

İşletmelerde Kriz Yönetimi ve COVID-19 Pandemi Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme: Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Örneği

İzzet GÜMÜŞ¹

Menderes KANDEMİR²

Öz

Dünya genelinde COVID-19 salgını yaygın bir pandemi oluşturan ve yaşamı ciddi manada tehdit eden bir hal almıştır. Hastalığın seyri ve yayılımı dikkate alındığında konunun sadece tıbbi olarak değil; insan sağlığı, eğitim, ekonomi, tarım, turizm, sosyokültürel, etik ve ahlaki ve aynı zamanda hukuki açıdan bir takım olumsuz etkilerinin olabileceği tahmin edilmektedir. Pandemi gibi büyük çaplı krizler bireylere, topluma ve örgütlere önemli sorumluluklar getirir. Bu süreçte pandeminin olumsuz etkilerini en aza indirerek krizi doğru yönetmek adına kamuya önemli görevler düşmektedir. Bu çalışmada, işletmelerin kriz yönetiminde benimsemiş oldukları mevcut anlayışla, pandemi sürecinde ortaya çıkan krizi nasıl yönettikleri irdelenmiştir. Güncel literatür taranarak mevcut durum ortaya konularak, nitel araştırma yöntemleri olan; doküman inceleme, gözlem ve görüşme yöntemi uygulanmıştır. Çalışma ile Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün COVID-19 krizini nasıl yönettiği ve 'BOREL' marka dezenfekte ürünü nasıl ürettiğiyle ilgili süreç incelenmiştir. Ayrıca İşletmenin, pandemi öncesi 2019 Aralık, 2020 Ocak, 2020 Şubat ve pandemi sonrası 2020 Mart, 2020 Nisan ve 2020 Mayıs olmak üzere 3 aylık süreçte pandemiden dolayı oluşan müşteri talep ve şikâyetleri ile ürün satışlarındaki talepte daralma olup olmadığı analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pandemi, COVID-19, Kriz Yönetimi, Eti Maden.

Crisis Management in Businesses and an Evaluation of the COVID-19 Pandemic Process: The Example of the Eti Maden Operations General Directorate

Abstract

The COVID-19 epidemic has become a worldwide widespread pandemic and threatens life seriously. Considering the course and spread of the disease, the issue is not only medical; but also it is estimated that there may be some negative effects on human health, education, economy, agriculture, tourism, socio-cultural, ethical and moral as well as legal aspects. Large-scale crises such as the pandemic; introduce important responsibilities on individuals, society and organizations. In this process, government has significant duties in order to manage the crisis correctly by minimizing the negative effects of the pandemic. In this study, it is examined how businesses manage the crisis that emerged during the pandemic process with the current understanding they have adopted in crisis management. By scanning the current literature, the existing situation is presented and qualitative research methods; document analysis, observation and interview methods were applied. With the study, the process of how the General Directorate of Eti Maden Operations manages the COVID-19 crisis and how it produces the 'BOREL' brand disinfectant product has been examined. In addition, it has been analyzed whether the business has faced any contraction at the product sales as well as the customer demands and complaints during the 3-month period before the pandemic, namely 2019 December, 2020 January, 2020 February, and post-pandemic 2020 March, 2020 April and 2020 May.

Keywords: Pandemic, COVID-19, Crisis Management, Eti Maden.

¹ Prof. Dr., İstanbul Gelişim Üniversitesi, igumus@gelisim.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3782-3663>

² Dr., Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü, mendereskanemir42@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4706-9641>

1. Giriş

İlk olarak 2019 yılı Aralık ayında Çin’de görülen koronavirüs (COVID-19) küresel ölçekte hayatın tüm alanlarını etkileyen bir krize dönüşmüştür. Bu krizi daha önce dünyanın yaşamış olduğu; 1929, 1973, 1979 ve 2008 yıllarında karşılaşılan ekonomik ve finans kaynaklı krizlerden farkı kılan sağlık yönü ağır basan bir kriz olmasıdır. Bundan dolayı sonuçları da diğer krizlerde ki gibi sadece ekonomik olarak değil insanların alışlagelmiş hayat düzenlerini de alt-üst eden sosyal bir boyuta erişmiştir. Yaşanan bu krizde ekonomiden ziyade insan hayatının kurtarılmasına odaklanılmıştır. Bu sebeple bulaşın yayılımını önlemek ve salgını kontrol altına almak için insanların sosyal etkileşimini en aza indirmek hedeflenmiştir (Aykaç & Murat, 2020:92).

II. Dünya Savaşı’nın ekonomik etkisine benzetilen, Çin’in dışında dünyanın çeşitli ülkelerine de eş zamanlı olarak yayılan ve binlerce insanın ölümüne neden olan koronavirüs, Dünya Sağlık Örgütü’nce (DSÖ) 30 Ocak 2020 tarihinde acil durum olarak ilan edilmiştir. COVID-19’un bulaşmış olduğu ülkeler, bulaşın hızını azaltmak ve bulaşla mücadele etmek için sosyal ve ekonomik anlamda büyük çaba göstermiştir. Devletler, bulaşın etkisini en aza indirmek için öncelikli olarak sınırlarını kontrol altına alma uygulamaları başlatmıştır. Vatandaşlarına mecbur kalmadıkça sokağa çıkmamalarını, çıkanların ise maske takarak fiziki mesafeyi korumaları önerilmiştir. Ancak alınan tedbirler yetersiz kalınca bulaş devam etmiş ve akabinde sokağa çıkma yasağı ve karantina gibi sıkı önlemler alınmıştır (Nicola vd., 2020:185).

Türkiye’de, 11 Mart 2020 tarihinde görülen ilk COVID-19 vakasıyla birlikte, 18 Mart 2020 tarihinde ilk ölüm yaşanmıştır (Sertdemir, 2020:21). Koronavirüs vaka sayısında her geçen gün artış devam etmiştir. Alınan tedbirler kapsamında okullar tatil edilerek sınırlar kontrol altına alınmış ve yurt dışından giriş yapanların evlerinde 14 gün karantinada kalmaları istenmiştir. 18 yaş altı için ve 65 yaş üstü için sokağa çıkma kısıtlaması getirilmiş, birçok kamu kurumu uzaktan çalışmaya geçmiş, kronik rahatsızlığı olanlar idari izinli sayılmıştır. Bunun yanı sıra lokantalar, kafeler, kuaförler vb. işletmeler kapatılmıştır (Nakiboğlu & Işık, 2020: 768). COVID-19 salgınının insanların iş ve sosyal hayatını sınırlandırdığı, bununda ekonomiye olumsuz etkisi olduğu söylenebilir. İşletmelerin salgın hastalık nedeniyle beklemedikleri bir anda hazırlıksız olarak krizle karşı karşıya kaldığı ve ekonomik anlamda da etkilendiği görülmüştür. Buna rağmen krizin potansiyel fırsatları da beraberinde getirdiği, bazı kurumsal işletmelerin ise krizi fırsata çevirme imkânı bulduğu bilinmektedir.

Bu çalışmada Türkiye'nin kurumsal işletmelerinden birisi olan Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün (Eti Maden) afetler karşısında (deprem, salgın hastalıklar vb.) oluşan riskleri ne derece etkin yönettiği ve iş sürekliliğini nasıl sağladığının araştırılması amaçlanmıştır. İşletmenin kriz sürecini en az iş kaybıyla nasıl sağladığı ve birçok işletme krizden olumsuz etkilenirken Eti Maden'in krizi nasıl yönettiği ve BOREL dezenfektan markasının nasıl ortaya çıktığıyla ilgili araştırma yapılmıştır.

2. Covid-19 Salgınının Ortaya Çıkışı Ve Yayılımı

Koronavirüs ailesinin yeni üyesi olarak ortaya çıkan COVID-19 Çin'in Wuhan eyaletinde 2019 Aralık ayı sonu itibariyle görülmüştür. Yarasadan bulaştığı düşünülen virüsün; yüksek ateş, yorgunluk, öksürük, solunum güçlüğü, boğaz, kas ve eklem ağrıları hastalığın belirtileri olarak bilinmektedir (Nakiboğlu & Işık, 2020:769).

2019 yılı sonunda görülen ve salgına dönüşen koronavirüsün yayılımını engelleyebilmek amacıyla Çin Hükümeti 23 Ocak 2020'de benzeri görülmemiş bir halk sağlığı mücadelesi başlatarak Wuhan şehrini karantinaya almıştır. Bununla birlikte şehre yapılacak havayolu uçuşlarını ertelemiştir. Wuhan'a bir hafta içerisinde yeni hastaneler yapılmış ve şehrin ekonomisi neredeyse durma noktasına gelmiştir. Çin hükümeti halka maske ve ilaç dağıtımını yaparak halkın evlerinden çıkmaması için mücadele etmiştir. Salgın tüm ülke düzeyine yayılması diğer pek çok şehirde karantinaya alınmasına neden olmuştur (Ji Tuo vd., 2020:1458).

Çin'de ortaya çıkan Covid-19 virüsü, 2020 yılı Mart ayı itibariyle 100'den fazla ülkeye yayılarak etkisi altına almıştır. Mart ayı itibariyle koronavirüsün yayılım hızı Çin'de düşerken İran, İtalya ve Güney Kore'de artmıştır. Avrupa ülkelerinde de hızla yayılan ve ölümlere neden olan virüs salgının küresel boyutlara ulaştığını göstermiştir. Mart ayı sonuna gelindiğinde ise 192 ülke Covid-19 ile savaşır hale gelmiştir (Macit & Macit, 2020:102).

2.1. COVID-19'un Küresel Anlamda Ekonomik Etkisi

II. Dünya savaşından sonra ilk defa küresel anlamda 2008-2009 krizinde dünya ekonomisi üzerinde daralma yaşanmıştır. Bu defa, COVID-19'un etkisiyle 2020 yılında da dünya ekonomisinde daralma yaşanacağı öngörülmüştür. Ancak bu daralmanın boyutları ise farklı şekilde gelişecek senaryolara bağlı görünmektedir (Duran & Acar, 2020:64).

COVID-19 salgını, küresel bazda arzı da büyük anlamda azaltmıştır (İvanov, 2020:136). Salgından etkilenen ülkelerin üretimlerinde durma, tedarik zincirlerinde kopma,

piyasalara güvende bir çöküş ve tüketimde ise keskin bir düşüş yaşandığı söylenebilir. Pandeminin etkisi uzun yıllar sürecek kadar büyük olarak görülmektedir (Karakas, 2020:545). Bundan dolayı geleceğe yönelik ekonomik tahminlerde bulunmanın güç olduğu söylenebilir. Pandeminin giderek yayılması Türkiye’yi de tedbir almaya yöneltmektedir. Bu tedbirler ise ağırlıklı olarak insan sağlığı üzerinde yoğunlaşmakta olup aynı zamanda birçok işletmenin geçici olarak kapatılmasına, seyahat hareketliliğinin kısıtlanmasına, finansal anlamda piyasalarda belirsizliğe, kargaşaya, güven erozyonuna yatırım ve üretim anlamında yüksek derecede belirsizliğe neden olduğu söylenebilir.

COVID-19’da piyasalar darbe almış, petrol fiyatları düşmüş, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomileri resesyona beklentisi içine girmiştir. Küresel piyasaları etkisi altına alan COVID-19, küresel piyasalara entegre olan Türkiye ekonomisini de olumsuz etkilemiştir (Soylu, 2020:177). Salgın, üretimin düşmesi ile birlikte ticaretin azalması sonucu küresel tedarik zincirini etkilemiştir. Çin’in küresel anlamda tedarik zincirine katkısı çok büyük olduğundan dolayı 2020 Ocak ayı itibariyle tüm dünyada üretim olumsuz manada etkilenmeye başlamıştır. Çin’deki sanayi ve hizmet sektöründeki daralma 2020 Ocak itibariyle azalmaya başlamıştır. Tüm bu yaşananlar sadece Çin’de değil 2020 Mart itibariyle diğer dünya ülkelerinin de koronavirüs tedbirleri almaları neticesinde, üretim ve talep zincirlerinde bozulmaya neden olmuştur (Şanlı, 2020:610). Tüm ülkelerin salgınla mücadele kapsamında, ortaya çıkan sağlık masraflarını, virüsün yayılımını durdurmak amacıyla faaliyetlerini durduran firmaların tazminini, vatandaşların gıda vb. temel ihtiyaçlarını, zarar gören sektörleri mali anlamda desteklemek zorunda kaldığı söylenebilir.

2.2. Türkiye’nin COVID-19’la Mücadelesi

COVID-19 salgınıyla Türkiye’nin mücadelesi ilk vakanın görüldüğü tarih olan 11 Mart 2020’den önce olmuştur. Koronavirüsün Çin’de görülmesi ve ardında da Türkiye’nin komşusu olan İran’ı da etkisi altına almasıyla birlikte Türkiye’yi bir dizi önlemler almaya yöneltmiştir. Sağlık Bakanlığınca 6 Ocak 2021’de koronavirüse karşı çalışma yürütmek üzere operasyon merkezi kurulmuştur. 10 Ocak 2021’de ise koronavirüsle ilgili kararlar almak için Hükümete bu süreç içerisinde tavsiyeleriyle yol gösterecek 35 kişilik uzman kişilerden oluşan bilim kurulu oluşturulmuş ve ilk COVID-19 rehberi hazırlanmıştır. 20 Ocak’ta havalimanlarında dış ülkelere gelen yolcuların ateşlerinin ölçülmesiyle, aynı gün ilk şüpheli vaka tespit edilmiştir. 31 Ocak’ta Türk Hava Yolları, Çin’in dört bölgesine uçuşları durdurmuştur. 1 Şubat’ta ise Çin’deki vatandaşlarımız Türkiye’ye getirilerek, Ankara’da 14 günlük karantina süreci başlatılmıştır. 3 Şubat itibariyle Çin’den tüm uçuşlar

durdurulmuştur. 23 Şubat'ta İran'da salgının yayılmasından dolayı İran'la hava, kara ve demiryolu ulaşımları da durdurulmuştur. 1 Mart'ta Irak ile olan kara sınırımız kapatılmıştır. Tüm bu süreçler yaşanırken, Türkiye'de ilk COVID-19 virüsü 11 Mart'ta tespit edilmiştir (Budak & Korkmaz, 2020:66).

12 Mart 2020 tarihinde Cumhurbaşkanlığınca COVID-19'la mücadele kapsamında koronavirüs zirvesi düzenlenmiştir. Zirvenin ardından alınan önlemler kamuoyuyla paylaşılmıştır. Zirvenin ardından alınan başlıca önlemler şunlardır:

- Okullar tatil edilerek uzaktan eğitim sürecine geçilmesi,
- Yurt dışına görevlendirilen kamu çalışanlarının görevlerinin iptal edilmesi,
- Spor müsabakalarına seyirci alınmaması,
- Altyapı olarak uygun olan mesleki ve teknik Anadolu liselerinde cerrahi maske ve dezenfektan üretimi yapılması,
- Vatandaşların yoğun olduğu yerlere dezenfektan konulması,
- Almanya, İspanya ve Fransa dâhil dokuz Avrupa ülkesine havayolu ulaşımının durdurulması,
- Hastane ziyaretlerinin sınırlandırılması,
- Kamuda çalışan engellilere, 60 yaş üstü personele, hamilelere ve süt izninde olanlara 12 gün idari izin verilmesi,
- Özel kreşlerin, gündüz bakımevlerinin ve özel çocuk kulüplerinin tatil edilmesi,
- Askerlerin çarşı izinlerinin iptal edilmesi,
- Cuma namazlarının ve camilerde cemaatle namaz kılınmaması,

gibi kararlar alınmıştır (Erdem, 2020:380-381).

2.3. COVID-19'un Türkiye'deki İşletmelere Olan Etkisi

COVID-19 krizi küresel bir kriz niteliği taşımaktadır. Küresel nitelikte olan ve dış kaynaklı bu krizin işletmelerce öngörülebilmesi güçtür. Salgın hastalık kaynaklı bu krizin etkilerini öngörebilecek ve örgütsel olarak önlem alabilecek işletmelerin sayısı oldukça sınırlıdır. Buna rağmen erken önlem alan, dış çevreden gelebilecek tehditleri öngörebilecek durumda olan kurumsal işletmeler riski minimize edebilir. COVID-19'dan kaynaklı kriz, işletmelerin daha önce yaşamış oldukları krizlerden oldukça farklıdır. Çünkü koronavirüsü işletmelerin tam olarak kontrol altına almaları dış kaynaklı olması nedeniyle neredeyse imkânsıza yakındır. Koronavirüsten kaynaklı krizin kontrol altında tutulabilmesi, hükümetin alacağı eylem planlarının etkinliğine ve küresel bazlı eylemlere bağlıdır (Wang vd., 2020:214). COVID-19 küresel dünyanın yaşadığı en büyük krizlerden biridir. Bu kriz döneminde yaşanan gelişmeler bir yandan küresel anlamda devletlerin birlikte hareket

etmelerini sağlarken diğer yandan ulusal anlamda krizlere karşı hazırlıklı olmanın, planlamanın ve kriz iletişiminin ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle gelecekte yaşanabilecek krizleri önceden tahmin ederek, ulus olarak şimdiden önlem alabilmek kriz ile baş etmede hayati önem taşımaktadır. Bunu başarabilmenin en önemli araçlarından birisi de dünya genelinde birçok ülkede, kamu ve özel sektörde proaktif bir önlem olarak uygulanan kriz senaryolarıdır (Darıcı, 2020:280-281).

Kriz ekonomi ve işgücü piyasalarında şok etkisi yaratmış durumda olup sadece arzı değil aynı zamanda talebi de etkilemiştir. İlk olarak Asya'da başlayan üretim aksamaları diğer ülkelerin tedarik zincirlerine de yayılmıştır. Özellikle havacılık, turizm ve ağırlama sektörleri başta olmak üzere, ölçeklerine bakılmaksızın tüm işletmeler gelirlerinde büyük düşüşler yaşamış, bazıları ise iflaslar ve iş kayıpları gibi sorunlarla karşı karşıya kalmışlardır (<https://www.ilo.org>).

Pandemi nedeniyle işletmelerinin birçoğunun tam ve/veya kısmi kapanma yoluna gittiği, özellikle sanayi sektörü başta olmak üzere ticarete büyük kayıplar yaşandığı görülmektedir. Birçok markanın ve perakendecinin güvenlik ve sağlık başta olmak üzere, işgücü, tedarik zinciri, tüketici talebi, nakit akışı, satış ve pazarlamada kısa vadede fazlasıyla zor bir süreçle karşı karşıya kalması bu salgının en olumsuz sonuçları arasındadır. Pandemi sonrası süreçte ise yatırıma yönelik eğilimlerde düşüş yaşanacağı ve sermayeyi korumaya yönelik tedbirlere ilginin artacağı, dolayısıyla ekonomideki büyüme oranının azalacağı kaçınılmaz bir gerçektir (Bayar, 2020:87).

3. İşletmelerde Kriz Yönetimi

Günümüz işletmeleri faaliyetlerini hızlı bir şekilde değişen ekonomik, teknolojik, ticari, ekolojik ve sosyal bir çevre içerisinde sürdürmektedir. Sürekli değişken olan bu ortamların bir dizi belirsizlikleri de beraberinde getirmesi, krizlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Krizler beklenmedik bir zamanda meydana gelen ve acele cevap verilmesi gereken, işletmelerin amaç ve işleyiş düzenini tehdit eden, önleme ve uyum mekanizmalarını olumsuz etkileyen unsurlardır. Bu unsurların önlenerek etkilerinin minimize edilmesi ve bu krizlerden yeni fırsatlar yaratılması işletmenin yeteneği ve krizi iyi bir şekilde yönetmesiyle mümkün olur (Ünlüöner & Çeti, 2019:110).

Krizler oluşmadan önce bir takım sinyaller gönderir, krize ait bu sinyallerin üzerinde durulmaması ve bu sinyallerin krize yol açacağına bilinmemesi sonucunda krizler oluşur. Kriz oluşmadan önce krizin belirtileri olan kriz sinyallerinin alınması, oluşabilecek krize

karşı hazırlık ve korunma, kriz ortaya çıktıktan sonra krizin kontrol altına alınması, normal duruma dönebilmek için hazırlıkların tamamlanması ve krizden çıkarım elde ederek öğrenme ve değerlendirme olmak üzere kriz yönetim süreci beş aşamadan oluşmaktadır (Sezgin, 2003:191).

Kuruluşlar, krizleri etkili bir şekilde yönetebilmek için kriz yönetim sürecinin tüm adımlarını ve aşamalarını bilmelidir. Kriz yönetim süreci beş aşamadan geçer bunlar; planlama, önleme, müdahale, kurtarma ve öğrenmedir (Varışlı, 2020:137). Kriz yönetim süreci, işletmeleri tehdit edecek olası sorunların belirlenmesi, uygun tepki türlerinin saptanması, krizle başa çıkacak önlemlerin uygulanması ve verilen tepkilerin değerlendirilmesini kapsayan bir süreçtir (Mitroff & Shrivastava,1987:291).

3.1. Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi

Krizler, başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da içinde barındırır. Kriz zamanında fırsatları öngörmek, mevcudu geliştirmek ve sonuçlarını görebilmek kriz yönetiminin aslını oluşturur. Kötü kriz yönetimi ise, mevcudu kötü algılayarak kötüleştirmeme eğilimine kapılmaktır. Kriz yönetimi bir süreçtir. Bu süreçte, başarı ve başarısızlık durumlarının iyi analiz edilmesi gerekir. Bunun için planlı, düzenli ve eşgüdümsel bir çaba sarf edilmesi gereklidir (Sezgin, 2003:190). Yönetim alanında her kriz bir problem olarak algılanır ve her problemin de bir krizin habercisi olduğu söylenebilir.

Bir işletmenin stratejileri ve kriz planları ne kadar tutarlı ve güçlü olursa olsun işletmenin iç çevresini teşkil eden iç müşterilerinin yani çalışanlarının güvenini ve desteği olmazsa o kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmesin de başarı sağlanamaz. Örgüt kültürünün içselleştirilmesi, örgütsel amaçların benimsenmesi, örgütte aidiyet duygusunun oluşması çalışanların maddi ve manevi yönden tatmin edilmesine ve pozitif anlamda motive edilmesine bağlıdır (Fidan & Gülsünler, 2003:471).

İşletmelerin krizlerin üstesinden gelebilmesi ve krizi yönetebilmesi için öncelikle kriz yönetimini bilmesi ve kurum kimliğine yansıtması gerekir. Kurum kendi kimliğini belirlerken her an bir krizin çıkabileceğini bilmeli ve buna göre önlemler almalıdır. Kriz planlaması ve krizlere karşı hazırlıklı olmayan işletmeler, kriz anında ve kriz yönetiminde muhtemelen önemli zorluklarla karşılaşacak ve krizden olumsuz olarak etkilenerek akabinde dağılmada yaşayabilecektir (Spillan & Hough, 2003:403).

Etkili bir kriz yönetimi için işletmeler krizlere karşı önceden hazırlıklı olmalı ve krizlere karşı plan yaparak, geleceğe ilişkin iletişim odaklı bir kriz senaryosu modeli oluşturmalıdır (Darıcı, 2020:281). Potansiyel kriz durumlarını önceden belirleyen ve bunlara karşı tedbir alan, nasıl başa çıkılacağıyla ilgili senaryolar geliştiren işletmeler kriz yönetiminde başarı sağlayacaktır. İşletmeler oluşabilecek krizlere karşı gerektiği kadar kaynak ayırarak alt yapı sistemlerini oluşturmalı ve donanımlı olmalıdır. Krizlerle başa çıkmanın en önemli unsurlardan biride işletme yönetiminin krizlere karşı hazırlıklı olması ve kriz yönetimi konusunda yetenekli olmasıdır (Tekin, 2016:123).

3.2. İşletmelerin Krizi Fırsata Çevirme Becerileri

Beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan ve dünya ülkelerini etkisi altına alan pandemi krizi makro anlamda ülkelerin, mikro anlamda da işletmelerin ekonomilerini olumsuz derecede sarsacak sonuçlar ortaya çıkarmıştır (Arslan & Bayar, 2020:90). İşletmeler faaliyetleri boyunca az ya da çok bir şekilde krizle karşı karşıya kalmaktadır. Gerek iç, gerekse dış kaynaklı bu krizler işletmeleri hem yönetsel hem de ekonomik olarak olumsuz şekilde etkilemektedir. İşletmelerin meydana gelen krizleri yöneterek korunması ve hatta krizleri fırsata çevirmeleri ise kriz yönetiminde ne kadar başarılı olduklarının kanıtıdır. İşletmeler, oluşturmuş oldukları kriz yönetim ekipleri ve kriz yönetim planlarıyla krizden dolayı oluşacak olumsuz durumları en aza indirmeyi ve krizi işletme açısından fırsat haline çevirmeyi amaç edinmelidir (Mitroff & Shrivastava, 1987:285).

İşletmelerin amaçlarını, kaynaklarını ve değerlerini tehdit eden krizler, işletmenin varlığını sürdürmemesine neden olabilirler. Bu nedenden dolayı çalışma hayatında kriz yönetimi oldukça önemli bir konudur. Dolayısıyla işletmelerin acil çözümler üreterek krizi kontrol altına almaları gerekir. Krizler iyi yönetilirse çeşitli fırsatlarında ortaya çıkmasına aracılık ederler (Sarı & Sarı, 2020:51-52).

İşletmeler kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında yani tüm kriz yönetimi boyunca kurumsal itibarlarını ve marka değerlerini korumayı amaçlar, kriz boyunca sergilemiş oldukları tutum ve davranışlarıyla itibarlarını ve marka değerlerini kriz öncesindeki durumlarından daha yükseğe taşıyabilirler. Örneğin kriz dönemi boyunca kuruluşun hedef kitleye karşı daha önce fark edilmemiş, arka planda kalmış olumlu özellikleri ön plana çıkartılarak, hedef kitlenin kuruluşa yönelik olumlu bakışının devam etmesi sağlanabilir (Tekin, 2015: 125).

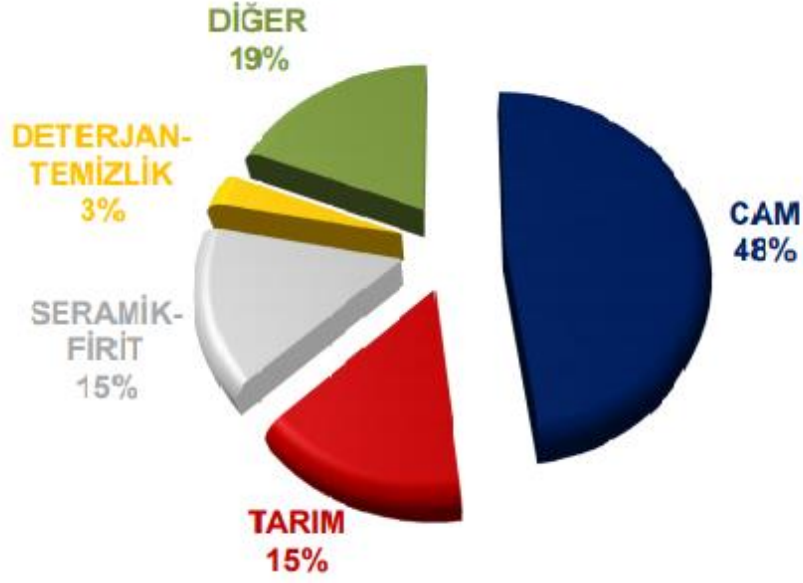
İşletmelerin rekabet avantajı yaratmak için kaynaklarını ve yeteneklerini etkin kullanması gerekir (Crick & Crick, 2020:209). İşletmelerin iyi organize edilmiş, ayrıca değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez insan kaynağına sahip olmaları, krizi fırsata çevirmelerindeki en büyük avantajları olarak görülebilir.

4. Eti Maden

Eti Maden, 85 yılı aşkın birikimiyle Türkiye'nin madencilik alanında faaliyet gösteren öncü kuruluşudur. Mevcut alanı bor olan ve bor madenini işleyerek Ülke refahına katkıda bulunma misyonuyla Türkiye'deki kolemanit, üleksit ve tinkal bor cevherlerini Kırka-Eskişehir, Emet-Kütahya, Kestelek-Bursa ve Bandırma, Bigadiç-Balıkesir'deki tesislerinde işleyerek yurt dışı temsilcilikleri ve iştirakleri kanalıyla 100'den fazla ülkeye pazarlamaktadır. Eti Maden, ihracat ve lojistik faaliyetleriyle global bir şirket konumundadır (Eti Maden, Faaliyet Raporu, 2019:6-7).

Eti Maden, 17 çeşit bor ürünü üreten, hem ürün çeşitliliği anlamında hem de farklı özelliklerde ürünlere sahip ve aynı zamanda istenilen ve talep edilen ürünleri de üretebilen bir kuruluştur. Başlıca ürettiği ürünler: Etibor-48, Boraks Dekahidrat, Borik Asit, Boraks Pentahidrat, Bor Oksit, Etibor-68, Etidot-67, Kolemanit ve Üleksit'tir. Eti Maden'in en çok sattığı bor ürünü ise boraks pentahidrat, borik asit ve öğütülmüş kolemanittir. Bor ürünlerinin en çok kullanıldığı alan cam sektörüdür. Seramik sektöründe de kullanılan bor ürünleri genellikle frit ve sırlarda kullanılmaktadır. Çimentonun özelliklerini iyileştirmek amacıyla da kullanılan bor, demir dışı metal sanayinde ergitmeyi hızlandırıcı madde ve koruyucu cüruf oluşturuçu olarak da kullanılmaktadır. Bor, son dönemde kaya gazı sektöründe ve diğer alanlarda da kullanılmaya başlamıştır (Eti Maden, Stratejik Planı, 2019-2023:49).

Grafik 1: Bor Ürünlerinin Sektörel Tüketimi



Kaynak: Bor Sektör Raporu, Eti Maden 2020. s. 7.

Grafik 1 de, bor ürünlerinin sektörel tüketimine bakıldığında %48'i cam, %15'i tarım, %15'i frit ve %3'ü de temizlik sektöründe olmak üzere toplam bor kullanımının %81'lik kısmı bu alanlarda tüketilmektedir. Diğer tüketim alanları ise metalürji, kimya, madeni yağ, alçıpan, selülozik izolasyon ve çatı kaplama gibi sektörlerde tüketilmektedir.

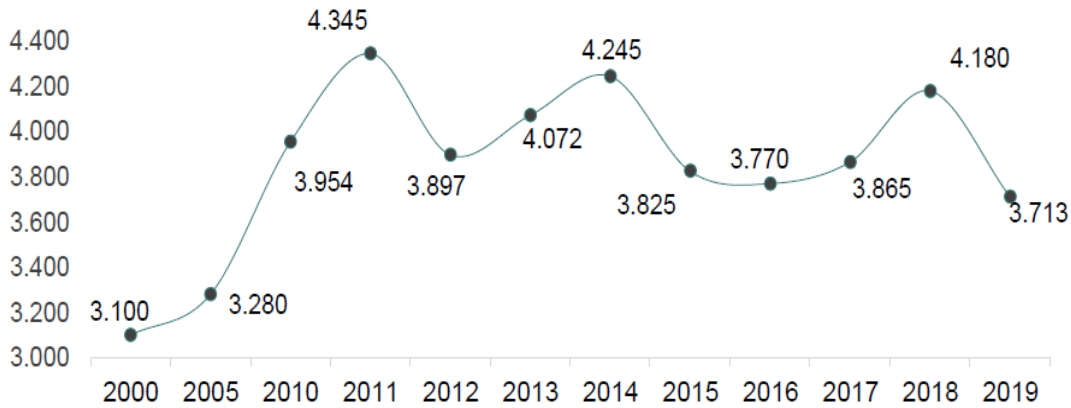
Eti Maden, 2019 yılında bor ürünleri ihracatının yaklaşık %53'ünü Asya Bölgesine, %29'unu Avrupa'ya ve %16'sını da Amerika'ya yapmıştır. Yurt içi satışlarının ise %34'ünü temizlik malzemesi, %28'ini cam ve %21'ini ise seramik sektörüne yapmıştır. Türkiye'de son yıllarda özellikle temizlik ve tarım sektörü olmak üzere bor ürünlerinin kullanımının arttırılmasına yönelik olarak çalışma yürütülmektedir. Doğal bor minerallerinden yararlanılarak petrol ve fosfat içermeyen, insan sağlığına ve çevreye zarar vermeyen "BORON" markası adıyla temizlik ürünü geliştirilmiş ve piyasaya sunulmuştur. 2019 yılında ürün geliştirilerek renkli ve beyaz ürünlerin kullanımına yönelik sıvı ve toz olarak dört yeni ürün daha pazara arz edilmiştir (Eti Maden, Bor Sektör Raporu, 2020:4).

Eti Maden, borun geleceğini tasarlayan bir kurum olarak, borun tarım alanlarında da kullanımı için AR-Ge projeleri sonucunda borlu gübre olan "Etidot-67" ürününü geliştirerek pazara sunmuştur. Türkiye'de ve dünyadaki tarım alanlarında toprak kalitesini, verimi ve bitki gelişimini olumlu anlamda etkileyen, meyve ve bitki kalitesini artıran Etidot-67, %67 oranında boroksit içermektedir (<http://www.etimaden.gov.tr>).

4.1. Dünya Bor Tüketimi

Dünya üzerinde sanayileşmenin ve teknolojinin hızla gelişmesi sonucunda bor madeninin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Dünya üzerinde en yüksek bor rezervine sahip ülkeler Türkiye, Rusya ve ABD olarak sıralanabilir. 2017 yılı verilerine göre dünyadaki bor üretim miktarı 5,7 milyon ton olarak bilinmektedir. Dünyada ki bor tüketim oranı ise 2000 yılında 3,1 milyon tonken 2014 yılında bu oran 4,3 milyon tona yükselmiştir. 2018 yılında ise bu oran 4,18 milyon ton civarına ulaşmıştır. 2019'da ise dünya üzerinde ekonomik anlamda bir yavaşlanma yaşanmış olup 2018 yılında ki ekonomik büyüme oranı %3,7 iken 2019'da bu oran %2,9 olarak gerçekleşmiştir. Genel anlamda dünya üzerindeki olumsuz ticari ve ekonomik gelişmelerinde etkisiyle özellikle Çin başta olmak üzere diğer bölgelerde de bor tüketimi azalmıştır. 2019 yılında ki bor tüketim oranında bir önceki yıla göre yaklaşık olarak %11 civarında bir daralma yaşanarak bu oran 3,71 milyon ton civarına gerilemiştir (Eti Maden, Bor Sektör Raporu -Mayıs 2020, sayfa:20). Aşağıda şekil 1'de 2000 yılı ile 2019 yılları arasında ki dünya bor ürünlerinin tüketim değişim oranları gösterilmektedir.

Şekil 1: Yıllara Göre Dünya Bor Ürünleri Tüketimi (bin ton)



Kaynak: Eti Maden, Bor Sektör Raporu -Mayıs 2020, sayfa:20.

Şekil 1'de görüldüğü üzere 2000 yılında 3,100 milyon ton olan dünya bor tüketimi, 2011 yılında 4,345 milyon tona yükselmiştir. 2011 yılında en yüksek seviyeye ulaşan bor tüketimi sonraki yıllarda inişler ve çıkışlar yaşamıştır. 2014 yılında 4,245 milyon ton iken 2018 yılında 4,180 milyon tona, 2019 yılında ise 3,713 milyon tona gerilemiştir.

2019 yılı bor tüketimi 3,71milyon ton olmuştur. Borun sektörel bazda tüketimi %48 oranında cam sektöründedir. Cam sektörü en yüksek oranda bor tüketilen alandır. Cam sektörünü ise %15 oranla tarım, %15 oranla seramik-frit ve %3 oranla da temizlik

sektöründe tüketilmektedir. Diğer %19'luk kısmı ise bor bileşikleri, kimya, metalürji, izolasyon, madeni yağ vb. sektörler oluşturmaktadır (Eti Maden, Faaliyet Raporu, 2019:58-59).

4.2. Eti Maden de COVID-19 Kriz Yönetimi

COVID-19 salgını çok kısa süre içerisinde tüm dünyayı sararak pandemiye dönüşmüştür. Bireylerin fiziksel yaklaşımını ve iletişimini de etkileyen koronavirüs, küçük işletmeleri olduğu kadar kurumsal işletmeleri de doğrudan etkileyerek ani tedbirler alıp çözümler üretmeye zorladığı görülmüştür.

Türkiye'de 11 Mart 2020 tarihinde ilk COVID-19 koronavirüs vakası İstanbul Tıp Fakültesinde görülmüştür (<https://qha.com.tr>). Virüsün Türkiye'de görülmesiyle beraber, kamu düzeni ve toplum sağlığı açısından salgından dolayı oluşan riski yönetme, sosyal izolasyonu temin etme, hastalığın yayılım hızını kontrol altına alma ve fiziki mesafeyi koruma amacıyla bilim kurulunun tavsiyeleri ve Sağlık Bakanlığının almış olduğu tedbirlerin kamuoyuna açıklanmasıyla birlikte Eti Maden de bir dizi önlemler alınmıştır.

Eti Maden çalışanlarının sağlığını ve güvenliğini her zaman öncelik olarak görmüş, çalışanlarını salgından korumak için ilk önce hijyen ve mesafe önlemlerini uygulamaya almıştır. Öncelikli olarak bilim kurulunun tavsiyeleri doğrultusunda işyeri hekimi tarafından çalışanlara eğitim verilerek bilgilendirilmiştir. İş yeri hekiminin tavsiyesi üzerine, 10 litre suya 1 litre çamaşır suyu (sodyum hipoklorit NaClO) katılarak ofis masaları, kapı kolları ve yerlerin temizliğinde uygulanması sağlanmış olup salgın döneminde hijyenin önemi konusunda temizlik çalışanları bilgilendirilmiştir.

Bilim kurulunun tavsiyeleri ve Cumhurbaşkanlığının 19 Mart 2020 tarihli ve 2020/3 sayılı Genelgesine göre yapılacak toplantılar ve aktiviteler ertelenmiştir. Buna istinaden 2019 yılında planlanmış olan ve Emet Bor İşletme Müdürlüğü/ Kütahya'da 30 Mayıs 2020 tarihinde düzenlenecek olan "Ulusal Yerüstü Maden Tatbikatı" ileri bir tarihe, daha sonrada 2021 yılına ertelenmiştir.

2020/3 sayılı Genelge yayımlandıktan hemen sonra üst yönetim talimatıyla Genel Müdürlük ve İşletme Müdürlükleri dâhil tüm birimler bilgilendirilerek Cumhurbaşkanlığı kararı ile ülke genelinde ohal ve/veya sokağa çıkma yasağı durumunda uygulamaya geçirilmek üzere uzaktan ve ofisten çalışacak personel için birimlerden çalışma yapmaları istenmiştir. Buna yönelik olarak da "acil durum yönetim komisyonu organizasyon planı" hazırlanmıştır. Hazırlanan plan, Cumhurbaşkanlığı kararı ile Türkiye genelinde ohal ve/veya

sokağa çıkma yasağı durumunda Eti Maden’de uygulamaya geçirilecek bir plan olarak 19 Mart 2020 tarihinde hazırlanmıştır (Eti Maden, İş Sağlığı ve Güvenliği Birimi, 2020).

Koronavirüs salgınından korunmaya yönelik kırk maddelik kontrol listesi hazırlanarak iş sağlığı ve güvenliği (İSG) kontrol ekibi tarafından (İSG birim sorumlusu, İSG uzmanı, sağlık personeli) ilgili birim sorumlularına sorular yöneltilerek, görülen eksiklikler giderilmiştir. Koronavirüsle ilgili bilgilendirme afişleri ve levhalar tedarik edilerek uygun yerlere asılmıştır. İşyerinin girişi dâhil, asansör alanları, asansörlerin içi, yemekhane vb. alanlara da sosyal mesafeyi belirtmek amaçlı stickerler yapıştırılmıştır.

İş Sağlığı ve Güvenliği Birimince işyerlerinde salgına karşı alınacak önlemler belirlenmiştir. Buna göre, işyerinde salgınla etkin mücadele için “hazırlık ekibi” kurulmuş olup görevleri aşağıda belirtilmiştir (Eti Maden, Koronavirüs Eylem Planı, 2020).

- İşyerinde alınacak tedbirlerle ilgili çalışmalarını yürütmek.
- İşyerinde hijyen ve temizlik konusunda ki çalışmalarını yürütmek.
- Kurum içi ve dışı iletişimi koordine etmek.
- Acil eylem planının güncelliğini sağlamak.

Ayrıca mevcut olan “acil eylem planı” salgınına göre güncellenerek çalışanlar bilgilendirilmiş ve plan doğrultusunda ne yapmaları gerektiğinin farkında olmaları sağlanmıştır.

Buna göre;

- İşyerlerinde sağlık kuralları doğrultusunda temizlik ve hijyen standartları en üst seviyeye çıkarılmıştır.
- Sağlık Bakanlığının tavsiye kararlarına uyularak gerekli ek önlemler alınmıştır.
- İşyerlerine girişten itibaren çalışanların mümkün olduğunca yakın temasta bulunmaları, araç-gereç ve ekipmanların ortak kullanımını önlenmiştir.
- Çalışanların işlerine başlamadan önce ve iş süresi boyunca belli aralıklarla en az 20 saniye ellerini su ve sabun ile yıkamaları söylenmiştir.
- Çalışma ortamının, yüzeylerin, ekipmanların ve diğer öğelerin belli aralıklarla temizlenerek dezenfekte edilmesi dâhil temizlik uygulaması düzenli olarak sürdürülmüştür. Çalışma alanları dâhil tuvalet, lavabo, banyo, kapı kolları, merdiven korkulukları, yemekhane, yatakhane, dinlenme alanları gibi ortak kullanılan alanlarda hijyen kuralları uygulanmıştır.
- Turnikeler ve parmakla giriş-çıkışlar iptal edilmiş, fiziksel temasta bulunulmayacak şekilde yeniden düzenlenmiştir.
- Çalışanların, diğer çalışanların masalarını, telefonlarını ve diğer çalışma araçlarını kullanmaları engellenmiştir.

- Koronavirüs ve hijyen konusunda farkındalığın artırılması için iç bültende bilgilendirmeler yapılmış olup afiş ve bildiriler görsel olarak sürekli yayınlanmıştır.
- İş amaçlı yurt dışında olup dönenlerin 14 gün karantinada kalmaları sağlanmıştır. İş yerlerine ziyaretler kısıtlanmıştır.
- Servis araçlarında fiziki mesafe kuralı uygulanmış, gerekli yerlerde servisler artırılmış olup araçlarda dezenfektan ve maske bulundurulması zorunlu hale getirilmiştir.
- İşyerlerinde klimalar çalıştırılmamış, ofislerin doğal yolla havalandırılması sağlanmıştır.
- Yemekhanede hijyen sağlanmış, yemek masaları ikişer kişi oturacak şekilde düzenlenmiş, masalara şeffaf bölmelerden paneller konulmuştur. Yemekhanede yoğunluğu önlemek için yemek saati yarım saat daha uzatılmış ve paket servis uygulanmıştır.

Eti Maden’de koronavirüse karşı alınan hijyen ve fiziki mesafe tedbirlerinin yanı sıra, virüsle mücadelede önemli bir yere sahip olan maske kullanımının İstanbul, Bursa ve Ankara’da da 2020 Haziran ayının son haftası itibariyle zorunlu hale getirilmesiyle birlikte çalışanlar için maske alımı yapılmıştır. Birimleri kanalıyla ofis çalışanlarına günlük iki adet, sahada çalışanlarına ise ihtiyaçları doğrultusunda maske verilmiştir.

Kurumsal bir firma olan Eti Maden tüm krizlerde olduğu gibi COVID-19 krizini de başarılı bir şekilde yöneterek, ilk defa pandemi kriziyle karşılaşmasına rağmen, bilim kurulunun önerilerini, Sağlık Bakanlığının tavsiyelerini dikkate alarak, krizi yönetmiştir (Eti Maden, İş Sağlığı ve Güvenliği Birimi, 2020).

4.3. Eti Maden’in Borlu El Dezenfektan Üretimi

COVID-19 virüsünün 11 Mart 2020 tarihinde Türkiye’de görülmeye başlamasıyla birlikte salgına karşı tedbir almak amacıyla 12 Mart 2020 tarihinde Cumhurbaşkanlığına koronavirüsle mücadele kapsamında zirve düzenlenmiştir. Zirvede alınan kararların içerisinde yer alan;

- Altyapısı uygun olan mesleki ve teknik anadolu liselerinin cerrahi maske ve dezenfektan üretimi yapacak hale getirilmesi,
- Vatandaşların yoğun olduğu yerlere dezenfektan konulması,

maddeleri, salgın döneminde maskeye ve dezenfektana olan ihtiyacı ortaya koymuştur.

Bundan dolayı, salgınla birlikte artan dezenfektan talebinin karşılanması ve merdiven altı sağlıksız koşullarda üretimin de önüne geçmek amacıyla sağlık alanında geniş bir kullanım alanı bulunan bor ürünlerinin antibakteriyel ve antifungal özelliklerinden

yararlanılarak bor katkılı dezenfektan üretilmesi için Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü (BOREN) laboratuvarlarında Eti Maden işbirliği ile bor katkılı dezenfektan üretimi çalışmaları başlatılmıştır (<https://www.boren.gov.tr>).

Yapılan çalışmalar neticesinde içeriğinde etil alkol, borik asit, boraks dekahidrat, gliserin, aloe vera, lavanta yağı ve çay ağacı yağı bulunan antibakteriyel, antifungal dezenfektan formülü geliştirilmiştir. Bor katkılı dezenfektanın test aşaması başarı ile tamamlanmış ve kendi içerisinde numuneler kullanılmıştır. Ürün, antibakteriyel ve antifungal özelliklerinden dolayı hijyeni sağladığı gibi, diğer uygunsuz dezenfektanların kullanımını sonucu cilt üst tabakasında oluşan hasarlar oluşmamış cildi besleyen ve aynı zamanda cildin korunmasına katkı sağladığı görülmüştür.

Türkiye’de salgının görülmeye başlamasından sonra hijyen açısından artan talep üzerine dezenfektan ihtiyacının karşılanması açısından “Borlu El Dezenfektanı”nın numuneleri BOREN tarafından Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığına sunulmuştur. Bakanlık aracılığıyla Cumhurbaşkanlığına ulaşan “Borlu El Dezenfektanı” bir kabine toplantısında değerlendirilmiş ve dezenfektan açığını kapatmak üzere üretilerek vatandaşların kullanımına sunulması talimatı verilmiştir.

Eti Maden ve BOREN’in ortak çalışmasıyla geliştirilen sıvı el dezenfektanı “BOREL” markası ile Eti Maden tarafından, Sağlık Bakanlığı Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumuna yapılan başvuru sonucu 4 Nisan 2020 tarihinde ruhsat alınmıştır. “Borlu El Dezenfektanı” olan “BOREL” Sağlık Bakanlığının onayından sonra piyasada oluşan dezenfektan açığını kapatmak üzere üretilmeye başlanmıştır. “BOREL” markası ile piyasaya çıkan ürün ilk etapta pandemi döneminde sağlık ve güvenliği kesintisiz sürdüren kamu çalışanlarına ulaştırılmış ve Eti Maden’in kurumsal pazarlama ağı kullanılarak piyasaya arz edilmiştir. Türkiye’de tüketiciler tarafından beğenilen ürün kısa zamanda marka olmuştur.

Beklenmedik bir zamanda ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 krizi, makro açıdan Türkiye ekonomisini mikro açıdan da faaliyet gösteren işletmeleri olumsuz anlamda etkilemiştir. İşletmeler kriz döneminde sergilemiş oldukları tutum ve davranışlarıyla itibarlarını ve marka değerlerini korumaya çalışmışlardır. Kriz yönetiminde başarılı olan işletmeler ayakta kalabilmiştir.

Eti Maden böyle bir kriz döneminde kurumsal bir firma olmasının da avantajını kullanarak hem krizi etkin bir şekilde yönetmiş hem de kriz döneminde ihtiyaç olan bir ürün

üretmiştir. Pandemi döneminde en çok ihtiyaç duyulan el dezenfektanı üzerinde BOREN’le işbirliği içerisinde çalışarak “Borlu El Dezenfektanı” ürünü olan “BOREL”i üreterek ürün gamına (yelpazesine) yeni bir ürün daha eklemenin haklı gururunu yaşamıştır.

5. Araştırma

5.1. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Bu çalışmada, COVID-19 salgınının Dünya Sağlık Örgütü’nce pandemi ilan edilmesiyle birlikte işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamak, afet ve acil durumlarda oluşabilecek riskleri yönetebilmek için faaliyetlerini ve acil durum eylem planlarını yeniden gözden geçirmek zorunda kalan işletmelerin pandemi döneminde uygulanması gereken yönetim biçimlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma için, İstanbul Gelişim Üniversitesi Etik Kurulundan 11.03.2021 tarihinde 2021-08-09 karar no ile etik kurul izni alınmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiş ve araştırmaya veri sağlamak için de Eti Maden’in 12 yöneticisiyle mülakat gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde işletmenin acil durum eylem planları, pandemi sürecinde ki bilgilendirme yolları ve salgınla mücadele hazırlık ekibinin çalışmaları incelenmiş ve pandemiye yönelik açık uçlu soru formu oluşturulmuştur. Yöneticilerle yapılan görüşme esnasında, oluşturulan soru formunda ki sorular sorulmuş olup yöneticilerin cevapları not tutularak kayıt altına alınmıştır.

5.2. Araştırmada Elde Edilen Bulgular

Pandemi öncesi 2019 Aralık, 2020 Ocak, 2020 Şubat ve pandemi sonrası 2020 Mart, 2020 Nisan ve 2020 Mayıs olmak üzere 3 aylık süreçte müşteri talep ve şikâyetlerinde herhangi bir olumsuz durum oluşmamıştır. Bu dönemde ticaret dolayısıyla ekonomi olumsuz etkilenmiş azalan sanayi üretimi sonucu küresel anlamda bor pazarında daralma yaşanmıştır.

Yöneticilerle yapılan görüşmeler ve yönetici görüşleri gizlilik esasları doğrultusunda isim verilmeden analiz edilmiştir. Yönetici isimleri Y1, (yönetici, 1) Y2, Y3 diye sıralanmıştır. Sorular yöneticilerin tamamına sorulmamıştır. Yöneticilere sorulan sorular farklılık göstermekte olup yöneticilerin branşlara göre farklı sorular yöneltmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

5.2.1. İşyerinde COVID-19 Salgınında Alınan Önlemlere İlişkin Görüşler

Bu konuyla ilgili görüşme formundaki soru, “İşyerinde COVID-19 salgınına karşı maruziyet riskinin azaltılması için ne gibi tedbirler alındı ve uygulandı?” şeklindedir. Bu

soru, Y1, Y4, Y9, Y10, Y11 ve Y12 yöneticilerine sorulmuştur. Yöneticilerin soruya vermiş oldukları cevaplar:

- Y1 yöneticisi; “pandemi ilan edildiği ilk günden itibaren birim yöneticileriyle günlük toplantılar düzenlenmiş olup HES kodu uygulanmasının yanı sıra maske mesafe ve hijyen kurallarına riayet edilmiştir. 60 yaş üstü ve kronik rahatsızlığı olan çalışanlarımıza idari izin verilmiştir. Ayrıca çalışanlara esnek çalışma yöntemi uygulanmıştır. Servis araçları %50 kapasite ile koltuklarda tek kişinin çapraz oturacağı şekilde düzenlenmiştir. Bilgilendirme eğitimi verilerek çalışanlar bilgilendirilmiştir.” demiştir.

- Y4 yöneticisi; “pandemi ile birlikte genel müdürün başkanlığında günlük koordinasyon toplantıları yapılarak; üretim, lojistik ve satış faaliyetlerinin aksatılmadan yürütülmesi için planlar yapılarak uygulanmaya alınmıştır.” demiştir.

- Y9 yöneticisi; “yemekhane, misafirhane ve hizmet binalarının girişlerinde ateş ölçümü yapılmış, gelen misafirlere HES kodu sorgulaması yapılmıştır. Çalışanların ve misafirlerin çıkışlarda maske ve mesafe kurallarına uymaları konusunda uyarı levhaları ve işaretlemeler yapılmıştır.” demiştir.

- Y10 yöneticisi; “servis araçları, idari bürolar ve sık temas noktalarının dezenfektan işleri yapılmıştır. Yemek saatleri esnetilerek yoğunluk azaltılmıştır. Temassız kart okutma işlemi uygulanmıştır.” demiştir.

- Y11 yöneticisi; “Cumhurbaşkanlığının ve Sağlık Bakanlığının 2020 Yılı Mart ayından itibaren yapmış olduğu açıklamalar ve İçişleri Bakanlığının genelgesi kapsamında; işletme müdürlüğünde çalışan personele yönelik maske alımına gidilmiş, işletme içinde el dezenfektan kullanım noktaları oluşturulmuş, uyarı ve ikaz etiketleri asılmıştır.” demiştir.

- Y12 yöneticisi ise; “işletme içinde uyarı ve ikaz levhaları asılmıştır. Maske, mesafe ve hijyen kuralları uygulanmış olup, işe girişlerde araçlar durdurularak personelin ateşleri ölçülmüştür. Araçlar, bürolar, ortak kullanım alanları ve temas noktaları sık sık dezenfekte edilmiştir. İşe girişlerde ateş ölçümü yapılmış, içeri girişler temassız olacak şekilde ayarlanmıştır.” demiştir.

Buna göre yöneticilerin bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde değerlendirilmiştir. Türkiye’de pandemi ilan edildiği ilk günden itibaren Genel Müdürün Başkanlığında tüm birim amirlerinin katılımı ile günlük koordinasyon toplantıları yapılarak,

pandemi döneminde salgının yayılma riskini minimize ederek üretim, satış ve lojistik faaliyetlerinin aksatılmadan yürütülmesi için planlamalar yapılarak uygulanmaya başlanmıştır.

Cumhurbaşkanlığı, Sağlık Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığının genelgesi doğrultusunda çalışanlarımızdan 60 yaş üstü ve kronik rahatsızlığı olanlar idari izinli sayılarak, diğer çalışanlara da esnek ve uzaktan çalışma yöntemi uygulanmıştır. Çalışan personele yönelik maske alımı yapılmış, işletme içerisinde el dezenfektan kullanım noktaları oluşturulmuş, sosyal mesafeye dikkat edilmiştir. Uyarı ve ikaz etiketleri yapıştırılmış, yemek saati süresi uzatılarak yemekhanelerde yemek masaları iki kişinin kullanılacağı şekilde düzenlenmiş, masa üstüne bölmeli paneller yaptırılmıştır. Yemekhanede tek kullanımlık tabak, çatal, kaşık vb. malzemeler kullanılmıştır. Servis araçları %50 kapasite ile koltuklarda tek kişinin çapraz oturacağı şekilde düzenlenmiştir. Araçlar, bürolar, ortak kullanım alanları ve temas noktaları sık sık dezenfekte edilmiştir. İşe girişlerde ateş ölçümü yapılmış, içeri girişler temassız olacak şekilde ayarlanmış, çalışanlara bilgilendirme eğitimi verilerek bilinçlendirilmiştir.

5.2.2. 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu Kapsamında Yapılması Gereken Yasal Zorunluluklarla İlgili Görüşler

Yasal zorunluluklarla ilgili soru ise “6331 sayılı Kanun kapsamında işyerinizde COVID-19 nedeniyle yapmanız gereken yasal zorunluluklar nelerdir?” şeklindedir. Bu soru Y4, Y10, Y11 ve Y12 yöneticilerine sorulmuştur. Yöneticilerin soruya vermiş oldukları cevaplar:

- Y4 yöneticisi; “Cumhurbaşkanlığı, Sağlık Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı ve Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının pandemi döneminde yayınlamış oldukları genelge, rehber ve kılavuzlara uyulması için kurum içi saha gözetim-denetim ve iş başı bilgilendirmeleri yapılmıştır. Salgının maruziyetinin risk değerlendirmesi yapılmıştır. Belirlenen risklere yönelik düzeltici önlemler alınarak sağlıklı çalışma ortamı sağlanmıştır. Kurallara uyulması, hijyene dikkat edilmesi ve farkındalığın artırılması için eğitimler düzenlenmiştir. Çalışanlara COVID-19’a bağlı semptom oluşması halinde test yaptırarak sonuçlarının alınmasına kadarki süreçte izolasyonda kalmaları sağlanmıştır. COVID-19 virüsüne enfekte olmuş veya temaslı vakaların süreci takip edilmiştir. Tüm çalışanlara dağıtılmak üzere standartlara uygun cerrahi maske temin edilerek dağıtımı yapılmıştır.” demiştir.

- Y10 yöneticisi; “iş sağlığı ve güvenliği kurulunda COVID-19 konusunda görüşülerek kararlar alınmakta, afiş ve broşür ile bilinç düzeyi artırılmakta, saha denetimleri yapılarak birebir görülen aksamalar ikaz edilerek düzeltilmekte, temel kural olan maske, mesafe ve temizlik konusunda gerekli sistemler ortaya koyarak uygulaması sağlanmaktadır.” demiştir.

- Y11 yöneticisi; “6331 sayılı Kanun kapsamında işyeri hekimimiz ve iş güvenliği uzmanlarımız gerekli saha kontrolleri yapmaya ve COVID-19 kapsamında eksik olduğunu gördükleri malzeme ve işlerin uygun halde yapılması için çalışmaktadırlar.” demiştir.

- Y12 yöneticisi; “ 6331 sayılı Kanun kapsamında Sağlık Bakanlığı, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ile İçişleri Bakanlığı genelgelerine uyum sağlanmaktadır.” demiştir.

Buna göre yöneticilerin bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde değerlendirilmiştir. Cumhurbaşkanlığı, Sağlık Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı ve Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının pandemi döneminde yayınlamış oldukları genelge, rehber ve kılavuzlara uyulması için kurum içi saha gözetim-denetim ve iş başı bilgilendirmeleri yapılmıştır. Salgınının maruziyetinin risk değerlendirmesi yapılmıştır. Belirlenen risklere yönelik düzeltici önlemler alınarak sağlıklı çalışma ortamı sağlanmıştır. Kurallara uyulması, hijyene dikkat edilmesi ve farkındalığın artırılması için eğitimler düzenlenmiştir. Çalışanlara COVID-19’a bağlı semptom oluşması halinde test yaptırarak sonuçlarının alınmasına kadarki süreçte izolasyonda kalmaları sağlanmıştır. COVID-19 virüsüne enfekte olmuş veya temaslı vakaların süreci takip edilmiştir. Tüm çalışanlara dağıtılmak üzere standartlara uygun cerrahi maske temin edilerek dağıtımı yapılmıştır.

5.2.3. COVID-19 Salgınının Tedarik Zincirine Etkisiyle İlgili Görüşler

Salgının tedarik zincirine etkisiyle ilgili, “COVID-19 salgını tedarik sürecinizi nasıl etkilemiştir?” soru Y1, Y2, Y3, Y7, Y9, Y10, Y11 ve Y12 yöneticilerine sorulmuştur. Yöneticilerin soruya vermiş oldukları cevaplar:

- Y1 yöneticisi; “yatırımı devam eden tesisler için malzeme tedarikinden kaynaklı olarak firmalar süre uzatımı istemiştir. Ülkelerin sınırlarını kapatmalarından kaynaklı olarak ürün sevkiyatı konusunda konteyner sıkıntısı çekilmiştir. Buda fiyatları etkilemiştir.” demiştir.

- Y2 yöneticisi; “Eti Maden köklü ve kurumsal bir firma olmasından dolayı kriz ve acil durumlara karşı her zaman hazırlıklıdır. COVID-19’un tüm dünyayı etkisi altına alması

pandemi ilan edilmesine neden olmuş, bundan dolayı ülkeler diğer ülkelerle olan sınırlarını kapatmıştır. Buda tedarik konusunda işletmeleri olumsuz etkilemiştir. Ancak kurumumuz stoklu çalıştığı için üretimin aksamayacağı şekilde stok planlaması yapılmıştır. Ayrıca fabrikalar için gerekli olabilecek her hangi bir ithal parçaya bağlı kalmama adına yerli ürün temini politikası izleyerek işletmenin gerek duyabileceği birçok ürünün iç piyasadan temin edilmesi üretimi aksatmamış olup tedarik konusunda da sıkıntı yaşatmamıştır.” demiştir.

- Y3 yöneticisi; “küresel ve yerel kısıtlamalar, kapanmalar, takip eden süreçte bunların yayılması ve kapalı sınırlar nedeniyle tedarik zinciri olumsuz etkilenmiştir.” demiştir.

- Y7 yöneticisi; “pandemiye bağlı olarak sınırların kapanmasından ve pandemi döneminde e-ticaretin artış göstermesi, gemi ve konteyner tedarikinde sıkıntı oluşturmuştur. Çin’den ABD’ye ve Asya’dan ABD’ye ticaret yoğunlaşmış olup ürün ihracatı için konteyner kiralama zorlukları yaşandığı gibi, arz ve talepten ötürü konteyner fiyatlarında da artışlar yaşanmıştır. Ambalaj ve palet için yurt dışından yarı mamul tedariki sağlanamadığından ambalaj ve palet temininde sıkıntılar yaşanmıştır.” demiştir.

- Y9 yöneticisi; “2020 yılı Mart ve Nisan ayında hijyen malzemelerinin tedariki konusunda kısa bir süre aksaklık yaşandı.” demiştir.

- Y10 yöneticisi; “genel olarak faaliyetleri olumsuz etkileyecek bir durum olmamıştır.” demiştir.

- Y11 yöneticisi; “pandemi sürecinde genel anlamda süreci etkileyecek bir durumla karşılaşılmamıştır.” demiştir.

- Y12 yöneticisi; “sınırların kapanmasından kaynaklı sorun oluşturmayacak şekilde de olsa gemi ve konteyner kiralama tedarikinde sıkıntı oluşmuştur.” demiştir.

Buna göre yöneticilerin bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde değerlendirilmiştir. Yatırımı devam eden tesisler için firmalar süre uzatımı istemiştir. Ürün sevkiyatı konusunda, ülkelerin sınırlarını kapatmasından kaynaklı konteyner sıkıntısı çekilmiştir. Buda konteyner fiyatlarının artmasına neden olmuştur. Ülkelerin sınırlarını kapatmaları tedarik konusunda işletmeleri olumsuz etkilemiştir. Ambalaj ve palet için yurtdışından yarı mamul tedariki sağlanamadığından ambalaj ve palet temininde sıkıntılar yaşanmıştır. Genel anlamda tedariklerde faaliyetleri çok olumsuz etkileyecek bir durum oluşmamıştır.

5.2.4. İşletmenin COVID-19'dan Nasıl Etkilendiğiyle İlgili Görüşler

Bu problem ile ilgili görüşme formundaki soru, “İşletme COVID-19'dan nasıl etkilenmiştir?” şeklindedir. Bu soru Y1, Y2, Y4, Y10, Y11 ve Y12 yöneticilerine sorulmuştur. Yöneticilerin soruya vermiş oldukları cevaplar:

- Y1 yöneticisi; “Eti Maden kurumsal bir işletme olduğu için kriz yönetimi konusunda becerisi vardır. Ancak salgın küresel boyutta olduğu için sektörde daralma yaşanmış olup daralmadan kaynaklı olarak ürün satışlarında düşüş olmuştur.” demiştir.

-Y2 yöneticisi; “öncelikle insan hayatını tehdit eden bir salgın olması ülkeler arası sınırların kapanmasına neden olmuştur. Sınırların kapanmasından kaynaklı talepte daralma yaşanmıştır.” demiştir.

- Y4 yöneticisi “yüz yüze toplantılar, iş seyahatleri, yurtdışı iş seyahatleri ertelenmek zorunda kaldı. Bunlara bağlı bazı saha uygulamaları, test ve devreye alınması gereken işlemler ertelendi.” demiştir.

- Y10 yöneticisi; “çalışma düzeninde zaman zaman farklı uygulamalar olmuştur. Ancak taahhütler ve satış sevkiyatlarında her hangi bir olumsuzluk yaşanmamıştır.” demiştir.

- Y11 yöneticisi; “işletme müdürlüklerimizdeki üretime bağlı kilit personellerin işe devamlılıkları ve işi takipleriyle üretimde bir aksama meydana gelmemiştir.” demiştir.

- Y12 yöneticisi; “işletmemizin çalışma düzeninde farklı uygulamalar yaşanmış olup, işletmeyi olumsuz etkileyecek bir durumla karşılaşılmamıştır.” demiştir.

Buna göre yöneticilerin bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde değerlendirilmiştir. Eti Maden kurumsal bir işletme olduğu için kriz yönetimi konusunda becerisi vardır. Ancak COVID-19'un insan hayatını tehdit eden bir salgın olması ülkeler arası sınırların kapanmasına neden olmuştur. Bundan dolayı sektörde daralma yaşanmış, daralmadan kaynaklı olarak ürün satışlarında düşüş yaşanmıştır. Yüz yüze toplantılar, yurtdışı ve yurtiçi iş seyahatleri ertelenmek zorunda kalmıştır. Çalışma düzeninde zaman zaman farklı uygulamalar olmuştur. İşletme müdürlüklerindeki üretime bağlı kilit personellerin işe devamlılıkları ve takipleri ile üretimde her hangi bir aksama meydana gelmemiştir. Taahhütler ve satış sevkiyatlarında her hangi bir olumsuzluk yaşanmamıştır.

5.2.5. İşletmenin Salgına Karşı Geliştirmiş Planıyla İlgili Görüşler

Bu problemle ilgili görüşme formundaki soru, “Yönetimin salgına karşı geliştirmiş bir müdahale planı var mıdır?” şeklindedir. Bu soruya Y1, Y4, Y10,Y11 ve Y12 yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar şöyledir:

-Y1 yöneticisi; “esnek ve uzaktan çalışma konusunda planlama yapılarak, personelin uzaktan ve esnek çalışması sağlanmıştır.” demiştir.

- Y4 yöneticisi; “üretim, satış ve lojistik faaliyetleri aksamadan uzaktan dönüşümlü ve esnek çalışma modellerini etkin kullanarak, çalışanlara ücret kaybına yol açmadan ve iş barışını bozmadan kesintisiz faaliyetlerin sürdürülmesi sağlanmıştır.” demiştir.

- Y10 yöneticisi; “salgına karşı bir eylem planımız yoktu. Ancak salgın sürecinde bir eylem planı hazırlayarak plan dahilinde uygulama yapılarak süreç yönetilmiştir.” demiştir.

- Y 11 yöneticisi; “salgına karşı bir eylem planımız yoktu. Yönetimin oluşturmuş olduğu plan uygulanarak salgınla mücadelede bulunulmuştur.” demiştir.

- Y12 yöneticisi; “yönetim olarak alınması gerekli her tür tedbir ve önlemin alınmasında öncelik ve gerekli kolaylık mevzuatlar kapsamında sağlanmıştır. İşletmede COVID-19 sorumlusu belirlenmiş, onun takibinde gerekli düzenlemeler sağlanmıştır.” demiştir.

Buna göre yöneticilerin bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde değerlendirilmiştir. Esnek ve uzaktan çalışma konusunda planlama yapılarak, personelin uzaktan ve esnek çalışması sağlanmıştır. Üretim, satış ve lojistik faaliyetleri aksatılmadan dönüşümlü olarak ve iş barışı bozulmadan kesintisiz olarak sürdürülmesi sağlanmıştır.

5.2.6. İşletmenin İş Sürekliliğini Korumak için Hangi Araçlara Yönelindiğiyle İlgili Görüşler

Bu konuyla ilgili görüşme formundaki soru, “İş sürekliliğini korumak ve devam ettirebilmek adına hangi araçlara yönelilmiştir?” şeklindedir. Bu soru, Y1, Y2, Y3, Y5, Y6, Y9, Y10, Y11 ve Y12 yöneticilerine sorulmuştur. Genel olarak yöneticiler bilgisayar ve uzaktan erişim alt yapısı ile uzaktan ve esnek çalışma modellerine yönelindiğini söylemişlerdir.

5.2.7. Tüketici Talepleriyle ilgili Görüşler

Bu konuyla ilgili soru, “Tüketici taleplerinde değişiklik ya da azalma yaşandı mı?” şeklindedir. Bu soruya, Y1, Y2, Y3, Y9, Y10, Y11 ve Y12 yöneticilerine sorulmuştur. Genel olarak yöneticiler, salgının tüm dünyayı etkisi altına almasından kaynaklı olarak tüketici taleplerinde değişiklik ve azalma yaşandığını söylemişlerdir.

5.2.8. Uzaktan Çalışma ve Kriz Sonrası Uygulanabilirliğiyle ilgili Görüşler

Bu soru, “Uzaktan çalışma maliyet tasarrufu sağlamış mıdır, kriz sonrasında da uygulanabilir mi?” şeklindedir. Bu soru, Y1, Y2, Y5, Y6, Y7, Y10, Y11 ve Y12 yöneticilerine sorulmuştur. Yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar şöyledir:

-Y1 yöneticisi; “fazla bir maliyet tasarrufu sağladığı söylenemez. Uzaktan çalışmanın madencilik sektörü için uygun olmadığı söylenebilir.” demiştir.

-Y2 yöneticisi; “Uzaktan çalışma azda olsa bir maliyet tasarrufu sağlamıştır.” demiştir.

-Y5 yöneticisi; “ölçülmediği için evet ya da hayır diyemeyiz.” demiştir.

- Y6 yöneticisi; “maliyet tasarrufu sağlamıştır. Kriz sonrasında da uygulanabilir.” demiştir.

- Y7 yöneticisi; “maliyet tasarrufu sağlamamıştır. Ancak kriz sonrasında da kısmen de olsa uygulanabilir.” demiştir.

- Y10 yöneticisi; “bu konu teknik bir çalışma ile ortaya konulması gereken bir konu olmakla birlikte, maliyet tasarrufu sağlayacağı söylenebilir.” demiştir.

- Y11 yöneticisi; “üretim odaklı bir işletme olduğumuz için ve yıllık bazda bağlantılar yapıldığından aşırı bir maliyet tasarrufu sağlamadığı söylenebilir.” demiştir.

- Y12 yöneticisi; “kısmen de olsa tasarruf sağladığı söylenebilir. Ancak üretim odaklı işletmelerde uygulanmasının doğru olmayacağını söyleyebilirim.” demiştir.

Buna göre yöneticilerin bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde değerlendirilmiştir. Yöneticiler fazla olmasa da bir tasarruf sağladığını ve kriz sonrasında da kısmen de olsa uygulanabileceğini yönündedir.

5.2.9. Salgının Dijital Dönüşümü Etkileyip Etkilemediği İle ilgili Görüşler

Salgının dijital dönüşümü etkileyip etkilemediğiyle ilgili soru, “COVID-19, dijital dönüşüm için kırılma noktası olabilir mi?” şeklindedir. Bu soru, Y1, Y2, Y6, Y10, Y11 ve Y12 yöneticilerine sorulmuştur. Genel olarak yöneticiler salgının dijital dönüşüm için kırılma noktası olacağını söylemiştir.

5.2.10. Salgının İşletme Strateji ve Hedeflerini Etkileyip Etkilemeyeceği İle ilgili Görüşler

Bu konuyla ilgili soru, “Salgın, işletmenin büyüme stratejisini ve hedeflerini değiştirecek mi?” şeklindedir. Bu soru Y1, Y2, Y3, Y5, Y8, Y10, Y11 ve Y12 yöneticilerine sorulmuştur. Yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar şöyledir:

-Y1 yöneticisi; “etkilemiştir, ancak büyüme stratejisini ve hedeflerini değiştirmemiştir.” demiştir.

-Y2 yöneticisi; “etkilemiştir” demiştir.

-Y3 yöneticisi; “Salgının büyüme stratejisini ve hedeflerini kısa vadeli olarak etkileyeceği söylenebilir.” demiştir.

-Y5 yöneticisi; “salgının büyümeyi ve hedeflerini etkilediği söylenebilir.” demiştir.

- Y8 yöneticisi; “Kuruluşumuz 2020 yılı bütçesinde satış miktarı hedefi olarak 2.225.000 ton öngörülmüştür. Ancak, koronavirüs kaynaklı oluşan kısıtlamalar, üretim azalmaları ve buna bağlı olarak talep düşüşleri nedeniyle 2020 yılında toplam bor ürünleri satış miktarı 1.734.000 ton olarak gerçekleşmiştir. Bununla birlikte salgının dünya genelinde kontrol altına alınması, insan sağlığına tehdit oluşturmayacak düzeye indirilmesi ve küresel ekonomide iyileşme süreçlerinin zamanlamalarına ait belirsizlikler nedeniyle, 2021 ve sonraki yıllarda da bor ürünlerine olan küresel talepte de bir önceki yıla kıyasla düşüş yaşanabileceği tahmin edilmektedir. Bu durumun, kuruluşumuz bor ürünleri satış miktarı hedeflerini bir miktar olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Ancak, söz konusu durum büyüme stratejimizde ciddi bir değişiklik yaratmayacaktır. Yatırımlarımız devam etmektedir.

Diğer yandan, bu dönemde pandemi ile mücadele sürecinde öncelikle ve özellikle vatandaşlarımızın ihtiyacının karşılanması amacıyla BOREN tarafından geliştirilen ve Kuruluşumuz tarafından ülkemizin temizlik sektöründe faaliyet gösteren firmalarının altyapı

ve imkanları kullanarak BOREL el dezenfektanı, BORTAM yüzey dezenfektanı ürünleri üretilerek halkımızın kullanımına sunulmuştur.” demiştir.

-Y10 yöneticisi; “salgının devam etmesi halinde strateji ve hedefleri etkileyeceği söylenebilir.” demiştir.

-Y11 yöneticisi; “etkileyecektir.” demiştir.

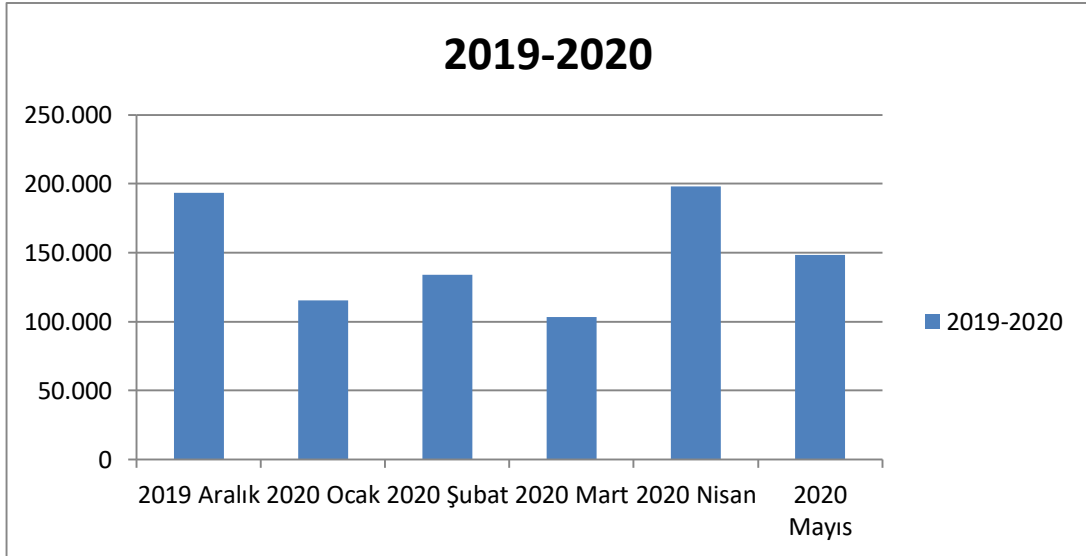
-Y12 yöneticisi; “salgının hedefleri etkileyeceği söylenebilir.” demiştir.

Buna göre yöneticilerin bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde değerlendirilmiştir. Salgının büyüme stratejisini ve hedeflerini kısa vadeli olarak etkileyeceği, pazar payını koruyarak orta ve uzun vadede büyüme stratejisindeki hedeflerine ulaşmak için gerekli planlama çalışmalarının yürütüleceği yönündedir.

5.3. İhracat

Dünyanın en büyük bor rezervine sahip olan Türkiye, yüksek derecede bor üretimi yapan bir ülkesidir. Dünya bor talebinin %56’sı Eti Maden tarafından sağlanmaktadır. İhracat edilen bor ürünleri arasında boraks dekahidrat ve pentahidrat, borik asit, bor oksit, susuz boraks, çinko borat, öğütülmüş kolemanit ile üleksit ve DOT’tur. Şekil 3’te COVID-19 salgınının ilk görüldüğü 2019 Aralık ayından itibaren; 2020 Ocak, 2020 Şubat, 2020 Mart, 2020 Nisan ve 2020 Mayıs aylarında yapılan ihracat miktarları görülmektedir.

Şekil 3: Aylar itibariyle salgın dönemindeki ihracat oranları



Şekil 3’e göre Eti Maden’in salgının ilk görüldüğü tarih olan 2019 Aralık ayını takip eden oranı 2020 Ocak ayına göre ihracat -%40 oranında azalmış görülmektedir. 2020 Şubat

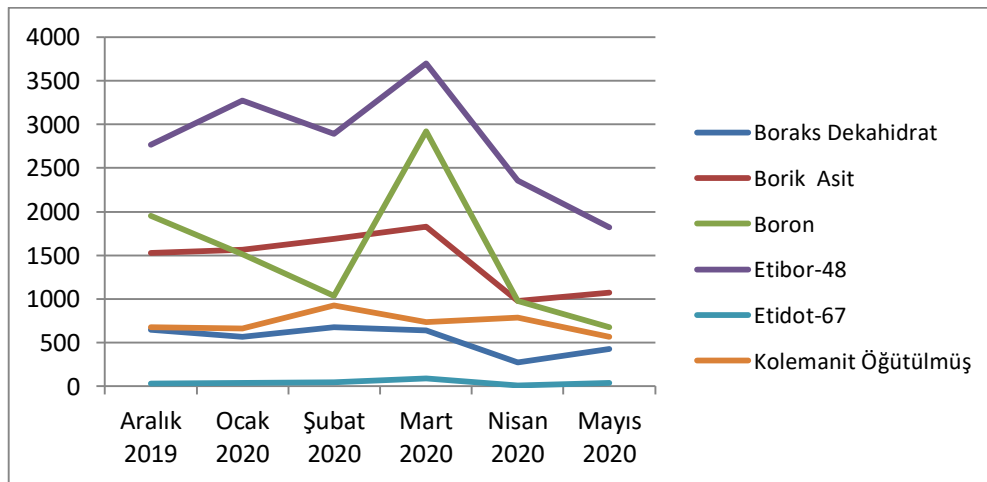
ayında ise %16 oranında artmıştır. COVID-19 salgınının pandemi ilan edilmesiyle birlikte 2020 Mart ayında ihracat miktarında -%22 oranında azalma olmuştur. 2020 Nisan ayında ise ihracat oranı %91 oranında artmış, 2020 Mayıs ayında -%25 oranında azalmıştır. Buna göre 2019 Aralık ayı ile 2020 Nisan ayı hariç, salgının görüldüğü 2019 Aralık ayı ile pandemi ilan edilen 2020 Mart ayından 2020 Mayıs ayına kadarki süreçte COVID-19 salgını bor satışlarını olumsuz anlamda etkilemiştir.

5.4. Yurt İçi Satışlar

Eti Maden'in iç piyasaya sunmuş olduğu bor ürünlerinin tüketildiği başlıca sektörler; cam, temizlik (BORON), firit, tarım, yalıtım ve demir çelik olarak görülmektedir. Bunların haricinde ilaç ve kozmetik, refrakter malzeme, dericilik olmak üzere birçok farklı sektörlerde de bor ürünleri tüketilmektedir.

2019 yılında Eti Maden'in yurt içine satmış olduğu bor ürünü 101 bin ton olarak gerçekleşmiştir. Yurt içi satışlarda %34 payla ilk sırayı temizlik sektörü alırken, onu %28 oranla cam sektörü ve %21 oranla seramik sektörü izlemektedir. 2019 yılında bor tüketim kapasitesinde ve bor tüketen kuruluşlarda önemli oranda bir değişiklik izlenmemiştir. Şekil 4'te 2019 Aralık, 2020 Ocak, 2020 Şubat, 2020 Mart, 2020 Nisan ve 2020 Mayıs aylarında satılan ürün miktarları yer almaktadır.

Şekil 4: 2019 Aralık ve 2020 Mayıs Ayları Arasındaki Ürün Satışları



Şekil 4'te Eti Maden'in iç piyasaya satmış olduğu toplam bor ürünleri miktarı verilmiştir. Yurt içine satılan ürünlerde %41 ile Etibor-48 ilk sıradadır. Etibor-48'i %21 ile borik asit, %18 ile Boron ve %10 ile öğütülmüş kolemanit takip etmektedir. Diğer ürünlerin payı da %10 civarındadır. Şekil 4'e göre yurt içi bor ürün satışlarında pandeminin ilan

edildiği Mart ayından sonra düşüş yaşanmıştır. Bunun nedeni de pandemiyle birlikte sanayide yaşanan durgunluktan kaynaklı olduğu söylenebilir.

5.5. Müşteri Talepleri

COVID-19 salgınının ilk görüldüğü 2019 Aralık ayından, 2020 Ocak ve Şubat aylarına kadar ki süreçte 28 adet, pandemi ilan edilen 2020 Mart ayından, 2020 Nisan ve Mayıs aylarına kadarki süreçte ise toplam 36 adet ürünlerle ilgili farklı talepler gelmiştir. Gelen talepler müşteri temsilcileri tarafından kısa süre içerisinde cevaplandırılmıştır.

Müşteri şikâyetleriyle ilgili salgının ilk görüldüğü 2019 Aralık ayından, 2020 Ocak ve Şubat aylarına kadarki süreçte kalite şikâyetleriyle ilgili 8, ambalaj şikâyetleriyle ilgili 20 olmak üzere toplam 28 adet şikâyet gelmiştir. Pandemi ilan edilen 2020 Mart ayından, 2020 Nisan ve Mayıs aylarına kadarki süreçte ise kaliteyle ilgili 9 ve ambalaj şikâyetleriyle ilgili ise 27 olmak üzere toplam 36 adet müşteri şikâyeti gelmiş olup şikâyetler müşteri temsilcilerince ilgili bölümlere yönlendirilerek sonuçlarıyla ilgili müşterilere en kısa sürede geri dönüşler sağlanmıştır.

6. Sonuç

Krizler beklenmedik zamanda ortaya çıkan, işletmeleri olumsuz olarak etkileyen ve acil müdahale gerektiren olaylardır. Krizler birçok faktörlere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Salgın hastalıklarda krize neden olan olaylardan biridir. Toplumun tüm kesimini hatta dünyayı da etkisi altına alabilirler.

Son zamanda yaşanan ve insan sağlığını etkileyen COVID-19 salgını gibi krizleri en az zararla atlattık, kısa sürede üstesinden gelebilmek ve krizi fırsata çevirebilmek etkili ve zamanında müdahale gerektiren bir yönetim stratejisiyle mümkündür.

COVID-19 pandemi süreci Türkiye'deki işletmelerin salgın hastalıklardan dolayı oluşan krizlere karşı ne kadar hazırlıklı olduklarını ortaya çıkarmıştır. Kriz yönetim sürecinin ne kadar önemli olduğu, kriz zamanında nasıl strateji geliştirileceği gibi konular işletmeler tarafından tecrübe edilmiştir.

COVID-19 salgını ile insanların iş ve sosyal hayatı sınırlandırılmış bununda ekonomiye olumsuz etkisi olmuştur. İşletmeler salgın hastalık nedeniyle beklemedikleri bir anda hazırlıksız olarak krizle karşı karşıya kalmış ve ekonomik anlamda etkilenmiştir. Bazı kurumsal işletmelerde ise krizi fırsata çevirmişlerdir.

Bu çalışmada, Türkiye'nin kurumsal işletmelerinden birisi olan Eti Maden'in, afetler karşısında (deprem, salgın hastalıklar vb.) oluşan riskleri ne derece etkin yönettiği ve iş sürekliliğini nasıl sağladığı ortaya konulmuştur. İşletmenin kriz sürecini en az iş kaybıyla nasıl sağladığı ve birçok işletme krizden olumsuz etkilenirken Eti Maden'in krizi nasıl fırsata çevirdiği ve BOREL dezenfektan markasının nasıl ortaya çıktığıyla ilgili süreç incelenmiştir. Ayrıca pandemi öncesi 2019 Aralık, 2020 Ocak, 2020 Şubat ve pandemi sonrası 2020 Mart, 2020 Nisan ve 2020 Mayıs olmak üzere 3 aylık süreçte pandemiden dolayı oluşan müşteri talep ve şikâyetleri ile ürün satışlarındaki talepte daralma olup olmadığı analiz edilmiştir.

Çalışmada görüşme tekniği kullanılarak 12 yönetici ile görüşülmüş ve çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar işletmenin COVID-19 pandemi krizini nasıl yönettiğini ortaya koymuştur.

Buna göre; Türkiye'de pandemi ilan edildiği ilk günden itibaren Genel Müdürün Başkanlığında diğer birim yöneticileriyle birlikte günlük koordinasyon toplantıları yapılarak, üretim, satış ve lojistik faaliyetlerini aksatmadan salgının yayılma riskini minimize ederek işlerin yürütülmesi planlanmıştır. Cumhurbaşkanlığı, Sağlık Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığının genelgesi doğrultusunda hareket ederek, esnek ve uzaktan çalışma yöntemi uygulanmıştır. COVID-19 salgınının başlangıç sürecinde çalışanlara bilgilendirme eğitimi verilerek bilinçlendirilmiştir.

6331 sayılı Kanun kapsamında yapılması gereken yasal zorunluluklar gereği; Cumhurbaşkanlığı, Sağlık Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı ve Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının pandemi döneminde yayınlamış oldukları genelge, rehber ve kılavuzlara uyularak kurum içi saha gözetim-denetim ve işbaşı bilgilendirmeleri yapılmıştır. Salgınla ilgili risk değerlendirmesi yapılarak acil durum eylem planı hazırlanmış ve uygulamaya alınmıştır. Belirlenen risklere yönelik düzeltici önlemler alınarak sağlıklı çalışma ortamı sağlanmıştır.

Pandemi tüm işletmelerde olduğu gibi Eti Maden'in de tedarik zincirini etkilemiştir. Yatırımı devam eden tesisler için firmalar süre uzatımı istemiştir. Ürün sevkiyatı sırasında, ülkelerin sınırlarını kapatmalarından kaynaklı olarak konteyner sıkıntısı çekilmiş, konteynere olan talep artışı konteyner kiralama fiyatlarının artmasına neden olmuştur. Yarı mamul tedariki sağlanamadığından ambalaj ve palet temininde sıkıntılar yaşanmıştır. Genel anlamda tedariklerde faaliyetleri çok olumsuz etkileyecek bir durum oluşmamıştır.

Eti Maden'in kurumsal bir işletme olmasından kaynaklı olarak salgın döneminde kriz yönetimi konusunda becerisini ortaya koymuştur. Ancak COVID-19'un insan hayatını tehdit eden bir salgın olması ülkeler arası sınırların kapanmasına neden olmuş, bundan kaynaklı sektörde daralma yaşanmış, daralmadan kaynaklı olarak da ürün satışlarında düşüş yaşanmıştır. Çalışma düzeninde zaman zaman farklı uygulamalar olmuştur. İşletme müdürlüklerindeki üretime bağlı kilit personellerin işe devamlılıkları ve takipleri ile üretimde her hangi bir aksama meydana gelmemiştir. Taahhütler ve satış sevkiyatlarında her hangi bir olumsuzluk yaşanmamıştır.

İş sürekliliğini sağlamak amacıyla bilgisayar ve uzaktan erişim alt yapısı kullanılarak esnek ve uzaktan çalışmayla ilgili planlama yapılmış olup işletmede esnek ve uzaktan çalışma modeli uygulanmıştır. Uzaktan çalışmanın fazla olmasa da bir tasarruf sağladığı, uzaktan çalışmanın salgın sonrasında kısmen de olsa uygulanabileceği ve dijital dönüşüm için ise bir kırılma noktası olabileceği söylenmiştir.

Salgının işletmenin büyüme stratejisini ve hedeflerini kısa vadeli olarak etkileyeceği, pazar payını koruyarak orta ve uzun vadede büyüme stratejisindeki hedeflerine ulaşmak için gerekli planlama çalışmaları yürütülmüştür. Salgından kaynaklı tüketici taleplerinde değişiklik ve azalma yaşandığı söylenmiştir.

Buna göre; 2019 Aralık ayı ile 2020 Nisan ayı hariç, salgının görüldüğü 2019 Aralık ayı ile pandemi ilan edilen 2020 Mart ayından, 2020 Mayıs ayına kadarki süreçte COVID-19 salgını bor ihracat satışlarını olumsuz anlamda etkilemiştir. Pandemiyle birlikte yurt içi bor ürün satışlarında ise pandeminin ilan edildiği 2020 Mart ayından sonra sanayide yaşanan durgunluktan kaynaklı düşüş yaşanmıştır.

Müşteri talepleriyle ilgili olarak ise, pandeminin görüldüğü 2019 Aralık ayından, 2020 Şubat aylarına kadarki sürede kaliteyle ilgili 8 adet ve ambalajla ilgili olarak da 20 adet şikâyet talebi oluşturulmuştur. 2020 Mart ayından, 2020 Mayıs aylarına kadarki süreçte de yine kaliteyle ilgili 9 adet ve ambalaj şikâyetiyle ilgili 27 adet olmak üzere toplam da 36 adet müşteri şikâyeti gelmiştir. Gelen müşteri şikâyetleri müşteri temsilcilerince ilgili birimlere yönlendirilerek sonuçlarıyla ilgili olarak müşterilere en kısa sürede geri dönüşler sağlanmıştır.

COVID-19 salgınının 11 Mart 2020 tarihinde Türkiye'de görülmeye başlamasıyla birlikte hijyen açısından artan dezenfektan talebinin karşılanması ve merdiven altı sağlıksız

koşullarda üretimin de önüne geçmek amacıyla bor katkılı dezenfektan üretilmesi için Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü (BOREN) laboratuvarlarında Eti Maden işbirliği ile bor katkılı dezenfektan üretimi çalışmaları başlatılmıştır.

Eti Maden ve BOREN'in ortak çalışmasıyla geliştirilen sıvı el dezenfektanı "BOREL" markası ile Eti Maden tarafından, Sağlık Bakanlığına müracaat edilerek ruhsatı alınmıştır. "BOREL" Sağlık Bakanlığının onayından sonra piyasada oluşan dezenfektan açığını kapatmak üzere üretilerek piyasaya arz edilmiştir. Beklenmedik bir zamanda ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 krizi, makro açıdan Türkiye ekonomisini mikro açıdan da faaliyet gösteren işletmeleri olumsuz anlamda etkilemiştir. İşletmeler kriz döneminde sergilemiş oldukları tutum ve davranışlarıyla itibarlarını ve marka değerlerini korumaya çalışmışlardır. Kriz yönetiminde başarılı olan işletmeler ayakta kalabilmiştir.

Eti Maden böyle bir kriz döneminde kurumsal bir firma olmasının da avantajını kullanarak hem krizi en iyi şekilde yönetmiş hem de kriz döneminde en çok ihtiyaç duyulan el dezenfektanı üzerinde BOREN'le işbirliği içerisinde çalışarak "Borlu El Dezenfektanı" ürünü olan "BOREL"i üreterek ürün gamına (yelpazesine) yeni bir ürün daha eklemiştir.

Bu çalışma için, İstanbul Gelişim Üniversitesi Etik Kurulundan, 11.03.2021 tarih ve 2021-08-09 karar nosu ile etik kurul izni alınmıştır. Ayrıca makale akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazılmış olup yararlanılan tüm eserler kaynakçada gösterilmiştir.

Kaynakça

- Arslan, İ. & Bayar, İ. (2020). Covid-19 Salgını, Ekonomik Etkileri ve Küresel Ekonominin Geleceği. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19.COVID-19 Special Issue: 87-104.
- Aykaç, M. & Murat, G. (2020). COVID-19 ve Emek Piyasaları: Etkiler ve Muhtemel Yönelişler. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 91-122.
- Bayar, M. (2020). COVID-19'un İşletmelere Etkileri, (Edt. Erdal Şen, Duygu Hıdıroğlu, Osman Yılmaz). *COVID-19 Pandemisinde Yönetim ve Ekonomi* içinde s. 85-101, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Budak, F. & Korkmaz, Ş. (2020). COVID-19 pandemi sürecine yönelik genel bir değerlendirme: Türkiye örneği. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 62-79.
- BOR SEKTÖR RAPORU. (2020). Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı. Mayıs, 1.
- Crick, J. M. & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*.
- Darıcı, S. (2020). Kriz Senaryoları Nedir? Türkiye-ABD'nin Karşılaştırmalı Analizi ve İletişim Odaklı Bir Kriz Senaryo Modeli Önerisi. *Turkish Studies*, 15(4), 277-294.
- Duran, M. S. & Acar, M. (2020). Bir Virüsün Dünyaya Ettikleri: COVID-19 Pandemisinin Makroekonomik Etkileri. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 10(1), 54-67.
- Erdem, İ. (2020). Koronavirüse (Covid-19) Karşı Türkiye'nin Karantina ve Tedbir Politikaları. *Electronic Turkish Studies*, 15(4), 377-388.

- ETİ MADEN, Faaliyet Raporu. 2019.
- ETİ MADEN, Stratejik Planı, 2019-2023.
- Fidan, M. & Gülsünler, M. E. (2003). Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10: 465-475.
- <http://www.etimaden.gov.tr/etidot-67>. Erişim Tarihi: 16.10.2020.
- <https://qha.com.tr/haberler/turkiye-de-ilk-koronavirus-vakasinin-tespit-edilmesinin-uzerinden-tam-bir-yil-gecti/308630/>. Erişim Tarihi: 02.04.2021.
- <https://www.boren.gov.tr/Haber/yeni-el-dezenfektanimiz-borel/205> Erişim Tarihi: 01.11.2020.
- https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/briefingnote/wcms_740193.pdf Erişim Tarihi: 12.10.2020.
- Ivanov, D. (2020). Predicting The Impacts Of Epidemic Outbreaks On Global Supply Chains: A Simulation-Based Analysis On The Coronavirus Outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136: 101922.
- ETİ MADEN. İş Sağlığı ve Güvenliği Birimi. 09.10.2020.
- Ji, T.; Chen, H.-L.; Xu, J.; Wu, L.-.; Li, J.-J; Chen, K. & Qin, G.. (2020). Lockdown Contained The Spread Of 2019 Novel Coronavirus Disease In Huangshi City, China: Early Epidemiological Findings. *Clinical Infectious Diseases*, 71(6) 1454-1460.
- Karakaş, M. (2020). Covid-19 Salgınının Çok Boyutlu Sosyolojisi ve Yeni Normal Meselesi. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 40(1), 541-573.
- Macit, A. & Macit, D. (2020). Türk Sivil Havacılık Sektöründe Covid-19 Pandemisinin Yönetimi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 100-116.
- Mitroff, I. I.; Shrivastava, P.; Udwadia, F. E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283-292.
- Nakiboğlu, A. & Işık, S. (2020). Kovid-19 Salgınının Ekonomi Üzerindeki Etkileri: Türkiye’de İşletme Sahipleri Üzerinde Bir Araştırma. *Turkish Studies*, 15(4), 765-789.
- Nicola, M.; Alsafi, Z.; Sohrabi, C.; Kerwan, A.; Jabir, A. A.; Losifidis, C.; Agha, M. & Agha, R.. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus and COVID-19 pandemic: a review. *International journal of surgery*, 185-193.
- Sarı, E. & Sarı B. (2020). Kriz Zamanlarında Eğitim Yönetimi: Covid-19 Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 49-63.
- Sertdemir, A. (2020). Türkiye’nin Koronavirüsle Mücadele Performansı Üzerine Bir Değerlendirme. *Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 15-26.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 181-195.
- Soylu, Ö. B. (2020). Türkiye ekonomisinde COVID-19’un sektörel etkileri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(6), 169-185.
- Spillan, J. & Hough, M. (2003). Crisis planning in small businesses:: Importance, Impetus and Indifference. *European Management Journal*, 21(3), 398-407.
- Şanlı, O..(2020). Keynesyen Model Bağlamında Covid-19 Pandemisinin Küresel Ekonomiye Muhtemel Etkileri ABD Ve Çin Ekonomileri Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5) 597-634.
- Tekin, Ö. F. (2016). Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18(2), 119-135.
- Tunçsiper, B. & Dikili, G.. (2010). Küresel Ekonomik Kriz Çerçevesinde İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(14) 1-14.

- Ünlüöner, K. & Çeti, B. (2019). Salgın hastalıklar sebebiyle oluşan krizlerin turizm sektörü üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 22(2) 109-128.
- Varışlı, N. (2020). COVID-19'un İşletmelere Etkileri, (Edt. Erdal Şen, Duygu Hıdıroğlu, Osman Yılmaz), *COVID-19 Pandemisinde Yönetim ve Ekonomi* içinde s. 131-148, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Wang, Y.; Hong, A.; Li, X. & Gao, J.. (2020). Marketing İnnovations During A Global Crisis: A Study Of China Firms' Response To COVID-19. *Journal of Business Research*, 116, 214-220.