

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK YÖNETİMDE PATİKA BAĞIMLILIĞI ve
BİR LOJİSTİK FİRMASINDA UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Tuğba ŞİŞKO**

Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği

Programı : Mühendislik Yönetimi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Seçkin Polat

HAZİRAN 2010

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK YÖNETİMDE PATİKA BAĞIMLILIĞI ve
BİR LOJİSTİK FİRMASINDA UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Tuğba ŞİŞKO
(507071223)**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 07 Mayıs 2010

Tezin Savunulduğu Tarih : 09 Haziran 2010

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Seçkin POLAT (İTÜ)

**Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Haluk ERKUT (İTÜ)
Yrd. Doç. Dr. Hür Bersam BOLAT (İTÜ)**

HAZİRAN 2010

ÖNSÖZ

Hızla değişen çevre koşullarında firmalar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve yaşamlarını devam ettirebilmek için fırsatları en iyi şekilde değerlendirecek stratejileri belirlemeli ve stratejiler doğrultusunda aksiyon almalıdırlar. Stratejilerin belirlenmesinde firmaların içinde bulunduğu çevrenin özelliklerinin yanında firmanın geçmiş deneyimleri de etkilidir. Firmalar stratejik bilinç, teknoloji geliştirme yeteneği ve yeniliklere adaptasyon açısından geçmiş deneyimlerine göre farklılıklar göstermektedir. Bu çalışmada son yıllarda strateji yönetim teorisinde öne çıkan patika bağımlılığı kavramının stratejik kararlardaki etkisi araştırılmıştır. Çalışmam sırasında her konuda desteği ve yönlendirmeleri için tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Seçkin Polat'a, yüksek lisans öğrenimim süresince destek bursunu sağlayarak katkıda bulunan Tübitak'a ve tez hazırlama sürecinde gösterdikleri anlayış için aileme teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs 2010

Tuğba Şişko
Endüstri Mühendisi

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
KISALTMALAR	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xiii
SUMMARY	xv
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİK YÖNETİM	5
2.1 Strateji Kavramı	5
2.2 Stratejik Yönetim	6
2.3 Stratejik Yönetim Özellikleri	8
2.4 Kaynaklar, Yetenekler ve Yetkinlikler.....	9
3. PATİKA BAĞIMLILIĞI	15
3.1 Patika Bağımlılığı Kavramı.....	15
3.2 Patika Bağımlılığı Kavramının Tarihçesi ve Gelişimi	16
3.2.1 Arthur'un Patika Bağımlılığı Modeli.....	19
3.2.2 Patika Bağımlılığı Teorisinde: Verimlilik, Öngörü, Çözüm ve Çelişki... ..	21
3.2.3 Liebowitz and Margolis'in Arthur'un Modeline Eleştirileri	22
3.2.4 Patika Bağımlılığı Dereceleri.....	24
3.2.4.1 Birinci Derece Patika Bağımlılığı	25
3.2.4.2 İkinci Derece Patika Bağımlılığı	25
3.2.4.3 Üçüncü Derece Patika Bağımlılığı	25
3.3 Teknolojik Kilitlenme Örnekler	25
3.3.1 QWERTY.....	26
3.3.2 Demiryolu Ray Açıklığı.....	27
3.3.3 VHS-BETA	27
3.3.4 DOS-Macintosh	28
3.4 Patika Bağımlılığına Sebep Olan Koşullar.....	29
3.4.1 Geri Dönülmezlik.....	29
3.4.2 Teknolojik Bağımlılık	30
3.4.3 Artan Verim	30
3.4.4 Şebeke Etkisi.....	31
3.4.5 Olumlu Geri Bildirim.....	32
3.5 Teorinin Kullanım Amaçları	32
4. STRATEJİK YÖNETİMDE PATİKA BAĞIMLILIĞI	35
4.1 Patika Bağımlılığı Teorisi ve Stratejik Patikaların Konsepti	37
4.2 Patika Bağımlılığının Oluşum Süreci (3-Aşamalı Model).....	39
4.3 Organizasyonlarda Patika Bağımlılığının Sebepleri	40
4.3.1 Koordinasyon Etkileri	40
4.3.2 Tamamlayıcı Etkiler.....	41

4.3.3 Öğrenme Etkileri	42
4.3.4 Uyarlanabilen Beklenti Etkileri.....	43
4.4 Patika Bağımlılığının Sonlandırılması	44
5. UYGULAMA.....	47
5.1 Yöntem	47
5.2 Lojistik Sektörü	49
5.2.1 Türkiye’de Lojistik Sektörü	50
5.2.2 Sektörde Yaşanan Eğilimler.....	52
5.2.3 Çalışanlar.....	52
5.3 Ekol Lojistik	53
5.3.1 Vizyon	53
5.3.2 Misyon.....	53
5.3.3 İş Alanları	54
5.3.3.1 Taşımacılık	54
5.3.3.2 Kontrat Lojistiği	54
5.3.3.3 Gümrükleme	55
5.3.3.4 Tedarik Zinciri Yönetimi	55
5.3.4 Ekol Lojistik Tarihçe.....	55
5.3.5 Ekol Lojistik Kabiliyetler, Temel Yetenekler, Dinamik Yetenekler	57
5.3.5.1 Kaynaklar&Kabiliyetler	57
5.3.5.2 Temel Yetenekler	58
5.3.5.3 Dinamik Kabiliyetler	58
5.3.6 Hizmet ve Operasyon	60
5.3.7 Teknoloji	61
5.3.7.1 SAP Kurulumu	61
5.3.8 İnsan Kaynakları	63
5.3.9 Satış&Pazarlama	68
5.4 Patika Bağımlılıklarının Sektör Açısından Değerlendirmesi (Anket).....	70
5.4.1 İnsan Kaynakları	71
5.4.2 Müşteri Hizmetleri Organizasyonu	72
5.4.3 Teknolojik Yatırım.....	73
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	75
KAYNAKLAR.....	77
EKLER.....	81

KISALTMALAR

3PL	:3.Parti Lojistik
4PL	:4.Parti Lojistik
ARGE	:Araştırma Geliştirme
CRM	:Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)
GSYİH	:Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
RBV	: Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource Based View)
ROR	:Gerçek Opsiyonlar Etkisi (Real Options Reasoning)

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 3.1 : Kurumlarda Patika Bağımlılığı Türleri	18
Çizelge 3.2 : Arthur'un Temel Modeli-1	20
Çizelge 3.3 : Arthur'un Temel Modeli-2	21
Çizelge 3.4 : Patika Bağımlılığı İle İlgili Yapılan Çalışmalar	23

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Stratejik Yönetim Süreci	8
Şekil 2.2 : Özümseme Kapasitesi Modeli.....	12
Şekil 2.3 : Patika Bağımlılığı ve Özümseme Kapasitesi	13
Şekil 2.4 : Temel Yetenekler, Kabiliyetler ve Stratejik Hiyerarşi	13
Şekil 3.1 : VHS'in Beta'ya üstün gelmesi	20
Şekil 3.2 : Patika Bağımlılığı İle İlgili Yapılan Araştırmaların Yıllara Göre Grafiği	24
Şekil 3.3 : Qwerty ile Dvorak Klavye Karşılaştırılması	27
Şekil 3.4 : Artan Verim ile Teknolojik Kilitlenme	31
Şekil 3.5 : Patika Bağımlılığında Temel İki Model	34
Şekil 4.1 : Patika Bağımlılığı Oluşum Süreci (3-Aşamalı Model)	40
Şekil 5.1 : Uygulama Modeli	48
Şekil 5.2 : Tedarik Zinciri Gelişimi	49
Şekil 5.3 : Ekol Lojistik Dinamik Kabiliyetler	59
Şekil 5.4 : Yeni İş Alanlarına Girme	60
Şekil 5.5 : Yatırım Kararları	61
Şekil 5.6 : SAP Kullanımında Patika Bağımlılığı	63
Şekil 5.7 : İnsan Kaynaklarında Patika Bağımlılığının Sonlandırılması	64
Şekil 5.8 : Müşteri Hizmetleri Organizasyonunda Patika Bağımlılığı	67
Şekil 5.9 : Depo Yeri Seçiminde Patika Bağımlılığı	68
Şekil 5.10 : Satış ve Pazarlamada Patika Bağımlılığı Sonlandırma Çalışmaları	70
Şekil 5.11 : Anket Katılımcılarının Birimlere Göre Dağılımı	71
Şekil 5.12 : Anket Katılımcılarının Pozisyonlarına Göre Dağılımı	71
Şekil 5.13 : Anket – İnsan Kaynakları Değerlendirme	72
Şekil 5.14 : Anket – Müşteri Hizmetleri Organizasyonu Değerlendirme	73
Şekil 5.15 : Anket – Teknolojik Yatırım Değerlendirme	74

STRATEJİK YÖNETİMDE PATIKA BAĞIMLILIĞI VE BİR LOJİSTİK FİRMASINDA UYGULAMA

ÖZET

Bu çalışmada, mevcut durumda var olan koşulların, daha çok geçmişte yaşanan olaylara bağımlı olmasını ve geçmişte yaşanan olayların bugünkü sonuçlara yol açmasını ifade eden patika bağımlılığı kavramı incelenmiş ve stratejik yönetim açısından değerlendirilmiştir. Patika bağımlılığı kavramı, geçmişin önemli olduğuna, bir şeyin gerçekleşmesi için mutlaka sebeplerin bulunduğuna vurgu yapmaktadır. Geçmiş geleceği şekillendirir. Olaylar dizisinde yeni olan hiçbir olay geçmiş olaylardan tamamen bağımsız değildir. Çok farklı alanlarda kullanılabilen kavram iktisat temelli ortaya çıkmıştır. Her işletme, kendi içinde bulunduğu değişik çevre, durum ve koşullara göre değişik teknikler ve davranışlar geliştirmekte ve bu konuda çalışmalar yapmaktadır. İşletmeler, genel çevresindeki (politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, demografik, global) ve yakın çevresindeki faktörleri (müşteriler, rakipler, iş gücü, alternatif ürünler) derinlemesine analiz etmelidirler. Ancak yapılan araştırmalar işletmenin kullandığı teknoloji, çalışanlar, yönetim tarzları, işletme içi iklimi, işletmenin kurumsal kültürü, organizasyon yapısı gibi işletmenin iç faktörlerinin de stratejik yönetim açısından önemini ortaya çıkarmaktadır. Bir şirketin çevre koşullarındaki değişime cevap verme yeteneği temel olarak kendi tarihsel gelişimine dayanır. Yapılan çalışmada teknolojik yatırımlarında, ar-ge çalışmalarında, insan kaynakları uygulamalarında, organizasyonel yapı ve kurum kültüründe patika bağımlı hale gelmiş organizasyonlarda patika bağımlılığına sebep olan etkiler detaylandırılmıştır. Başarılı firmalar nerede ve ne zaman duracaklarını ve devam edeceklerini bilen firmalardır, stratejik yönetimde patika bağımlılığı yaşanan alanları tespit ederek sonlandırmaya çabalamak ve yeni patikalar açmak gerekmektedir. Bu kapsamda lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmanın, kuruluşundan itibaren günümüze kadar farklı iş alanları, farklı teknolojiler ve insan kaynaklarına yatırımlarında verdiği stratejik kararlar incelenmiştir. Bulunduğu çevre içerisinde değişimlere verdiği cevaplar ve geçmiş bilgi birikimi ve tecrübesiyle firmanın yaşadığı patika bağımlılıkları ve etkileri açıklanmıştır.

PATH DEPENDENCY IN STRATEGIC MANAGEMENT AND A CASE STUDY OF A LOGISTICS FIRM

SUMMARY

In this study, the path dependency concept, which is expressing the existing conditions have become more linked to the cases in past and past events are leading to the present events, has been examined and evaluated in terms of strategic management. The path dependency concept emphasizes that the past is important and there must be causes for something to come true. History will shape the future. In a series of events any of new events are not completely independent from previous events. The concept that can be used in many different areas has emerged of economics-based. Each company develops different techniques and behaviors according to their own environment, status and conditions and they work on this issue. Companies should analyze the external environment (political, economic, socio- cultural, technological, demographic, global) and the internal factors (customers, competitors, labor, alternative products) in depth. However, researches reveal the importance of strategic management with company's internal factors such as the use of technology, employees, management style, business climate, the firm's corporate culture, organizational structure. A company's ability to respond to changes in environmental conditions, mainly based on their historical development. In that study, effects that cause path dependency in organizations -which have become dependent on the path in technological investments, in research and development studies, in human resources practices, in organizational structure and corporate culture- are detailed. Successful companies know where and when they should stand or continue, in strategic management it is necessary to detect path dependency fields to try to break it and open new paths. In this context, strategic decisions to invest in different business areas, different technologies and human resources of the company in logistic sector are examined from establishment to present. In response to changes in the environment and past experience, knowledge and experience with the company's dependence on the path is explained.

1. GİRİŞ

Küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanmasına yol açmaktadır. Tüm örgütlerin varlıklarını sürdürmek ve etkinliklerini arttırmak için amaçları doğrultusunda tedbirler alması ve düzenlemeler yapması gerekmektedir. Rekabetin giderek artan baskısı, işletmeleri yatırım ve pazarlama konularında stratejik hedefler belirlemeye yöneltmiştir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen örgütler hem içinde bulundukları çevreyi hem de sahip oldukları amaçları, değerleri, yetenekleri, yetkinlikleri ve sistemleri analiz etmektedirler. Bu nedenle, fark yaratacak üstünlüklerin belirlenmesi ve faaliyetlerin bu çerçevede planlanması ve yürütülmesi için gerekli olan stratejik yönetim anlayışı bilgi çağının zorunluluklarından biri olmuştur. Rekabet üstünlüğü ancak değer yaratan stratejiler sayesinde elde edilebilir.

Uzun dönemde varolmak istenen konuma nasıl varılacağına sorusuna cevap arayan stratejik yönetim parçalar yerine bütüne, sonuçlar kadar sebeplere de odaklanır. Bu noktada son yıllarda stratejik yönetimde patika bağımlılığı kavramı öne çıkmaktadır. Patika bağımlılığı mevcut durumda var olan koşulların, daha çok geçmişte yaşanan olaylara bağımlı olması ve geçmişte yaşananların bugünkü sonuçlara sebep olmasıdır. Bir şirketin çevre koşullarındaki değişime cevap verme yeteneği temel olarak kendi tarihsel gelişimine dayanır. Değişken yeni durumlar için gereken kapasite bir firmanın geçmiş deneyimleriyle güçlü şekilde bağlantılıdır. Patika bağımlılığı kavramı 1985 yılında Paul David'ın çalışması sonrasında literatürde yerini almıştır. Yaptığı çalışmada herhangi bir fikrin belli bir kritere göre tutarlılığının ve doğruluğunun araştırılmasının bazen gereksiz olduğunu ortaya koymuştur.

Bu çalışmada öncelikle strateji ve stratejik yönetim kavramları üzerinde durulacaktır. İşletmelerin yaşamı, onları yönetenlerin işletmelere uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilecek yetenekleri kazandırmalarına, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmesini sağlamalarına, kısaca stratejik yönetim bilincine bağlıdır.

Stratejik yönetim ile ilgili literatür araştırmalarının yer aldığı ilk bölümde kaynaklar, yetkinlikler ve yetenekler kavramsal çerçevede belirtilecektir. Daha sonra patika bağımlılığı kavramı, teorik gelişimi, teoride öne çıkan kavramlar, teorinin kullanım alanları ve teoriye yapılan eleştiriler detaylı olarak açıklanacaktır. Literatürdeki çıkış noktası ekonomi araştırmalarında teknolojik kilitlenme olan patika bağımlılığı kavramının, en yaygın örneği Qwerty klavye dizilişidir. Geri dönölmezlik, teknolojik bağımlılık ve artan verim teknolojide kilitlenme olarak nitelendirilen patika bağımlılığının başlıca sebepleridir.

Organizasyonlar mevcut çevresel bilgiyi değerlendirme ve yararlanma kapasitelerine göre farklılık göstermektedirler. Bir şirketin değişen çevre şartlarına cevap verme yeteneği temel olarak kendi tarihsel gelişimine dayanır. Stratejik gelişim üzerindeki araştırmalar, değişken yeni durumlar için gereken kapasitenin bir firmanın geçmiş deneyimleriyle güçlü şekilde bağlantılı olduğunu doğrulamaktadır. Stratejik yönetimde patika bağımlılığının önemini vurgulamak amacıyla, bu alanda yapılan çalışmalara dördüncü bölümde yer verilmiştir. Bir firma için fırsat olarak nitelendirilen durum, bir başka firma için aynı şekilde değerlendirilmeyebilir. Bu bölümde yeniliklerde, teknolojik yatırımlarda, ar-ge çalışmalarında, insan kaynakları uygulamalarında, yasal zorunluluklarda patika bağımlı hale gelmiş organizasyonların stratejik yönetim yaklaşımı detaylandırılacaktır. Başarılı firmalar nerede ve ne zaman duracaklarını ve devam edeceklerini bilen firmalardır. Zaman ve para harcanmış bir projeyi sonlandırmak oldukça zordur. Sona gelindiğinde başarısız sonuçlar elde edilmiş bile olsa, her başarısızlık ders çıkaranlar ve öğrenenler için alternatif stratejiyi beraberinde getirmektedir.

Yapılan araştırmaların uygulaması olarak lojistik sektöründe yer alan Ekol Lojistik firmasının yıllar içerisindeki gelişimi ve kararlarında patika bağımlılığının etkisi incelenmiştir. Lojistik sektörünün Dünya ve Türkiye’de gelişimi belirtilerek, sektörün karakteristik özellikleri vurgulanmıştır. Kalitatif araştırma yöntemi ile derinlemesine Ekol Lojistik’in kuruluşundan günümüze gelişimi, farklı iş alanlarında yer alma, farklı coğrafi bölgelerde faaliyet gösterme, kurumsal ve operasyonel süreçlerde yapılan teknoloji yatırımları, organizasyonel yapı, kurum kültürü gibi işletmenin iç faktörlerini oluşturan ve her işletmenin geçmiş deneyimleri ve bilgi birikimi ile yakından ilgili olan kararları patika bağımlılığı kavramı çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Teknolojik kilitlenmenin sebeplerinin yanında stratejik yönetim kararlarında yaşanan patika bağımlılığının başlıca sebepleri: koordinasyon etkileri, tamamlayıcı etkiler, öğrenme etkileri ve uyarlanabilen beklenti etkileri ortaya konulmuştur. Uygulama aşamasında firmada yaşanan patika bağımlılıklarının hangi sebepler ile yaşandığını bulmak için çeşitli sorular sorularak ve literatür araştırmalarına atıfta bulunularak stratejik yönetimde patika bağımlılığının yeri ve önemi üzerinde durulmuştur. Yapılan çalışmada analitik analizler kadar belirli bir yöntem dahilinde yapılmayan stratejilerin de varlığı görülmektedir. İç güdüler, yaratıcılık, deneyim ve iyi koku alma gibi gelişmiş kişisel özelliklere sahip olan iş sahibi yöneticilerin başarılı stratejilerle işletmelerinin yaşamlarını sürdürdükleri ve geliştikledikleri de bir gerçektir. Firmanın sahip olduğı yaratıcı olma, yenilikleri hemen benimseme, şeffalık ve müşteri odaklılıkğın, yani şirketin sahip olduğı değerleri, bilgi birikimi ve deneyimi ile geleceğini nasıl şekillendirdiğı ortaya koyulmuştur.

2. STRATEJİK YÖNETİM

2.1 Strateji Kavramı

Literatürde farklı şekillerde açıklanan strateji, eski Yunanlı bir generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade eden bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Savunma alanında kullanılan kavram, zamanla yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. 1960'lı yıllardan yönetimde bu kavram, temel olarak bir organizasyonun, amacına ulaşmak ve değişen koşullara adapte olarak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak için izleyeceği yollar olarak kullanılmaktadır (Segal,1998). Strateji kavramına ait farklı tanımlar aşağıda verilmiştir:

İşletmelerinin uzun vadeli hedef ve amaçlarının belirlenerek, gerçekleştirilmesi için kaynakların belirlenmesi ve harekete geçilmesidir (Chandler, 1962). Bu tanım, üst yönetimin stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için, pazarda bulunan fırsat ve tehditleri değerlendirerek plan yapmasını ifade eder. Fırsatlar işletmeyi geliştirebilecek, bulunduğu konumdan daha ileriye götürebilecek ve işletmeye yarar sağlayabilecek olumlu çevre göstergeleridir. Tehditler ise çevrede oluşan ve işletmenin varlığını sona erdirebilecek veya gelişimini durdurabilecek hatta geri götürebilecek dolayısıyla önlem alınmasını gerektiren olumsuz çevre göstergeleridir.

Farklı faaliyetleri barındıran strateji, organizasyonun konumunu endüstri içerisinde tekil ve değerli kılmaktır. Stratejik konumlandırmanın özünde, rakiplerden farklı olarak yapılacak aktiviteler yer almaktadır. Rekabet gücünü ön plana çıkaran bu tanım, aynı aktiviteler yapıldığı sürece operasyonel verimlilik performansı oluşturacaktır. (Porter, 1996)

İşletme stratejilerinin her zaman rasyonel ve planlanmış bir şekilde ortaya çıkmadığını ve bir çok durumda değişen koşullarda oluşan tehditlere ve fırsatlara bir reaksiyon olarak ortaya çıktığını örneklerle ileri sürüldü. Mintzberg'e göre strateji işletmelerin ne yapmayı planladıkları değil (deliberate), gerçekte ne yaptıkları (emergent) idi (Mintzberg ve Waters, 1985). İşletmelerde uygulanan stratejilerin her zaman yöneticilerin olmasını arzu ettikleri ve uyguladıkları, analitik metodun eseri

amaçlanan stratejiler olmayıp, durum ve koşullara göre kendiliğinden oluşan stratejiler de olabilir.

Strateji, işletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerinin de göz önüne alınmasını gerektirir. Strateji, rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek, amaçlararak varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanır.

2.2 Stratejik Yönetim

Günümüzde başarılı şirketler sürekli değer ve fark yaratabilen şirketlerdir. Bunu başarabilmek ise doğru stratejiler belirlemek, doğru stratejileri tüm değer zincirinde hayata geçirebilmek, stratejik performansı sürekli ölçmek ve geliştirmek ile mümkün olmaktadır.

1960'larda Ansoff işletmelerde uzun dönemli planlamaya analitik yaklaşım getirdi. Olayların analitik olarak incelenmesi ve sistem bakış açısı yaklaşımı ile gelecek hakkında planlama kavramı ortaya çıktı. Organizasyonların amaçlarının öncelikli olarak belirlenmesi ve bu amaçlar doğrultusunda stratejilerin geliştirilmesi ön plana çıkmaya başladı. Bu dönemde işletmelerin içinde bulundukları çevre pazarlara, müşterilere, rakiplere, ekonomik, teknolojik, sosyokültürel değişimlere odaklı tahmin edilmeye çalışıldı. Stratejik planlamada eksik olan işletmenin iç dinamiklerinin ve yönetimin diğer unsurlarının; uygulama, organize etme, yürütme ve kontrolü; eksik olduğu vurgulanmıştır. İşletmenin çevresi ile ilişkisinin ötesinde, geleceği yaratmak için işletmenin tüm işlevlerinin ve unsurlarının bütüncül bir yaklaşımla, uzun dönemde yönetimi olarak yeni bir anlam elde etmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Stratejik yönetim bir işlemenin uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel kararlar ve faaliyetlerin bütünüdür. Stratejik yönetimin temelinde yatan düşünce, gelecekte ne yapılacağı düşüncesi değildir. Stratejik yönetimin asıl amacı bilinmeyen ve görünmeyen bir gelecekte hedeflediğimiz noktaya ulaşabilmek için bugün nelerin yapılabileceğinin ve özellikle yapılması gerektiğinin planlanmasıdır (Efil, 2006).

Firmalar dinamik ve belirsiz çevre koşullarında varlıklarını sürdürebilmek için doğru zamanda, doğru kararları almalılardır. Firmalar sahip oldukları kaynakların ve yeteneklerin optimum düzeyde kullanımı sağlayacak stratejiler belirlemelidirler. Bu

noktada firmaların geçmişte aldıkları kararlar ve içerisinde bulundukları sektöre yön veren teknolojiler, yenilikler önemli rol oynamaktadır.

Firmaların kendi sahip oldukları yetkinlikler ve kaynaklar ile içinde bulundukları çevre özellikleri kadar daha önce yapılan yatırımların firmaların karar verme sürecinde etkili olduğuna dair pekçok literatür araştırması yapılmıştır.

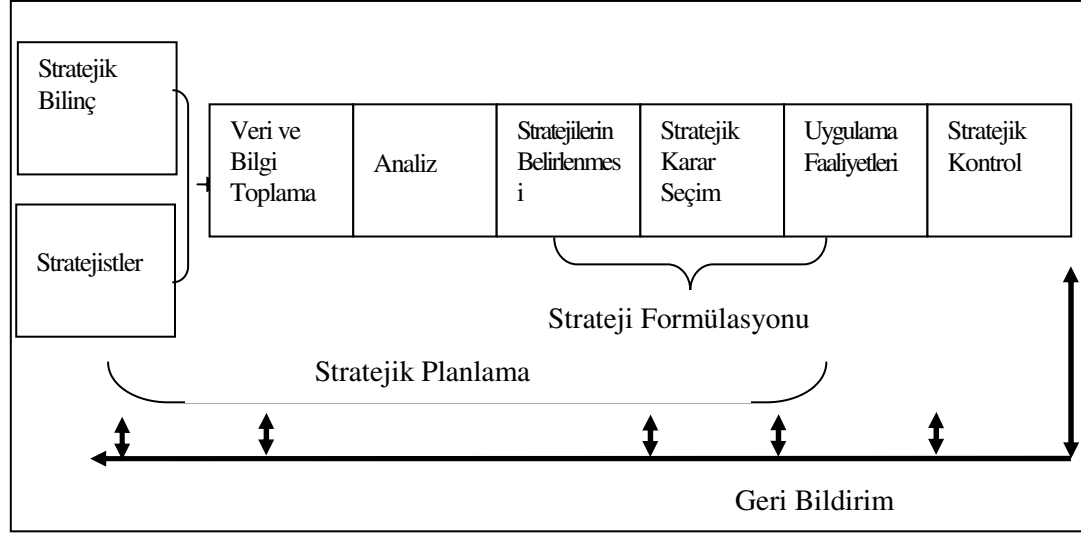
Porter tarafından ortaya konulan endüstri analizinde rekabet gücü için iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve firmanın endüstri içindeki konumu başarı faktörü olarak değerlendirilmiştir. Çevre koşullarında yaşanan değişimler, dinamik endüstri yapısını beraberinde getirmiştir. Bu noktada benzer endüstri konumuna sahip firmalar arasındaki performans farklılıkları kaynak temelli yaklaşım ile açıklanmıştır. Firmalar sahip oldukları kaynaklar ve bu kaynakları kullanım şekilleri ile başarı sağlamaktadır. Doğru kaynağa yatırım yapan firmaların başarılı olacağı öngörülmüştür.

Kaynak temelli yaklaşımın öngördüğü firmaların sahip olduğu kaynaklar yanında yetkinliklerin de bu başarıda etkili olduğu Hamel ve Prahalad (1994) tarafından ortaya koyulmuştur. Yetkinlik, bir organizasyonda mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan; bilgi, beceri ve kişilik özelliklerini (tutum) kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır. Elbette değişen çevre koşullarına uyum sağlayan firmaların sahip oldukları kaynaklar ve yetkinlikler de zaman içerisinde değişerek esneklik sağlamaktadırlar. Hızlı değişimin yaşandığı günümüz koşullarında çeviklik de esneklik kadar önemlidir, firmaların değişim sürecinde adaptasyonunu sağlayacak ve değişimi tetikleyecek yetenekler de dinamik yeteneklere olarak literatürde yerini almıştır. Firmaların varlıklarını devam ettirmeleri ancak değişim doğrultusunda kaynak ve yetkinliklerini değiştirip, koşullara adaptasyonu sağlamak ile mümkün olacaktır.

Stratejik yönetim bir süreçtir ve bu süreç hiçbir zaman bitmez. Çünkü hızla değişen çevresel koşullar işletmeler için her an yeni tehditler ve fırsatlar oluşturur. Bu tehdit ve fırsatlara uygun davranışlarda bulunabilmek işletmenin rakiplerine göre sahip bulunduğu üstünlükler ve zayıflıklara bağlıdır. Bu nedenle stratejik yönetim uzun dönemde nihai sonuçlara odaklı (“yaşamın devam ettirilmesi”, “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” ve “ortalamanın üzerinde getiri sağlanması”) olmak zorundadır.

Stratejik yönetim sürecinin evreleri aşağıdaki gibi sıralanabilir. (Ülgen ve Mirze, 2004)

- Stratejik bilincin oluşması, stratejistlerin belirlenmesi,
- Bilgi toplama ve analiz,
- Stratejilerin belirlenmesi: Misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi,
- Stratejik kararların seçimi,
- Stratejik uygulama,
- Stratejik kontrol.



Şekil 2.1 : Stratejik Yönetim Süreci

2.3 Stratejik Yönetim Özellikleri

Stratejik yönetimin, her şeyden önce, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayırt etmeye yarayan özellikler şunlardır: (Güçlü, 2003)

1. Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Zira stratejik yönetim tümüyle işletmenin geleceğine yöneliktir.
2. İşletmenin vizyonuna yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
3. Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar; bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur.

4. Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.
5. Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır.
6. Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili şekilde yapar.
7. Strateji yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

2.4 Kaynaklar, Yetenekler ve Yetkinlikler

1980’lerde firmaların başarısını sahip oldukları kaynaklar ile açıklayan kaynak temelli yaklaşım (RBV, Resource Based View) ortaya atılmıştır. Bu yaklaşım, firma başarısının firmaların içerisindeki unsurlardan etkilendiğini öne sürmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri için sahip oldukları kaynakları geliştirmelerini ve kullanmalarını önermektedir. Firmaların kendi iç analizi sonucu ortaya çıkan varlık ve yeteneklere odaklanmaktadır. İşletmelerin maddi ve maddi olmayan varlıkları vardır: Sermayesi, makineleri, teçhizatları, binaları gibi maddi varlıklar yanında; işletmelerin patent, know-how, marka gibi maddi olmayan varlıkları da vardır. (Barney, 1991)

Kaynak temelli yaklaşım 1990’larda hızla değişen rekabet koşullarına çözüm getirmekte zorlandığı için çevredeki değişimlere cevap verilmesini sağlayan dinamik yetenekler ve yetkinlik temelli yaklaşım anlayışları ortaya çıkmıştır. Tüm yaklaşımlar, firma performansını açıklama ile ve bunun neticesinde de firma farklılıklarını oluşturan firma yeteneklerinin etkin kullanımı ile ilgilenmektedir.

Şirketin amacı pazar lideri olmak ise, şirketin üst yönetimi ile ilgili sorulara detaylı cevap vermesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalar üst yönetimin gelecek için harcadıkları enerjinin yeterli düzeyde olmadığını göstermiştir. Firmalar rakipleriyle kendilerini karşılaştırarak temel yeteneklerini ortaya çıkarmalı ve gelecekte avantaj sağlamak için kaynaklarını temel yetkinlikleri için kullanmalıdırlar (Hamel ve Prahalad, 1994). İçinde bulunduğu sektörde pazar lideri olmak veya takipçi olmak firmaların verdikleri kararlar ve uygulamaları doğrultusunda şekillenmektedir. Firmaların geleceği için, temel stratejilerin oluşturulması, süreçlerin yeniden

dizaynına göre daha önemlidir. Pazarda lider olmak isteyen, sürdürülebilir rekabet avantajını korumak isteyen şirketleri, en güçlü yapan temel yetkinlikleri, yenilik ve sürekli gelişmeleridir. General Motors, Volkswagen gibi kendi pazarlarında lider iken, gelecek için fazla zaman harcanmaması, mevcut durumun korunmasına yönelik çalışmaların yoğunluğu firmalar açısından sorun yaratmıştır. Bu sebeple firmaların performansı geçmişe göre düşüş göstermiştir. Şirketler gelecek için hazırlanırken neleri yetenek olarak geliştirmeleri gerektiğini dış/iç çevre analizleri ile ortaya koymalıdır. Firmalar, rakiplerinden farklı olarak sahip oldukları yeteneklerinin farkına varmalı ve değişen koşullar doğrultusunda hangi yeteneklere sahip olmaları gerektiğini iyi analiz etmelidirler (Hamel ve Prahalad, 1994).

Yetkinlik: Firmanın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak şekilde kaynaklarını koordineli bir şekilde kullanma yeteneğidir. Yetkinliğin doğasında dört özellik vardır. Bunlar dinamiklik, sistematiklik, bilişsellik ve bütünselliktir. (Sanchez, 2004)

Bir firma, tek tek ürünler ve hizmetler portföyü değil, bir faaliyetler sistemidir. Bazı faaliyetler rekabette öylesine iyi performans sergilemektedir ve nihai ürün veya hizmetler açısından o kadar önemlidir ki bunlar temel yetenekler olarak tanımlanabilmektedir. Gerçek temel yetenekler rekabet durumundakine oranla daha etkin bir şekilde ve daha düşük maliyetler sergilenen, gözle görülebilir, katma değer faaliyetleridir. Bir firmanın temel yeteneklerini bu özgün ve sürekliliği olan faaliyetler oluşturmaktadır. Bir firma temel yeteneklerini doğru bir şekilde tanımlayamazsa, çekici fırsatları kaçar ve küçük ya da olmadık fırsatların peşinden koşar.

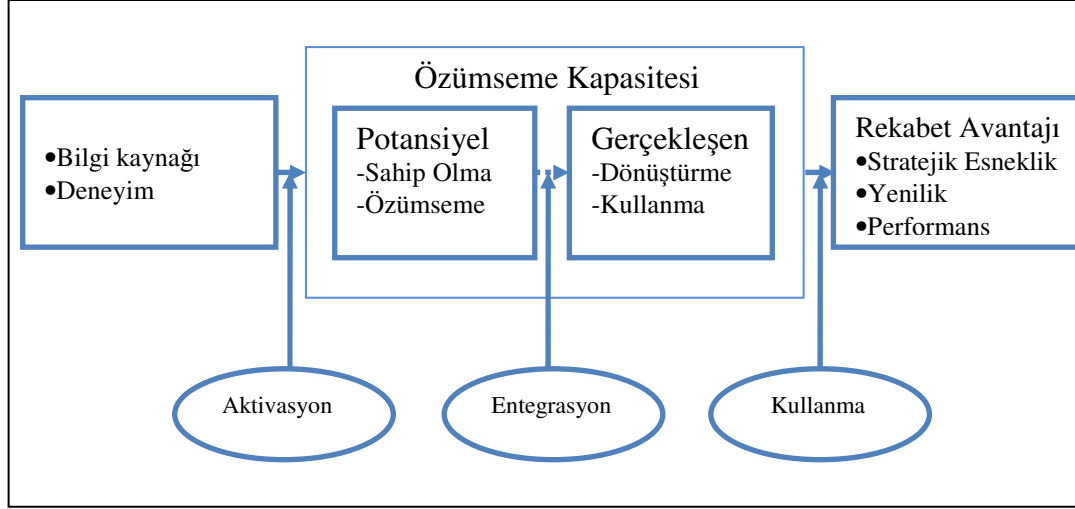
Şirket yönetimi sahip olunan kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını sağlamalıdır. Yeni fırsatların farkına varmak, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimi izlemek ve yeni yetkinlikler geliştirmek için yatırım yapılmalıdır. Stratejilerin belirlenmesinde önemli konulardan biri de yatırımın geri dönüş oranıdır, üst yönetim bu oranın geliştirilmesinden sorumludur. Bunu başarabilmek için kaynakların doğru yerde, doğru zamanda, geleceğe yön verecek şekilde ve verimli kullanılması sağlanmalıdır (Hamel ve Prahalad, 1994).

Cohen ve Levinthal (1990) yaptıkları çalışmada öğrenme ve yenilik için yeni bir perspektif olarak özümseme kapasitesini (absorptive capacity) ortaya koymuşlardır. Özümseme kapasitesini bir firmanın ortaya yeni çıkan bilginin değerini algılama,

özümseme ve ticari faaliyetlerde uygulama kabiliyeti olarak tanımlamışlardır. Bir firma yenilikçi olmak istiyorsa mutlaka özümseme kapasitesini geliştirmelidir. Kişiler, gruplar, firmalar ve uluslar düzeyinde çalışmalar yapılmıştır. Daha önce yapılanlar bilgi envanteri ve bilginin akışı, iletişim bilgi çağında firmalar için temel oluşturmaktadırlar. Firmaların özümseme kabiliyetleri geçmiş bilgi birikimlerinin yoğunluğu ve çeşitliliği ile yakından ilgilidir. Değişen koşullar doğrultusunda başarılı olabilmek için firmaların hem yenilikçilik performanslarını geliştirmeleri ve hem de bu yeni teknolojilerin uygulanabilmesi için organizasyonel öğrenmenin önemli olduğu vurgulanmıştır. Özümseme kapasitesi bir firma için kümülatif artış gösterir, ilk yatırım yapıldıktan sonra firmalar için devam etmek daha kolaydır. Bu konuda yapılan ilk yatırım fazla olsa da, daha sonrasında yatırımlar giderek azalacaktır. Ar-ge çalışmalarına önem veren firmalar, yaptıkları çalışmaların geri dönüşlerini olumlu olarak değerlendirdikçe, yeni yatırım yapma istekleri artmaktadır. Dolayısıyla firmaların seçtikleri patikanın bir sonraki kararlardaki etkisi açısından patika bağımlılığı kavramı ile bağlantılıdır.

Firmaların organizasyonel gelişimlerini açıklamak için farklı alanlarda özümseme kapasitesinin kullanılacağını ortaya koyan Zahra ve George (2002), kavramın kullanımını genişletmişlerdir. Yaptıkları çalışmada potansiyel özümseme kapasitesi ve gerçekleşen özümseme kapasitesi kavramlarını literatüre kazandırmışlardır. Özümseme kapasitesini, firmanın dinamik yeteneklerini geliştirmek için bilgiye sahip olma, özümseme, dönüştürme ve yaralanmayı ifade eden organizasyonel rutinler ve süreçlerin bir kümesi olarak nitelendirirler. Potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi olarak temelde ikiye ayrılmıştır. Potansiyel özümseme kapasitesi, firmanın operasyonlarında kritik bir öneme sahip bilginin/teknolojinin dışarıda varlığının belirlenmesi ve sahip olunmasını ifade eder. Ayrıca bu dış kaynak ile sahip olunan bilginin organizasyonel rutinler ve süreçler ile bütünleşmesi ve özünmesini potansiyel olarak ifade edilir. Bunun için Ar-ge departmanının şirket içerisindeki varlığının süresi, yapılan Ar-ge yatırımları sahip olma kabiliyetini, farklı firmalar tarafından geliştirilmiş teknolojiler hakkında yapılan araştırmaları ve mevcut teknolojilere eklemeler yaparak geliştirilen teknolojiler potansiyel için örnek teşkil etmektedir. Gerçekleşen özümseme kapasitesi ise firmanın var olan teknoloji ile sahip olunan yeni bilgiyi birleştirilebilme yeteneğidir. Yeni teknolojinin ürün/hizmette kullanılması ve finansal fayda sağlanması da gerçekleşen olarak ifade

edilir. Firmalara tarafından ortaya koyulan yeni ürün/hizmet fikirleri ve yeni araştırma inisiyatifleri, patent sayısı, yeni ürün lansmanları gerçekleştirenler için örnek teşkil etmektedir.

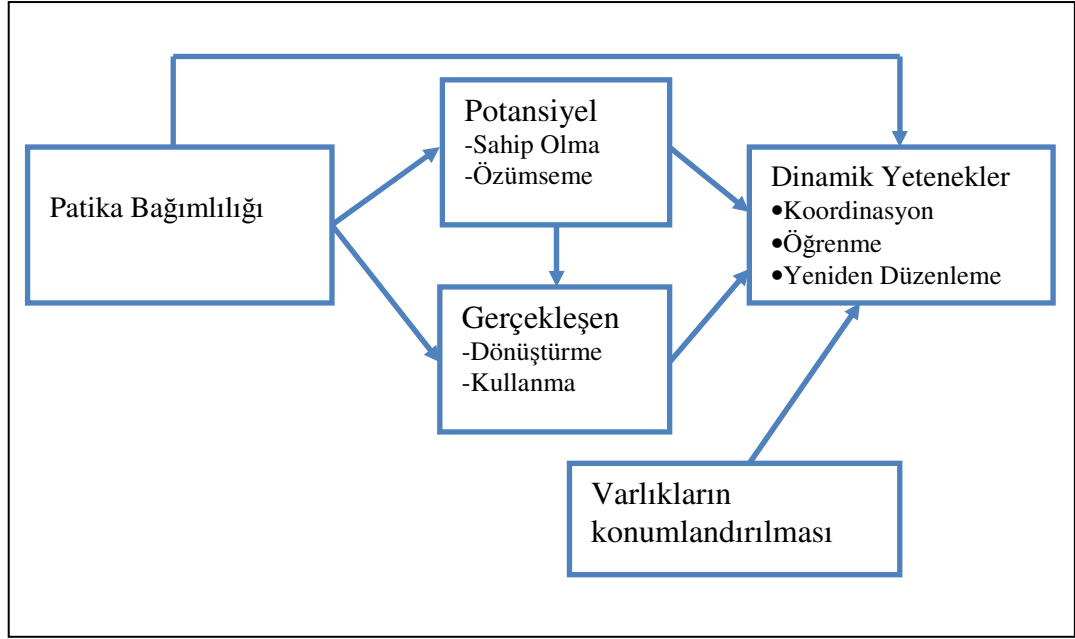


Şekil 2.2 : Özümseme Kapasitesi Modeli (Zahra, George, 2002)

Dinamik yetenekler, bir işletmenin hızla değişen çevre koşullarında iç ve dış gücünü (yeteneklerini) yapılandırma, uyumlandırma ve yeniden düzenleyebilme becerisini ifade etmektedir. İşletmeler, değişen koşullara ayak uydurabilmek için yeteneklerine yatırım yapmalı ve onları güncellemelidirler. (Teece ve diğ, 1997)

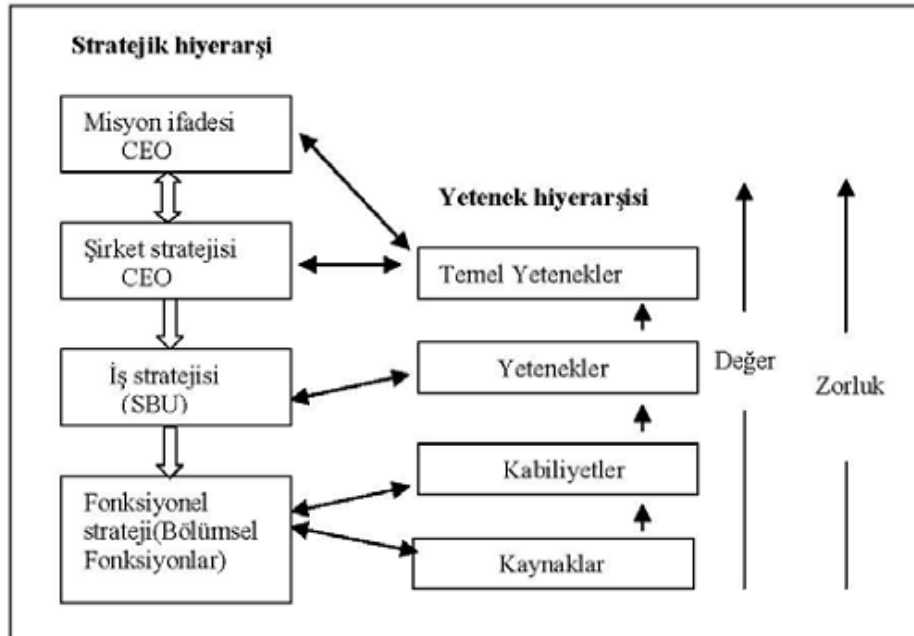
Günümüzde bilgi rekabet avantajı için en önemli kaynak olarak tanımlanmaktadır. Yenilik, cevap verebilme, fırsatların farkına varabilme ve koordinasyon için firmanın dinamik yetkinlikleri etkin bir bilgi yönetimi ile artırılabilir. Firmaların patika bağımlılıkları ve özümseme kapasiteleri, bilgi yönetimindeki performanslarını etkilemektedir. Te-Min Chang tarafından yapılan çalışmada Şekil 2.3'te belirtildiği gibi, yaşanan patika bağımlılığının potansiyel ve gerçekleşen Özümseme kapasiteleri ile birlikte dinamik yetenekleri de etkilediği ortaya konulmuştur.

Dinamik yetenekler, bir işletmenin hızla değişen çevre koşullarında iç ve dış gücünü (yeteneklerini) yapılandırma, uyumlandırma ve yeniden düzenleyebilme becerisini ifade etmektedir. İşletmeler, değişen koşullara ayak uydurabilmek için yeteneklerine yatırım yapmalı ve onları güncellemelidirler (Teece ve diğ, 1997).



Şekil 2.3 : Patika Bağımlılığı ve Özümseme Kapasitesi (Chang, 2004)

Aslında bu kavramlar bir hiyerarşik düzen içerisinde birbiriyle ilişki içerisinde. Şekil 2.4 bu amaçla hazırlanmış olup, yetenek hiyerarşisi olarak da adlandırılır. Bu şekilde ayrıca değer yaratma ve belirleme zorlukları da gösterilmektedir. Şekil 2.4'te stratejik hiyerarşi ile yetenek hiyerarşisi arasındaki ilişki de gösterilmektedir.



Şekil 2.4 : Temel Yetenekler, Kabiliyetler ve Stratejik Hiyerarşi (Bakırtaş, 2008)

3. PATİKA BAĞIMLILIĞI

3.1 Patika Bağımlılığı Kavramı

Patika bağımlılığı bugün gerçekleşen olayların sadece günün şartlarına bağlı olarak değil, geçmiş tecrübelerin bir sonucu olarak meydana geldiğini öne sürmektedir. Kavram, geçmişin önemli olduğuna, bir şeyin gerçekleşmesi için mutlaka sebeplerin bulunduğuna vurgu yapmaktadır. Geçmiş geleceği şekillendirir. Olaylar dizisinde yeni olan hiçbir olay geçmiş olaylardan tamamen bağımsız değildir. Çok farklı alanlarda kullanılabilen kavram iktisat temelli ortaya çıkmıştır.

Patika bağımlılığı mevcut ekonomik çıktılarının günün koşullarından daha çok geçmişte yaşanan çıktılara bağımlı olmasıdır. Patika bağımlılığı süreci geçmişin gerçek olmasıdır ki, bu kalıcı bir etkiye sahiptir. Günün şartları dikkate alınarak yapılan seçimlerin etkisi koşullar değiştiğinde devam ediyor olabilir. Dolayısıyla patika bağımlılığı sürecinde yapılan seçimleri anlamak için günümüz teknolojik koşulları veya karar sürecini etkileyen diğer faktörleri dikkate almakla birlikte geçmişte yaşananlar incelenmelidir (Puffert, 2003).

Kavramın bir diğer üzerinde durduğu nokta, teknolojik kilitlenme olarak adlandırılan ekonomilerin ve toplumların bir kez teknolojik olarak bir patikaya girdiklerinde, o teknolojiye kilitlendiklerinde, bu teknoloji verimsiz olsa bile kolay kolay bu teknolojiden geri dönmemeleridir. Bunun en güzel örneği olarak Q klavye gösterilmektedir. Daktilo kullanımında QWERTY dizilişi 1873 yılında bir mühendis tarafından belirlenmiştir, bu dizilişin kullanım kolaylığı sunmadığı aşikardır fakat teknolojik kilitlenmeden ötürü günümüzde de bu klavyeler kullanılmaktadır (David, 1985).

Olasılık teoreminde bağımlı olaylar olarak yer alan patika bağımlılığı, gerçekleşecek olayların geçmişteki olaylara bağımlılığını ifade eder. Örneğin, 10 farklı kart içerisinde ilk seçim yapılırken olasılık 1/10 iken, ikinci kart seçiminde 1/9 olur, çünkü bir kart artık eksilmiştir. (Ebbinghaus, 2005)

Kaynakların, teknolojilerin veya kurumların herhangi bir şekilde patika bağımlı hale geldiklerini ortaya koymak kolay olsa da, bu patikanın verimsizliğini teorik veya tecrübeye dayanan bir tabanda açıklamak oldukça zordur.

3.2 Patika Bağımlılığı Kavramının Tarihçesi ve Gelişimi

Patika bağımlılığı kavramı, teknoloji adaptasyon sürecini ve endüstri evrimini açıklamaya çalışan ekonomistler tarafından geliştirilmiştir. Neo-klasik iktisat teorisinin aksine dinamik bir yapıyı temel alan evrimci iktisat, teknoloji, kurumlar, tercihler gibi faktörlerin birbirleriyle ilişkili bir bütün oluşturacak şekilde belirlediği değişim ve oluşum içerisindeki bir süreç olarak analiz etmektedir. Teorik düşüncelerin evrimci iktisat teorisinde etkisi güçlüdür (Nelson, Winter, 1982). 1980’li yıllarda Paul David ve Brian Arthur patika bağımlılığı ile ilgili birçok makale yayınlamışlardır. Patika bağımlılığı, Paul David’in tarihsel çalışmaları kaynaklıdır. David, QWERTY klavye teknolojisinin gelişmesini ortaya koymuş ve böyle düşük ve dolayısıyla verimsiz teknoloji standardının nasıl kurulduğunu ve hala neden sürdürüldüğünü araştırmıştır (David, 1985). Brian Arthur adında bir iktisatçı, yıllarca neredeyse aynı konu ile uğraştı. İktisatın ünlü azalan verimler kanununun tersine, artan verimlerle ilgili örnekler derlemeye çalıştı. “Saatin dönme yönü neden bugün olduğu gibidir de, tersine değildir?” gibi bir çok kişiye anlamsız gelen sorularla uğraştı. Yaptığı çalışmalar sonrasında, “teknolojik kilitlenme” veya “patika bağımlılığı” adını verdiği kavramları geliştirdi (Arthur, 1989).

Paul David (1985) merkezi önemi bu tür süreçlerin iç dinamiğine bağlayarak ve artan geri dönüşler ve kendini güçlendirme mekanizmalarını oluşturarak, patika bağımlılığı süreçlerini biçimlendirmiş ve simüle etmiştir. W Brian Arthur ise ekonomodiki ölçeğe göre verim ile paralellik gösteren fikirleri temel almıştır. Özellikle doğa bilimlerinde pozitif dış etkenler ve koşulların pozitif sonuçlara patika açtığını vurgulamıştır.

Liebowitz ve Margolis (1995) de Qwerty daktiloların, VHS videoların daha iyi olmadıkları halde seçilmelerine yönelik yapılan çalışmalar ile pazarın oluşturduğu seçimler üzerinde durmuşlardır. Bir alanda ilk ortaya çıkan firma veya kurumun oluşturduğu imaj ve sahip olduğu etkinlik nedeniyle, o alana yeni girenlerin, daha kaliteli veya düşük maliyetli üretim yapmalarına rağmen, tutunamaması sonucu ortaya çıkan piyasa başarısızlığı üzerinde araştırmaları olmuştur.

Bir ürün veya teknoloji, endüstri standartı haline geldikten sonra bununla başa çıkabilmek oldukça güçtür.

Paul Krugman (1991) endüstri yeri seçimini verimsiz patika bağımlılığın örnek olarak göstermiştir. Aynı endstride yer alan firmalar üretim için aynı yeri seçselerdi, onların bir araya toplandığını düşünürdük. İlk fabrikanın kurulduğu yerde, yeni fabrikalar kurulmaya devam ederse, bu toplanma mümkün olabilir. Bu ilk seçilen yerin en verimli yer olduğunu elbette doğrulamaz. Krugman Amerika’da Dalton çevresinde yer alan halı üretim merkezlerini patika bağımlılığına örnek olarak göstermiştir. Bu gibi durumlarda, ekonomiler endüstri için seçilecek yeri anlatmalar, tesadüflere göre tek bir fabrika için seçilmiş yer, tüm sektör için verimli olabilir. Leibowitz ve Margolis (1999) Amerika’nın farklı yerlerinde de endüstriye girecek olanlar için verimli alternatif yerlerin olduğunu, ayrıca genelde firmaların pek çok farklı yerlerde lokasyonlarının bulunduğunu, dolayısıyla patika bağımlılığının söz konusu olmadığını dile getirmişlerdir.

Pierson (2000) yaptığı çalışmada politika biliminde patika bağımlılığı ve artan verim kavramlarının önemini ve uygulama alanlarını ortaya koymuştur. Ekonomide ve kurumların gelişiminde kullanılan patika bağımlılığı sürecinin dört farklı özelliği sayesinde politika yaşamında da kullanılacağını öne sürmüştür. Bu özellikleri; çoklu denge, beklenmedik olaylar, zamanlama ve sıralamanın önemi ve atalet (inertia) olarak belirtmiştir. Çoklu denge, kendi kendini besleyen beklentilerin bulunduğu bir dünyada çoklu denge (multiple equilibria) bulunur. Artan verimi sağlayan, başlangıç koşullarında belirtilen çıktılar muhtemeldir. Beklenmedik olaylar, görece olarak daha küçük olarak değerlendirilen olaylar, eğer doğru zamanda gerçekleşmişse beklenmedik bir şekilde çok büyük sonuçlara yol açabilmektedir.

Artan verim sürecinde bir olayın ne zaman olduğu önemlidir. Aynı şekilde sıralaması da oldukça önemlidir. Aynı olay farklı zamanda veya farklı sıralamada meydana gelseydi, aynı etkiyi göstermeyebilirdi. Artan verim süreci ile olumlu geri bildirimlerin olması da bir dengeye ulaşılmasını sağlamaktadır. Bu dengenin değiştirilmesindeki direnç ise atalet olarak nitelendirilmiştir.

Mahoney (2000) sosyolojide patika bağımlılığı kavramının uygulama alanları ile ilgili çalışmasında, ekonomide yapılan patika bağımlılığı çalışmalarının daha çok faydacı yaklaşım üzerine yapıldığını, tarih ve sosyoloji araştırmalarında farklı alanlarda bu araştırmaların yapılması gerektiğini vurgulamıştır.

Çizelge 3.1 : Kurumlarda Patika Bağımlılığı Türleri (Mahoney, 2000)

Tür	Fayda	Fonksiyonel	Güç	Onay/Meşru
Yeniden Yapılanma İşleyişi	Mantıklı fayda/maliyet analizleri yapılır	Firma, bütün sistemin bir fonksiyonuna hizmet eder	Firma belli bir grup tarafından desteklenmektedir.	Firma ahlaksal açıdan adil ve uygundur.
Kurumların karakteristikleri	Kurumlar uygun alternatifleri değerlendirmedikleri için daha verimsiz olabilirler.	Kurum, uygun alternatifleri değerlendirmedikleri için daha az fonksiyoneldir	Kurum, daha önce arka planda tutulan gruba güçlendirir.	Kurum, alternatifleri değerlendirmedikleri için değerler ile daha az uyumludur.
Değişimin İçeriği	Artan rekabet baskısı, öğrenme süreci, koordinasyon etkileri	Dış kaynaklı etkiler sistem gerekliliği haline gelir	Belirlenmiş grupları zayıflığı ve alt grupları güçlendirilmesi	Değerler ve öznel inanışlardaki değişimin etkileri

Puffert (2003) yaptığı çalışmada düzenli koşullar temel alınarak rakip teknolojilerden/ürünlerden hangisinin pazarda standart haline geleceğinin tahmin edilemeyeceğini ortaya koymuştur. Sonradan çıkan sonuçlar, sürecin erken safhalarında yaşananlara bağlıdır. Yaşanan küçük olaylar veya seçimlerin bir kısmı sistematik değildir. İleride olacak sonuçların üzerinde sistematik olmayan bu faktörlerin etkisi büyük olabilmektedir. Bu, ekonomik modellerdeki tahminlerde azalan verimler ve olumsuz geri bildirimler sistematik olmayan faktörlerin etkisini azaltır öngörüsünün tersine bir yaklaşımdır.

Politika araştırmalarında kullanılan patika bağımlılığı kavramı ile ilgili yapılan çalışmada, yol bağımlılığı ampirik bir kategoridir, belli bir tür geçici süreci sınıflandırmak üzere kullanılabilecek düzenleyici bir konsepttir. Bu sınıflandırmanın bir fenomene uygulanması bir açıklama biçimidir: alternatifler ile rekabet eder – farklı zamanlara ilişkin belirli siyasi koşullar gibi – bu fenomenin en iyi açıklamasını sağlar. Daha önemlisi, yol bağımlılığı konsepti anlamak ya da açıklamak üzere sınıflandırdığı gerekli ya da yeterli koşulları kendiliğinden sağlamaz ise de: yol bağımlılığı süreçleri, tespit edildiklerinde dahi, kuramsallaştırma gerektirir. Zaman içinde tatmin edici miktarda karar vermekten yoksun olmak, birikimlerin kısıtlanması ve içeriğe bağılı rasayonellik, politika değışikliğıne uyum sağlamada yetersiz olmak ve açık normal bir odak noktasından yoksun olmak politikada patika bağımlılığına yol açmaktadır (Kay, 2005).

3.2.1 Arthur’un Patika Bağımlılığı Modeli

Brian Arthur 1980’lerin başından itibaren yaptığı pek çok araştırmasında zaman içinde gelişen artan verimlerin benimsenmesindeki dinamikliğı vurgulamıştır. Bu artan verim etkisini pazarın tedarik kısmında, öğrenmenin etkisi ile daha düşük maliyetlerde veya kitle üretimin artışıyla hizmet kalitesinin geliştirilmesine etki etmektedir. Bunun yanında pazardaki talep kısmında ise, birçok kişinin o ürünü ya da teknolojiyi kullanıyor olmasının pozitif etkisini doğurmaktadır. Örneğın Demiryolu örneğinde, bir demiryolu firması tarafından geliştirilen özel bir standart farklı demiryollarında da kullanılmış olsa daha değerli hale gelebilirdi.

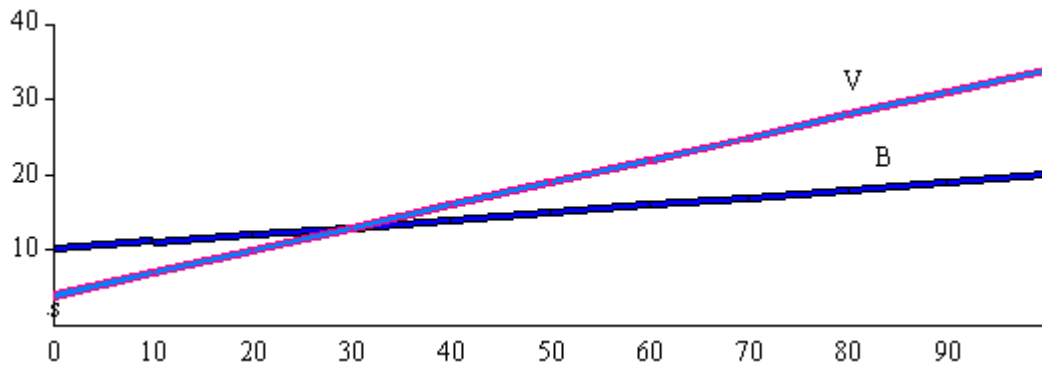
Arthur’un (1989) yaptığı çalışmanın temeli: rassal olarak nitelendirdiğı küçük olayların, rakip teknolojilerin sahip olduğı pazar paylarında dalgalanmalara yol açtığıdır. Yüksek pazar payına sahip teknolojiler ürünü/teknolojiyi benimseyenler için daha değerlidir, dolayısıyla bu müşterilerin olumlu geri bildirimleri dalgalanmaları büyötmektedir. Bir teknolojinin pazar payı standart olarak kabul edilip teknolojik kilitlenme olana kadar büyömektedir.

Farklı tüketiciler ve firmalar başlangıçta farklı teknolojileri ve ürünleri tercih ederler. İlk olarak her bir teknoloji/ürünün pazar payı rassal olarak, kaç müşterinin tercih ettiğı ile ölçömlenmiştir. Farklı teknoloji/ürünler arasında tüketiciler birine daha çok ödeme yaparak almayı kabul ederler.

Örneğin A teknolojisini seçenlerin sayısı 80’i geçerken, B teknolojisini seçenlerin sayısı 60’dan küçük ise, A teknolojiisi daha yüksek fiyatla, pazar standardı olarak yer alır.

Çizelge 3.2 : Arthur’un Temel Modeli-1 (Arthur, 1989)

Önceki Tercih Sayısı	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90
A Teknolojisini Tercih Edenler										
Teknoloji A	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Teknoloji B	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
B Teknolojisini Tercih Edenler										
Teknoloji A	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Teknoloji B	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19



Şekil 3.1 : VHS’in Beta’ya üstün gelmesi (Arthur, 1989)

3.2.2 Patika Bağımlılığı Teorisinde: Verimlilik, Öngörü, Çözüm ve Çelişki

Arthur (1989) yılındaki temel patika bağımlılığı sürecini açıklarken diğerlerine tercih edilen teknolojinin ekonominin genel verimliliği üzerinde katkısı yoktur. Farklı tüketiciler farklı teknolojileri kullanabilir fakat hiç bir teknoloji her zaman en iyi olamaz.

Arthur ayrıca modelinin bir diğer varyasyonunu da verimsiz sonuçların da mümkün olabileceğini göstermek amacıyla kurmuştur. Aşağıdaki tabloya bakıldığında B teknolojisi benimsenme sayısı yükseldikçe daha yüksek fiyat talep ederken, teknoloji A düşük sayılar için daha yüksek fiyat talep etmektedir.

Çizelge 3.3 : Arthur'un Temel Modeli-2 (Arthur, 1989)

Daha Önceki Tercih Sayısı	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90
Tüm Tüketiciler										
Teknoloji A	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Teknoloji B	4	7	10	13	16	19	22	25	28	31

Arthur bu modelindeki varsayımlarla şunu kanıtlamıştır: sırayla gelen her bir yeni tüketici B yi tercih etme yerine A yı tercih ederse toplam maliyet düşmektedir. Arthur'un bu modeldeki varsayımları şu şekildedir:

1. Her bir tarafın ödemesi sadece bir önceki benimsemenin sayısına bağlıdır.
2. Rakip teknolojiler promote edilmemektedir.

Arthur'un modeli ile patika bağımlılığı oluşum süreci dört özellik olarak karakterize edilebilir:

- Tahmin Edilemez: Çıktıların belirsizliği söz konusudur.
- Bağımlı Olma: Pek çok çıktı vardır, tarih mümkün olan alternatiflerden birini seçer.

- Esnek Olmama: Başka bir seçeneğe geçmek/değiştirmek mümkün değildir.
- Verimsiz Olma: Pazarda daha verimsiz olan bir patikaya kilitlenme ile sonuçlanır.

Bu özellikleri değelendirmek gerekir ise, tahmin edilemezlik sadece başlangıç koşulları için geçerli bir durumdur. Patika şekillenmeye başladığında, aktiviteler gittikçe daha tahmin edilebilir düzeye gelir. Kilitlenme noktasına gelindiğinde ise davranış tamamen tahmin edilebilir duruma gelir. Bu durumun tam tersi bağımlı olma ve esnek olmama için geçerlidir. Bu özellikler başlangıçta olmamalarına rağmen, sonraki süreçte esneklik yitirilir. Başlangıçta süreç esnek olarak varsayılır. Aynı şekilde verimsizlik de sonraki süreçlerde ortaya çıkan bir kavramdır. Patika şekillenmediği sürece durum açıktır ve belki de verimli sonuçlara varılır. Patika şekillendikten sonra ortaya çıkan verimli alternatiflerin kilitlenme sebebi ile tercih edilmemesi verimsizliği oluşturur.

3.2.3 Liebowitz and Margolis'in Arthur'un Modeline Eleştirileri

Arthur'un verimlilik ile ilgili yaptığı çalışma patika bağımlılığı kavramının teorik olarak kritik edilmesinde başlangıç noktasını oluşturdu. Liebowitz ve Margolis (1995) yaptıkları çalışmalarında patika bağımlılığı sürecinin az verimli çıktıyla sonuçlanmasını önleyen iki koşul sundular:

1. Seçimlerin etkileri ile ilgili öngörü (foresight)
2. Direkt iletişim, pazar etkileşimleri ve ürün promosyonları ile kişilerin seçimlerinin koordine edilme fırsatı.

Stan Liebowitz ve Stephen E. Margolis (1995) Arthur (1989), modelinden yola çıkarak mantıklı ve kararlı ileri görüşlü davranış ve kar amaçlı tarafların geçmişin etkileri ile başa çıkabileceğini savundu. Özellikler üreticiler bazı potansiyel sonuçların daha verimli olacağını öngörebilirlerse, daha az verimli olandan kaçınmak amacıyla teşvik edebileceklerini öne sürdüler. Bu ürünleri destekleyerek daha üstün sonuçları olan ürün veya tekniklere sahip olunmasına yönlendirerek genelde yüksek karlar elde edebilirler. Örneğin Çizelge 2.1'de , b teknolojisinin tedarikçileri ilk benimseseler çekmek için geçici olarak düşük fiyatta sunabilirler, daha sonra fiyatları maliyetlerin üzerine çıkartarak kar elde edebilirler.

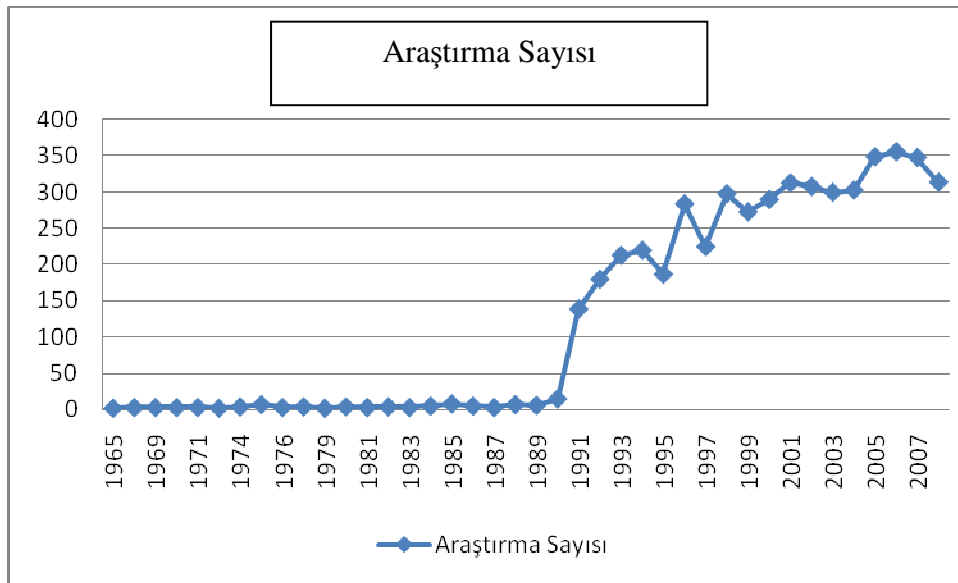
Böylece, Liebowitz ve Margolis analizi, gerçek hayatta pazarın yönettiği süreçte dengeli sonuçların olacağını, Arthur'un belirttiği gibi verimsiz ve düşük sonuçların genelde doğru olmayacağını belirtti. Aksine, çözüm maliyetinin potansiyel yararlardan yüksek olması hariç tutulduğunda, kararlı davranışın muhtemel düşük (inferior) sonuçları gidereceğini savundular. Tüm maliyetler hesaba katıldığında görünüşte düşük (**inferior**) olan sonucun aslında mevcutlar arasında en verimli olduğunu savundular. Düzeltilebilir verimsizliğin kalıcı olması, onların söylediklerinin aksine, bir hayli olasılık dışı olduğunu vurguladılar.

Liebowitz ve Margolis analizi, patika bağımlılığı kavramının anlam ve sonuçlarının tartışılmasına neden oldu. Liebowitz and Margolis' den dolayı, patika bağımlılığı kavramını savunan ekonomistlerin temel iddiaları düzeltilebilir, çare bulunabilir verimsizlikler (remediable inefficiency) savına erişti.

Çizelge 3.4 : Patika Bağımlılığı İle İlgili Yapılan Çalışmalar (Yalçıntaş, 2004)

Yazar	Başlık	Alıntı Sayısı	Alan
David(1985)	Clio and Economics of Qwerty	798	Ekonomi
Arthur(1989)	Increasing Returns and Lock-In by Historical Event	759	Ekonomi
Beck, Katz and Tucker (1997)	Taking Time Seriously	375	Politika
Pierson(2000)	Increacing Returns, Path Dependence and The Study of Politics	335	Politika
Greif(1994)	Cultural Beliefs and The Organizastion of Society	224	Ekonomi
Brenner(2001)	The Limits Of Scale	130	Coğrafya
Mahoney(2000)	Path Dependence In Historical Sociology	128	Sospatikaoji
Stark(1992)	Path Dependence and Privization	122	Ekonomi

Strategies In East Central Europe				
Liebowitz and Margolis(1995)	and	Path Dependence, Lock In and History	103	Ekonomi
Denzau and North(1994)	and	Shared Mental Models-Ideologies and Institutions	130	Ekonomi
Koch (2008)		Strategic Paths		Organizasyon ve Yönetim



Şekil 3.2 : Patika Bağımlılığı İle İlgili Yapılan Araştırmaların Yıllara Göre Grafiği

3.2.4 Patika Bağımlılığı Dereceleri

Liebowitz ve Margolis (1995) yaptıkları çalışmada patika bağımlılığının üç farklı türünün olduğunu savundurlar. Birinci ve ikinci derece olarak adlandırdıkları ilk iki patika bağımlılığı türü, daha yaygın olan ve neo-klasik iktisat teorisi ile belli ölçüde ters düşen kavramlar olarak nitelendirildi. Üçüncü derece olarak nitelendirilen ve gerçekte neo-klasik teoriye önemli derecede meydan okuyan patika bağımlılığının, fiyatlar, kurumlar ve tedbirler üzerinde önemli kısıtlar oluşturduğunu ortaya koydular.

3.2.4.1 Birinci Derece Patika Bağımlılığı

Başlangıç koşullarında verilen kararlara göre oluşan ve patikanın terk edilmesi için herhangi bir maliyet gerektirmeyen durumlardır. Kişisel olarak bakıldığında herhangi birinin saçlarını kullanım için verdiği bir karar olarak düşünülebilir. Fabrikanın kurulumunda bir makine için gerekli enerji üretimi kararı başlangıçta karar verici yetkiye sahip kişiye aittir, yıllarca verilen karar doğrultusunda etkisini sürdürür fakat verimsizlik söz konusu değildir. Birinci derece patika bağımlılığı başlangıç koşullarına duyarlı ve verimsizlikler oluşturmeyen durumlar olarak nitelendirilebilir.

3.2.4.2 İkinci Derece Patika Bağımlılığı

Başlangıç koşullarında verilen kararlara göre oluşan ve patikanın terk edilmesi için maliyet oluşturan durumlardır. Karar verildiği durumda farkında olunmayan (bilinmeyen), sonrasında daha iyi bir alternatif patikanın varlığının ortaya çıktığı durumlardır.

3.2.4.3 Üçüncü Derece Patika Bağımlılığı

İkinci derece bağımlılığa benzer olarak üçüncü derece patika bağımlılığı ortaya koyulmuştur. Başlangıç koşullarında alınan kararın verimsiz olduğu ortaya çıkmıştır, ikinciden farklı olarak burada çıktılar düzeltilebilir. İkinci derece zamanlar arasındaki fark sebebiyle hataların oluştuğunu şart koymaktadır. Üçüncü derecede farklı olarak hatalardan kaçınabileceği vurgulanır. Üçüncü derece patikada ilerleyen geliştirmeler olabileceğini, ve uygulanabileceğini savunur.

3.3 Teknolojik Kilitlenme Örnekler

Pazar payı yükselen ürünler kişiler tarafından daha fazla tercih edilebilmektedir. Firmaların kullandığı ölçek ekonomisi gibi düşünülebilir. Büyük firmalar sahip oldukları ölçek ekonomisi sebebiyle, küçük ve orta ölçekli firmalara göre avantaj sahibidirler. Aynı durum pazarda kendiliğinden oluşmaktadır ve ağ etkisi ile diğer tüketicilerde mevcut durumda en yüksek paya sahip olan ürünü/hizmeti seçerler. Ürün /hizmete olan talep arttıkça, ürün/hizmet daha değerli hale gelir. Pazara ilk giriş yapan firma pazar payı açısından avantaj sahibidir.

Detaylı olarak açıklanan örneklerde en iyi olmasa bile teknolojinin kilitlenme sebebi ile kullanılmaya devam edildiği gözlemlenmektedir. Bunun temel sebepleri yatırımın geri dönülmezliği, teknolojik bağlantılılık ve artan verim olup bu bölümün sonunda yer verilecektir.

3.3.1 QWERTY

Bilgisayarınızdaki klavyenin en üst sırasında niye QWERTYUIOP yazıyor da başka bir şey yazmıyor? Bilgisayar mühendisliğindeki hiçbir şeyin bugün ‘QWERTY’ olarak bilinen kullanışsız klavye düzenini gerektirmediğini biliyoruz.

QWERTY dizilişi aslında 1873 yılında bir mühendis tarafından belirlenmişti amacı ise daktilo yazan kızları yavaşlatmaktı. Böyle bir amaç söz konusu çünkü, o tarihte daktilolarda hızlı yazılırsa, o teknoloji düzeyinde daktilolar dağılıyordu. Hızlı yazmayı, diğer bir deyişle daktiloların dağılmasını önlemek için QWERTY dizilişi ortaya atılmıştı. Daha sonra Remington, bu tür klavyeli daktiloları standart olarak üretmeye başlamıştı.

Şüphesiz belki Remington da bu işi, QWERTY dizilişinde yazmaya alışkın daktilocular olduğu için yapmış ama sonuçta teknolojik kilitlenme gerçekleşmiş ve şimdi günümüzde de bu tür klavyeler kullanılmaktadır. (David, 1985)

Qwerty’nin teknolojik standart olarak yayılması kendi kendini pekiştiren bir süreç haline gelmiştir. İnsanlar bu tasarımın kullanımı daha çok öğrendikçe, bu üstünlüğü ele geçirecek rakip klavyelerin varlığı da giderek azalmıştır.

Hızlı yazmanın giderek önem kazanması üzerine, Washington Üniversitesi’nden Dr.August Dvorak’ın öncülüğünde iki aşamalı bir çalışma yapıldı. İlk olarak İngilizce’de kelimelerin kullanım yoğunluğu göz önünde bulundurularak harflerin kullanım sıklığı tablosu çıkarıldı. İkinci olarak da parmakların fizyonomik özellikleri göz önünde bulundurularak tuşların yeri kolaydan zora doğru sıralandı. Ayrıca sesliler sol ele sessizler sağ ele konarak ellerin koordineli çalışması amaçlandı. 1932 yılında patenti alınmış Dvorak basitleştirilmiş klavyenin, üstün özelliklerine rağmen Amerikan toplumunda yaygınlaşmış olan Q klavyenin yerini alması mümkün olmadı. (Spy, 2001)

Q	W	E	R	T	Y	U	I	O	P
A	S	D	F	G	H	J	K	L	;
Z	X	C	V	B	N	M	,	.	
'	,	.	P	Y	F	G	C	R	L
A	O	E	U	I	D	H	T	N	S
;	Q	J	K	X	B	M	W	V	Z

Şekil 3.3 : Qwerty ile Dvorak Klavye Karşılaştırılması (Spy, 2001)

3.3.2 Demiryolu Ray Açıklığı

Kuzey Amerika'nın tamamında, Avrupa'nın büyük bir kısmında ve tüm dünyada kullanılan tüm demiryollarının yarısından fazlasında demiryolu standart ölçüsü olarak 1.435 metre kullanılmaktadır. 1820li yılların sonuna kadar modern demiryollarında en çok kullanılan standarttı. Bu standart teknolojik ve ekonomik açıdan optimum olduğu için mi seçilmişti? Yüksek performans veya düşük maliyeti kanıtlanmış mıydı? Demiryolunda gerçekleşebilecek yeni nesil teknolojilere veya trafik şartlarında olabilecek değişimlere uygun olabileceği mi düşünülüyordu? Farklı demiryollarında kullanılan daha geniş ya da daha dar ölçüler farklı trafik koşulları veya teknolojik farklılıklar sebebiyle mi tercih ediliyor?

Tabiki bu soruların cevabı hayır. Mühendisler bu ölçünün daha geniş olması gerektiğini kabul etseler de, pratikte standart ölçü kullanım geçmişi sebebiyle kullanılmaya devam edildi. Modern demiryolları da geçmişin bir sonucu olarak bu standardı kullandı. Yaklaşık 200 yıl önce demiryollarının babası olarak nitelendirilen İngiliz mühendis George Stephenson tarafından ilkel kömürlü tramvayda kullanılan standart, daha sonra yeni nesil teknolojilerde de kullanılmaya devam edilmiştir. Günümüzde kitlesel mal taşımacılığında kullanılan veya yüksek hızlı yolcu trenlerinde hala 200 yıl öncesinin standardı kullanılmaktadır (Puffert 2003).

3.3.3 VHS-BETA

Beta, VHS'tan daha iyi olmasına rağmen, VHS'in fırsatı öncelikli değerlendirmesi ve tüketicilerin tercihi ile daha dominant olmasını sağlamıştır. Evde kullanım için geliştirilen video kaset kaydedicileri, patika bağımlılığına örnek teşkil etmektedir. 1980'li yıllarda Sony tarafından geliştirilen Betamax formatının pazarda JVC tarafından geliştirilen VHS'e rakip olamamasının sebebi yönetimsel hatalar ve dizayndaki ufak değişikliklerdir.

Pazara girişinde ufak olan fakat kazanan taraf olarak zaman içerisinde payı oldukça ortan VHS teknolojisinin başarısının sebepleri temelde iki yaklaşımdır. İlki video kaset kaydedici üreticilerinin VHS teknolojisini desteklemeleri ve kazanması için gitgide büyüyen, ve bir topluluğu çeken etkiyi yaratmış olmalarıdır. İkincisi ise ağ etkisidir (network effect): Video kaset satan perakende mağazalar müşterilerin daha çok VHS tercih ettiklerini gözlemlemişler, dolayısıyla stoklarında VHS'e yer daha çok vermişlerdir.

Dolayısıyla diğer tüketiciler de mağazaya geldiklerinde VHS almaya devam etmişlerdir. Burada tedarikçilerin de bu ürüne kilitlenmeleri söz konusudur. Elbette VHS'da yaşanan bu başarı sadece patika bağımlılığı sebebi ile olmamıştır. VHS'in pazarın ihtiyaç ve gereksinimlerini daha çok karşıladığı ve özellikle uzun süre kayıt etmeye imkan vermesi ile tercih edilmiştir.

Ağ etkisi ve eğilimin o yönde olması için desteklenmesinin yanında patika bağımlılığının temel sebeplerinden bir diğeri olumlu geri bildirimlerdir. Pazarda var olan ürün/hizmetlerin hakkında olumlu geri bildirimlerin olması ürün/hizmetlerin kendi kendilerini geliştirmesini sağlamaktadır.

3.3.4 DOS-Macintosh

Bilgisayar işletim sistemleri ile ilgili örnekte literatürde patika bağımlılığına örnek olarak verilmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda Microsoft işletim sistemlerinin Macintos işletim sistemlerine göre verimin daha düşük olduğu öne sürülmüştür. Tüketicilerin DOS'ta yaşadıkları teknolojik kilitlenme sebebi ile daha iyi olmasına rağmen Macintosh'u tercih etmedikleri ileri sürülmüştür. Macintosh başarısızlığı buna bağlanmıştır. Öncelikle, en iyi işletim sisteminin teorik olarak ideal olanı değil, çalıştırılması için gerekli donanım açısından maliyet avantajı sağlayan olduğu aşıkardır. Macintosh mühendislik olarak iyi olmasına rağmen, maliyet fayda açısından ekonomik avantajı sunamamıştır. DOS'un tercih edildiği zamanlarda belleklerin fiyatları oldukça yüksek ve işlemciler ise yavaştı. Macintosh ile görsel interface sağlanması DOS'a göre neredeyse on beş kat daha fazla bilgisayar gücü istiyordu.

Görsel dokümanlar daha fazla işlemlere ve kayıt kapasitelerine ihtiyaç duyuyorlar, dolayısıyla bu avantajı sağlamak isteyenler için Macintosh'un sahip olduğu teknoloji pahalıydı.

Zaman içerisinde bellek fiyatlarının düşmesi ve işlemcilerin hızlanmasıyla DOS Macintosh'un özelliklerini kazandı ve tüketiciler için benzer fonksiyoneliteyi sağladı. Bu aşamada grafik ile ilgili çalışmalara ihtiyaç duyan ve önem veren tüketiciler erken zamanlarda yüksek fiyatlar ödeyerek Macintosh'u tercih ettiler (Liebowitz ve Margolis, 1999).

3.4 Patika Bağımlılığına Sebep Olan Koşullar

David (1985) yıllarında yaptığı çalışmalarda özellikle teknolojik kilitlenme olarak açıklanabilecek patika bağımlılığı örneklerine sebep olan koşulları üç grup altında toplamıştır. Geri dönülmezlik kullanıcıların değiştirme maliyetlerinin yükselmesine yol açarken, teknolojik bağlantı ve artan verimde ise kademeli geçiş pratik değildir, hızlı geçiş ise çok yüksek maliyetlere yol açar. Ayrıca değiştirilen teknoloji ile uyum içinde çalışması gereken her bir iş ortağı ve kişiler de bu geçiş işlem maliyetlerine katlanmalıdır. Bu sebeplerin hepsi kilitlenmeye yol açmaktadır.

İlk üç madde David'in patika bağımlılığına sebep olan koşullar olarak açıkladığı kavramlardır, bunlara ek olarak yapılan araştırmalar sonucunda organizasyonların yaşadığı patika bağımlılığında müşteri beklentileri, yasal zorunluluklar ve çevresel etkilerin de patika bağımlılığına sebep olduğu ortaya çıkmaktadır.

3.4.1 Geri Dönülmezlik

Mevcut durumda kullanılan teknolojiye zamanında yapılan yatırımlardan vazgeçmek, sermayenin değişmesine direnç göstermektir. Bunun sebebi ise yeni nesil teknolojiye geçiş için yapılacak yatırımın, mevcutta kullanılan teknolojinin değişken maliyetlerinden yüksek olmasıdır. Bu durum eski teknoloji gerçekten kullanılmaz hale gelene kadar devam etmektedir. Ancak mecbur kalındığında değişikliğe gidilir.

Standartlaşmanın yeterli derecede olmadığı endüstrilerde bir teknolojiden diğer bir teknolojiye geçişte kullanıcılar bir takım maliyetlerle karşılaşmaktadırlar. Kullanıcının yeni bir teknolojiyi kullanması durumunda karşılaştığı maliyetler değiştirme maliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Örneğin belli bir bilgisayar işletim sisteminde (Windows, Linux, DOS vs.) uzmanlaşmak belli bir zaman almaktadır ve kullanıcıların işletim sistemlerini değiştirmeleri, yeni bir lisansı öğrenmek gibi tekrar belli bir süre alabilir.

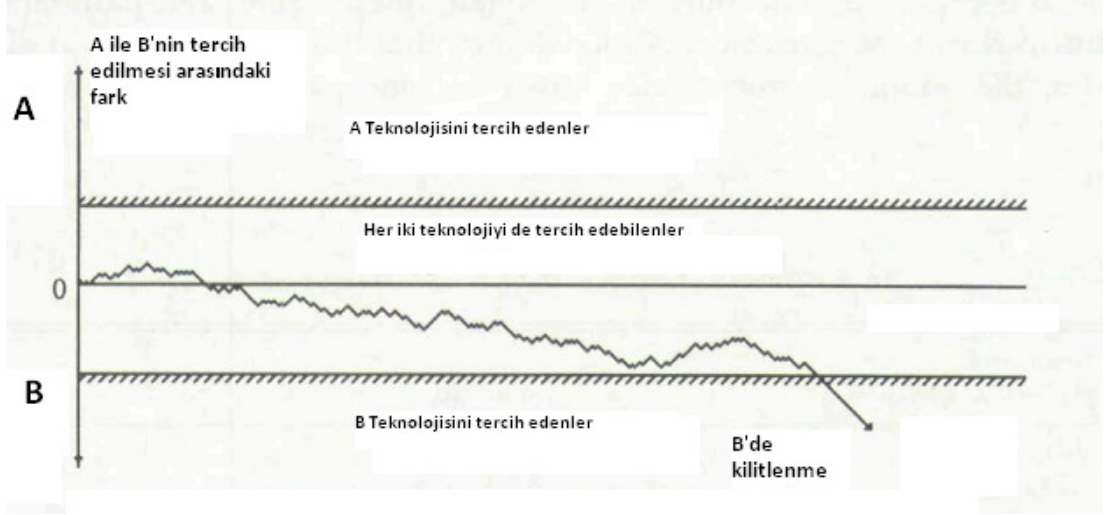
Değiştirme maliyetleri nedeniyle bulundukları teknolojiyi değiştiremeyen kullanıcılar mevcut teknolojide kilitlenmiş (lock-in) olmaktadır. Kilitlenmenin derecesi mutlak bir değer olmayıp, kullanıcıya göre ve değiştirme engellerinin maliyetlerine göre değişebilir. Literatürde kilitlenmenin derecesini etkileyen değiştirme maliyeti unsuru olarak sözleşmeler, öğrenme ve deneyim, veri formatını değiştirme, arama maliyetleri ve bağlılık maliyetleri değerlendirilmektedir (Shy, 2001)

3.4.2 Teknolojik Bağımlılık

Kullanılan teknolojinin farklı teknolojilerle bağlantılı olmasıdır. Örneğin demiryolu hattı ve lokomotif ve vagonların tekerleklerinin ayarları ile kullanılan standart ölçü birbirine bağımlıdır. Kullanılan ekipmanlarda eskime ya da aşınma olduğunda yine aynı standarttaki ölçü kullanılmalıdır ki tekerlekler hatlara, hatların tekerleklerine uyabilsin. Tüm demiryollarında bu tekerlek ve hatların aynı anda değiştirilmesi mümkün değildir. Ekipmanlar kullanıldığı sürece bu standart devam edecektir.

3.4.3 Artan Verim

Patika bağımlılığına yol açan bir diğer durum da kullanımın yaygınlaşması ve geniş bir alana yayılması sebebi ile karın artmasıdır. Birçok farklı demiryolu firması hem yük trenlerinin hem de yolcu trenlerinin geçmesine olanak sağlayan bu hatlar sayesinde maliyetlerini tasarrufu sağlayıp, hizmet kalite seviyeleri ve karlarını yükseltmişlerdir. Bu sebeple demiryolları yeni yapılan hatlarda da mühendisler farklı bir ölçüyü önerse bile standart ölçüyü kullanmaya devam etmişlerdir. Bir kez inşa edilmiş bu hatlarda değişiklik yapmayı istememektedirler. Herhangi bir değişim var olan maliyetlerin yanında koordinasyon maliyetlerini de eklemektedir. Modern ve karmaşık teknolojilerde tercih edilme sayısı arttıkça, hem o teknolojiye ait deneyim artmış olur hem de daha çok geliştirme yapılır. Herhangi bir pazarda farklı iki teknoloji rekabet ediyorsa, başlangıçta tercih edilen avantaj sağlayabilir. (Arthur, 1989)



Şekil 3.4 : Artan Verim ile Teknolojik Kilitlenme (Arthur, 1989)

3.4.4 Şebeke Etkisi

Mal ve hizmetlerden asıl elde edilen fayda, o malı kullananların sayısındaki ve/veya o mal ile uyumlu diğer mal veya hizmetlerin sayısındaki artışlardan kaynaklanmaktadır. İşte bu türdeki talep yönlü etkiler literatürde şebeke etkileri olarak tanımlanmaktadır.

Tüketici açısından şebeke etkileri, kendisinin bulunduğu şebekeye ilave bireylerin katılımı yolu ile elde ettiği ilave fayda düzeyini ifade etmektedir. Örneğin bir telekomünikasyon şebekesinde bireyler ne kadar fazla kişiyle iletişim kurabilme imkanına sahipse, şebekenin değeri de o kadar artacak ve her bir kullanıcı genişleyen şebekeden daha fazla fayda sağlayacaktır (Katz, Shapiro, 1985). Firmalar açısından ise rakip firmanın şebeke etkilerine sahip olması, piyasaya giriş için bir engel teşkil etmektedir. Bir firma piyasada belli bir piyasa gücüne sahip ise ve en geniş şebekeyi kullanıcılara sunuyorsa, rakip firmaların fiyat ve/veya teknoloji üstünlüğü tüketicileri çekmesi için yeterli olmamaktadır. Bu rekabet unsurlarının yanı sıra rakip firmaların, tüketicilerin şebeke değiştirmekle ortaya çıkacak ve katlanacağı maliyetleri telafi etmesi ve tüketicilerin şebekenin büyüklüğü ile ilgili beklentilerini de etkileyebilmesi gerekir.

3.4.5 Olumlu Geri Bildirim

Arthur'un modelinde belirttiği gibi tüketicilerin satın alınan ürünler/hizmetler için olumlu geri bildirimlerde bulunması, ilgili ürün/hizmet için talebi arttırmaktadır. Bu duruma örnek olarak demiryollarındaki örnek düşünülürse George Stephenson'ın geçmişi tamamen rassal ve sistematik olmayan bir etkidir. Demiryolu raylarının arasındaki açıklığının tarihçesinde, olumlu geri bildirimler çok fazla bir etkiye sahiptir.

3.5 Teorinin Kullanım Amaçları

Kavram ilk olarak ekonomik dengenin açıklamasında kullanılmıştır. Ekonomik gelişimde kaynakların dağıtımını en verimli şekilde olmamıştır, bunun sebebi olarak patika bağımlılığı kavramı üzerinde durulmuştur. Son yıllarda patika bağımlılığı kavramı kurumsallaşma teorilerinde ekonomik ve diğer sosyal bilimlerde popüler olmuştur.

Toplumların teknolojik kilitlenmenin yaşanmasıyla verimsiz olan teknolojiyi kullanmalarını açıklamada kullanılmaktadır. Bunun yanında kişi bir ürünün kullanılması ile ilgili zaman ya da para harcadıysa davranışsal kilitlenme yaşanacağından yeni bir ürünü kullanmamak için direnecektir. Burada da patika bağımlılığı için önemli olan bir başka kavram olan değişmezlik açıklanmaya çalışılmaktadır.

Kavram üç aşamada incelenmektedir. Birinci düzeyde bağlılık yapılan seçimde istikrar ve kararlılıktır. Ancak mükemmel ve tam bilgi her zaman mümkün değildir ve gelecekle ilgili beklentilerde hatalar olabilir. Beş yıl sonraki durumlar için bugünden karar vermek zordur. Sınırlı bilgiden yola çıkılması durumunda ikinci tip patika bağımlılığı söz konusu olmaktadır. İkinci tip bağımlılık beklentilere dayalı olarak verilen bir karar daha sonra maliyetli değişimler gerektirebilmektedir. 3. dereceden bağımlılıkta ise güçlü olana doğru eğilim sonucu özel optimizasyon refahın maksimizasyonunun sağlanması söz konusu olmaktadır. Ancak burada ortaya çıkan sonuç mutlaka etkinlik olmayabilir. QWERTY-VHS-PC işletim sistemi örneklerinde olduğu gibi piyasa başarısı/başarısızlığı sonucu da ortaya çıkabilir.

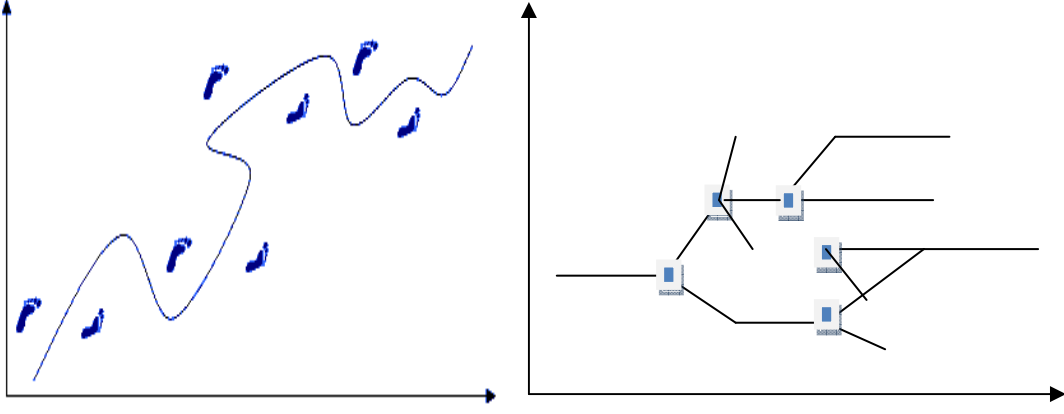
Patika bağımlılığı kavramı firmaların gelecekteki yatırımlarını stratejik kararlarına göre yönlendirmesinde firmalara yardımcı olmaktadır.

İnovasyonlardaki patika bağımlılığı araştırmaları ROR(Real Options Reasoning) ile alakalı olduğu öne sürülmüştür. Projeler için portföy değerlendirilirken her zaman göreceli olduğunu vurgulamak gerekir. Örneğin başarılması daha muhtemel ve karlı olan bir fırsat ile karşılaştırıldığında diğer fırsatlar daha değersiz olarak nitelendirilebilir. Herhangi bir opsiyonda patika bağımlılığı olmaması başarılacak pek çok patikanın varlığını gösterir. İnovasyon projelerinde mevcut patikayı kırmak kolay değildir, firmaların bu yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Başarılı firmalar nerede ve ne zaman duracaklarını ve devam edeceklerini bilen firmalardır. Zaman ve para harcanmış bir projeyi sonlandırmak ve/veya bırakmak oldukça zordur. Sona gelindiğinde başarısız sonuçlar elde edilmiş bile olsa, her başarısızlık ders çıkaranlar ve öğrenenler için pek çok alternatif stratejiyi beraberinde getirmektedir. Başarısızlık bir son olarak değil, potansiyel bir başlangıç olarak değerlendirilmelidir. Yönetimsel kararlarda opsiyonlar ve patika bağımlılığında bu kavramlar ortak olarak gerçekleşmektedir. (Jonhson, 2007)

Patika bağımlılığı kavramı, tarihsel olayların oluşum nedenlerini ve sırasını anlamak için birbiri ile benzeşmeyen farklı iki modeli kullanır. Geçmişin geleceği şekillendirdiği iki temel süreç –yayılma ve gelişen patika- analitik olarak ünlenmiştir. İlki daha önce farklı kişiler tarafından yürünmüş patikada plansız olarak, simultane bir şekilde seçilen patikayı ifade eder. İkinci ise alternatif patikaların bulunduğu ve ya devam etmek için bir tanesinin seçilmesi gerektiği “Patika ayrımı veya birleşimi” olarak nitelendirilen modeldir. İkinci model organizasyonel patika bağımlılığını analiz etmek için yeterince esneklik gösterirken, ilk model hem esnek değildir hem de belirleyicidir. (Ebbinghaus, 2005)

Şekil 3.2’de görüldüğü üzere ilk model, organizasyonların zaman içindeki gelişimlerini ve uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmek için izlenen patikayı göstermektedir. İkinci model ise organizasyonların geleceğini etkileyecek alternatif patikaların belli bir sıra içerisinde birbirine bağımlı olduğunu göstermektedir.



Şekil 3.5 : Patika Bağımlılığında Temel İki Model

4. STRATEJİK YÖNETİMDE PATİKA BAĞIMLILIĞI

Her işletme, kendi içinde bulunduğu değişik çevre, durum ve koşullara göre değişik teknikler ve davranışlar geliştirmekte ve bu konuda çalışmalar yapmaktadır. İşletmeler, genel çevresindeki (politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, demografik, global) ve yakın çevresindeki faktörleri (müşteriler, rakipler, iş gücü, alternatif ürünler) derinlemesine analiz etmelidirler. Ancak yapılan araştırmalar işletmenin kullandığı teknoloji, çalışanlar, yönetim tarzları, işletme içi iklimi, işletmenin kurumsal kültürü, organizasyon yapısı gibi işletmenin iç faktörlerinin de stratejik yönetim açısından önemini ortaya çıkarmaktadır.

Bir çok stratejik ve organizasyonel çalışmalar mevcut şirketlerin ortaya çıkan çevresel değişikliklere adapte olup olmadıklarına ve yeni meydan okumalarla nasıl baş ettiklerine odaklanmaktadır. Bu araştırmalardan bazıları organizasyonların “doğal yapısı” gereği değişmez, sabit formları olduğunu varsaymaktadır, ama çoğu sorunu, stratejik gelişmeyi uzağı göremeyen yönetsel tutum yapısına dayandırmaktadır. Bu tutumlar değişime direnme, tehdit sertliği ve kavramsal sınırlamaları içermektedir. Nitekim, bilgi eksikliği, yanlış ya da yanıltıcı yetenekler ya da kapasiteler, ve yetersiz araştırmacı inovasyonlar çevresel değişikliklere yanıt verilemesinin sebebini açıklar. (Koch, 2008)

Yüksek teknolojinin kullanıldığı endüstrilerde firmalar gelişim süreçlerinde stratejik dönüşüm noktaları sebebiyle çeşitli fırsatlar ve tehditler ile karşı karşıya kalırlar. Stratejik dönüşüm noktaları endüstri dinamikleri, kazanan stratejiler ve baskın teknolojilerdeki önemli değişiklikler ile ortaya çıkmaktadır. Sektördeki rekabetin genel yapısı, firmanın sahip olduğu ayırt edici yetenekler ve üst yönetim stratejik amaç ve aksiyonlarındaki farklılıklar, stratejik dönüşüm noktalarında firmalar için stratejik ayrılığı oluşturur. Üst yönetim stratejide ayrılığın farkında olursa, yeni stratejik amaçlar oluşturma avantajını sağlayabilir. Bu sayede firmanın stratejik dönüşüm noktalarında yaşanan belirsizlikte yön gösterirler. Stratejik bilinç, sırasıyla rekabetçi olabilmek için kaynakların etkin kullanımının yapıldığı iç çevre seleksiyonu ve farklı fikirlere ve tartışmalara değer vermek ile olur.

Stratejik bilinç, tartışma için cesaretlendirme, tartışmaların sonucu olarak temel rekabetin ve ayırt edici yetkinliğin buna bağlı strateji ve aksiyonların yeniden belirlenmesi için stratejik liderin çabalamasını sağlayan yapıdır (Burgelman and Grove 1996). Kurumların ve rakiplerin sürekli çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını, bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceğini ve değişim için çevresel fırsat ve tehditlerden nasıl yararlanabileceğini anlama ve bu konularda kafa yorma anlamında firmalar stratejik bilince sahip olmalıdır.

Bir organizasyonun çevreyi değiştirme üzerinde rol oynayabilme kapasitesini “özümseme kabiliyeti” olarak nitelemişlerdir. Stratejik gelişim üzerindeki araştırmalar, değişken yeni durumlar için gereken özümseme kapasitenin bir firmanın geçmiş deneyimleriyle güçlü şekilde bağlantılı olduğunu doğrular (Zahra, George, 2002)

Kavramsal olarak, özetle, bir şirketin değişen çevre koşullarında oynadığı rol ve bu koşullara verdiği tepki stratejik karar verebilme yeteneğine, ve dolayısıyla stratejik seçime sahip olmasına bağlıdır. Bu yetenek aynı zamanda bu değişikliklerin farkında olabilme ön koşulunu da gerektirir. Değişikliklerin farkında olabilme kapasitesi ve stratejik karar verme yeteneği ve şirket tarafından kabul edilen stratejik uygulamalar (alışkanlık ve kaynakların spesifik kombinasyonu) bu değişiklikler üzerinde rol oynayabilmesini sağlar. Literatürde dinamik yetkinlikler olarak yer alan kavram, bir işletmenin hızla değişen çevre koşullarında iç ve dış gücünü (yeteneklerini) yapılandırma, uyumlandırma ve yeniden düzenleyebilme becerisini ifade etmektedir. İşletmeler, değişen koşullara ayak uydurabilmek için yeteneklerine yatırım yapmalı ve onları güncellemelidirler. (Teece ve diğ, 1997)

Dolayısıyla, bir organizasyonun özümseme kabiliyeti temelde onun alışkanlık ve kaynaklar bütünü bir fonksiyonudur. Burada bahsedilen alışkanlık ve kaynak gelişimi özellikle de organizasyonların soyut, resmi olmayan ve üstü kapalı alanları açısından zaman alan bir süreçtir. t_n+1 'de benimsenen alışkanlık ve kaynaklar t_n 'deki stratejik seçimin alınan kararların büyük ölçüde bir fonksiyonudur. Sonuç olarak, stratejik seçim alanı ve dolayısıyla bir şirketin özümseme kabiliyeti temelde onun geçmişteki kararlarının bir fonksiyonudur.

Kurumsal(geleneksel) yaklaşımlara benzer olarak Cohen ve Levinthal (1990) bu fenomeni açıklamak üzere bir şirketin çevresel ve içeriksel durumlarına atıfta bulunurlar. Karmaşık uygulamaların daha fazla öğrenme olanağına ve bu nedenle de daha yüksek seviyede ihtiyaç çeşitliliğine imkan verdiğini varsayarlar. Bununla birlikte, seçim perspektifinin stratejilerini anlamak bir şirketle çevresi arasındaki karar süreçlerini interaktif şekilde değerlendirebilmekten geçer. Bu da zaman içinde bir şirketin özümseme kabiliyetini belirler.

Stratejik ve organizasyonel araştırmanın bu kavramsal problemi patika bağımlılığı süreçlerinin öne çıkması olarak anlaşılıyor. Çoğu stratejik ve organizasyonel çalışmalar patika bağımlılığına daha geniş kapsamlı atıfta bulunurlar; patika bağımlılığını geçmiş sorunlarıyla eşleştirerek yaparlar. Böylece, geçmiş sorunların nasıl ve niçin olduğunu açıklayarak, patika bağımlılığı süreçlerinin kesin ve tam bir versiyonunun stratejik süreçlerin iç dinamiğini daha iyi anlamaya olanak vereceği anlaşılmaktadır. Bu nedenle, patika bağımlılığı ortaya çıkan fenomeni oluştursal bir perspektifte açıklayan bir çerçeve olarak anlaşılabilir. Bunu kendi güçlendirme mekanizmalarına odaklanarak ve spesifik stratejik uygulamaları (alışkanlıklar ve kaynaklar) şekillendirerek yapar. Sonunda stratejik kilitlenme (lock-in) durumuna ve böylece stratejik çözüm üretebilme eksikliğine liderlik eder (Greener, 2002). Teorik bir yaklaşım olarak, karşı çıkan mevcut şirketlerin stratejik etki ve tepki çeşitliliğini anlamak için yararlı bir araç olarak düşünülebilir.

4.1 Patika Bağımlılığı Teorisi ve Stratejik Patikaların Konsepti

Tersine çevrilmiş ‘‘strateji yapıyı takip eder’’ görüşünün stratejik ve organizasyonel düşünceye girmesinden beri, stratejilerin saklı oldukları yapısal içerikten bağımsız olarak ortaya çıkamayacağı çok açıktır. Bu bağlamda, stratejik süreç daima içerik ve aynı zamanda tarihçeyle yakından ilgilidir, yani stratejik seçimin çeşitliliği her zaman bir şekilde sınırlıdır. (Koch, 2008) Geçmişteki sorunlarla ilgili tartışma da bu anlayışta neden olur. Organizasyonlardaki stratejik süreçler koşulsuz bir şekilde gelişmez, fakat kümülatiftir. Önceki olaylar ve kararlar bunlar üzerinde etki sahibidir (Teece ve diğ., 1997). Geçmiş zorlama kısıtlamalar açıkça farklı sebepler olarak algılanabilir.

Geçmişteki sorunların en açık sebebi bir şirketin ilk yatırımlarında kendini gösterir, bu örnekte orijinal bir çözüm seçimi ek maliyetler veya gerçekleşen kayıplar (batık maliyetler) olmadan revize edilemez. Daha spesifik olarak bir yatırım, yalnızca fazla maliyetli revizyon ile daha yüksek risklidir. Değiştirme maliyetleri nedeniyle kullandıkları teknolojiyi değiştiremeyen kullanıcılar mevcut teknolojide kilitlenmiş (lock-in) olmaktadır. Kilitlenmenin derecesi mutlak bir değer olmayıp, kullanıcıya göre ve değiştirme engellerinin maliyetlerine göre değişebilir (Shy, 2001).

Bu uyum yalnızca soyut değil somut varlıklar için de doğrudur. Bu fenomen şu kesin noktaya işaret eder; ilk koşulların şekillenmesindeki güçlerin kabulü (örneğin bir organizasyonun kurucusu) ileride, zaten yerleşik olan bir davranış modelini değiştirmek çok zor olabilir, çünkü bu işleri yapmanın alışılmış yoludur ve benimsenmiştir (Koch, 2008).

Bir organizasyonun yapısal özellikleri aynı zamanda geçmişin organizasyonlar üzerinde nasıl iz bıraktığına çok net bir kaynaktır. Organizasyonların karmaşıklığını azaltmanın ve içsel ve dışsal güvenilirliğini oluşturmanın bir şekilde sabit rutinelere dayanması gerektiği çok genel bir kabuldür (Nelson ve Winter, 1982). Bu da bir şirketin karmaşık ve rekabetçi bir çevrede hayatta kalması için çok gereklidir. Herhangi bir alışkanlık benimsenmişse diğer mevcut firmalar için bununla baş etmesi çok zor hatta imkansızdır. Şirketlerin yapıları geçmişte alınan yapısal kararlara bağlı olarak durağan olarak nitelenir.

Sadece rutin uygulama değil aynı zamanda bir organizasyonun kaynakları ve etkileşimlerini de dikkate alarak, bir çok çalışma yetkinlik ve yeteneklerin katı yapısına atıfta bulunur. Bu çalışmaların yazarları zaman içinde geliştirilen temel yetkinlik ve yeteneklerin özellikle atalet yan etkisi ile karşılaştıklarını iddia ederler. Temel yetkinlik ve temel değişmezliğin arasındaki tek farkın rekabet avantajı olduğunu vurgulayarak bu konuya dikkat çekmektedir. Yani, katılık(esnemezlik) başarının gizli bir yan etkisidir ki bu da stratejik tepki eksikliğinin eşlik ettiği stratejik basitliğe neden olur. Bu anlamda, organizasyonların spesifik bir doğrultuda daha da fazla konsantre olması tetiklenebilir (Koch, 2008).

Tüm bu açıklamalar organizasyonların ve dolayısıyla stratejik sistemlerin kendi oluşturdıkları yapılar ve süreçler üzerine inşa edilmiş “tarihi makineler” olduğuna atıfta bulunur. Bu yapılar ve süreçler büyük olasılıkla sonradan revize edilemez ve böylece stratejik eylemde kendilerini kısıtlarlar ve bu da şirketlerin özümseme kapasitesini kısıtlar. Nitekim, stratejik sistemler geçmişteki kendi stratejik eylemleri nedeniyle stratejik hareket etme yeteneklerini kaybederler (Chang, 2004).

Son zamanlarda, organizasyonel ve stratejik seçimin kendi ortaya çıkardığı limitlerin oluşturduğu fenomeni patika bağımlılığı süreçleriyle bağlantılı olmaya başlamıştır (Schreyögg ve diğ., 2003).

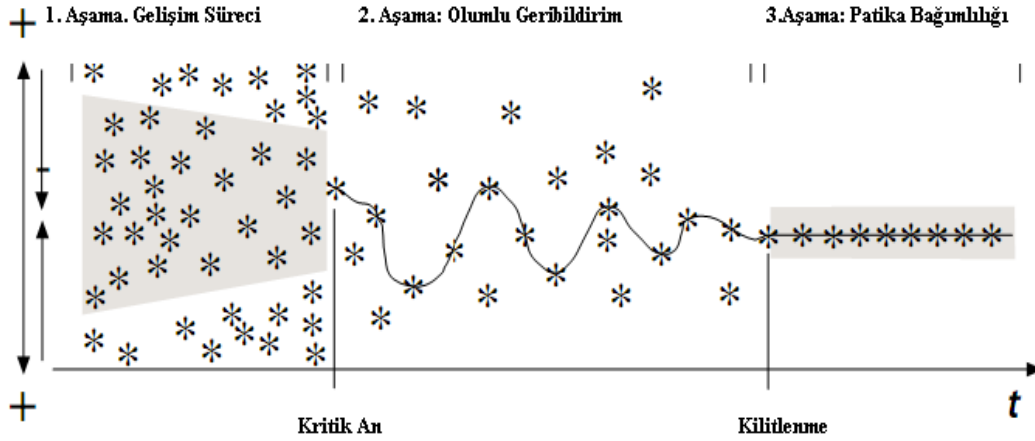
Örgütsel çalışmalar ve stratejik karar vermeye göre, patika bağımlılığı teorisi, nispeten yeni ve hala gelişmekte olan bir araştırma alanıdır. Her ne kadar patika bağımlılığı kavramı büyük bir ilgi gören yaygın bir uygulama da olsa, daha iyi kanıtlanmış ve iyi kurulmuş organizasyonel patika bağımlılığı kavramı az bulunur (Koch, 2008).

Yukarıdaki tüm açıklamalar, organizasyonel ve stratejik yönetimdeki seçimlerde patika bağımlılığının etkisini ortaya koymaktadır. Daha geniş ve organizasyonel olarak patika bağımlılığı kavramı ele alındığında: stratejik sistemlerin nasıl ve ne için özümseme kabiliyetlerini kayb ettiklerini açıklamaktadır.

4.2 Patika Bağımlılığının Oluşum Süreci (3-Aşamalı Model)

Patika bağımlılığı, yönetsel sağduyunun çeşitliliğinin ve kapsamının daralmasına yol açan, dinamik organizasyonel sürecin olası bir çıktısıdır (Koch ve diğ., 2005). Patika bağımlılığı, giderek azalan bir süreci tanımlar ve sonuç olarak zorunluluk haline gelen patika, karar verme sisteminde odak olarak gösterilir. Başlangıç aşamasında herhangi bir patika bağımlılığı söz konusu olmaz. Ortaya yeni çıkan modelin, başlangıç yatırımları yapılır ve ilk izlenimler elde edilir. Patika olarak belirlenmesi kendi doğal sürecinin bir çıktısı olarak meydana gelmektedir. Mintzberg’e göre stratejiler, kararlar ve olayların akışında bir model olarak süreçsel bir yapıyı ifade eder.

Patika bağımlılığı kavramı Mintzberg'in herhangi bir stratejiyi model olarak ortaya koyduğu kavramdan farklı olarak, tek bir modelin gelişimine odaklanmaktadır. Bu modelde başlangıç esnek olmasına karşın, geline son noktada esneklik kaybolur. Yeni ortaya çıkan modelin, başlangıç aşamasında seyrinin ne olacağı tahmin edilemez ve bazen daha verimsiz sonuçlara yol açabilir (Koch, 2008).



Şekil 4.1 : Patika Bağımlılığı Oluşum Süreci (3-Aşamalı Model) (Koch, 2008)

4.3 Organizasyonlarda Patika Bağımlılığının Sebepleri

Organizasyonel patika bağımlılığının gelişimine büyük ölçüde katkıda bulunan; koordinasyon etkileri, tamamlayıcılık etkileri, öğrenme etkileri, ve uyarlanan beklenti etkileri aşağıda kendini güçlendirme dinamikleri çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu dört mekanizmanın patika bağımlılığın oluşmasında ve örgütsel düzenlemelerde nasıl uygulandığı vurgulanmıştır (Koch ve diğ., 2009).

4.3.1 Koordinasyon Etkileri

Koordinasyon etkileri ilk olarak kurumsal ekonomilerde ileri sürülür. Bu etkiler örgütsel işleyişin merkezi ile ilişkilidir. Kural güdümlü davranışın yararları üzerine kuruludur: ne kadar çok aktör spesifik bir kurumu benimser ve uygular ise (örn., örgütsel bir kural ya da rutin), bu aktörler arasında daha verimli bir etkileşim olur ise, aktörlerin tutumu kural güdümlü oldukça ve böylece tepkiler önceden bilinebilir ve beklenebilir. Koordinasyon maliyetleri anlamlı ölçüde düşürülebilir. Bunun sonucu olarak, bu kuralları uygulamak daha çekici hale gelir ve aynı zamanda diğer kişiler bunları daha çok takip ederler.

Bu etkinin kurumsal düzeyde en iyi bilinen açıklayıcı örneği sağ el trafiğine karşı sol el trafiği hususundaki karardır: kurum onu takip eden açık yararları sebebi ile erkenden sabitlenmiş oldu- insan etkileşimlerindeki belirsizlikler başarılı bir şekilde azaltılabilir. Bir diğer tek organizasyonlar düzeyinde direkt uygulanan iyi bilinen örnek verimli işbirliğini garanti eden çalışma zamanı sistemleridir. Ölçek ekonomi etkisi ile dikkat çekici bir benzerliği vardır. Katılımcıların sayısının artması birim başına maliyetin düşmesine (koordinasyon) sebep olur.

Koordinasyon etkileri aynı tek kuralı takip etmenin ya da diğerlerinin uymaya istekli olduğu ilişkili kurallar kümesinin yararlarının sonucudur. Sonuç olarak, devam eden cevabın avantajları aracılığıyla, uygulamaların spesifik bir modeli muhtemelen sabit duruma gelecektir. Bu gibi düzenlemelerin sabitleme gücü organizasyonel üyelerin yeni meydan okumaların farkına vardığı ve uygulamalarını değiştirmeye başladığı durumlarda kanıtlandı ama başarısız oldular çünkü iyi oturmuş aktivite ayarlarından ve rutinlerinden kurtulamadılar (Beckman ve Burton, 2008)

Bu gibi bir patika bağımlılığının çarpıcı bir örneğini Koch (2008), kaliteli Alman gazetelerinde elde etti. Kaliteli gazeteciliğin ortak kuralların benimsenmesi kayda değer koordinasyon avantajları ve başarılı olmuş bir iş modelinin karakterini beraberinde getirdi.

4.3.2 Tamamlayıcı Etkiler

Tamamlayıcılıklar için iyi bilinen bir açıklama iki ya da daha fazla mal ya da hizmetin birlikte üretilmesi ve satılmasının maliyetinin, ayrı ayrı üretilmesi ve satılmasının maliyetinden daha düşük olması olarak ortaya çıkan kapsam ekonomileridir. Daha genel bir düzeyde, tamamlayıcılıklar iki ya da daha fazla ayrı fakat birbiri ile ilişkili kaynaklar, kurallar ve uygulamaların etkileşiminin sonucu olarak ortaya çıkan sinerji anlamına gelir.

Tamamlayıcılık durumunda, ilişkili aktiviteleri tekrar tekrar birleştirmenin avantajları kolayca eklenmez; ek bir fazlalık üretirler: $K(X+Y) > K(X) + K(Y)$. Örneğin, bir şirket ya da bir bölünmenin bir “temel yetkinlik”e eklenebilecek olan pazarlama becerileri ve R&D yetenekleri ele alınabilir. Tamamlayıcı düzenlemelerde kendini güçlendirme süreçleri rutinler ve/veya uygulamalar bu şekilde birleştğinde meydana gelir. Sinerjilerden faydalanmak için ya da –tersine- kurulu olan küme/organizasyonel yetenekten sapan çözümlerin neden olduğu iyi uymayan maliyetleri korumak için daha da cazip duruma gelir. Sonuç olarak, aktivite modellerinin ayrı uygulamaları ilerleyerek baskın duruma gelir ve, ek olarak, bir organizasyonda derinden gömülü (“derin yapı”) olursa, organizasyonel patika bağımlılığı haline gelirler.

Bu etkiyi daha fazla tanımlamak için pek çok başka örnekler vardır. Örneğin, “Fordism”i ele alalım, insan kaynaklarında (düşük vasıflı işgücü çalıştırma ve işten çıkarma), operasyonlarda (seri üretim), ve organizasyonda (kontrol hiyerarşisi), ve uzun bir süre için oluşturulan, tekrarlanan uygulama yoluyla, rekabetçi organizasyonel avantajın spesifik yetenek miktarı tamamlayıcı yönetim sistemleri tarafından karakterize edilir. Eninde sonunda kurumsal yapı patika bağımlılığı haline gelir.

4.3.3 Öğrenme Etkileri

Öğrenme etkisi teorisi bir operasyon daha sık uygulanırsa, sonraki yinelemelerle daha fazla etkinlik kazanılacağına dayanır. Operasyon daha ustaca uygulanır hale gelir (daha hızlı, daha güvenilir, ve daha az hata ile), sırayla, çıktının her bir biriminin ortalama maliyetlerinin azaltılması anlamına gelir.

Tercih edilen çözüm birikmiş beceriler ve azalan maliyetten dolayı daha fazla cazip hale gelir, yeni öğrenme yerlerine geçiş için daha az cazip hale gelir (aktörlerin sıfırdan başlamak zorunda kalacakları). Yalnızca bir kez seçilen çözüme bağlı kalmak devam eden geri dönüşler vaat eder- buna rağmen, iyi bilinir ki, sonuç olarak çıkan maliyet eğrisi bir süre sonra düzleşir. Kendini güçlendirme öğrenme etkileri çeşitli organizasyonel düzeylerde bulunabilir. Organizasyonel öğrenmenin iyi bilinen bir örneği sömürücü öğrenmenin avantajlarına odaklanma gerçeğine işaret eder ve bu giderek araştırmacı öğrenmeyi ortaya çıkarabilir.

Çeşitli nedenlerle (örn., geçerli organizasyonel kültür ve ödül sistemi) günlük uygulamaları iyileştirme motivasyonunun organizasyondan daha fazla kabul ya da meşruiyet kazanması olasıdır (ve, böylece, daha fazla ödül) , oysa motivasyon yeni alternatifler arar ve iyi kurulmuş giderek küçülme olasılığı olan organizasyonel uygulamaları eleştirel inceler. Bu öğrenme etkilerinin kendini güçlendirme dinamikleri üstündeki tekrarlayan sömürücü öğrenme yapılarının miyopluğu ya da tercihi, sonunda alışılmış uygulamalar boyunca organizasyonel bir patikada sona erer.

Bununla ilişkili bir etki bir organizasyonun başarılı bir güçler grubu geliştirdiği ve tüm bu başarıyı düzeltmek üzere öğrenme yeteneklerine odaklanmaya yöneldiği “sadeliğin mimarisi” tarafından vurgulanmıştır; diğer fırsatları ihmal ettiği halde öğrenme etkilerini kazanması sayesinde bu güçlerden faydalanır. Sömürme(faydalanma) daha kolaydır (daha etkin) daha basit, daha kurumsaldır; bu nedenle, kendini güçlendirme dinamikleri kasıtlı olmaksızın artan kolaylığı meydana getirir. Eninde sonunda, “tekil, kendi dar biçimine odaklanmış versiyonu, başarısızlığa karşı bir yola başarı için bir formül oluşturan bir duruma dönüşür” Öğrenme etkileri genellikle koordinasyon maliyetleri ve tamamlayıcılıklardan kazanılanlarla takviye edilir ve genişletilir.

4.3.4 Uyarlanabilen Beklenti Etkileri

Kendini güçlendirme etkileri tercihlerin interaktif yapısı ile ilişkilidir. Bu konsept ile, neo-klasik ekonomilere karşı, bireysel tercihler sabit kabul edilmez; bunun yerine diğerlerinin beklentilerine değişebilir cevaplar verdikleri varsayılır. Sık sık alıntı yapılan örnekler sosyal ait olma ihtiyacını ve kazanan tarafta olma arzusunu vurgular.

Daha fazla kişinin belirli bir ürünü ya da hizmeti tercih etmesi beklendikçe (ve bir başkası değil), bu ürün ya da hizmet daha cazip hale gelir. Kullanıcılar sıklıkla doğru tercih hakkında emin olmadıklarından ,diğerlerinin benzer şekilde aynısını tercih etmesi durumu ile ödüllendirildiklerini hissediyorlar. Bu kendini güçlendirme dinamiği sebebi ile, baskın bir çözüm ortaya çıkacak gibi, bir kendi kendine tahmin yapma yolundan daha sık değildir (çoğu durumda çok ya da az rastgele ilk seçimlerin temelinde ve kulaktan dolma bilgi ile).

Organizasyonlar bağlamında, en iyi uygulamaların resmi olmayan dağılımı genelde bu mantığı takip eder. Organizasyonel üyeler bu uygulamaları uyarlamaya isteklilerdir çünkü diğerlerinin aynısını yapmasını umut ederler ve kazananların tarafında olmayı isterler. Bu eğilim diğer kullanıcılar tarafından güçlendirilir, meşruluk aramak gibi ya da işaret etmek gibi; bireyler ya da alt sistemler ana akım uygulamalarına katılmazlar, meşruluğu kaybetmekten ve –başarısızlık ile ilişkili ise- “dışta kalanlar” olarak damgalanmış duruma gelmekten korkarlar.

İlk olarak, McGregor’un (1960) X Teorisi bu gibi kendini güçlendirmeye uyarlanmış beklentilerin dinamiklerini ve organizasyonların kendi kendine sonradan yaptığı tahminleri güzel bir şekilde gösterir. Bu Teori X sarmalının başlangıç noktası yöneticilerin çalışanlarının doğası hakkında üstü kapalı varsayımlarıdır- yalnızca maddi ödüllerle ilgilenmek gibi, sorumluluk almaktan nefret etmek gibi, vazifeden olabildiğince kaçınmak gibi. Bu insan davranışının üstü kapalı teorisi yalnızca beklenen yönetsel davranışların halini tanımlamaz, aynı zamanda, aslen yönetimin ödül sistemleri ve organizasyonel plan hakkındaki kararlarını çerçeveler (özellikle, kontrol ve otorite üzerinde güçlü bir vurgu), sırayla şöyle ki, ilgili reaksiyon modellerini anımsatır (özellikle pasiflik, tembellik, ve ilgisizlik).

Bu reaksiyonları gözlemlemek tam da yöneticilerin yaptıkları davranışlar hakkında bu varsayımları üstü kapalı Teori X’lerini temel alarak doğrulayacak ve yineleyecek gibidir. Bu doğrulanan beklentiler sonra kısıtlayıcı organizasyonel yapılar ve kontroller üzerindeki vurguyu güçlendirir, böylece bilinçsizce kısır bir döngü gelişir. Bu durumda “beklentilerin beklentileri” üzerine kurulmuş bir kendini güçlendirme sarmalı sebebi ile baskın bir organizasyonel model ortaya çıkar.

4.4 Patika Bağımlılığının Sonlandırılması

Patika bağımlılığı ve onun geniş kapsamlı sonuçları kuşkusuz stratejik yönetim ve organizasyonel karar vermede yüksek bir alaka konusu oluşturur. Yönetsel bir bakış açısıyla, kilitlenme halinde olmanın kaçınılmaz sonuçları organizasyonel patikaların çözünmüş olabileceği ya da herhangi bir şekilde kurtulabileceği ısrarlı sorunu arttırır. Hiçbir patikanın sonsuza dek olmayacağı doğrudur, ama bu belirli bir organizasyonun perspektifinden kurtulma demek değildir, patika bağımlılığı uzun bir süre var olabilir.

Patikanın sona ermesi önceden tahmin edilemeyen dışsal güçler yüzünden meydana gelebilir, şoklar, felaketler, ya da krizler gibi; bunların sistemi sarsması dolayısıyla organizasyonun patikadan ayrılmasına neden olması olasıdır (Arthur, 1994). Ancak, patikanın sona ermesi aynı zamanda organizasyonel demografideki sinsi bir değişiklikten ya da yeni organizasyonel üyelerin “tamamlanmamış” sosyalleşmelerinden dolayı ortaya çıkabilir. Organizasyonel bir düzeyde patikanın böyle tesadüfi sona ermesine güzel bir örnekleme Intel vakası ve onun iş hafızasındaki hareketler tarafından sağlanmıştır. Intel 1970’ler Dynamic Random Access Memory (DRAM) ürünleri ile büyük başarı sağlamıştır. 80’lerin ortasında Japonların üstün gelmesi ile Intel için zor günler başlamıştır. Üst yönetim pazar payındaki %2-3’lük azalmaya rağmen Intel’i halen DRAM firması olarak görmektedirler.

Grove tarafından bilgisayarların önemli bir parçası olan mikro işlemcilere olan ihtiyaç farkedilerek, DRAM pazarından çıkmıştır. Bu perspektif ile, her halükarda, patikanın sona ermesi tesadüfi bir süreci , -devrimsel ya da evrimsel de olsa, meydana geldiğini ya da gelmediğini kimse bilmese de- ifade eder. Açıkça bu görüşü benimsemek kaderci ya da en azından pasif bir hava verir.

Bu tür olayların seyrek olduğunu bildiğimizden büyük ihtimalle uzun bir süre beklemeye mahkumuz. Şirket yıkıcı bir olayın ortaya çıkmasından uzun zaman önce iflas edebilir. Aktif ve uyanık bir tutum bu nedenle zorunlu görünür.

Stratejik sertlik ve hatta organizasyonun yaşamına bir tehditle karşı karşıya kalınca, karar vericiler organizasyonel patikalardan kaçmak ya da patikaları açmak için tasarlanmış olası müdahaleler hakkında daha fazlasını öğrenmeye kesinlikle istekli olmalıdır. Ama organizasyonlar gerçekten patika bağımlılığını bozabilirler mi? Bu bir yolun tasarlayarak bozulması fikrinin bir şekilde kendisi ile çelişmesinden dolayı karmaşık bir çabadır. Eğer patika bağımlılığını bireysel olarak aktörlerin ya da organizasyonların alternatifler arasında seçim yapma güçlerini kaybettikleri bir durum olarak tanımlarsak, aynı aktörlerin patikayı açabilecekleri varsayımı açık olarak çelişkili olacaktır. Patika bağımlılığının tutumu, açıkça konuşmak gerekirse, patika bozma davranışını dışarıda tutar (Crouch ve Farrell, 2002).

Organizasyonel patikaları açma düşüncesi, bu nedenle, yalnızca deterministik modelin yeniden yapılması (reproduction) mekanizmalarını perspektife oturtursak işleyebilir. Başka bir deyişle, dışsal bir bakış açısını incelemek ve entegre etmek gereklidir- yani, patika bağımlılığı düzeni altında olmayan bir aktivite. Dış bir objektifin böyle entegrasyonu ya da bir “ikinci dereceden gözlem” patika bağımlılığı açısından uygulamaları yansıtmak üzere bilgili temsilcileri etkinleştirir ve patika sonlandırma aktiviteleri için potansiyel bir pencere açar (Koch, 2008).

5. UYGULAMA

Türkiye lojistik sektörünün öncü firmalarından Ekol Lojistik'in kuruluşundan itibaren günümüze kadar farklı iş alanları, farklı teknolojiler ve insan kaynaklarına yatırımlarında verdiği stratejik kararların incelenmesini içermektedir. Bu kapsamda, lojistik sektörünün yıllar içindeki gelişimi incelenmiştir.

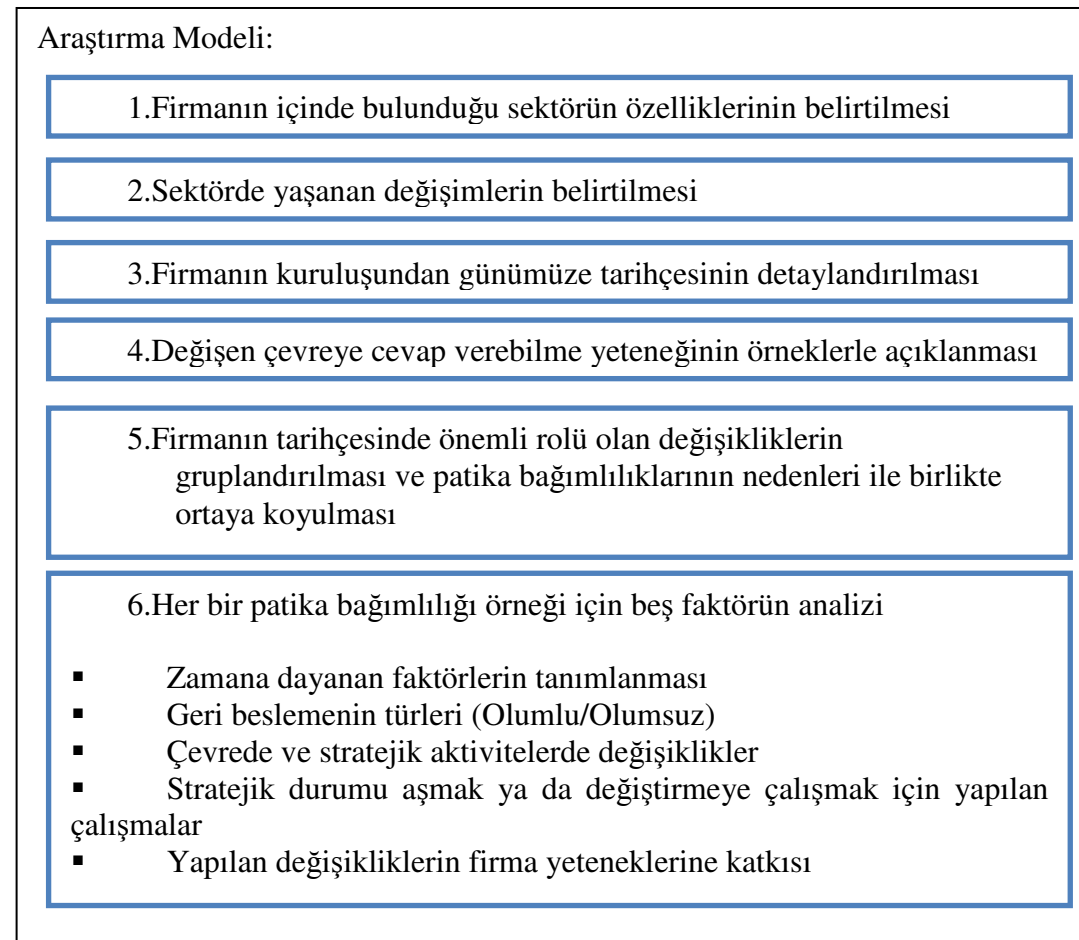
Ekol Lojistik'in verdiği kararlarda patika bağımlılığına sebep olan kavramların (teknolojik bağlantı, geri dönüşlülük, artan verim,, müşteri istekleri, yasal zorunluluklar, çevresel şartlar, tamamlayıcı etkiler, koordinasyon etkileri, öğrenme etkileri) etkisi üzerinde durulmuştur. Son yıllarda stratejik yönetim araştırmalarında ön plana çıkan patika bağımlılığı kavramının, literatürdeki araştırmalarına atıfta bulunularak bir şirketin stratejik kararlarında nasıl patika bağımlı hale geldiği ve patikaları sonlandırmak için yaptığı çalışmalar açıklanmaktadır.

5.1 Yöntem

Bu çalışma, Ekol Lojistik'in 1990-2010 periyodundaki gelişimine bakar ve patika bağımlılığı yolunda geliştirilen bir stratejik modeli tanımlar. Organizasyonel patikalar üzerindeki araştırma derinlemesine bir perspektif ve organizasyonun içinde ve çevresindeki olay ve aksiyonların sıralamasının bir niteliksel(Kalitatif) analizini gerektirir. Yalnızca bu zamansal süreçleri incelemek, organizasyonel patikaların inşasının altında yatan temel toplumsal mekanizmaların işleyişini tanımlamada yeterli olmayabilir. Sonuç olarak, patika bağımlılığı araştırması daima süreç araştırmasıdır. Böylece, stratejik sistemlerin çevresel değişikliklere cevap verme kapasitelerini nasıl ve neden sınırladıkları ve hatta kaybettiklerini anlamak istiyorsak, niteliksel bir yaklaşım kesinlikle en uygunudur. Bize gerekli olan şey, sahadaki oyuncular tarafından stratejik kararların neden alındığı, ya da alınmadığı, ve nasıl açıklandığı, ya da açıklanmadığı bilgisini gerektiren niteliksel verinin ve sahanın gelişiminin bir araya getirildiği bir "geniş tanım" biçimidir. Bu nedenle, vaka çalışması yöntemi en uygun yöntemdir, çünkü spesifik içeriklerdeki karmaşık nedensel ilişkileri ortaya çıkarmamıza imkan verir.

Lojistik sektöründe yaşanan değişimleri açıklamak için, sektör raporlarından yararlanılarak, sektörün özellikleri belirtilmiştir. Lojistik sektöründe var olan trendler değerlendirilerek, gelişmeler vurgulanmıştır. Mevcut durumda sektörde baskın oyuncular dikkate alınarak özellikle yenilikler, teknolojik yatırımlar, ekonomik gelişmeler, çevreci düzenlemeler ve yetenekler üzerinde durulmuştur. Yaşanan teknolojik gelişmelerin, yapılan ar-ge çalışmalarının ve yeniliklerin stratejik karar verme süreçlerinde yaşanan patika bağımlılığına etkilerini analiz edebilmek amacıyla detaylı olarak vurgulanmıştır. Dünya ve Türkiye’de lojistik sektörü özellikleri detaylı olarak açıklandıktan sonra bu değişimlerin Ekol Lojistik stratejik kararları üzerindeki etkisi vaka analizi yöntemi ile araştırılmıştır.

Yapılan çalışma sırasında firmanın üst ve orta düzeyde yöneticiler ile görüşmeler yapılmıştır. Uygulama için aşağıdaki model takip edilmiştir.



Şekil 5.1 : Uygulama Modeli

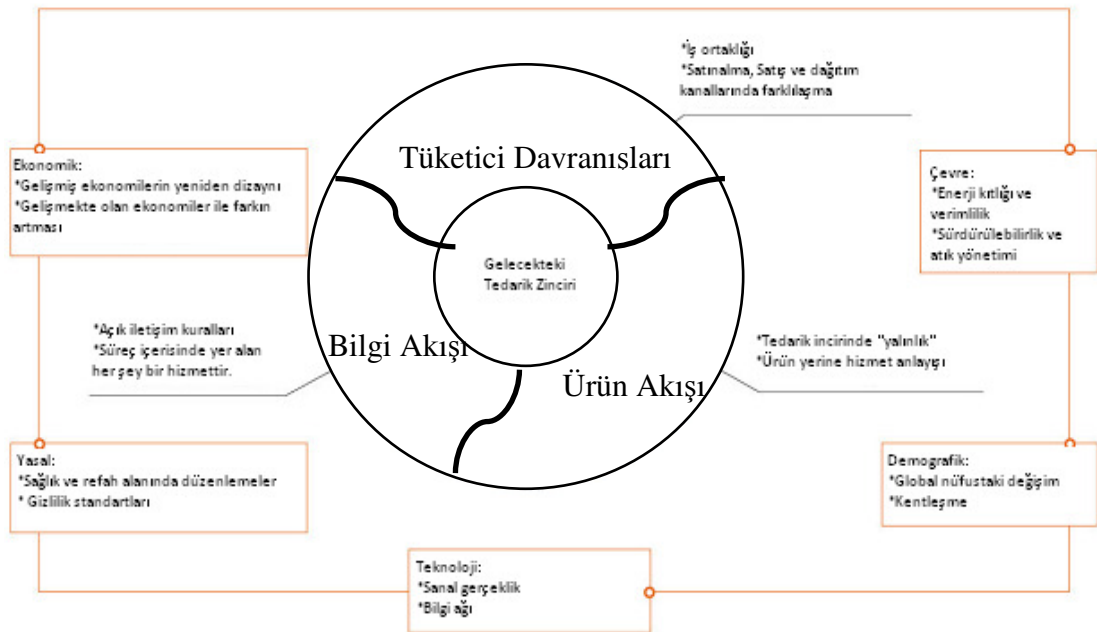
5.2 Lojistik Sektörü

Tarihsel gelişim içinde lojistik, sanayi devriminin gerçekleşmesi ve küreselleşmenin gündemi işgal etmesine kadar sadece askeri alanda sınırlı kalırken, sanayi devrimi lojistiğin evriminde bir dönüm noktası olarak karşımıza çıkmaktadır.

Başarıya ulaşmak için kullanılan stratejiler ve bunlara uygun faaliyetlerin, yani lojistiğin önemi gittikçe artmıştır. Lojistik, 21. yüzyılda amaca ulaşmak için tüm organizasyonu ve kaynaklarını en uyumlu şekilde hareket ettirebilme yeteneği olarak iş dünyasının gündemine girmiştir. Son yıllarda gelişmekte olan lojistik sektörü, ekonominin önemli sektörlerinden biri haline gelmiştir. Lojistik sektörünün rakamsal değerleri kadar, farklı sektörlerde yer alan aktörler arasındaki bağlayıcı etkisi de önemini arttırmaktadır.

Taşımacılık sektörü; kullanılan teknolojiler, yasal zorunluluklar, bilgi birikimleri, yetenekler ve ihtiyaçlar açısından farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar çeşitliliği oldukça arttırmaktadır. Kategorizasyon yapmak gerekirse; (Verweij ve diğ., 2009)

- Kara Taşımacılığı,
- Hava Taşımacılığı,
- Deniz Taşımacılığı
- Demiryolu Taşımacılığı



Şekil 5.2 : Tedarik Zinciri Gelişimi (Verweij ve diğ., 2009)

Dünya Bankası tarafından 15 Ocak 2010'da yayınlanan “Rekabet İçin Bağlanma : Küresel Ekonomide Ticaret Lojistiği” başlıklı Küresel Performans Endeksi, 2009 yılında dünya çapında yaklaşık 1000 uluslararası lojistik profesyoneli tarafından alınan yanıtlarla oluşturuldu. Araştırma sonuçlarına göre, 2009 yılında ülkelerin malları etkin şekilde taşıma ve üreticilerle tüketicileri uluslararası pazarlara bağlama kapasitesi dünya çapında artmaktadır.

Küresel Lojistik Performans Endeksi 2010 versiyonunda “Almanya”; 2007 yılı endeksine göre ciddi bir sıçrama yaparak 155 ülke arasında 1. sırada yer aldı. 2010 sıralamasında “lojistik performansı değerlendirilirken dikkate alınan kriterler şunlar oldu:

- Sınır denetim kuruluşlarının gerçekleştirdiği gümrükleme işlemlerinin verimliliği (Formalitelerin hızı, basitliği ve öngörülebilirliği)
- Ticaret ve taşımacılık ile bağlantılı altyapının kalitesi (limanlar, demiryolları, karayolları, bilgi teknolojileri)
- Rekabetçi fiyatlarla sevkiyat düzenlenmesindeki kolaylık,
- Lojistik hizmetlerde yetkinlik ve kalite,
- Sevkiyatların izlenebilirliği,
- Sevkiyatların planlanan zamanda ya da beklenen teslim saatinde varış yerine ulaşmasındaki zamanlama

5.2.1 Türkiye’de Lojistik Sektörü

Dünyadaki benzer uygulamalara paralel biçimde hizmetlerini çeşitlendiren ve uzmanlaştıran Türkiye’de yerleşik lojistik sektörü 2000 yılının başına gelindiğinde, yerli ve uluslararası şirketlerle işbirliğine giden, yurtdışı bürolar açan hizmetlerinin kalitesini sürekli artıran, dinamik bir sektör haline gelmiştir.

Özellikle son 10 yıl içinde uluslararası pazarda çok ciddi bir gelişme gösteren lojistik sektörü ile ilgili yansımalar Türkiye ekonomisinde de görülmüş ve her geçen gün lojistik hizmetler daha fazla anılır bir hale gelmiştir. Büyüme potansiyelinin oldukça yüksek olduğu lojistik sektörünün önemi Türkiye’de giderek artmaktadır. Türkiye ekonomisi için, lojistik faaliyetlerin gelişmiş düzeye ulaşması ve dünya

standartlarına yaklaşmasının iki önemli yararı olacaktır. Türkiye sahip olduğu coğrafi konumu itibarıyla yakın çevresinde lojistik hizmet verebilecek tek ülke olacaktır.

Ülkemizde lojistik sektörü son yıllarda gelişme gösteren genç bir sektördür. Türkiye, lokasyon olarak Orta Doğu, Türk Cumhuriyetleri ve Avrupa arasında bir aktarma merkezi oluşturmamasından kaynaklanan avantajlı konumu ile birçok otorite tarafından lojistik üssü olma iddiası veya ideali ile tanımlanmaktadır. Lojistik firmaları arasındaki rekabet sadece yurtiçinde değil, yurt dışındaki firmalar ile de olmaktadır.

Dünya üzerindeki gelişmiş ülkelerin tamamının entegre olduğu günden güne gelişen lojistik sektörü, Türkiye’de de 1980’lerle 1990’lı yıllar arasında kara, hava, deniz, demiryolu ve kombine taşımacılık alanlarındaki yatırımlarla alt yapısını oluşturmuştur. 1990’lı yıllarda da atılıma geçmiştir. Dünyadaki benzer uygulamalara paralel biçimde hizmetlerini çeşitlendiren ve uzmanlaştıran Türkiye’de yerleşik lojistik sektörü, 2000 yılının başına gelindiğinde, emekleme devresini geride bırakarak, yerli ve uluslararası şirketlerde işbirliğine giden, yurtdışı bürolar açan, hizmetlerini sürekli arttıran dinamik bir sektör haline gelmiştir. (Babacan, 2003)

Ülkemizde lojistik sektörü heterojen bir yapı göstermekte, sermaye, karlılık ve ciro büyüklüğü, anlayış, çalışma prensipleri, değerleri ve örgüt kültürleri açısından birbirinden farklı yapıda olan firmalar dikkati çekmektedir. Lojistik sektörü dış ticarete yoğunlaşan tekstil, otomotiv, FMCG, gıda, perakende, kimya, makina ve inşaat sektörlerine hizmet vermektedir. Quattro Business Consulting tarafından gerçekleştirilen 2008 yılı Türkiye Lojistik Sektörü Araştırması’nın sonuçlarına göre Türkiye lojistik hizmetleri pazarının büyüklüğü 59 milyar dolara, hizmet sağlayıcı pazarının büyüklüğü ise 22 milyar dolara ulaştı. İlki 2002 yılında yapılan araştırmaya göre Türkiye’deki lojistik harcamaları son 5 yılda 3 kat arttı ve lojistik hizmetlerinde dış kaynak kullanımının payı % 5 oranında yükseldi. Sektördeki hizmet sağlayıcılar en yüksek işlem hacmini Almanya ve Benelux ülkeleri (Belçika, Hollanda, Lüksemburg) ile gerçekleştiriyor. Son 5 yılda işlem hacmi en fazla yükselen ülkelerin başında ise Doğu Avrupa Ülkeleri ve Türki Cumhuriyetler yer alıyor (Deloitte ve ISPAT, 2010).

5.2.2 Sektörde Yaşanan Eğilimler

Son beş yıl içerisinde ortalama %20 büyüyen sektörün büyüklüğünün 2015 yılında 120 milyar dolar olacağı tahmin edilmektedir. Sektördeki büyüme, Türkiye'nin ithalat ve ihracattaki artışına paralel olarak artacaktır. Türkiye'de yapılan yeni projelere bakıldığında intermodal taşımacılığın yakın gelecekte çok fazla önem kazanacağı aşikardır. Halkalı, Köseköy, Kayser, Samsun, Eskişehir, Balıkesir, Yenice, Erzurum, Mersin ve Aydın'da lojistik köylerinin oluşturulması planlanmaktadır.

Lojistikte dış kaynak kullanan firmalar olabildiğince az sayıda lojistik hizmet sağlayıcı ile çalışarak uzun dönemde güvene dayalı ilişki kurma eğilimindedirler. Rekabet hizmetten daha çok fiyat tabanlıdır. Farklılaştırılmış hizmetler sunma yeteneği olan firmalar ancak sektörde lider olabilirler. E-ticaretin giderek yoğunlaşması, ticaret hacimlerinde de artışa yol açmaktadır. E-ticaretin artması ile, tedarik zinciri operasyonlarında dış kaynak kullanımını beraberinde getirmektedir (Deloitte ve ISPAT, 2010).

Tüketiciler aldıkları ürünlerin, hizmetlerin çevreci olmalarını ve üretim sürecinde de çevreci faaliyetlerin varlığını bilmek istiyorlar. Bu kapsamda çevreye en az zarar verecek şekilde, lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi amacıyla, tüm faaliyetlerin çevre üzerindeki olumsuz etkisini ölçmek ve en aza indirmeye çalışmak olarak tanımlanan yeşil lojistik kavramı ön plana çıkmaktadır.

5.2.3 Çalışanlar

Yapılan araştırmalarda Eylül 2009 itibarıyla Türkiye'de 1.100.000 kişinin taşıma, iletişim ve depolama hizmetlerinde çalıştığını göstermektedir (Deloitte ve ISPAT, 2010). Taşımacılık sektöründe konu işe alım ve güçlendirmeye geldiğinde cinsiyet meselesi karşımıza çıkar. İşgücü anketi verileri sektörde 2005'te istihdam edilen çalışanların sadece %21.1'inin kadın olduğunu gösteriyor. Karayolu taşımacılığında, işgücünün yalnızca %13.9'u kadındı. Taşımacılık sektöründe yaş profili de işgücünün sadece %17.5'i 15-29 arası yaş grubunda ve %57.5'i 30-49 yaş arasında olması dolayısıyla aynı şekilde bir kaygı unsuru olarak karşımıza çıkar. Bu nedenle, taşımacılık sektöründe gelecekteki işgücü sıkıntısının en büyük kaynağı emeklilik olacaktır. (Verweij ve diğ., 2009).

5.3 Ekol Lojistik

1990 yılında faaliyetlerine başlayan Ekol; daha ilk günden itibaren dünya çapında bir marka olmayı hedefleyerek yola koyulmuştur. Uluslararası taşımacılıkta yük organizasyonu ile başlanılan noktadan, üçüncü parti entegre lojistik hizmetleri (3PL) sunan bütünleşik bir yapıya ulaşmıştır.

Ekol, yalnızca müşterilerinin istediklerini yapmak için değil, onların daha da başarılı olmaları için başka neler yapılabileceğini göstermek için doğdu. Hedefi; yenilikçiliğe odaklanmış çalışanlarıyla, müşterilerinin çözüm ortağı olmaktır. Sermayesi; bilgi, kendine güven ve çağın ötesindeki teknolojiyi günümüze kazandırma azmiydi. Şeffaflık, yıllardır iş anayasasının en ödün verilmez maddesi oldu.

2012'de Avrupa'da en beğenilen ve tanınan Türk markası olmayı amaçlayan Ekol, "daha iyi bir dünya için lojistik" vizyonuna uygun olarak topluma ve çevreye karşı sorumluluklarının bilincindedir. Bu bilinçle kullandığı teknoloji, iş süreçleri ve insan kaynakları kalitesini sürekli iyileştirmektedir (Musul, 2010)

5.3.1 Vizyon

Bir dünya markası olmak vizyonuna sahip Ekol Lojistik; uluslararası pazarda güçlü bir marka ismine ve tanınmışlığına sahip olmayı, tüm endüstri kollarının lojistik ve dağıtım hizmetlerinde en üstün hizmet sağlayıcısı olmayı amaç edinmiştir.

5.3.2 Misyon

- Müşterilerine yeni lojistik ve dağıtım hizmetleriyle değer katan,
- Kompleks hizmetler sunan,
- Hizmetlerini farklılaştıran,
- Verimliliğini arttıran,
- İnsan kaynakları yatırım ile performansını geliştiren
- Güçlü bir sermaye altyapısı ile sürekli büyümeyi, dinamik bir yapılanma oluşturmayı ve yenilikçi yaklaşım ile gelişmeyi misyonu olarak görür.

5.3.3 İş Alanları

Türkiye ve Avrupa’da en yeni Teknoloji ile donatılmış dağıtım merkezleri, genç ve çevreci filosuyla, yeni ekonominin gerektirdiği her türlü hizmeti bütünleşik bir şekilde, uluslararası arenada sunabilen Ekol; taşımacılık, depo yönetimi, dış ticaret ve tedarik zinciri yönetimi çözümlerini müşterilerine sunmaktadır. Ekol, 300000 m² kapalı alanı aşan dağıtım merkezleri, 1100 araçlık filosu ve 1950 çalışanıyla Türkiye’nin ve Avrupa’nın öncü entegre lojistik sağlayıcıları arasında yer almaktadır.

5.3.3.1 Taşımacılık

Ekol, Avrupa’nın en büyük ve modern araç filosuna sahip firmalarından biri olarak, tüm Avrupa ülkeleri ile Türkiye arasında, parsiyel ve komple araç taşımacılığı hizmeti vermektedir. Geniş hizmet ağı, dünya çapında güçlü acentaları, operasyonel ve sektörel uzmanlığı, müşteri odaklı çözümleri, sipariş yönetim sistemleri, ve forwarding becerisiyle Ekol, şeffaf, kaliteli ve güvenilir hizmet sunmaktadır. Ekol, müşterilerinin her türlü taşımacılık talebine, en ideal çözümü sunma ilkesini benimsemiştir. Sürekli geliştirilen sipariş yönetim sistemleri; operasyon yönetiminde verimlilik sağlarken, müşterilere izlenebilirlik, takip kolaylığı ve şeffaflık sağlamaktadır. Hava taşımacılığı, denizyolu ve demiryolu taşımacılığı çözümlerini tamamlayıcı olarak sunmaktadır. Yeşil Lojistik anlamında uygulanan en önemli taşıma modellerinden biri olan Intermodal taşımacılık çerçevesinde operasyonlar; karayolu, demiryolu ve denizyolu gibi farklı taşıma türlerinin bütünleştirilmesiyle gerçekleştirilmektedir. Çevreye duyarlı bu taşıma modeli, Ekol’ün daha iyi bir dünya için lojistik vizyonu kapsamında geliştirdiği çözümüdür.

5.3.3.2 Kontrat Lojistiği

Ekol; müşteri sorunlarını, beklentilerini ve lojistik ihtiyaçlarını tespit ederek, kişiselleştirilmiş terzi işi çözümlerle müşterilerinin işine değer katacak hizmetler sağlamaktadır. Ekol, daha kaliteli ve sağlıklı aynı zamanda maliyet avantajı sağlayan çözümleri, sektörel bağımsızlıkla müşterilerine sunabilmek için, gelişen depolama teknolojilerini yakından takip etmekte, uygun bulduğu farklı otomasyonel çözümleri süreçlerine uyarlamaktadır.

Ekol, sahip olduğu teknik bilgi ve deneyim ile süreçleri yeniden tasarlayarak kaynak kullanımını azaltma çalışmaları yapmakta, bilişim altyapısıyla yönetebildiği değişken

sayısını arttırmakta, insan gücünü sahadaki yalın iş gücü yerine tasarlanan otomasyon sistemlerini denetleyen ve geliştiren kalifiye bir kaynak olarak görmektedir.

5.3.3.3 Gümrükleme

Tedarik zinciri içerisinde bürokratik halka olarak önemli bir yere sahip olan gümrükleme hizmeti, konularına son derece hakim, deneyimli ve olayı sadece gümrükleme hizmeti olarak ele almayıp; resmin bütününe dış ticaret penceresinden bakan güçlü kadrosu ile verilmektedir. Entegre bilgisayar ve yazılım sistemi sayesinde yüklerin her aşamada takibi kolaylıkla yapılabilmekte, gümrük ile on-line bağlantı sayesinde işlemler anlık olarak takip edilebilmekte ve son derece hızlı bir şekilde sonuçlandırılmaktadır. İstanbul içerisinde Sultanbeyli, Samandıra ,Erenköy, Güneşli ve Halkalı'da ofisleri bulunan şirket halen İstanbul'un yanı sıra, İzmir, Bursa, Ankara gümrüklerinde de hizmet verebilmektedir.

Yine gümrükleme ve dış ticaret çözümlerinin yanı sıra; Ekol talep eden firmalarımızın devlet kuruluşlarından alınması gereken her tür izin belgelerinin alım ve takibini de gerçekleştirmektedir.

5.3.3.4 Tedarik Zinciri Yönetimi

Entegre lojistik hizmetleriyle müşterilerine tek bir kaynaktan etkin bir tedarik zinciri yönetimi sunmaktadır. Müşteriler esnek tedarik zinciri çözümleri sayesinde, fırsatları zamanında değerlendirerek rekabet avantajı sağlamaktadır. Operasyonların tek bir control mekanizmasından sağlanması, sürecin daha iyi yönetilmesini ve maliyet avantajını da beraberinde getirmektedir.

5.3.4 Ekol Lojistik Tarihçe

- 1990 yılında kuruldu. 1990-1993 yılları arasında, uluslararası kara taşımacılığında forwarder olarak hizmet verdi.
- 1994 yılında, Türkiye'de bir seferde yapılan en büyük filo yatırımını gerçekleştirdi, hava & deniz taşımacılığı ve gümrüklemeye hizmet ağını genişletti.
- 1996 yılında, ilk yurtdışı şubesi Almanya'da faaliyete geçti.
- 1997 yılında, şu an kurumun merkez ofisi de olan, Sultanbeyli'deki Kardelen Lojistik Merkezi'ni inşa etti. Kontrat Lojistiği alanında da hizmet vermeye başladı.

- 2001 yılında, Hadımköy Orkide Lojistik Merkezi'ni inşa etti. Ekol bu tesisle, Avrupa'nın en modern tekstil lojistiği merkezine imza attı.
- 2002 yılında, Samandıra'da bulunan Lavinya Lojistik Merkezi'ni satın aldı.
- 2002 yılında, kendi alanında Türkiye'nin en başarılı taşımacılık firmaları arasında yer alan Unok / Unatsan firmalarını bünyesine kattı.
- 2002 yılında, sektörde bir ilke imza atarak, Endüstri/İşletme Mühendisleri'ni bir program dahilinde istihdam etti.
- 2003 yılında, Ekol IT ekibi tarafından geliştirilen "Quadro ERP" sistemini devreye aldı. Güney Marmara, Ege, Çukurova, İç Anadolu bölgelerini açtı.
- 2004 yılında, filo yatırımı yaptı, TransFrigo firmasını satın aldı.
- 2004 yılında, ISO 9001:2000 sertifikasyonuna sahip oldu.
- 2005 yılında, Gebze'de Nilüfer ve Samandıra'da Defne Lojistik Merkez'lerini faaliyete geçirdi. OHSAS 18001 sertifikasyonuna sahip oldu.
- 2006 yılında, kurumsal süreçler için "SAP R/3"ü kullanmaya başladı.
- 2007 yılında, Gebze Lilyum ve Hadımköy Begonya tesislerinde 3PL faaliyetlerini arttırarak devam etti.
- 2007 yılında, "SAP BI" sistemini devreye aldı.
- 2007 yılında, ulusal dağıtım faaliyetleri için Türkiye genelinde çok sayıda transfer merkezi açtı.
- 2007 yılında, Ekol Akademi'yi kurarak kurumsal üniversite olma yolunda ilk adımı attı.
- 2008 yılında, "SAP Global Success Story"leri arasına girdi.
- 2008 yılında, yeni filo yatırımı yaptı.
- 2008 yılında, hizmet sektöründe o zamana kadar onaylanan en büyük iki projeye, Tübitak ve Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından belirlenen "Araştırma Geliştirme Projeleri Destekleme Programı"na dahil oldu ve yenilikçi çözümler geliştirme yeteğini tescil ettirmiş oldu.

- 2008 yılında, İtalya Trieste ile Almanya Ludwigshafen terminali arasında "Blok Tren" uygulamasını devreye aldı. Ekol'ün bu intermodal projesi, birçok ulusal/uluslararası ödüle layık görüldü.
- 2009 yılında, "SAP CRM 2007S" projesini hayata geçirerek, dünyada ilk 10 ramp-up projesi arasında yer aldı.
- 2009 yılında, Abu Dhabi bazlı Invest AD yatırım fonuyla azınlık hisseleri için ortaklık yaptı.

5.3.5 Ekol Lojistik Kabiliyetler, Temel Yetenekler, Dinamik Yetenekler

Şirketlerin, sahip oldukları kaynakları stratejileri doğrultusunda kullanmaları ve kabiliyetlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamak için her bir işletmenin temel yeteneğini ortaya çıkartması gerekmektedir. Bu kapsamda Ekol Lojistik'in kabiliyetleri ve temel yetenekleri öncelikli olarak belirtilmiştir. Firmalar için önemli bir diğer kavram da sahip oldukları dinamik yeteneklerdir. Yaşanan değişimlere karşı her bir firmanın tepkisi aynı olmamaktadır, firmanın bilgi birikimi ve deneyimi ve yaşanan patika bağımlılıkları ile dinamik yetenekleri arasında güçlü bir bağ vardır. Yaşanan patikaları sonlandırmak ve yeni patikalar açmak için, hangi noktalarda değişime cevap verilip verilemediği araştırılmalı ve verilemediği noktalarda patikaya ne zaman? nasıl? ve niçin? bağımlı hale geldiği araştırılmalıdır. Bu sebeple, firmanın içinde bulunduğu iç ve dış çevrede yaşanan değişimlerle aldığı kararlar dinamik yetenekler bölümünde açıklanmıştır.

5.3.5.1 Kaynaklar&Kabiliyetler

- Ürünlerin tabiatına uygun servis fırsatlar (gıda, tekstil, otomotiv, vb.),
- İleri teknoloji izleme ve takip sistemleri,
- Know-how ile sağlanan operasyonel verimlilik,
- Çevreci çözümler sunma kabiliyeti,
- Yüksek teknoloji otomasyon sistemleri,
- Sistem, insan ve süreç tasarım ve entegrasyonu,
- Değişime uygun esnek çözümler ve çevik uyarlayabilme yeteneği,
- Konusunda teknik bilgi ve deneyim sahibi çalışanlar,

- Takım ruhunun hakim olduğu çalışma ortamı,
- İhtiyaca özel farklı hizmetlerin biraraya getirilmesi,
- Uzun vadeli iş ortaklığı geliştirme,
- Anında bilgi akışı,
- Hızlı ve etkin operasyon yönetimi,
- Kaynak optimizasyonu,
- Öğrenme, birlikte geliştirme ve değer katma yaklaşımı,
- Olumlu kültürel değişim yönetimi,
- Süreçleri en iyi şekilde destekleyecek teknolojinin seçilmesi ve uygulanması,
- Etkin problem çözme kültürü,
- Çok yönlü becerilere sahip çalışanlar.

5.3.5.2 Temel Yetenekler

- Güçlü teknolojik altyapısı ile tüm süreci izlenebilir kıldığı ulusal ve uluslararası komple/parsiyel taşımacılık hizmetleri
- Yaratıcı, yenilikçi, sektöre özel farklı çözümlerin bütünleştirilmesi ile entegre hizmetler sunmak
- Değişken müşteri beklentilerine hızlı cevap verebilme esnekliği, farklı sektörlerden edinilen bilgi birikimiyle daha geniş yelpazede çözüm üretebilme becerisi ve sürekli gelişim olanağı ile etkin tedarik zinciri yönetimi

5.3.5.3 Dinamik Kabiliyetler

Ekol, değişen çevre koşulları doğrultusunda kaynaklarını yeni yetenekler oluşturmak amaçlı kullanan bir firmadır. Bu kapsamda yapılan çalışmalar değerlendirilirse;

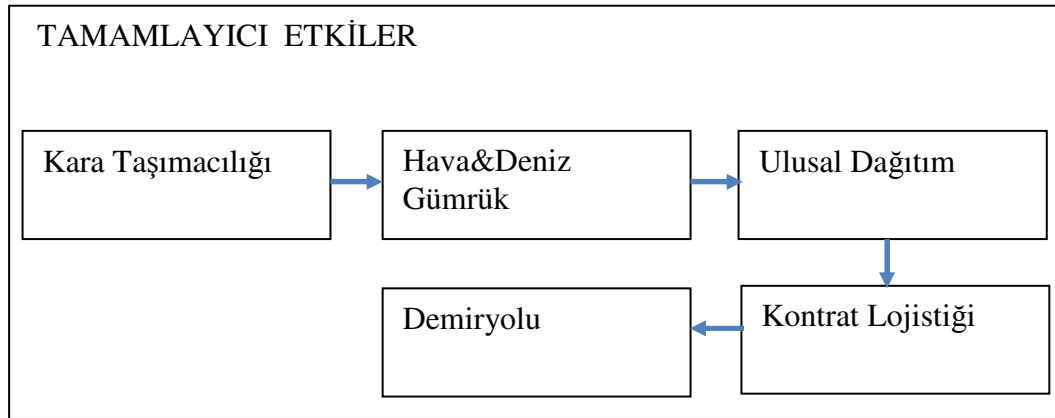
ÇEVRE	DEĞİŞİM	CEVAP
Uluslararası Çevre	Çin’de yaşanan üretim artışı İthalat-İhracat Artışı	Çin’de ofisin açılması Almanya dağıtım merkezinin açılması
Ekonomik Çevre	Kriz	Sermaye yapısının güçlendirilmesi
Yasal çevre	Gümrük mevzuatında değişiklik	Entegre yazılım sistemi Farklı gümrüklere bağlı antrepoların açılması
Teknolojik Çevre	Anlık bilgi akışı İletişim yoğunlaşması	Araç takip sistemleri Depo yönetimi sistemleri SAP ERP-BI-CRM Kurulumu Esnek ve yaratıcı çözümler sunan IT ekibi
Sosyokültürel Çevre	Çevreye duyarlılık	Çevreci araçlar yatırımı ve blok tren uygulamaları “Daha iyi bir dünya için lojistik” sloganı
Müşteri	Tek bir lojistik hizmet sağlayıcısı isteği Dış kaynak kullanımı	Tamamlayıcı hizmetlerin sunulması 3PL hizmetler sunma Uzun dönemli güvene dayalı ilişkilerin kurulması

Şekil 5.3 : Ekol Lojistik Dinamik Kabiliyetler

5.3.6 Hizmet ve Operasyon

Hizmet tasarımı, verilen hizmetlerin özelliklerinin ve işlevlerinin, açık ve ayrıntılı olarak belirlenmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. İşletmeler pazarın yarattığı fırsatlara uygun yeni ürün stratejileri geliştirir ve pazara arz ederler. Ancak, her hizmetin bir ömrü olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle hizmetlerin geliştirilmesi, onlar için yeni kullanım alanları yaratılması ve çok farklı yepyeni ürünlerin pazara sunulması, işletme için yaşamsal değerdedir. Ekol, yenilik ve yaratıcılığı hizmet tasarımlarında ön planda tutmaktadır. Ekol Lojistik, 1990 yılında kara taşımacılığı iş alanında hizmet vermeye başlamıştır. 1994 yılında hava&deniz taşımacılığı ve gümrükleme iş alanların da hizmet vermeye başlamıştır. Gelişen ihtiyaçlar doğrultusunda kontrat lojistiği ve ulusal dağıtım hizmetlerini de sunmaya başlayan Ekol, tamamlayıcı etkilerle yatay büyümeyi tercih etmiştir.

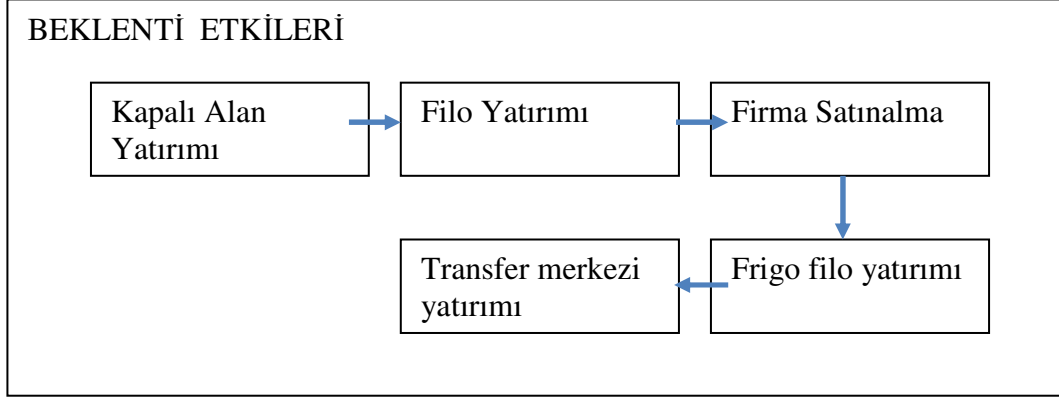
Firma satınalması konusunda da Almanya hattında kuvvetli olan Ekol, İngiltere hattında kuvvetli olan Unok firmasını satın alarak verdiği hizmetlerde derinleşmesine ve yatayda büyümeyi tercih etmiştir.



Şekil 5.4 : Yeni İş Alanlarına Girme

Zaman ekseninde değerlendirildiğin firma gelişen sektöre doğrultusunda hem iş alanlarında, hem kapalı alan varlıklarında, hem filosunda hem de hizmet verdiği hatlarda büyümeye gitmiştir. Sektörün ortalama büyümesine paralel olarak ortalama%30 büyüme sağlamıştır. Bu büyümede her zaman know-how ına uygun olarak lojistik kapsamı içerisinde yoluna devam etmiştir. Farklı bir sektöre yönelme, farklı iş alanlarına girme ibi alternatif yolları değerlendirmemiştir. Daha fazla kişinin belirli bir ürünü ya da hizmeti tercih etmesi beklendikçe (ve bir başkası değil), bu ürün ya da hizmet daha cazip hale gelir. Kullanıcılar sıklıkla doğru tercih hakkında

emin olmadıklarından, diğerlerinin benzer şekilde aynısını tercih etmesi durumu ile ödüllendirildiklerini hissediyorlar. Sektördeki genel gelişim de firmaların benzer kararlar almasına yol açmıştır.



Şekil 5.5 : Yatırım Kararları

5.3.7 Teknoloji

Toplum ve iş hayatında etkisi en çok görülen değişimler, teknoloji ile ilgili olanlardır. Bir bilim dalında yapılan bir buluşun, başka alanlarda uygulanması ile her alanda son derece büyük değişiklikler ortaya çıkabilmektedir. Teknolojik geliştirme, teknik alanlarda değil, tüm işletme faaliyetlerinde uygulanan tekniklerin, süreçlerin, yöntemlerin geliştirilmesini de kapsamaktadır. Ürün ve süreçlerinde yeni teknolojileri kullanan ve onları geliştiren işletmeler, bu yol ile rekabet üstünlüğü sağlayarak diğerlerinden öne geçmektedir. Teknoloji geliştirme işlevi, işletmelerde araştırma ve geliştirme faaliyetleri içinde düşünülmektedir. Bu yönüyle araştırma ve geliştirme (ar-ge), teknoloji de dahil olmak üzere, işletmedeki tüm faaliyetlerle ilgili bilgi üretilmesi ve kullanımı ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.

Ekol Lojistik'te Ar-ge çalışmaları, ana hizmetlerin tasarımına ve geliştirilmesine yönelik yapılmaktadır. Farklılaştırılmış hizmetler ile rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır. Hizmet verdiği iş alanlarda sahip olduğu know-how'ı son teknoloji ile bütünleştiren Ekol'ün temel yeteneklerinden biri yaratıcılığıdır. Ekol'de teknoloji stratejilerinde yaşanan patika bağımlılığı yaşanan SAP kurulumu aşağıdaki gibidir.

5.3.7.1 SAP Kurulumu

Ekol Lojistik operasyon sistemlerinde bilgi teknolojileri ekibi tarafından geliştirilen yazılım programını kullanmaktadır. Kurumsal süreçlerde tüm dünyada uygulamaları yapılmış, kabul görmüş SAP R/3'ü kullanmayı tercih etmiştir. Zamanın faktörleri

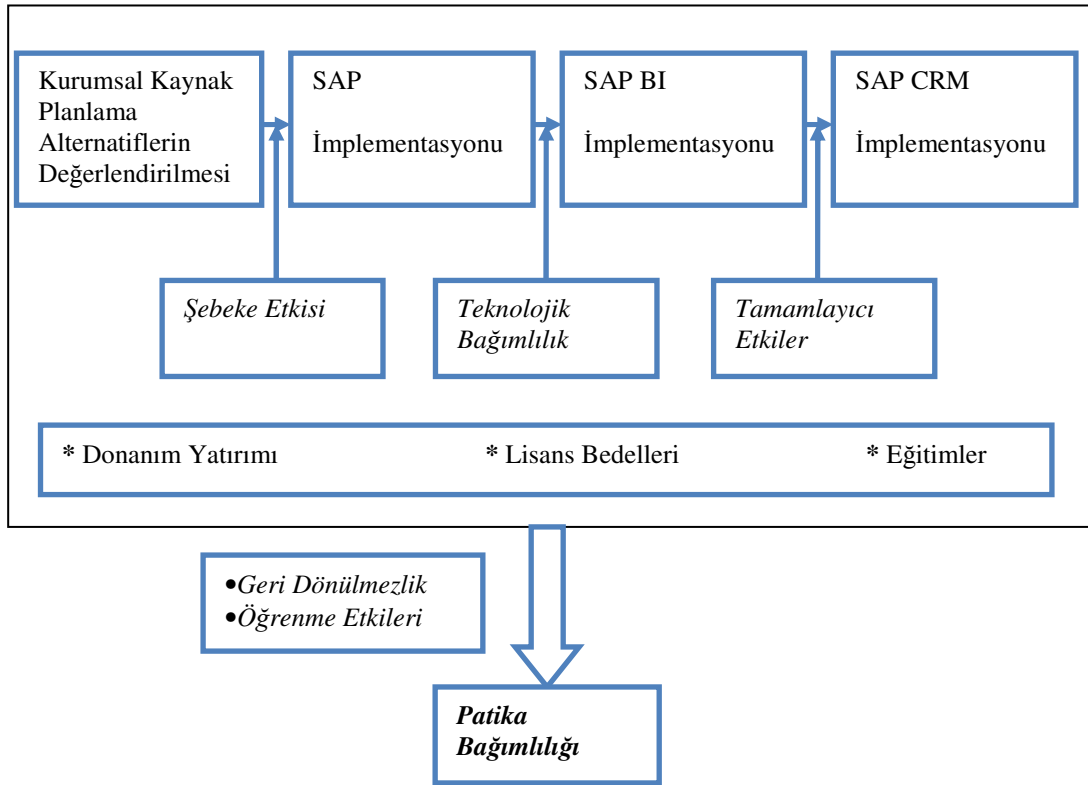
açısından değerlendirildiğinde fonksiyonalitesi yüksek, birçok dünya devi tarafından kullanılan, müşterilerin tercih sebebi olmasına yol açan bir program olarak SAP analitik hiyerarşi prosesi ile yapılan çalışma sonrası alternatiflerine üstünük sağlamış ve firma tarafından implementasyonuna karar verilmiştir. Firma operasyonel süreçlerinin aksine burada halihazırda başkalarınca bulunmuş yenilikleri satın alma, dolayısıyla bunun için lisans bedelleri ödemeyi kabul etmiştir. Seçim yapıldığı zamanda yapılan fayda/maliyet analizlerinde Ekol kendilerine yarar sağlayacaklarını düşündüğü SAP yazılımı için gerekli yatırımı 2006 yılında yapmıştır.

Henüz seçim sürecinde dahi SAP'nin pek çok firma tarafından kullanılıyor olması seçim aşamasında “şebeke etkisi” ile patika bağımlılığın var olduğunu göstermektedir. Tüketici açısından şebeke etkileri, kendisinin bulunduğu şebekeye ilave bireylerin katılımı yolu ile elde ettiği ilave fayda düzeyini ifade etmektedir. SAP kullanan firmaların sayısının artması, bilgi çağında verilerin entegrasyonu açısından firmaların seçim kriterlerinde önemli rol oynamaktadır.

SAP implementasyonunda öncelikli olarak muhasebe, satınalma, insan kaynakları ve bakım onarım modülleri devreye alınmıştır. Bir proje olarak ele alınan implementasyon sürecinin devamında raporlama sistemi olarak yine SAP'nin iş zekası modülü seçilmiştir. İş zekası (Business Intelligence, BI) modülünün seçim aşamasında “teknolojik bağımlılık” ön plandadır. Kurumsal süreçlere ait raporlamaların yapılması için 2007 yılında mevcutta kullanılan SAP sisteminin veri yapısına uygun, SAP'nin bir diğer modülünün seçilmesi muhtemel sonuç olarak düşünülmüştür. 2008'de müşteri ilişkileri yönetimi için teknolojik yatırım kararı alan Ekol, Microsoft, Oracle ve SAP'nin CRM ile ilgili çözümlerini değerlendirmiştir. Microsoft'un kullanım kolaylığı ve esnekliği yüksek olmasına rağmen SAP CRM'in tercih edilmesindeki en büyük sebep “tamamlayıcı etkilerdir”. Daha genel bir düzeyde, tamamlayıcılıklar iki ya da daha fazla ayrı fakat birbiri ile ilişkili kaynaklar, kurallar ve uygulamaların etkileşiminin sonucu olarak ortaya çıkan “sinerji” anlamına gelir.

Ekol operasyon süreçlerde sahip olduğu know-how ı, kurumsal süreçlerde farklı bir yazılım almak ve implementasyon etmeyi tercih etmiştir. Gelineen noktada esnek yazılımları ile operasyonel olarak her türlü imkanı sağlayan Ekol, SAP'de aynı esnekliği bulamamaktadır. Değişimin çok hızlı olduğu günümüz koşullarında esneklik firmalar için önemli hale gelmiştir. Her bir modül için lisans bedelleri ödenmiş ve donanım olarak server yatırımları yapılmıştır. Yazılımın bakım

maliyetleri ise dış kaynaklı kullanılan danışman firmalar ile devam etmektedir. Bu noktada SAP'nin cirosunun büyük kısmını lisans bedellerinden ise bakım anlaşmaları sağlamaktadır. 2010 yılında bu maliyetlerinde artış yapan SAP, yaşanan patika bağımlılığının farkındadır. Birçok firma bu maliyetlere katlanmaya devam etmektedir. Burada yaşanan patika bağımlılığının en önemli sebebi ise yapılan yatırımların “geri dönülmezliği” ve “öğrenme etkileridir”. Firmanın muhasebe, satınalma, insane kaynakları, bakım-onarım, süreç geliştirme ve tasarım, satış ve müşteri hizmetleri departmanlarına yönelik ilgili modüller için son 3 yıl boyunca çeşitli eğitimler düzenlenmiştir. Çalışanlar açısından öğrenme süreci ile birlikte gelen alışkanlıklar söz konusudur. Ekol, yaptığı yatırımlar ve halihazırda öğrenilmiş ve kullanılan sistemi değiştirme yolunu seçmemektedir. Kurumsal süreçlerinin teknolojik geliştirmelerinde yukarıda sayılan sebepler sonucu patika bağımlılığı yaşadığı görülmektedir.



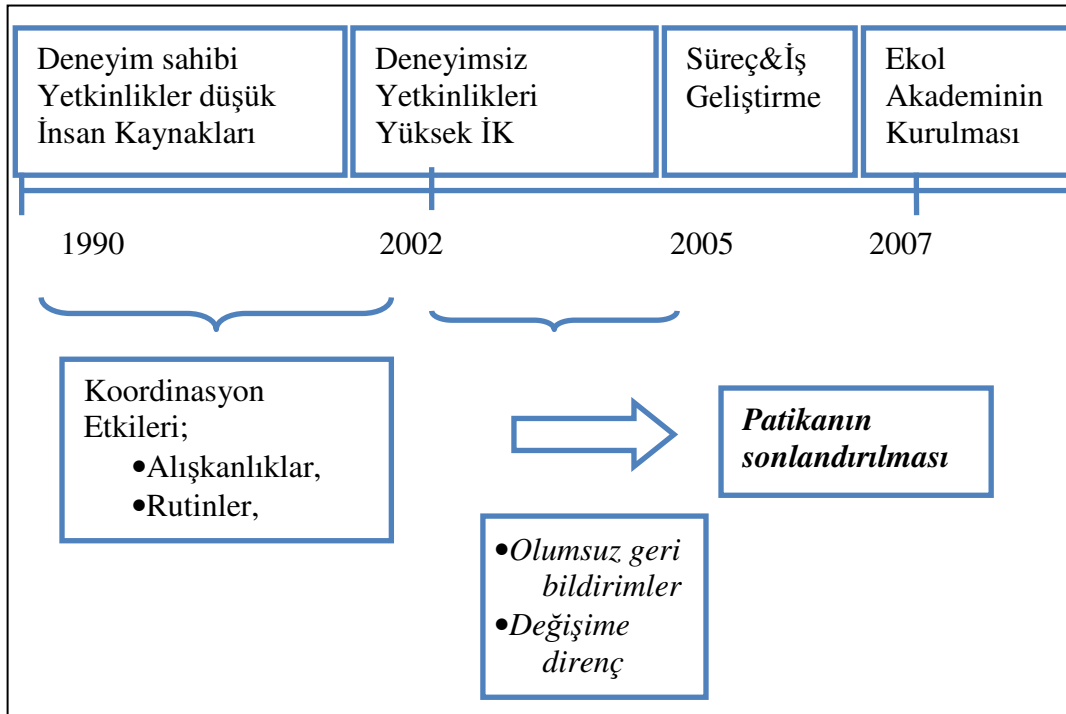
Şekil 5.6 : SAP Kullanımında Patika Bağımlılığı

5.3.8 İnsan Kaynakları

Günümüz şartlarında pazara yeni girecek firmalar için benzer teknolojileri elde etmek, fiziksel altyapıları kurmak oldukça kolaydır. Farkı yaratan, işgücünün sahip

olduğu yetenekler ve kapasitelerdir. Hizmet sektöründe yer alan Ekol Lojistik için şüphesiz en temel kaynak çalışanlarıdır.

Ekol, sektörün özelliklerinden kaynaklanan bir şekilde deneyim sahibi fakat yetkinliklerin belli seviyede olduğu beyaz yaka çalışanlara sahipti. Zaman faktörleri açısından değerlendirildiğinde, henüz lojistik kavramının anlaşılmadığı, nakliyeciler firmalar olarak nitelendirilen ve kurumsallaşmamış bu firmalara nitelikli beyaz yaka personelinin istihdamında sorunlar yaşanmaktaydı. Fakat 2002’de yapılan Endüstri/İşletme mühendislerine yönelik özel program ile Ekol mevcut patikayı sonlandırmaya çabalamıştır. Organizasyonel açıdan şirketin bu temel değişiminin yerleştirilmesi çok kolay olmamıştır. Olumsuz geri bildirimler ve çatışmalara rağmen vizyon sahibi şirket yöneticisi merkez bir birim oluşturarak nitelikli insan kaynakları ile çalışmayı sürdürmüş ve sektörde bir ilke imza atmıştır. Yenilikçi ve yaratıcı bu grubun üst yönetim ile iş ve süreç geliştirme konularında birebir çalışmalarını sağlamıştır. Patikayı sonlandırmak amaçlı kararlı davranan Ekol, çalışanların performansını arttırmak, düzenli eğitimlerin planlanmasını sağlamak ve istihdam edilen içgücünün elde tutulması için kariyer yönetimini sağlamak amacıyla “Ekol Akademi”yi kurarak, değiştirilen patikada ilerlenmesini sağlamıştır.



Şekil 5.7 : İnsan Kaynaklarında Patika Bağımlılığının Sonlandırılması

Mevcut organizasyonel yapı incelendiğinde, Ekol müşteri hizmetleri iş alanı bazında yapılanmaktadır. Yerli ve yabancı birçok lojistik firmasında benzer bir yapılanma söz konusudur. Müşterilerin beklentileri, lojistik operasyonlarının tek bir elden yönetilmesidir. Bu kapsamda Ekol kara taşımacılığında forwarder olarak başladığı yolculuğuna tamamlayıcı etkiler ile farklı iş alanlarına girerek devam etmiş ve organizasyonunu da iş alanları bazında yapılandırmıştır.

Hizmet türleri bazında dağınık bir müşteri hizmetlerine sahip olan Ekol, kara taşımacılığı; deniz taşımacılığı, hava taşımacılığı, demiryolu taşımacılığı, ulusal dağıtım, kontrat lojistiği, fuar ve gümrüklemede müşteri hizmetleri organizasyonuna sahiptir. Farklı lojistik firmalarında aynı iş alanında farklı bir hatlarda farklı kişilerin görev aldığı durumlar da yaşanmaktadır. Sektörün genel özelliği gereği, operasyonel süreçte çok fazla detay bulunması sebebiyle uzmanlaşma yoluna gidilmiştir. Her biri kendi alanında uzman satış ve müşteri hizmetleri farklı şirketler gibi davranmaktadır. Müşterinin beklentileri açısından değerlendirildiğinde bu olumsuz geri bildirimlere neden olmaktadır. Müşteriler her bir hizmet için farklı müşteri temsilcileri ile görüşmek istememektedirler. Her türlü istek ve problemlerinde iş alanı bağımsız olarak muhatap olarak tek bir kişiyi görmek istemektedirler. Bu konuda lojistik şirketlerinin üst yönetimlerinde bulunan yöneticiler ile yapılan görüşmelerde bu dağınık müşteri hizmetleri yapılanmasının firmaları olumsuz etkilediği görüşü vurgulanmıştır.

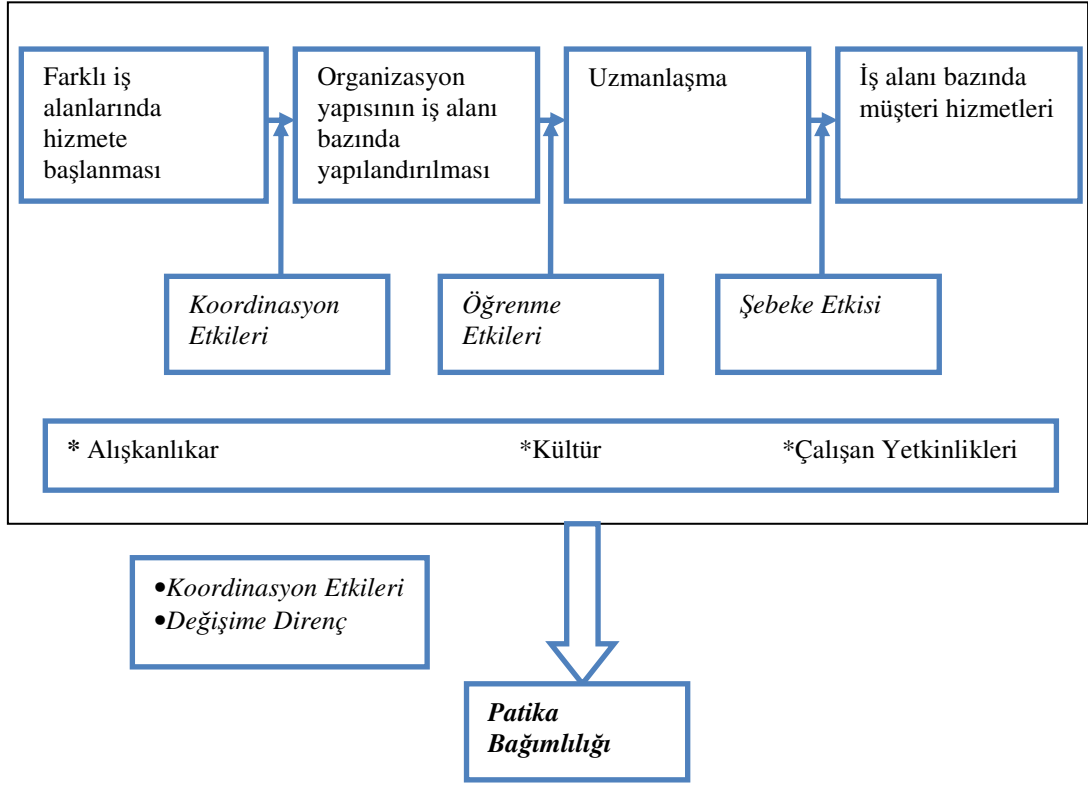
Zaman eksenindenki faktörler olarak değerlendirmek gerekirse, sektörde yer alan pek çok şirketin kuruluş yıllarındaki hizmetleri ile gelinen noktada hizmet yelpazelerinin farklılığı göze çarpmaktadır. Örneğin Ekol kara taşımacılığı yapmak üzerine kurulmuş bir şirkettir, temel yeteneğini yıllarca kara olarak düşünmüş, bu iş alanında uzmanlaşmış ve diğer iş alanlarını da tamamlayıcı olarak hizmetlerine eklemiştir. Ancak bunu yaparken organizasyonda mevcutta bulunan kişilerle değil, bilmediği yeni iş alanlarına girerken konusunda uzman kişileri işe alarak gerekli organizasyon yapılarını kurmuştur.

Olumsuz bildirimler hem organizasyonel iç çevre hem de müşteriden gelen tepkiler olarak iki temelde şekillendirebiliriz. Hem yapısal işler konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan, kendi bulundukları firmaların verdikleri diğer hizmetleri bilmeyen bir yapı oluşmuştur. Bunun zaman içinde belirli seviyede azaltılması için eğitimler düzenlenmiştir. Bilgi seviyesi olarak Ekol'ün hizmetlerinin tüm çalışanlar tarafından temel düzeyde bilinmesi elbette yeterli olmamaktadır ancak belli iyileştirmeler

sağlamıştır. Müşteriler de farklı müşteri temsilcileri ile görüşmenin onlar açısından hem zaman kaybı oluşturduğunu düşünmektedirler. Ayrıca tek bir kişi ile yaşanan sorun tüm hizmetleri etkilemektedir. Dolayısıyla yaşanan tek bir sorun tüm hizmetlerin kaybedilmesine yol açabilmektedir.

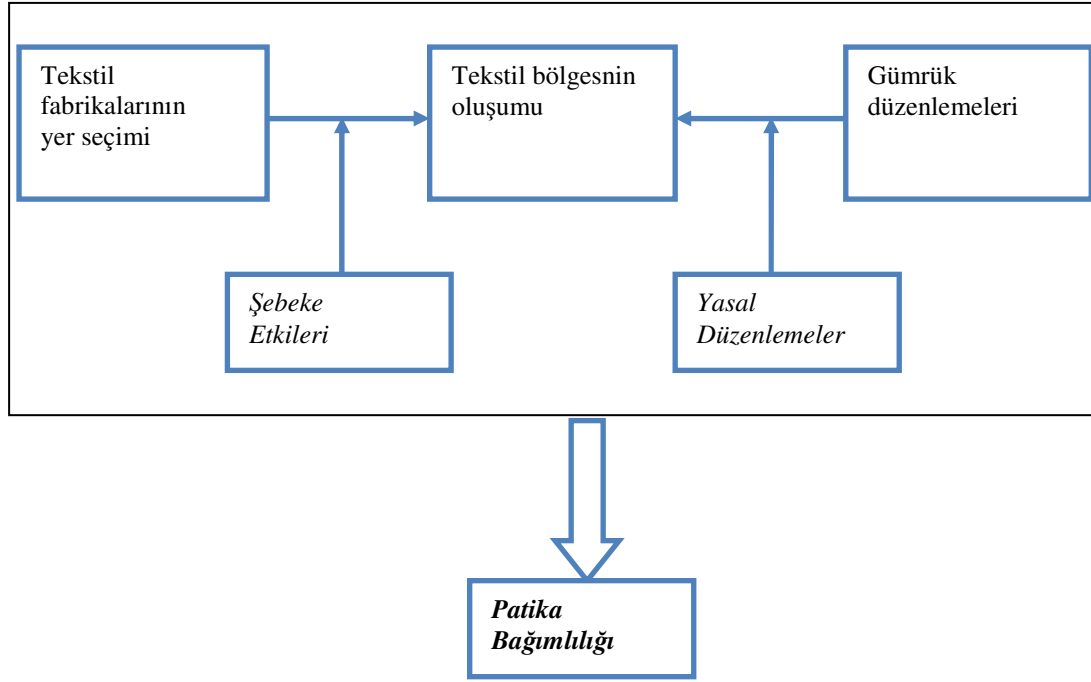
Değişen çevre koşulları açısından olaya bakıldığında günümüzde firmalar, en iyi oldukları işlere odaklanırken lojistik ihtiyaçlarında dış kaynak kullanmaktadırlar. Lojistik hizmet sağlayıcısı firmaların artık müşterilerden gelen talepler doğrultusunda gelen siparişlerin yönetilmesinden çok öte, hangi taşıma modunun seçileceği, gümrükleme ve depolamada alternatiflerin en iyi şekilde değerlendirilip müşterilere hangi oranlar ve nasıl kazanç sağlayacakları konusunda çalışmaları gerekmektedir. Bu ancak farklı iş alanlarını bilen, bunlar arasındaki etkileşimi ve entegrasyonu yönetebilen nitelikleri yüksek insan kaynakları ile olacaktır. Müşterilerin lojistik operasyonlarının tek bir kaynaktan yönetilmesi için bu kaçınılmazdır. Ancak mevcutta var olan yapı uzun yıllardır süre gelmiştir ve sektördeki insan kaynakları bu değişimi kaldıracak nitelikte değildir. Firma açısından bu değişimi yönetmek, organizasyonu yeniden yapılandırmak, var olan kültürün yerine yenisini getirmek üstün çaba gerektirmekte ve maliyetleri de yüksek bulunmaktadır.

Dolayısıyla tüm yöneticiler tarafından geilen durumun verimsiz olduğu düşünülmektedir, değişen koşullar doğrultusunda organizasyon yapısının yeniden şekillendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Ancak alışkanlıklar ve rutinlerin şirket içerisinde oluşması ve şirket kültürünün oluşturduğu patikanın sonlandırılması kolay görünmemektedir.



Şekil 5.8 : Müşteri Hizmetleri Organizasyonunda Patika Bağımlılığı

Literatür çalışmalarında patika bağımlılığı örneklerinden bir tanesi de hizmet yeri seçimlerinde yaşanan patika bağımlılığı örnekleridir. Aynı endüstride yer alan firmalar üretim için aynı yeri seçerler, bir araya toplanırlar. İlk fabrikanın kurulduğu yerde, yeni fabrikalar kurulmaya devam ederse, bu toplanma mümkün olabilir. Bu ilk seçilen yerin en verimli yer olduğunu elbette doğrulamaz. Bu açıdan patika bağımlılığı kavramı ele alındığında lojistik sektöründe yaşanan yer seçimlerinde patika bağımlılığı ortaya çıkmaktadır. Özellikle otoyollara yakınlık, geçiş ücretleri ve gümrüklere olan yakınlıklar il yer seçimi yapılmaktadır. Ekol’de yaptığı yatırımlarda bu şartları göz önüne almaktadır. Müşterilerin fabrikalarının yanındaki yerler de aynı şekilde yatırım yeri olarak değerlendirilmek durumunda kalınmatadır. Örneğin Ekol’ün tekstil olarak Türkiye’nin en modern deposunu Hadımköy’de yaptırmış olmasının en temel nedeni tekstil gümrüğünün Halkalı’da yapılmasından kaynaklanmaktadır. Tekstil firmalarının o bölgede yoğunlaşması ve gümrüğün orada yapılıyor olması Ekol’ün yer seçiminde patikaya bağımlı kılmıştır.



Şekil 5.9 : Depo Yeri Seçiminde Patika Bağımlılığı

5.3.9 Satış&Pazarlama

Müşterilerin her birinin gereksinimi ve bu gereksinimlerini satın alma yoluyla giderirken karşılaşmak istedikleri beklentiler ve değerler farklıdır. Alınan hizmetin temel nitelikleri aynı olabilir ama küçük de olsa hizmetler arasındaki farklılıklar, değişik müşterilerin farklı beklentilerini karşılayabilmelidir. Ekol ; geniş bir hizmet yelpazesi, müşteri odaklı çalışanları, verimli iş süreçleri ve gelişmiş teknoloji ile müşteri ile ilişkilerini geliştirmek için müşteriye özel çözümler sunarak “DEĞER” yaratmayı taahhüt eder.

Müşteriler kendileri için değer yaratılmış olması koşulu ile, tatmin duyabileceği benzer hizmetlere farklı fiyatlar ödemeye hazırdır. Ekol bu değer farklılaştırma stratejisi ile yapmaktadır, müşteriler katlandıkları maliyetlere karşın elde ettikleri farklılığın sonucu daha fazla değer kattığına inanmaktadırlar.

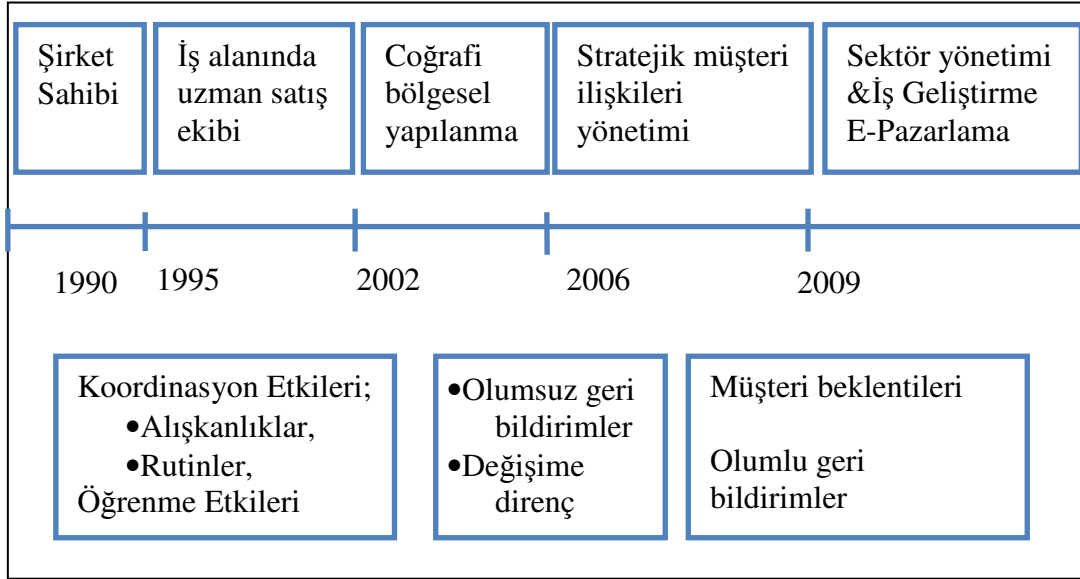
Ekol Lojistik’te satış ve pazarlama fonksiyonları zamana dayanan faktörler açısından incelendiğinde gelişimi sektöre paralel olarak ilerlemektedir. Bir forwarder olarak kurulan işletmede, satış sorumluluğu ilk yıllarda şirket sahibindedir. Yıllar içerisinde organizasyonun büyümesi ile birlikte her biri kendi iş alanında uzman satışçılar tarafından yürütülen satış aktiviteleri yürütülmüş ve bölgesel yapılanma ile Türkiye’nin farklı bölgelerinde yer alan müşterilere ulaşmak hedeflenmiştir. Stratejik müşteri

sayısındaki artış ile birlikte satış departmanından farklı olarak stratejik müşteriler ile yakından ilgilenecek, her türlü problemi proaktif önlemlerle engellemek amacıyla stratejik müşteri ilişkileri yönetimi yapısına geçilmiştir. Böylece farklı iş alanlarında pazarda uzman satış kadroları ve stratejik müşteri yöneticileri ile mevcut müşterilerin korunması ve yeni müşterilerin kazanılması amaçlanmıştır. Sektörde ortalama büyümenin %20lerde olması ve sektörde pek çok firma bulunmasına rağmen pazara yön veren aktör sayısının belli bir seviyede kalması şirketin satış ve pazarlama konusunda agresif çalışmaları olmadan ortalama %30 büyüme ile yaşamına devam etmesini sağlamıştır. Ancak Türkiye'nin lojistik konusunda önemini giderek artması ile birlikte, dünya devi olan firmalar pazara hızla giriş yapmışlardır. Bu noktada temel yeteneklerini ön plana çıkartarak ve üst düzeyde kullandığı teknoloji ile her müşteriye özel çözüm sunabileceği sektörel yapılanmaya gitmiştir. Burada firmanın stratejileri her bir sektörün kendine özgü özelliklerinin bulunduğu ve ancak müşteri ile aynı dilden konuşabilen ekiplerle mevcut müşterilere yönelik çapraz, ilave satışların yapılması ile hizmet yelpazesinin geliştirilmesi ve yeni müşteriler ile Pazar payının arttırılmasına yönelik agresif satış stratejileri benimsenmiştir. CRM'in bir kültür değişimi olduğunu ifade eden firma, müşterileri hakkında oluşturduğu bilgi sistemleri ile analitik uygulamalar geliştirmektedir. E-pazarlama ve kampanya yönetimi ile sektöre yeni bir anlayış getiren Ekol, değişen koşullar karşısında satış ve pazarlama stratejilerinde patika bağımlılığını sonlandırmaya çalışmaktadır. Lojistik sektöründe de rekabet kıyasıya yaşanmaktadır, eskiden olduğu gibi talebin altında bir arz söz konusu değildir. Dolayısıyla müşterilerin satın alma kararını etkileyen unsurlar arasında tecrübe, esneklik, kalite, çevreci yaklaşımlar, maliyet, marka, hız, bilgi birikimi, teknoloji vb. yer almaktadır.

Yaşanan değişikliklerin temelinde taşımacılık anlayışından çıkılarak lojistik anlayışına geçilmesi ve lojistik hizmet sağlayıcıların sadece nakliyeciler olarak değerlendirilmediği bir ortamın oluşması vardır. Dolayısıyla Ekol'de yaşanan değişim sektörde yaşanan değişiklikler ve müşterilerin bu konudaki olumlu geri bildirimleri sebebiyle ilerleme kaydetmiştir.

Yapılan değişiklikler sonrasında firma müşterilerin bulundukları sektöre özel çözümler sunma ve değer yaratma yeteneğine sahip olmuştur. Müşteri vizyonu, müşteri stratejileri, örgüt yapısı, müşteri odaklı rekabet ve müşteri bilgi sistemleri ile lojistik sektöründe yıllardır uygulanan yapının dışına çıkarak bir

anlamda patikayı sonlandırdığı görülmektedir. Firma böylece farklı ihtiyaçlara sahip müşterileri ile derinlemesine ilişki kurabilmektedir, amaç pazar payını arttırmaktadır.



Şekil 5.10 : Satış ve Pazarlamada Patika Bağımlılığı Sonlandırma Çalışmaları

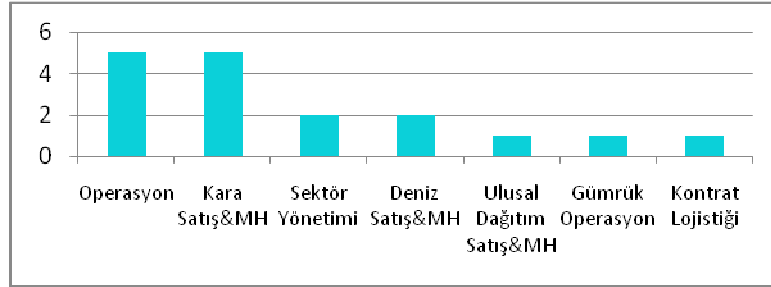
5.4 Patika Bağımlılıklarının Sektör Açısından Değerlendirmesi (Anket)

Literatür araştırması sonrasında patika bağımlılıklarının bir firma açısından belirlenmesine yönelik metodoloji geliştirilmiştir. Bu kapsamda firmanın geçmişi kadar, firmanın içerisinde bulunduğu sektörün özellikleri ve eğilimlerin de patika bağımlılığı oluşturduğu gözlemlenmektedir. Herhangi bir firma için yapılacak patika bağımlılığı analizinde firmanın içerisinde bulunduğu sektörün özellikleri ve değişimler detaylı olarak incelenmelidir çünkü firmalarda yaşanan patika bağımlılıkları sektör kaynaklı olabilir. Mevcut durumda sektörde yer alan firmalar ve sektöre yeni girecek firmalar sektöre bağlı patika bağımlılıklarını incelemelidirler.

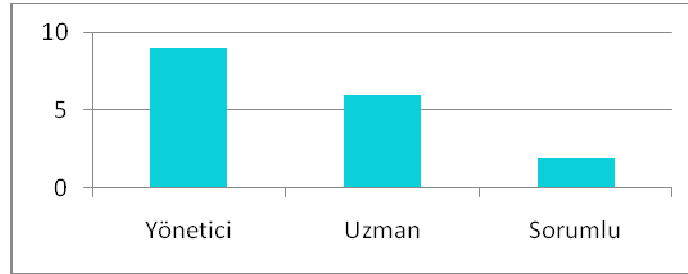
Bu kapsamda Ekol Lojistik'te yapılan çalışmaların bir değerlendirmesi olarak farklı departmanlarda ve pozisyonlarda çalışan 17 kişiye EK-1'de bulunan anket uygulanmıştır. Tespit edilen patika bağımlılıklarından SAP kurulumu tamamen firmanın kendi tercihleri çerçevesinde gelişmiştir. Ancak insan kaynakları yapısı, müşteri hizmetlendirme yapısında yaşanan patika bağımlılıklarının Ekol'ün geçmişte aldığı kararlar kadar sektördeki gelişmelere paralel olduğu ve sektörde var olan bir patika bağımlılığını ifade ettiği gözlemlenmiştir.

Anket, Ekol Lojistik'te çeşitli birimlerde görev yapan beyaz yaka çalışanlarının sektördeki gelişmelere bakış açısı ve yaşanan patika bağımlılıklarını sorgulamak için

tasarlanmıştır. Tespit edilen patika bağımlılıklarının sektörün genelinde varlığı sorgulanmıştır.



Şekil 5.11 : Anket Katılımcılarının Birimlere Göre Dağılımı



Şekil 5.12 : Anket Katılımcılarının Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Anketin ilk kısmında lojistik sektöründeki genel özellikler ve tespit edilen patika bağımlılıkları “lojistik ifadeler” olarak belirtilmiş ve katılımcıların bu ifadelere katılım düzeylerini belirtmeleri istenmiştir. Bu kapsamda insan kaynakları, müşteri hizmetleri ve teknolojinin sektörün genelinde oluşturduğu patika bağımlılığının ölçümü anketin 3.,4 ve 5. sorularında yapılmıştır. Lojistik ifadeler olarak belirtilen kısımda sorular lojistik sektöründeki gelişmeler, insan kaynakları, müşteri hizmetleri organizasyonu ve teknoloji altında gruplanmıştır.

5.4.1 İnsan Kaynakları

Anketin ilk kısmında yer alan aşağıdaki ifadeler insan kaynaklarında yaşanan patika bağımlılığını göstermektedir.

10-Lojistik sektörünün son yıllarda gelişmesi ile insan kaynakları açısından nitelikli iş gücü eksikliği yaşanmaktadır. Ankete verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,47’dir.

11- Sektör çalışanları çoğunlukla yıllardır sektörde yer alan deneyimli kişilerdir. Ankete verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,59'dur.

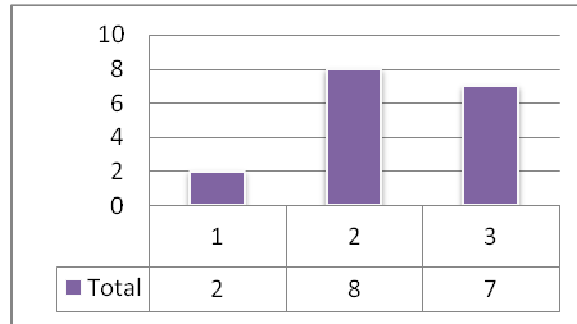
18- İnsan kaynakları yapısal özellikleri açısından değerlendirildiğinde eğitim seviyesi düşüktür. Ankete verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,65'tir.

Anketin üçüncü kısmında insan kaynaklarının lojistik sektörü açısından değerlendirilmesi istenmiştir, sonuçlar şu şekildedir:

2: Nitelikli ve tecrübeli insan kaynakları istihdamında zorluklar yaşanmaktadır

3: Faydalı insan kaynaklarının yetersiz insan kaynakları uygulamaları sebebiyle sektör içerisinde tutulması zordur.

Bu kısımda verilen cevaplar Ekol'ün insan kaynakları açısından yaşadığı patika bağımlılığının sektör için geçerli olduğunu göstermektedir.



Şekil 5.13 : Anket – İnsan Kaynakları Değerlendirme

5.4.2 Müşteri Hizmetleri Organizasyonu

Anketin ilk kısımda yer alan aşağıdaki ifadeler müşteri hizmetleri organizasyonunda yaşanan patika bağımlılığını göstermektedir.

2- Her biri kendi iş alanında uzmanlaşmış ekip ile yürütülen operasyonlar daha sağlıklıdır. Ankete verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,35'tir.

15- Kendi iş alanında uzmanlaşmış kişilerin çalışması müşteri ihtiyaçlarında bütünü görme açısından sorun yaratmaktadır. Ankete verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,59'dur.

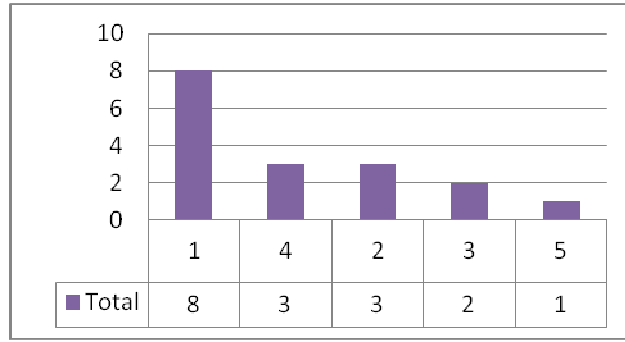
19- Müşteri beklentilerini daha iyi anlamak ve gerçek bir iş birliği kurmak amacıyla lojistik firmaları müşteriye dedike özel yapılar kurmaktadır. Ankete verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,88'dir.

Anketin dördüncü kısmında lojistik sektöründe müşteri ilişkileri yönetiminin değerlendirilmesi istenmiştir, sonuçlar şu şekildedir:

1: Müşteri hizmetleri yapılandırılması iş alanı bazındadır, verimsizlik oluşturur.

2: Müşteri hizmetleri yapılandırılması iş alanı bazındadır, entegre yapı kurmak imkansızdır.

Lojistik sektöründeki müşteri hizmetleri yapılandırılmasının sorgulandığı bu kısımda katılımcıların 8'i iş alanı bazında kurulan yapının verimsizliğini, 4 katılımcı ise bunu değiştirmenin imkansız olduğunu belirtmiştir. Yaşanan patika bağımlılığı sektöre özgüdür.



Şekil 5.14 : Anket – Müşteri Hizmetleri Organizasyonu Değerlendirme

5.4.3 Teknolojik Yatırım

Anketin ilk kısımda yer alan aşağıdaki ifadeler müşteri hizmetleri organizasyonunda yaşanan patika bağımlılığını göstermektedir.

5- Lojistik sektöründe yer alan firmalar için en önemli rekabet unsuru teknolojidir. Ankete verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,88'dir.

6- Teknolojiyi daha iyi kullanan firmalar sektörde daha iyi bir konum elde edebilir. Ankete verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,82'dir.

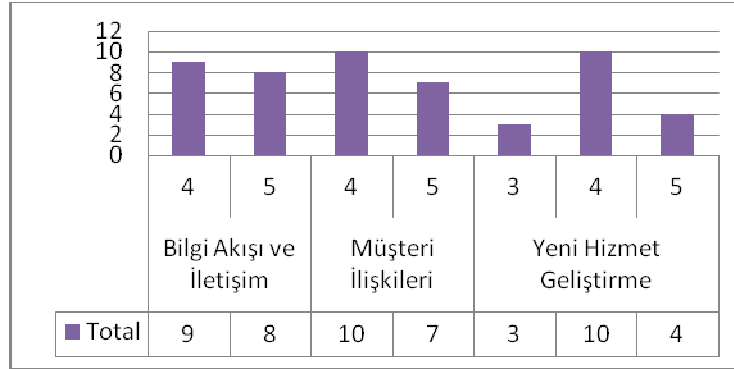
8- Lojistik süreçlerinde dış kaynak kullanımına giden firmalar için ürünlerin izlenebilirliği oldukça önemlidir ve bu ciddi bir teknoloji yatırımı gerektirir. Ankete verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,53'tür.

9- Sektörde yer alan firmaların sahip olduğu teknolojilere yüksek yatırım gerektirir. Ankete verilen cevaplar değerlendirildiğinde ortalama 3,76'dır.

Anketin beşinci kısmında lojistik sektöründe yoğun olarak kullanılan teknolojinin firmalara sağladığı kazançların değerlendirilmesi istenmiştir, sonuçlar şu şekildedir:

Lojistik sektöründe bilgi akışı ve iletişim, müşteri ilişkileri ve yeni hizmet geliştirmek amacıyla teknolojiye yapılan yatırımlar oldukça fazladır ve firmalar yaptıkları yatırım sonrasında kazanç elde etmektedirler. Sektöre iriş yapmayı düşünen firmalar kullanacakları araç takip sistemleri, optimizasyon yazılımları, rfid uygulamaları gibi yükek teknolojileri kullanmaları gerektiğini, en az bir bilgi teknolojileri şirketleri

kadar kaynak ayırmaları gerektiğini ve müşteri ilişkileri, bilgi akışı ve yeni hizmet geliştirmek amacıyla teknolojiye sürekli yatırım yapacaklarını görmelidirler.



Şekil 5.15 : Anket – Teknolojik Yatırım Değerlendirme

Firmaların sadece geçmişleri değil bununla birlikte içinde bulundukları sektör ve sektörde var olan patika bağımlılıkları da geleceklerini şekillendirmektedir. Firmalar patika bağımlılıklarını tespit ettikten sonra, bunların hangilerinin sektörün genelinde var olduğunu ve hangilerinin şirketin t anında aldığı kararların bir fonksiyonu olduğunu irdelemelidir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu çalışmada Ekol Lojistik'in kuruluşundan günümüze gelişimi tarihsel bakış açısı ile incelenmiş ve teknoloji, insan kaynakları, müşteri hizmetleri, yatırımları konusunda yaşanan patika bağımlılıkları ortaya konulmuştur. Koordinasyon etkileri, öğrenme etkileri, tamamlayıcı etkiler, yasal zorunluluklar, şebeke etkisi ve müşteri beklentilerinin farklı konularda firmayı patika bağımlı hale getirdiği görülmüştür. Firmanın içinde bulunduğu çevrede yaşanan değişikliklere karşı hızlı tepki verdiği ve özümseme kapasitesinin yüksek olduğu görülmesine rağmen, patika bağımlılığı oluşturan unsurlar lojistik sektörü ve Ekol Lojistik için de geçerlidir. Firmalar patika bağımlılığının meydana geldiği konuları ve sebeplerini detaylı olarak inceledikten sonra bu patikanın sonlandırılması için gerekli çalışmaları yapmalıdırlar. Patika bağımlılığının sonlandırılmasında başarılı olmak için olayların zamana dayanan faktörler açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Firmalar içinde bulundukları sektörde stratejik aktivitelerde yaşanan değişimleri yakından takip etmelidirler. Ekol Lojistik insan kaynakları yaklaşımında yaşanan patika bağımlılığını sonlandırarak, günümüzde firmanın daha yenilikçi, yaratıcı, çok yönlü becerilere sahip çalışanlarının sektöre kazandırılmasında önemli rol oynamıştır.

Her işletme, kendi içinde bulunduğu değişik çevre, durum ve koşullara göre değişik stratejiler ve davranışlar geliştirmekte ve bu konuda çalışmalar yapmaktadır. İşletmeler, genel çevresindeki (politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, demografik, global) ve yakın çevresindeki faktörleri (müşteriler, rakipler, iş gücü, alternatif ürünler) derinlemesine analiz etmelidirler. Ancak yapılan araştırmalar işletmenin kullandığı teknoloji, çalışanlar, yönetim tarzları, işletme içi iklimi, işletmenin kurumsal kültürü, organizasyon yapısı gibi işletmenin iç faktörlerinin de stratejik yönetim açısından önemini ortaya çıkarmaktadır. Başarılı firmalar nerede ve ne zaman duracaklarını ve devam edeceklerini bilen firmalardır.

Tersine çevrilmiş strateji yapıyı takip eder görüşünün stratejik ve organizasyonel düşünceye girmesinden beri, stratejilerin saklı oldukları yapısal içerikten bağımsız olarak ortaya çıkamayacağı çok açıktır.

Bu bağlamda, stratejik süreç daima içerik ve aynı zamanda tarihçeyle yakından ilgilidir, yani stratejik seçimin çeşitliliği her zaman bir şekilde sınırlıdır. Şirketlerin, sahip oldukları kaynakları stratejileri doğrultusunda kullanmaları ve kabiliyetlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Yaşanan değişimlere karşı her bir firmanın tepkisi aynı olmamaktadır, firmanın bilgi birikimi ve deneyimi ve yaşanan patika bağımlılıkları ile dinamik yetenekleri arasında güçlü bir bağ vardır. Yaşanan patikaları sonlandırmak ve yeni patikalar açmak için, hangi noktalarda değişime cevap verilip verilemediği araştırılmalı ve verilemediği noktalarda patikaya ne zaman? nasıl? ve niçin? bağımlı hale geldiği araştırılmalıdır.

Değişken yeni durumlar için gereken özümleme kapasitesi, bir firmanın geçmiş deneyimleriyle güçlü şekilde bağlantılıdır. İşletmeler, değişen koşullara ayak uydurabilmek için yeteneklerine yatırım yapmalı ve onları güncellemelidirler. t_n+1 'de benimsenen alışkanlık ve kaynaklar t_n 'deki stratejik seçimin alınan kararların büyük ölçüde bir fonksiyonudur.

Bu nedenle, patika bağımlılığı ortaya çıkan fenomeni oluştursal bir perspektifte tarihsel gelişimini açıklayan bir çerçeve olarak stratejik yönetim araştırmalarında yer almaktadır. Bunu kendi güçlendirme mekanizmaları, koordinasyon etkileri, tamamlayıcı etkileri, öğrenme etkileri ve uyarlanabilen etkileri ile firmaların seçtikleri patikalarda bağımlı hale gelmeleri ile açıklar. Sonunda stratejik kilitlenme durumuna ve böylece stratejik çözüm üretebilme eksikliğine liderlik eder. Teorik bir yaklaşım olarak, şirketlerin stratejik etki ve tepki çeşitliliğini anlamak için yararlı bir araç olarak kullanılabilir. Patika bağımlılığından çıkmanın patikaları kesinlikle var, ama stratejik bir kilitlenmeden çıkmanın gerekli ilk adımı bu tür süreçlerin arkasındaki dinamikleri daha iyi anlama yollarını geliştirmektir. Zaman ve para harcanmış bir projeyi sonlandırmak ve/veya bırakmak oldukça zordur. Sona gelindiğinde başarısız sonuçlar elde edilmiş bile olsa, her başarısızlık ders çıkaranlar ve öğrenenler için pek çok alternatif stratejiyi beraberinde getirmektedir. Başarısızlık bir son olarak değil, potansiyel bir başlangıç olarak değerlendirilmelidir.

KAYNAKLAR

- Babacan, M.**, 2003. Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Ege Akademik Bakış*, **3** (1-2), 8-15
- Bakırtaş, İ., Bakırtaş, H.**, 2008. Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme, Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, **19**, 101-119
- Barney, J.**, 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, **17** (1), 99-120
- Beckman C., Burton D.**, 2008. Founding The Future. Path Dependence in the Evolution of Top Management Teams from Founding to IPO, *Organization Science*, **19** (1), 3-24
- Burgelman, R.A., Grove, A.S.**, 1996. Strategic Dissonance, *California Management Review*, **38** (2), 8
- Chandler, A.D.**, 1962. *Strategy and Structure*: Chapter in the History of the Industrial Enterprise, MA:MIT Press, Cambridge
- Chang, T.**, 2004. Dynamic Capabilities and Absorptive Capabilities of e-Business, *An Integrated Study on Knowledge Economy and Electronic Commerce*, National Sun Yat-sen University, National Central University
- Cohen, W. M., Levinthal D.A.**, 1990. Absorptive Capacity, A New Perspective On Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, **35**, 128-152
- Crouch, C., Farrell, H.**, 2002. Breaking the Path of Institutional Development Alternatives to the New Determinism, *MPIfG Discussion Paper*, **02** (05), 2-35
- David, P.**, 1985. Clio and the Economics of Qwerty, *American Economic Review*, **75**, 332-337
- Deloitte, ISPAT**, 2010. *Transportation and Logistics Industry Report*, İstanbul
- Ebbinghaus, B.**, 2005. Can Path Dependence Explain Institutional Change?, Max-Planck- Institut Für Gesellschaftsforschung, *MPIfG Discussion Paper* **05** (02)
- Efil, İ.**, 2006. *Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, s17
- Greener, I.**, 2002. Theorizing Path Dependency: How does history come to matter in organizations?, *Journal of Management History*, **40** (6), 614-619
- Güçlü, N.**, 2003. Stratejik Yönetim, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, **23** (2), 73-74

- Johnson, W.**, 2007. *Managing Uncertainty in Innovation: The Application of Both Real Options and Path Dependency Theory*
- Katz, M., Shapiro, C.**, 1985. Network Externalities, Competition and compatibility, *American Economic Review*, **75** (3), 424-440
- Kay, A.**, 2005. A Critique of the Use of Path Dependency in Policy Studies, *Public Administration*, **83** (3), 553-571
- Koch, J., Schreyögg, G., Sydow, J.**, 2005. *Path Dependence and Creation Processes in the Emergence of Markets, Technologies and Institutions*, 21. EGOS Colloquium, June 30 – July 2, Berlin
- Koch, J.**, 2008. Strategic Paths and Media Management – a Path Dependency analysis of the German Newspaper Branch of High Quality Journalism, *Schmalenbach Business Review*, **60**, 50-73
- Koch, J., Schreyögg, G., Sydow, J.**, 2009. Organizational Path Dependence: Opening The Black Box, *Academy of Management Review*, **34** (4), 689-709
- Krugman, P.**, 1991. History and Industry Location: The Case of The Manufacturing Belt, *American Economic Review*, **81**, 80-83
- Liebowitz, S.J., Margolis, S.E.**, 1995. Path Dependence, Lock-in and History, *Journal of Law, Economics, and Organization*, **11**, 205-226
- Liebowitz, S.J., Margolis, S.E.**, 1999. *Path Dependence*
- Mahoney, J.**, 2000. Path Dependence in Historical Sociology, *Theory and Society*, **29**, 507-548
- Mintzberg, H., Waters, J.A.**, 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, **6** (3), 257-272
- Musul, A.**, 2010. Kişisel Görüşme
- Nelsen, R.R., Winter, S.G.**, 1982. *An Evolutionary Theory Of Economic Change*, Harvard College, USA
- Pierson, P.**, 2000. Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics, *American Political Science Review*, **94** (2), 251-267
- Porter, M.E.**, 1996. What is Strategy, *Harvard Business Review*, **68**
- Sanchez, R.**, 2004. Understanding Competence-Based Management: Identifying and Managing Five Modes of Copmetence, *Journal of Business Research*, **57**, 518-532
- Schreyögg, G., Koch, J.**, 2005. *Knowledge Management and Narratives Organizational Effectiveness Through Storytelling*, Erich Schmidt Verlag GMBH&Co, Berlin
- Segal, S.**, 1998. *The Strategy Reader*, Blawkwell Publishing Ltd., United Kingdom
- Spy, O.**, 2001. *The Economics Of Network Industries*, Cambridge University Press, United Kingdom
- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A.** 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, **18** (7), 509-533
- Ülgen, H. and Mirze, K.**, 2004. *Stratejik Yönetim*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul

- UND**, 2010. *Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Sektörü 2009 Raporu*, İstanbul
- Verweij, K., Davydenko, I., Li, X., Gijbbers, G., and Zee, F**, 2009. *Trends, Developments and State-of-Play in the Transport and Logistics in the EU*, DG EMPL Project, Comprehensive Sectoral Analysis of Emerging Competences and Economic Activities in European Union
- Yalçıntaş, A.**, 2004. *Intellectual Paths and Pathologies, How Small Events In Scholarly Life Accidentally Grow Big*, Ankara
- Zahra S.A., George, G.**, 2002. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, *Academy of Management Review*, **27** (2), 185-203

EKLER

EK A.1 : Lojistik Sektöründe Yaşanan Patika Bağımlılığı Anket Çalışması

EK A.1

Lojistik Sektöründeki Firmalarda Çeşitli Birimlerde Görev Yapan Beyaz Yaka Çalışanlarının Sektördeki Gelişmelere Bakış Açısı ve Yaşanan Patika Bağımlılıklarının Analizi

KİŞİSEL BİLGİLER

Eğitim
Düzeyiniz: ☐ Orta Öğretim ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü ☐ Doktora

Firmadaki
pozisyonunuz :

Firmadaki
çalıştığınız birim :

LOJİSTİK SEKTÖRÜ İLE İLGİLİ İFADELER

1. Aşağıda lojistik sektörde yer alan ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

Lojistik sektöründeki
uygulamalara katılım
düzeyinizi belirtiniz.

Lojistik Sektöründeki Patika Bağımlılıkları

- 1 Katılmıyorum
- 2 Kısmen Katılıyorum
- 3 Katılıyorum
- 4 Tamamen Katılıyorum

1	Lojistik sektöründe müşteriler için önemli olan kendi iş alanında uzmanlaşmış kişiler ile çalışmaktır.	☐	☐	☐	☐
2	Her biri kendi iş alanında uzmanlaşmış ekip ile yürütülen operasyonlar daha sağlıklıdır.	☐	☐	☐	☐
3	Müşteri hizmetlerinde her konuda uzman, yetişmiş insan kaynakları yoktur.	☐	☐	☐	☐
4	Lojistik sektöründe pazardakilerden farklı ürünler sunmak oldukça önemlidir.	☐	☐	☐	☐
5	Lojistik sektöründe yer alan firmalar için en önemli rekabet unsuru teknolojidir.	☐	☐	☐	☐
6	Teknolojiyi daha iyi kullanan firmalar sektörde daha iyi bir konum elde edebilir.	☐	☐	☐	☐
7	Teknoloji, müşterilere en doğru ve güncel bilgiyi zamanında paylaşmak için kullanılır.	☐	☐	☐	☐
8	Lojistik süreçlerinde dış kaynak kullanımına giden firmalar için ürünlerin izlenebilirliği oldukça önemlidir ve bu ciddi bir teknoloji yatırımı gerektirir.	☐	☐	☐	☐
9	Sektörde yer alan firmaların sahip olduğu teknolojilere yüksek yatırım gerektirir.	☐	☐	☐	☐
10	Lojistik sektörünün son yıllarda gelişmesi ile insan kaynakları açısından nitelikli iş gücü eksikliği yaşanmaktadır.	☐	☐	☐	☐
11	Sektör çalışanları çoğunlukla yıllardır sektörde yer alan deneyimli kişilerdir.	☐	☐	☐	☐
12	Sektörde insan kaynakları açısından değişim yaşanmaktadır, eğitilmiş ve nitelikli iş gücünün sektöre çekilmesi için çalışmalara yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐
13	Lojistik sektöründeki firmalar en iyi hizmeti sunabilmek için uygun bilgi teknolojileri sistemleri kurmaktadır.	☐	☐	☐	☐
14	Lojistik sektöründe İK uygulamaları (işe alım, performans yönetimi, ödül ve ceza sistemleri) diğer sektörler ile karşılaştırıldığında gelişim dönemindedir.	☐	☐	☐	☐
15	Kendi iş alanında uzmanlaşmış kişilerin çalışması müşteri ihtiyaçlarında bütünü görme açısından sorun yaratmaktadır.	☐	☐	☐	☐
16	Sektörde arge çalışmaları son yıllarda artmaktadır.	☐	☐	☐	☐
17	Sektörde yaratıcılık ön plandadır, müşteriler için değer yaratacak şekilde farklılaştırılan hizmetler	☐	☐	☐	☐

sunulmaktadır.

- | | | | | | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 18 | İnsan kaynakları yapısal özellikleri açısından değerlendirildiğinde eğitim seviyesi düşüktür. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 19 | Müşteri beklentilerini daha iyi anlamak ve gerçek bir iş birliği kurmak amacıyla lojistik firmaları müşteriye dedike özel yapılar kurmaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20 | İnsan kaynaklarında yatırım amaçlı yoğun olarak eğitimler düzenlenmektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 21 | Dış kaynaklardan sağlanan deneyimler ve düşünceler lojistik firmaları için faydalı olarak değerlendirilir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 22 | Çalışanların öğrenme yeteneği ve değişen koşullara adaptasyonu firmanın başarısında kritik faktör olarak algılanır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 23 | Sektörde yer alan firmalar yasal düzenlemelere göre hareket eder. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 24 | Sektörde firmaların lokasyon seçimleri açısından belli bölgelerde yoğunluk yaşanmaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 25 | Sektöre giriş için potansiyel firma sayısı oldukça fazladır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 26 | Dış kaynak kullanımının giderek artması ile birlikte talep ve fırsatlar her geçen gün artmaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 27 | Yaşanan ekonomik krizler maiyet avantajını sağlamak amaçlı lojistik süreçlerde dış kaynak kullanım ihtiyacını arttırmaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 28 | Sektörde kullanılan teknolojiler bellidir ve sürekli gelişmektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 29 | Lokasyon seçimlerinde ülkenin stratejik konumu önemli bir faktördür. (Limanlar vs.) | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

2. Lojistik sektöründe yer alan firmalar tarafından uygulandığını düşündüğünüz yaklaşımları bu kısımda belirtebilirsiniz.

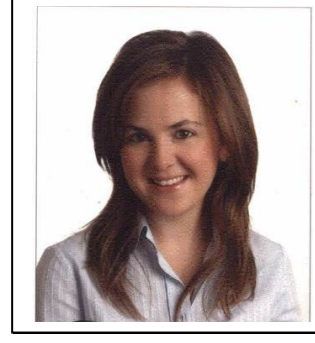
3. Lojistik sektöründeki insan kaynaklarını değerlendiriniz.

- ☐ İnsan kaynaklarında nitelikleri düşük ancak tecrübeli çalışanlar sektör için sorun teşkil etmez.

- ☐ Nitelikli ve tecrübeli insan kaynakları istihdamında zorluklar yaşanmaktadır.
- ☐ Faydalı insan kaynaklarının yetersiz performans ve kariyer yönetimi sektör içerisinde tutulması zordur.
- ☐ İnsan kaynakları açısından yetkinlikleri yüksek ve tecrübeli kişiler ile çalışılmaktadır.
- ☐ Fikrim yok
4. Lojistik sektöründeki müşteri ilişkileri yönetimini değerlendiriniz.
- ☐ Müşteri hizmetleri yapılandırılması iş alanı bazındadır, verimsizlik oluşturur.
- ☐ Müşteri hizmetleri yapılandırılması iş alanı bazındadır, entegre yapı kurmak imkansızdır.
- ☐ Müşteri hizmetleri iş alanı bazında olması uzmanlaşmayı getirir, sağlıklıdır.
- ☐ Farklı hizmetleri alan müşterilerin merkezi olarak yönetilmektedir.
- ☐ Fikrim yok
5. Sektörde yoğun olarak kullanılan teknolojinin firmalar açısından kazançlarınızı belirtiniz.

	1 ¹ Fikrim yok	2 ² Bir kötüleşme hissedilmiştir	3 ³ Bir değişiklik olmamıştır	4 ⁴ Bir iyileşme hissedilmiştir	5 ⁵ Çok büyük fayda sağlanmıştır
Tedarikçi ilişkileri	☐	☐	☐	☐	☐
Firma içi ilişkiler	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteri ilişkileri	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni ürün geliştirme, devreye alma	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi akışı ve iletişim	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: Tuğba Şişko

Doğum Yeri ve Tarihi: Bursa 30.04.1985

Adres: 19 Mayıs Mah. Gürsoylu Sok. Gürsoy Apt. No:48/7

Lisans Üniversite: Endüstri Mühendisliği, Yıldız Teknik Üniversitesi