

## SON DÖNEMLERDE YAŞANAN KRİZLERİN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ OLUMLU ETKİLERİNİN ANALİZİ

Muzaffer Aydemir  
M. Kemal Demirci

### Öz

*Bu çalışmada, krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkileri; değişim etkisi, öğrenme etkisi, büyüme etkisi ve uluslararasılaşma etkisi olarak dört boyutta incelenmiştir. Çalışmanın uygulama kısmında, 2001 krizinin Kütahya ve Bilecik illerinde faaliyet gösteren işletmeler üzerindeki olumlu etkileri test edilmiştir. Araştırma bulguları, işletmelerin “değişim” ve “öğrenme” boyutlarında krizden olumlu etkilendiklerini ve krizden etkilenme düzeylerinin sektör, pazar ve hedef müşteri kitlesine göre farklılıklar gösterdiğini doğrulamaktadır.*

### Anahtar Sözcükler

*Kriz, krizin olumlu etkileri.*

*Analysis of Lately Occurred Crises' Positive Effects on Companies*

### Abstract

*In this study, positive effects of crises on companies have been discussed at four dimensions; change effect, learning effect, growth effect and internationalizing effect. In the application part of the study, positive effects of 2001 Crisis on companies based in Kütahya and Bilecik have been tested. Research findings verify that companies have been affected positively at “change” and “learning” dimensions and degree of the crisis' effects have changed relative to sectors, markets and target customers of the companies.*

### Key Words

*Crisis, positive effects of crisis.*

### Giriş

Krizle ilgili yazın incelendiğinde, bir çok bilim adamının ve uygulamacının, krizlerin tehditlerin yanı sıra bir takım fırsatları da beraberinde getirdiğine ve bu fırsatlardan işletme lehine yararlanılabileceğine inandığı görülmektedir. Bununla birlikte, bu inanışın gerçekliğine ilişkin pek fazla ampirik çalışma bulunmamaktadır. İşte bu çalışmada, bu genel inanışın test edilmesi amaçlanmaktadır.

Bu amaçla, öncelikle, krizin tanımı ve özellikleri, krizlerin nedenleri ve türleri, krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkileri ve bu etkilerin nasıl maksimize edilebileceği üzerinde durulmakta ve daha sonra da, Kütahya ve Bilecik illerinde faaliyet gösteren bir grup işletme üzerinde 2001 krizinin olumlu etkileri araştırılmaktadır.

### 1. Krizlerin Tanımı Ve Özellikleri

Kriz, krize kaynaklık eden etmenler karşısında örgütlerin süreçlerinde işleyiş bozukluklarına neden olan ve plansız bir biçimde ortaya çıkan sorunların giderilmesi için, mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu, çaresizlikle iç içe gelişen gerilim durumudur (Tutar, 2000:16-17).

Kriz, örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, tüm örgütü varlığını sürdürmemeye tehlikesi ile karşı karşıya bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilir veya etkileri en aza indirilebilir, sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim sürecidir (Ataman, 2001:231).

Yukarıdaki tanımlardan da görülebileceği gibi, her hangi bir kriz durumundan söz edilebilmesi için üç koşulun sağlanması gerekmektedir. Bunlar; birinci olarak, önemli miktarda değişime neden olan/olabilecek bir tetikleyicinin varlığı, ikinci olarak, bu olayla başa çıkılamayacağına algılanması/anlaşılması ve son olarak da, söz konusu durumun örgütün varlığına yönelik bir tehdit oluşturmasıdır (Keown-McMullan, 1997:4). Dolayısıyla, rutin gelişmelerin ve sorunların, “kriz” olarak değerlendirilmeleri (Aktan, 2003) mümkün değildir.

## 2. Krizlerin Nedenleri

Krizler, işletme içi veya işletme dışı nedenlerden kaynaklanabileceği gibi, her iki etmen grubunun birlikte neden olduğu krizlerden de söz edilebilir. Örneğin, yönetim yetersizliği veya diğer bazı örgütsel sorunlar, işletmenin çevresel değişikliklere uyum gösterememesine ve krize girmesine neden olabilir (Ataman, 2001:242, Dinçer, 1998:385).

İşletmeler, optimal büyüklükten uzaklaştıklarında, aşırı merkeziyetçi hale geldiklerinde, etkin bir önderlikten yoksun kaldıklarında, finansal kaynaklarını yanlış yönettiklerinde, çağdaş yönetim tekniklerini uygulamadıklarında ya da benzer nitelikteki tamamen örgüt içi hatalardan ötürü krizlere maruz kalabilecekleri gibi (Aktan, 2003), doğal afetler, ülke ekonomisindeki büyük çaplı dönüşümler, yasal değişiklikler, teknolojik ve kültürel değişimler gibi işletme dışı nedenlerden ötürü de krizlere maruz kalabilirler (Tüz, 2001:243).

Özellikle son 20 yılda, küresel krizler, işletmeler üzerinde büyük baskılar yaratmakta ve işletme krizlerine neden olmaktadır. Bu krizlerde, kısa vadeli kârlara odaklı, aşırı akışkan (Akdiş, 2002:38) ve spekülâtif sermaye hareketleri büyük bir rol oynamaktadır (Akdiş, 2000:140). Finansal piyasalardaki liberalleşme eğilimi, yeni “finansal ürünlerin” geliştirilmesi, uluslararası alanda elektronik işlem yapma olanaklarının artması, fonların üretken reel yatırımlardan, kolay kâr getiren uluslararası finansal piyasalara kaymasına neden olmaktadır (Rosier, 1991:108-111). Üstelik, reel faiz oranlarının yüksek tutulması, kısa vadeli spekülâtif sermayeyi cezalandırıcı bir rol oynamakta (Demir, 1999:246-247), ellerinde yeterli fon bulunan işletmelerin ise, üretken yatırımlardan spekülâtif yatırımlara kaymasına (Rosier, 1991:108-111) ve bunun sonucunda da, para hareketlerinin mal hareketlerinin önüne geçmesine neden olmaktadır (Akdiş, 2000:140).

Örneğin, 1994 yılında Meksika’da başlayan Pezo krizi (Rodrik, 1999:82-83), 1997’de Tayland’da başlayıp etkileri dalga dalga yayılan Asya Krizi, temelde ekonomik büyümelerini kısa vadeli sermaye girişlerine bağlayan ülkelerin (Ulagay, 2001:133-134), söz konusu sermayenin geldiğinden daha hızlı bir şekilde geri kaçmasıyla birlikte, devalüasyon şokları, büyük üretim kayıpları, milli gelir düşüşleri ve yaygın işletme ve banka iflasları yaşamalarına neden olmuştur.

Türkiye’de 1980 öncesi dönemde yaşanan krizler (bu dönemde henüz liberalleşme tam olarak sağlanmadığı için) küresel etkilerden uzak olarak değerlendirilebilirse de, 1994 ve 1997’de yaşanan krizlerin küresel kaynaklı finansal krizler olduğu bir gerçektir. 1994 krizine, yüksek reel faiz, düşük kur avantajını kullanmak isteyen uluslararası sıcak paranın ani çıkışı yol açmışken; 1997 ve 2001 krizlerine Asya ve Rusya’da görülen finansal dalgalanmalar neden

olmuştur. Bu krizler, ülkemizden önemli miktarda sıcak para çıkışına; borsada, faizde ve döviz piyasalarında panik yaşanmasına ve reel piyasadaki şokların büyümesine neden olmuştur (Akdiş, 2000:141, Akdiş, 2002:23-27, Karabulut, 2002:166).

Kuşkusuz anılan krizlerde, uluslararası etmenler kadar, Türkiye'nin kendi iç sorunları da etkili olmuştur. Örneğin, 2001 krizinde, siyasal istikrarsızlık ve siyasi aktörler arasındaki uyuşmazlık (Eğilmez ve Kumcu, 2001:181-184), gerek Kasım 2000 ve gerekse Şubat 2001 krizinde, zayıf ekonomik yapı, artan kamu borç yükü ve sorunlu bankacılık sektörü (Toprak, 2001:189-190), finansal sistemin yeterince derinleşmemiş olması (Çolak ve Yiğidim, 2001:1-2) gibi faktörler krizleri tetikleyici ve derinleştirici rol oynamışlardır.

Görüldüğü gibi, krizlerin işletme içi ve işletme dışı (ulusal-uluslararası) nedenleri söz konusudur. Bununla birlikte, nedeni ne olursa olsun, iyi bir işletme yönetiminin, ulusal ve uluslararası krizlerin doğurabileceği olumsuz etkileri tahmin etme ve yönetme şansı vardır (Tüz, 2001:243). Dolayısıyla, işletmeleri krizlere sürükleyen temel etmenin başarısız yönetimler olduğu söylenebilir (Dinçer, 1998:383).

### 3. Krizlerin Türleri

Krizler genellikle doğal afetler, terörist saldırılar gibi işletme dışı etkenlerden kaynaklanan ve işletme yöneticilerinin görmezliğinden, aymazlığından ve vurdum duymazlığından kaynaklanan krizler olarak iki temel kategoride ele alınabilirler (Kadıbeşegil, 2002:62). Bununla birlikte, yöneticilerin neden olduğu krizler, birinci tür etkenlerden kaynaklanan krizlerden daha olumsuzdur. Çünkü, doğal afetlerin kontrol edilmesi zor olmasına karşın, yöneticilerin neden olduğu krizler, önlenemez türden krizlerdir (Pearson ve Mitroff, 1993:48-60).

İşletmeler, faaliyet konularına bağlı olarak da krizlere maruz kalabilirler. Örneğin, havacılık, gemi taşımacılığı, nükleer enerji üretimi ve dağıtımı ile ilgilenen ve yüksek teknolojiden yararlanan işletmelerde, güvenlik önlemlerinin yetersizliği, moral düşüklüğü, hastane, itfaiye vb. destek hizmetlerin yetersizliği gibi nedenlerle ölüm, yaralanma ve çevre kirliliği gibi olumsuz sonuçlar doğurabilecek krizler ortaya çıkabilmektedir (Kovoor-Misra vd., 2001:80).

İşletmeler, "büyüme/kalkınma" krizleri adı verilen, yaşam döngülerine bağlı krizlere de maruz kalabilirler. Önemli miktarda kaynak kullanımı gerektiren ve risk içeren "kuruluş"; istikrara ulaşma ve iç bütünlüğü yakalama çabalarının yoğunlaştığı "gençlik" ve sistemden kaynaklanan bir takım iç dengesizliklerin ortaya çıktığı "büyüme" evreleri, potansiyel kriz dönemleri ve türleri olarak değerlendirilebilirler. İşletmeler, eriştikleri her bir yaşam evresinde, iç ve dış çevreden gelen farklı (ve bazen çelişen) istemleri karşılama zorlanarak krize girebilirler. Önderin ölümü; işveren ile işgörenler arasındaki anlaşmazlıkların grev, sabotaj ve yöneticilerin kaçırılması gibi olaylara dönüşmesi; terörizm; cinsel taciz; rüşvet vb. uygulamaların yol açtığı krizler, işletmelerin kuruluş, gençlik ve büyüme evlerinde karşılaşılan krizlerdendir (Kovoor-Misra vd., 2001:79-82).

#### 4. Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkileri

Öteden beri, krizler “işletmelerin yaşamlarını tehdit eden durumlar” olarak değerlendirilmişlerdir. Gerçekten de, nedenleri, ortaya çıkış zamanları ve etkileri belirsiz olan krizler, işletmeler ve paydaşları üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır (Roux-Dufort ve Metais, 1999:114-115). Bu etkilerin önemli bir kısmı “olumsuz” olmasına karşın, krizlerin, bazı işletmelerin zarara uğradığı, bazılarının ise yarar elde ettiği birer karmaşa durumu olarak (Tüz, 2001:1, Roux-Dufort ve Metais, 1999:118) değerlendirilmesi gerekir. Bu gerçeği vurgulamak için Çinliler krizi, “tehlike” ve “fırsat” kelimelerinin birleşimi olan “wei-ji” kelimesi ile ifade etmekte ve krizlerin bir dönüm noktası olarak değerlendirilebileceğini söylemektedirler (Keown-McMullan, 1997:4).

İyi yönetilmediklerinde krizler, yetkinin aşırı derecede merkezileşmesine; çalışanların korku, panik ve çöküntü yaşamasına; yöneticilerin sağlıksız kararlar almasına; hedeflerin yitirilmesine; işveren-işgören, yönetici-yönetilen, işletme ve diğer paydaşları arasında güvensizliğin artmasına (Ataman, 2001:250-252); teknolojik değişime yanıt vermede, pazardaki beklentilere odaklanmada sorunlar yaşanmasına ve pazar payının azalmasına neden olabilirler (Kovoor-Misra vd., 2001:81). Bu nedenle, işletmelerin krizlerin sunduğu fırsatlardan yararlanabilmeleri, öncelikle anılan olumsuz etkileri minimize etmelerini gerektirmektedir (Ataman, 2001:238).

İyi yönetildiklerinde ise, krizler, örgütsel sorunların açığa çıkarılmasına, değişime uyum gösterme yeteneğinin kazanılmasına, yeni stratejilerin ve rekabet üstünlüklerinin geliştirilmesine ve alışlagelen yönetim anlayışlarının sorgulanmasına yardımcı olurlar (Tutar, 2000:95). Bu açıdan krizleri, statükonun sorgulanmasına ve eksikliklerin görülmesine yardımcı olan birer turnusol kağıdı olarak değerlendirmek olanaklıdır. Diğer yandan, krizler, işletmeleri ve onların yöneticilerini olgunlaştırarak daha zor günlere hazırlanmalarına yardımcı olurlar. Nasıl “çocuklar düşe kalka büyüyor”, “fidanlar nice fırtınalardan sonra köklü, dev çınarlar haline geliyorsa” işletmeler ve yöneticileri de çeşitli zorluklarla gelişmekte ve olgunlaşmaktadır. Örneğin, savaş, terör, cinayet ve kanlı çatışmalarla geçen 30 yıllık Borjialar dönemi İtalyanların Michelangelo’yu, Leonardo da Vinci’yi ve Rönesans’ı yaratmalarını engellememiştir. Oysa, İsviçre’de yaşanan beş yüz yıllık demokrasi ve barışın sonucu, yalnızca guguklu saatin icadı olmuştur (Norfolk, 1989:19).

Krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerini dört ana başlık altında incelemek olanaklıdır:

##### 5.1. Krizler İşletmelere Değişim Fırsatları Sunarlar

Krizler işletmelere, tehditlerin yanı sıra, değişim ve yeniden yapılanma fırsatları da sunarlar (Tutar, 2000:95, Dinçer, 1998:397-401, Roux-Dufort ve Metais, 1999:115). Günümüzde bir çok yönetici ve bilim adamı krizleri, diğer zamanlarda tartışılması olanaklı olmayan varsayımların sorgulanabileceği (Roux-Dufort, 2000:25-31), deneyimlerin, birikimlerin, alışkanlıkların, tercihlerin, endişelerin, beklentilerin ve hedeflerin test edileceği (Gültekin, 2002:10-11), stratejik ve teknolojik dönüşümlerin başlatılabileceği (Kim, 1998:506-522), takım ruhunun oluşturulabileceği ve yeni yeteneklerin keşfedilebileceği (Ataman, 2001:252-253, Tutar, 2000:95) dönemler olarak değerlendirmektedirler.

Krizlerin tehditlerin yanı sıra fırsatları da içinde barındırdığını görebilmek, krizlerden yarar elde etmenin ilk koşuludur (Gümü, 1999:184). Bununla birlikte, krizleri “fırsatçılık” ortamları olarak değerlendirmemek gerekir. Çünkü, krizlere böyle yaklaşanlar, kriz içinde başka krizlerin doğmasına neden olacaktırlar (Kadıbeşegil, 2002:62).

### **5.2. Krizler İşletmelere Öğrenme Fırsatları Sunarlar**

Krizler, öğrenmek ve rekabet üstünlüğü elde etmek için de iyi birer fırsattırlar (Roux-Dufort ve Metais, 1999:126, Roux-Dufort, 2000:25-31). Gelecekte benzer krizlerin oluşumunu önleyebilmek veya bunlardan en az zararla çıkabilmek için, yaşanan krizlerden dersler çıkarmak gerekmektedir (Kovoor-Misra ve Nathan, 2000:31-37).

Krizlerin iyi bir öğrenme aracı olduğuna inanan bir çok işletme, yapay krizler yaratarak kendilerine öğrenme fırsatları hazırlamaktadırlar (Kim, 1998:506-522). Bu işletmeler, kendi krizlerini yaratmazlarsa, başkalarının bunu yapacağını bilirler. Bu, yangına karşı orman içinde alan açmakla aynı şeydir. Ormanı yanmaktan kurtaramayız ama, yangının yıkıcı etkilerini azaltabiliriz (Hurst, 2000: 159).

İşletme yazını ve sayısız deneyim, gerekli dersler çıkarılmadığı için krizlerin yinelenildiğini göstermektedir. “Tarihi görmezden gelenler, tarihi tekrar yaşamaya mahkumdurlar” özdeyişi bu durumu anlatmakta (Eliott vd., 2000:17-25) ve ekonomik olayların döngüsel bir düzenliliğe sahip olduğunu ve eğer bu düzenlilikler saptanabilirse, geleceğe ilişkin öngörülerde bulunulabileceğini ileri sürenleri (Batra, 1988:11-21) desteklemektedir. Bu bakış açısıyla ele alınan krizler, yöneticilerin ve işletmelerin gerçeklerle yüzleşmelerine, eksiklerini görmelerine (Roux-Dufort, 2000:25-31), kendi hatalarından ve diğer işletmelerin hatalarından dersler çıkararak iyi stratejiler oluşturmalarına ve belirsizliklerle/risklerle dolu geleceğe daha iyi hazırlanmalarına yardımcı olacaktır (Albrecht, 1996:214-217).

Bununla birlikte, yöneticilerin inanç ve değerlerindeki katılık; örgütteki iletişim eksikliği; diğer işletmelerin deneyimlerinden ders çıkaramama hastalığı; uzmanlığın aşırı merkezileşmesi; uyarıların dikkate alınmaması; sosyal sorumluluk duygusundan yoksunluk, “tek-döngülü öğrenme” üzerinde aşırı yoğunlaşma (Eliott vd., 2000:17-25), krizi bastırma ve zararları minimize etmeye odaklanarak öğrenmeyi ikinci plana atma; savunma durumuna geçerek bilgi ve deneyim paylaşımından kaçınma ve suçlu aramaya yönelme (Kovoor-Misra ve Nathan, 2000:31-37) gibi hatalar, krizlerden öğrenmeyi olumsuz yönde etkilemektedir.

Dolayısıyla, işletmelerin krizlerden öğretici dersler çıkarabilmeleri, onların “örgütsel öğrenme” anlayışını kurumsallaştırma becerileriyle yakından ilişkilidir (Roux-Dufort ve Metais, 1999:115-116). Diğer bir deyişle, normal zamanda öğrenmeye odaklanmamış işletmelerin, kriz zamanlarında öğrenmeleri de güç olacaktır. Bu nedenle, işletmelerin, sorunların kaynağını dışarıda değil, içeride arama, karşılaşılan olaylardan sonuçlar çıkararak bunları değişen çevreye uyum sağlamada kullanabilme, sistematik kriz çözme ve rakip işletmelerin en iyi uygulamalarından yararlanma gibi krizlerin etkin bir şekilde yönetilmesine ve örgüt yararına kullanılmasına olanak tanıyan anlayışları destekleyen örgütsel öğrenme anlayışını kurumsallaştırmaları gerekmektedir (Tutar, 2000:126-128).

Öğrenme, kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında olmak krizin değişik evrelerinde gerçekleşebilir. Krizde öğrenmenin maksimize edilebilmesi, suçlama, günah keçisi arama, gerçekleri saklama ve üstünü örtme gibi eğilimlerin engellenmesine, dürüstlük ve açıklığın desteklenerek, öğrenmenin ödüllendirilmesine bağlıdır (Kovoor-Misra ve Nathan, 2000:31-37). Öğrenme süreci ancak, güven, iletişim ve sosyal sorumluluk anlayışı üzerine kurulabilir (Elliott vd., 2000:17-25).

Makro ekonomik açıdan bakıldığında, Türkiye’de yaşanan krizlerin oldukça öğretici olduğu söylenebilir. Örneğin, 1994 krizi “kalite” anlayışının kavranmasına ve bir çok işletmenin kalite ödülü almasına; 1998 küresel çöküşü, “rekabet” kavramının içselleştirilmesine ve 2001 krizi, “nakit akışının” öneminin anlaşılmasına yardımcı olmuştur (Oğuz, 2003:7).

### **5.3. Krizler İşletmelere Büyüme Fırsatları Sunarlar**

“Servetler kötü zamanlarda biriktirilir ve iyi zamanlarda kaybedilir” (Silver, 1990) sözünün de anlattığı gibi, krizler, değerlendirebilen işletmeler için bir büyüme zamanıdır. Örneğin, Şahinler Holding 2001 yılında krize karşı ihracatını %10 arttırmış, Avrupa Serbest Bölgesinde 500 yeni işgörene daha istihdam olanağı sunmuştur. Bu başarı, Şahinler Holding’in öz kaynağa ve nakite dayalı çalışmasından, kültüründen, yönetici ve işgörenlerin ekip çalışmasına ve müşteri odaklı yaklaşımlara inancından kaynaklanmaktadır (Şahin, 2001:2). Bu noktada krizlerin işletmelere, müşterilerin gözündeki güvenlerini arttırma ve çalışanların işletmeleriyle gurur duymalarını sağlama gibi önemli fırsatlar sunduğu da unutulmamalıdır (Kadıbeşegil, 2002:107-112).

Fiziksel yıkımlarına karşın, savaş gibi önemli krizler bile, savaşın yaşandığı ülke işletmelerinin çeşitli yenilenme ve büyüme fırsatları yakalamalarına yardımcı olmaktadır. Savaşın genel yıkımının endüstriyel yeniliğe nasıl katkıda bulunduğu ilişkin en etkileyici örneklerden birisi II. Dünya Savaşı sonrası yükselişe geçen Japon otomobil endüstrisidir. Savaş, Japonya’da statükonun sorgulanmasına ve gelişim için yeni yollar aranmasına neden olmuştur. Japonlar, bu süreçte, Edwards Deming gibi kalite gurularının en istekli dinleyicileri ve öğrencileri arasında yerlerini almışlardır (Hurst, 2000: 141-145).

### **5.4. Krizler İşletmelere Uluslararasılaşma Fırsatları Sunarlar**

1994 yılında Türkiye ekonomisi son 25 yılın en büyük krizini yaşamıştı. Bu krizle birlikte, büyük sanayi işletmeleri ihracatı krizden çıkışın yolu görerek, ihracatlarının toplam satışları içindeki payını üçe katladılar. 1992 yılında, Türkiye’nin en büyük beş özel sanayi işletmesi olan Arçelik, Tofaş, Oyak Renault, Profilo ve Bekoteknik’in satışları 32 trilyon lira, ihracatları 1 trilyon lira ve ihracatın satışlar içindeki payı %3 idi. İki yıl sonra, satış gelirleri %130’luk bir artışla 73 trilyon liraya, ihracatları %563’lük bir artışla 6.6 trilyon liraya ve ihracatın satışlar içindeki payı %9’a ulaşmıştır. Aynı şekilde, Sasa, Bilkont, Bossa, G. Sanayi ve Kordsa gibi Türkiye’nin en büyük beş özel tekstil işletmesi, 1992’de üretimlerinin üçte birini yurt dışına satarlarken, 1994’te ihracatın satışlar içindeki payı %45’e yükselmiştir (Özel, 1995:167-168).

Bursa’da otomotiv yan sanayisinde gerçekleştirilen bir araştırma, 5 Nisan krizi sonrasında işletmelerin ağırlıklı olarak ihracata, yeni pazarlara, ürün çeşitlendirmesine ve ar-ge’ye yöneldiklerini, gerçekleştirdikleri yatırımlarda daha dengeli ve dikkatli olmaya başladıklarını, örgütsel değişime ve eğitim

çabalarını arttırmaya gittiklerini göstermektedir (Tüz, 2001:161-165). Diğer bir deyişle, gerek 1994 krizinde ve gerekse 5 Nisan krizinde bir çok işletmenin krizi bir dışa açılma fırsatı olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

#### **6. Krizlerin Olumlu Etkilerinin Maksimizasyonu**

Etkin bir kriz yönetimi için, krizlerin doğasını anlamak kritik bir önem taşımaktadır. Krizler, genellikle, aniden ortaya çıktıklarından olası etkilerine karşı koymak için hazırlıklı olmak bir zorunluluktur (Kovoor-Misra vd., 2001:77). Bir çok işletme yöneticisi, işletmelerinde her şeyin yolunda olduğunu, krizlerin kendilerine uğramayacağına, hep başka işletmelere geleceğine inanırlar. Oysa, iş dünyası bu şekilde düşünen yöneticilerin ve işletmelerin kalıntıları ile doludur (Albrecht, 1996:214-217).

İşletmelerin krizlerin olumsuz etkilerini minimize edip, olumlu etkilerini maksimize edebilmeleri, krizleri yönetmedeki becerileri ile yakından ilişkilidir. Krizlerin, başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da taşıdığını görmek, işletmeyi başarıya taşıyacak fırsatları saptamak (Augustine, 2000:11-12), krizi başarıya dönüştürerek (Dinçer, 1998:401) sonuçlarını hasat etmek, etkin bir kriz yönetiminin özünü oluşturur. Kriz gibi fırtınalı dönemlerde yöneticilerin başında buldukları işletmelerin kapasitesini, gücünü ve dayanıklılığını değerlendirerek gerekli önlemleri alması, değişimlere hızla uyum sağlaması, yeni gerçeklerle yüzleşmesi ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmasını bilmesi kritik bir önem taşımaktadır (Drucker, 1998:7-10).

Kriz sürecinde, krizin işletmenin ve sektörün üzerindeki etkisini doğru belirlemek, işletme faaliyetlerine, “Bu işe bugün başlasaydım, nasıl hareket ederdim?” mantığıyla yaklaşmak, sıkı para politikası uygulamak, işletmenin paydaşlarına durumu kavratmak, katma değeri olmayan işleri iyi tespit edip, temel görev alanına dokunmamak, bilgi akışını hızlandırmak, her şeye rağmen uzun vadeli düşünmek, her detay üzerinde durmak (Gültekin, 2002:60-61) ve her şeyden önemlisi “doğru anlaşılma”, “güvenilir olmak” ve “toplumsal duyarlılıkları dikkate almak” “ölüm-kalım” meselesi kadar önemlidir (Kadıbeşgil, 2002:13 ve 155).

Kriz yönetiminin bütün evrelerinde “önderliğin” son derece önemli bir role sahip olduğu unutulmamalıdır. Krizin yönetilmesinde, krizden dersler çıkarılmasında, çıkarılan derslerin örgüt üyelerine aktarılmasında ve uygulanmasında, önderlik önemli bir yere sahiptir. İnsanların kendilerini çaresiz hissettiği, daha önceden kabul edilen düzenlemelerin ve çözümlerin işlemez hale geldiği kriz sürecinde, cesur ve kararlı eylemleriyle önderler diğerlerine güven vereceklerdir (Shamir ve Howell, 259-279).

Kriz yönetimi, olası bir krizin engellenmesine; mevcut bir krizin ortadan kaldırılmasına ve/veya etkilerinin en aza indirgenmesine yönelik çabaları içeren (Ataman, 2001:254) bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu süreci altı evrede incelemek olanaklıdır:

**1) Krizden kaçınma evresi:**Bu evrede temel hedef, krizi önlemektir. Potansiyel bir krizi kontrol etmenin en kolay yolu, onu önlemeye çalışmak olmakla birlikte, bu nokta genellikle atlanır (Augustine, 2000:17). Bu evrede erken uyarı sistemleri, sıfır tabanlı bütçeleme, örgüt geliştirme, çevre analizi, dinamik planlama (Ataman, 2001:267-275), esnek ve organik örgüt yapısı, tutum araştırmaları ve geri besleme mekanizması gibi uygulamalar krizden kaçınmada

(Dinçer, 1998:403-406) uyarıcı işlev görürler. Böylece, konular, riskler ve ilişkiler krize dönüşme potansiyellerine göre incelenir ve krizler potansiyel haldeyken sezilmeye (Coombs, 2001:90) ve önlenmeye çalışılır.

**2) Krizi yönetmeye hazırlanma evresi:**Krizi yönetmeye hazırlık evresinde, “bozuk değilse, tamir etme!” anlayışından uzak durmak ve büyüme olasılığı olan küçük sorunlar üzerinde yoğunlaşmak gerekir (Pearson ve Mitroff, 1993:48-60). Diğer bir deyişle, kriz olasılığı kabul edilerek, kaynakları harekete geçirmek ve krizle farklı açılardan başa çıkmaya çalışmak gerekir (Roux-Dufort ve Metais, 1999:117-118). Ölümün ve vergilerin kaçınılmazlığı nasıl öngörüldüyse ve planlanıyorsa, bir krizin kaçınılmazlığı da öyle öngörülmesi, planlanmalı ve birincil etkilerinin yanı sıra ikincil etkileri de araştırılmalıdır. Çünkü, sorunlar ayrıntılarda gizlidir ve ayrıntıları atlamanın maliyeti çok yüksek olabilir (Augustine, 2000:20-24).

“Bir önlem, bin tedaviye bedeldir” (Batra, 1988:221) özdeyişine uyararak, bir kriz merkezi oluşturulmalı, iletişim olanakları yeterli düzeye getirilerek test edilmeli, krizde gereksinim duyulacak bilgi, uzmanlık ve deneyime sahip bir kriz ekibi oluşturulmalı (Augustine, 2000:24) ve bir kriz planı hazırlanmalıdır. Kriz planının varlığı, işletmenin “krizi yönetmeye” kararlı olduğunun bir göstergesidir (Kadıbeşegil, 2002:72). Kötü günleri atlatabilmek için, beceri yeterli de değildir. Sermaye, zaman, cesaret (Silver, 1990) ve çeşitli olasılıkları hesaba katan eylem planları da gereklidir (Augustine, 2000:24). Örneğin, “bize malzeme temin eden kuruluş greve gidecek olursa ne yaparız?” veya “uzun süre elektrik kesilirse, üretimi nasıl sürdürürüz?” gibi sorularla işletme kendisini olası bir krize hazırlamalı ve acil eylem planları geliştirmelidir (Gümüş, 1999:183-184). Dolayısıyla, işletmelerin krizlerden güç kazanarak büyüme şansı elde edebilmeleri, kriz öncesinde gerçekleştirecekleri hazırlıklara bağlıdır (Gümüş, 1999:183-184, Silver, 1990:13-16).

**3) Krizi saptama evresi:**Bu evrede, işletmedeki ilgili kişilere ve işletme dışındaki uzmanlara kulak verilerek krizin varlığı belirlenmeye çalışılır (Augustine, 2000:24-29). Bu evrede, krizden “az yara ve az hasarla” çıkabilmek için, “kriz” gerçeğinin kabullenilmesi (Kadıbeşegil, 2002:55), gerilimi yaratan durumun isimlendirilmesi ve ne olup bittiğinin bütün açıklığıyla gözler önüne serilmesi son derece önemlidir (Silver, 1990:15).

İçe dönük, önyargılı, kendine çok fazla güvenen, birbirini dinlemeye tahammül edemeyen, uzlaşamayan, çok iyi işler yaptıklarına inanan ve “burada kriz olmaz!” mantığıyla hareket eden insanlarla dolu işletmeler, krizi kabullenmede zorlanırlar. Bu tür işletmelerde krizlerden koruyucu bir örgüt kültürünün ve yönetim anlayışının gelişmesi de son derece güçtür (Richardson, 1995:6).

**4) Krizi dondurma evresi:**Öncelikler belirlenerek kan kaybının durdurulmaya çalışılması, bu evrenin özünü oluşturur. Bu evrede, çoğu kez, “neyin bilinmediğinin bilinmemesi” sorun yaratır. Çünkü, eldeki bilgiler çok az veya yetersizdir. Bununla birlikte, kan kaybının azaltılabilmesi için hızlı karar verilmesi gerekir (Augustine, 2000:29-30).

Krizin etkilerini azaltmada ya da ertelemeye, işten eleman çıkarma yerine, tüm çalışanların maaşlarını örneğin %10 azaltma, çalışanların işletmeye bağlılıklarını arttıracığı gibi (Gümüş, 1999:183), onların krizin aşılması için insan üstü bir çaba göstermelerine de neden olabilir (Silver, 1990). Ayrıca, kriz



anında tanıtım harcamalarını kıstmak ve ie kapanmak yerine, tanıtıma hız verilmeli ve ağdaş pazarlama uygulamalarından yararlanılmalıdır (Akman, 1998:61).

**5) Krizi özme evresi:** Krizleri uzun süre dondurmak olanaklı değildir. Kriz yönetimi, bir gorille gürşmeye benzer. Ancak goril mola vermek istediğinde, siz de mola verebilirsiniz. Bu nedenle, en kısa zaman içinde krizin kaynağına inmek ve krize sonuç verici bir çözüm üretmek gerekir (Augustine, 2000:33). Bu evreye, yaşam savaşı vermek korkusuyla girilmemelidir. Aksine, kriz, başarıya ulaştıracak bir köprü veya sıçrama tahtası olarak değerlendirilmelidir (Silver, 1990:33).

**6) Krizden yararlanma evresi:** Kriz yönetiminin son evresinde, “artan limonlardan limonata yapmaya çalışılır.” Eğer işletme, önceki evreleri hatasız yönetmişse, bu evrede, bazı kayıpları en azından kısmen giderme, oluşan yıkımları onarma (Augustine, 2000:35) ve krizden dersler çıkararak daha dayanıklı bir yapılanmaya gitme olanağı söz konusu olacaktır. Krizin her aşamasında krizden dersler çıkarmak mümkün olmakla birlikte, krizin ilk evrelerinde, öncelikle acil sorunlar üzerinde durulacağından, öğrenmenin yoğun olarak gerçekleşeceği evre, altıncı evre olacaktır.

Bu evrede, yaşanan krizden elde edilen kazanımlar ve bunların diğere durumlara yansıtılması arzulanır. Fakat, bir çok örgüt, geçmiş krizlerin ele alınıp değerlendirilmesini, eski yaraların kanatılması” olarak görmekte ve buna yanaşmamaktadır. Oysa bu evre, geçmiş kriz deneyimlerinin gözden geçirilerek nerede yanlış yapıldığı ya da nerede doğru yapıldığının belirlenmesine yardımcı olan bir “replay” çabası olarak değerlendirilmelidir. Bu sürecin başarısı, “suçlama” eğiliminden kaçınmaya ve ilgili bütün olumlu/olumsuz bilgilerin ortaya saçılmasına bağlıdır (Pearson ve Mitroff, 1993:48-60). Kriz sonrası, işletme, krizden öğrendiklerini, örgüt kültürüne aktarabilmeli ve kalıcı kılabilmelidir (Gültekin, 2002:55).

## **7. 2001 Krizinin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi**

### **7.1. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada, 2001 krizinin Kütahya ve Bilecik illerinde faaliyet gösteren işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin test edilmesi amaçlanmaktadır. Krizin olumsuz etkileri, araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Bu amaçla, Kütahya ve Bilecik illerindeki organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelere birer anket formu gönderilmiş ve Kütahya’dan 26 işletmeden 23’ü (% 88’i), Bilecik’ten ise, 28 işletmeden 20’si (işletmelerin % 71’i) bu anketleri yanıtlayarak geri göndermiştir. Araştırma kapsamındaki her işletmeden, sadece bir yönetici anketlere yanıt vermiş ve bu bilgilerin işletmelerin kriz sonrasındaki genel durumunu doğru olarak yansıttığı varsayılmıştır.

Anket formunda yer alan önermeler bu çalışmanın yazarlarınca geliştirilmiştir. Anketler aracılığıyla elde edilen veriler, daha sonra sayısallaştırılmış ve SPSS programında analiz edilmiştir. Tüm anketin güvenilirlik katsayısı (cronbach alpha) = 0,7553’tür; sadece önermelerin oluşturduğu ikinci kısmın güvenilirlik katsayısı ise (cronbach alpha), 0.8332’dir.

## 7.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

### 7.2.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Özellikleri,

Araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin genel özellikleri aşağıdaki gibidir:

- İşletmelerin %53.5'i (23 işletme) Kütahya'da, %46.5'i (20) ise, Bilecik'te faaliyet göstermektedir.
- İşletmelerin %90.7'si (39) özel kişi ve kuruluşlara aittir.
- İşletmelerin %67.4'ü (29) 10 yılı aşkın bir süredir, %18.7'si (8) ise, 4-9 yıldır faaliyettedir.
- İşletmelerin %62.8'i (27) aile işletmesidir.
- İşletmelerin % 55.8'i (24) A.Ş., %34.9'u (15) ise, Ltd .Ş. statüsündedir.
- İşletmelerin %69.8'i (30) karma, %20.9'u (9) teknoloji yoğun, %9.3'ü (4) ise, emek yoğun teknoloji kullanmaktadır.
- İşletmelerin %58.1'i (25) ulusal, %25'i (11) uluslararası, %16.3'ü (7) ise, küresel pazarlara hitap etmektedir.
- İşletmelerin %41.9'u (18) nihai tüketicileri, %37.2'si (16) endüstriyel tüketicileri, %29.9'u (9) ise, her iki kesimi birlikte hedef almaktadır.
- İşletmelerin %41.9'u (18) 1-50 arası, %37.2'si (16) 51 ve daha fazla, %14'ü (6) 51-100 arası, %7'si (3) 101-150 arası personel istihdam etmektedir.
- İşletmelerin %25.6'sı (11) "inşaat, cam, taş ve toprak" sektöründe, %18.6'sı (8) "tekstil, ayakkabı ve giyim" sektöründe, %14'ü (6) "gıda, diğer gıda ve içki" sektöründe, %11.6'sı (5) "kimya, lastik ve plastik" sektöründe, %25.6'sı ise (11), diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir.

### 7.2.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Yöneticilerin %67.4'ü (29 kişi), işletme sahibi ya da üst düzey yönetici; %32.6'sı (14) diğer kademe yöneticileridir.
- Yöneticilerin %46.5'i (20) 30-39 yaş, %30.2'si (13) 40-49 yaş, %14'ü (6) 20-29 yaş, %9.3'ü (4) ise, 50 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır.
- Yöneticilerin %41.9'u (18) 15 yılı aşkın, %34.9'u (15) 5-9 yıl arası, %14'ü (6) 0-4 yıl arası, %9.3'ü (4) ise, 10-14 yıl arası deneyime sahiptir.
- Yöneticilerin %44.2'si (19) üniversite, %32.6'sı (14) lise, %11.6'sı (5) yüksek okul, %7'si (3) yüksek lisans, %4.7'si (2) ise, ilköğretim okulu mezunudur.

### 7.2.3. Önermelere Verilen Yanıtların Ortalamalar ve Yüzdeler Olarak İncelenmesi

Yöneticilerin önermelere verdikleri yanıtlar 5'li Likert ölçeğine göre; "1 = Kesinlikle Katılmıyorum", "2 = Katılmıyorum", "3 = Fikrim Yok", "4 = Katılıyorum" ve "5 = Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin tek tek her bir önermeye verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında (bkz. **Tablo 1**), krizin, işletmelerin yeni kriz olasılıklarına daha iyi hazırlanmalarına (ortalama 4.1628), eksikliklerini görüp kendilerini geliştirmelerine (ortalama 3.8605) yardımcı olduğu, diğer bir deyişle, öğretici olduğu (ortalama 3.9302) anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin **Tablo 1**'deki önermelere verdikleri yanıtlar, onların krizin etkilerini nasıl algıladıklarını göstermektedir. Önermelere verilen yanıtlar burada, krizin *örgütsel değişime etkisi, örgütsel öğrenmeye etkisi, işletmelerin büyümelerine etkisi ve işletmelerin uluslararasılaşmasına etkisi* şeklinde dört boyuta indirgenerek incelenmiştir (bkz. **Tablo 2**).

**Tablo 1:** Önermelere verilen yanıtların ortalamaları

ÖNERMELER	N	ORTALAMA	STD. SAPMA
1- Kriz, işletmemiz için öğretici olmuştur.	43	3,9302	0,8279
2- Kriz, işletmemiz için değişim fırsatları yaratmıştır.	43	3,3953	1,1576
3- Kriz, işletmemizin yeniden yapılanmasına olanak vermiştir.	43	2,9070	1,2500
4- Kriz, işletmemiz için yeni iş fırsatları yaratmıştır.	43	2,6279	1,2540
5- Kriz, işletmemizin yurt dışına açılmasına neden olmuştur.	43	2,5116	1,5333
6- Kriz, yönetim anlayışımızı sorgulamamıza neden olmuştur.	43	3,3488	1,2514
7- Kriz, örgüt yapımızı basitleştirmemize neden olmuştur.	43	2,6977	1,1027
8- Kriz, kaliteye daha fazla önem vermemize neden olmuştur.	43	3,6512	1,1929
9- Kriz, işletmemizin maliyetlerini azaltmasına neden olmuştur.	43	3,7209	1,2017
10- Kriz, Ar-ge'ye daha fazla önem vermemize neden olmuştur.	43	3,4884	1,2794
11- Kriz, ihracata yönelmemize neden olmuştur.	43	2,6744	1,3042
12- Kriz, rekabet için bilginin ve öğrenmenin önemini kavramamıza yardımcı olmuştur.	43	3,6977	1,1657
13- Kriz, nitelikli insan kaynağının önemini anlamamıza yardımcı olmuştur.	43	3,6279	1,0916
14- Kriz, eksiklerimizi görüp kendimizi geliştirmemize neden olmuştur.	43	3,8605	0,9407
15- Kriz, "kriz yönetimi" konusunda yetersiz olduğumuzu görmemize neden olmuştur.	43	3,2093	1,1864
16- Kriz, rekabet edebilmemizin değişme yeteneğimize bağlı olduğunu anlamamıza neden olmuştur.	43	3,6744	1,0170
17- Kriz, yeni kriz olasılıklarına karşı daha iyi hazırlanmamıza yardımcı olmuştur.	43	4,1628	0,9742
	43		

**Tablo 2:** Krizin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin dört boyutta ortalamaları.

	GENEL ORTALAMA	ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	BÜYÜME	ULUSLAR ARASI-LILAŞMA
N	43	43	43	43	43
Ortalama	3,3639	3,3953	3,6250	2,6279	2,5930
Std. Sapma	0,6218	0,7127	0,6380	1,2540	1,2829

Yöneticilerin söz konusu boyutlar açısından krizin etkilerini nasıl algıladıkları **Tablo 2**'deki ortalamalar ışığında aşağıdaki şekilde değerlendirilebilir:

**Krizin Örgütsel Değişime Etkisi:** Bu boyut açısından krizin olumlu etkilerinin yöneticilerce nasıl algılandığını belirlemek için 2, 3, 6, 7, 14 ve 17 numaralı önermelerin ortalamaları alınmıştır. Bu boyutun ortalaması 3,3953'tür ( $\sigma$  0,7127). Bu ortalamadan, yöneticilerin (çok güçlü bir şekilde olmasa da) krizin örgütsel değişime olumlu etki yaptığını inandıkları anlaşılmaktadır.

**Krizin Örgütsel Öğrenmeye Etkisi:** Bu boyut açısından krizin olumlu etkilerinin yöneticilerce nasıl algılandığını belirlemek için 1, 12, 8, 9, 10, 13, 15 ve 16 numaralı önermelerin ortalamaları alınmıştır. Bu boyutun ortalaması, 3,6250'dir ( $\sigma$  0,6380). Bu ortalamadan, yöneticilerin krizin örgütsel öğrenmeye olumlu etki yaptığını inandıkları anlaşılmaktadır.

**Krizin Büyümeye Etkisi:** Bu boyut açısından krizin olumlu etkilerinin yöneticilerce nasıl algılandığını belirlemek için sadece 4 numaralı önermeden yararlanılmıştır. Önermeye verilen yanıtların ortalaması 2,6279'dur ( $\sigma$  1,2540).

Bu ortalamadan, yöneticilerin krizin büyüme olumlu bir etkisinin olmadığını inandıkları anlaşılmaktadır.

**Krizin Uluslararasılaşmaya Etkisi:** Bu boyut açısından krizin olumlu etkilerinin yöneticilerce nasıl algılandığını belirlemek için 5 ve 11 numaralı önermelerden yararlanılmıştır. Bu önermelere verilen yanıtların ortalaması, 2,5930, ( $\sigma$  1,2829). Bu ortalamadan, yöneticilerin krizin uluslararasılaşmaya olumlu bir etkisinin olmadığını inandıkları anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, yöneticilerin “örgütsel değişim” ve “örgütsel öğrenme” boyutları itibarıyla krizin etkilerini daha olumlu algıladıkları anlaşılmaktadır.

#### 7.2.4. Genel Özelliklerine Göre İşletmelerin Krizden Etkilenme Durumları

Bu bölümde, yöneticilerin krizin olumlu etkilerini algılama düzeyleri ile işletmelerin buldukları il, sahiplik şekli, hukuki yapısı, aile işletmesi olup olmaması, faaliyet süresi, sektörü, pazarı, kullandığı teknolojinin türü, personel sayısı ve hedef müşteri kitlesi gibi değişkenler açısından bir farklılık olup olmadığı, ANOVA testi aracılığıyla incelenmiştir.

Gerçekleştirilen analizlerde, yöneticilerin krizin olumlu etkilerini algılama düzeylerinin sektöre, pazara ve hedef müşteri kitlesine göre farklılıklar gösterdiği, ancak diğer değişkenler açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

##### 7.2.4.1. Sektörlere Göre İşletmelerin Krizden Etkilenme Durumları

**Tablo 4**'te de görüldüğü gibi, “metal eşya, makine-elektrik” ve “kimya, lastik ve plastik” sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin krizin olumlu etkilerini diğer sektörlerdeki yöneticilere göre daha yüksek olarak algıladıkları anlaşılmaktadır (ortalamalar sırasıyla, 3,8824 ve 3,9412). Bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır: ( $P < 0.05$ ) **0.044** (bkz. **Tablo 3**).

**Tablo 3:** Krizin sektörlere göre işletmeler üzerindeki genel etkisi (ANOVA)

		KARELER TOPLAMI	DF	ORTALAMANIN KARESİ	F	SİG.
<b>GENEL ORTALAMA</b>	Gruplar Arasında	4,877	6	0,813	2,465	<b>0,044</b>
	Gruplar İçinde	11,209	34	0,330		
	Toplam	16,086	40			

**Tablo 4:** Krizin sektörlere göre işletmeler üzerindeki genel etkisi (Tukey B)

SEKTÖR	N	ALPHA = 0.05 İÇİN ALT GRUPLAR	
		1	2
Ağaç, orman ve mobilya	3	2,7451	
Gıda, diğer gıda ve içki	6	3,0588	3,0588
Diğer	5	3,0706	3,0706
İnşaat, cam, taş ve toprak	11	3,2727	3,2727
Tekstil, ayakkabı ve giyim	8	3,5147	3,5147
Metal eşya, makine-elektrik	3		<b>3,8824</b>
Kimya, lastik ve plastik	5		<b>3,9412</b>

Homojen alt gruplar için ortalamalar gösterilmemiştir.  
a Harmonik ortalama örneklem büyüklüğü kullanılmaktadır = 4,830.  
b Grup büyüklükleri eşit değildir. Grup büyüklüklerinin harmonik ortalamaları kullanıldı. Hata I, garanti edilmemiştir.

**Tablo 6**'dan da görülebileceği gibi, “kimya, lastik ve plastik“ sektöründeki işletmelerin yöneticilerinin krizin “örgütsel değişim“ boyutundaki olumlu etkilerini, diğer sektörlerdeki işletmelerin yöneticilerinden daha yüksek olarak algıladıkları anlaşılmaktadır (ortalama 4.3). Bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır:( $P < 0.05$ ) **0.010** (bkz. **Tablo 5**).

**Tablo 5:**Krizin sektörlere göre işletmelerin örgütsel değişim gerçekleştirmelerine etkisi (ANOVA)

		KARELER TOPLAMI	DF	ORTALAMANIN KARESİ	F	SİG.
<b>ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM</b>	Gruplar Arasında	7,630	6	1,272	3,356	<b>0,010</b>
	Gruplar İçinde	12,882	34	0,379		
	Toplam	20,512	40			

**Tablo 6:**Krizin sektörlere göre işletmelerin örgütsel değişim gerçekleştirmelerine etkisi (Tukey B)

SEKTÖR	N	ALPHA = 0.05 İÇİN ALT GRUPLAR	
		1	2
Ağaç, orman ve mobilya	3	2,7222	
İnşaat, cam, taş ve toprak	11	3,0758	
Gıda, diğer gıda ve içki	6	3,1389	3,1389
Diğer	5	3,2333	3,2333
Tekstil, ayakkabı ve giyim	8	3,5208	3,5208
Metal eşya, makine-elektrik	3	3,7778	3,7778
Kimya, lastik ve plastik	5		<b>4,3000</b>

Homojen alt gruplar için ortalamalar gösterilmemiştir.  
a Harmonik ortalama örneklem büyüklüğü kullanılmaktadır = 4,830.  
b Grup büyüklükleri eşit değildir. Grup büyüklüklerinin harmonik ortalamaları kullanıldı. Hata I, garanti edilmemiştir.

**7.2.4.2. Faaliyet Gösterdikleri Pazarlara Göre İşletmelerin Krizden Etkilenme Durumları**

Tablo 8'den de görülebileceği gibi, uluslararası ve küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin, krizin “uluslararasılaşma” boyutundaki olumlu etkisini, ulusal pazarda faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerine göre daha yüksek olarak algıladıkları anlaşılmaktadır. Bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır:( $P < 0.05$ ) **0.002** (bkz. **Tablo 7**).

**Tablo 7:**Krizin faaliyet gösterdikleri pazarlara göre işletmelerin uluslararası pazarlara açılmalarına etkisi (ANOVA)

		KARELER TOPLAMI	DF	ORTALAMANIN KARESİ	F	SİG.
<b>ULUSLARARASILILAŞMA</b>	Gruplar Arasında	18,317	2	9,159	7,210	<b>0,002</b>
	Gruplar İçinde	50,811	40	1,270		
	Toplam	69,128	42			

**Tablo 8:**Krizin faaliyet gösterdikleri pazarlara göre işletmelerin uluslararasılaşmasına etkisi (Tukey B)

PAZARI	N	ALPHA = 0.05 İÇİN ALT GRUPLAR	
		1	2
Ulusal	25	2,0400	
Uluslararası	11		<b>3,3182</b>
Küresel	7		<b>3,4286</b>

Homojen alt gruplar için ortalamalar gösterilmemiştir.  
a Harmonik ortalama örneklem büyüklüğü kullanılmaktadır = 4,830.  
b Grup büyüklükleri eşit değildir. Grup büyüklüklerinin harmonik ortalamaları kullanıldı. Hata I, garanti edilmemiştir.

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin, ulusal işletmelere göre, krizin olumsuzluklarını minimize etmede daha fazla seçeneğe sahip oldukları gerçeği göz önüne alındığında, yukarıdaki sonucun doğruluğu daha iyi anlaşılacaktır. Ülkemizde son 20 yılda yaşanan krizlerle birlikte, işletmelerin “ihracati” krizden çıkış için bir “can simidi” olarak değerlendirmeye başlamaları da, bu sonucu doğrular niteliktedir.

#### 7.2.4.3. Hedef Müşteri Kitlelerine Göre İşletmelerin Krizden Etkilenme Durumları

Her ne kadar, daha önceki analizlerde yöneticilerin “büyüme” boyutu açısından krizin etkilerini olumlu algılamadıkları vurgulanmışsa da, “diğer” (nihai tüketiciler, endüstriyel tüketiciler ve devlet gibi tüketicileri hedef alan) kategorisinde yer alan işletmelerin yöneticilerinin, krizin büyüme boyutu açısından olumlu etkisini, sadece nihai tüketicileri ve/veya sadece endüstriyel tüketicileri hedef alan işletmelerin yöneticilerine göre daha yüksek olarak algıladıkları anlaşılmaktadır; ortalamalar sırasıyla 3.3333, 2.0556 ve 2.8750 (bkz. **Tablo 10**). Bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır: ( $P < 0.05$ ) **0.023** (bkz. **Tablo 9**).

**Tablo 9:**Krizin hedef müşteri kitlelerine göre işletmelerin büyümelerine etkisi (ANOVA)

		KARELER TOPLAMI	DF	ORTALAMA NIN KARESİ	F	SİG.
BÜYÜME	Gruplar Arasında	11,352	2	5,676	4,151	<b>0,023</b>
	Gruplar İçinde	54,694	40	1,367		
	Toplam	66,047	42			
	Toplam	69,128	42			

**Tablo 10:**Krizin hedef müşteri kitlelerine göre işletmelerin büyümelerine etkisi (Tukey B)

HEDEF MÜŞTERİLER	N	ALPHA = 0.05 İÇİN ALT GRUPLAR	
		1	2
Nihai Tüketiciler	18	2,0556	
Endüstriyel Tüketiciler	16	2,8750	2,8750
Diğer	9		<b>3,3333</b>
Homojen alt gruplar için ortalamalar gösterilmemiştir. a Harmonik ortalama örneklem büyüklüğü kullanılmaktadır = 4,830. b Grup büyüklükleri eşit değildir. Grup büyüklüklerinin harmonik ortalamaları kullanıldı. Hata I, garanti edilmemiştir.			

Sadece nihai tüketicileri veya sadece endüstriyel tüketicileri hedef seçmeyen, diğer bir deyişle, farklı müşteri gruplarına birlikte hitap eden işletmelerin yöneticilerinin, büyüme boyutu açısından krizin etkilerini diğer işletmelere göre daha olumlu algılamalarını, “yumurtaların hepsini aynı kefeye koymayarak riski dağıtma” ilkesine göre hareket etmelerine bağlamak olanaklıdır.

#### Sonuç

Krizler, yaygın olarak, işletmelerin yaşamlarını tehdit eden durumlar olarak değerlendirilmektedirler. Kuşkusuz, işletmeler üzerindeki etkilerinin önemli bir kısmı, “olumsuz” olarak nitelendirilebilirse de, krizlerin, bazı

işletmelerin zarara uğradığı, bazılarının ise yarar elde ettiği “kaotik” durumlar olarak değerlendirilmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

İyi yönetildiklerinde krizler, işletmelere değişim, öğrenme, büyüme ve uluslararası pazarlara açılma fırsatları sunarlar. Diğer bir deyişle, krizler örgütsel sorunların açığa çıkarılmasına, değişime uyum gösterme yeteneğinin kazanılmasına, yeni stratejilerin ve rekabet üstünlüklerinin geliştirilmesine ve alışlagelen yönetim anlayışlarının sorgulanmasına yardımcı olurlar. Krizler, işletmeleri ve onların yöneticilerini olgunlaştırıcı bir etkiye de sahiptirler.

Bu çalışmada, 2001 krizinin Kütahya ve Bilecik illerinde faaliyet gösteren işletmeler üzerindeki olumlu etkileri, krizin *örgütsel değişime etkisi*, *örgütsel öğrenmeye etkisi*, *işletmelerin büyümelerine etkisi* ve *işletmelerin uluslararasılaşmasına etkisi* olarak dört boyutta incelenmiş ve söz konusu işletmelerin yöneticilerinin “örgütsel değişim” ve “örgütsel öğrenme” boyutlarında krizin etkilerini daha olumlu algıladıkları görülmüştür.

Araştırma, küçük bir örneklem üzerinde gerçekleştirildiği için, elde edilen bulguların tüm işletmelere ve krizlere genellenmesi olanaklı değildir. Bununla birlikte, 2001 krizi örneğinde (en azından Kütahya ve Bilecik illerindeki işletmeler bağlamında), krizlerin işletmeler üzerinde olumlu etkilerinin de bulunduğunu ampirik olarak vurgulaması, bizce bu çalışmayı önemli hale getirmektedir. Bununla birlikte, ileride bu konuda araştırma yapmayı planlayanların örneklem kitlesini daha geniş tutmaları ve anket çalışmasını derinlemesine görüşme yöntemiyle de desteklemeleri önerilir.

#### **Kaynakça**

- AKDİŞ, Muhammet. (2000), **Küresel Finansal Sistem, Finansal Krizler ve Türkiye**, Beta.
- AKDİŞ, Muhammet. (2002), “Küreselleşmenin Finansal Piyasalar Üzerindeki Etkileri Ve Türkiye:Finansal Krizler-Beklentiler”, **Dış Ticaret Dergisi**, Yıl:7, Sayı:26, Ekim, s.1-45.
- AKMAN, Vedat. (1998), **Modern Dünyadaki En Büyük Ekonomik Kriz, Asya Krizi Sonrası ve Muhtemel Etkileri**, Rota Yayınları, 2. Basım.
- AKTAN, Çoşkun Can. (2003), “Kriz Yönetimi”, [www.canaktan.org/yonetim/toplam\\_kalite/toplam-kalite-felsefesi/aktan-kriz-yonetimi.pdf](http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/toplam-kalite-felsefesi/aktan-kriz-yonetimi.pdf), 17.04.2003.
- ALBRECHT, Steve. (1996), **Crisis Management For Corporate Self-Defense**, American Management Association.
- ATAMAN, Göksel. (2001), **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- AUGUSTINE, Norman R. (2000), “Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek”, **Kriz Yönetimi**, (Çeviren:Salim Ay), Harvard Business Review, MESS Yayını.
- BATRA, Ravi. (1988), (Çev:Oya Argun Çakır), **Kriz 1990**, Altın Kitaplar Yayınevi.
- COOMBS, W. Timothy. (2001), “Teaching the crisis management/communication course”, **Public Relations Review**, 27, pp.89–101.

- ÇOLAK, Ö. Faruk, Aslan Yiğidim. (2001), **Türk Bankacılık Sektöründe Kriz**, Nobel, Ekim.
- DEMİR, Gülten. (1999), **Aysa Krizi ve IMF**, DER Yayınları.
- DİNÇER, Ömer. (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta, 5. Baskı, İstanbul.
- DRUCKER, Peter F. (1998), **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, (Çev. Bülent Toksöz), İnkılap Kitabevi Yayın San. ve Tic. A.Ş.
- EĞİLMEZ, Mahfi, Ercan Kumcu. (2001), **Krizleri Nasıl Çıkardık?**, Genişletilmiş 2. baskı, Creative Yayıncılık.
- ELIOTT, Dominic, Smith Denis, and Martine McGuinness. (2000), Exploring the Failure to Learn: Crises and the Barriers to Learning”, **Review of Business**, Fall/Winter, Vol. 21, Issue 3-4, pp.17-25.
- GÜLTEKİN, M. Kemal. (2002), **Krizde Yönetim**, Alp Yayınevi.
- GÜMÜŞ, Mustafa. (1999), **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- HURST, David K. (2000), (Çev. Ela Gürdemir), **Kriz ve Yenilenme**, Alfa.
- KADIBEŞEGİL, Salim. (2002), **Kriz Geliyorum Der**, MediaCat, İstanbul.
- KARABULUT, Gökhan. (2002), **Gelişmekte Olan Ülkelerde Finansal Krizlerin Nedenleri**, Der Yayınları.
- KEOWN-McMULLAN, Caroline. (1997), “Crisis:when does a molehill become a mountain?”, **Disaster Prevention and Management**, Volume 6 · Number 1, pp. 4–10.
- KIM, Linsu. (1998), “Crisis Construction and Organizational Learning:Capability Building in Catching-up At Hyundai Motor”, **Organization Science:A Journal of the Institute of Management Sciences**, Jul/Aug, Vol. 9, Issue 4, pp.506-522.
- KOVOOR-MISRA, Sarah, Judith A. Clair, and Kenneth L. Bettenhausen. (2001), “Clarifying the Attributes of Organizational Crises”, **Technological Forecasting and Social Change** 67, 77–91.
- KOVOOR-MISRA, Sarah, and Maria Nathan. (2000), “Timing is everything:The Optimal Time to Learn from Crises”, **Review of Business**, Fall/Winter, Vol.21, Issue 3-4, pp.31-37.
- MITROFF, Ian I., and Christine M. Pearson. (1993), **Crisis Management**, Jossy-Boss Publishers, San Francisco.
- NORFOLK, Donald. (1989), (Çev:Leyla Serdaroğlu), **İş Hayatında Stres**, Form Yayınları.
- OĞUZ, Şeref. (2003), “İşinizi Sürekli Kılmaktan Daha Önemli Ne Olabilir?”, **Dünden Bugüne Tercüman**, 17 Ocak Cuma, s.7.
- ÖZEL, Mustafa. (1995), **Değişim ve Kriz**, İz Yayıncılık, İktisat ve Toplum Kitaplığı 12, İstanbul.
- PEARSON, Christine M., and Ian I. Mitroff. (1993), “From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management” , **Academy of Management Executive**, February, Vol. 7, Issue 1, pp.48-60.
- RICHARDSON, Bill. (1995), “Paradox management for crisis avoidance”, **Management Decision**, Vol. 33, No. 1, s.5-18.
- RODRİK, Dani. (1999), **Yeni Küresel Ekonomi ve Gelişmekte Olan Ülkeler**, (Çev. Sultan Gül), Sabah Kitapları.



- ROSIER, Bernard. (1991), **İktisadi Kriz Kuramları**, (çev. Nurhan Yentürk), İletişim Yayınları.
- ROUX-DUFORT, Christophe, and Emmanuel METAIS. (1999), “Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning”, The Case of the French Nuclear Power Producer”, **Technological Forecasting and Social Change**, 113–127.
- ROUX-DUFORT, Christopher. (2000), “Why Organizations Don’t Learn From Crises:The Perverse Power of Normalization”, **Review of Business**, Fall/Winter, Vol. 21, Issue 3-4, pp.25-31.
- ŞAHİN, Kemal. (2001), ŞAHİNLER HOLDİNG 2001, Şirket Tanıtım Kataloğu.
- SHAMIR, Boas, and Jane M. HOWELL. (1999), “Influences On The Emergence And Effectiveness Of Charismatic Leadership”, **Leadership Quarterly**, 10(2), 257–283.
- SILVER, A. David. (1990), (Çev:Naz Türer) **Kriz Dönemlerinde Şirket Yönetimi**, Form Yayınları.
- SIMON, Laurent, and Thierry C. PAUCHANT. (2000), “Developing the Three Levels of Learning in Crisis Management: A Case Study of the Hagerville Tire Fire”, **Review of Business**, Fall/Winter, Vol.21, Issue 3-4, pp.6-12.
- TOPRAK, Metin. (2001), **Küreselleşme ve Kriz**, Siyasal Kitabevi.
- TÜZ, Melek Vergiliel. (2001), **Kriz ve İşletme Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- ULAGAY, Osman. (2001), **Küreselleşme Korkusu ve 2001 Krizi**, Timaş Yayınları, Genişletilmiş İkinci Baskı.