



INCREASING IMPORTANCE OF INTERNAL COMMUNICATION IN NOWADAYS LOGISTIC ORGANISATION

Aziz MUSLU*,

* Istanbul Gelişim University, Logistic Department, Istanbul, E-mail: azizmuslu@gmail.com-
amuslu@gelisim.edu.tr ,

Copyright © 2016 Aziz MUSLU This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

Increasing trading capacity with globalization has increased the need for logistic and transportation. Services types which logistic companies provide has changed at beginning of industrialization raw material transportation used to be conducted. After that's semi manufactured and semi product were started to be transported. Now days last output products are distributed in global market. Most of products are bought without resellers or with fewer resellers the most important reason for this is that The consumers can reach product from the first hand with information which current communication era provides. As result of this new service styles such as intermodal transformation, multimodal transportation, integrated logistics services have appeared. For this transportation services not only safety but also speed has gained important. For the logistic operation to be fast and appropriate an increasing important of communication a fact. To realize logistic companies aims exterior environment and in organization communication needs to be empowered. In logistic companies the most important determiner of quality. Is affective communication in the organization. In companies where cooperation and communication is affective product are transported. In companies where cooperation and communication is affective products are transported safely, without delay, and without problems. For the customer satisfaction most important determines is the transportation of the product to be without problem and in time. To be successful in complex operation process can only be possible with improvement of communication inside organization. Communication inside organization provide companies the ability to get opportunities and to overcome crises without loss. It improves coordination and it makes it possible for the management to reach companies goals. With the functions of communication inside organization supply of information, education, organization culture, development, enabling coordination and thus provide logistic operations without problems. Formel and Informal communication types needs to be developed affectively inside the company. Vertical, lateral, upside down, cross all communications ways should be open. Regarding's project reports which are developed and written suggestions, which are given by the employee who works for operation development brochures bulletin, instructions, hand books, periodical visit department by managers, interactions with employee family members, meetings inside the companies, face to face interviews, social activities, hobby clubs of company employees, contributes to in company communications as to way communications as to way communication ways. Now days for logistic and trans companies' organization communication is the is the key to company success.



Keywords: Logistic, Management, Labor Relationship, Organizational Communication, Quality Management.

Günümüz Lojistik İşletmelerinde Örgüt İçi İletişimin Artan Önemi Özet

Anahtar Kelimeler: Lojistik, Yönetim, Çalışma İlişkileri, Örgütsel İletişim, Kalite Yönetimi.

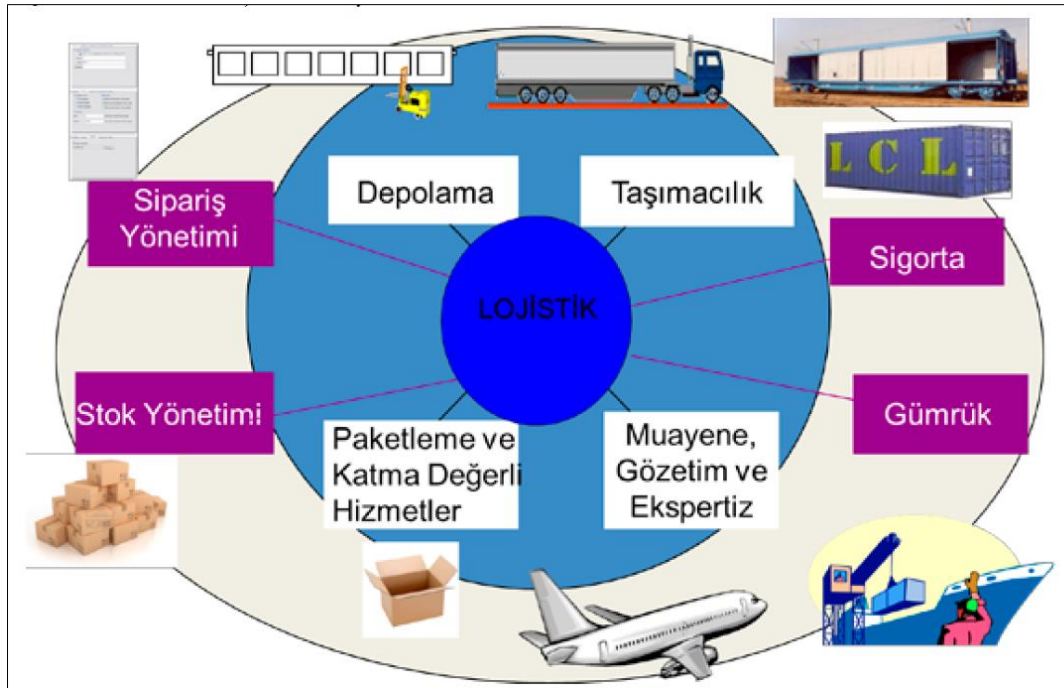
1. GİRİŞ

Dünya ticaretinde yaşanan hızlı değişim Lojistik sektörünün önemini geçmişe kıyasla inanılmaz boyutlarda arttırmıştır. Lojistik, üretim ve pazarlamanın en önemli destek faaliyetlerinden biridir. Ürünlerin tüketiciye ulaşana kadar taşıma ve depolama faaliyetlerinin tek bir işletme sorumluluğu altında toplanması firmaların genel talebidir. Bu anlamda bütünlüklü hizmet veren firmalara olan talep lojistik sektörünün hızlı büyümesini ve değişim süreci içine girmesini ortaya çıkarmıştır. Günümüzün artan ticareti ürünlerin tüketicilere ulaşmasında hız faktörünü önemli bir noktaya taşımıştır. Üreticiler ise gereksinim duydukları ara malların, hammadde, ekipmanların doğru yerde ve doğru zamanda olmasını istemektedir. Hizmet aldıkları firma bunu başara bildikleri oranda üretici firma müşteri memnuniyetini sağlayarak piyasada rekabet üstü konuma gelebilmektir. Ürünleri olması gereken yerlere göndermek ve hammadde, ara malların gelmesi gereken yerden getirmek için gümrükleme, depolama ve taşıma lojistik işletmelerin temel bileşenleridir. Bu bileşenler lojistik hizmet sürecinin ana unsurlarıdır. Bu hizmetin verilme sürecinde operasyonların sorunsuz şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ürünlerin emniyetli şekilde ve zamanında ulaşması firmanın organizasyon beceresiyle paraleldir. Organizasyon yetenekleri örgütsel iletişimin etkin şekilde sağlanmasıyla gerçekleşir. Genelde gecikme, aksama ve kayıplar doğru iletişim sürecinin örgüt içinde geliştirilmemesinden kaynaklanmaktadır.

2.GÜNÜMÜZ LOJİSTİK ORGANİZASYONLARI

Lojistik hizmetlerinin bileşenlerinden en önemlisi ulaştırma hizmetleridir. Operasyonel süreçlerin hem maliyetlerinde hem kalite düzeylerinde önemli bir belirleyicidir. Müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda hizmetler de dahil olmak üzere tüm ürünlerin ve ilgili bilgilerin çıkış noktasından varış noktasına kadar etkili ve verimli bir biçimde taşınması ve depolanması için gerekli prosedürleri planlama, uygulama ve denetleme sürecidir Bu tanıma içe doğru, dışa doğru, dahili ve harici hareketler dahildir (CSCMP, 2010). Taşımacılık türleri Karayolu, Denizyolu, Demiryolu, Havayolu, Boru taşımacılığıdır. Yeni ulaştırma hizmetlerinden maksimum faydayı sağlamak amacıyla bu ulaştırma şekillerinden birleşik taşıma şekilleri de gerçekleştirilmektedir. Lojistik hizmetinin diğer bileşenleri gümrükleme ve depolama hizmetleridir. Günümüzde ürünlerin çeşitlendiği piyasa yapısında almak istenen hammadde, mamul, ekipmanın bulup almak zor değildir. İhtiyacınız olan ürünü ucuz, kaliteli, istediğiniz kadar, istediğiniz zaman, istediğiniz yer ve mekanda alabilmeniz önemlidir. Bunu sağlamak için lojistiğin önemi artmakta lojistik faaliyetleri içinde farklı hizmet şekilleri ortaya çıkmaktadır. Müşterilerin kapıdan kapıya hizmet talebi ulaştırma, gümrükleme ve depolama

hizmetlerini eşgüdümlü olarak sağlayan büyük ağ ve şubelere sahip kurumsal lojistik işletmeleri ortaya çıkarmıştır. Çoklu taşıma, inter modal taşıma, kombine taşımacılık ve Entegre taşımacılık gibi yeni taşıma modelleri ortaya çıkmıştır. Bütün bu hizmetlerin bir firma tarafından sağlanması müşterilerin talebidir. Çok büyük ağlara sahip organizasyonlar kurulmakta bu organizasyonlar için örgüt içi iletişimin artan bir önemi söz konusu olmaktadır. İşletmelerin genellikle bütün bu hizmetlerin tümünü kendi bünyesinde sağlaması mümkün olmamaktadır. Dış kaynak kullanımı sıklıkla görülmektedir. Firmalar tüm ulaştırma modlarında hizmet veremeyebilir. Dış kaynak kullanarak vermiş olduğu hizmetin kalitesinde belirleyici olan kendi kurumu içindeki sağlıklı iletişimdir. Uygulamada firmalar onaylı taşıeron listeleri oluşturup bu kurumlardan sağladıkları hizmetlerin üzerine kar payı ekleyerek ya da kendi hizmetleriyle birleştirerek müşteriye sunmaktadırlar. Yoğun dış kaynak kullanan firmalarda, örgüt içi iletişim hizmetin kalitesini arttırmaktadır. Operasyonel süreçlerin sorunsuz ve sağlıklı işlemesi doğrudan örgüt içi iletişim ile ilişkilidir. Ulaştırma modlarının hepsini kendi bünyesinde sunabilecek bir organizasyon yoktur. Ulaştırma bir iktisadi etkinlik alanıdır. Örneğin, iletişimdeki, bilişim teknolojisi ve endüstrisindeki, internetteki gelişmelerin tamamı, ulaştırmayla ilgili karar alıcıların tamamını etkileyecek birer alandır (Saatçioğlu, 2011:10). Ulaştırma hizmetinden üretim öncesi lojistik, üretim lojistiği, üretim sonrası lojistik süreçlerinin hepsinde yararlanılmaktadır. Aşağıda şekil yardımıyla temel lojistik faaliyetleri açıklanmaktadır.



Şekil 1. Temel lojistik Faaliyetler (Tanyaş, 2015:18)

Ürünlerin/yüklerin belirli sevk noktalarından alınıp belirli teslim nokta/larına götürülmesi/ taşınması sadece taşımacılık işlemidir ve lojistik olarak adlandırılmaz. Lojistik yönetimi, sistem yaklaşımı ile müşteri beklentilerine en uygun taşımacılık mod/modlarını seçmekte olup bu yaklaşıma “Co-Modalizm” adı verilmektedir. Son yıllarda ise comodalizmin hava durumu, grev, sıkışıklık vd. anlık değişen veriler ile bir ağ (network) yapısı altında dinamik olarak



yapılmasına “Senkromodalizm” denilmektedir (Tanyaş, 2015:20). Taşıma sistemlerinde belirsizliği taşıma modlarına göre değişiklik arz etmektedir. Ulaştırma sistemleri için en belirsiz taşıma modulu olmasına karşın en yaygın taşıma modulu deniz ulaştırmasıdır. Elleçleme süreçlerinde yaşanan aksaklıklar, fırtına vb. doğal nedenlerle oluşan gecikmeler belirsizliğin ana nedenleridir. Örgüt içi iletişimin geliştirilmesi müşterinin doğru operasyonel bilgiye ulaşması müşteri memnuniyetini getirecektir. Gönderici, taşıyıcı, alıcı ve tüm araçlar ulaştıkları doğru bilgi akışı sayesinde üretim ve planlama süreçlerini en optimum şekilde gerçekleştirebileceklerdir.

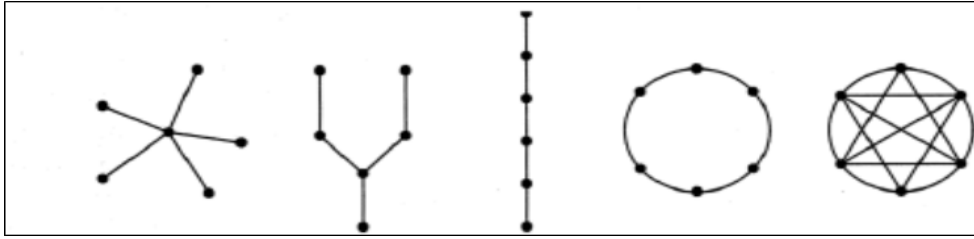
Tablo 1. Modern Bakış Açısıyla Lojistiğin Gelişim Aşamaları (Karagöz, 2008).

AŞAMALAR	YÖNETİM	ÖRGÜTSEL TASARIM
1960’lı Yıllar		
Depolama ve Ulaştırma	Satış Pazarlama Depolama Stok Denetimi Ulaştırma Etkinliği	Dağınık Lojistik Faaliyetler Lojistik Faaliyetler Arasında Zayıf Bağlantı Düşük Lojistik Yönetimi Otoritesi İşletme Başarısını Etkiler
1980’li Yıllar		
Toplam Maliyet	Lojistiğin Merkezileştirilmesi Toplam Maliyet Yönetimi Süreç Optimizasyonu Rekabetçi Bir Avantaj Olarak Lojistik	Merkezileşmiş Lojistik Faaliyetler Büyüyen Lojistik Yönetimi Otoritesi Bilgisayar Uygulamaları
1990’lı Yıllar		
Entegre Lojistik Yönetimi	Lojistik Planlama Tedarik Zinciri Stratejileri İşletme Faaliyetleri ile Bütünleşme Süreç Kanalları ile Bütünleşme	Lojistik Faaliyetlerde Genişleme Tedarik Zinciri Planlama Toplam Kalite Yönetimi İçin Destek Lojistik Yönetim Faaliyetleri
2000’li Yıllar		
Tedarik Zinciri Yönetimi	Stratejik Tedarik Zinciri Görüşü Extranet Teknoloji Kullanımı Kanal Güçlerini Ortak Bir Kuvvet Aracı Kullanmak İçin Tedarik Zinciri Toplam Kalite Yönetimi Göstergelerinde İşbirliği Yapmak Ticari Ortaklık Sanal Örgüt Talepteki Değişimler Bencmarking ve Yeniden Yapılanma 2000 Yılı ve Sonrası	Ticari Ortaklık Sanal Örgüt Talepteki Değişimler Bencmarking ve Yeniden Yapılanma
2000 Yılı ve Sonrası		
E-Tedarik Zinciri Yönetimi	Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramına İnternetin Uygulanması Düşük Maliyetli Anında Veri Tabanı Paylaşımı Elektronik Bilgi Tedarik Zinciri Yönetimi Senkronizasyonu	Tedarik Zinciri Ağı ile Ticaret Ortaklığı Yapmak .com. – eklentisi vb. piyasa değişiklikleri Örgütsel çeviklik ve ölçülebilirlik

3. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM

İletişim en az iki bireyin, belirli bir olaylar ile ilgili görüş açılarını, düşüncelerini ve yorumlarını karşılıklı olarak ileterek olayla ilgili ortak bir anlayışa geçme uğraşısı olarak tanımlanır (Solmuş, 2004:114). İletişimin öğeleri Gönderici, mesaj, iletişim kanalı, alıcı, filtre, çevre ve geri bildirimdir. Bir iletişim biçiminde iki tarafa vardır. Bir taraf göndericidir, diğer taraf alıcıdır. Bu iki tarafın etkileşime geçmesi ile iletişim süreci başlar. En önemli iletişim

yetenekleri konuşma ve yazmadır. Açık ve doğru iletişim kanalları seçilerek. İletilen mesaj anlaşılır olmalıdır. Mesaj göndericinin duygu ve düşüncelerini aktardığı sembollerden meydana gelir. Mesaj yazılı ve sözlü olabilir sözlü ve yazılı iletilen mesajın sembollerini alıcı anlayabilmelidir. Kurum içi iletilen mesajlar kurum kültürüne ve çalışanların eğitim düzeyine göre şekillendirilir. İletişim mesajınızı iletme ve güven ve inanç aşılama ile ilgilidir. Bunu başarmak için sahici olmak gerekir (Murray, 2015:16) İletişim kanalı resmi ve gayri resmi iletişim kanallarından oluşur. Demokratik ve şeffaf örgütlenme yapılarında gayri resmi olan dedikodu, söylenti gibi iletişim kanalları daha az kullanılmaktadır. Alıcı mesajı alan sembollerini algılayan kişidir. Hep söylendiği gibi sizin anlattığınız karşınızdakinin anladığı kadardır. Alıcının anlayacağı sembollerin gönderici tarafından anlaşılması gerekir. Filtreleme alıcı tarafından dışsal ve içsel faktörler nedeniyle aktarılan bilgiyi değerlendirme sürecine denir. Bu değerlendirme alıcının seçiciliğine değişiklik arz eder. Alıcı ihtiyacı olan bilgiye göre filtreleme işlemi gerçekleştirir. Çevre koşulları gürültülü bir ortam iletişimi güçleştirir. Fiziksel bir takım engeller silik yazı anlaşılmayan sembollerin kullanılması da iletişimi engeller. Ayrıca alıcının hali ruh iyesinin iyi olmaması, psikolojik kişilik özelliklerinden kaynaklı iletişimsizlikten gürültü olarak söz edilebilir. Kültürel-sosyal durumlardan ve bilgi birikiminden kaynaklı olarak iletişimin sağlanamaması söz konusu olabilir. İletişim biçimleri tek yönlü ve çift yönlü olmaktadır. Çift yönlü iletişimde geri bildirim söz konusudur. İletilmesi ivedi ve önemli konularda mutlaka geri bildirim alınması gerekir. Geri bildirim her iki tarafa da olayı kendi açısından ortaya koyma ve karşı tarafı dinleme olanağı verir (Harward B.E..2015:155).



Dairesel Biçimi Y Biçimi Zincir Biçimi Çember Biçimi Serbest Biçimi

Şekil 2. Bavelas'a göre Haberleşme Biçimleri

Bavelas'ın araştırmasına göre en az merkezileşmiş biçime sahip haberleşme yapısı basit işlerde en fazla hataya neden olmaktadır. Bu hatalar yapı daha merkezileştikçe azalmaktadır (Eren, 2008:368). Örgüt içi iletişim kavramından anlaşılan, örgüt içinde yapılan sözel ya da sözel olmayan iletilerin gönderilmesi, alınması sürecidir. Söz konusu iletişim, örgütsel yapıya göre biçimlenmektedir. Örgütteki iş görenler olaylar karşısında davranışlarını buna göre sergilemekte; neleri yapıp neleri yapmamaları gerektiğini öğrenmektedirler (Gürdal 1997:83). Örgütsel iletişim, tarafından birden fazla insanın ortak amaçları etrafında toplanıp, güç birliği yaparak çalışabilmeleri için biçimsel ve biçimsel olmayan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Karakoç, 1989:81). Bireyin iş yaşamında en önemli doyum etmenlerinden birisinin örgütteki iletişim pratikleri olduğu bilinmektedir (Walter, 1988:79). Kan dolaşımının insan vücudunda oynadığı rol ve önem ne ise, iletişimin örgütlerdeki rol ve önemi aynıdır. Hatta organizasyonları bir iletişim sistemi olarak ele alıp, haber akışını örgütsel sistem içinde incelemek de mümkündür. Yönetici, iletişim sayesinde kendisine bağlı kişilerle ilişki kurar (Koçel, 1998:534). Örgütlerin belirledikleri amaçları gerçekleştirmeleri için etkili bir iletişim ağını oluşturmaları gerekir. Başka bir deyişle örgütlerin yaşayabilmesi, örgütün amaçları doğrultusunda etkin bir iletişim politikasının oluşturtmasına bağlıdır. Öte yandan etkin bir



yönetim de iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Kısaca denebilir ki, iletişim örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturur (Demir, 2003:137). İletişim tüm işletmeler için önemlidir. İşletmeler geniş organizasyonlar kurup kurumsallaşmaya başladıklarında iletişim araçlarına daha çok ihtiyaç hissederler. Kurum içi sağlıklı iletişim kanallarını oluşturdukları oranda başarılı olurlar. Yeni iş yapış şekillerine adapte olmanın önemli yolu örgütsel iletişimin sağlıklı işlediği organizasyon yapılarının kurulmasıdır. İletişimde sürekli geri bildirim hedeflenmelidir. Yönetim çalışanların gereksinimlerini gidermeye ve memnuniyetlerini sağlamaya çalışmalı; aldığı kararların çalışanlarına ne ölçüde uygun olduğunu gözlemlemelidir (Tınaz, 2005:59) Örgütsel iletişimin işleyişi resmi iletişim ve resmi olmayan iletişim olarak ikiye ayırabilir. Resmi olmayan iletişim yazılı olmayan dedikodu, söylenti gibi biçimlerde çalışanlar arasında meydana gelen iletişim şeklidir. Resmi iletişimi şekillerini bir diğer adıyla formal iletişimi ise;

- Dikey İletişim
- Aşağıdan Yukarıya iletişim
- Yatay İletişim
- Çapraz İletişim

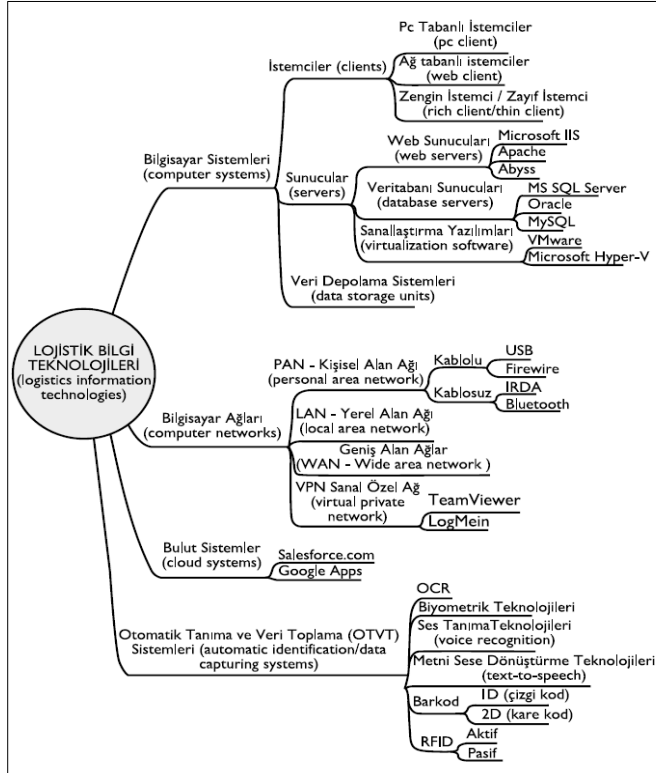
Şeklinde ifade edebiliriz.

Lojistik işletmelerinin geniş organizasyon yapıları olması nedeniyle kurum içi iletişimde tüm iletişim yollarını kullanmaktadırlar. Şubelerle birlikte düşündüğümüzde oluşan geniş ağ çapraz ve yatay iletişim biçimlerini arttırmaktadır. Bilgi akışının kusursuz bir şekilde işlemesi gereklidir. Çapraz iletişim kanallarını geliştirmek için sadece teknolojiye yatırım yapmak yeterli değildir. Çapraz iletişim şekillerinden istifade edilecek yönetim bilişim sistemlerini kullanacak kalifiye eleman ihtiyacı ortaya çıkar. Lojistik işletmeleri içinden çıkılmaz operasyonlardan teknolojiye yatırımla beraber insan kaynağına yaptığı yatırımla çıkıp hakından gelebilir. Mutlaka örgüt içi iletişim kanallarını kullanabilecek insan kaynağı istihdam etmelidir. Sürekli eğitimler ile çalışanların örgüt içi iletişiminin üst seviyelere çıkarılması amaçlanmalıdır. Güncel iletişim araçlarının kullanımı gerekli becerilerle donatılmalıdırlar. İşletme bu sayede en karmaşık operasyon süreçlerinden müşterilerini memnun edebilecektir. Ayrıca takımadaşlığın ve örgüt vatandaşlığının geliştirilmesi sağlanacaktır.

İşletme yönetiminde etkin iletişim, işletmenin bütün fonksiyonlarının, planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve kontrolü için zorunludur (Taşkın, 1997). Her işletme için kalitenin oluşturulmasında iletişim hayati önem taşır. Toplam kalite yönetim sistemi büyük kurumsal organizasyonların yönetilmesinde karlı hala gelmesinde oldukça etkilidir. 1946 yılında ilk kalite kontrol çalışmaları Japonya da başlamıştır. Bütün bu çabaları bir araya getirerek Protzanan ve Sarasohn 1949 sonbaharında bir seminer verdiler ve buna sivil iletişim kursu dediler (Çetin v.d.,2001). Kalite yönetimine ilişkin verilen ilk seminere sivil iletişim kursu denilmesi kalite için iletişimin önemini ortaya koymaktadır. Örgüt içi iletişimin sağlıklı işlemediği bir kurumda kaliteli hizmet verilmesinden söz edilemez. Örgüt kültürüne yeni çalışanların uyum sağlamasında örgüt iletişiminin önemli bir rolü vardır. İletişim strateji ile uygulamayı birbirine tutturun yapıştıracıdır (Muray, 2015:8). Özellikle filo ve depo yöneten, dış kaynak kullanarak 3. parti lojistik hizmeti veren lojistik firmaları düşündüğümüzde bu işletmelerde örgüt içi iletişim geliştirilmediğinde sorun yumağı içinde iflas etmesi kaçınılmaz gözüktür. İnsan kaynağının en verimli kullanılmasının yolu örgüt içi iletişimin güçlendirilmesidir. Konuyla ilgili yapılan pek çok araştırmada çalışma ortamlarında kurulacak etkin bir iletişimin işe devamsızlık, iş değiştirme oranı ve şikâyetleri azalttığı; buna karşılık iş motivasyonu, iş doyumu, verimlilik ve bunların sonucunda karı arttırdığı bulgularla kanıtlanmıştır (Tınaz, 2005: 59).

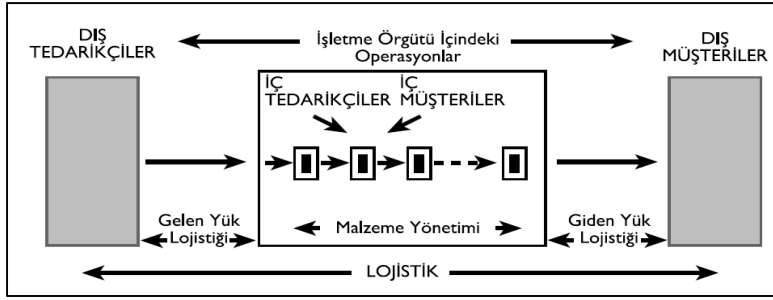
En önemli kurum içi teknik iletişim araçları bilgisayar ağlarıdır. Bilgisayar ağlarının en önemli amacı işletme içi iletişimi sağlamaktır. Haberleşme Teknolojisinin ve Bilgisayar Kullanımının

Arttırılması: Bilgisayara dayalı iletişimin gelişmesi organizasyon içindeki bilgi akışını son derece hızlı hale getirmiştir. Bu sayede her an güncel bilgiyi alma olanağı bulan yöneticinin hem sıhhatli karar verme imkanı artmış, hem de organizasyondaki kontrol fonksiyonunu daha etkin yapma imkanı doğmuştur (Koçel, 1998). Email uzun süredir vardı ve bir çok şirket elektronik veri değişim olanaklarını, tedarikçileri ve müşteri arasında bağlantı kurmak amacıyla kullanıyordu, ama yine HTML web yazılım dilinin geliştirilmesi, bireylerin ve şirketlerin iletişimde köklü değişikliklerin kapısını açtı (Mayo ve Nohria, 2012:405). Lojistik işletmelerinde stok kontrollü, operasyon yönetimi, veri paylaşımı gibi ihtiyaçların bilgisayar sistemleri ile sağlanmasının yanı sıra şubelerle iletişimin en önemli araçlarıdır.



Şekil 2. Lojistik Bilgi Teknolojilerinin haritası (Warehouse, 2015)

Sadece yukarıda şekil 2'deki bilgi teknolojilerinden yararlanılması lojistik operasyonların doğru işlemesi ve hizmetin kaliteli verilmesini sağlamayacaktır. Bilgi teknolojileri ile birlikte insan merkezli bir örgüt içi iletişim geliştirilmelidir. Bunu sağlayacak yönetim ve stratejilerden yararlanılmalıdır. Bilgisayar sistemlerinin kurulması ile örgüt içi iletişim sağlanmış olmaz bunlar iletişim için sadece araçtır. Bu araçların çalışanlar tarafından etkin ve verimli kullanımı örgüt içi iletişime katkı sunar. Aşağıdaki şekilden anlaşılabileceği gibi lojistiğin işletmeler için hayati önemi var, ürün gelişiminin ana unsurudur. Aşağıda görülen lojistik sürecin doğru ve sorunsuz şekilde işlemesi için firmalar bilgi teknolojilerini kullanmaya özen göstermektedir. İşletmelerde teknolojiye yatırım insan kaynağına yatırım ile dengeli ve eşgüdümlü şekilde geliştirilmelidir.



Şekil 3. Lojistiğin rolü (Waters, 2013)

Yeni lojistik firmaların hepsinin yöneticileri, teknik yardımlar ve bilgi işlem bölümleri ile haberleşme sürecinin daha iyi ve etkin sağlanacağı yanılgısına düşerler. Yöneticiler günümüzün bilgi teknolojilerinden yararlanmalı fakat insan sermayesine de yatırım yapmalı, iletişimi geliştirmek amacıyla kurum içi eğitime ayrı bir önem vermelidirler. İletişim sürecinin örgüt içinde işlemesinin en sağlıklı kontrolü geri dönüşlerle sağlanır. Çalışanlardan mesajın alındığına dahil yöneticilerden geri beslemeler alınmalıdır. Burada sıkıntı iletişim yoğunluğu içinde bulunan yöneticilerin (e postlar, mesajlar, sesli çağrılar v.b. gibi) geri beslemeleri alamamasıdır.

Şu noktaları gözden geçirelim;

- Son derece hızlanan küresel ölçekteki modern iletişim;
- Özellikle dijital iletişim kanallarındaki akıllara durgunluk verici artış;
- Değişen etki kalıpları, yurttaşlar ve tüketicilerinin gücünün artması;
- Bütün paydaşların, özellikle hızlı yanıt alma beklentisinin yükselmesi;
- Dijital teknolojiler sayesinde mümkün olan yeni ve hızla değişen ilgi toplulukları ve yeni bir yetki edinme anlayışı;
- Artan regülasyon dolayısıyla da iletişim gereksinimleri;
- Gazetecilerin agresif enformasyon takibi ve iş raporlarının “tabloidleşmesi”;
- İş dünyasına duyulan güvende, finans krizi ve durgunluğun derinleştirdiği bir azalma

Tüm bu hususlar modern liderin kafasında ağırlıklı bir yer işgal ediyor ve iletişimle ilgili düşünceleri üzerinde çarpıcı bir etkiye bulunuyor (Murray, 2015:21). Sonuç olarak işletmelerde yöneticilik geçmişe oranla daha güç bir hal almıştır. Fakat Bu duruma karşın günümüz yöneticilerin daha çok iletişime açık olması beklenmektedir. Tüm yöneticilerin iletilen mesajları kısa anlaşılır çalışanlarla empati kurularak oluşturulması şarttır. Böyle olduğunda geri dönüşler aynı şekilde olduğundan sağlıklı ve çift yönlü iletişim kurulabilecektir. Tekrar çok önemlidir iletişim kurulmasında tekrarın başarısı bilinen bir gerçektir. İletişim çalışanın motive edilmesi, değişime gösterilen direnişin üstesinden gelinmesi insanların değişimin artı ve eksilerine hazırlanması ve çalışanları stratejinin bir parçası haline getirilmede etkili bir araçtır (Luecke, 2015:141). Kurum içi bültenler, panolar, toplantılar iletişim kanallarını açık tutmak ve geri besleme alacak şekilde kullanılmalıdır. İnfomal iletişim kanalları örgüt iklimini bozmaya mahal verecek şekilde kullanılmadan infomal geri dönüşler alınabilir. Bilgisayar



teknolojilerinde yaşanan değişimin kurum içi iletişime önemli katkıları olmuştur. 7/24 haber, blog, sosyal medya ve e posta çağında yaşıyoruz bunlar son derece şeffaf bir ortam yaratıyor (Murray, 2015:18). Bu kanallardan gelen bilgiler işletmelerin kendini sürekli iyileştirmesine inanılmaz katkılar sunuyor. Örgüt içi iletişimin geliştirilmesinde bu araçlar katkı sağlamaktadır. Lojistik sektörünün ihtiyacı olan çok sayıda bilgi ve veriye ulaşılabilmektedir. Müşterilerin konumu, siparişleri, üretim tesis depo ve dağıtım merkezleri, maliyetler, stoklar, tedarikçilerin konumları, üretim süreci vb gibi birçok bilgiye ulaşıp analiz edilerek firma karları artırabilmektedir. Örgüt içinde bu bilgilerin paylaşılması daha dinamik bir organizasyon yapısının oluşmasını sağlamıştır. Bu sayede hizmet çeşitliliği artmıştır. Elektronik iletişim kanallarından en önemlilerinden biri intranettir. İşletme içi elektronik ağ yapısı (web tabanlı vb gibi uygulamalar ile) çalışanlar arası iletişim sağlayan önemli bir sistemdir. İtranet örgüt içi bilgi alışverişinin merkezi olarak görülmektedir. Yönetim bilişim sistemlerinden yararlanmayan ve intranet sistemi oluşturmamış bir lojistik işletmesinin başarılı olması düşünülemez. Günümüz teknolojisinden yararlanmak sadece başlı başına yeterli değildir. Lojistik sektörünün hizmet üretmesi insan faktörünün ürün kalitesinde temel belirleyici olmasını getirmektedir. Taşınacak ürünlerin ve ürünlere göre aracın organizasyonu, yurt dışı ve yurt içi taşımacılık süreci, filo yönetimi, rota belirleme, sefer planlaması gibi tüm süreçlerde yönetim bilişim sistemlerinden yararlanılsa da önemli olan kişiler arası iletişimdir. Doğru örgüt içi iletişim süreci müşteri ile sağlıklı iletişimin sağlanmasını getirecektir. Lojistik işletmelerinin artan önemi ile birlikte nakliye ve depolama firmalarının değişimi yakalayıp firmalarını bir lojistik hizmeti sunan organizasyon yapılarına dönüştürme çabaları görülmektedir. Bu değişimin yaşanabilmesi bütünüyle örgüt içi iletişime bağlıdır. Örgüt içi iletişimin olmadığı bir kurumda çalışanları yeni iş yapma biçimlerine adapte edemezsiniz. Sağlam geri dönüşler alarak önce firma kendi organizasyonunda neler yapması gerektiğinin tespitini yapmalıdır. Bu doğrultuda amaç ve hedeflerini belirler aksi takdirde sadece tabela değişikliği yapmış olur ve amaçlarına ulaşmada başarılı olamaz. Günümüz işletmeleri değişen yeni koşullara adapte olmak için stratejik yönetilmek zorundadırlar. Bu durum proaktif planlamalar yapılmasını gerektirmektedir. İşletmede ki, tüm çalışanların işletme stratejik planlarına katılmaları gerekmektedir. İşletmenin vizyon ve misyonun belirlenip çalışanlarca benimsenmesi gerekir. İşletmenin amaç ve hedeflerini belirlemesi bu doğrultuda planlar yapıp örgüt içi sağlıklı iletişim ile çalışanları dahil etmelidir. Aksi taktirde firma uzun dönemli süreçte asla başarılı olamaz. Bilhassa geniş organizasyonlar ile küresel piyasalarda rekabet avantajı elde etmek isteyen bir lojistik firmasında; enformasyon firma için her şey demektir.

Katı bir hiyerarşi ile güçlendirilmiş piramit tipi organizasyon yapısı lojistik firmaları için uygun olmayan bir yapıdır. Firmanın sürekli iletişim zinciri içinde şubeler, filolar, araçlar, taşeronlar, araçlar, komisyoncular, gümrükçüler, acenteler, kooperatifler mevcuttur. Bu ilişki süreci matris organizasyon yapılarını lojistik firmalar için daha uygun kılmaktadır. Yatay, Çapraz ve dikey, düşey hareketlilikler ile bu yapı içinde sorunların hızlı çözülmesi hizmetin kaliteli sunulması önemlidir. Yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı, çapraz ve yatay tüm kanallarda kesintisiz iletişimin olması gereklidir. Beklentilerin çok daha fazlaştığı bir dünyada daha düzgün bir kurumsal davranış tarzı, daha iyi bir hizmet, daha hızlı ve ihtiyaca yanıt veren bir iletişim bekleniyor. Yukarıdan aşağı doğru iletişim çalışanlara işin nasıl yapılması gerektiğini emir, talimatlar, şirket prosedürleri, şirketin amaç ve hedefleri aktarılır. Emir ve talimatların uygulanma nedenleri aktarılır. Aşağıdan yukarı alınan lojistik proje çözümlemeleri için durum raporları, karar almalarında danışmanlık ve koçluk istekleri, organizasyonun geliştirilmesiyle ilgili önerilerden oluşur. Lojistik işletmesi dış çevreden soyutlanmaz ve sürekli iletişim halinde olmak zorundadır. Rakip firmalarla rekabet etmek farklılıklarını ortaya çıkarmak, kurumsal sosyal çalışmalarını çevreye duyurmak sektörde farklılık yaratmak önce örgüt içi



geliştirmelidir. Örgüt içi iletişim kanallarının mutlaka açık olması gerekir. Tek yönlü iletişim araçları olarak işletme içi süreli yayınlar örgüt içi iletişime katkı sunduğu gibi dış çevre ile ilişkileri de olumlu yönde düzenler. Broşür ve bültenler iş talimatları ile ilgili el kitapları kullanılabilir. Şubeler, departmanlar ve personel ile mektup yazışmaları düzgün bir üslup ile yapılmalıdır. Duyuru işe ilişkin yenilik, davet, toplantı veya kişisel amaçla olabilir. Afişler, istek kutuları, panolar, kapalı devre televizyon yayınları en önemlisi eğitim ve konferanslar örgüt içi iletişimi geliştiren aşağıdan yukarı iletişim araç ve yöntemleridir. Çift yönlü iletişim kanalları danışma büroları, yöneticilerin bölüm ya da şube ziyaretleri, çalışanların aileleri ile geliştirilen ilişkiler hobi kulüpleri, hafta sonu etkinlikleri en önemli çift yönlü iletişim görüşme ve mülakatlardır. Lojistik işletmeleri piyasada rekabet üstü bir konuma gelmek istiyorlarsa örgüt içi iletişimi en üst ve verimli düzeyde sağlamalıdır. Örgüt içi iletişim geliştirilirken insan merkezli bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Kurum içi iletişim kanallarının açık olması ve tüm iletişim araçlarının kullanılması gerekmektedir.

4.SONUÇ

Günümüz işletmelerinin en önemli sorunlarından biri pazar paylarının daralması olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni pazarların bulunması geçmişe oranla daha güçtür. Bu durum firmaların karlılıklarını korumak için genelde maliyetleri kısma yoluna gitmesini getirmiştir. İşletmeler maliyetleri kıstak amacıyla üretimi talebe göre planlamaktadır. Bu yeni pazar ilişkisi lojistik sektörünün önemini inanılmaz boyutlara taşımıştır. Lojistik ve tedarik zincirinin doğru yönetilmesi firmalara rekabet avantajı ve karlılık olarak dönmektedir. Bu nedenle işletmeler lojistik süreçlerini bütünsel olarak profesyonel bir firmaya bırakıp hem maliyet avantajı elde etmek hem de operasyondan kaynaklanan gecikme ve sorunlardan kurtulmaktadır. Firmalar için stratejik olan böyle bir hizmetin verilmesi lojistik firmalara önemli görevler yüklemektedir. Lojistik organizasyonlar için örgüt içi iletişim süreçlerin işlemesi hayati önem taşıdığı bilinen bir gerçektir. En ufak bir yanlış iletişim, firmaların operasyonlarının başarısız olmasına neden olmaktadır. Örgüt içi iletişim kanallarının açık olması lojistik işletmelerde firma karlılığını dolaylı ve direkt etkiler. Müşteri memnuniyetinin en önemli iki belirleyicisi lojistik hizmetlerindeki hız ve emniyettir. Hizmeti verirken bu iki unsurun müşterinin talep ettiği şekilde sunulabilmesi ancak sağlıklı örgüt içi iletişime sahip bir organizasyon ile gerçekleşebilir. Bu nedenle lojistik işletmeler örgüt içi iletişimi geliştirmek için bilgi işlem alt yapısına yaptıkları yatırım oranında insan kaynağına yatırım yapmalıdır. Çalışanlara kurum içi eğitimler vermeli. Tüm iletişim kanallarını en verimli kullanacak şekilde çalışanlar donatılmalıdır. Kurum içi eğitimlerin örgüt içi iletişimi geliştirmede önemli misyonları vardır. İşletmelerin mobil uygulamalar ile takip sistemleri kurması yeni teknolojik iletişim yollarındandır. Her tür teknolojik iletişim araçlarından istifade edilebilir. Fakat önemli olan husus kurum kültürünün oluşturulması, hizmetin sağlıklı verilebilmesi, iş motivasyonları ve tatmin düzeylerinin artırılmasıdır. Bu unsurlar sağlandığında iletişim engelleri aşılarak örgüt içi iletişim kanalları sağlıklı işleyebilecektir. İletişim kanalları açık olmalı ve tüm iletişim araçları lojistik işletmelerce kullanılmalıdır. Sonuç olarak önümüzdeki süreçte örgütsel iletişimi sağlıklı işleyen işletmeler ayakta kalabilecektir. Kurumsal ve geniş organizasyon yapılarına sahip ve güçlü sermaye yatırımları olan işletmeler dahi örgüt içi iletişim sorunları

olması nedeniyle kriz dönemlerinde piyasa kaybı veya iflas ile karşılaşabilecektir. Bu nedenle örgüt içi iletişim lojistik işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Council of Supply Chain Managament Professionals, “Supply Chain Management Terms and Glossary”, Updates: February 2010.

Demir, K., (2003), Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar, 2.Baskı, İstanbul: AnıYayıncılık

Karagöz, B. ve Gülenç, İ.F. (2008), „Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2008/1, S.77.

Karakoç, N. (1989), Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler. Kurgu Dergisi, 6, 81-90.

Koçel, T., (1998), İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış, Beta Basım Yayım, İstanbul

Mayo A.J. Ve Nohria N., (2015), 20. Yüzyılda İş Dünyasına Yön Verenler, İş Bankası Kültür Yayınları 3. Baskı

Saatçioğlu, C., (2011), Ulaştırma Ekonomisi, Teori ve Politika, 1.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

Solmuş, T., (2004), İş Yaşamında. Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Basım, Beta Yayınevi, İstanbul.

Taşkın, E. (1997), Yöneticinin Sosyal Stratejisi, İstanbul

Tanyaş, M., (2015), İstanbul Lojistik Sektör Analizi Raporu, Müsiad, İstanbul.

Tınaz, P., (2005), Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul :Beta Yayınevi,

Waters, D. (2003), Logistics: An Introduction To Supply Chain Management. 1. Basım, Palgrave Macmillan, Newyork.

Walter, J. B. (1988), Communication Satisfaction İn The Bank: An Audit Evaluation, Journal Of Business Communication, 25(3), 79-88.

Yöneticinin El Kitabı (2015), Harward Bussiness Essentials, Çev.Ümit Şensoy İş Bankası Kültür Yayınları 3. Baskı

[Http://Warehows.Org/](http://Warehows.Org/) (Erişim Tarihi 10 Şubat 2016)

Gürdal, S. (1997), Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar, Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul,