

İZLEK BAĞIMLILIĞI İŞLETMELERİN YOK OLMASINA NEDEN OLABİLİR Mİ? FARKLI SEKTÖRLERE İLİŞKİN ÖRNEKLER ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME¹

Yrd. Doç. Dr. Oktay KOÇ
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,
Lapseki Meslek Yüksekokulu

Araş. Gör. Abdullah KIRAY
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,
Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ÖZET

Çalışmanın temel amacı; işletmelerin, tarihsel süreçleri boyunca izledikleri iş modeli veya stratejilerin durağan bir izlek haline gelip yok olmalarında (ölmelerinde) rol oynayıp oynamadığının belirlenmesidir. Bu çerçevede çalışmanın sorunsalı, izlek/yol bağımlılığı işletmelerin yok olmasına neden olabilir mi? biçiminde ifade edilebilir. Çalışmanın sorunsalının çözülmesi amacıyla Çanakkale ilinde kurulmuş fakat çeşitli nedenlerle faaliyetine son verilmiş/kapanmış, farklı sektörlerde ait küçük ve orta ölçekli işletmelerin öykülerinin incelenmesine dayalı örnek olay yöntemi (case study) ile bu işletmelerin sahip/kurucu ve/veya yöneticileri ve Çanakkale Sanayici ve İşadamları Derneği yöneticileri ile yapılan mülakat/görüşme yöntemlerinden oluşan karma nitel bir yöntem kullanılmıştır. Nihai olarak incelenen işletmelerin tarihsel süreçlerinde -maddi içerikli veya değil- yatırım yaptıkları ve dolayısıyla vazgeçemedikleri iş, örgüt ve/veya yönetim modelleri, tedarik zincirleri gibi izleklere bağlanarak yok oldukları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İzlek bağımlılığı, organizasyonların yok olması/ölmesi

DOES PATH DEPENDENCE LEAD TO ORGANIZATIONAL VANISH? AN ASSESSMENT IN THE CONTEXT OF EXAMPLES OF DIFFERENT SECTORS

ABSTRACT

The main aim of this study is to determine whether or not organizations' strategies or business models which have been pursued by organizations through their historical processes and has become a static path, play roles in organization's death. In this framework the research question of this study can be expressed as; "Does path

¹ Bu makale 10. Ulusal İşletmecilik Kongresi'nde sunulan aynı isimli özet bildiri genişletilmiştir.

dependence leads to death of organizations?” To achieve purpose of the study we use a mixed method that has been formed with case studies and interviews and in this context we analyzed some closed organizations from Canakkale region. Eventually it has been determined that organizations died due to some reasons such as business, organization and/or management model and supply chains that have been created by organizations as paths through their historical process via financial or not investment.

Keywords: Path dependence, death of organizations

1. GİRİŞ

Kar odaklı olsun veya olmasın organizasyonların temel amaçlarının “sürdürülebilirlik” olduğu kolaylıkla ileri sürülebilir. Bu çerçevede kar veya fayda yaratan –dolayısıyla organizasyonun sürdürülebilirliğine meşru katkı veren- her türlü model, anlayış, strateji ve/veya yaklaşımın izlenmesi açısından organizasyonların, belirli süreler dâhilinde kararlı pozisyonlar üretebilecekleri kabul edilebilir. Bu durum, organizasyonların belirli bir düzeyde eylemsizliğe/atalete yönelmeleri olarak da ifade edilebilir. Özcesi, organizasyonların belirli bir zaman aralığında yatırım yaptıkları ve kar veya fayda elde ettikleri geçmiş eylemlerinin yaratacağı sonuçlardan etkilenebilecekleri, bu çerçevede oluşabilecek izleklere bağlanabilecekleri, nihai olarak gelecek faaliyetlerinin bu bağlanmanın olası sonuçlarından etkilenebileceği öne sürülebilir.

Diğer yandan belirli bir izleğe bağlanarak eylemsizlik gösterme, farklı organizasyonel işlevler açısından performans zafiyetlerine de sonuç verebilir. Diğer bir deyişle kendi kendini tekrar eden organizasyonel süreçler, kendi tarihselliklerinde bir yenilenmeye eriştirilmezlerse, olasılıkla fonksiyon zayıflıkları veya bütünleşik kayıplara yol açabilirler. Ancak hemen ifade etmek gereklidir ki, performansta meydana gelebilecek bu gibi negatif yönlü seyirler, bir anda gelişmezler (Koch, 2011; Fuchs ve Wasserman, 2005). Olasılıkla kendi içinde gelişimi eksik kalan eylem veya bunların toplamı süreçlerin muhtemel sonucu olarak ortaya çıkabilecekleri ileri sürülebilir.

Bütün bunlardan hareketle bu çalışma, tarihsellikleri boyunca bağlanıp kaldıkları izlekler dolayımında organizasyonların olası yok oluşlarını üç bölümde incelemek üzere tasarlanmıştır. Birinci bölüm, izlek/yol bağımlılığı ile organizasyonlarda yok olma/ölme kavramlarına ve iki kavram arasındaki ilişkiye dönük literatürün incelenmesiyle temellendirilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümü ise, izlek bağımlılığının yol açtığı organizasyonel yok oluşları delillendirmek üzere çeşitli sektörler bağlamında ele alınan örnek olaylar ile bu örnek olaylar çerçevesinde gerçekleştirilen mülakatları esas almaktadır. Son bölümde ise, çalışmanın tartışma ve sonuçları ile uygulamacılar ve gelecek çalışmalar açısından geliştirilen öneriler ortaya konulmuştur.

2. İlgili Literatür

2.1. İzlek Bağımlılığı (Path Dependence)

Kavramsal gelişim itibariyle izlek bağımlılığı; biyoloji (örn:Mokyr, 1991), sosyoloji (örn:Goldstone, 1998) ve ekonomi (örn:David, 1985; Arthur,

1990) gibi temel bilimlerle ilişkilendirilmiş ve çeşitli tasarımlara eklenerek ifade edilmiştir. İşletmecilik alanına ilişkin çalışmaların ise, ekonomik araştırmaların ardılı olarak geliştiği ileri sürülebilir. Bu çerçevede, organizasyonlar açısından stratejik bir seçimin sonucu gibi görünmekte olan izlek bağımlılığına ilişkin farklı nitelik ve yöntemlere dayalı çeşitli çalışmaların yapıldığı ifade edilmelidir (örn: Egidi ve Narduzzo, 1997; Araujo ve Rezende, 2003; Heffernan, 2003; Beckmann ve Burton, 2008; Sydow vd.,2009; van Driel ve Doslma, 2009; Sydow vd., 2010).

Farklı alanlardaki kullanımı doğrultusunda oldukça değişik yaklaşımlarla ele alınan izlek bağımlılığına ilişkin genel kabul görmüş tanımların mevcut olduğu söylenebilir. Bu temel tanımlamalardan birisi David'in *-herhangi bir faaliyetin-*² "olası çıktıları etkileyebilecek etkenlerin, umulmayan olaylar tarafından şekillendirilebileceği" (David, 1985: 332) yönündeki oldukça genel ifadesidir. Sewell'in bu bağlamdaki değerlendirmesi ise, "önceki dönemlerde meydana gelen olayların, kendilerinden sonra gelecek olaylar dizisinin olası sonuçlarını etkilemesi" (Sewell, 1990: 16) şeklindedir. Daha farklı bir deyişle izlek bağımlılığını; "daha iyi bir alternatif olmasına karşın, geçmiş veya geleneksel bir uygulama veyahut da tercihi sürdürme eğilimi" (www.businessdictionary.com) olarak tanımlamak mümkündür. İzlek bağımlılığını basit şekilde çözümlleyen bu tanımlara, Terry Karl'ın benzeri bir kavramlaştırmasını da eklemek mümkündür. Mahoney'nin aktardığına göre Karl, "geçmişte alınan kararların, bugün de varlıklarını devam ettirdiklerini ve geleceğe dönük alternatifleri belirlediklerini" (Mahoney, 2000:510) ileri sürmektedir. Daha güncel bir değerlendirme ise, Vergne ve Durand'ın "kısıtlayıcılığı giderek artan ve kolaylıkla üstesinden gelinmesi mümkün olmayan süreçler" içerikli ifadesini kapsamaktadır (Vergne ve Durand, 2010).

Bunlarla birlikte, Arthur vd. (Arthur vd., 1987), Margolis ve Liebowitz (Margolis ve Liebowitz, 1998), Rizzello (Rizzello, 2004), Koch vd. (Koch vd. 2009) gibi birçok araştırmacının, izlek bağımlılığına yönelik yapmış oldukları kavramlaştırmaların, "öncül koşullara" bağmlanan "ardıl çıktılar" üzerine kurulduğu anlaşılmaktadır. Böylece öncül koşulların, belirli beklentileri karşılamak üzere bilinçli olarak yaratıldıkları, ancak, umulmayan etkileriyle artçı çıktıları yönlendirerek ilgili ajanları, tarihsel süreç içerisinde gelişen izleklere bağımladıkları sonucuna varılabilir. Daha farklı bir ifadeyle seçici ajanların, öncül koşullar bağlamında bir seçeneğe kilitlenmelerinin eylemsizliğe ve nihayet bir yerinden sonra da izlek bağımlılığına yol açabileceği ileri sürülebilir.

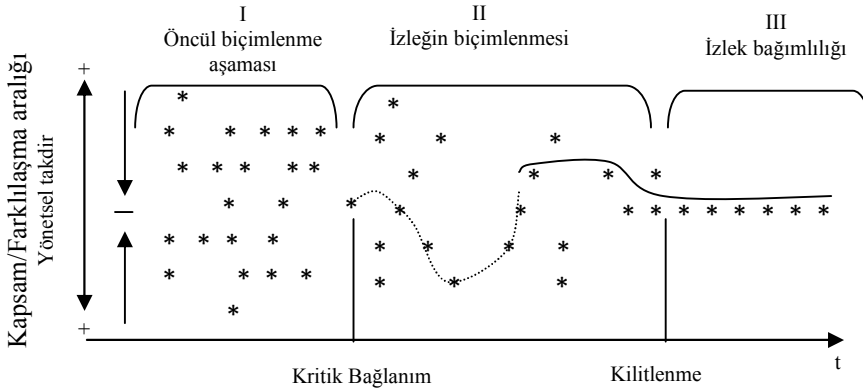
Öte yandan çeşitli araştırmacılarca da vurgulandığı üzere (örn: Romer, 1986; Pierson, 2000), bir seçeneğe kilitlenme; o seçenektan elde edilebilecek getirilerin öngörülmesinin ve olası getiri artışlarının da (pozitif geri bildirimlerin) beklenmesinin sonucu olarak kabul edilebilir.

² Yatık yazılı ifade yazarlar tarafından eklenmiştir.

Bu genel değerlendirmeleri de göz önüne alarak, klasik anlamda izlek bağımlılığının oluşmasına ilişkin genellikle üç farklı tarihsel evreden bahsedildiği ileri sürülebilir (Sydow vd., 2005:8-9): Buna göre birinci aşama; herhangi bir yönlenmenin gerçekleşmediği, çoklu seçeneklerin tercih edilmeye açık olarak bulunduğu aşamadır. İkinci aşama ise; seçici ajanların, çok farklı alternatiflere yönelemeyecekleri şekilde seçeneklerin giderek daraldığı aşamadır. Son aşama; tercih edilen seçeneğe kilitlenmenin gerçekleştiği, herhangi bir farklı alternatifin kalmadığı ve izlek bağımlılığının olduğu aşama olarak kabul edilir.

Bu bağlamda, aşağıdaki şekil izlek bağımlılığının oluşmasına ilişkin bu üç tarihsel evreyi göstermesi açısından dikkate değerdir.

Şekil 1: Teknolojik veya kurumsal bir izleğin oluşması/Klasik Model (Sydow vd., 2009: 692 –düzeltilmiş-)



Burada özellikle ifade etmek gereklidir ki; *-özel bir seçeneğin tercih edildiği konumu ifade eden*³ kritik bağlanım noktası, izlek bağımlılığının oluşumu açısından oldukça önemli bir düzeyi işaret eder. Zira özel bir seçenek bir kere tercih edildikten sonra, çoklu alternatifler erişilebilir olsa bile, başlangıç noktasına geri dönmek tedricen zorlaşacaktır (Mahoney, 2000: 513). Buradan hareketle kritik bağlanım noktasından “t” zaman boyunca ilerledikçe, bağlanılan seçeneğin kendini güçlendireceği/pekiştireceği ve seçici ajanların, farklı seçenekler arasında hareket etme kabiliyetlerinin düşeceği (eylemsizlik düzeylerinin artacağı) ve dolayısıyla izlek bağımlılıklarının oluşma şansının giderek yükseleceği ileri sürülebilir.

2.2. Organizasyonlarda Yok Olma/Ölme

Her türden insan ihtiyacının karşılanması açısından oldukça önemli toplumsal veya bireysel işlevlere sahip organizasyonların yok olmalarına ilişkin

³ İfade yazarlar tarafından eklenmiştir.

çalışmaların çok fazla olmadığı, birçok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır (örn:Whetten, 1980; Weitzel ve Jonnson, 1989; Hamilton, 2006). Sutton ise (1987: 542), araştırmacıların organizasyonel yaşam zincirinde, çoklukla ‘doğum ve büyümeye’ odaklandıklarını ileri sürmektedir. Ancak hemen ifade edilmelidir ki; çeşitli çalışmalarda, ilgili kuramlara bağlı olarak organizasyonların yok olmalarına ilişkin değerlendirmelerin yapıldığı gözlenebilmektedir (örn:Delacroix vd, 1989; Sutton, 1987).

Temelde organizasyonların, -sebebi her ne olursa olsun- odaklandıkları misyonu gerçekleştirmekten uzak düştükleri noktada, yok olma tehdidi ile karşı karşıya kaldıkları öne sürülebilir. Freeman ve diğerleri bu noktayı ifade ederken, “rutin faaliyetleri sürdürmeyi sağlayan yapıların, kaynak akışının ve üyelerin bağlılıklarının devam ettirilememesine” (Freeman vd., 1983: 694); Greenwood ve Suddaby ise daha geniş bir bakış açısından “ticari faaliyetleri sürdürmemeye” (Greenwood ve Suddaby, 2006: 104) özellikle vurgu yapmaktadırlar.

Bunlardan hareketle organizasyonların dağılımlarıyla kurulmalarını takiben edindikleri meşruiyeti çeşitli nedenlere bağlı olarak kaybetmeleri arasında, doğrudan bir bağ olduğu ileri sürülebilir. Bu bakımdan Hamilton, “meşruiyet kaybının, organizasyonların yok olması açısından öncül bir faktör olduğunu” (Hamilton, 2006: 332) bildirmektedir. Diğer taraftan organizasyonların yok olması açısından, “insan kaynakları/yönetim ile finansal kaynaklara” gönderme yapan araştırmacıların da var olduğu ifade edilmelidir (örn:D’Aveni, 1989: 578). Carrol ve Delacroix ise, “bir organizasyon başarısızlık gösterip battığında, faaliyetlerini sona erdirdiğinde ve yapısal unsurlarını dağıttığında yok olur. Yok olma, -birleşme gibi bazı durumlar hariç-performanstaki eksilmenin nihai karşılığıdır” (Carrol ve Delacroix, 1982: 170) diyerek organizasyonel varlığın, yüksek ve nitelikli performansı gerekli kılan süregelen faaliyetler temelli olduğunu vurgulamışlardır. ‘Organizasyonların yok olması’ kavramını daha geniş bir bakış açısıyla karşılamak üzere Hamilton’ın geliştirdiği tanımlama; “bir organizasyonun, mevcut yapısı içindeki faaliyetlerini durdurmasına, sahip olduğu kimliği ve kendini idare etme yeteneğini kaybetmesine neden olan pazar değeri ile alıcı ve müşteri sayılarının önemli oranda düşmesi” (Hamilton, 2006: 329) şeklindedir. Böylece organizasyonların yok olması açısından, organizasyonlar için canlılık göstergesi olan faaliyetleri gerçekleştirebilme, kendi kendini yönetebilme ve nihayet organizasyonel kimliği koruyabilme olanaklarının ortadan kalkmasına önem atfedildiği ifade edilebilir.

Bunlardan sonra, organizasyonların yok olmasında, her organizasyona özel veya daha geneli kapsayan oldukça çeşitli faktörlerin etkili olduğunu ileri süren çalışmaların var olduğunu belirtmek gereklidir. Örneğin; Carrol ve Delacroix (1982), sosyal, ekonomik ve politik dalgalanmalarla kendini gösteren çevresel faktörlerin; Hannan ve Freeman (1988), sektörde bulunan işletme sayısının; Bruderl ve Schussler (1990), yöneticilerin yetersizliklerinin; Baum

ve Oliver (1991), diğer örgütlerle yetersiz ilişkilerin; Baum ve Singh (1994), rekabet ve ortaya çıkardığı koşulların; Hannan ve diğerleri (1998a, 1998b), organizasyonun yaş ve büyüklüğünün; Hannan (1998) ve Levinthal (1991) organizasyonun yaşının; Philips ise (2001), çalışan yetersizliği veya kayıplarının, olası örgütsel ölümlere kaynaklık edebileceğini veya -tersinden ifade ile- bunları azaltabileceğini belirtmişlerdir.

Sebebi her ne olursa olsun, bir organizasyonun faaliyetlerini sona erdirmesi ile organizasyon adına geçmişte verilen kararlar ve bu kararların arka planını oluşturan bağlantılı olaylar arasında yakınsak bir ilişki olduğu ileri sürülebilir. Buradan hareketle de organizasyonlarda yok olma ile izlek bağımlılığı arasında da bir ilişkinin varlığından bahis açılabilir.

2.3. İzlek Bağımlılığı ve Organizasyonların Yok Olması Arasındaki İlişki

Organik bir sistem olarak organizasyonların, geçmiş karar ve uygulamalarından etkilenmemesi düşünülemez. Organizasyonların bu gibi durumların olumsuz etkilerinden kaçınmak adına, farklı tepkilere, yeniden yapılanmalara veya değişimlere yönelebildikleri farklı çalışmalarda vurgulanmıştır (Örn: Mintzberg ve Westley, 1992; Smith ve Hubert, 1996). Kaçınma yaklaşımları, doğal olarak organizasyonel yetersizliklere bağlı semptomların zamanında fark edilmesini gerekli kılar. Bununla birlikte D'Aveni'nin de belirttiği üzere; "organizasyonun çevresi de onu destekleme konusunda yeteri kadar hareketli olursa, organizasyonun canlılığını tehdit eden faktörler, engellenebilir veya ertelenebilirler" (D'Aveni, 1989: 599). Ancak burada, çevresinin organizasyon ile olan ilişkilerinin temel dinamiğinin, rasyonel tercihler eksenli olacağı gözden kaçırılmamalıdır.

Organizasyonların, geçmiş karar ve uygulamaların etkisinde kalarak güncel faaliyetlerini tasarlayacakları düşüncesi, izlek bağımlılığının organizasyonlar açısından temelini oluşturur. Heffernan'ın da vurguladığı gibi; "organizasyonlar, problemler ortaya çıktığında ona cevap vermek üzere bir dizi kural geliştirirler. Bu dizi bir kere geliştirildiğinde, eğitim ve özendirme gibi faaliyetleri içeren farklı mekanizmalarca güçlendirilir. Böylece bu kurallar dizisi kalıcı olma eğilimine girer. Bu durumda ise kısıtlı rasyonellik, izlek bağımlılığının oluşmasını sağlayacak davranış kurallarını harekete geçirebilir" (Heffernan, 2003: 47). Anlaşılacağı üzere, organizasyonlar da insanlar gibi hangi durum ve şartlar altında nasıl hareket edeceklerini belirleyen kuralları zaman içerisinde öğrenmektedirler. Organizasyonlar açısından "deneyimsel öğrenme" (Araujo ve Rezende, 2003: 719) olarak isimlendirilen süreçlerle bağlantılı bu kurallar; rutinleşerek zamanla daha güvenilir hale gelir (Amburgery vd., 1993: 70), pozitif çıktılar verdikleri sürece uygulanarak kendilerini güçlendirir ve her benzeri durum için tatbik edilmekle de organizasyonları belirli bir izleğe bağımlıdır (Bruggeman, 2002: 416). Farklı araştırmaların sonuçlarına göre izlek bağımlılığı; ekonomik organizasyon ve kurumların evrimi ile farklılaşmalarını açıklamada kilit faktör olarak kabul

edilmektedir (Egidi ve Narduzzo, 1997: 578). Ancak diğer yandan birçok çalışma da göstermiştir ki; organizasyonda kurulu rolleri ve biçimsel kuralları değiştirmek oldukça zordur (McNeil ve Thompson, 1971; Hannan ve Freeman, 1977). Çünkü çeşitli neden ve faktörler, organizasyonların genelde değişime direngen olmaları sonucunu doğurur (Amburgery vd., 1993: 51). Bunlardan hareketle organizasyonları izlek bağımlılığına sokan davranışların oluşması açısından, geçmişten aktarılan kuralların yüksek düzeyde belirleyici olacağı ve nihayet bu kurallara aşırı bağlılığın ise, organizasyonları yok olmaya sürükleyebileceği ileri sürülebilir. Böylece, izleğe bağımlılık düzeyi ile olası yıkımlar arasında, doğrusal bir orantının oluşacağı sonucuna varılabilir.

Ancak yine de erken uyarı sinyallerini zamanında fark eden organizasyonların, değişime dönük bir gereklilik hissetmeleri ve yeteri kadar kaynağa sahip olup bunun önemli bir miktarını harekete geçirmeleri (Sydow vd., 2005: 24) durumunda -hareket kabiliyetlerini kısıtlayan bu gibi izlek bağımlılıklarına⁴- alternatif izlek(ler) yaratmaya yönelebilecekleri de (Crouch ve Farrel, 2002: 2) hemen ifade edilmelidir. Burada hemen vurgulamak gereklidir ki; Sydow vd. yapmış oldukları çalışmada, aynı sektörde yer alan organizasyonlar açısından izlek bağımlılığının sonu olmayan bir süreç olduğunu belirlemişlerdir (Sydow vd., 2010: 190). Dolayısıyla organizasyonlar açısından izlek bağımlılığının olası yıkıcı sonuçlarının yanı sıra, onun nasıl yönetildiğinin yaşamsal öneme sahip olduğu da ileri sürülebilir.

3. Metodoloji

3.1. Problem, Amaç ve Önerme

Çalışmanın sorusu; “izlek bağımlılığı işletmelerin yok olmasına neden olabilir mi?” şeklinde tasarlanmıştır. Buradan hareketle çalışma, işletmelerin zaman içerisinde saplanıp kaldıkları izleklerin yok olmalarına yol açıp açmayacağını belirlemek amacını taşımaktadır. Böylece çalışma için aşağıdaki öneriye (varsayma) yanıt aranacağı ifade edilebilir:

Ö: İzlek bağımlılığı işletmelerin yok olmasına neden olabilir.

3.2. Yöntem ve Örneklem

Çalışmanın, nitel araştırma tekniklerine (örnek olay ve görüşme) dayalı, açıklayıcı bir çalışma olduğu belirtilmelidir. Yöntem açısından ilgili tercihler yapılırken, çalışma konusunun kendi doğallığında, nitel araştırma yöntemlerine uygunluğun var olduğu kabul edilmiştir.

Yöntemsel seçimi etkileyen en önemli nedenlerden birisi de örnek olay yaklaşımının; olayı derinlemesine, doğal ortamında, karmaşıklığını ve bağlamını dikkate alarak anlamayı hedeflemesidir (Punch, 2005: 144). Diğer yandan örnek olay çalışmalarının; genellikle arşivler, mülakatlar, anketler ve gözlemler gibi veri toplama yöntemlerini bir araya getirdikleri de hemen ifade edilebilir (Eisenhardt, 1989: 534).

⁴ Yazarlar tarafından eklenmiştir.

Araştırmada kullanılan örnekler, kolayda ulaşılabilme bakımından Çanakkale ili ve ilçelerinde daha önce faaliyet gösterip bugün itibariyle faal olmayan, yok olmuş işletmeleri kapsamaktadır. Örneklemin belirlenmesinde, çalışmanın amacını karşılayacak özellikte öykü ve ölçüğe sahip işletmelerin, kasıtlı olarak seçilmesine özen gösterilmiştir. Seçim sürecinde, özellikle Çanakkale Sanayici ve İşadamları Derneği yönetiminin sağladığı deneyimsel; Çanakkale ve Biga Sanayi ve Ticaret Odası'nın sağladığı biçimsel veri ve enformasyonlardan yararlanılmıştır. İlk tahlilde araştırmanın amacına uygun olabilecek toplam 15 adet faaliyeti sona ermiş işletme belirlenmiş, yapılan ön görüşme ve bu çerçevede toparlanan enformasyonların derinlemesine analizi sonucunda, toplam 10 adet işletmenin araştırmanın evrenini temsil yeteneğine sahip olduğu kabul edilmiştir.

Bu 10 işletmeyi kapsayan örneklemin incelenmesinde ise, gerek işletme sahip ve/veya yöneticileri ve gerekse iş adamları derneği kurucu ve yöneticilerinin bilgilerine başvurulmuştur.

Bu bağlamda, öncelikle ilgili örneklem kapsamında işletmelerin öyküleri ile ticaret sicilleri; Çanakkale ve Biga Ticaret ve Sanayi Odaları, Çanakkale İş Adamları Derneği ve ilgili işletmelerin sahip veya yöneticileri üzerinden araştırılarak kayıt altına alınmıştır. Bununla birlikte, yarı yapılandırılmış 7 soruyu kapsayan görüşme formu oluşturulmuş ve işletmenin ilgili dönemdeki sahip ve/veya yöneticilerine yöneltilmiş, görüşmeler esnasında bu sorulardan bağımsız olarak elde edilen değişik bilgilerin de yazılı olarak ayrıca kayıt altına alınmasına özen gösterilmiştir. Ancak yapılan görüşmelerde, işletmenin açık olduğu dönem ortalama cirosuna ilişkin soruya verilen cevapların tatmin eder düzeyde olmaması nedeniyle kapsam dışı bırakılmasına karar verilmiştir.

Bu sürecin ardından, elde edilen enformasyonların çalışmanın amacına uygun olarak sınıflandırılması, yorumlanması, değerlendirilmesi ve tablollaştırılması sağlanmıştır. Bu kapsamda tasnif edilen enformasyonlara ilişkin tablolar ekte sunulmuştur.

4. Bulgular ve Tartışma

Araştırma örneklemini oluşturan işletmelere ilişkin özet bilgiler aşağıda sunulmuş olup işletme isim ve ünvanları ile yönetici isimleri, oluşabilecek karışıklık ve yanlış anlaşılmalara engellemek adına özellikle kapalı tutulmuştur.

1- A Teknik Yapı Gereçleri İşletmesi

1996 yılında iki girişimci tarafından teknik yapı gereçleri üretmek üzere Çanakkale ili Biga ilçesinde kurulmuştur. İşletme toz halinde tedarik edilen melamini işleyerek nihai ürün olarak banyo ve mutfak aksesuarları üretmek üzere faaliyet göstermiştir. Bu kapsamda gerek yurt içinden ve gerekse yurt dışından tedarikçilerle çalışılmış; ürünler ise, yurt içi ve yurt dışına pazarlanmıştır.

Genel olarak müşteri portföyü nalburiye işi yapan perakendeci veya toptancılar ile yapı marketleri gibi daha büyük ölçekli işletmelerden

oluşmaktadır. Bu dönemde 200 kişi düzeyinde bir istihdam olanağı yaratan işletme, faaliyetlerini tamamen durdurmuş ancak kapanış işlemlerini sürdürmektedir.

İşletmenin kurucu ortağı ile yapılan görüşmede kapanış nedeninin; aile işletmesi olarak kurulup profesyonelleşme gerçekleştirilemeden faaliyete devam edilmesi olduğu bildirilmiştir. Buna göre işletmenin yok oluşunda göze çarpan en önemli izlek; yönetsel yapı ve işleyişin profesyonelleştirilememesidir. Bu kapsamda görüşülen kurucu ortağın, yönetsel izleğin oluşmasına ilişkin aşağıda verilen beyanı dikkate değerdir:

“İşletmeyi kurduğumuzda, onu başka birilerine emanet etmekteyse, kendimiz yönetirsek, daha başarılı olabileceğimize inanmıştık. Bu inançla yönetim işini bizzat kendimiz devam ettirdik, bir takım kararlar aldık, işler yaptık. Her ne kadar yönetim işini zamanla düzene sokabileceğimizi düşünmüşsek de sonuç umduğumuz gibi olmadı. Aslında süreç içerisinde yönetsel açıdan profesyonelleşme yönünde de bir eğilimimiz oldu, fakat aramızda mutabakat sağlayamadık. Şunu söyleyebilirim ki, profesyonel bir yönetim oluşturmadığımız ve buna saplanıp kaldığımız için, daha en başında hata yapmıştık.”

Böylece işletme için daha en başında odaklanılan bir tercih, süreç içerisinde olumsuz anlamda yaşamsal sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte zamanla yapılanma ve –değişik anlaşmazlıklara binaen- yönetsel sistemin zararının farkına varılsa da başından beri izleğe sıkı sıkıya bağlanmış olma (lock-in), bu açıdan yapılan yatırımlar (örn. inanmışlık) ve böylece yapının geri dönülmez bir şekilde kendini güçlendirmesi, izleğin kırılmasına engel olmuştur. Dolayısıyla işletmenin; aile işletmesi olma ve profesyonel olmayan yönetsel yapı izleğine bağlanması ve gerekli yapısal ve yönetsel değişikliklerin yapılamaması karşısında faaliyetlerine son verilmiştir.

2- B Tarım Araç ve Gereçleri İmalatı İşletmesi

İşletme bir şahıs girişimi olarak 1986 yılında Çanakkale İli Biga İlçesi’nde kurulmuştur. İşletmenin temel faaliyet alanı Tarım araç ve gereci ticaretidir. Bu çerçevede işletme çoklukla yerel tedarikçilerden yararlanmış ve ürünlerini de nalbur, yapı marketi ve diğer toptancılar gibi müşteri gruplarına pazarlamıştır. İşletmenin açık olduğu sürede 20 kişilik bir çalışan grubuyla faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. İşletme; güvene dayalı sonradan ödeme sistemi ile iş yapma, müşterilerle ilişki kurma, teknolojik alt yapıyı yenileyememe ve lojistik olanakların yetersizliği gibi nedenlerle 2009 yılında kapanmıştır.

Bahse konu işletmenin yok olması açısından öne çıkan izleğin, güvene dayalı sonradan ödeme (veresiye) sistemi olduğu belirlenmiştir. Bu açıdan, dönemin pazarlama yöneticisi ile yapılan görüşmeden yapılan alıntı aşağıda sunulmuştur:

“Peşin satış yapma işini en başından beri beceremedik. Böylece veresiye iş yapmaya sapsanıp kaldık. Sonradan kazandığımız yeni müşterilere de doğal olarak veresiye vermiyoruz diyemedik. Bu noktada müşterileri kaybetmemek ve alacaklarımızı tahsil etmek için, zararın farkına varmış olmamıza da rağmen, veresiye vermeye devam ettik. Böylece geri dönmeyen ödemeler krize neden oldu. Aslında bu ödeme sistemine sapsanıp kalmasaydık, başarılı bir işletme yaratabilirdik.”

Böylece işletme sahiplerinin daha fazla müşteri toplamak ve pazardan daha fazla pay almak açısından, kuruluştan itibaren veresiye sistemine odaklanmış olmaları ve alacakların geri dönüş oranının giderek düşmesi, işletmenin krize girmesine neden olmuştur. Bu noktada izleği kırmak için harekete geçen işletme sahiplerinin, geri dönmeyen alacakların döndürülebilmesi amacıyla alacaklı oldukları müşterilere daha fazla ürün verdikleri belirlenmiştir. Böylece izlek giderek güçlenmiş ve geri dönülemez bir hal almıştır. Zaman içerisinde ortaya çıkan zorlu ödeme ve tahsilat sorunları üzerine işletmenin faaliyetlerine son verilmiştir.

3- C Un Üretim İşletmesi

İki girişimci tarafından 1995 yılında Çanakkale ili Biga İlçesi'nde kurulmuştur. İşletme temel olarak buğday unu üretimini, yerel tedarik ağı kanalıyla gerçekleştirmeye odaklanmıştır. Bu kapsamda satışlar, yine iç piyasaya dönük olarak gerçekleştirilmiştir. İşletmenin müşteri portföyünde; toptancı ve perakendeci işletmelerin yer aldığı ve işletmenin faaliyette olduğu dönemde 15 kişilik bir çalışan grubuyla faaliyet gösterdiği belirlenmiştir.

İşletmenin teknolojik alt yapıyı yenileyip üretimde yenilenmeye gidememe, güvene dayalı sonradan ödeme sistemlerine odaklanma gibi nedenlerden ötürü 2008 yılında faaliyetine son verilmiştir.

İşletmenin bağlandığı izleğin, temel olarak ilk yatırım sürecinde oluşturulan teknolojik alt yapı ve donanımın zaman içerisinde yenilenmemesi olduğu ifade edilebilir. Bu noktada işletmenin kurucu ortağıyla yapılan görüşmeden yapılan alıntı aşağıda sunulmuştur:

“İşletmeyi ilk kurduğumuzda makine ve teçhizata epeyce yatırım yapmıştık. Bu yatırımın bizi uzun süre idare edeceğine güvencimiz tamdı. Bizden sonra kurulan işletmelerin, daha yeni donanım ve binalara sahip olmaları karşısında, işlerimizin o dönemde iyi olması, yenilenme gereği duymamamıza da neden olmuştu. Hâlbuki rakiplerimiz ortaya yeni yeni çıktıklarında, maddi olanaklarımız yenilenmemizi sağlayacak durumdaydı. Rakipler müşterilerimizi elimizden çekip aldıklarında, ancak teknolojik yetersizliğimizin ve rekabet edemezliğimizin farkına varmıştık.”

Girişimciler kuruluş sürecinde yüksek maliyetli makine, araç-gereç ve teknolojik ekipman yatırımı yaptıklarından, sonraki süreçlerde –maddi olanaklarının yetersiz olması nedeniyle- bunların yenilenmesi açısından gerekli

yatırımı yapamaz hale gelmişlerdir. Süreç içerisinde işletme faaliyetlerinin iyi bir seyir izlemesi ve süregelen üretimin de kurucu teknolojiye dayandırılması, izleği giderek güçlendirmiştir. Dolayısıyla ilk elde yapılan teknolojik alt yapı yatırımları, bu yatırımların başlangıç yeterliliği ve bu yatırımlara kilitlenen işletmeyi, –kendi koşulları içinde- güçlü bir izleğe bağımlı hale getirmiştir. Her ne kadar girişimcilerin izleğin zararını fark ettikleri belirlense de sonraki süreçlerde teknolojik yatırım yapabilecek finansal olanakların yaratılamaması nedeniyle işletmenin faaliyetlerine son verildiği belirlenmiştir.

4- D Zirai İstihsal ve Konservecilik İşletmesi

İşletme bir şahıs girişimi olarak 1951 yılında Çanakkale il merkezinde konserve imalatı amacıyla kurulmuştur. İşletme, sadece yerel üreticilerden tedarik ettiği ürünleri kullanarak ulusal ve uluslararası müşterilere güçlü bir ağ üzerinden ürünlerini pazarlamıştır. Bu çerçevede ilgili sektörde önemli bir aktör konumuna gelen ve faaliyette bulunduğu dönemde 70 kişilik bir iş gücü grubuyla çalışmalarını sürdürdüğü belirlenen işletme, düşük maliyetli üretim yapmaya odaklanarak faaliyet göstermiştir.

Bu kapsamda yerel tedarikçilere zamanında ve yeteri düzeyde ödeme yapamamaya bağlı oluşan tedarik sorunları ve bankalardan alınan kredilerin geri döndürülememesi nedeniyle işletmenin el değiştirmesi yoluna gidilmiş, ancak bir süre sonra tedarik sorunları devam ettiğinden Çanakkale ilindeki işletme 1998 yılında kapatılmıştır.

İşletmenin kapanması açısından göze çarpan en önemli izlek bağımlılığı, tedarik açısından sadece yerel (Çanakkale ilindeki) üreticilerin kullanılmasıdır. Bu çerçevede dönemin bir üst düzey yöneticisi ile gerçekleştirilen görüşmeden yapılan alıntı aşağıda sunulmuştur:

“İşletmenin faaliyetleri, özellikle yerel üreticilerden tedarik edilecek ürünlere dayandırılmıştı. O dönemlerde, yerel üreticilerin çok fazla iş ortağı edinme şanslarının olmaması, buna göre yapılanılmasına yol açmış ve aynı zamanda bir takım maliyetlerin düşük tutulmasına da olanak sağlamıştır. Bu açıdan başarılı görünen bu strateji, zaman içerisinde yerel üreticilere düşük miktarlarda yapılan ödemelerin şişmesiyle zora girdi. Bunun ardından, tedarik sorunları ortaya çıkmaya başladı. O dönemlerde uluslararası bir kimlik de kazanan işletmenin yerel üreticilere olan borçlarını ödemek ve tedarik sorununu böylece aşmak için banka kredileri kullanmaya başlaması, geri dönülemez bir yola girilmesine neden oldu.”

Aynı tedarikçilere düşük miktarlı ödemelerin yapılması, tedarikçilerin işletmedeki alacaklarının da giderek çoğalmasına neden olmuştur. Bu çerçevede sadece yerel üreticilerden gelen ürünler işlenerek faaliyetlerin sürdürüldüğü ve nihayet ödeme sorunları ortaya çıktığında ise, yerel tedarikçilerden yararlanılmadığı ve işletmenin ciddi bir krize girdiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte tedarikçileri kazanmak ve tutmak adına banka kredilerinin ödemeler

açısından bir çıkış olarak görülmesi, ancak bunların da geri döndürülemediği, işletmenin faaliyetlerine son verilmesine neden olmuştur.

5- E Konserve İşletmesi

İşletme kooperatif şeklinde örgütlenecek 1976 yılında ilk defa Çanakkale ili, Ezine ilçesinde faaliyete geçmiştir. İşletme, yerel üreticilerden tedarik ettiği ürünleri işleyerek konserve yapımına dayalı üretim gerçekleştirmiş, ürünleri yurtiçi ve dışında pazarlama olanağı yakalamıştır. Bu bağlamda işletmenin oldukça kapsamlı olarak ve yaklaşık 100 kişilik bir üretim grubuyla faaliyet gösterdiği belirlenmiştir.

İşletmenin tedarik açısından odaklandığı yerel üreticilere, zaman içerisinde ödeme yapamama sorunuyla karşılaşmasıyla birlikte yerel üreticilerin farklı pazarlara yönelmeleri, işletmenin önemli bir krize girmesine neden olmuştur. Buna karşı işletme, Yunanistan'dan ithal etme yoluyla işlenmeye hazır/konsantre ürünler getirterek faaliyetlerine devam etmeye çabalasa da 90'lı yılların başında (kapanma tarihi, resmi kayıtlarda belirlenmemiştir) işletmenin Çanakkale ilinde faaliyetleri sona erdirilmiştir. Bu çerçevede dönemin üst düzey bir yöneticisiyle yapılan görüşmeden yapılan alıntı aşağıda sunulmuştur:

“İşletme, zaten yerel üreticilerin ürünlerini değerlendirmek amacıyla kurulmuştu ve bu açıdan onlarla sağlam ilişkilerimiz vardı. Ancak zaman içerisinde ödemeler açısından zora girilmesi ile birlikte, gerek deniz ve gerekse karayoluyla İstanbul iline ulaşımın hem kısılması, hem de kolaylaşması, yerel üreticileri ürünlerini İstanbul'a sevk etmeye yönlendirdi. Bunun yanında üreticiler, İstanbul'a satış yapmanın daha karlı olduğunu da fark ettiler. Bu durum tedarik sorunlarının ortaya çıkmasına neden oldu. Tedarik olmayınca, haliyle üretim de yapamıyorsunuz. Bunun ardından Yunanistan'dan plastik varillerde konsantre ürün almayı denedik. Ancak bu da değişik risk ve nedenlerle işe yaramadı.”

Anlaşılan odur ki, işletmenin yok olmasına neden olan en önemli izlek, yerel üreticilerden tedarik yoluna gidilmesidir. Zaman içerisinde tedarikçiler ile olan iş ilişkilerinin ve bağımlılığının güçlendiği, böylece işletmenin yerel üreticiler dışında tedarikçiye yönelmediği anlaşılmıştır. Ancak işletmenin ödeme sorunları ile Çanakkale-İstanbul bağlantı yolunun yapılması ile deniz ulaşımındaki gelişmeler (yeni sefer hatlarının eklenmesi gibi), yerel tedarikçilerin işletmeyle bağlarını koparmıştır. Bu durumda işletme, Yunanistan'dan yarı işlenmiş ürün getirme yoluna giderek yeni bir izlek yaratmaya yönelse de başarılı olamamıştır.

6- F Gıda Sanayi ve Ticaret İşletmesi

İşletme 1994 yılında yaş sebze ve meyvelerin işlenerek muhafaza ve ticareti amacıyla Çanakkale ili, Biga ilçesinde kurulmuştur. İşletme teknolojik birçok yatırım gerçekleştirmiş, entegre tesislerinde 60 kişilik bir istihdam kapasitesi yaratmıştır.

İşletme işlenecek ürünlerin sağlanması açısından yurt içinden birden fazla tedarikçi ile çalışmaya başlamış, buna paralel olarak da ürünlerini yine yurt içindeki birçok gıda toptancısı ve/veya perakende gıda zincirleri gibi müşterilerine pazarlama yoluna gitmiştir.

İşletmenin başlangıçtaki pazarlama stratejisinin tamamen iç pazara yöneltilmesi, zaman içerisinde bu açıdan bir izleğe oturmasına neden olmuştur. Bu açıdan işletmenin dönem içerisindeki bir yöneticisi ile yapılan görüşmeden alınan aşağıdaki pasaj dikkate değerdir:

“İşletme kurulurken büyük bir yatırım yapılmıştı. O dönemlerde hem iç hem de dış piyasaya yönelik satış yapılması planlanmıştı. Ancak daha sonra iç piyasaya yönelmenin daha kolay ve maliyetsiz olacağı kabul edildiğinden, en başından beri buna göre faaliyetler sürdürüldü ve zaman içerisinde iç piyasa gelirlerinin artacağı düşünüldü. Ancak iç piyasadan elde edilen gelirler, yapılan yatırımın ve üretim kapasitesinin büyüklüğünü karşılayacak düzeye hiç erişemedi. Bundan sonra da pazarlama modeli değiştirilemediğinden, işletmenin gelirleri giderek daraldı.”

Buradan anlaşıldığı üzere, giderek üretim kapasitesi artan işletme açısından, bir izlek olarak bağımlanan iç pazarın yeterli emilim sağlamadığı anlaşılmış, ancak, yeni bir izlek olarak odaklanılabilecek ihracat noktasında da olanakların yetersiz kalması nedeniyle 2009 yılında işletmenin faaliyetlerine son verilmiştir.

7- G Mobilya, Dekorasyon, İnşaat ve Nakliye İşletmesi

İşletme 2003 yılında kanepa, çek-yat ve koltuk takımı gibi ev eşyalarının imalatı amacıyla Çanakkale ili, Biga ilçesinde kurulmuştur. Yurt içinden birçok tedarikçi ile çalışan işletme, ürünlerini yerel piyasalardaki toptan veya perakende satış yapan mağazalara pazarlamak üzere odaklanmıştır. Bu çerçevede işletmenin 25 kişilik bir üretim gurubuyla faaliyetlerini sürdürdüğü belirlenmiştir.

Bu süreçte işletmenin tasarım, stil ve uygulama faaliyetleri, işletme içerisindeki çalışanların becerileri ile sınırlandırılarak inovasyon açısından iç kaynakların kullanılmasına dönük bir izlek oluşturulmuştur. Bu açıdan, işletme kurucusu ile yapılan görüşmeye ait aşağıdaki pasaj dikkate değerdir:

“İşletmeyi ilk kurduğumuzda pazara uzak olmamız nedeniyle kendi stil ve tasarım ekibimizi kurmuştuk. Haliyle yerel çalışanlardan oluşan bu ekip, belirli bir süre işletmenin faaliyetlerini sürdürmesine katkı verdi. Ancak bir süre sonra oldukça fazla model ve ürünlerin piyasaya çıkması, bizim yerel çalışanların hayal gücüne dayalı kısıtlı tasarımlarımızı zorlamaya başladı. Daha profesyonel bir tasarım ekibi oluşturmaya da maddi olanaklarımız elvermedi. İşletme içindeki birkaç çalışanın yeni ürün yaratmaya dönük becerileri, bizi bir süre ayakta tutmaya ancak yetti.”

Buradan hareketle iç insan kaynaklarına bağlı inovasyon izleğine dayanan işletme, zaman içerisinde ortaya çıkan zorlu rekabet koşullarına, işletme içerisindeki çalışanların becerilerinin kısıtlılığı nedeniyle inovatif olmak açısından yeterince cevap veremeyerek ve dış kaynaklardan inovasyon sağlama açısından ise finansal olanaklarının yetersiz kalması nedeniyle yararlanamayarak faaliyetlerinde yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu çerçevede rekabetin zorlu koşulları karşısında da canlılığını koruyamayan işletme, 2010 yılında faaliyetlerini nihayete erdirmiştir.

8- H Yem, Gıda, Taşımacılık ve Turizm İşletmesi

İşletme 2004 yılında çiftlik hayvanlarına yönelik olarak tam otomatik sistem ile farklı kalibrasyonlar ile çeşitli besin değerlerine sahip hazır yem imal etmeye dönük olarak Çanakkale ili, Biga ilçesinde kurulmuştur. Bu kapsamda işletme, yerel tedarikçilerle faaliyet göstermeye başlamış; yerel ve ulusal pazarlarda yer alan çiftlik sahibi ve/veya yem toptancısı gibi müşterilere satış ve hizmet vermek üzere odaklanmıştır. İşletmenin faaliyet dönemi itibarıyla 30 kişilik bir üretim gurubuna eriştiği belirlenmiştir.

İşletmenin kuruluşu itibarıyla oluşturulan yönetim modeli (profesyonel olmayan yönetim), giderek alternatifsiz bir hale gelerek yönetsel izlek halini almış ve zaman içerisinde değişiklik yapılmasına olanak tanımamıştır. Bu açıdan görüşülen bir yöneticinin beyanı aşağıda sunulmuştur:

“İşletme yerel bir girişimci tarafından kurulmuş ve profesyonel bir yönetim ekibi oluşturulmayıp yine girişimci tarafından idare edilmeye başlanmıştır. Haliyle girişimci şahsi yetenekleri ile yönetimde başarılı olabileceğine inanmış ve dışarıdan gelecek yöneticilere güvenmemiştir. Zaman içerisinde bile durumu düzelteceğini düşünerek bu yönde bir adım atamamıştır. Bu nedenle özellikle rakiplerin profesyonel yönetim ekiplerinin geliştirdiği strateji ve uygulamalar karşısında, ne yazık ki başarılı olamadık.”

İşletmenin özellikle girişimcinin bireysel yeteneklerine dayanan yönetsel bir izleğe oturması, zamanla bunun değiştirilmemesi ve bu noktada çevrenin değişim baskılarına yanıt verememesi faaliyetlerinin 2010 yılında sona erdirilmesine neden olmuştur.

9- I Et Entegre Gıda Sanayi İşletmesi

İşletme 1993 yılında Çanakkale ili, Biga ilçesinde belirli mağazalar için perakende ve toptan et ile diğer hayvansal gıdaların ticaretini yapmak amacıyla kurulmuştur. Bu amaçla işletme, kesime elverişli büyük ve küçük baş hayvanların entegre tesiste karkas et ve perakende mağazalara uygun hale dönüştürülerek toptan ve perakende ticaretinin yapılmasını hedeflemiştir. Tedarik açısından yurt içinden birden fazla tedarikçi ile çalışan işletme, açık olduğu dönemde 28 kişilik bir üretim gurubu ile faaliyetlerini sürdürmüştür.

Bu çerçevede işletmede, sadece işlenmemiş et ürünleri imalatı yapılmış ve ürün çeşitlendirmesine gerek görülmemiştir. Üretilen ürünler açısından

odaklanılan bu ürün izleği, zamanla kendini güçlendirerek kalıcı hale gelmiş ve işletmenin farklı ürünlere yönelmesinin önünü tıkamıştır. Bu noktada işletme kurucusu ile yapılan görüşmeye ait aşağıdaki pasaj dikkate değerdir:

“İşletme, kurduğum dönemde piyasada hemen hemen tek ve en büyük işletme idi. Piyasada fazla rakibin olmaması nedeniyle işlenmemiş et olarak sadece tek bir ürün satmak yeterli gelmekteydi. Ancak zaman içerisinde piyasaya giren rakiplerin, hem işlenmiş et ürünlerine yönelmeleri, hem de bu ürünleri pazarlamak üzere hemen her yerde perakende mağazalar açarak yayılmacı politika izlemeleri bizi zorlamaya başladı. Buna karşın, eski gücümüzü tek çeşit ürünle sürdürebileceğimize olan inancım nedeniyle çeşitlendirmeye yönelmedik. Ancak hızla büyüyen rakipler karşısında maalesef çok fazla dayanamadık.”

Anlaşıldığı üzere, işletmenin tek çeşit ürüne odaklı bir izleğe dayanması, bu anlamda kilitlenen (lock-in) izleğe bağlanma ve zaman içerisinde işlenmemiş et yanında salam, sosis, sucuk gibi çeşitli işlenmiş et ürünleriyle piyasaya giren rakiplerin giderek çoğalması nedeniyle işletmenin faaliyetleri 2008 yılında sona erdirilmiştir.

10- K Tekstil İşletmesi

İşletme 1992 yılında Çanakkale ili Biga ilçesinde ev tekstili ürünlerinin imalatı amacıyla kurulmuştur. Bu amaçla işletme, farklı niteliklere sahip iplerin dokuma tezgâhlarında işlenerek kilim, yolluk, döşeme kumaşı gibi ev tekstili ürünlerine dönüştürülmesine odaklanmıştır. İmalat açısından işletme yurt içi ve dışından tedarikçilerle çalışmalarını sürdürmüş ve ilgili dönemde 23 kişilik bir üretim gurubuna erişmiştir.

İzlek bağımlılığı bağlamında bakıldığında işletme, özellikle inovasyon açısından iç insan kaynaklarının becerilerine odaklanmış görünmektedir. Diğer yandan işletmenin, teknoloji açısından ilk başta gerçekleştirilen yatırımlara bağlı kalması da pazarın taleplerine cevap vermesini zorlaştırmıştır. Bu açıdan işletmenin kurucusu ile yapılan görüşmenin ilgili bölümü aşağıda sunulmuştur:

“İşletmeyi kurarken aslında ikinci el makineler satın almıştık. Bunun yanı sıra, üretimi destekleyecek Ar-Ge ekibimiz de yoktu. O dönemde piyasadaki bulabildiğimiz çalışanlarla tasarımlarımızı gerçekleştirmeye çabaladık. Elimizdeki bu elemanlar ile makineler zaten bir süre sonra yetersiz kalmasına rağmen bu durumu değiştirmeye yetecek imkânlarımız yoktu. Maalesef güçlü rakiplerimizle uzun süre başa çıkamadık.”

Dolayısıyla inovasyon ve teknoloji açısından kilitlenen her iki izleğin, zaman içerisinde giderek güçlenmesi ve değiştirilemez bir hal alması, işletmenin faaliyetlerine 2009 yılında son verilmesine yol açmıştır.

Yukarıda verilen örnek olaylardan elde edilen enformasyonlar çerçevesinde aşağıda sunulan tablo geliştirilmiştir.

Tablo 1. İncelenen İşletmeler ve İzlek Bağımlılıkları

İşleme Adı	Faaliyet Alanı	Bağımlanan İzlek	Yaratılan Yeni İzlek	İzlek Bağımlılığına Bağlı Sonuç
A Teknik Yapı Gereçleri İşletmesi	Teknik Yapı Gereçleri İmalatı	-Kuruluş aşamasında belirlenen profesyonel olmayan yönetim yapısına odaklı yönetsel izlek	-	Yönetsel çekişmeler nedeniyle işletme faaliyetlerine son verilmiştir.
B Tarım Araç ve Gereçleri İmalatı İşletmesi	Tarım Araç ve Gereçleri İmalatı	-Satış sonrası ödeme sistemine (veresiye) dayalı izlek	Borçlulara daha fazla ürün verilmesi	Tahsil edilemeyen alacaklar nedeniyle işletme faaliyetlerine son verilmiştir.
C Un Üretim İşletmesi	Un İmalatı	-Kuruluş aşamasında yatırım yapılan teknolojik alt yapı ve donanım izleği	-	Teknolojik alt yapının yenilememesi ve elverişsizliği nedeniyle işletme faaliyetlerine son verilmiştir.
D Zirai İstihsal ve Konservelik İşletmesi	Konserve ve Salça İmalatı	-Sadece yerel tedarikçilere odaklı tedarik izleği -Tedarikçilere düşük miktarlı ödeme izleği	Tedarikçileri yeniden kazanabilmek açısından ödeme yapabilmeye dönük banka kredisi kullanma	Tedarikçilerin işletmeyle bağları kopmuş, banka kredileri ödenememiş ve işletme el değiştirmiştir. Bundan bir süre sonra da kapatılmıştır.
E Konserve İşletmesi	Konserve İmalatı	-Sadece yerel tedarikçilere odaklı tedarik izleği	Yunanistan'dan konsantre ürün (yarı mamül) sağlanması	Tedarikçilerin kaybedilmesi ve yurtdışından işlenecek ürün (yarı mamül) tedarikine gidilmesine karşın işletme faaliyetlerini sürdürememiştir.
F Gıda Sanayi ve Ticaret İşletmesi	Yaş sebze ve meyve işlenmesi	-Sadece ulusal müşteri gurubuna yönelik pazarlama izleği	-	Zaman içerisinde üretim kapasitesi artan işletme için, iç pazar dışında yeni pazar olanaklarının yaratılamaması işletmenin sonunu getirmiştir.

İşleme Adı	Faaliyet Alanı	Bağımlanan İzlek	Yaratılan Yeni İzlek	İzlek Bağımlılığına Bağlı Sonuç
G Mobilya, Dekorasyon, İnşaat ve Nakliye İşletmesi	Kanepe, çekyat, koltuk takımı gibi kahverengi ev eşyası üretimi	-Organizasyon içi insan kaynaklarına odaklanan inovasyon izleği	-	Rekabet koşulları karşısında inovasyona yönelmesi gereken işletmenin, iç kaynaklarının kısıtlı becerileri nedeniyle yenilikçiliğini yitirmesi ve finansal olanaklarının yeterli olmamasına da bağlı olarak dış kaynaklı inovasyona yönelememesi, faaliyetlerini sona erdirmesine yol açmıştır.
H Yem, Gıda, Taşımacılık ve Turizm İşletmesi	Besi hayvanları için hazır yem üretimi	-İşletmenin kuruluşu ile birlikte benimsenen profesyonel olmayan yönetsel izlek	-	İşletmenin kuruluşu ile birlikte odaklanılan yönetsel model, çevrenin baskıları karşısında değiştirilemeyince, işletme canlılığını kaybetmiş ve faaliyetlerine son verilmiştir.
I Et Entegre Gıda Sanayi İşletmesi	Perakende ve toptan işlenmemiş et ve ürünlerinin üretimi	-Sadece işlenmemiş et ürünlerine yönelik ürün izleği	-	Sadece işlenmemiş et ürünlerine yönelik izleğin yol açtığı ürün çeşitlendirmesine yönelememe nedeniyle rekabet üstünlüğünün kaybedilmesi işletmenin canlılığını kaybetmesine yol açmıştır.
K Tekstil İşletmesi	Ev tekstili ürünlerinin imalatı	-Organizasyon için insan kaynaklarına odaklı inovasyon izleği -Kuruluş aşamasında yatırım yapılan teknolojik alt yapı ve donanım izleği	-	İşletmenin ürün geliştirme açısından iç insan kaynaklarının becerilerine kilitlenen inovasyon izleğine kilitlenmesi yanında, kuruluş aşamasında yatırım yapılan teknolojik alt yapı ve donanıma dayalı izleğe bağlanması nedeniyle faaliyetlerine son verilmiştir.

Örneklemeden elde edilen enformasyonlar, geçmiş dönemde alınan kararlara kilitlenme (lock-in) ve daha özel olarak süreç içerisinde yapılan yatırımlarla birlikte ilgili kararların güçlenip beklenmedik sonuçlar yaratarak işletmeleri eylemsizliğe sürüklediğini ve bunun neticesinde izlek bağımlılıkları yarattığını göstermektedir. Bu bulgular Amburgery vd. (1997: 70) ile Bruggeman'ın (2002: 416), savlarıyla örtüşmektedir. Öte yandan tedarik, pazarlama, inovasyon, teknoloji, yönetim ve finansman gibi çeşitli izlek bağımlılıklarının, incelenen işletmelerde özellikle yok olmanın en önemli nedeni olarak ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

Örnekleme dahil bazı işletmelerin, izlek bağımlılıklarının zararının fark edilmesinin ardından eski izleklerinin kırıldığı ve yeni izlekler yaratılarak bunlara bağlantılanmaya çabaladığı, ancak yine de kurtarılamadıkları; öte yandan bazı işletmelerin geleneksel izleklerini kırmak adına harekete bile geçilemediği anlaşılmıştır. Bu durum ise, Schreyögg ve Kliesch'in (2007: 919) ileri sürdükleri, "sistem esnekliğini kaybettiğinde, etkili olmayan çözümleri kopyalayan cari bir izleğe hapsedilir" varsayımı ile tutarlı görünmektedir.

Bütün bunların ardından çalışmanın "izlek bağımlılığı, işletmelerin yok olmasına neden olabilir" şeklinde tasarlanan önermesinin doğrulandığı ifade edilebilir. Ancak yapılan görüşmeler ve elde edilen bağlı enformasyonlar dâhilinde, izlek bağımlılıklarının, bazı işletmelerde yok olmayla neticelenebileceğinin oldukça geç farkına varıldığı da anlaşılmıştır. Öte yandan izleğin yıkıcı etkisi fark edilse bile, Sydow vd.nin de (2005: 24) vurguladığı üzere, değişim baskısının gelişmesi ve nihayet harekete geçebilmek açısından yeteri kaynağa sahip olunması gerekmektedir. Bu çerçevede incelenen örneklerde; bazı işletmeler açısından bağımlanan izleğin yıkıcı etkilerinin farkına varıldığı, ancak, harekete geçmek açısından gerek kaynak yaratılamaması ve gerekse gerekli iradenin sergilenememesi nedeniyle işletmelerin canlılıklarını kaybettiği belirlenmiştir. Bu durum Koch'un (2011: 338), "bir çözüm seçildiğinde, ek maliyetlere katlanmaksızın veya belirli kayıplara maruz kalmaksızın, değiştirilmesi olası değildir" yönelimli belirlenmesi ile de tutarlı görünmektedir. Zira işletmeler açısından belirli bir izleğin olası getirilerine odaklanmanın, izlekten kurtulmanın maliyetine katlanmaktan daha çok tercih edilebildiği ileri sürülebilir.

Her ne kadar örnek olaylardan elde edilen enformasyonlar, tarih içerisinde bağlanılan izleklerin, örgütsel canlılığın kaybolmasına neden olabileceğini işaret etse de Koch'un (2011: 338) ileri sürdüğü; "bir stratejik izlek, organizasyonun tamamını değil, ama sadece bir bölümünü etkileyebilir" düşüncesine de katılmamak mümkün değildir. Dolayısıyla çalışmanın önemli kısıtlarından olarak izlek bağımlılıklarına ilişkin geniş ve olgun bir sınıflandırma yapılamamış olması ile bu sınıflandırma üzerinden izlek bağımlılıklarının olası etkilerinin nicel bir yöntemle belirlenememiş olmasını dikkatle değerlendirmek gerekir.

5. Sonuç ve Öneriler

Çalışmanın örnek olay ve mülakatlar üzerine kurulması, genelleme yapma açısından zafiyet doğursa da bu çalışmada incelenen örneklerin, işletmelerin özenle üzerinde durması gereken yaşamsal bir kısıtı işaret etmek üzere ele alındığı belirtilmelidir. Bu çerçevede çalışmanın ilk ve önemli sonucu; işletmelerde izlek bağımlılıklarının bilinçli bir seçimle başladığı, ancak, bu seçimin bağımlılık ve nihayet yok olmaya sebep olabileceğinin öngörülemediği olarak ifade edilebilir. Buna ek olarak ilk başta elde edilen kar, müşteri veya pazar payındaki artış; sorunların geçici olduğu, zamanla veya palyatif tedbirlerle aşılabileceği gibi düşünceler, izleğin kendini güçlendirmesine yol açabileceği ve nihayet bu süreçte izleğe yapılan yatırımın (harcanan çaba, zaman, kaynaklar, inanmışlık gibi) izleğe bağımlılığı derinleştirebileceği ileri sürülebilir.

Çalışma bağlamında vurgulanabilecek diğer sonuçlar ise; bazı özel durumlarda yönetici veya kurucuların, izleğin olası zararlarının farkına varabilecekleri, yeni izlek yaratmaya odaklanılabileceği; ancak, bu durumda da yeni izleğin olası çıktılarını elde edebilecek zamana, enerji ve kaynağa sahip olunması ile geçmişteki izleğin kırılmayacak katılıkta olmaması gibi hususların belirleyici olabileceği yönündedir. Öte yandan geçmiş izleklere aşırı bağlılık, başka çare olmaması düşüncesi gibi bir takım nedenlerin, değişim ve yenilenme için harekete geçme ve nihayet değişim yaratma arzularını engelleyebileceği de ifade edilebilir.

İşletme yöneticilerinin, özellikle alınan kararların olası bütün sonuçlarını öngörmeye çabalamaları, piyasa yanında teorik gelişmelere de dikkat vermeleri ve izlek bağımlılığına varabilecek beklenmeyen sonuçları, çok daha özenle yönetmeye çabalamaları işletmelerin olası izlek bağımlılıklarına bağlı yok oluşlarını engelleyebilecektir.

Gelecek çalışmalar için, izlek bağımlılığı ile yok olma arasındaki ilişkiyi çok daha güçlü bir şekilde ortaya koymak üzere, yapılacak nitel çalışmalarda örneklem kümesinin artırılması, izlek bağımlılığının farklı düzeylerdeki seyri için süreçler açısından analizi ve yöntem bakımından nicel çalışmalara ağırlık verilmesi önerilebilir.

KAYNAKLAR

AMBURGERY, Terry L.; KERRY, Dawn. ve BARNETT, William P. (1993), “Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure”, *Administrative Science Quarterly*, 38, 1993, s. 51-73

ARAUJO, Luis ve REZENDE, Sergio (2003), “Path dependence, MNCs and the internationalisation process: a relational approach”, *International Business Review*, 12, s. 719-737

ARTHUR, Brian W.; ERMOLIEV, Yu M. ve KANIOVSKI, Yu M. (1987), “Path-dependent processes and emergence of macro-structures”, *European Journal of Operational Research*, 30, s.294-303

ARTHUR, Brian W. (1990), "Positive Feedbacks in the Economy", *Scientific American*, Vol: 262, No: 2, s. 92-99

BAUM, Joel A.C. ve SINGH, Jitendra V. (1994), "Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Mortality", *The American Journal of Sociology*, Vol. 100, No. 2, s. 346-380

BECKMAN, Christine M. ve BURTON, M. Diane (2008), "Founding the Future: Path Dependence in the Evolution of Top Management Teams from Founding to IPO", *Organization Science*, Vol. 19, No. 1, s. 3-24

BRUDERL, Josef ve SCHUSSLER, Rudolf (1990), "Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 3, s. 530-547

BRUGGEMAN David (2002), "NASA: a path dependent organization", *Technology in Society*, Vol. 24, s.415-431

CARROL, Glenn R. ve DELACROIX, Jacques (1982), "Organizational Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland: An Ecological Approach", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No.2, s. 169-198

CROUCH, Colin ve FARREL, Henry (2002), "Breaking the Path of Institutional Development? Alternatives to the New Determinism", *Rationality and Society*, Vol. 16, No. 1 s. 5-43

D'AVENI, Richard A. (1989), "The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of the Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms", *The Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 3, s. 577-605

DAVID, Paul A. (1985), "Clio and Economics of QWERTY", *American Economic Review*, 75 (2), *Papers and Proceedings of the Ninety-Seventh Annual Meeting of the American Economic Association* (May, 1985), s. 332-337

DELACROIX, Jajques; SWAMINATHAN, Anand ve SOLT, Michael E. (1989), "Density Dependence Versus Population Dynamics: An Ecological Study of Failings in theCalifornia Wine Industry", *American Sociological Review*, Vol. 54, No. 2, s. 245-262

EGIDI, Massimo ve NARDUZZO, Alessandro (1997), "The emergence of path-dependent behaviors in cooperative contexts", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 15, s. 677-709

EISENHARDT, Kathleen M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, 532-550

FREEMAN, John; CARROL, Glenn R. ve HANNAN,s Michael T.(1983), "The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates", *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 5, s. 692-710

FUCHS Gerhard ve WASSERMAN, Sandra (2005), "Path Dependency in Baden Württemberg: Lock-in or Breakthrough?", *Economics of Science, Technology and Innovation*, Vol. 30, s.223-248

GOLDSTONE, Jack A. (1998), "Initial Conditions, General Laws, Path Dependence, and Explanation in Historical Sociology" *The American Journal of Sociology*, Vol. 104, No. 3. s. 829-845

GREENWOOD, Royston ve SUDDABY, Roy (2006), "The case of disappearing firms: death or deliverance?", *Journal of Organizational Behavior*, 27, s.101-108

HAMILTON, Elizabeth A. (2006), "An Exploration of the Relationship Between Loss of Legitimacy and the Sudden Death of Organizations", *Group & Organization Management*, Vol. 31, No. 3, s. 327-358

HANNAN, Michael T. ve FREEMAN, John (1977), "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, 83, s. 929-964

HANNAN, Michael T. (1998), "Rethinking Age Dependence in Organizational Mortality: Logical Formalizations", *The American Journal of Sociology*, Vol. 104, No. 1, s.126-164

HANNAN, Michael T. ve FREEMAN, John (1988), "The Ecology of Organizational Mortality: American Labor Unions, 1836-1985", *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, No. 1, s. 25-52

HANNAN, Michael T.; CARROLL, Glenn R.; DOBREV, Stainslav. D. ve HAN, Joon; TORRES, John C. (1998a), "Organizational Mortality in European and American Automobile Industries. Part I: Revisiting the Effects of Age and Size", *European Sociological Review*, Vol. 14, No. 3, s. 279-302

HANNAN, Michael T.; CARROLL, Glenn R.; DOBREV, Stainslav. D. ve HAN, Joon; TORRES, John C. (1998b), "Organizational Mortality in European and American Automobile Industries. Part II: Coupled Clocks", *European Sociological Review*, Vol. 14, No. 3, s. 303-313

HEFFERNAN, Gail M. (2003), "Path Dependence, Behavioral Rules, and the Role of Entrepreneurship in Economic Change: The Case of the Automobile Industry", *The Review of Austrian Economics*, Vol. 16:1, s. 45-62

KOCH, Jochen (2011), "Inscribed Strategies: Exploring the Organizational Nature of Strategic Lock-in", *Organization Studies*, Vol. 32, s. 337-363

KOCH, Jochen; EISEND, Martin ve PETERMANN, Arne (2009), "Path Dependence in Decision-Making Processes: Exploring the Impact of Complexity under Increasing Returns", *Business Research*, Vol:2, Issue:2, s. 67-85

LEVINTHAL, Daniel A. (1991), "Random Walks and Organizational Mortality", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 3, s. 397-420

MAHONEY, James (2000), (Terry Karl'dan aktaran), "Path Dependence in Historical Sociology", *Theory and Society*, Vol. 29, No. 4, s. 507-548

MARGOLIS, Stephen ve LIEBOWITZ, Stan J. (1998), "Path Dependence", *The New Palgrave's Dictionary of Economics and the Law* için

İzlek Bağımlılığı hakkında yazdıkları madde,
<https://www.utdallas.edu/~liebowitz/paths.html> (12.03.2011)

MCNEIL, Kenneth ve THOMPSON James, D. (1971), “The Regeneration of Social Organization”, *American Sociological Review*, Vol. 36, s. 624-637

MINTZBERG, Henry ve WESTLEY, Frances (1992), “Cycles of Organizational Change”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, s. 39-59

MOKYR, Joel(1991), “Evolutionary Biology, Technological Change and Economic History”, *Bulletin of Economic Research*, Vol. 43, Issue 2, s. 127-149

PHILIPS, Damon Jeremy (2001), “The Promotion Paradox: Organizational Mortality and Employee Promotion Chances in Silicon Valley Law Firms, 1946-1996”, *The American Journal of Sociology*, Vol.106, No. 4, s. 1058-1098

PIERSON, Paul (2000), “Increasing Returns Path Dependence and the Study of Politics”, *American Political Science Review*, Vol. 94, No.2, s.251-267

PUNCH, Keith F., (2005), *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*, (Çev: Dursun Bayrak, H. Bader Arslan ve Zeynep Akyüz); Ankara, Siyasal Kitabevi

RIZZELLO, Salvatore (2004), “Knowledge as a Path Dependent Process”, *Journal of Bioeconomics*, Vol. 6, s. 255-274

ROMER, Paul M. (1986), “Increasing Returns and Long-Run Growth”, *The Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 5, s. 1002-1037

SCHREYÖGG, Georg ve KLIESCH-EBERL, Martina (2007), “How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, s.913-933.

SEWELL, William H. (1990), “Three Temporalities:Toward a Temporality of the Event”, *The Historic Turn in the Human Sciences Conference*, University of Michigan, October 1990,

<http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/51215/1/448.pdf>
(12.03.2011)

SMITH, Peter .A.C. ve SAINT-ONGE, Hubert (1996), “The evolutionary organization: avoiding a Titanic fate”, *The Learning Organization: An International Journal*, Vol. 3, No. 4, s. 4-21

SUTTON, Robert I. (1987), “ The Process of Organizational Death: Disbanding and Reconnecting”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No. 4, s. 542-569

SYDOW, Jörg; SCHRÖYEGG, Georg ve KOCH, Jochen (2005), “Organizational Paths:Path Dependency and Beyond”, *21st EGOS Colloquium*, 30 June-2 July 2005, Berlin, Germany

www.wiwiss.fu-berlin.de/forschung/pfadkolleg/downloads/organizational_paths.pdf (12.03.2011)

SYDOW, Jörg; SCHRÖYEGG, Georg ve KOCH, Jochen (2009), “Organizational Path Dependence : Opening the Black Box, *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 4, s. 689–709

SYDOW, Jörg; LERCH, Frank ve STABER, Udo (2010), “Planning for Path Dependence? The Case of a Network in the Berlin-Brandenburg Optics Cluster”, *Economic Geography*, Vol. 86(2), s.173-195

VERGNE, Jean-Philippe ve DURAND, Rudolphe (2010), “The Missing Link Between the Theory and Empirics of Path Dependence: Conceptual Clarification, Testability Issue, and Methodological Implications”, *Journal of Management Studies*, Vol. 47:4, s.736-759

VAN DRIEL, Hugo ve DOLFSMA, Wilfred (2009), “Path dependence, initial conditions, and routines in organizations”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22, No. 1, s., 49-72

WEITZEL, William ve JONNISON, Ellen (1989), “Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, No.1, s. 91-109

WHETTEN, David A. (1980), “Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science”, *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, s. 577-588

EKLER

A TEKNİK YAPI GEREÇLERİ SAN. VE TİC.A. Ş

Kuruluş Yılı	1996
Kuruluş Amacı	Teknik Yapı Gereçleri (banyo ve mutfak aksesuarları) Üretimi
Firmanın Üretim Yöntemi	Toz halinde tedarik edilen melamini işleyerek ürün haline getirme.
Firmanın İş Yapma Modeli	Karma (ithalat, ihracat, iç piyasa alım/satım)
Firmanın Tedarik Yöntemi	Yurtiçinden ve yurtdışından birden fazla tedarikçi
Firmanın Ana Pazarlama Stratejisi	Yerel, ulusal ve uluslararası müşterilere doğrudan veya dolaylı satış
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki Çalışan Sayısı	200
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki Müşteri Portföyü	Nalburiye dükkânları, yapı marketler, toptancılar, yurtdışı müşteriler
Firmanın Kapanış Yılı	Kapanış işlemleri devam etmektedir.
Firmanın Kapanış Nedeni	-En temel sebep aile işletmesi olarak kurulması ve kurumsallaşmayı başaramadan aynı yolu izlemesi -Ortaklar arasındaki çekişmeler -Aile ilişkisi olmasına güvenip ortaklığın resmen belgelendirilmemesi ve yönetimin profesyonelleştirilememesi

B TARIM ARAÇ VE GEREÇLERİ İMALATI LİMİTED ŞİRKETİ

Kuruluş Yılı	1986
Kuruluş Amacı	Tarım Ürünleri Ticareti
Firmanın Üretim Yöntemi	Tarım ürünlerinin toptan ticareti
Firmanın İş Yapma Modeli	İç piyasaya satış
Firmanın Tedarik Yöntemi	Çoğunluğu yerel olmak üzere iç piyasadan tedarik
Firmanın Ana Pazarlama Stratejisi	Yerel ve ulusal müşterilere doğrudan veya dolaylı satış
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki Çalışan Sayısı,	20
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki MüşteriPortföyü	Nalburiye dükkânları, yapı marketler, toptancılar, yurtdışı müşteriler
Firmanın Kapanış Yılı	2006
Firmanın Kapanış Nedeni	-Geleneksel iş yapma modelini terk edememe -Bu açıdan kurumsal ve profesyonel ödeme prosedürü yerine veresiye usulü iş yapma -Ürün analiz cihazları kullanmak yerine gözle paha biçip değerlendirme

C UN ÜRETİM LİMİTED ŞİRKETİ

Kuruluş Yılı	1995
Kuruluş Amacı	Buğday Unu Üretimi
Firmanın Üretim Yöntemi	Harmanlanmış buğdayı kalitesine göre ayırdıktan sonra farklı kalitelerde un üretimi
Firmanın İş Yapma Modeli	İç piyasaya satış
Firmanın Tedarik Yöntemi	Çoğunluğu yerel olmak üzere iç piyasadan tedarik
Firmanın Ana Pazarlama Stratejisi	Yerel ve ulusal müşterilere doğrudan veya dolaylı satış
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki Çalışan Sayısı	15
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki MüşteriPortföyü	Fırınlara, marketler, bakkallar, toptancılar, köylerdeki tarımsal kooperatifler
Firmanın Kapanış Yılı	2008
Firmanın Kapanış Nedeni	-Geleneksel iş yapma modelini terk edememe -Üretim araçlarını bütünüyle yenileyemeyip, verimsiz imalat sürecinden kurtulamama

D ZİRAİ İSTİHSAL VE KONSERVECİLİK İŞLETMESİ

Kuruluş Yılı	1951
Kuruluş Amacı	Konserve imalatı ve satışı
Firmanın Üretim Yöntemi	Belirli ürünlerin mekanik olarak konserve şeklinde üretimi
Firmanın İş Yapma Modeli	İç ve dış piyasaya alım-satım
Firmanın Tedarik Yöntemi	Çok fazla yerel tedarikçi ile çalışma
Firmanın Ana Pazarlama Stratejisi	Yerel ve ulusal müşterilere doğrudan veya dolaylı satış
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki Çalışan Sayısı	70
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki Müşteri Portföyü	Ulusal ve uluslararası alanda toptan veya perakende gıda satışı yapan işletmeler
Firmanın Kapanış Yılı	1998
Firmanın Kapanış Nedeni	-Sadece yerel tedarikçilerden ürün alınması -Yerel tedarikçilere ödemede sorunların oluşması -Zaman içerisinde yerel tedarikçilerden ürün tedarik edilememesi -Fazla miktarda banka kredisi kullanılması

E KONSERVE İŞLETMESİ

Kuruluş Yılı	1976
Kuruluş Amacı	Farklı tarım ürünlerinin (domates, biber gibi) konserve şeklinde üretimi ve satışı
Firmanın Üretim Yöntemi	Mekanik olarak konserve üretimi
Firmanın İş Yapma Modeli	İç ve dış piyasaya satım
Firmanın Tedarik Yöntemi	yerelçok fazla tedarikçi
Firmanın Ana Pazarlama Stratejisi	Uluslararası ve ulusal müşterilere doğrudan veya dolaylı satış
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki Çalışan Sayısı	100
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki Müşteri Portföyü	Toptan ve perakende satış yapan gıda işletmeleri
Firmanın Kapanış Yılı	Belirlenemedi
Firmanın Kapanış Nedeni	-Yerel tedarikçilere odaklanma -Yerel tedarikçilerin maddi beklentilerle bir süre sonra İstanbul'a satış yapmaları ve hammadde tedariki yapılamaması -Yunanistan'dan alınan ara ürünlerin tatmin edici niteliğe sahip olmaması

F GIDA SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

Kuruluş Yılı	1994
Kuruluş Amacı	Meyvelerin, yemişlerin veya sebzelerin saklanması
Firmanın Üretim Yöntemi	Meyveleri, yemişleri veya sebzeleri modern yöntemlerle el değmeden, entegre sistemlerle işleyerek uzun süre saklanacak hale getirme.
Firmanın İş Yapma Modeli	İç piyasadan alım satım
Firmanın Tedarik Yöntemi	Yurtiçinden birden fazla tedarikçi
Firmanın Ana Pazarlama Stratejisi	Yerel ve ulusal müşterilere doğrudan veya dolaylı satış
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki Çalışan Sayısı	60
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki Müşteri Portföyü	Gıda toptancıları, perakende gıda zincirleri
Firmanın Kapanış Yılı	2009
Firmanın Kapanış Nedeni	Başlangıçta iç pazarın yeterli olacağı düşüncesiyle faaliyet gösterilmesi ve buna dönük yatırımların yapılması.. Fakat daha sonra üretim kapasitesinin iç pazara fazla geldiği anlaşılrsa da bu durumdan kurtulmak açısından gerekli müdahalelerin yapılamaması.

G MOBİLYA DEKORASYON, İNŞAAT, NAKLİYE SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

Kuruluş Yılı	2003
Kuruluş Amacı	Kanepe, divan, çek yat ve koltuk takımlarının imalatı
Firmanın Üretim Yöntemi	Mobilya hammaddelerinin işlenerek ev mobilyası haline getirilmesi
Firmanın İş Yapma Modeli	İç piyasadan alım ve satım
Firmanın Tedarik Yöntemi	Yurtiçinden birden fazla tedarikçi
Firmanın Ana Pazarlama Stratejisi	Yerel müşterilere doğrudan veya dolaylı satış
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki Çalışan Sayısı	25
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki Müşteri Portföyü	Nihai kullanıcılar, mobilya satıcıları
Firmanın Kapanış Yılı	2010
Firmanın Kapanış Nedeni	-Yeni model ve tasarımları içeren inovasyon yapılamaması -İşletme içi insan kaynaklarının tasarımlarına bağlı kalınması ve mevcut personelin yeni tasarımlar geliştirememesi -Dışarıdan tasarım tedariginde yüksek maliyet nedeniyle başarısız olunması

H YEM GIDA TAŞIMACILIK TURİZM SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

Kuruluş Yılı	2004
Kuruluş Amacı	Çiftlik hayvanları için hazır yem imalatı
Firmanın Üretim Yöntemi	Hammaddeleri tam otomatik sistem ile farklı kalibrasyonlarda ve farklı besin değerlerine sahip hazır yem imal etme
Firmanın İş Yapma Modeli	İç piyasadan alım satım
Firmanın Tedarik Yöntemi	Yurtiçinden birden fazla tedarikçi
Firmanın Ana Pazarlama Stratejisi	Yerel ve ulusal müşterilere doğrudan veya dolaylı satış
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki Çalışan Sayısı	30
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki Müşteri Portföyü	Nihai tüketiciler (hayvancılık yapanlar ve çiftlik sahipleri), yem satışı yapan toptancı ve perakendeciler.
Firmanın Kapanış Yılı	2011
Firmanın Kapanış Nedeni	-Aile işletmesi olarak kurulması ve uzun süre kurumsallaşmayı başaramayarak yönetim zafiyetinin kronikleşmesi -Yönetimsel zafiyet nedeniyle rakiplere cevap vermede yetersiz kalınması

I ET ENTEGRE GIDA SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

Kuruluş Yılı	1993
Kuruluş Amacı	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalardaki et ve et ürünlerinin perakende ticareti, toptan et ve diğer hayvansal gıdaların ticareti
Firmanın Üretim Yöntemi	Kesime elverişli büyük ve küçük baş hayvanların entegre tesiste karkas et, ve perakendeci mağazalara uygun hale dönüştürülerek toptan ve perakende ticaretinin yapılması
Firmanın İş Yapma Modeli	İç piyasadan alım satım
Firmanın Tedarik Yöntemi	Yurtiçinden birden fazla tedarikçi
Firmanın Ana Pazarlama Stratejisi	Yerel ve ulusal müşterilere doğrudan veya dolaylı satış
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki Çalışan Sayısı	28
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki Müşteri Portföyü	Yemek fabrikaları, kurumsal müşteriler, perakendeciler (şarküteri, kasap, süpermarket)
Firmanın Kapanış Yılı	2008
Firmanın Kapanış Nedeni	-Sadece işlenmemiş et ticaretinin yapılması. İşletmenin ilk kurulduğu

	dönemlerde rakip sayısının az olması nedeniyle çeşitlendirilmemiş et satışı yeterli iken, sonraları rakip sayısının çok fazla artması ve rakiplerin işlenmiş veya değil farklı ürünler piyasaya sürmeleri işletmeyi zora sokmuştur. İşletmenin etin türev ürünlerini (salam, sosis, sucuk ve diğer hazır et ürünleri) üretmesi gerekirken benimsediği izlekten çıkamaması kapanmasına yol açmıştır.
--	---

K TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

Kuruluş Yılı	1992
Kuruluş Amacı	Ev tekstil ürünleri imalatı
Firmanın Üretim Yöntemi	Farklı niteliklere sahip iplerin dokuma tezgâhlarında işlenerek kilim, yolluk, döşeme kumaşı gibi ev tekstil ürünlerine dönüştürülmesi
Firmanın İş Yapma Modeli	İç ve dış piyasadan alım satım
Firmanın Tedarik Yöntemi	Yurtiçinden ve yurtdışından birden fazla tedarikçi
Firmanın Ana Pazarlama Stratejisi	Yerel ve ulusal müşterilere doğrudan veya dolaylı satış
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki Çalışan Sayısı	23
Firmanın Açık Olduğu Dönemdeki Müşteri Portföyü	Ev tekstil ürünleri toptancıları ve perakendecileri, mobilya imalatçıları, koltuk döşeme atölyeleri
Firmanın Kapanış Yılı	2009
Firmanın Kapanış Nedeni	-Yeni model ve tasarımları içeren inovasyon yapılamaması -İşletmenin iç insan kaynaklarının becerilerine bağlı kalması ve bu çalışanların kısıtlı yeni tasarım geliştirebilmesi -Makine ve teçhizatların yetersiz olması karşısından, daha büyük ve modern makine-teçhizatla üretim yapan ulusal çapta rakiplerle ve ithalatçılarla rekabet edilememesi -Üretim tesisin sektörün yoğun olduğu yerlerden birine (Tekirdağ-İstanbul, Bursa, Denizli-Uşak civarı) taşınamaması