


Taşımacılık İşletmelerinin Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Karadeniz Bölgesi Örneği

Zülal KARAGÖZ¹ Tahsin GEÇKİL²

¹ Yüksek lisans öğrencisi, Güler Gümrük Müşavirliği A.Ş., Samsun Şubesi, Samsun, Türkiye, zllkrz@gmail.com,  <https://orcid.org/0000-0003-3884-2062>

² Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Lojistik Yönetimi Bölümü, Konya, Türkiye, tgeckil@erbakan.edu.tr,  <https://orcid.org/0000-0002-5666-9905>

Makale Bilgileri

ÖZ

Makale Geçmişi

Geliş: 22.9.2023

Kabul: 21.12.2023

Yayın: 31.12.2023

Anahtar Kelimeler:

Kriz,
Kriz Yönetimi,
Lojistik,
Taşımacılık İşletmeleri,
Taşımacılık.

Günümüz dünyasında işletmeler birçok nedenle krize maruz kalmaktadır. Bu sebeple olası kriz nedenlerinin tespit ve analizinin yapılması şirketler için önem arz etmektedir. Krizler ortaya çıkmadan önce yönetilmeye başlanmalıdır. Kriz öncesi kriz yönetimi ekiplerini kurmak ve en olası krizler için kriz yönetim planları oluşturmak işletmelerin krizlere cevap verebilmesinin etkili bir yolu olarak görülmektedir. İşletmeler kriz dönemi deneyimlerinden önemli dersler de çıkarabilirler. Taşımacılık işletmeleri de diğer işletmeler gibi krizler yaşayabilirler. Bu işletmelerin yapısal özellikleri, insan kaynağının niteliği, çok uluslu ve çok kültürlü operasyonel çalışma biçimleri olması nedeniyle krize daha yatkın oldukları söylenebilir. Bu çalışmada Karadeniz bölgesindeki taşımacılık işletmelerinin kriz yönetimi yaklaşımları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Tanımlayıcı ve kesitsel tipte olan bu araştırma Genel Tarama Modeli yaklaşımlarından Tekil Tarama Modeli kullanılarak yürütülmüştür. Araştırma verileri işletmeler için tanımlayıcı sorular ve kriz yönetimi ölçeği kullanılarak 117 işletmeden toplanmıştır. Verilerin analizi sonucunda taşımacılık işletmelerinin %85,5 inin temel aldıkları bir kriz rehberinin bulunmadığı, bulunanların ise rehber içerisindeki bilgilerinin çok kısıtlı olduğu saptanmıştır. Kriz yönetimi rehberi olma durumu ile kriz yönetimi ölçeği puanları arasındaki ilişki incelendiğinde 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.

Crisis Management Approaches of Transportation Companies: The Case of The Black Sea Region

Article Info

ABSTRACT

Article History

Received: 22.9.2023

Accepted: 21.12.2023

Published: 31.12.2023

Keywords:

Crisis,
Crisis Management,
Logistics,
Transportation
Businesses,
Transportation.

In today's world, businesses are exposed to crisis for many reasons. For this reason, it is important for companies to identify and analyze possible causes of crisis. Crises must be managed before they occur. Establishing pre-crisis crisis management teams and creating crisis management plans for the most likely crises is seen as an effective way for businesses to respond to crises. Businesses can also learn important lessons from their crisis-period experiences. Transportation businesses can experience crises like other businesses. It can be said that these enterprises are more prone to crisis due to their structural features, the quality of their human resources, and their multinational and multicultural operational styles. In this study, crisis management approaches of transportation companies in the Black Sea region were tried to be evaluated. This descriptive and cross-sectional study was conducted using the Single Screening Model, one of the General Screening Model approaches. Research data were collected from 117 businesses using descriptive questions for businesses and a crisis management scale. As a result of the analysis of the data, it has been determined that 85.5% of the transportation companies do not have a crisis guide on which they are based, and the information in the guide is very limited. When the relationship between being a crisis management guide and crisis management scale scores was examined, it was determined that the scale scores of those who did not have a guide were higher and the difference was significant. ($p<.000$). 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.

Atıf/Citation: Karagöz, Z. & Geçkil, T. (2023). Taşımacılık işletmelerinin kriz yönetimi yaklaşımları: Karadeniz bölge örneği. *Five Zero*, 3(2), 221-235. <https://doi.org/10.54486/fivezero.2023.25>



"This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) (CC BY-NC 4.0)"

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada işletmelerde meydana gelen krizlerin birçok sebebi bulunmaktadır. İşletmeler için olası kriz nedenlerinin analizinin yapılması ve risk oluşturanlar için tedbirler alınması işletme yaşamı açısından büyük önem arz etmektedir. Önlem alınmadığında ya da müdahale edilmediğinde işletmelerin, yaşamını sonlandırabilecek olağanüstü haller şeklinde ifade edilebilecek krizler, ekonomik yaşamın daha sık karşılaşılan bir fenomeni haline gelmiştir. Şüphe yok ki bu artışın nedenlerinin başında değişim hızındaki artış gelmektedir. 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.

İşletmeler krizin sebep olduğu olumsuzlukları bertaraf edebilmek ve bu süreci yönetebilmek adına, etkili stratejiler geliştirmeyi ve bunu uygulayabilme yetkinliğini göstermelidir. Kriz yönetimi, kriz anında hızlı ve etkin bir şekilde müdahale edebilmek 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 önem arz etmektedir. Çünkü kriz, işletmeler için olumsuz sonuçlara neden olacak kritik bir süreçtir.

Bu çalışmanın amacı taşımacılık işletmelerinin kriz yönetimi yaklaşımlarını incelemek, yapılacak bu sektörel inceleme sonucunda varsa sorunları ortaya koymak ve taşımacılık işletmeleri yöneticilerine, sektör profesyonellerine, bu konuda çalışan akademisyenlere öneriler getirmektir. Bu amaçla Karadeniz bölgesinde bulunan taşımacılık hizmeti sağlayan işletmelerin kriz yönetimi yaklaşımları incelenmiştir.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Krizin Tanımı

Krizler, toplum ve örgütlerin yaşamları boyunca görülebilecek “kaotik ve karmaşa yaratan durumlar” olarak tanımlansa da avantaj ve dezavantajlı durumları aynı anda işletmelere sunabilmektedir. Herhangi bir krizin toplum veya örgütlere olumlu veya olumsuz etkileri olacağı, firma içerisinde kriz anına müdahale eden ekip ve kişilerin bu alandaki tecrübe ve meyzetlerine göre değişim göstermektedir (Demirtaş, 2000). Yine kriz, ‘beklenmeyen, acele yanıt verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getiren, mevcut değerler ve amaçlarını tehdit eden gerilim durumudur’ şeklinde nitelendirilmektedir (Seçilmiş ve Sarı, 2010). Yapılan tanımlardan hareketle krizi, zor tahmin edilebilen ve çoğunlukla beklenmedik bir şekilde meydana gelen, işletmelerin bu durum karşısında önlem alabilmesini ya da tepki gösterebilmesini zorlaştıran ve kurumların varlıklarını tehdit eden bir durum olarak tanımlayabiliriz.

Krize Neden Olan Sebepler

Firmaların krize maruz kalmasındaki sebepler arasında; çevresel düzeyde gelişen değişimlere yeterince uyum sağlayamamaları, bilgi ve iletişim eksiklikleri, eğitim kısmında yetersiz kalmaları, firma içerisindeki iletişimlerde yetersiz kalmaları ve eş zamanlı olamamaları gibi birçok neden sayılabilir. Krize sebep olan bazı faktörler işletmeleri, diğerlerine nazaran daha fazla sorunla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu noktada en önemli husus, kaynak ve sebeplerin farklı firmaları farklı seviyelerde tehdit ettiğidir (Pira, 2020).

Firmaların krizle karşı karşıya kalmalarında kurum içi ve kurum dışı etmenlerin ortak etkisi olması nedeniyle 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 gibi etmenler; dış çevreden kaynaklı sebeplerden de etkilenerek, örgütlerin kriz ortamını meydana getirmesinde etkili olabilmektedir (Tekin ve Zerenler 2008).

Kriz Yönetimi

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, krize sebep olan faktörlerin, krizin belirtilerinin ve etkileme boyutlarının önceden bilinmesi ile krizin başladığı 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 bir şekilde yenilenmesini gerektirmektedir (Güneş ve Beyazıt, 2010). Farklı birçok tanıma sahip olan kriz, işletme yapılarına dâhil edilmesi gerekli olan hususlardan biridir. Kendi içerisinde kriz, beklenmeyen, belirsizlik yaratan, işletme yaşamını tehdit eden, müdahale edilmediğinde yıkıcı sonuçlar doğuran ve farklı sebeplerle meydana gelebilen bir durumdur. Krizi oluşturan etmenlerin çeşitliliği, krizi kendi içerisinde türlere ayırmasıyla, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası sürecini oluşturarak kriz evrelerine etki etmektedir. Bu bağlamda işletmelerin krize yaklaşımları sürecin yönetilebilmesi açısından önemli bir husustur. Krizler olağanüstü dönemlerdir ve olağanüstü yönetim yetkinliklerini gerektirir. Krizin yaşandığı dönem yönetme becerisine en çok ihtiyaç duyulan zamanlardır. Çünkü böyle zamanlarda bazı geleneksel yönetim anlayışları işlevini kaybetmekte bu sebeple, bu süre zarfında kullanılmamalı ya da tamamen yenilenmeleri gerekmektedir. Bu safhada etkin bir iletişim, kriz yönetiminin gidişatını belirleyebilmektedir (Seyrek, 2021).

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 kendini göstermiş ancak krizin gerçekleşme noktasındaki çatışma anı henüz oluşmamıştır. Kriz öncesi yönetimde 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 sağlamak ve kriz durumunun etkin bir şekilde çözüme kavuşturulmasına imkân sağlamaktadır (Erten, 2011).

Demirtaş (2000)’a göre, her deprem içerisinde yeniden inşayı, yeniden yapılanmayı barındırır. Nitekim krizler de fırsatları ve tehditleri içinde taşır. Bu bağlamda potansiyeli olan fırsatı tespit edip ve bundan fayda sağlamaya çalışırken tehditleri savuşturmaya çalışmak kriz yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Krizlerin içinde barındırdığı fırsatları fark edip bundan yararlanmak diğer faktörlerin yanında etkin bir kriz yönetimini gerektirmektedir. Diğer faktörler arasında liderlikte sayılabilir. Esen (2023), bukalemun liderliği incelediği çalışmasında ‘bukalemunların eşsiz renk değiştirme özelliklerinin, liderlik yazınına kriz durumlarını fırsata çevirme, ... şeklinde yansımaları gerektiğinin düşünüldüğü’ nü ifade etmektedir. 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 ve 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.

Kriz Anı Yönetimi

Kriz öncesi süreçte belirtiler tanımlanamamış, anlamlandırılmamış, gerekli olan önlemleri alamamış ve etkili eylemler uygulayamamışsa firma, kriz oluşmuş ve kriz anı yönetim süreci başlamış demektir. Krizin başlaması, işletmenin kriz öncesi önleyici tedbirleri almasına bağlı olmaksızın söz konusu olabilir. Bazı krizler bir işletmenin alacağı önlemlerle engellenemez. Bu krizler bir işletmenin krizi olmanın ötesinde sektör krizi olabileceği gibi, ulusal ya da küresel seviyede ortaya çıkan krizler de olabilir. Hangi düzeyde kriz olursa olsun önleyici tedbirler alınmamışsa veya kriz engellenememişse

artık krizle yüzleşilmiş demektir ve kriz anı yönetimi uygulanacaktır. Firmanın önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planı varsa bu plan uygulamaya konulur ki bu durumda hazırlanan plan ile ortaya çıkan kriz arasındaki farklar için işletme üst yönetimi gerekli değişimleri hızlıca yapmalıdır. İşletmenin önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planı yoksa uygulanacak kriz anı uygulamaları üst yönetimin anlık alacağı kararlarla yürüyecektir.

Krizin “akut” dönemi, kriz belirtilerinin sonuçlarının en etkin şekilde yansımalarını gösterdiği dönemdir. Bu “akut” aşamada, kriz yönetimi, hızlı bir şekilde harekete geçmeli ve firmanın kaynakları 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 muhtemeldir. 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).

Krizin yönetilebildiği durumlarda kriz anında üç ayrı safha gözlemlenebilir. Bunlar; ilerleme, ilerlemenin durması ve çöküş şeklinde sıralanabilir. Krizin tırmanma aşaması karmaşa ve korkunun ilk hissedildiği safhadır. İkinci aşamada ise şirket yönetimi tarafından alınan önlem ile, ilerleme durur. Problemlerin ve sebeplerinin çözümüne dair diğer alternatif önemler ile krizin gerileme safhası başlar (Seyrek, 2021).

Kriz Sonrası Yönetimi

Kriz sonrası yönetimde ilk safha yaraları sarma evresidir. Bu dönemde alınan doğru önlemler sonucunda çatışma ortamı durulmaya başlamış ve karmaşayı meydana getiren sebeplerin etkileri azalmıştır. Bunun yanı sıra kriz sonrası yönetimi devam etmektedir. Hem firmanın yönetim kanadı hem de krizden etkilenen firma üyeleri daha sağlıklı kararlar alabilmektedir. Bu dönemin asıl hedefi; firmanın mekanizmalarının etkinliğini sabitleyebilmek, krizden çıkmış olan işletmeyi normal seyrine döndürmek, sosyalleşme, iletişim gibi faaliyetleri içine almaktadır. Artık bireyler geçmiş sosyal yaşantılarına hazırlanmaktadır (Ataman, 2009).

Burada hedef, krizden etkilenmiş firma ve kişileri desteklemek, ekonomik olarak canlılığın yeniden sağlanması, altyapı çalışmalarının güçlendirilmesi, ticaretin ve sanayinin desteklenmesi, eğitim, sosyal ve psikolojik yardım sağlanarak firma personellerinin ve paydaşlarının olası krizler karşısında daha dirayetli kalmalarını sağlamaya çalışmaktır. Kriz beraberinde ortaya çıkan acil duruma ilişkin sorumlulukların gereğinin yapılmasından 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. Krizin başlangıç noktasından başlayarak, krizin etkisine bağlı olmak üzere birkaç yıla kadar sürebilen tüm yapılandırılmalar iyileştirme sürecinin bir parçası olarak tanımlanmaktadır (Güngör ve Kıvılcım, 2002). Kriz sonrası dönemin bir diğer özelliği krizden yeni çıkmış olan toplumun, firmaların, bireylerin korku, güvensizlik, aşırı tepki vermek gibi davranışların görülmesidir. Kriz sonrası döneme ilişkin en önemli gereklerden bir tanesi de krizden gerekli derslerin çıkarılmasıdır. Örgütsel öğrenme süreçlerinin bu derslerin çıkarılmasında ciddi katkıları olacağı aşikardır. Bu yapılmadığında işletmeler tekrar ve tekrar krizlerle karşılaşılır.

Kriz Yönetiminin Önemi

Kriz yönetimi kavramı ilk olarak işletmelerde ortaya çıkmıştır. Firmaların, 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). Kriz yönetimi; krize sebep olan faktörlerin ve olayların önlenmesini ya da minimum zararla atlatılabilmesini sağlamak amacıyla gereken hazırlık ve faaliyetlerin koordine edilerek yönetilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Demirtaş, 2000).

Kriz anında hızlı bir şekilde karar alma ve bunu uygulama gerekliliği sebebiyle, kriz yönetimi işletmeler için hayati önemdedir. Hızlı ve yerinde karar alınıp uygulanmadığına yani krizlere geç

reaksiyon gösterildiğinde kararlardan istendik sonuçları almak mümkün görünmemektedir. Kriz dönemleri değişimin çok fazla ve hızlı olduğu sık sık yeni kararlar almanın zorunlu olduğu, bunun için de karar alma sisteminin merkezileşmek zorunda olduğu olağanüstü dönemlerdir. Bu yüzden kriz yönetimi değişime ve gelişime açık, yeni durumlara uyum sağlayacak esnek bir yönetim anlayışını zaruri kılmaktadır (Aykaç, 2001). Krizler yönetilmediği ya da yönetilemediği zaman ne olur? Muhtemel en hafif sonuçlar şunlardır: yönetim kademesinden başlayarak tüm işletmeye ve paydaşlara yayılacak şaşkınlık ve panik halini takiben gecikilen her an işletmenin cevap verebilme potansiyelinin ortadan kalkması, tüm paydaşlarda ve işletme kamuoyunda itibar kaybı ve sonrasında paralize olmuş bir yönetim. En ağır sonuç ise işletmelerin yaşamını sonlandırması ve buna bağlı olarak bolca mağdur olmuş çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler ve diğer paydaşlar. Bu ağır sonucun daha ötesi ise krizlerin bir sektöre veya ülkeye yayılması sonucu ulusal ekonomilerin ağır tahribat görmesidir.

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 vizyoner 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, güçlü psikolojik sermaye sayesinde kriz yönetimini canlı ve güçlü tutması sağlanmış olunacaktır (Açıkgöz, 2009).

Her kriz özeldir. Yani her krizin kendisine özel koşulları vardır. Oluşum nedenleri, gelişme süreçleri, etkileme şekli, etki süresi, etkilediği alan ile şiddeti ve çözüm yolları farklıdır. Bu nedenlerle kriz yönetimi için standart bir yöntemden bahsedemeyiz. Şu hâlde işletme yöneticilerinin örgütlerinde kriz yönetimi konusunda bir yetkinliği geliştirmeleri faydalı olacaktır. En azından bir kriz olasılığı düşünülerek krize hazırlık çalışmalarının yapılması kriz yönetimi refleksinin gelişmesine katkı sağlayabilir. İşletmelerin krizlere hazırlıklı olmaları, kriz anında ne yapacağını bilen personelin iş stresini ve örgütsel stresini azaltacaktır. İş stresindeki azalma çalışanların örgütlerine karşı pozitif düşünceler beslenmesine neden olmaktadır (Adıgüzel ve Küçüköğlü,2020). Beklenenin dışında ortaya çıkabilecek krizler için örgüt kültürü krizlerin yönetilebileceğini düşünerek hızlıca reaksiyon gösterebilir. Bu durumda hiç olmazsa kriz etkileri azaltılabilir. Öte yandan krizlerin meydana getireceği kaotik örgüt yapısı örgütsel çatışmalara da yol açabilmektedir. Örgütsel çatışmalar iş görenlerin örgütlerine karşı yabancılaşmasına katkı sağlamaktadır (Demirgöl, 2020).

Taşımacılık

Taşımacılık, lojistik faaliyetlerden bir tanesidir ve Türkiye özelinde incelenirse en başta gelenidir. Depolama, satın alma sipariş yönetimi, stok yönetimi, üretim planlaması, elleçleme, paketleme gibi lojistik faaliyetlerinden bir tanesi (Yağcı, 2005) büyüklük ve tarihsel gelişim açısından da en önde gelenidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde lojistik kavramı ve taşımacılık kavramları bazen birbirinin yerine de kullanılmaktadır. Taşımacılık, lojistik aktivitelerin tam karşılığı olmamakla birlikte onun bir parçası olarak tanımlanabilir (Sezen ve Gök, 2004). Taşımacılık faaliyeti ile her türden mal (hammadde, yarı mamul madde ve nihai ürün) fiziksel olarak yer değiştirir. Taşımacılık faaliyeti bazen pazarlara doğru bazen de üretim noktalarına doğru fiziksel bir akımı ifade eder. Bu yönü ile de lojistiğin depolama, stok yönetimi ve sigorta ve risk yönetim faaliyetleri ile yakından ilişkilidir.

Türkiye'deki taşımacılık işletmeleri dinamik yapıları işletmelerdir. Önemli bir kısmı için çalışma sahaları ülke sınırlarının dışına taşmaktadır denebilir. Hatta Avrupa, Asya ve Afrika'yı kapsayan üç kıtada çalışıyorlar demek abartı sayılmamalıdır. Bunun yanında personel devir hızları yüksek ve işyeri çalışan etkileşiminin az olduğu bir çalışma biçiminden bahsedilebilir. Bu çalışma biçiminin aidiyet, bağlılık, tatmin vb. konularda sorunlara yol açabilmektedir. Taşımacılık işletmelerinin çalışanlarının önemli oranda yüksek eğitilmiş olmadığı söylenebilir. Alaylı diye ifade edebileceğimiz bu çalışan profili işleri öğrendiği şekilde yapmaya devam etme ve değişime direnme eğilimindedir. Bu özelliklere ilave olarak müşterilerinde ve tedarik kaynaklarındaki yüksek değişkenlik, taşımacılık işletmelerinin krizlere

daha yatkın işletmeler olmasına yol açmaktadır.

Bu araştırma ile Türkiye’de Karadeniz bölgesinde yer alan taşımacılık işletmelerinin kriz yönetimi yaklaşımları tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilecek bulgular ile taşımacılık işletmelerine, alanda çalışan meslek profesyonelleri ve akademisyenlere faydalı sonuçlar sunulacağı düşünülmektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Amaç, Veri Toplama Tekniği, Evren ve Örneklem, İstatistiksel Teknikler

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 alınmaları 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 taşımacılık hizmeti veren kurumların kriz yönetimi açısından değerlendirilmesini ele almaktadır. Bu çalışma ile taşımacılık 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. Araştırma için Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığından 2021/280 nolu karar ile onay alınmıştır. Veriler Haziran-Kasım 2021 tarih aralığında, katılımcılara ait kişisel bilgiler ile taşımacılık işletmelerine ait bilgilerin derlendiği 12 soruluk bilgi formu ve kriz yönetimi ölçeği (Çalışkan, 2020) kullanılarak toplanmıştır. 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 α değeri .896 olarak ölçülmüştür. 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. 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.

Araştırma Soruları

Bu çalışma taşımacılık 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;

- Taşımacılık 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.

BULGULAR

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). Analizler sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür ($p>0,05$). Verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 1. Kriz Yönetimi Ölçeği Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kriz Yönetimi Ölçeği Puan Ortalaması	,061	117	,200*	,984	117	,187

Tablo 2. Araştırmaya Katılan İşletme Bilgileri

Faaliyet Yılı		1,00- 77	13,25
		n	%
İşletmenin Faaliyet Alanı	Ulusal Taşımacılık	7	6
	Uluslararası Taşımacılık	110	94
İşletme Büyüklüğü	Küçük ölçekli işletme	78	66,7
	Orta Ölçekli İşletme	33	28,2
	Büyük Ölçekli İşletme	6	5,1
Anketi dolduranın İşletmedeki görevi	Genel Müdür	24	20,5
	Operasyon Müdürü	58	49,6
	İşletme Sahibi/Ortağı	27	23,1
	Muhasebeci	8	6,8
İşletme Türü	Şahıs Şirketi	5	4,3
	Limited Şirketi	96	82,1
	Anonim Şirketi	16	13,7
Toplam		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 3. Kriz Rehberi ve Eğitimine İlişkin Bilgiler Tablosu

	N	%	
Kriz Anında Yapılması Gerekenleri Evet	17	14,5	
Gösteren Bir Kriz Rehberiniz Var mı? Hayır	100	85,5	
Soruya evet yanıtı verenler			
Kriz Anında Yapılması Gerekenleri Eylem Planı	7	4,5	
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	
Soruya evet yanıtı verenler			
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 3'te 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. Kriz Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçek ve Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)
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 α 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 5. İşletmelerin Kriz Yönetimi Ölçeği Puan Ortalamaları

	N	Minimum	Maximum	$\bar{x} \pm SD$
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 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± 9,73). Kriz esnası faaliyetler alt boyutu incelendiğinde toplam puan ortalamanın üstünde olduğu tespit edilmiştir (34,47± 9,12). Son olarak kriz sonrası alt boyutuna bakıldığında ise toplam puanın ortalamanın altında kaldığı sonucu çıkmıştır (77,77± 19,98).

Tablo 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?	N	X±SS	t test & p
Kriz Öncesi Faaliyetler (KOF)	Evet	17	37,11±16,54	t= 2,372
	Hayır	100	27,44±7,28	p<,030
Kriz Esnası Faaliyetler (KEF)	Evet	17	41,58±5,81	t= 4,973
	Hayır	100	33,26±9,05	p<,000
Kriz Sonrası Faaliyetler (KSF)	Evet	17	17,05±2,70	t= 2,981
	Hayır	100	14,02±4,04	p<,040
Kriz Yönetimi Ölçeği Toplam	Evet	17	95,76±21,92	t= 2,308
	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 istatistiksel 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 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 & 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 Toplam	Evet	17	90,24±20,44	t= 5,051
	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 kriz yönetimi faaliyetlerine gerekli olan önemin verilmesi firmalar için zorunlu bir hale gelmiştir. 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. Lojistiği siber fiziksel sistemlere dayalı yenilik

ve teknolojilerle entegrasyon olarak tanımlayan Barreto ve ark. (2017) lojistik 4.0 ve endüstri 4.0 alanındaki teknolojik gelişmelerden yoğun bir biçimde etkilendiğini ifade etmektedir.

Araştırma verilerinin toplandığı dönemde ortaya çıkmamış olmasına rağmen Rusya-Ukrayna savaşı taşımacılığı sektörel olarak etkileyen krizlere iyi bir örnek olarak gösterilebilir. Rusya-Ukrayna savaşının bir anda ortaya çıktığı söylenebilir ancak bütün krizlerde olduğu gibi Rusya'nın Kırım'ı ilhak etmesi ile başlayan dönemde Rusya-Ukrayna savaşının ayak sesleri gelmeye başlamıştır. Savaşın başlaması ile birlikte Rusya transit ülke ve nihai varış ülkesi olma durumunu kaybetmiştir. Öte yandan Türkiye ile Kuzey Avrupa ülkeleri arasındaki Ro-Ro taşımacılığında önemli bir alternatif güzergâh olan Odessa (Ukrayna) limanının Rusya tarafından ablukaya alınması ve limanın işlevsizleştirilmesi sonucu bu güzergâh kullanılamaz hale gelmiştir. Savaşın başlamasıyla bölgede olan Türk tırları ve şoförleri geçici bir süre bu ülkelerde mahsur kalmış Utikad, UND ve TC. Dışişleri bakanlığının girişimleriyle sorun aşılmıştır. Taşımacılık işletmeleri Rusya'ya ve bağlantılı ülkelere yapılacak taşımalar için Verhniy Lars (Gürcü- Rus) kapısına yönelmiştir (Utikad, 2022). Görüldüğü gibi kriz bir yandan çalışanlarınız için insani problemler oluştururken diğer yandan işlerde hem miktarsal azalmalara hem de operasyonel zorluklarla birlikte işlerin daha maliyetli hale gelmesine neden olmaktadır. Bu zor dönemler iyi yönetilemezlerse işletmelerin batışına kadar gidebilecek problemlere yol açabilirler.

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).

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 "İşletmenizdeki 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 Deveci (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)'ın 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, ortalamasının 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 sonucu çıkmıştır ($77,77 \pm 19,98$). Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre işletmelerin bir kriz rehberine sahip olmaları (evet= $95,76 \pm 21,92$, hayır= $74,72 \pm 18,03$) 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= $37,11 \pm 16,54$, 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 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= $90,24 \pm 20,44$, hayır= $72,01 \pm 17,00$) ile kriz yönetimi ölçeği toplam puanı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t = 5,051$, $p < ,000$ - $t = 3,128$, $p < ,002$). Aksu, Deveci (2009) ve Ulutaş (2010) yapmış oldukları araştırmada, özel eğitim uygulaması olup olmadığı hususunda, okullarda gerekli eğitimin verilmediğini tespit etmişlerdir. Maya (2014) yapmış olduğu araştırmasında ise, okul müdürlerinin özel eğitim uygulamalarına önem verdiğini tespit etmiştir. Literatürde bulunan sonuçlar ile bizim araştırmamızda bulunan sonuçların örtüşmediği görülmektedir. Bu farklılığın nedeni olarak çevrede meydana gelen değişime (sektörel dinamizm) paralel olarak işletmelerde meydana gelen değişimin; araştırma zamanları arasındaki farklılığın, veri toplanan örneklemdeki örgüt kültürü farklılığının etkili olduğu düşünülmektedir. 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

Yapılan araştırma 117 firmanın katılımıyla gerçekleşmiş ve faaliyet yılı ortalaması $\bar{x} = 13,25$ olarak saptanmıştır. 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 olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya dahil olan işletmelerin cevaplamış olduğu anket sorularından hareketle cevaplayanların işletme içerisinde görevleri il ilgili %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 olduğu sonucuna varılmış, işletme türleri incelendiğinde ise, %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. İşletmelerin krizin yönetilebilmesi hususunda referans aldıkları bir yönetim rehberinin olup olmadığının araştırılmasında ise büyük farkla referans aldıkları bir rehberlerinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. %14,5 oranında 'Evet', %85,5 oranında 'Hayır' şeklinde bir sonuç ortaya konmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin kriz anında yapılması gerekenleri gösteren 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±16,54, hayır=27,44±7,28), kriz esnası faaliyetleri (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 alt grup arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p < ,040$), ek olarak 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.

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.

NOT

Bu çalışma NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Pazarlama ve Lojistik Yönetimi Anabilim dalında yapılan ve 26.01.2023 tarihinde kabul edilen “Lojistik İşletmelerinin Kriz Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi: Karadeniz Bölge Örneği” isimli tez çalışmasından üretilmiştir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, B. (2009). Kriz Yönetimi ve Yapbozun Kayıp Parçası: Kriz Öncesinde Sırasında ve Sonrasında İletişim. Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi,10 (3), 241-263.
- Adıgüzel, Z., Küçükoglu, İ. (2020). Çalışma Ortamında Algılanan İş Stresinin İş görenler Üzerindeki

- Etilerinin İncelenmesi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,2(1), 1-16.
- Aksu. A., Deveci. S. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri. Education Sciences,4(2),448-464.
- Ataman, G. (2009). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar 3. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aykaç, B. (2001). Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 3(2), 123-132.
- Balseven, H., Ercan, F. (2013). Kriz ve Türkiye, Aşınan Teoriler. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Barreto, L., Amaral, A., ve Pereira, T. (2017). Industry 4.0 implications in logistics: an overview. Procedia Manufacturing, 13, 1245-1252.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı 4. Basım Ankara: Pegem Akademi.
- Çalışkan, A. (2020). Kriz yönetimi: Bir ölçek geliştirme çalışması. Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 5(2),106-120.
- Demirgöl, Y. (2020). Örgütsel Çatışma ile Yabancılaşma Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 2(2), 114-128.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 23(23),353-373.
- Esen, Ü.B. (2023) Bukalemun Liderlik: Değişen Şartlara Uyum Sağlamak mı? Kriz Durumlarında Saklanmak mı? Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 5(1):45-54.
- Erten, Ş. (2011). Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi Anlayışı. Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Güneş, M., Beyazıt, E. (2010). Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme. Aksaray Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2),19.
- Güngör, S., Kıvılcım, R. (2020). Kriz Yönetimi: Kaçınılmazı Anlamak 1. Basım. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Maya, İ. (2014). Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. Yönetim Bilgileri Dergisi, 12(23),209-235.
- Mercimek, A.F., Geçkil, T. (2021). Endüstri 4.0'ın Lojistik Sektörüne Uygulanması: Lojistik 4.0. Five Zero, 1(1), 57-77. doi.org/10.54486/fivezero.2021.5
- Pira, A., Sohodol, Ç. (2020). Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme 6.Basım. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Seçilmiş, C., Sarı, Y. (2010). Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,15(3),501-520.
- Seyrek, N. (2021). Kriz Yönetimi ve Küreselleşmenin Yeni Toplumsal Hareketler Üzerindeki Rolü: “Gezi Parkı Olayları” Örneği. Doktora Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Sezen, B. ve Gök, M.Ş. (2004). Logistics Management and Just in Time Manufacturing Systems. International Logistics Congress. İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tekin, M. ve Zerenler, M., (2008). İşletmelerde Kriz Yönetimi 6. Basım. Konya: Günay Ofset.
- Ulutaş, S. (2010). Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Utikad, (2022). <https://www.utikad.org.tr/Detay/Sektor-Haberleri/30913/utikad-rusya-ukrayna-savasi-nin-lojistik-sektorune-etkilerini-degerlendirdi>. 23.10.2023.

Yağcı, A. (2005). Üçüncü Parti Lojistikte Konumlandırma Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

EXTENDED ABSTRACT

Purpose: In this study, the crisis management approaches of transportation companies in the Black Sea region were tried to be evaluated. It is thought that the findings will provide useful results to transportation companies, professionals and academicians working in the field.

In today's world, businesses are exposed to crises for many reasons. For this reason, it is important for companies to identify and analyze possible causes of crisis. Crises often give some signals before they occur, and recognizing crisis signals at this stage is very important for their management. Establishing crisis management teams before the crisis and creating crisis management plans for the most likely crises are seen as an effective way for businesses to respond to crises. Businesses can also learn important lessons from crisis period experiences. Transportation businesses can also experience crises like other businesses. It can be said that these businesses are more prone to crisis due to their structural characteristics, the quality of their human resources, and their multinational and multicultural operational working styles. Successful crisis management should also be addressed on the basis of preparation for the institution, rather than trying to prevent the crisis only on the basis of reaction. For this reason, organizations should approach crisis management not as a reaction tactic but as an integral part of strategic management for the company.

Method: This descriptive and cross-sectional research was conducted using the Single Screening Model, one of the General Screening Model approaches. The data was collected using a 12-question information form and crisis management scale (Çalışkan, 2020), which compiled the personal information of the participants and information about the transportation companies. The information form consists of 12 questions created by the researcher. The crisis management scale is a 5-point Likert type scale consisting of 3 dimensions and 23 statements. The Cronbach's Alpha value of the scale was reported as $\alpha=.92$. In this study, the α value was measured as .896. Research data was collected from 117 businesses operating in the Black Sea region of Turkey. Analyzes were conducted with IBM SPSS version 26.0. Statistical significance level was considered as $p<0.05$. Continuous variables are expressed as mean \pm standard deviation, and categorical data are expressed as numbers and percentages. In the intergroup analysis of continuous variables, normality analyzes were performed using the Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test. In the analysis between two groups of data conforming to normal distribution, T Test was performed on independent groups. "Pearson Correlation analysis" was performed to determine the relationships between the used scales and their sub-dimensions.

Results: It is seen that the enterprises participating in the research have $\bar{x}=13.25$ years of activity and 66.7% are small-scale, 28.2% are medium-scale and 5.1 are large-scale enterprises. The rate of businesses with a crisis management plan is 14.52%.

As a result of the analysis of the data, it was determined that 85.5% of the transportation companies did not have a crisis guide on which they relied, and those who did have very limited information in the guide. When the relationship between having a crisis management guide and crisis management scale scores was examined, it was determined that those who had a guide had higher scale scores than those who did not have a guide and the difference was significant. ($p<.000$).

Conclusions and Suggestions: As a result, in line with the study findings, it can be recommended to create a management guide that businesses can refer to during crisis processes. It is thought that crises can be managed with planning, are the subject of the company's top management, and will positively improve their sustainability if included in the company's processes.