanüstü bir çaba gerektirse dahi, ihmal edilmemelidir.

3.2.2.7. Yanlış Karar ve Faaliyetler veya Kararsızlık

Gerilim altında çalışan bireyin, sürecin tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görme imkanı azalır. Yüksek stres altında hata oranı artar, sorun çözme süreci katılaşır. Hataya karşı hoşgörü ve karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır. Kriz dönemlerindeki kararların daha çok geleceğe dönük olması, belirsizlik ve risk durumları, karar seçeneklerinin çoğalmasına neden olur. Bu durumda yanlış yorumlar ön plana çıkar. Nesnelliğin olmadığı yerde de uzlaşılacak ortak bir zemini bulmak zordur. Kriz durumlarında başarısızlıkların somutlaşması ve ölçülecek bir hal alması, gizliliğin artmasına ve ölçülecek koordinasyonun zayıflamasına neden olur.

Organizasyonun hangi kademesinde olursa olsun, hangi konularla uğraşırsa uğraşsın, yönetici konumuna gelen bir kişinin vazgeçemeyeceği en önemli iş, karar vermektir. Ancak, işin bir başka yönünü de görmek gerekir. Karar veren, yani tercih yapan kişi, bir bakıma eleştirilmeyi ve faaliyetlerinin değerlendirilmesini göze almış demektir. Hele bu karar uygulamaya aktarılmış ve belirli sonuçlar elde edilmiş ise, şüphesiz değişik kişiler, farklı açıdan bu sonucu değerlendirecek ve karar veren kişiyi eleştirebilecektir. Bu durum yöneticilerde kararsızlığa neden olabilmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, yönetici kendisine belirli amaçlar için kaynakların verildiği ve tercih yaparak bu kaynakların kullanılmasının beklendiği kişidir. Bu gibi durumlarda verilecek en doğru cevap bilgi kaynaklarını geliştirerek uygun bir karar verme sisteminin (karar destek sistemi) kurulmasıdır. Bu arada yöneticinin birinin de “asıl işi karar vermek olan adam” olduğu unutulmamalıdır.

Yöneticilik işinin “karar vermek olarak tanımlanmasına ve “en kötü karar bile kararsızlıktan iyidir” denmesine rağmen, bazen yöneticiler kararsızlıkta kalmakta ve seçim yapamamaktadırlar. Buna neden olan kararsızlık nedenleri ve olası sonuçları aşağıdaki gibidir.

Veri ve bilgi eksikliği, yöneticinin karar vermek için gerekli veri ve bilgiden yoksun olması karar verme sürecini işletmesine engel olabilir.

Amaçlar ve sorunlar, net olarak ortaya konmadığı için, alternatifler arasında seçim yapmak güçleşir.

Alternatifler yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzaklaşınca, seçim ölçütünü belirlemek güçleşir.

Yönetici karar verme yetkisine sahip olmayabilir.

Yönetici risk almak istemeyebilir. Dolayısıyla riski yüksek alternatifler arasında seçim yapmakta zorlanabilir.

Yönetici kişilik olarak kendini her hangi bir yöne kanalize edemeyen "kararsız" bir tip olabilir.

Örgüt içi politika ve güç mücadeleleri yöneticiyi tercih yapmakta güç durumda bırakabilir.

Yöneticinin kişisel hedefleri ile, işin gerekleri birbirine uymayabilir. Bu nedenle, yönetici tercih yapmakta çekimser davranabilir.

Bu ve benzeri nedenlerle, yöneticinin tercih yapmaması kararsızlık durumunu ortaya çıkaracaktır. Yönetimde kararsızlık, diğer bütün hususlar bir yana , hele kriz dönemlerinde zamanın aleyhte işlemesi nedeniyle, asla kabul edilebilir bir durum değildir. Çünkü verilmeyen kararlar ve yapılmayan tercihler nedeniyle, amaçlara ulaşmak ve sorunları çözmek, daha fazla kaynak gerektirecek ve bu durum krizi derinleştiren bir başka neden olacaktır.

3.2.3. Krizin Yaklaşması

Sistemi, "belirli parçalardan (alt sistemlerden) oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, parçalarının aynı zamanda dış çevreyle ilişkide olduğu bir

yapı” olarak tanımlamak mümkündür. Bütün sistemler, belirli bir çevrede faaliyet gösterirler. Sistem olarak nitelenen yapıda faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır. Bu eğilimi ifade eden kavram “entropi”dir. Dolayısıyla niteliği ve bütünlüğü ne olursa olsun, bütün sistemlerde entropi vardır. Değişim evrenin ezeli yasasıdır ve derisini değiştirmeyen yılan ölür. Kapalı sistemlerde entropi daha güçlüdür. Kapalı sistemler aynı zamanda mekanik ve fiziksel sistemlerdir. Buralardaki entropinin önüne ancak negatif entropiyle geçilebilir. Daha açık bir ifadeyle örgütsel bozulma sürecinin önüne, örgüt ve personel geliştirme ile öğrenen organizasyonlar oluşturma yoluyla geçilebilir.

Biyolojik sistemler açısından maksimum entropi, ölüm anlamına gelir. Mekanik sistemler açısından ise, maksimum entropi iflas veya tümüyle işlemez duruma gelmektir. Örgütlerin, entropinin önüne geçmelerinde başvuracakları en önemli araç açık sistem özelliği göstererek dışarıdan gerekli bilgi ve enerjiyi alarak, örgütü entropiye karşı koruma ve geliştirme yolunu seçmektir. Entropi süreci en azından negatif entropiyle dengelenmediği zaman kaçınılmaz son, yani kriz gelmiş demektir.

Çevresel değişikliklere hızlı tepki gösterme yeteneği, ancak yöneticinin ve örgütün bir bütün olarak değişime karşı gösterecekleri duyarlılıkla mümkün olabilir. Burada göz ardı edilmemesi gereken bir husus örgütsel yapıları zayıflatan tehditler, çoğu kez doğal felaketler gibi ani tehditlerden kaynaklanmaz. Burada ilginç bir ironi yaşanır. O da, çevresel değişimin hızı bir yana, bugün hem organizasyonların, hem de toplumların hayatta kalmasına yönelik birincil tehditler ani olaylardan değil, yavaş, tedrici ve kademeli süreçlerden gelir. Çevresel çöküş gittikçe demode olan tasarım veya zamanla ürün ve hizmet kalitesindeki, düşme, çözülmenin işaretleridir. Bunların hepsi ağır ve yavaş gelişen süreçlerdir. Yapmamız gereken, yavaşlığı algılayabilecek, değişime duyarlı, öğrenen organizasyonlar oluşturmaktır. Yani, akıllıca olan değişim rüzgarlarına karşı durmak değil, yel değirmeni yapmaktır²¹.

²¹ Tutar, a.g.e. s. 49.

Kriz her zaman yukarıda sayılan aşamaları takip ederek ortaya çıkmaz. Bazen de doğal felâketlerde olduğu gibi, beklenmedik bir biçimde ortaya çıkar. Yukarıda sayılan aşamalarda ortaya çıkan problemler, başarısız şekilde karşılanmıyorsa yönetimde telaş ve kaygı baş göstermeye başlar. Bu aşamada kriz haline verilecek en önemli cevap, geniş çaplı bir reorganizasyon çalışması yapmaktır. Ortaya çıkan problemin, daha teknik bir ifadeyle krizin, reorganizasyon faaliyetleriyle çözülemeyeceği kanaati ortaya çıkarsa, insan kaynakları, yapı, süreç, değerler, amaç ve stratejilerde değişim mühendisliğinin yöntemleri kullanılarak, köklü değişim yoluna gitmek gerekir. Yeni yapının daha esnek ve modüler olmasına dikkat edilmelidir.

3.2.4. Çözüm veya Çöküş

Bu aşamada örgütün içine düştüğü krizi çözmek için son çarelere başvurulur. Yöneticiler uygun stratejiyi seçmeli, amaçları oluşturmalı ve değişikliği başlatmalıdır. Gerçekte, önceki safhalardan da anlaşılacağı gibi, her safhada problemleri çözmek ve değişiklik yapmak imkanı ve lüzumu vardır. Başlangıç aşamasından kriz durumuna kadar sorunlar, her aşamada çözümlenemeyecek olursa, gittikçe derinleşir ve çözümler daha da zorlaşır. Son aşamada da krize uygun cevaplar verilmezse, örgüt için problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve zaman içerisinde çöküş kaçınılmaz hale gelir. Değişime ayak uyduramayan örgüt için bu son kaçınılmazdır.

3.3. Kriz Çeşitleri

Kriz çeşitleri denildiğinde dövize, bankalara, borçlara, ilişkin krizler ve salgın krizler akla gelmekte ve aşağıda kısaca incelenmektedir.

3.3.1. Döviz Krizi

Ulusal paranın aşırı değerlenmesi nedeniyle ihracatın gerilemesi ve ithalatın artması sonucunda döviz sıkıntısının başlamasıyla ortaya çıkar

(Türkiye’de yaşanan krizler bu türdendi)²². Çare olarak devalüasyon yapılır ve ithalatı kısıp ihracatı artıracak önlemler alınır.

3.3.2. Banka Krizi

Bankacılık sisteminin yapısal sorunlarından doğar. Batık kredilerin artması sistemi çıkmaza sokar. Bankalara olan güven kaybolur ve tasarruf sahipleri hesaplarını çekmek için hücum ederse kriz kaçınılmaz olur. Bankacılık sisteminin güçlendirilmesi, sisteme olan güvenin artırılması kriz çıkmasını engeller. Bankacılık sektöründe su yüzüne çıkmayan derin sorunlar mevcuttur ve gerçekte çözümleri zor ve uzun vadelidir²³. Banka krizinin tipik özellikleri şunlardır²⁴;

- Bankacılıkta kriz daha hızlı yayılır,
- Bankacılıkta krizin endüstri içinde yayılması daha geniş kapsamlıdır,
- Bankacılıkta krizin yayılması çok sayıda iflas ile sonuçlanır,
- Bankacılıkta krizin yayılması alacaklıların daha büyük zararları ile sonuçlanır,
- Kriz bankacılık endüstrisi dışına yayılır ve makro ekonomide önemli tahribat yapar.

3.3.3. Borç Krizi

Alınan dış borçların verimli alanlar yerine tüketime ve gösteriş yatırımlarına harcanması geri ödeme zamanı geldiğinde sıkıntıya neden olur²⁵. Eski borçları ödeyecek kadar yeni borç alınamazsa moratoryum gündeme gelir. Rusya’nın içine düştüğü kriz bu türdendi.

²² Ahmet Buğdaycı, *Göstergeler Hala Yeşilde*, Capital, Aralık 1988, s. 69.

²³ Richard B. Miller, *American Banking In Crisis*. Illinois: Dow Jones-Irwin, 1990, s. 24.

²⁴ Ali İhsan Karacan, *Bankacılık ve Kriz*, İstanbul: Tütünbank Yayını; 1996, s.66.

²⁵ Tutar, a.g.e. s.44.

Krizi aşmak için alacaklılarla anlaşıp borçları ertelemek, uluslararası kuruluşlardan acil kredi almak gerekir. Uzun vadede ise dış borçlar verimli alanlara yöneltilmelidir. Günümüzde gelişmiş ülkeler de büyük bir borç kriziyle karşı karşıyalar ve bu borç krizi küresel ekonomik krizin bir görüntüsüdür²⁶.

3.3.4. Salgın Kriz

Bir ülkede çıkan krizin, yakın ekonomik ilişki içinde olduğu diğer ülkelerde sıçraması demektir. Küreselleşme dönemine ülkelerin birbirleriyle ekonomik ilişkisi arttığından bu krizin önemi de arttı. Bu krizin çözülebilmesi için krizden etkilenen ülkelerin ortak hareket etmeleri gerekir. Herkesin kendi başının çaresine bakmaya çalışması işleri iyice içinden çıkılmaz hale getirir.

4. TARİHSEL ANALİZ

1929 yılı büyük krizi ve yaklaşık on yıl süren büyük bunalım, bir yandan kısa dönemde ortaya çıkan sonuçların önemi ve derinliği Batı ülkelerinde, kitlesel işsizlik, üretimin ve fiyatların çökmesi, diğer yandan daha sonra ortaya çıkan dolaylı sonuçlarıyla Nazizm ve II. Dünya Savaşı kuramsal alanda olduğu kadar getirilmeye çalışılan açıklamalar anlamında da karışıklık yaratmıştır²⁷.

Bu krizle ilgili yeni tartışmalar başlamıştır. Bir yandan çağın "Marksistler"i kapitalizmin çöküşünü bir kez daha ilan ederlerken ve diğer yandan krizi kesinlikle rastlantısal olarak gören liberal iktisatçılar devlet müdahalelerini ve ücretleri yükseltmeye çalışan sendikaların zararlı rolünü kınayıp, dünya para sisteminin çöküşünü suçlarlarken, J.M. Keynes'in çevresinde yeni bir düşünce okulu doğmuştur. Bu okul, Franklin Roosevelt'in ABD'deki *New Deal* uygulamaları ile ilişki kurarak, yeni analizler önermiş ve kapitalizmin yeni çağını ilan etmiştir. Fransa'da da yapılan çalışmalar göstermiştir ki, olayların gelişiminin ortaya çıkardığı gibi gerçekten kapitalizmin yeni çağından söz edilebilirdi.

1929 krizi şüphesiz klasik çevrimler çerçevesinde algılanabilir: 1921'deki

²⁶ Ergin Yıldızoğlu, *Globalleşme ve Kriz*, İstanbul: Alan Yayıncılık, 1996, s. 223.

²⁷ Rosier, a.g.e. ss. 47-55.

krizden tam 8 yıl sonra ortaya çıkan bu kriz yaşanan en büyük *klasik kriz* olarak kabul edilebilir, ama derinliğine ve sonuçlarına bakılırsa, bir klasik krizden daha çok şey ifade ettiği de görülebilir. Ekonomik, toplumsal, politik ve nüfusa ilişkin sonuçlarının çok önemli olduğu ve I. Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle başlayan çok özel bir dönemin ortasına yerleştiği saptanabilir. Göreli bir ekonomik durgunluğun hüküm sürdüğü bu dönemde kayda değer toplumsal ve politik olaylar yaşanmıştır: Ekim Devrimi, Almanya ve İtalya'da işçi ayaklanmaları ve II. Dünya Savaşı öncesi İtalya'da faşizm, Almanya'da Nazizm, İspanya'da önce Halk Cephesi sonra Francoculuk, ABD'de *New Deal*, İsveç'te sosyal demokrasi ve Fransa'da Halk Cephesi. Bu dönem, bir çok yazar tarafından 19. yüzyılın sonundaki "büyük bunalım"dan çıkış yılı olan 1895 civarında başlayan genişleme dönemini içeren uzun dalganın, devresi olarak yorumlanmıştır.

1929 krizi ABD'de 24 Ekim "kara perşembe"sinde, Wall Street borsasının muhteşem çöküşüyle açılmıştır (bir günde 13 milyon hisse senedi satılmıştır)²⁸. Bu "finansal felaket" in kendisi, büyük ölçüde "*aşırı spekülasyon*" konjonktüründe gerçekleşen ve beklenen kar oranında (sanayi üretim endeksinin 1929'dan itibaren düşmeye başlaması) başlayan gerilemenin gecikmeli bir yansımasıdır: Bu, gerçek ekonomik olaylara oranla "yörüngeden çıkan" spekülatif bir süreçti. Finansal iflas ile beraber, kriz birdenbire başlamış ve o zamana kadar görülmemiş uzunluk ve derinlikte olmuştur 1929 ile krizin sonu olan 1932 arası, dünya sanayi üretimi yarıdan fazla, toptan fiyatlar üçte birden fazla gerilemiştir; sanayileşmiş ülkelerde 1933 yılında işsiz sayısı 30 milyona ulaşmıştır. ABD'de, faal nüfusun dörtte biri işsiz kalmış; 1921'den sonra tarımı etkisi altına alan kriz nedeniyle bunalım daha da artmış ve iflas sayısı yükselmiştir.

Bunalım, yeniden canlanma yaratması beklenen olayların hiçbirinden etkilenmeden yayılmıştır. Ekonomik sistem, yeniden canlanma yolunu *kendiliğinden* bulamış, yani, klasik süreçler için geçerli olan özgün mekanizmalar yetersiz kalmıştır. Ve gerçekten, 1930'ların bunalımı kapitalist tarihin "kendiliğinden" bir yeniden canlanmaya giremeyen ilk bunalımı olmuş (bu da bunalımın derinliğini bir ölçüde açıklıyor), *uzun dönemde klasik kriz, ekonomik olayları düzenleyici rolünü artık oynayamamıştır*.

²⁸ A.g.e. s. 49.

Şekil 1**24 Ekim 1929 Tarihli Gazete Başlıkları****The New York Times**

Thursday, October 24, 1929, Page 1, Col. 1**PRICES OF STOCKS CRASH IN HEAVY LIQUIDATION,
TOTAL DROP OF BILLIONS**

PAPER LOSS \$4,000,000,000

2,600,000 Shares Sold In The Final Hour In Record Decline

MANY ACCOUNTS WIPED OUT

But No Brokerage House Is In Difficulties, As Margins Have Been Kept High

ORGANIZED BANKING ABSENT

Bankers Confer On Steps To Support Market - Highest Break Is 96 Points

Kaynak: [http://sac.uky.edu/msunde00/hon202/p4/after .html](http://sac.uky.edu/msunde00/hon202/p4/after.html).

Şekil 2

24-29 Ekim 1929 Tarihli Gazete Başlıkları

The New York Times

page 2, Col. 1

SAYS STOCK SLUMP IS ONLY TEMPORARY*Professor Fisher Tells Capital Bankers Market Rise Since War Has Been Justified.***ECONOMIC REASONS CITED***"Public Speculative Mania," He Declares, is Least Important Cause of Price Inflation.*

Friday, October 24, 1929, Page 1, Columns 5-8
WORST STOCK CRASH STEMMED BY BANKS;
12,894,650-SHARE DAY SWAMPS MARKET;

LEADERS CONFER, FIND CONDITIONS SOUND

FINANCIERS EASE TENSION
Five Wall Street Bankers Hold Two Meetings at Morgan Office

LOSSES RECOVERED IN PART
Upward Trend Start with 200,000-Share Order for Steel

TICKERS LAG FOUR HOURS
Thousands of Accounts Wiped Out, With Traders in Dark as to Events on Exchange

Saturday, October 26, 1929, Page 2, Col. 5
CAUTION ADVISED BY STOCK BROKERS

*Letters to Clients Warn Against Hysterical Selling and Favor Some Buying***TONE IS OPTIMISTIC***Narrow Trading is Predicted for a Time Till the Market Recuperates*

Tuesday, October 29, 1929, Page 1, Col. 6
STOCK PRICES SLUMP \$14,000,000,000
IN NATION-WIDE STAMPEDE TO UNLOAD;
BANKERS TO SUPPORT MARKET TODAY

*Sixteen Leading Issues Down \$2,893,520,108;
 Tel. & Tel. and Steel Among Heaviest Losses*

PREMIER ISSUES HARD HIT*Unexpected Torrent of Liquidation Again Rocks Markets*Kaynak: <http://sac.uky.edu/msunde00/hon202/p4/after.html>.

Şekil 3

1929 Tarihli Gazete Başlıkları

The New York Times

Wednesday, July 3, 1929, Page 31, Col. 5**SEES STOCK RISE JUSTIFIED***Moody's Says Returns Are In Line With Industrial Activity*

Friday, September 6, 1929, Page 1, Col. 7**STOCK PRICES BREAK ON DARK PROPHECY***Drop In Hectic Last Hour As Babson's Prediction Of A Big Slump Is Printed*

Page 12, Col. 2**BABSON PREDICTS 'CRASH' IN STOCKS***Says Wise Investors Will Pay Up Loans And Avoid Marging [sic] Trading***FISHER VIEW IS OPPOSITE***Declares No Big Recession In Market Is Due, Because Inventions Are Adding To Health*

Wednesday, October 2, 1929, Page 5, Col. 1**HAZLEWOOD WARNS BANKERS ON CREDITS***He Tells Convention Tendency is to "Pass the Buck" On Market Loans to Reserve Board***CALLS THEM RESPONSIBLE***Not Reserve System's Duty to Assume Burden, Says President at San Francisco Meeting***CONFIDENCE IS UNSHAKEN***But He Declares That Some Institutions Are Overloaded At The Present Time**(Quote from this article)*

Sunday, October 13, 1929, II, Page 7, Col. 2**STOCK PRICES WILL STAY AT HIGH LEVEL FOR YEARS****TO COME, SAYS OHIO ECONOMIST**

Kaynak: <http://sac.uky.edu/msunde00/hon202/p4/after.html>.

4.1. "Büyük Kriz"ın Kaynakları: Yeni Krizlere Doğru

19. yüzyılın sonunda ABD'de başlayan "büyük kriz", 19. yüzyılın görece rekabete dayalı kapitalizminin, yani piyasa koşullarında yaşaması mümkün olmayan küçük ve orta ölçekli firmalara dayalı kapitalizmin, bugün bildiğimiz büyük firmaların bulunduğu ve "tekelci kapitalizm" diye adlandırılabilir kapitalizme dönüştüğü kavşakta bulunmaktadır. Bu yoğunlaşmada, sendikalar nedeniyle işçilerin gitgide daha çok güç birliği yaptıkları bir işgücü pazarının varlığı da çok etkili olmuştur; Bu güç birliğinin sonuçları sermaye için bir felakettir ve bunalımdan çıkış için, ücretlerin düşürülmesi yolu ile kar oranının dirilmesine, yani krizin düzenleyici rol oynamasına engel olmuştur (dönemin klasik çevrimlerinin bunalım süreleri zaten uzundu). Asi işgücünü aynı çatı altında toplanıp daha iyi kontrol edilmesinin bir aracı olan sanayide yoğunlaşma böylesi bir toplumsal konjonktürde güçlü ve bazen de radikal *emek şövalyeleri* gibi bir işçi hareketinin varlığında, sermaye için çok zor görülmektedir.. Bu nedenle, ilk olarak büyük şirketler iş örgütlenmesinin tümüyle yeni bir biçimi olan *Taylorizmi* öğrenmiş ve uygulamaya girişmişlerdir.

Hem teknik (ikinci sanayi devrimi), hem ekonomik (dev firmalar), hem toplumsal (Taylorizm) ama aynı zamanda politik (büyük şirketlere sürekli devlet desteği) ve kültürel (Şikago'da *emek şövalyeleri'nin* şefinin öldürüldüğü son baskının yapıldığı 1886 yılından sonra sermayedarların kendilerini savunmakta kullandıkları ve kapitalizm için bir konsensus oluşturan üretimiçi ideoloji) temelde, kapitalizmin yeni türleri önce ABD'de sonra Avrupa' da inşa edilmişlerdir Bunlar yeni bir "*üretken düzen*"in taslakları olmuş, ciddi olarak eleştirilmiş ve tehlikede olan bir sistemin çelişkilerini aşmaya yarayan düzenlemeler olmuşlardır.

Bu büyük değişim, sonunda yeni bir genişlemenin çok boyutlu bir kalıbını oluşturmuş ve bununla beraber, yavaş yavaş, yeni teknolojik devrimin niteliğine bağlı olarak yeni yaşam tarzları gelişmiştir: ikinci "sanayi devrimi" elektrik, patlamalı motor ve kimya alanındaki gelişmelerin sanayi uygulamaları çevresinde, 19. yüzyılın sonundaki "büyük bunalım" sırasında doğmuştur.

Değişik kapsamdaki bu genişleme, 1914 1918 savaşıdan çıkıldığında, dünyanın en büyük sanayi gücüne sahip olan ABD'nin önderliğinde elektrik, kimya ve otomobil sanayilerinde gerçekleşmiştir. Yenilikler ve yeni formlar bu ülkede ortaya çıkmıştır. "Fordizm" denilen yeni iş organizasyonu, yani ilk montaj hatları (seri üretim), 1913'den itibaren ABD otomobil sanayinde gerçekleşmiştir. Bu yeni iş organizasyonu, 1920'den itibaren, iş verimliliğini (yoğunluğunu; sabit sermaye başına işgücü miktarını) aynı zamanda üretim ve karları artırmak için sermaye tarafından seçilmiş bir araç olarak yayılmıştır. Böylece *kitlesel üretim* koşulları bir araya gelmiştir.

1920 krizinden sonraki 1922 1929 dönemi, ABD'de (ve Fransa'da) milli gelirin karın lehine dağıldığı oldukça hassas bir ekonomik gelişme dönemidir. Milli gelirin karın lehine dağılımı sanayide ilerlemeyi teşvik ettiği kadar borsa spekülasyonunu da teşvik etmiş, finansal araçlarla desteklenen borsa spekülasyonu da *kredi spekülasyonu* doğurmuştur.

1927'den itibaren, borsa endeksi ile ekonomik faaliyetlerin endeksi arasındaki fark, kaçınılmaz bir çökmeyi ilan ederek tehlikeli bir şekilde büyümüştür (spekülasyon). Ama şu soru hala sorulabilir: Bu çökme mi bunalıma neden oldu, yoksa çökme, sanayinin karşılaştığı ilk zorluklardan mı doğdu? Bu soruya Lescure şu cevabı vermiştir: "Otomobil sanayindeki duraklamalar çökmeden önce olmuştur. Ama çökmenin kendisi de 'aşırı tüketim'in önemli bir unsuru olan borsa artık değerini ortadan kaldırmış sanayi krizinin gelişiminde kesin bir rol oynamıştır. *Reel olgularla, parasal olguları birbirinden kesinlikle ayırmak mümkün değildir.*

4.2. 1929 Krizine İlişkin Yorumlar

Bu konuda, İngiliz Lionel Robbins ve Fransız Jacques Rueff gibi liberal iktisatçıların kuramları, daha önce de gördüğümüz gibi krizi tümüyle rastlantısal olarak değerlendirip, serbest piyasanın işlemedeki engellerin ortadan kalkmasıyla kendiliğinden çözülecek bir durum olarak ele alırlar.

Amerikalı iktisatçı *John Kenneth Galbraith* bunlardan farklı olarak

Amerikan kapitalizminin ve yirmili yılların uzun konjonktürünün göze çarpan hatlarının yorumundan yola çıkarak, 1929 krizi için bir açıklama bulmaya çaba göstermiştir. Ona göre, 1929 yılında konjonktürün yön değiştirmesi yani krizin patlak vermesinin temel nedeni 1919 ile 1929 yılları arasında, bir yandan sanayi işgücü üretkenliğinin artması (+% 43), ama diğer yandan ücret ve fiyatlarda aşağı yukarı hiçbir artış olmamasıdır. Bunun sonucunda, geliri yüksek sınıfların harcamalarını destekleyen, borsa spekülasyonunu besleyen ve yatırım harcamalarını teşvik eden (yatırım malları üretimi % 6.4'lük bir büyüme oranına erişmiştir) bir kar oranı artışı ortaya çıkmıştır, halbuki aynı dönemde halkın tüketim harcamaları çok az yükselmiştir. Üretken yatırımların spekülasyonlar tarafından teşvik edildiği bu çerçevede, sanayi üretiminin artış hızı hem tüketim malları talebini hem de yatırım malları talebini aşmıştır. Bu gelişme, kar oranını geriletir ve yatırım harcamalarını durdurarak, talebin ve üretimin düşmesini beraberinde getirmiş ve krizin çok "klasik" bir yol izleyerek ama çok güçlü bir şekilde ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Bundan başka Galbraith'a göre, Amerikan ekonomisinin bazı "temel hastalıklar"ı vardır ve bu zayıf noktalar *krizin çok derin olmasına* neden olmuştur. Bu zayıf noktalar şunlardır;

- *gelir dağılımının bozukluğu* (nüfusun % 51'inin toplam gelirin üçte birini kazanıyor olması): bu eşitsizlik ekonomiyi yüksek yatırım harcamalarına ve lüks tüketime bağımlı kılmıştır,

- spekülatif bir konjonktürde, holdingler ve sermaye şirketlerden oluşan bir sanayi yapısının egemen olmasının getirdiği olumsuz sonuçlar: Holdingler, yeterli miktarda temettü dağıtabilmek için kendi gruplarındaki şirketlerin karlarını yatırımlara yöneltmemişlerdir. Bu olgu deflasyonist döngüyü daha da artırmıştır;

- deflasyonu durdurmak için *New Deal*'den önce uygulanan *ekonomi politikalarının anlamsızlığı* (yüksek gümrük tarifeleri, bütçe denkleştirme çabaları, parasal politikaların uygulanmaması): Bu politikalar işleri daha da kötüleştirme eğilimi taşımıştır.

Bu noktada, *finansal ve parasal etkenlerin rolünü* eklemek yararlı olacaktır. Bir yandan, finansal sistemin, ölçsüz spekülasyonların yapay niteliğinden dolayı çökmesi korkunç bir sanayi krizini hızlandırmış ve derinleştirmiştir. Diğer yandan, 1931 yılında dünya para sisteminin uluslararası ödeme araçlarını ve yeni parasal değerler yaratma kapasitesini .sarsarak çökmesi (ve 1922 yılında Génes konferanslarından sonra uygulamaya konulan "altın kambiyo sisteminin", *Gold exchange 'standard'ın* terkedilmesi), ticaretin finansmanını ve dünyanın ekonomik faaliyet hacmini tehlikeye atmıştır. Aynı zamanda, büyük krizin sonucu olarak ortaya çıkan para sisteminin çöküşü krizin derinliğini daha da artırmıştır.

Krizin uluslararası boyutta yayılmasına gelince, Amerikalı iktisatçı *Ch.P. Kindleberger* bunun nedeni olarak bu dönemde *lider ekonominin* olmayışını göstermiştir; yani ABD ekonomisi egemen olmakla beraber henüz lider ekonomi değildir ve İngiliz ekonomisi ise öyle olmadığı halde lider ekonomi gibi davranmaktadır.

Yirmili yılların konjonktürüne ve Fransızların son çalışmalarına geri dönersek, işçi direnişi, Fordist organizasyonun temsil ettiği işin niteliksizleşmesine karşı koyamamış olsa bile, sendikal hareket ücretlerin düşmesine engel olarak, işgücü pazarının işleyişinde kesin ve önemli değişiklik yapmayı başarmıştır. Bu gelişme kar oranının yeniden artması için ücretlerin düşürülmesi şeklindeki klasik canlanma mekanizmasının işleyişine engel olmuştur. Gerçekte, bu süreç ücretlerden kaynaklanan talep azınlıkta kaldıkça yeniden canlanma rolünü üstlenemez, çünkü bu durumda efektif talebin etkisi çok azdır. Ama ücretlerden kaynaklanan talep bir "ücretliler toplumun da" önemli hale geldikten sonra (ve Keynes'in aşırı liberal iktisatçıların görüşünü eleştirerek gösterdiği gibi) beklenen kar oranından çok, efektif talep üzerinde (yani gerçekleşen kar oranı üzerinde) daraltıcı etki yapacaktır ve bu etkinin önemi, işsizlik yüksek oldukça daha fazla olacaktır. Bu nedenle 1929 krizini izleyen bunalım "kendiliğinden" yeniden canlanma koşulları yaratamaz.

Kısacası, kapitalizm tarihinde 1929 krizi, bir yandan ücretli sayısının arttığı ve kitle üretimine geçildiği, diğer yandan da ücret politikalarının (sermaye yine

güçlü durumdaydı ve milli gelir içinde ücretlerin payı daha önce gördüğümüz gibi 1920 ve 1929 yılları arasında azalmak taydı) ve tüketim kalıplarının, değişmediği bir dönemde ortaya çıkmıştır. Dış talebe gelince, Avrupa'nın yeniden inşası tamamlanınca artmaya başlamıştır. Böylece 1929 büyük krizi modern kapitalizm ile teorideki kapitalizm arasında bir yere ve en önemli ilk çalkantının, klasik çevrimlerle uzun ritmlerin kavşak noktasına yerleşmiştir. Sismondi'nin daha önce belirttiği kapitalizmin eski çelişkisi burada daha da güçlenmiş olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çelişki ücretlerin düşürülmesi yönündeki baskı ile yeterli efektif talep oluşturulması arasındadır: "Tüketim gücü her zaman üretim gücüyle beraber artmamaktadır". Klasik kriz, ekonomik faaliyetleri düzenleme rolünü artık kesinlikle oynayamamaktadır. Ve bu, 1929 krizine çok özel bir nitelik kazandırmaktadır: Şüphesiz bu kriz de "devasa" bir klasik krizdir, bu krizle beraber, klasik krizin düzenleyici rolü ortadan kalkmıştır.

4.3. Analizin Derinleştirilmesi ve "Büyük Kriz"den Çıkışın İncelenmesi

Kapitalizm vardığı tarihi aşamada, bugüne kadar sermaye birikiminin devamı için basit bir klasik krizi çözmeye yeterli yöntemlerden tamamen değişik yeni yöntemlere gerek duymaktadır. Uygulanan standartlaşmış kitle üretimi ile yapısal bir tutarlılık içinde olabilmesi için, uygun kitle tüketim kalıplarının yerleştirilmesi gerekiyordu. Bu da, ücretlerin önemli bir yer tuttuğu toplumlar da, satın alma gücünün artırılması (aşırı liberal iktisatçıların önerdikleri gibi azaltılması ile değil), yani yeni bir ücret politikası ile mümkündür. Çünkü kapitalizm, üretimini akıtacak pazarları kendi bağrında yaratmalıydı.

Henri Ford gibi büyük sanayiciler, bunu sezgileriyle yakalayabilmişlerdir, ama bu sezginin oluşmasında koşulların yarattığı baskıyı unutmamak gerekir. 1913'te otomobil fabrikalarında uygulamaya koyduğu seri üretime işçilerce gösterilen tepki (bu tepki ifadesini işgücünün istikrarsızlığında bulmuştur) karşısında, Ford 1 Ocak 1914'de o zamana kadar görülmemiş bir ücret artışı yapmıştır (iki katı). Böylece üretimi sürdürmek için kaçınılmaz olan istikrarlı bir işgücünü (yüksek ücretle ödüllendirilen "iyi ahlaklı" bir işgücünü) fabrikalarında tutabilmiştir. Ve daha sonraları bu kararının değerini anlamıştır.

Özellikle (başkan Herbert Clark Hoover'un yerine kriz yıllarının ortasında büyük bir zaferle seçilen) Amerikalı demokrat başkan Franklin D. Roosevelt tarafından uygulanan ve tümüyle yeni bir stratejinin yarı bilinçli ilk adımlarını oluşturan *New Deal* ("yeni düzen") politikaları sorunların çözümüne bazı katkılarda bulunmuştur.

Sonunda, içinde bulunulan durum ve çıkış yolları hakkında bir *Genel Teori'yi* (1936) ilk olarak sunan *John Maynard Keynes* oldu: Klasik liberal tedavi yöntemlerini reddederek efektif talebin kuvvetlendirilmesi politikasını önermiştir. 1933'de *New Deal'in* ilk uygulamalarından itibaren, ABD'de yeni araçlar yeni bir "üretken düzen" diyebiliriz ve özellikle krizden çıkmaya yarayan yeni düzenleme biçimleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu çözümler yeni bir *düzenleme sürecinin* yerleştirilmesi açısından birbirini tamamlayan iki başlıkta ifade edilebilirler:

- Antonio Gramsci tarafından *Fordizm* ismiyle tanımlanan ve M. Aglietta tarafından da derinlemesine incelenen, kitlesel üretim ve kitlesel tüketicinin işlevsel eklemlenmesinin sağlanması,

- konjonktürel düzenleme ve işgücünün yönetim politikaları ile yeni bir devlet müdahalesi biçiminin uygulanmaya konulması.

Ama *New Deal'i*, ne başkan Roosevelt'in dahiyane sezgilerinin ürünü, ne de durumun "soğuk"kanlı bir mantıkla incelenmesi, çözümlerinin değerlendirilmesi ve bunların hükümetlerce sistemli uygulanmasının sonuçları olarak değerlendirmek gerekir. *New Deal*, tam tersine, çıkar çelişkisi ve toplumsal *çatışmaların* sonucu olarak ortaya çıkmıştır, yani kriz sırasında sermaye ve emek arasındaki güç ilişkilerine bağlıdır. Burada da temel çözümler, *çatışmalardan* doğmaktadır.

Örneğin, *New Deal'in* anahtar uygulamalarından (bunlar, sanayinin düzenlenmesi kanunu olan Nira'nın ünlü 7. bölümünde yazılıdır) biri olan işe ilişkin uygulamaları ele alalım. Bu uygulamalar iş saatinin kısılması (işsizliği azaltmak amacıyla) asgari ücretin tespiti (büyük bir yenilik) ve sendikaların kanunen tanınması ile sendikaların toplu iş görüşmelerine katılmalarını öngörür.

Toplumsal olduğu kadar ekonomik alandaki bu temel önlemler (işsizliğin azaltılması, ücretlerin satın alma gücünün yani efektif talebin artırılması) işadamlarının muhalefetlerine rağmen AFL'nin (*Amerikan İşçi Federasyonu*) maden işçileri sendikasının güçlü ve etkin baskısı karşısında alınmıştır. İşadamlarının söz konusu önlemlerin alınması karşısındaki muhalefeti iki yıl boyunca, yoğun toplumsal çatışmalar yaratarak sürmüş ve Temmuz 1935'de sosyal hakları kesinleştiren yeni bir kanunun çıkmasıyla –*Wagner Akti*- son bulmuştur.

New Deal daha gerçekçi bir açıklamayla işte böyle ortaya çıkmıştır. Yani *New Deal*, işçi hareketinin en ilerici ögeleri ile (zaten bunlar daha sonra CIO isimli yeni bir işçi konfederasyonu kurmuşlardır) işadamlarının en bilinçli "modernist" kanadı arasında, "koruyucu devlet" haline gelmek isteyen devletin hakemliği ve dürtmesiyle bir çeşit *uzlaşma* sonucu gerçekleşen, çelişkili ve el yordamıyla bulunan önlemler bütünüdür. İşçiler, satın alma güçlerinin artmasını ve çalışma sürelerinin kısılmasını, işin Fordist organizasyonunu ve kendilerinin belirleyemediği tüketim kalıplarını kabul ederek "ödemişlerdir" -bu, çifte yabancılaşmadır (sanayi burjuvazisi sonunda kendi değerlerini ve kendi ekonomik akılcılığını kabul ettirmiştir). Sermayeye gelince, Keynes'in gösterdiği gibi efektif talepten yararlandığı kadar, üretkenliğin artması ve toplumsal kontrolun ellerine geçmesinden de yararlanmış, (sanayi kollarının asgari ücreti tespitinde kullandıkları "kuralları" saymıyoruz). Bir başka deyişle *New Deal*, bu "*tarihi uzlaşma*", kapitalist ekonominin dinamiğini yeni bir çağa sokmuştur Bu çağ boyunca uzun ve orta dönemde kar oranının sabit kalması, hatta artması, ücretlerin artmasından ve işsizliğin azalmasından geçiyordu.

Amerikalı yazar Alvin Hansen'in (1938) çevresindeki akım, yakın dönemde, yaşlanan kapitalizmin derin *durgunluğa* girmesini beklerken, sonunda ekonomik sistem sözünü ettiğimiz unsurlar tarafından değiştirilmiş ve biçimlendirilmiş durumdadır ve bu gelişme, bunalım döneminde *sanayide* güçlü bir *yoğunlaşma* sonra da sanayide olduğu kadar tarımda ve tarım sanayinde ortaya çıkan yenilikler ve savaş döneminde de yeni bir "üretim düzeni"nin yerleşmesi ile birlikte ortaya çıkıyordu. Böylece, savaşın başında ABD'de, savaştan sonra diğer büyük kapitalist ülkelerde ortaya çıkacak zor bir yeniden

canlanma sonucu, "tekelci kapitalizm" yeni ve güçlü bir uzun genişleme dönemine girecek ve yeni bir çağ başlayacaktı.

Ama, II. Dünya Savaşı, tarihin en çok ölüme neden olan bu çatışma (50 milyon ölü), büyük krizle ve savaş sonrası büyüme biçimleriyle bağlantısız değildir. Çünkü uzun demokratik geleneği olan ülkelerde bile büyük kriz yeni gelişme biçimleri doğurmuştu (İspanya ve Fransa'da "Halk Cephesi" deneyimleri), bazı başka ülkelerde ise özellikle *Almanya'da kriz Nazizm'i* beslemiştir. Yani, II. Dünya Savaşı artık kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu, krizin en dramatik sonucudur. Bütün bunlar, ekonomik olayların "toplumsal" olduğu kadar politik olgulardan da soyutlanamayacağını ve ***krizlerin, dönüşümün kavşak noktaları*** olduğunu göstermektedir. Savaşın sonuçları ise kayda değerdir. Milyonlarca ölü ve büyük yıkımların dışında, savaş, Amerikan liderliği altında merkezde "gelişmiş" ve çevrede çok sayıda "az gelişmiş" ülkelerin olduğu Batı dünyası ile Sovyet hegemonyası altında "sosyalizm"e erişmiş bir blok (bu bloktan söz ederken "devlet kapitalizmi" demek daha doğrudur) arasında bölünmüş bir dünya yaratacaktır. Kendi topraklarını elde tutmakta kullanılacak nükleer silahlarla donanmış bu iki büyük gücün arasındaki rekabet, dünya çapındaki ekonomik ve politik konjonktürü belirleyecektir. Burada da, çok güçlü bir çatışmadan *toplumsal* izler taşıyan yenilikler kümesi doğmuştur.

Kriz ve kriz kuramları boyunca alınan yolda çok sayı da bilgi edinmek mümkündür. Bu bilgiler ekonomik çalkantıların, kapitalizmin dinamiğinin tamamlayıcı bir parçası olduğunu gösteriyor: Büyüme ve kriz aynı sürecin iki ayrı yüzünü oluşturmaktadır. Bunlar ifadelerini iki temel kriz türünde bulurlar: Klasik krizler; ve uzun ritimler ve her ikisi de ekonomik sistemin çelişkilerinin ürünüdürler.

Klasik krizleri genel olarak, bir "aşırı spekülasyon" evresi ve "reel" alana oranla tam bir özerklik kazanan parasal ve finansal alanın ortaya çıkmasıyla tanımlanan finansal kriz evresi izler (ve ilan eder)²⁹.

Klasik krizlerin tüm 19. yüzyıl ve 1929'a kadar 20. yüzyıl boyunca dönemsellik arz etmesi, bu krizlerin rekabetçi kapitalizmin çelişkilerinin ürünü olarak, kaçınılmaz, *yani* bastırılmaz nitelikte oldukları düşüncesini sağlamlaştırmaktadır. Bu krizler ikincil bir *düzenleme* rolünü oynamaktadırlar. II. Dünya Savaşı'ndan sonra krizsiz büyümeye ve çalkantıların azalmasına gelince, bunlar klasik krizlerin etkisini hafifletebilecek, *yani* onları *kontrol* edilebilecek (krizi oluşturan faktörlerin köklerinin kazınması anlamında değil ama, etkisizleştirilmesi anlamında) kadar güçlü bazı düzenlemeci unsurların eşgüdümlü hareket ettiğini göstermektedir.

Klasik krizden çıkış ile ilgili olarak, bunalımın, yeniden canlanma koşullarını üretmeye yöneldiği görülse bile, bunun otomatik bir süreç olduğunu düşünmeye olanak yoktur. Sistemin dışına çıkacak bir sapma meydana gelebilir (özellikle, devrimci bir durum yaratan ABD'deki 1873 1877 krizi ve tabii ki 1929 "büyük krizi" düşünülürse). Bazı öngörülerde bulunmayı sağlasa bile (bu öngörüler aldatıcı olabilir ama örneğin *Juglar'a* kendini zenginleştirme olanağı vermiştir), gözlemlenen dönemsellik otomatik bir salınım hareketi ile özdeş değildir³⁰.

Bugün yayılan uzun *ritimler* kuramı yaklaşımında, bir yandan, oldukça düzenli genişleme döneminin genellikle "büyük kriz" olarak adlandırılan "uzun bunalımlar" tarafından izlenmesi uygun biçimde ele alındı; diğer yandan, daha önce gösterdiğimizi düşündüğümüz gibi (başka yazarlarla birleşerek), bu ritimlerin genel çizgisi, *yani* "uzun bunalımlar"ın yeni üretken düzenin unsurlarının (her biri özgün nitelik taşısa da) inşa etme "*fonksiyon*"unu (zımni olarak) doğruladı.

Bunlardan sonuncusu en önemli noktadır ve bize, için de bulunduğumuz zamanı anlamak için bir *anahtar* sunmaktadır. Bu yaklaşım "uzun bunalım"ı, kapitalizmin çok uzun bir dönemde *yeniden* üretimi için kaçınılmaz olan bir *değişim evresi* olarak tanımlamaktadır: Sürüp gidebilmek, en temel olanı (ücretli emek ilişkisi) elde tutabilmek için kapitalizm değişmek zorundadır. Ve bugün

²⁹ Melih Gürsoy, *Dünyadaki Büyük Ekonomik Krizler ve Türkiye Ekonomisine Etkileri*, İstanbul: Metis Yayınları, 1989, s. 81.

³⁰ Rosier, a.g.e., s.59.

ekonomik, teknolojik ve sosyal çevre baş döndürücü bir hızla değişirken, şirketlerin her zamankinden daha hızlı ve esnek tepkiler göstermesi zorunludur³¹.

Sonuç olarak, *değişim içinde sabitliği* garanti eden olguların karmaşıklığı görüldü. Çünkü, aslında, toplumsal alandan soyutlanabilecek (ve modeli kurulabilecek) salt ekonomik olgular söz konusu değildir, ama, nedenlerin çoğulluğunu gün ışığına çıkaran (tek yönlü yaklaşımları reddeden) ve ekonomik alanı aşan, çatışmaları içeren bir toplumsal süreç söz konusudur. Uzun ritmin "B evresi", bu "yapıcı yıkım" dönemi, özellikle bugün, temel yeniliklerin ve çatışmaların diyalektiğinin gözlemlenebileceği bir toplumsal laboratuardır.

4.4. Krizden Çıkış

Kapitalizmin *krizden çıkışının* senaryosu, sadece "uzun bunalım"ın klasik rolüne atıf yapılarak, yani krizin *sonuçlarına* bakılarak yapılabilir³².

Uluslararasılaşma sürecindeki gelişmenin durumu dikkate alındığında, günümüzün krizinden çıkışın ulusal çerçeveyi aşmayan stratejileri anlamlı kabul edilemez (sıkı korumacılık türleri uygulayan güçlü uluslar dışında). Kendi başına canlanma girişimlerinin uğradığı başarısızlık ve yoğun uluslararası rekabet koşulları altında devletlerin büyük şirketlerini desteklemek için uyguladıkları kemer sıkma politikalarının toplumsal maliyeti, bu görüşü kanıtlamaktadır.

Bu, sonunda, egemen ekonominin baskısı altında *tasarlanmış* bir canlanma stratejisinin, bir tür dünya çapında *New Deal* politikasının empoze edilmesini gerektirmektedir. Bu stratejinin temeli, haftalık çalışma saati, iş koşulları ve sosyal haklar açısından işgücünün çalıştırılma kurallarının yeniden değerlendirilmesi için, aynı şekilde dünya pazarında rekabetin organizasyonu için ve uluslararası parasal ve finansal sistemin yeni bir modele kavuşturulması

³¹ Charles Handy, *Süper Yönetim*, çev. Seden Hatay, İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1989, s.220.

³² Rosier, a.g.e., s.s.107.108.

için, batılı büyük sanayileşmiş ülkeler arasında yapılacak bir uzlaşma olacaktır. Ama bu tür bir uzlaşma sanayileşmiş kuzey uluslarıyla krizde olan güney ulusları arasında yapılacak bir seri anlaşma ile tamamlanmalıdır.

Bu tür bir strateji ancak en güçlü *lider* ülkeler tarafından geliştirilebilir ve uygulamaya konulabilir. Eğer bu yapılmazsa, bu, uluslararası işbirliğini *tehlikeye atmaktan* başka bir şey değildir.

4.5. Temel Bir Finansal Krize Doğru

Uluslararası finans sisteminin" gelişmesi (ya da "jeofinans"), özgün ekonomik durumun beklenen bir ürünüdür. Arka planda, krize bağlı olarak, bir uluslararası "borçlanma ekonomisi"nin, açık vermeye dayalı uluslararası bir ekonominin inşası, sanayi yatırımlarının ortalama getirisinde bir gerileme ile aynı zamanda ortaya çıkmaktadır. Bu temel üzerinde, sabit kur sisteminin ve döviz kontrolünün, bankacılık faaliyetleri ile finansal pazarların tam "liberalleşme"sine varıncaya değin (daha önce çok sıkı kontrol ediliyorlardı) yürürlükten kaldırılmasından itibaren, genel "düzenleyici kurumların bozulması" ile birlikte, bankalar ve finansal kurumlar gibi ticari ve sanayi firmalarının da uluslararasılaşması ortaya çıktı. Özel Sermaye hareketlerinin büyüklüğü ise uluslar arası finans kurumlarını yetersiz kılmaktadır³³.

Bu çerçevede bütün şirketler doğrudan doğruya ve çok hızlı olarak tüm bankacılık işlemlerinin bilgisayarlara bağlanması ve telekomünikasyon hizmetleri sayesinde (para piyasası kesintisiz ve kontrolsüz olarak işlemektedir) harcanabilir fonları ile bu pazarlarda oynayabilir, borçlarını yönetebilir ve plasmanlarını, arbitraj işlemini kesintisiz sürdüren büyük finansal pazarlarda değiştirebilir hale geldiler. Bu, sürekli geliştirilen yeni "finansal ürünler" tarafından birbirine eklemlenen finansal ve parasal pazarların dünya ölçeğine ulaşması ile sonuçlandı (tüm işlemler derhal uluslararasılaşmaktadır). "Finansal yeniliklerin" meyveleri olan bu ürünler ki bunlar borçlanmanın, uygulanan

³³ George Soros, *Soros Sorosu Anlatıyor*, çev. Gülden Şen, İstanbul: Sabah Kitapçılık, 1995, s. 131.

stratejilerin ve sermaye çatışmasının yarattığı durumun sonuçlarıdır döviz kuru ve faiz oranındaki kararsızlıklara sürekli olarak adapte oldular ve spekülasyonu beslediler³⁴.

Değişken faiz oranlı tahviller şeklinde yenilenmiş klasik sepetlerin dışında veya uluslararası senet ihracı kolaylıkları dışında ve ayrıca *swapların* (finansal ürünlerin mübadelesi) dışında her türlü kısa ve orta vadeli alacak ve borç kırdırılabilir, "senet" haline gelebilir (*security*):

Kasa ihtiyaçları ve fazlalıkları, hatta kambiyo pozisyon değişiklikleri dahil olmak üzere bir "senetleştirme" söz konusudur (banker sertifikaları ve hazine bonoları aracılığıyla). Çok hızlı tepki gösterme yeteneğine sahip bu pazarda faiz oranları, borsa endeksi ve para üzerine bir çok oyun oynama olanağı vardır, bunlar özellikle finansal araç pazarının yaratılmasına yöneliktirler.

Uluslararası finansın bu artan hareketi ve diğer ekonomik faaliyetlere oranla daha özerk olması, parasal ve finansal sistemin düzensiz olduğu ölçüde (Bretton Woods sisteminin toptan terk edilmesi, düzenleyici kurumlarda kitlesel bir bozulma) temel bir kararsızlık faktörü oluşturur (borçlanmayla bağlantılı olarak). Ya da, bu sistem Batı dünyasının merkezine yerleşmiş olan ekonominin davranışları ile sürekli olarak beslenir. Reagan'ın bütçe politikasının sonucu olarak Amerikan bütçesinin dev açığı (kamu harcamaları kısılmaksızın bütçenin daraltılması)'ABD'nin dış borçlarının artmasına (1988'de Üçüncü Dünya ülkelerinin toplam borçları 1000 milyar dolar iken ABD'ninki 600 milyar dolardı) ve dış tasarrufların yerli tasarrufların yerini almasına neden oldu. (Bu süreç, *uluslararası parayı [dolar] basan ülke* olan ABD' nin kendi öz parası ile borç alması ve bunun diğer ülkelerde olduğunun tersine ABD'nin ödemeler dengesini bozucu bir etkisi olmaması nedeniyle sadece ABD'de işleyebilir³⁵.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra yetmişli yılların başına kadar uluslararası parasal sistemin, Batı ekonomilerinde daha önce görülmemiş bir genişlemeye

³⁴ Rosier, a.g.e., s. 108.

³⁵ A.g.e., s.s. 110-111.

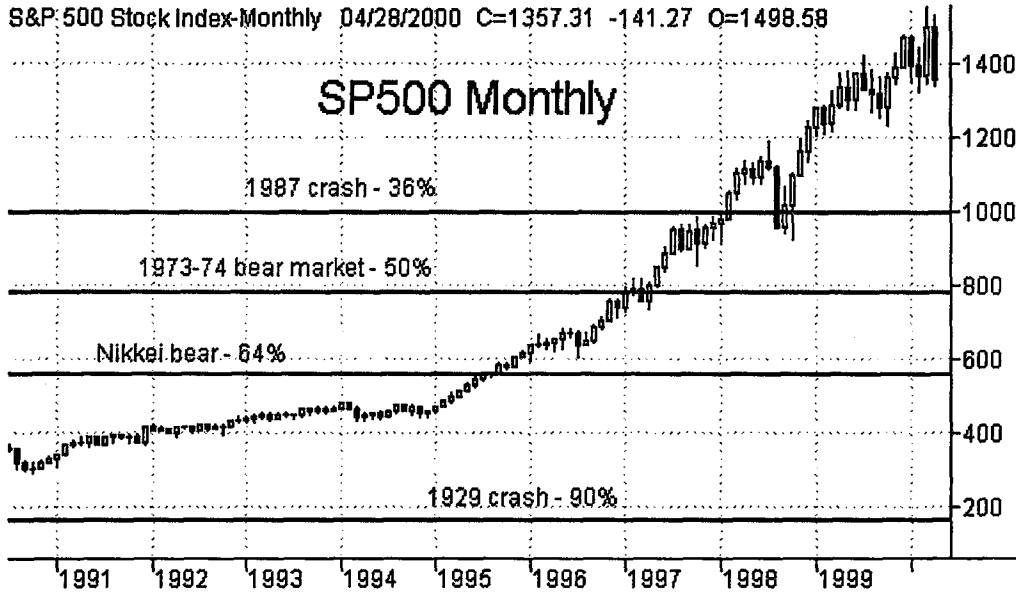
katkıda bulunarak oldukça etkin bir biçimde çalışması gibi, gevşemesi de bugün bunalımı beraberinde getirdi ve güçlendirdi. Genellikle parasal ,sistemin beklenen özelliği; kararlılık göstermesi (görelî) ya da en azından ekonomik stratejilerin uyarlanabilmeleri için bu sistemin gelişmesi ile ilgili öngörülerde bulunulmasına olanak veren bilgilerin elde edilebilmesidir; Halbuki, günümüzün uluslararası finansal sisteminin özelliği, tam tersine, her türlü para fiyatları (döviz kuru, faiz oranı) da güçlü, sık rastlanan ve öngörülemeyen çalkantıların varlığıdır. Bu nedenle, uluslararası finansal sistemin gelişmesi sanayi yatırımlarının getirisinde bir gerileme ile açıklanabilse bile, üretken yatırımların azalması ve spekülâtif eğilimlerinin artması, tersine, uluslararası para sistemindeki gelişme ile açıklanabilir: Şirketlerin karlarının önemli bir kısmı bugün artık finansal karlardır...Kısacası, batı ekonomisinin bugün bir *ikilem* karşısında olduğu kabul edilebilir;

- ya *lider* ülkeler, tüm kontrolden çıkan ve sonunda çökme riski taşıyan parasal ve finansal sistemi yeniden ele geçirip yoğun reformlar (anahtar dövizlerin kurlarını belirlemek ve faiz oranına bir tavan koymak gibi) uygulamaya yönelecek;

- ya da hiçbir kontrol türü uygulanmayacak, o zaman da önümüzde bir kriz, bir "büyük kriz" olasılığı olacaktır. Kimsenin bu dramatik sonuçtan bir çıkarı yoktur.

Tablo 3

S&P 500 Endeksi ve Büyük Krizler



Kaynak: <http://www.lowrisk.com>., 20.04.2000.

Nitekim Büyük Kriz'den sonra da bir çok kriz birbirini izlemiş ve en son olarak uzak doğuda patlak veren Asya Krizi -batılı ülkelerin iyi ekonomik durumlarına rağmen- tüm dünyaya yayılmış, kimi ülkeleri hafif ancak bazılarını da derinden etkilemiştir. Batılı otoriteler tarafından birçok önlem alınmasına karşın bu etkileşime engel olunamamıştır. Aynı şekilde bu son krizden ülkemiz de etkilenmiştir. Asya krizi ekonomideki belirsizlik ortamını yoğunlaştırmıştır³⁶. Küresel krizin etkileri ekonomiyi derinden etkilemiş, örneğin Ege Bölgesi'nde 400'den fazla işletme faaliyetini sona erdirmiştir³⁷.

Tarihsel sürecin kısa analizi bizlere -maalesef- önümüzdeki yıllarda da ekonomik krizler yaşanacağını, ve her krizin küreselleşme doğrultusunda etkilerinin daha derin ve uzun olacağı yönünde ipuçları vermektedir. Gelişmiş ülke hükümetlerinin dahi -henüz- bu süreci sönmümlendiremediği bu "küçük küresel dünya"da en kuvvetli küresel şirketler dahi bu etkileşimle karşı karşıyadır. Ve bu süreç karşısında fazla bir şey yapamamaktadırlar. Bu ortamda faaliyet göstermek zorunda olan işletmelere düşen görev ise işletme bazında gerekli tedbirleri almak, yeni bir krize hazırlıklı girmek olacaktır.

³⁶ Mustafa Çapar, *Ekonomik Forum*, Haberler, Mayıs 1998, s.8.

³⁷ Ege Bölgesi Sanayi Odası, *Ekonomik Forum*, Haberler, Aralık 1998, s.7.

5. KÜRESEL EKONOMİK BAĞIMLILIK

Son elli yıl içinde küresel ekonomik yönetimin yapısı genişlemiş, onarılmış, çok büyük teknolojik, ekonomik ve siyasal değişimler karşısında uyumlandırılmıştır. İstikrar, piyasaların serbestliğiyle, kamu yararlarının sağlanması arasında ustalıkla bir dengeyi gerektirir.

Bugün uluslararası toplumun karşısında, ekonomik yönetimle ilgili çok büyük zorluklar bulunmakta, bu zorluklar, ekonomilerle sivil toplumun giderek artan karşılıklı bağımlılığından, dünyanın çoğu yerinde sürüp giden yoksulluktan ve kullanılmayan insan potansiyeliyle ona bağlı çevre tehditlerinden, dolayısıyla gezegenin bekasına yöneliktir.

5.1. Artan Karşılıklı Bağımlılık

Dünya bir yandan ekonomik bakımdan çok daha entegre bir duruma gelirken, sistemi istikrarlı, sürdürülebilir biçimde yönetecek mekanizmaların daha geride kaldığını gözlemlemekteyiz³⁸. Bugünün çok daha yüksek düzeydeki ekonomik entegrasyonu ve ondan doğan karşılıklı bağımlılığı biraz da iletişimin ilerlemesinden kaynaklanmaktadır. Savaş sonrasında küresel yönetim sistemi düşünülür, görüşülürken, televizyon, bilgisayar ve uluslararası telefon sistemi daha yeni yeni ortaya çıkmaktaydı.

İş yönetimi, üretim yöntemleri, zevkler ve hayat tarzları, bu arada tanınmayacak kadar değişti. Günümüzde multimedya iletişimde ve enformasyon işlemede görülen ilerlemeler, mesafelerin kısılmasına ve değişimin hızlanmasına daha da çok katkıda bulunacaktır. Bu karşılıklı bağlantıların dikkate değer bir göstergesi de, İnternet gibi bilgisayar ağlarının korkunç bir hızla yayılması ve şu anda milyonlarca kullanıcıya anında iletişimin kapılarını açmasıdır.

Teknolojinin yarattığı imkanlar, ekonomik uzmanlaşma ve büyümenin aksamaz mantığı nedeniyle daha da devleşmektedir. Ticaret sürekli olarak, küresel çıktılardan daha hızlı büyümüştür. Sermaye akımları ondan bile hızlı

³⁸ Küresel Yönetim Komisyonu Raporu, *Küresel Komşuluk*, İstanbul: Türkiye Çevre Vakfı Yayını, 1996, s.119.

büyümüştür. Son on yıl içinde yabancı yatırımlar, dünya ticaretinin dört katı bir hızla büyümektedir. Bazı sanayilerde, örneğin otomobil, elektronik, enformasyon işleme gibi dallarda, üretim öyle küreselleşmiştir ki, artık milliyetleri anlamlı bir şekilde görebilmek mümkün değildir. Bir örnek vermek gerekirse; The Ford Motor Company, eskiden bir kaç ülkede yerel pazarlara hizmet veren kardeş şirketleri olan bir Amerikan şirketi görünümündeyken, bugün her bölgedeki ayrı şirketleriyle entegre bir operasyon haline gelmiş, Avrupa'daki şirketi Tek Pazar'a hizmet vermekte, eşgüdüm operasyonları sonucu bir de "dünya otomobili" üretmektedir.

Son yıllarda, sigorta şirketleri, emekli sandıkları, vakıflar gibi kurumsal yatırımcıların portföy yatırımları "yeni ortaya çıkan piyasalarda" gerçek bir patlama göstermiş, sermaye piyasaları da gerçek anlamda küresel erişime açılmıştır. İnsanlar belli başlı dövizlerle, günün yirmi dört saatinde yatırımlarını yapabilmekte ve bunu yaparken giderek artan çeşitlilikte malî araçları kullanabilmektedirler. Finans alanında, ulusal sınırların pek az önemi kalmıştır. "Coğrafya" dediğimiz kavramın artık sonu gelmektedir.

Gerek toplumlar ve gerekse bireyler için, inanılmaz büyüklükte ilerleme fırsatları yaratılmaktadır. Ama beri yandan, dengesizlikler ve riskler de vardır.

Ekonomiler daha bağımsız hale geldikçe, katlanarak büyüyen yalnız servet yaratma fırsatı değil, aynı zamanda, borsaların istikrar kaybının ülkeden ülkeye yayılması fırsatıdır. Uluslararası işbirliği bu şokların bazılarını engellemiş ya da azaltmış (örneğin 1987'deki borsa şokunda girişilen eylem), ama bazen de (1980'lerin borç krizi gibi) daha hız kazandırmış, hem ekonomik zararlara hem de sosyal yaralara yol açmıştır. Geleceğin küresel şoklarını önceden kestirmenin ya da bunlara hızlı tepki göstermenin tatmin edici bir mekanizması yoktur. İstikrarı bozucu şoklara karşı en önemli rolü oynaması gereken Uluslararası Para Fonu (IMF) da sınırlı kaynakların baskısı altındadır.

Geleceğin istikrarı için hem ulusal hem de uluslararası düzeyde, piyasaların serbestliğiyle halkın yararı arasında dikkatle hesaplanmış bir dengenin tutturulması gerekmektedir. Mali piyasaların da, diğer piyasaların da

küreselleşme hızı günümüzde, hükümetlerin gerekli kurallar çerçevesini ve işbirliği düzenlemelerini koyarak istikrarı garantiye alma, tekellerin ve diğer piyasa çöküşlerinin istismarını önleyebilme hızını aşmaktadır. Küresel bir ekonominin içinde bu tür çöküşler karşısında ulusal çözümlere gitmek, yeterlilikten çok uzaktır.

Bununla birlikte, karşılıklı bağımlı bir dünyada kamu politikası gereklerini yerine getirmek için şart olan küresel yönetim henüz gelişmemiştir. Örneğin, Ticaret ve Gümrük Tarifeleri Genel Anlaşması (GATT)'nın çok taraflı ticaret rejimi henüz hizmetlere ve enformasyona dayalı sanayilerin yarattığı sınır aşan akışları bir anlaşma kapsamına alabilmek için görüşmelere daha yeni başlamaktadır, oysa bu olgular on yıldan beri sık yaşanan ve çok dikkati çeken şeylerdir. Avrupa Birliği'nde olduğu gibi, yerel düzeyde yönetim için yeni yapılar geliştirme yolunda büyük çabalar harcanmaktadır, ama bu bile Avrupa Para Sisteminin büyük çaptaki sermaye hareketleri yüzünden istikrardan ciddi biçimde uzaklaşmasını engelleyememiştir.

Bir başka kaygı sebebi de, piyasaların entegrasyonunun her zaman uyumlu bir şekilde gerçekleşmemesidir. Farklı kanunlar, vergiler, sosyal refah düzeyleri, bürokratik karar verme mekanizmaları, şirket yönetimleri, iş kanunları ve diğer unsurlar, firmaların diğer ülke firmalarıyla ticarete ve yatırımda nasıl rekabet edebileceğini etkilemektedir. Yaygın biçimde kabul edilmiş iyi ve açık seçik kurallar olmadıkça, ya haksızlığa uğrama duygularından ya da durumu kavrayamamaktan ötürü "sistem sürtüşmesi" doğmaktadır.

Giderek artan ekonomik bağımlılıklar, peşinden serbest ticaretin iyi etkilerini getirdiği gibi kötü etkilerini de getirmektedir. Örneğin uluslararası uyuşturucu kaçakçılığı bugün, önemli sayıda ülkenin ekonomisine tahakküm etmekte, toplam değer olarak tüm gıda maddeleri ticaretini bile aşabilmektedir. Meşru ya da gayrimeşru ticaret, ister silah, ister atık tasfiyesi, ister insan dolaşımı, ister fahişelikte olsun, çok büyük küresel iş dalları haline gelmiştir. Hükümetler- ekonomik yönetimin komuta-kontrol sistemlerinin işlemediğini öğrenmişlerdir. Ama şimdi de, özellikle küresel düzeyde, etkin alternatif yönetim araçlarını geliştirmek zorundadırlar. Dünya Ticaret Teşkilatı'nın kurulması

konusunda Marakeş'te alınan karardan bu yana, en azından bu tür araçların şimdi artık geliştirilebileceği konusunda bir umut doğmuştur³⁹.

5.2. Küreselleşme ve Beraberindeki Sorunlar

Daha önce de işaret edildiği gibi, ileri düzeyde, küreselleşmiş, giderek refah düzeyini arttıran bir dünya, şu anda, marjinal durumdaki bir küresel alt sınıfla bir arada varlığını sürdürmektedir

İnsanlar daha iyi bir iletişim sayesinde, yoksulluk denen küresel sorunun hala sürüp gitmekte olduğunun daha da çok farkındadırlar. Salt yoksul, gerçekten ihtiyaç içinde sayılan kişilerin sayısı Dünya Bankası tarafından 1993 yılında 1,3 milyar kişi olarak tahmin edilmişti ve herhalde hala büyümektedir. Dünyanın beşte biri, özellikle Afrika ve Latin Amerika gibi, hayat standardınının 1980'lerde geriye kaydığı yerlerde yaşamaktadır. Yoksulluğun bazı göstergeleri (1,5 milyar kişinin güvenli suya ulaşım imkanı yoktur, 2 milyar kişi güvenli sağlık koşullarından yoksundur, 1 milyar kişi okuma yazma bilmemektedir ve buna kırsal bölgelerde yaşayan kadınların yarısı dahildir.) çeyrek yüzyıl öncesine göre hiç de azalmış değildir. Asya kalkınma mucizesinden, Afrika kalkınma başarısızlığından söz etmek bir kalıp olmakla birlikte, bu bölgelerin de her birinde farklı tecrübeler yaşanmıştır.

İkinci olarak, biten soğuk savaş döneminin süren etkileri söz konusudur. Rusya ile Orta ve Doğu Avrupa'nın eski Komünist ülkeleri, tarihin en iddialı ve zor ekonomik değişimine adımlarını atmışlardır. Eğer bu süreç başarıya ulaşırsa, dünya ekonomisine çok önemli bir büyüme faktörü sağlayacaktır. Ama başarısızlığa uğrarsa, sonuçları bir felaket olacak, bu ülkelerde düzenli çalışan hükümetlerin çökmesine yol açabilecektir ki, bunların bazıları da ellerinde nükleer silah stoku bulunan ülkelerdir.

Küresel ekonomik yönetimin karşısındaki değişim nedeniyle çıkan zorluk çok büyüktür. Otuz kadar yeni ülkeyi küresel ve bölgesel kurumlara ve ticari kurallara katma ihtiyacı, uyumlanmayı destekleyecek ve özel sermaye akımını

³⁹ A.g.e. s.121.

çok sorunlu, farklı koşullar altında kolaylaştıracak ek resmi sermaye ihtiyacı, çok büyük ve sofistike silah sanayilerini sökerken oralarda çalışan milyonlarca insanın yaşamlarını destekleme ihtiyacı; açıkça görülüyor ki, bazı kimseler çok büyük zorluklar içindedir. Ama Doğu Avrupa'dan olsun, daha az oranda bile olsa Rusya'dan olsun, özel sektörün eskiden işveren olan kamu sektörünün yerini alacak biçimde büyümekte olduğunun işaretleri gelmektedir.

Büyük etkiler yaratan bir faktör de, soğuk savaş fikirlerinin sona ermiş olmasıdır. Birbirine karşıt ideolojik sistemlerin kutuplaşmış ve verimsiz çatışması yerine, ortaya ekonomik politika sorunlarıyla ilgili çok daha ileri derecede bir uzlaşma çıkmıştır. Kamu sektörüyle özel sektörün rolleri konusunda hala bazı anlaşmazlık noktaları bulunması kaçınılmazdır. Ama pek çok ülke, karlı bir özel sektörün enerjisinden dengeli bir biçimde yararlanma ihtiyacı, küresel pazarlar, rekabet,' devletin gücünü güvenlik sağlamak için kullanmak, rekabet ortamını bir çerçeveye düzenlemek, iyi bir çevre, bir eşitlik ve sosyal kaynaşma duygusu gibi konular üzerinde görüş birliğine varabilmektedirler. Bu dengeyi geçmişte çok yanlış kurmaya çalışmış olma tecrübesi de şimdiki gelişmeleri kolaylaştırabilecektir.

Sanayileşmiş ülkelerde bir değişim daha olmaktadır. Bu ülkeler kolektif olarak yavaşlamaktadır ve bunun nedeni de yalnızca şu andaki ekonomik durgunluk değildir. Çeşitli faktörler devreye girmiş bulunmaktadır. Bunlar arasında, nüfusun yaşlanması, hizmetlere dayalı bir sanayi sonrası toplumuna uyum sağlama gibi şeyler de sayılabilir. Bu trendlerin gelişmekte olan ülkelere iyi ve kötü yansımaları söz konusudur. Olumlular arasında, nadir kaynaklar konusunda, özellikle yatırım için gereken sermaye konusunda daha az rekabet olacağı görülebilir. Ama buna karşılık, zengin ülkelerdeki düşük büyüme, gelişmekte olan ülkelerin ihraç edeceği ürünlere daha zayıf bir talep anlamına gelmektedir.

Sanayileşmiş ülkelerin pek çoğundaki işsizlik krizi ve onunla ilgili, artan yoksulluk ve sosyal yoksunluk gibi kötülükler, belki de yeni rekabet kaynaklarına hızlı uyum sağlamaya o kadar hevesli olmayan bir siyasal iklim yaratabilir. "Ucuz" ithal ürünlerle göçmen işçiler de ülkelerdeki işsizliğin suçlusu olarak

gösterilmektedir.

Küreselleşme yarattığı sayısız fırsatların yanı sıra görüldüğü gibi beraberinde bir çok sorunu da getirmekte ve beslemektedir. Teknolojinin – özellikle iletişim teknolojisi- geldiği son nokta insanoğluna tüm gezegen üzerinde en detaylı bir şekilde bilgi akışını sağladı. Artık dünya “sanal” bir ekonomiye dönmekte, bir bakıma da “ipin ucu kaçmış” bulunmaktadır. Bu sanal ve olabildiğince gerçek ortamda işletmeleri (ve hatta devletleri) bekleyen “ölüm vadileri” tüm gezegeni sarmıştır⁴⁰. Bu ortamda işletmelerin önlerini görmeleri oldukça zorlaşmıştır. Atılacak her adımda dikkat gereklidir.

6. KRİZ YÖNETİMİ

Bu kaygan zemin üstünde faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmeler risk ve kar oranlarını dikkatle belirlemeli, faaliyetlerine krizlere hazırlıklı olarak devam etmelidirler. İşletmelerin çevreye uyum yeteneği esnek olmalı ve değişim süreklilik arz etmelidir. Bir şirketi dönüştürmenin en etkili yolu açık bir biçimde ifade edilmiş sonuçla tutarlı, azar azar artan bir dizi değişimdir.

Stratejik yönetimde belirlenen fırsat ve tehlikeler ışığında geleceğe bakılır, gelecek tahmin edilir, gelecekte bugüne dönülüp, gelecek için bugünden neler yapılacağına çalışılır⁴¹. Günümüzde küçük, orta, büyük tüm ölçekteki işletmelerin geleceğe yönelik hedefleri olduğundan, değişimi etkilemeleri ve konuya bütün olarak yaklaşmayı kapsayan stratejik yönetime yönelik işlevlerin, üst yönetimce görülmesi zorunluluktur. Küçük ve basit bir yerel şirket bile, uluslararası düşünmeyi ve işlem yapmayı öğrenmek zorundadır⁴². Dünya ekonomisinde yer alan şirketler, oldukça farklı bir tutum izlemeyi öğrenmek zorunda kalacaklardır. Kriz yönetimi ise şu öğeleri içermelidir⁴³;

*kriz oluşmasından sakınmak,

⁴⁰ Andrew S. Grove, *Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır*, Çev. Özlem Dinçkal, Ferma Lekesizalm, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997, s. 183.

⁴¹ Ali Akdemir, *Global Normlu İşletme Yönetimi*, Kütahya, 1996, s. 66.

⁴² Peter F. Drucker, *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*, çev. Bülent Toksöz, İstanbul; İnkılap Yayıncılık, 1998, s. 123.

⁴³ Uriel Rosenthal and Bert Pijenburg, *Crisis Management and Decision Making*, Netherlands: 1991. s.3.

- *kriz oluşturacak etkenlere karşı etkili önlemler almak,
- *oluşmuş bir krize etkili tepkiler vermek,
- *kriz sonrası kurtuluş ve rehabilitasyon için kaynak planlaması yapmak.

6.1. Kriz Yönetiminin İlkeleri

Kriz sürecinde yönetime etkinlik sağlayacak temel taşları olarak zamanlama, hedefin (doğru) belirlenmesi, ve bu süreç içerisinde açık olma ilkesi önem kazanmaktadır.

6.1.1. Zamanlama

İşletmeler yaşayabilmek için iç ve özellikle dış çevresini iyi kontrol etmeli mümkün olduğunca uzağı hedefleyen bir vizyona sahip olmalıdır. Bu vizyon doğrultusunda işletme geleceğe ait rotasını belirlemeli ve bu yönde hızlı, etkili ve zamanında kararlar almalıdır. Alınacak kararlar stratejik önlemler olarak krize karşı koymalıdır. Stratejik önlemler, özellikle başka bir alana aktarmayı kapsayan önlemler, bayrak yarışındaki koşucuların hareketlerine benzer. Koşucular bayrağı doğru zamanda diğer koşucuya geçirmek zorundadırlar; biraz geç kalmak ya da biraz erken vermek takımı yavaşlatacaktır. Etkili Bir Kriz Yönetiminde dikkat edilmesi gereken konuların başında, krizin oluşmasından önce yapılması gerekli ön hazırlıkların tamamlanması gelir⁴⁴.

Kaynakların eskiden yeniye transferinin zamanlaması, zihindeki denge unsuruyla yapılmalıdır⁴⁵. Kaynakları eski işten, görevden ya da üründen çok erken çekerseniz, arkanızda sadece yüzde 80'i bitmiş bir görev bırakabilirsiniz. Oysa biraz daha fazla çabayla eksiksiz bir fayda sağlayabilirdiniz. Diğer taraftan, eski işe çok uzun süre sapsanız, yeni bir iş fırsatı ele geçirme, yeni ürün alanına ivme kazandırma, şeylerin yeni düzenine uyum sağlama fırsatı yitip gidebilir. İki arasında en iyi uzlaşımı sağlayan bir dönem vardır. Eski işe yeterince yatırım yaptığınızda, kaynaklarınızı yeni hedef alanına aktarırken, bu geçiş dönemini atlamanızda size yardımcı olacak ivmeyi sağlayacaktır. Bu zamanlama ikilemi aşağıda gösterilmektedir.

⁴⁴ Sadun Emrealp, *Belediyelerde Kriz Yönetimi*, İstanbul: Kent Basımevi, s.19.

Zaman ne zaman doğrudur? Varolan stratejinizin ivmesi hala olumluyseniz, işiniz hala büyüyor, müşteri ve tamamlayıcılarınız hala sizin hakkınızda iyi şeyler düşünüyor, ama yine de ekranınızda onların önemini en alt düzeyde de olsa araştırmayı göze alacak kadar görüntü belirmişken doğrudur. Araştırmanız bunların gerçek ve kazançlı şeyler olduğunu onaylıyorsa, daha çok kaynak aktarın.

Tablo 4

Kaynak Aktarma İkilemi

<p>ZAMANSIZ KAYNAK AKTARMA: Önceki iş Tamamlanmamış</p>	<p>DOĞRU ZAMANLAMA: Varolan stratejinin ivmesi i hala uygundur; ama yeni tehdit veya fırsat da Gündeme gelmiştir.</p>	<p>GEÇ KAYNAK AKTARMA Dönüşüm fırsatı kaçırılmıştır; gerileme kaçınılmaz olabilir.</p>
---	---	--

Kaynak: Andrew S. Grove, *Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır*, Çev. Özlem Dinçkal, Ferma Lekesizalın, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997, s. 164.

Siz neredeyse her zaman çok uzun süre bekleme eğiliminde olursunuz. Ancak erken davranmanın sonuçları, geç kalmaktan daha az zararlıdır. Eğer çok erken harekete geçerseniz, tabii önceki işinizin ivmesi hala sağlıklı durumda olabilir. O halde yanlış bir adım atsanız bile, gidişi düzeltebilecek bir konumda olursunuz. Örneğin, başka alanlara atamış olduğunuz insanları eski işlerine geri bile çekebilirsiniz. Bu insanlar, bildikleri görevlerden geldikleri için parçaları kısa zamanda toparlayıp tekrar yerine yerleştireceklerdir. Ancak yönetimin eğilimi genellikle eskiye saplanıp kalmaktır, dolayısıyla stratejik önlemleri almakta daha ziyade geç kalır. Bunun riski, eğer geç kaldıysanız, geri dönüşü olmayan bir çöküş içine girmiş olmanızdır⁴⁶.

⁴⁵Grove, a.g.e., s. 164.

⁴⁶Grove, a.g.e., s. 169.

Basit bir dille söylersek, değişim zamanlarında, yöneticiler hemen her zaman hangi yöne gitmeleri gerektiğini bilir, ama genellikle çok geç harekete geçer ve az yol alırlar. Bu eğilimi düzeltin: Hareketlerinizin hızını ilerletin ve kapsamını artırın. Doğruya daha yakın olduğunuzu göreceksiniz.

Harekete geçmenin en iyi zamanı şirketten şirkete göre değişir. Bazı şirketler asıl güçlerinin çabuk tepki verme ve hızla uygulama olduğunu bilirler. Böyle şirketler teknolojik olanakların ya da piyasaya kabul edilmenin sınırlarını başkalarının denemesini bekler ve onları izlemeye başlar, yakalar ve geçerler.

Erken davranan olmak farklı riskleri beraberinde getirir. Erken davranan bir şirketin karşılaşacağı en büyük tehlike, bir işareti kuru gürültüden ayırt etmede güçlük çekmek ve aslında dönüş noktası olmayan bir şeye tepki vermektir. Dahası, bu tepkisinde haklı olsa bile, kendi piyasasının önünde olacak ve "ilk olma"nın tehlikelerine yakalanma riski doğacaktır.

Ancak bu tehlikeleri saf dışı bırakmak büyük ödüller kazanma olanağı getirir: Erken davrananlar endüstrinin yapısını etkileme ve oyunun diğerleri tarafından nasıl oynanacağını belirleme potansiyeline sahip şirketlerdir. Ancak böyle bir stratejiyle gelecek için rekabet etme ve kaderinizi kendi yararınız yönüne çevirme ümidi taşıyabilirsiniz.

6.1.2. Tek Bir Hedef

Stratejik dönüşüm zamanlarında sık sık akla gelen bir soru da, her şeyinizi tek bir stratejik hedefe odaklanmış bir yaklaşımı mı benimsemiş, yoksa muhtemel zararlara karşı tedbir mi almanız gerektiğidir. Tek bir stratejik amaç güderken, özellikle saldırgan ve o işte çok iyi olan rakiplerin karşısında iyi iş çıkarmak, organizasyonunuzdaki her enerji birimini kullanmanızı gerektirir.

Bunun çeşitli nedenleri vardır. İlk neden, açık ve yalın bir stratejik yön olmaksızın organizasyonunuzu ölüm vadisinden çıkarmanızın çok zor olduğudur. Ne de olsa orada olmak organizasyonunuzun enerjisini tüketmiş,

Bu dinamik diyalektik, bir zorunluluktur. Bir şirkete ölüm vadisinde kılavuzluk edecek bilgelik, pratik bir şeymiş gibi yalnızca tepedeki yönetimin kafasında bulunmaz. Eğer üst yönetim şirketin mirasının bir ürünüyse, düşünce çerçevesi eski kurallarla biçimlenmiştir. Bu yöneticiler dışarıdan geliyorsa, yeni yönün evrim geçiren inceliklerini kavrayamamaları da bir olasılıktır. Gel gelelim, kılavuzluk yalnızca orta kademedeki yönetimin yargı gücünde de yatmaz. Orta kademe yöneticiler ayrıntılı bilgi ve tecrübeye sahip olabilirler, ama deneyimleri doğaları gereği uzmanlıklarıyla sınırlıdır ve genel perspektifleri şirket çapında olmayıp, lokal bir sınırlılık taşır.

İhtiyacınız olan şey, dar bir ufka ama derin bilgiye sahip orta düzeydeki yöneticiler ile daha geniş perspektiflerinin bir bağlam oluşturabileceği üst düzey yöneticiler arasında dengeli bir karşılıklı etkileşim kurulmasıdır. Bu ikisi arasındaki diyalektik ilişki çoğunlukla entelektüel tartışmaların kızışmasıyla sonuçlanır. Fakat böyle tartışmalar yoluyla vadinin diğer tarafı daha erken görünür ve o yönde kararlı bir biçimde ilerlemek daha kolay hale gelir.

Kültürü olan ve bu iki evreyle uğraşabilen bir organizasyon (tartışma kaos hüküm sürer ve kararlı bir ilerleme kaos dizginlenir) güçlü, uyum sağlamayı bilen bir organizasyondur.

Böyle bir organizasyonun iki özelliği vardır:

- Müzakereyi hoş görür, hatta destekler. Bu müzakereler güçlüdür, meselelerin kökünü araştırmaya yöneliktir, kademeyi önemsemez, çeşitli eğitimlerden gelen insanları içine alır.

- Açık ve net kararlar alma ve kabul etme yeteneğine sahiptir ve organizasyonun tümü bunu destekler.

Bu özelliklere sahip organizasyonlar, stratejik dönüş noktalarına diğerlerinden daha hazırdır.

Böyle bir kültürün tanımlanması dikkat çekici derecede mantıklı olsa da, işlev göreceği ortam, özellikle bu ortama yeni girdiyeniz ve sarkacın sallanışındaki ince geçişlere alışkın değilseniz, çok kolay bir ortam değildir.

6.1.6. Dönüşümün Başarılması

Birçok şirket stratejik dönüş noktalarından geçmiştir. Bu şirketler hala yaşamakta, rekabete girmekte, hatta kazanmaya devam etmektedir. Ölüm vadilerinin tehditlerinden kurtulmuş ve bu vadilerden daha güçlü olarak ortaya çıkmışlardır. Aşağıda bu süreci aşan işletmeler örneklenmektedirler⁴⁹.

Hewlett Packard, başarısını büyük ölçüde bilgisayarlara borçlu olarak 30 milyar dolarlık bir şirket haline gelmiştir. Bu iş alanında IBM'den sonra ikinci sırayı almaktadır.

Intel, mikroişlemci merkezli bir stratejiye dayanan, dünyadaki en büyük yarı iletken üreticisi haline gelmiştir. Intel, Pentium işlemci hatası krizinden daha da güçlenerek ve müşterileriyle daha iyi uyum sağlayarak çıkmıştır.

Next hala yaşamını sürdürmekte ve bir yazılım şirketi olarak bilgisayar endüstrisine katkıda bulunmaktadır.

AT&T ile bölgesel Bell şirketleri zenginleşmiş, rekabette ayakta kalmış ve dağılmadan önce AT&T'nin sahip olduğundan kat kat fazla piyasa değeri elde etmişlerdir.

Singapur ve Seatü limanları zenginleşmektedir.

Warner Brothers sinema stüdyosu hızla büyük bir medya şirketi olmaya doğru ilerlemektedir.

⁴⁹ . A.g.e., s. 190-191.

Ölüm vadisinin diğer tarafı, geçişten önce gözünde canlandırması zor olan yeni bir endüstri düzenini temsil etmektedir. Yönetimin onunla karşılaşmadan önce kafasında bu ortama ait bir harita yoktur. Stratejik dönüş noktasını aşmak, kargaşa, deneysellik ve kaostan oluşan ve sonuna kadar dayanılması gereken bir dönem yaşamayı gerektirir. Bu dönemi, başlangıçta belirsiz bir hedefe doğru giden yeni bir yön izleme kararlılığı dönemi izler. Söylentileri dinlemeyi, müzakereleri kasıtlı olarak desteklemeyi ve ilk başta deneyerek, daha sonra ise her tekrarlama da daha açık bir dille ifade ederek yeni yönü ortaya koymayı gerektirir. Kayıpları ve kişisel dönüşümleri göze almayı gerektirir; herkesin bu zor dönemi atlatamayacağını, atatabilenlerin ise artık aynı kalmayacağını kabullenmeyi gerektirir.

Hiç kuşkusuz, stratejik dönüş noktasının temsil ettiği ölüm vadisinden geçmek, bir organizasyonun dayanması gereken en yıldırıcı ödevlerdendir.

6.1.7. Yönetim Hataları ve Öneriler

Yönetim, başarıları kendisine, başarısızlıkları da işçilere mal etmeye devam ettiği sürece, imalat ve hizmet endüstrilerinde düşük üretkenliğe karşı kesin bir çare bulunması beklenemez.

Büyük Japon şirketleri insan kaynaklarını, en çok yenilenebilecek kaynaklar olarak görür. Elemanların ve müdürlerin işe alınması, beceri kazandırılması ve terfi ettirilmesi bütün şirketin sorumluluğudur. Üst düzey yöneticiler bile, astını işten attırma tehdidi savurmaz, ima bile etmez. Bunun yerine, firmanın herkesçe paylaşılan hedeflerine, iş tatmini ve kendini ispatlayabilmek gibi insan ihtiyaçlarının doyumlanması yoluyla ulaşılmasını desteklemek yönetimin işidir.

Yönetimde kültürel bir devrim olmazsa, kalite kontrol çemberleri istenen sonuçları vermez. Kimse de işçiler için iş güvenliğinin, yüksek üretkenliği ve ürün kalitesini ortaya çıkarmaya yeteceğini garantileyemez. Ama yönetim, işçilerin bireysel refahıyla ilgilenmediği sürece, elemanların şirket üretkenliği ve ürün kalitesiyle ilgilenmesini sağlamak imkansız olur. İş güvenliği garanti olunca

yönetimin işi çok daha kolaylaşır.

Herkesin, yaşam standartlarının sürekli yükselmesini beklediği bir devirde yaşıyoruz. Bazen biraz aritmetik, insanın net düşünmesini kolaylaştırıyor. Sürekli artan bir yiyecek, giyecek, konut, ulaşım ve diğer hizmet arzı yaratan dünya nimetlerinin sürekli artan arzı nereden geliyor? Ürünlerimiz burada ve dışarıda rakipleriyle yarışabilir hale gelmeden, önemli herhangi bir ekonomik düzelmeyi nasıl olacağını anlamak zor.

Birisi eğer kendi ürün ve hizmetlerini satamıyorsa, başka insanların ürünlerini nasıl satın alabilir? Tek olası yanıt, daha iyi tasarım, daha iyi kalite ve daha çok üretkenlikte yatıyor.

Ancak daha iyi yönetim, gerekli iyileşmeyi sağlayabilir. Yönetim için büyük sorun, herhangi bir değişiklik yapmanın zorluğu olabilir. Bu zorluk gerçekte felç edici bile olabilir.

6.1.8. Hayatta Kalmanın Kuralı

Kim hayatta kalacak? Kalite, üretkenlik ve hizmet için amaç tutarlılığını benimseyen ve bunun peşinden akıllı ve sabırlı bir şekilde giden şirketlerin hayatta kalma şansı var. Tabii pazarı olan ürün ve hizmetler sunmaları gerekir. Charles Darwin'in, en iyi olan hayatta kalır, iyi olmayanlar kalmaz yasası, doğal seleksiyonda olduğu kadar serbest girişimde de geçerlidir. Katı ve acımasız bir yasadır bu. Aslında sorun kendi kendine çözülecek. Hayatta kalanlar yalnızca, kalite, üretkenlik ve hizmet için amaç tutarlılığına sahip şirketler olacak⁵⁰.

6.2. Krizden Çıkış Stratejileri

Küreselleşmenin geri dönüşü olmayan gelişim sürecinde işletmeler ortama uyum sağlamak için sürekli bir dönüşüm içerisinde olmak durumundadırlar. Bu

⁵⁰ A.g.e. s. 191.

dönüşümün başarılammaması işletmeler için entropi kuralının çalışması anlamını taşımaktadır. Bu aşamanın önlenmesi için işletmeler şu eğilimleri benimsemektedirler.

6.2.1. İşletmeler Arası Birleşmeler

İşletmeler arası birleşmeler, küreselleşme süreci içinde dünya ekonomisiyle bütünleşmenin yollarından biridir. Ölçek ekonomilerinin geçerli olduğu sektörlerde üretimi, artırmayı ve yerel avantajları kullanarak maliyetleri düşürmeyi hedefler⁵¹.

Hızı durmadan artan birleşme eğiliminin genel sebeplerinden birisi, sermayenin gelişmiş ülkelerde toplanmasıdır. Küresel bir işletme oluşturabilmenin ve dünya pazarından pay alabilmenin mali yükünün altından ancak gelişmiş ülkelerin sermayesi kalkabilir. Orta ölçekli, hatta küçük işletmelerin dünya ekonomisinde rekabet edebilmeleri için, piyasalarda gittikçe artan kuvvetli bir varlığa sahip olmaları gerekmektedir. Bu gibi çıkar birleşmeleri sadece küçük ve orta ölçekli işletmelere özgü de değildir. Örneğin, dünyanın en büyük şirketlerinden ikisi olan GM ve Toyota böyle bir ortaklık içindedir

Birleşme doğrultusundaki eğilimlerin arkasındaki bir başka itici güç, teknoloji ve pazarların konumudur. Büyük bir işletmenin bile, ihtiyacı olan teknolojinin tamamını, hatta sadece önemli bir kısmını, kendi araştırma geliştirme çalışmalarıyla temin etmesi imkanı artık kalmamıştır. Teknolojinin hızlı gelişmesi karşısında, bu düzeylerde para kazanmadan bir araştırma bütçesini desteklemeye yetecek kadar kaynak ayırmak mümkün değildir. Bir başka deyişle, teknoloji ne kadar hızlı gelişirse, bu gibi birleşme ve ittifaklara duyulan ihtiyaç o kadar artacaktır

6.2.2. Küresel Rekabet

Uluslararası (supranational) rekabet yapısına ulaşma sürecinde genel

olarak üç aşamadan söz edilebilir. İlki, 1950-1960 yılları arasındaki GATT çerçevesinde gelişen dünya ticaretindeki hızlı artış dönemidir. İkincisi, sermaye piyasalarının bütünleşmesi ve sermaye hareketlerinin artması sonucunu doğuran 1970-1980 devresidir. 1980'li yıllarda başlayan üçüncü dönemde, yabancı sermayenin doğrudan yatırımlarında ve işletmelerarası birleşmelerde hızlı bir artış gözlenmektedir.

Küreselleşme sürecinde bir "işletmelerarası birleşme ve ortaklık eğilimleri" devam ederken, "işletmelerarası rekabet" bir diğer eğilim olarak kendini göstermektedir. Bir yandan uluslararası anlayıştaki işletmeler ve onların bütünleşmeleri, diğer yandan ise, yine aynı işletmeler arasında küresel bir rekabet ortamı ilk bakışta bir çelişki gibi görülebilir. Ancak, gerçekte, birleşmeler ve ortaklıklar yoluyla oluşturulan işletme gruplaşmalarından ve bu grupların birbiriyle rekabet ortamından söz etmek daha doğru bir yaklaşım olabilir. Küreselleşmenin de, temelde işletmeler ve işletme gruplaşmaları arasında oluşan bir rekabet motorunun etkisiyle hareket ettiğini düşünmek mümkündür. Bu bağlamda, küreselleşme sürecinin hedefi ise, ulus devlet anlayışının üstünde, uluslararası işletme kanalları aracılığıyla zenginliklerin yeniden değerlendirildiği, üretildiği, dağıtıldığı ve tüketildiği tam rekabet ilkesine dayalı bir sistemdir.

6.2.3. İşletme Yapılarında Görülen Yeni Eğilimler

Modern işletme organizasyonunun meydana çıktığı 1920'li yıllardan bu yana, ilk defa 1990'larda daha fazla işletme yeniden yapılanmakta ve bu yapılanma oldukça radikal bir biçimde gerçekleşmektedir. Yeniden yapılanan günümüz işletmelerinin bazı eğilimleri şöyle sıralanabilir:

- İnsanlar işin bulunduğu yere getirmek yerine, işi insanların bulunduğu yere götürmek, fikirleri ve bilgiyi hızlı ve ucuza nakletmek.
- Üst düzeydeki yönetim ve meslek kademelerine yükselme fırsatı sağlamayan büro işleri ve bakım hizmetleri gibi geri hizmetler sınıfına giren

⁵¹ Yusuf Erbay, *Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerinin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri*, Ankara; İçişleri Bakanlığı Yayınları, 1996, s.s. 14-17.

faaliyetleri dışarıdan bir taşeronla yaptırmak.

- Çok çeşitli ölçekte farklı işleri yürüten bu modern işletmelerde bilgisayarlardan oldukça yoğun biçimde yararlanmak.

- Stratejik bir karar konusu haline gelen "işletme büyüklüğü" tespitini, işletmenin işlevine bağlı olarak yapmak. Ford gibi küresel bir otomobil şirketi büyük olmak zorundadır. Ancak, otomobil endüstrisinde, RollsRoyce gibi pazardaki küçük yuvalara oynayan şirketlere de yer vardır. Yıllarca dünyanın en başarılı perakende satıcısı olan Marks and Spencer, büyük bir işletme gibi değil, orta ölçekli bir işletme olarak yönetilmiştir. Yönetim ve bilginin küresel ölçüde kullanılmaya hazır olmasından ötürü, sadece büyük olmanın bir işletmeye sağladığı avantajlar ortadan kalkmış bulunmaktadır. Sadece küçük olmanın sağladığı avantajlar ise küresel hareket etme olmasa bile, küresel düşünme zaruretinden dolayı büyük çapta dengelenmiş bulunmaktadır. Bu nedenle, yönetim, işletmenin teknolojisine ve pazarlarına uygun olan büyüklük hakkında karar verme mecburiyetiyle gittikçe daha fazla karşı karşıya kalmaktadır.

Sayılan bu eğilimlerin yanı sıra işletmelerin değer yargılarında da diğer bazı değişimlere rastlanmaktadır. Yöneticiler, değişimin kendilerine yüklediği yeni rollerinde, öğretmen, eğitmen ve danışman olma konumuna gelmektedirler. Yukarıdan aşağıya yönetim biçiminin yerini, insana dönük işbirliği ve ortak grup çalışmalarının hedeflendiği bir yönetim tarzı almaktadır.

Çevresel ve küresel gelişmeler sebebiyle, yeni neslin değer yargıları ve davranış biçimleri önemli ölçüde değişmektedir ve buna paralel olarak çalışanları güdülendirmek gittikçe daha da zorlaşmaktadır. Bu nedenle, modern işletme yöneticilerinin ihtiyaç duyacakları en önemli konulardan biri, yeni gelişmelere açık ve duyarlı olmaktır.

6.2.4. Küresel Aktörler

Aktör uluslararası sahnede az ya da çok bağımsız hareket edebilme yeteneğine sahip olan örgütlenmiş yapılara verilen addır. Bütün aktörlerin ortak özelliği, çevrelerine ve sisteme etki edebilme gücüne ve daha küçük politik

birimleri yönlendirme yeteneğine sahip olmaları ve az ya da çok hepsinin, sistemli ve örgütlenmiş bir yapıya dayanmalarındır⁵².

Geleneksel uluslararası yaklaşımlar, uluslararası alanda yalnızca devletleri aktör olarak değerlendirirler. Fakat son yüzyıl, öncekilerden farklı olarak yeni bazı kavramların ön plana çıkmasına ve uluslararası sistemde devletler dışında bazı aktörlerin belirmesine şahit olmuştur. Küreselleşmenin gündeme getirdiği köklü değişimler sebebiyle, sistem artık yalnızca devletlerden ve onların arasındaki ilişkilerden oluşan bir yapı olmaktan çıkarak, güç ve etkinlikleri gittikçe artan işletmeleri, gruplaşmaları, devletlerarası örgütleri ve başka devlet dışı birimleri de kapsar hale gelmiştir. Artık, sistem, ulus devletler dışında pek çok aktörün rol oynadığı ve devletler arasında olduğu kadar, diğer aktörler arasında oluşan etkileşimin de analize katılmasını gerektiren küresel bir ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır

Küresel sistem açısından aktörler, devletlerin ötesinde, onun otorite sınırlarını zorlayan ve bağımsız faaliyetlerde bulunarak sistemin bütününe etki eden güç merkezleridir. Her devlet dışı aktörün bir veya bir kaç devletin egemenlik alanlarına ait topraklarda konumlandığı ve resmi anlamda o devletlerin kanunların ve otoritesine bağlı olduğu bir gerçektir. Fakat küresel sistemde rol oynayan ve aktör kabul edilen birimlerin hepsinin, büyük bir alanda, hatta dünya çapında etkilere sahip önemli karar merkezleri olduğu gözönüne alınırsa, devletlerin bu aktörler üzerinde ne derece etkili olacaklarını da sorgulamak gerekebilir. Sistem hala kırılıgandır, Keynes'in 1930'lar için bahsettiği şüpheleri tekrar ortaya çıkacaktır –50 yıl içinde kendini tekrarlayacak ve gerçekliği ispatlanacaktır⁵³. Çünkü büyük küresel işletmeler, banka ve örgütler çoğu zaman devletlerin üzerinde de etkileri olan ve otoriteye meydan okuyan güç odaklarıdır. Bu yüzden küresel sistemdeki birimler arası ilişkiler yalnızca devletlerarası ilişkiler olmaktan çıkmakta ve yalnızca devlet aktörünü ele alarak sağlıklı sonuçlara varmak mümkün olmamaktadır.

⁵² A.g.e. s. 17.

⁵³ John H. Makin, *The Global Debt Crisis*, Newyork: Basic Books, 1984, s 35.

Küreselleşmeyi şekillendiren devlet dışı aktörler için ülkeleri ayıran sınırların önemi yoktur. Örneğin küresel bir işletmenin hedefi, küresel karını en üst düzeye çıkaracak tarzda, dünya çapında ekonomik faaliyetleri bütünleştirip organize etmektir. Başka bir deyişle, küresel sistemin doğasında, üretim faktörlerinin dünya ölçeğinde değerlendirilerek üretim, dağıtım ve tüketime gerçekleştirilmesi; ticari ilişkilerin dünya ölçeğindeki kural ve standartlara uygun olarak yapılması ve işletme yönetimi ve organizasyonu başta olmak üzere ekonomik unsurların uluslararası bir boyutta, küresel ekonomik stratejilere göre planlanması yatar. Çünkü, ekonomik ilişkilerde belli sınırlar içinde kalmak, daha büyük pazar arayışlarındaki devlet ya da devlet dışı birimler için faaliyet, etki ve kar yönünden kısıtlayıcıdır. Küreselleşme, bu yönüyle, pazarın ve dolayısıyla dünya sistemi içinde rol oynayan aktörlerin faaliyet alanlarının genişlemesini sağlayıcı bir etken olarak da ortaya çıkar⁵⁴.

Küreselleşme sürecinin ürünü olan yeni aktörlerin en önemlilerinden birisi olan küresel işletmeler, uluslararası (transnational) sermaye merkezlerinin önemini oldukça artırmıştır. Bir diğer küresel aktör olan uluslararası bankaların kurdukları küresel sermaye ağı, devletlerin, para ve kredi politikalarını denetimde tutma çabalarını boşa çıkarmakta ve sermayenin akış yönü üzerinde de devletlerin etkisini azaltmaktadır .

Dünya piyasalarında sermaye olarak dolaşan para, devlet parasından özel sektör parası haline dönüşmektedir. Bu gelişim, dünya para ve kredi sistemi içinde devlet merkezli siyasal mekanizmaları olumsuz yönde etkilerken, uluslararası bankalar ve küresel sermaye şirketleri gittikçe etkin bir konuma gelmektedir.

6.2.5. Tasarruf Stratejileri -Retrenchment

Bazen bu stratejiler defansif stratejiler olarak da tanımlanır⁵⁵. Stratejilerin uygulaması ile performansını artırmak ve örgütü etkinleştirmek için bir takım

⁵⁴ Erbay, A.g.e. s.18.

⁵⁵ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, 2.b. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1996, ss.197-205

azaltmalara gidilir. Burada alınacak kararlar yöneticiler açısından zor olabilir. Ancak retrenchment son çare olarak başvurulmuş strateji olarak görülmelidir.

Retrenchment stratejilerinden bir tanesi "turnaround"dur. Bu da "downsizing" yapılarak gerçekleştirilir. Yöneticiler bu yol ile personel sayısını ve diğer maliyetleri azaltma yoluna giderler. Diğer bir strateji de yeniden yapılanma olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla da üretim sürecinin etkinliği artırılmaya çalışılır. Turnaround stratejisi gerek makro organizasyonlar gerekse firmalar tarafından günümüzün rekabetçi ortamında sıklıkla uygulanmaktadır. Özellikle de firmalar bu strateji ile, bir çok işi elimine ederek, fabrikalarını kapatma yoluna gitmektedir.

Retrenchment stratejisinde kullanılan bir diğer teknik de "divestiture"dir. Bu strateji ile de yöneticiler, organizasyonun bir takım bölümlerini satarak, maliyetleri azaltma, etkinliği artırmaya çalışırlar ve/veya klasik anlamda güçlü olduğu alanda bu strateji yardımı ile dönmeye çalışır.

Son olarak da "likiditasyon" yolu ile, retrenchment yapılır. Bu strateji de bütün varlıklar satılarak çalışmaların durdurulması veya iflasın deklarasyonu şeklinde ifade edilebilir.

6.2.6. Küçülme Stratejisi

Bunalım dönemlerinde yeni yatırımlara girişmek oldukça risklidir⁵⁶. Çünkü, kriz dönemleri talebin daraldığı dönemlerdir. Ekonomik kriz döneminde firmanın çözmesi gereken acil sorun hayatını devam ettirebilmektir, krizden yaşamını kaybetmeden çıkabilmektir. Karı en yüksek yapma ve hatta kar etme ikinci plandadır⁵⁷. Devam etmekte olan yatırımların tamamlanmasında yarar vardır. Ancak işletmenin ve pazarın durumuna göre, yapılmakta olan yatırımlar bile durdurulabilir. Hatta bazı işletmeler için küçülme düşünülebilir.

⁵⁶ Ali Ceylan, *Ekonomik Bunalım Dönemlerinde Yararlanılabilecek Finansal Araçlar*, Mufad tarafından düzenlelel panel, İTO-İzmit, 05.03.1999

⁵⁷ Cevat Sarıkamış, *Ekonomik Bunalım Dönemlerinde Yararlanılabilecek Finansal Araçlar*, Mufad tarafından düzenlelel panel, İTO-İzmit, 05.03.1999

Türkiye'de girişimciler yalnız büyümeyi düşünmektedir. Çok az girişimci küçülerek büyümeyi düşünmekte ve uygulamaktadır. Oysa, küçülerek büyüme de düşünülmesi gereken bir seçenektir. Günümüzde küçülerek büyümüş bir çok başarılı işletme örneği vardır.

Bu stratejide amaç likiditeye geçerek tasfiye etmekle karıştırılmamalıdır. Amaç işletmenin kendisini atıl olmaya zorlayan unsurlardan kurtulup, gerekli dönüşümü hızla gerçekleştirmesidir. Bu süreç paralelinde harcamalar da doğrusal olarak azalacağından işletmenin likidite problemleri en alt seviyeye inecektir. Sağlanan bu tasarruf hayatı idamede ya da dönüşüm uğruna kaynak yaratmada kullanılabilir.

6.2.7. Çalışma Sermayesi Yönetimine Önem Verilmesi

Bilindiği gibi işletmelerde nakit alacak, stok ve kısa vadeli borçlar çalışma sermayesi kalemlerini oluşturur⁵⁸. Bunalım dönemlerinde çalışma sermayesi kalemlerine daha fazla önem verilmelidir. Kriz dönemlerinde likit kalmak girişimcilere önemli avantajlar sağlayabilir. Öte yandan, etkin nakit yönetimi açısından nakit bütçesi ve nakit akım tablosuna önem verilmelidir. Nakit bütçeleri bu döneme özgü olarak daha kısa bir dönemi kapsamalıdır.

Kriz ortamında peşin satış yapmak, diğer dönemlere göre daha zor olabilir. Ancak, müşterilere gerekli iskontolar yapılırsa bazı müşteriler peşin alış talebinde bulunabilirler. Kriz ortamında vadeli satış yapmak, diğer dönemlere göre daha risklidir. Bu nedenle, alacak yönetimi kriz dönemlerinde normal dönemlere göre çok daha fazla önem taşır. Kriz dönemlerinde işletmelerin alacaklarını geç tahsil etme, hiç tahsil edememe ve kısmen tahsil edememe riskleri artar. Bu nedenle, müşterilerin seçimi, takibi, izlenmesi, müşterilerle ilgili bilgilerin güncelleştirilmesi konularına daha çok önem verilmelidir.

Alacaklarla ilgili riskleri azaltmanın bir yolu olarak, factoring ve forfaiting tekniklerinden daha fazla yararlanma yolları araştırılmalıdır. Böylece söz konusu

⁵⁸Ceylan, A.g.e.

olabilecek riskler factor veya forfaiter kuruluşlara devredilebilir. Küresel kriz açısından ihracatçıların ihracat factoring'ini kullanmaları doğru bir politikadır.

Alacak yönetimi açısından menkulleştirme de kullanılabilir bir finansal yöntemdir. Ülkemizde bazı büyük gruplar menkulleştirme yardımıyla diğer işletmelere göre daha ucuz fonlara daha kolay ulaşmaktadırlar.

Bilindiği gibi kriz dönemlerinde minimum stokla çalışmakta yarar vardır. Çünkü, kriz dönemlerinde paranın veya kredinin fiyatı stok değer artış fiyatının çok üzerindedir. Özellikle ülkemizde devletin aşırı iç borçlanması nedeniyle yabancı kaynağın maliyeti çok yüksektir. Ayrıca stokların paraya dönüşümünün uzun zaman aldığı ve paraya dönüşürken önemli oranda değer kaybına neden olduğunu, hatta paraya dönüştürülemediğini unutmamak gerekir.

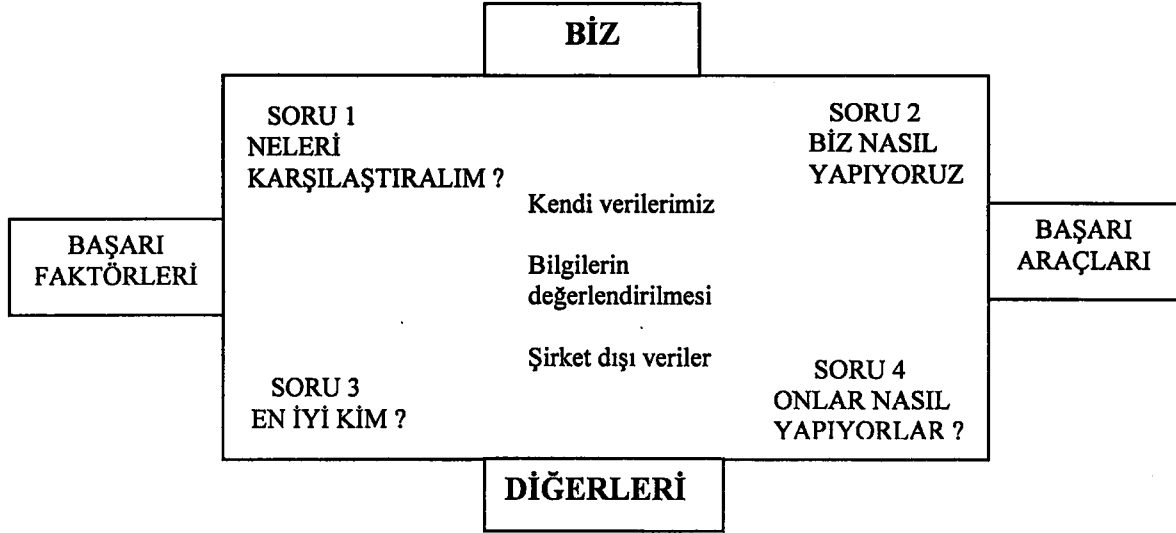
6.2.8. İşletmelerarası Karşılaştırma –Benchmarking

Benchmarking işletmelerin aktüel performanslarına yeni perspektifler kazandırabilmek için dışsal analizler yapması olarak tanımlanabilir⁵⁹. Ancak benchmarking'deki analiz bir kez söz konusu değildir. Buradaki analiz, rakiplerin durumlarını üretim, servis ve uygulamalar açısından sürekli olarak analiz edilmesidir.

Karşılaştırmanın en güzel örneğini Sun Tzu'nun düşüncesinde görebiliriz. Buna göre "eğer düşmanınızı ve kendinizi biliyorsanız yüzlerce savaştan korkmanıza hiçbir neden yoktur." Başka bir deyişle dünya klası "mükemmellik" arayışıdır.

Benchmarking'de kendi verilerimiz ve şirket dışı veriler toplanarak karşılaştırma yapılmalıdır. Bu karşılaştırmada "hissedarların kazançları, pazar payında meydana gelecek artışlar, ürün geliştirme süresi satış birimlerinin etkinliği, kendi süreçlerimiz, başarı faktörleri, belirlenen konuda en iyi uygulamanın nerede olduğu, başarılı olan kuruluşların süreçlerinin araştırılması, diğerlerinin bu işi nasıl yaptıkları, vb." unsurlar araştırılır.

Tablo 5
Benchmarking Süreci



Kaynak: Ali Akdemir, İşletme Bilimine Giriş, 2.b., Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1996, s.195.

Sonuçta uluslararası rekabetin artması, karların azalması, işletmeleri rekabet güçlerini artırma çabası içine sokmuştur. Bunlardan biri olan rekabetçi benchmarking, işletmelerin rekabet güçlerini artırmada kullandıkları önemli bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da yöneticilere fonksiyonlar arası karşılaştırma şansı vererek performansın neden farklı olduğunun tespitine olanak verir. Böylece yöneticilerin hedef belirlemesini sağlayarak "en iyiyi" yapmaya odaklaştırır.

6.2.9. Sermaye Yapısını Güçlendirme

Bir işletmenin gelecekle ilgili beklentisi olumlu ise, finansal kaldıraç nedeniyle, kredi kullanmanın ortakların beklenen getirisini arttıracacağı bilinen bir gerçektir. Bu nedenle, işletmelerin sermaye yapısı içerisinde borca önem vermeleri önerilebilir. Öte yandan, borçla iş yapmanın en önemli yararı, borç için ödenen faiz ve komisyonların vergiden düşülebilmesidir. Böylece ödenen faiz ve komisyon sonucu işletme önemli bir vergi tasarrufu sağlar.

Ancak kriz ortamında borçlanma işletme sahibinin getirisini azaltır. Çünkü, bir yandan yıl sonundaki beklenen karda azalma öte yandan yüksek faizler, yıl

⁵⁹ Akdemir, A.g.e., s. 194.

sonundaki net karda çok önemli düşmelere neden olur. Bu durum ortakların şirkete koydukları sermayeye düşen karda önemli bir düşüşe neden olur. Böylece işletmenin finansal riski de artar. Bu nedenle, kriz ortamında işletmelerin borçlarını ödemeleri ve bir an önce faiz yükünden kurtulmalarında yarar vardır. Çünkü, kriz ortamında talep daralması ve artan faiz oranları nedeniyle, kredi kullanmak çok risklidir. Borçların azaltılması veya kapatılması için, stokların veya gayri menkullerin değerlerinin altında satılması bile düşünülmelidir.

Başka bir ifadeyle, kriz dönemlerinde toplam sermaye içerisinde öz sermayenin payı artırılmalıdır. Kendi kaynaklarıyla öz sermayesini arttıramayan şirketler için, başka işletmelerle birleşme düşünülebilir.

Bununla beraber, borçlanmanın bir görünen bir de görünmeyen maliyetinin olduğu unutulmamalıdır.

Borçlanmanın görünen maliyeti, ödenen faiz oranıdır. Borçlanmanın görünmeyen maliyeti ise, ortakların risklerinin artması nedeniyle yatırımlarından daha yüksek getiri talep etmeleridir.

6.2.10. Kademe Azaltma - Sıfır Hiyerarşi

Kademe azaltma, organizasyonun en alt basamağı ile en üst basamağı arasındaki mesafeyi kısaltmak, aralarındaki kademelerin sayısını azaltmak amacını taşımaktadır. Böylece organizasyon yapısı daha basit hale gelecek ve yönetim alanı genişleyecektir. Ara basamakların mümkün olduğu kadar ortadan kalkması sonucu buradaki işler personel arasında yeniden dağıtılacak ve büyük bir olasılıkla da iş yükü artacaktır. Kademe atlamanın temel hedefi, hem işletmenin organizasyonunu yalın hale getirmek hem de karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır.

Sıfır hiyerarşi kavramı olarak daha çok bir ideali temsil etmektedir. Sıfır hiyerarşi, organizasyon yapısının hiyerarşik açıdan farklı basamaklar yerine

küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki guruplardan oluşan bir yapı olarak görülmektedir.

Yukarıdaki kavramlarla yakından ilişkisi olan diğer bir kavramda yalın organizasyondur. Yalın organizasyon müşterilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk cevap verebilmesi için organizasyon yapısının basitleştirilmesi ve işi yapan ile karar verenin yakınlaştırılmasıdır. Bu kavramda esas olarak odaklaşmak istenilen nokta yalınlıktır.

6.2.11. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Bir kullanıcıdan satıcıya bilgisayarlar, şebeke ağları ve insan kaynaklarının transferi olarak tanımlanabilir. Burada satıcı diye anılan firma ya da distribütör, kaynak aktarımı işletmeleri için üzerine sorumluluk alır. Outsourcing dört kategoride incelenir:

- Şebeke ağı hizmeti,
- Hizmet saklama,
- Hizmet transferi,
- Kaynak transferi

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının son zamanlarda önem kazanmasının nedeni, artan rekabet ve küreselleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini artırma endişesi yatmaktadır. Bu endişe ile işletmeler kendi faaliyetlerini sahip oldukları "temel yetenekler" ile sınırlamak, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konuda kendilerinden daha fazla öz yeteneğe sahip işletmelere bırakma yolunu seçmektedirler.

6.2.12. Aktif Pazarlama

Krizden çıkışın sağlıklı bir yolu. işletmenin aktif pazarlamaya başlamasıdır. Ayrıca, müşteri odaklı pazarlama çalışmalarını benimsemek gerekir. İhracatı hiç

düşünmemiş işletmelerin, dış piyasa araştırmalarına başlamalarında yarar vardır.

6.2.13. Nakit Bütçesinin Önemi

Kriz ortamında masrafları azaltmaya ve verimliliği artırıcı önlemlere ağırlık verilmelidir. Bu açıdan nakit bütçesi en etkili araçtır. Yöneticiler nakit bütçesini normal dönemlere göre daha kısa vadeli olarak düzenlemelidirler. Masrafları azaltma açısından işçi çıkarılması son çare olarak düşünülmelidir. Bunun yerine geçici bir süre için, yıllık izinlerin kullanılması ücretsiz izin veya ücret artışında sınırlamalar düşünülebilir. Bu düşünce tüm çalışanlara aktararak biz duygusunun geliştirilmesi sağlanmalıdır. Unutmamak gerekir ki çalışanlara verilecek güven işletmenin geleceğinin teminatıdır. Çünkü bütün işletmelerde en değerli varlık, çalışanlardır.

Krizin firmalar üzerindeki etkilerinin azaltılması için, firmaların maliyeti düşürücü ve verimliliği artırıcı önlemlere önem verilmelidir⁶⁰. Kısa vadeli yatırımlar finanse edilmemelidir. Yatırım ve nakit yönetimine ağırlık verilmelidir.

Rusya örneğinden ders alınarak, tek ürün ve tek pazar yerine çeşitlendirmeye önem vermekte yarar vardır. Krizden çıkışın veya en az etkilenmenin yolu. farklı pazarlarda, farklı ürünlerle faaliyet göstermektir. Kriz ortamında geleceğin de planlanması gerekir. Bunun için. eğitim çalışmalarına ağırlık vermekte yarar vardır. Normal zamanlarda yapılamayan işletme içi eğitim çalışmaları kriz dönemlerinde yapılabilir. Böylece kriz sonrası dönem için çok önemli bir avantaj elde edilebilir.

6.3. Türk İşletmelerinin Uyguladıkları Örnek Kriz Önlemleri

Asya krizinin başlamasıyla beraber tüm dünya genelinde işletmeler bir takım önlemler almak durumunda kalmıştır. Aynı şekilde ülkemizde de işletmeler, yayılan krize karşı çeşitli önlemler almış ya da almaktadırlar. Aşağıda, kısaca büyük işletmelerin aldıkları önlemler ve Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için öneriler sunulmaktadır⁶¹.

⁶⁰ Fuat Miras, *Ekonomik Krize Karşı Önlemler*, Forum., Aralık 1998, s.4.

⁶¹ Global Krize Karşı Devler ne Yapıyor?, *Ekonomist*, 18 Ekim 1998. s.s. 15-18.

6.3.1. Büyük İşletmelerin Aldıkları Önlemler

Koç Holding bünyesindeki şirketleri zor durumda olanlar ile olmayanlar diye ikiye ayıran Koç Holding kurmayları yaklaşımlarını bu perspektif doğrultusunda yönlendirmektedirler. İhracata önem vermek ve likit kalmak holdingin diğer iki önemli silahı olarak görünmektedir. Ayrıca Koç Holding krize karşı stoklu çalışmıyor, parada likit kalınıyor, verimliliğin artırılması için çalışıyor, yeni Pazar arayışlarına ve ihracata ağırlık veriyor ve gerekirse bazı sektörlerden çekilme hazırlıkları yapıyor.

Sabancı Holding likit kalmayı, krize karşı en büyük silah olarak görüyor. Bu konuda atıl durumda olan, doğrudan üretimle bağlantısı olmayan kalemlerin elden çıkarılması için geniş çaplı operasyon yürütülmektedir. Sabancı Holding krize karşı likit kalıyor, atıl durumdaki gayri menkuller elden çıkarılıyor, tasarruf tedbirleri alınıyor, maliyetler düşürülmekte, Bazı sektörlerde üretim azaltılıyor, Üretimle bağlantısı olmayan çalışan sayısında azaltmaya gidiliyor, İhracata önem veriliyor.

Alarko Holding krizin geleceğini uzun zaman önce görüp, zamanında likiditeye geçerek ve yatırım araçlarından iyi yararlanarak, mevcut olumsuzluklardan en az hasarla çıkan şirketler arasında yer almayı başarmıştır. Yatırımlarda seçici davranılmakta, borçlar azaltılmakta, tahsilatlar hızlandırılmakta, likit kalınmakta ve stok maliyeti en az seviyeye indirilmektedir.

Türkiye'nin son beş yıl içerisinde en çok yatırım yapan gruplarından olan Toprak Holding, krize karşı ilginç bir yaklaşım getiriyor. "Holding olarak uluslararası rekabeti kriz kabul ettik" diyen Toprak Holding İcra Kurulu Başkanı Atalay Şahinoğlu, yaklaşık olarak iki yıldır bu fikirden yola çıkarak çeşitli yenilikler içerisine girdiklerini belirtmiş, her kademedeki çalışanların kalite, düşük maliyet, yüksek verim, verimli satış ve pazarlama mantığıyla eğitime çalışıldığını kaydetmiş, dünyanın içine girdiği kriz ortamının bu ilkeleri yaşama geçirmede destek olduğunu belirtmiştir. Ana faaliyet alanlarında büyüme sürdürülmekte, Satış ve pazarlama teknikleri geliştirilmekte, kaynaklar tek

havuzda toplanmakta, stoklar asgari seviyede tutulmakta Bir yıl sonraki yatırımlar bekletilmektedir.

6.3.2. Küçük ve Orta Ölçekli Firmalar İçin Önlemler

Harcamalar mümkün olduğunca azaltılmalı, Tasarrufa büyük önem verilmeli, organizasyonun her aşaması gözden geçirilmeli, Aksaklıklar saptanıp acil önlem alınmalı, satış ve pazarlamaya önlem verilmeli, vadeli satıştan mümkün olduğunca kaçınılmalı, satışlar nakit üzerinden yapılmalı, piyasadaki alacaklar hızla tahsil edilmeli, İhracat pazarları çeşitlendirilmeli, Krediden uzak durulmalı, özsermaye ile çalışılmalı, diğer işletmelerle işbirliği yapılmalı, gerekirse ortak üretim, satış ağı kurulmalı, şirket evliliklerine sıcak bakılmalı ve güç birliği oluşturulmalıdır.

7. SONUÇ

Dünyamız güneşin ve kendisinin etrafında, güneş ise kendi rotasında hayallere durgunluk veren bir hızda ilerlemektedirler. Biz insanlarda doğal olarak, Dünya üzerinde aynı hızda hareket etmekteyiz. Ancak bir yere uzanıp gözlerimizi kapadığımızda hislerimiz mutlak durağanlığı bizlere yansıtır.

Küresel ekonominin işleyişi de bizlere yukarıdaki örneği hatırlatmaktadır. Günlük hayat içerisinde her şey olağan-sıradan devam etmektedir. Ancak araştırmanın da vardığı sonuç, bu sıradanlığı fırtına öncesi sessizlik olarak görmek gerekliliğidir. Paranoya seviyesinde olmasa da işletmeler faaliyetlerinde olası bir krizi göz önünde tutmalıdırlar. Kaynaklarını dengeli kullanan, dönüşümü kolaylıkla gerçekleştirebilen, vizyonu kuvvetli işletmeler olası krizlerden sıyrılacaktır.

Son yüzyılda en önemli kavramlardan birini “yönetim” olarak görebiliriz. Gerçekten tarihsel gelişim sürecinde bir bilim dalına dönüşen bu kavram içinde çok karmaşık etkenleri barındırır. Yöneticinin zorlandığı nokta, bu etkenlerin doğru analizi ve sürekli değişen ortama uyumlu çözümleri ortaya koymaktır. Normal yönetim süreci bu şekilde işlerken zorlanan yönetici, bir kriz ortamında

da "gemisini fırtınadan kurtaran kaptan" gibi işletmesini yönetecek ve çok daha zorlanacaktır.

Krizlerden çıkış kolay olsaydı bu kavramın ismi değiştirilirdi. Aynı şekilde krizlerden çıkış mümkün olmasaydı bu sefer de ekonomi kavramı olmazdı. İşletmeler bu ortam içerisinde faaliyet göstermek durumundadırlar. Krizden kaçış mümkün olmadığına göre işletmeler krize karşı hazırlıklı olmak zorundadırlar.



KAYNAKLAR

- Akdemir, Ali. *Global Normlu İşletme Yönetimi*, Kütahya, 1996.
- Akdemir, Ali. *İşletme Bilimine Giriş*, 2.b. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1996.
- Balkan, Neşecan. *Kapitalizm ve Borç Kriz*, İstanbul: Bağlam Yayıncılık, 1994.
- Buğdaycı, Ahmet. *Göstergeler Hala Yeşilde*, Capital, Aralık 1988.
- Can, Halil. *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.
- Çapar, Mustafa . *Ekonomik Forum*, Haberler, Mayıs 1998.
- Ceylan, Ali. *Ekonomik Bunalım Dönemlerinde Yararlanılabilecek Finansal Araçlar*, Mufad tarafından düzenlelel panel, İTO-İzmit, 05.03.1999
- Deming, W.Edwards *Krizden Çıkış*, çev. Cem Akaş, İstanbul: Arçelik Aş., 1996.
- Drucker, Peter F, *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*, çev. Bülent Toksöz, İstanbul: İnkılap Kitapevi, 1998.
- Ege Bölgesi Sanayi Odası, *Ekonomik Forum*, Haberler, Aralık 1998.
- Ekonomist, *Global Krize Karşı Devler ne Yapıyor?*, 18 Ekim 1998.
- Emrealp, Sadun. *Belediyelerde Kriz Yönetimi*, İstanbul: Kent Basımevi, 1993.
- Erbay Yusuf, *Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerinin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri*, Ankara; İçişleri Bakanlığı Yayınları, 1996.
- Genç Nurullah. ve Osman Demirdöğen, *Yönetim El Kitabı*, Erzurum: Birey Yayınları, 1994.
- Grove, Andrew S. *Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır*, Çev. Özlem Dinçkal, Ferma Lekesizalın, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997.
- Gürsoy, Melih. *Dünyadaki Büyük Ekonomik Krizler ve Türkiye Ekonomisine etkileri*, İstanbul: Metis Yayınları, 1989.
- Handy, Charles. *Süper Yönetim*, çev. Seden Hatay, İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1989.
- Karacan, Ali İhsan. *Bankacılık ve Kriz*, İstanbul: Tütünbank Yayını; 1996.
- Küresel Yönetim Komisyonu Raporu, *Küresel Komşuluk*, İstanbul: Türkiye Çevre Vakfı Yayını, 1996.
- Lerbinger, Otto. *Managing Corporate Crises*, Boston: Barrington Press, 1986.
- Makın, John H. *The Global Debt Crisis*, Newyork: Basic Books, 1984.
- Miller, Richard B. *American Banking In Crisis*. Illinois: Dow Jones-Irwin, 1990.
- Miras, Fuat. *Ekonomik Krize Karşı Önlemler*, Forum., Aralık 1998.
- Regester, Michael. *Crisis Management*, London: Business Books Limited, 1989.

- Pala Cenk., *20. Yüzyılın Şeytan Üçgeni: ABD – Petrol – Dolar*, İstanbul: Kavram Yayınları, 1996.
- Rosenthal, Uriel and Bert Pijenburg, *Crisis Management and Decision Making*, Netherlands: 1991.
- Rosier, Bernard. *İktisadi Kriz Kuramları*, çev. Nurhan Yentürk, İstanbul: İletişim Yayınları, 1991.
- Sarıkamış, Cevat. *Ekonomik Bunalım Dönemlerinde Yararlanılabilecek Finansal Araçlar*, Mufad tarafından düzenlenel panel, İTO-İzmit, 05.03.1999
- Smith, Keith. *The Brithish Economic Crisis*, London: Penguin Books, 1989.
- Soros, George. *Soros Sorosu Anlatıyor*, çev. Gülden Şen, İstanbul: Sabah Kitapçılık, 1995.
- Tutar, Hasan. "Kriz Dönemlerinde Yönetim," *Başak*, Eylül-Ekim 1999.
- Ulagay, Osman. *Krize Adım Adım*, İstanbul: Milliyet Yayın Aş., 1994.
- Yıldızoğlu, Ergin. *Globalleşme ve Kriz*, İstanbul: Alan Yayıncılık, 1996.

