



## Küçük ve Orta Ölçekli Orman Endüstri İşletmelerinde Kriz Yönetimi (Düzce İli Örneği)

Tarık GEDİK<sup>1</sup>, Muhammet ÇİL<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Düzce Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, 81620, DÜZCE.

### Öz

Bu çalışmada, Düzce ilinde Orman ürünleri sektöründe faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz yönetim sisteminin ne derece uygulandığının araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma evrenini Düzce merkez ve ilçelerinde faaliyette bulunan orman ürünleri işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışmanın yapıldığı dönemde Düzce ilinde Ticaret ve Sanayi odasına kayıtlı bulunan 43 adet orman ürünleri işletmesine anket yöntemi ile ulaşılmıştır. İşletmede karar vericiler (yöneticiler) ile yapılan bu çalışma ile işletmelerin kriz yönetim sistemlerini nasıl işlettikleri incelenmiş ve kriz yönetimi ile ilgili bilgi düzeyleri ölçülmüştür. Çalışma sonuçlarına göre katılımcı işletmeler mobilya, levha ve kereste / parke alanında faaliyette bulunmaktadır. Çalışma kapsamındaki işletmelerin %76,3'ünün ihracat yaptığı belirlenmiştir. Çalışma sonucunda Düzce orman ürünleri sanayisi işletmelerinin etkili bir kriz yönetim çalışması yapmadıkları ve kriz yönetimi konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, kriz yönetimi, orman ürünleri sanayisi.

## Crisis Management in Small and Medium Sized Forest Industry Enterprises (The Case of Duzce)

### Abstract

In this study, it is aimed to investigate to what extent the crisis management system is applied in small and medium sized enterprises operating in the area of forest products in Düzce. The study universe consists of forest products enterprises operating in the central and districts of Düzce. During the study period, 43 forest products enterprises registered to the Chamber of Commerce and Industry in Düzce were obtained by a survey method. With this study conducted with the decision makers (managers) in the enterprise, it was examined how the enterprises operated the crisis management systems and their knowledge levels about the crisis management were measured. According to the results of the study, the participating enterprises operate in furniture, board and timber / flooring. In scope the study, it was determined that 76.3% of the enterprises were exporting. As a result of the study, it was determined that the enterprises of Düzce Forest Products Industry did not conduct an effective crisis management and did not have enough knowledge about crisis management.

**Keywords:** Crisis, crisis management, forest products industry.

### \*Sorumlu Yazar (Corresponding Author):

Muhammet ÇİL (Arş. Gör.); Düzce Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, 81620, Düzce-Türkiye. Tel: +90 (380) 542 1137, Fax: +90 (380) 542 1136, E-mail: [muhammetcil@duzce.edu.tr](mailto:muhammetcil@duzce.edu.tr)

ORCID No: 0000-0002-7964-8525

Geliş (Received) : 29.03.2019  
Kabul (Accepted) : 24.05.2019  
Basım (Published) : 15.08.2019

## 1. Giriş

Gerek makro düzeyde gerekse de mikro düzeyde yaşanan son yıllardaki krizler işletmeleri derinden etkilemektedir. Olası krizlere karşı hazırlıklı olmayan ya da müşteri isteklerini hızlı bir şekilde karşılayacak kadar esnek üretim becerisine sahip olmayan işletmelerin rekabet edebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri söz konusu değildir. Bu yüzden işletme yöneticilerinin krizlere yani hızlı değişimlere karşı önlemlerini önceden almaları ve olası krizleri fırsata dönüştürmeleri gerekmektedir. Kriz, herhangi bir örgüt ya da işletmenin üst düzey hedeflerini tehdit eden ve rekabeti olumsuz etkileyerek örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve derhal tepki verilmesi gereken bir durumdur (Can 1997).

Rekabetin çok yaşandığı piyasada işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için işletmelerin faaliyette oldukları sektöre uyum gösterebilmesi, kendi işletmecilik becerilerini çevrenin beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilmesi ve bünyesindeki üretim sistemlerinin etkileşimlerini düzenleyerek yüksek verimlilikte çalışmaları gerekmektedir. Sürekli değişen örgütsel çevreye karşı gerekli önlemleri alamayan işletmelerin değişen bu çevrede rekabet edememesi işletmelere tehlikeler yaratmaktadır. Bu yüzden olumsuzluklarla başa çıkabilme becerisi yüksek yöneticilerin işletmelerde olması işletmeler için önemlidir (Can, 2002).

Kriz, her işletmenin yaşayabileceği bir olgudur. İşletme yöneticilerinin bunu bilmesi ve buna hazırlanması gerekmektedir. Ekonominin çarklarının döndüğü ve işletme açısından her şeyin yolunda gittiği durumlarda işletmede uygulanan yönetim şekli çok fazla belirgin olmazken, kriz zamanlarında yönetimin becerisi çok daha net hissedilir ve görülür. Bu yüzden krizle baş etmenin temel yolu olası krizlere hazırlıklı olmak ve oluştuğunda da krizi iyi yönetebilmektir. Yönetimin önemli bir boyutunu oluşturan kriz yönetimi becerisine sahip olmayan örgütlerin ayakta kalmalarını beklemek pek olası değildir (Demirtaş, 2000). İşletmelerde yöneticiler örgütte olağanüstü durum ve koşulların ortaya çıkması durumunda bunları yönetmek ve sorunları çözmek için vardır. Bu yüzden işletmelerde lider yöneticiler kriz dönemlerinde ortaya çıkmaktadırlar (Peker ve Aytürk, 2000).

Sezgin (2003) krize karşı hazırlıklı olmak ve krizle başa çıkabilmek için bazı önerilerde bulunmaktadır. Sezgin'e göre krizler kaçınılmazdır. Bu nedenle yöneticilerin, krizlerin kaçınılmaz olduğuna inanmaları ve olası krizlerin olumsuz etkisini azaltmak için gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir. Sezgin (2003) krizi önlemek için gerekli temel bilgilere sahip olmak gerektiğini ileri sürmektedir. Bunun için yöneticilerin bilimsel verilere dayanarak krizleri anlamaları ve ürünlerini pazarlamaları önem arz etmektedir. Krize karşı hazırlıklı olabilmek için daha iyi teknolojiye sahip olmak gerekir. Sezgin, daha iyi teknoloji ve üretim yeteneğine sahip işletmelerin gelecekteki krizleri önleyebilecek yeteneğe sahip olacaklarını belirtmektedir. Kriz yönetiminin bazen örgütsel gelişim için zararlı olabileceğini ileri süren Sezgin, örgütlerin gelişmesinde krizin önemli bir yere sahip olduğunu, kriz tehlikesi ve risk alma korkusu yüzünden işletmelerin yeni ürün geliştirmeyi çok fazla düşünmediklerini belirtmektedir. Bu yüzden iyi yönetilen kriz yönetimi ile örgütsel gelişimin de sağlanabileceği aşikârdır. Sezgin kriz yönetiminde duygulara yer olmaması gerektiğini belirtmektedir. Etik sorumlulukların da önemli olduğu kriz yönetiminde olası krizlere hazırlıklı olma ve onlarla başa çıkmada sezgisel bir güç ve duygusal bir anlayışta yöneticilerde hâkim olmalıdır (Sezgin, 2003).

2005 yılında Düzce Ticaret ve Sanayi Odası (DTSO)'nın işyeri sınıflandırmasına göre kayıtlı orman ürünleri işletme sayısı 503 olarak görülmekte ise de işletmecilik faaliyetlerine sektörde devam eden işletme sayısı bu rakamın çok altındadır. DTSO'nun yapmış olduğu işyeri sayımına göre, orman ürünleri sanayi grubunda faaliyet gösteren 300'ün üzerinde işletme bulunmaktadır. İşletmelerin % 22'si orman köyü ve tarım kalkınma kooperatiflerinden oluşmaktadır. Geri kalan kısmın % 19'u kereste üretimi ve ticareti, % 12'si orman ürünleri ticareti, % 9'u parke üretimi, % 6'sı mobilya üretimi ve % 5'i ise kaplama üretimi yapmaktadırlar. Faaliyet konuları içerisinde orman işletmeciliği yanında tarım ve hayvancılık ta olan orman köyü ve tarım kalkınma kooperatifleri önemli bir grubu oluşturmaktadır. Gerek orman köyü ve tarım kalkınma kooperatiflerinin değişik alanlarda daha ağır basan faaliyet durumları gerek ise faaliyetlerine geçici süre ara veren işletmeler çıkarıldığında orman sanayi alanında faaliyette bulunan şirket sayısı yaklaşık 180 olarak belirlenmiştir. Bu işletmeler içerisinde de aynı fabrikada üretim faaliyetinde bulunduğu anlaşılan birden çok şirketin varlığı göz önüne alındığında, 2004 yılı itibarı ile orman sanayi alanında faaliyette bulunan üretim tesisi sayısının 180'in altında olduğu anlaşılmaktadır (DTSO, 2005; Aytin, 2006, Aytin ve Sevim Korkut, 2007).

DTSO Mayıs 2016 kayıtlarına göre Düzce ilinde orman ürünleri ve mobilya sanayisinde kayıtlı ve faaliyette bulunan 114 firma bulunmaktadır. Düzce orman ürünleri ve mobilya firmalarından 39 (%34,2) tanesi mobilya alanında, 75 (%65,8) tanesi de ağaç ve mantar ürünleri alanında (kereste, kaplama, kapı, pencere, parke, palet, levha alanlarında) faaliyette bulunmaktadır. Düzce orman ürünleri ve mobilya sanayisinde en az 4 en fazla 343 çalışan olmak üzere toplam 5459 çalışan bulunmaktadır. Ortalama çalışan sayısı 48'dir. Düzce orman ürünleri ve mobilya sanayisi işletmelerinin %54,8'i (63) 10-49 çalışana, %29'u (33) 50-249 çalışana, %11,3'ü (13) 1-9

çalışana ve %4,8'i de (5) 250 ve daha fazla çalışana sahiptir. Çalışanların 2159 (%39,5) tanesi mobilya, 3300 (%60,5) tanesi de ağaç ve mantar ürünleri alanında çalışmaktadırlar. Düzce ili orman ürünleri sanayisi Düzce orman ürünleri ve mobilya sanayisinde faaliyette bulunan işletmelerin %9,6'sı (11) organize sanayi bölgesinde, %0,9'u (1) küçük sanayi sitesinde ve %89,5'i (102) de bu bölgeler dışında kendi özel arazilerinde faaliyette bulunmaktadır. Düzce orman ürünleri ve mobilya sanayisinde faal olarak faaliyette bulunan işletmelerin 08.08.2016 tarihli kurulu sermayeleri minimum 3.000 TL, maksimum 43.500.000 TL ve ortalama sermaye değeri de 1.427.850,877 TL'dir. Düzce orman ürünleri sektöründe kaplama üretimi gerek yurtiçi gerekse de yurtdışı ticaret değerleri bakımından Türkiye'nin öncüsü konumundadır. Düzce'de kaplama üretimi yapan 16 işletme Türkiye'de faaliyette bulunan kaplama üretimi yapan firmaların %34,04'ünü oluşturmaktadır. Düzce orman ürünleri ve mobilya sanayisi içerisinde kapasite kullanım oranı en yüksek olan alt sektörler mobilya ve ahşap kaplama sektörleridir (DTSO, 2016).

Yapılan bu çalışmada amaç Düzce orman ürünleri sanayisinde faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerin krizler üzerine stratejileri, işletmelerin kriz yönetimini nasıl yaptıkları ve işletmelerde olası krizlerin ortaya çıkış nedenlerinin neler olduğunu ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında olası krizlerde işletme yöneticilerinin krizler ve kriz yönetimi konusunda yaptıkları çalışmaların incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

## 2. Materyal ve Metot

### 2.1. Materyal

Kriz yönetim sisteminin ne derece uygulandığının araştırıldığı bu çalışma Düzce ilinde orman ürünleri alanında faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Çalışma evrenini 2016 yılı üye listelerine göre Düzce Ticaret ve Sanayi Odası'na üye 114 orman ürünleri işletmesi oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında evrenin tamamına ulaşılması için işletmelerin tamamına gidilmiş ancak 43 işletmeden çalışma için veri alınabilmiştir. Literatürde evrenin tamamına ulaşılmaması durumunda %20 ile %40 arasında geri dönüş oranlarının istatistiksel olarak yeterli olduğunu belirten çalışmalar yer almaktadır. Çalışmada geri dönüş oranı %38 olarak belirlenmiştir (Hum ve Leow, 1996; Bal ve Gundry, 1999).

### 2.2. Metot

Çalışmada veri elde etme aracı olarak anketten yararlanılmış olup, anket araştırmacılar tarafından literatüre bağlı kalınarak geliştirilmiştir (Titiz, 2003; Aydemir ve Demirci, 2005; Murat ve Mısırlı, 2005; Kaya, 2009; Seçilmiş ve Sarı, 2010; Gültekin ve Aba, 2011). Düzce ilinde orman ürünleri alanında faaliyette bulunan işletmeler için hazırlanan bu anket formu 2 bölüm, 31 soru ve 106 yargıdan oluşturulmuş ve hem açık uçlu hem de likert soru tarzından yararlanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde işletmeler ile ilgili bazı demografik özellikler irdelenmiştir. Anketin ikinci bölümünde işletmelerin krizler üzerine stratejileri, işletmelerin kriz yönetimini nasıl yaptıkları ve işletmelerde olası krizlerin ortaya çıkış nedenleri sorgulanmıştır. Anketlerde yer alan değişkenler kodlanarak bir veri seti oluşturulmuş ve bu veri seti yardımıyla gerekli istatistikî değerlendirmeler SPSS (2003) paket programı yardımıyla yapılmıştır.

## 3. Bulgular ve Tartışma

### 3.1. Geçerlilik ve güvenilirlik analizi

Çalışmada açıklayıcı faktör analizi yardımıyla yapı geçerliliği değişkenler arası korelasyon matrisine ve Keiser Meyer Olkin'in (KMO) Örnekleme Yeterliliği Ölçüsüne bakılarak test edilmiştir. Çalışmada kullanılan likert tipi tutum ölçeğinin güvenilirlik düzeyini saptamak için de "Cronbach Alpha" katsayısına bakılarak iç tutarlılık ölçülmüştür (Tavşancıl, 2002). Yapılan istatistikler sonucunda elde edilen ölçek güvenilirlik sonucu ile Cronbach Alpha katsayısı değeri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Kullanılan anketin güvenilirlik ve geçerlilik sonuçları

| Çalışma Türü                              | Cronbach Alpha Katsayısı | Güvenilirlik sonucu |                |
|---|--------------------------|---------------------|----------------|
|   |                          | KMO Değeri          | Barlett Değeri |
| Düzce ilinde faaliyet gösteren işletmeler | 0,801                    | 0,710               | 459,911        |

KMO'nun Örneklem Yeterliliği Ölçüsü = 0,710 ve Bartlett'in Küresellik testi = 459,911; serbestlik derecesi  $df = 153$  ( $p = 0,000$ ) bulunmuştur. Literatürde KMO ölçüsünün 0,5 ve altına düştüğünde değişkenlere faktör analizi uygulanması önerilmemektedir. Elde edilen bu sonuçlar veri grubunun faktör analizine uygun olduğunu ve geçerlilik açısından bir sorun teşkil etmediğini göstermektedir (Kalaycı, 2009). Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha Katsayısı 0,801 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir (Özdamar, 2002).

### 3.2. İşletmelerin bazı demografik özellikleri

İşletmelerin faaliyet konuları incelendiğinde, işletmelerin %58,1'i kereste/parke, %23,3'ü mobilya ve %18,6'sı da levha sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmelerde bulunan çalışanların statü durumları incelendiğinde, katılımcıların %66,7'si yönetici/mühendis, %28,6'sı büro elemanı ve %4,7'si de işletme sahibi konumundadır. Çalışmaya katılan katılımcıların %83,7'sinin erkek, %16,3'ünün ise kadın olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların ortalama aylık gelirlerine bakıldığında, %81'inin 2020 TL'den daha fazla, %9,5'inin 1501-2020 TL arası ve %9,5'inin ise 1001-1500 TL arasında olduğu belirlenmiştir. İşletmelerde bulunan çalışanların öğrenim durumları irdelendiğinde katılımcıların %51,1'inin lisans mezunu, %27,9'unun lise mezunu, %11,6'sının ön lisans mezunu, %4,7'sinin yüksek lisans mezunu ve %4,7'sinin de ilköğretim mezunu olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin en az 2 yıl en fazla 81 yıl ve ortalama olarak da 21,7 yıldan beri aynı faaliyet alanında faaliyet gösterdikleri belirlenmiştir. İşletmelerin çalışma alanlarında faaliyet gösterdikleri yıllar analiz edildiğinde, işletmelerin %39'u 11-20 yıldır, %24,4'ü 21-30 yıldır, %19,5'i 1-10 yıldır ve %17,1'i de 30 yıldan daha fazla süredir aynı faaliyet alanında faaliyette bulunmaktadır. İşletmelerin hukuki yapıları incelendiğinde, işletmelerin %39,5'inin limited şirket, %30,2'sinin anonim şirket ve %30,2'sinin de şahıs şirketi oldukları belirlenmiştir. Çalışmaya katılan işletmelerin %53,5'inin ihracat yaptığı tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan katılımcıların iş deneyimleri incelendiğinde, %39,5'inin 15 yıldan daha fazla, %32,6'sının 11-15 yıl arası, %18,6'sının 6-10 yıl arası ve %9,3'ünün de 1-5 yıl arası çalıştıkları tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında işletmelerde en az 5, en fazla 386 çalışanın olduğu belirlenmiştir. İşletmelerde ortalama çalışan sayısı 58,5 olarak hesaplanmıştır. İşletmelerin %51,2'si 10-49 kişi, %25,6'sı 50-149 kişi, %14'ü 1-9 kişi, %9,3'ü 150 kişiden daha fazla dilimde yer almaktadır.

### 3.3. İşletmelerin krizler üzerine stratejileri

Katılımcı işletmelerde krizin çağrıştırdığı anlamlar sorgulanarak incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. İşletmelerde kriz kelimesinin çağrıştırdıkları (1) Her zaman (5) Hiçbir zaman

|   | Ortalama | Standart Sapma |
|---|----------|----------------|
| Hazırlıklı olmak gerektiği                    | 1,58     | 0,956          |
| Sıkıntılı zamanların yakın olduğu             | 1,88     | 1,028          |
| İşletmenin maddi sıkıntıya düşeceğini         | 2,11     | 1,219          |
| İşletmenin ticari faaliyetlerinin azalacağını | 2,20     | 0,965          |
| Yeni fırsatların ortaya çıkacağını            | 2,58     | 1,384          |

Katılımcı işletme temsilcilerine göre "Kriz" kelimesi en yüksek oranda "Kriz durumuna karşı hazırlıklı olmak" anlamına gelmektedir. İşletme temsilcilerine göre "Kriz" kelimesi "Yeni fırsatların ortaya çıkacağı" çağrışımını en az anımsatmaktadır. Düzce orman ürünleri sanayi işletmelerinin kuruluş yılları ile işletmelerde kriz kelimesinin çağrıştırdıklarının istatistiksel olarak farklılık arz ettiği belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Farklılığın oluşmasında etkili olan faktör daha eski kurulan işletmelerin daha yeni kurulan işletmelere göre "Kriz" kelimesinden daha yüksek oranda "Kriz durumuna hazırlıklı olmak" gerektiğini anlamalarıdır. Gültekin ve Aba (2011) tarafından yapılmış benzer bir çalışmada, KOBİ'lerin krize bakışı ile ilgili bulgular incelendiğinde; işletmelerin %40'ı sıkıntılı günlerin yakın olduğu, %29'u temkinli olmak gerektiği, %20'si işletmenin nakit sıkıntısına düşeceği, %9'u işletmenin ticari faaliyetlerinin sona ereceği ve %2'si ise yeni fırsatların ortaya çıkacağı olarak kriz kelimesini tanımlamaktadırlar.

Tablo 3. İşletmelerde kriz yönetim modeli veya kriz yönetim planı olma durumu

| Kriz Yönetim Modeli veya Planı | Sıklık | Yüzde |
|--------------------------------|--------|-------|
| Var                            | 14     | 32,6  |
| Yok                            | 29     | 67,4  |

İşletmelerin olası bir kriz durumunda, durumu kontrol edebilmek için %67,4 oranında herhangi bir kriz yönetim modeli veya kriz yönetim planının olmadığı belirlenmiştir (Tablo 3). Uyan (2016) tarafından yapılmış benzer bir

çalışmada, firmaların %76,7'sinin olası bir kriz durumu için kriz yönetim planı hazırlamadıklarını ve firmaların %66,7'sinin olası bir kriz durumu için kriz yönetim ekibi oluşturmadıklarını belirtmiştir.

Tablo 4. İşletmelerdeki kriz yönetim modeli veya kriz yönetim planını hazırlayan kuruluşlar

| Kuruluşlar  | Sıklık | Yüzde |
|---|--------|-------|
| İşletme üst yönetimi  | 11     | 78,6  |
| Profesyonel danışma şirketi                                   | 2      | 14,3  |
| İşletme içi ve dışı uzmanlardan oluşan bir kriz yönetim ekibi | 1      | 7,1   |

İşletmelerdeki kriz yönetim modeli veya kriz yönetim planının olduğunu belirten işletme temsilcilerinin bu planın %78,6 oranında işletme üst yönetimi tarafından hazırlandığını belirttiği belirlenmiştir (Tablo 4).

Tablo 5. İşletmelerin kriz stratejisi planı hazırlama nedenleri (1) Her zaman (5) Hiçbir zaman

|  | Ortalama | Standart Sapma |
|--|----------|----------------|
| Krizle oluşacak olan belirsizlikle mücadele etme şansını yakalamak | 1,93     | 1,328          |
| Krizle karşı işletmenin kaynaklarını daha etkin kullanmak          | 2,43     | 1,399          |
| Önceki krizlerde yaşanan olumsuzlukların tekrar yaşanmaması isteği | 2,43     | 1,505          |

İşletmelerin kriz stratejisi planı hazırlama nedenleri olarak, krizle oluşacak olan belirsizlikle mücadele etme şansını yakalamak fikri en önemli faktör olarak görülmektedir (Tablo 5). Düzce orman ürünleri sanayi işletmelerinin hukuki yapıları ile işletmelerin kriz stratejisi planı hazırlama nedenleri arasında istatistiksel olarak farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Buna bağlı olarak hukuki yapısı limitet şirket olan işletmeler, diğer hukuki yapıdaki işletmelere göre kriz stratejisi planı hazırlama nedeni olarak krize karşı işletmenin kaynaklarını daha etkin kullanmasının daha önemli olacağını belirtmişlerdir.

Tablo 6. İşletmelerde kriz stratejilerinin önemi (1) Her zaman (5) Hiçbir zaman

|  | Ortalama | Standart Sapma |
|--|----------|----------------|
| Değerlendirme ve inceleme aktiviteleri | 2,32     | 1,022          |
| İletişim aktiviteleri                  | 2,67     | 1,163          |
| Stratejik seviyedeki aktiviteler       | 2,72     | 0,986          |
| Teknik ve yapısal aktiviteler          | 2,75     | 1,192          |
| Psikolojik ve kültürel aktiviteler     | 3,77     | 1,025          |

İşletmelerde olası bir kriz durumunda nasıl bir kriz stratejisi uygulanması gerektiği irdelendiğinde işletme temsilcileri öncelikle kriz tehditlerinin yasal ve finansal denetimini içeren araçlarını kapsayan "Krizin değerlendirme ve inceleme aktivitelerine" önem verilmesi gerektiğini en önemli faktör olarak ileri sürmüşlerdir. Grup organizasyonlarında iletişimin nasıl kurulacağı, ne tür bilgilerin toplanacağı ve bu bilgilerin işletmeler ve çıkar grupları arasında nasıl değerlendirileceğini irdeleyen "İletişim aktiviteleri" ikinci sırada önemli bulunmuştur. Organizasyonların kriz yönetimini bir maliyet olarak görmemeleri gerektiğini onun yerine stratejik bir gereklilik olduğunu ileri süren "Stratejik seviye aktiviteleri" üçüncü sırada önemli bulunmuştur. İşletmelerin yaptıkları faaliyetlerde farklı departman ve fonksiyonel alanlardan gelen yönetici ve idarecilerinde içinde olduğu bir kriz yönetim takımının yaratılması gerektiğini belirten "Teknik ve yapısal aktiviteler" az öneme sahip aktivite olarak ortaya çıkarken; belirsizlik, korku ve anksiyete gibi duygusal sorunlara dayanan, uygulanması zor ve subjektif olan "Psikolojik ve kültürel aktiviteler" en az öneme sahip aktivite olarak tespit edilmiştir (Tablo 6).

Tablo 7. Kriz anında işletmelerin yönelecekleri alanlar (1) Her zaman (5) Hiçbir zaman

|   | Ortalama | Standart Sapma |
|---|----------|----------------|
| Krizin tüm gelişmelerini kayıt etme ve sürece göre davranma | 2,27     | 1,240          |
| Halkla ilişkiler faaliyetlerini arttırma                    | 2,83     | 1,111          |
| Moral desteği ve motivasyonu sağlama                        | 3,25     | 1,236          |

İşletmelerin kriz stratejilerinde krize dönük öncelikli faaliyet şekli "Krizin tüm gelişmelerini kayıt ederek sürece göre davranmaktır." Kriz anında çalışanlarına moral desteği ve motivasyon sağlama konusunda işletme temsilcilerinin en az çaba sarf edecekleri belirlenmiştir (Tablo 7).

Tablo 8. İşletmelerde kriz anında uygulanan personel politikası (1) Her zaman (5) Hiçbir zaman

|                                   | Ortalama | Standart Sapma |
|-----------------------------------|----------|----------------|
| <b>Çalışma sürelerini azaltma</b> | 2,59     | 1,380          |
| <b>Ücretsiz izin verme</b>        | 2,72     | 1,296          |
| <b>İşten çıkartma</b>             | 2,90     | 1,042          |
| <b>Değişiklik yapmama</b>         | 3,19     | 1,401          |
| <b>Emekliye ayırma</b>            | 3,87     | 1,090          |
| <b>Ücretli izin verme</b>         | 3,97     | 1,439          |

İşletmelerde kriz durumunda uygulanan personel politikası olarak çalışma sürelerini azaltarak krizden kurtulmaya çalışılacağı en önemli faktör olurken; çalışanlara ücretli izin verme faktörü ise en az öneme sahip faktör olarak tespit edilmiştir (Tablo 8).

Düzce orman ürünleri sanayi işletmelerinin faaliyet alanları ile işletmelerde kriz durumunda uygulanan personel politikaları arasında istatistiksel bir farklılık belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Faaliyet alanı mobilya olan işletmeler diğer işletmelere göre, işletmelerde kriz durumunda uygulanan personel politikası olarak “Çalışma sürelerinin azaltılmasının” daha önemli olduğunu ileri sürmektedirler. Murat ve Mısırlı (2005) tarafından yapılan benzer bir çalışmada, işletmelerin %46’sının kriz dönemlerinde personel politikalarında değişiklik yapmadıklarını, %19’unun çalışanlarına ücretsiz izin verdiklerini, %19’unun çalışma sürelerini kısalttıklarını, %9’unun işten çıkarıldığını ve %2’sinin ise emekliye ayırma gibi uygulamalara gittiğini belirtmişlerdir.

Tablo 9. İşletmelerde meydana gelen krizlerin doğurduğu sonuçlar (1) En çok etkili (5) En az etkili

|  | Ortalama | Standart Sapma |
|--|----------|----------------|
| <b>Pazardaki beklentilere odaklanmada sorunlar yaşanmasına</b>     | 3,35     | 1,026          |
| <b>Hedeflerin yitirilmesine</b>                                    | 3,50     | 1,176          |
| <b>Yöneticilerin sağlıksız karar almasına</b>                      | 4,07     | 0,928          |
| <b>Çalışan personelin korku, panik çöküntü yaşamasına</b>          | 4,12     | 1,151          |
| <b>İşveren ve diğer paydaşlar arasında güvensizliğin artmasına</b> | 4,40     | 0,981          |

İşletmelerde meydana gelen krizlerin doğurduğu sonuçlar olarak pazardaki beklentilere odaklanmada sorunlar yaşanmasının önemli faktör olduğu, işveren-iş gören, yönetici-yönetilen arasında güvensizliğin artmasının ise en az öneme sahip olduğu tespit edilmiştir (Tablo 9).

Tablo 10. İşletmeler açısından krize neden olan olası sebepler (1) En çok etkili (5) En az etkili

|   | Ortalama | Standart Sapma |
|---|----------|----------------|
| <b>Ekonomik faktörler</b>                       | 2,44     | 1,201          |
| <b>Müşteriden kaynaklanan faktörler</b>         | 2,48     | 1,008          |
| <b>Politik ve hukuki faktörler</b>              | 3,54     | 1,253          |
| <b>Yöneticilerle ilgili faktörler</b>           | 3,65     | 1,172          |
| <b>Personelden kaynaklanan faktörler</b>        | 3,67     | 1,169          |
| <b>Ürünün yaşam süreci ile ilgili faktörler</b> | 3,97     | 1,224          |
| <b>Toplumsal yapı faktörleri</b>                | 4,02     | 1,023          |
| <b>Doğal faktörler</b>                          | 4,16     | 1,166          |
| <b>Örgütsel faktörler</b>                       | 4,35     | 1,031          |
| <b>Güvenlik sorunu faktörü</b>                  | 4,38     | 0,882          |

İşletmelerde meydana gelen krizlerin olası sebepleri arasında ilk sırayı ekonomik faktörlerin aldığı görülmektedir. Diğer yandan doğal faktörler, örgütsel faktörler ve güvenlikten kaynaklı ortaya çıkacak sorunların kriz oluşumunda en az etkili olacağı belirlenmiştir (Tablo 10). Düzce orman ürünleri sanayi işletmelerinin faaliyet alanları ile işletmeler açısından krize neden olan olası sebepler arasında istatistiksel bir farklılık tespit edilmiş ( $p<0,05$ ) olup faaliyet alanı mobilya olan işletmeler diğer faaliyet alanlarındaki işletmelere göre, “ekonomik faktörleri” krize neden olan en önemli sebep olarak gördükleri belirlenmiştir. Gültekin ve Aba (2011) tarafından yapılmış benzer bir çalışmada da ülke genelinde yaşanan krizde en çok genel ekonomik faktörlerin (%40,43) ve teknolojik faktörlerin (%23,40) etkili olduğu ifade edilmiştir.

Tablo 11. İşletmeler açısından kriz yönetiminin amaçları (1) En çok etkili (5) En az etkili

|  | Ortalama | Standart Sapma |
|--|----------|----------------|
| <b>Öğrenme ve değerlendirme</b>            | 2,28     | 0,774          |
| <b>Krizin olumlu yönlerini tespit etme</b> | 2,37     | 0,900          |
| <b>Krizin denetim altına alınması</b>      | 2,47     | 1,087          |
| <b>Krizi çözme ve rehabilitasyon</b>       | 2,61     | 1,208          |
| <b>Kriz hazırlık ve korunma</b>            | 2,75     | 1,043          |
| <b>Kriz sinyallerinin alınması</b>         | 4,04     | 6,270          |

İşletmeler açısından kriz yönetimi amaçlarından, en çok etkili faktörün öğrenme ve değerlendirme olduğu belirlenirken, krize hazırlık ve korunma, kriz sinyallerinin alınması gibi faktörlerin ise en az etkili faktörler oldukları tespit edilmiştir (Tablo 11). Düzce orman ürünleri sanayi işletmelerinin hukuki yapıları ile işletmelerde kriz yönetiminin amaçları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Hukuki yapısı anonim şirket olan işletmeler, diğer hukuki yapıdaki işletmelere göre işletmelerde kriz yönetim amacını “Krizi çözme ve rehabilitasyon” sağlama olarak ileri sürmüşlerdir.

Tablo 12. Kriz döneminde işletmelerin izlediği politikalar (1) Her zaman (5) Hiçbir zaman

|   | Ortalama | Standart Sapma |
|---|----------|----------------|
| <b>Satış artırma yöntemlerine başvurma</b>                      | 2,48     | 0,960          |
| <b>Yeni pazar olanaklarının değerlendirilmesi</b>               | 2,58     | 1,074          |
| <b>Kredi imkânlarından yararlanma</b>                           | 2,93     | 0,961          |
| <b>İşletmenin örgüt yapısında ve personel sayısında değişim</b> | 3,00     | 1,214          |
| <b>İşletme kapasitesinin küçültülmesi</b>                       | 3,69     | 1,282          |

İşletmelerin kriz döneminde izlediği politikalar açısından en önemli faktörün satış artırma yöntemlerine başvurmak olduğu belirlenirken, işletme kapasitesinin küçültülmesi faktörünün ise en az öneme sahip faktör olduğu belirlenmiştir (Tablo 12). Murat ve Mısırlı (2005) tarafından yapılan benzer bir çalışmada, kriz dönemlerinde işletmelerin %23’ünün yeni pazar olanaklarını değerlendirdiğini, %23’ünün satış artırma yöntemlerine başvurduğunu, %21’inin işletme kapasitesini küçülttüğünü, %14’ünün işletmenin örgütsel yapısında ve personel sayısında değişim yaptığını ve %12’sinin ise diğer yöntemlere başvurduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 13. İşletmelerde krizi önlemeye yönelik çalışmalar (1) Her zaman (5) Hiçbir zaman

|  | Ortalama | Standart Sapma |
|--|----------|----------------|
| <b>Müşteri ilişkilerine önem vermek, müşterilerin beklenti ve şikâyetlerini yakından izlemek, müşteri görüşlerine odaklanmak</b>       | 2,13     | 0,965          |
| <b>Toplam kalite uygulamalarından yararlanmak</b>  | 2,83     | 1,252          |
| <b>İşletmenin örgüt yapısında esnekliği ön planda tutmak</b>   | 3,19     | 0,993          |
| <b>Personel görüşlerine önem vermek</b>  | 3,32     | 1,128          |
| <b>Aynı işi yapan işletmelerle işletmenin sık sık karşılaştırılması ve işletme başarısını değerlendirerek gerekli tedbirleri almak</b> | 3,62     | 1,380          |

İşletmelerde krizi önlemeye yönelik çalışmalar için “Müşteri ilişkilerine önem verilmesi gerektiği, müşterilerin beklenti ve şikâyetlerinin yakından izlenerek müşteri görüşlerine odaklanılması gerektiği” ileri sürülmüştür (Tablo 13).

Düzce orman ürünleri sanayi işletmelerinin faaliyet alanları ile işletmelerde krizi önlemeye yönelik çalışmalar arasında istatistiksel bir farklılık ortaya çıkmıştır ( $p<0,05$ ). Faaliyet alanı mobilya olan işletmeler diğer faaliyet alanlarındaki işletmelere göre, işletmelerde krizi önlemeye yönelik çalışmalarda “Toplam kalite uygulamalarından yararlanmanın” daha önemli olduğunu ileri sürmektedirler. Düzce orman ürünleri sanayi işletmelerinin ihracat durumları ile işletmelerde krizi önlemeye yönelik çalışmalar arasında istatistiksel bir farklılık belirlenmiş ( $p<0,05$ ) olup, ihracat yapan işletmelerin, ihracat yapmayan işletmelere göre işletmelerde krizi önlemeye yönelik çalışma olarak “Toplam kalite uygulamalarından yararlanmanın” daha önemli olduğunu ifade ettikleri belirlenmiştir.

Tablo 14. Kriz yönetim çalışmalarında personelin eğitilmesi (1) Her zaman (5) Hiçbir zaman

|   | Ortalama | Standart Sapma |
|---|----------|----------------|
| <b>Çalışanlara iş sağlığı ve güvenliği konusunda gerekli uyarıların yapılması</b> | 2,50     | 1,173          |
| <b>Kriz yönetim çalışması yapılmıyor</b>  | 3,48     | 1,097          |
| <b>Çalışanlara kriz yönetimi ile genel bilgilerin verilmesi</b>                   | 3,78     | 1,506          |
| <b>Çalışanların krizlere karşı psikolojik olarak hazırlanması</b>                 | 3,83     | 1,480          |

İşletmelerde kriz yönetim çalışmalarında personelin eğitilmesi noktasında “Çalışanlara iş sağlığı ve güvenliği konusunda destek olunması” gerektiği en önemli faktör olarak belirlenmiştir. Çalışma sonucunda kriz yönetiminde personel eğitim çalışmalarında en az öneme sahip faktör “Çalışanların krizlere karşı psikolojik olarak hazırlanması” faktörü olarak tespit edilmiştir (Tablo 14). Düzce orman ürünleri sanayi işletmelerinin hukuki yapıları ile işletmelerde kriz yönetim çalışmalarında personelin eğitilmesi arasında istatistiksel bir farklılık belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Hukuki yapısı limitet şirket olan işletmeler, diğer hukuki yapıdaki işletmelere göre kriz yönetim çalışmalarında personelin eğitilmesi noktasında “Çalışanlara iş sağlığı ve güvenliği konusunda gerekli uyarıların yapılmasının” daha önemli olacağını belirtmişlerdir.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Ülkemiz ekonomik şartları ve işletmelerin verimlilik düzeyleri göz önüne alındığında işletmelerin hem ulusal hem de uluslararası krizlerden etkilenenleri açıktır. Yapılan bu çalışma ile Düzce orman ürünleri sanayi işletmelerinin krizler ve kriz yönetimi konusunda yaptıkları çalışmalar incelenmiştir. Türkiye'nin çoğu yerinde olduğu gibi, Düzce ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli orman endüstri işletmeleri de birçok sorunla karşı karşıya kalmakta ve yaşanan krizlerden olumsuz yönde etkilenmektedir.

Krizle karşı duyarlı olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin krizle ilgili öncelikli sorunları ekonomik faktörler, müşterilerden kaynaklanan faktörler, politik ve hukuki faktörler, yöneticilerle ilgili faktörler ve personelden kaynaklanan faktörler şeklinde sıralanmaktadır. Araştırma sonucunda, herhangi bir kriz yönetimi planına sahip olan işletmeler de, bu planların üst yöneticileri tarafından hazırlandığını belirtmişlerdir. İşletmelerin profesyonel danışma şirketleri ve işletme içi ve işletme dışı uzmanlardan oluşan bir kriz yönetim ekibi tarafından yardım almamaları, hazırlanan planların yeterliliği açısından düşündürücüdür. Bu nedenle kriz yönetimi konusunda Düzce orman ürünleri sanayisi işletme yöneticilerine profesyonel danışmanlardan destek alarak krizlere karşı önlem almaları önerilmektedir.

Düzce ilinde bulunan küçük ve orta büyüklükteki orman endüstri işletmelerinin kriz ve kriz yönetimi ile ilgili bilgi düzeyleri ölçülmüş ve olası bir kriz durumunda işletmelerin etkili bir kriz yönetimi yapamadıkları ve kriz yönetimi konusunda bilgilerinin yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin krizle mücadelede etkili yöntemleri araştırması, profesyonel destek alması ve belirlenen hedeflere ulaşmak için kriz yönetimini uygulaması gerektiği belirlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında resmi kurumlarca işletmelerde işletme çalışanları ve yöneticilerine yönelik olarak bilgilendirme toplantıları veya eğitim programları düzenlenmelidir.

Düzce orman ürünleri sanayisi yöneticilerine olası bir kriz döneminde işletmelerini uzun dönemli borç yüküne sokmamaları, işletmelerinde ortaya çıkan küçük ama maliyete yansıtılan giderleri azaltarak birikim yapmaları ve bu birikimlerle de işletmelerinde özellikle üretime yönelik yatırım yapmaları önerilmektedir.

#### Kaynaklar

1. **Aydemir M, Demirci M. K (2005).** Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 29(1), 65-81.
2. **Aytin A (2006).** Düzce İli Orman Ürünleri Endüstrisinin Mevcut Durumu, Sorunları ve Çözüm Önerileri, Z.K.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak.
3. **Aytin A, Sevim Korkut D (2007).** Düzce Orman Ürünleri Sanayisinin Sorunları ve Çözüm Önerileri, Düzce Üniversitesi Ormanlık Dergisi, 3(1), 1-17.
4. **Bal J, Gundry J (1999).** Virtual Teaming in The Automotive Supply Chain Team Performance Management: An International Journal, 5(6), 174-193.
5. **Can H (1997).** Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.



6. **Can H (2002)**. Organizasyon ve Yönetim. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
7. **Demirtaş H (2000)**. Kriz Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 23(23), 353-373.
8. **Düzce Ticaret ve Sanayi Odası (DTSO) Verileri, (2005)**. Düzce
9. **Düzce Ticaret ve Sanayi Odası (DTSO) Verileri, (2016)**. Düzce
10. **Gültekin N, Aba E (2011)**. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Şanlıurfa örneği, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6(2), 205-226.
11. **Hum SH, Leow LH (1996)**. Strategic Manufacturing Effectiveness; An Emprical Study Based on the Hayes-Wheel Wright Framework, International Journal of Operations and Production Managements, 16(4), 4-18.
12. **Kalaycı Ş (2009)**. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
13. **Kaya S (2009)**. Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği ABD, Yüksek lisans tezi, 191 s. İstanbul.
14. **Murat G, Mısırlı K (2005)**. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(1), 1-19.
15. **Özdamar K (2002)**. Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
16. **Peker Ö, Aytürk N, (2000)**. Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir, Ankara: Yargı Yayınevi.
17. **Seçilmiş C, Sarı Y (2010)**. Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 501-520.
18. **Sezgin F (2003)**. Kriz Yönetimi, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı: 8, 181-195.
19. **SPSS Institute Inc., (2003)**. SPSS Base 12.0 User's Guide, p.703.
20. **Tavşancıl E (2002)**. Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
21. **Titiz İ (2003)**. Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(2), 111-123.
22. **Uyan Ö (2016)**. İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Yaptıkları Uygulamalara Yönelik Alan Araştırması, International Conference on Eurasian Economies, Beykent University Publications, (s. 691-700).