

COVID-19 SALGIN DÖNEMİ KRİZ YÖNETİMİ BAĞLAMINDA TÜRKİYE LOJİSTİK İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Mesut ATASEVER¹

Semiye ÇÜRÜK²

ÖZET

Krizlerden tüm toplum gibi işletmeler, özellikle de lojistik işletmeleri olumsuz etkilenmektedir. Çünkü lojistik işletme faaliyetlerinin kan damarları olarak tüm sürecin içinde yer almaktadır. COVID-19 salgını güncel ve büyük bir kriz olarak bu olumsuz etkilerin canlı olarak yaşandığı süreç olmaya devam etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye merkezli büyük ölçekli lojistik işletmelerinin krizden etkilenme durumlarını tespit etmek, krize cevap verme stratejilerini, proaktif davranma kapasitelerini anlamak, yorumlamak, böylece kriz durumlarındaki esnekliklerini nitel yöntemlerle belirlemektir.

Yöntem olarak, nitel teknikler olan kategorize etme, listeleme, yorumlama gibi teknikler kullanılmıştır. Çalışmanın kapsamı Türkiye merkezli büyük ölçekli lojistik işletmelerinin web sayfalarında yer alan COVID-19 paylaşımlarıdır.

İşletmelerin sıklıkla bir krizle karşılaşma olasılıkları yüksektir. Bu krizlerin başarıyla aşılması zor bir problem olarak görünmektedir. Çalışma ile lojistik işletmeleri için her zaman farklı bir kriz ile karşılaşma riskleri olduğunun ve bunun bir problem olarak sürekli karşılaşılabilecek bir durum olduğunu daha önemle fark etmelerini sağlamak, başarılı kriz yönetim tekniklerinden örnek almalarını sağlamak, ilgili alanda çalışan akademisyenlerin yararlanmasını sağlamak gibi yaygınlık etkileri beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Lojistik Yönetimi, Kriz Yönetimi, Covid19 Pandemi Dönemi

COVIDIEN-19 PANDEMIC PERIOD CONTEXT OF THE CRISIS MANAGEMENT LOGISTICS ENTERPRISES EVALUATION ON TURKEY

ABSTRACT

Businesses, especially logistics businesses, are negatively affected by the crises like the whole society. Because it is included in the whole process as the blood vessels of logistics business activities. The COVID-19 pandemic continues to be the process in which these negative effects are experienced live as a current and major crisis.

The aim of this study, based in Turkey to identify large-scale logistics enterprises affected by the crisis situation, the response strategy to the crisis, to understand proactively treat their ability to, interpret, thereby determining the flexibility in crisis situations with qualitative methods.

As a method, qualitative techniques such as categorization, listing and interpretation were used. The scope of the study contained in the web pages of large-scale logistics company based in Turkey are COVID-19 share.

Businesses are likely to encounter a crisis frequently. These crises seem to be a difficult problem to successfully overcome. With the study, prevalence effects are expected to enable them to realize that there are always risks of encountering a different crisis and that it is a situation that can be encountered

¹ Dr Öğr. Üyesi, Uşak Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Lojistik Yönetimi Bölümü, Uşak/ Türkiye, mesut.atasever@usak.edu.tr, orcid: 0000-0002-7189-7551

² Yüksek Lisans Öğrencisi, İşletme, Uşak Üniversitesi, Uşak/ Türkiye, semiyecuruk43@gmail.com, orcid: 0000-0002-3088-6207

continuously as a problem, to ensure that they take examples from successful crisis management techniques, and to make use of academicians working in the relevant field.

Keywords: Logistics Management, Crisis Management, Covid19 Pandemic Period

1. GİRİŞ

Lojistik sektörünün krizlerden en fazla etkilenen sektörlerden biri olduğu bilinen bir gerçektir. Tüm dünyada üretilen ve tüketilen ürünlerin, tedariki, taşınması, deposu, stoku, sigortası, ambalajı ve diğer hizmetleri lojistik sektörünün içinde kalmaktadır. Dolayısıyla, bu aşamalardan herhangi biriyle ilgili ortaya çıkabilecek kriz tüm sektörü etkilemektedir.

Türkiye'ye Mart-2020 de ulaşan ama tüm dünyanın, tüm sektörlerin etkilendiği COVID-19 krizi, hiç şüphesiz, Türkiye'deki lojistik sektörünü de olumsuz etkilemiştir.

COVID-19 salgınının Çin dışına yayılması ve giderek küresel bir sağlık krizine dönüşmesi ile ülkelerin aldıkları tedbirlerin başında, ülkelerine giriş ve ülkelerinden çıkış hareketlerini sınırlandırmak ve çoğu zaman tamamen durdurmak oldu. Ancak tedarik zincirinin aksamaması ile sanayi girdileri, sağlık ve hijyen malları, gıda ve temel ihtiyaç ürünlerinin tedarikinde ortaya çıkan veya ortaya çıkması muhtemel sorunların giderilmesi ve önlenmesi amacıyla ülkeler, insan hareketliliğini sınırlandırırken, tedarik zinciri faaliyetlerine kontrollü olarak izin vermişler ve hatta Avrupa Birliği'nde olduğu gibi sınır geçişlerinde öncelik vermişlerdir. Bu süreçte lojistik faaliyetlerin doğrudan insan hayatını tehdit eden küresel bir olgu ile mücadeledeki stratejik önemi ve rolü ortaya konulmuştur (web5: Utikad-2020 Raporu).

Bu çalışmada, Türkiye lojistik sektörünün krizden etkilenme durumlarını, web sitesi paylaşımları ele alınarak yorumlanmaya çalışılmıştır.

Bu amaçla, Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD) üyesi 465 lojistik işletmesinin web siteleri tek tek incelenerek COVID-19 salgınının yol açtığı kriz ile ilgili paylaşımlarına ve tarihlerine bakılmış, neler paylaştıkları yorumlanmıştır.

Bu paylaşımlardan hareketle, Türkiye lojistik sektörünün krizden etkilenme biçimleri, krize cevap verme stratejileri hakkında veriler elde edip sonuç ve değerlendirme bölümünde yorumlanıp tartışılmıştır.

Bu çalışmanın güncel bir konu olan COVID-19 krizinin sektörleri, özellikle de, ekonomik hayatı fazlasıyla etkileyen lojistik sektörünü ne yönde ve nasıl etkilediğini incelemek, yorumlamak ve tartışmak, hem gelecek krizlere hazırlıklı olmak için, hem de geçmiş krizleri anlayabilmek için bir basamak oluşturabileceği yönüyle önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

2. LOJİSTİK SEKTÖRÜ

Lojistik kavramıyla ilgili farklı tanımlamalar mevcuttur. Genel anlamda lojistik kavramı, ürünün üretildiği noktadan alınarak depolanması, stoklanması, ürünün istenilen yere ve istenilen biçimde teslim edilmesi ve bütün bu işlerin planlı, verimli ve hızlı biçimde yerine getirilmesidir. Lojistik sektörde minimum stok, minimum maliyet, yüksek kalite, izlenebilirlik ve sürdürülebilirlik ana amaçtır. Sektörün gelişimi açısından ülkelerin coğrafi durumu oldukça önemlidir. Türkiye ise coğrafi açıdan oldukça şanslı olmakla birlikte, kapasitesinin gerektirdiği niceliklerden yoksundur. (Çevik ve Kaya, 2010).

Lojistiğin sık kullanılan tanımı ise The Council of Logistics Management (CLM) kuruluşu tarafından yapılmıştır. Buna göre lojistik; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, hizmetin ve bilgi akışının, kaynağından tüketim noktasına kadar olan tedarik zincirindeki hareketinin etkili, verimli bir biçimde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol edilmesidir (logisticsclub.com/modules.php?Name=News&file=article&sid=2, Erişim: 10.06.2016).

Lojistik sektör olarak, hız odaklı, yüksek organize gerektiren ve planlamanın oldukça önemli olduğu bir alandır. Lojistik işletmeleri üretim ve ticaret işletmelerinin yükünü hafifleterek, bu alanda uzmanlaşmış işletmeler olarak önemli bir görev üstlenmişlerdir. Böylece üretim ve ticaret işletmeleri esas alanlarına, temel yeteneklerine daha fazla odaklanabilme imkânı bulmaktadırlar.

Lojistik tedarik zincirinin bileşenlerinden birisidir. Tedarik Zinciri Yönetimi, zincir halkası gibi birbirini takip eden, eklenmiş gibi bileşenlerden oluşur. İhtiyacımız olan ürünlerin belirlenmesi, bunların araştırılması, satın alınması, bunun için sözleşmenin yapılması, tedariki yapılacak ürünün yapılacak ürünün hazırlanması, bu ürünün taşınması için lojistik hizmetlerinin düzenlenmesinin ve bu aşamalarda masrafların ödenmesini kapsayan bir bileşendir. Bu çalışma lojistik sektörü ve politika ifadeleri üzerinde yapılmış olması bakımından özgündür. Literatürde bu yönde bir çalışma bulunmamaktadır.

Tablo 1: Temel Lojistik Faaliyetler

ANA FAALİYETLER	DESTEK FAALİYETLER
Müşteri Hizmetleri	Depo/dağıtım merkezi yer seçimi ve yerleşimi
Taşıma ve Trafik Yönetimi	Dokümantasyon akışı
Envanter Yönetimi	Ürün/envanter akışı
Depo/Depolama Yönetimi	Üretim planlama
Elleçleme	Satın alma
Talep Yönetimi	Yedek parça ve satış sonrası hizmet, destek
Sipariş Yönetimi (Bilgi iletişimi ve sipariş işleme)	Geri dönüşüm, tersine lojistik
Koruyucu Ambalajlama	Sigortalama, gümrükleme

Kaynak: Sahavet G., (2006). “Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi”, İstanbul Ticaret Odası, 11

Önceki yıllarda ağırlıklı olarak karayolu taşımacılığı ve demiryolu taşımacılığı alanlarında söz sahibi olan Türk lojistik sektörü, 1980’lerde başlayan ve kara, hava, deniz ve demiryolunu kapsayan kombine taşımacılık ile de önemli bir çıkış yapmıştır. 1990’larda güçlendirilen kombine taşımacılık alt yapısı 2000’lere gelindiğinde artık dünya standartlarında bir sisteme dönüşmüştür. Oluşturulan bu kalite standartları ve hizmet çeşitliliği ile 2000’lerin başından itibaren yurt dışı irtibat büroları kuran ve başka ülkelerde aktif olarak faaliyet göstermeye başlayan Türk lojistik işletmeleri, bir anlamda Türkiye’nin lojistik konusundaki potansiyelinin dünyaya yayılmasında da önemli bir rol oynamıştır (web6, 10.03.2021).

Gelişmiş ülkelerde lojistik sektörünün ekonomilerin ve sosyal alanların gelişimine katkı sağlaması için lojistik köyler kurulmaktadır. Gelişmekte olan Türkiye’de ise; lojistik köylerin

kurulmasında geç kalınmıştır. Lojistik köylerde dikkat çeken unsur kara–hava-deniz ve demiryolu terminal noktalarını içinde barındıran merkezler oluşu, bunların şehrin etrafında kümelenmiş oluşu ve içinde bilim laboratuvarlarının oluşudur. (Tekbaş, 2019:2).

Türkiye, transit ülke ve ticaret merkezi olma yolunda dünyadaki eğilimleri yakından takip edilen bir ülke konumundadır. Bölgede, uluslararası planlara önemli katkılar yapmakta ve izlediği politikalarla Batı ile Doğu'yu buluşturan güçlü bir aktör rolü oynamaktadır. Petrol ve doğalgaz dünyada en çok kullanılan hammadde olduğu sürece de bu önemini asla kaybetmeyecektir. Ülkenin bu gücünü kullanarak geleceğe yönelik tüm lojistik alanlarda gerekli plan ve yatırımlarını yapması gerekmektedir. Türkiye, lokasyon olarak Orta Doğu, Türk Cumhuriyetleri ve Avrupa arasında bir aktarma merkezi ve köprü olmasından dolayı avantajlı konumu ile lojistik üssü olma statüsündedir. Özellikle birçok ülke için kara, deniz, havayolu ve boru hattı için geçiş yolu olduğundan dolayı lojistik sektöründe Türkiye'nin önemli kazanımları olacaktır. Bunun için ülke genelinde optimum düzeyde demiryolu, denizyolu, karayolu ve havayolu bağlantılarının kurulması gerekmektedir. Bunun için fiziksel ve kurumsal altyapı eksikliklerinin tespitinin ve gerekli düzenlemelerinin yapılması şarttır (Oğuz,2019:5).

Gümrüklerde ise; işlemlerin hızlanmasını sağlayacak önlemlerin alınması için dünya ölçeğinde standartların getirilmesi, gümrük işlemlerinin kolaylaştırılması, lojistik şirketler ile otomasyonun sağlanması, gümrüklerde personel eksiklerinin çözümü için gerekli eğitimler verilmelidir. Vize engeli ile ticaret ve taşımanın engellenmesi yoluyla kara taşımacılığındaki yasal engellerin kaldırılması için gerekli düzenlemelerin yapılmaması, ikili anlaşmalarda tutarsızlıklar ile transit rejimlerinin ikili anlaşmalarla düzenlenmesi, standardı olmayan, keyfi uygulamalara yol açmaktadır. Bu sorunların çözümü için çok taraflı uluslararası platformlarda bahsedilen konular ele alınarak çözüm yolu aranılmalıdır(Oğuz ve Oğuz, 2019)

3. COVID-19 DÖNEMİ KRİZ YÖNETİMİ BAĞLAMINDA TÜRKİYE LOJİSTİK İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

3.1 Yöntem, Kapsam

Yöntem olarak, nitel teknikler olan kategorize etme, listeleme, yorumlama gibi teknikler kullanılmıştır. Çalışmanın kapsamı Türkiye merkezli büyük ölçekli lojistik işletmelerinin web sayfalarında yer alan COVID-19 paylaşımlarıdır. Çalışmanın amaca ulaşabilmesi için, UTİKAD adlı Türk lojistik derneğinin üye listesinin tamamı olan 465 işletme örneklem olarak alınarak, (<https://www.utikad.org.tr/UTIKAD-Uye-Listesi>; 02.02.2021), her birinin web sitesinde ana sayfaya bakılarak, Mart-2020 den itibaren COVID-19 salgın krizi ile ilgili, krize yaklaşım içeren bir paylaşımlarının olup olmadığına bakılmıştır. Paylaşım yapmış olanların paylaşımları kaydedilmiş, içeriklerinin nelerden oluştuğu üzerinde çalışılmıştır. Var olan paylaşımlardan, işletmelerin, COVID-19 salgınından nasıl etkilendikleri, krize hangi stratejilerle yaklaştıkları, hangi yönlerden krizden etkilendikleri, işletmelerin iş kapasitelerinde farklılaşmaya gidip gitmedikleri konularına içerik olarak bakılmış kategorize edilmiş, listelenmiş ve yorumlanmıştır.

3.2 Lojistik Sektörü İşletmelerinde Krizden Etkilenme Biçimleri

Her kriz tüm sektörleri etkileme potansiyeline sahiptir. Lojistik işletmeleri de COVID-19 pandemi krizinden benzer ve farklı biçimlerde etkilenmektedirler. Bu etkilenme biçimleri, iş ve kapasitenin daralması, iş ve kapasitenin artması, işgücü temininde zorluk, uyum sağlama ve esneklikte zorluk, sağlık sorunları ile normalden fazla uğraşma, psikolojik etkiler ile uğraşma, ülkeler arası giriş çıkışlarda ve izinlerde farklılaşma, uzaktan çalışmaya ve çalıştırmaya uyum, eve kapanma kurallarından etkilenme, küçük eşya-kargo taşımacılığında artış, aşı taşımacılığı

gibi zaman ve miktar zorunluluğu olan yük taşımacılığında artış, yüz yüze iletişimde azalma, taşınan ürünlerde farklılaşma şeklinde olabilmektedir.

3.2.1 İş ve Kapasitenin Daralması

Lojistik işletmesinin yaptığı işe bağlı olarak, kapasitenin azalması, yapılan işin daralması, buna bağlı olarak işgücünde azaltma yoluna gitme, COVID-19 krizinin kademeli olarak işletme krizine dönüşme durumudur.

Devletlerin aldığı pandemi kararlarına göre taşınan, gümrüklenen, stoklanan, depolanan mallarda azalış olması durumunda, eğer işletme esnek değilse, kendi içinde büyük bir krizle karşılaşmaktadır. Seyahat kısıtlamasının olması durumunda insan taşımacılığı yapan lojistik işletmeleri, seyahat işletmeleri, havayolu işletmeleri bu duruma birer örnektir. Hem zarar etmekte hem de işgücünde daralmaya gitmektedirler. Özellikle pandemi sebebiyle kısıtlamaya gidilen alanlardaki ihtiyaçları tedarik eden işletmelerin, ürünlere daha az ihtiyaç duyulması sebebiyle kapasite azalması yönünde etkilendiği görülmektedir.

3.2.2 İş ve Kapasitenin Artması

Pandemi dolayısıyla farklı ürünlerde talep artışı meydana geldiğinden, bu ürünlerin tedariki ile ilgili işletmeler, iş ve kapasite bakımından artışa sebep olabilecek etkilere maruz kalmışlardır. Covid19 salgınına özgü ürünler özellikle, dezenfektan, hijyenik yüz maskesi ki her ay dünyada 129 milyar adet tüketiliyor(web1, erişim: 21.02.2021), kolonya gibi ürünler olmuştur. Bu ürünlerin üretim ve lojistiği 24 saate çıkmıştır(web2, erişim:2102.2021). Bunun yanında yine hijyen bazlı tek kullanımlık ürünler de aynı kategoride yer almıştır. Salgının başladığı ilk aylarda bu ürünlere olan acil ihtiyaçtan dolayı lojistik işletmelerinin yükü artmış, ürünleri zamanında tedarik konusunda güçlükler yaşanmıştır.

3.2.3 İşgücü ve İş bulmada Zorluk

2020 yılının ilk aylarında ortaya çıkan salgın ve bu salgının oluşturduğu korku, medya organlarının da desteklenerek, dışarı çıkma korkusu, hastalığa yakalanma korkusu, hastalık bulaşma bulaştırma korkusu, uzaktan çalışma mümkün olmayan lojistik iş ve işletmeler için işgücü temininde zorluk olarak ortaya çıkmıştır. Kalifiye ve işe uygun, hemen çözüm olabilecek işgücü temin etmek, lojistik işletmeler açısından, faaliyetleri sürdürebilmek için bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. Buna karşın, hızla kalifiye olmayan eleman temin ederek uzun vadede kalite problemleri ile karşı karşıya kalmayı göze almışlardır. Diğer taraftan işsiz kalmak zorunda kalan bir kitle de mevcuttur.

İşgücü piyasasında derinden etkilenen belirli grupların başında kadınlar ve gençler gelmektedir. Yüksek oranda ikincil piyasa ekonomilerinde ve sosyal güvencesiz çalışan kadınlar, böylesi olağanüstü ekonomik dönemlerde işverenler tarafından ilk işten çıkarılan gruplardan birini oluşturmaktadır. Diğer yandan “son işe giren işten ilk çıkar” yöntemini kullanan işverenlerin, söz konusu dönemlerde genç işgücünün işsiz kalmasına neden olmaktadır(Koca: 2020)

3.2.4 Uyum Sağlama ve Esneklikte Zorluk

Değişen çalışma şartlarına, değişen talebe uyum sağlamada zorluk yaşanması da etkilenme biçimlerinden biridir. İşletmeler uzun orta ve kısa vadeli planlar, planlara dayalı programlar yaparlar. Normal şartlarda programa uygun hareket ederler. Salgın hastalık gibi olağanüstü durumlarda-kaldı ki covid19 salgını tüm dünyayı derinden etkilemiştir-plan ve programların dışına çıkmak, yeni plan, program yapmak zorunda kalmaktadırlar. Hızla yapılan planlarda hata olasılığı her zaman daha yüksektir. Yüksek stres altında çalışan yöneticiler işletme değerlerinden ödün vermek zorunda kalarak kaliteyi ihmal edebilirler. Lojistik işletmelerin

birçoğu bu duruma maruz kalmaktadır. Tüm paydaşlarla yen, durumla ilgili yoğun iletişim kurulmak zorunda kalınabilir.

3.2.5 Sağlık Sorunları İle Normalden Fazla Uğraşma

Çalışan ve yöneticilerde uzun süreli olabilecek sağlık sorunlarında artış, olabilecek çalışma arkadaşı kayıpları, bir işin başkaları tarafından yapılmak zorunda kalınması, hastalığın seyrinin ve süresinin belirsizliği, paydaşlara ve müşterilere randevu, teslim tarihi gibi net bilgiler verilmesine engel olmaktadır. Bu durum mutsuz müşteriler ve zamanında yapılamayan işler olarak tatminsiz bir iş ortamı oluşturmaktadır.

3.2.6 Psikolojik Etkiler

COVID-19 salgını tüm toplum ve en çok da çalışanları üzerinde psikolojik etkiler bırakmaktadır. Çalışanlar salgınla birlikte alışık olmadıkları çalışma hayatına uyum sağlamakta ne kadar çok zorluk çekse de bu süreci atlatana kadar bir uyum sürecine girmiş bulunmaktadır. Salgın, çalışanlar üzerinde belirsizlik, ruh hallerinde bozukluk, can sıkıntısı, yalnızlık hissi gibi birçok psikolojik sorunları da beraberinde getirmektedir. Fiziksel olarak ofise gittiğimizde ve işten eve döndüğümüzde, zihnimiz işten eve geldiğimiz farkındadır ve artık işi düşünmediğimizi ve aklımızı bir sonraki güne hazırladığımızı bilmektedir. Ama insanlar evden çalıştıklarında, ev ve işyeri zihin için aynı yerdedir. Bu nedenle, işin ne zaman bittiği ve kişisel hayatımızın ne zaman başladığını ayırt etmek için zihnimizi ayarlamak zor olmaktadır.

3.2.7 Ülkeler Arası Giriş Çıkışlarda ve İzinlerde Farklılaşma

Salgının hızla yayılmasıyla birlikte ülkeler arasında giriş çıkışlarda farklılaşmalar gerçekleşmektedir. Sınır kapılarında denetimler artırılmaktadır ve bunun sonucunda da beklenen taşımalarda gecikmeler meydana gelmektedir. Sınırlarda yapılan bu kontrollerden en çok kara yolu taşımacılığı etkilenmiştir. Birbiriyle uyumlu olan taşıma türlerini kullanarak hızlı ve düşük riskle taşıma işleminin gerçekleşmesini sağlamak için intermodal taşıma türü tercih edilmektedir. Lojistik firmaları intermodal taşımacılığı kullanarak ürünlerin teslimatında oluşacak gecikmeleri en aza indirmektedir.

Tüm ülkeler alınan COVID-19 tedbirleri kapsamında gümrüklerin kapatılması ile iç pazarlara çekilme sonucunda uluslararası ticari işlemlerde ciddi bir sorun yaşandığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla bu durum tüketicilere de yansımıştır ve en çok etkilenen lojistik işletmeleri olmuştur. Örneğin gümrük kapılarının kapatılması, doların yükselmesi, alışveriş merkezlerinin kapatılması, insanların izolasyonu, mal ve hizmet taleplerindeki düşüş, işten çıkarmalar, insanlardaki korku ve panik psikolojisi sonucunda büyük çaptaki yüklemelerin akışlarını büyük oranda düşürmüştür (Aksoy,2020).

3.2.8 Uzaktan Çalışmaya ve Çalıştırmaya Uyum

Dünya genelinde COVID-19 vakalarındaki artış göz önüne alınarak ve Türkiye’de de ilk COVID-19 vakasının görülmesi üzerine; virüsün etkisini, hızını ve bulaşıcılığını azaltmak amacıyla ve aynı zamanda işletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması için birçok işletmeler gibi lojistik işletmeleri de uzaktan çalışma/evden çalışma modeline geçmiştir. İyi bir teknolojik alt yapıya sahip olan lojistik işletmeleri bu esnek çalışma modeline kolaylıkla uyum sağlamıştır. Bu durum işletmeler içerisinde örgütsel değişimi ve esnekliği ortaya koymaktadır.

İşletmelerde yaşanan örgütsel değişim hareketinin başarılı olabilmesi için işletmenin etkili bir lidere ihtiyacı vardır. Liderliğin yanı sıra işletmenin değişime açık bir örgüt kültürüne ve çalışanlara sahip olması önemlidir. Bu nedenle de, işletmenin esnek bir yapıya ve uyum yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Değişimin önceden planlanmış olması, çalışanların bu plana göre bilgilendirilmesi ve değişime açık çalışanların ortaya konulması gerekmektedir (Gökmen,2010).

3.2.9 Eve Kapanma Kurallarından Etkilenme

COVID-19 kapsamında alınan tedbirler içinde sokağa çıkma yasakları uygulanmaktadır. İnsanların evlerine kapanması fiziksel olarak alışveriş yapmasını kısıtlamaktadır. Bunun sonucu olarak da e-ticarette bir artış meydana gelmektedir. İnsanlar gerekli olan ihtiyaçlarını karşılamak için e-ticaret kanallarını kullanmaktadır. E-ticaret kanallarının kullanımını en çok gıda, sağlık ve temizlik sektörlerini etkilemektedir. E-ticaretteki bu artış doğru orantılı olarak lojistik faaliyetlerin artışını da beraberinde getirmektedir. Ürünlerin düşük maliyetle, hızlı ve sağlam bir şekilde alıcıya ulaştırılması müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Bu noktada taşımacılık ve depolama sistemleri e-ticaretin en önemli ögesini oluşturmaktadır.

3.2.10 Küçük Eşya-Kargo Taşımacılığında Artış

COVID-19 salgını hayatımızda olumlu olumsuz birçok değişime neden olmaktadır. Alınan tedbirler kapsamında sokağa çıkma yasağının uygulanmasıyla birlikte insanlar evlerine kapandı. Fiziki olarak alışveriş yapılamadığı için ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olarak e-ticarete olan talep artış göstermektedir. E-ticaretin büyümesi kargo taşımacılığına olan yatırımları artırmaktadır. İnsanlar gıda, sağlık ve temizlik alanında gereksinim duyulan ihtiyaçlarını karşılamak için e-ticaret kanallarını kullanmaktadır. E-ticaret yoluyla en hızlı, en güvenilir ve düşük maliyetlerle istenilen şekilde müşteriye ulaştırılması kargo taşımacılığı ile sağlanmaktadır. Her geçen gün artan covid19 salgını nedeniyle e-ticarete olan talep artmaktadır ve bunun sonucunda da küçük eşya-kargo taşımacılığında artış görülmektedir.

3.2.11 Aşı Taşımacılığı Gibi Zaman ve Miktar Zorunluluğu Olan Yük Taşımacılığında Artış

COVID-19 salgınının devam etmesi, riski azaltmak ve ortadan kaldırmak için aşı çalışmalarını hızlandırmaktadır. Koronavirüs aşısının bulunması üzerine dünya genelinde aşının taşınması için daha çok havayolu taşımacılığı ön plandadır. Aşı taşımacılığı için uygun koşulların sağlanması gerekmektedir.

Aşı taşımacılığı lojistik işletmeleri için nakliye sorununu ortaya çıkarmaktadır. Burada en büyük yük hava taşımacılığına düşmektedir. Aşının taşınmasında tedarik, saklanma ve sevkiyatın yanı sıra; güvenlik unsuru, coğrafya ve aşının taşınma koşulları göz önüne alınmalıdır.

3.2.12 Yüz Yüze İletişimde Azalma

Salgının artış göstermesiyle birlikte insanlar arasındaki yüz yüze iletişimin mümkün olmadığı görülmektedir. Yüz yüze iletişimin azalmasıyla, çalışma hayatının için de olanlar çalışmalarını online iletişim uygulamaları ile devam ettirmektedir. Bunun için de şirketler teknolojik alt yapılarında önemli değişiklikler yaparak dijitalleşme yolunda ilerleme kaydetmektedir. Yapılacak olan toplantılar, görüşmeler, belge alışverişleri gibi birçok yapılması gerekenler teknolojik araçlarla ve teknolojik uygulamalarla yapılmaktadır. Lojistik sektörü ise dijital dönüşüme en yakın olan sektördür. Sürdürülebilirliğini devam ettirebilmesi için birçok sektör gibi lojistik sektörü de sosyal ağlarla çalışanları arasında iletişim sağlaması gerekmektedir.

3.2.13 Taşınan Ürünlerde Farklaşma

COVID-19 pandemisinin artması tüketici davranışlarını etkilediği gibi tüketim alışkanlıklarını da etkilemektedir. Gereksinim duyulan ürünlerin yeniden belirlenmesini sağlamaktadır. Salgından dolayı daha çok gıda, sağlık ve temizlik ürünlerine karşı talep artmaktadır. Bu ürünlerdeki artış lojistik sektörünün taşınan ürünlerinde farklılık yaratmaktadır.

3.2.14 Çalışma Biçimlerinde Farklaşma

Salgın göz önüne alınarak şirketler çalışanlarını, müşterilerini, paydaşlarını korumak amaçlı olarak bazı önlemler almaktadır. Ülke genelinde hükümet tarafından alınan kararlar neticesinde birçok işletme ofislerini fiziksel olarak kapatma kararı almaktadır. İşin sürekliliğini sağlamak amaçlı olarak alınan ofis kapatma kararı doğrultusunda lojistik işletmeleri, uzaktan çalışma/evden çalışma modeline geçiş yapmaktadır. Hükümet karar almadan önce uzaktan çalışma modeline geçişin olacağını öngören işletmeler hızlı karar almada büyük bir avantaj yakaladıkları söylenebilir. Uzaktan çalışma modeline teknolojik alt yapısı sağlam olan lojistik işletmeleri daha çabuk uyum sağlamaktadır. Pandemi sırasında şirketler yapılacak olan toplantıları, bilgilendirmeleri, görüşmeleri video konferans ile gerçekleştirmektedir.

3.2.15 Devlet Desteği ve Kısıtlaması

Salgın dönemlerinde birçok sektörün mağdur olmamaları nedeniyle devlet ekonomik kalkınma paketi hazırlamaktadır. Ekonomik istikrar paketi sayesinde işletmelerin COVID-19 salgını nedeniyle işlerinin aksamaması, mağduriyetler giderilmeye çalışılmaktadır. Salgına karşı hazırlanan kalkınma paketi kapsamında lojistik işletmelerinin SGK prim borçları ertelenmektedir. Lojistik işletmelerinin vergi ödemelerini yapmakta zorluk seçmemesi için çeşitli vergi ödemelerinde bazı vergi mükelleflerine erteleme seçenekleri verilmesi sağlanmaktadır.

3.2.16 Atıkların Artmasıyla Geri Dönüşüm Lojistiğinin Artması

Lojistik işletmelerinin işlerinin artması, taşınan eşyaların tür ve miktarının artması, geri dönüşümü ve tersine lojistiği de artırmıştır. Bu durum işletmelerin uyum sağlaması zorunlu olan bir durumu ortaya çıkarmıştır. İşletmeler için yeni bir iş planı, yeni araç parkı, yeni istihdam gibi yöntemler ihtiyaç haline gelmiştir. İşletmelerin uyum yetenekleriyle orantılı olarak başarılı ya da başarısız olmaları sonucunu doğurmuştur.

3.2.17 Krizi Fırsata Çevirme

Her kriz tehdit oluşturmaktadır. Önemli olan bu bunu fırsata çevirebilmektedir. Finansal gücü yüksek işletmeler krizle daha çabuk baş edebiliyorken, düşük işletmeler daha zor baş edebilmektedir. İşletmenin almış olduğu kararlar krizi fırsata çevirmektedir ancak alınan kararlar tersi bir durumda tehditte barındırmaktadır. Krizlerin yol açtığı olumsuz sonuçların yanı sıra, bazı durumlarda fırsat olarak da görülebilmektedir. Görev değişiklikleri, teknolojik yeniliklere uyum sağlayabilmeleri, iş modelinde yapılan değişiklikler vb. gibi çeşitli nedenlerle yapılmamış veya ertelenmiş olan çalışmaların başlatılması, çalışanlar içerisindeki takım ruhunun geliştirilmesi, işletmenin zayıf yönlerinin belirlenmesi, geleneksel yöntemlerin hızlı bir şekilde değiştirilmesi için kriz fırsat oluşturabilmektedir (Korkmazzyürek ve Basım: 2009). COVID-19 salgını birçok sektör içerisinde en çok lojistik sektörünü etkilemektedir. İşletmenin krizi iyi yönetebilmesi için proaktif kararlara sahip olması ve işletmenin ona göre yönetilmesi gerekmektedir. Eğer ki işletme krizin doğuracağı sonuçları önceden öngörebilir ve ona göre erkenden önlemlerini alabilirse işletmenin bu krizden başarılı çıkma olasılığı da artmaktadır. İşletmesinin krizi fırsata çevirebilmesi için hızlı ve esnek kararlar alıp değişime ayak uydurması gerekmektedir. Örneğin, evden çalışma sistemine erken geçiş yapan işletmeler sistemin düzgün çalışıp çalışmadığını kontrol etmek için diğer işletmelere hatta ülkelere kıyasla daha fazla zaman kazanmaktadır. Bu sayede işletme birçok işletmenin önüne geçip evden çalışma modeline kolaylıkla uyum sağlamaktadır ve çalışanları da geleneksel çalışma tarzından dijitalle geçişinde rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

3.3 Lojistik Sektörü İşletmelerinde Krize Yaklaşım Stratejileri

3.3.1 Görmezden Gelme, Tepkisizlik

Lojistik işletmelerinin önemli bir çoğunluğu, web sitelerindeki paylaşımlar dikkate alındığında, görmezden gelme, tepkisizlik stratejisini uyguladıkları görülmektedir. COVID-19

salgını ile ilgili herhangi bir paylaşımda bulunmayarak, krizden etkilenmedikleri, her şeyin yolunda olduğu, güçlü oldukları algısı vermeye çalıştıkları görülmektedir. Örneklemedeki 465 işletmeden 50 işletmenin farklı amaçlarla COVID-19 paylaşımı yaptığı kalan 415 işletmenin herhangi bir tepki vermediği, verdiyse de bunu web sitesinde paylaşmadığı görülmüştür.

3.3.2 Krize Geç Cevap Verme

Türkiye’de Krizin ortaya çıkma tarihi Mart-2020’dir. Etkilenme durumuna göre, 1 ay içinde tepki vermesi ve paylaşımda bulunması gereken lojistik işletmelerinin, 3-5 ay ve daha geç cevap verenler olduğu görülmektedir. Bu durum işletme içinde de bu durumda ise(bu konuda bir bilgiye ulaşamamıştır)oldukça geç olduğu görülmektedir. Kriz anında ve sonrasında (kriz henüz son bulmuş değildir) tepkisiz geçen her anın işletme için zararlı olduğu düşünüldüğünde bu durum işletmelerin krizi savuşturma krizi zararsız atlama yeteneği konusunda problemler olduğu varsayımına götürmektedir.

3.3.3 Krize Erken Cevap Verme

Türkiye’deki lojistik işletmelerinin sayıca çok az bir kısmının (11 işletme), krizin ortaya çıktığı ilk ay içinde, krizi yönetmeye başladıkları, krizle ilgili web sitelerinde paylaşım yaptıkları görülmüştür. Bu işletmelerin, esnek, uyum sağlayıcı ve proaktif olarak kriz yönetebilen işletme oldukları belirtilebilir. *Sorumlu Davranma ve Tüm Paydaşları Detaylı Bilgilendirme yönünde hareket tarzı benimseyen bu işletmelerin, web sitelerinden başka kanalları da(e-mail, sms, mesaj uygulamaları gibi) kullandıkları görülmektedir.* Bununla birlikte lojistik sektörüne dâhil işletmelerin sadece % 2 sinin bu kategoride olduğunu, bunun da oldukça yetersiz bir oran olduğunu belirtmekte fayda vardır.

3.3.4 Kısa Bir Şekilde Geçişirme

Web sitelerinde hem krize erken hem geç cevap veren işletmelerden bir bölümü(18 işletme), oldukça kısa bir paylaşım ile kriz durumunu paydaşlarıyla paylaşma yöntemi uygulamışlardır. Bu paylaşımlar mesai saatleri, çalışma durumu gibi tüm paydaşları ilgilendirmeyen konular içermektedir. Bu durum “krizin farkındayız ama, bu durum işletmemiz için çok da önemli değil” algısı oluşturmaktadır. Bu işletmelerin yapılması gerekli olan tüm bilgilendirme için bir veya birkaç cümle ile geçıştirdikleri görülmüştür.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

COVID-19 salgını, tüm sektörleri etkilediği kadar, belki de en çok lojistik sektörünü etkilemiştir. Etkilenme biçimleri, etkilenme düzeyleri farklı olmakla birlikte, lojistik sektörünün tüm bileşen alanları kısmen iş ve müşteri artışı dolayısıyla olumlu, kısmen de olumsuz olarak etkilenmiştir.

Türkiye merkezli lojistik işletmeleri de bu salgından tüm dünya lojistik sektörü ile paralel olarak etkilenmişlerdir. Ülkeler arası etkilenme düzeyi ve biçim farklılıkları üzerinde ayrıca çalışılmalıdır.

Türkiye lojistik işletmelerinin web sitelerinin, Türkiye’de salgın başlangıcı olan Mart-2020 tarihinden itibaren COVID-19 salgını ile ilgili paylaşımlarının incelenmesi ve buradan hareketle krizle ilgili etkilenme düzeyleri ve krize yaklaşımlarının anlaşılması amaçlanmıştır. İlgili krizden gerçek verilerle etkilenme durumlarını ölçmek mümkün olmamakla birlikte, paylaşımlarından gerçeğe yakın bir bilgi elde etmek mümkün olabilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, lojistik işletmelerinin yaklaşık sadece %10’u COVID-19 salgını ile ilgili paylaşımda bulunmuştur. İlgili konuda hiç paylaşımda bulunmayan işletmelerin, niçin bu şekilde davrandıklarını net olarak ortaya koymak mümkün değildir. Bununla birlikte toplumsal ve kültürel faktörlerin etkilediği örgüt kültürü olabileceği tahmin edilebilir. Bu faktörlerin ayrıntısına bakmak gerekirse, zayıf yönlerini kişisel olarak ve işletme olarak göstermekten kaçınma, ifade edilenlerin değil ifade edilmeyenlerin anlaşılmasını bekleme

olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, henüz internet dünyasına yeterince adım atamamış olma, web sitesinin iletişim gücüne ve faydasına olan inancın üst yönetimde olmaması, işlerin tamamen farklı bir platform ve yazılım üzerinden yapılıyor olması da paylaşımda bulunmama nedeni olabilir.

Bir diğer neden olarak, araştırmada genellikle ana sayfaları dikkate almamız ve varsa ana sayfada verilen linklere bakmamız, alt sayfalarda paylaşılmış olan COVID-19 paylaşımlarını görememek gösterilebilir. Çünkü işletme web sitelerinde bazen, sadece krizden etkilenen alt birim ile ilgili sayfada paylaşım yapılmış olabiliyor.

İlgili paylaşımlardan elde edilen verilere göre, işleri artan ve bundan mutlu olmayan ve mutlu olan işletmeler mevcuttur. Küçük paket taşımacısı lojistik işletmelerinin işleri e-ticaret artışına bağlı olarak birkaç kat artmıştır.

Türkiye’de 15 Mart 2020 tarihine göre, e-ticaret perakende satışta artış yüzde 200 seviyesine ulaşmış olup, Ağustos-2020 itibarıyla bu seviye dalgalanmalarla birlikte devam etmekte. E-ticaret artışının en çok etkilediği ürün gruplarının ise temizlik, sağlık ve gıda ürünleri olduğu görülmektedir. (Önder, 2020). Sadece bir kargo işletmesinin işlerinin 5 kat arttığı da görülmektedir(web4, 2021).

İşletmelerin paylaşımlarından değil fakat sektörel haberlerden edindiğimiz bilgilere göre, iş artışı işletmelerin bir bölümünü mutlu ederken diğer bir bölümünü ise mutlu etmemiştir. Bu durumun sebebini yorumladığımızda, işletme esnekliğinin ve dışsal değişimlere uyum yeteneğinin önemli olduğu görülmektedir. Yeterince esnek ve uyumlu işletmelerin, krize proaktif yaklaştıkları için kısa sürede uyum sağlayarak iş artışından faydalandıkları görülmektedir. Uyum sağlayamayan, esnekliği zayıf olan işletmeler iş artışından yararlanamadıklarının yanında, müşteri taleplerine cevap veremedikleri sebeple itibar kaybı yaşamaktadırlar. (Lojistik sektör haberleri için <https://www.lojistikhatti.com/> , 2021 ve diğer sektör sitelerine bakılabilir).

COVID-19 salgın krizi dolayısıyla iş artışının bir kısım işletmeleri mutlu ve kârlı, bir kısım işletmeleri de mutsuz etmesinin temel sebebinin uyum ve esneklik olduğu görülmektedir.

COVID-19 salgını sebebiyle web sitelerinde paydaşları için paylaşımda bulunan az sayıda işletme doyurucu, ayrıntılı bilgiler vermişlerdir. Kısıtlamalardan ve diğer tedbirlerden ne ölçüde etkilendiklerinden, müşterilerin sorabileceği sorulara kadar geniş bir bilgilendirme yapmışlardır.

Yine birkaç işletmenin bir paragraflık bir COVID-19 yazısı paylaştıkları görülmektedir. Genel olarak krize yaklaşım stratejilerinin, Krize Geç Cevap Verme, Krize Erken Cevap Verme ve Uyum Sağlama, Kısa Bir Şekilde Geçişirme Görmezden Gelme, Tepkisizlik biçimlerinde olduğu görülmektedir.

Ayrıca lojistik işletmelerinin krizden etkilenme biçimlerinin de iş ve kapasitenin daralması, iş ve kapasitenin artması, işgücü ve iş bulmada zorluk, uyum sağlama ve esneklikte zorluk, sağlık sorunları ile normalden fazla uğraşma, psikolojik etkiler, ülkeler arası giriş çıkışlarda ve izinlerde farklılaşma, uzaktan çalışmaya ve çalıştırmaya uyum, eve kapanma kurallarından etkilenme, küçük eşya-kargo taşımacılığında artış, aşı taşımacılığı gibi zaman ve miktar zorunluluğu olan yük taşımacılığında artış, yüz yüze iletişimde azalma, taşınan ürünlerde farklılaşma, çalışma biçimlerinde farklılaşma, devlet desteği ve kısıtlaması, atıkların artmasıyla geri dönüşüm lojistiğinin artması, krizi fırsata çevirme biçimlerinde olduğu görülmektedir.

Tüm işletmeler için önemli olan, stratejik yaklaşım, geleceği planlama, esneklik ve uyum yeteneği, proaktif davranma gibi faktörlerin lojistik sektörü için de önemli olduğu ve bunun olumlu olumsuz sonuçlarına katlandıkları görülmektedir.

Türkiye lojistik işletmelerinin büyük çoğunluğunun web sitelerinde COVID-19 krizi ile ilgili paylaşımlara ya hiç ya da yeterli olmayacak biçimde yer verdiği belirtilmelidir.

KAYNAKÇA

- AKSOY, N. (2020). Türk e-ticaret ve lojistik sektörlerinde pandemi sürecinin etkileri üzerine hukuki bir değerlendirme. *Yaşar Hukuk Dergisi*, 2(Özel Sayı), 45-51.
- ÇEVİK, S. ve KAYA, S. “Türkiye’nin Lojistik Potansiyeli ve İzmir’in Lojistik Faaliyetleri Açısından Durum (SWOT) Analizi”, İzmir Ticaret Odası, *AR-GE Bülten*, 2010 Kasım-Sektörel, 22-28.
- GÖKMEN, A., (2010). Yönetici Değişiminin İşletme Performansına Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 11-12.
- KOCA, Didem, “Türkiye’de İşgücü Piyasasının Boyutları ve COVID-19 Döneminin İşgücü Piyasasına Etkileri”, *Sosyal Çalışma Dergisi* <https://dergipark.org.tr/tr/pub/scd>, E-ISSN: 2587-1412 Cilt:4 Sayı:2 Yıl: 2020
- KORKMAZYÜREK, H., ve Basım, H.N., (2009). İş modeli ve kriz yönetimi. Siyasal Kitabevi.
- OĞUZ, İ. H. Politik İstikrar ve Çevresel Sürdürülebilirlik. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 1(1), 1-11.
- OĞUZ, İ , OĞUZ, D . (2020). Türkiye Ekonomisinde Lojistik . *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi* , 1 (2) , 65-74 .
- ÖNDER, Yavuz, <https://www.businessworldglobal.com/COVID-19-ortaminda-e-ticaret-ve-kargo-tasimaciligi-nasil-etkilendi/> (erişim tarihi: 13.03.2021)
- RUSSELL, Stephen H., **Growing World of Logistics**, *Air Force Journal of Logistics*, Winter, 2000
- SAHAVET G., (2006). “Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi”, İstanbul Ticaret Odası, 11
- TEKBAŞ, M. (2019). BRICS-T ülkelerinde ekonomik büyüme ve küreselleşme ilişkisi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (FESA)*, 4(3), 397-412.
- UTİKAD Lojistik Sektörü Raporu(2020) , <https://www.utikad.org.tr/images/HizmetRapor/utikadlojistiksektoruraporu2020-53923.pdf> (erişim tarihi: 07.03.2021)
- web1: <https://www.hurriyet.com.tr/kelebek/hurriyet-pazar/dunyada-her-ay-129-milyar-tek-kullanimlik-maske-tuketiyoruz-41728830> (erişim tarihi: 21.02.2021)
- web2: <https://www.cnnturk.com/turkiye/milyonlarca-maske-istediler-uretimi-24-saate-cikardilar> (erişim tarihi: 21.02.2021)
- web3: logisticsclub.com/modules.php?name=News&file=article&sid=2,(erişim tarihi:10.06.2016).
- web4: <https://www.businessworldglobal.com/3-kat-kapasite-artisiyla-sektor-lideri/>(erişim tarihi: 21.02.2021)
- web5: <https://www.utikad.org.tr/UTIKAD-Uye-Listesi>; (erişim tarihi: 02.02.2021)
- web6: <https://globelink-unimar.com/turkiyede-lojistik-sektoru>(erişim tarihi: 10.03.2021)