

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**COVID-19 SONRASINDA E-TİCARETE DAYALI
LOJİSTİĞİN YÜKSELİŞİ:
TURKUVAZ DAĞITIM VE PAZARLAMA A.Ş.'DE
İNOVASYON YÖNETİMİ ÖRNEĞİ**

FARUK YILDIZ

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. ALİ OSMAN KUŞAKCI

İSTANBUL, 2022

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**COVID-19 SONRASINDA E-TİCARETE DAYALI
LOJİSTİĞİN YÜKSELİŞİ:
TURKUVAZ DAĞITIM VE PAZARLAMA A.Ş.'DE
İNOVASYON YÖNETİMİ ÖRNEĞİ**

FARUK YILDIZ

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. ALİ OSMAN KUŞAKCI**

İSTANBUL, 2022

TEZ ONAY SAYFASI

Bu tez tarafımızca okunmuş olup kapsam ve nitelik açısından, İşletme alanında Yüksek Lisans Derecesini alabilmek için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

Tez Jürisi Üyeleri

Unvanı – Adı Soyadı

Kanaati

İmza

Bu tezin İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından konulan tüm standartlara uygun şekilde yazıldığı teyit edilmiştir.

Teslim Tarihi

Mühür/İmza

AKADEMİK DÜRÜSTLÜK BEYANI

Bu çalışmada yer alan tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, söz konusu kurallar ve ilkelerin zorunlu kıldığı çerçevede, çalışmada özgün olmayan tüm bilgi ve belgelere, alıntılama standartlarına uygun olarak referans verilmiş olduğunu beyan ederim.

Adı Soyadı: Faruk YILDIZ

İmza:

YILDIZ

ÖZ

COVID-19 SONRASINDA E-TİCARETE DAYALI LOJİSTİĞİN YÜKSELİŞİ:
TURKUVAZ DAĞITIM VE PAZARLAMA A.Ş.'DE
İNOVASYON YÖNETİMİ ÖRNEĞİ

Yıldız, Faruk

İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Öğrenci Numarası: 194036019

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0002-2449-5998

Ulusal Tez Merkezi Referans Numarası: 10435554

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali Osman KUŞAKCI

Ocak 2022, 54 sayfa

Covid-19 salgını tüm dünyada sosyal ve ekonomik hayatı derinden etkilemiştir. Salgında alınan önlemler çalışma hayatını, iş yapma şekillerini ve tüketim kalıplarını önemli ölçüde değiştirmiştir. Pandeminin getirdiği önemli değişimlerin başında zorunlu kapanma ve evden çalışma uygulamaları gelmektedir. İhtiyaçların büyük bölümünün fiziki alışveriş kanalları yerine sanal ortamdan sağlandığı gözlemlenmiştir. Böylece, süreçte e-ticaret ve kargo sektörü ciddi bir büyüme kaydetmiştir. Tüm fiziki alışveriş süreçlerini kısa bir sürede çıkmaza sokan pandemi esnasında yaşanan sokağa çıkma kısıtlamaları gazete ve dergi satışlarında da ciddi erimelere neden olmuştur. Türkiye’de gazete ve dergi dağıtım sektöründe ulusal anlamda tek şirket olan Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş. de birçok firma gibi bu süreçten olumsuz etkilenmiştir. Bu gelişmeler sonrası firma, değişen ticaret koşullarına uyum sağlayarak ve dağıtım tecrübesinden yola çıkarak kargo sektöründe inovatif bir dönüşüm sürecine odaklanmıştır. Bu çalışma bu dönüşüm sürecini ele almaktadır. Çalışmada vaka analizi yaklaşımı kullanılmış ve firmanın kaynak ve kabiliyetleri yöneticiler tarafından değerlendirilmiştir. Kotter’in Değişim Modeli’ne göre inovasyonu yerleştirme süreci 8 temel başlıkta incelenmiş; inovasyon yönetimine ilişkin çıkarımlar yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: COVID-19, E-ticaret, Kotter’in Değişim Modeli, Lojistik

ABSTRACT

THE RISE OF LOGISTICS WITH E-COMMERCE AFTER COVID-19: THE CASE OF INNOVATION MANAGEMENT AT TURKUVAZ DELIVERY AND MARKETING INC.

Yıldız, Faruk

MA in Management

Student Number: 194036019

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0002-2449-5998

National Thesis Center Reference Number: 10435554

Thesis Supervisor: Doç. Dr. Ali Osman KUŞAKCI

January, 2022, 54 pages

The Covid-19 pandemic has deeply affected social and economic life all over the world. The measures taken during the epidemic have significantly changed working life, ways of doing business and consumption patterns. The most important changes brought by the pandemic are mandatory curfew and working from home practices. During the course of the pandemic, it has been observed that most of the goods are acquired from the web environment instead of physical shopping channels. As expected, the e-commerce and cargo sector has grown significantly. The curfews experienced during the pandemic, which put all physical shopping processes in a deadlock in a short time, also caused serious meltdowns in newspaper and magazine sales. Turkuvaz Distribution Inc., which is the only national company in the newspaper and magazine distribution sector in Turkey, has been adversely affected by this process like many companies. After these developments, the firm has focused on an innovative transformation process in the cargo sector by adapting to changing trade conditions leveraging its distribution experience. This study deals with this transformation process. In the study, the case study method was used and the existing resources and capabilities of the company were evaluated by its managers. The innovation adoption

process has been examined according to Kotter's Change Model under 8 main stages and the lessons learnt on the innovation management have been highlighted.

Keywords: COVID-19, E-commerce, Kotter's Change Model, Logistics



TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimin ve araştırma sürecinde verdiği destekle tezimi yazmamda büyük pay sahibi olan Doç. Dr. Ali Osman KUŐAKÇI'ya çok teşekkür ederim. Ayrıca araŐtırmayı gerçekleŐtirebilmeme imkân sağlayan Turkuvaz Medya Grubu'na Őükranlarımı sunarım.

Faruk YILDIZ
İSTANBUL 2022



İÇİNDEKİLER

ÖZ	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
BÖLÜM I GİRİŞ	1
1.1. Problemin Çerçevesi	1
1.2. Mevcut Yazına Katkılar	2
BÖLÜM II METODOLOJİK YAKLAŞIM	4
2.1. Örgütsel Değişim	4
2.2. Kotter'in Örgütsel Değişim Modeli	5
2.2.1. Aciliyet Duygusu Oluşturmak.....	5
2.2.2. Yol Gösterici Koalisyon Oluşturmak	5
2.2.3. Vizyon ve Strateji Geliştirmek.....	6
2.2.4. Değişim Vizyonunu İletmek	6
2.2.5. Geniş Tabanlı Eylemleri Güçlendirmek.....	7
2.2.6. Kısa Vadeli Kazançlar Oluşturmak.....	7
2.2.7. Daha Fazla Değişiklik Üretmek	7
2.2.8. Değişiklikleri Tutturmak	8
BÖLÜM III ALAN YAZIN TARAMASI	9
BÖLÜM IV COVID-19 SALGINININ EKONOMİ VE LOJİSTİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	11
4.1. Salgın	11
4.2. Salgın Hastalıkların Toplumsal Etkileri.....	11
4.3. Salgının Sosyo-Ekonomik Etkileri.....	12
4.4. Covid-19 Salgını	13
4.5. Covid-19 Pandemisinin Toplumsal Etkileri.....	14
4.6. Covid-19 Pandemisinin Ekonomik Etkisi	16
4.7. Covid-19 Pandemisinin Lojistik Sektörüne Etkisi.....	17
BÖLÜM V LOJİSTİK SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ VE COVID-19 DÖNEMİNDE LOJİSTİK SEKTÖRÜ GELİŞİMİ	19

5.1. Lojistik Sektörü.....	19
5.2. Lojistik Açısından Endüstri 4.0	21
5.3. Dördüncü Sanayi Devriminin Lojistik Sektörüne Etkisi	22
5.3.1. Lojistik 4.0	23
5.3.2. Örüntü Tanıma	24
5.3.3. Yeni İşler.....	25
5.3.4. Lojistik Değer.....	26
5.3.5. Genelleştirme	26
5.3.6. Öz-Örgütlenme.....	27
5.3.7. Çeviklik.....	27
5.4. Perakende Ticaretten E-Ticarete Yönelim.....	28
5.5. COVID-19 Sürecinin E-Ticaret Hizmetlerinin Yaygınlaşmasında ve İnternet Kullanımının Artmasındaki Rolü.....	29
5.6. COVID-19 Sürecinde Yaygınlaşan E-Ticaret Hizmetlerinin Sektörel Etkileri	30
5.7. COVID-19 Sürecinde Yaygınlaşan E-Ticaret Hizmetlerinin Lojistik Sektörü Üzerindeki Etkileri.....	32
BÖLÜM VI TURKUVAZ DAĞITIM PAZARLAMA A.Ş.'DE DÖNÜŞÜM SÜRECİ.....	34
6.1. Turkuvaz Dağıtım Pazarlama Hakkında Genel Bilgiler	34
6.2. Turkuvaz Dağıtım Pazarlama Hakkında Operasyonel Bilgiler.....	35
6.2.1. Personel Sayısı	35
6.2.2. Dergi Dağıtım.....	36
6.2.3. Gazete Dağıtım.....	37
6.3. Turkuvaz Dağıtım Pazarlama Kabiliyet ve Kaynaklara İlişkin Stratejik Önem ve Firmanın Bağlı Gücü.....	38
6.4. Kotter'in Değişim Modelinin Turkuvaz Dağıtım Pazarlama'daki Yansıması. 41	
6.4.1. Aciliyet Duygusu Oluşturmak.....	42
6.4.2. Yol Gösterici Koalisyon Oluşturmak.....	42
6.4.3. Vizyon ve Strateji Geliştirmek.....	43
6.4.4. Değişim Vizyonunu İletmek	43
6.4.5. Geniş Tabanlı Eylemleri Güçlendirmek.....	44
6.4.6. Kısa Vadeli Kazançlar Sağlamak.....	44
6.4.7. Daha Fazla Değişiklik Üretmek	45

6.4.8. Değişiklikleri Tutturmak.....	45
BÖLÜM VII SONUÇ.....	47
REFERANSLAR.....	50
ÖZGEÇMİŞ.....	54



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 5.1. Lojistiğin Gelişim Aşamaları.....	20
Tablo 5.2. 20. Yüzyılda Lojistiğin Fonksiyonu	20
Tablo 5.3. Bütünleşik Lojistik Fikrinin Gelişimi.....	21
Tablo 6.1. Lojistik Faaliyetlerine İlişkin Bilgiler.....	35
Tablo 6.2. Turkuvaz Dağıtım'a İlişkin Dergi Dağıtım Tiraj Tablosu.....	36
Tablo 6.3. Turkuvaz Dağıtım'a İlişkin Gazete Dağıtım Tiraj Tablosu.....	37
Tablo 6.4. Kaynaklara İlişkin Değerlendirmeler.....	38
Tablo 6.5. Kabiliyetlere İlişkin Değerlendirmeler	39



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 5.1. Online Perakendenin Toplam Perakende İçindeki Payı.....	28
Şekil 5.2. Covid-19'un E-Ticaret İşlemleri Üzerindeki Etkisi.....	29
Şekil 6.1. Personel Sayısına İlişkin Yıllık Grafik Eğilimi	35
Şekil 6.2. Türkiye Geneli Dergi Net Satış Adetleri	36
Şekil 6.3. Türkiye Geneli Gazete Net Satış Adetleri	37
Şekil 6.4. Turkuvaz Pazarlamaya ait Kaynaklar	38
Şekil 6.5. Kaynaklara İlişkin Ağırlıklar	40
Şekil 6.6. Kabiliyetlere İlişkin Ağırlıklar	41



BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problemin Çerçevesi

COVID-19 pandemi süreci gündelik hayat içerisinde birçok değişimi de beraberinde getirmiştir. Özellikle evde kalmanın büyük önem taşıdığı salgın sürecinde önlem amacıyla gerçekleştirilen kısıtlamalar çalışma hayatında değişikliklere yol açarken alışveriş alanında da dijitalleşmenin önemini bir kere daha gündeme getirmiştir. Elektronik ticaret günümüzde her geçen gün yaygınlaşırken COVID-19 sürecinde uygulanan sokağa çıkma yasakları çok daha fazla kitleye ulaşarak alışveriş faaliyetlerine yeni bir alışkanlık kazandırmıştır. Her yaştan kişinin her türlü ihtiyacının sanal ortamlarda satın alarak evine kadar getirilmesi büyük bir kolaylık olarak algılanırken pandemi sonrası süreçte de bu alışkanlığın devam edeceği aşikardır. Özellikle zamandan büyük tasarruf sağlayan ve yapılan indirimli kampanyalar ile tüketiciyi cezbeden sanal alışverişlerin en önemli kolunun lojistik ve kargoculuk hizmetleri olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Dergi ve gazete dağıtım faaliyetlerini sürdüren önemli firmalardan biri olan Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş. COVID-19 sürecinde evden çıkma yasakları nedeniyle dağıtımda büyük problemlerle karşılaşmış ve faaliyetleri kısıtlanmıştır. Bu anlamda medya dışı ürün skalasını da geliştiren ve dağıtım zincirine bu ürünleri de dâhil eden firmanın kargoculuk faaliyetlerine de yönelmesi değişen dünya ve ticaret şartlarına ayak uydurması açısından büyük önem teşkil etmektedir. Sanal alışveriş ortamlarının ve e-ticaret uygulamalarının günden güne artış gösterdiği ve önemli bir kitleyi kapsamaları lojistik hizmetlerine olan ihtiyacı da her geçen gün artırmaktadır. Güçlü bir dağıtım ağına ve dağıtım tecrübesine sahip olan Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.'nin bu anlamda medya dışı ürün dağıtımını ile attığı adımlar lojistik sektöründe önemli bir kurumsal inovasyon örneğidir. Ancak her inovasyon gibi bu sürecin yönetilmesi de

ciddi zorlukları beraberinde getirmektedir. Tezde vaka çalışması yaklaşımı kullanılarak Kotter'in 8-adımlı değişim modeli kullanılarak bu süreç analiz edilecektir.

Çalışmaya ilişkin araştırma soruları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;

- COVID-19 salgını Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.'nin e-ticaret bazlı artış gösteren kargo dağıtım uygulamalarına yönelimini nasıl etkilemiştir?
- Firma bu değişim sürecine ilişkin hangi kaynak ve kabiliyetlere sahiptir?
- COVID-19 salgınında değişen tüketici alışkanlıklarına yönelik, Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.'nin sektör içerisindeki değişimleri takip etmesi ve medya dışı ürünlere dair lojistik sektöründe faaliyet göstermesi açısından Kotter's Değişim Modeli uygulanabilir midir?
- Kotter'in Değişim Modeli'ne göre bu inovatif dönüşümün yönetilmesine ilişkin ne tür dersler çıkarılabilir?

1.2. Mevcut Yazına Katkılar

2019 yılının sonunda ortaya çıkan ve oldukça hızlı bir şekilde bütün dünyada pandemi uyarısına neden olan COVID-19 salgınının bittiğini söylemek henüz mümkün değildir. Yaşam şartlarında meydana getirdiği değişiklikler ise günümüzde hala etkisini devam ettirmektedir. Özellikle yürütülen sokağa çıkma kısıtlamaları ve birçok sektör mağazalarının kapatılması nedeniyle dijital alışveriş ortamlarının popülaritesi her geçen gün artmaktadır. Bu durum kısıtlamalar ardından da insanları konforlu ortamlarında alışverişe alıştırmış, insanlara sanal ortamlarda istedikleri ürünü istedikleri zamanda kapılarına kadar getirmeyi vadeden alışveriş imkanı çok daha cazip hale gelmiştir. E-ticaret uygulamaları son zamanlarda günlük hayatımızda yer etmeye başlarken COVID-19 ile birlikte yerleşmeye başlamıştır. E-ticaret uygulamaları ile birlikte artan sanal alışverişler bir sektöre daha işaret etmektedir. Ürünlerin siparişinden tüketiciye kadar ulaşımında önemli rol üstlenen lojistik ve kargoculuk hizmetlerine de olan ihtiyaç her geçen gün artış göstermektedir. Bu alışkanlığın pandemi sonrasında da devam edeceği aşıkardan lojistik ve kargoculuk hizmetlerine de gerekli takviyenin yapılması sektörün devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır. E-ticaret kullanımının bu denli yoğunlaşması ve geleceği ile alakalı gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde çok sayıda çalışmadan

bahsetmek mümkün olsa da COVID-19'un etkileri ile ilgili bağdaştırılmış araştırmalar oldukça kısıtlıdır. Salgının lojistik sektöründeki etkisini Kotter'in Değişim Modeli ile bir firma özelinde ele alan bu çalışma konuya inovasyon yönetimi açısından bir bakış sunmaktadır. Araştırma üç başlıkta literatüre katkı sağlayacaktır. İlki, tez Türkiye'de COVID-19 sürecinin lojistik ve kargo sektöründeki etkisi üzerine yazılmış nadir bir çalışmadır. İkinci olarak, COVID-19 öncesi bir yayın dağıtım firması olan Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş'nin bir kargo firması olarak yeniden yapılandırılması bir vaka çalışması olarak incelenmiştir. Üçüncü olarak, Kotter'in Değişim Modeli ile yenilik/inovasyon yönetimine ilişkin çıkarılan dersler yöneticilere ve araştırmacılara rehber olacaktır.



BÖLÜM II

METODOLOJİK YAKLAŞIM

2.1. Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim, örgüt dinamiklerinin, süreçlerinin, örgütün temel değerlerinin, iş tanımlarının, iş birimlerine dağıtılan sorumlulukların, değer yaratma esnasında kullandığı üretim biçimlerinin, ağ dışı çevre düzenlemelerin, örgütün rekabet stratejilerinin değişmesi ve bu değişimlerin örgüt sisteminde dönüşüme yol açmasıdır. Değişim birçok şekilde meydana gelebilmektedir. Asıl olan değişimin istenilen hedefe ulaşmaya aracı olması için hangi değişim türünün seçildiğidir. Bir diğer taraftan, örgütlerde çoğu zaman bulunan bu değişim isteğini harekete geçirme çabaları genellikle klasik değişim metotları ile yürütülmüştür. Ancak davranış bilimlerinin yeni rolü ile birlikte, örgütsel değişim gelenekselleşmiş yaklaşımlardan farklı ele alınmaya başlamıştır (Ergen, 2015).

Çevresel şartlarda oluşabilecek değişikliklere ayak uydurabilmek, örgüt sisteminin sağlıklı bir şekilde devamlılığı için ilk şarttır. Örgüt daha önceden belirlenmiş denge konumunu kontrol altında tutmak zorundadır. Çevrede oluşabilecek bazı değişiklikler örgütün hedeflediği dengelyi bozmaya yöneltecek ve yeni bir denge durumu aranacaktır. Özetle örgütsel değişimde her zaman bir denge durumunda başka bir denge durumuna geçiş söz konusudur. Bu sebeple çevresel ve içsel şartlara uygun belli başlı yeni stratejilerin belirlenmesi ve bunun yönetilebilmesi örgütsel değişimin ana konusudur. Örgüt, çevredeki şartlara göre farklı stratejiler geliştirerek, sürekliliğini devam ettirmekte ve buna paralel olarak etkinliğini arttırmaktadır. Ancak bu çok kolay bir süreç değildir. Nitekim Kotter büyük değişim uygulamalarının birçoğunun sadece yetersiz ve vasat sonuçlar doğurduğunu söylemektedir (Yeşil, 2018).

2.2. Kotter'in Örgütsel Değişim Modeli

Günümüzde örgütler, değişimi gerekli kılan yeni gerçeklerle yüzleşmek ve bunlara uyum sağlamak zorundadır. Çoğu yönetici için zor ve karmaşık bir süreç olarak algılanan değişim ve yenilik uygulama sürecinde, değişim yönetimi modellerinden yararlanılması gerekmektedir. Değişim yönetimini konu alan çok sayıda model bulunsa da birçok model John Kotter tarafından geliştirilen "sekiz aşamalı değişim modeli"nden ilham almıştır. Bir değişim sürecini yönetmek için model, aşağıdaki sekiz temel adımı önermektedir; (Kotter, 1990)

- Aciliyet duygusu oluşturmak.
- Yol gösterici koalisyon oluşturmak.
- Vizyon ve strateji geliştirmek.
- Değişim vizyonunu iletmek.
- Geniş tabanlı eylemleri güçlendirmek.
- Kısa vadeli kazançlar oluşturmak.
- Daha fazla değişiklik üretmek.
- Değişiklikleri tutturmak.

2.2.1. Aciliyet Duygusu Oluşturmak

Örgütün statükosunu devam ettirmesi, çalışan kişilerin gelecekları için bir risk unsuru olarak görülmeli ve bu çalışanlara paylaşılmalı. Bu, fertlerin değişikliği kabul etme oranını artıracaktır. Piyasada rakipler yeni ürün veya hizmetler üretmeye başladığında firmanın mensupları bu yeniliklere uyum sağlanamamasından rahatsızlık duymalıdır. Hatta çalışanlar şirketlerin gelişim ve değişimi kabul etmeye istekli olduklarını açıkça göstermelidir. Yöneticiler ise şirketin iş yaptığı pazarda nerede pozisyon almak istediğine dair açık ve dürüst olmalı ve firmanın uzun ömürlü olması için değişimi önemli bir araç olarak sunmalıdır. (Kotter, 1990).

2.2.2. Yol Gösterici Koalisyon Oluşturmak

Çalışanlar işletmede dönüşüm gerektiğini düşündüklerinde, bunun başlayabilmesi için heyecan ve isteklerinin doğru bir şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir. Değişim

genellikle kaotik olabilir. Fakat bu değişiklik isteği doğru yönlendirildiğinde, örgüt içerisindeki kişilere yeni bir hedef göstermektedir.

Değişim sürecini doğru aktarmak ve idare etmekle sorumlu yöneticilerin yol gösterici koalisyonu da uygun bir şekilde oluşturması gerekmektedir. Bu, değişikliği gerçekleştirebilecek kişi ve kişilerden oluşan bir ekip oluşturmak demektir. Bu tür çalışanlar yetki alanları, uzmanlık dereceleri, derinlikleri, bilgileri veya becerilerine göre belirlenmelidir. Bu durumda yöneticinin, değişim ve inovasyon sürecinde hiyerarşiyi ve sorumlulukları belirlemesi gerekecektir (Kotter, 1990).

2.2.3. Vizyon ve Strateji Geliştirmek

Bir yöneticinin, çalışanlarına değişiklik ihtiyacını anlatması, kişilerin bu duruma karşı motive edilmesi adına yeterli olmayabilir. Tersine, değişikliğin ne içerdiğini, neden gerekli olduğunu, hangi kişileri etkileyeceğini ve işletmenin belirlenen hedefe nasıl yürüyeceğini ana hatları ile net bir şekilde ilk olarak yöneticinin anlaması gerekmektedir. Etkili ve stratejik vizyonlar, büyüme ve yenilenme arzularını oldukça açık bir şekilde vurgulamaktadır. Değişim sürecinde en kritik stratejik kabiliyet değişimi ve farklılığı yönetme ve adım adım bir değişim planına dönüştürülebilecek vizyon geliştirme yeteneğidir. Neticede, yöneticilerin gelecekte istenilen durumun bir projeksiyonunu yapması, bu hedefe nasıl varılacağı konusunda yol haritası oluşturması oldukça önemlidir (Kotter, 1990).

2.2.4. Değişim Vizyonunu İletmek

Yönetici, vizyonu ilgili paydaşlara iletmek zorundadır. Nihayetinde değişim vizyonu, liderin onu organizasyonun bireylerine etkili şekilde iletmesi için oluşturulmuştur. Bir değişim vizyonunun kendileri ve kuruluş için ne içerdiğini anlamadıklarında, bireylerin bu değişimi kabul etmeleri oldukça zordur. Çalışanlar, değişim vizyonunun kendilerine nasıl etki edeceğini ve hangi avantajları sağlayacağını hissedebilmelidir. Yönetici, yol haritasını aldığı aksiyonların bir çıktısı gibi kabul etmeli ve içselleştirmelidir (Kotter, 1990).

2.2.5. Geniş Tabanlı Eylemleri Güçlendirmek

Kotter, eylemi geniş tabanlara yayma yolunu pozitif değişimin en önemli ögesi olarak görür. Değişimin geniş tabanlara yayılması için kuruluşun önündeki engeller belirlenmeli ve kaldırılmalıdır. Değişimin hedefe giderken karşılaşılabileceği engellerin kaldırılması, yönetimin veya yol gösterici koalisyonun olası direnç noktaları hakkında stratejik düşünmesini gerektirir. Mevcut sistemin, sorumluluklar ve performans detaylarını da içerecek şekilde, değişim vizyonu ile doğru orantılı kurulduğundan emin olmak için iyi analizi ve değerlendirilmesi önemlidir. Değişim gidişatını ve oluşan direnci kontrol etmek ve bu sorunları derhal ele almak için sıklıkla detaylı analizler ve değerlendirmeler yapılmalıdır. Problemler bulunduğu anda ise değişiklik çabalarına yeniden odaklanabilmek için hemen harekete geçilmelidir (Kotter, 1990).

2.2.6. Kısa Vadeli Kazançlar Oluşturmak

İlginin devamı için kısa vadeli kazançların doğru bir şekilde planlanması çok önemlidir. Yöneticilerin, bu süreçte üyelerin gerçekleştirmekten sorumlu olacakları bazı performansa dayalı hedeflerini oluşturmaları ve ilgililerine iletmeleri gerekecektir. Yapılan tanımlar, ilgili hedefe varabilmek için süreçte devam ettirilen çalışmaları ve bu hedefin gerçekleşmesinin değişiklik sürecinin kalanı için ne ifade ettiğini içermelidir, oluşturulan performans hedefleri, değişim süreci hedefleri ve beklentileri ile doğru orantılı olmalıdır. Bir performans hedefi yakalandığında, yönetici hedefe koşan ekip ile başarıları taltif etmelidir. (Kotter, 1990).

2.2.7. Daha Fazla Değişiklik Üretmek

Kotter, değişim sürecinin zaman gerektirdiğini, daha fazla değişim üreterek kazanımları birleştirmenin önemli olduğunu savunmaktadır. Birçok inovatif süreç erken ilan edilmiş zaferler yüzünden yarım kalmaktadır. Bu nedenle değişim üzerinde ısrarla durulmalı, yeni iyileştirmeler ve dönüşümler kurgulanmalıdır. Bu, her biri bir önceki adımın başarısına bağlı olarak, kısa vadeli kazançların basitleştirilmesi ve tanınmasının adımlar halinde yapılması gerektirmektedir. Bu adımların her biri

tamamlandıktan sonra, ilgili yönetici organizasyondaki üyeleri ödüllendirme görevini üstlenecektir (Kotter, 1990).

2.2.8. Değişiklikleri Tutturmak

Tutarlı ve gerçekleşme ihtimali yüksek değişime ulaşabilmek için, yönetici ve kuruluşun, örgütsel kültür içindeki değişiklikleri tutundurması önemlidir. Yöneticinin değişikliğin kabul gördüğünü ve örgütün talep edilen bu değişikliklere ne kadar adapte olduğunu takip etmesi gerekecektir. Bu nedenle, değişiklik, hali hazırda devam etmekte olan bir süreç olarak görülmeli ve kurumun paylaşılan değerlerinin bir parçası haline gelmelidir. Değişim artık kurumsal kültürün bir parçası olarak görülmelidir. Yol gösterici koalisyon, ileride oluşabilecek muhtemel değişimin kabulü ve tüm paydaşların bu başarıya ortak edilmesi ile ilgili devamlı olarak bir ileri görüş duygusu yaratmalıdır (Kotter, 1990).

BÖLÜM III

ALAN YAZIN TARAMASI

Son yıllarda teknolojik, ekonomik, politik, ekolojik ve toplumsal alanlarda yaşanan hızlı ve belirgin değişim, işletmelerin devamlılıklarını ciddi anlamda risk altına almaktadır. Sınırların hissedilir bir yavaşlıkla ortadan kalktığı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin neredeyse tüm örgütsel süreçleri dönüştürdüğü bu yeni ekonomik ortamda, kuruluşların kendilerini tehdit eden değişim koşullarını fırsatlara dönüştürebilmeleri önemli bir yönetsel sorun olarak belirmiştir. Günümüzde ise örgütler değişken ve dönüşüme oldukça açık bir çevrede farklı farklı fırsat ve tehditlere maruz kalmaktadır. Gün geçtikçe artan rekabet, hızla değişen pazar dinamikleri, ürün yaşam eğrisindeki hızlı kısaltmalar, teknolojik rekabet süreçlerinin globalleşmesi, üretimin küreselleşmesi, bilgiye kolay ulaşabilen tüketicilerin gereksinmelerini karşılamanın önemi kuruluşları yenilik yapmaya zorlayan faktörlerdir.

Örgütsel değişim ile alakalı Kurt Lewin'in 3 aşamalı değişim modeli Kotter tarafından daha da geliştirilmiştir. Kotter (1990), Lewin'in modeline dayanan 8-aşamalı değişim modelinde dönüşüm çalışmalarının başarısızlıkla sonuçlanma sebeplerini detayları ile açıklamaya çalışırken konuya liderlik cephesinden yaklaşmıştır. Aynı zamanda ideal değişim yönetimi süreçlerini ortaya koymaya çalışmıştır. Bu çerçevede liderlik olgusunun değişim takibini yakından etkilediğini ve başarıya ulaşmasında önemli rol oynadığını söylemek mümkündür. Kotter'in değişim modeline dair literatürde çok sayıda çalışmaya rastlanmakla birlikte Sucu (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerinde değişim yönetimi süreci ile ücret ve ödüllendirme sistemi arasındaki ilişkiyi ve ücret ve ödüllendirme sisteminin değişim yönetimi süreçlerine etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Çalışmada, sürekli değişim ve gelişim içerisinde olan sivil havacılık sektörü ele alınmış ve örgütlerdeki değişim algısı üzerine yoğunlaşmıştır. Çalışmada Kotter'in değişim modeline değinilmiş ve araştırmanın sonucunda ise; değişim yönetimi ile ücret ve primlendirme modeli arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğu ve

bu modelin değişim yönetimi süreçlerine anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Patterson, Beach, Reves, & Sloan, (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise örgütsel değişimin günümüzde yükseköğretimdeki rolüne değinilmiş ve Kotter'in modeline göre süreç analiz edilmiştir. Çalışmada birçok akademik kurumda revizyon uygulamaları için Kotter'in değişim modelinin kuralcı bir şekilde uygulanması araştırılmıştır. Çalışmada Kotter'in değişim modeliyle ilişkili adımların, özellikle ilk üç adıma odaklanarak, geçici değişikliklerle ilgili olduğunu ve yükseköğretim değişikliği için önemli çıkarımlar sunduğu doğrulanmıştır.

Buzan & Whitehead (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise COVID-19 sırasında evde öğrenme uygulamalarında gerekli olan değişiklikler ve Kotter'in 8 adımlı değişim modeli ele alınmıştır. Çalışmada Kotter'in 8 adımlı değişim modelinin her bir aşamasının yüz yüze eğitimden çevrimiçi eğitime geçişteki rolü değerlendirilmiş, modelin uygulanabilirliği sonucuna ulaşılmıştır.

Wentworh, Behson & Catherine (2020) üniversitelerin öğretim sürecini değerlendirme sistemini değiştirmek için Kotter'in modelini bir kılavuz olarak kullanmıştır. Ölçme enstrümanında ve teknolojiye bir değişimi içeren ve farklı paydaşları olan bu değişim sürecinde Kotter'in modelinin yükseköğretim kurumları içindeki çeşitli girişimlerde değişikliğin uygulanmasında nasıl yardımcı olabileceğine dair bir örnek uygulama sunulmuştur.

Lambert (2018) polis teşkilatları için bir değişim sürecini ele almıştır. Çalışmada Kotter'in her büyüklükteki polis teşkilatının izleyebileceği "lider değişim" ilkelerini kullanan bir organizasyonel değişim modeli sunulmuştur. Karanfil & Tüzüner (2019) değişime ön ayak olan liderlerin değişim sürecindeki rolleri irdelenmiştir. Yazarlar tarafından yerli ve yabancı kaynaklarda bulunan "Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Değişim" konulu çalışmalar incelenmiş fakat liderlik ve dönüşümü içeren çalışmaların yetersiz olduğu görülmüştür. Bu ekseninde kamu alanında çalışan yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerini elde etmesiyle birlikte, kamu kurumlarında değişimin daha hızlı olacağı varsayılmıştır.

BÖLÜM IV

COVID-19 SALGINININ EKONOMİ VE LOJİSTİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

4.1. Salgın

Salgın, belli bir enfeksiyon hastalığının belirli bölgelerde, toplumlarda veya mevsimlerde beklenen sıklığından çok daha fazla şekilde karşı karşıya kalınması olarak tanımlanmaktadır. Bir salgının etkisi, enfeksiyona neden olan etkenin türü, bulaş seviyesi, ortaya çıktığı toplumun özellikleri ve sağlık durumu gibi birçok etmene bağlı olarak değişim göstermektedir. Bir salgının varlığından söz edebilmek için ilk olarak hastalığın standardının belirlenmesi gerekmektedir. Salgın şüphesinin ortaya çıkmasından önce tanının kesin bir şekilde konması gerekmektedir.

4.2. Salgın Hastalıkların Toplumsal Etkileri

Ortaya çıkan salgın hastalıkların tıbbi açıdan araştırılması, klinik çalışmaları, tanı ve tedavi süreçleri odak noktası haline gelmektedir. Fakat bunların yanında halk sağlığının denetimini ve kontrolünü içeren planlamaların gerçekleştirilmesi, önlemlerin alınması ve uyarıların günlük hayata adapte edilmesi en az tıbbi boyut kadar önem taşımaktadır. Salgın hastalıklar direkt olarak insan sağlığını etkilese de dolaylı olarak toplumsal tüm göstergeleri de olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle virüsün bulaş oranını ortadan kaldıracak veya minimize edecek önlemlerin alınması konusunda çalışmaların gerçekleştirilmesi, bu önlemlerin ulusal ve uluslararası boyutlarda uygulama konması oldukça önemlidir (Tavukcu, 2020).

Olağandışı bir durum olarak nitelendirilen salgınlar ortaya çıktığı toplumda da sürecin belirsizliğine neden olmaktadır. İnsanlar salgına yakalanmanın korkusu yanında ne yapacaklarını bilemez durumunda olmaktadır. Bu nedenle ilk olarak salgın hakkında toplumun bilgileneşine yönelik sağlık eğitimlerinin ele alınması, salgın ve süreç ile

ilgili vatandaşların kolay ve hızlı bilgiye ulaşımı için çalışmalar gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Salgın ile ilgili şeffaf bilgiler verilmeli, halka dürüst davranılmalı ve alınacak önlemler ile ilgili uyarılarda bulunulması son derece önemlidir. Kişilerin psikolojilerinde de hasara neden olan salgın sürecinin en az hasar ile atlatılması sağlık sisteminin yanında iyi bir kriz yönetimi de gerektirmektedir (Üstün & Özçiftçi, 2020).

2019 senesinin Aralık ayında ortaya çıkan COVID-19 salgınında olduğu gibi salgın süreçleri üst düzey önlem ve tedbirlerin alınması gereken bir dönem yaşanmasına neden olabilmektedir. Öyle ki bu süreç yalnızca sağlık tesisleri ve sağlık personellerini etkileyen bir durumdan öteye geçerek salgın önlemleri kapsamında izolasyon ve sosyal mesafe uygulamaları nedeniyle hem kişilerarası görüşmeleri kısıtlamış, ticareti durma noktasına getirmiş, kişilerin sosyo-kültürel tüm faaliyetlerine sınırlama getirmiştir. Birçok kişi süreç içerisinde işsiz kalmış veya esnek çalışma uygulamasına geçmiştir. Çalışmak durumunda kalan kişiler ise yakınları ile görüşme veya temas etme konusunda ödün vermek durumunda kalmış ve sosyal mesafesini koruyarak bu süreci atlattırma çalışmıştır (Tavukcu, 2020).

4.3. Salgının Sosyo-Ekonomik Etkileri

18.yüzyıl'da İngiltere'de başlayan ve sonrasında Fransa, Almanya ve İtalya'da zirveye ulaşan Sanayi Devrimi, bir çağın sonu olmuştur. Buharlı makinelerin, üreticilerin kullandığı araçların ve tüketim alışkanlıklarının farklılaşması, modern dönem olarak tanımlanan sürecin başlangıç basamağı olarak belirlemiştir. Özellikle motorlu araçlar, buharlı makineler ve endüstriyel araçlar bu esnada ortaya çıkmış değerli buluşlar olmuştur. Ulaşımında ortaya çıkan değişiklikler ile bir çok insan daha rahat göç etme imkânları bulmuştur. (Uğurlu, 2010).

Bu noktada tarihi akış açısından emperyalist dönüşümü de değinmekte fayda olacaktır. Emperyalist dönüşümün temelinde ekonomik fayda yatmaktadır. Bu kapsamda zamanla tarım alanları ve yeni ticaret yollarının öneminin arttığı görülmektedir. Ticaretin yaygınlaşması ve Amerika kıtasının keşfi ile Afrika ülkelerinin ticari dönüşüme daha fazla girmesiyle ortaya salgın hastalıkların tüm kıtalara hızlı ve kontrolsüz şekilde yayılması gibi yeni krizlerin çıkmasına sebep olmuştur.

Bu salgınların faturası da hem insan hayatı üzerinden hem de yaşanan ekonomik kayıplar açısından her dönemde çok ağır olmuştur. Örnek olarak 14. yüzyılda yaşanan ve Avrupa kıtasında etkili olan veba salgınına bakılabilir. Salgınla birlikte nüfus kaybının yanı sıra sınıfsal dönüşüm de beraberinde gelmiştir. “Salgından etkilenen insanlar aynı zamanda ciddi bir kıtlıkla da mücadele etmiştir. Feodal dönemde yoksul sınıftan oluşan işçi ölümleriyle birlikte iş gücü sorunu yaşayan orta ve üst sınıf, ekonomik anlamda büyük bir krizin eşğine gelmiştir. Resmi kaynakların yetersiz kayıt yapısı sebebi ile bu dönemde ölümlerin net sayısı bilinmese de, Avrupa kıtasının bu salgınlar esnasında 1/3 nüfusunun yok olduğu tahmin edilmektedir” (Huberman, 1991).

4.4. Covid-19 Salgını

COVID-19, ilk kez Çin’in Wuhan kentinde 2019 senesinin son aylarına doğru ortaya çıkan bir virüstür. Ateş, öksürük, nefes darlığı gibi solunum yolu hastalıklarında yaşanan belirtileri ile gelişim gösteren bu virüsün ilgili bölgedeki deniz ürünlerinde ve hayvan satışı yapılan pazarlarda ortaya çıktığı saptanmıştır. Koronavirüs ve çeşitleri hayvan veya insanlarda hastalıklara sebep olabilecek geniş bir virüs ailesidir (Sağlık Bakanlığı, 2020).

COVID-19, özellikle ciddi vakalarda zatürre, solunum yetmezliği, böbrek iflası ve ölümle sonuçlanmaktadır. (Sağlık Bakanlığı, 2020).

İsminin ilk Çin’de geçmesinin ardından çok kısa bir süre içerisinde diğer ülkelere de yayılan COVID-19 ile mücadele sürecinde belirtilerin her geçen gün değişmesi, etkilediği kişilerin özelliklerinin farklılık göstermesi ve aşılamanın henüz tam anlamıyla gerçekleşmemesi nedeniyle sosyal izolasyon ve sosyal mesafe uygulamaları en uygun yol olarak kabul görmüştür (Karataş, 2020).

11 Mart 2020 tarihinde Türkiye’de görülen ilk vakanın ardından ülke genelinde de alınan tedbirler ile bu sürecin en az hasar ve kayıp ile atlatılması hususunda günlük yaşam içerisinde kısıtlamalara gidilmiştir. Dünyada birden fazla ülkede ya da kıtada meydana gelen ve kısa bir sürede çok geniş bir alana yayılabilen salgın hastalıkları

tanımlamada kullanılan pandemi kavramı, Dünya Sağlık Örgütü tarafından COVID-19 için de kullanılmış ve dünya genelinde pandemi ilan edilmiştir (Karataş, 2020).

Özellikli grup içerisinde yer alan yaşlı bireylerin korunması amacıyla da 65 yaş üzeri kişilerin evden çıkması yasaklanmış ve bu kısıtlamaya 20 yaş altındaki bireyler de ilave edilmiştir. Genel bir sokağa çıkma yasağı ilk başlarda ilan edilmese de yetkililer tarafından zorunlu olmadığı müddetçe evden çıkılmaması vurgulanmıştır. Maske kullanımı en önemli faktör olarak belirlenmiş ve zorunlu hale getirilmiştir. Birçok sektörün işleyişinde değişiklikler meydana gelmiş, çalışma saatleri esnetilmiş ve mümkün olan işletmeler için evden çalışma yöntemlerinin uygulanması uygun görülmüştür. Özellikle yaşları ve eğitim ortamında kalabalık olmaları nedeniyle alınan ilk önlemler çocuklar üzerinde olmuş ve eğitimin uzaktan “çevrimiçi” araçlar ile gerçekleşmesi uygun görülmüştür.

4.5. Covid-19 Pandemisinin Toplumsal Etkileri

Ortaya çıkan salgın hastalıkların tıbbi açıdan araştırılması, klinik çalışmaları, tanı ve tedavi süreçleri odak noktası haline gelmektedir. Fakat bunların yanında halk sağlığının denetimini ve kontrolünü içeren planlamaların gerçekleştirilmesi, önlemlerin alınması ve uyarıların günlük hayata adapte edilmesi en az tıbbi boyut kadar önem taşımaktadır. Salgın hastalıklar direkt olarak insan sağlığını etkilese de dolaylı olarak toplumsal tüm göstergeleri de olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle virüsün bulaş oranını ortadan kaldıracak veya minimize edecek önlemlerin alınması konusunda çalışmaların gerçekleştirilmesi, bu önlemlerin ulusal ve uluslararası boyutlarda uygulamaya konması oldukça önemlidir. (Tavukcu, 2020).

Olağandışı bir durum olarak nitelendirilen salgınlar ortaya çıktığı toplumda da sürecin belirsizliğine neden olmaktadır. İnsanlar salgına yakalanmanın korkusu yanında ne yapacaklarını bilemez durumunda olmaktadır. Bu nedenle ilk olarak salgın hakkında toplumun bilgilenebilmesine yönelik sağlık eğitimlerinin ele alınması, salgın ve süreç ile ilgili vatandaşların kolay ve hızlı bilgiye ulaşımı için çalışmalar gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Salgın ile ilgili şeffaf bilgiler verilmeli, halka dürüst davranılmalı ve alınacak önlemler ile ilgili uyarılarda bulunulması son derece önemlidir. Kişilerin

psikolojilerinde de hasara neden olan salgın sürecinin en az hasar ile atlatılması sağlık sisteminin yanında iyi bir kriz yönetimi de gerektirmektedir (Üstün & Özçiftçi, 2020).

Salgın hastalıklarla mücadele süreci, salgından salgına, toplumdan topluma değişiklik gösterse de etkileri hemen hemen aynı seyretmektedir. Bu nedenle salgının tek başına bir sağlık sorunu olarak kabul edilmesi son derece yanlıştır. Kontrol altına alınamayan salgın hastalık, çok kısa bir süre içerisinde günlük hayat içerisindeki normal faaliyetlerin durmasına, değişmesine neden olabildiği gibi ortaya çıktığı toplumlarda da kalıcı izler bırakabilmektedir. Bu nedenle salgınlarda yetkili makamlar tarafından belirlenen yasaklara uyulması, planlamalara ve uygulamalara sadık kalınması hem bireysel hem de toplumsal anlamda önlemlerin alınması ve önlemlerin alınmasına yardımcı olunması son derece önem taşımaktadır.

Virüsün bulaş hızının düşürülmesi için başvurulacak tedbirlerin başında sosyal mesafe gelmektedir. Sosyal mesafe, COVID-19'un yayılmasını önlemek için diğer insanlardan ve toplu alanlardan uzak durmaları anlamını taşımaktadır. Son zamanlarda hem ulusal hem de uluslararası düzeyde meydana gelen toplantıların iptal edilmesi ve spor karşılaşmalarının seyircisiz düzenlenmesinin de nedeni budur. Sosyal mesafe ile amaçlanan damlacıklarla meydana gelen bulaş ihtimalinin azaltılmasına yönelik insanların kendileri ile başkaları arasında belli bir mesafe koymasındır. Böylelikle enfeksiyona maruz kalma ve enfeksiyona maruz bırakma ihtimalinin minimuma indirilmesi amaçlanmıştır. Toplu ve kalabalık ortamlardan uzak durmak kadar sosyal mesafe aynı zamanda kişinin iş yerinde çalışma arkadaşları ile bile arasında uygun boşlukları yaratması anlamına gelmektedir. Somut açıdan sosyal mesafe, kişilere bir metreden fazla yaklaşmamak olarak açıklanmaktadır. Sosyal mesafe, kişisel hijyen ile desteklenmelidir (Tavukcu, 2020).

Salgın hastalıklarda virüs bulaşan her kişi aynı zamanda taşıyıcı olarak ifade edilmektedir. Salgını kontrol altına alma konusundaki çalışmalar, kişisel hakların ve özgürlüklerin kısıtlanmasını gündeme getirmektedir. Bu hususta demokratik bir temelde insan haklarını gözetken yaklaşımların bulunması, temel hakların zorunluluk, orantılı ve hukuk çerçevesinde kısıtlanması gerekmektedir. (Üstün & Özçiftçi, 2020). Kişisel sağlık verilerinin kişinin onayı dışında paylaşılması, özel yaşamın ihlali kapsamına girmektedir. Aynı zamanda sağlık bilgilerinin paylaşılma endişesi,

damgalanma korkusunun da etkisi ile sağlık hizmetlerinin kayıt dışı ve uygunsuz yollar ile alınmasına neden olmaktadır. Bu olay kişinin sağlık hizmetlerine erişimini zorlaştıracağı gibi toplum sağlığı açısından da ciddi bir riski yanında getirecektir. Antiseptikler, tıbbi maskeler, dezenfektanlar, deterjanlar vb. temizlik malzemelerinin fiyatları pandemi algısındaki artış ile birlikte aşırı yükselme gösterebilmektedir. Yeni bir pazar ortamının oluşturulması kapsamında bu tür kampanyaların temelinde yanlış bilgi ve inançlar bulunmaktadır (İzci, 2020).

4.6. Covid-19 Pandemisinin Ekonomik Etkisi

Salgın hastalıklar toplumlari çeşitli boyutlarda etkisi altına alan olağanüstü kriz durumları olarak nitelendirilmektedir. Dünya genelinde ortaya çıkan bir salgında maruz kalınan hasarın en aza indirilmesi ve salgın hastalığın ortadan kaldırılmasına ilişkin önleyici politikalar uygulamaya koyulurken bu politikaların ekonomik etkileri ve maliyetleri ile de mücadele edilmek zorunda kalınmaktadır. COVID-19 salgınında uygulanan önlemler kapsamında salgın sürecinde kapalı olacak, kapalı olmasa bile tam kapasiteli faaliyet gösteremeyecek birçok sektör ekonomik anlamda olumsuz etkilenmektedir. Üretim durması ile ürünlerdeki ve hizmetlerdeki fiyatlar fahiş bir şekilde yükselişe geçerken Amerikan Merkez Bankası tarafından gerçekleştirilen para arzı dünya piyasaları içindeki dalgalanmaların önüne geçememiştir. Birçok lke açısından uygulamaya gidilen önleyici politikaların sektörler yanında etkilediği bir diğer kesim çalışanlar olmuştur. Destek politikaları açısından işsiz kalan personellere yönelik ayni ve nakdi yardımlar yapılırsa da işsizlik takibi süreç içerisinde oldukça güç hale gelmiştir (eti & nlnen, 2019).

Yaşanan salgın krizi sonrasında birçok sektör krizden olumlu ya da olumsuz olarak etkilenecektir. Olumlu etki kelimesinin kullanılmasının en önemli sebebi COVID-19 etkilerinin farklı sektörler üzerinde eşit olarak dağılmayacağıdır. Birtakım sektörler (hijyenik ürünler ya da maske üreten firmalar, e-ticaret firmaları vb.) krizden fayda sağlarken diğerleri iflasın eşiğine gelmiştir. Krizin olumsuz ve sarsıcı etkileri ise büyük oranla hizmet sektöründe hissedilmektedir (Morris & Karmin, 2020).

Pandemi sonrası fazlaca kullanılan hizmetlerin birçoğu artık işlem görmez ve tedarik edilemez hale gelmiştir. Bu durum finansal açıdan ciddi olumsuz etkiler yaratmıştır. Örneğin, birçok ülkede yaşayan vatandaşlar diş hekimindeki randevularını iptal

ettirmeye, saç kesimlerini ertelemeye, yemeklerini dışarıda yememeye ya da başka alım ve yatırım planlarını askıya almaya başlamışlardır (Cinel, 2020).

Salgın süreçleri içerisinde alınan önlemler neticesinde gıda sektörü, restoran zincirleri, turizm sektörleri, dış ticaret kurum ve kuruluşları önemli ölçüde olumsuz etkilenen sektörler arasında yer almaktadır. Bulaş oranının oldukça kritik olduğu salgın hastalıklarda ulaşımın oldukça kolay ve hızlı şekilde gerçekleşmesi bir salgının bölge, şehir hatta ülke değiştirerek yayılma hızını artırması mümkündür. Ülkeler içerisinde ekonomik olarak varlığın sürdürülebilmesi, üretimin devamının sağlanabilmesi ve finans akışının durmasının önüne geçilmesi amacıyla normalleşme planlaması kapsamında gerekli önlemler ile sektörlerin faaliyetlerine tekrar başlaması uygun görülmüştür (Ekren, 2020).

4.7. Covid-19 Pandemisinin Lojistik Sektörüne Etkisi

COVID-19'a karşı finansal tedbirlerin geç alınması sonucu 2020 yılının hemen başında dünya ekonomisi daralma yaşamıştır. COVID-19'un tüm dünyada etkisini göstermeye başlamasıyla küresel ekonomi ağır problemler yaşamıştır. Böylece ülkelerin ihracat ve ithalat dengeleri de olumsuz etkilenmiştir (Tosunoğlu & Kasal, 2020).

Yeni koronavirüsün etkileri denizyolu taşımacılığında da kendini açık bir şekilde göstermektedir. Asya-Avrupa arasında ticaret yapan gemilerin neredeyse %50'si 2020 yılının ilk çeyreğinde taşımaya ara vermiştir. Salgının başladığı ülke olan Çin'e hammadde taşıyan gemilerin limanlarda fazla beklemesi ve geç ayrılması, yükleri geç tahliye etmesi veya hiç edememesi, Çin'de üretilen ürünlerin gecikmesi gibi zorluklar navlun maliyetlerinin de artış göstermesine sebep olmuştur. Bu süreç ülkelerin ihracatını sekteye uğratmaktadır. Pandemi, demiryolu yolcu ve yük taşımacılığını da oldukça yavaşlatmıştır. Dünya genelinde ve Türkiye'de havayolu yolcu taşımacılığı, kısıtlamaların etkisi sebebi ile oldukça zarara uğrayan sektörlerden birisi olmuştur. Fakat bu süreçte yolcu kısıtlamaları sonucu açığa çıkan uçak filoları ile kargo taşımacılığı alanında ciddi büyümeler göstermiş ve hızlı bir ulaşım kanalı olarak kriz anında ön plana çıkmıştır (Kaya, 2020).

COVID-19 ile birlikte global pazarlarda tedarik zinciri de sekteye uğramıştır. Dünyanın birçok ülkesinde pandeminin sağlık kısmıyla yoğun bir şekilde mücadele ederken, neredeyse tüm safhaların askıya alınmasıyla dünya ekonomisinde büyük bir daralma meydana gelmiştir. 2020’de dünya ithalat hacminin yaklaşık % 10 küçüldüğü belirlenmiştir. (Tosunoğlu & Kasal, 2020).

Dünya Ticaret Örgütü, 2020’de düzenlenen basın toplantısında 2019’a oranla global ticaretin %13 ile %32 arasında azalacağını ve sağlık problemleri nedeni ile oluşan krizinin ekonomik etkisi hakkında hali hazırda bir hayli durumun belirsiz olduğunu belirtmiştir. COVID-19 birçok sektörde daralmaların oluşmasına ve bununla beraber insan hayatına birtakım kısıtlamalar girmesine vesile olmuştur. İnsanların hayatlarını sürdürebilmek için temel gıda ve içecek gibi ürünleri son satıcılardan tedarik etmekte güçlük çektikleri gözlemlenmektedir. Bu süreçte dünya genelinde temel gıda maddeleri ve diğer birçok ihtiyacın karşılanması için mobil hizmet ve e-ticaret sistemleri yaygın hale gelmiştir. Sokağa çıkma yasakları, sosyal mesafe kuralları ve fiziksel temastan uzak durulması sebebiyle fiziksel ticaret düşüşe geçerek e-ticaret artış eğilimine girmiştir. Bu süreçte özellikle perakende sektörü olumsuz etkilenirken, e-ticaret üzerinden yapılan satışlarda devasa bir yükseliş göze çarpmaktadır (Alpago & Alpago, 2020).

BÖLÜM V

LOJİSTİK SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ VE COVID-19 DÖNEMİNDE LOJİSTİK SEKTÖRÜ GELİŞİMİ

5.1. Lojistik Sektörü

Lojistik; “hammadenin, tedarik zinciri üzerinde önce son ürün olarak işlenmesi, sonrasında da tüketim noktalarına iletilmesi süreçlerini içeren işlemler bütünü” veya “ürünün, hizmet ve insan öz kaynaklarının gereksinim duyulan yerde ve istenen zamanda sağlanması” biçiminde tanımlanmaktadır. Lojistik üretimde hammaddenin bulunduğu yerden müşteriye kadar hareketinde nakliye, depolama, gümrükleme, ambalajlama, dağıtım aşamalarını içerir (Çekerol & Kurnaz, 2011, s. 49).

Akademik manada lojistiği kullanan ilk kişinin İsveçli Antoine-Henri Jomini olduğu düşünülmektedir. 1838 senesinde askeri yönetim alan araştırmasında “lojistik, strateji ve kara taktikleri” üçlüsüne değinmiştir. En başında askeri alanda başlayan lojistiğin daha sonra birbirinden farklı alanlara yayılmıştır (Keskin, 2018, s. 25-26).

18. yüzyılda Sanayi Devrimi'nin ortaya çıkışıyla birlikte lojistiğin tarihsel gelişiminin başladığını savunan birçok çalışma vardır. 1914 yılında bu sürecin ileriki safhalarında Ford 16 tipi (Fordist) üretim anlayışı geliştirilmiş olsa da lojistik faaliyetler 1929'da ABD'de yaşanan global bunalım ekonomiyeye darbesini vurduğu zaman durma noktasına kadar gelmişti. II. Dünya Savaşı lojistiğin fark edilmesi bakımından en kritik dönüm noktası olmuştur. Sebebi ise lojistik aksaklıklar sebebiyle en gelişmiş silah ve askeri donanıma sahip orduların bile başarısız olmalıdır. Pek çok kaynak modern anlamı ile lojistiği, bu süreç ile ilişkilendirmektedir (Bakkal & Demir, 2011, s. 3). Tablo 5.1 bu sürece ilişkin bir özet sunmaktadır.

Lojistiğin tarihsel gelişimine dair başka bir kaynakta; 20. yüzyılın ilk yarısında yalnızca taşıma faaliyetlerinden meydana gelen lojistiğin 1950-1960 yılları arasında

depolama ve taşımayı da barındırdığı, 1960-1970 yılları arasında depolama ve taşımaya ek olarak dağıtımı da barındırdığı, 1970-1990 seneleri arasında lojistik yönetimi kavramının bütüncül bir anlayışla benimsendiği, 1990'ların bitişi ile elektronik lojistik kavramının (e-lojistik) yeni boyutlarla ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Özdemir & Gökmen, 2016, s. 118-119).

Lojistiğin dönemsel bazda gelişimi için 5.1. tabloda yer alan detaylara bakabiliriz.

Tablo 5.1. Lojistiğin Gelişim Aşamaları

Dönem	Gelişme
1940-1960	Lojistiğin başlangıcı
1960-1970	Lojistik fikrimin benimsenmesi ve itibarının artması
1970-1980	Önceliklerin ve lojistik modellerinin değişmesi
1980'den günümüze	Ekonomik ve teknolojik değişimle yeni lojistik çağı

Kaynak: (Bakkal & Demir, 2011, s. 4)

Tablo 5.2. 20. Yüzyılda Lojistiğin Fonksiyonu

Dönem	Fonksiyon
1900-1950	Taşıma
1950-1960	Taşıma + Depolama
1960-1970	Taşıma + Depolama + Dağıtım
1970-1990	Lojistik Yönetimi
1990'dan günümüze	E-Lojistik

Kaynak: (Özdemir & Gökmen, 2016, s. 118-119).

5.2. tablo'da da görüldüğü üzere, lojistik faaliyetlerinde değişim ve dönüşüm yaşandığı, tarihsel gelişim süreci incelendiğinde fark edilmektedir ve bu gelişim safhaları aşağıda ayrıntılı biçimde verilmektedir.

Tablo 5.3. Bütünleşik Lojistik Fikrinin Gelişimi

Dönem	Gelişme
1960-1980	Parçalanma: Lojistik faaliyetler ayrı ayrı yapılmakta ve bazıları işletme içinde yapılırken bazıları için dışarıdan hizmet satın alınmaktadır.
1980-2000	Birleşme: Lojistik faaliyetler malzemelerin yönetimi ve fiziksel dağıtımını olmak üzere iki terim altında birleşmiştir.
2000'den günümüze	Bütünleşme: Daha önceki dönemlerdeki (parçalanma ve birleşme) faaliyetler tek bir çatı altında birleşmiş ve entegre lojistik terimi kullanılmaya başlanmıştır.

Kaynak: (Bakkal & Demir, 2011, s. 4-5)

Yukarıda yer alan 5.3 no'lu tabloda ise bütünleşik lojistik fikrinin gelişim safhaları detaylandırılmıştır.

5.2. Lojistik Açısından Endüstri 4.0

Lojistik sektörü, Endüstri 4.0 için uyumlu bir uygulama alanı oluşturmaktadır çünkü bu alan, teknolojik gelişimleri, yeni iş modelleri, pazar arayışları, yeni müşteri beklentilerini içinde barındıran kapsamlı ve dinamik bir yapıya sahiptir. Söz konusu uygulamalardan bazıları siber-fiziksel sistemler (CPS) ağı ve nesnelerin internetinin (IoT) ve lojistiğe dâhil edilmesi ile malzeme akışlarının gerçek zamanlı takibinin, taşıma idarelerinin gelişmesinin ve risk yönetiminin taahhüt edilisidir. Bu şekilde lojistik ve tedarik zincirini Endüstri 4.0 yeniden yapılandırmış ve dijital bir ortama taşımıştır. Bunun yanında ekonomik büyümenin ön şartı yükün global olarak taşınması olmuştur. Bu nedenle rekabetçi ortamda sağlam durabilmek ve pazar hisselerini arttırabilmek için lojistik sektöründe teknolojiye ayak uydurmak elzemdir (Kayapınar, 2017).

Nesnelerin tedarik zinciri boyunca takibinin yapılabilmesi, lojistik sektörü ve tedarik zincirindeki en büyük değişimdir. P&G işletmesi tarafından lojistik sektöründe ilk kez

Nesnelerin İnterneti teknolojisi 1999 senesinde işleme konulmuştur. Tedarik zinciri boyunca ürün takibi anlık olarak ürünlere yerleştirilen radyo frekansı ile tanımlama sistemi (RFID) sayesinde yapılmıştır. Bu şekilde minimum düzeye indirilen şey ulaşımdan kaynaklı gecikme ve hata maliyetleri olmuştur. 2012 senesinde dünya çapında ve Almanya’da en köklü şirketlerden biri olan Bosch bir araştırma grubu kurmuştur. Bu grubun amacı Endüstri 4.0’ın lojistik ve üretim yapılarını nasıl etkileyeceğine ilişkin araştırma yapmak ve çeşitli stratejiler geliştirmektir. Endüstri 4.0’a dair raporun hazırlanmasını Alman Hükümeti istemiş ve bu rapora Bosch önderlik etmiştir. Bu sayede Endüstri 4.0 ile Bosch bütünleşmiştir. Firma 2013 yılında 1 milyondan fazla sensörü Bosch çalışmaları çerçevesinde üretim süreçlerine dâhil etmiştir. . Endüstri 4.0 zeki ağlar sayesinde değer zincirleri oluşturup geliştiren sistemleri otonom olarak denetleyebilen, makineler arasında iletişim oluşturan, iş alanlarını düzenlemede sistematik davranabilen yapıların genel bir adı olmuştur (Özkurt, 2016, s. 21).

Günümüzde ileri düzeyde dijital teknolojiye sahip olan işletmelerin oranı tüm lojistik işletmeler içinde %28’dir. Tedarik zinciri ve lojistik iş süreçlerinin büyük bir kısmını değiştirip insan gücü ile yürütülen operasyonel süreçlerin çabuk şekilde yerini robot ve otonom araçlara bırakmaya başlaması Endüstri 4.0 ile gelen tüm yeni nesil yaklaşımlar ve çözümler sayesinde olmuştur (Özsoylu, 2017, s. 50).

5.3. Dördüncü Sanayi Devriminin Lojistik Sektörüne Etkisi

Lojistik sistemler direkt olarak üretimle bağlantılıdır. Üretim sistemlerinin neredeyse hepsinin Endüstri 4.0 tarafından değişime uğrayacağı tahminine bakılarak lojistik sistemlerin bu yaşanan değişimden payına düşeni alması kaçınılmaz bir neticedir. Lojistik sektöründe inovasyon, katma değer ve sürdürülebilirlik konularında Endüstri 4.0 oldukça önemli fırsatlar oluşturmaktadır. İş süreçlerin tamamı verimliliğin sağlanabileceği biçimde koordine edilmesi, akıllı makinelerle beraber tedarik zincirinde oluşan arızalar, hasar gören ürünler, stok seviyeleri devamlı olarak takibinin yapılması ile mümkün olacaktır. Bunun yanında Endüstri 4.0’ın lojistiğin operasyonel alanlarında personel gereksinimini azaltması Endüstri 4.0’ın lojistik sektörüne dair istihdam konusunda da en önemli tesirlerinin olabileceği yönündeki düşüncelerin varlığı nedeniyle beklenen bir durumdur. Buna ek olarak strateji ve yoğun taktik

alanlarında kalifiye personele olan ihtiyacı lojistik süreçlerin arttırabileceği düşünülmektedir.

Tüm bu dönüşümler lojistik 4.0 şeklinde adlandırılmaktadır ve Endüstri 4.0 gibi önsüz zekâ aracılığı ile bağımsız biçimde kendi kendine çalışabilen otomasyon sistemlerini kapsamaktadır. (Şekkeli & Bakan, 2018, s. 18-19).

Dijital ve akıllı bir üretim ağı, makinelerin üretim süreçlerinde birbiriyle insanların kontrolü altında olmadan etkileşime girebildiği bir ağıdır. Lojistik 4.0'ı belirten bu dönemle alakalı ayrıntılı anlatıma bir alt başlıkta değinilmiştir (Galindo, 2016).

5.3.1. Lojistik 4.0

Teknolojik gelişimler nedeniyle lojistik faaliyetler farklı bir boyut almıştır. Buna ilave olarak çok sayıda cihazın sensör, veri saklama, yaygınlaşan İnternet ile birbirleriyle olan bağlantılarının olası hale gelmesi ve her şeyin “akıllı” cihazlarla donatılması beklenen bir durumdur. Buna bakarak diyebiliriz ki akıllı ürünler ve akıllı hizmet ile ilişkili kavram Lojistik 4.0 olmaktadır. “Akıllı lojistik” ise söz konusu akıllı ürün ve hizmetleri tanıyabilmek hedefiyle kullanılan teknoloji ağırlıklı yaklaşımdır. İşletme esnekliğini artıracak, bunun haricinde şirketi, müşteri isteklerine ve pazar içindeki değişimlere daha yakın hale getirebilecek olan lojistik sistem akıllı lojistiktir. Bu şekilde üretim ve depolama maliyetlerini minimuma indirmek, üretimi iyileştirmek, müşteri memnuniyet düzeyini artırmak olası hale gelmektedir (Aksoy, 2017, s. 39).

Ürünlerin tüketiciler tarafından istenilen zaman ve mekânda sunulması önemli olsa da ürün ve tüketici istekleri doğrultusunda gereksinimler, üretim sistemlerinin tekrar düzenlenmesi yöntemiyle giderilmektedir. Bu durum sayesinde last-mile çözümleri, potansiyel yeni iş modelleri, tedarik zincirlerinin organizasyonu ve şehir lojistiği üzerinde odaklanılmaktadır ve aynı durum lojistiğin ve taşımacılığın yapısını ciddi şekillerde değişikliğe uğratmıştır.

GPS teknolojisi sayesinde taşıma sistemleriyle işletmeler, nakliye hizmetlerini gözlemlemekte, araçlarının rahatlıkla takibini yapmakta ve gönderilere dair gerçekçi bilgiler edinebilmektedir. Akıllı ulaşım sistemleri uygulamalardan dördüncüsüdür.

Taşımacılık sektöründe iş birliğine dayalı ve güvenilir çözümler sunmayı akıllı ulaşım sistemleri hedeflemektedir. Söz konusu uygulamalardan bazıları Trafik Yönetim Sistemleri, Karayolu Veri Toplama, Araç Veri Toplama Sistemleri, Elektronik Ücret Toplamadır. Akıllı ulaşım sistemlerinin kullanımı sadece araç trafiği ile kısıtlı olmamaktadır. Denizyolu ulaşım sistemlerinde, hava ulaşım sistemlerinde, raylı sistemlerde ve navigasyon sistemlerinde de kullanılmaktadır (Özkurt, 2016).

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı gibi Lojistik 4.0 teknoloji desteğiyle birlikte bugünün lojistik işletmelerini buldukları noktadan çok ileriye taşıyarak işletmelerin pazardaki konumlarını olumlu yönde etkilemiştir. Bu nedenle anahtar role sahip bazı temel fonksiyonlar Lojistik 4.0'ın uygulama aşamasında dikkat çekmektedir. Bunlar; çeviklik, örüntü tanıma, öz-örgütlenme, yeni işler, genelleştirme ve lojistik değerlerdir.

5.3.2. Örüntü Tanıma

Nesne ve olayların düzenli biçimde birbirlerini takip ederek gelişmesi örüntü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre bir nesne veya olay kümesindeki elemanların ardışık biçimde düzenli olarak birbirlerini takip ederek yenilenmesi örüntüdür. Örüntüye örnek vermek gerekirse bir hafta içinde ardışık olarak gelen günlerden veya bir sene içinde ardışık olarak gelen aylardan bahsedilebilir. Aralarında bir ilişki kurulabilen veya ortak özelliğe sahip olan karmaşık nesne ve olayları çeşitli metotlar sayesinde tanımlayarak bir veya kategoriye ayırma işlemine örüntü tanıma denir. Örüntü tanıma uygulamalarının yaygın örnekleri; imza tanıma, biyomedikal görüntü tanıma, parmak izi tanıma, el yazısı tanıma, insan yüzü tanıma ve ses tanımadır. Ayrıca her geçen gün meydana gelen yeni uygulama alanlarıyla birlikte örüntü tanımının önemi günden güne artış göstermektedir (Uzer, 2014, s. 1)

İnsanlardaki duyu organlarının işlevleriyle aynı özelliklere sahip sensörler, teknolojik olarak çevre veya durumların suni biçimde algılanmasını sağlayan örüntü tanıma süreçlerinde kullanılmaktadır. Sensörler tarafından kaydedilebilir ve ölçülebilir büyüklüklerden çevre oluşmuştur. Bilgisayar sistemlerine aktarılarak daha sonra sistem tarafından işlenmek üzere örüntü tanıma süreci içerisinde sayısal sinyallere bahsi geçen bu sensörlerin çıktıları dönüştürülmektedir. Örneğin verilerin

kaydedilmesi ses için mikrofon, görüntü için CCD kamera şeklinde özel cihazlar kullanılmasıyla mümkün olmaktadır. Sensörün kalitesine göre elde edilen sensör verisi farklılık arz etmektedir. Bilgisayar temelli bir şekilde sayısal sinyaller birleştirilmektedir. Sinyal işleme ise sensör verisinin işleme durumudur. Kullanım alanına göre örüntü işleme ve konuşma şeklinde de sinyal işleme adlandırılabilir. Başka bir ifadeyle elde edilen bir sinyalin bilgisayar vasıtasıyla ne anlatmak istediğini çözmeye çalışılması örüntü tanımadır (Günel, 2010, s. 1-2).

5.3.3. Yeni İşler

Lojistik süreçleri aktif bir şekilde kontrol etmek otomatik olarak süreçlerin kontrolünü gerçekleştiren sistemler ile mümkün hale gelmiştir. Lojistik sektörü kapsamında lojistik 4.0'ın oluşturulması yeni iş yapma sürecine imkan tanıyan uygulamalar şu şekildedir; dronlarla yapılan teslimatlar, otonom şekilde çalışan kaptansız gemiler, süreçlerin dijital platforma taşınması, sürücüsüz araçlar, bulut teknolojisi ve pilotsuz uçaklar örnek olarak verilebilir. Lojistik 4.0 dünyasında yeni iş modelleri veya hizmetler vasıtasıyla büyük fırsatlar yaratılması yeni işler ile anlatılmak istenendir. Sanal ağlar ve global ekonomi gibi spesifik özelliklere dijital iş modelleri sahiptir. Lojistik 4.0 dünyasında işlerin mevcut tanımları değişiklik gösterecek, yönetim sadece ve paylaşılan değerlere ilişkin entegrasyonun sağlanması konusunda görev alacaktır sebebi ise çok sayıda sürecin kendini örgütlenme kabiliyetine sahip olmasıdır (Şekkeli & Bakan, 2018, s. 28).

Endüstri 4.0 dönüşümünde işsizlik sorunu en korkulan sonuçlardan biri olmaktadır. Bahsi geçen altyapı ise bu soruna ilişkin tedbirlerin alınması ile ilgilidir. Bu sonucun yaşanabilme ihtimali var mıdır sorusuna verilen cevap ise eğitim sistemi ile bağlantılıdır. Eğitim sisteminin değişime ayak uydurması Endüstri 4.0 dönüşümü yaşanırken oldukça önemlidir. Beden gücü ile gerçekleştirilecek işlerin otomasyon ve akıllı fabrikalar aracılığıyla beyin gücüne dönüşecek olması Endüstri 4.0'ın istihdam konusunda karşı karşıya kalınabilecek en temel sonucu olmaktadır. Görev tanımlarının değişebileceği bu açıdan bakıldığında ifade edilmektedir. Özellikle istihdam artışı beklenen kısımların IT teknolojileri ve inovasyona ilişkin iş sahaları olmaktadır. Bunun yanında İngiltere'nin 2020 yılına kadar teknoloji alanında 800 bin kişilik bir çalışan eksikliği oluşacağı sonucu İngiltere Dijital Ekonomi Koalisyonu (Coadeç)

tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada elde edilmişti (şekkeli & Bakan, 2018, s. 28).

5.3.4. Lojistik Değer

Birçok görüş lojistik faaliyetlerin nasıl değer yarattığına dair fikir beyan etmektedir. Müşteriye sunulan ürüne dair sunulan hizmet niteliklerinin lokasyon ve zaman yararına göre meydana getirdiği sonuçlara geleneksel açıdan lojistik değer dayandırılmıştır. Literatürde gerçekleştirilen çalışmada ortaklarını karını üst düzeye çıkarırken tedarik zinciri maliyetlerini en alt seviyede tutan müşteri hizmetlerine ilişkin gereksinimlerin giderilmesi lojistik değer olarak tanımlanmıştır.

Pazar payının artırılabilmesi için geliştirilen ek hizmet faaliyetlerini içeren hizmetler ise lojistik katma değerdir. rnek vermek gerekirse lojistik hizmetler sahiplik faydasına taşıma hizmetleriyle, şekil faydasına da paketlenme, son montaj ve ambalajlama hizmetleriyle katkıda bulunmaktadır. Bunun yanında var olan kurumsal lojiştiğe katma değer yaratarak bu katma değerin de tüm zinciri kapsayarak yayılmasını Lojistik 4.0 sürecinde meydana gelecek olan bahsi geçen yeni işler sağlayacaktır (şekkeli & Bakan, 2018, s. 28).

5.3.5. Genelleştirme

Lojistik yapının esneklik sağlayabilmesi adına genelleştirilmesini genelleştirme kavramı kapsamaktadır. Lojistik ynem ve operasyonların, değişen tap ve durumlara göre çözüm yaratabilecek ve farklılaşabilecek esaslara sahip olmasını esneklik ifade etmektedir. Dolayısıyla genelleştirilmiş lojiştiğin kalbi en iyi hizmeti verebilmek hedefiyle müşterilere kattığı değerlere göre segmentlere ayrıştırarak bu segmentlere uyumlu ağ yapılandırılmaları meydana getirmektir (32). Satıcı, alıcının rekabet avantajı kazanmasını veya tasarruf etmesine yardımcı olan ek hizmetleri sunup sunmadığı sorusuna karşılık gelen hizmetleri katma değerli lojistik hizmetler ifade etmektedir. Değer artışı yönüyle işletme içindeki katma değerin ilk basamağı tedarik lojiştiği olmaktadır.

5.3.6. Öz-Örgütlenme

Sistem kendini örgütleyebilir duruma gelmesi lojistik süreçlerin uyumlu biçimde eşleştirilmesi sonucunda gerçekleşecektir. Öz-örgütlenme olarak ifade edilen durum budur. Öz-örgütlenme; öz referans, özerklik, modülerlik ve kendini tekrarlama biçiminde adlandırılan dört boyuttan meydana gelmektedir. İşin planlanması ve uygulanacak süreçlerin kararlaştırılmasıyla alakalı çalışana takdir yetkisi, bağımsızlık ve özgürlük verme durumlarıyla bahsi geçen boyutlardan olan özerklik bağlantılıdır. (Şekkeli & Bakan, 2018, s. 28).

5.3.7. Çeviklik

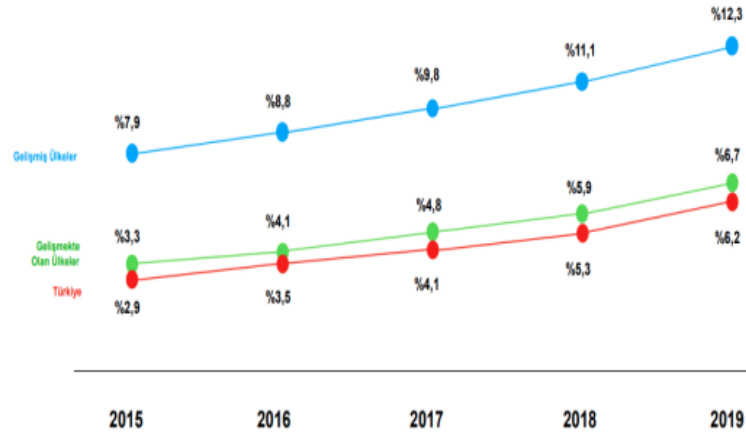
Lojistik faaliyet süreçleri içerisinde çeviklik stratejik bir konuma sahiptir. Genel manası ise yenilenen koşullar karşısında atik biçimde hareket edebilmek çeviklik olarak ifade edilmektedir. Müşteriden hizmet veya mal siparişinin alınması işleminden itibaren söz konusu hizmet veya malın teslim edilmesiyle netice bulan süre boyunca hızlı olma gayesinin benimsendiği anlayış ise lojistik yönetimi çerçevesinde çevikliği ifade etmektedir. Lojistik 4.0'ın başarılı biçimde uygulanmasına çeviklik yardımcı olmaktadır. Lojistik 4.0'a göre çevik olmak bilişim altyapısı ve ona dair uygulamalara dair küçük döngüler içinde hareket etmeyi belirtmektedir (Göpfert, 2016).

Müşteri hizmetlerine dair kalite çeviklik anlayışının lojistik sistemler çevresindeki en temel amacıdır. Çeviklik bu kapsamda birçok yönden ölçülebilmektedir. Lojistik aktiviteleri kapsamında çeviklik ile sipariş vermedeki kolaylıklar, birikmiş siparişin sayısı, elemanların müşteriye geri dönüş süreleri, sipariş verimindeki hataların sayısı, teslim edilen ürünlerdeki zarar miktarı, teslim edilmeyen siparişin teslim edilen siparişlere oranı, sipariş verme ile teslim arasındaki süre vb. çok sayıda değişkenin ölçümü yapılabilmektedir. Lojistik yöneticilerinin performanslarını söz konusu değişkenler içerisinde lojistik faaliyet süreçleri ve alanlarına en uygun olanlarını seçerek bu ölçütler etrafında geliştirmeleri gerekmektedir. Mevcut problemin lojistik sistemlerden dolayı mı yoksa organizasyon içinde bulunan başka bir unsur nedeniyle mi oluştuğuna dair ayırımın yapılabilmesi lojistik yönetiminde en fazla karşılaşılan çeviklik sorunudur (Waters, 2007: 57). Bazı zamanlarda bahsi geçen ayırım yapılamamaktadır. Lojistik sistemler nedeniyle geciken teslimatlar olduğu gibi trafik

sıkışıklığı, üretimde gecikmeler, elemanların grevi ve talep tahmini konusunda karşılaşılan zorluklar vb. birçok sayıda unsur sebebiyle de teslimatların gecikmesi söz konusudur. Bu gibi problemler meydana geldiğinde genellikle lojistik, sorun yaşayan ve hizmet kalitesi sorgulanan taraftır çünkü tedarikçi ve son müşteri arasındaki bağı meydana getiren sistemleri yönetir (41).

5.4. Perakende Ticaretten E-Ticarete Yönelim

Son dönemlerde oluşan teknolojik değişimlere paralel olarak global piyasalar büyük oranda entegre hale gelmiştir. Tüm ticari işlemlerin, online olarak kısa sürede yapılmasına imkan sağlayan ticaret şekline e-ticaret adı verilmektedir. E-ticaret globalleşme ile beraber günlük hayatta yeri daha etkin hale gelen bir kavramdır olarak karşımıza çıkmaktadır. E-ticaret, ulaşılmış olduğu geniş halk kitleleri ve sağlamış olduğu kolaylıklar vasıtasıyla ekonomik hayatın tüm alanlarında uygulanabilme fırsatı doğurmuştur. (Demirel & Eriş, 2019).



Şekil 5.1. Online Perakendenin Toplam Perakende İçindeki Payı (2015-2019)

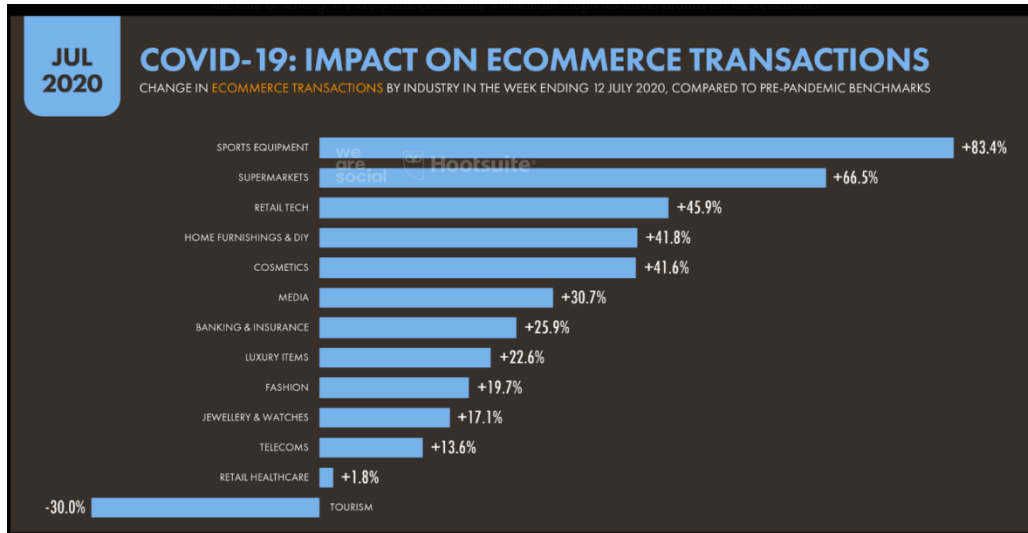
Dünya genelinde perakende satışlar içinde e-ticaretin payı, 2015 yılında %7,4 olarak belirlenmiştir. 2019 yılında yaklaşık %14,1 olan e-ticaret payının, 2023 yılında %22 oranına ulaşacağı tahmin edilmektedir.

E-ticaret özellikleri ve avantajları sayesinde ekonomik hayatın çoğu alanında kullanılabilir. Dünya nüfusunun büyümesiyle, ticaret hacmi de yükselmektedir.

2019 yılında dünya ticaret hacmi 25 trilyon dolara dayanmıştır. Bu rakamın içinde e-ticaret satışları 3,5 trilyon dolar seviyesine çıkmıştır. Yani küresel ticaretin toplam boyutu içerisindeki dünya e-ticaret hacmi 2011’de %3,6 iken 2019’da %15 seviyesine ulaşmıştır.

5.5. COVID-19 Sürecinin E-Ticaret Hizmetlerinin Yaygınlaşmasında ve İnternet Kullanımının Artmasındaki Rolü

Ülkelerin karantina uygulamasına geçmesi ve yaşanan izolasyonlar nedeniyle dünya çapında online alışveriş uygulamalarında kullanıcı oranı artmıştır. E-ticaret, pandemi dönemi başlangıcı sayılabilecek olan 2020’nin ilk dönemlerinden bu yana yeni kullanıcılarda önemli bir artış meydana gelmiştir. Ayrıca salgın tüketicilerdeki davranışları büyük ölçüde farklılaştırıp, mevcut sektörü tekrar revize etmektedir. Dükkan ve mağazaların alınması zorunlu tedbirler ve düşük sayıda müşteri tercihleri sebebiyle salgından negatif anlamda etkilenmekteyken, dijital perakendeciler satışlarının yanında müşteri sayılarını da artırmaktadırlar. Salgından önce ve sonra yaşanan dönemler karşılaştırıldığında ülkemizde ve dünyada ürün grupları bağlamında tüketici ihtiyaçları açısından değişiklikler oluşmuştur (Berkun, 2020).



Şekil 5.2. Covid 19’un E-Ticaret İşlemleri Üzerindeki Etkisi

Kaynak: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-july-global-statshot>

Dijital alışveriş sitelerini kullananların alışveriş ve satın alma tercih oranları da ürün gamına göre büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Dünya genelinde giyim, ayakkabı ve bireysel elektronik en popüler online alışveriş kategorileridir. 2018’de tüm dünyada en popüler online alışveriş kategorilerinin başında %57 oranı ile kıyafet alışverişi gelmektedir. Kıyafet kategorisini %47 ile ayakkabı ve 40% ile elektronik takip etmektedir. İnsanlar yeni ve sürekli değişen küresel ve yerel koşullara göre satın alma seçimleri yaparken, satın alınan ürün kategorileri de değişmektedir.

Pandemi nedeniyle dükkanların açık olmaması ve satın alan kitlenin evlerine çekilmesinden ötürü lüks tüketim malzemeleri de olumsuz etkilenmiştir. İlgili kategoride Vogue Business, COVID-19 nedeniyle 2020 yılında 10 milyar dolarlık potansiyel bir kayıp yaşandığını hesaplamıştır (Güven, 2020).

5.6. COVID-19 Sürecinde Yaygınlaşan E-Ticaret Hizmetlerinin Sektörel Etkileri

Yapılan araştırmalara göre Türkiye’de Pandemi dönemi sonrası E-Ticaret hacminde %200 seviyelerinde büyümeler belirlenmiştir. Ayrıca süre gelen pandemi tüketici davranışlarını da büyük oranda değiştirmiş, ürün hacmi ve tüketici talepleri açısından E-Ticaret sektörüne farklı bir boyut kazandırmıştır. Örneğin, salgından önce oldukça büyük bir satış hacmine sahip olan bazı ürün gruplarına olan talep (yeme-içme sektörü, seyahat- konaklama-turizm, hizmet satışı vb.), salgın sonrasında belirgin oranda azalır iken, diğer bazı ürün gruplarında (kişisel bakım, dekorasyon, hobi-eğlence vb.) önemli artışlar gözlemlenmiştir. (Güven, Digital 2020: Global Digital Overview, 2020).

Başta COVID-19 sürecinde gözlemlenen bazı izolasyon uygulamaları ve son yıllarda dünyada ve ülkemizde kullanım hacmi hızla büyüyen E-Ticaret her ne kadar yeni yatırım alanlarından biri haline gelmiş olsa bile oldukça fazla hukuki problemi de beraberinde getirmiştir. Bilindiği üzere, ülkemizde tüketicilere satış yapan platformlara yönelik pek çok hukuki düzenleme bulunmaktadır. (Derinözlü, 2020).

28.11.2013 Tarihli ve 28835 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 6502 sayılı Tüketicilerin Koruması Hakkında Kanun (“TKHK”) ‘nın “Mesafeli Sözleşmeler” başlıklı 48. maddesinde mesafeli sözleşme; “*satıcı veya sağlayıcı ile*

tüketicinin eş zamanlı fiziksel varlığı olmaksızın, mal veya hizmetlerin uzaktan pazarlanmasına yönelik olarak oluşturulmuş bir sistem çerçevesinde, taraflar arasında sözleşmenin kurulduğu ana kadar ve kurulduğu an da dâhil olmak üzere uzaktan iletişim araçlarının kullanılması suretiyle kurulan sözleşmelerdir.” şeklinde tanımlanmıştır. İşbu tanımdan yola çıkılarak mesafeli satış sözleşmeleri temelde tarafların eş zamanlı olarak kurmadığı, elektronik ortamda kurulan ve tüketiciye sözleşme üzerinde herhangi bir değişiklik hakkı tanımayan bir sözleşme olarak kabul edilmektedir. E-Ticaret sitelerinde de işbu sözleşme; E-Ticaret sitelerinde tüketicilerin dikkatine sunulan “kabul ediyorum” seçeneğine tıklanması ile kurulmaktadır (Ulusoy, 2020).

Demirdöğmez, ve arkadaşlarına göre; E-Ticaret kullanıcılarının son zamanlarda benimsediği “sağlık” ve genel kabul gören “pratiklik, zaman ve enerji tasarrufu” anlayışı ile uygulamada çoğu tüketici mesafeli sözleşmelerini okumadan kabul etme eğilimi göstermektedir. Nitekim, tüketiciler tarafından kabul edilen yaygın eğilim, kanun koyucu tarafından çok öncesinde dikkate alınmış ve mesafeli sözleşmelerde tüketicinin korunması için birtakım düzenlemeler yapılmıştır. Bu kapsamda E-Ticaret siteleri üzerinden tüketicilerin onayına sunulan mesafeli sözleşmelerinde; *satıcı veya sağlayıcının borcunu ifa etmediği halde tüketiciyi haksız yere sorumluluk altına sokan kayıtlar, satıcı veya sağlayıcının bir fiili ile tüketiciyi zarara uğratmasına rağmen sorumlu olmadığına ilişkin kayıtlar, satıcı veya sağlayıcının sözleşmeyi nedensiz yere feshedebileceğine dair kayıtlar, tüketici borcunu yerine getirmediğinde orantısız bir yaptırıma uğramasını öngören kayıtlar ve satıcı veya sağlayıcı tarafından sözleşmenin koşullarının değiştirilebileceğine ilişkin kayıtlara dair ibarelerin eklenmesi yasaklanmıştır.*

İşbu husus, TKHK’nın “Ceza Hükümler” başlıklı 77. maddesinde işbu ibareleri kullanan kişiler hakkında idari para cezası uygulanacağı hüküm altına alınmıştır. Bu nedenle, E-Ticaret sitelerinden alışveriş yapanların ilk olarak mesafeli satış sözleşmelerini dikkatli bir şekilde okuması gerekmektedir. (Demirdöğmez, Taş, & Gültekin, 2020).

Tüm bunlara ilaveten, pandemi sebebi ile E-Ticaret sektöründe yaşanan yoğunluk nedeniyle uygulamada ürünün teslimi ve özellikle E-Ticaret firmalarının teslimata

dayalı operasyonel işleyişlerinde bazı problemler yaşanmaktadır. Zira E-Ticaret ve lojistik firmalarının omuzlarına binen fazlaca yük sebebi ile bazı siparişlerin teslimatı 2-3 haftayı bulabilmekte ve bu gelişmeler tüketicileri farklı şirket arayışlara yönlendirmektedir. Günümüzde her ne kadar bu durum minimuma indirilmiş ise de mesafeli satış sözleşmelerinde belirtilen teslimat sürelerine uyumlu bir lojistik ağı kurmak tüm E-Ticaret aktörlerinin başlıca görevleri arasındadır (Meral, 2020).

5.7. COVID-19 Sürecinde Yaygınlaşan E-Ticaret Hizmetlerinin Lojistik Sektörü Üzerindeki Etkileri

2020 yılının ilk dönemlerinden bu zamana ilk olarak Çin’de görülüp sonrasında tüm dünyaya yayılan hastalık, tüm yaşamı derinden sarsmıştır. Çoğu ülkede vaka ve ölüm sayıları farklılık gösterse de, hastalığa karşı oluşan tepkiler ve alınan önlemler hemen hemen aynı tarzda olmuştur. İş hayatı, çalışma biçimleri ve tüketim şekilleri ve kalıpları büyük ölçüde etkilenmiş, değişmiştir. Tedarik bantlarında alınan önlemler pandeminin yayılmasıyla bozulmuş, mal tedariklerinde gecikme ve kopmalar yaşanmıştır (Torun Kayabaşı, 2020).

Emarsys ve Good Data işbirliği olan Covid-19 Commerce Insight’ın verilerine göre, dünyada pandeminin zirve yaptığı Nisan-Mayıs 2020 döneminde e-ticaret yoluyla perakende tüketiminin canlandığı, zaman zaman yaşanan normale dönüşle birlikte eski düzeyine dönüş sinyalleri verdiği görülmektedir. Türkiye’de ise 15 Mart tarihine göre e-ticaret yoluyla perakende ticarete artış yüzde 200 seviyesine ulaşmıştır. Pandemi dönemi ile birlikte Online alışveriş sitelerini ziyaret etme sıklıkları, COVID-19 vakalarının başlangıç tarihlerine paralel olarak günden güne yükseliş göstermiştir (Telli Danışmaz, 2020).

Koronavirüs pandemisi sonrası lojistik sektörü ciddi ve benzeri görülmemiş bir değişikliğe gebe olmuştur. Bu dönemde birçok kişi online alışverişin avantajlarını ilk kez deneyimlemiş, kolaylığını anlamış ve bundan böyle eski sisteme dönmelerinin pek mümkün olmadığını hissetmiştir. Gelecekte işletmeler, dijital dönüşümün daha verimli olacağı noktaları görmek için tedarik zincirlerini gözden geçirmelidir fakat belirsizlik ortamı hâlâ sürdüğünden, mevcut durumda iyileşme ve büyüme pek de öngörülemez

durumda olduğundan işletmelerin hayatta kalmak için uyum sağlamaya ve esnek olmaya devam etmeleri gerekecektir (Bayır, 2020).



BÖLÜM VI

TURKUVAZ DAĞITIM PAZARLAMA A.Ş.'DE DÖNÜŞÜM SÜRECİ

6.1. Turkuvaz Dağıtım Pazarlama Hakkında Genel Bilgiler

Turkuvaz Medya Grubu'nun şemsiyesi altında bulunan kuruluşlardan birisi olan Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş. Türkiye'deki ulusal tüm pazarı domine eden en büyük yazılı basın dağıtım ve pazarlama şirkettir. Türkiye genelinde yapılandırılan yetkili satıcı ve bayi ağının yanı sıra deneyimli kadrosu ile hizmet vermektedir. 2018 yılı itibari ile sektördeki diğer önemli rakibi olan Yay-Sat Dağıtım'ın faaliyetlerine son verme kararı alması ile Turkuvaz Dağıtım yazılı basın dağıtım işini ülke çapında tek başına üstlenmiş, 2018'den beri tüm yayınların tüm şehirlere ulaştırılması işini eksiksiz olarak yerine getirmeye devam etmektedir.

Turkuvaz Dağıtım, Turkuvaz Medya Grubu Yayınları olan; Sabah, Takvim, Fotomaç, Daily Sabah ve Yeni Asır gazetelerinin yanı sıra sektördeki bütün gazetelerin ve değişik periyotlarda üretilen yaklaşık 442 adet yabancı ve 423 adet yerli derginin dağıtım ve pazarlama faaliyetlerini yürüten Türkiye'nin en büyük yazılı basın dağıtım şirkettir.

Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş., dört Bölge Müdürlüğü, iki Bölge Temsilciliği ile bunlara bağlı 160 yetkili satıcı, 18.625 son satıcı ve 3.953 özel bayilik olmak üzere, toplam 22.578 satış noktası aracılığıyla dağıtımını üstlendiği yayınları okuyucularına ulaştırmaktadır. Dağıtım faaliyetleri her gün olmak üzere 1.147 dağıtım aracı ile günlük 64.789 km yol kat edilerek gerçekleştirilmektedir. Dağıtımın her aşamasında en son teknoloji kullanılarak müşterilerine daha mükemmel ve hızlı hizmet sunma anlayışı, Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.'nin organizasyon yapısı içerisindeki tüm birimlerce temel çalışma prensibi olarak benimsenmiştir.

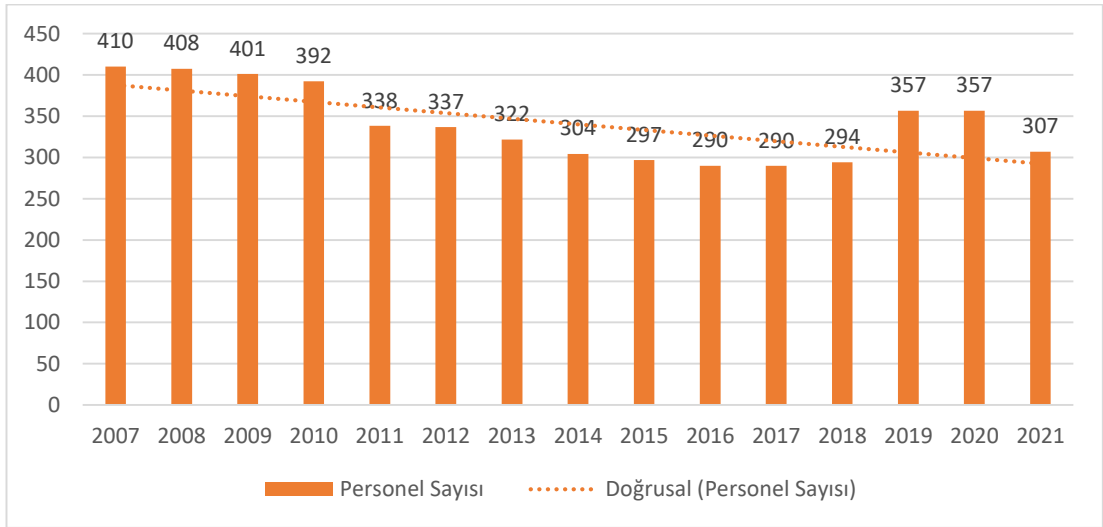
Tablo 6.1. Lojistik Faaliyetlerine İlişkin Bilgiler

Turkuvaz Dağıtım Araç Sayısı	355
Yetkili Satıcı Araç Sayısı	792
Turkuvaz Dağıtım'ın Günlük Kat Ettiği Mesafe	29.003 km
Yetkili Satıcıların Günlük Kat Ettiği Mesafe	35.786 km

6.2. Turkuvaz Dağıtım Pazarlama Hakkında Operasyonel Bilgiler

6.2.1. Personel Sayısı

Turkuvaz Dağıtım Pazarlama bünyesinde çalışan personel sayısı yıllara göre değişiklik göstermekle birlikte, yazılı basın pazarının yıldan yıla devam eden kan kayıpları ile şirket faaliyete başladığı günden bu yana personel sayısını azaltmıştır. Aşağıda yer alan tablodaki bilgilere göre; 2007 senesinde 410 olan ortalama personel sayısının 2021 senesinde 307 olduğu görülmektedir. İş yüküne olan ihtiyacın azalmasında dijitalleşme ve makineleşme büyük rol oynamaktadır.



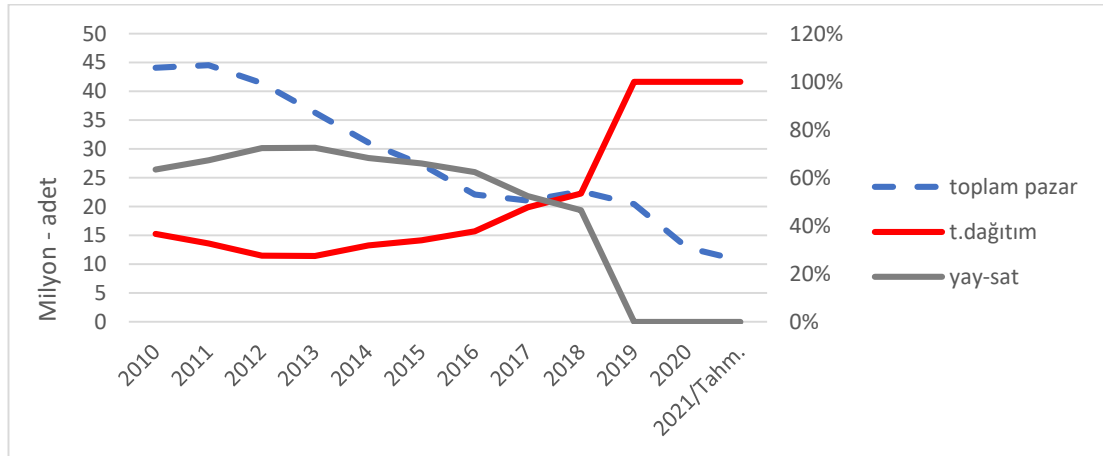
Şekil. 6.1. Personel Sayısına İlişkin Yıllık Grafik Eğilimi

6.2.2. Dergi Dağıtım

Turkuvaz Dağıtım Pazarlama şirketinin yıllara ilişkin dergi dağıtımında tiraj ve net satış bilgileri Tablo 6.4 ve Şekil 6.2’de verilmiştir.

Tablo 6.2. Turkuvaz Dağıtım Pazarlamaya İlişkin Dergi Dağıtım Tiraj-Net Satış Rakamları

Dönem	Toplam Pazar	Turkuvaz Dağıtım	Yay-Sat
2010	44.113.515	37%	63%
2011	44.559.859	33%	67%
2012	41.454.302	28%	72%
2013	36.316.512	28%	72%
2014	31.075.081	32%	68%
2015	27.309.641	34%	66%
2016	22.090.174	38%	62%
2017	21.056.596	48%	52%
2018	22.681.994	53%	47%
2019	20.435.541	100%	0%
2020	12.869.788	100%	0%
2021/Tahm.	10.646.265	100%	0%



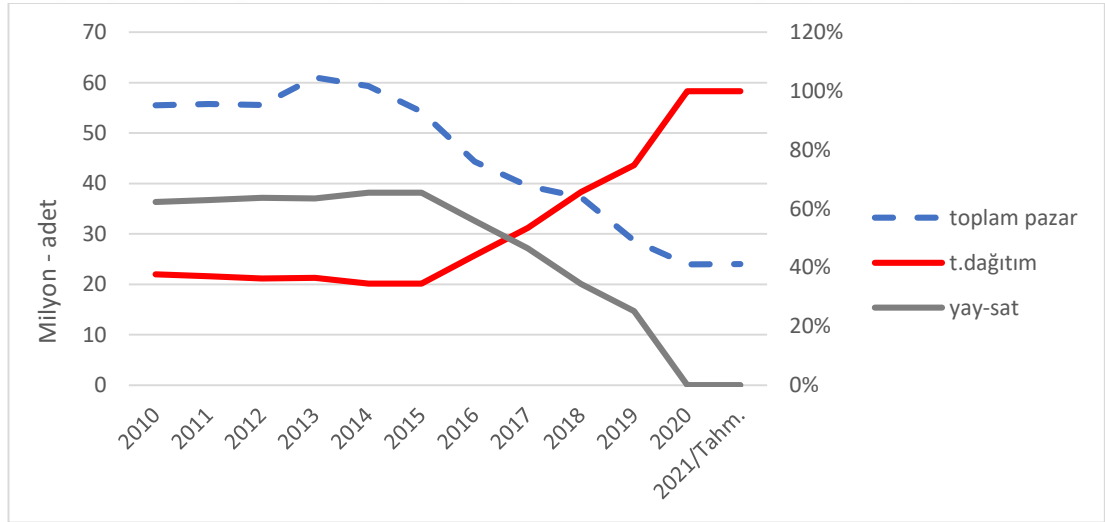
Şekil 6.2. Türkiye Geneli Dergi Net Satış Adetleri

6.2.3. Gazete Dağıtım

Turkuvaz Dağıtım Pazarlama Şirketinin yıllara ilişkin gazete dağıtımında tiraj ve net satış bilgileri aşağıdaki tablo ve şekilde verilmiştir.

Tablo 6.3. Turkuvaz Dağıtım Pazarlama Gazete Dağıtımına Dair Yıllara Göre Bilgiler

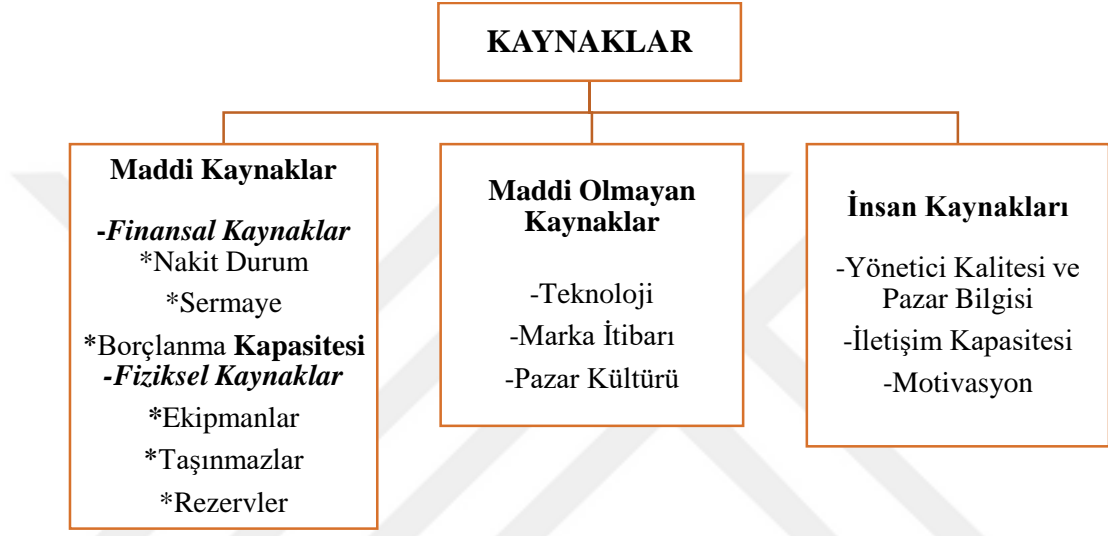
Dönem	Toplam Pazar	Turkuvaz Dağıtım	Yay-Sat
2010	55.498.997	38%	62%
2011	55.786.011	37%	63%
2012	55.581.353	36%	64%
2013	61.034.826	36%	64%
2014	59.291.161	35%	65%
2015	54.262.442	35%	65%
2016	44.353.205	44%	56%
2017	39.537.213	53%	47%
2018	37.308.295	66%	34%
2019	28.665.237	75%	25%
2020	23.956.543	100%	0%
2021/Tahm.	24.001.622	100%	0%



Şekil 6.3. Türkiye Geneli Gazete Net Satış Adetleri

6.3. Turkuvaz Dağıtım Pazarlama Kabiliyet ve Kaynaklara İlişkin Stratejik Önem ve Firmanın Bağlı Gücü

Dağıtım sektöründe yer alan Turkuvaz Dağıtım Pazarlama'nın bulunduğu pazara dair önem ve durumunu belirten kaynaklar ve kabiliyetler analizi yapılmış olup, ilgili analiz çalışılması esnasında sektörde deneyimi bulunan firma yöneticilerine ulaşılmıştır. Firmanın kaynaklarına ilişkin yapılan değerlendirmelerde Şekil 6.4'deki kaynaklar tespit edilmiştir.



Şekil 6.4. Turkuvaz Dağıtım Pazarlama'ya Ait Kaynaklar

Sonraki aşamada yöneticilerden firmanın kaynak ve kabiliyetlerini değerlendirmeleri istenmiştir. Kaynaklara ilişkin değerlendirmeler Tablo 6.4'de, kabiliyetlere ilişkin olanlar Tablo 6.5'de verilmiştir.

Tablo 6.4. Kaynaklara İlişkin Değerlendirmeler

Kaynaklar	Stratejik Önem	Firmanın Bağlı Gücü	Statejik Önem Puanı	%
			TDP Bağlı Gücü Puanı	%
Finansal Durum	Tedarikçilerine yapılan ödemelerin zamanında olması sektörde güvenilirliği artırmaktadır.	Güçlü Nakit Akımı	Stratejik Önem Puanı	%20
			TDP Bağlı Gücü Puanı	%23

Tablo 6.4. (devamı)

Dağıtım Filosu	Şirketin Ülke'nin dört bir yanına ulaşabilen taşıma filosu stratejik açıdan önemlidir.	TDP taşıma alanında araç filosu kurmada herhangi bir problem yaşamaz.	Stratejik Önem Puanı	%21
			TDP Bağlı Gücü Puanı	%22
Marka	Kalite ve güvenilirliğin önemli göstergesidir.	Gazete ve Dergi Yayınlarının Zamanında Ulaşması Mutlu Tüketici Demektir.	Stratejik Önem Puanı	%21
			TDP Bağlı Gücü Puanı	%20
Bilgi Teknolojileri	Rota ve Tiraj Optimizasyonu müşterinin maliyet kontrolüne fayda sağlamaktadır.	TDP bu anlamda müşterilerine olumlu çözümler sunmaktadır.	Stratejik Önem Puanı	%19
			TDP Bağlı Gücü Puanı	%18
İnsan Kaynakları	Çoğu kabiliyet için kritik olan İnsan Kaynaklarıdır.	Şirket bünyesinde iyi eğitilmiş ve işine motive çalışanların sayısı fazladır.	Stratejik Önem Puanı	%20
			TDP Bağlı Gücü Puanı	%18

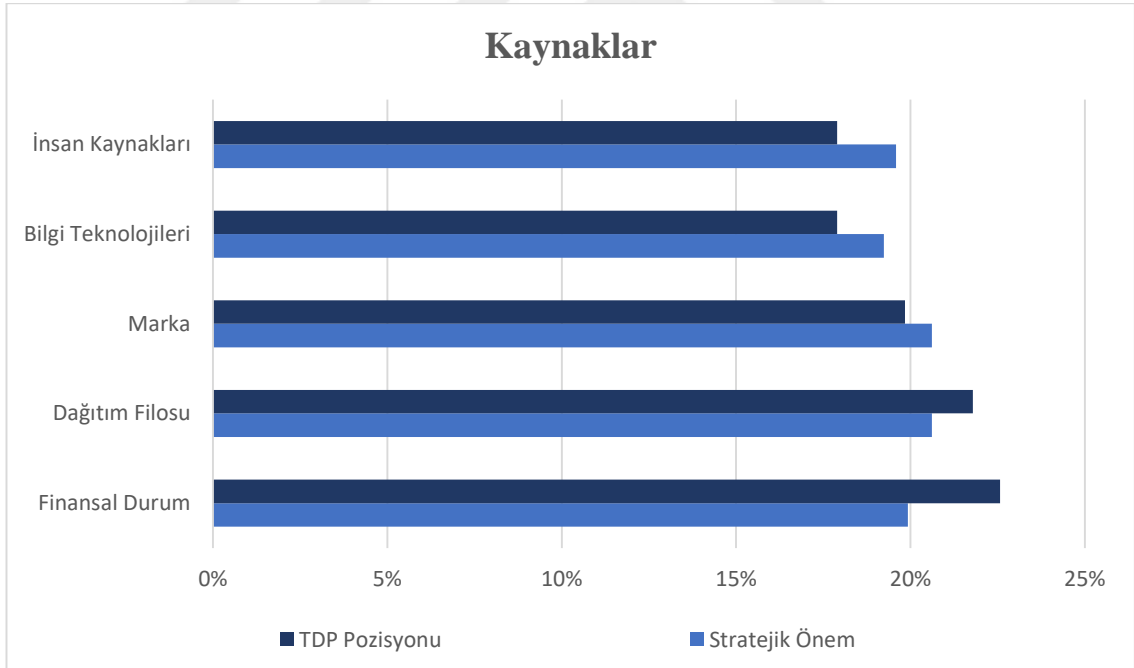
Tablo 6.5. Kabiliyetlere İlişkin Değerlendirmeler

Kabiliyetler	Stratejik Önem	Firmanın Bağlı Gücü	Stratejik Önem Puanı	%
			TDP Bağlı Gücü Puanı	%
Dağıtım Operasyonu	Maliyet verimliliği ve müşteri memnuniyeti açısından kritik öneme sahiptir.	Yayınevleri için en uygun maliyetler ile kaliteli çözümler sunulmaktadır.	Stratejik Önem Puanı	%26
			TDP Bağlı Gücü Puanı	%26
Bayı Ağı ve Lokasyon Genişliği	Ülkenin tüm şehirlerinde yer alan bayi yapısı, müşteri kazanımı ve tatmini açısından doyurucudur.	Tüm ülkeye gazete ve dergi dağıtımını yapabilir ve tüketiciye ulaşma problemi yaşamaz	Stratejik Önem Puanı	%25
			TDP Bağlı Gücü Puanı	%28

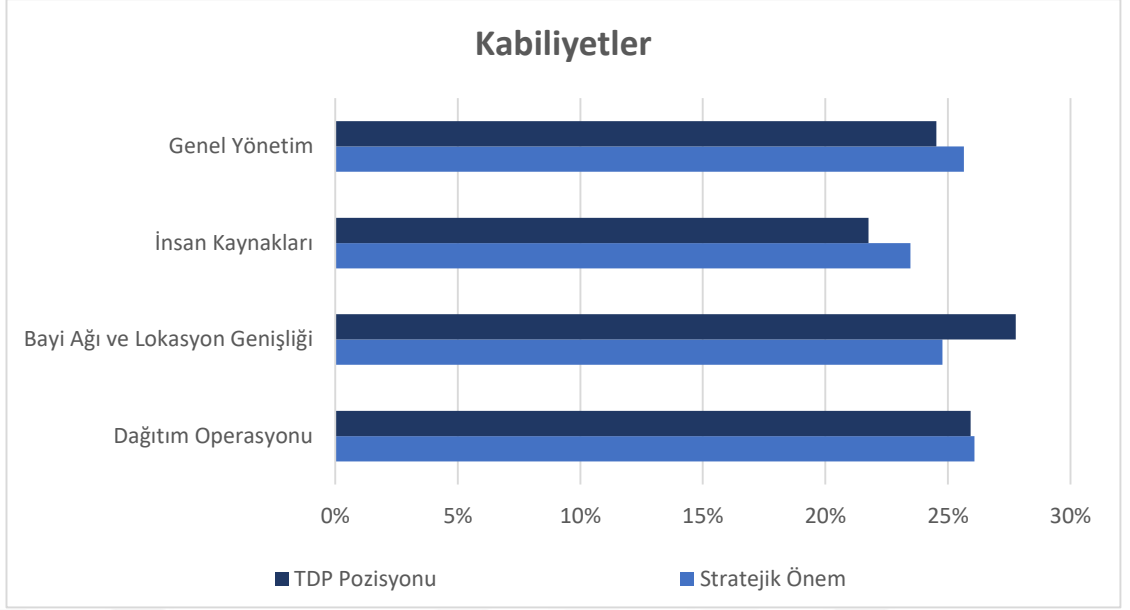
Tablo 6.5. (devamı)

İnsan Kaynakları	Bayiler ile Müfettişler Arasındaki İletişim Bağının Güçlü Olması.	Deneyimli Müfettiş kadrosu bayilerin ihtiyaçlarını eksiksiz şekilde takip edip, raporlamaktadır	Stratejik Önem Puanı	%23
			TDP Bağlı Gücü Puanı	%22
Genel Yönetim	İş Geliştirme, Operasyon, Müşteri Servisleri, Pazarlama ve Destek Yetenekleri Önemlidir.	TDP dinamik yapısı ve büyük medya grubu'nun bir parçası olması sebebi ile başarılı bir operasyona sahiptir.	Stratejik Önem Puanı	%26
			TDP Bağlı Gücü Puanı	%25

Yönetilen bu sorular ve alınan cevaplar sonucunda aşağıdaki ortalama ağırlıklara ulaşılmıştır (Bakınız, Şekil 6.5 ve 6.6).



Şekil 6.5. Kaynaklara İlişkin Ağırlıklar



Şekil 6.6. Kabiliyetlere İlişkin Ağırlıklar

6.4. Kotter'in Değişim Modelinin Turkuvas Dağıtım Pazarlama'daki Yansıması

Turkuvas Dağıtım Pazarlama yönetimi, mevcut gazete dergi dağıtım ağını kaynak ve kabiliyetlerini analiz ettikten sonra bir avantaj olarak değerlendirmiş ve salgın ile birlikte yükselen lojistik ve kargo sektöründeki fırsatları yakalamayı stratejik bir hedef olarak belirlemiştir. Bu nedenle firma yönetimi, Kotter'in Değişim Modelini esas alan bir yenilik/inovasyon yerleştirme sürecine girmiştir. Çalışmanın bu bölümünde Turkuvas Dağıtım Pazarlama'nın Kotter's Değişim Modeli'ni nasıl kendi bünyesinde yansıttığı ele alınacaktır. Kotter'in 8-aşamalı değişim modeli aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Kotter, 1990).

- Aciliyet duygusu oluşturmak.
- Yol gösterici koalisyon oluşturmak.
- Vizyon ve strateji geliştirmek.
- Değişim vizyonunu iletmek.
- Geniş tabanlı eylemleri güçlendirmek.
- Kısa vadeli kazançlar oluşturmak.
- Daha fazla değişiklik üretmek.

- Değişiklikleri tutturmak.

6.4.1. Aciliyet Duygusu Oluşturmak

Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş. 20 yılı aşkın süredir günde ortalama 60 bin km'den fazla yol kat ederek gerçekleştirdiği dağıtım tecrübesini e-ticaret ile büyüyen ve gelişen lojistik sektörüne de yönlendirmeye karar vermiştir. Tüm Türkiye 'de, 4 bölge müdürlüğü ve 160 dağıtım merkezi ile; son teknoloji ile zenginleştirilmiş alt yapısını kullanarak 81 ilde gönderilerin müşterinin istediği adrese, istediği kişiye ve istediği zamanda teslimatını sağlayarak yeni nesil kargoculuk deneyimini sunmak için Kasım 2020'de KargomSende markasını kurarak yola çıkmıştır. Gelişen ve sürekli değişim gösteren günümüz koşullarında teknoloji alanında yaşanan yenilikler her geçen gün artmaktadır. Bu gelişmelere ve dönüşümlere uyum sağlayabilen şirketler ayakta kalırken bu süreçte adaptasyon sorunu yaşayan firmaların ömrü giderek azalmaktadır. Kotter's Değişim Modeli'nin ilk aşaması olan "Aciliyet Duygusu Oluşturmak" meydana gelen değişimlere şirketlerin en erken şekilde ayak uydurmasını ifade etmektedir. Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş. elektronik ticaret alanında yaşanan gelişmeler kaynaklı büyüyen lojistik sektörüne adapte olabilmek amacıyla hem iç kaynaklarında hem de dış kaynaklarında gerekli değişim motivasyonunu çalışanlarına ve paydaşlarına aktarabilmiş ve bu değişim sürecine hızlı bir şekilde dâhil olmuştur.

6.4.2. Yol Gösterici Koalisyon Oluşturmak

Bireyler değişime ihtiyaç olduğunu düşündüklerinde, değişim sürecinin başlayabilmesi için değişime olan inanç ve bu yolda kullanacakları enerjilerinin doğru bir şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir. Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş. yeni bir marka yaratarak e-ticaret bazlı kargo dağıtımına yönelmeye karar vermiştir. Yönetimin de onayı ile yeni nesil kargo markası (Kargom Sende) altında gerek eski ekiplerden gerekse yeni ekipler dahil edilerek değişimi benimsemiş bir kadro oluşturulmuştur. Bu oluşan yeni ekip yönetimden de aldığı destek ile alt ekiplere hedeflerini doğru şekilde aktarmak için yoğun çaba sarf etmiş ve çalışmalarına da bu yöne devam etmektedirler.

6.4.3. Vizyon ve Strateji Geliştirmek

Etkili vizyonlar, büyüme ve değişim isteklerini vurgulamaktadır. Rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra organizasyon içinde daha fazla stratejik esneklik sağlamak olguları organizasyon liderliğini gerektirir. Stratejik esneklik birkaç faktöre dayanmaktadır, ancak en kritik ikisi liderin değişimi yönetme ve basamaklı bir stratejik plana dönüştürülebiyecek bir vizyon geliştirme yeteneğidir. Aslında, yöneticilerin ısrarla istenen hedefler doğrultusunda geleceğin bir resmini çizmesi ve oraya nasıl gidileceği konusunda bir yol haritası sağlaması oldukça önemlidir. Kotter's Değişim Modeli'nin üçüncü aşaması olan "Vizyon ve Strateji Geliştirme" konusunda Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş. yönetimi aşağıdaki stratejik vizyonu ortaya koymuştur ve paydaşlar ile paylaşmıştır:

- Müşteri gönderilerini değerli birer emanet kabul etmek.
- Yeni nesil bilişim teknolojilerini kullanmak.
- Güvene dayalı bir hizmet anlayışı benimsemek.
- Müşterinin ilk tercihi olmak.
- Geniş dağıtım ağını kullanarak en hızlı teslimatı yapmak.
- Son kullanıcıdan son kullanıcıya değil satıcıdan son kullanıcıya kargo hizmetine odaklanmak.

6.4.4. Değişim Vizyonunu İletmek

Yönetici, vizyonu yaptığı her şeyin bir parçası olacak şekilde yaşarken, yol boyunca açıklık ve destek sunarak yürümelidir, bu durum düşünülen vizyonun kuruluşun tüm üyelerine daha kolay bir biçimde iletilmesini sağlayacaktır (Kotter, 1990). 300'den fazla çalışanı ve tüm Türkiye'deki 150'den fazla ana bayisinde yer alan 1.000'den fazla taşeron çalışanı ile hizmet veren Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş. bu kadar geniş bölgede verdiği kaliteli hizmeti ile değişim vizyonunu her bölgedeki ve her aşamadaki personeline aşıladığını göstermektedir. Bu çerçevede tüm ülke genelinde bayi ağları yöneticileri ile seminer ve toplantılarda bir araya gelinerek ilgili vizyon ve gelecekteki beklentiler anlatılmıştır.

6.4.5. Geniş Tabanlı Eylemleri Güçlendirmek

Dönüşüm sürecinde yöneticiler, verim oluşturma üzerindeki potansiyel engelleri inceleyip en uygun seviyede kaldırdıklarından emin olmalıdırlar. Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş. tarafından günümüz şartlarına uyum sağlamak amacıyla elektronik ticaret sahasına adım atarak dergi ve gazete yanında medya dışı ürünleri de dağıtım ağına dahil etmiştir. Bu süreçte, başarılı bir dönüşüm hedeflenen tüm bayilere yeni kurulan Kargo şirketinin yöneticileri vasıtası ile çeşitli alanlarda danışmanlıklar verilmiş olup, oluşabilecek direnç noktaları tespit edilerek eksik kalması muhtemel alanlara dair dönemsel ziyaret planları belirlenmiştir.

6.4.6. Kısa Vadeli Kazançlar Sağlamak

Yöneticilerin, farklılaşma ve değişim sürecinde kuruluş üyelerinin başarmaktan sorumlu olacakları belirli performans hedeflerini doğru bir şekilde iletmeleri gerekecektir. Bu tür performans hedefleri, değişim süreci hedefleri ve beklentileri ile uyumlu olmalıdır. Özellikle motivasyon ivmesinin artması ve faaliyetlerin coşku ile gerçekleştirilmesi açısından kısa ve uzun vadeli kazançlar büyük önem taşımaktadır. Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş. tarafından ileride gerçekleştirilecek değişim ve dönüşüm süreçleri içerisinde gelişimin devamlılığını sağlama açısından kısa ve uzun vadeli kazançların planlanması oldukça önemlidir.

Bu kapsamda bayilere, araç ağlarını genişletebilmeleri için Turkuvaz Grubu bünyesinde uygun fiyat ve faiz desteği ile araç fonu sağlanmıştır. Bunun yanı sıra bayilerinin dağıtım alanları belirlenerek, minimum paket garantileri verilmiş ve bu dağıtım işini yapacak olan ekipler için eğitim destekleri sağlanmıştır. Minimum paketin altında kalınması durumunda bayinin oluşabilecek olan zararı bizzat Turkuvaz Dağıtım tarafından karşılanmakta olup üzerinde dağıtım için ise belirlenen skalalar eşliğinde prim desteği sağlanacağı aktarılmıştır.

6.4.7. Daha Fazla Değişiklik Üretmek

Değişim üretmek birçok firma için riskli bir eylem olarak öngörülse de değişimin öncüsü olmak ve sektörü yönlendirmek başarılı olmak açısından büyük önem taşımaktadır. Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş. gazete ve dergi dağıtım sektöründe hizmet verirken dağıtım sektöründeki tecrübesini ve donanımını yeni bir marka yaratarak e-ticaretin büyümesi ile ihtiyacın her geçen gün arttığı kargo sektörüne yönlendirmiştir. Değişim üreten Turkuvaz Dağıtım Pazarlama özellikle COVID-19 salgını ile gündemden güne giderek kullanıcı sayısı artan e-ticaret önemli bir yer edinme amacındadır. Burada önemli olan yenilik iştahını sürekli diri tutmak ve bunu çalışanlara ve paydaşlara göstermektir. Bu kapsamda mevcut bayi ağına yeni teknoloji ve araç donanımı desteğinin yanı sıra personel eğitim ve seminerleri de sağlayarak değişimi sürecine finansal destek de vermiştir.

6.4.8. Değişiklikleri Tutturmak

Değişikliklerin bir firma içine adapte edilmesinin yanında bu değişikliklerin sürdürülebilir olması da büyük önem teşkil etmektedir. Gelecekteki değişimlerin de öngörülmesi ve stratejik planlamanın bu doğrultuda şekillenmesi gerekmektedir. Bu anlamda günümüzde hala içerisinde bulunduğumuz bir kısıtlama sürecine neden olan COVID-19 salgını, birçok değişime neden olurken aynı zamanda çok sayıda firmanın da bu değişime ayak uydurmasını gerekli kılmıştır. Özellikle evden çıkma kısıtlamaları ile büyük bir popülerite kazanan e-ticaret ve dijital ortamda alışveriş uygulamaları kargo şirketlerinin büyük bir yoğunluk yaşamasına sebebiyet vermiştir. Bu durum sektörü kamçılayan en önemli etmenlerden biri olmuştur. Dijital alışverişin ve e-ticaretin rahatlığına alışan birçok kişi kısıtlamalar ardından da bu imkânlardan yararlanmaya devam etmektedir.

Bu aşamada müşterilerin ilk deneme eşliğini zorunlu olarak atlama ve çevrimiçi alışveriş pratiklerinin yaygınlık kazanması kargo firmaları için ciddi bir fırsat kapısıdır. Turkuvaz Dağıtım Pazarlama da bu noktada e-ticaret bazlı kargo dağıtım alanına girerek günümüz şartlarına ayak uydurma yönünde gerekli adımları atmıştır. E-ticaret bazlı dağıtımın başlangıcındaki önemli fikir Turkuvaz Medya Grubu'nun

sahibi olduğu D&R markasının, günlük yaklaşık 10.000 adet online sipariş gnderisinin olması idi. Bunun yanı sıra dış müşterilere, ekspres kargo ihtiyaçlarının tam teşekküllü ve hızlı karşılanabileceği Turkuvaz Dağıtım bayi ağı tanıtılarak, bu hizmetten yararlanabilmeleri için çeşitli yazılım entegrasyon çalışmaları yapılmış ve anlaşmalar sağlanmıştır. İlk denemeler sonrası oluşan karlılık durumuna göre de özellikle dış müşteriler nezdinde yeni birim fiyat belirleme metodolojileri geliştirilmiştir.



BÖLÜM VII

SONUÇ

Çevre şartlarında oluşan değişikliklere uyum sağlayabilmek, firmaların devamlılığı ve stratejik hedeflerin elde edilebilmesi için en önemli şarttır. Örgüt belirli bir denge durumunu korumak ve yönetmek zorundadır. İşletme çevresinde oluşabilecek herhangi bir değişiklik örgütün ve ekiplerin mevcut dengesini bozacak, ek olarak yeni bir dengeyi gerekli kılacaktır. Kısaca mevcut iş dinamikleri dikkate alındığında örgüt değişim sürecinde bir dengeden başka bir dengeye sürekli geçiş yapmaktadır. Bu nedenle örgütsel değişme çevre şartlarına uygun yeni stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve yönetilmesi ile ilgilidir.

2019'un son dönemlerinde ortaya çıkan ve kısa bir süre içerisinde dünya geneline yayılan COVID-19 salgını çok sayıda zorunlu değişimi beraberinde getirmiştir. Bunun yanı sıra uzunca bir süredir teknolojik gelişmeler karşısında yıldan yıla eriyen gazete ve dergi satış pazarındaki önemli ciro kayıpları ile birlikte, çalışma koşullarında, gündelik hayatta meydana gelen değişimlere Turkuvaz Dağıtım ve Pazarlamanın da ayak uydurması kaçınılmaz olmuştur. Hemen hemen her sektörü etkisi altına alan pandemi şartları e-ticaret uygulamalarını kamçulamış ve yeni pazar arayışında olan şirketlere de farklı fırsatlar sunmuştur. Son zamanlarda oldukça popüler olan e-ticaret uygulamaları sanal alışveriş ile kolay ve hızlı bir tüketim deneyimi sunarken kapıya kadar olan teslimatlar insanlara büyük bir zaman tasarrufu da sağlamaktadır. Evden çıkmanın kısıtlandığı ve bir hayli zorlaştığı COVID-19 pandemi döneminde günden güne artış gösteren ve her yaş kitlesi tarafından tercih edilen sanal alışveriş siteleri ile e-ticaret deneyimi giderek yaygınlaşmaya başlamıştır. E-ticarete meydana gelen bu yoğunluk yapılan alışverişlerde alınan ürünün tüketiciye olan teslimatına kadar geçen süreçte lojistik ve kargoculuk sektörüne de büyük sorumluluk yüklemiştir. Pandemi döneminde en fazla mesai yapan sektörler içerisinde yer alan lojistik ve kargo firmaları, e-ticarete olan rağbetin durdurulamaz artışı yanında yetersiz kalma ile de karşı karşıya kalmışlardır. Bu kapsamda mevcut filolarını, kullanılabilir kapasitelerini,

personel sayılarını ve dağıtım ağlarını genişleten lojistik ve kargo firmalarına olan ihtiyacın gelecekte de artış göstereceği düşünülmekte ve gözlemlenmektedir.

Pandemi döneminde e-ticaret bazlı siparişlerin fazlalığı nedeni ile lojistik ve kargo firmalarında mesai yoğunluğu yaşanırken, zaten bir süredir teknolojik gelişmeler karşısında zor dönemler geçiren basılı gazete ve dergi ihtiyacının fiziksel olarak azalması ve dokunmanın insanlar üzerinde oluşturduğu antipati sebebi ile Turkuvaz Dağıtım ve Pazarlama'nın faaliyetlerinde de bozulmalar oluşmuştur.

Oldukça geniş bir dağıtım ağına ve tecrübesine sahip olan firma kaynak ve kapasitesi ile birçok şirketten pozitif anlamda ayrılırken aynı zamanda dergi ve gazete dağıtımını yanında medya dışı ürün dağıtımını da gerçekleştirmektedir. Mevcut bayi ağının da verdiği güç ile e-ticaret sektöründeki hızlı büyümeyi iyi analiz ederek, yeni bir kargo markası ile (KargomSende) faaliyet alanını gazete ve dergi dağıtımının yanı sıra, bireysel kargo teslimatıyla genişletmiştir.

Bu çalışmada Turkuvaz Dağıtım ve Pazarlama AŞ.'nin KargomSende yeni yüzü ile yaşadığı değişim süreci analiz edilmiştir. Çalışmanın ilk aşamasında kaynak ve kabiliyetler analizi yapılmış ve firma üst düzey yöneticileri firmanın bu değişim sürecinde öne çıkacak kaynak ve kabiliyetlerini değerlendirmiştir. İkinci aşamada firmanın bir değişim sürecini nasıl yönettiği analiz edilmiş ve Kotter'in 8 aşamalı Değişim Modeli'ne göre süreç analiz edilmiştir. Yapılan değerlendirmeye göre firma modelin adımlarını takip ederek yeniliği tutundurma hedefine doğru ilerlemektedir. Henüz sınırlı sayıda kargo dağıtım portföyüne sahip olsa da firmanın maddi ve maddi olmayan kaynakları, beşeri sermayesi kapasite ve kabiliyetleri firmaya önemli avantajlar sağlamaktadır.

Günümüzde her geçen gün değişen şartlara ayak uydurabilmek bir firmanın devamlılığı ve ömrünün uzunluğu açısından büyük önem teşkil etmektedir. COVID-19 pandemi süreci de değişimin her firma için bir gün kaçınılmaz olduğunu ortaya koymuştur. Vaka analizinin bulgularına göre firmaların değişime ayak uydurmasında Kotter's Değişim Modelinde var olan sekiz aşama önemli bir rehber niteliğindedir. .

Bu tez Turkuvaz Dağıtım ve Pazarlamadan KargomSende'ye dönüşüm sürecini yöneticilerin gözünden değişim stratejilerine odaklanarak ele almıştır. Şüphesiz değişim sürecinin yönetici açısından ele alınmasının yanında sürece bir de diğer paydaşlar açısından, çalışanlar, eski ve yeni müşteriler, tedarikçiler vs. bakmak gerekmektedir. Konunun bu yönü bundan sonra alanda yapılacak yeni bilimsel çalışmalara da rehberlik edebilir.



REFERANSLAR

- Aksoy, S. (2017). Değişen Teknolojiler ve Endüstri 4.0: Endüstri 4.0'ı Anlamaya Dair Bir Giriş. *Sosyal Araştırmalar Vakfı Katkı*, 34-44.
- Alpago, H., & Alpago, D. O. (2020). Korona virüs ve sosyoekonomik sonuçlar. *BAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 99-104.
- Bakkal, M., & Demir, U. (2011). *Lojistik yönetimi ve e-lojistik (Vol. 30)*. İstanbul: Hiperlink Eğit. İlet. Yay. San. Tic. ve Ltd. Şti.
- Barreto, L., Antonio, A., & Teresa, P. (2017). Industry 4.0 İmplications İn Logistics: An Overview. *Manufacturing Engineering Society International Conference*, 1245-1252.
- Bayır, T. (2020). Koronavirüs (covid-19) ile yeni dijital dünyada değişen tüketici tercihleri.
- Berkun, M. (2020). E-ticarette Corona virüs (Covid-19) etkisi. <https://www.techinside.com/e-ticaretcorona-virus-covid-19-etkisi/>.
- Buzan, S., & Whitehead, M. T. (2021). Moving communication and collaboration online: making changes for home-based learning with Kotter's 8-Step Process.
- Cinel, E. A. (2020). Covid-19'un Küresel Makroekonomik Etkileri ve Beklentiler . *Politik Ekonomik Kuram Dergisi*.
- Çekerol, G. S., & Kurnaz, N. (2011). Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 48-59.
- Çeti, B., & Ünlüönen, K. (2019). Salgın Hastalıklar Sebebiyle Oluşan Krizlerin Turizm Sektörü Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi. *Turizm Fakültesi Dergisi*.
- Çiçekli, S. (2018). *Sanayi 4.0'ın Lojistik Sektörüne Etkileri*. <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/sanayi-4-0in-lojistik-sektoruneetkileri/9635> adresinden alındı
- Demirdöğmez, M., Taş, H. Y., & Gültekin, N. (2020). Koronavirüs' ün (Covid-19) E-Ticarete Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 127-145.
- Demirel, D., & Eriş, V. (2019). Innovation trends in e-commerce applications: gittigidiyor.com case. PressAcademia Procedia (PAP). *Pressacademia*.
- Derinözlü, E. (2020). *E-Ticarette koronavirüs etkisi*. <https://pazarlamaturkiye.com/eticarette-koronavirus-etkisi/> adresinden erişildi. adresinden alındı

- Eğer, E. (2017). *Endüstri 4.0 ile Birlikte Gelecek 10 Yeni Meslek. Türkiye'nin Endüstri 4.0 Platformu*. <https://www.endustri40.com/endustri-4-0-ilebirliktegelecek-10-yeni-meslek/> adresinden alındı
- Ekren, A. (2020). COVID-19'un Dünya Ekonomisine Etkisi: İran Örneği. *Academia*.
- Ergen, İ. (2015). Stratejik Planlama İle Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. *Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Galindo, L. (2016). The challenges of logistics 4.0 for the supply chain management and the information technology. *Master's thesis, NTNU*.
- Göpfert, I. (2016). Logistik der Zukunft-Logistics For The Future. *SpringerVerlag*.
- Günel, A. Ş. (2010). Örüntü Tanıma Uygulamalarında Fraktal Boyut Yardımıyla Öznitelik Çıkarımı. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). *Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*.
- Güven, H. (2020). Covid 19 Pandemik Krizi Sürecinde E-Ticarette Meydana Gelen Değişimler. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*.
- Güven, H. (2020). Digital 2020: Global Digital Overview.
- Huberman, L. (1991). *Feodal Toplumdan Yirminci Yüzyıla*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- İzci, F. (2020). COVID-19 salgını ve sağlık çalışanları. *Anatolian Journal of Psychiatry*.
- Karanfil, S. M., & Tüzüner, V. L. (2019). Kamu Kurumlarında Değişim Öncüsü: Dönüştürücü Lider. *Strategic Public Management Journal*.
- Karataş, Z. (2020). COVID-19 Pandemisinin Toplumsal Etkileri, Değişim ve Güçlenme. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi, 4(1), 3-17*.
- Kaya, D. G. (2020). Koronavirüs pandemisinin küresel ekonomideki izleri: kamu finansman dengesi, ticaret hacmi, enflasyon, işsizlik ve ekonomik büyüme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 221-237*.
- Kayapınar, S. (2017). Endüstri 4.0'ın Dünü, Bugünü ve Yarını: Lojistik Sektörü. Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı. *Munzur Üniversitesi*.
- Keskin, H. (2018). *Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kotter, j. P. (1990). *How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Lambert, D. E. (2018). Addressing Challenges to Homeland Security Information Sharing in American Policing: Using Kotter's Leading Change Model. *Criminal Justice Policy Review*.

- Meral, B. (2020). *E-ticarette corona virüs (Covid-19) etkisi*. Tech İnsade: <https://www.techinside.com/e-ticarette-corona-virus-covid-19-etkisi/> adresinden alındı
- Morris, K., & Karmin, C. (2020). Hotels Turn to Layoffs, Room Rate Cuts as Business Staggers. *The Wall Street Journal*.
- Netcomm, S. (2020). COVID 19 and e-commerce findings from a survey on online consumers in 9 countries.
- Özdemir, F. S., & Gökmen, M. K. (2016). Lojistiğin Evrimi ve Türkiye'deki Önlisans ve Lisans Programları Yönünden Lojistik Öğretimi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 115-135.
- Özdere Sözer, S. (2021). TÜRKİYE'DEKİ SALGIN HASTALIKLARIN TÜRK EKONOMİSİNE ETKİLERİ. *Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Özevren, M. (2008). *İşletmelerde Değer Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Özkurt, C. (2016). Endüstri 4.0 Perspektifinden Türkiye'de İmalat Sanayinin Durumu: Sakarya İmalat Sanayi Üzerine Bir Anket Çalışması. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Özsoylu, A. F. (2017). Endüstri 4.0. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41-64.
- Patterson, C. A., Beach, D. M., Reves, J. M., & Sloan, S. M. (2021). Stakeholder Perceptions and Experiences of a College Live Mascot Program: a Study of Higher Education. *Innovative Higher Education*, 1-16.
- Porter, M. E. (1998a). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Roberts, C. (2020). Europe Resorts to Unprecedented Restrictions on Public Life. *CNN Money Switzerland Available*.
- Sağlık Bakanlığı. (2020, 03). *COVID-19 Nedir?* <https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/tr/covid-19-yeni-koronavirus-hastaligi-nedir> adresinden alındı
- Sucu, M. (2020). Değişim Yönetimi ile Ücret ve Ödüllendirme Sistemi Arasındaki İlişki: Sivil Havacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Şekkeli, Z. H., & Bakan, İ. (2018). Endüstri 4.0'ın Etkisiyle Lojistik 4.0. *Journal Of Life Economics*, 5(2), 17-36.

- Tavukcu, S. (2020, Nisan 15). *Salgın Hastalıkların Tetiklediği Dünya Tarihindeki Güç ve Düzen Değişiklikleri*. Stratejik Düşünce Enstitüsü: <https://www.sde.org.tr/sinan-tavukcu/genel/salgin-hastaliklarin-tetikledigi-dunya-tarihindeki-guc-ve-duzen-degisiklikleri-kose-yazisi-16688> adresinden alındı
- Telli Danışmaz, A. (2020). Covid-19 salgınının tüketicilerin online alışveriş tercihine etkisi.
- Toplu Yılmaz, Ö., & Bayram, O. (2020). COVID-19 pandemi döneminde Türkiye’de e-ticaret ve e-ihracat. *Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 37-54.
- Torun Kayabaşı, E. (2020). Covid-19’un piyasalara ve tüketici davranışlarına etkisi.
- Tosunoğlu, Ş., & Kasal, S. (2020). Yeni koronavirüs (covid-19) salgını ve sağlıklı küresel ekonomi için politika uygulamaları: IMF’nin rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, 35-49.
- Uğurlu, Ö. (2010). *Kentlerin Tarihsel Gelişimi, Türkiye Perspektifinden Kent Sosyolojisi Çalışmaları*. İstanbul: Örgün Yayınevi.
- Ulusoy, M. (2020). *Koronavirüs ile değişen pazarlama stratejisi*. <https://pazarlamaturkiye.com/koronavirus-ile-degisen-pazarlamastratejileri/> adresinden erişildi adresinden alındı
- Uzer, M. S. (2014). *Örüntü Tanıma Uygulamalarında Yapay Zekâ ve Öznitelik Dönüşüm Metotları Kullanılarak Geliştirilen Öznitelik Seçme Algoritmaları. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Konya: Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Üstün, Ç., & Özçiftçi, S. (2020). COVID-19 Pandemisinin Sosyal Yaşam ve Etik Düzlem Üzerine Etkileri: Bir Değerlendirme Çalışması. *Anadolu Kliniği Tıp Dergisi*.
- Waters, D. (2007). *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management*. Kogan Page Publishers.
- Wentworth, D. K., Behson, S. J., & Catherine, L. K. (2020). Implementing a new student evaluation of teaching system using the Kotter change model. *Studies in Higher Education*.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*.
- Yılmaz, M. T., & Öztop, S. (2020). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Değişim Sürecindeki Algıları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*.

ÖZGEÇMİŞ

Ad ve Soyad:

Faruk Yıldız

Eğitim:

- | | |
|-------------|---|
| 1996 – 2001 | Muhasebe-Finans, Marmara Üniversitesi, Türkiye |
| 2001 – 2003 | İşletme Lisans, Anadolu Üniversitesi, Türkiye |
| 2019 – 2021 | İşletme Yüksek Lisans, İbn Haldun Üniversitesi, Türkiye |

İş Deneyimi:

- | | |
|-------------|------------------------------------|
| 1999 – 2003 | Number One Medya Grubu |
| 2003 – 2007 | İstisnai Filmler ve Reklamlar A.Ş. |
| 2007 – 2022 | Turkuvaz Medya Grubu |