

DEĞİŞEN ÇEVRE KOŞULLARINDA KRİZ YÖNETİMİ VE TÜRKİYE BİLİŞİM SEKTÖRÜNÜ KRİZE SÜRÜKLEYEN NEDENLER

Ali Şahin ÖRNEK[@]

alisahin.ornek@deu.edu.tr

ÖZET

Kaosun egemen olduğu yeryüzünde işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri her geçen gün zorlaşmaktadır. Etkinlikte buldukları alan ne olursa olsun etkilendikleri çevre faktörleri giderek artmaktadır. Belirsizliğin hüküm sürdüğü sektörlerde geleceği şekillendirme yönünde stratejik tutum sergileyen işletmelerin sayısı azalmaktadır.

Çeşitli nedenlerle krizlere sürüklenen işletmeler performansta süreklilik bir yana, kısa sürede yok olup gitmektedirler. Bu çalışmada işletmelerin etkinlikte buldukları çevrede krize yol açan faktörler irdelenecektir. Türkiye’de bilişim sektöründeki işletmelerin krizlerden etkilenme boyutları ortaya konulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kriz yönetimi (crisis management), değişim, ekonomik krizler, Türkiye bilişim sektörü, işletme yaşı.

1. GİRİŞ

Büyük umutlarla girilen 21. yüzyılda, insanoğlunun Mars’a yolculuğu bir serüven, hayal olmaktan çıkmaya başlamıştır. Yakın tarihte turizm amaçlı uzay yolculukları için araçlar (uzay gemisi, asansör vs.) geliştirilmektedir. Marsa gönderilen ilk uzay aracının kaydettiği görüntüler dünyaya ulaşmıştır. Bilimin, en küçük yapı taşlarına ve en büyük uzay boşluğuna doğru keşif yolculuğu; teknolojik ilerlemelerin hızıyla doğru orantılı olarak devam etmektedir. Evrende sayısı tam olarak bilinmeyen güneş sistemleriyle ilgili sınırlı bilgi sahibi bilim insanının söyleyebileceği en açık gerçeklik, kaosun gelecekte daha da artacağı olacaktır. Sağlanan ilerlemelere rağmen her geçen gün karmaşıklık artmaktadır.

Kamuoyunu yönlendirici etkileri olan medya, örgütlerin içinde bulunduğu karmaşık yapıyı gözler önüne sermektedir. Günlük gazeteler,

[@] Dr., Araştırma Görevlisi, D.E.Ü. S.B.E.

dergiler, web sayfaları, televizyon kanalları vb. kısa süreliğine izlendiğinde işletmelerin yaşadığı ya da onları yakından ilgilendiren pek çok krizin ard arda sıralandığı görülür. ABD’de 1989’dan bu yana daha sık yaşanan doğal felaketler dikkate alındığında, her hafta bir milyar dolar civarında maddi kayıp meydana gelmektedir (Summary of a Workshop on Information Technology Research for Crisis Management, 1999; 1). Sadece bir kasırga, on binlerce insanın ölümüne ve altyapının zarar görmesine neden olabilmektedir. 11 Eylül 2001 tarihinde Amerika’nın New York kentindeki Dünya Ticaret Merkezi’ne yapılan terörist saldırısı (9/11 Olayı), yeni yüzyılda krizlerin ulaşabileceği boyutların habercisi olmuştur. Olayın ardından havayolu şirketleri iflasla yüz yüze gelmişlerdir. Uzak Doğu’da ortaya çıkan SARS virüsü, bölge ülkelerini etkilemekle kalmayıp, oralarda iş yapan tüm işletmeleri tedirgin etmiştir. ABD’nin en büyük enerji şirketi Enron’un ardından, telekomünikasyon sektörünün önder kuruluşlarından WorldCom, muhasebe skandallarının ortaya çıkmasıyla iflas ettiler. 62.8 milyar dolarlık varlığıyla batan Enron, ABD tarihinde görülen en büyük iflas olaylarından (Vinten, 2002; 5) biridir. Borsalarda rekor düzeyde değer kayıpları yaşanmıştır.

2001 yılında Türkiye, 1956 yılından bu yana görülen en ağır ekonomik krizi yaşarken, Gayri Safi Milli Hasıla’sı % 9,4 oranında küçülme göstermiştir (<http://ekutup.dpt.gov.tr/ekonomi/gosterge/tr/tmeg/2002.xls> Erişim: 08.01.2004). Ekonomik yapıları zayıf bulunan bankaların Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu’na devredilmesi sonucunda binlerce bankacı işsiz kalırken; özel sektörde iflasın eşiğine gelen pek çok işletme çareyi işçi çıkartmakta bulmuştur. İşçi çıkartma yönelimi, sadece Türk işletmelerinin uyguladığı çözüm değildir. Kodak, Fiat gibi küresel şirketler de aynı yolu izlemeye devam etmektedirler. 2002 yılı içerisinde Piyale, Demirbank, Fruko gibi Türk işletmelerinin bir kısmı yabancılara satılırken, Kent Gıda, Kipa, Dardanel, Mudurnu Tavukçuluk gibi bir kısmı ise yabancılarla ortak olmayı tercih etmişlerdir.

Challenger uzay mekiğinin düşüşünden (28 Ocak 1986) 17 yıl sonra, bu kez Colombia dünyaya dönerken havada parçalanmıştır. 14 Ağustos 2003’te ABD’de ve Kanada’da elektrik santrallerinin zincirleme olarak durmasıyla yaşanan elektrik kesintisi günlerce kaos yaşanmasına neden olmuştur. Son olarak Avrupa’nın en büyük gıda kuruluşlarından biri olan Parmalad, hesaplarındaki açık yüzünden zor bir döneme girmiştir. Ülkemizde meydana gelen, Türk Hava Yolları’nın Konya-Diyarbakır seferini yapan uçağının düşmesi sonucunda 70 yolcu yaşamını yitirmiştir. Irak Savaşı, İstanbul’daki bombalı terörist saldırıları, Uzan Grubu’nun şirketlerine el konulması 2003 yılında en fazla dikkat çeken olaylar olarak gündemdeki yerlerini almışlardır. 2004 yılının ilk ayında yaşanan yoğun kar ve yağmur yağışları sonucunda, ülke genelinde can kayıpları meydana gelmiştir. İstanbul’da trafik işlemez hale gelirken, insanlar işlerinden evlerine gidemeden yollarda, araçlarının içinde

mahsur kalmışlardır. Elektriklerin kesilmesi, ısınma ve suyla ilgili sorunları zincirleme olarak tetiklemiştir.

Daha önceki yıllarda yaşanan Johnson & Johnson Tylenol faciası, Exxon Valdez Tankeri'nin denize ham petrol akıtması, Çernobil faciası, “deli dana” hastalıkları vb. olaylar ile yukarıda örnek verilen son birkaç yılda gerçekleşen olaylar hafızaları fazla zorlamadan hatırlanacak türden krizlerdir. İşletmecilik dünyasında burada sözü edilmeyen ancak yakın ilişki içinde olanları derinden etkileyen pek çok “sessiz ölüm”lerin olduğu bir gerçektir. Kriz yönetimi konusunda işletmelere olduğu kadar, hükümetlere de büyük görevler düşmektedir. Aynı şekilde bilişim sektörü alanında etkinlikle bulunan sivil toplum kuruluşlarının, kriz yönetiminde bilgi teknolojilerini, daha etkin nasıl kullanılabileceği konusunda çalışmalar yapmaları gerekir.

Yöneticiler, başında buldukları örgütlerin dayanıklı olmayan yönlerini göremeyince ölümcül hatalar ortaya çıkmaktadır. Nükleer tesisler, uzay üsleri, internet vb. iletişim ağları, genetik mühendisliği, finansal ağlar, kimyasal üretimde bulunan fabrikalar vb. çağımızın yüksek güvenlik önlemleri almayı gerektiren iş alanları; yüksek güvenilirlikte örgütlenmeyi zorunlu kılmaktadır (Roberts ve Bea, 2001; 179). Karar alıcılar pek çok kanaldan gelen enformasyonu bilgiye dönüştürmede zorlanmaktadır. Kriz dönemlerine özgü büyük tezat ve şüphelerle hareket etmektedirler. Verecekleri yanlış kararlar, FBI gibi istihbarat örgütlerinin itibarını bir anda düşürebilmektedir. 2004 yılbaşı öncesinde Amerikan güvenlik birimlerinin, Fransa'dan ABD'ye kalkacak olan Air France'ın seferlerini iptal ettirmesi, bu duruma örnek verilebilir. Soy adlarından şüphelenilen yolcular, terörizmle ilgisi olmayan kişiler çıkmışlardır. Herhangi bir sabotaj ya da kaçırma yaşanmamıştır. Ancak, “ya olsaydı”? Yaşanan krizlere artık, “*gelgitler kadar düzenli*” (Augustine, 1995; 147) biçimde rastlanmaktadır. Büyük küçük tüm işletmelerin yollarına devam edebilmeleri en azından onları yönetenlerin içinde yaşadıkları iş ortamını kuşbakışı görebilmelerine ve krizlerin üstesinden gelmelerine bağlıdır.

2. KRİZ YÖNETİMİ KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Örgütlerin yaşadığı krizlerin analizine yönelik çalışmaları 1960'larda başlamakla birlikte, modern kriz yönetimine yönelik asıl çalışmalar 1980'lerde ABD ve Avrupa kaynaklı olarak ortaya çıkmıştır. Kriz yönetimiyle ilgili yazılan ilk kitap Steven Fink'in Crisis Management Planning For The Inevitable (1986) adlı kitabıdır. Daha sonra özellikle 1980'lerde başlayıp 1990'larda devam eden dünya ekonomilerinde yaşanan durgunluk; örgütlerde görülen sorunlar; küçülme yönündeki eğilimleri güçlendirmiş, işten çıkartmalar artmış (Burke ve Cooper, 2000; 5) ve krizler daha fazla kendini hissettirmiştir. Yaşanan krizler konuya olan eğilimi artırmıştır.

Benzer etkiler özellikle 2000 yılının Kasım ayında yaşanan krizle birlikte Türkiye’de de görülmektedir. Temmuz–2000 tarihinde; YÖK Dokümantasyon Merkezi’nde web üzerinden yapılan taramada 18 çalışmanın varlığı tespit edilmiş olup, bunlardan bir tanesi doktora tezidir. Çelik’in 1995 yılındaki örnek olay temelli, doktora çalışması örgütlerin yaşadıkları krizler konusunda ülkemizde ilklerden biridir. Eylül 2003’de yapılan taramada, YÖK Dokümantasyon Merkezi’nde konuyla ilgili hazırlanan tezlerin sayısının 39 olduğu görülmüştür.

Son yıllarda konuya olan ilginin artması oldukça dikkat çekicidir. Artışın başlıca nedeni olarak yaşanan ekonomik kriz gösterilebilir. 1999 yılında Haşit’in (2000) yaptığı çalışmayla Türkiye’de ilk 500’e giren büyük sanayi işletmelerinin kriz yönetimini ne derecede uyguladıkları anket tekniğiyle belirlenmeye çalışılmıştır. Poyraz (1998), Türk Boğazları’nda yaşanan gemi kazalarından doğan krizlerin kıyasal yönetimini; Titiz (2000), kriz dönemlerinde mali analiz temelli erken uyarı sistemlerinin kullanımını; Yılmaz (2001) Marmara Depremi’nden hareketle afet yönetimini; Tunahan (2002), ise 90’lı yıllarda Türk turizminin yaşadığı krizleri tezlerinde işlemişlerdir. 1.6 milyondan fazla tezin yer aldığı ProQuest Digital Dissertation veri tabanındaki tezler incelendiğinde kriz yönetimi konusunda hazırlanan tezlerin, okullarda yaşanan rehin alma, kaçırma olaylarından (Degnan, 2000; Celaya, 2003), ekonomik sorunlara (Vannukul, 2003) varıncaya kadar geniş bir yelpaze sergiledikleri görülmektedir.

Son yıllarda düzenlenen Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri’nde, kriz yönetimi konusunun sıklıkla işlenmeye başladığı görülmektedir (Küskü, 2000; Çöklü, 2000; Yücel, 2001; Coşkun ve Bayraktaroğlu, 2002; Karadal, 2002; Karabulut ve Pekdemir, 2002; Kabasakal ve Aycan; 2002; Wolff, 2002; Bayazit vd., 2003). İşletme yönetimi artık normal dönemlerin olmadığına ilişkin savımızı, üst üste yaşanan krizler, yapılan kriz yönetimi çalışmalarında görülen artış desteklemektedir. Küskü’nün (2002), Türk tekstil sanayinde 1997-98 ve Kasım 2001 ekonomik krizlerinin insan kaynakları politikalarına etkisini kıyaslamaya yönelik yaptığı çalışmada anlamlı sonuçlar elde edilememiştir. Bunun nedeni olarak, “normal dönem” ile “kriz dönemi” etkinlikleri biçiminde bir ayırımı gidilememesi gösterilerek, krizlerin tekstil sektörü için öğretici olmadığı yorumuna varılmıştır.

3. KRİZ YÖNETİMİNİN TANIMI

Yazına baktığımızda, kriz konusunun sosyolojiden işletmeciliğe, politikadan ekonomiye kadar pek çok alandaki araştırmacı tarafından incelendiğini görürüz. Psikolojinin bakış açısıyla yapılan çalışmalar dikkate alındığında, 1960’larda Caplan’ın yaptığı görgül araştırmalara kadar geriye

gidebiliriz. İlk başlarda yapılan araştırmalar, bireysel ya da olay çalışmaları biçiminde olup, temelde daha çok deneyimlerin aktarılması biçimindedir. Bir kısmı ise rekabetçi yaklaşımlar içermektedir. Kriz yönetiminin belirli bir olgunluğa ulaşması ise, Fink, Mitroff ve Pauchant'ın -80'li yıllarda yaptıkları görgül araştırmalara dayanmaktadır (Booth, 1993; 89-90). Mitrof, on yıl önce yazdığı bir makalede (1994; 101) kriz yönetimi konusunun hala yeni bir alan olduğunu, bu yüzden iyi anlaşılamadığını ve geniş çevreler tarafından kabul edilmediğini belirtmektedir. Geçen zaman içerisinde kriz yönetimi, geniş çevrelerce kabul edilmekle birlikte, iyi anlaşıldığı söylenemez.

Son yirmi beş otuz yıldır meydana gelen savaşlar, doğal felaketler, örgüt hataları çoğu zaman suç doğurucu nitelik kazanırken; büyük can ve mal kayıplarına neden olmuştur. Kriz yönetimi çeyrek yüzyıllık dönemde, işletmeciliği, insan kaynaklarını, psikolojii, halkla ilişkileri ve finansı aşarak yeni bir disiplin olmaya başlamıştır (Barton, 2001; 2). Kriz yönetimi konusundaki birikime rağmen, son zamanlarda gerçekleşen vahim olayların sonuçlarına bakıldığında, krizlerin iyi yönetilmedikleri görülür. Başarısızlığa düşmemek için kriz yönetimini iyi kavramak gerekmektedir.

Dünya üzerinde yaşamın her alanı, evre koşullarının gittikçe karmaşıklaşmasından dolayı, iyice çalkantılı bir döneme girmiştir. Özellikle ekonomik çalkantıların yoğun biçimde hissedildiği Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, hem özel sektörün hem de kamu yönetiminin kriz yönetimi konusunda çok daha hassas olmaları gerekmektedir. Öncelikle kriz gerçeğini kabullenecek, zihinsel bir dönüşümü gerçekleştirmelidirler.

Tüm karar birimleri, işbirliğiyle başa çıkılabilecek büyük sorunlara, birlikte çözüm aramalıdır. Öyle sorunlar yaşanmaktadır ki bazen, uluslararası işbirliği olmadan üstesinden gelmek olanaklı görünmemektedir. Ancak, işbirliğinin hem örgüt hem de toplum düzeyinde, pek kolay olmadığı ortadadır. Kurumlar birbirlerini suçlamak yerine kendilerine dönerek, ne derecede krizleri yönetmeye hazırlıklı olduklarının analizini yapmalıdırlar. Bunu yaparken de öncelikle kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmalıdırlar. İşletmenin kendi varlığı, sektörün dinamik dengesi ve sonuçta ülkenin krizlere olan dayanıklılığı için, krizleri başarıyla yönetme bilgi ve becerisi geliştirilmelidir. Yaşayarak ğrenme, öğrenmenin bir yoludur. Ancak bu yolla kriz deneyiminin artması, çoğu zaman büyük maliyetler ve kayıplardan başka içe yaramayacaktır.

Ortaya çıkan ya da çıkma olasılığına sahip krizlerin yönetimi için ilgililerin önemli bileşenleri analiz etmeleri gerekir. Örgütler krizleri sistematik biçimde analiz edebilmek için dört temel soruyu yanıtlamalıdırlar (Mitroff ve Pearson, 1993; 5-6):

- Kriz nedir ya da ne tür bir kriz söz konusudur?
- Ne zaman başladı?
- Niçin oldu?

- Kim etkilendi?

Kriz yönetiminin tanımı, farklı araştırmacıların çalışma alanlarına uygun biçimde çeşitlilik göstermektedir. **Kriz yönetimi (KY)**, işletmelerin bilgiye ulaşma ve işleme süreçlerinde değişimler meydana getirme olasılığına sahip, zamanı ve tipi belli olmayan; işletmenin varlığını tehlikeye sokabilecek, ancak içinde çeşitli fırsatları da barındırabilen; çabuk karar almayı, acil eyleme geçmeyi zorunlu kılan; paydaşlarla olan ilişkileri ve örgüt psikolojisini derinden yaralayabilecek olay ve/veya olguların etkin biçimde planlanarak izlenmesi, kriz yönetim ekibinin örgütlenmesi, gereken önlemlerin alınarak oluşabilecek kayıpların azaltılması, sürekli eğitim, iletişim ve eşgüdümün sağlanarak olası senaryoların sınanması sürecidir.

Bu süreç yöneticilerin olası tehlike durumlarında, kendi amaçlarını kabul edilebilir maliyetlerle karşılama çalışmalarını içerir (Dinçer, 2003; 423). Krizin içerdiği tehlike ve fırsatlar kriz yönetimi sürecinde yapılacak etkinliklerde belirleyici rol oynar. Tehlikelerin ağır bastığı krizlerde, kayıplar en aza indirilmeye çalışılırken fırsat krizlerinden olabildiğince kazançlı çıkmanın yolları aranır. Geçmişte yaşanan krizler göstermiştir ki kriz yönetimini, etkin ve etkin olmayan biçiminde kesin çizgilerle birbirinden ayırmak zordur. Exxon Valdez tankerinin 24 Mart 1989'da Alaska'da yaşadığı kaza olayı, finansal açıdan başarılı bulunurken (Pearson ve Clair, 1998; 61), mahkeme 14 yıl sonra işletmeyi 6.750 milyon dolar tazminata mahkum etmiştir (Akşam, 2004; 28). Kriz yönetimi süreci diğer işletme süreçleriyle eş zamanlı ve kesintisiz sürdürülmesi gereken eylemler döngüsüdür.

Kriz dönemlerinde geri dönüşü oldukça zor, maliyeti yüksek olabilecek kararlar alınır. Yöneticilerin verecekleri kararlar, paydaşları üzebilir. Kaynaklarını boşa harcayan yöneticiler, yeni batık maliyetlerle karşılaşabilirler. Bir hastalığın tedavi edilebilmesi için öncelikle tanı konulması gerekir. Doğru kararın verilebilmesi tanının doğru konulmasına bağlıdır. Karar vericiler öncelikle krize neden olan sorunu tanımlamalıdır. Daha sonra tanımlamaya uygun önlemler alınarak, çözümü getirecek eylemler gerçekleştirilir (Fink, 1986;83). Yöneticiler sorunu iyi tanımlayamazlarsa, sorunu ortadan kaldıracak stratejiler geliştiremezler ve kriz patlak verir. "*Günü kurtarmak*", kriz yönetimi değildir (Kadıbeşegil, 2002; 104). Krizlere karşılık vermek şeklindeki tepkici kriz yönetimi yaklaşımları daha çok günü kurtarma niteliğinde çalışmalardır. Stratejik düşünme ve vizyon belirleme yetisi olmayan işletmeler, kısa süreli başarılarla odaklanmakla kendi iplerini çekerler.

Kriz yönetimi, kötü yönde gelişen işlerin etkilerini tersine çevirmeyi; kamu veya özel sektördeki mal kayıplarını, insan sağlık ve güvenliğine yönelik tehlikeleri azaltmayı amaçlayan; hızlı, etkin ve verimli durumsal operasyonel çözümleri kapsayan örgütsel yeteneklerdir. Araştırmacıların çoğunluğu bu ve benzer tanımlar yapmaktadırlar. Kriz yönetiminde etkinliği sağlayabilmek için

kriz yönetimi planında, kriz yönetimine ilişkin dört büyük değişkenin bütünleştirilmesi gerekir (Pheng vd., 1999; 232-234). Birbiriyle etkileşim içindeki dört büyük değişken: Krizin tipleri, krizin evreleri, sistemler ve paydaşlarından meydana gelir. Krizlerin başarıyla yönetilebilmesi, söz konusu değişkenlerin karar vericiler tarafından irdelenerek, sorunların büyümeden çözümlenmesine bağlıdır.

Kriz yönetimi yazınında kriz, afet (disaster), acil durum ve risk yönetimi (emergency and risk management) gibi çeşitli kavramlar kullanılmakta ve benzer çözümleri içermektedirler. Latince’de *dis+astro* kelimelerinin birleşmesiyle oluşan *disaster* kavramı “kötü yıldız” anlamını taşımaktadır (Swartz vd., 1995; 17). Afetlerin yıkıcılığını ifade etmek için felakete yol açtığı düşünülen astral etkilere gönderme yapılmaktadır. Daha çok afet yönetimiyle örtüşen acil durum ve risk yönetimiyle; kriz yönetimi birbirinden farklılık gösterir. Acil durum ve risk yönetimi asıl olarak doğal felaketlerle ilgilenirken; kriz yönetimi, insanların yaptığı ya da neden olduğu krizlere çözüm arar.

İnsan kaynaklı krizler, doğal felaketler gibi kaçınılmaz değildirler. Kriz yönetiminin öncelikle ilgilendiği konulara örnek olarak: Üst düzey yöneticinin kaçırlması, bilgisayar korsanlığı, çevre kirlenmesi, dolandırıcılık, ürüne zarar verme, cinsel taciz, işyerinde şiddet uygulamaları sayılabilir (Mitroff ve Anagnos, 2000; 6). Son zamanlarda yaşanan şiddet uygulamalarının en düşündürücü, ilginç örneği: Arjantin’de adı açıklanmayan perakende satış mağazaları zincirlerinden birisinin, çalıştırdığı bayan kasiyerleri iş saatleri içinde çocuk bezi giymeye zorlamasıdır.

Afetler, etkisi altına aldığı kişilerin dışındaki nedenlerden kaynaklanır ve sonuçta olayla ilgisi olmayan *kurbanlar* ortaya çıkar. Önlenemeyeceklerinden dolayı doğal felaketlere karşı, zararları azaltmaya yönelik çözümler getirilmeye çalışılır. Kriz yönetimi ise etkileşimcidir ve daha genel bir çerçevesi vardır. Kriz, hem örgütsel zayıflıklardan hem de iç ve dış tehlikeler arasındaki karmaşık ilişkilerden doğar. Krizlerin önüne geçilebilir. Bütüncül risk yönetimi: Verilerin izlenmesi, ileriye yönelik senaryoların tahmin edilmesi ve örgütsel öğrenme etkinliklerinin kesişiminden oluşur (Smallman ve Weir, 1999; 34).

Krize girme riski taşıyan ürün ve hizmet alanları aşağıda Tablo 1’de olduğu gibi sınıflandırılabilir (Barton, 2001; 39-40). Bu sınıflandırma, 1981-2001 yılları arasında gerçekleşen 1100 işletme krizi dikkate alınarak yapılmıştır. Krizleri kısa sürede ve profesyonelce çözüme kavuşturmak isteyen yöneticiler, kriz dönemlerinde işletmelerinin neleri yapması ya da neleri bilmesi gerektiğinden daha çok müşterilerini anlayışla karşılamalı; onların duygu ve isteklerine odaklanmalıdırlar (Insurance, 2002). İşletmelerin müşterilerinin gereksinimlerini sürekli olarak yakından izlemeleri; onlardan gelen şikayetleri önemsemeleri pek çok olası krizin başlamadan önüne geçilmesini sağlayabilir.

Tablo 1: Ürün ve Hizmetlere Göre İşletmelerin Risk Sınıflandırması

YÜKSEK RİSK TAŞIYAN SINIF
Tüm İmalatçılar, özellikle eczacılıkla ilgili ve kimyasal mal Bankalar, finans kurumları, kredi kuruluşları ve ticaret kurumları, Kamu taşımacılığı: hava yolları, demir yolu, otobüs ve metro Konaklama (oteller, lokantalar, hava yolları ve tur firmaları), Nükleer santraller, Gıda üreticileri ve dağıtıcıları, Gece klüpleri ve gazinolar, Uydu üreticileri, Tatil ve eğlence yerleri, Meyve suyu ve kola üreticileri Helikopter, sal, bot ve tekne kiraya verenler, İnşaatçılık ve emlak işletmeleri, Benzin istasyonları, Kamu ve özel hizmet kuruluşları, hava limanları, Müteahhitler, çatı ustaları, betoncular, yapı mühendislik işletmeleri.
ORTA DERECEDE RİSK TAŞIYAN SINIF
Üniversiteler, hastaneler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, kiliseler, Bakkal dükkanları zinciri, Biyoteknoloji işletmeleri, Petrol imalatçıları ve dağıtıcıları, Telekomünikasyon işletmeleri, Ev ürünleri imalatçıları, Ambalaj fabrikaları, İnternet merkezli organizasyonlar, Bilgisayar üreticileri ve dağıtıcıları, Makine ve metal imalatçıları, Asansör imalatçıları, Tıp doktorları, dişçiler ve diğer tıp uzmanları, Alışveriş merkezi işletmeciliği, Sağlık klüpleri ve günlük bakım merkezleri, Kişisel sağlık ürünleri imalatçıları, İçki ve sigara işletmeleri,
DÜŞÜK RİSK TAŞIYAN SINIF
Sigorta acenteleri, Yazılım firmaları, Yardımlaşma organizasyonları, Radyo-televizyon yayıncıları, Muhasebeciler, Giyim üreticileri,

Semt bazında küçük işletmecilik,
Seyahat acentaları, emlak komisyoncuları,
Hukuk işletmeleri,
Danışmanlık işletmeleri,
Araba kiralama işletmeleri,
Katalog ve postayla sipariş işletmeleri,
Uluslararası kuruluşlar (UNESCO, Dünya Bankası vb.)

Kaynak: Barton, 2001; 39-40

4. KRİZ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE BAŞARI KOŞULLARI

Günümüzde çok az işletme farkında olsa da şüphe götürmez biçimde kriz yönetimi yaşamımızın en göze batan, kalıcı olma yolunda ilerleyen yönetim biçimlerinden/tekniklerinden biri haline gelmektedir. Pek çok işletmede önünü görmekte zorlanan, stratejiden yoksun yönetimlerin; üstüne üstlük bir de kriz yönetimine ayıracak ne zamanları ne de kaynakları vardır! Oysa kriz yönetimi sadece işletmelerin başına dert olan sorunların çözümünü sağlamaz. Kriz yönetimi uygulayan işletmeler olabildiğince hızlı, kolay karar verme yeteneğini kazanmanın yanında; yeni küresel ekonomide başarı sağlamanın yollarını öğrenirler. Onlar yirmibirinci yüzyılın gereği olan benzersiz ve çok önemli yönetim becerileri ve yeni yönetim tipleri edinirler (Mitroff ve Anagnos, 2000; 7). Kriz yönetiminin bir parçasını oluşturan sinyallerin izlenmesi geleceğe yönelik yol gösterici işleve sahiptir. İşletmelerde değişmeyen eylem ve örgütsel paradigmaların varlığı stratejik kaymalara neden olur. Değişen çevre koşullarıyla, varolan değişmezlik arasında stratejik boşluklar yaratır ve krizlere önderlik ederler (Richardson, 1995; 32). İş dünyasında neredeyse normal durum/koşul kalmamış gibidir. Medya uzaydaki uydular aracılığıyla her türlü olayı dünyanın her tarafındaki insanlarına eş zamanlı olarak duyurmakta; devletlerle boy ölçüşebilecek büyüklükteki işletmeler yıllarca uğraşarak edindikleri maddi/manevi varlıklarını yitirmekle yüz yüze gelmektedirler. Dolayısıyla kriz yönetimi, normal yönetim süreçlerinden daha ön plana çıkmaktadır.

Kriz yönetimi halkla ilişkilerin bir fonksiyonu olarak algılanmamalıdır. Böyle düşünen işletmeler halkla ilişkiler faaliyetiyle işlerin düzeleceğine inanırlar. Onlara göre medya şanssız olayları kendi çıkarları doğrultusunda, haksız biçimde kullanarak büyük krizler yaratırlar. Dahası örgütlerin yaşadığı krizlerin nedeni medyadır. İşletmeler kriz dönemlerinde medyadan kaçmak yerine onlarla ciddi bir “kriz iletişimi” kurmalıdırlar. Kriz iletişimi kriz yönetiminin önemli parçasını oluşturur.

İşletmeler meydana gelen olayları “yalanlama” politikası gütmemelidirler. Gerçekleşen bir olayın yalanlanması, işletmenin itibarını iyice

azaltabilir. Yöneticiler örgütün paydaşlarına karşı zor durumda kalırlar. Kamuoyunun güveni sarsılır. Kriz yönetiminde zamanlama çok önemli olduğundan olaylara müdahalede ve gerekli önlemleri almada geç kalınmamalıdır. İşletmeler önemli pek çok programı oldukça kısa bir sürede, kıt kaynaklarıyla yerine getirme çabasındadırlar. Kriz yönetiminin başarıya ulaşması için bu programlar arasında sistemli bağlar kurulmalıdır.

Kriz yönetimi gerçekleştirilemeyecek ve anlaşılması zor, belirli grup ve kişilerin başarabileceği süreçler değildir. Yaygın bazı mitlerden öncelikle kurtulmak gerekir. Pauchant ve Mitroff, krizin kaçınılmaz olduğu, önleyecek ve anlayacak bilginin kriz çıkana kadar bilinmeyeceği, en iyi teknolojinin gelecek krizleri önleyemeyeceği, kriz yönetiminin gelişmeye zarar verecek nitelik taşıdığı, kriz yönetiminde duyguya yer verilemeyeceği yönündeki yanlış inanışları çürütmüşlerdir (Booth, 1993; 96-97). Ayrıca, daha önceki yaklaşımlarda sürekli olarak krizlerin tehlike ve sürpriz nitelikleri ön plana çıkartılmıştır (Keown-McMullan, 1997; 4). Oysa krizlerin fırsat yaratıcı yanlarının olduğunu ve küçümsenemeyecek çoğunluğunun “ışık çalarak” geldiğini geçen zaman göstermiştir. Özellikle üst düzey yönetimin kriz yönetimini önemseyip sistematik olarak konuya yaklaşması; diğer çalışanların kriz yönetimi plan ve projelerine destek vermesi, inanması; etkili kriz yönetimini beraberinde getirecektir. Üst düzey yönetim kriz yönetimine bütçeden kaynak ayırmalı, çalışmalara destek vermelidir.

Kriz yazınının önde gelen araştırmacılarından Mitroff ve Anagnos (2000), kendileri de dahil pek çok düşünürün kriz yönetimi - KY (crisis management – CM) konusunu ayrıntılarına kadar incelediğini, işletmeler tarafından uygulandığını ancak ayrıntılı plan ve prosedürler yüzünden işletmelerin pek çok krize yeterince hazırlanamadıklarını ifade ederek; asıl gerekenin öncelikle, “büyük resmi anlamak” olduğunu vurgulamaktadırlar. Kriz yönetiminin genel felsefesini anlamak ya da “büyük resmi görmek” için KY konusuna sistematik bir yaklaşım getiren araştırmacılar, “en iyi” uygulama modeli geliştirmeye çalışmışlardır. Kriz zamanları işletmelerin “ölüm kalım mücadelesi verdikleri” karar anlarıdır. Bu yüzden çalışanların, büyük bir ormanı andıran iş dünyasında, ağaçlara tırmanıp ormanın tümünü ya da “büyük resmi” öncelikle görmeleri gerekmektedir. Özellikle yöneticiler açısından “Ağaçlara bakmak yüzünden ormanı görememek önemli bir eksiklik” (Drucker, 1994; 269). Geleceğin mimarı olması gereken üst düzey yöneticiler, geleceğin kolektif tasarımına zaman ayırmalıdırlar.

Üst düzey yöneticilerin örgütün geleceğine ilişkin ayırdıkları zaman % 3’den daha az bir süredir. Bazı işletmelerde bu zaman % 1’in altına düşmektedir (Hamel ve Prahalad, 1994; 123). Oysa üst düzey yöneticiler, ekip halinde zamanlarının yarıya yakınına belirli bir dönem geleceği öngörmeye ayırmalıdırlar. Sık aralıklarla toplanarak vizyonlarını; değişim ve gelişmeler ışığında güncellemelidirler. On-line ağlarla çevreden gelen sinyalleri algılamaya

çalışmalıdırlar. Herkesin filozof olması elbetteki beklenemez ancak en azından krizi yönetenler böylesi zor bir görevi üstlenmeli; varlık nedenlerini, alışkanlıklarını sorgulayabilecek ölçüde genel bilgi birikimine hakim olmalı; bildikleri arasında bağlar kurabilmelidirler. Kaldı ki kriz gibi işletmenin yaşamını etkileyecek durumlarda tüm çalışanların “ağaca tırmanmaları” sıradan bir olaydır!

Kriz yönetimiyle ilgili plan ve prosedürler olacaktır. Ancak konuya bilinçli yaklaşmak ve etkin kararlar almak için öncelikle işin genel felsefesi kavranmalıdır. Mitroff ve Anagnos, uygulanabilecek en iyi kriz yönetimi modeli bileşenleri olarak: Kriz tipleri / riskleri, mekanizmalar / süreçler, paydaşlar / ilgili sosyal gruplar, sistemler ve senaryolardan oluşan birbiriyle ilişkili beşli yapıyı önermektedir (2000; 31). İşletmelerin karşılaştıkları sorunlar sistemden kaynaklanan sorunlardır. Sistemik sorunlara çözüm bulabilmek için örgütün tümünü gözetken çözümler üretmek gerekmektedir. Etkin bir KY için karmaşık örgüt yapısı içinde sadece bir alana yoğunlaşmak yerine, sorun yaratan konular bütüncül yaklaşımla irdelenmelidir.

Dünyanın her yerinde krize yol açabilecek temel sorun alanları hemen hemen aynı olmakla birlikte ufak farklılıklar gösterebilir. Görülme sıklıkları aynı oranda olmayabilir ya da çözümlerinde farklılıklar sergilenebilir. Ülkemizdeki işletmelerin karşılaştıkları belli başlı sorunlar: Kolay büyüme (Türkiye koşullarında dünya standartlarına göre daha rahat büyüme sağlama), rekabete ayak uyduramama, daha çok faaliyet dışı alanlarda kar sağlama, verimlilik kaygısı gütmeyen üretme ve satma alışkanlığıdır (Kırım, 2002; x1). Söz konusu sorunlar iyi yönetilmediklerinde her an krize neden olabilirler.

Kriz yönetimi doğası gereği disiplinlerarası çalışmalarla daha iyi anlaşılabilir. Çünkü yaşamın her alanında krizlerle karşılaşmaktadır ve iç içe geçmiş süreçler birbirlerini derinden etkilemektedir. Başta ekonomi olmak üzere, siyaset bilimi, psikoloji, sosyoloji, çevre bilimi vb. alanlarda yapılan çalışmalarla kriz yönetimi kuramsal yapıdan uygulamaya geçirilmektedir.

Ağaçlara takılıp kalmadan ormanı görebilmek için yöneticiler sistemli düşünmeyi uygulamaya geçirmelidirler. Günümüzde yöneticilerin karşılaştıkları bilgilenme sorunu bilginin azlığından değil, çok fazla bilginin olmasındandır (Senge, 1996; 143). Kalabalık bilgi yığınlarının neden olduğu karmaşadan kurtulabilmek önemli olanları ayıklayıp kullanmak ve yaratıcı değişimi başarmak sistem düşüncesini uygulamaya geçirmekle olur. Karmaşık örgüt yapısını oluşturan sistemlerin beş bileşeni Şekil 1'deki gibi “soğan modeli” (Mitroff ve Anagnos, 2000; 43) ile ortaya konulmuştur.



Kaynak: Mitroff ve Anagnos, 2000; 43.

Şekil 1: Soğan Modeli / Örgütün Katmanları

Günümüz iş dünyasında işletmeler karmaşık teknolojiler kullanarak, bilgisayarlar aracılığıyla ürün ve hizmet üretmektedirler. Genellikle işletmelerin en görünür yanlarını teknoloji oluşturmaktadır. Teknoloji insan faktörü tarafından kullanılır. Hata üretmeye açıktır. Örgüt yapısını çözebilmek için derinlemesine inceleme yaparak örgüt politikalarına ve prosedürlerine bakmak gerekir. Kriz yönetiminin başarısını belirleyen diğer önemli iki katman, daha derinlerde yer alan örgüt kültürü ve üst düzey yöneticilerin psikolojik yapılarıdır. Bu bileşenler arasındaki etkileşimli iletişim kaotik ve gömülü bir yapıya sahiptir.

Yöneticilerin örgütün katmanlarını bilmeleri başarı için gereklidir ancak yeterli değildir. Karar vericiler en az örgütün alt katmanları kadar dış çevreyle olan ilişkilerini de gözetmeleri gerekir. Örgüt dışı kriz faktörleri gittikçe daha fazla belirleyici olmaktadır. Ayakta kalabilmek için örgütün hem iç hem de dış çevre faktörlerini sürekli olarak uyumlaştırması gerekmektedir. Hiç beklenmedik dış çevre faktörleri yüzünden işletmeler zor anlar yaşamaktadırlar. Çalışmanın bundan sonraki kısmında Türkiye bilişim sektörünün son yıllarda krizlere sürükleyen nedenler irdelenecektir.

5. TÜRKİYE BİLİŞİM SEKTÖRÜNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Geçen yüzyılın sonlarında filizlenmeye başlayan bilişim sektörü, dünyada olduğundan biraz farklı olmakla birlikte Türkiye’de de krizlerle yüz yüze gelmiştir. Çalışmanın görgül araştırma kısmını oluşturacak olan bundan sonraki bölümde, Türkiye bilişim sektörü örneklem kümesi olarak seçilmiştir. Anket uygulamasından elde edilen veriler irdelenmiştir. Bilişim işletmelerini krizlere sürükleyen nedenler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu yöndeki çaba, varolan ve gelecekte olabilecek kriz türlerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Analiz sırasında istatistikte kullanılan yöntem ve tekniklerden yararlanılarak; değişkenler arasındaki ilişkiler saptanmaya çalışılmış. İleri sürülen hipotezlerin geçerlilikleri sınanmıştır.

5.1. Araştırmanın Önemi Ve Amacı

Teknolojik gelişmelerin, internet ortamının gelişmesinin ivme kazandırdığı yeryüzündeki küreselleşme çabalarının insanlığın mutluluğuna ve refahına hizmet ettiği savı tartışmalıdır. Her devlet kendi çıkarlarını gözeterek biçimde yeniden konumlanma çabası içine girerken, ekonomik ve teknolojik gücü elinde bulunduranlar uluslararası rekabette tüm karar birimleriyle ön sıralara yükselmektedirler. Temmuz 2003’de Birleşmiş Milletler’in yayınladığı İnsani Gelişme Raporu’na göre 21 ülke 1990’lı yıllarda sosyo-ekonomik anlamda bir gerileme yaşamıştır.

İnsani Gelişme İndeksi hesaplanırken eğitim, yaşam süresi, satınalma gücü paritesi bakımından kişi başına düşen gelir vb. ayrıntılı veriler dikkate alınmaktadır. 175 ülke içinde Türkiye, 2002 yılında 86. sıradayken 2003 yılında 96. sıraya gerilemiştir. Bu gerilemede yaşanan krizlerin etkili olduğu açıktır. Kişi başına düşen gelir düzeyi 5890 dolara gerilemiştir. Kentlerde yaşayan nüfusun oranı % 66,2; ortalama yaşam beklentisi 70,5 iken, 15 yaş ve altı nüfus oranı % 31,2; kamu harcamalarından eğitime ayrılan pay (1998-2001) % 3,5’dir. Türkiye istikrarlı büyüme oranını bir türlü yakalayamamıştır. Teknoloji kullanımına gelince:

- Gayri Safi Yurtiçi Hasıladan AR-GE’ye ayrılan pay, (1996-2000) % 06’dır,
- Bilim-mühendislik araştırması, bir milyon kişide 303 kişidir,
- 1000 kişi başına telefon sayısı, 285 kişidir,
- 1000 kişi başına cep telefonu sayısı, 295’dir,
- 1000 kişide internet aboneliği, 60,4’dür,
- AR-GE alanında bilim insanı bir milyonda (1996-2000) 306 kişidir (<http://www.un.org.tr/undp/hdr2003tur.asp> Erişim: 22.07.2003).

Ortaya çıkan tablo oldukça düşündürücüdür. Türkiye “gelişmekte olan ülke” kabuğunu kırıp, umulan ekonomik sıçramayı yapabilmek için öncelikle sektörel açıdan kendisini yeniden konumlandırmalıdır. Günümüzde tarım sektörü sübvansiyonlarla ayakta durmaktadır, sanayileşmede geç kalınmıştır. Belirli bir dönem hizmet sektörü önemini korusa; tekstil ve otomotivde yeni, keşfedilmemiş niş alanlar, jenerik ürünler ortaya çıkarılsa; dış kaynak kullanımı yoluyla üretim yapılırsa da, Türkiye’nin farklılık yaratması için yeterli olmayabilir. Gelecek açısından, biraz geriden girilmiş olursa da BT sektörü daha stratejik görünmektedir. Türkiye’nin ekonomik geleceğini şekillendirecek strateji, misyon ve vizyonunu zaman kaybetmeden yeniden şekillendirmesinde fayda vardır. 21. yüzyılda Türkiye, ne, nasıl ve niçin sorularına yanıt aranırken, eğer küreselleşmenin en etkin güç olduğuna inanıyorsak (Kongar, 1998; 683); söz konusu süreç içerisinde, ekonominin temel şekillendiricisinin ve itici gücünün de BT sektörü olduğunu kabul etmemiz gerekir. Üstelik bilgi toplumunda sadece ekonomik değil, siyasi, askeri, kültürel tüm sosyal yapıları derinden etkileyen, ülkelerin kalkınmasında asıl belirleyici olarak, “bilişim” (Erkan, 1997; 191-200) ön plana çıkmaktadır. Ülkelerin gelişmesinde BT sektörünün önemi gün geçtikçe artmaktadır. Teknolojinin gelişmişliği, BT sektörünün gelişmişliğiyle paralel gitmektedir.

Ekonomistler BT sektörünün verimlilik üzerine etkilerini tartışmakla birlikte dünya genelinde son yıllarda (1995’den bu yana) bilişim sektörüne yatırım yapan devletlerin ABD ve İskandinav ülkeleri başta olmak üzere ciddi verimlilik artışları sağladıkları bir gerçektir (Söylemez, 2001; 36). BT sektöründe izleyici de olsak, piyasada ilk biz de olsak önemli olan sektörün içinde ve önemli pay sahibi olmamızdır. Çünkü gelecekte ekonominin merkezine teknoloji, dolayısıyla BT sektörü yerleşecektir.

Türkiye bilişim işletmelerinin piyasa koşullarını çok iyi analiz ederek güçlü stratejiler geliştirmeleri zorunluluktur. Çünkü yeni kurulan bilişim işletmeleri, güçlü holdingler tarafından kurulsalar bile her an krize girip, kısa sürede kapanabilmektedirler. 2002 yılında kurulan 4front Business Solutions, bağlı olduğu Erel Grubu’nun yaşadığı sorunlar nedeniyle daha bir yıl geçmeden etkinliklerine son vermek durumunda kalmıştır (<http://www.itb.com.tr/latestnews.asp?nid=321> IT-Business Weekly, Profesyonel Yöneticinin BT Rehberi, Erişim: 21 Mart 2003).

Öncelikle politik karar vericiler olmak üzere her karar biriminin misyonlarını, vizyonlarını bu alanları dikkate alarak yeniden şekillendirmeleri gerekir. BT işletmesi yöneticileri kriz yönetimi açısından kendisine çeki düzen verirken özellikle katma değeri yüksek, gelecek vadeden alanları bulup çıkarmalı; o alanlara yoğunlaşmalıdırlar. Bilgi teknolojisi, stratejik bir kaynaktır (Gates, 1999; 295). Bu kaynağı kullanıp değerlendirecek olan ise bilgi işçileridir. Eğitim çağındaki genç beyinler “bilgisayar okur-yazarı” olarak

yetiştirilmelidir. BT sektörü yöneticilerinin, bilgi teknolojisinin kullanımı konusunda diğer sektör yöneticilerine ve çalışanlarına örnek olmaları gerekir.

BT sektörünün gelecek performansını temelde belirleyecek üç faktör aslında tüm ekonominin sağlıklı işlemesi içinde gerekli olan; insan gücü, eğitim, altyapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye genç bir nüfusa sahiptir. İnsanlar yaşamlarına birkaç meslek sığdırmaya artık kendilerini hazırlamalıdır. Eğitim sadece eğitim kurumlarında belirli yaşlar aralığında alınan ön hazırlık olarak algılanmamalıdır.

Drucker'ın net biçimde ortaya koyduğu gibi bilgi ve beceri birbirinden farklı şeylerdir. Bir taş işçisi olan Socrates hayata yeniden dönse, taş ocaklarından birinde çalışmaya başlasa yapacağı iş çok farklı olmayacaktır. Eğitim kurumlarında verilen bu günkü bilginin yapısında ise hızlı değişim vardır. Öyle ki bir fakültede üniversite öğrenimine başlayan öğrencinin ilk sınıfta öğrendiği bilgiler mezun olduğunda eskimiş olacaktır. Bilgi ekonomisinin örgülediği kapitalist ötesi toplumda kuruluşlar istikrar bozucudur ve bilgilerin en fazla 4-5 yılda bir tazelenmesi güven açısından zorunluluktur (Drucker, 1994; 86-87). Yaşam boyu sürekli, çok boyutlu eğitimi çalışanlara sağlamak gerekmektedir. Bu konuda sadece eğitim kurumlarına değil, işletmelere (özellikle müşteri temsilcileri, satışçılar ve halkla ilişkiler uzmanlarına), sendikalara, sivil toplum kuruluşlarına vb. toplumu oluşturan tüm kesimlere sorumluluk düşmektedir.

Bilişim sektörü işletmelerine eğitim konusunda daha fazla iş düşmektedir. İleri teknoloji ürünlerini üreten veya satan işletmeler öncelikle kendi çalışanlarını eğitmelidirler. Sattığı ürünü yeterince tanımayan satıcılar, bir de ürüne yabancı müşterilerle karşılaşınca krizler kaçınılmaz olmaktadır. Sektörde müşteri bilinci tam olarak oluşmadığı gibi tedarik zinciri konusunda büyük eksiklikler ortaya çıkabilmektedir. Ürünü satmakla tedarik zincirinin bittiğini sanan, müşterinin önemini kavrayamamış pek çok firma satıştan sonra müşteriyi “başından savmanın” yollarını aramaktadır. Oysa çağımız bilgi çağıdır ve çoğu zaman müşteri, satıcıdan daha fazla bilgiye sahip olabilmektedir. Bilgi eksikliği yüzünden işletmeler kriz yaşarken, pek çok gelişmiş özelliği üzerinde barındıran “ileri teknoloji” ürünlerinden müşteriler yeterince yararlanamamaktadırlar. İyi tanıtılmış bir ürün müşterinin kullanımını kolaylaştırmasının yanında, memnun olmasını sağlayacaktır.

Her iki tarafın kazançlı çıkacağı bir alışverişte, sadece taraflar değil ülke ekonomisinin de kazancının büyük olacağı unutulmamalıdır. Böylece çabuk eskiyen teknoloji yüzünden ülkenin teknoloji çöplüğü olmasının önüne geçilebilir. Pazarlamacı ürünle birlikte hangi değerleri sattığını bilmeli, tüketiciye güvenmeli, güven vermelidir. Gerekliyse ürünün nasıl kullanıldığını satış öncesinde göstermelidir. Alınan ürünlerin bir kısmında yasal yükümlülüklerin bile yerine getirilmediği, ithal edildiği şekliyle kullanım

kılavuzu bile Türkçe'ye çevrilmeden acelece satışı sunulduğu görülmektedir. Yasal eksiklikler varsa, hep birlikte düzeltilmesi için çözümler aranmalıdır. Satış sonrası teknik sorunlarla karşılaşıldığında, servislerde yaşanan büyük aksaklıklar vardır. Bazen yasal yükümlülükleri yerine getirmenin müşteri kazanmak için yeterli olmayacağı da unutulmamalıdır. Onun ötesinde standartlar belirleyen, kendisini müşteri yerine koyan, “insanca” bir alışverişi gerçekleştiren işletmeler, tüm paydaşları kazançlı kılabilirler.

Yukarıda sıralanan, krizlerin tetikleyicisi olabilecek sorunlara sadece bilişim sektöründe rastlandığını söylemek haksızlık olabilir. Aslında ülkemizde sektör ve büyüklük ayırımı olmaksızın her işletmede genel karakteristik, çok farklılık göstermemektedir. Ülkenin önde gelen perakende işletmelerinde, lojistik işletmelerinde, esnaf ve sanatkarlarda bu tür sorunlar sıkça yaşanmaktadır. Söz konusu sorunlar tüm karar birimlerinin el ele vererek, zihinsel dönüşüm yaşamaları; gerekli yasal düzenlemeleri uygulamaya sokmakla kalmayıp, uygulamalarıyla olanaklıdır. Aksi halde aldığı yazıcıyı satıcının önünde yere vuran müşteri olayları; yüksek fiyatla taşımacılık yapan kargo şirketi temsilcisine “neden daha pahalısınız” denildiğinde, “bir farkımız olmalı” diyen kargo elemanlarıyla sık sık karşılaşılacaktır.

Son olarak devlet yönetimini elinde bulunduran “iktidar” sahipleri, gerekli yapısal düzenlemeleri yapmalı, sektörün önünü açmalıdırlar. Örneğin: Bilgisayar sahibi olamayan gençlere ya da evlere bilgisayar edinebilecekleri ekonomik koşullar sağlanmalıdır. Uzun yaşayan işletmeler nasıl ki zaman içerisinde sektörlerini değiştirip kendilerini yeniden tanımlamışlarsa, devletlerin de sektörel yapıları gözden geçirerek gelecekte hangi sektörlerde rekabetin sürdürülebilir olacağını iyi değerlendirmeleri, stratejilerine ona göre yön vermeleri gerekir. Elbette ki bu noktada en kötü durum geleceğe yönelik öngörü ve strateji yoksunluğu olacaktır. Bilgi ekonomisinin kazanımlarıyla belirli zenginlikleri kendilerine kazandıran bazı ülkeler zirveye tırmanırken; eğer biz hala kente göç eden her vatandaş için ayrılması gereken altyapı harcamalarını kara kara düşünüyorsak, ortada büyük bir sorun var demektir. Sanayi toplumu olma dönemini ıskalamış bir ülkenin bilgi toplumu olmakta büyük sorunlarla karşılaşması olasılığı da artmaktadır.

Kıyısından yakalamaya çalıştığımız BT sektörünün gerisinde kalmamak için ülkemizdeki bilişim işletmelerinin; istikrarsızlığa gelişmiş ekonomilerden daha fazla açık olan ekonomik yapı içinde krizlerden olabildiğince az hasarla çıkmaları sadece kendilerinin değil; ülkenin geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Bilgi çağına dünya ile eş zamanlı girmiş olsak bile, 21. yüzyıla “kusursuz” bir kriz ortamında girilmiştir. BT sektörü yaşanan krizlerden kendine düşen payı almıştır. Emekleme sürecindeki BT işletmelerinin krizlerden çabuk çıkabilmeleri; onların öncelikle krizlerin genel felsefesine hakim yöneticilere sahip olmalarına; tüm çalışanların, kriz yönetimini

çerçevesinde izlenen stratejilere uygun bilinç düzeyiyle hareket etmelerine bağlıdır.

Ülkenin geleceğini şekillendirebilecek öneme sahip BT sektörü 2001 yılı içerisinde yaşanan krizlerden ne düzeyde etkilenmiştir? Bu çalışmada 2001 yılı içerisinde BT sektöründe satış gelirleriyle ilk 500'e giren (2001 yılı satış gelirleri 114 bin \$ / 140.628.445 bin TL. ile 2.960.671 bin \$ / 3.641.625.897.245 bin TL arasında değişen) işletmelere yönelik yapılan geniş çaplı araştırmanın önemli bir kısmını oluşturan; kriz faktörlerine yönelik bulgulara yer verilecektir. Amaç, bilişim sektöründeki işletmelerin hangi kriz faktörlerinden ne düzeyde etkilendiklerini belirlemektir. Ortaya çıkacak sonuçlara göre, kriz yönetimi açısından önemli olduğu düşünülen hipotezler sınanacaktır.

Araştırmada yanıtı aranacak sorular şunlardır:

- 2001 yılında ilk 500'e giren BT işletmeleri hangi kriz faktörlerinden etkilenmektedirler?
- Krizleri hangi boyutlarda ne derecede hissetmektedirler?
- Krizlerin faktör boyutlarıyla işletmelerin yaşam süreleri arasında ne tür anlamlı ilişkiler vardır?

5.2. Örneklem Kümesinin Seçimi

Türkiye'de, Interpro Pazar Araştırma Merkezi 1998 yılından beri bir önceki yılın verilerine göre periyodik olarak, bilişim sektöründe ilk beşyüze giren bilişim işletmesini açıklanmaktadır. Ülkemizde bilişim sektöründe faaliyette bulunan, Interpro tarafından belirlenen "İlk 500 Bilişim Şirketi Türkiye 2001" çalışmasındaki işletmeler örneklem kümesi olarak seçilmiştir. 2001 yılı yaşanan ekonomik krizin en fazla hissedildiği dönemdir ve sıralamaya 110 yeni şirket katılmıştır. BT sektörü Interpro'nun araştırmasında EITO (European Information Technology Observatory) modeline uygun olarak: BT donanımı, yazılım, hizmet, telekom donanımı, taşıyıcı hizmetler ve tüketim malzemeleri şeklinde altı kategoride; 67 alt kategoride incelenmektedir (İlk 500 Bilişim Şirketi - Türkiye 2001; 5).

Interpro Pazar Araştırma Merkezi'nin hazırladığı 2001 yılı ilk 500 Bilişim Şirketi raporuna göre dereceye girmekle birlikte 5 işletme kapandığı için şirket künyeleri bölümünde adreslerine yer verilmemiştir. Sıralamaya giren firmaların merkezleri (İlk 500 Bilişim Şirketi - Türkiye 2001; 123):

- 345 tanesi İstanbul'da,
- 89 tanesi Ankara'da,
- 19 tanesi İzmir'de,

- 47 tanesi ise diğer illerde bulunmaktadır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi Ve Tekniği

Araştırmada Survey yöntemi ve anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Öncelikle, 26 Haziran 2002’de İnterpro’nun düzenlediği “İlk Beş Yüz Bilişim Şirketi – Türkiye 2001” törenine katılımcı olarak gidilmiştir. Daha sonra sektörün yöneticileriyle, çalışanlarıyla ilişkiye geçilerek görüşleri alınmıştır. Söz konusu form 09–12 Ekim 2002 tarihleri arasında İzmir’de gerçekleştirilen COMPOTEK2002 Bilgisayar Büro ve İletişim Teknolojileri Fuarı’nda pilot uygulama yapılarak, soru kağıdı netleşmiştir. Örneklem kümesini oluşturan firmaların sanal ortamları olan yakın ilişkisi, yöneticilerden gelen öneriler, danışılan akademisyenlerin görüşleri dikkate alınarak; soruların web üzerinden yayınlanıp, yöneticilere ulaştırılması uygun görülmüştür.

Anket formu web üzerinden yayınlanmış ve yöneticilere gönderilen e-postalarda verilen linklerle sorulara ulaşmaları sağlanmıştır. İnternette yayımlanan anket sayfalarında kapalı uçlu soruların yanında açık uçlu sorulara da yer verilmiştir.

Web üzerinden veri tabanına ulaşan yanıt sayısı toplam 251’dir. Ankara’da 07–11 Mayıs 2003 tarihleri arasında düzenlenen Compu.net 2003 - 4. Bilgisayar, İnternet ve İletişim Teknolojileri Fuarı’na gidilerek; üç yöneticiyle yüz yüze görüşülerek anket kitapçığı yoluyla yanıtları alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranını % 50,8’dir.

5.4. Ankete Katılan İşletmelerin Genel Özellikleri

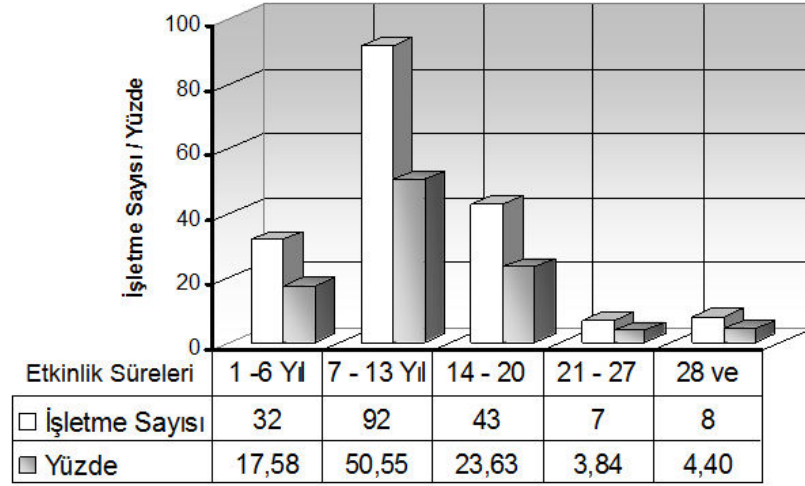
Örneklem kümesinden ankete yanıt veren işletmelerin illere göre dağılımı Tablo 2’deki gibidir. Örneklem kümesindeki BT işletmelerinin (500 işletme), % 69’u (345 tanesi) İstanbul merkezlidir. İstanbul’daki işletmelerden anketin geri dönüş oranı % 47,24 (163 işletme) olmakla birlikte; yanıtlanan tüm anketler içindeki oranı % 64,17’dir. Türkiye’nin üç büyük ili olan İstanbul, Ankara ve İzmir’den çalışmaya katılan işletme yöneticilerin oranı % 86,92’yi bulmaktadır. Çalışmaya katılan işletmelerin merkezleri 22 farklı ilde bulunmaktadır. İl bazında değerlendirildiğinde işletme merkezlerinin yoğunlaştığı illerden daha fazla geri dönüş olmuştur. Diğer bir deyişle çok fazla işletmenin bulunduğu iller ile bu illerdeki işletmelerden gelen yanıtlar arasında oransal bir dengeden söz edilebilir.

İşletmelerin yaşam süreleri aşağıdaki Şekil 2’de verilmiştir. Anlaşılacağı üzere, ankete katılan işletmelerin % 50,55 gibi büyük bir çoğunluğu 7-13 yaş aralığında yer almaktadır. % 17,58 oranında bir grup

işletme ise 1-6 yaş aralığında bulunmaktadır. Ortalama işletme ömrünü 30 yıl olarak düşündüğümüzde firmaların % 68,13'ünün orta yaşın altında yer aldığı görülmektedir. En uzun süre etkinlikte bulunan işletme 68 yaşındadır. 28 yılın üzerinde bulunduğunu belirten 8 işletmenin etkinlik yılları: 30, 32, 34, 35, 40, 45, 55, 68 yıl biçimindedir.

Tablo 2: Ankete Yanıt Veren Firmaların İllere Göre Dağılımı

<i>İller</i>	<i>İşletme Sayısı</i>	<i>Yüzde</i>
İstanbul	163	64,17
Ankara	52	20,55
İzmir	6	2,20
Kocaeli	6	2,20
Kayseri	4	1,80
Trabzon	3	1,00
Antalya	2	0,85
Aydın	2	0,85
Bursa	2	0,85
Tekirdağ	2	0,85
Balıkesir	1	0,39
Denizli	1	0,39
Eskişehir	1	0,39
Erzurum	1	0,39
Gaziantep	1	0,39
Hatay	1	0,39
İçel	1	0,39
Kahramanmaraş	1	0,39
Konya	1	0,39
Malatya	1	0,39
Muğla	1	0,39
Samsun	1	0,39
Toplam	254	100

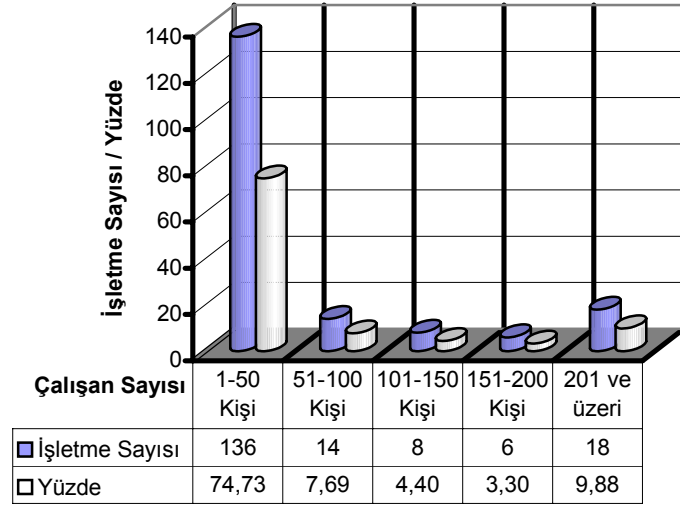


Şekil 2: İşletmelerin Yaşam Süreleri

Katılımcı işletmelerin sadece 32 tanesi (% 17,58), 100 kişinin üstünde çalışan istihdam etmektedir. Aşağıdaki Şekil 3’den de anlaşılacağı üzere BT sektörü firmalarının, KOBİ niteliğinde olduğunu söyleyebiliriz. İşletmelerin % 74,73’lük (136 işletme) büyük çoğunluğu 50 kişinin altında çalışana sahiptir. Sadece % 9,88’i (18 işletme) 200’ün üzerinde çalışana iş vermektedir.

Bin kişinin üzerinde çalışana sahip işletme sayısı 3’tür. Sektörün birincisi konumundaki Türk Telekom 67.698 çalışanıyla (Türk Telekom – Telekomünikasyon İstatistikleri, 2001; 342) istihdamda da ilk sırada yer almaktadır. Mayıs 2003 itibarıyla Türk Telekom’un çalışan sayısı 63.000 civarındadır.

Katılımcı işletmelerin Interpro’nun esas aldığı modele göre, BT sektöründe hangi kategori/kategorilerde etkinlikte buldukları Tablo 3’de görülmektedir. Birden fazla seçenek seçmeleri olanaklı olarak sorulan ilgili soruya verilen yanıtlara göre işletmeler, % 62,08’lik (182 işletmeden 113 tanesi) yüzdeyle daha çok bilişim teknolojisi donanımı kategorisinde faaliyette bulunmaktadırlar. Taşıyıcı hizmetler kategorisi ise % 6,59’luk bir pay (12 işletme) ile örneklem kümesinin en az uğraş alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelecek açısından önemi gittikçe artan yazılım kategorisinde etkinlikte bulunan işletmelerin oranı % 53,29’dur. Oranın yükseltilmesinin yanında, nitelikli ürünlerle işletmelerin yazılım ihracına ağırlık vermelerinde fayda vardır.



Şekil 3: Katılımcı İşletmelerin Çalışan Sayıları

Tablo 3: İşletmelerin Faaliyette Buldukları BT Kategorilerine Göre Dağılımları.

Sektör Kategorileri	İşletme Sayısı	Yüzde
Bilişim Teknolojisi Donanımı	113	62,08
Telekom Donanımı	34	18,68
Yazılım	97	53,29
Taşıyıcı Hizmetler	12	6,59
Tüketim Malzemeleri	34	18,68
Hizmet	97	53,29

Tablo 3'teki sektörel kategoriler kendi içinde pek çok alt bölüme ayrılmaktadır. Söz konusu kategorilerin alt başlıkları aşağıdaki gibidir (İlk 500 Bilişim Şirketi Türkiye 1999, İnterpro / pam. Capital Özel Ek. Aralık 2000.):

- BT Donanımı: Bilgisayar donanımı (sunucu, işstasyonları, kişisel bilgisayar, yazıcı, ATM, POS terminalleri, diğer donanımlar), ofis donanımı (fotokopi makineleri, faks cihazları, hesap makineleri, daktilolar vb.),

veri iletişim donanımı (alan ağlarında kullanılan ağ kartları, hub, modem vb. donanım),

- Yazılım: Sistem yazılımı (işletim sistemleri, sistem yönetim yazılımları, yazılım geliştirme araçları, güvenlik yazılımları), uygulama yazılımı (veritabanı; ERP, MRP, CRM gibi iş uygulamaları; sektörel yazılımlar),

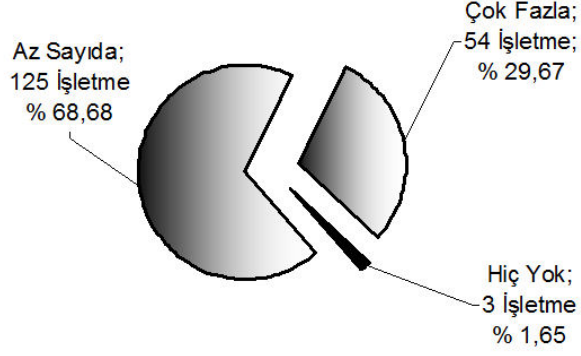
- Hizmet: Danışmanlık (değişim mühendisliği, bilgi yönetimi vb konular), eğitim (yazılım, işletim, uygulama geliştirme işlevlerine yönelik eğitim), sistem entegrasyonu ve proje yönetimi (BT çözümlerinin konfigürasyonu, kurulumu, geliştirilmesi, test edilmesi, yönetimi), outsourcing (sistem kiralama; kaynak, sistem, network, yazılım güncelleme yönetimleri), yazılım destek hizmetleri,

- Telekom Donanımı: Telekom ağ donanımı (transmisyon cihazları, kamusal anahtarlama ekipmanları, mobil iletişim altyapı donanımı, otomatik çağrı cihazları vb. araçlar), telekom son kullanıcı donanımı (telefon, mobil telefon, çağrı yanıtı, video konferans cihazları),

- Taşıyıcı Hizmetler: Telefon hizmetleri, internet ve online hizmetler, mobil telefon hizmetleri, veri iletişimi ve kiralık hat hizmetleri, kablolu TV hizmetleri, dijital yayıncılık, uydu hizmetleri,

- Tüketim Malzemeleri: Kartuş, toner, disket, faks kağıdı vb. malzemeleri kapsamaktadır.

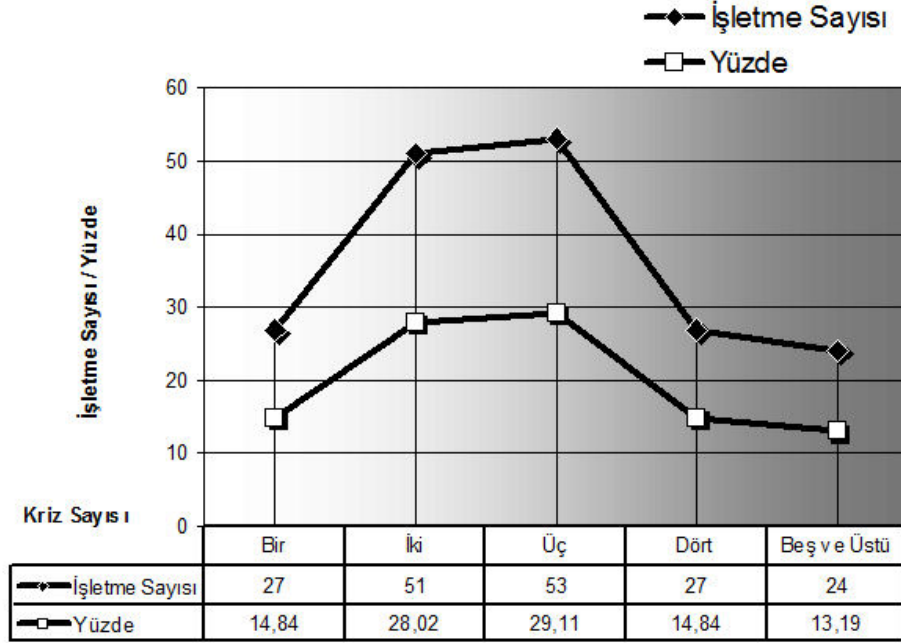
Örnekleme kümesini oluşturan işletmelerin 125'i yani % 68.68'i alanlarında kendilerine rakip olarak az sayıda işletme olduğunu belirtmişlerdir. Şekil 4'da görüleceği üzere, sadece 3 işletme kendisine rakip olabilecek işletme olmadığını vurgularken; katılımcıların % 29,67'si çok sayıda rakiplerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bilişim sektörü tekelleşmeye yatkın bir sektördür. Oligopol özellikler ağırlıklıdır. Ancak özellikle fazla yatırım ve nitelik gerektirmeyen alt kategorilerde rekabetin daha fazla hissedildiği söylenebilir.



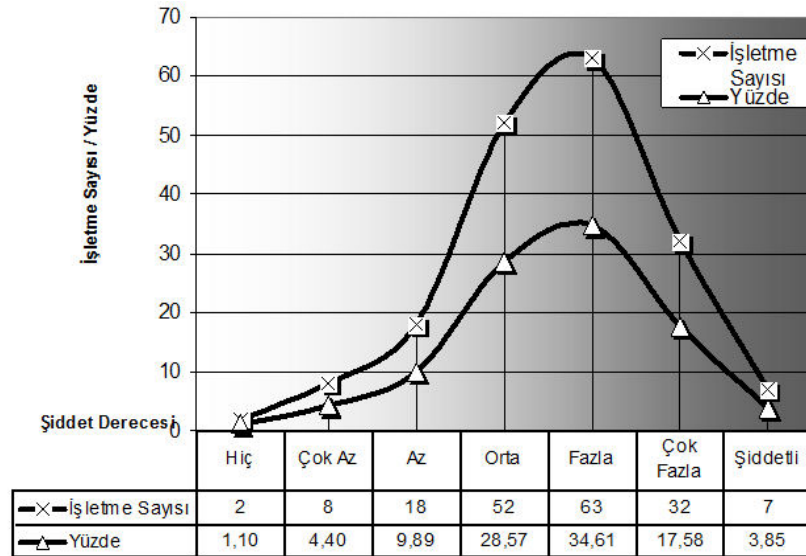
Şekil 4: İşletmelerin Rekabet Durumları

5.5. Bilişim Sektörü İşlemelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeyleri

Örneklem kümesini oluşturan işletmelerin yaşamları boyunca kaç kez kriz yaşadıklarını sorduğumuzda, Şekil 5’de görüleceği üzere % 13,19’u 5 ve üstünde kriz yaşadığını ifade etmektedir. Yaşamı boyunca 3 ve üzerinde kriz yaşayan işletmelerin oranı % 57.14’dür. Katılımcı işletmelerin % 68,13’ü 14 yaşının altında olduğuna (Bkz. Şekil 2) ve Türkiye’de ortalama 10’ar yıllık aralarla ekonomik krizler yaşandığına göre; işletmeler yaşadıkları krizleri tümüyle genel ekonomide yaşanan krizlere bağlamamaktadırlar. Buna rağmen genel ekonomide yaşanan olumsuzluklar kriz faktörleri arasında öne çıkmaktadır.



Şekil 5: BT İşletmelerinin Yaşamları Boyunca Karşılaştıkları Kriz Sayıları



Şekil 6: İşletmelerin Geçen Üç Yılda Yaşadıkları Krizlerden Etkilenme Dereceleri

İşletme yöneticilerine geçen üç yılı düşündüklerinde, yaşadıkları krizlerin etki derecelerinin ne olduğu sorulduğunda sadece 2 yönetici (% 1,10) “hiç” etkilenmediklerini belirtirken; 7 yönetici (% 3,85) şiddetli derecede etkilendiklerini ifade etmişlerdir. Şekil 36’da görüldüğü üzere krizin şiddet derecesini % 34,61 gibi büyük çoğunluk “fazla” bulmaktadır. Krizin şiddetini ortanın üzerinde bulanların oranı % 56,04’dür. Orta ve üzerinde etkilendiğini söyleyenlerin oranı ise % 84,61’dir.

5.6. Elde Edilen Bulgular Ve Hipotez Testi Sonuçları

Araştırmanın, bundan sonraki bölümünde faktör analizi, anova gibi sonuç çıkarıcı parametrik testler uygulanarak hipotezler test edilmiştir. SPSS (Windows uyumlu 10.0 sürümü) paket programlarından yararlanılmıştır.

5.6.1. Kriz Nedenlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Örneklem kümesini oluşturan işletme yöneticilerinin verdikleri yanıtlar doğrultusunda, kriz nedenlerinin faktör boyutları ortaya çıkarılması işletmelerin daha çok ne tür krizler yaşadığına ışık tutacaktır. Krizleri etkileyen pek çok faktör vardır. Bu faktörlerin, bilişim sektöründe etkinlikte bulunan işletmeleri, son üç yılda (2000, 2001, 2002) ne derecede krize sürüklediğinin ölçümü çalışmanın temel sorularından birini oluşturmaktadır. Söz konusu soruya 254 işletme yanıt vermiştir ki bu sayı faktör analizi için oldukça iyi bir örneklem kümesidir (Coakes ve Steed, 2001; 155). Kriz nedenlerinin işletmelerin yaşadıkları krize etki dereceleri aşağıdaki ölçeklendirme ile ölçülmeye çalışılmıştır:

1	2	3	4	5
Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla

Öncelikle kriz faktörlerinin, kendi içinde faktör boyutlarının belirlenmesi faydalı olacaktır. Kriz faktörlerinin analizinde 13 değişken dikkate alınmıştır. 13 değişkenin boyutlandırılmasında yöntem olarak ana bileşenler ve oblique rotasyon yöntemleri kullanılmıştır. Görgül çalışma çerçevesinde yapılan tüm faktör analizlerinde aynı yöntemler kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 4’de verilmiştir. Boyut sayısının belirlenmesinde çizgi grafik dikkate alınmakla birlikte; farklı boyutlar denenerek, üç faktör boyutunun kuramsal çerçeveye uygun olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 4’te görüleceği üzere faktör yükü değerleri 0,443 ile 0,724 arasında değişmektedir. Ortaya çıkan üç boyut, toplam varyansın % 50,67’sini açıklamakta olup, söz konusu on üç değişkenin içsel tutarlılık katsayısı (α / α) .81’dir. Aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 5’de verilmiştir. Krizi etkileyen faktörler arasında “genel ekonomideki olumsuzluklar”, ortalamasının yüksek ($\bar{X}=4$) olmasından dolayı (Bkz. Tablo 5) faktör boyutlarının analizine sokulmayarak ayrı bir boyut (Faktör IV) şeklinde dikkate alınmıştır.

Tablo 4: Kriz Nedenlerinin Faktör Analizi Sonuçları

Kriz Nedenleri	Faktör I	Faktör II	Faktör III
Örgüt Kültürü/İklimi (moral değerler)	.713		
İşletmenizin Yaşam Evresi (Yaşı)	.682		
Ürün/Üretim Sürecinden Kaynaklanan Sorunlar	.656		
Bilgi Toplama ve Değerlendirmede Yetersizlik	.643		
Yöneticiler ve İnsan Kaynaklarıyla İlgili Sorunlar	.590		
Finansman Sorunları	.510		
Şiddetli Rekabet		.688	
Örgütsel Yapı		.578	
Teknolojik Değişim		.574	
Sosyo-Kültürel Faktörler		.530	
Uluslararası Çevre Koşulları			.724
Politik ve Yasal Faktörler			.656
Doğal Felaketler			.443
Faktör Varyansları	% 32,13	% 10,13	% 8,41
Alfa	.77	.67	.41
KMO = .846			
BTS = 782,232 sd= 78 p =.0001			

Faktör I, *örgüt içi kriz nedenlerinden* oluşmaktadır. Altı maddeden oluşan Faktör I, toplam varyansın % 32,13’ünü açıklamaktadır. Faktör I’in içsel tutarlılık katsayısı .77’dir.

Faktör II’ye, sektörün belirleyici olduğu nedenler adı verilmiştir. Faktör II boyutunda gruba giren kriz nedenlerinde, sektörel özelliklerin belirleyici olduğu söylenebilir. Faktör II, dört değişkenden oluşmakta ve toplam varyansın

% 10,13'ünü açıklamaktadır. İçsel tutarlılık katsayısı .67 olan bu dört madde daha karmaşık dış çevreye geçiş süreci diyebileceğimiz bir görünüme sahiptir. Örgüt dışı çevre faktörleri belirgin olarak iki faktör boyutuna ayrılırken, kuramsal bölümde örgüt içi çevre faktörü olarak ifade edilen “örgütsel yapı”yı da kendi içine almıştır. Örgütsel yapı, yöneticiler tarafından sektörün örgütsel yapılanması biçiminde algılanmış olabilir. Ekonomide yaşanan değişimlerden dolayı; işletme çevresinin sadece örgüt içi ve örgüt dışı biçiminde klasik ayrımla analiz edilemeyeceğini ortaya çıkarmaktadır. Konuya sistem yaklaşımı açısından yaklaşarak, merkezinde faktör I'in yer aldığı, onun çevresinde Faktör II'nin ve en dış çevrede ise Faktör III'ün yer aldığı bir sistem bütününden söz edilebilir.

Tablo 5: Kriz Nedenlerini Oluşturan Faktörlerin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

<i>Boyutlar</i>	\bar{X}	<i>S</i>
Faktör I : Örgüt İçi Kriz Nedenleri	2,44	,76
Faktör II : Sektörün Belirleyici Olduğu Nedenler	2,68	,78
Faktör III : Genel Çevre Nedenleri	2,72	,73
Faktör IV : Genel Ekonomideki Olumsuzluklar	<i>4,00</i>	<i>,82</i>

Sistemin en dışındaki çevreyi oluşturan Faktör III, *uluslararası çevre koşulları, politik ve yasal faktörler* ile *doğal felaketler* olmak üzere üç kriz nedeninden meydana gelmektedir. İşletme yönetiminin belirleyiciliğinin, bu çevresel ortamda oldukça az ya da hiç olmadığı söylenebilir. Örneğin bir terörist saldırı, deprem vb. kriz nedenini ortadan kaldırmak şöyle dursun; pek çok yöneticinin, varsayım olarak düşünmeyi bile beceremediği nedenlerdir. Toplam varyansın % 8,41'ini açıklayan Faktör III'ün içsel tutarlılık değeri .41'dir.

Kriz nedenlerinin Faktör IV boyutu, *genel ekonomideki olumsuzluklardır*. Kasım 2000 ve Şubat 2001 tarihlerinde Türkiye üst üste iki büyük ekonomik kriz yaşamıştır. Genel ekonomide yaşanan krizler işletmeleri önemli ölçüde etkilemiştir. Bu faktörün aritmetik ortalamasının, beşli ölçekte “4” çıkması etkinin büyüklüğünün göstergesidir. Ortaya çıkan dört boyutun aritmetik ortalamaları, standart sapmaları Tablo 21'de gösterilmiştir. *Örgüt içi kriz nedenlerinin ya da Faktör I'in* en düşük ortalamaya sahip olmasından hareketle; başta *genel ekonomideki olumsuzluklar (Faktör IV)* olmak üzere

örgüt dışı kriz nedenlerinin, son üç yılda işletmelerin yaşadıkları krizlerde daha fazla etkili oldukları söylenebilir.

5.6.2. Yaşanan Krizlerle İşletmelerin Yaşam Süreleri Arasındaki İlişkiler

İşletmelerin yaşlarıyla, karşılaştıkları krizler arasındaki ilişkiler değerlendirilirken hipotez testlerinden yararlanılacaktır. De Geus tarafından (1997; 53) daha önce uluslar arası düzeyde yapılan bir araştırma sonucuna göre işletmelerin ortalama yaşam süreleri yaklaşık otuz yıl olarak belirlenmiştir. Yapılacak analizlerde işletmelerin ortalama yaşam sürelerinin 30 yıl olduğu kabul edilerek genç ve yaşlı işletme tanımlamalarına gidilmiştir. İşletmelerin yaşlarına ilişkin daha önce verilen beşli ölçek (Bkz. Şekil 2) burada yeniden kodlanarak üçlü ölçeğe dönüştürülmüştür.

H_1 : Genç işletmeler üzerinde, genel ekonomide yaşanan olumsuzlukların etkisi daha fazla olmaktadır.

H_0 : Genç işletmeler üzerinde genel ekonomide yaşanan olumsuzlukların etkisi daha fazla olmamaktadır.

Tablo 6: İşletmelerin Yaşı İle Ekonomik Olumsuzluklardan Etkilenme Derecelerini Gösteren Anova Sonuçları

Örgütün Yaşı	\bar{X}	S	F	p
1-13 Yaş	4,00	,79	1.65	.097
14-20 Yaş	4,12	,93		
21 ve Üzeri Yaş	3,67	,72		
Toplam	4,00	,82		

Genel ekonomide yaşanan olumsuzluklar belli başlı kriz nedenlerinden biridir. Acaba örgüt yaşam süresiyle, bu olumsuzluklardan etkilenme derecesi arasında anlamlı bir fark var mıdır sorusuna H_1 hipoteziyle yanıt aranmaktadır. Tablo 6'dan anlaşılacağı üzere H_1 hipotezi, $p < .10$ için geçerlidir. Burada $F_{(2-179)} = 1,65$ ve $p = .097$ olduğuna göre, H_0 hipotezi reddedilir. H_1 hipotezi kabul edilir. Genç işletmeler ($\bar{X} = 4,00$ ve $\bar{X} = 4,12$), yaşlı işletmelere göre genel ekonomideki olumsuzluklardan daha fazla etkilenmektedirler.

H₁: Yaşlı işletmeler, kriz nedenlerinden biri olan Faktör II'den daha fazla etkilenmişlerdir.

H₀: Yaşlı işletmeler Faktör II'den daha fazla etkilenmemiştir.

Kriz nedenlerinden Faktör II boyutunu oluşturan: Teknolojik değişim, sosyo kültürel faktörler, şiddetli rekabet ve örgütsel yapı ile işletmelerin yaşları arasında yakın ilişki vardır. Bunu test etmek için oluşturulan H₁ hipotezi'nin varyans analizi sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, p<.01 güven aralığında $F_{(2-179)}=5.270$ ve $p=.003$ çıkmaktadır. H₁ hipotezi kabul edilir. Yaşlı işletmeler ($\bar{X}=3,13$), Faktör II'den, genç işletmelere göre daha fazla etkilenmektedir.

Tablo 7: Yaşlı İşletmelerin Faktör II'den Daha Fazla Etkilendiklerini Gösteren Anova Sonuçları

Örgütün Yaşı	\bar{X}	S	F	p
1-13 Yaş	2,51	,74	5.270	.003
14-20 Yaş	2,75	,77		
21 ve Üzeri Yaş	3,13	,87		
Toplam	2,61	,78		

H₁: Örgüt içi çevre faktörlerinin işletmelerin yaşadığı krizler üzerindeki etkisi, işletmelerin yaşlarına göre farklılık gösterecektir.

H₀: Örgüt içi çevre faktörlerinin işletmelerin yaşadığı krizler üzerindeki etkisi, işletmelerin yaşlarına göre farklılık göstermez.

Tablo 8: İşletmelerin Yaşları Bakımından, Örgüt İçi Çevre Faktörlerinin Krizlere Olan Etkisi

Örgütün Yaşı	\bar{X}	S	F	p
1-13 Yaş	2,51	,76	.178	0.83
14-20 Yaş	2,75	,79		
21 ve Üzeri Yaş	3,13	,97		
Toplam	2,61	,78		

Tablo 8'de görüleceği üzere analiz sonucuna göre $p \leq .05$ 'den koşulu yerine getirilemediği için H₁ hipotezi reddedilir. İşletmenin yaş grupları

açısından, örgüt içi çevre faktörlerinin krize olan etki derecesi farklılık göstermemektedir. Yansız hipotez olan H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

H₁: Örgüt dışı çevre faktörlerinin, işletmelerin yaşadıkları krizlere etkisi; işletmelerin yaşlarına göre farklılık gösterecektir.

H₀: Örgüt dışı çevre faktörlerinin, işletmelerin yaşadıkları krizlere etkisi; işletmelerin yaşlarına göre farklılık göstermez.

Tablo 9: İşletmelerin Yaşları Bakımından, Örgüt Dışı Çevre Faktörlerinin Krizlere Olan Etkisi

Örgütün Yaşı	\bar{X}	S	F	p
1-13 Yaş	2,70	,71	.059	.94
14-20 Yaş	2,74	,76		
21 ve Üzeri Yaş	2,68	,87		
Toplam	2,71	,73		

İşletmelerin yaşadıkları krizlerde, dış çevrenin etkisi küçümsenemez. Ancak, yaşlı veya genç ayırımı yaparak grubun diğerlerinden daha az dış çevre faktörlerinden etkileneceğini söyleyemeyiz. Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere H_1 hipotezi reddedilirken ($p=.94$), H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

6. SONUÇ YERİNE...

Bilişim sektörü işletmeleri son üç yılda yaşanan krizlerin şiddet derecelerinin ortanın üstünde olduğu söylenebilir. Örgüt içi kriz faktörlerinin diğerlerine oranla etki derecesinin daha az olduğu görülmüştür. Etkisi en çok hissedilen faktör ise genel ekonomide yaşanan olumsuzluklardır.

Genel ekonomide yaşanan bunalımlar özellikle genç diyebileceğimiz işletmeler için daha fazla etkisini hissettirmiştir. Diğer taraftan sektörün dinamiklerinin belirleyici olduğu düşünülen faktörlerden yaşlı işletmeler, genç işletmelere göre daha fazla etkilenmişlerdir. Örgüt iklimi, finansal sorunlar, işletmenin yaşam evresi vs. örgüt içi kriz nedenlerinin etkisiyle işletmelerin yaşları arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Aynı biçimde örgüt dışı çevre faktörlerinin de genç ya da yaşlı işletme ayırımı yapılmaksızın benzer biçimde etkilendikleri ortaya çıkmaktadır.

Son olarak belirtmek gerekir ki günümüzün ekonomik yapılanmasında, özellikle bilişim işletmeleri için kriz yönetimi gereklidir. Tüm işletmeler her ana

çevrelerini analiz ederek kendileri için yaşamsal etkiye sahip faktörleri tehlike olmaktan çıkartıp fırsata dönüştürmeye çabalamalıdır. Geleceğin güçlü kuruluşları geleceğe şimdiden hazırlıklı olan örgütler olacaktır. Tepkici işletmeler ise büyük dilimi oluşturan grubun içine katılarak kısa sürede iş dünyasına veda edeceklerdir.

KAYNAKÇA

- Akşam (2004). Exxon Mobil'e Rekor Ceza. 30 Ocak.
- Augustine, Norman R. (1995). Managing The Crisis You Tried to Prevent. *Harvard Business Review*. November - December.
- Barton, Laurance (2001). *Crisis In Organization II*. South-Western College Publishing: Cincinnati.
- Bayazıt, D. Zeynep; Çengel, Özgür; Dizdarlar, H. Işın; Tepe, F. Fulya (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Vaka Çalışması. *XI. Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Afyon*.
- Booth, Simon A. (1993). *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises*. Routledge: London.
- Burke, Ronald J.; Cooper, Cary L. (2000). *The Organization in Crisis: Downsizing, Restructuring and Privatization*. Blackwell Business: Oxford.
- Celaya, Jesus Raul (2003). *Students' And Parents' Understanding Of School Safety In Relationship To Emergency Crises*. Doktora Tezi, The University Of Arizona.
- Coakes, Sheridan J.; Steed Lyndall G. (2001). *SPSS Analysis Without Anguish: Version 10.0 for Windows*. John Wiley & Sons.
- Coşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan (2002). Kriz Dönemlerinde İKY Uygulamaları: Sendikalı Büyük İşletmelerin Tepkilerine İlişkin Ön Bulgular. *XX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Antalya*.
- Çelik, Adnan (1995). *İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi S.B.E.: Konya.
- Çöklü, Y. Ece (2000). İşletme Yöneticiliğinde Halkla İlişkiler Mucizesi: Kriz Yönetimi Anlayışı ve Uygulanışı. *VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Nevşehir*.
- De Geus Arie (1997). The Living Company. *Harvard Business Review*, March – April.

- Degnan, Edward Joseph (2000). *A Study Of Using Simulation Technology To Improve Crisis Management Capabilities In Schools*. The University Of Central Florida: Orlando.
- Dinçer, Ömer (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım: İstanbul.
- Drucker, Peter F. (1994). *Kapitalist Ötesi Toplum*. (Çev. Belkıs Çorakçı). İnkılap Kitabevi: İstanbul.
- Erkan, Hüsni (1997). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Fink, Steven. (1986). *Crisis Management Planning For The Inavitable*. AMACOM, New York.
- Gates, Bill (1999). *Dijital Sınır Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak*. (Çev. Ali Cevat Akkoyunlu). Doğan Kitapçılık: İstanbul.
- Hamel, Gary; Prahalad, C. K. (1996). *Geleceği Kazanmak*. (Çev. Zülfü Dicleli). İnkılap Kitabevi: İstanbul.
- <http://ekutup.dpt.gov.tr/ekonomi/gosterge/tr/tmeg/2002.xls> Erişim: 08.01.2004.
- <http://www.itb.com.tr/latestnews.asp?nid=321> IT-Business Weekly, Profesyonel Yöneticinin BT Rehberi, Erişim: 21 Mart 2003.
- <http://www.un.org.tr/undp/hdr2003tur.asp> Erişim: 22.07.2003.
- Insurance*. (2002). Tragedy Spurred Innovation. 36(42).
- İlk 500 Bilişim Şirketi Türkiye 1999*. İnterpro / pam. Capital Özel Ek. Aralık 2000.
- İlk 500 Bilişim Şirketi Türkiye 2001*. İnterpro Pazar Araştırma Merkezi.
- Kabasakal, Hayat; Aycan Zeynep (2002). Şirketlerin Ekonomik Krizle Başa Çıkma Yöntemlerinin Çalışanların Tutumları ve Performansı Üzerine Etkileri. *XX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*: Antalya.
- Kadıbeşegil, Salim (2002). *Kriz Geliyorum Der!* Mediacat: İstanbul.
- Karabulut, Elif; Pekdemir, Işıl (2002). Kriz Belirtilerini Algılama ve Algılanan Krize Karşı Hazırlıklı Olma: Bir Araştırma. *XX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*: Antalya.
- Karadal, Himmet (2002). Krizde İKY Uygulamaları Üzerine KOSİ'lerde Bir Araştırma: Aksaray ve Yozgat Örneği. *XX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*: Antalya.
- Keown-McMullan, Caroline (1997). Crisis: When Does a Molehill Become a Mountain. *Disaster Prevention and Management*, 6(1).

- Kırım, Arman (2002). *Farklılığımızı Ölçebildiğiniz An: Kurumsal Başarının Yol Haritası*. Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Kongar, Emre (1998). *21. Yüzyılda Türkiye: 2000'li Yıllarda Türkiye'nin Toplumsal Yapısı*. Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Küskü, Fatma (2000). Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*: Nevşehir.
- Küskü, Fatma (2002). Krizler Öğretici Oluyor mu? Türk Tekstil Sanayi İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin İki Kriz Dönemi Ardından Kıyaslaması. *XX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*: Antalya.
- Mitroff, Ian I. (1994). Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit. *California Management Review*, 36(2).
- Mitroff, Ian I.; Anagnos, Gus (2000). *Managing Crises Before They Happen – What Every Executive and Manager Needs to Know about Crises Management*. Amacom: New York.
- Mitroff, Ian I.; Perason, Christine M. (1993). *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Pearson, Christine M.; Clair, Judith A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1).
- Pheng, Low Sui; Ho, David K.H.; Ann, Yeap Soon (1999). Crisis Management Survey of Property Development Firms. *Property Management*, 17(3).
- Poyraz, Özkan (1998). *Gemi Kazalarından Doğan Krizlerin Kıyasal Yönetimi ve Türk Boğazları Bölgesine Uygulanması. Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi F.B.E.: İstanbul.
- Richardson, Bill (1995). The Politically Aware Leader: Understanding the Need to Match Paradigms and Planning Systems to Powerful, “Turbulent Fields” Environments. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(2).
- Roberts, Karlene H.; Bea, Robert G. (2001). When Systems Fail. *Organizational Dynamics*, 29(3).
- Senge, Peter M. (1996). *Beşinci Disiplin*. (Çev. Ayşegül İldeniz – Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Smallman, Clive; Weir, David (1999). Communication and Cultural Distortion During Crises. *Disaster Prevention and Management*, 8(1).
- Söylemez, Alev (2001). *Yeni Ekonomi*. Boyut Yayınları: İstanbul.

- Summary of a Workshop on Information Technology Research for Crisis Management* (1999). National Academies Press: Washington.
- Swartz, Ethne; Elliott, Dominic; Herbane, Brahim (1995). Out of Sight, Out of Mind: The Limitations of Traditional Information Systems Planning. *Facilities*, 13(9/10).
- Titiz, İsmet (2000). *Kriz Dönemlerinde Mali Analiz Temelli Erken Uyarı Sisteminin İşletme Başarısının Belirlenmesinde Kullanılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E.: Isparta.
- Tunahan, Hakan (2002). *Finansal Krizlerin İşletmelere Etkisi: Bir Sektör Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi S.B.E.: Sakarya.
- Türk Telekom Telekomünikasyon İstatistikleri 2001 (Telecommunication Statistics)*.
- Vannukul, Virachai (2003). *Thailand's Economic Crisis Of 1997: Its Continuation And Possible Cure. A Case Study*. Doktora Tezi. Capella University.
- Vinten, Gerald (2002). The Corporate Governance Lessons Of Enron. *Corporate Governance*, 2(4).
- Wolff, Ayşen (2002). Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Krize Verdikleri Tepki: Adapazarı Örneği. *XX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*: Antalya.
- Yılmaz, Abdullah (2001). *Türk Kamu Yönetiminin Sorun Alanlarından Biri Olarak Afet Yönetimi ve Karşılaşılan Sorunlar: 1999 Marmara Depremi Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi S.B.E.: Sivas.
- Yücel, Tülay (2001). Ekonomik Kriz Dönemlerinde Firma Davranışları. *erc/ODTÜ Uluslar arası Ekonomi Kongresi V*: Ankara.