

**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ULUSLARARASI PAZARLAMA VE  
LOJİSTİK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
ULUSLARARASI PAZARLAMA VE  
LOJİSTİK YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**LOJİSTİK İŞLETMELERİNİN KRİZ YÖNETİMİ  
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: KARADENİZ  
BÖLGE ÖRNEĞİ**

**Zülal KARAGÖZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN:  
Doç. Dr. Tahsin GEÇKİL**

**KONYA-2023**

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez hazırlama sürecimde değerli desteklerini ve yönlendirmelerini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Tahsin GEÇKİL 'e teşekkür ederim.

Beni hayata karşı her zaman motive eden bana inanan, tez sürecimde yanımda olan, yoluma ışık tutan sevgili teyzelerim Emel EGE ve Şule KARADAĞ' a teşekkür ederim.

Hayatımın her evresinde, her zaman yanımda olan, beni teşvik eden bana güvenen, 'gururu, umudu, neşesi, gücü', olduğuma inanan aslında hepsinin karşılığı kendisi olan, kahramanım annem Arzu KARAGÖZ' e ve beni her zaman destekleyen benimle gurur duyduğunu bildiğim, hissettiğim bugünlere gelebilmemin vesilesi canım babam Murat KARAGÖZ' e, kıymetli kardeşim Gül Nihal KARAGÖZ' e teşekkürü bir borç bilirim.

Koşulsuz şartsız yanımda olan ve her zaman yanımda olmasını istediğim canım dostum Saime Nur ACAR DEMİR' e ve bu süreçte bana destek olan Furkan OCAK'a teşekkür ederim.



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Zülal KARAGÖZ		
	Numarası	18812501027		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Ulaştırma ve Lojistik Yönetim/Uluslararası Pazarlama ve Lojistik Yönetimi		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	x	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Tahsin GEÇKİL		
Tezin Adı	Lojistik İşletmelerinin Kriz Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi: Karadeniz Bölge Örneği			

### ÖZET

Herhangi bir işletmede meydana gelebilecek olası krizlerin birçok sebebi bulunmaktadır. Meydana gelme olasılığı bulunan, krizlerin sebeplerinin analiz edilmesi, işletmeyi yüksek derecede etkileyebilecek olanların tespiti ve önlemlerinin alınabilmesi şirketler açısından önem arz etmektedir. Kriz yaşanmadan önce kriz ekipleri oluşturmak krizin yaşandığı süreçte etkili bir şekilde cevap verebilmek işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmek adına önemli bir noktadır. Güçlü bir kriz yönetimi işletmeyi, işletmenin çevresini ciddi şekilde koruyacaktır. İşletmelerin kriz durumuyla karşı karşıya kalması halinde göstereceği farklı tepkiler ve ders çıkaracakları sonuçlar bulunmaktadır. Lojistik firmalarının birbirinden farklı şekillerde kriz hazırlık süreçlerinin olabileceği ve krizin yönetilmesi hususunda farklı değerlendirmelerin olabileceğinin varsayımıyla sorgulamalarının yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda kriz kavramı ve kriz yönetimi detaylı olarak anlatılmış, kriz yönetimi sürecine dair lojistik firmalarının ne seviyede oldukları üzerine araştırma yapılmıştır. Betimleyici nitelikte nicel bir araştırma yöntemi kullanılarak, işletmelerin kriz süreçlerinde referans aldıkları bir kriz planının mevcut olup olmadığını, ortaya koymak amaçlanmaktadır. Lojistik firmalarının %85,5 oranında temel aldıkları bir kriz rehberinin bulunmadığı, bulunanların ise rehber içerisindeki bilgilerinin çok kısıtlı

olduğu saptanmıştır. Kriz yönetimi rehberi olma durumu ile kriz yönetimi ölçeği arasındaki fark değerlendirildiğinde rehberi olanların olmayanlara göre ölçek puanının yüksek ve aradaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. ( $p<,000$ ). Sonuç olarak çalışma bulguları doğrultusunda işletmelerin kriz süreçlerinde referans alabilecekleri bir yönetim rehberinin oluşturulması önerilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Kriz Yönetimi, Lojistik İşletmeler, Taşımacılık



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Author' s	Name and Surname	Zülal KARAGÖZ		
	Student Number	18812501027		
	Department	Transport and Logistics Management /International Marketing and Logistics Management		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Doç. Dr. Tahsin GEÇKİL		
Title of the Thesis/Dissertation	Evaluation of Logistics Enterprises in terms of Crisis Management: Black Sea Region Example			

### ABSTRACT

There are many reasons for possible crises that may occur in any business. It is important for companies to analyze the causes of possible crises, to identify those that may affect the business to high degree, and to take measures. Establishing crisis teams before the crisis occurs is an important point for businesses to be able to respond effectively during the period of the crisis. Strong crisis management will seriously protect the business and the business environment. There are different reactions of

businesses and results they can learn from when faced with a crisis situation. It is necessary to question logistics companies with the assumption that there may be different forms of crisis preparation processes and that there may be different assessments regarding the management of the crisis. In this context, the concept of crisis and crisis management have been explained in detail, and a research will be conducted on the level of logistics companies regarding the crisis management process. By using a descriptive quantitative research method, it is aimed to reveal whether there is a crisis plan that businesses take as a reference during the crisis processes. It has been determined that 85.5% of the logistics companies do not have a crisis guide on which they are based, and those who do have very limited information in the guide. When the difference between being a crisis management guide and a crisis management scale was evaluated, it was determined that the scale scores of those who had a guide were higher than those who did not, and the difference was significant. ( $p < 0.000$ ). As a result, in line with the findings of the study, it can be suggested to create a management guide that businesses can refer to during crisis processes.

**Keywords:** Crisis, Crisis Management, Logistics Businesses, Transportation

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLOLAR LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM KRİZ YÖNETİMİ

1.1. Kriz Kavramı .....	2
1.2. Krizin Tanımı.....	2
1.3. Krizin Özellikleri .....	3
1.4. Kriz Yönetiminde Reaktif ve Proaktif Yaklaşım.....	4
1.5. Krize Neden Olan Sebepler .....	6
1.5.1. Kurum İçi Etkenler .....	7
1.5.2. Kurum Kültürü.....	8
1.5.3. Üst Düzey Yönetim .....	9
1.5.4. Otorite ve Yetki Kullanımını .....	9
1.5.5. Hiyerarşik Sistem ve Kontrol Alanı .....	10
1.5.6. Kurum Dışı (Çevresel) Etkenler .....	10
1.6. Kriz Çeşitleri ve Krizi Yaratın Faktörler .....	11
1.6.1. Çevresel Kaynaklı Krizler .....	12
1.6.2. Ürün Kaynaklı Krizler .....	12
1.6.3. Teknoloji Kaynaklı Krizler.....	13
1.6.4. Doğal Kaynaklı Krizler.....	14
1.6.5. Şiddet Kaynaklı Krizler .....	14
1.7. Kriz Süreçleri .....	15
1.8. Krizin Aşamaları.....	17

1.8.1. Kriz Öncesi Dönem .....	17
1.8.2. Kriz Dönemi .....	19
1.8.3. Kriz Sonrası Dönem .....	20
1.9. Kriz Yönetimi .....	21
1.9.1. Kriz Yönetimi Tanımı.....	21
1.10. Kriz Yönetiminin Aşamaları.....	22
1.10.1. Kriz Öncesi Yönetimi .....	23
1.10.2. Kriz Anı Yönetimi .....	25
1.10.3. Kriz Sonrası Yönetimi .....	26
1.11. Kriz Yönetiminin Önemi .....	27
1.12. Kriz Yönetimi Planlaması.....	28
1.12.1. Kriz Yönetimi Ekibi .....	29
1.12.2. Kriz İletişim Planı.....	30

## İKİNCİ BÖLÜM

### LOJİSTİK

2.1. Lojistik Kavramı .....	32
2.2. Lojistik Yönetimi.....	35
2.3. Lojistiğin Tarihsel Gelişimi .....	38
2.4. Temel Lojistik Faaliyetler.....	40
2.5. Lojistiğin Türleri.....	42
2.6. Taşımacılık Kavramı ve Türkiye’de Taşımacılık Sektörü.....	43
2.6.1. Karayolu Taşımacılığı .....	47
2.6.2. Havayolu Taşımacılığı.....	48
2.6.3. Demiryolu Taşımacılığı .....	49
2.6.4. Denizyolu Taşımacılığı.....	50
2.6.5. Boru Hattı Taşımacılığı .....	52
2.6.7. Çok Modlu Taşımacılık .....	52
2.6.8. İntermodal Taşımacılık (Türler Arası Taşıma).....	53
2.6.9. Multimodal Taşımacılık (Çok Modlu Taşıma).....	54
2.6.10. Kombine Taşımacılık.....	54

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Metodolojisi .....	55
3.2. Yöntem.....	55
3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	55
3.4. Araştırma Soruları.....	56
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	57
3.6. Veri Toplama Araçları .....	57
3.7. Araştırmanın Etik Boyutu ve Veri Toplama Yöntemi.....	57
3.8. Araştırma Sınırlılıkları .....	57

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

4.1. Verilerin Analizi .....	59
<b>SONUÇ .....</b>	<b>64</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>71</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>81</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 2.1:</b> Lojistiğin Yıllara göre Gelişimi.....	39
<b>Tablo 2.2:</b> Lojistik Faaliyetler.....	42
<b>Tablo 2.3:</b> Taşımacılık Türlerinin Karşılaştırılması.....	45
<b>Tablo 4.1:</b> Kriz Yönetimi Ölçeği Normallik Testi.....	59
<b>Tablo 4.2:</b> Araştırmaya Katılan İşletme Bilgileri .....	59
<b>Tablo 4.3:</b> Kriz Rehberi ve Eğitimine İlişkin Bilgiler Tablosu .....	60
<b>Tablo 4.4:</b> Kriz Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	61
<b>Tablo 4.5:</b> İşletmelerin Kriz Yönetimi Ölçeği Puan Ortalamaları.....	61
<b>Tablo 4.6:</b> İşletmelerin Kriz Rehberi olması ile Kriz Yönetimi Ölçeği Karşılaştırması .....	62
<b>Tablo 4.7:</b> İşletmelerin Krize Karşı Özel Eğitim Uygulaması ile Kriz Yönetimi Ölçeği Karşılaştırması.....	63

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1:</b> Kriz Yönetim Yaklaşımları, Beş Temel Süreci .....	4
<b>Şekil 1.2:</b> Krizin Oluşumu.....	7
<b>Şekil 1.3:</b> Kriz Yönetim Süreçlerinin Sistematik Olarak Gösterilmesi.....	17
<b>Şekil 1.4:</b> Kriz Yönetim Süreci .....	22
<b>Şekil 2.1:</b> Sistem Yaklaşımı Temelinde Lojistik Yönetimi.....	37
<b>Şekil 2.2:</b> İleri ve Tersine Lojistik Arasındaki İlişki .....	42
<b>Şekil 2.3:</b> Tek modlu ve Çok Modlu (İntermodal) Taşımacılığın Uzaklık-Maliyet Analizi .....	53

## GİRİŞ

Küreselleşen dünyada işletmelerde oluşan krizlerin birçok sebebi bulunmaktadır. Oluşacak krizlerin sebeplerinin işletmeler için olası risk alanlarının analiz edilmesi işletme için en yüksek risk oluşturanlarının tespitinin yapılarak ilgili konuyla alakalı tedbirlerin alınması işletmeler için önem arz etmektedir. Kriz meydana gelmeden önce kriz ekipleri oluşturmak ve kriz anında etkili bir şekilde müdahale edebilmek, işletmeler açısından hayati bir önem taşımaktadır. Kriz yönetimi ise bu noktada işletmelerin olumsuz durumlar karşısında, korunma amacını üstlenmektedir. Etkin bir kriz yönetimi, işletmelerin yaşamlarını, verimliliklerini ve ek olarak çevresini yüksek derecede koruyabilmektedir.

Her işletme; krizin etkilerinin, faaliyetlerini, işletme olarak yaşamlarını devam ettirebilmelerini ve işletme itibarının etkilenme ihtimaline karşın istikrarsızlığa neden olan krizi yönetebilmek adına etkin bir şekilde stratejiler ortaya koyabilme yetkinliğini göstermelidirler. Kriz yönetimi, kriz anında hızlı ve etkili bir şekilde tepki gösterebilmek için bilgi yönetimi, nitelikli personel ve iletişim sistemi tarafından desteklenen ve planlaması yapılmış bir süreç olmalıdır. Bu sürecin olması işletmenin yaşamını devam ettirebilmek ve itibarını koruyabilmek adına büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü kriz, işletmeler için olumsuz sonuçlara neden olacak kritik bir süreçtir.

Çalışma içerisinde kriz ve kriz yönetimi ele alınmış ve Karedeniz bölgesinde bulunan lojistik firmaları özelinde araştırma yapılmaya karar verilmiştir.

Bu doğrultuda çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kriz kavramının tanımlanması, krize sebep olan faktörler, kriz türleri ve kriz süreçleri gibi konular incelenmiştir. İkinci bölümde ise lojistik kavramı, lojistiğin içeriği ve önemi, taşıma ve taşıma modları ele alınmıştır, üçüncü bölümde çalışmanın metodolojisi ve son olarak dördüncü bölümde araştırma bulguları tartışması, sonuç ve önerileri yer almaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KRİZ YÖNETİMİ**

#### **1.1. Kriz Kavramı**

Farklı birçok tanıma sahip olan kriz, işletme yapılarına dâhil edilmesi gerekli olan hususlardan biridir. Kendi içerisinde kriz, beklenmeyen, belirsizlik yaratan işletmelerin durumunu tehdit eden, müdahale edilmediğinde yıkıcı sonuçlara yol açabilen ve farklı sebeplerle meydana gelebilen bir unsurdur. Krizi oluşturan etmenlerin çeşitliliği, krizi kendi içerisinde türlere ayırmasıyla, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası sürecini oluşturarak kriz evrelerine etki etmektedir. Bu bağlamda önemli olan husus firmaların krize yaklaşımları, olumlu anlamda yönetilebilmesi için önemli bir etkidir.

#### **1.2. Krizin Tanımı**

Krizler, toplumların ve örgütlerin yaşamları boyunca görülebilecek “kaotik ve karmaşa yaratan durumlar” olarak tanımlansa da avantajı, dezavantajı, galibiyeti, mağlubiyeti yani başka bir ifadeyle hem olumlu hem olumsuz durumları aynı anda içinde bulundurmaktadır. Sayılan bu özelliklerden hangilerinin toplum veya örgütlerde etkili olacağı, firma içerisinde kriz anına müdahale eden ekip veya kişilerin bu alandaki tecrübe ve meziyetlerine göre değişim göstermektedir (Demirtaş, 2000: 360-361). Kriz; psikoloji, tıp, siyaset gibi farklı alanlarda yeri olan bir kavramdır. Antik Yunan’da Thukydides, askeri olaylar açısından düşünerek, mağlubiyet ve zaferle sonuçlanacak olan karar anını adlandırmak amacıyla kriz kavramına başvurmuştur. Başka bir tanıma bakılacak olursa Hipokrat’sa, tıp alanındaki tecrübelerine dayandırarak yağan ve ölüm arasındaki süreci ele alarak açıklamıştır. Ayrıca kriz kavramı “zaferle yenilgi arasında bir kararın verildiği dönüm noktasını” tanımlamak içinde kullanılmıştır. Tıp alanına kıyasla kriz kavramının sosyal bilimlere alanına yansımaları 17. ve 18. yüzyılları bulmuştur (Babüroğlu, 1999: 5). Yine kriz, “beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele yanıt verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur. “Olarak

nitelendirilmektedir (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 502). Başka bir tanımda ise, krizin aniden ortaya çıktığı ve firmada olduğu kadar firma paydaşlarının da itibarında mevcut ve potansiyel sonuçlar doğurabileceği, zamansız gerçekleşebileceği gibi öngörülebilirliğinin de olduğu durumlar olarak nitelendirilmektedir (Heath ve Millar, 2004: 4). Yapılan tanımlardan hareketle krizi, tahmin edilebilirliği neredeyse mümkün olmayan beklenmedik bir şekilde meydana gelen ve örgütlerin bu durum karşısında önlem alabilmesini tepki göstermesi olumsuz anlamda etkileyerek firmaların, örgüt ve toplumların varlıklarını tehdit eden bir kavram olarak tanımlayabiliriz.

### **1.3. Krizin Özellikleri**

Krizin tek bir tanımı olmamasına rağmen kriz, meydana gelen firmalarda üst düzey yönetimden, personeline ve ortaklarına kadar sonuçlarının neler meydana getireceğinin anlaşılmasının pek mümkün olmaması sebebiyle bir belirsizlik durumunu ortaya çıkarmaktadır. Kriz, iyi bir şekilde yönetildiği zaman şirketler için önemli fırsatları yaratabilmektedir. Kriz sürecinin son bulması tekrar kriz olmayacak demek değildir. Kriz sürecinde kurum içerisinde karmaşık bir ortam yaratması, bu ortamda bu süreçten sorumlu olan kişi veya kişilerine hızlı ve eş zamanlı bir şekilde hareket etme sorumluluğunu yüklemektedir. Bu süreçte kişi ve bundan sorumlu tutulan ilgili departmanların koordineli bir şekilde çalışması, genel amaca ulaşılabilmesinin temelini oluşturmaktadır (Avanzi vd., 2017:30). Krizin esas olan üç özelliği; öngörülmesi mümkün olmayan ya da fark edilmesinde geç kalınmış ani bir değişime sahip olması, en hızlı şekilde cevap verilmesi gerekmekte olan durum ve beraberinde gelen değişimin firmaların devamlılığında varlıklarını tehdit etmesi olarak sıralanabilir (Arslan ve Tağraf, 2003: 150).

Krizlerin ortak özellikleri bulunmaktadır ve bunlar şu şekilde sıralanabilir;

- Kriz, potansiyel olarak zarara uğratabilmekte ve bu sebeple halkın nazarında firmanın güvenilirlik hakkında şüpheleri doğurabilmektedir.
- Yanlış ve çarpıtılmış olan algılar ortaya çıkaran kriz, durumun yalnızca bir kısmını anlatan ve kamuoyunda kurum için olumsuz bir izlenim içermektedir. Bu sebeple firmaların yanlış olan algılara hızlı ve etkili bir şekilde cevap vermeye hazır olması gerekmektedir.



krizler, tam anlamıyla meydana gelmeden önce uyarı sinyalleri gönderirler. Eğer sinyaller ilgili yönetim tarafından doğru anlaşılır ve olası problemlerin giderilmesi için etkili bir şekilde tepki verilirse, birçok kriz oluşmadan önlenir. Bu yöntem proaktif bir yaklaşımdır ve firmaların sürekli olarak faaliyetlerini, iç çevre, dış çevre ve ilgili alanları erken uyarıları alabilmeleri ve gerekli revizeleri yapabilmeleri için yoğunlaşmaları gerekmektedir (Ural, 2003: 385). Kimi zaman kriz sinyalleri fark edilse bile ekonomik anlamda kaygılar, bize yansımaları olmaz düşüncesi ve fark edilen gerçeklerin kamuoyuna yansıtılmak istenmemesi gibi sebeplerle görmemezlikten gelinebilmektedir. Nitekim covid döneminde birçok ülke Çin’de ilk örnekleri çıktığında, hastalığın o alanla sınırlı kalacağına ve etkilenmeyeceklerini düşünerek herhangi bir önlem alınmasına gerek görmemişlerdir. Yani yaşanması olası kriz, sinyalleri iletmesine rağmen ülkeler tarafından görülmek istenmemiş ve bu bağlamda gerekli önlemler zamanında alınmayarak, sayıca fazla hasta ve ölüm vakaları ile karşı karşıya kalınmasına sebebiyet vermiştir (Akar, 2021: 248). Ülkelerin göstermiş oldukları bu tepkilerin benzerleri firmalar tarafından da genellikle sergilenmektedir. Ural (2003: 385) Firmaların da proaktif bir şekilde yaklaşımı benimsemekte zorlandığını belirterek; kurumların birçoğunun “bizim başımıza gelmez”, “kriz yönetimine ve kriz hazırlığına gerek yok diye düşündüklerini dile getirmektedir.

Reaktif yaklaşım, proaktif yaklaşım türünün tam zıttı bir anlayışla hareket etmeyi yansıtmaktadır. Bu yaklaşımda meydana gelen krizin firmaların varlıklarını ve faaliyetlerini tehdit eden krizin tamamen kaldırılması veya olumsuz yansımalarının azami seviyeye çekilmesi hedeflenmektedir (Akar, 2021: 248). Reaktif yaklaşım türünü benimsemiş, kurumların herhangi bir krizi yöneten ekibi veya krize karşı önlem planı bulunmayan, krize dair olan sinyalleri yok sayan, gelişim değişimleri gerektiği şekliyle takip etmeyen toplumların kendilerini sıkıntıya sokacaklarını ve farklı sorunların kaçınılmaz olacağı tanımlanmaktadır. (Pira, 2010: 28). Sorunlarla karşı karşıya gelen firmalar varlıklarını sürdürebilmek ve işleyişlerine devam edebilmek için karşı stratejiler geliştirirler ki genellikle savunmaya bağlı stratejilerden oluşmaktadır (Solmaz, 2006: 151). Proaktif yaklaşım türü farklı fırsatlar yaratma, firmalar için itibar oluşturma ve geliştirmeye hizmet ederken; reaktif yaklaşım türü ise

krizin etkileri yaşanırken, yaşanan sürecin etkilerini onarma, ortadan kaldırma, itibarı düzeltme ve mevcut durumu korumaya hizmet etmektedir (Akar, 2021: 248).

### **1.5. Krize Neden Olan Sebepler**

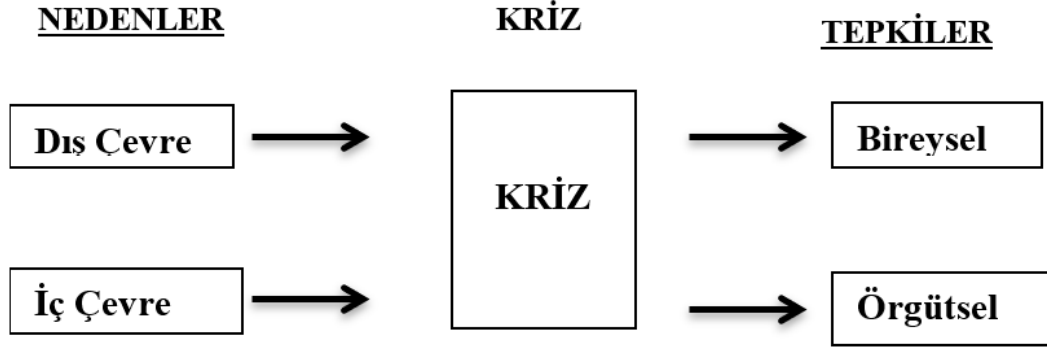
Örgütlerin krizle karşı karşıya kalmasında etken olan sebepler dışsal ve içsel olarak incelenebilir.

Krizlerin dinamiklerini ‘‘olay’’, ‘‘kaza’ ’çatışma’’ ve ‘‘kriz’’ şeklinde dört aşamada vurgulamakta olan ve tanımsal bir süreklilik oluşturarak durağan kriz tanımlarının ötesine geçmektedir. Devamlılığı anlamının kilit noktası, tüm krizlerin aynı pencereden görülemeyeceğini kabul etmektir; her birinin gösterdiği gelişim ve süreçleri farklıdır ve bu sebeple her biri için farklı yaklaşımlar ve yönetim teknikleri gerekmektedir (Massey ve Larsen, 2006: 67). Firmaların krize maruz kalmasındaki sebepler; çevresel düzeyde gelişen değişimlere yeterince uyum sağlayamamaları, bilgi ve iletişim eksiklikleri, eğitim kısmında yetersiz kalmaları, firma içindeki iletişimlerde yetersiz kalmaları ve eş zamanlı olamamaları gibi birçok kaynak bulunmaktadır. Krize sebep olan bazı durumlar diğerlerine kıyasla daha tehlike arz eden sorunlarla karşı karşıya bırakılmaktadır. Bu durumda en önemli husus, kaynak ve sebeplerin farklı firmaları farklı seviyelerde tehdit ettiği (Pira, 2010: 27).

Bir başka tanımda krizi meydana getiren sebepler şu şekilde açıklanmaktadır (Harwati,2013:170).

- i. Genel olarak doğal afetlerden dolayı ortaya çıkan krizler, doğal kriz olarak tanımlanır. Kurumlar açısından, depremler, salgınlar gibi olayların gerçekleşmesi beklenmedik niteliktedir.
- ii. İnsan hatası ile oluşan krizler ise, sürekliliğin sağlanamaması, yetersiz tecrübe ve eğitim eksikliği, bilerek yapılan eylemler, bireylerden kaynaklanan hatalardan dolayı ortaya çıkabilir. Bu sebeplerle meydana gelen krizler, önceden tahmin edilebilirliği mümkün olduğu için önceden önlemlerinin alınabilmesi gerekmektedir. İnsan hatası ile oluşan krizler, doğal yolla oluşan krizler ile kıyaslandığında örgütlere itibar ve finansal açıdan daha fazla zarar verebilmektedir.

İki temel grubun kriz oluşumu Şekil 1.2’de görülmektedir.



Şekil 1.2: Krizin Oluşumu

**Kaynak:** TÜZ, V.M., 1996: 4.

Firmaların krizle karşı karşıya kalmalarında kurum içi ve kurum dışı etmenlerin ortak etkisi olması sebebiyle bu iki etmen birbirinden ayrı düşünülmemelidir. Firmaların hiyerarşik sistemlerindeki problemler, çalışan personeller arasındaki sorunlar, bürokratik sisteme şartsız bir şekilde bağımlılık, üretim aşamalarında tedarikçiler ve firma içerisindeki iletişimsizlik problemi gibi etmenler; dış çevreden kaynaklı sebeplerden de etkilenerek, örgütlerin kriz ortamını meydana getirmesinde etkili olabilmektedir (Tekin ve Zerenler 2008: 64-65).

### 1.5.1. Kurum İçi Etkenler

Krizlerin, kurumların kendi içyapısından ve yönetim şeklinden kaynaklanan sebepleri olabilir. Optimal büyüklükten uzaklaşmış, hiyerarşik ve merkeziyetçi bir kurum yapısı, etkili olamayan liderlik ve finans yönetimi, kurum içerisinde çağdaş yönetim anlayışlarının uygulanamaması gibi nedenler krizlere sebep olabileceği gibi bu sayılan faktörlerin bulunmaması, kurumun kriz ortamında krize karşı gücünü sınırlandırarak kurumlarda krize sebebiyet verebilir (Aktan ve Şen, 2001:8).

Firmaların yapısı ve yönetilme şekli, krize neden olabilecek kurum içi faktörler olarak gösterilebilir. Bu faktörler içerisinde sayılabilecek olanlar birbirinden farklı olsalar dahi şu şekilde sıralanabilir: firmaların geçmiş dönemleri, yaşamlarının sürdürebilme süreleri, firma yapısı ve kültürel durumları ile ilgili problemler, yaklaşmakta olan krizi öngörememe, birbirinden farklı kriz faktörlerinin etkileşimi, verilen yanlış kararlar,

kararsız kalınması, yönetimin yetersiz oluşu, firmaların yaşam evreleri şeklinde sayılabilmektedir. Bu sebeplere bakıldığında, örgüt yapısı, yönetim şeklinin niteliğine dayalı oldukları görülmektedir (Güneş ve Beyazıt, 2010:9).

Kurum içinden kaynaklanan sebepler şu şekilde sıralanabilir; (Tüz vd., 2013:15-18).

- i. Üretim yapısından ve üretilen ürünlerin hatalı olması sebebiyle oluşan krizler (endüstriyel krizler)
- ii. Firma üst düzey yöneticilerinin tecrübesizliği ve bundan dolayı alınan hatalı kararlar
- iii. Örgüt yapısından kaynaklanan problemler
- iv. Örgütlerin stratejik planların belirlenmesinden ve yürütülmesinden kaynaklı sorunlar.

Örgütün içyapısı-kriz ilişkisi bağlamında önemli olan bir diğer nokta firma yapısının gelişen ve değişen koşullara ne derece uyumlu ve esnek olduğu ile ilgilidir. 'Örgütlerin krizle karşı karşıya kalmalarında mekanik sistem fikri içinde koşullanmaları ve bu koşullanmaya bağlı olarak dış çevrede gelişen, değişenlere uyum sağlayamamaları krizin içsel sebepleri arasındadır''. Krize neden olan içsel problemler belirtilirken üzerinde durulması gereken önemli husus, firmaların gelişmeleri ve değişimleri takip ederken izlemekte olduğu genel yaklaşımdır. Firmaların reaktif ya da proaktif yaklaşımlarına göre, değişimleri takip etme, olayları analiz etme, ek olarak değişiklikler doğrultusunda planlamalar yapma şekilleri genellikle farklılar göstermektedir. Örnek verilecek olursa, reaktif yaklaşımın hâkim olduğu firmalarda krize dair tahmin edilebilirlik mekanizmalarına ve bu mekanizmalardan gelen sinyallere gereken özenin gösterilmemesinden dolayı, yönetimin şekli ve firma yapısından kaynaklı sorunlarla daha fazla karşılaşmakta ve buna paralel olarak firmaların krizle karşı karşıya gelme olasılıkları artmaktadır (Pira, 2010: 28-32).

### **1.5.2. Kurum Kültürü**

Firmaların kimliğini onların, kendilerine has kültürleri ve iklimleri belirler (Aydemir ve Demirci, 2005: 67). Kurum kültürünün ve kurum ikliminin kurum personelleri açısından önemi, sinerjik bir etki meydana getirmesine bağlıdır. Kurum kültürü ve iklimi, kurumsal bağlılığı yükseltip teşvik edici bir niteliğe hâkim ise buna paralel

olarak verimlilik ve etkinlikte ortaya çıkacaktır. Örgüt kültürü ve iklimi, personellerin çalışmalarını olumsuz etkiliyor ise böyle bir firmanın krize karşı oluşturduğu savunma mekanizmalarının başarı getirmeyeceği gibi krizden kurtulmaları da pek mümkün olmayacaktır (Aydemir ve Demirci, 2005: 67).

Pira'ya (2010: 31) göre kurum yapısından kaynaklanmakta olan kriz bileşenlerinin birinde ya da birkaçında ortaya çıkan olumsuzlukların firmaları ihtimali olan bir krizle karşılaştırabileceği şeklinde açıklamıştır. Kurumsal yapıyı oluşturan bileşenler şu şekilde sıralanmaktadır:

- i. Merkezileşmenin derecesi
- ii. Firmanın yönetim anlayışı
- iii. Hiyerarşik veya yatay yapılanma sistemi
- iv. Merkez otoritenin yetki kullanma şekli
- v. Kontrol edilecek olan alanın dar ya da geniş olması.

### **1.5.3. Üst Düzey Yönetim**

Firmaların üst yönetiminde yer alan bireylerin ortaya çıkan değişimleri analiz edip, gerekli olan bilgiyi toplama ve değerlendirme gibi hususlarda tecrübesiz ve yetersiz kalmaları firmaların kriz ile karşı karşıya kalmasına sebep olan faktörlerdendir. Firmalar varlıklarını devam ettirdikleri süre boyunca farklı türde krizlerle karşılaşabilirler. Üst yönetim kanadının, meydana gelebilecek krizlere karşın etkili bir şekilde müdahale edebilmek için risklerin analizleri yapılarak tedbirlerin alınması oldukça önemli bir husustur. Yaşanan bir problemi ciddiye almayan ya da kısa vadede çözüm getirecek faaliyetler uygulayan firma, ilerleyen aşamalarda tekrar krizle karşı karşıya kalacaktır. Günümüz şartlarında değişen ve gelişen piyasa şartlarında krizden etkilenmeden varlıklarını sürdürebilen firmalar karşı karşıya kaldıkları krizleri etkili ve başarılı şekilde yönetebilen firmalardır (Karaköse,2007:2).

### **1.5.4. Otorite ve Yetki Kullanımını**

Çalışana personellerin performansları üzerinde firmalarda yönetim tarafından kabul gören yönetim şekli ve üst yönetimin otoritesini ne şekilde kullanacağı etkili olmaktadır. Üst düzey yönetim tarafından otoriteyi kullanması ve yönetme hali

personellerin motivasyonlarını ve performanslarını iyi anlamda etkileyecek şekilde değil ise, firma içerisinde çalışan personeller üzerinde, huzursuzluk, baskı, istenilen verimin alınamaması, kuruma olan aidiyet duygusunun zedeleyerek firma için tehdit oluşturmaktadır (Pira, 2010: 33). Firma içerisindeki yöneticilerin verilen yetkileri doğru şekilde kullanmaması, yetkilendirme işlemlerinin yetersiz yapılması halinde firmaların krizle karşı karşıya gelmeme olasılığı nerdeyse mümkün değildir.

#### **1.5.5. Hiyerarşik Sistem ve Kontrol Alanı**

Firma içerisinde iletişimin iyi bir şekilde oluşturulamaması, stres ve gerilimi meydana getirerek verimsizliği oluşturacağından dolayı önemli bir kriz tehdidi olarak görülmektedir. Bununla beraber firma personelleri ve yürütmekte olduğu işlemlere yönelik kontrol mekanizmalarının işleme aşamaları da iç çevre faktörleri içerisinde üstünde durulması gereken bir durum olduğu belirtilmektedir. Bunun sebebi ise kontrol mekanizmasının sıkı olması, çalışan personelin genel olarak kendini baskı altında hissetmesine sebep olarak, kendilerine güvenilmediği fikrini meydana getirmektedir. Bu fikir personellerde, huzursuzluk ve gerginlik yaratıp tehdit olabileceği gibi bunun tam aksi bir durum yaşanması yani gevşek bırakılması durumunda ise personelde rahatlık oluşturabileceği için aynı sonuca varmaktadır (Pira, 2010: 31-32).

#### **1.5.6. Kurum Dışı (Çevresel) Etkenler**

Firmaların kendileri haricinde, etkileşimde buldukları birçok farklı yapı mevcuttur. Her örgüt etkileşimde bulunduğu diğer örgütlerin koşullarından ve iletişim şekillerinden etkilenmektedirler. Çevresinde bulunan örgütler ile iletişiminin nasıl olacağını ve bu süreçlerin ne şekilde yürütülüp yönetileceğini kontrol etmektedirler (Güçlü, 2003: 61).

Çevresel kriz, örgütlerin dışında olan ve tam anlamıyla kontrol edilmesi mümkün olmayan sebeplerden kaynaklı ortaya çıkmaktadır. Krize sebebiyet veren dış çevre faktörleri, firmadan bağımsız olarak oluşan fakat firmayı da etkisi altına alan faktörlerdir. Firmaların ihtiyaç duyulan değişim ve gelişimlere uyum sağlayabildiği oranda krizin etkilerini azaltılabileceği belirtilmektedir. Kriz tiplerinin belli başlı olan varyasyonları tahmin edilebilirken bazıları aniden meydana gelmektedir. İyi bir

şekilde öngörülebilir bulunan firmalar gerekli önlemleri alarak krizi kayıpla yaşamadan, atlatabilmektedirler (Erdoğan, 2018: 9) Firmalarda krize sebebiyet veren dış çevre faktörleri; doğal afetler, teknolojik gelişim ve değişimler, yenilikler, sosyal ve kültürel faktörler, politik ve hukuki düzenlemeler, uluslararası çevre, ekonomik anlamda belirsizlikler gibi etkenlerdir (Arslan, 2013: 39-47). Kriz ayrıca işgücü, hammadde ve finansal kaynakların temin edilmesinde karşılaşılabilecek zorluklar, ürün ve hizmetlerin yaşam sürelerinin kısalması, firmaların ürettikleri üründe yeniliğe gitme zorunluluğu, teknolojik gelişmelerin takip edilmesinde çekilen sıkıntı, devlet düzenlemeleri, Pazar koşullarının değişim göstermesi, rekabet ortamı ve bütün bunların sosyal güvenlik, sendikalar ve medya üzerindeki yansımaları da dış çevre faktörleri arasında sayılmaktadır (Tüz vd., 2013: 10-15).

#### **1.6. Kriz Çeşitleri ve Krizi Yaratan Faktörler**

Krizin oluşum biçimleri araştırmalar sonucunda, firma veya firmanın içinde bulunduğu çevreye, örgütsel yapının durumu ve kriz nedenlerine bağlı bir biçimde farklı şekilde kategorize edilmektedir. Ek olarak krizin şiddetine ve hacmine bağlı olarak şekilde ayrılmaktadır.

Krizlerin meydana geliş nedenleri incelendiğinde, bütün krizlerin kendine has özellikleri olduğu söylenebilmektedir. Çevreye olan etkileri ve meydana geliş sebepleri incelendiğinde bunlar genel hatlarıyla iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki aniden ortaya çıkan herhangi bir belirti vermeyen ani oluşmuş krizler, ikincisi ise zamana yayılarak ortaya çıkan, oluşumuyla ilgili olarak belirti veren krizlerdir.

Bir anda ortaya çıkan krizler genellikle doğal afetlerden kaynaklanarak oluştuğu gözlemlenmektedir. Yavaş bir şekilde meydana gelen krizlerin siyasi ve ekonomik nedenlerle meydana geldiği, zamana yayılması nedeniyle firmalar açısından daha fazla felakete neden olabileceği ifade edilmektedir (Okumuş, 2003: 205). Krizler nedenlerine göre analiz edildiğinde çeşitli yapıda kriz türleriyle karşılaşılmaktadır. Doğal felaketlerin sebep olduğu volkanik patlamalar, sel deprem gibi krizler bunlardan bazılarıdır. Kriz türleri içerisinde, personel grevleri, ekonomik anlamda hareketlilik, iş bırakma, veri sistemleri problemleri ve endüstri değişiklikleri sebebiyle yıpranma ve

bozulma gibi sorunlar yer almaktadır. Bazıları insan hatasından kaynaklanırken bazıları da doğal afetler veya başka nedenlerden meydana gelmektedir (Güneş ve Beyazıt, 2010: 17).

### **1.6.1. Çevresel Kaynaklı Krizler**

Günümüz dünyasında firmaların içinde buldukları ortamda meydana gelen problemler oldukça önem arz etmektedir. Politik ve sosyal güçler, firmaların hedef müşterilerinin çevreye karşı olan duyarlılıkları göz önünde bulundurularak bu doğrultuda hareket etmeleri konusunda şartlandırmaktadır. 1980’li yıllarda dünyanın tamamında önemli bir problem haline gelen çevre kirliliği, 1988 yılında İngiltere basınında verilen mücadele ile büyük önem teşkil ettiği fark ettirilmiştir. Bu sebeple çevre kirliliği kamunun dikkatini çekmesinin yanında satın alma işlemlerinde önemli bir etken olmuştur. 1980’li yılların son çeyreklerinde örgütlerde değişime neden olan “Yeşil Hareket’in de etkisi ile dünyanın tamamında çevrenin korunmasına dair alınan önlemler bugüne değin görülmedik bir şekilde ivme kazanarak firmaların medya iletişimlerini geliştirmesi ile bu konuda baskı yapan örgütlerin, halk tarafından dikkati çektiği belirtilmektedir (Peltekoğlu 2014:491).

Çevresel yapıdan kaynaklı meydana gelen krizler, günümüz dünyasında medyanın dikkatini oldukça hızlı çekmesi sebebiyle hızlı bir şekilde gündemde yer alarak firmaları krizle karşı karşıya bırakabilmektedir. Bunun en önemli etkenlerinden biri ise; nüfusa paralel olarak çevre kirliliğinin artması, toplumlar tarafından ileride yaşanacak bir dünya kalmayacağı yönünde fikirler oluşturabilmektedir. Bu sebeple firmaların çevreye verebileceği olumsuz bir durumun yaşanması halinde buna paralel olarak medyanın dikkatini çekecek ve daha sonrasında halk tarafından oluşabilecek tepkiler bağlamında firmaların krizle karşı karşıya gelmesine ve beraberinde birçok faktörü meydana getireceği belirtilmektedir (Peltekoğlu 2014:491).

### **1.6.2. Ürün Kaynaklı Krizler**

Bütün firmalar, kendi ürünlerinden kaynaklı meydana gelebilecek her türlü krize karşı savunmasız kalmaktadır. Mitroof ve Anagnos’a göre üründen kaynaklı kriz şu şekilde örneklendirilmektedir, “Bilgisayarlar her oluşumun ayrılmaz bir parçasıdır. Sonuç olarak bilgisayarların değeri ne yazılımları ne de donanımlarıdır. Tam aksine

içerisinde barındırdığı müşteri ve paydaşlara dair içerinde bulundurduğu bilgilerdir. Örnek verilecek olursa kişi ya da bireylerin bir firmanın temel yapısını oluşturan kayıtlarına erişim sağlaması ve bu bilgileri incelemesi, o firmanın ürün ve hizmetlerine ciddi bir şekilde zarar verebilir” (Mitroof ve Anagnos, 2000: 36). Üründen kaynaklı krizlerin, üretim şamasında meydana gelebilecek hasarların yanın sıra, dış müdahale sebebiyle de meydana gelebileceğini ve bu önemli iki faktörden dolayı hatalı ürünün söz konusu olacağını belirtilmektedir. Bu iki sebep haricinde, ürün sebebiyle meydana gelen krizlerin diğer sebebi ise pazar içerisinde ürünlerin taklidinin bulunması yaşanabilecek diğer bir kriz şeklidir. (Peltekoğlu,2014: 475-476).

### **1.6.3. Teknoloji Kaynaklı Krizler**

Teknoloji çağını yaşadığımız bu dönemde, teknolojik gelişim ve değişimleri takip edip uyum sağlayabilmek gelişme gösteren firmalar için oldukça önemlidir. Firmaların kullandıkları teknik yöntemlerde sürekli bir değişim ve gelişim yaşanıyor ise firmaların temel yapılarını etkiler. Kriz meydana gelmesinde teknolojik değişimlerin hızı, bu gelişimlere ayak uydurabilme süreci ve teknolojiye bağımlılık durumu oldukça önemlidir. Gelişmekte olan bir teknoloji, firmaların ürettikleri ürün ve hizmetlerin yerini alabilecek yeni ürün ve faaliyet kolları ortaya çıkarıyorsa eğer bu firmalar için kriz kaçınılmaz bir son olacaktır (Baran, 2009: 28). Teknoloji nedenli problemlerin şiddet durumu ya da doğal felaket sonucunda yaşanabileceği gibi ürün sebebiyle krizlere de alt yapı olmaktadır. Gelişen ve değişen teknoloji, internetin kriz sürecinde istenilen veriye hızlı ulaşım sağlanması, kriz iletişiminin en etken iletişim hattı olmasının yanı sıra gelişme gösteren teknoloji kriz sebebi olabileceği gibi internet vasıtasıyla şiddetinin artması mevzu bahis olabilmektedir. Teknoloji sebebiyle krizler günümüz dünyasında firmalar açısından sık rastlanan bir durum olduğundan dolayı firmaların kriz planlama süreçlerine dâhil etmesi gereken önemli bir husus olduğu belirtilmektedir (Peltekoğlu 2014: 519). Teknoloji alanında yaşanan hızlı değişimler personellerin bilgi becerilerini yetersiz bırakmaktadır. Gelişmekte olan teknolojiye yeni donanımlar bireyler açısından sürekli takip etme öğrenme durumunu meydana çıkarmakta, teknolojiye yaşanan bu durum, firmaların çalışan personellerine gerekli olan imkânları sağlayamaması halinde çalışan personellerde yetersizlik düşüncesi strese ve işlerini icra edememe düşüncesi oluşturur. Teknolojinin krize neden

olmasındaki bir husus ise kişilerin kararsız kalışları, gelişim gösteren teknolojiye karşı şüpheleri, değişimi takip etme konusunda isteksiz oluşları ve geleneksel yöneteme bağlı kalma istekleridir (Kurtuluş, 2009: 19).

#### **1.6.4. Doğal Kaynaklı Krizler**

Doğal felaketler, çevre ile ilgili aniden meydana gelen değişimlerdir. Doğal afetler, önceden öngörülmesi mümkün olmayan (deprem, yangın, sel, kuraklık) gibi afetler krizlerin önemli nedenlerindedir. Doğal sebeplerden kaynaklanan kriz süreçleri, genel olarak olumsuz durumlar içeren, toplumsal, ekonomik, politik ve yaşandığı süre boyunca uzun vadede etkileri olan, önleme olasılığı düşük olan ve yaşanan bölgedeki bireyleri kısıtlayan etkisi altına alan olaylardır (Yavaş,2001:120). Doğal afetler, örgütlerin çevrelerine bağlantılı oldukları alanlarda ortaya çıkmaktadır, çevredeki faaliyetlerinin üzerinde etkili olurlar. Doğal afetlerin sebep olacağı krizlere karşın daha öncesinde hazırlıklı olabilmek meydana gelecek olan krizlerin etkisi azaltacaktır. Firma yönetimleri tarafından önlenemeyen krizler, sadece örgüt yapılarını değil, toplumu da etkisi altına alan olağan dışı durumlar olması yönüyle dikkat çekmektedir. Doğal sebeplerden kaynaklı oluşan krizlerin diğer kriz türlerinden farklı olmasının sebebi daha uzun vadeye yayılması etkilerinin uzun sürmesi ve bu tür kriz durumlarının önceden öngörülebilmesinin neredeyse imkânsız olması sebebiyle erken uyarı sistemlerini devre dışı bırakmasıdır (Arslan,2013: 41).

#### **1.6.5. Şiddet Kaynaklı Krizler**

Şiddetten kaynaklı krizler direkt olarak firma içerisinde gerçekleşme bile firma içerisinde yansımalarının kriz olarak görülmesi pek mümkündür. Firma isminin gündemde, kapkaç, işyerinde baskı ve benzeri konularla yer alması krizin meydana gelmesine sebebiyet verebilmektedir. Firmalar bu gibi şiddet kaynaklı nedenlerden olmasa bile, tek bir personelinin bu gibi olaylarla anılması, problemin firma içerisinde meydana gelmesi gibi nedenler, krizin firma ile beraber anılması için yeterli sebeplerdir. Ortaya çıkan olumsuz durum, firmanın itibarını ürün ve hizmet alan müşteriler tarafından akıllarda olumsuz yer etmesi sebebiyle uzun vadede akıllara kalacak olması protesto etmelerine neden olacaktır (Peltekoğlu, 2014: 514-515). Kurumlar burada şiddet olayına doğrudan neden olmasa dahi, şiddet durumunun

herhangi bir kısmıyla bağlantılıısının bulunması krizle karşı karşıya gelmesinde kaçınılmaz bir sonudur. Şiddet durumları; medya ve kamuoyu tarafından dikkat çeken bir konu olması dolayısıyla gündemde kendine yer bulmaktadır. Bu bağlamda, direkt olarak ürün ve hizmet alan tüketicilere şiddet olaylarının yansımaları olursa firmaları krize sürüklemesi olağandır.

### **1.7. Kriz Süreçleri**

Kriz süreçleri üç aşamada sınıflandırılmaktadır. Bu evreler sırasıyla, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası şeklindedir. Krizler birbirine oldukça yakın zamanda ya da aynı zaman dilimi içerisinde firmaları etkilemektedir. Krizle direkt olarak karşı karşıya gelmek, hızlı gerçekleşen bir değişim sürecinin en sonunda gerçekleşir. Kriz sürecinin sona ermesiyle beraber firmaların farklı krizlerle karşılaştığı görülmektedir. Bunlar firmanın kredi temin etme kaynaklarında bir eksilme, firma itibarında ve pazarında bir düşüş, sermayede azalma, firma personellerinin yaşadığı kayıplar, firma ile ilişkilerinde zarar görmüş bir ortam ve müşterilerden gelen olumsuz geri bildirimler olabilir (Gedikçi ve Öndoğan, 2015: 39).

Pira'ya (2010: 44-45) göre firmaların krize karşı hazırlıklı olma hallerini beş farklı şekilde tanımlamaktadır:

*Krize Karşı Yatkın olmak:* Krize neden olacak faktörleri düzenli bir şekilde takip etmeyen, çevresel düzeyde gelişmeleri analiz etme konusunda etkin olmayan ve bu gibi nedenlerle mümkün olan krizlerin sinyallerini algılamakta yetersiz olan ve geçmişte yaşanmış kriz durumlardan payına düşen dersi çıkarmayan firmalar krize yatkın olarak tanımlanmaktadır.

*Krize Karşı Duyarlı Olmak:* Krize karşı duyarlı olan firmalar, kriz yatkın olan firmalara kıyasla ileri seviyede kriz durumuna tedbirli olma durumları mevcuttur. Fakat bu firmaların da kriz oluşumuna karşı çok da duyarlı bir yapılarının mevcut olmadığı belirtilmektedir. Krize karşı hassasiyeti olan firmaların çevresel problemlere karşı bir planları mevcut değilken, genellikle yönetsel sebepler ve doğal faktörlerden kaynaklanan krizler için planlamaları bulunmaktadır.

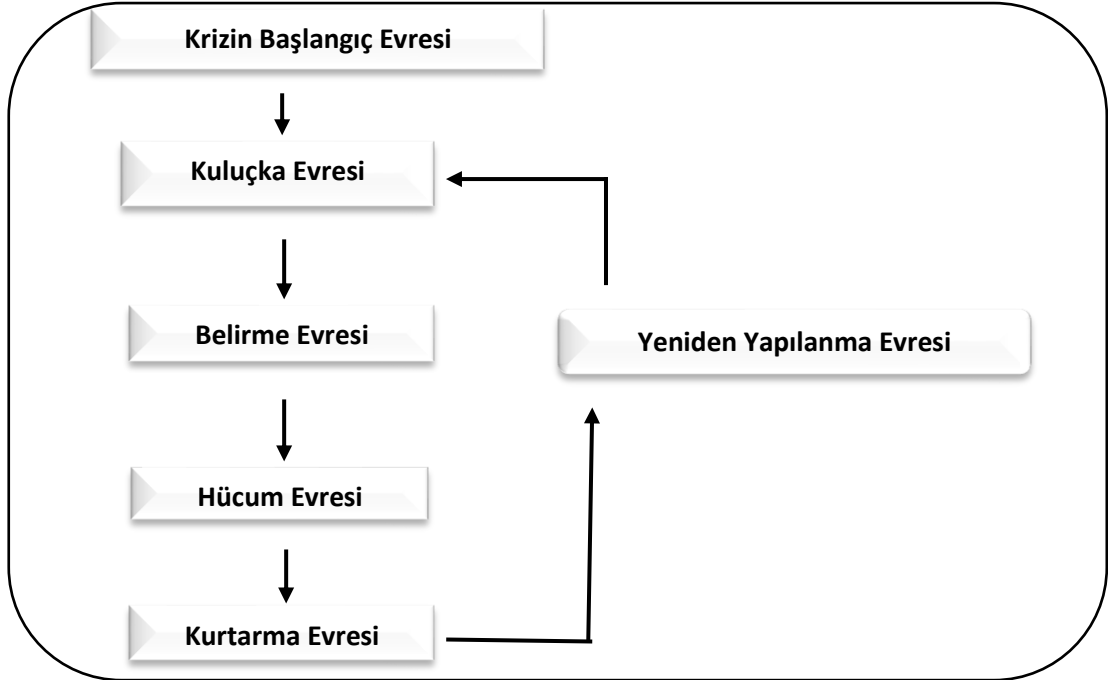
*Kriz Sürecine Kısmen Hazırlıklı Olmak:* Kriz durumuna sınırlı alanlarda hazırlıklı bulunan firmaların, geniş kapsamda etki edecek krizlere karşın planlarının bulunmaması sebebiyle başarısız olmaktadır.

*Kriz Durumuna Hazır Olmak:* Kriz durumuna hazır olan firmalar; varlıklarına tehdit oluşturacak durumlara karşın önleyebilecek ve etkin olunabilecek planlar yapmaktadırlar. Bu noktadaki firmalarda, bireye duyarlı, insan gücüne dayanan yapılanma ve programlar söz konusudur.

Literatürde kriz süreçlerinin farklı incelendiği yapılar da bulunmaktadır. Bunlardan dikkate değer bir tanesi de Turner'in sınıflandırmasıdır” Turner kriz süreçlerini; krizin kavramsal açıdan, başlangıç noktası, kuluçka evresi, belirti gösterme anı, hücum evresi, kurtarma evresi ve yeniden yapılanma süreci olarak altı ayrı başlık altında sınıflandırmaktadır (Aktaran: Ezzamel ve Bourn 1990:400).

1. *Başlangıç Noktası:* Bu aşama, geçmişte bulunan prosesler ve uygulana alanları ifade eden kültürel açıdan kabul gören norm ve inançların kabul gördüğü aşamayı ifade etmektedir.
2. *Kuluçka Evresi:* kabul görmekte olan veri ile içerisinde tutarsızlık olan, fark edilmemiş olaylar, yavaş bir şekilde birikmeye başlamaktadır. Ancak bu durum, gelensek bilgiye güçlü olan inanç sebebiyle gizlenmektedir. Yeterli düzeyde bilgiye sahip, öngörebilme ve donanıma sahip bireyler tarafından yaklaşma olan kriz anlaşılabilir, ancak bu durum firmada yer alan personel ivedilikle paylaşılmamaktadır. Bu süreçte yaklaşmakta olan kriz, sinyallerini iletmekte ve firma yönetiminin gelen sinyallere karşı duyarlı olmaları gerekmektedir. Bu sebeple kriz sinyallerinin algılanabilmesi için bununla ilgili mekanizmaların devreye sokulması gerekmektedir.
3. *Belirti Gösterme Evresi:* Kriz sürecine müdahale edecek bireylerin dikkatini çektiği evre, belirti gösterme anıdır. Bu aşamada karar verecek bireylerin, krizin henüz kuluçka evresinde olduğu ve yeni fark edilebilir olduğunu belirtmektedirler.
4. *Hücum Evresi:* krizin yansımalarının firma personelleri tarafından farkına varıldığı ve anlaşılabilir olduğu süreçtir.

5. *Kurtarma Evresi*: firma tarafından mevcut halin baştan tanımlanarak bu bağlamda yaşanacak olan krizin önemli olan özelliklerinin belirlenmesi sonrasında firmada, kriz yönetim ekipleri tarafından kurtarma çalışmalarının başladığı süreçtir.
6. *Yeniden Yapılanma Süreci*: Yaşanmış olan krizin direkt olarak sonuçlarıyla uğraşılmasının ardından firmadan daha öncesinde kabul etmiş olduğu; inançlar, prosesler ve normlar ve faaliyet kurallarını yeniden yapılandırarak gelecekte yaşanması mümkün olan krizlere karşı yenilediği son süreçtir.



Şekil 1.3: Kriz Yönetim Süreçlerinin Sistematik Olarak Gösterilmesi

**Kaynak:** Ezzaamel ve Bourn, 1990:20.

## 1.8. Krizin Aşamaları

Kriz aşamaları, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası şeklinde krizin bütünü tanımlamak için kullanılabilir.

### 1.8.1. Kriz Öncesi Dönem

Bu aşama, krizin sinyallerini gönderdiği ve firma tarafından fark edildiği ve krizle karşı karşıya gelmeden önce gözlemleyebildiği aşama olarak açıklanabilmektedir.

Krizin ortaya çıkabileceği dair belirtilerin meydana gelerek aşama aşama etkilerini hissettiren kriz öncesi dönem, bir hastalığın tanısı koyulmadan önce belirtilerinin teşhisinin yapılmasına benzetilmektedir. Bu belirtilerin belirlenmesi ile hastalıklarda olduğu gibi krizin önlenmesi ya da etkilerinin azaltılabilmesini mümkün kılmaktadır (Pira, 2010: 47).

Kurumlar kriz öncesi olan evreyi üç aşamada geçmektedir; körlük eyleme geçmeme ve hatalı hareketler olarak belirtilmektedir (Weitzel ve Jonsson, 1989, s. 97).

*Körlük:* kriz öncesi evrenin ilk aşamasıdır. Bu noktada firma, ihtiyaç fazlası personele, güncel olmayan prosedürlere ve müşterileriyle uyumu sağlayamadıkları bir düzene geçmiş olabilmektedir. Firma üst düzey yönetimi genellikle bu evrede krizin belirtilerini fark edememektedirler. Bu evrenin çözülebilmesi için en önemli noktanın kurumun sistemlerinin geliştirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Sistemlerinin gelişmiş olması firmalar açısından zamanında gereken bilginin sağlanması ve üst düzey yönetimin bu duruma karşı tetikte olması, firmanın düşüş gösteren performans düzeyinin yukarıya doğru çıkmasını sağlayacaktır (Weitzel ve Jonsson 1991, s. 7).

*Eylem Gösterememe:* Kriz öncesi evrenin ikinci aşaması olan eyleme geçmeme, firmada kriz sürmesine karşın, kurum yönetiminin faaliyetlerinde bir değişiklik yapmadan, faaliyetlerini devam ettirerek krize dair bir eylem göstermemeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Bu evre krizin etkilerinin giderek arttığı ve buna paralel olarak da firmanın hizmet ve verimliliğinin tam aksi olarak düşüş gösterdiği görülmektedir (Pira, 2010: 48).

*Hatalı Eylem:* Kriz öncesi evrenin üçüncü aşaması olan yanlış eylemde, firmalar artık ciddi sorunlarla karşılaşır ve performans grafiklerinde oluşan düşüşlerin göz ardı edilemeyecek noktalara kadar geriler. Krizin, problemlerinin ve etkilerinin yaşanmasına karşın yönetimin, çözüme ulaşabilmesi için mevcut yöntemleri uygulama devam etmesidir. Bu noktada firma krizin engellenebilmesi adına bir eylem gerçekleştirmemesi sebebiyle firma krize doğru gitmektedir (Pira, 2010: 48).

Bu bağlamda özetlenecek olursa firmalar açısından krizin önlenmesi için üç farklı aşamada birçok fırsat mevcuttur. Üst düzey yönetimin gelmekte olan kriz için karar verebilmesi önemli bir husustur. Bilgi yetersizliği, yönetimin karar verme sürecindeki

alternatiflerinin kısıtlı olması ve karar verip işleme sokabilme sürecinin zamana yayılması gibi nedenler, krizi bir sonraki safhaya taşımaktadır.

### **1.8.2. Kriz Dönemi**

Krizin meydana geldiği noktadan itibaren yapılması gereken en önemli husus, krizin evrelerini gösterir nitelikte bir şablon hazırlanmasıdır. Böylelikle yönetim tarafından gelmekte olan krizin belirtileri saptanabilecektir. Bu aşamadan önemli olan diğer bir nokta ise doğru sorular ile doğru cevapların bulunarak ilerlenmesidir (Tack, 1994: 16).

Kriz zamları firmalar açısından belirsizliklerin en fazla yaşandığı dönemler olması sebebiyle, firma personelleri bireysel hedeflerini gerçekleştirmekte zorlandığı, firmada buldukları mevkileri kaybedecekleri fikri ile belirsizlik yaşamaya başlamaktadırlar. Bu durum kişiler açısından bir baskı oluşturarak, verimsizliğe sebebiyet vermektedir. Buna ek olarak personellerin psikolojik açıdan kendilerini geri çekme davranışına geçmesi, iş bırakma ve devam etme konusunda artışlar görülmektedir. Kriz anında sadece personeller nezdinde değil yönetim kanadında yaşanan baskılar da yönetim kısmında devirlerin artışını meydana getirmektedir. Firma içerisinde yaşanan bu süreçler sebebiyle kriz aşamasında firma da oldukça gergin bir ortam cereyan etmektedir ve kriz öncesi yaşanan gerilimler artış göstermektedir, kriz sürecinde genellikle yönetim kanadı içinde buldukları durumdan kurtulabilmenin yollarını aramaktadır. Kriz aşamasında yönetimin olaylara geniş bir perspektiften bakma olasılıkları daralmaktadır. Zaman baskısı sebebiyle yönetim, verilecek kararlı hızlı bir şekilde almalı ve uygulama koymak zorundadırlar. Bu baskı sebebiyle hatalı kararlar ve karar niteliklerinde bozulmalar mevzu bahis olabilmektedir. Kriz süreci zamana yayıldıkça yönetimin daha fazla sorumluluk almaya çalışması sebebiyle tek elden yürütülmesi, merkezileşmesi söz konusu olabilmektedir. Personeller üzerinde yetkinin daha fazla kullanılacak olması, personeller açısından geri çekilmelerin daha fazla yaşanmasına sebebiyet verecek olması nedeniyle krizin firmaya yansımalarını hızlandırabilmektedir (Pira, 2010: 50-51). Krizin meydana gelmesi ile beraber firma ve çevresindeki mali, psikolojik ve fiziksel problemler şiddetini arttırmaktadır. Bu aşamada çatışmaların ve belirsizliklerin artması ile rutin devam eden faaliyetlere öncelik verilmesi ile yaratıcılıktan uzaklaşmaktadır. Uzun saatler çalışması

nedeniyle fiziksel ve psikolojik problemler performans düşüklüğünü meydana getirmektedir. Firmaların bütünleştiği diğer kurumlar, bu süreçte faaliyetlerini sınırlandırma noktasına gidebilmektedir. Bu aşamada; doğru bir kriz yönetimi, kriz sürecini minimize ederek krizi ortadan kaldıracaktır (Tüz 2001, s. 26).

### **1.8.3. Kriz Sonrası Dönem**

Kriz sonrası aşamada firmalar, kriz öncesi dönemine nazaran çok ya da az da olsa birtakım farklılaşmalar yaşamaktadır. Bu aşamada firmanın başlangıç noktasına göre durum analizinde bulunması gerekmektedir. Yönetim ve personeller için firmalarda yaşanan krizler, maliyetli olmasının yanında bir ders niteliği taşımaktadır. Kriz öncesi aşamada yaşanan aksaklıklar ve kriz aşamasında yapılan hatalar, firma açısından kayıpların artmasına ve maliyetlerin yükselmesine sebebiyet vermektedir (Sumer ve Pernsteiner 2009: 53).

Drummond ve Chell'in (1994: 38) küçük çaptaki firmalar için yaptıkları yorumlardan yola çıkarak, krizlerin gelişmemiş ya da gelişim gösteren örgütler üzerinde sonuçlarının olumsuz olma ihtimalinin daha yüksek olabileceği söylenmektedir. Bunun sebepleri ise, söz konusu örgütlerin profesyonel şekilde yönetilmemeleri ve yaşanan durumlara geniş bir açıdan bakılamaması sebebiyle risk alamamaları, bunu dağıtamamaları, yönetsel ve finansal açıdan yetersizliği olarak tanımlanmaktadır.

Bu kapsamda, karşı karşıya kalınacak olumsuz sonuçları; firma içi ve firma dışı iletişimin aksaması dolayısıyla firmaya yeterli bilginin ulaşamaması, firma yapısının zayıflaması, yetki ve görevlendirmelerde belirsizliklerin baş göstermesi, değişen sürece uyum sağlayamamaları, karar veren kesimin süreci uzatması ve karar niteliklerinin bozulması, firma içerisinde panik ve endişenin hâkim olması, otoriter bir yapının meydana gelmesi, firma personellerinde psikolojik durumların yaşanması, personellerin firmaya olan güvenlerinin zedelenmesi, departmanlar arasında iletişimsizliklerin yaşanması gibi durumlar sıralanabilmektedir (Özdevecioğlu, 2002: 100).

Kriz sonrası, firmalar krizin meydana getirdiği olumsuz durumları düzeltmenin yanı sıra yaşanan krizin firmalar için yaratmış olduğu fırsatlar var ise bunlar için çalışmalarda bulunması gerekmektedir. Meydana gelen fırsatları olumlu bir şekilde

değerlendirebilmek için firmalar etkin bir ekip ile çalışarak verimli sonuçlar alabilmektedir. Firmalar yaptıkları analizler sonucunda, kurumların krizden ne derece etkilendiği sonucuna varacak olup, kriz sonrası faaliyet raporu hazırlanmış olacaktır (Tüz 2001:121).

### **1.9. Kriz Yönetimi**

Kriz yönetimi kavramını, “risk ve sorun yönetimi” kavramı ile karıştırılmaması gerekmektedir. Sorun yönetimi “potansiyel birtakım problemlerin örgütsel anlamda kriz boyutuna ulaşmadan denetim altına alınması çabalarını kapsayan bir uygulama” şeklinde tanımlanmaktadır. Risk yönetimi ise, “bireyleri ve örgütleri aydınlatmak suretiyle çok çeşitli kaynaklardan gelebilecek risklere karşı uyardırmaya (iş kazaları, sağlık ve çevre, trafik kuralları gibi) ve bu alanlardaki denetimi arttırmaya yönelik önlemler dizisi” olarak ortaya konulmaktadır (Bozkurt ve Sezen, 1998: 154).

#### **1.9.1. Kriz Yönetimi Tanımı**

Kriz yönetimi başlı başına titizlikle hazırlanmış bir planlamayı gerektiren karmaşık bir süreçtir. Kriz yönetimi, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç evreden meydana gelmektedir. Kriz yönetimi krizin yansımalarının görülmesi ile beraber krize sebep olan faktörlerin, krizin belirtilerinin ve etkileme boyutlarının önce de bilinmesi ile beraber krizin başladığı ilk andan itibaren uygulanması gereken yöntem ve metotların belirlenmesini gerektirmektedir. Krize sebep olan faktörlerin etkilerine karşın gerekli tedbirlerin alınması krizin sebep olduğu etkileri ortadan kaldırmak için kaynakların etkili olacak şekilde yenilenmesi gerekmektedir (Güneş ve Beyazıt, 2010: 29).

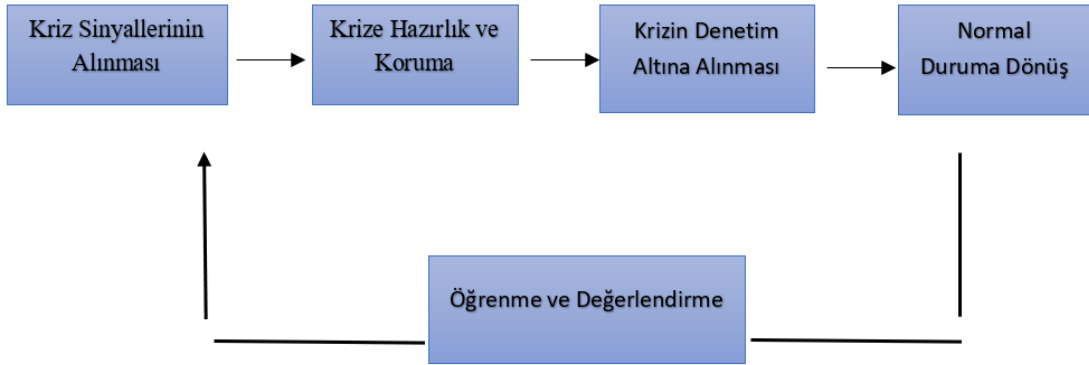
Kriz yönetimini Tutar (2000:83), tehlike durumlarında yönetimin firmanın hedeflerine uygun maliyet ile karşılamaya çabalamasının yanı sıra kriz döneminde yönetimin etkili olmasının, firmaların kayıpları ve kazançlarıyla bağlantılı olduğu şeklinde ifade etmektedir (Tekin ve Zerenler 2005: 108) kriz yönetimini, firmalarda olması muhtemelen olan veya yaşanan krizin analiz edilmesinden sonra krizi meydana getiren faktörleri çözebilme ve yaşanan krizi hafif atlatabilme sürecinde gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlanmaktadır.

### 1.10. Kriz Yönetiminin Aşamaları

Meydana gelen her krizin oluşum şekillerine göre yönetilme farklılıkları olduğu belirtilmektedir. Genel olarak olası krizlerin çözümünde izlenecek kriz yönetimi yolu, sinyallerinin fark edilip değerlendirilmesi ve firmanın krizden minimum hasarlar ile atlatması amacıyla gereken önlemlerin alınarak uygulanması aşamalarını kapsamaktadır (Can 2002:337).

Bu bağlamda kriz yönetimi beş aşamalı bir süreçte incelenmektedir (Can,2002:337):

- i. Kriz Sinyallerinin Alınması
- ii. Krize Hazırlık ve Koruma
- iii. Krizin Denetim Altına Alınması
- iv. Normal Duruma Dönüş
- v. Öğrenme ve Değerlendirme



Şekil 1.4: Kriz Yönetim Süreci

**Kaynak:** Can, 2002: 339

*Kriz sinyallerinin alınması*, krizle ilgili emarelerin görüldüğü ilk evredir. Kriz sinyalleri, yaklaşan tehlikenin, firmaya etkileriyle ilgili içinde bilgiler barındırıyor olması sebebiyle, firma yöneticilerinin meydana gelen bu sinyallere karşı etkin bir şekilde yönetebilmek adına dikkatli olmaları gerekmektedir. Meydana gelen bu sinyallerin dikkate alınmaması, gerektiği şekilde analiz edilmemesi firmaları kriz ile karşı karşıya getirmektedir (Akat ve Budak, 1994:352).

*Hazırlık ve korunma aşaması*, bu aşamada firmalar karşılaşma olasılıkları olan krizler karşısında meydana gelecek kriz senaryolarından kurtularak, oluşabilecek hasarları

önlemenin yanı sıra paydaşlarını ve firmanın hedeflerini korumak için alınacak plan ve tedbirlerin bütünüdür (Tutar, 2000: 91).

Regester ve Larkin (2005:197-198), krize karşı hazırlık ve koruma evresinde yapılması gereken faaliyetler aşağıdaki gibidir.

- i. Kriz yönetimi için olumlu bir tavır sergileyin
- ii. Firma performansını kamunun beklenti ile aynı konuma getirin,
- iii. Faaliyetleri sorumluluk ile başarılması için güven ortamı oluşturmak
- iv. Kriz esnasında fırsatları analiz edin
- v. Yapılan eylemlerin kaydı, yaşanacak durumların istenilen şekilde olmaması halinde firmanın sigortası niteliğini taşır. Kriz esnasında yapılan bütün eylemlerin kaydını belgeleyin.

*Denetim altına alma*, evresinde yönetim, iletilen bilgiler dâhilinde krizi önleyebilmek için harekete geçmektedir. Bazı kriz türlerinde erken uyarı sinyalleri, hazırlık ve koruma evreleri etkin bir şekilde çalışsa dahi krizden etkilenmemek mümkün olmayabilmektedir. Bu sebeple yönetimin, krizin ilk aşamasında elde edilen bilgileri kullanarak krizin gidişatını izleyerek, gereken önlemleri alabilmesi gerekmektedir (Akat, Budak, Budak 1994:344).

*Öğrenme ve değerlendirme*: kriz yönetimi aşamasında son evre olup, kriz döneminde alınmış olan kararların uygulamaların analiz edilerek ders çıkarılması gereken aşama olarak nitelendirilmektedir (Akat, Budak, Budak 1994. s. 344). Kriz sebebiyle ortaya çıkan olumsuz durumların giderilerek firmanın rutinine dönmesiyle ilgili kuralları Tack (1994: 62-63); faaliyet göstermeyi engelleyecek hususları ortadan kaldırmak, firmanın hedeflerini eskiye nazaran daha iyi yapacak şekilde organize etmek, kriz süreci boyunca gerçekleşen başarılı faaliyetleri değerlendirilip gerekirse ödüllendirilme yönteminin uygulanması şeklinde sıralamaktadır.

### **1.10.1. Kriz Öncesi Yönetimi**

Kriz, bu aşamada belirtilerini ağır bir şekilde verdiği için, bu aşama “potansiyel veya gizli kriz” dönemi şeklinde adlandırılmaktadır. Kriz yönetimi süreçlerinin ilk aşaması “krizi önleme” evresidir. Bu noktada kriz sinyallerini kendini göstermiş ancak krizin

gerçekleşme noktasındaki çatışma anı henüz oluşmamıştır. Kriz öncesi yönetiminde kriz anı evresini yaşamamak için yönetim kanadının risk ve sorumluluk alma yetilerinin son derece yüksek olması gerekmektedir. Bu nedenle istenmeyen durumların meydana gelmemesi için, farkındalığı ve koordine edebilme becerisinin yüksek olduğu kriz yönetim ekibinin erken tespit etmesi ve sürecin kontrole alınabilmesini sağlamakta ve kriz durumunun etkin bir şekilde çözüme kavuşturulması imkânı sağlamaktadır (Erten, 2011: 48). Bu aşamada gergin bir ortamına doğru yön değiştirme yaşanacağını akla getiren sinyaller alınıyorsa tecrübeli yöneticilerden oluşan ve içerisinde psikolojik danışmanların da bulunduğu bir kriz masası kurulur ve kriz öncesi sürecin yönetimi için çalışmalar titizlikle devam eder. Ek olarak geçmiş dönemlerde yaşanan ve olumsuz sonuçlanmış yönetim şekillerinden ders çıkarılarak bu yolla yeni oluşturulan yöntemlerdeki hata oranları minimize edilebilir. Bu doğrultuda esnek bir yapıya sahip, müzakere ve diplomasi tarafına yatkın ve yönetme sürecini uzun vadeye yaymayan, katı kurallara tabi olmayan bir yönetim şekli sağlıklı bir yol anlamına gelmektedir (Erten, 2011: 65-68). Bu dönemin yönetilmesinde önemli olan husus, kriz belirtilerine neden olan ya da sürecin getirdiği krizlere karşın her türlü tutum, davranış krizin devamının gelmesini engelleyerek asıl krizin ortaya çıkmasını önlemektedir. Eğer kriz meydana gelirse kriz dönemi yönetimi evresine geçirilir ve kriz öncesi yönetimin yetersiz kaldığı anlamına gelmektedir. İlk aşamada alınması gereken önlemlerden ilk, krizin mümkün olan tehlikelerini ortaya koyarak kriz durumunu aşamalı olarak başladığının fark edilmesidir. Bu bağlamda kriz öncesi yönetim aşamasını farkındalık kuramama, yanlış kararlar, ilgisizlik gibi eylemlerden oluşan ve bu eylemlerin iyi bir şekilde yönetilememesi ile krizin ortaya çıkması ile sonuçlanmaktadır (Erten, 2011: 84-88).

Demirtaş'a göre (2000:363), her deprem içerisinde yeniden inşayı, yeniden yapılanmayı barındırır. Nitekim krizler de fırsatları firma aleyhine avantajları içinde taşır. Bu bağlamda potansiyeli olan fırsatı tespit etmek ve bundan fayda sağlamak kriz yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Kriz sürecinde kötümser davranış sergilemek kötü bir kriz yönetimi anlamına gelmektedir. Bu aşamada, fayda, zarar ve risk analizlerinin iyi yapılması gerekmektedir. Etkin, akılcı fonksiyonel bir yapı önem arz etmektedir. Kriz yönetim evresi, firmanın kendine bir başka ifadeyle mekanizmalarına

ve paydaşlarına yönelik olası problem v tehlikeli görülen faktörlerin tanımlanmasına, gerekli görülen tutum ve davranışların belirlenmesini, firmanın krizi atlatabilecek önlemleri uygulamasını ve uygulanan bu tedbirlerin değerlendirilmesini içeren bir süreç olarak tanımlanabilmektedir.

Problemin henüz meydana gelmediği bir çevrede farklı birçok yöntemi, metodu normal bir zekâ ve tecrübeye sahip bir birey başarılı bir şekilde ortaya koyabilir. Bu evrelerde firma idaresi için fazla bir beceri beklenmemektedir. Krizin yaşandığı süreçler yönetme becerisine en çok ihtiyaç duyulan zamanlardır. Çünkü böyle zamanlarda bazı geleneksel yönetim anlayışları işlevini kaybetmekte ya da bu süre zarfında kullanılmamalı ya da tamamen yenilenmeleri gerekmektedir. Bu aşamada etkin bir iletişim kriz yönetiminin gidişatını belirleyebilmektedir (Seyrek, 2021: 30).

### **1.10.2. Kriz Anı Yönetimi**

“Kriz öncesi yönetimi”, kriz öncesi süreçte belirtiler tanımlanamamış, toplanmamış, anlamlandırılmamış, gerekli olan önlemler alınmamış, ivedilikle etkili eylemler uygulayamamışsa firma, kriz oluşmuş ve kriz anı yönetim süreci başlamış demektir. Krizin “akut” dönemi, kriz belirtilenin sonlandığı ve artık bu belirtilerin sonuçlarının en etkin şekilde yansımalarını gösterdiği dönemdir. Bu “akut” aşamada, kriz yönetimi, hızlı bir şekilde harekete geçmeli ve yanı sıra firmanın mekanizmaları etkili bir şekilde kullanılabilir. Aksi bir durumda sistem içerisinde karmaşa durumu meydana gelebilir. Bu dönemde krizin yansımalarıyla firmanın yönetim kanadı ve firma paydaşları içerisinde çatışma çıkması mümkündür. Krizin belirtilerinin saptanmadığı ve önlem alınmadığı takdirde çözüm bulunması zorlaşmakta, yöneticiler zaman baskısı dolayısıyla paniklemekte ve yanlış kararlar alma ihtimalleri artmaktadır (Balseven ve Ercan, 2013: 45).

Kriz anı yönetimi esnasında karmaşa ve bilgi kirliliği hat safhaya ulaştığından, firma üyeleri arasında bir çatışmanın ortaya çıkmaması için anlaşılır net bilgilerin ve bunların sağlıklı bir iletişimle aktarılması önem arz eden bir husustur. Bu yolla yönetim sağlıklı kararlar alabileceği gibi firmanın üyeleri de uygun olan tutum ve davranışları ortaya koymaktadırlar (Can, 1997: 39).

Kriz döneminin yönetebildiği aşamalarda üç evre gözlemlenebilmektedir. Bunlar; ilerleme, ilerlemenin durması ve çöküş evreleridir. Tırmanma evresi ilk kaos ve tedirginlik safhasının yaşandığı evredir. İkinci aşamada firma yönetiminden ilk tepki ile bir hareket meydana gelir ve bu evre sürecini tamamlar ve ilerleme durur. Problemlerin ve problemlerin oluşturan kaynakların çözümüne dair diğer faaliyetler uygulamaya koyulduğu aşamada gerileme çöküş safhası başlamaktadır (Seyrek, 2021: 32).

### **1.10.3. Kriz Sonrası Yönetimi**

Kriz sonrası yönetimde ilk safha yaraları sarma evresidir. Bu dönemde doğru eylemler sonucunda çatışma ortamı durulmaya ve karmaşayı meydana getiren sebeplerin etkileri azalmıştır. Bunun yanı sıra kriz sonrası yönetimi devam etmektedir. Hem firmanın yönetim kadını hem de krizden etkilenen firma üyeleri daha sağlıklı kararlar alabilmektedir. Bu evrenin asıl hedefi; firmanın mekanizmalarının etkinliği sabitleyebilmek, kriz ortamında hayatı normal seyrine döndürmek, sosyalleşme iletişim gibi faaliyetleri içine almaktadır. Artık bireyler geçmiş sosyal yaşantılarına hazırlanmaktadır (Ataman, 2008: 39). Burada hedef, krizden etkilenmiş firma ve kişileri desteklemek, ekonomik olarak canlılığın yeniden sağlanması, altyapı çalışmalarının güçlendirilmesi, ticaretin ve sanayinin desteklenmesi, eğitim ve sosyal, psikolojik yardım sağlanarak firma personellerinin ve paydaşlarının olası krizler karşısında daha dirayetli kalmalarını sağlamaya çalışmaktır. Kriz beraberinde ortaya çıkan acil duruma ilişkin sorumlulukların yapılmasında sonra en önemli husus, firmanın mümkün olan en kısa zamanda kriz öncesi olan yaşam koşullarına ulaştırılmasıdır. Normal hayata dönüş süresinin mümkün olduğunca kısaltılması iyileştirme faaliyetlerinin en temel hedefidir. Bir krizin başlangıç noktasından hemen sonrasında başlayarak krizin etkisine bağlı olmak üzere birkaç yıl süren tüm yapılandırmalar iyileştirme sürecinin bir parçası olarak tanımlanmaktadır (Güngör ve Kıvılcım, 2002: 37). Kriz sonrası döneminin bir diğer özelliği krizden yeni çıkmış olan toplumun, firmaların, bireylerin korku, güvensizlik, aşırı tepki vermek gibi davranışların görülmesidir.

### 1.11. Kriz Yönetiminin Önemi

Kriz anında hızlı bir şekilde karar alma ve bunu uygulama gerekliliği sebebiyle, kamuda belli başlı görevleri yerine getiren ve halka hizmet sunan yöneticiler ve kamu kurumlarındaki belli mekanizmalar, krize hızlı müdahale edememeleri nedeniyle suçlanmaktadır. Bu husus alında bir bakıma kamu bünyesindeki örgütlerin kapsamlı çalışmalarla hazırlanmış ancak mevzuat hükümlerine tabi olduklarında dolayı etki edebilme konusunda sınırlı kalmaktadırlar. Kriz anında bile yönetim biriminin ve çalışanların mevzuata bakışı, alacakları reaksiyonlar yasalarda belirtilmiş olmasını gözetmelerinden dolayı bir anda gelişen ve ani kararlar alınması gereken anlarda esnek yönetim şekli uygulanamamakta ve bu durumda hızlı ve etkin kararlar alma ve alınan bu kararları uygulamaya koyma sürecini uzatmaktadır. Hâlbuki kriz yönetimi değişime gelişime açık, yeni durumlara uyum sağlayacak esnek bir yönetim anlayışını zaruri kılmaktadır (Aykaç, 2001: 127)

“Kriz yönetimi” kavramı ilk başlarda kurumlarda ortaya çıkmıştır. Kurumların uzun süreler ekonomik sıkıntılarla boğuşmaları, iktisadi açıdan kriz yönetimiyle alakadar olma zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Zaman içerisinde yönetsel krizler önem arz etmiş ve kriz yönetimi kamu alanına da geçmiştir (Demirtaş, 2000: 359). Krizler, firmalar ve hükümetlerde maddi zararlardan daha çok prestiji, tahmin edilebilirliği ve güven olgusunu kaybetme riskini bünyelerinde barındırmaktadır. İşte bu sebeple krizin ortaya çıktığı andan itibaren fonksiyonel bir iletişim sisteminin devreye sokulması ve bunun da firma içinde ve dışarısında empati yaparak ilerleyebilecek ve vizyon er kişiliği olan üst yönetim ve ekibi vasıtasıyla yürütülmesi oldukça önemlidir. Böylelikle krizi bertaraf etme aşamasında üstünde durulan tecrübe ve beceri yeteneklerinin kriz anında kullanılabilmesi, etkin, hızlı, empati kurabilme, psikolojik durumların iyi olması kriz yönetimini canlı ve güçlü tutması sağlanmış olunacaktır (Açıkgöz, 2009:259-260).

Kriz yönetimi; krize sebep olan faktörlerin ve olayların önlenmesini, bir kenara bırakılmasını ya da ülke çıkarları doğrultusunda minimum zararla atlatılabilmesini sağlamak amacıyla gereken hazırlık ve faaliyetlerin koordine ederek yönetilmesi şeklinde ifade etmektedir (Demirtaş, 2000: 351).

## 1.12. Kriz Yönetimi Planlaması

Örgütlerin kriz öncesi dönemde yönetim anlayışları, ilk olarak krizi engellemeye ve ortaya çıkabilecek olan krizlerin sinyallerini önceden tespit ederek, krize karşın hazırlıklı olup, uygulanabilirlik aşamalarını içeren süreci kapsamaktadır. Bütün bu çalışmaların zeminini ise kriz yönetimi planlaması oluşturmaktadır (Pira ,2010:187).

Kriz yönetiminin planlamasında da uygulanan ilkelerin hemen hemen tüm kurumsal kriz türlerinde benzerlik gösterdiğini belirten Regester ve Larkin (2005: 198), yönetim planının uygulanma metotlarının farklı kriz türlerinde önemli ölçüde değişkenlik göstermeyeceğini açıklamaktadır. Ortaya çıkması muhtemel olan bütün krizlerin önceden fark edilmesinin mümkün olmamasına rağmen her örgütün krize karşın hazırlanmış oldukları planlamalar bulunmaktadır. Tutarlı bir yaklaşım şekli, kriz yönetiminde potansiyel krizlerin tanımlamalarının yapılması ile başlamaktadır. Potansiyel krizlerin saptanması aşamasında Regester ve Larkin (2005:198), örgütlerin potansiyel riskleri saptayabilmesi için sorması gereken soruları şu şekilde belirtmektedir:

- i. Kriz haline gelmesi mümkün olan mevcut durumlar neler?
- ii. Paydaş grupların muhalefeti ile karşılaşılan durumlar için planlı faaliyetler nelerdir?
- iii. Geçmiş dönemde kurumu veya aynı sektör içerisinde bulunan benzer kurumları etkileyerek tekrar edebilecek krizler nelerdir?

İhtiyaç ve risk alanlarını kategorize etmek; krizi meydana getirebilecek risklerin değerlendirilmesi ve bölümlere ayrılması ile kriz yönetiminin planlanması aşamasında gerekli olan adımların düşünülmesine daha kolay bir hale getirmektedir. Denetim aşamasında ortaya konulan liste de önceliklerin saptanması gerekmektedir. Üst birimin hazırlanan listeye onay vermesi, bütün kriz yönetimi planlama aşamasında önemli olması sebebiyle liste, kurumun mali alt sınırındaki olması muhtemelen olan etkiye göre konumlandırılmalıdır. Bu nokta üst birimin dikkatini çekecek ve bu doğrultuda uygulamaya almasını sağlayacaktır (Regester ve Larkin 2005:198).

Krizi önleyebilmek adına yapılabilecek adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tağraf ve Arslan,2003: 155-156).

- i. Olası krizlerin listesi yapılır,
- ii. Krizlerden korunmak için stratejiler geliştirilir,
- iii. Potansiyel krizler ile ilgili ayrı ayrı strateji ve taktikler geliştirilir,
- iv. Kurumun etkilenebileceği olası krizler saptanır,
- v. Kurumsal uygulamalardaki etkinin artırılması için iletişim kanalları etkili bir şekilde dönüştürülür,
- vi. Planlama dâhilinde yapılan her adım kontrol edilir.

#### **1.12.1. Kriz Yönetimi Ekibi**

Kriz yönetiminde kriz planlamalarının yapılması engelleme ve öngörme çalışmalarının yürütülmesi, ortaya çıkmış bir krizin yönetilebilmesi ve kriz sonrası yapılanma döneminde etkili olabilmenin anahtarı ekip çalışması ile mümkündür. Kriz yönetimi iyi bir ekip çalışması şeklinde açıklanmaktadır. Bu noktada en önemli husus yönetim ekibini hangi bireylerin oluşturduğu ve hangi yetki ve tecrübeye sahip bireylerin yönetimden sorumlu olacağıdır (Pira, 2010:207).

Kriz süreçlerinde kurumlarda krizin yönetilebilmesi için hazırlanmış bir plan ve bu planı uygulayacak bir ekibin oluşturulması oldukça önem arz etmektedir. Krizin yönetimini ve kontrolünü sağlayacak kişilerin en önemli sorumluluğu krizin oluşumunu engellemektir. Kriz karşı karşıya kalınan ilk aşamada oluşabilecek kayıpları minimize etmek, devam eden süreçte ise kurumların itibarının etkileyebilecek problemleri en aza indirmek, son aşamada ise kurum kültürüne kuruma fayda sağlayacak şekilde yenilemektir. Kriz yönetim ekibinin bunları yapılması için aşağıdaki belirtilen hususları yapabilmesi gerekmektedir (Tüz, 2004: 62-63).

- i. Kriz planı yapmak,
- ii. Oluşturulan planı uygulamak,
- iii. Yönetim planı dışında kalan problemleri analiz etmek,

- iv. Olası krizleri önceden saptayabilmek,
- v. Krize müdahale edebilmek için yöntem ve metot geliştirmek,
- vi. Geliştirilen stratejileri dönem dönem gözden geçirmek,
- vii. Kriz boyunca yönlendirme ve danışmayı mümkün kılmak.

Ek olarak kriz yönetimi ekibinde yer alacak kişilerin yeterli donanıma sahip, karar verme konusunda etkili olabilecek ve karar alma yetkisi tanınmış bireylerde oluşturulmasıdır.

Ekipte yer alacak kişilerin, kriz planında belirtilen görevleri uygulayabilmek için, kriz sürecinde devamlı olarak iletişim halinde olmaları büyük önem arz etmektedir. Yeni krizlerin meydana gelmemesi için, kurumların yaşamakta oldukları kriz ile ilgili yapacakları açıklamalar için bir sözcü tayin edilmeli ve ekibin diğer üyelerinin basın açıklama yapmasının önüne geçilmelidir (Gedikçi, Canöz ve Öndoğan,2015: 45).

### **1.12.2. Kriz İletişim Planı**

Kriz sürecinde kriz iletişiminin üstesinden gelebilmenin en doğru yolu, kriz sürecini yönetmek için bir plana sahip olmaktır. Krizin hangi sebeple ortaya çıktığı belirlenemeyecek olsa da kurumun acil müdahale etmesi gereken durumlar için bir planlarının mevcut olması gerekmektedir. Bu doğrultuda örgüt, basın ile kimin muhatap olacağını, karar verme sürecinde yetkinin kimde olacağı ve iletişimin genel hatlarıyla nasıl ele alınacağı önemli bir husustur. Ortaya çıkan krizin halkı büyük oranda etkiliyorsa firmanın kriz yönetim planının önemli bir kısmında iletişim hususuna zaman ayırması gerekmektedir (Telg 2019: 3).

Kriz iletişim planının oluşturulmasındaki en önemli zaman kriz meydana gelmeden önceki zamandır. Kriz meydana geldiği zaman; plan yapmak için geç kalınmıştır ve bu sebeple kriz iletişim planlamalarının krizin uzakta olduğu dönemlerde yapılması gerekmektedir. Krizin ortaya çıktığı anda, sürece müdahale edecek bireylerin bir araya getirmek, görev ve sorumluluklarının anlatılması, kamuoyu tarafının bilgilendirilmesi, krizin haberini alan basın mensupları ile ilgilenilirken bir taraftan kriz sürecinin yönetilmesi gerekmektedir. Bütün bunlarla ilgili olarak önceden hazırlanmış mevcutta

bir plan yok ise krize müdahale etmek oldukça güç olacaktır. Kriz iletişim planı, olası krizlerin alanlarını daraltabilmek amacıyla sarf edilen çabanın ayrılmaz bir bileşenidir (Türk, 2007:126).

Kriz sürecinde örgütlerin paydaşları ve hedef kitleleriyle olan iletişim ağını yönetmek oldukça önem arz etmektedir. Çünkü kriz dönemlerinde yeterli bilgilendirilmeler yapılmaz ise ortaya çıkan iletişimsizlik durumda söylentiler ve dedikodular meydana gelecektir. Böylesi bir anda güven ortamının bozulacağı ve buna paralel olarak kriz esnasında farklı krizler meydana gelmesine zemin hazırlayacaktır (Tağraf ve Arslan, 2003:155-156). Kriz anında iletişim noktasında örgüt tek yetkili bilgi kaynağı haline getirilmelidir. Böylelikle yanlış anlaşılmanın önüne geçilebilmesi için krizi iletişim planı oluşturulur. Kriz esnasında örgüt için tek bir birey tarafında demec verilmeli ve bu kişi yönetim ekibinde detaylı bir şekilde bahsedilen kriz yönetim sözcüsü olacaktır (Pira, 2010: 233-237).

## İKİNCİ BÖLÜM

### LOJİSTİK

#### 2.1. Lojistik Kavramı

Hayatımızın her noktasında çeşitli mal ve hizmet alımlarına ihtiyaç duymaktayız. Günümüz olanaklarını göz önünde bulundurduğumuzda ise, bu faaliyetlerin birçok şekli bulunmaktadır ve bu sebeple hangi şartlarda ulaşacağımız konusunda bile zorlandığımız anlar yaşanmaktadır. Küreselleşmenin etkisi ile ülkeler ve hatta kıtalar arası ticari faaliyet imkânlarının giderek yoğunlaşması ile mal ve hizmetlerin alıcılara ulaşması konusundaki çeşitliliğin ihtiyacı su götürmez bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Tahıl stoklama ile başlayan lojistik, tekerliğin icadı ile bir sonraki aşamaya geçmiş, hayvan gücünün desteği ile güçlenmiş ve Sanayi devrimi ile modern taşıma araçları icat edilip farklı yaklaşımlarla yönetilerek günümüzdeki son haline ulaşmıştır. Günümüz dünyasında durdurulamaz bir sektör haline gelen lojistik, her an insan gereksinimlerini karşılamaya çalışsa da yenilenen ve değişen talepleri karşılayabilmek adına kendini geliştirmeye, yenilemeye, çeşitlilik kazandırmaya devam etmektedir.

Lojistik denilince akla gelenin, taşımacılıktan ibaret olduğu olgusu düşünülse de lojistik içerisinde çeşitli faaliyet ve hizmetleri kapsayan bir sektör olduğu şeklinde kabul görmektedir. Türk Dil Kurumu'na göre lojistik “Kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, hizmetin ve bilgi akışının çıkış noktasından varış noktasına kadar taşınmasının etkili ve verimli bir biçimde planlanması ve uygulanması” olarak tanımlanmaktadır.

Lojistik, üretim noktasından tüketim noktasına ulaşıncaya dek her türlü ürün, para ve bilgi akışının organize bir şekilde yürütülmesini sağlayan yardımcı faaliyetlerdir. 20. Yüzyılın son yarısından bu zamana kadar ekonomi literatüründe kabul edilen bu kavram, ürün ve hizmetlerin ulaştırılması noktasındaki maliyetlerin artması ile örgüt ve bireyleri daha cüzi maliyetler ve yüksek kalite ile ulaştırılabilmenin alternatiflerini bulmaya itmiştir. Bu bağlamda taşıma ve depolama gibi faaliyetlerin kontrolünün önemi ve bütün faaliyetlerin bir bütün olarak ele alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Bayraktutan ve Özbilgin, 2015: 96).

Başka bir tanıma göre ise lojistik, taleplerin etkili bir maliyetle yerine getirilerek mevcut ve gelecek dönemlerdeki karlılığı en üst düzeye ulaştıracak biçimde planlama ve pazarlama ağları ile ürünlerin, parçaların ya da nihai ürünlerin ulaşım ve depolama faaliyetlerinin stratejik olarak yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Cristopher, 2011: 12).

Tedarik Zinciri Yönetim Uzmanları Konseyinin lojistik tanımı ise şöyledir:

*” Tüketici taleplerini karşılamak üzere her türlü mal, hizmet, bilgi akışı ve hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son aşamaya kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin, süreç içindeki dökümün dinamik, verimli ve az maliyetli olacak biçimde akış ve depolanmasının sağlanması, kontrol altına alınması ve planlanması sürecidir”* (CSCMP, 2022).

Lojistiğin temel unsurlarını oluşturan taşıma, depolama ve envanter uzun süredir ekonomik ve endüstriyel yaşantının ana bileşenleri olmuştur. Ancak lojistiğin başlı başına bir işlev olarak kabul görmesinin tarihi çok eskilere uzanmamaktadır. Bu kabul edilmenin yeni olmasının nedeni lojistiğin doğası gereğidir. Çünkü lojistik, her biri yönetim operasyonu olarak değerlendirilen farklı birçok alt fonksiyondan meydana gelmektedir (Rushton vd., 2014: 3). Lojistik çeşitli hizmet kalemlerine sahip olması nedeniyle hizmet alanında önemli bir konumdadır. Önemli bir konuma yerleşmesinde birçok faktör etkili olmuştur ve olmaya devam etmektedir. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği gelişmeler sektörünün önemini gün geçtikçe arttırmaktadır (Yıldırım Keser, 2011: 6).

Globalleşme ve teknolojik gelişmeler sonucunda lojistik alanında yoğun bir rekabet ortamının oluştuğu görülmektedir. Bu bağlamda tüketici istek ve taleplerini karşılama hususunda gelişmelere uyum sağlamak mecburiyetinde kalan kurumlar bir taraftan rekabet avantajını elde edebilmek diğer taraftan ise sürekliliği koruyabilmek adına çaba sarf etmeleri gerekmektedir (Gülenç ve Karagöz, 2008: 74). Kurumlar tüketici memnuniyetini oluşturmak, ulusal mecrada rekabet edebilmek ve kar elde edebilmek için lojistik faaliyetleri sağlamaktadır. Bu açıdan firmalar kâr marjlarını yükseltebilmek adına lojistik sektörünü yakından takip etmek mecburiyetindedirler (Karadeniz ve Balcı,2014:293). Firmalar başarılı olabilmek için müşterilerine düşük

maliyetli kaliteli hizmetler sağlayabilmeli ve bunun yanı sıra güvenilir, hızlı bir teslimat gerçekleştirmelidirler (Kışman ve Aydın, 2020 :2)

Tedarik zinciri yönetimi ile lojistik faaliyetler ve yönetim anlayışı birbirlerine uyumlu olsalar dahi aslında birbirlerinde farklı kavramlardır. Tedarik zinciri lojistik yönetimini kapsamakta ve malın hammadde aşamasından nihai tüketiciye ulaşımına hatta geri dönüş bildiriminden veri akışının sağlanıp bu verilerin saklanması ve risk analizlerinin yapılmasına kadar oluşan bu uzun evrenin bütünü bu yönetim anlayışını oluşturmaktadır. Lojistik yönetimi, tedarik zinciri içerisinde mevcut olan ürün ve hizmetlerin, “yedi doğru prensibi” dâhilinde üretimin organize edilmesi, ürün kullanım ve stok yönetimi, depolama, satın alma, dağıtım ve en büyük maliyet payına sahip olan taşımacılığın yönetimini içinde barındıran geniş bir kavramdır (Şen, 2014: 84-85).

Yedi doğru prensibi, ürünün doğru oranda, doğru koşullar içerisinde, doğru noktada, doğru olan zamanda doğru müşteriye doğru olan fiyattan ulaştırılmasının sağlanması prensibidir. Bu anlayışın her bir aşaması ne kadar titizlikle organize edilebilirse maliyet kalemleri o kadar minimize edilebilir. Maliyetlerdeki kazanımlar tüketiciye orantılı olan bir fiyat avantajı meydana getirir ki bu anlayışın temel hedefi en iyi fiyat ile en iyi hizmeti alabilmektir.

Gelişmekte olan ülkeler açısından lojistiğin rolü yadsınamayacak bir seviyededir. Ürün ve hammaddelere kolay erişilebilirlik becerisi gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve ticari açıdan stratejik konumlarını etkileyecek düzeydedir. Gelişebilmenin ana bileşenlerinden biri olan bütünlük ve ortaklık hissi, lojistik kanallarının etkili bir şekilde faaliyet göstermesi için ortak bir emeği teşvik etmektedir. Günümüz şartları göz önüne alındığında ürünlere olan talep çok hızlı ve yüksek miktarlarda olmaktadır. Taleplerin doğru zamanda karşılanması için bölgesel ve dünya çapında piyasalarda olabilmek adına lojistik ağının sistemli ilerlemesi gerekmektedir. Etkili bir lojistik sayesinde ticari hacminin artış göstermesinin yanı sıra bu kanaldan yarar sağlamak isteyen birçok yatırımcı için teşvik edici bir hale getirmek mümkündür. Dolayısıyla ekonomik parametreler bütün alanlarda gelişme gösterecektir (Ejdys, 2016: 33).

## 2.2. Lojistik Yönetimi

Lojistik yönetimi, tedarik zincirinin fonksiyonlarının büyük bir kısmının yönetilmesi şeklinde tanımlanabilir. Lojistik yönetimi, “ürün ve hizmetlerin gereksinim duyulan yer ve talep edilen zaman dâhilinde yüksek müşteri tatmin seviyesinde sağlama” olarak ifade edilmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak, lojistik kavramının insan hayatı için önemli bir noktada olduğu ortaya çıkmaktadır. Giyim sektöründen, gıdaya, teknolojiye, eğlence sektörüne kadar birçok alanda ürün ya da hizmetlerin doğru yer ve doğru zamanda tüketiciye ulaştırılması lojistik aşamalarının bir fotokopisi gibi karşımıza çıkmaktadır. Müşteri grupları tarafından son derece öneme sahip olan kavram, üretim yapan firmalarında sürekli üzerinde durmaları gereken bir alan olarak gösterilebilir.

Tipik olarak giriş ve çıkış nakliyelerinin organizasyonu, depolama hizmetleri, tedarik talep aşamalarının organize edilmesi, filo yönetimi planlaması ve 3PL, 4PL, LLP gibi hizmet sağlayıcılarının stratejik, taktik ve operasyonel açıdan planlama yürütülme düzeylerini kapsar. Ek olarak pazarlama, satış, üretim, bilgi teknolojileri ve finansal işlevleri bu faaliyetler ile entegre etmektedir (Bramel, 1997: 21).

Bütün bu faaliyet ve aşamalardan yola çıkarak lojistik yönetimine dair birkaç tanımlamaya yer vermekte fayda vardır. Kâr amaçlı yapılan lojistik yönetimi tanımı “işletme kârını maksimum kılabilmek için malzemelerin, parçaların ve bitmiş ürünlerin akışını kontrol edecek bir sistemin tasarlanması ve yönetilmesi için yönetsel sorumluluk” şeklinde ifade edilmiştir. Stratejik yönetim kavramıyla ilişkilendirildiğinde “etkili ve verimli yönetim uygulamaları için kapsamlı, benzersiz ve anlamlı fırsatlar sunan, bileşenlerinin müşterilere değere katacak araçlar ve yöntemlere dönüştüğü bir süreç” şeklinde tanımlanır. Oldukça kapsamlı yönetim sürecini firmaların stratejik planlamalarının bir parçası haline getirme fikri, daha kaliteli ve maliyetleri minimize eden hizmetlerin meydana gelmesine ve gelişmesine olanak sağlamaktadır (Bramel, 1997: 22). Lojistik yönetimi kavramı ile ilgili birden fazla tanım mevcut olsa da lojistik sektörünün önde gelen organizasyonu olan Lojistik Yönetimi Konseyi’nin 1991 yılında yapmış olduğu tanım en geçerli olan şekilde değerlendirilmektedir. Konseye göre, tedarik zinciri bünyesinde bulunan servis

hizmetleri, ürün ve veri aktarımının etkin ve düzenli olarak iki tarafa hareketlerinin sağlanması ile tüketici ihtiyaçlarının karşılanabilmesi adına üretim aşamasından nihai kullanıcıya kadar olan tüm aşamalarda depolanması, süreçlere ait planlamaların yapılması, uygulanması ve analiz edilmesi olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan hareketle lojistiğin üretim ve hizmet alanlarının bir bütün oluşturduğu ve yalnızca hammaddenin değil sağlanan hizmetlere dair akışları da incelediği gözlemlenmektedir (Demirci Orel, 2016).

Son dönemlerde kendi branşında faaliyetlerini sürdüren firmaların zorlaşan piyasa şartlarında istikrarlı bir şekilde hayatlarını idame ettirebilmeleri için üretim ve pazarlama fonksiyonlarının birbirlerinden ayrı olarak değerlendirip hareket etmeleri mümkün değildir. Pazarlama çalışmaları ile tüketici memnuniyeti hedeflenirken, üretim sistemleri ile düşük maliyetler çerçevesinde yeni üretim geliştirme ağları ile yenilenmek hedeflenmektedir. Temelde lojistik, firma faaliyetleri için bir ana yapı ortaya koyarak piyasaya dair ihtiyaç analizi ile firmanın üretim ve planlama yapmasına destek veren bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Lojistik süreçlerin de hedefi de, geleneksel sistemde birbirinde ayrı olarak ele alınan pazarlama, dağıtım, üretim ve tedarik planları gibi kanalları bir bütün olarak birleştirmektir. Lojistik yönetimi içerisinde üç alt sistemi barındırmaktadır (Yercan, Demiroğlu, 2016).

- **Satın Alma, Tedarik Sistemi**

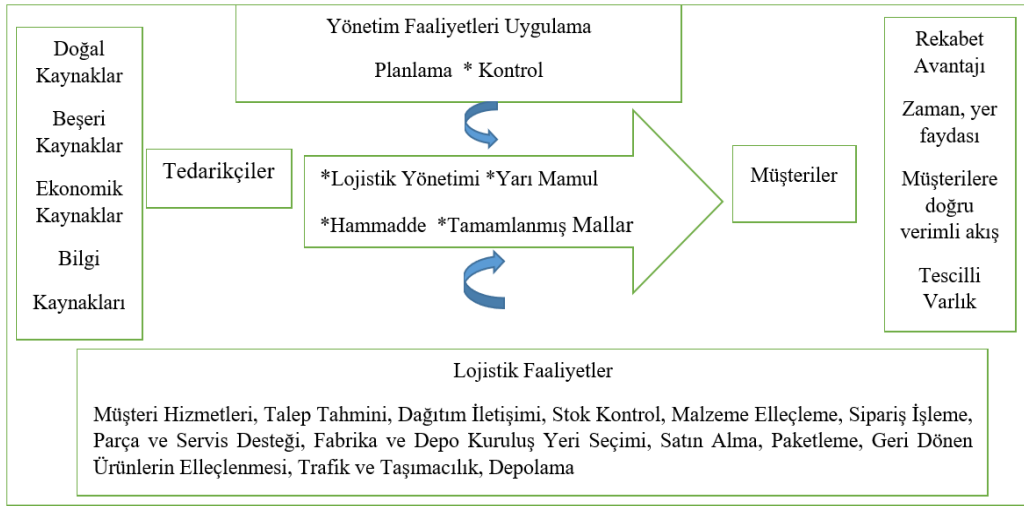
Firmaların üretim aşamasında ihtiyaç duyduğu hammadde, yarı-madde ve malzemelerin tedarikine imkân sağlamak, gereken üretim kalemlerine doğru zamanda ulaşmak, tedarikini gerçekleştiren şirketler ile iletişimlerini sağlamak ve devam ettirmek bu sistemin birincil sorumluluğu olarak gösterilebilir. Eksikleri analiz ederek, bu eksiklikler için kaynakların planlanması, yönetme sürecinin belirlenmesi, ulaştırma tasarımının oluşturulması, araştırma ve geliştirmenin yürütülmesi, üretimin gerçekleştirilmesi, kalite ve kontrol aşamalarının yürütülmesi, ihtiyaç duyulan analizlerin yapılması ve benzer faaliyetler bu sistemin vazife ve sorumlulukları arasındadır.

- **Üretim Sistemi**

Satın alma ile ihtiyaç duyulan mamulün tedariki ile üretim aşamasında kullanılacak malzemelerin üretim aşamasında firma içerisine taşınması ve üretime dâhil edilecek olanın ara depolama alanlarını kapsar. Sistem içerisinde gerçekleştirilen işlevler iç firma fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Sorumlulukları arasında sistemin yönetilmesi, malzeme ve parça akışının sağlanması, onarım ve bakım gibi süreçlerin gerçekleştirilmesi, yenilik yapılmasına yönelik ihtiyaç duyulan hizmetlerin yürütülmesi, çevreye hassas sistemlerin kullanılarak atık maddelerin dönüştürülmesine imkân sağlanması yer almaktadır.

- **Ulaştırma Sistemi**

Ürünün depo ya da stoklama alanına gönderilmesi aşamasından itibaren, müşteriye ulaştırılmasına kadar olan aşamada yapılan stoklama ve nakliye işlemlerini kapsamaktadır. Bu aşamada tüketiciye ulaşma aşamasında kullanılan dağıtım elemanları olarak boy gösteren perakendeci ya da toptancı firmalar ile iş ortaklığı gerçekleştirilmektedir.



**Şekil 2.1:** Sistem Yaklaşımı Temelinde Lojistik Yönetimi

**Kaynak:** Lambert ve diğerleri, 1998: 5.

### 2.3. Lojistiğin Tarihsel Gelişimi

Başlangıcı Orta Asya'dan olmak üzere günümüze dek gelen süreçte Türklerin 'lojistik' kavramını kullandıkları yadsınamaz bir gerçektir (Acar ve Gürol, 2013). İpek ve Baharat Yolu gibi önem arz eden ticaret yolunda kazanılmış tecrübe ve deneyimler, çağ başlatıp çağ kapatan Kavimler Göç'ünün ve karadan gemileri yürütülerek kazanılmış İstanbul'un Fethi gibi başlıca örneklerin Türklerin lojistikle ilgili olduklarının ve kendileri için önem arz ettiğinin göstergesidir (Acar ve Gürol, 2013). Yaklaşık beş bin yıllık küresel gelişimde, küresel güçte olan ülkeler için etkili ana bileşenlerden biri lojistikdir. Lojistik anlamda küreselleşmenin yanında toplum için de temel bir bileşendir (Cuturela ve Manole, 2013: 193).

Lojistiğin 1990'lı yılların ilk çeyreğinde ABD'de askeri bir kavram olarak ortaya konulduğu bilinmektedir. Ancak tarih öncesi dönemlerde yerleşik hayata geçilmeden önce doğal ortamda toplanarak temin edilen gıdaların, avlanılarak elde edilen hayvanların saklanması ve gelecek dönemlerde kullanılmak üzere yerleşim bölgelerine aktarılması lojistiğin tarih öncesi dönemlerden beri var olduğunun kanıtı olarak gösterilmektedir (Karahan, Özdemir, 2016: 117). İnsanlığın varoluşundan bu zamana kadar tüm dönemlerde depolama, nakliye ve dağıtım gibi faaliyetler gelişim ve değişim göstererek önemini ortaya koymuştur. Ancak lojistik kavramı, savaşların yaşandığı evrelerde ortaya çıkmış ve bu kavrama ait ilk uygulamalar savunma alanlarında ortaya koyulmuştur (Özkan, 2018: 7). Savaş esnasında uzak mesafelere orduların ihtiyacı olan malzemelerin taşınması, stok işleminin yapılması ve depolanarak muhafaza edilmesi ve sonraki aşamalarda dağıtım işleminin yapılması söz konusu olmuştur. Lojistik bu faaliyetlerin doğru bir şekilde ilerleyebilmesi için önemli bir rol oynamıştır (Taşlıyan vd., 2016: 38-39).

İlk olarak askeri alanda kullanılan lojistik kavramı ticarete meydana gelen gelişmeler ile uluslararası rekabet, hizmet ve veri akışı alanlarında kullanılmaya başlanmıştır (Yıldız ve Wolff, 2018: 188). 1950-1960 senelerinin işletme alanı için lojistiğin başlangıç dönemi olduğu vurgulanmış, bu dönemde lojistik aktiviteler düzensiz bir şekilde gerçekleşmiştir. Firmaların ürettiği mallar perakendecilere satılmış ve eşyalar ivedilikle diğer dükkânlara ulaştırılmıştır. Dağıtımın büyük bir çoğunluğu dağıtım

yapan ve mamul üreten firmaların kendilerine ait filolarla yapılmıştır (Rushton vd., 2014: 7). 1965’li yılların sonunda yalnızca üretimle ekonomik kalkınmanın sağlanamayacağına farkına varılmış tarım ve sanayi ürünlerinin dağıtımını için yeni sistemlere ihtiyaç duyulduğu fark edilmiştir. Bu aşamada fiziksel olarak dağıtım aşamasında yenilikler yaşanmıştır (Özkan, 2018: 10). 1980’li yıllarda ise bütün dünyada gerçekleşmekte olan ithal ürünler ve ülke sınırları dışında yapılan ticari işlemlerin dışında kalmak istemeyen Türkiye, ülke içerisinde gerçekleşen ticaretin dışarıya taşınması gerektiği fikrini benimsemiştir. Böylelikle 24 Ocak 1980 kararlarıyla birlikte ihracata geçiş yapılmış ve dış ticaret, bankacılık gibi alanlarda düzenlemelere gidilmiştir (Alptekin, 2009).

Günümüz dünyasında ise lojistik bağlamında dördüncü parti ve küresel lojistik terimleri in plana çıkmaktadır. Firmaların, üretim veya hizmet dair hedeflerini gerçekleştirmesinin ve piyasada rekabet edebilir seviyeye ulaşmasının temel bileşenini lojistik oluşturmaktadır. Fakat büyük firmaların yönetilme kısmı fazlaca maliyetlidir. Dolayısıyla iş yükünü hafifletmek ve maliyeti minimize edebilmek için firmalar dördüncü parti lojistik ortaklıklarına başvurumaktadırlar. Böylelikle firmalar kendi hedefleri doğrultusunda profesyonelleşebilirler (Tseng vd., 2005: 1660).

**Tablo 2.1: Lojistiğin Yıllara göre Gelişimi**

AŞAMALAR	YÖNETİM MERKEZİ	ÖRGÜTSEL TASARIM
<b>1960 Yılları</b>		
Ulaştırma ve Depolama	Pazarlama ve Satış Depolama Stok kontrolü Ulaştırma Verimliliği	Lojistik Faaliyetler Dağınmıktır Lojistik Faaliyetler arasında zayıf bağlantı vardır Lojistik yönetimi otoritesi düşüktür
<b>1980 Yılları</b>		
Toplam Maliyet Yönetim	Lojistiğin merkezileştirilmesi Toplam maliyet yönetimi Süreç optimizasyonu, Lojistiğin rekabetçi bir avantaj olarak değerlendirilmesi.	Lojistik Faaliyetler merkezileşmiştir. Lojistik yönetimi Otoritesi büyümeye başlamıştır. Bilgisayar uygulamaları kullanılmaktadır

### 1990 Yılları

Entegre Lojistik Yönetimi	Lojistik planlaması Tedarik zinciri stratejileri İşletme faaliyetleri ile bütünleşme Süreç kanalları ile bütünleşme	Lojistik faaliyetlerde genişleme Tedarik zinciri planlaması Toplam kalite yönetimi Lojistik yönetim faaliyetleri gelişmektedir.
---------------------------	--	--

### 2000 Yılları

Tedarik Zinciri Yönetimi	Stratejik tedarik zinciri görüşü Extranet teknoloji kullanımı Kanal güçlerini ortak bir kuvvet aracı kullanmak için tedarik zinciri TQM göstergelerinde iş birliği yapmak	Ticari ortaklık Sanal örgüt Talep değişimleri Benchmarking ve yeniden Yapılanma kavramlar
--------------------------	---	--

### 2000 Yılı ve Sonrası

E-Tedarik Zinciri Yönetimi	SCM kavramına internetin uygulanması Düşük maliyetli anında veri tabanı paylaşımı Elektronik bilgi SCM senkronizasyonu	Tedarik zinciri ağı ile ticaret ortaklığı yapılmaktadır .com, -e eklentisi vb. piyasa değişiklikleri gerçekleşmiştir. Örgütsel çeviklik ve ölçülebilirlik sağlanmıştır.
----------------------------	---	---

**Kaynak:** Gülenç ve Karagöz, 2008.

## 2.4. Temel Lojistik Faaliyetler

Yakın geçmişe kadar lojistik yalnızca ulaşım ve depolama faaliyetleri ile sınırlı olarak tanımlansa da küreselleşme ile ulusal ve uluslararası anlamda gelişen ticaretin sonucu olarak paralel olarak birçok faaliyeti içine alan bir sektör haline gelmiştir.

Lojistik aktiviteler, meydana gelen yoğun rekabet ortamından direkt olarak etkilenmektedir. Rekabet ortamı içerisinde bulunan firmalar, sorumlulukları dâhilindeki faaliyet ve hizmetlerinin başarılı bir şekilde ortaya konulması isterler. Bu motivasyona paralel olarak rekabet etme güçleri artmış olur (Bramel, 1997: 19).

Küresel rekabet, firmaları ekonomik ve kaliteli ürün sunmaya, daha etkili bir hizmet vermeye ve tüketicilerinin istedikleri zaman ve yerde ürünün teslimini yapmaya zorlamaktadır. Bu aşamada lojistik faaliyetler firmaların başarılarında büyük rolü

oynayan ana fonksiyonlardan biridir ve bu alanın başarısı firmanın temel başarısını aynı oranda etkilemektedir lojistik aktiviteler günümüz dünyasında firmaların rekabet edebilirliğini doğrudan etkileyen bir konuma gelmiştir (Bilginer, vd., 2008: 277-278). Bir kurumda hammadde, yarı mamul, mamul naklieleri, depolarda yükleme ve boşaltma faaliyetleri, işletmelerdeki iletişim planlamalarının düzenlenmesine kadar birçok aşama lojistiğin alanına girmektedir (Özcan, 2008: 281).

Literatürde lojistik faaliyetler, piyasa koşulları, çalışan endüstri tarafı, rekabet durumu gibi farklı kalemler göz önüne alınarak farklı şekilde kategorize edilmektedir. Tüm endüstri kollarını barındıran en genel haliyle lojistik kalemleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Yağcı, 2005: 32-33):

- Taşıma
- Depolama
- Stok Yönetimi
- Satın Alma
- Sipariş İşleme
- Üretim Planlaması
- Müşteri Hizmetleri
- Elleçleme
- Paketleme
- Talep Tahmini
- Yer Seçimi

Belirtilen lojistik faaliyetleri kapsamı itibariyle nihai ürünlerin dağıtımıyla alakalı olan fiziksel nakliye, lojistik aktivitelerin tam karşılığı olmamakla beraber bir parçası olarak tanımlanmaktadır (Sezen ve Gök, 2004: 719). Ek olarak belirtilen faaliyetler içinde depolama, nakliye ve stok faaliyetleri diğer faaliyetlere göre daha büyük bir etkinliğe sahip olduğu için ana bileşenler olarak kabul edilmektedir. Firmaların lojistik faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmesi büyük önem arz etmektedir. Fakat bunula beraber bütün lojistik faaliyetlerinin en maliyetli olanları depolama, nakliye ve stok yönetiminden oluşmaktadır (Özdemir, 2018: 10).

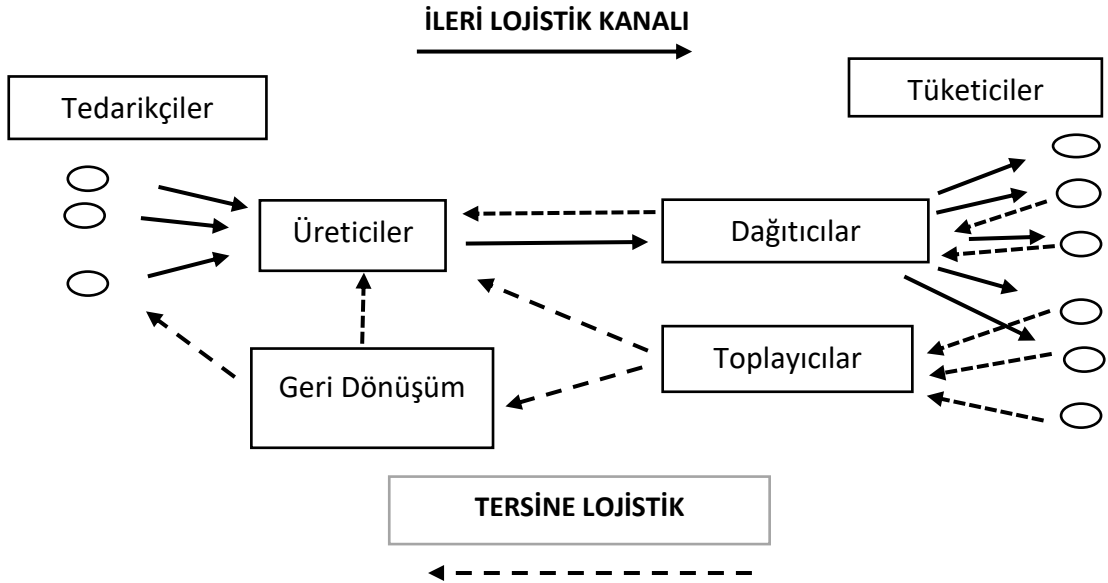
**Tablo 2.2:** Lojistik Faaliyetler

<b>ANA FAALİYETLER</b>	<b>DESTEK FAALİYETLER</b>
Müşteri hizmetleri birimi	Depolama, dağıtım merkezinin koordine edilmesi ve işleyiş kontrolü
Araç takip ve trafik yönetimi	Doküman takibi ve desteği
Envanter yönetimi	Ürün çeşitlerinin takibi ve akış desteği
Depolama faaliyetleri	Tedarik ve üretim planlaması
Elleçlemeler	Satın almalar
Talep yönetim süreçleri	Yedek parça tedariki ve satış destek hizmetleri
Sipariş yönetimi süreçleri	Geri dönüşüm faaliyetleri
Bilgi işleme ve sipariş yönetimi	Geri dönüşüm lojistiği
Paketleme işlemleri	Sigorta ve gümrükleme süreci

**Kaynak:** Akiş, 2016: 2.

## 2.5. Lojistiğin Türleri

Lojistiğin temin ve tedarik, üretim (hammadde ve madde yönetimi), dağıtım ve tersine lojistik şeklinde dört farklı türü mevcuttur.



**Şekil 2.2:** İleri ve Tersine Lojistik Arasındaki İlişki

**Kaynak:** Fleischmann vd., 1997:5.

Şekil 2.2' den anlaşılacağı gibi lojistik faaliyetler süreçleri, tedarikçiden başlayarak, nihai son kullanıcıya biten ileri yön ile tüketiciden tedarikçiye doğru geriye dönen ters yönlü bir istikamet izler. Tedarik ve üretim arasında gerçekleşmekte olan faaliyetlere ait alan "temin ve tedarik lojistiği" olarak adlandırılmıştır. Bu bölgede gerçekleşen faaliyetlerin odağı üretime dâhil olacak olan hammadde ve malzemelerin tedariki ve

hazırlığı için aşamaları planlayan ve hayata geçiren alandır. Temin edilen hammadde ve maddenin üretime dâhil edilerek yapılan her faaliyet üretim lojistiği kavramı altında toplanır. Malzeme yönetimine odaklanan bu alan üretim başlangıç noktasından sonuna kadar olan evreyi kapsamaktadır.

Üretim aşaması tamamlanmış ve bütün süreçleri başarı ile tamamlayan nihai ürünün dağıtım lojistiği adı altında olan faaliyetler yoluyla tüketiciye ulaşır. Pek çok firmanın tüketici odaklı pazarlama politikasını özümsemesi sayesinde satış sonrası hizmet kalitesinin önemi artarak tüketici gereksinimlerinin giderilmesi konusu ciddi bir duyarlılıkla karşılanmaya başlanmıştır. İşlemleri tamamlanmış ve tüketiciye ulaşmış ürün ve hizmetlerde herhangi bir problem lakin tedarikçiden kaynaklanıyorsa, ilgili eşyanın tedarikçiye geri gönderilmesi hususunda tersine lojistik faaliyetlerine gereksinim duyulmaktadır. Tüketiciden üretim alanına, tedarikçiye ya da doğrudan tedarikçiye akan bu yol tersine lojistik kavramını tanımlamaktadır (Massaroni vd., 2016: 41). Çalışmanın bu bölümünde taşımacılık kuramı üzerine araştırma yapılmıştır.

## **2.6. Taşımacılık Kavramı ve Türkiye’de Taşımacılık Sektörü**

Lojistiğin bir fonksiyonu olan ve buna ek olarak önemli bir maliyet kısmını oluşturan ulaştırmanın etkisi oldukça yüksektir. Küresel dünyada ulaştırmanın hızı, taşınabilirlik kapasitesi ve ek olarak gelişen ve büyüyen teknolojinin etkisiyle ulaştırma oldukça önemli bir noktadadır. Yaşanmakta olan rekabet içerisinde işletmelerin en fazla mali yükümlülüğünü oluşturan ulaştırma fonksiyonunun planlı bir şekilde organize edilerek yürütülmesi büyük bir önem arz etmektedir (Vural, Karadoğan ve Gencer, 2014).

Uluslararası ürün ve hizmetlerin bulunduğu piyasalarda oluşan yoğun rekabet sebebiyle, ülkelerin ve firmaların ticaretlerini devam ettirebilmeleri adına taşımacılık büyük önem arz etmektedir. Çünkü uluslararası taşımacılıktan verimli bir şekilde fayda saklanılabildiğinde, ülke firma bazında dış ticaretin artış gösterdiği, işlevsellik kazandığı, farklı Pazar alanlarına ulaşılabilirliği sağladığı, rekabet avantajını arttırdığı ve ülke ekonomilerinin büyümesine ve gelişmesine katkı sağladığı görülmektedir (Acar ve Gürol, 2017).

Lojistik faaliyetlerin ana bileşeni olan taşımacılık faaliyeti, hammadde, malzeme veya ara ürünlerin firma içerisinde ya da üretimi tamamlanmış ürünlerin bir firmadan

dağıtım ağlarına doğru fiziksel olarak gönderilmesi şeklinde tanımlanabilir. Tüketicinin ihtiyaç duyduğu ürünün, temin edebileceği noktalara doğru zamanda ve miktarda ulaştırılması taşımacılığın diğer bir tanımlarındandır. Bu nedenlerdendir ki gereksinim halinde ürünlerin tüketicilere kusursuz bir şekilde ulaştırılması önemli bir husustur. Bu sebeple ürün ve hizmet ihtiyaçlarının doğru miktar ve zamanda kusursuz bir şekilde ulaşımının sağlanması taşımacılık üretimi yapan firmaya değer kazandıran bir faaliyet olacaktır (Kılıcı, 2017: 77). Özel olarak, son yirmi sene içerisindeki küreselleşme faaliyetleri ile beraber dünya ekonomisindeki yükselişle birlikte küresel anlamda ki tedarik zinciri, ülkeler arasındaki üretim faaliyetleri, tüketicilerin ihtiyaçları ve çeşitlenen talepleri, ürün ve hizmetlerin kısa ömürlü olması, teslim aşamasında hızlı olabilmek, az stokla çalışabilme isteği, lojistik aktivitelerdeki mali artışlar ve özellikle gelişen ülkelerdeki bireylerin yıllık gelirlerindeki azalışlar gibi problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda küresel anlamda dağıtımda verimlilik, tam zamanlı ürün tedarikini karşılayabilmek, hızlı dağıtım ve kısıtlı stok bulundurma, rekabetin gün geçtikçe arttığı bu dönemde işletmelerin başarıları olmalarının ön koşulu haline gelmiştir. Bunlara ek olarak iletişim ağının bütün dünyada güçlenmesi, e-ticaretin yükselişi, üretim yapan firma ve perakendecilerin planlama döngülerini, tedarik zincirleri kapsamında verimliliği ve sevk sürelerini kısaltmaları anlamında bir refleks haline gelmiştir. Söz edilen sebeplerden dolayı üretime dâhil edilecek ve üretimi bitmiş ürünlerin zincir içinde sağlıklı ilerleyişi taşımacılığın önemi arttırmaktadır (Massaroni vd., 2016: 46).

Taşıma, diğer lojistik faaliyetlerin başarıyla sonuçlanabilmesi için önemli olan temel faktördür. Lojistik faaliyetler kapsamında ayrı bir konumda olan taşıma faaliyetlerinde şu faktörlere dikkat edilmesi gerekmektedir (Kayabaşı, 2007: 64):

- Üretim için gerekli olan stok ihtiyacı, taşıma şekillerinden etkilenmektedir.
- Tercih edilen taşıma şekline göre ambalajlama yapılmaktadır.
- Nakliyecilerin kategorize edilmesini etkileyen faktörler paket seçimi üzerinde de etkilidir.
- Kullanılan taşıma şekli, boşaltma ve yükleme teçhizatları, belgeler ve liman faktörleri üretim yapan işletmenin taşıdığı ürün türü üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

- Üreticinin tercih etmiş olduğu dağıtım şekli müşteri hizmetleri üzerinde de etkilidir.

Lojistiğin temel bileşenlerinden biri olan taşımacılık, farklı coğrafik alanlardaki pazarlara ürünlerin kusursuz bir şekilde sevk edilmesi işlemidir. Bu döngü içinde mevcutta bulunan tüm ürünlerin pazarlara ulaştırılması için ulusal ya da uluslararası bazda faaliyet gösteren taşımacılık işletmelerinden yardım alınır. Taşımacılık denizyolu, havayolu, karayolu, boru hattı, demiryolu ve iç su yolu taşımacılığı olmak üzere altı temel faaliyetten oluşmaktadır. Bunlara ek olarak birkaçının bir arada ya da sırayla hepsinin kullanıldığı çok modlu taşımacılık faaliyetleri de mevzu bahistir. İster tek ister çok tercih edilsin taşımacılık şekillerinin kendi içerisinde avantaj ve dezavantajları mevcuttur. Burada hedef bir ürünün sevk edileceği pazarın coğrafi koşullarına uygun görülen mod ve modları tercih edip uygun olan maliyet ve koşullarla taşıyabilmektir (Saygılı, 2014: 204-205).

**Tablo 2.3:** Taşımacılık Türlerinin Karşılaştırılması

	<b>Karayolu</b>	<b>Demiryolu</b>	<b>Havayolu</b>	<b>Denizyolu</b>	<b>Boru Hattı</b>
<b>Maliyet</b>	Orta	Düşük	Yüksek	Düşük	Maliyet
<b>Kapsama Alanı</b>	Noktadan-Noktaya	Terminalden terminale	Terminalden terminale	Terminalden terminale	Terminalden terminale
<b>Rekabet</b>	Çok	Az	Orta	Az	Az
<b>Araç Kapasitesi</b>	En Düşük	Çok	Düşük	En Büyük	-
<b>Taşıma Hızı</b>	Hızlı	Düşük	En Hızlı	Yavaş	Yavaş
<b>Temin Edilebilirlik</b>	Yüksek	Orta	Orta	Düşük	Düşük
<b>Tutarlılık</b>	Yüksek	Orta	Yüksek	Düşük-Orta	Yüksek
<b>Kayıp Hasar</b>	Düşük	Orta	Düşük	Düşük-Orta	Düşük
<b>Esneklik</b>	Esneklik	Yüksek	Orta	Orta-Yüksek	Düşük-Orta

**Kaynak:** Özbakıcı, 2018.

Tablo 2.3'te gösterildiği üzere demiryolu, karayolu, havayolu, denizyolu ve boru hattı taşımacılığı türlerinin kendilerine has avantaj ve dezavantajları mevcuttur. Firmalar taşımacılık işlerinin en verimli haliyle gerçekleştirebilmek adına taşıma şekillerinin fayda ve zarar kısımlarının değerlendirilerek taşıma türünü belirlemelidirler. Örnek

verilecek olursa ağırlığı az ama kıymetli olan ürünün ivedilikle ulaştırılması gereken ya da hızlıca formunu kaybedecek ürünleri taşımak için havayolu ile taşımacılığı kullanabilecekken, ağır tonajlı ürünlerin güvenli bir şekilde taşınmasında demiryolu taşımacılığı tercih edilebilmektedir.

Dünya piyasasında meydana gelen yenilikler ve 1980 yılları sonrasında Türkiye'nin ihracat endeksli büyüme stratejilerini benimsemesiyle beraber ticaret hacminde artış olması sonucunda Türk lojistik sektörünün önem arz eden adımlar atmasına olanak sağlamıştır. Bu imkânlar ve gelişmeler neticesinde kurumsal yapı ve altyapıdaki eksikliklerine rağmen Türk lojistik sektörü, bulduğu alandaki hâlihazırda bulunan ve potansiyeli olan piyasalara hizmet verebilecek noktalara gelmiştir. Rekabet ortamında lojistik faaliyetlerin her geçen gün artan önemi ise lojistik alanını yatırımcılar açısından cazip hale getirmektedir. Ulusal ve uluslararası pek çok firma lojistik alanında hizmet verme adına çok önemli adımlar kaydetmektedir. Bütün bunların yanı sıra küresel ve uluslararası işletmeler Türkiye piyasasına yönelmiş, birleşme, satın alma veya direkt sermaye yatırımları ile sektörde rol üstlenmeye başlamıştır. Lojistik alandaki gelişmeler dış ticarete Türk firmalarının rekabet edebilmeye gücünü olumlu yönde etkilerken, istihdam sorununun çözümlenmesine de önemli katkıda bulunmaktadır. Hâlihazırda olan eksikliklerin giderilmesi halinde sektörün Türk ekonomisine desteği çok önemli noktalara gelecektir. Türkiye'nin içerisinde bulunduğu coğrafi konumu da, lojistik alanında uluslararası bazda sektörü domine eden oyuncular arasına girmek konusunda üstünlük avantajı sağlayan fonksiyonlardan birisidir (Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi, İstanbul Ticaret Odası; 2006: 48). Lojistik alanında daha fazla gelişmenin kaydedilmesi ve Türkiye'nin bulunduğu noktada cazibe merkezi haline gelebilmesi uzun vadede gerçekleşebilecek bir süreçtir. Türkiye'nin amaçlanan bu noktaya gelebilmesi ve otomotiv, tekstil, turizm ve bunun gibi sektörlerde rekabet avantajını ele alabilmesinin yolu "lojistik" sektörüyle alakalıdır. Coğrafi durumu neticesinde Türkiye lojistik alanı mevcut ve potansiyeli olan piyasalara dağıtım ve hizmet sağlayabilecek bir sektör olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda birçok faktörün birbirine uyum sağladığı böyle bir sektörde Türkiye ekonomisine direkt veya dolaylı yollardan kazandıracığı katkı göz önünde bulundurulmalıdır (Sürmen ve Aygün; 2006: 59). Türkiye'de taşımacılık sektörünün gelmek istediği nokta, teknolojik

gelişmelerin ileri düzeyde olduğu minimum giderle maximum düzeyde hizmet kalitesi olanağını sağlamaktır; lakin Türkiye’de bulunan firmaların birçoğu, beklenen düzeyin altındadır. Bunun nedeni ise kamu sektöründeki firmalar ile özel sektör içerisinde bulunan firmalar arasında yeterli düzeyde ortak bir çalışma alanının bulunmamasıdır (Çekerol, Nalçakan, 2011: 323). Günümüz şartlarında Türkiye, küresel anlamda sektörde yaşanan gelişme ve değişimlerden anında haberdar olup takipçisi olabilmelidir. Farklı ülkelerde, kapsam alanları daha geniş lojistik firmalarının, Türkiye pazarına rahatlıkla girebilmeleri mümkün hale gelmiş dolayısıyla Türkiye’de mevcut olan firmaların problemlerine çözüm sağlama hususunda destek verebilmektedirler. Türkiye’nin coğrafi konumunun lojistik faaliyetler açısından avantaj sağlamasının yanı sıra genç nüfusun olması ve sektöre yapılacak olan doğru yatırımlar neticesinde dünya da etkili bir lojistik üs olma yolunda aday durumundadır.

### **2.6.1. Karayolu Taşımacılığı**

Kıyasla tanımlanacak olursa, ürün veya insanın karayolu ile bir karayolu vasıtası ile bir noktada farklı bir noktaya aktarılmasına karayolu taşımacılığı denilmektedir. Motorlu ve motorsuz araçlarla gerçekleştirilen taşıma türünde yol kalitesi farklı şekillerde olabilir: toprak, patika yollar, asfalt ya da gedikler gibi. Karayollarının ilk maliyetleri diğer türlere kıyasla oldukça azdır. Oluşum maliyetleri, bakım onarım maliyetlerinin düşük olması ile esnek hizmet alanları bu taşıma şeklinin gelişmesinde oldukça katkıda bulunmuştur (Gürdal, 2006: 51). Genellikle coğrafi şartlardan dolayı bazı durumlarda karayolu taşımaya alternatif bir türü kullanmak pek mümkün olmayabilir. Örnek verilecek olursa denize kıyısı bulunmayan, demiryolu ve iç su yolu mevcut olmayan, dağlık olan genellikle kırsal bir bölgeye yük nakledilmesi gerektiğinde tek tip karayolu taşımacılığı kullanılmaktadır (Tanyaş, 2015: 69). Türkiye’nin mevcut durumunu göz önüne alarak bir değerlendirme yapılacak olursa deniz ve demiryolu taşımacılığında yetersiz kaldığı gerekli altyapının henüz gelişmediği gözlenmektedir. İntermodal taşımacılık faaliyeti gibi kapıdan kapıya yapılan taşımacılık şekilleri arasında en verimli olan taşıma türünün kara lojistiği olması, yolcu ve yük taşınmasında ağırlıklı olarak kara lojistiğinin kullanımda olması kara altyapı ve ağlarının yıpranmasına neden olmaktadır. Bu durum taşıma türlerinde dengede olmayan bir ulaşım mekanizmasının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kayabaşı, 2010: 56). Karayolu

taşıması temel olarak ürün veya yolcu taşımaları altında kategorize edilmiştir. Genellikle bu taşıma şekli ile başka bir taşıma türüne ihtiyaç duymadan ürünler kapıdan kapıya teslimi yapılabilir. Kapı teslim olan taşımalar için taşıma türünün değişmemesi ek olarak bir elleçleme işlemine gerek duyulmaması anlamına gelmektedir. Buna paralel olarak iş gücü tasarrufu ve maliyet avantajı sağlamakla birlikte eşyaların zarar görme ihtimallerini düşürmektedir. Karayolu taşıma şeklinin sağlamış olduğu avantajlardan biri olan araçların varış süreliğini sürelerinin kısalığını pekiştirmek amacıyla araç-takip mekanizmaları sayesinde eşyanın anlık takibi ile nerede olduğu bilinmekte ve olası sapmalar yönetilebilmektedir (Hacıbektaşoğlu, 2020: 18). Bütün taşıma türlerinin olumlu ve olumsuz tarafları mevcuttur. Karayolu taşımacılığında en bariz olumsuz yanları, kaza ihtimalinin ve hırsızlık olaylarının sık ve çokça meydana gelmesidir. Kaza riski motorlu karayolu vasıtalarında sıkça karşılaşılan bir türdür. Bununla birlikte ağır tonajlı yüklerin taşıma maliyetleri artış göstermekte ve ciddi fiyatlara dayanmaktadır. Son yıllarda küresel markaların vermiş olduğu destek ile yeşil lojistik alanına verilen önemin artması ile emisyon oranları düşük araçlar yapılırsa da birim yüke göre hesaplandığında karayolu taşımasının diğer taşıma şekillerine oranla çevreye verdiği zarar daha yüksektir (Tanyaş, 2015: 69).

### **2.6.2. Havayolu Taşımacılığı**

Havayolu taşımacılığı, belli bir ülke içinde ya da ülkeler arasında uçak, helikopter vb. araçlarla taşıma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir.

Havayolu ile yapılan taşımacılık, ticari bir amaç doğrultusunda, hava taşıtlarıyla tarifeli veya tarifersiz olarak kişinin, postanın ya da yükün taşınması işidir. Havayolu taşımacılığı yapmakta olan şirketler yüzlerce uçaktan oluşan veya günlerde sayısız sefer yapmakta olan havayolu şirketlerinden tutun, küçük bir uçak ile sene içerisinde birkaç defa sefer yapmakta olan oldukça geniş bir yelpazesi mevcuttur. Havayolu taşıma türü geniş bir ağı bulunması sebebiyle şehirleri, ülkeleri ve kıtaları birbirine bağlamaktadır (Wensveen, 2007: 4). Taşıma şekillerinden biri olan havayolu taşımacılığında kullanılmakta olan vasıtaların hızlı olması nedeniyle nakliye hizmetleri daha kısa sürede gerçekleşmektedir. Bununla beraber havayolu lojistiği, birim başına ağırlık hesaplaması yapıldığında en maliyetli olan taşıma türüdür.

Karayolu lojistiğine benzer intermodal taşımacılık yapma ihtimali neredeyse imkânsızdır. Fakat günümüzde yaşanmakta olan uluslararası rekabet bu taşımacılık şekline gelişmesine sebebiyet vermektedir. Yeni hava alanları, yenilenen teknolojik gelişmeler, geliştirilen kapasite alanları, depolama mekanizmaları havayolu taşıma şeklinin daha fazla hizmet vermesini sağlamaktadır. Havayolu taşıması, eşyanın yükleme ve boşaltma işlemlerin sık gerçekleştirilebileceği esnek bir taşıma şeklidir (Çancı ve Erdal, 2003: 26). Havayolu taşımacılığı diğer taşımacılık türlerine kıyasla maliyet açısından yüksek fakat uzun mesafelerde daha hızlı ve ideal olma özelliğine hâkim bir taşımacılık sistemidir. Havayolu taşıması genel olarak genellikle teknolojik ürünler, hassas ürünler, mücevherat ve önem arz eden dosyaların sevkinde tercih edilmektedir (Çevik ve Gülcan, 2011: 37). Havayolu taşımasında ister tarifeli isterse tarifersiz şekilde yolcu, eşya ya da posta taşıması işlemi gerçekleştirilebilmektedir. Büyük işletmeler günde binlerce sefer gerçekleştirme kapasitesine sahiptir. Bazı işletmeler ise bu taşımalarını küçük bir uçakla yapabilmektedir ve yılda belirlenen dönemlerde taşımacılık yapmaktadır. Bu nedenlerden dolayı havayolu taşımacılığı oldukça geniş bir yapıya sahiptir. Havayolu taşıması hem genişlik hem hız açısından uzun mesafeleri, kıtaları ya da ülkeleri birbirine bağlayabilmekte uzak yerleri yakın edebilmektedir (Durmuş ve Öztürk, 2014: 207).

### **2.6.3. Demiryolu Taşımacılığı**

Dünya piyasasına gelişimine eş değer küresel ulaştırma alanları oluşturulmaya çalışılmakta ve demiryolu lojistiği önemli derecede yapısal, teknik ve dönüşüm olarak değişim aşamalarından oluşmaktadır.

Demiryolu taşımasına göre hazırlanmış olan yükler, demiryollarının yükleme ve dağıtma terminallerinde ve ulaştırma planında hazırlanmış olan yük trenlerine taşınır ve demiryolu hattında bulunan en yakın terminallere ulaştırılır. Demiryolu varış terminaline ulaşmış yük, teslimat noktaları doğrultusunda diğer taşıma modları ile varış noktalarına ulaştırılır. Genellikle kara taşımacılığı tercih edilmektedir. Taşınan ürünlerin diğer yönde tekrar yüklemesi yapılması gereken durumlarda gerek görülen terminaller aktarma yapacak olan terminallere verilir. Yük vagonlarının ve trenlerin özelliklerine göre hemen hemen tüm yükler demiryolu taşımacılığı ile yapılabilir.

Nakliye kısmı, taşınması yapılacak olan ürüne göre uygun olan taşıtlarla gerçekleştirilir. Hacmi büyü olan yüklerin taşınmasında genel olarak demiryolu tercih edilmektedir (Çekerol ve Nalçalan, 2011). Ekonomisi gelişmiş büyük yüzölçümüne sahip ülkelerde sıkça kullanılan bir taşıma şeklidir. Coğrafi, nüfus ve ekonomi yönünden küçük olan ülkeler genel olarak tercih etmemektedirler. Teknolojik yeniliklerle birlikte karayolu taşınmasında kullanılan vasıtaların hızlarının arttırılmış olması ile beraber havayolu lojistiği ile yarışır bir noktaya gelmiştir (Çolak, 2019).

#### **2.6.4. Denizyolu Taşımacılığı**

Denizyolu taşımacılığı, ulaşımı yapılacak olan eşyaların denizyolu aracına yüklenmesi, elleçleme işlemlerinin yapılması, gerekli olan güvenlik önlemlerinin alınması gibi süreçleri içinde barındıran ve son olarak yükün belirlenen noktaya ulaştırılmasını sağlayan taşımacılık türüdür (Tunalı ve Akarçay, 2018: 112). Günümüz şartlarında bir ürünün ya da yolcunun uzak mesafelere en ucuz maliyetle ulaştırılması konusunda en etkin taşıma türü olan denizyolu lojistiği, özellikle ticari taşımanın can damarı olarak nitelendirilmektedir. Taşınması yapılan ürünün güvenli ve düşük maliyetle taşınması yapılırken yavaş teslimat gibi bir dezavantajı beraberinde getirmektedir. Denizyolu ticaretinde kullanılan vasıtalar uluslararası kararlar ve sözleşmeler çerçevesinde belirlenen güzergâhlar üzerinde taşımacılığı yapmaktadır (Hacıbektaşoğlu, 2020: 19). Denizyolu taşıma türünün en belirgin özelliği, yüksek maliyetlerde üretilmiş ürünün, minimum maliyetle ama uzun vadede taşıma işlemlerinin yapılmasıdır. Denizyolu lojistiği karayolu ve demiryolu taşıma türüne kıyasla daha ekonomiktir. Önem arz eden diğer bir özellik ise sanayi hammaddesini ortaya çıkaran yüksek miktardaki ürünlerin tek seferde belirlenen bir yerden başka bir noktaya nakliye işleminin yapılmasını sağlamaktadır. Denizyolu taşıma türüyle genellikle kum, çakıl, petrol, kömür ve madenler gibi ürünler taşınabilmektedir. Bununla beraber konteyner taşımacılığı ile taşınması yapılan ürünlerde çeşitlilikler görülmektedir (Çevik ve Gülcan, 2011: 37). Denizyolu taşıma sektöründe amaç yoğun rekabet ortamında taşınması yapılacak ürünlerin daha verimli ve düşük maliyetlerle taşınması yaptırılarak yüksek kar edebilmektir. Denizyolu taşınması yapan firmalar kar marjını yükseltmek için ya taşıma işlemlerinde artışa gidecek ya da taşımacılıkta

kabullenilen maliyetler minimize edilebilmesi için bir yol izleyecektir. Taşımacılık alanında belirlenen fiyatlar piyasa şartlarına paralel olarak belirlendiğinden uygulanabilecek en olası çözüm maliyetlerin minimize edilmesi olacaktır (Saban, Güğercin, 2009: 2).

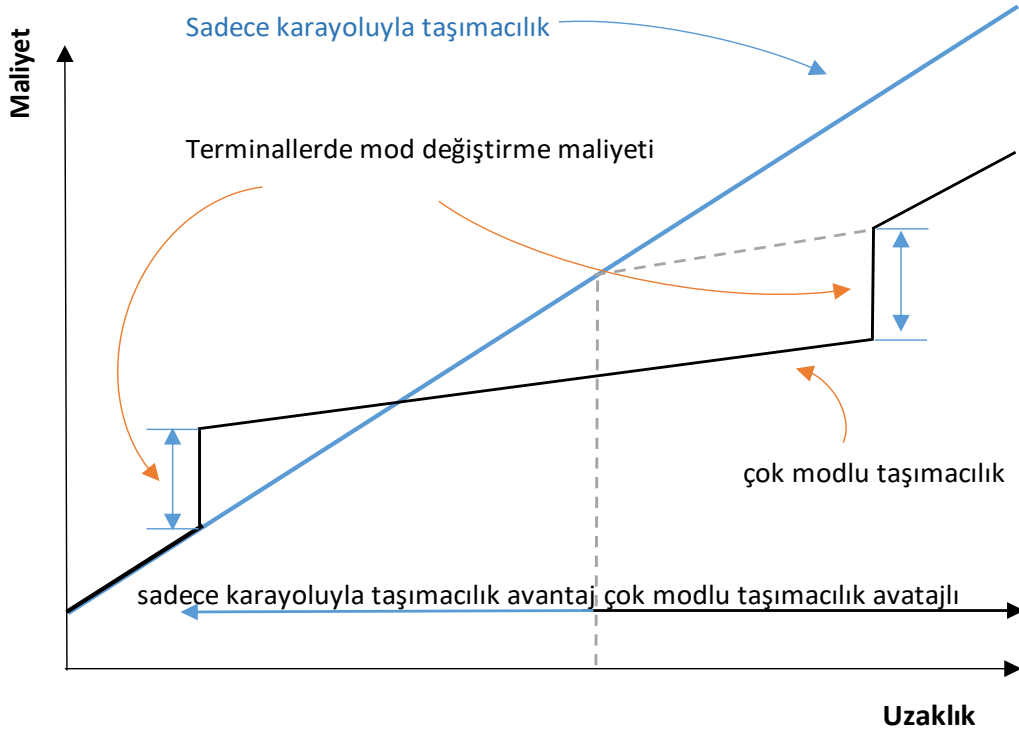
Denizyolu taşımacılığına ek olarak coğrafi koşullar nedeniyle Türkiye’de ve birçok ülkede örneğine rastlanmayan nehir yolu taşımacılığı ile ilgili bazı tanımlamalar ekte mevcuttur. Nehir Yolu Taşımacılığı, diğer bir ifadeyle iç su yolu taşımacılığı, ray ve yol kullanıma yerine ulaşımına uygun olan doğal ve yapay dereler, nehirler kanalları ve göletlerde uygun olan taşıma araçları ile yapılan taşıma faaliyetine denir. Nehir taşımalarında kullanılan vasıtalar tatlı su yoğunluğuna bağlı olarak alanlardaki derinliklerin azlığı hesaba katılarak özel ya da daha geniş taşıtlar yoluyla gerçekleştirilmektedir. Nehir taşımacılığı denildiğinde akla sadece yurt içerisinde sınırlı olan göl, kanal vb. alanda yapılan taşımalar gelmemelidir. Birçok ülkeden geçen kollara ayrılan iç suyolları mevcuttur. Özellikle Afrika kıtasının iç kesimleri ile kuzeyi, Kuzey Batı Asya ve Batı Avrupa gibi bölgelerde bir ya da birden fazla ülkeden geçen nehirler taşımacılık için kullanılmaktadır (Altuntaş; 2019: 37-38). Nehir, çay, dere gibi akarsular doğal taşıyıcı olma niteliğindedir. Buna karşın kanallar ise yolcu ve yük taşınması yapılabilmesi için yapılmış yapay yollardır. Bu sebeple ilk oluşum maliyetleri oldukça yüksektir. Bu nedenle nehir taşımacılığına kıyasla daha maliyetli olmaktadır. Nehir taşımacılığı ile genellikle kereste, maden gibi ağır tonajlı ve dökme ürünleri taşıyabilmekle beraber özellikle Batı Avrupa’da konteyner taşımacılığı da oldukça talep görmektedir. Birden çok konteyneri aynı anda taşıyabilen ve rutin seferler gerçekleştirdiği için iç su yolunun fonksiyonlarına göre oluşturulmuş özel gemiler ve bargelar (sallar) bu taşımaları gerçekleştirmektedir. Esnek hizmet ağı sağlayabilen nehir yolu taşımacılığı seferlerin uzun sürelerle yayılması nedeniyle sürenin önemli olduğu teslimlerde talep görmemektedir. Yaz döneminde su seviyesinin düşmesi ve kış dönemlerinde suyun donma olasılığından dolayı bu taşıma türünün dezavantajları olarak sayılabilir (Hacıbektaşoğlu, 2020: 30-31).

### **2.6.5. Boru Hattı Taşımacılığı**

Boru hattı taşımacılık türü ile genellikle gaz, petrol, temiz/atık su gibi maddelerin, belli alan ve kıtalar arasında taşınması sırasında hat ve borulardan faydalanarak yapılan bir taşıma şeklidir. İlk oluşum maliyetlerinin diğer taşıma türlerine kıyasla oldukça yüksek olmasına nazaran uzun vadede kullanma yatkınlığı ve ağır tonajlı ürünlerin taşınmasına olanak sağladığı için birim başı ağırlıkta oldukça avantajlı bir taşıma türüdür. Hatlarda taşınması yapılan ürünün akışkan olması ve hat içerisinde oluşturulan basınca rağmen ulaştırma süreleri oldukça uzundur. Taşıma sürecinde ilk kullanımdan sonraki oluşturulan süreklilik boru hattının kullanılabilirliği sürdükçe neredeyse sıfıra kadar indirgemektedir. Yalnızca operasyonun devamlılığının sürdürülmesi yeterli değildir. Bunun beraberinde boru hatlarının farklı birçok ülkede transit, güvenli geçişi konuları da işleyişin öncelik arz eden hususlarından. Ek olarak boru hattı ile taşınması yapılan maddelerin nihai kullanıma ulaşması için farklı bir taşıma türüne ihtiyaç duyulması halinde ek maliyet kalemlerin oluşmasına neden olmaktadır (Ligang ve diğerleri, 2020: 304). Nüfustaki artış ve şehirleşmenin hızlanmasıyla; trafik ve çere problemleri ortaya çıkmıştır. Bu sebeple, boru hattı taşımacılığı ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre farklı mamullerin (doğal gaz ve petrol dışında) taşınmasında kullanılmakta olup bu ulaştırma şeklinin, çevreye duyarlı olması, ekonomik açıdan katlanılan maliyetlerin düşük olması ve kesintiye uğramadan ulaşımın sağlanması gibi olumlu nedenlerle gün geçtikçe önem kazanmaktadır (Aydemir,2016:400).

### **2.6.7. Çok Modlu Taşımacılık**

Günümüz şartlarında şekillenen ve gelişen yoğun rekabet ortamı taşıma türlerinin birbiri içerisinde ya da bağlantılı olarak kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Çok modlu taşımacılık, yolcu veya yüklerin varış yerine kadar kesintisiz bir taşınmasının yapılması esnasında birden fazla taşıma türünün kullanılması ile gerçekleştirilen taşıma faaliyetlerdir.



**Şekil 2.3:** Tek modlu ve Çok Modlu (İntermodal) Taşımacılığın Uzaklık-Maliyet Analizi

**Kaynak:** Kasapoğlu ve Cerit, 2011:61.

Çok modlu taşımalar kendi içinde intermodal, multimodal ve kombine olma üzere üç farklı türdedir.

### 2.6.8. İntermodal Taşımacılık (Türler Arası Taşıma)

İntermodal taşıma yani diğer bir ifadeyle modlar arası taşımacılık, taşımaya konu yüklerin bir kap içinde iki ya da daha fazla taşıma türü ile taşınarak, türler arası geçiş faaliyetlerinde eşyanın kendisinin değil, içinde bulunduğu taşıma kabının elleçleme işlemi gördüğü taşıma türüdür. İntermodal taşımacılık, değişen Pazar şartlarına ve taşıma ihtiyaçlarına cevap verebilmeyi hedefleyen her türlü eşyanın hem ekonomik hem de güvenilirlik düzeyi ile müşteri hizmetine sunulacak şekilde organize edilen taşımacılık şeklidir. İntermodal taşımacılığın entegrasyonu ile taşımaya konu yükün, bir taşıma türünden başka bir taşıma türüne transferi aşamasında gerçekleştirilecek elleçleme işlemlerinin minimize edilip, kolaylaştırılması ve buna paralel verimlilik sağlanması hedeflenmektedir (Kasapoğlu ve Cerit, 2011: 60).

### **2.6.9. Multimodal Taşımacılık (Çok Modlu Taşıma)**

Uluslararası ticaret alanında ve altyapı alanındaki gelişmeler sonucunda ortaya çıkan ve gün geçtikte değer kazanan multimodal taşımacılık firmalar açısından maliyet ve benzer birçok avantajı içinde barındıran bir taşımacılık sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkelerin çevreyle ilgili ve ek olarak liman trafiklerinin gelişmesi açısından önem verdikleri bir taşımacılık sistemi olduğu görülmektedir. Multimodal model taşıma sistemi, şekli, sınırları ve altyapı çalışmaları ile gün geçtikçe gelişen ve teknoloji ile bütünleşen bir nakliye yapısı bulunmaktadır. Global anlamada gelişen ticaret hacmine paralel olarak multimodal taşıma sistemi de gelişme kaydetmektedir. Farklı taşıma türlerinin uyumlu bir şekilde kullanılabilmesi ile ortaya çıkan multimodal sistemi kara yolu ile taşımacılığı minimum düzeyde olup deniz yolu ve beraberinde aktarmalı şekilde taşımacılık yapılma şekli esastır (Barbanova, 2016:3).

### **2.6.10. Kombine Taşımacılık**

Taşımaya konu olan yükün, yalnızca tek bir taşıma aracına yüklenerek aynı taşıma biriminden hiç indirilmeden iki ya da daha fazla taşıma türü kullanılarak gerçekleştirilen taşımacılık faaliyetidir. Taşımanın büyük bir kısmının denizyolu ve/veya demiryolu ile gerçekleştirildiği, başlangıç ve son bulunduğu noktalarda karayolu taşıma vasıtalarından destek alınan türler arası taşımadır. Örnek verilecek olursa RO/RO taşımacılığı bir kombine taşımacılık şeklidir. Eşyanın içerisine yüklendiği taşıma birimi olan karayolu aracı doğrudan gemiye bindirilir. Gemi hem taşıma aracını hem de yüklerin içinde olduğu taşıma birimini, dolayısıyla konu eşyayı taşımış olacaktır. Gemi limana yanaştıktan sonra eşyanın içerisinde olduğu karayolu aracı varış noktasına eşyayı teslim etmeye gider. Aynı uygulama RO/LA adı ile demiryolu taşımacılığında uygulanmaktadır fakat farklı olarak taşıma aracı direkt olarak gemiye değil vagona yüklemesi yapılmaktadır (Fulser, 2015: 5-6).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı kapsamı, yöntemi, veri toplama kalemlerinin yapısı, araştırma soruları, araştırmanın modeli ve kullanılan istatistiksel analiz tekniklerine yer verilmiştir.

#### **3.1. Araştırmanın Metodolojisi**

Araştırma Karadeniz bölgesinde lojistik alanında hizmet veren kurumların, kriz yönetimine ilişkin politikalarının olup olmadığını değerlendirmek ve var olan kriz yönetim politikalarını değerlendirmek amacıyla betimleyici nitelikte nicel bir araştırma olarak yapılmıştır. Betimleyici araştırma modelleri; bir durumun değerlendirilmesi ve çözüm yollarının tespitinde yol gösteren nicel araştırma modellerinden biridir (Büyüköztürk vd., 2015:21). Lojistik hizmetlerinde kriz yönetimi ile ilgili Türkiye’de yapılmış çalışmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda, betimleyici modelde yapılan bu çalışmanın mevcut alan yazına katkı sağlaması planlanmaktadır.

#### **3.2. Yöntem**

Analizler IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versiyon 26.0 (IBM Corporation, Armonk, NY, USA) ile yapılmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak ele alınmıştır. Sürekli değişkenler ortalama  $\pm$  standart sapma, kategorik veriler sayı ve yüzde şeklinde ifade edilmiştir. Sürekli değişkenlerin gruplar arası analizinde Kolmogorov-Smirnov Uyum İyiliği Testi ile normallik analizleri yapılmıştır. Normal dağılıma uyan verilerin iki grup arası analizlerinde bağımsız gruplarda T Testi yapılmıştır. Kullanılmış olan ölçekler ile alt boyutlarının arasındaki ilişkileri belirleyebilmek için “Pearson Korelasyon analizi” yapılmıştır.

#### **3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Krizler sadece tahmin ve anlık olarak gösterilen tepkilerle yönetilebilecek bir durum değildir. Günümüzde, kriz yönetimi yaklaşımı reaktif olarak değil bunun aksine

proaktif olarak ele alınması gereken bir durumdur. Bu bağlamda başarılı bir kriz yönetiminin yalnızca tepki tabanında önlenmeye çalışılması yerine, kurum için hazırlık tabanında da ele alınması gereklidir. Bu sebeple kriz yönetimine örgütler bir tepki taktik olarak değil firma için stratejik yönetimin ayrılmaz bir parçası olarak ele almaları gerekmektedir.

Kurumların mevcut koşullar doğrultusunda kriz yönetimini stratejik bir yaklaşım olarak görmesi genel anlamda değerlendirildiğinde, daha aktif ve tutarlı kararlar alınması açısından oldukça gerekli görülmektedir. Söz konusu durumlara ek olarak kriz yönetiminde; kurumun, krize karşın duyarlı hale getirilmesi, krizleri engellemek adına risk analizleri ve durum takipleri yapması, iletişim kanallarının ve uygulama planlarının hazır hale getirilmesi, kriz yönetimine stratejik açıdan oldukça fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın amacı, Karadeniz bölgesi özelinde ulusal ve uluslararası bazda lojistik hizmeti veren kurumların kriz yönetimi açısından değerlendirilmesini ele almaktadır. Bu çalışma ile lojistik işletmelerinde kriz yönetimi süreçleri, bu alanda karşılaşılan sorunlar değerlendirilerek, kriz yönetiminde kurum politikalarının önemine dikkat çekilmesi amaçlanmıştır. Kriz yönetimi hakkında yurtdışında benzer araştırmalar olmasına karşın Türkiye’de bu konuya dair araştırmalar sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **3.4. Araştırma Soruları**

Bu çalışma lojistik işletmelerinin, kriz yönetimine ilişkin politikalarının olup olmadığını değerlendirmek ve kriz yönetim politikası olan firmaların kriz yönetim politikalarını değerlendirmek genel amacıyla yürütülmüştür. Bu amaca bağlı olarak;

- Lojistik işletmelerinin kriz yönetimine ilişkin eğitim programlarının var olup olmadığı,
- Kriz yönetimi yaklaşımlarının kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası ile ilintileri
- Kriz yönetimi yaklaşımlarının bir kriz yönetimi rehberine yansıtılıp yansıtılmadığı

Konuları da bu çalışmanın alt amaçları olarak ifade edilebilir.

### **3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırma evreni Karadeniz Bölgesinde aktif olarak faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası düzeyde lojistik işlemi yapan 178 firmadan oluşmaktadır. (Firma bilgi ve sayıları, Ocak 2021’de Ulaştırma Bölge Müdürlüğü/Samsun, Trabzon, Rize ve Samsun ticaret odalarından temin edilmiştir). Araştırmaya konu olan evrenin çok geniş olmayışı ve tamamına ulaşılabileceği düşünüldüğünden firmaların hepsi örnekleme dâhil edilmiştir. Fakat bazı firmaların şirket politikaları gereği bilgi paylaşmak istememeleri, bazılarının ankete dâhil olmak istememeleri, bazılarının ise faaliyetlerini durdurmaları nedeniyle toplam 117 firmaya ulaşılmıştır.

### **3.6. Veri Toplama Araçları**

Veriler katılımcılara ait kişisel bilgiler ile taşımacılık işletmelerine ait bilgilerin derlendiği 12 soruluk bilgi formu ve kriz yönetimi ölçeği (Çalışkan, 2020) kullanılarak toplanmıştır (Ek-1). Bilgi formu araştırmacı tarafından oluşturulan 12 sorudan oluşmaktadır. Kriz yönetimi ölçeği, 5’li Likert tipinde 3 boyutlu ve 23 ifadeden oluşan bir ölçektir. Ölçek boyutları, 9 ifadeden oluşan kriz öncesi faaliyetler, 10 ifadeden oluşan kriz esnası faaliyetler ve 4 ifadeden oluşan kriz sonrası faaliyetlerdir. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri sağlık grubunda  $\alpha=.89$  eğitim alanında  $\alpha=.97$ , sanayi alanında  $\alpha=.92$  olarak rapor edilmiştir. Bu çalışmada ise  $\alpha$  değeri .896 olarak ölçülmüştür.

### **3.7. Araştırmanın Etik Boyutu ve Veri Toplama Yöntemi**

Araştırma için Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığından 2021/280 nolu karar ile onay alınmıştır .

Araştırmaya dâhil olan firmalardan araştırma amacı açıklanarak sözlü izin alınmıştır. Oluşturulan anket formu e posta yoluyla firmaların üst yönetim birimlerine gönderilmiş ve cevapların kırk beşi firmalar tarafından online olarak gönderilmiştir. Kalan yetmiş iki anket sonucu ise firmalar ile yüz yüze görüşülerek temin edilmiştir.

### **3.8. Araştırma Sınırlılıkları**

İlk olarak veriler sadece Karadeniz Bölgesi’nde toplanmıştır. Araştırma konusu bakımından mevcut evrende bulunan işletme sayısı, söz konusu işletmelere ulaşım gibi kısıtlılıklar/sınırlılıklardan kaynaklı olarak, belirlenen evrende ulaşılabilirlik açısından daha sınırlı işletme ile görüşülmüştür. Ek olarak; zaman, firma çalışanlarının uygunluk

durumu, bazı firmaların şirket politikaları gereği bilgi paylaşmak, ankete dâhil olmak istememeleri, bazılarının ise faaliyetlerini durdurmaları da araştırma sınırlılıkları olarak değeriendirilmektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

#### 4.1. Verilerin Analizi

Bu bölümde toplanan veriler analiz edilmiş ve elde edilen bulgular sunulmuştur.

**Tablo 4.1:** Kriz Yönetimi Ölçeği Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
<b>Kriz Yönetimi Ölçeği Puan Ortalaması</b>	,061	117	<b>,200*</b>	,984	117	<b>,187</b>

Analizlere geçilmeden önce verilere normallik testi uygulanmıştır. Normallik dağılımı ölçümlerinde örneklem sayısı 50'un üzerinde ise Kolmogorov Smirnov Testi, 50'nin altında ise Shapiro Wilk testi önerilmektedir (Büyüköztürk, 2011: 42). Analizler sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.2:** Araştırmaya Katılan İşletme Bilgileri

		Min - Max	$\bar{x}$
<b>Faaliyet Yılı</b>		1,00- 77	13,25
		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>İşletmenin Faaliyet Alanı</b>	Ulusal Taşımacılık	7	6
	Uluslararası Taşımacılık	110	94
<b>İşletme Büyüklüğü</b>	Küçük ölçekli işletme	78	66,7
	Orta Ölçekli İşletme	33	28,2
	Büyük Ölçekli İşletme	6	5,1
<b>Anketi doldurmanın İşletmedeki görevi</b>	Genel Müdür	24	20,5
	Operasyon Müdürü	58	49,6
	İşletme Sahibi/Ortağı	27	23,1
	Muhasebeci	8	6,8
<b>İşletme Türü</b>	Şahıs Şirketi	5	4,3
	Limited Şirketi	96	82,1
	Anonim Şirketi	16	13,7
<b>Toplam</b>		117	100

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet yılı ortalaması  $\bar{x}=13,25$  olarak tespit edilmiştir. Veriler incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin %66,7'si (n=78) küçük ölçekli, %28,2'si (n=33) orta ölçekli, 5,1'i (n=6) ise büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Anketi dolduran kişilerin işletme içerisindeki sorumlulukları incelendiğinde %20,5'i (n=24) genel müdür, %49,6'sı (n=58) operasyon müdürü, %23,1'i (n=27) işletme sahibi/ortağı, %6,8'i (n=8) muhasebeci şeklindedir. Şirketlerin işletme türlerine bakıldığında bunların %4,3'ü (n=5) şahıs şirketi, %95,7'si (n=112) sermaye şirketi, (%82,1'i limited şirket, %13,7'si anonim şirket) şeklindedir.

**Tablo 4.3:** Kriz Rehberi ve Eğitimine İlişkin Bilgiler Tablosu

		N	%
Kriz Anında Yapılması	Evet	17	14,5
Gerekenleri Gösteren Bir Kriz Rehberiniz Var mı?	Hayır	100	85,5
<b>Soruya evet yanıtı verenler</b>			
Kriz Anında Yapılması	Eylem Planı	7	4,5
Gerekenleri Gösteren Rehberinizde Hangi Bilgiler Yer almaktadır?	Görevli Listesi ve görevleri	6	3,8
	Telefon Rehberi	1	0,6
	Yardım Alınabilecek merkezler ve iletişim Kanalları	3	1,9
İşletmenizde krizlere hazırlık için özel eğitimler mevcut mudur?	Evet	37	31,6
	Hayır	80	68,4
<b>Soruya evet yanıtı verenler</b>			
İşletmenizde krizlere hazırlık için yapılan özel eğitim yöntemleri nelerdir.	Anlatma	21	17,9
	Toplantı	12	10,3
	Senaryo Analizi	2	1,7
	Uygulamalı grup eğitimi	2	1,7

Tablo 4.3'de araştırmaya katılan işletmelerin kriz rehberine ve eğitimine ilişkin veriler yer almaktadır. Veriler incelendiğinde firmaların büyük çoğunluğunun bir kriz rehberine sahip olmadığı, evet diyenlerin oranlarının sadece %14,5 olduğu görülmektedir. Bu soruya evet yanıtı veren işletmeler, "Kriz Anında Yapılması Gerekenleri Gösteren Rehberinizde Hangi Bilgiler Yer almaktadır?" sorusuna %4,5

eylem planının, %3,8 görevli listesi ve görevleri, %0,6 telefon rehberi,%1,9 yardım alınabilecek merkezler ve iletişim kanalları gibi bilgilerin yer aldığını belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak üç işletmenin rehberlerinde ikinci bir bilginin olduğu görülmektedir, bunlardan ikisinin görevli listesi ve görevleri, diğeri ise kriz anında müdahale edebilecek bir telefon rehberidir. İşletmelere sorulan “İşletmenizde krizlere hazırlık için özel eğitimler mevcut mudur?” sorusuna % 31,6 evet, %68,4 hayır cevabını vermiştir. Evet, cevabını veren işletmeler uyguladıkları özel eğitimlerin büyük çoğunluğunu %17,9, anlatma, daha sonra sırasıyla %10,3 toplantı, %1,7 senaryo analizi ve son olarak %1,7 uygulamalı grup eğitimi olarak belirtmişlerdir.

**Tablo 4.4:** Kriz Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

<b>Ölçek ve Alt Boyutlar</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach Alfa ( <math>\alpha</math> )</b>
Kriz Yönetimi Ölçeği	23	,896
Kriz Öncesi Faaliyetler	9	,876
Kriz Esnası Faaliyetler	10	,921
Kriz Sonrası Faaliyetler	4	,914

Çalışma da kullanılan ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach alfa değerlerine bakılmıştır. Buna göre ölçeğin  $\alpha$  değeri .896 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin genel kabul edilen değer olan .70’in üzerinde olduğunu (Kılıç, 2016: 47) ve yüksek oranda güvenilir olduğu ifade etmektedir. Aynı şekilde ölçek boyutlarına ilişkin yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Kriz öncesi faaliyetler alt ölçeğinde  $\alpha$  =,876, Kriz esnası faaliyetler alt ölçeğinde  $\alpha$  =,921 ve Kriz sonrası faaliyetler alt ölçeğinde  $\alpha$  =,914 değerlerine ulaşılmıştır.

**Tablo 4.5:** İşletmelerin Kriz Yönetimi Ölçeği Puan Ortalamaları

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b><math>\bar{x} \pm SD</math></b>
Kriz Öncesi Faaliyetler Alt Boyutu (KÖF)	117	9,00	45,00	28,84± 9,73
Kriz Esnası Faaliyetler Alt Boyutu. (KEF)	117	10,00	50,00	34,47± 9,12
Kriz Sonrası Faaliyetler Alt Boyutu (KSF)	117	4,00	20,00	14,46± 4,01
Kriz Yönetimi Ölçeği Toplam Puan	117	27,00	165,00	77,77± 19,98

Tablo 4.5'te kriz yönetimi ölçeğini oluşturan ifadelerin ortalamalarına ve standart sapmalarına yer verilmiştir. Çalışkan (2020)'ın kriz yönetimi geçerlilik güvenilirlik çalışmasına göre, ölçek bir bütün halinde kullanılabilir şekilde tasarlanmış olsa bile alt boyutlarının alfa değerlerinin yüksek olması nedeniyle her bir alt boyut ayrı ayrı değerlendirilmeye alınmıştır. Buna göre alt boyutlar üzerinden bir değerlendirme yapılacak olursa, işletmelerin kriz öncesi faaliyetler alt boyutu toplam puanı ise ortalamanın altında olduğu görülmektedir ( $28,84 \pm 9,73$ ). Kriz esnası faaliyetler alt boyutu incelendiğinde toplam puan ortalamanın üstünde olduğu tespit edilmiştir ( $34,47 \pm 9,12$ ). Son olarak kriz sonrası alt boyutuna bakıldığında ise toplam puanın ortalamanın altında kaldığı sonucu çıkmıştır ( $77,77 \pm 19,98$ ).

**Tablo 4.6:** İşletmelerin Kriz Rehberi olması ile Kriz Yönetimi Ölçeği Karşılaştırması

Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları	Kriz Anında Yapılması Gerekenleri Gösteren Bir Kriz Rehberiniz Var mı?				
	Evet	Hayır	N	X±SS	t test ve p
Kriz Öncesi Faaliyetler (KOF)	Evet	Hayır	17	37,11±16,54	t= 2,372
Kriz Esnası Faaliyetler (KEF)	Evet	Hayır	100	27,44±7,28	p<,030
Kriz Sonrası Faaliyetler (KSF)	Evet	Hayır	17	41,58±5,81	t= 4,973
Kriz Yönetimi Ölçeği	Evet	Hayır	100	33,26±9,05	p<,000
Toplam	Evet	Hayır	17	17,05±2,70	t= 2,981
	Evet	Hayır	100	14,02±4,04	p<,040
	Evet	Hayır	17	95,76±21,92	t= 2,308
	Evet	Hayır	100	74,72±18,03	p<,000

Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre işletmelerin bir kriz rehberine sahip olmaları (evet= 95,76±21,92, hayır= 74,72±18,03) ile kriz yönetimi ölçeği toplam puanı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (t= 2,308, p<,000). Aynı şekilde ölçeğin alt grupları olan kriz öncesi faaliyetler (evet=37,11±16,54, hayır=27,44±7,28), kriz esnası faaliyetler (evet=41,58±5,81, hayır=33,26±9,05) ve kriz sonrası faaliyetler (evet=17,05±2,70, hayır=14,02±4,04) toplam puanları ile kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir kriz rehberiniz var mı sorusuna evet-hayır

yanıtını verenler arasında da anlamlı fark olduğu görülmüştür ( $p<,030$ ,  $p<,000$ ,  $p<,040$ ).

**Tablo 4.7:** İşletmelerin Krize Karşı Özel Eğitim Uygulaması ile Kriz Yönetimi Ölçeği Karşılaştırması

Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları	Krize Karşı Özel bir Eğitim Programınız Var mı?	N	X±SS	t test ve p
Kriz Öncesi Faaliyetler (KOF)	Evet	17	34,89±12,14	t= 5,021
	Hayır	100	26,05±6,85	p<,000
Kriz Esnası Faaliyetler (KEF)	Evet	17	39,24±8,02	t= 4,102
	Hayır	100	32,26±8,79	p<,000
Kriz Sonrası Faaliyetler (KSF)	Evet	17	16,10±3,55	t= 3,128
	Hayır	100	13,70±4,00	p<,002
Kriz Yönetimi Ölçeği	Evet	17	90,24±20,44	t= 5,051
Toplam	Hayır	100	72,01±17,00	p<,000

Araştırmaya katılan işletmelerin krize karşı özel eğitim uygulaması olup olmadığı (evet= 90,24±20,44, hayır=72,01±17,00) ile kriz yönetimi ölçeği toplam puanı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (t= 5,051,  $p<,000$ ). Ölçeği alt grupları KOF, KEF ve KSF ile krize karşı özel bir eğitim programına evet-hayır (34,89±12,14, 26,05±6,85- 39,24±8,02, 32,26±8,79-16,10±3,55, 13,70±4,00) yanıtı verenler arasında da anlamlı bir fark olduğu analizler sonucu tespit edilmiştir (t= 5,021,  $p<,000$  - t= 4,102,  $p<,000$  - t= 3,128,  $p<,002$ ). Kriz planı bulunan işletmelerin aynı zamanda çalışanlarına özel eğitim programları da uyguladıkları görülmektedir.

## TARTIŞMA

Günümüz koşullarında çevresel değişimler nedeniyle firmaların kriz ile karşı karşıya gelmesi kaçılmaz bir durumdur. Kriz, firma paydaşlarının beklentilerini tehdit eden, firma başarılarını ciddi ölçüde etkileyebilecek ve olumsuz sonuçların meydana geleceği öngörülemeyen bir durumun algısıdır (Coombs, 2007:2-3). Bu sebeple kriz yönetimini faaliyetlerine gerekli olan önemin verilmesi firmalar için zorunlu bir durum olarak nitelendirilebilir. Firmaların krize karşı hazırlıklı olma seviyesi, gerekli donanımlara sahip olması, krizi yönetebilecek bir ekibinin var olması ve olası kriz senaryoları üzerinde çalışmalar yapması gerekli görülen bir husustur.

Lojistiğin siber fiziksel sistemlere dayalı yenilik ve teknolojilerle entegrasyonu olarak tanımlandığı (Barreto ve ark., 2017) lojistik 4.0, endüstri 4.0 alanındaki teknolojik gelişmelerden yoğun bir biçimde etkilenmektedir. Lojistik sektörü endüstriyel süreçlerin tüm tedarik zincirinde önemli bir role sahiptir ve bu nedenle endüstriyel ortamda değişen ihtiyaçlar lojistik sektörünü doğrudan etkilemektedir. Endüstri 4.0 alanındaki işbirlikçi planlama, tahmin ve yenileme e-satın alma, kurumsal kaynak planlama, global konumlandırma sistemleri, satış ve operasyon planlaması, nesnelerin interneti, ulaştırma yönetim sistemi ve depo yönetim sistemleri alanındaki teknolojik gelişmeler lojistik işletmelerini büyük bir değişime zorlamaktadır (Mercimek ve Geçkil, 2021:58-59). Buradan hareketle lojistik işletmeleri bu teknolojik değişim ve buna bağlı dönüşümleri işletmelerine adapte edemezlerse önemli krizlerle karşı karşıya kalabilirler. Bu alan önemli olası risk alanlarından bir tanesi olarak belirmiştir.

Araştırma kapsamında firmaların kriz rehberine ve eğitimine ilişkin veriler incelenmiştir. Veriler incelendiğinde firmaların büyük çoğunluğunun bir kriz rehberine sahip olmadığı, evet diyenlerin oranlarının sadece %14,5 olduğu görülmektedir ve rehberi olanların krizi yönetme becerilerinin yüksek olduğu görülmektedir. %85,5 oranında işletmelerin krizi yönetme sürecinde referans aldıkları bir planlarının olmayışı muhtemel krizlere karşın işletmeleri savunmasız bıraktığı görülmekte olup bu sebeple sürdürülebilirlik konusunda problemler yaşayabilecekleri düşünülmektedir. Bu soruya evet yanıtı veren işletmeler, “Kriz Anında Yapılması Gerekenleri Gösteren Rehberinizde Hangi Bilgiler Yer Almaktadır?” sorusuna %4,5

eylem planının, %3,8 görevli listesi ve görevleri, %0,6 telefon rehberi, %1,9 yardım alınabilecek merkezler ve iletişim kanalları gibi bilgilerin yer aldığını belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak üç işletmenin rehberlerinde ikinci bir bilginin olduğu görülmektedir, bunlardan ikisinin görevli listesi ve görevleri, diğeri ise kriz anında müdahale edebilecek bir telefon rehberidir. İşletmelere sorulan “İşletmenizde krizlere hazırlık için özel eğitimler mevcut mudur?” sorusuna %31,6 evet, %68,4 hayır cevabını vermiştir. Evet, cevabını veren işletmeler uyguladıkları özel eğitimlerin büyük çoğunluğunu %17,9, anlatma, daha sonra sırasıyla %10,3 toplantı, %1,7 senaryo analizi ve son olarak %1,7 uygulamalı grup eğitimi olarak belirtmişlerdir. Kriz planına sahip olup krizin yönetilmesi konusunda özel eğitim programları olan işletmeler, çalışanlarına uygulamalı eğitimlerde vererek rakiplerine karşı kurumsal olarak pozitif yönde güçlenmektedir. Literatür incelendiğinde, alan yazında kriz yönetimi ölçeğinin genellikle eğitim sektöründe kullanıldığı ve lojistik sektöründe kullanılmadığı tespit edilmiştir. Aksu (2009) ve Ulutaş (2010) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında, öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kriz yönetimi ve beceri seviyelerinin uyuşmadığını tespit etmişlerdir. Maya (2010) gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında ise, okul müdürlerinin, kriz yönetim seviyelerinin orta seviyede olduğu saptanırken, Savcı (2008) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında okul müdürlerinin kriz yönetimlerinin kısmen düzeyinde yapabildiklerini ve öğretmen görüşlerine göre belirtmişlerdir. Literatürde bulunan sonuçlar ile bizim araştırmamızda bulunan sonuçların örtüşmediği görülmektedir.

Gerçekleştirmiş olduğumuz araştırmada, oluşturulmuş olan ifadelerin ortalamasına ve standart sapmasına yer verilmektedir. Çalışkan (2020)'in kriz yönetimi geçerlilik güvenilirlik çalışmasına göre, ölçekte bir bütün halinde kullanılabilen biçimde tasarlanmış olsa bile alt boyutlarının alfa değerinin yüksek olması sebebi ile her bir alt boyut için ayrı ayrı değerlendirme yapıldığı görülmektedir. Tüm bunlara göre, alt boyutların üstünden bir değerlendirme yapacak olursak eğer, firmaların kriz öncesi faaliyetlerin alt boyut toplam puan ise, ortalamanın altında yer aldığı tespit edilmiştir ( $28,84 \pm 9,73$ ). Kriz esnasındaki faaliyetlerin alt boyutlarını incelediğimizde, toplam puan ortalamasının üstünde olduğu görülmüştür ( $34,47 \pm 9,12$ ). Son olarak ise, kriz sonrasındaki alt boyutuna baktığımızda ise, toplam puan ortalamasının altında kaldığı sonuca çıkmıştır ( $77,77 \pm 19,98$ ).

Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre işletmelerin bir kriz rehberine sahip olmaları (evet= 95,76±21,92, hayır= 74,72±18,03) ile kriz yönetimi ölçeği toplam puanı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $t= 2,308, p< ,000$ ). Aynı şekilde ölçeğin alt grupları olan kriz öncesi faaliyetler (evet=37,11±16,54, hayır=27,44±7,28), kriz esnası faaliyetler (evet=41,58±5,81, hayır=33,26±9,05) ve kriz sonrası faaliyetler (evet=17,05±2,70, hayır=14,02±4,04) toplam puanları ile kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir kriz rehberiniz var mı sorusuna evet-hayır yanıtını verenler arasında da anlamlı fark olduğu görülmüştür ( $p< ,030, p< ,000, p< ,040$ ). Literatürde bu değişken ile ölçeğimizi karşılaştıran bir çalışmaya rastlanamamıştır. Ancak, farklı bir ölçek ile Meydan (2005) personellere verilen kriz yönetimi eğitimlerinde, kriz rehberine sahip olmayan yöneticilerin olduğunu tespit etmiştir. 41 firmadan 20'si personele verilen eğitimin yetersiz olduğunu belirtmektedir. Verilmiş olan eğitimin kısmen yeterli olması, düşünen yöneticilerinde bu rakama eklenmesi ile kriz rehber eğitimine sahip olmayanlar daha da netlik kazanmıştır. Literatürde yapılan bu çalışma ile bizim yapmış olduğumuz araştırmanın bulguları uyuşmamaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin krize karşı özel eğitim uygulaması olup olmadığı (evet= 90,24±20,44, hayır=72,01±17,00) ile kriz yönetimi ölçeği toplam puanı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $t= 5,051, p<,000$ ). Ölçeği alt grupları KOF, KEF ve KSF ile krize karşı özel bir eğitim programına evet-hayır (34,89±12,14, 26,05±6,85- 39,24±8,02, 32,26±8,79-16,10±3,55, 13,70±4,00) yanıtı verenler arasında da anlamlı bir fark olduğu analizler sonucu tespit edilmiştir ( $t= 5,021, p<,000 - t= 4,102, p< ,000 - t= 3,128, p< ,002$ ). Aksu (2009) ve Ulutaş (2010) yapmış oldukları araştırmada, özel eğitim uygulaması olup olmadığı hususunda, okullarda gerekli eğitimin verilmediğini tespit etmişlerdir. Maya (2010) yapmış olduğu araştırmasında ise, okul müdürlerinin özel eğitim uygulamalarına önem verdiğini tespit etmiştir. Literatürde bulunan sonuçlar ile bizim araştırmamızda bulunan sonuçların örtüşmediği görülmektedir.

Lojistik sektörünün büyük bir hızla değişmesi, bazı problemleri de beraberinde getirmiştir. Sektörün en büyük sıkıntıları hukuksal altyapı eksikliği, mevzuatların getirmiş olduğu engeller, lojistik hususunda eğitilmiş işgücü eksikliği, teknolojik alt

yapı yetersizliği ve teknolojinin yeteri kadar etkin kullanılmaması vb. olarak belirtilebilmektedir.

## SONUÇ VE İŞLETMELER İÇİN ÖNERİLER

### Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- Araştırma, 117 firmanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir.
- Araştırma katılan işletmelerin faaliyet yılı ortalaması  $\bar{x}=13,25$  olarak bulunmuştur.
- Araştırmaya katılan işletmelerin %66,7'si (n=78) küçük ölçekli, %28,2'si (n=33) orta ölçekli, 5,1'i (n=6) ise büyük ölçekli olarak tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılıp, anket formunu dolduran kişilerin işletme içerisindeki sorumlulukları incelendiğinde %20,5'i (n=24) genel müdür, %49,6'sı (n=58) operasyon müdürü, %23,1'i (n=27) işletme sahibi/ortağı, %6,8'i (n=8) muhasebeci şeklindedir.
- Araştırmaya katılan işletmelerin, işletme türü incelendiğinde ise bunların %4,3'ü (n=5) şahıs şirketi, %95,7'si (n=112) sermaye şirketi, (%82,1' limited şirket, %13,7'si anonim şirket) şeklinde olduğu tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan işletmelerin kriz süreçlerinin yönetilmesi konusunda referans aldıkları bir kriz yönetim rehberinin bulunup bulunmaması konusu araştırıldığında %14,5 oranında 'Evet', %85,5 oranında 'Hayır' cevabına ulaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin, kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir rehberiniz var mı sorusuna verdikleri cevaplara göre, (evet =  $95,76 \pm 21,92$ , hayır =  $74,72 \pm 18,03$ ) ile ölçek puanı arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Rehberi olanların rehberi olmayanlara göre krizi yönetme derecelerinin istatistiksel olarak anlamlı şekilde yüksek olduğu saptanmıştır ( $p < 0,05$ ).
- Araştırmaya katılan işletmelerin Kriz Öncesi-Kriz Esnası ve Kriz Sonrası Faaliyetlerini içeren alt gruplar incelendiğinde ise kriz öncesi faaliyetler (evet= $37,11 \pm 16,54$ , hayır= $27,44 \pm 7,28$ ), kriz esnası faaliyetler (evet= $41,58 \pm 5,81$ , hayır= $33,26 \pm 9,05$ ) ve kriz sonrası faaliyetler (evet= $17,05 \pm 2,70$ , hayır= $14,02 \pm 4,04$ ) toplam puanları ile kriz anında

yapılması gerekenleri gösteren alt grup arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p<,030$ ,  $p<,000$ ,  $p<,040$ ).

- Araştırmaya katılan işletmelerin özel eğitimler uygulaması olup olmadığı ile kriz yönetimi ölçeği arasında ( $t=5,051$ ,  $p<,000$ ) istatistiksel olarak anlamlı şekilde yüksek olduğu saptanmıştır.

### **İşletmeler İçin Öneriler**

- Krizin her an yaşanabilir olacağı kabul edilmelidir. Krizlerin planlama ile yönetilebileceği, firma üst yönetiminin konusu olduğu ve firma süreçlerine dâhil edilmesi halinde sürdürülebilirliklerini pozitif anlamda geliştireceği düşünülmektedir.
- Çalışma bulguları doğrultusunda, işletmelerin kriz süreçlerinde referans alabilecekleri bir yönetim rehberinin oluşturulması ve kriz yönetim ekibinin kurulması gerektiği düşünülmektedir.
- Tercihen krizler daha meydana gelmeden önlenmek istenir. Bu nedenle mevcut kuruluşunuza yönelik olası tehditleri analiz ederek, nelerin ve kimlerin sizin için tehdit oluşturabileceğini bilmelidir. Bunlarla ilgili savunma mekanizmalarını geliştirmek buna yönelik olası kriz senaryoları üzerinde çalışmalar yapmak fayda sağlayacaktır. Bu alanda uzman ekiplerle çalışarak örgüt içi ve örgüt dışı krizlerin yönetilmesi konusunda yardım alınması, firma için faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Krizin yönetilebilmesi hususunda, yöneticilerin payı çok büyüktür. Bu nedenle yöneticiler proaktif davranışı benimseyerek kontrolü ele almalı, firmanın iç ve dış çevresine karşı doğru mesajı vermeleri gerekir. Bu bağlamda yöneticiler için faydalı olabileceği düşünülen bazı öneriler şu şekilde sıralanabilir;
- *Firma adına bir mesaj belirlenmesi gerekir*, firmanın krize karşı duruşu ne şekildedir? Önceliği firma için ciddi problem olan konulara vermek gerekir ve bu problemler için kısa ve net açıklamalar içeren bir bilgi notu hazırlanmalıdır.

- *Firmanın krize karşı duruşunu ortaya koyan bir metin hazırlanabilir.* Genellikle kısa ve öz olmalı ve yoruma açık bilgiler barındırmaması gerekir ve bağlamda şirket için fayda sağlayacağı düşünülmektedir.
- *Firma için gerekli açıklamalar yapacak kişinin firma sözcüsünün belirlenmesi gerekir.* Krizin niteliğine bağlı olarak bu kişiler, kıdemli uzman, bu konuyla ilgili hizmet veren bir ekip, yönetim kurulu başkanı, iletişim direktörü gibi kişilerden seçilebilir.

## KAYNAKÇA

- Acar A.Z ve Gürol, P. “Türk Lojistik ve Taşımacılık Firmalarının Stratejik Pozisyon ve Aksiyonlarının Değerlendirmesi”. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 2017, (16), s. 767-780.
- Acar, A.Z., ve Gürol, P. ‘‘Türkiye’de Lojistik Yazınının Tarihsel Gelişimi’’. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2013, 5(3), s. 289-312.
- Açıkgöz, B., “Kriz Yönetimi ve Yapbozun Kayıp Parçası: Kriz Öncesinde Sırasında ve Sonrasında İletişim,” Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt 10, Sayı 3, s. 241-263, 2009. <http://www.kamu-is.org.tr/dergiler.htm> (20.10.2010).
- Akar, H., 2014. Kriz yönetiminde halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri. Mustafa Akdağ ve Ümit Arkan (Ed.), Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar. Konya: Literatürk.
- Akar,F. “Kriz Yönetiminde Proaktif ve Reaktif Yaklaşım: Covid-19 Krizi Üzerine Bir Değerlendirme”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2021, 45, ss. 244-259.
- Akat, İ., Budak, G., Budak, G., 1994. İşletme yönetimi. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Akiş, E. (11-12 Nisan 2016). Türkiye’de Lojistik Sektörü ve Rekabet Gücüne Etkisi. 2. Üretim Ekonomisi Kongresi. İstanbul.
- Aksu, M. (2008). Krizleri fırsata çevirmenin yolları kriz yönetimi. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Aktan Coşkun Can, ŞEN Hüseyin, Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri, Yeni Türkiye, Ekonomik Kriz Özel Sayısı, Kasım-Aralık 2001, Sayı:42, Cilt: II.
- Alptekin, V. ‘‘IMF İstikrar Politikalarının Türkiye Ekonomisi Üzerine Etkileri’’. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009, 11(17), s. 469- 490.

- Altuntaş, T. (2019). İç Su Yollarının Ticari Önemi Dünya'dan Örnekler ve İncelemesi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Arslan, Gökhan (2013). Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ataman, Göksel (2009), "İşletme Yönetimi", İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avanzi, D.S. & Foggiatto. & Anderson. & Santos. & Vanessa A. & Deschamps F. & Loures E. & Fretias R., 2017. A framework for interoperability assessment in crisis management. Journal of industrial information. (5). pp. 26-38.
- Aydemir M, Erdiñç, F. (2018). Kriz Yönetiminde Etkin Liderlik, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Aydemir Muzaffer, DEMİRCİ M. Kemal, Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 2005, 5 (29), s. 67.
- Aydemir, H "Türkiye'de Boru Hattı Ulaştırması: Genel Durumu, Uluslararası Karşılaştırmalar ve Hedef ile Politikalara Yönelik Öneriler", Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Fen ve Mühendislik Dergisi, 2016, 18 (54), ss: 399-408.
- Aydemir, H. "Türkiye'de Boru Hattı Ulaştırması: Genel Durumu, Uluslararası Karşılaştırmalar ve Hedef İle Politikalara Yönelik Öneriler" Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Fen Ve Mühendislik Dergisi, 2016, (3) 400.
- Aykaç, Burhan "Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi", Dergipark, 2001, ss. 123-132.
- Babüroğlu, Ođuz (1999), "Kriz Sürecinde Yönetimde Yeni Bir Paradigmaya Doğru", Görüş (40), ss. 2-29.
- Balseven, Hale ve Ercan, Fuat (2013), Kriz ve Türkiye, Aşınan Teoriler, Ankara: Phoenix Yayınevi.

- Barbanova, K; ‘ ‘ Türkiye İhracatında Multimodal Taşımacılık’ ’, ABMYO Dergisi, 2006, 41(1), s. 12.
- Barreto, L., Amaral, A., ve Pereira, T. (2017). Industry 4.0 implications in logistics: an overview. *Procedia Manufacturing*, 13, 1245-1252
- Bayraktutan, Y. ve Özbilgin, M., Lojistik Maliyetler ve Lojistik Performans Ölçütleri. *Maliye Araştırmaları Dergisi*, 2015, 1(2), s. 95-112.
- Bilgin, L., 2008. Halkla ilişkiler. 1. Baskı. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım
- Bilginer, N., Kayabaşı, A. ve Sezici, E., Lojistik Faaliyetlerin Süreçsel Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, (22), s. 277-295.
- Bozkurt, Ömer ve Sezen, Seriyeye ve Ergun Turgay (1998), *Kamu Yönetim Sözlüğü*, Ankara: TODAİE, Yayın No:283.
- Bramel, J. (1997). *The Logic of Logistics: Theory, Algorithms and Applications for Logistics Management*. Springer.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Demirel, F., Karadeniz, Ş., & Çakmak, E. K. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*.
- Büyüköztürk, Ş. *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi, 2011, s. 42.
- Can, H., 1997. *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cristopher, M., (2011). *Logistics and Supply Chain Management*. 4. Edition. Pearson Education Limited. Great Britain.
- Council of Supply Chain Management Professionals, <http://www.cscmp.org>, (Erişim Tarihi: 28.12.2022).
- Cuturela, S. C., & Manole, A. (2013). A short historical perspective on the evolution of logistics and implications for globalization. *Revista Română de Statistică Trim* (3), 188-198.

- Çalışkan, A. Kriz yönetimi: Bir ölçek geliştirme çalışması. Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2020, 5(2), s. 106-120.
- Çancı, M. & Erdal, M.. (2003). Lojistik Yönetimi. İstanbul: Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği, Yüksek Lisans Tezi.
- Çekerol, G. S., Nalçalan, M. “Lojistik Sektörü içerisinde Türkiye Demiryolu Yurtiçi Yük Taşıma Talebinin Ridge Regresyonla Analizi”. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2011, 31(2), s. 321-344.
- Çevik, O. & Gülcan, B. Lojistik Faaliyetlerin Çevresel Sürdürülebilirliği ve Marco Polo Programı. Karaman: KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2011, 13(20).
- Çolak, V. (2019). Lojistik Faaliyetler ve Lojistik Faaliyetlerin Maliyetlemesinin Analizi: TRA2 Bölgesi Örneği. Kars Kafkas Üniversitesi.
- Demirci M. Kemal, Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 2005, 5 (29).
- Demirtaş, Hasan “Kriz Yönetimi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2000, 23(23), ss. 353-373.
- Durmuş, S., & Öztürk, S. (2014). Havayolu Taşımacılığında Lojistik Maliyetler1. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, s. 206.
- Erten, Şerafettin (2011), Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi Anlayışı, Isparta: SDÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Etzaamel, M., Bourn, M., 1990 The Role of Accounting Information System in an Organization Experiencing Crisis, *Accounting Organization and Society*, 15(5) s. 20.
- Fleischmann, M., Bloemhof-Ruwaard, J.M., Dekker, R., Van Der Laan, E., Van Nunen, J.A.E.E. ve Van Wassenhove, L.N. (1997). Quantitative Models For Reverse Logistics: A Review (Invited Review), *European Journal of Operational Research*, 103, 1-17.

- Fulser, B. (2015). *Kombine Taşımacılık ve Türkiye Uygulamaları*. İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gedikçi, Ayşe, Canöz Öndoğan, K. “Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü”, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 2015, s. 36-61.
- Güçlü, N (2003), “Stratejik Yönetim”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), s. 61–85.
- Gülenç, İ.F., Karagöz, B., (2008). *E-Lojistik ve Türkiye’de e-lojistik uygulamaları*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (15), s. 73-91.
- Güneş Muharrem ve Beyazıt, Eylem (2010). “Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), s. 19.
- Güngör, Senem ve Kıvılcım, Romya (2020), *Kriz Yönetimi: Kaçınılmazı Anlamak*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Gürdal, S. (2006), *Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi*, İstanbul Ticaret Odası, 2006(14).
- Hacıbektaşoğlu, B. (2020). *Lojistik Sektörü ve Lojistik Süreçlerinin Sağladığı Maliyet ve İş Gücü Avantajları: Tekstil Sektörü Üzerine Bir İnceleme*. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Harwati, L. N., 2013. *Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effective Outcomes*. *Asian Journal of Management Sciences and Education*. 2 (2), pp. 170-181.
- Heath, R. L. & Millar, D. P., 2004. *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 1-17.
- Hikmet Yavaş, *Doğal Afet Yönetimi ve Yerel Gündem 21 Çalışmaları Kapsamında İzmir’de Deprem Riski*, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3), 2001, s.120.

- Hitay Baran, İşletmelerde Kriz Yönetimi, A& G Bülten) Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, 2009:28, (Erişim Tarihi:15.11.2021)
- Karadeniz, M., Balcı, M., (2014). Lojistik faaliyetlerde algılanan hizmet kalitesinin marka sadakatine etkisi. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 36(1), s. 293-315.
- Karahan Gökmen, M., Özdemir, F.S. (2016). Lojistiğin evrimi ve Türkiye'deki ön lisans ve lisans programları yönünden lojistik öğretimi. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(3), s. 115-135.
- Karaköse, Turgut (2007), Örgütler ve Kriz Yönetimi, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, s. 2.
- Kılıcı, H. (2017). Taşımacılık Faaliyetlerinin Rekabet Üstünlüğü Oluşturmada İşletmecilikte Yeri ve Önemi: Türkiye Örneği ve Türkiye'de Taşımacılığın Gelişimi. Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, (ICOMEF 2017 özel sayısı), s. 74-86.
- Kışman, Z.A., Aydın, F., (2020). Uluslararası ticaret lojistiğinde Türkiye ve Avrupa'nın yeri. Academic Knowledge, 3(1), s. 49-58.
- Kurtuluş Yaşar İbrahim, Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Yüksek Lisans Tezi, 2009. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)
- Massaroni, E., Cozzolino, A. ve Wankowicz, E. (2016). Sustainability Reporting of Logistics Service Providers in Europe. International Journal of Environment and Health, 8(1), s. 38-58.
- Massaroni, E., Cozzolino, A. ve Wankowicz, E. (2016). Sustainability Reporting of Logistics Service Providers in Europe. International Journal of Environment and Health, 8(1), s. 38-58.
- Massey. J. E. & Larsen, J.P., (2006). Crisis management in real time. Journal of Promotion Management. 12 (3/4), pp. 63-97.

- Mercimek, A.F., ve Geçkil, T. (2021). Endstri 4.0'ın Lojistik Sektörüne Uygulanması: Lojistik 4.0. Five Zero, 1(1), 57-77. doi.org/10.54486/fivezero.2021.5
- Meydan, M. (2005). Kriz yönetimi ve muhtemel bir krize karşı işletmelerin hazırlıklarına yönelik alan araştırması (Denizli tekstil işletmeleri örneği) (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Oda, S. (2008). Türkiye'de Lojistik Sektörü ve Dış Ticaret Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Okumuş, Fevzi “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2003, Sayı: 1(2), s. 203-212.
- Özbakıcı, B. B. (2018, Eylül). İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Mersin- Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama. Mersin: Mersin Üniversitesi.
- Özcan, S. (2008). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Lojistik Yönetiminin Önemi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(10), s. 275-300.
- Özdemir, A. (2018). Lojistiğin temel kavramları. M. Nalçakan, & F. Er içinde, Lojistik ilkeleri (s. 3-18). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2002),” Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı: 19, ss. 93- 114.
- Özkan, R., (2018). Lojistik Eğitimi Alan Öğrencilerin Staj Algılarının İşletme ile İlgili Faktörler Bağlamında İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mersin.
- Peltekoğlu, F. B., 2014. Halkla ilişkiler nedir? 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Pira, Aylin ve Sohodol, Çisil (2010), “Kriz yönetimi halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme”. İstanbul: İletişim.

- Regester, M. Larkin, J., 2005. Risk issues and crisis management: A casebook of best practice. Norfolk: Clays Ltd, St Ives plc.
- Rushton A., Croucher P., Baker P., (2014). The Handbook of Logistics and Distribution Management, 5. Edition, Kogan Page, India.
- Saban, M., & Gülerçin, G. (2009). Deniz Taşımacılığı İşletmelerinde Maliyetleri Etkileyen Faktörler ve Sefer Maliyetleri. Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi, 1(1), s. 1.
- Savcı, S. (2008). Ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algıları. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Saygılı, M. S. (2014). Intermodal Taşımacılığın Maliyet Avantajları: Karayolu Denizyolu Entegrasyonu Üzerine Bir Araştırma. Öneri Dergisi, 11(41), s. 203-214.
- Seçilmiş, Cihan Sarı, Y., “Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2010, Cilt:15, Sayı:1, s. 501-520.
- Sezen, B., & Gök, M. Ş. (2004). Logistics management and just-in-time manufacturing systems. International logistics congress (s. 719). İzmir: Conference Proceedings Vol: II, Dokuz Eylül Pub., ILC.
- Solmaz, B (2006), “Halkla İlişkilerde Reaktif ve Proaktif Stratejiler”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. Sayı: 25, ss. 143-154.
- Sumer, H. ve Pernsteiner H., 2009. Kriz ve yönetimi, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları
- Sürmen, Y., & Aygün, D. (2016). Türkiye’de Lojistik Faaliyetler ve Muhasebe İşlemleri – I. MUFAD, s. 55-66.

- Şen, İ. K. (2014). Lojistik Faaliyetlerin Yönetimi ve Maliyetleme Yaklaşımları. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(1), s. 83-106.
- Tack, P.B., 1994. Kriz zamanı yönetimi, (Çev. Yakut Güneri). İstanbul: İlgili Yayıncılık.
- Tağraf, Hasan ve Arslan, Talat (2003). “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, ss. 149-158.
- Tanyaş, M. (2015). İstanbul Lojistik Sektör Analizi Raporu, İstanbul: MÜSİAD.
- Tekin, M. ve Zerenler, M., 2008. İşletmelerde kriz yönetimi. Konya: Günay Ofset.
- Telg, R. 2010. Risk and crisis communication: When things go wrong. EDIS, 2010 (6), pp. 1-9.
- Tseng, Y.-y., Yue, W. L., & Aptaylor, M. (2005). The role of transportation in logistics chain(5). Proceedings of the eastern asia society for transportation studies (s. 1657-1672). Adelaide, Güney Avustralya: University of South Australia.
- Tunalı, H., Akarçay, N. (2018). “Deniz Taşımacılığı ile Sanayi Üretimi İlişkisinin Analizi: Türkiye Örneği”. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(6), s. 111-122.
- Tutar, E., Tutar, F., Yetişen, H., (2009). Türkiye'de lojistik sektörünün gelişmişlik düzeyinin seçilmiş AB ülkeleri (Romanya ve Macaristan) ile karşılaştırmalı bir analizi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), s. 190-216.
- Tüz Melek, HAŞİT Gürkan, vd. Kriz İletişimi ve Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınıno:2818 Açık öğretim Fakültesi Yayını No: 1776 1. Baskı Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Eskişehir, 2013.
- Tüz, M. V., 2004. Kriz yönetimi, işletmelerde uygulama için temel adımlar. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Ulutaş, S. (2010). Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Ural, E. G., 2003. Kriz yönetiminde proaktif halkla ilişkiler yaklaşımları ve konugündem yönetimi, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri. Ankara: Uyum Ajans, s. 381- 391.
- Vural, D., Gencer, C., Karadoğan, D. (2014). Ulaştırma Uygulamalarına Yönelik Çok Modlu Model Önerisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 13(1), s. 75-105.
- Wensveen, J. G. (2007). *Air Transportation: A Management Perspective*, 7. Baskı, İngiltere: Ashgate Yayınları.
- Yağcı, A., (2005). Üçüncü Parti Lojistikte Konumlandırma Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım Keser, H., (2011), Lojistik Sektörünün Rekabet Gücü Yönüyle Analizi: Türk Lojistik Sektörü İçin Bir Çalışma. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa
- Yıldız, D., Wolff, R. A., (2018). Türkiye’de lojistik yönetimindeki gelişmeler: stratejik bir bakış açısı. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(3), s. 187-198.

## EKLER

### Ek – 1: Anket Soruları

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi için yürütülmektedir. Çalışmanın amacı Orta ve Doğu Karadeniz bölgesinde, ulusal ve uluslararası taşımacılık yapan firmaların yaşadığı ve yaşaması muhtemel olan krizlere dair planlarının olup olmadığını belirlemek ve işletme yöneticilerinin krizlere karşı bakış açılarını değerlendirmektir. Çalışmada vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak ve kimse ile paylaşılmayacaktır.

Dr. Öğretim Üyesi: Tahsin GEÇKİL  
NEÜ UBF Lojistik Yönetimi Bölümü

Zülal KARAGÖZ  
NEÜ SBE Yüksek Lisans Öğrencisi

1. İşletmeniz kaç yıllık bir işletmedir?
2. İşletmenizin faaliyet alanı nedir?
3. İşletmenizin personel sayısı nedir?
4. İşletmedeki göreviniz nedir?
  - a) Genel Müdür
  - b) Operasyon Müdürü
  - c) İşletme sahibi/Ortağı
  - d) Diğer (açıklayınız)....
5. İşletme türü nedir?
  - a) Şahıs Şirketi
  - b) Limited Şirketi
  - c) Anonim Şirket
  - d) Kollektif Şirket
  - e) Diğer (açıklayınız)....
6. Kriz ve Kriz Yönetimi Kavramları hakkında bilginiz var mı?
  - a) Evet
  - b) Hayır
7. Cevabınız evet ise bu bilgiyi ne şekilde edindiniz?
  - a) İşletme içi kriz yönetimi çalışmaları sırasında öğrendim

- b) Kendi araştırmalarım ile öğrendim
- c) Üniversite eğitimim sırasında öğrendim
- d) Diğer (açıklayınız)....

8. Kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir kriz rehberiniz var mı? (Eğer mevcutsa anket formuna bir örneğini ekleyebilir misiniz?)

- a) Evet
- b) Hayır

9. Cevabınız evet ise bu rehberde hangi bilgiler yer almaktadır?

- a) Eylem planı
- b) Görevli listesi ve görevleri
- c) Kriz yönetimi merkezi
- d) Telefon rehberi
- e) Yardım alınabilecek merkezler ve iletişim kanalları
- f) Diğer (açıklayınız)....

10. İşletmenizde krizlere hazırlık için özel eğitimler mevcut mudur?

- a) Evet
- b) Hayır

11. Cevabınız evet ise nasıl eğitim yöntemleri kullanılmaktadır?

- a) Anlatma
- b) Toplantı
- c) Senaryo Analizi
- d) Psikolojik Eğitim
- e) Uygulamalı grup eğitimi
- f) Diğer (açıklayınız)....

12. İşletmenizi hangi seviyede krize karşı hazırlıklı görmektesiniz?

- a) Hiç
- b) Kısmen
- c) Tamamen

## Kriz Yönetim Ölçeği

KRİZ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ MADDELER		KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARASIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
<b>1. Boyut: Kriz Öncesi Faaliyetler</b>						
1	Kurumumuz yöneticileri, kriz yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Kurumumuzda krizler, kriz yönetimi ekibi ile yönetilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Kurumumuzda krizi başarı ile yönetebilecek tecrübeli personel mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Kriz yönetim ekibinin rol, sorumluluk ve hedefleri açık bir şekilde belirlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Kriz yönetimini kolaylaştırabilmek için, kriz senaryolarımız mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Kriz seneryoları hazırlanırken tüm bireylerin katkısı sağlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Kriz öncesinde olası seneryolar için tatbikatlar yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Kriz planı, hangi krize karşı ne tür tedbir almamız gerektiğini ortaya koyar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Kriz planımızın olması, kriz anında yaşanacak belirsizliği azaltmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Boyut: Kriz Esnası Faaliyetleri</b>						
10	Kriz esnasında, tüm paydaşların görüş/shikayetleri dikkate alınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Kriz esnasında, tüm karar verme süreçlerinde kullanılan sistematik bir yöntem vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Kriz esnasında, iyi organize olan fonksiyonel ekiplerimiz vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Kriz esnasında, olay/vaka raporlama mekanizması vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Kriz esnasında, karşılaşılabileceğimiz vakalar için hızlı bir müdahale süreci vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Kriz esnasında, çalışanlarımızı iyileştirme/koruma planları geliştirilmiş ve etkin bir şekilde uygulanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Kriz esnasında, etkin bir kurum içi/dışı haberleşme sistemimiz vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Kriz esnasında, iş yapılması için her türlü donanım/ teçhizat temin edilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Kriz esnasında, bilgi ve becerilerimizi kullanma fırsatı sağlanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Kriz esnasında, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik her türlü tedbir alınmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Boyut: Kriz Sonrası Faaliyetlet</b>						
20	Kriz sonrası durum analizleri sonucunda gerekli yönetsel değişiklikler yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Kriz sonrası çalışanlara yeni görev ve sorumluluklar verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Kriz sonrası kurum içi gerekli eğitimler verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Kriz sonrası kurumun ihtiyacı olan kaynaklar temin edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>