

Kurumsallaşma sürecindeki orman ürünleri sanayi işletmelerinin COVID-19 pandemisinde kriz yönetim planlamaları

Ahmet Bora Kırklıkçı^{a,*}, Tarık Gedik^b

Özet: Ekonomik alandaki etkisi özellikle 2020 yılının üçüncü çeyreğinden sonra çok daha fazla hissedilmeye başlanan COVID-19 pandemisinin her sektörde olumsuz bir yönü ortaya çıkmıştır. Kurumsallaşmış işletmeler diğer işletmelere göre pandemiden daha az etkilenmişlerdir. Yapılan bu çalışma ile belli bir düzeyde kurumsallaşmış ya da kurumsallaşma yolunda olan orman ürünleri sanayi işletmelerinin COVID-19 sürecindeki kriz yönetim planlamaları analiz edilmeye çalışılmıştır. İşletme yöneticileri ile bireysel derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak elde edilen veriler birleştirilmiş kalitatif araştırma raporlama kriterlerine uygun olarak kodlanmış, betimlenmiş, analiz edilerek yorumlanmıştır. On dört farklı orman ürünleri sanayi işletmesinden elde edilen sonuçlara göre yöneticiler kriz için hazırlıklı olunması gerektiğini tanımlamışlar ve bu hazırlık durumunu da üst yönetimin yapması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilere göre pandemi süreci tüketici davranışlarında büyük değişikliklere neden olmuştur. Yöneticiler bu dönemin en çok işgücü kaybına ve iş ve pazar kaybına (ekonomik kayıp) neden olduğunu belirtmişlerdir. İşletme yöneticilerine COVID-19 pandemisinin etkilerini en aza indirmek için risk değerlendirmeleri yapmaları, acil durum planları hazırlamaları ve kriz yönetim modelleri geliştirmeleri önerilmektedir.

Anahtar kelimeler: COVID-19 pandemisi, Kurumsallaşma, Orman ürünleri endüstrisi, Kriz yönetimi

Crisis management planning of the forest products industry enterprises in the process of institutionalization in the COVID-19 pandemic

Abstract: The negative aspect of the COVID-19 pandemic, whose impact in the economic field began to be felt much more especially after the third quarter of 2020, has emerged in every sector. Institutionalized businesses have been less affected by the pandemic than other businesses. With this study, it has been tried to analyze the crisis management plans of the forest products industry enterprises, which are institutionalized at a certain level or on the way to institutionalization, in the COVID-19 process. The data obtained by using individual in-depth interviews with business managers were coded, described, analyzed and interpreted in accordance with the combined qualitative research reporting criteria. According to the results obtained from fourteen different forest products industry enterprises, managers defined the need to be prepared for the crisis and stated that this preparation should be done by the top management. According to managers, the pandemic process has caused major changes in consumer behavior. The managers stated that the period caused the most loss of workforce and loss of jobs and markets (economic loss). Business managers are advised to make risk assessments, prepare contingency plans and develop crisis management models in order to minimize the effects of the COVID-19 pandemic in their businesses.

Keywords: COVID-19 pandemic, Institutionalization, Forest product sector, Crisis management

1. Giriş

Kurumsallaşma süreci, işletmedeki faaliyetlerin genel olarak belirlenmesi veya rutinleştirilmesi ve daha sonra sistemli bir şekilde ele alınmasıdır (Fuchs ve Anderson, 1987). Diğer bir tanımla kurumsallaşma, işletmelerin amaçlarının kabul görmüş normlar, değerler ve ilkeler çerçevesinde gerçekleştirilmesidir (Ülgen, 1990). Kurumsallaşma ile işletmeler iş çevreleriyle daha uyumlu hale gelir ve bu uyum performansı artırır (Han vd., 2016).

İşletmeler içinde bulunduğu çevreden ayrı düşünülemez, yani kurumsallaşma işletmelerin iç ve dış paydaşları ile karşılıklı etkileşim halinde olması ile gerçekleşmektedir (Özdemir Aydın ve Tan, 2019). İşletmelerin çevresel faktörlerden nasıl etkilendiği günümüz gerçekliğinde çarpıcı

bir şekilde sınanmıştır. Nitekim Koronavirüs türlerinden biri olarak ortaya çıkan yeni COVID-19 hastalığı; dünyanın hemen her ülkesinde başta mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeleri (MKOBİ) etkilemiştir. COVID-19 pandemisinin işletmelerin en çok mal ve hizmet taleplerini belirsizleştirdiği, tedarik zincirlerini bozduğu, işletmelerin nakit ve sermaye gereksinimlerini artırdığı belirtilmiştir (Işık Erol, 2020). İşletmeler, klasik ekonomik krizlerde oldukça tecrübe kazanmış olmakla birlikte, bu pandemi işletmeler için sosyo-ekonomik bir krizdir.

Türkiye’de orman ürünleri sektörüne ait pandemi öncesi veriler, yeni pazarlara açılma eğilimini (AİMSAD, 2017; TOBB, 2017) ve iki yüzü aşkın ülke ile orman ürünleri alanında ticari bağlantıların kurulduğunu bildirmekteydi (MDF-YLSD, 2019; MUSİAD, 2018). Türkiye İstatistik

^a Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu, Karaman, Türkiye

^b Düzce Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, Düzce, Türkiye

* **Corresponding author** (İletişim yazarı): borakirklikci@kmu.edu.tr

✓ **Received** (Geliş tarihi): 29.08.2022, **Accepted** (Kabul tarihi): 07.11.2022



Citation (Atıf): Kırklıkçı, A. B., Gedik, T., 2022. Kurumsallaşma sürecindeki orman ürünleri sanayi işletmelerinin COVID-19 pandemisinde kriz yönetim planlamaları. Turkish Journal of Forestry, 23(4): 290-298. DOI: [10.18182/tjf.1168296](https://doi.org/10.18182/tjf.1168296)

Kurumu'nun (TÜİK) son verilerine göre sadece mobilya sektöründe yaklaşık 39 bin işyeri ve 198 bin çalışan bulunmaktadır. Sektörün son beş yılda ağırlıklı kapasite kullanım oranı %73 olup, üretim değeri yaklaşık 45 milyar Türk Lirası olmuştur (STB, 2020). COVID-19 pandemisinin başladığı 2020 yılında mobilya ihracatında bir önceki yıla göre %12 artış kaydedildiği, mobilya ithalatının ise %9 azaldığı bildirilmiştir (TB, 2021a). Pandeminin etkisinin başladığı 2020 yılında kağıt ve kağıt ürünleri sektörü 87 ülkeye 1,7 milyar dolar ihracat yaparak yılı bir önceki yıla yakın bir seviyede tamamlamıştır. Kağıt-karton ambalaj sektörü ise bu dönemde Avrupa karton ambalaj pazarının %11'ini oluşturmuş ve Avrupa üretim sıralamasında 3. sıraya yükselmiştir (TB, 2021b).

Hali hazırda orman ürünleri endüstrisinin pandemi öncesinde Türkiye'de (Koç vd., 2017) ve hatta gelişim kat ettiği ülkelerde bile kurumsallaşma oranının düşük olduğuna dikkat çekilmiştir (Dayneko ve Gustafson, 2014; Wanat vd., 2018). Kırklıkçı (2021) COVID-19 pandemisinin orman ürünleri sektöründeki mobilya işletmelerinin performansını, en çok işletme gelirleri ve verimlilik boyutlarında olumsuz etkilediğini göstermiştir. Mobilya ve levha üretici işletmelerde COVID-19 pandemisi öncesi ve pandemi sırasında kurumsallaşma algısı düzeyinin karşılaştırıldığı bir çalışmada ise, işletmelerin tutarlılık başta olmak üzere formalleşme ve şeffaflık ve sorumluluk boyutlarında ciddi şekilde etkilendiği belirlenmiştir (Kırklıkçı, 2022).

Farklı sektördeki firmaların COVID-19 pandemisinde krize yönelik, bilişim sistemlerini güçlendirme, çalışanların sağlığını koruyucu uygulamalar (hijyen ve sağlık kontrolleri), devlet desteği ve kendi kaynakları ile çalışanlarına iş güvencesi sağlama gibi faaliyetlerde buldukları vurgulanmıştır (Akbaş Tuna ve Çelen, 2020). Ayrıca, pandemiyi kendine özgü yapısının tüketicilerin satın alma davranışlarını etkilediği ve firmalarında bu nedenle özellikle tutundurma olmak üzere ürün kararları, fiyatlandırma, dağıtım ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinde değişiklikler gerçekleştirdiği bildirilmiştir (Aydın ve Dülek, 2020). COVID-19 pandemisi, e-ticaret alanını bir fırsata çevirmiş ve bu süreçte hızla uyum sağlayan işletmelerin ve markaların daha fazla öne çıkmasına da neden olmuştur (Gençyürek Erdoğan, 2020).

Pandemi sürecinde işletmelerin pandemiden en az zararlı etkilenmeleri veya bu salgını kendileri açısından fırsata çevirebilmeleri adına, stratejik yönetim metotlarından yararlanma kabiliyetlerinin önemine işaret edilmiştir. Özellikle işletmeler açısından tedarik zinciri konusuna önem verilmesi, üretime başlamadan önce hammadde ve yardımcı malzemenin temin edilmesi, üretim sonrası toptancılar ve perakendeciler ile kurulan stratejik iş birliklerinin minimum maliyet ve maksimum kâr bakış açısı ile ele alınması krizin etkilerini azaltacak yaklaşımlar olarak önerilmiştir (Korkmaz ve Soylu, 2020).

Orman ürünleri işletmelerinde kurumsallaşma kavramı Kırklıkçı ve Gedik (2021) tarafından geliştirilen Algılanan Kurumsallaşma Ölçeği (Perceived Institutionalization Scale-PIS)'nin kavramsal çerçevesinde tutarlılık, formalleşme ve şeffaflık ve sorumluluk olmak üzere üç alt boyutta ele alınmıştır. Tutarlılık alt boyutunda işletmenin tüm faaliyetlerinin işletme amaçları ile uyum içerisinde olması gerektiği vurgulanmaktadır. Formalleşme alt boyutu, bir faaliyetin yazılı prosedürler doğrultusunda yürütülmesine ve iç paydaşların görev ve iş tanımları doğrultusunda işletme içindeki işleyişi sağlamaya odaklanmaktadır. Şeffaflık ve

sosyal sorumluluk alt boyutu ise işletmelerin paydaşlarına karşı sorumluluk içerisinde olması ve gerçekleştirdiği faaliyetlerle ilgili tüm sonuçları üstlenebilmesidir.

Temel düzeyde kurumsallaşma ile işletmeler misyon ifadeleri, iş stratejileri, yapısal ve örgütsel söylemler aracılığıyla artan kârları, pazar genişlemelerini ve yatırım getirilerini garanti eder (Waddock, 2005; Vasconcelos, 2011). Kısacası, kurumsallaşma ile birlikte işletmeler krizlere hazırlanmış olur. Ancak Kırklıkçı (2022) kurumsallaşma sürecindeki orman ürünleri işletmelerinin krizlere açık olduğunu ve pandemi döneminde formal yapılarını, üretim hedeflerini, pazarlama ve satış tekniklerini ve kapasitelerini değiştirmeye yönelik planlarının bulunmadığını belirtmiştir. Bu ön çalışmada kurumsallaşma algısı pandemi öncesi ve sonrası incelenmiş olmakla birlikte, sektörün COVID-19 pandemisinde kriz yönetim planlamalarının daha derinlemesine ve ayrıntılı incelenmesi gereği doğmuştur. Bu doğrultuda bu çalışma, orman ürünleri endüstrisinde kurumsallaşma sürecindeki işletmelerde COVID-19 pandemisinde kriz yönetim planlamalarının analiz edilmesi amacı ile planlanmıştır.

2. Materyal ve yöntem

2.1. Araştırmanın tipi

Çalışma, yorumlayıcı fenomenolojik yaklaşımda gerçekleştirilmiştir. Fenomenolojik tasarım, derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışımız olmayan olgulara odaklanılan nitel bir araştırma yaklaşımıdır. Bu yaklaşım ile insanların belirli bir fenomen veya kavramla ilgili anlayışları, duyguları, bakış açıları, algıları ve deneyimleri açığa çıkarılabilmektedir (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2020). Fenomenolojik bir yaklaşımda araştırmacının fenomenolojinin karakteristik özelliklerine hâkim olması gereklidir. Araştırmacı fenomeni (COVID-19 pandemisi krizi) deneyimlemiş kişilerden (yöneticiler) veri toplar ve bireylerin "ne" yaşadıklarından ve "nasıl" deneyimlediklerinden ortak bileşik bir tanım geliştirir (Kıral, 2021). Bu çalışmada yorumlayıcı fenomenoloji özellikle kişinin deneyimlerini sosyal çevresi bağlamında ele alması nedeniyle seçilmiştir. Yöneticilerin kriz planlamaları ile ilgili deneyimlerinin iş ortamına ve işyeri kültürüne göre şekillendiği kabul edilerek, yorumlamalarda bulunulmuştur.

2.2. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Fenomenolojik bir araştırmada, katılımcıların sayısı en az iki kişi olmakla birlikte 25 kişiye kadar olabilmektedir. Katılımcılar, yaşanmış deneyimleri arasındaki genel algıların daha iyi analiz edilebilmesi için homojenliği yansıtmalıdır (Creswell, 2013). Bu araştırma için katılımcılar olasılığa dayanmayan amaçlı örnekleme çeşidinden "ölçüt örnekleme" yöntemi ile belirlenmiştir. Kapsayıcı bir örnek setine ulaşmak için kurumsallaşma süreçlerinden sorumlu yöneticilerin seçiminde aşağıdaki kriterler hedeflenmiştir.

- Türkiye'de orman endüstrisinin yaygın olarak yer aldığı farklı bölgelerdeki işletmelerden (Marmara, Karadeniz, Akdeniz, İç Anadolu ve Ege bölgesi) olmaları,
- Farklı çalışan sayılarına sahip işletmelerde (10-49, 50-149, 150 ve üzeri) çalışmaları,
- Farklı sahiplik yapılarında işletmelerde (aile şirketi, yerli sermaye ortaklık, yabancı sermaye ortaklık) çalışmaları,

- Orman ürünleri sektöründe farklı ürün alanlarındaki işletmelerde (mobilya, levha, kağıt-karton, kereste-sandık-palet) çalışmaları.

Fenomenolojik yaklaşımda araştırmacı gerekli veri gereksinimleri karşılanana kadar katılımcı ekleyebilmektedir. On dört farklı orman ürünleri işletmesi yöneticisi ile yapılan görüşmelerde veri doygunluğuna ulaşılmış ve örneklem bu kişilerden oluşturulmuştur.

2.3. Veri toplama araçları

Fenomenolojik yaklaşımda görüşme, gözlem, odak grup görüşmeleri, doküman incelemeleri kullanılarak fenomen çalışılabilmektedir. Nitel bir araştırma görüşmesi, katılımcıların kendi hikâyelerini kendi sözleriyle anlatmalarına izin veren konuşma veya sohbet şeklindeki etkileşimdir. Görüşme süresi oturma başına yaklaşık 1-1,5 saat olmalıdır (Creswell, 2013). Bu çalışmada yöneticiler ile soru formu ve yarı-yapılandırılmış bir görüşme formu ile online bir platform üzerinden Temmuz 2021- Aralık 2021 tarihleri arasında bireysel derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşme süreci sorular doğrultusunda etkin dinleyerek sürdürülmüştür. Görüşme esnasında araştırmacı tarafından görüşülen kişinin de izni ile ses kaydı alınmıştır. Online görüşmeler ile katılımcılara, düşünceleri ve yanıtlamaları için daha fazla zaman ve mekân esnekliği sağlanması amaçlanmıştır. Ayrıca çevrimiçi veri toplamanın katılımcılar için tehdit oluşturmayan ve rahat bir ortam olması sebebiyle hassas konuların tartışılmasında daha fazla kolaylık sağladığı belirtilmektedir (Creswell, 2013).

Çalışmanın yapılabilmesi için Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan (Tarih: 26/05/2021, Karar No: 04-2021/85) yazılı izin alınmıştır. İşletme yöneticilerine görüşmeler öncesi çalışmanın yapısı ile ilgili açıklamalar yapılmış, gönüllülük ilkesine göre hareket edilerek yazılı onamları alınmıştır.

2.3.1. Soru formu

Literatür doğrultusunda hazırlanan soru formunun birinci kısmı, görüşme yapılan bireyin, yaşı, eğitim düzeyi, çalışma süresi ile ilgili bilgileri; işletmenin, ana faaliyet konusu, kuruluş yılı, ili, sahiplik yapısı, çalışan sayısı, kurumsallaşma çalışmaları, kurumsallaşma düzeyi ve kurumsallaşma çalışmalarına başladığı yıl ile ilgili bilgileri içeren toplam 11 sorudan oluşturulmuştur. Kurumsallaşma düzeyi için yöneticilerin kurumları ile ilgili 0-10 arası bir derecelendirme yapmaları istenmiştir. Formun ikinci kısmı, kriz kavramının işletme için neleri çağrıştırdığı, kriz yönetim planının varlığı ve kim tarafından hazırlandığı ile ilgili bilgileri içeren 3 sorudan oluşturulmuştur. Formun üçüncü kısmında COVID-19 pandemisinin sektöre genel etkileri 20 maddeden oluşan bir ölçekle sorgulanmıştır. Kullanılan ölçek 5'li likert tipinde olup 1-en az, 2-biraz, 3-orta, 4-fazla, 5-en fazla şeklinde derecelidir (Kırklıkçı, 2019; Gedik ve Çil, 2019; Işık Erol, 2020; Tekoğlu, 2020).

2.3.2. Görüşme formu

Yarı yapılandırılmış olarak hazırlanan görüşme formunun hazırlanmasında daha önceki çalışmalardan yararlanılmıştır (Bayram, 2021; Ateş vd., 2021; Kırklıkçı, 2022). Görüşme formunun yarı yapılandırılmış olarak hazırlanmasının amacı,

görüşmeler sırasında öngörülmemiş olan alanlara yönelik bazı ayrıntılamaların kullanılmasına esneklik sağlanmasıdır. Görüşmeler işletmenin kurumsallaşma süreçlerine hâkim olan üst veya orta kademe yöneticilerinden biri ile yapılmıştır. Görüşme formu, dört ana alandan oluşturulmuştur.

Bunlar;

1. Pandeminin işletmenize özel olumlu ve olumsuz etkileri neler oldu?
 - Olumlu
 - Olumsuz
2. Olumsuz etkileri onarıcı ne gibi tedbirler aldınız?
3. Aldığınız tedbirler ile çözüme ulaştırdığınız yönler neler oldu?
4. Çalışanlarınıza yönelik personel politikanız nasıl gerçekleşti ve çalışma sistemleri ile ilgili neler yaptınız? olarak belirlenmiştir.

2.4. Verilerin değerlendirilmesi

Çalışmada tanıtıcı veriler kodlanarak bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra SPSS 22.0 programıyla değerlendirilmiştir (IBM corp., 2013). Yöneticilere ve işletmelere ait tanıtıcı özelliklerin analizinde tanımlayıcı analizler (ortalama, standart sapma, oran, yüzdelik) kullanılmıştır. Çalışmanın nitel verileri Birleştirilmiş Kalitatif Araştırma Raporlama Kriterleri'ne (COREQ) uygun olarak toplanmış ve raporlandırılmıştır. Araştırmanın nitel verileri üç aşamalı olarak -betimleme, analiz etme, yorumlama- çalışılmıştır. Araştırmacı tarafından ilk olarak görüşmenin ses kayıtlarını dinlenmiş ve manuel olarak yazılı hale getirilmiştir. Yazma işlemi bittikten sonra metinler okunmuş ve yazım yanlışları ve eksiklikleri kontrol edilmiştir. Metinlerdeki benzer ifadeler, kelime, kelime grupları işaretlenerek ve ortak liste haline getirilerek kodlar çıkarılmıştır. Ardından belirlenmiş olan kodlar ortak kategorilere yerleştirilmiş ve kategoriye uygun bir tanımlama yapılmıştır. Kategoriler alt kategorilere indirgenmiş ve kodlar alt kategoriler içerisine yerleştirilerek katılımcı görüşleri kod ad (K1, K2 gibi) ile birlikte bulgular bölümünde çizelgeler şeklinde sunulmuş ve önceki araştırma sonuçları bağlamında yorumlanmıştır.

3. Bulgular

3.1. Yöneticilerin demografik ve çalışma özellikleri ile ilgili bulgular

Yöneticilerin demografik ve çalışma özellikleri ile ilgili bulguların dağılımı incelendiğinde, %57,1'inin lisans mezunu olduğu, %28,7'sinin işletmelerinde işletme mühendisi olarak çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 36,8 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların %42,9'unun işletmelerinde 4-6 yıldır çalıştığı belirlenmiştir. Katılımcıların %35,7'sinin işletmedeki kurumsallaşma çalışmaları kapsamındaki görevi üretim planlamadır (Çizelge 1).

Çizelge 1. Yöneticilerin demografik ve çalışma özelliklerinin dağılımı

| Demografik değişkenler | n | % |
|---|--------------------|------|
| Eğitim | | |
| Lisans | 8 | 57,1 |
| Lisansüstü | 6 | 42,9 |
| İşletmedeki görevi | | |
| Ar-Ge müdürü | 2 | 14,3 |
| Fabrika müdürü | 3 | 21,4 |
| İşletme mühendisi | 4 | 28,7 |
| Kalite sorumlusu | 1 | 7,1 |
| Makina mühendisi | 1 | 7,1 |
| Üretim müdürü | 3 | 21,4 |
| Yaş (yıl) Ort±SS (Min.-Mak.) | 36,79±5,42 (29-48) | |
| İşletmedeki çalışma süresi (yıl) | | |
| 1 yıldan az | 1 | 7,1 |
| 1-3 yıl | 2 | 14,3 |
| 4-6 yıl | 6 | 42,9 |
| 7-10 yıl | 2 | 14,3 |
| 10 yıldan fazla | 3 | 21,4 |
| Kurumsallaşma çalışmaları kapsamındaki görevi | | |
| Kurumsallaşma sorumlusu | 1 | 7,1 |
| Süreç yöneticisi | 4 | 28,7 |
| Ürün geliştirme | 3 | 21,4 |
| Ürün geliştirme, süreç yöneticisi | 1 | 7,1 |
| Üretim planlama | 5 | 35,7 |

3.2. İşletmelerin tanıtıcı özellikleri ile ilgili bulgular

İşletmelerin tanıtıcı özellikleri ile ilgili bulguların dağılımı incelendiğinde, %35,7'si levha ve %35,7'si mobilya işletmesidir. İşletmelerin ağırlıklı olarak 21-30 yıldır faaliyet gösterdikleri (%42,9) görülmektedir. Katılımcı işletme temsilcilerinin %42,9'u Marmara Bölgesi'nde faaliyette bulunmaktadır. İşletmelerin %64,3'ünün 50-149 arası mavi yakalı çalışanı, %28,6'sının 0-10 arası beyaz yakalı çalışanı vardır. Sahiplik yapısı bakımından işletmelerin %85,7'si aile/şahıs işletmesi statüsündedir.

İşletmelerin kurumsallaşma çalışmaları kapsamında birinci sırada %57,1 ile "teknoloji, ürün geliştirme ve inovasyon çalışmaları" yer almıştır. Kurumsallaşma düzeyi için yöneticilerden kurumlarını 0-10 arası bir derecelendirme yaparak değerlendirmeleri istenmiş ve sonuçta kurumsallaşma algısı düzeyi 5,71 (±2,58) olarak bulunmuştur. İşletmelerin %50'si 10 yıl ve daha uzun süredir kurumsallaşma çalışmalarında bulunmaktadır (Çizelge 2).

3.3. Yöneticilerin kriz kavramına ilişkin algılamaları ile ilgili bulgular

Yöneticilerin kriz kavramına ilişkin algıları ile ilgili bulguların dağılımı incelendiğinde birinci sırada %64,3 ile "hazırlıklı olmak gerektiği" ifadesi yer almıştır. Katılımcıların %78,6'sı işletmesinin kriz planı bulunduğunu, bunların da %90'ının işletme üst yönetimi tarafından hazırlandığını bildirmiştir (Çizelge 3).

Çizelge 2. İşletmelerin tanıtıcı özelliklerinin dağılımı

| Tanıtıcı özellikler | n | % |
|---|-----------------|------|
| Ana faaliyet konusu | | |
| Kâğıt-Karton | 1 | 7,1 |
| Kereste-Sandık-Palet | 3 | 21,5 |
| Levha | 5 | 35,7 |
| Mobilya | 5 | 35,7 |
| Faaliyet süresi | | |
| 0-10 yıl | 2 | 14,3 |
| 11-20 yıl | 1 | 7,1 |
| 21-30 yıl | 6 | 42,9 |
| 31-40 yıl | 1 | 7,1 |
| 41 ve üstü | 4 | 28,6 |
| Faaliyet gösterdiği bölge | | |
| Akdeniz | 1 | 7,1 |
| Ege | 2 | 14,3 |
| İç Anadolu | 4 | 28,6 |
| Karadeniz | 1 | 7,1 |
| Marmara | 6 | 42,9 |
| Mavi yakalı çalışan sayısı | | |
| 10-49 | 1 | 7,1 |
| 50-149 | 9 | 64,3 |
| 150 ve üstü | 4 | 28,6 |
| Beyaz yakalı çalışan sayısı | | |
| 0-10 | 4 | 28,6 |
| 11-20 | 3 | 21,4 |
| 21-30 | 2 | 14,3 |
| 31-40 | 2 | 14,3 |
| 40 ve üstü | 3 | 21,4 |
| Sahiplik yapısı | | |
| Aile/Şahıs | 12 | 85,7 |
| Yerli Sermaye Ortaklık | 2 | 14,3 |
| Kurumsallaşma çalışmaları* | | |
| Teknoloji, ürün geliştirme ve inovasyon çalışmaları | 8 | 57,1 |
| Görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi | 6 | 42,9 |
| ISO, OHSAS vb. kalite belgelendirme sistemlerini kullanma | 5 | 35,7 |
| Çalışanların karar verme mekanizmalarına katılmaları | 1 | 7,1 |
| Çalışan memnuniyeti | 1 | 7,1 |
| Kurumsallaşma düzeyi | 5,71±2,58 (1-9) | |
| Kurumsallaşma çalışmalarının süresi | | |
| 1-3 yıl | 3 | 21,4 |
| 4-6 yıl | 2 | 14,3 |
| 7-10 yıl | 2 | 14,3 |
| 10 yıldan fazla | 7 | 50,0 |

*Katılımcılar birden fazla kurumsallaşma çalışması bildirmiştir.

Çizelge 3. Yöneticilerin kriz kavramına ilişkin algılamalarının dağılımı

| Değişkenler | n | % |
|---|----|------|
| Kriz kelimesi size neyi çağırıyor?* | | |
| Hazırlıklı olmak gerektiğini | 9 | 26,5 |
| Yeni fırsatların ortaya çıkacağını | 8 | 23,6 |
| Sıkıntılı zamanların yakın olduğunu | 7 | 20,6 |
| İşletmenin ticari faaliyetlerinin azalacağını | 6 | 17,6 |
| İşletmenin maddi sıkıntıya düşeceğini | 3 | 8,8 |
| Çözumsuz sorunlar | 1 | 2,9 |
| Kriz yönetim modeli ya da planı var mı? | | |
| Evet | 11 | 78,6 |
| Hayır | 3 | 21,4 |
| Kriz yönetim modeli ya da planı varsa kim/kimler hazırlamıştır? | | |
| İşletme üst yönetimi | 9 | 81,8 |
| Profesyonel danışma şirketi | 1 | 9,1 |
| İşletme içi ve işletme dışı uzmanlardan oluşan bir kriz yönetim ekibi | 1 | 9,1 |

*Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.

3.4. COVID-19 pandemisinin sektöre etkileri ile ilgili bulgular

Katılımcıların COVID-19 pandemisinin sektöre etkileri ile ilgili değerlendirmeleri incelendiğinde en fazla etkilenmenin olduğu beş alana ait maddelerin puan ortalamaları; “tüketici davranışlarının değişmesi” (3,57), “hammadde temininde sorunlar” (3,43), “maliyetlerin artması” (3,43), “genel ekonomik durumun olumsuzluğu” (3,36) ve “hedeflere ulaşamama” (2,86) olarak bildirilmiştir. En az etkilenen beş alana ait maddelerin puan ortalamaları ise; “yöneticilerin sağlıksız karar alması” (2,14), “krediler ile ilgili sorunlar yaşanması” (2,07), “yatırım sermayesi kıtlığı ya da yetersizliği yaşanması” (2,00), “ödeme sorunları” (1,93) ve “işletme küçülmeye gitmek zorunda kalınması” (1,36) olmuştur (Çizelge 4).

3.5. COVID-19 pandemisinin işletmelere olumlu etkilerine ilişkin görüşler

Araştırmaya katılan yöneticilere COVID-19 pandemisinin işletmelerinde herhangi bir olumlu etkilerinin olup olmadığı sorulmuş ve “Yönetim açısından biraz sakinleşip şirket gelişimi piyasa koşulları rekabet koşulları büyüme fırsatları gibi konularda kafa yoruldu. Çalışanlar dinlenme fırsatı buldu. İşyerine olan güven arttı. Herkes bireysel olarak çıkarımlar kazandı.” (35 yaş; K12; Mobilya), “Karar alımları hızlandırıldı. Değişim yönetiminin geliştirilmesini sağladı.” (34 yaş; K2; Mobilya), “Daha fazla ambalajlama gereksinimi daha fazla kağıt ihtiyacı doğurdu.” (39 yaş; K5; Kağıt-Karton) gibi cevaplar alınmıştır. Yapılan

analiz sonucunda elde edilen cevaplar gruplandırıldığında katılımcıların %26,7 oranında siparişlerin arttığını, %26,7 oranında kriz/değişimi yönetebilme becerisinin geliştiğini, %20 oranında evden/uzaktan çalışma becerisinin arttığını, %13,3 oranında hem kişisel koruyucu kullanma becerisinin hem de işe bağlılığın arttığını bildirmişlerdir. Katılımcı yöneticilerden üç tanesi herhangi bir olumlu etki bildirmemiştir (Çizelge 5).

3.6. COVID-19 pandemisinin işletmelere olumsuz etkilerine ilişkin görüşler

Araştırmaya katılan yöneticilere COVID-19 pandemisinin işletmelerine olumsuz etkileri de sorulmuş ve olumlu etkiden daha fazla sayıda olumsuz etkinin ortaya çıktığı belirtilmiştir. Katılımcıların, “Çalışanların sağlık problemleri nedeniyle iş gücü kayıpları yaşandı.” (39 yaş; K1; Mobilya), “Personel sağlık sorunları yaşadı ve bu durum personel üzerinde tedirginlik yarattı. Tedarik, sevkiyat benzeri aksaklıklar yaşandı. Maliyet artışları işletmeyi olumsuz etkiledi.” (41 yaş; K10; Levha), “Yurt dışından alınan hammaddelerde sıkıntılar yaşandı.” (39 yaş; K5; Kağıt-Karton) gibi faktörleri COVID-19’un olumsuz etkisi olarak ileri sürdüğü görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda katılımcılar %30,8 oranında işletmelerinde işgücü kaybı ve hammadde tedarik ve sevkiyat sıkıntısı yaşandığını, %23,1 oranında iş ve pazar kaybı/mali kayıplar yaşandığını ve %15,3 oranında üretim kapasitesinin düştüğünü belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticilerden bir tanesi herhangi bir olumsuz etki bildirmemiştir (Çizelge 6).

Çizelge 4. COVID-19 pandemisinin sektöre etkileri ile ilgili bulguların dağılımı

| Etkiler | Ortalama | SS |
|---|----------|------|
| Tüketici davranışlarının değişmesi | 3,57 | 1,16 |
| Hammadde temininde sorunlar | 3,43 | 1,28 |
| Maliyetlerin artması | 3,43 | 1,22 |
| Genel ekonomik durumun olumsuzluğu (Enflasyon/küresel darboğaz) | 3,36 | 1,34 |
| Hedeflere ulaşamama | 2,86 | 1,46 |
| Kârların azalması | 2,64 | 1,34 |
| Yurtdışı ticaret yapılamaması | 2,64 | 1,28 |
| Taleplerin azalması | 2,57 | 1,65 |
| Satışların düşmesi | 2,50 | 1,56 |
| Üretimde durmaların olması | 2,50 | 1,51 |
| Kapasite kaybı | 2,50 | 1,45 |
| Çalışanların korku, panik, çöküntü yaşamaması | 2,50 | 1,35 |
| Çalışanların işe devam etmemeleri (Personel sorunları) | 2,50 | 1,09 |
| Pazardaki beklentilere odaklanmada sorunlar | 2,29 | 1,27 |
| Alacak sorunları | 2,29 | 1,14 |
| İşveren-iş gören, yönetici-yönetilen ve diğer paydaşlar arasında güvensizliğin artması | 2,21 | 1,48 |
| Yöneticilerin sağlıksız karar alması | 2,14 | 1,23 |
| Krediler ile ilgili sorunlar yaşanması (kredilerin geri ödeme süresi ve faiz oranları yüksek olması gibi) | 2,07 | 1,39 |
| Yatırım sermayesi kıtlığı ya da yetersizliği yaşanması | 2,00 | 1,18 |
| Ödeme sorunları | 1,93 | 1,14 |
| İşletme küçülmeye gitmek zorunda kalınması (satış ofislerini kapatma, kiradan çıkma gibi) | 1,36 | 0,84 |

SS: Standart sapma

Çizelge 5. Yöneticilerin COVID-19 pandemisinin işletmelerine olumlu etkilerine ilişkin görüşleri

| Olumlu etkiler | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | K13 | K14 |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Siparişlerin artması | + | | | | + | | | + | + | | | | | |
| Krizi/değişimi yönetebilme becerisinin gelişmesi | | + | | | | | + | | | | | + | + | |
| Evden/uzaktan çalışma becerisi | | | + | | | | | | | | | + | + | |
| İşe bağlılığın artması | | | | + | | | | | | | | + | | |
| Kişisel koruyucu kullanma becerisi | | | | + | | | | | | | + | | | |

K: Katılımcı

Çizelge 6. Yöneticilerin COVID-19 pandemisinin işletmelerine olumsuz etkilerine ilişkin görüşleri

| Olumsuz Etkiler | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | K13 | K14 |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| İşgücü kaybı | + | + | + | | | + | + | | | + | | + | + | |
| İş ve pazar kaybı/mali kayıplar | | | | + | | + | | + | | + | + | + | + | + |
| Hammadde tedarik ve sevkiyat sıkıntısı | + | + | | | + | + | | + | | + | | | | |
| Üretim kapasitesinde düşme | | | | | | + | | | | | | + | + | + |

K: Katılımcı

Çalışma kapsamında araştırmaya katılan yöneticilere COVID-19 pandemisinin olumsuz etkilerine yönelik aldıkları tedbirler olup olmadığı sorulmuş ve “Devlet destekli makine teçhizat alımı yapıldı ve yeni oluşan pazar ihtiyaçlarına göre ürün yelpazesi oluşturuldu.” (33 yaş; K6; Mobilya), “Üretim planlaması ve proje takvimi müşteri beklentileri doğrultusunda tedarikçilerle beraber yeniden düzenlendi.” (38 yaş; K11; Kereste-Sandık-Palet), “Vardiya ekibini yeniden organize ettik. Üretim planlamasını uygun hale getirdik.” (32 yaş; K7; Levha) gibi cevaplar ile COVID-19’un olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya dönük alınan tedbirler ifade edilmiştir. Alınan bu cevaplar çalışma kapsamında 4 alt boyutta gruplandırılmıştır. Katılımcıların %47,8 oranında üretimi yeniden planladıkları, %30,4 oranında Devlet/İŞKUR desteğinden faydalandıkları, %13 oranında tedarikçi/müşteri beklentilerini yeniden değerlendirdikleri ve %8,7 oranında da kapasite artışı yaptıkları belirlenmiştir. Katılımcı yöneticilerden biri COVID-19 pandemisi kapsamında sorunlarla ilgili çözüm önerilerine herhangi bir cevap vermemiştir (Çizelge 7).

Araştırmaya katılan yöneticilere COVID-19 pandemisine yönelik aldığı tedbirler ile çözüme ulaştırdıkları yönler sorulduğunda “Yeni ürün üretimiyle kapasitemizde eski seviyelere ulaşmayı başardık.” (33 yaş; K6; Mobilya), “Dış tedarik ürünlerimizi kendimiz üreterek termin, maliyet ve kalite parametrelerini daha kontrol edebilir hale geldik.” (34 yaş; K2; Mobilya), “Şirket içi ve diğer şirketlere karşı güveni korumayı başardık.” (29 yaş; K13; Mobilya) şeklinde cevaplar alınmıştır. Alınan bu cevaplar çalışma kapsamında 4 alt boyutta gruplandırılmıştır. Çalışma kapsamında yöneticiler %44,4 oranında tam zamanında üretim/kapasite artışı/termin kontrolünde bulduklarını, %27,8 oranında maliyeti ve kalite parametrelerini kontrol ettiklerini, %16,7

oranında şirketin imajı ve itibarını koruduklarını ve %11,1 oranında da evden çalışma/çalışanın işe devamlılığı ve memnuniyetini sağladıklarını dile getirmişler ve böylece COVID-19 pandemisine yönelik alınan tedbirler ile çözüme ulaştırabildikleri yönleri belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticilerden biri COVID-19 pandemisi kapsamında sorunlarla ilgili çözüme ulaştırdıkları herhangi bir yön belirtmemiştir (Çizelge 8).

Araştırmaya katılan yöneticilere COVID-19 pandemisinde işletmelerinde çalışanlarına yönelik personel politikası ve çalışma sistemleri ile ilgili nasıl uygulamalar yaptıkları sorulmuş ve “Pandemi için gerekli tedbirler uygulandı. Gruplar halinde yemek, çay molası verildi. Tek kullanımlık bardak, maske, dezenfektan vb...” (34 yaş; K2; Mobilya), “İşten çıkarmamak için bütün gayreti gösterdik. Kısmi çalışma, ücretli izin veya ücretsiz izin. Geçiş döneminde oluşan dar boğazlara göre çalışanların pozisyonlarında değişikliklerde yapılmıştır.” (33 yaş; K6; Mobilya), “Bazı bölümlerde evden çalışmaya gidildi. Aynı ortamdaki çalışanlar birbirlerinden ayrıldı. İşten çıkartma olmadı.” (48 yaş; K8; Levha) şeklinde cevaplar alınmış ve bu cevaplar da 4 grupta toplanmıştır. Katılımcılar %50 oranında tedbirlerle tam zamanlı çalışma (çalışma ortamını düzenleme, sosyal mesafe, kişisel koruyucu vb.) yaptıklarını, %30 oranında evden/dönüşümlü çalışma, %10 oranında hem ücretli izin, izin borçlandırma uyguladıklarını hem de ücretsiz izin verdiklerini belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticilerden biri COVID-19 pandemisi kapsamında işletmelerin çalışanlarına yönelik personel politikası ve çalışma sistemleri ile ilgili herhangi bir cevap vermemiştir (Çizelge 9).

Çizelge 7. İşletmelerin COVID-19’un olumsuz etkilerine yönelik aldıkları tedbirler

| Alınan Tedbirler | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | K13 | K14 |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Üretimi yeniden planlama | + | + | | | + | + | + | + | + | + | + | | + | + |
| Devlet/İŞKUR desteği | + | | + | | | + | | + | | | + | + | + | |
| Tedarikçi/müşteri beklentilerini yeniden değerlendirmek | | | | | + | | | | | | + | | | + |
| Kapasite artışı | + | | | | | | + | | | | | | | |

K: Katılımcı

Çizelge 8. İşletmelerin COVID-19’a yönelik aldığı tedbirler ile çözüme ulaştırdığınız yönler

| Çözüme Ulaştırılan Yönler | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | K13 | K14 |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Tam zamanında üretim/kapasite artışı/termin kontrolü | + | + | + | | + | + | + | + | | | + | | | |
| Maliyeti ve kalite parametrelerini kontrol etme | + | + | | | | + | + | | | | | | | + |
| Şirketin imajı ve itibarı | | | | | | | | | | + | | + | + | |
| Evden çalışma/çalışanın işe devamlılığı ve memnuniyeti | | | | + | | | | | | | + | | | |

K: Katılımcı

Çizelge 9. COVID-19 pandemisinde işletmelerin çalışanlarına yönelik personel politikası ve çalışma sistemleri ile ilgili uygulamalar

| Uygulamalar | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 | K11 | K12 | K13 | K14 |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Tedbirlerle tam zamanlı çalışma (çalışma ortamını düzenleme, sosyal mesafe, kişisel koruyucu vb.) | | + | + | + | + | + | + | + | + | + | | | + | |
| Evden/dönüşümlü çalışma | + | | | + | | + | | + | | | + | + | | |
| Ücretli izin, izin borçlandırma | | | + | | | + | | | | | | | | |
| Ücretsiz izin | | | | | | + | | | | | | + | | |

K: Katılımcı

4. Tartışma

Risk analizleri, acil durum planlamaları ve kriz planlama modelleri; işletmelerin varlığını garanti altına almayı sağlayacak ve kurumsallaşma sürecine mutlaka entegre edilmesi gereken uygulamalardır. İşveren bu planlama sürecinde liderlik yapmalı ve konusunda uzman, yetkin ve tecrübeli yöneticilerle süreç yürütülmeli ve tüm çalışanlar sürece gönüllülük ve farkındalıkla katılmalıdır. Ayrıca örgütün kültürü, değerleri ve inançları doğrultusunda krizlere yaklaşılması da krizin çözümünde önem taşımaktadır.

Bu çalışmaya katılan yöneticiler 29-48 yaş aralığında olup, yarısından fazlası lisans mezunu ve çoğunluğu işletmede 4-6 yıldır çalışmakta olan işletme mühendisleridir. İşletmedeki kurumsallaşma çalışmaları kapsamında bu yöneticilerin asli görevi üretim planlamayı yürütmektir. Krizleri önlemede başarının, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebildiği bildirilmiştir (Küçük ve Bayuk, 2007). Bu açıdan görüşülen yöneticilerin eğitilmiş, genç, kurumsallaşma süreçlerinde aktif ve işletmelerinde deneyimli olmaları nedeniyle kriz planlama süreçlerine de hâkim oldukları düşünülebilir.

Çalışmada işletmelerin çoğunluğunun levha ve mobilya işletmeleri olması, faaliyet süreleri ve lokalizasyonları, sahiplik yapıları Türkiye'deki orman ürünleri sektörü perspektifine uygun bir yöndedir (Kırklıkçı ve Gedik, 2021). Kurumsallaşma çalışmaları kapsamında işletmelerin yarısından fazlası birinci sırada "teknoloji, ürün geliştirme ve inovasyon çalışmaları" yaptıklarını, ikinci sırada ise "görev, yetki ve sorumlulukları" belirlediklerini bildirmişlerdir. COVID-19 krizinin, inovasyonun gelişmekte olduğu bir zamanda inovasyon ortamını olumsuz etkilediği ve işletmelerin yenilikçi girişimleri finanse etmek için kaynak bulmakta zorlandıkları bildirilmiştir (Perker ve Akgün, 2021). Bu çalışmada yer alan orman ürünleri işletmelerinin COVID-19 pandemisinin etkisi ile kurumsallaşma çalışmaları kapsamında özellikle ağırlık verdikleri bu alanda olumsuzluklar yaşadıkları düşünülebilir. Yöneticilerin kurumsallaşma çalışmalarında en fazla bu konuya eğitim göstermeleri de diğer alanlarda geri kalmalarına neden olmuş olabilir. Nitekim bu çalışmada işletmelerin yarısı 10 yıl ve daha uzun süredir kurumsallaşma çalışmalarında bulunmalarına rağmen, yöneticilere göre kurumsallaşma algısı düzeyi orta düzeyin biraz üzerinde bulunmuştur.

Bu çalışmada yöneticilerin COVID-19 pandemisinde kurumsallaşma sürecindeki işletmelerinde yürüttükleri kriz yönetim planlamaları; pandeminin olumlu etkileri, olumsuz etkileri, alınan tedbirler, çözüme ulaştırdıkları yönler, uyguladıkları çalışma sistemi ve personel politikası doğrultusunda incelenmiş olup, genel olarak pandemi nedeniyle yaşanan krize bağlı işletmelerinde güçlükler yaşadıkları görülmüştür. Yapılan bir çalışmada orman ürünleri sanayi işletmelerinin kriz stratejisi planı hazırlama nedenleri olarak, krizle oluşacak olan belirsizlikle mücadele etme şansını yakalamak fikri en önemli faktör olarak görülmüştür. Limited şirket olan işletmeler, diğer hukuki yapıdaki işletmelere göre kriz stratejisi planı hazırlama nedeni olarak krize karşı işletmenin kaynaklarını daha etkin kullanmasının önemli olacağını belirtmişlerdir (Gedik ve Çil, 2019). Bu ön çalışma ışığında bu sektörün kriz planlama çalışmaları kapsamında daha gelişme aşamasında olduğu ve kriz kavramına çok geleneksel baktıkları söylenebilir.

Bu çalışmada yöneticilerin pandeminin olumlu etkilerine ilişkin yaygın görüşü "siparişlerin artması" ve "krizi/değişimi yönetebilme becerisinin gelişmesi" olmuştur. Proaktif çalışmalarla olası krizlere hazırlanmış işletmelerin zorlu süreçleri, reaktif bakış açısıyla yönetilen işletmelere göre daha kolay atlatacakları bildirilmiştir (Hasanhanoglu, 2020). Nitekim bu çalışmada işletmelerin yaklaşık %70'inin kriz yönetim planının mevcut olduğu bildirilmiştir. Gedik ve Çil (2019) Düzce orman ürünleri sanayi işletmelerinde yapmış oldukları çalışmada bu çalışmanın bulgularından farklı olarak işletmelerin yaklaşık %30'unun kriz planı bulunduğunu ifade etmiştir.

Bu çalışmada yöneticiler tarafından kriz kavramının çoğunlukla "hazırlıklı olmak gerektiği" ve "yeni fırsatların ortaya çıkacağı" olarak algılanması proaktif bakış açılarını destekler niteliktedir. Diğer bir çalışmada ise işletme temsilcilerinin "kriz" kelimesinin en yüksek oranda "kriz durumuna karşı hazırlıklı olmak", en az oranda ise "yeni fırsatların ortaya çıkması" olarak algıladıkları bildirilmiştir (Gedik ve Çil, 2019).

Yöneticilerin pandeminin olumsuz etkilerine ilişkin öne çıkan görüşleri işgücü kaybı ve iş ve pazar kaybı/mali kayıplar yaşandığı olmuştur. Pandeminin, orman ürünleri endüstrisinin farklı sektörlerinde hammadde tedarik zincirini ve ürün sevkiyatını durdurması (Ratnasingam vd., 2020; Bayram, 2021; Ateş, Enez ve Külçe, 2021), ürünlerin pazarlama platformlarını engellemesi (Ratnasingam vd., 2021) nedeniyle kapasite kaybına ve finansal zararlara yol açtığı bildirilmiştir. Yöneticilerin çoğu olumsuz etkiler ile baş etmek için üretimi yeniden planladıklarını ve devlet/İŞKUR desteğinden faydalandıklarını bildirmişlerdir. Girdi tedarik, ticaret, üretim ve pazarlama sistemlerinin bütünsel yapısı göz önüne alındığında (Tekoğlu, 2020), yöneticilerin bunu kritik ederek üretimi yeniden planlamaları doğru bir yaklaşım olmuştur. Kriz yönetiminin devamlılığı esas olan bir durum olup, öncesi ve sonrasına odaklanmadan, krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denemesi, yeniden gözden geçirilmesi uygun bir yaklaşımdır. Yöneticilerin çoğu aldıkları tedbirler ile tam zamanında üretim/kapasite artışı/termin kontrolünde olduklarını, maliyeti ve kalite parametrelerini kontrol ettiklerini belirtmişlerdir. Orman ürünleri işletme temsilcileri ile yapılan bir çalışmada kriz tehditlerinin yasal ve finansal denetimini içeren araçlarını kapsayan "krizin değerlendirme ve inceleme aktivitelerine" önem verilmesi gerektiği en önemli faktör olarak ortaya konulmuştur. Kriz yönetiminin bir maliyet olarak görülmenin ötesinde stratejik bir gereklilik olduğunu ileri süren "Stratejik seviye aktiviteleri" üçüncü sırada önemli bulunmuştur (Gedik ve Çil, 2019). Önceki sektör çalışmasının sonucu ile paralel şekilde bu çalışmadaki yöneticiler de krize değerlendirme ve inceleme yönü ile yaklaşmış ve krizin maliyetine odaklı tedbirlere önem vermiştir.

Krizlerde çalışma koşulları işletmeler için önemli diğer bir konudur. Bu çalışmada yöneticiler tedbirlerle tam zamanlı çalışma (çalışma ortamını düzenleme, sosyal mesafe, kişisel koruyucu vb.), evden/dönüşümlü çalışma modelleri ve personel politikası uyguladıklarını bildirmişlerdir. COVID-19 nedeniyle, işletmelerin 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Kanunu gereği, yeni koşullara uyum sağlayacak şekilde çalışma ortamlarını düzenlemeleri gerekmiştir (Hasanhanoglu, 2020). Gerekli düzenlemeleri yapan işletmeler, maske, mesafe ve hijyen kurallarına uymak

şartıyla faaliyetlerine devam etmiştir. Bazı işletmeler ise esnek çalışma, kısmi çalışma, süreli veya süresiz ücretsiz izin şeklindeki çalışma sistemlerini uygulamıştır (Bulut ve Pınar, 2020). Orman ürünleri işletme temsilcilerinde yapılan bir çalışmada kriz anında çalışanlarına moral desteği ve motivasyon sağlama konusu en az çaba sarf edecekleri alan olarak ifade edilmiştir (Gedik ve Çil, 2019). Önceki sektör çalışmasının aksine, bu çalışmadaki yöneticilerin bu krize insan kaynağının yönetimi açısından da yaklaşımları oldukça dikkat çeken olumlu bir sonuçtur.

5. Sonuç ve öneriler

Sonuç olarak bu çalışma ile kurumsallaşma sürecindeki orman ürünleri sanayi işletmelerinin COVID-19 pandemisinde kriz yönetim planlamaları analiz edildiğinde, geleneksel kriz planlamalarını uygulamaya eğilimli olmakla birlikte, çok bilinçli olmayan bir şekilde süreci iyi yönettikleri alanların da olduğu görülmüştür. Örneğin bazı işletmeler bu krizi siparişlerini arttırarak ve genel olarak bu süreci bir öğrenme ve beceri geliştirme fırsatı olarak değerlendirerek olumlu sonuçlar elde etmişlerdir. Olumsuz etkilere yönelik olarak üretimi yeniden planlama yaklaşımı yaygın olarak kullanılmış ve finansal göstergelere odaklanılmıştır. Çoğu işletme üretim artışı sağlamış ve termin süresini azaltmış, ancak maliyet ve kalite yönünden işletmelerin hepsi aynı başarıyı elde edememiş ve bazıları finansal zararlara uğramıştır. İşletmelerin yaklaşık %20'si işletme imajını ve itibarını kriz döneminde koruyabildiğini belirtmiştir. Tüm işletmelerde insan kaynağının yönetimine yönelik farklı uygulamalar denenmiş ancak hiçbiri işten çıkarma gerçekleştirmediğini belirtmiştir. Kısacası işletmeler bu krizde stratejik yönetim metotlarını gözden geçirerek, bu kriz dönemindeki hızlı değişim süreçlerine uyum sağlamaya çalışarak -durum analizi yapma, fırsatlarının ve tehditlerinin farkına varma- zayıf yönlerini görmüş ve güçlü yanlarına yönelik değerleri arttıracak adımlar atmaya yönelmiştir.

Kaynaklar

- Ağaç İşleme Makine ve Yan Sanayisi İşadamları Derneği (AİMSAD), 2017. Ağaç İşleme Makine ve Yan Sanayisi İşadamları Derneği Dergisi, <http://www.aimsaddergisi.com/dergipdf/AIMSADDergisi-Sayi15.pdf>, Erişim: 19.09.2019.
- Akbaş Tuna, A., Çelen, O., 2020. İşletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde Covid-19 pandemisinin etkileri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(30): 2710-2759.
- Ateş, S., Enez, K., Külçe, T., 2021. Kovid-19 pandemi sürecinin Kastamonu orman ürünleri sanayii üzerine etkileri. *European Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 5(8): 20-32.
- Aydın, İ., Dülek, B., 2020. Covid-19 pandemisinin pazarlama faaliyetleri üzerindeki etkileri. *Akdeniz Zirvesi 3. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi*, 17-18 Ekim, Girne, KKTC, s. 39-49.
- Bayram, B.Ç., 2021. The impact of Covid-19 on Turkish forest products industry. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 23(2): 565-570.
- Bulut, R., Pınar, Ç., 2020. Covid-19 pandemisi döneminde Türkiye'de istihdam ve işsizlik. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2): 217-225.
- Creswell, J.W., 2013. *Qualitative Inquiry And Research Design Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Dayneko, D.V., Gustafson, E.J., 2014. Institutional innovations in the forest industry in Russia: A case study of Irkutsk province. *Miscellanea Geographica-Regional Studies On Development*, 18(4): 17-23.
- Fuchs, E.P., Anderson, J.E., 1987. The institutionalization of cost-benefit analysis. *Public Productivity Review*, 10(4): 25-33.
- Gedik, T., Çil, M., 2019. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz yönetimi (Düzce ili örneği). *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 21(2): 417-425.
- Gençyürek Erdoğan, M., 2020. Covid-19 döneminde e-ticaret ve dijital reklam yatırımları. *Selçuk İletişim*, 13(3): 1296-1318.
- Han, B., Tang, Y., Yang, L., 2016. Public information and uninformed trading: Implications for market liquidity and price efficiency. *Journal of Economic Theory*, 163(C): 604-643.
- Hasanhanoglu, C., 2020. Covid - 19'un iş sağlığı ve güvenliği kapsamında işletmeler üzerine etkileri. *Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Bilimleri Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(10): 11-27.
- IBM Corp., 2013. IBM SPSS statistics for windows, version 22.0. IBM Corp., Armonk.
- Işık Erol, S., 2020. Covid-19'un işletmeler ve çalışanlar üzerindeki etkisi: Almanya, Amerika ve Belçika'dan örnekler. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 11(2): 204-221.
- Kıral, B., 2021. Nitel araştırmada fenomenoloji deseni: Türleri ve araştırma süreci. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 10(4): 92-103.
- Kırklıkçı, A.B., 2021. Evaluation of performance perception of employees in furniture businesses before and after the Covid-19 pandemic. *Al Farabi 10th International Conference On Social Sciences*, November 16-17, Malatya, Türkiye, pp. 225-230.
- Kırklıkçı, A.B., 2022. An investigation of the perception of institutionalization in the furniture and board manufacturing businesses from the perspective of managers before and during the Covid-19 pandemics. *OPUS Journal of Society Research*, 19(47): 427-436.
- Kırklıkçı, A.B., Gedik, T., 2021. Development study of perceived institutionalization and perceived performance scales. *Drvna Industrija*, 72(2): 131-142.
- Kırklıkçı, A.B., 2019. Kurumsallaşmanın işletme performansı ve verimliliği üzerine etkileri (Türkiye levha ve mobilya işletmeleri örneği). *Doktora tezi, Düzce Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Düzce*.
- Koç, K.H., Dilik, T., Kurtoglu, A., 2017. Türkiye orman ürünleri endüstrisine stratejik bir bakış. IV. Ulusal Ormanlık Kongresi, 15-16 Kasım, Antalya, Türkiye, s. 483-495.
- Korkmaz, E.V., Soylu, S., 2020. Covid-19 sürecinde işletmelerin stratejik yönetim farkındalıkları, III. Uluslararası Kahramanmaraş Yönetim, Ekonomi ve Siyaset Kongresi, 15-16 Ekim, Kahramanmaraş, Türkiye, s. 90-97.
- Küçük, F., Bayuk, M.N., 2007. Kriz ortamında bir başarı faktörü olarak çalışanların kurum imajı. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 2(7): 795-808.
- MDF ve Yonga Levha Sanayicileri Derneği (MDF-YLSD), 2019. Orman Sanayi İşadamları Gazetesi. <http://www.orsiad.com.tr/levha-sektor-analizi.html>, Erişim: 24.11.2021.
- Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MUSIAD), 2018. DTM mobilya ve orman ürünleri sektörel raporu 2018. http://www.musiad.org.tr/F/Root/Pdf/DTM_Mobilya_ve_Orman_urunleri_Sektor_raporu.pdf, Erişim: 04.08.2019.
- Özdemir Aydın, Ç., Tan, F.Z., 2019. Kurumsallaşma: Kavramsal bir inceleme. *Alnteri Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2): 225-235.
- Perker, B.C., Akgün, A.K., 2021. Covid-19'un inovasyon ve ihracat üzerine etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4): 83-96.
- Ratnasingam, J., Jegathesan, N., Ab Latib, H., Ioras, F., Mariapan, M., Liat, L.C., 2021. Digital marketing during the COVID-19 pandemic: A case study of its adoption by furniture manufacturers in Malaysia. *BioResources*, 16(2): 3304-3317.
- Ratnasingam, J., Khoo, A., Jegathesan, N., Chee Wei, L., Abd Latib, H., Thanasegaran, G., Choon Liat, L., Yan Yi, L., Othman, K., and Amir, M., 2020. How are small and medium enterprises in Malaysia's furniture industry coping with Covid-19 pandemic? Early evidences from a survey and recommendations for policymakers. *BioResources*, 15(3): 5951-5964.

- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (STB), 2020. Mobilya Sektör Raporu. https://www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/plan-program/Mobilya_Sektor_Raporu2020.pdf, Erişim: 20.10.2021.
- Tekindal, M., Uğuz Arsu, Ş., 2020. Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufuk Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1): 153-172.
- Tekoğlu, A.S., 2020. Covid-19 salgını ve dış ticarete kriz yönetimi: Türkiye örneği. *Gümrük ve Ticaret Dergisi*, 7(22): 32-53.
- Ticaret Bakanlığı (TB), 2021a. Mobilya Sektör Raporu. <https://ticaret.gov.tr/data/5b87000813b8761450e18d7b/Mobilya%20Sekt%C3%B6r%20Raporu%202021.pdf>, Erişim: 20.10.2021.
- Ticaret Bakanlığı (TB), 2021b. Kağıt Sektör Raporu. <https://www.sanayi.gov.tr/plan-program-raporlar-ve-yayinlar/sector-raporlari/mu2812011413>, Erişim: 14.05.2022.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), 2017. Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu. TOBB Yayın No: 2018/304, Ankara.
- Ülgen, H., 1990. İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması. Gençlik Basımevi, İstanbul.
- Vasconcelos, A.F., 2011. Societal marketing concept and spirituality in the workplace theory: Finding the common ground. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(1): 97-116.
- Waddock, S., 2005. Positive psychology of leading corporate citizenship. In: *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility* (Ed: Giacalone, R.A., Jurkiewicz, C.L., Dunn, C.), Greenwich Information Age Publishing, UK, pp. 23-45.
- Wanat, L., Potkanski, T., Chudobiecki, J., Mikolajczak, E., Mydlarz, K., 2018. Intersectoral and intermunicipal cooperation as a tool for supporting local economic development: Prospects for the forest and wood-based sector in Poland. *Forests*, 9(9): 1-12.