

Kriz Yönetimi ve Krizin Dağıtım Kanalları ve Lojistik Faaliyetlerine Etkisi: Pandemi Döneminde Bir Örnek Olay Çalışması¹

Ceyhan Şen² 
Semra Doğan³ 

Kriz Yönetimi ve Krizin Dağıtım Kanalları ve Lojistik Faaliyetlerine Etkisi: Pandemi Döneminde Bir Örnek Olay Çalışması	Crisis Management and the Effects of Crisis on Distribution Channels and Logistics: A Case Study During the Pandemic Period
<p>Öz</p> <p><i>Bu araştırma, uluslararası düzeyde ve farklı sektörlerde (otomotiv ve imalat) faaliyet gösteren iki işletmenin uluslararası pazarlarda benimsedikleri dağıtım kanalı ve lojistik stratejileri, dağıtım kanalı kararları ve bu bağlamda COVID-19 kriz sürecinde karşılaşılan sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma yollarını ortaya koymak üzere çoklu örnek olay çalışması olarak tasarlanmıştır. Temel veri toplama tekniği olarak görüşme ve gözlem tekniklerinin kullanıldığı araştırmada destek veri olarak doküman verisine başvurulmuştur. Araştırma kapsamında işletmelere farklı pazarların sunduğu avantaj ve dezavantajları irdelenirken olası kriz dönemlerinde farklı ülkelerdeki üretim faaliyetlerinin ve dağıtım kanallarının nasıl yönetildiği incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularında KOBİ niteliğindeki iki işletmede de olası bir krize karşı yapılandırılmış ve organize bir kriz yapılanmasının olmadığı, gelişen durumlara</i></p>	<p>Abstract</p> <p><i>This research is designed as a multiple case study to examine the distribution channel and logistics strategies adopted by two businesses operating internationally and in different sectors (automotive and manufacturing). The study aims to reveal the distribution channel decisions and the problems encountered during the COVID-19 crisis in the context of international markets, as well as how these problems are addressed. The primary data collection techniques include interviews and observation, while documentary data is used as supporting data. Within the scope of the research, the advantages and disadvantages offered by different markets to businesses are explored, and an attempt is made to examine how production activities and distribution channels in different countries are managed during possible crisis periods. The research findings indicate that in the two SMEs (Small and Medium-sized Enterprises) studied, there is no structured and organized crisis</i></p>

¹Bu çalışma Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde tamamlanmış olan “Kriz Yönetimi ve Krizin İşletmelerin Dağıtım Kanalları ve Lojistik Faaliyetlerine Etkisi: Pandemi Döneminde Bir Örnek Olay Çalışması” başlıklı Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

²Bilim Uzmanı (Yüksek Lisans mezunu), Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Pazarlama Yüksek Lisans Programı, cyh.240412@gmail.com

³Doç. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, semra.dogan@dpu.edu.tr

<i>göre anlık çözümler üretildiği ortaya konulmuştur. Kriz süreçlerinden en az zarar ile çıkabilmek için işletmelerin alternatif pazar ve dağıtım kanalı seçeneklerinin olması gerektiği ve aynı zamanda güçlü bir finansal yapıya sahip olmaları gerekliliğine dikkat çekilmiştir.</i>	<i>management system in place for a potential crisis. Instead, real-time solutions are generated based on evolving situations. It is emphasized that businesses need to have alternative market and distribution channel options to minimize damage during crisis periods and, at the same time, should have a strong financial structure.</i>
Anahtar Kelimeler: Dağıtım Kanalları, COVID-19 Pandemisi, Kriz, Örnek Olay	Keywords: Distribution Channels, COVID-19 pandemic, Crisis, Case Study
JEL Kodları: M110, M310, M160	JEL Codes: M110, M310, M160

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma (Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 15.02.2022 tarih ve 2022/1 sayılı Etik Kurul Onay Belgesi ile bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Yazarların Makaleye Olan Katkıları

Yazar 1'in makaleye katkısı %70, Yazar 2'nin makaleye katkısı %.30'dur.

Çıkar Beyanı

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

1. Giriş

Kriz beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan, işletmelerin amaç ve hedeflerini tehdit eden, krizlere cevap vermek için kısıtlı sürenin olduğu ve tüm bu sebeplerden dolayı yüksek seviyede stres oluşturan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Hermann 1963'den akt. Koç Kaplan, 2020). Krizler; doğal afetler, meydana gelen siyasi sorunlar, ekonomik problemler ve insanların sağlığını tehlikeye atan durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Krizler her ne kadar işletmeler için olumsuz durumlar olarak görülse de hazırlıklı olmaları halinde krizleri fırsata çevirerek işletmelerin süreçten olumlu faydalanabilmesine olanak tanıyabilmektedirler. Krizlerin etkilediği önemli bir alan da işletmelerin lojistik faaliyetleridir. Lojistik yönetimi lojistik yönetim konseyi tarafından “müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmetlerin ve bunlara ilişkin bilginin etkin ve verimli olarak depolama ve aktarımının planlama ve kontrol etme süreci” olarak tanımlanırken ulusal ve uluslararası ölçekte yaşanan krizlerin en çok etkilediği işletme faaliyetlerinden biridir.

Bu araştırma kapsamında, son dönemlerde şahit olunan ve küresel ölçekte krize neden olan COVID-19 pandemisinin, imalat ve otomotiv sektöründen iki işletmenin dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerine etkisi detaylandırılarak incelenmiştir. COVID-19; Çin'in Wuhan kentinde 2019 yılı mart ayı ile birlikte etkisini göstermeye başlamış ve kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına alarak son derece bulaşıcı ve ölümcül bir salgın haline gelmiştir. Sağlık merkezli COVID-19 krizi; ilgili virüsün hayati risk oluşturması, etkilerinin de kısa sürede kontrol altına alınamaması nedeniyle gerekli olmadıkça evden çıkmama gibi tüm dünyada zorunlu katı önlemlerin alınmasına neden olmuştur. Bu durum beraberinde değişen bir tüketim anlayışını getirirken, dağıtım kanallarında oluşan yoğunluk da lojistik faaliyetlerin aksamasına sebep olmuştur. COVID-19 pandemisi gereği işletmelerin çalışmalarına ara vermesi ve bazı durumlarda üretimin tamamen durdurulması söz konusu olmuştur. Üretimde yaşanan bu tür problemlerin yanı sıra küresel ticarete gümrük kontrollerinin detaylandırılması, bazı ülkelerin sınırlarını kapatması, işletmelerin geçici süre hizmete devam edememesi, küresel düzeyde tüketim malları, hammadde, yarı mamul ya da mamullerin uluslararası transferinde gecikmeler yaşanmıştır. Pandeminin başlangıcı ve sonrasında lojistik faaliyetlere etkileri farklı ekonomik bağlamlarda ele alınmıştır. Rinaldi vd. (2021) İtalya'da yürüttükleri çalışmada pandeminin bazı sektörlerde önemli etkileri olduğunu ve krizin gerektirdiği yeni prosedürlerin ekonomik kayıplara yol açtığını ortaya koymuşlardır. Chenarides vd. (2021) ise ABD'de krizin gıda tedarik zincirine etkilerini ortaya koymak üzere yürüttükleri çalışmada tedarik zinciri esnekliğinin önemine vurgu yapmışlardır. Rinaldi ve Bottani (2023) COVID-19'un İtalya'da yiyecek ve içecek, makine imalatı, metal mekanik endüstri, lojistik ve taşımacılık, tekstil ve moda sektörlerine etkilerini incelemiş ve işlem hacimleri ve hizmet performansı üzerindeki etkisinin sektörler arasında farklılık gösterdiğini ortaya koymuşlardır: gıda & içecek ve lojistik & taşımacılık pandemiden çok az etkilenirken talep ve hacimlerde genel bir artış yaşanırken düşüşün en çok mekanik ve tekstil & moda sektörlerinde yaşandığı bulgusuna ulaşmışlardır. Rokicki vd. (2022) COVID-19'un Polonya'daki lojistik faaliyetlere etkilerini incelemiş ve COVID-19 salgınının lojistik faaliyetlerdeki değişiklikleri hızlandırdığını, bir nevi değişimde katalizör rolü üstlendiğini ifade etmişlerdir: Bu değişiklikler arasında dijitalleşme, e-ticaret pazarının gelişimi, çok kanallı satışlar ve bu hizmetlerin geliştirilmesi, otomasyon ve yapay zekanın tanıtılması yer almıştır. Kazanan bölümler arasında genel olarak lojistik hizmetler, özellikle deniz taşımacılığı, depolama hizmetleri, e-ticaretle ilgili kurye hizmetleri ve daha az ölçüde yük taşımacılığının yer aldığını ifade etmişlerdir. Benzer bakış açısıyla Zondervan vd. (2022) COVID-19 salgınının neden olduğu aksaklıkların lojistik sektöründeki birçok şirketi yenilik yapmaya, hatta işlerini ve temel süreçlerini dönüştürmeye zorladığını ifade etmektedir. Sınırların kapanması,

sınırlı tedarik ve insan gücü ve mevzuattaki sürekli değişiklikler, birçok lojistik firmasını yenilik yapmaya zorlamıştır. Elde ettikleri bulgular, esnekliğin lojistikte devam eden bir trend olduğunu ve COVID-19 salgını sırasında artan önem gösterdiğini; COVID-19 salgını sırasında blockchain, Nesnelerin İnterneti, veriler, dronlar, robotlar ve insansız araçlara artan odaklanmaya dayalı olarak lojistikte dijitalleşme eğiliminde bir hızlanma yaşandığını göstermektedir. Ho vd. (2021) de pandemik virüsün ülke ekonomilerinde istikrarsızlığa ve öngörülemeyen yüksek eğilimlere yol açmasına rağmen, aynı zamanda yeni olanaklar ve iş fırsatları da yarattığını belirtmiş ve yeni değişikliklerden bazılarını e-ticaretin ve elektronik ödemenin yükselişi, tüketicilerin satın alma kalıplarındaki değişiklikler ve lojistik hizmetlere yönelik yüksek talep şeklinde sıralamışlardır. Luman vd. (2021) de, COVID-19 salgınının etkisinin dijital bilgi ve becerilerin geliştirilmesi, E-ticaret ve e-lojistik hizmetlerinde artış, Tedarik zinciri hizmetlerinin dış kaynak kullanımında artış ve Lojistik iş birliği ve ortaklıklarda artış gibi temel hususlarda lojistik ve taşımacılık sektörünün geleceği için iyileştirme ve finansal varlık yaratma açısından teşvik edici bir faktör haline geldiğini savunmaktadır.

Lojistik ve taşımacılık endüstrileri birçok ülkede kilit endüstriyel sektörlerden biridir ve COVID-19 salgınının etkisi dünya çapında sektör için çeşitli zorluklara yol açmıştır. Bu çalışmada, COVID-19 pandemisinin,

- Bir kriz olarak işletmelerde yönetim süreci nasıldır?
- İşletme faaliyetlerine etkileri nasıldır?
- İşletmelerin dağıtım ve lojistik faaliyetlerine yansımaları nasıldır?

sorularına pandemi döneminde örnek olay çalışması bağlamında cevap aranmıştır. Çalışmada nitel araştırma yöntemleri ve bu kapsamda görüşme, gözlem ve doküman incelemesinden oluşan veri toplama teknikleri kullanılarak veriler toplanmış, örneklem seçiminde ise kolay erişilebilir örnekleme yoluna gidilerek uluslararası düzeyde faaliyet gösteren iki işletme ve ilgili çalışanları katılımcı olarak belirlenmiştir. İlgili örneklem, işletme bilgi gizliliği ve etik hususlar gözetilerek A ve B şeklinde kodlanmıştır.

2. Kriz ve Kriz Yönetim Süreci

Kriz, işletmelerin ödeme bilançolarında değişikliğe ya da durmasına sebep olan bir durum olarak tanımlanırken (Asunakutlu vd., 2003), işletmelerin varlığını tehlikeye düşüren ve rutin faaliyetlerin aksamasına sebep olan durumlar olarak da ifade edilmektedir (Torlak ve Altunışık, 2012).

Kriz, Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği 4.maddesi (b) bendinde kriz hali; “devletin ve milletin bölünmez bütünlüğü ile milli hedef ve menfaatlerine yönelik hasmane tutum ve davranışların, anayasa ile kurulan hür demokrasi düzenini veya hak ve hürriyetlerini ortadan kaldırmaya yönelik şiddet

hareketlerinin, tabi afetlerin, tehlikeli ve salgın hastalıkların, büyük yangınların, radyasyon ve hava kirliliği gibi önemli nitelikteki kimyasal ve teknolojik olayların, ağır ekonomik bunalımların ve iltica ve büyük nüfus hareketlerinin ayrı ayrı veya birlikte vuku bulduğu halleri,” şeklinde tanımlanmaktadır.

Krizler kendi doğal koşullarında ortaya çıkan, işletmeler ya da kişiler için gelecek planlarının tekrardan şekillendiği ve yeni bir gelecek kavramının ortaya çıktığı bir süreçtir (Kadıbeşegil, 2003). Krizler meydana getirdiği etkilere göre doğal oluşumlu krizler (deprem, sel, heyelan vb.) ve beşerî oluşumlu krizler (siyasi olaylar, savaş, ölümcül virüsler, endüstriyel problemler vb.) şekilde sınıflandırılmaktadır (Torlak ve Altunışık, 2012). Krizler anlık şekilde oluştuğu gibi süreç içerisinde de oluşabilirler. İşletmelerin olası krizlere karşı hazırlıklı olmaları ve kriz yönetim sürecini doğru planlamaları, işletmelerin krizden etkilenme oranıyla doğrudan ilişkilidir. Kriz, işletmelerin günlük hareketlerini olumsuz yönde etkileyen, işletme için verilmesi gereken kararların hızlıca alındığı, krizlere karşı alınabilecek önlemlerin çoğu zaman yetersiz kaldığı, işletmeler için fırsat ya da tehdit oluşturan ve oluşan durumun düzeltilmesi için çalışılan bir süreçtir (Güneş ve Beyazıt, 2010).

Krizler, oluşum nedenlerine göre iki farklı yaklaşım ile incelenmektedirler. Bu yaklaşımlardan ilki proaktif yaklaşımdır; Arslan ve Tağraf'a (2003) göre işletme içi doğru ve yeterli bilgi akışı sağlanması, katlanılabilecek riskin belirlenmesi, erken uyarı sistemlerinin aktifleştirilmesi, krize karşı önlemlerin alınması gibi politikalar belirlenerek uygulamaya koyulması durumunu proaktif yaklaşım olarak açıklamaktadır.

Proaktif yaklaşım bir diğer ifadeyle işletmelerin olası krizlere karşı aldıkları önlemlerdir. Krizler meydana gelmeden önce işletmelerin sinyalleri takip ederek alınması gereken önlemleri kapsamaktadır. Krizlerin meydana gelmeden önce engellenmesi proaktif yaklaşım ile mümkün olmaktadır (Taşkıran,2021).

İkinci yaklaşım olan reaktif yaklaşım ise; proaktif yaklaşımın tam zıttı olarak ifade edilmektedir. Reaktif yaklaşım işletmelerin olası krizlerin herkes tarafından hissedildiği ve gelen uyarıların dikkate alınmadığı, meydana gelen krizin etkileri ile baş edebilmek için oluşturulan, mevcut durumu sabit kılmaya ya da bozulan işletme fonksiyonlarını düzeltmeyi amaçlayan yaklaşım türüdür (Kuşay,2017).

Proaktif ve reaktif yaklaşımlar hem yöneticinin paradigmasını yansıtır hem de kriz sürecini yönetebilmek adına önemli uygulama bakış açısı sunar. Kriz süreci, işletmeleri en alt kademedan en üst kademeye kadar etkileyen ve kriz meydana gelmeden önceki süreç, kriz anı ve kriz sonrası süreç olarak değerlendirilen ve tüm birimlerin ortak hareket etmesini gerektiren bir süreçtir.

2.1. Kriz Sürecinde Dağıtım Kanalları

Krizlerin bir diğer önemli etki alanı da küresel ve ulusal pazarda faaliyet gösteren işletmelerin dağıtım kanallarıdır. Üretimden tüketime aktif rol oynayan dağıtım kanallarında meydana gelen sorunlar, işletmelerin üretim için gerekli girdileri temin edebilseler dahi ürünleri endüstriyel alıcılara veya müşterilere ulaştırmakta zorluklarla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Krizlerin dağıtım kanalları üzerindeki etkisinde; tedarik zinciri, gelir etkisi, arz talep dengesizliği, nakit akışının azalması gibi pek çok etkinin varlığından bahsetmek mümkündür (Jakobsen ve Gupta, 2020).

İşletmelerin tedarik zincirinde yaşadığı sorunlar gerekli girdilere ulaşılamaması ve kıt kaynaklardaki azalmalar işletmeler arasındaki anlaşmalarda sorunların oluşmasına ve böylelikle üretimde oluşması muhtemel aksaklıklara yol açmıştır.

Bir diğer etkiye baktığımızda; gelir etkisi, arz ve talebin birbirini karşılamaması ya da müşterilerin veya endüstriyel alıcıların talebinde düşüş olması gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır. Arz talep dengesizliği ise; kriz dönemlerinde üretimin talebi karşılamaması gibi durumlarda oluşmaktadır. Bu durumda düzenli nakit akışı sağlanamamakta ve işletmeler kriz süreçlerini kontrol ederken sorunlar yaşamaktadır.

Kriz süreçlerinde tedarik zinciri ve dağıtım kanallarını belirlerken esnek bir tahminleme sistemi, alternatif dağıtım kanalları çeşitliliği, farklı tedarikçilerin varlığının unutulmaması, kriz sonrası çalışanları yeni normale hazırlamak, kriz sonrası süreçte dikkat edilmesi gereken durumlardır. COVID-19 krizinde de olduğu gibi krizleri tam anlamıyla kontrol altına almak aylar bazen de yıllar alabilmektedir. Bu süreçte devletin ve işletmelerin gerekli önlemlerle krizi yöneterek herhangi bir zarara uğramadan ya da krizi en az zararla atlatabilmek için kriz yönetimi aşamasını doğru değerlendirmeleri gerekmektedir (Övgün ve Tamer, 2021). İşletmeler, dijital platformlara yönelim, uzaktan çalışma sisteminin benimsenmesi gibi durumlar neticesinde dağıtım kanallarının artan önemine dikkat çekmektedirler. Değişen tüketim alışkanlıkları ile dijital platformların önemi artmış ve e-ticaret giderek yaygınlaşmış olup, şirketlerin bu yeni normale uyumlu olması gerektirmektedir.

Yaşamış olduğumuz COVID-19 pandemi süreci sonrasında Türkiye’de 2023 yılında, e-ticaretin %22 oranında artacağı düşünülmektedir. E-ticaretin artmasının desteklenmesi ise güçlü bir tedarikçi ve dağıtım yapısının olması gerekliliğini doğurmaktadır. Ülkelerin yaşamış olduğu diğer tüm krizler gibi COVID-19 pandemisinde de bazı işletmelerin süreçten büyük bir karlılık ile çıkmaları, bazı işletmelerin ise yıkımı gibi sonuçlar oluşmuştur. COVID-19 krizinde küresel düzeyde gerek ülkelerin giriş çıkışlarında yaşanan sorunlar,

gerekse gönderilen malların kontrol süreçlerinin uzun sürmesi gibi sebeplerden dolayı ciddi aksaklıklar yaşanmıştır.

3. Türkiye’deki Otomotiv ve Alüminyum ve Poli Vinil Clorür (PVC) İşleme Makineleri Sektörü Mevcut Durum

Otomotiv sektöründe AB, UK ve EFTA ülkelerinde 11,9 milyon adet seviyesinde süregelen satışlar 2019 yılı ortalamasına göre, 2020 yılında %24,3 azalma göstermiştir. Aynı zaman diliminde Türkiye’de ise %57,7 artış göstererek 610 bin otomobil satışı ile Avrupa ortalamasında 6’ncı sırada olduğunu görülmektedir. (Şişecam.com.tr 12.12.2021) İç piyasa KPGM’nin 2020 raporuna göre 2018 yılında %35’lik bir küçülme yaşanırken, 2018 yılında sektörün ciddi destekler almasına rağmen bir kez daha %23 oranında bir küçülme gerçekleşmiştir. COVID-19 pandemisinin de etkisiyle 2019 yılı için satışların yine düşük olması beklenirken, yılın son üç ayında yaşanan talep patlaması ile siparişlere yetişmekte zorlanılmış ve mal tedarigi konusunda gecikmeler yaşanınca, stoklarda satışa hazır araç kalmamıştır. Çalışmalarına hız kazandıran TOFAŞ üretim işletmesi Fiat Egea modeli 4. Kez Türkiye üretimindeki payını korumuştur (KPMG, 2020). Tüm ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de motorlu araçlar üretiminde düzenli bir artış olması ile birlikte 2019 yılında meydana gelen küresel kriz birçok ülke ile birlikte Türkiye’de de üretimde düşüslere sebep olmuştur. Aktif olarak 2019-2022 yılları arasında etkili olan COVID-19 krizi dünya ekonomilerinde dalgalanmalara sebep olmuştur.

Alüminyum ve PVC işleme makineleri sektörü; Türkiye’de inşaat sektörünün gelişme göstermesiyle birlikte 1981’li yıllarda gelişmeye başlamış ve inşaat sektörü PVC ve Alüminyum işleme makineleri sektörüne olumlu dönüşler sağlamıştır (Mersin Ticaret Odası Haziran 2010 raporu). Türkiye, üretmiş olduğu PVC makinelerinin %95’ini ihraç ederken, profil makinelerinin de %20’sini ihraç etmektedir. PVC sektörünün gelişmesi ile birlikte inşaat sektöründe yaşanan ilerlemeler, PVC’nin gelişmesine önemli bir katkıda bulunmuştur. Alüminyum profil üretimi ise 1956 yılında az sayıda işletme ile ülkemizde faaliyete başlamıştır. Özellikle otomotiv sektöründe yaşanan gelişmeler alüminyum sektörünü olumlu etkilemiştir. İlk üretim 1967 yılında Seydişehir Alüminyum tesislerinde gerçekleşmiştir. Alüminyum sektörü Türkiye’de 4 milyar dolarlık iş hacmiyle önemli iş kollarından birisidir. Toplam üretim kapasitesi 2007 yılında %83’lere kadar ulaşırken 2008 yılında yaşanan kriz ile %60 oranına gerilemiştir. Günümüzde yaşanan COVID-19 krizi kapsamında ise PVC ve Alüminyum doğrama sektöründe de belirli dalgalanmalar gerçekleşmiştir. PVC sektörü COVID-19 pandemisinin başlaması ile birlikte 2015-2020 yılları arasında miktar bazında %3,2 artış gösterirken değer bazında ise %1,8 oranında değer kazanmıştır. Özellikle 2019-2020 yıllarındaki artışın, iç

piyasa talebinin düşmesine rağmen, ihracatta meydana gelen artıştan kaynaklandığı görülmektedir (PAGEV, 2020).

4. Yöntem

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay deseni benimsenmiştir. Nitel araştırmayı, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinde faydalanılarak durumların ve olayların buldukları sosyal ortamda gerçeğe uygun bir şekilde yorumlaması, analiz edilmesine yönelik nitel süreçlerin aktif olarak kullanıldığı araştırma yöntemi” olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek 2018). Nitel yöntemler nasıl ve neden sorularının cevaplarını bulabilmek için, durum (örnek olay) çalışmalarında da kullanılabilen, olayları kendi sosyal ortamında yorumlanmasını mümkün kılan bir araştırma yöntemidir.

Çalışma Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 15.02.2022 tarih ve 2022/1 sayılı Etik Kurul Onay Belgesi ile bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Araştırma, Marmara bölgesinde yer alan, sanayi olarak oldukça gelişmiş bir ilde bulunan, A ve B olarak kodladığımız iki farklı sektör işletmesinde gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada tesadüfi olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda erişilebilir örnekleme yoluna gidilerek A ve B işletmeleri ve ilgili personel örneklem (katılımcı) olarak belirlenmiştir.

Durum (örnek olay) çalışması veri toplama teknikleri açısından çeşitlilik gösteren nitel araştırma türüdür. Gözlem, görüşme, sesli ve görsel bilgi, doküman analizi gibi veri toplama tekniklerinin çeşitlilik göstermesi çalışmanın güvenilirliği açısından önemli bir detaydır (Creswell, 2017). Bu çalışmada da, araştırılan konuya açıklık getirilmesi ve konunun incelenmesi yönelik olarak buldukları ortamda direkt yapılan gözlemler, yüz yüze görüşmeler, sesli-görsel bilgiler ve doküman incelemesi gibi alternatif veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile yüz yüze; yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler de telefon ve mail uygulaması ile gerçekleştirilmiştir (bkz. Tablo-1). Creswell (2017), yüz yüze görüşmeler ile birlikte mail ve telefon ile olan görüşmelerin de kabul edildiğini belirtmiştir. Gözlem yapabilmek için ise belirli zaman aralıklarında -COVID-19 pandemisinin oldukça yoğun olduğu ve giderek yaygınlaşmasının devam ettiği zamanlarda- A ve B işletmeleri ziyaret edilmiş ve çalışanların işyerindeki davranışları ve birbirleri ile olan sosyal etkileşimleri ve iletişimleri çalışma ortamlarında gözlemlenmiştir. Gözlem verilerine ilişkin bilgiler Tablo-2’de

sunulmuştur. Belgesel kanıt olarak işyeri ortamı fotoğraflanmış ancak gizlilik prosedürü gereği bu veriler sadece veri analizinde kullanılmıştır.

Tablo 1: Görüşme Verisinin Toplandığı Katılımcılar

Katılımcının Bulunduğu Şirket	Katılımcının Pozisyonu	Yaş	Cinsiyet	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi	Katılımcı Kodu
A	Dış Ticaret Sorumlusu	38	Erkek	05.04.2021	35 dakika	K1
A	Proje Mühendisi	32	Erkek	28.02.2022	45 dakika	K2
A	Satış-Pazarlama	29	Erkek	05.03.2022	35 dakika	K3
B	Yönetim Kurulu Başkanı	42	Erkek	23.03.2021	60 dakika	K4
B	Pazarlama Müdürü	40	Kadın	30.03.2021	30 dakika	K5

Tablo 2: A ve B İşletmesi Gözlem Verisine İlişkin Bilgiler

A İŞLETMESİ	GÖZLEM NO	1
	TARİH	05.03.2021
	SÜRE	92 dk
	GÖZLEM NO	2
	TARİH	16.03.2021
	SÜRE	40 dk
	GÖZLEM NO	3
	TARİH	07.05.2021
	SÜRE	40 dk

B İŞLETMESİ	GÖZLEM NO	1
	TARİH	12.03.2021
	SÜRE	65 dk
	GÖZLEM NO	2
	TARİH	19.03.2021
	SÜRE	95 dk
	GÖZLEM NO	3
	TARİH	29.03.2021
	SÜRE	60 dk
	GÖZLEM NO	4
	TARİH	05.04.2021
	SÜRE	80 dk

4.1. Verilerin Analizi

Bu çalışmada veri analizi, Strauss ve Gorbin'in (1998) gömülü teori yaklaşımından benimsedikleri "sürekli karşılaştırmalı analiz" yaklaşımı ile gerçekleştirilmiştir. Buna göre, veri toplama ve veri analiz süreci eşgüdümlü yürütülmüş, görüşme verileri gözden geçirilerek transkripsiyonu yapılmış, gözlem verileri derlenerek gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Örnek olaya konu

işletmeler ve pandemi sürecinde dağıtım kanallarıyla ilgili çeşitli haber belge ve bilgileri de incelenerek düzenlenmiştir. Üç aşamalı kodlama sürecinde öncelikle açık kodlama aşamasında görüşme verilerinin dökümü yapılmış; aksiyal kodlamada görüşme verileri ile diğer verileri (gözlem ve doküman) belirli kategoriler altında ilişkilendirilmiş; seçici kodlama aşamasında ise ana kategoriler belirlenmiş ve diğer kategoriler ve alt kategorileri bu ana kategorilerle ilişkilendirilmiştir (Strauss ve Corbin, 1998). Verilerin çözümlenmesi, kategori ve temaların oluşturulması süreci ise alan uzmanı iki akademisyenle birlikte yürütülmüştür.

Toplanan verinin geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak üzere bir dizi işlem uygulanmıştır. İçsel geçerliliği tehdit eden unsurlar, araştırma sürecinde izlenen prosedürlerden, katılımcıların işleyiş veya deneyimlerinden kaynaklanan ve araştırmacının incelenen evren hakkında çıkarımlarda bulunmasını engelleyen faktörler olarak ifade edilmektedir (Creswell, 2009 :162). Bu çalışmada içsel geçerliliği sağlamak için çeşitleme (üçleme) (triangulation), katılımcı teyidi (memberchecking) ve yoğun betimleme (thickdescription) yapılmıştır (Merriam, 1998).

Nitel araştırmada güvenilirlik ise farklı araştırmacı ve araştırmalar arasında tutarlılığının sağlanması olarak ifade edilirken (Creswell, 2009), nicel araştırmalardaki güvenilirlik yorumuyla paralel, çalışmanın tekrarlanması halinde aynı sonuçların elde edilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Yin, 2003). Bu çalışmada güvenilirliği sağlamak adına çeşitleme ve denetim izi (audit trail) yapılmıştır. Denetim izinde nitel araştırma süreciyle ilgili veri toplama, analiz gibi aşamalarla ilgili bilgi verilmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Bu çalışmaya ilişkin denetim izi tablosu ekte (Ek-2) yer almaktadır.

5. Bulgular

Elde edilen bulgular ilgili kategoriler altında doğrudan alıntılar ile aşağıda sunulmuştur:

Pandemide kriz yönetimi

Kriz yönetimi açısından her iki işletmede de daha önceden hazırlanmış ve olası kriz durumlarında referans alınacak bir yönerge bulunmadığı görülmüştür. K1, A işletmesiyle ilgili şunları söylemiştir:

‘İşletme olarak kriz süreçlerine yönelik iki farklı yöntem bulunmaktadır. OEM (Original Equipment Manufacturer (Orijinal Parça İmalatı)) ve Aftermarket (Otomotiv satış sonrası pazarı) olarak iki farklı gruba ayrılmaktadır. Kriz dönemlerinde OEM ile ilgili sorunlar ile karşılaştığımızda krizleri aftermarket ile aşmaya çalışıyoruz. Aftermarkette herhangi bir sorunla karşılaştığımızda ise OEM ile krizleri aşıyoruz.’

Kriz yönetiminde başarıyı ise müşteri portföyündeki çeşitlilik ve güçlü finansal yapı ile ilişkilendirerek şu şekilde ifade etmiştir:

‘Kriz süreçlerinde müşteri çeşitliliği ve güçlü bir finansal yapı kriz süreçlerini doğru bir şekilde yönetebilmek için olmazsa olmazdır.’

Satış takımında çalışan K3 ise satış ekibinde de standart bir ekip bulunmadığını, koşullara göre çözüm üretildiğini belirterek kriz yönetimiyle ilgili şunları ifade etmiştir:

‘Satış ekibinin özel olarak oluşturulmuş bir kriz ekibi bulunmamaktadır. Çünkü dinamik bir süreç olduğu için kriz süreçlerinde anlık gelişmeler, siparişlerin artması ya da azalması ya da farklı işletmelerin üretim durdurmasıyla alakalı olarak kriz sürecini yönetiyoruz. Kriz süreçlerinde satış ekibi olarak daha koordineli bir şekilde çalıştığımızı söyleyebilirim. Kriz süreçlerinde kalite ekiplerimiz olası toplantıları yapıp bize bilgilendirme yaparak süreci yönettik.’

K4 de standart bir kriz yönetim programlarının bulunmadığını, pandemi sürecinde ise izleme toplantılarıyla krizin yönetildiğini belirtmiştir:

‘Kriz sürecinde ihracat departmanında herhangi bir değişiklik yaşanmadı fakat haftalık imalat toplantıları süreç öncesinde de devam ederken süreç boyunca en önemli toplantı konusu Covid-19 gündemi oluşturdu. Haftalık ARGE toplantıları gerçekleştirildi. Geçmiş haftalarda süreç nasıl etkilendi şu an ne durumda olduklarını kriz yapılanmasının ne durumda olduğu orta vadede neler olabileceği toplantılarda raporlar halinde hazırlanıyor ve dosyalanıyor. Üretim departmanı üretimi değerlendirir, mevcut kriz yönetimi hakkındaki bilgileri aktarır. Sürecin yönetimi bu şekilde devam etmiştir.’

Pandemi krizinin yansımaları

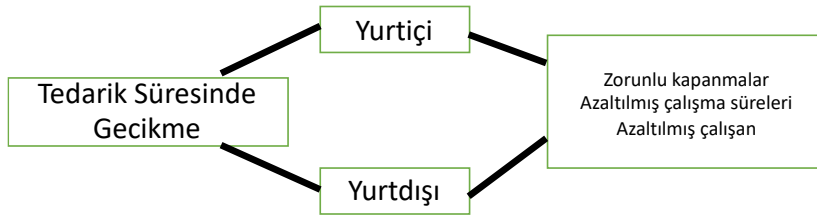
K1, COVID-19 pandemi krizinin işletmelerine genel olarak yansımalarını ise şu şekilde ifade etmiştir:

‘Üretimde sıkıntılar yaşandı hammadde tedarik sorunları oluştu. Maliyetlerde ciddi düzeyde artışlar yaşandı. Lojistik sıkıntıları oluştu. Gönderilmesi gereken mallar zamanında gönderilemedi. İşletmemizde kısa zamanlı çalışma şekli benimsendi.’

Tedarik sürecine yansımaları

K2, hammadde ve yarı mamül tedarik sürecinde devam eden gecikmelere vurgu yaparak durumu şöyle açıklamıştır:

‘... Şu an bile plastik hammaddesi için almak isteğimizde süreç normalden bir ay öteye atabilmekte. Hammadde tedarik ettiğimiz işletmelerde süreçte kapanmalar yaşadığı için kapanmalar sonrasında sipariş sıraları oluştu ve ona göre alım sağlanıyor. Şu an sipariş verilse elimize ulaşması ayları bulabileceğini söyleyerek çok geç tarih veriyorlar.’



Şekil 1: Tedarik Sürecine Yansımalar

Dağıtım sürecine yansımaları

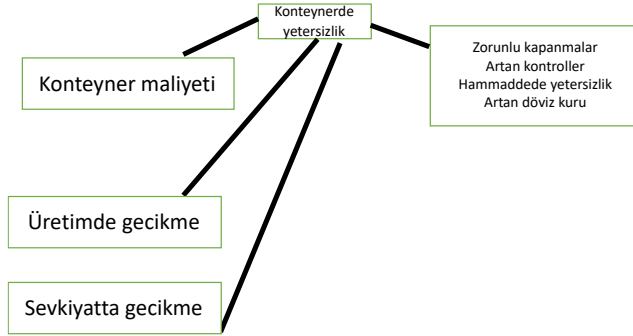
K1, uluslararası pazardaki faaliyetlere ilişkin ise şunları söylemiştir:

‘Uluslararası pazarda ise, Amerika, Uzak doğu ve Avrupa’da yaşanan uzun süreli kapanmalardan kaynaklı hammadde üretiminde ciddi aksaklıklar yaşandı. Tekrar açıldıktan sonra ise hammadde eksikliğinin artmış olmasından kaynaklı hammaddeye ulaşım daha da arttı bununla birlikte ise konteyner sıkıntısı ülkeler arasında dolaşım sağlayan konteynerler kapanmalardan dolayı ve kontrollerin sıklaştırılmasından kaynaklı gönderilmesi gereken azami sürede diğer ülkelere ulaştırılamadı ve bundan kaynaklı konteynerlerin fiyatlarında fahiş fiyat artışları meydana geldi. Yine lojistikte yaşanan aksaklıkları beraberinde getirdi. Bu durum maliyetlerde artışlara sebep oldu. Üretimde gecikmeler oluştu 15-20 günlük gecikmeler meydana geldi.’

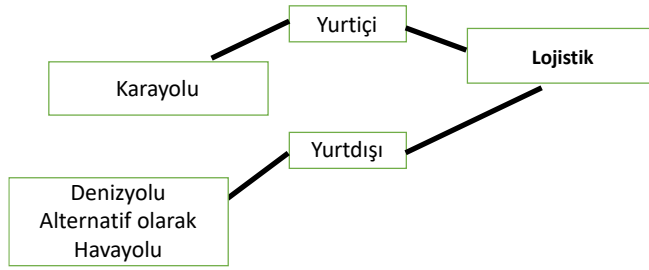
K3 de uluslararası pazarda alternatif olarak, maliyetli olmasına da vurgu yaparak münferit durumlarda havayoluna yönelim olduğunu belirtti.

‘...Yönelim sağlanan dağıtım kanalları olarak, o zamanda en ekonomik ve hızlı olan dağıtım kanalı benimsendi ve anlık geçici bir düzenlemeydi. Bir başka sipariş için yeni düzenlemelere gidildi.’

‘Pandemi süreci en fazla deniz taşımasını etkiledi. Deniz taşımalarında gemilerin tam dolmamasından kaynaklı olarak aktarma limanlarda duraklayarak farklı ülkelere ürün yükleme yapıyorlar. Bu durumda normal olarak sevkiyat süreçlerini geciktiriyor. Biz yakın ülkelere karayolu ile sevkiyat sağlıyoruz. Mesela Latin Amerika ülkeleri gibi uzak ülkelere deniz yolunu kullanarak sevkiyat gerçekleştirdik. Hava yolunun ise çok nadiren acil durumlarda kullanıldığı oldu. Müşteri ve bizim açımızdan hava yolu taşımacılığı özellikle kriz süreçlerinde maddi olarak kaldırılabilir durumda değil.’



Şekil 2: Dağıtım Kanalı ve Lojistikte Yaşanan Sorunlar



Şekil 3: Yurtiçi ve Yurtdışı Lojistik

Pazara yönelik yansımaları

K3 ve K5, işletme inisiyatifi dışında bazı pazarlarda zorunlu daralmalar yaşandığını ifade etmiştir:

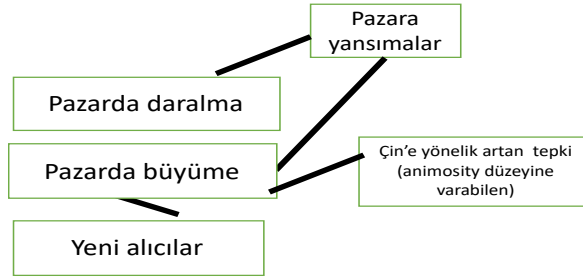
K3: 'Askıya alınmış ya da çıkarılan pazarlar olmadı fakat yavaşlayan pazarlar oldu. Yemen siparişlerimizde ciddi düşüşler yaşandı. Orta doğu, Filistin, İsrail, Mısır gibi ülkelere yapılan sevkiyatlarda, siparişler de düşüşler yaşandı'.

K5: 'Genel olarak çalıştığımız ülkelerde sipariş düzeyinde azalmalar ya da artmalar meydana geldi fakat tamamen çıkarılan, askıya alınan pazarlar olmadı.'

Pandeminin olumlu yansımaları da olduğuna dikkat çeken K2, şunları söylemiştir:

'Ürün kalitesi olarak bizim tarafımızda bir etkisi olmadı fakat birçok müşterimizde kapanan tedarikçilerinin yerine alternatif tedarikçi arayışına geçtiler, bu durumun zaman zaman bize olumlu etkisi de oldu. O dönem müşterilerle iletişimimizde artış oldu. Mesela normal süreçte bir İtalyan müşterimiz ile çalışma fırsatı yakalayamamışken diğer tedarikçisinin pandemi sebebiyle sıkıntılar yaşamamasından kaynaklı bizim işletmemizi tercih ederek bize karşı bir yönelimi oldu. Bu şekilde olumlu taraflarıyla da karşılaştık.'

Sürecin olumlu yansımalarına değinen bir diğer katılımcı da K4 olup, Dünya Çin'e küsüp farklı ülkelere yönelim gerçekleştirdiğini, örnek olarak İngiltere'deki bir müşterisinin Çin'den mal almadığını, almak istemediğini belirtmiştir. Bu durumu bir bakıma krizin fırsata çevrilmesi olarak da yorumlamak mümkündür.



Şekil 4: Pazara Yansımalar

Maliyet ve fiyatlara yansımaları

Pandemi sürecinin tedarik ile birlikte fiyatlara da olumsuz yansıdığı belirten K1, bu durumun karlılığa olan yansımasının ise düzensiz bir seyirde artış gösteren siparişlerle, olumlu olduğunu ifade etmiştir:

‘Almanya, İtalya, Fransa, İngiltere, Çin, Tayvan, Kore gibi ülkelerde navlunlar 3 katına kadar çıktı. Yüklemeler ve tedarik normal süresinden bir ay daha gecikmeli olarak gerçekleşti ve maliyet olarak hammadde fiyatları çok artış gösterdi. Döviz bazında olduğu için çift yönlü fiyat artışları gerçekleşti.’

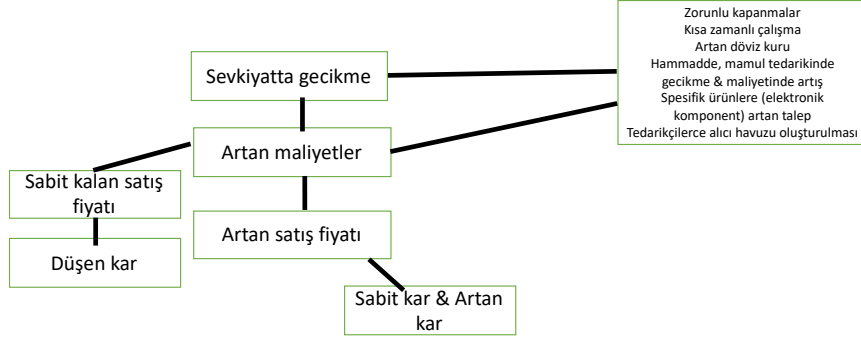
Benzer şekilde K3 de şunları ifade etmiştir:

‘...Süreç boyunca virüsün tavan yaptığı aylarda siparişlerde ciddi azalmalar yaşandı. İşletme üretim yapma konusunda olumsuz etkilendi normal zamanda alınan ve üretilen siparişlere göre azalmalar yaşandı. Ürünlerin maliyetlerinde (hammadde, mamul vb.) yaşanan artışlar satış fiyatlarına da yansıdı ve pandemi sürecinde maliyetlere paralel olarak satış fiyatları da artış gösterdi.’

K5 ise maliyetlerdeki artışı doğrudan satış fiyatlarına yansıtamadıklarını belirterek şunları söylemiştir:

‘Ürün fiyatları sabit kalırken maliyetler artış gösterdi. Maliyetlerde meydana gelen anlık değişimler ürün fiyatlarına yansımada çünkü zam ve iskonto oranları 6 aylık ya da yıllık periyotlarda belirlenir ve ürün fiyatlarına yansıtılır.’

‘.....Üretim miktarımız ve satış hacmimiz bu süreçte artış göstermesine ve siparişleri yetiştirmekte zorluk yaşamamıza rağmen karlılığımızda aynı oranda artış gerçekleşmedi aksine kar oranlarında düşüş gözlemlendi.’



Şekil 5: Fiyat, Maliyet ve Karlılığa Yansımalar

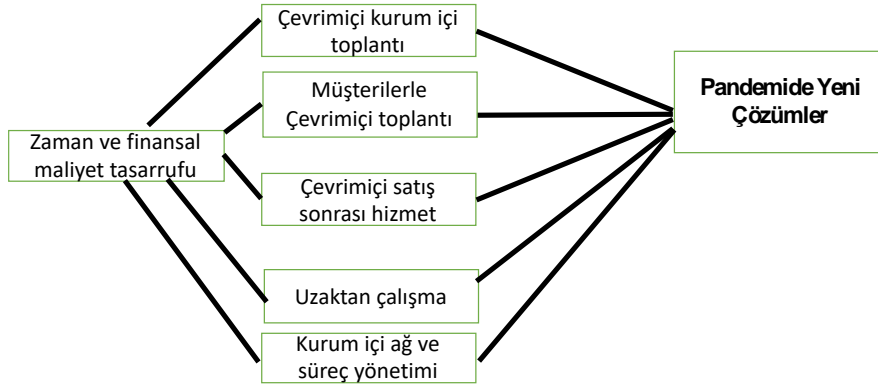
Faaliyetlerin yürütülmesine yansımaları

Dijital çözümlerin maliyetlerde azalma yönlü olumlu etkisine vurgu yapan K2:

‘Bu süreçte biz tüm toplantılarımızı online olarak gerçekleştirdik. Farklı şehirlerden ve farklı ülkelerden bir araya gelerek yapılması gereken toplantılarımızın online olması işletmeye ekstra bir maliyet olarak yansımada. Bizim açımızdan ise zaman kaybı söz konusu olmadı. Diğer taraftan satış kısmında web sitesi üzerinden olan satışlarımızda artışlar yaşandı. Müşteri görüşmelerimizi müşterilerimizi yerinde ziyaret ederek gerçekleştiriyorduk ya da telefon ile görüşmeler sağlayarak yapıyorduk ve bunların her biri maliyet olarak işletmeye yansıyor. Şu an online olarak Microsoft Teams ve Zoom üzerinde hiçbir maliyetle karşılaşmadan kolayca ekranımızı müşteri ile paylaşarak gerekli durumlarda bilgileri paylaşarak görüşmeler sağlıyoruz.’

K4 de özellikle satış sonrası hizmetlerde de dijital çözümlerin üretilmeye başlandığını belirtmiştir:

‘Dijital teknolojilere şu noktada entegrasyon oldu, uluslararası uçuşlar aksadığı için bazı ürün gruplarında yaşanan sıkıntıları yerinde çözüme ulaştırılamadı. Online bağlantılar ile hizmet sunmaya çalıştık. Makinelerin satışından sonra satın alım sonrası hizmetleri online olarak sunduk. Yönetim yapısında değişiklik olmadı fakat yönetim şeklinde değişiklikler meydana geldi. Bunlar, toplantıların yapılma şekilleri; yüz yüze gerçekleşen toplantılar online platformlarda gerçekleşti, toplantıların değişmeyen güncel konusu her hafta COVID-19 oldu, uzaktan çalışma sistemine geçildi ve bunlar üretim şeklinde değişikliklere yansdı.’



Şekil 6: Pandeminin İşletme Faaliyetlerine Yansımaları

6. Sonuç ve Öneriler

COVID-19 pandemi sürecinin genel olarak işletme faaliyetlerine, özelden ise dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlere yansımalarının ele alındığı bu çalışma; iki farklı sektörden ve farklı departmanlardan katılımcıların yorumlarıyla oluşmuştur. Her ne kadar kriz tanımı ve yönetiminde potansiyel risk unsurları arasında virüs kaynaklı krizler tanımlanmış olsa da ve işletmelerin olası krizlere hazırlıklı olduğu ve planlama yapabildiği ölçüde krizden etkilenme oranlarının düştüğü belirtilse de (Torlak ve Altınışık, 2012) ; araştırmaya konu iki işletmede de mevcut bir yapılanmanın olmadığı görülmüştür. Öte yandan krize süreç içinde anlık müdahaleler yapıldığı gözlenmiştir. Hem ulusal hem de uluslararası pazarda faaliyet gösteren her iki işletmenin pandemi krizinde, faaliyet konuları ve kapsamaları itibariyle de tedarik zinciri ve lojistik faaliyetler olarak büyük ölçüde etkilendikleri görülmüştür. Çinel (2020), ABD'deki şirketlerin %75'i tedarik zincirlerinde aksamalar yaşadığını ve teslim sürelerini olması gerekenin iki katına çıktığını bildirmiştir. Yaşanan bu gecikmeleri bir nebze de olsa rahatlatmak adına ulusal pazarda tedarik ve dağıtım kanalında üretim imkanları elverdiği ölçüde standardını koruyan işletmelerin, uluslararası pazarda zorunlu olarak alternatif dağıtım kanalı arayışına girdikleri, bu alternatifin de yüksek maliyetine karşın havayolu olduğu görülmüştür. COVID-19 krizi, gümrüklerde yapılan denetimleri yoğunlaştırması sebebiyle incelemelerin uzun sürmesi, ürünlerin gümrükte bekletilmesinden kaynaklı ülkeler arasında dolaşım sağlayan konteynerlerin bir ülkede uzun süre kalması, ülkeler arasında konteyner akışının sağlanamaması, konteyner maliyetlerine yansımış ve konteyner maliyetlerinin kriz öncesi 1000 dolar olurken, COVID-19 sürecinde 3000 dolarlara kadar yükseldiği gözlemlenmiştir. Bu durum işletmeler için dağıtımdaki maliyetlerin artmasına sebep olmuştur.

Bu örnek olay çalışmasında önemle vurgulanan sorunlar; hammadde eksikliği ve çalışma sürelerine bağlı olarak azalan üretim olarak ifade edilmiştir. Daha önce yapılan çalışmalarda da ortaya koyulduğu üzere, pandemi sürecinde tedarik zincirinde yaşanan en önemli sorun hammadde bulunamaması ve kısıtlı çalışma zamanı ve çalışanlardan kaynaklanmaktadır (Raj vd., 2022).

Bir diğer önemli bulgu ise; küresel ölçekte Çin merkezli yürütülen tedarik zincirinin alternatiflerine kayması şeklinde olmuştur. Uzun zamandır uluslararası ölçekte faaliyet gösteren işletmeler için 'China-Plus-One' stratejisi pandemiyle birlikte daha belirgin şekilde kendini göstermiştir (Meyer vd., 2021). Ticari kaygılarla birlikte pandemide Çin'e yönelik artan olumsuz tutumun (Summer 2020 Global Attitude Survey, Silver vd., 2020) yansıması olarak işletmelerin ticari ortaklıklarında yeni iş birliği arayışına girdikleri görülmektedir.

Çin'de başlayan küresel kriz, ilk dalganın sonunda ekonomilerini düzeltmeye çalışan ülkeleri ikinci kez etkileyerek yeni problemlere yol açmıştır. Bu araştırmanın sonucunda tüm sektörleri etkileyen çip krizinin ortaya çıkması makine sektörü ile birlikte özellikle otomotiv sektörünü etkilediği görülmektedir. Çip krizinin ortaya çıkması ile B işletmesi, üretimlerinde aksamalar olduğunu belirterek yeni alternatifler arama eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Çip alımlarına getirilen kota uygulaması ile çiplerin alış fiyatlarında belirgin artışlar yaşandığını, çiplerin alımını gerçekleştirebilmek için ise sürecin olması gereken tarihten çok daha ileri bir tarihe ötelendiği kaydedilmiştir. KPMG (2021) raporuna göre Dünyadaki en büyük çip üreticisinin Tayland olması ve Tayland ile Çin arasında yaşanan gerginliklerin baş göstermesi, ikinci büyük üretici olan Japonya'nın Fukuşima kentinin Şubat 2021 yılında deprem ile sarsılmasından kaynaklı üretim tesislerini kapatmak zorunda kalması ve diğer üretim tesisinde çıkan yangın sonucunda otomotiv sektöründe çip krizi, işletmeler için kaçınılmaz bir sorun haline gelmişti. Çip üreticileri, COVID-19 krizinden kaynaklı otomotivde ortaya çıkan talep düşüklüğü sebebiyle çip üretimlerini oyun konsolları gibi farklı sektörlerle yayınca sanayide çip krizi yaşanmaya başladı. Çip üreticilerinin krizi fırsata nasıl çevirdiklerinin vurgusu, bu çalışmada da yapılmaktadır. Çip üreticileri çipe ihtiyaç duyan işletmelerin belirli bir havuz çevresinde toplayarak, işletmelerin büyüklüklerine göre sipariş verebildiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda verilen siparişler, işletmeler tarafından en fazla sayıda sipariş verilen işletmelere öncelik tanıyacağını belirterek rekabet ortamı oluşmasına sebep olmuştur. İşletmeler için bir diğer önemli sonuç ise; işletmelerin çalışma şekillerinde dijital kanallara entegre olma konusunda yaşanan değişimlerdir. İşletmeler açısından değerlendirildiğinde daha fazla müşteri ile iletişime geçebilmek zaman ve maliyet tasarrufu sağlarken, aynı zamanda daha hızlı etkileşim sağlamaktadır.

Fakat bu iki işletme nezdinde değerlendirme yapılmak istenirse; satış sonrası hizmet sunan işletmelerin dijital kanallara entegrasyonu bir noktada kalmakta ve ileriye gidememektedir. Satış sonrası sunulan hizmetin online olması, yüz yüze yapılan bir satış sonrası destek ile aynı kalitede olmamasından kaynaklı olarak, COVID-19 süreci düzelmeye başladığında yüz yüze yapılmasının işletmeler için daha verimli olacağını söyleyebiliriz. Bu süreçte yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde, Türkiye’de olduğu gibi Dünya’daki diğer işletmelerde de COVID-19 krizinin finansal piyasalarda ve tedarik zincirinde olası bozulmalara sebep olacağını vurgulanırken (Çetin, 2020); bu çalışma kapsamında da değerlendirildiğinde ulusal ölçekte etkili olan bozulma küresel düzeyde de artarak devam etmiştir. Dağıtım kanallarında meydana gelen aksamalar ülkelerin dağıtım sirkülasyonunu bozmuş gecikmelere sebep olmuştur. COVID-19 pandemisine bağlı olarak ortaya çıkan hammadde açığının Türkiye’deki işletmelerden tedarik edilemediği görülmekte ve uluslararası pazarın ulusal pazarı ikame edemediği ortaya çıkmıştır. Tüm bu olumsuzlukların yanı sıra, işletmelerin krizi taşıyabilecek güçlerinin olması paralelinde -bu araştırma bulgularında da görüldüğü üzere- bu durumu fırsata çeviren işletmelerin varlığını görmek mümkündür. Ancak Ulun (2020), küresel düzeyde COVID-19 pandemisi ülkelerin ekonomilerini olumsuz etkilediğini eşi benzeri olmayan bir ekonomik krizle yüz yüze olunduğunu belirtmiştir. Nitekim Türkiye de diğer Dünya ülkeleri gibi pandemi sürecinden olumsuz etkilenmiştir. Bu çalışma kapsamında gelecekte yapılacak olan çalışmalara öneri niteliğinde COVID-19 pandemisinin farklı sektörlerdeki yansımaları ele alınabileceği gibi, bir işletme düzeyinde derinlemesine etnografik araştırma da yapılabilir.

Extended Abstract

Crisis Management and The Effects of Crisis on Distribution Channels and Logistics: A Case Study During the Pandemic Period

Crises can arise in situations involving natural disasters, political issues, economic problems, and threats to human health. COVID-19, starting in March 2019 in the city of Wuhan, China, quickly spread worldwide, becoming a highly contagious and deadly pandemic. The health-centered crisis prompted mandatory stringent measures globally, such as staying at home unless necessary, due to the vital risks posed by the virus and the difficulty in quickly controlling its effects. This situation brought about a shift in consumer behavior and led to disruptions in distribution channels, affecting logistic activities. The logistics and transportation industries, being vital in many countries, faced various challenges worldwide due to the impact of the COVID-19 pandemic on all sectors. This research examines the effects of the COVID-19 pandemic on the distribution channels and logistic activities of two businesses in the manufacturing and automotive sectors.

Crisis and crisis management process

A crisis is defined as a situation causing changes or halting in the financial balances of businesses (Asunakutlu et al., 2003) and is also described as situations endangering the existence of businesses and disrupting routine activities (Torlak and Altunışık, 2012). Crises are classified into natural crises (earthquakes, floods, landslides, etc.) and human-made crises (political events, wars, deadly viruses, industrial problems, etc.) based on their effects (Torlak and Altunışık, 2012). Crises can occur suddenly or evolve over time. The preparedness of businesses for potential crises and the proper planning of crisis management processes are directly related to the extent to which businesses are affected by crises. A crisis is a process that negatively affects the daily operations of businesses, involving rapid decision-making, often inadequate measures against crises, and efforts to correct the situation (Güneş and Beyazıt, 2010).

Distribution channels in crisis process

Another critical impact area of crises is the distribution channels of businesses operating in the global and national markets. Issues in distribution channels, even if businesses can obtain necessary inputs for production, can create challenges in delivering products to industrial buyers or customers. The impact of crises on distribution channels includes supply chain disruptions, income effects, supply-demand imbalances, and reduced cash flow (Jakobsen and Gupta, 2020).

During crisis processes, flexible forecasting systems, diversity in alternative distribution channels, consideration of the presence of different suppliers, preparation of employees for the new normal after the crisis, and attention to post-crisis processes are crucial. Controlling crises, as in the case of the COVID-19 crisis, may take months or even years.

Methodology

This study adopts the (multiple) case study design as a qualitative research method. A case study is a qualitative research type that shows diversity in data collection techniques. The variety of data collection techniques such as observation, interviews, audio-visual information, and document analysis is an important detail for the reliability of the study (Creswell, 2017). Qualitative research involves interpreting and analyzing situations and events in their social context, utilizing data collection techniques such as observation, interviews, and document analysis (Yıldırım and Şimşek, 2018). Qualitative methods allow for the interpretation of events in their social context, providing answers to how and why questions. The research was conducted in two different sector businesses (coded as A and B) located in an industrially advanced province in the Marmara region. In this study, alternative data sources such as direct observations in their environment, face-to-face interviews, audio-visual information, and document analysis were utilized to clarify the researched topic and investigate the subject. Interviews were conducted face-to-face using a semi-structured interview form, and both structured and unstructured interviews were also conducted via phone and email applications.

In this study, a non-random sampling technique, specifically the convenient sampling method, was employed to select A and B businesses and relevant personnel as the sample (participants).

Data analysis and findings

The data analysis in this study was conducted using the "constant comparative analysis" approach from Strauss and Gorbin's (1998) embedded theory approach. Several procedures were implemented to ensure the validity and reliability of the collected data. Triangulation, member checking, and thick description were employed to ensure internal validity (Merriam, 1998). For reliability, triangulation and an audit trail were conducted, providing information on data collection and analysis stages related to the qualitative research process (Miles and Huberman, 1994).

Crisis management in the pandemic

From a crisis management perspective, both businesses did not have a previously prepared guideline to refer to in case of possible crisis situations. They associated success in crisis management with the diversity in the customer portfolio and a strong financial structure.

Reflections of the pandemic crisis

During the interviews, emphasis was placed on the mandatory closures, reduced working hours, and delays in the supply process of raw materials and semi-finished products due to employees during the COVID-19 process.

Reflections on the distribution process

In the discussions, it was mentioned that mandatory closures, increased controls, raw material shortages, the impact of the increased exchange rate on container scarcity, and consequently container costs led to delays in production and shipment. While road transportation was preferred in domestic logistics, there were forced transitions to air transportation abroad despite the costs.

Market-oriented reflections

It was stated that while COVID-19 led to contraction in some markets, it created growth opportunities for others. The increased reaction towards China created alternative markets.

Impacts on business operations

During the pandemic, it was noted that the shift to digital channels was not only seen in consumer behavior but also in routine activities such as internal meetings, customer meetings, post-sales service management, and remote work. This digital shift was mentioned to provide both time and cost advantages.

Kaynakça

Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003), "Kriz Yönetimi Üzerinde Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1), 141-163.

- Başbakanlık Kriz Yönetimi Merkezi Yönetmeliği, (1997, Ocak 1), T.C. Resmi Gazete.
- Chenarides, L., Manfredo, M. ve Timothy J. Richards (2020), “COVID-19 and Food Supply Chains”, *Applied Economic Perspectives and Policy*, 43(1), 270-279.
- Cinel, E. A. (2020), “COVID-19'un Küresel Makroekonomik Etkileri ve Beklentiler”, *Politik Ekonomik Kuram*, 4(1), 124-140.
- Creswell, J. W. (2009), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çetin, A. C. (2020), “COVID-19 Salgınının Türkiye'de Genel Ekonomik Faaliyetlere ve Hisse Senedi Endeksine Etkisi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 4(2), 341-362.
- Güneş, M. ve Beyazıt, E. (2010), “Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 16-33.
- Ho, S., Xing, W., Wu, W. ve Lee, C. C. (2021), “The Impact of COVID-19 on Freight Transport: Evidence from China”, *MethodsX*, 8, 101-200
- Kadıbeşgil, S. (2003), *Kriz Geliyorum Der! Kriz İletişimi ve Yönetimi*, İstanbul: Kapital Medya.
- Koç Kaplan, S. M. (2020), “Kriz Yönetiminde Kriz İletişiminin Önemi: Nike Örneği”, *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 6(1), 65-92.
- Kuşay, Y. (2017), “Proaktif ve Reaktif Kriz İletişiminde Alışveriş Merkezlerinin İletişim Stratejileri”, *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(2), 379-396.
- Luman, R., Soroka, O. ve Konings, J. (2021), “ING’s Transport and Logistics Sector Outlook”, Retrieved October 10, 2021, from <https://think.ing.com/downloads/pdf/article/ing-covid-19-pandemictransport-and-logistics-sectoroutlook>
- Merriam, S. B. (1998), *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Meyer, M., Tan, M., Vohra, R., McAdoo, M. ve Linn, K. M. (2021), “How ASEAN Can Move Up The Manufacturing Value Chain”, <https://www.bcg.com/publications/2021/asean-manufacturing>
- Raj A, Mukherjee, A. A., de Sousa Jabbour, A. B. L. ve Srivastava S. K. (2022), “Supply Chain Management During and Post-COVID-19 Pandemic: Mitigation Strategies and Practical Lessons Learned”, *Journal of Business Research*, 142, 1125-1139.

- Rinaldi, M. ve Bottani, E. (2023), “How Did COVID-19 Affect Logistics and Supply Chain Processes? Immediate, Short and Medium-Term Evidence from Some Industrial Fields of Italy”, *International Journal of Production Economics*, 262, 108915.
- Rinaldi, M., Murino, T. ve Bottani, E. (2021), “The Impact of Covid-19 on Logistic Systems: An Italian Case Study”. *IFAC PapersOnLine*, 54(1), 1035-1040.
- Rokicki, T., Bórawski, P., Będycka-Bórawska, A., Szeberényi, A. ve Perkowska, A. (2022), “Changes in Logistics Activities in Poland as a Result of the COVID-19 Pandemic”, *Sustainability*, 14, 10303.
- Silver, L., Devlin, K. ve Huang, C. (2020), *Unfavorable Views of China Reach Historic Highs in Many Countries*, Pew Research Center.
- Strauss, A. ve Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (2nd ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Torlak, Ö. ve Altunışık, R. (2012), *Pazarlama Stratejilerine Yöneltilen Bir Yaklaşım*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2003), *Applications of Case Study Research (2nd ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zondervan, N.A., Tolentino-Zondervan, F. ve Moeke, D. (2022), “Logistics Trends and Innovations in Response to COVID-19 Pandemic: An Analysis Using Text Mining”, *Processes*, 10, 2667.

EK-1: GÖRÜŞME SORULARI

- Kısaca kendinizden bahseder misiniz?
- Kısaca işletmenizi tanıtabilir misiniz? Faaliyet alanları nelerdir? Bilgi verebilir misiniz?
 - Faaliyet alanınız nedir?
 - Faaliyetler nelerdir? Üretim satış? İhracat ithalat?
 - Ürünler nelerdir?
 - Yurtiçi ve yurtdışı faaliyetler nelerdir?
 - Hangi ülkelerle alım-satım faaliyetleri yürütmektesiniz? Alış ve satış hacmindeki ağırlıkları nelerdir?

İşletmenizde kriz yönetim ekibi ya da kriz sürecinde izlenecek esaslara ilişkin bir yönerge vb var mı? Nelerdir?

Geçmiş yıllarda ulusal ve küresel ölçekte tecrübe ettiğimiz krizlere ilişkin bilginiz var mı? Bu işyerindeki deneyimlerinize ilişkin? 2008 küresel finansal krizi mesela? Ulusal ölçekte yaşadığımız ekonomik, doğal ve/ya sağlık kaynaklı krizler? Faaliyetlere nasıl yansıdı?

2020 Mart ayıyla birlikte ülkemizi de etkisi altına alan Covid-19 pandemisi kaynaklı küresel kriz işletme faaliyetlerinizi ne yönde etkiledi?

- Ulusal faaliyetlerinize nasıl yansıdı?
- Küresel faaliyetlerinize nasıl yansıdı?
- Üretim miktarınız, karlılığınız ve satış hacminiz ne yönde etkilendi?

Pandemi sürecinde faaliyetlerinizde ne gibi düzenlemeler yaptınız?

- Devlet kanalıyla yapılan düzenlemeler ve işletme düzeyinde yaptığımız düzenlemeler neler oldu?
 - Çalışma koşulları etkilendi mi?
 - Pandemi sürecinin etkileri ürünlerinize, ürün fiyatlarınıza nasıl yansıdı?
 - Pandemi sürecinin etkileri lojistik faaliyetlerinize nasıl yansıdı?

Tedarik süreci

Hangi ülke/lerden tedarik sağlanıyor? Hammadde, yarı mamul ya da mamul düzeyinde? Pandemi tedarik zincirini nasıl etkiledi?

Dağıtım süreci

- Ulusal dağıtım ağı düzeyinde ne gibi yansımaları oldu?
- Küresel dağıtım ağı düzeyinde ne gibi yansımaları oldu?
- Ülke bazlı düzenlemeler oldu mu?
- Askıya alınan ya da tamamen çıkılan pazarlar oldu mu?
- Farklı ağlara yönelim oldu mu?

• Alternatif dağıtım kanalları (hava, kara, deniz) benimsendi mi? Nelerdir? Ne gibi düzenlemeler yapıldı ?

- Kalıcı mı geçici mi?

Dijital teknolojilere entegrasyon oldu mu? Dijitalden ne ölçüde ve nasıl yararlanıldı? Yararlanılıyor?

Güncel bir kriz olarak Covid-19 pandemisinin işletmelerin lojistik faaliyetlerine etkisi üzerine sizinle yaptığım görüşmenin sonuna geldim. Konu ile ilgili paylaşmak ya da eklemek istediğiniz başka bir şey var mı?

EK-2: DENETİM İZİ

- Nisan 2020 tez danışmanım Dr. Öğretim üyesi Semra DOĞAN ile araştırma hakkında fikir ve tasarımı hakkında fikir alışverişi
- Mayıs-Aralık 2020 kriz, kriz yönetimi ve krizin dağıtım kanalları ve lojistik faaliyetlerle ilgili literatür taraması yapıldı.
- 12 Mart 2021 A işletmesi ile ilk yüz yüze görüşülerek çalışma hakkında detaylı bilgi verildi ve her bir veri kaynağı (görüşme, doküman ve gözlem) için aydınlatılmış onam formu alındı.
- 19 Mart 2021 A işletmesinde gözlem yapıldı.
- 29 Mart 2021 A işletmesinde gözlem yapıldı
- 5 Nisan 2021 A işletmesinde gözlem yapıldı.
- 12 Mart 2021 B işletmesi ile yüz yüze görüşme sağlanarak çalışma hakkında detaylı bilgi verildi ve her bir veri kaynağı (görüşme, doküman ve gözlem) için aydınlatılmış onam formu alındı.
- 16 Mart 2021 B işletmesinde gözlem yapıldı.
- 23 Mart 2021 yönetim kurulu başkanı ile yüz yüze görüşme sağlandı. (yarı yapılandırılmış)
- 5 Nisan 2021 B işletmesinde gözlem yapıldı.
- 7 Mayıs 2021 B işletmesinde gözlem yapıldı.
- A ve B işletmesi için Mayıs-Haziran 2021 veriler analiz edildi ve yazıya geçirildi.
- A işletmesi Nisan 2021 Dış Ticaret Sorumlusu ile telefon görüşmesi sağlandı. (Yarı Yapılandırılmış).
- A işletmesi 5 Mart 2022 Satış Bölümü personeli ile telefon aracılığıyla görüşme sağlandı. (Yarı yapılandırılmış)
- A işletmesi 28 Şubat 2022 Proje Mühendisi ile telefon aracılığıyla görüşme sağlandı. (Yarı Yapılandırılmış).
- Mart 2022 A İşletmesi görüşmecileri ile yapılan görüşme dokümanlarının görüşmeciler tarafından kontrolleri sağlandı.

- Mart 2022 İşletmesi görüşmecileri ile yapılan görüşme dokümanlarının görüşmeciler tarafından kontrolleri sağlandı.
- Nisan-Mayıs 2022 görüşmeler ve gözlemler yoluyla A ve B işletmesinin verileri analiz edildi.