

## HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ KOBİ'LERE YÖNELİK ELEKTRONİK TİCARET VE SANAL GİRİŞİMCİLİĞİN MODELLENMESİ

### MODELLING OF THE E-COMMERCE AND VIRTUAL ENTREPRENEURSHIP FOR THE SMEs IN THE SECTOR OF SERVICES

Öğr.Gör.Dr.Nesrin (ŞALVARCI) TÜRELİ\*

#### ÖZET

*E- ticaretin gelişimiyle birlikte mal ve hizmet pazarının yapısı değişmiş, yeni ürünler, yeni dağıtım ve pazarlama taktikleri, stratejileri, yeni araçlar ve yeni iş gücü profili ortaya çıkmıştır. E- ticaret ile zamanın göreceli önemi değişmiş, pazara yakınlığın önemi kaybolmuştur. Bu gelişmelerin içerisinde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerinde (KOBİ), sanal oluşum içinde yer almalarının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ancak piyasada faaliyet gösteren KOBİ' lerin çok azı sanal pazara kendi kaynakları ile ulaşacak bilgi ve sermaye birikimine sahiptir. Bu nedenle çalışmada hizmet sektöründe yer alan KOBİ' ler üzerine "Sanal Ortak Girişim Model'i " kurgulanmaya çalışılmıştır.*

#### ABSTRACT

*With the development of e-commerce, the nature of the market of goods and services has changed and thus brand new products, new distribution and marketing tactics as well as strategies, new transactors, and new labour force have emerged. The relative importance of the time has changed through e-commerce, and the importance of the proximity to the markets has vanished. As a result of these developments, the Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) have to face a reality which urges them to take their place within the virtual formation. However, very few of the SME's which operate in the markets possess the knowledge and capital required for reaching the virtual markets through their own resources. Therefore, this study aims to design a "Virtual Joint Venture Model" on the SMEs operating in the sector of services.*

E-Ticaret, Hizmet Sektörü, Sanal Ortak Girişim Modeli  
E-Commerce, Sector Of Services, Virtual Joint Venture Model

\* Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta Meslek Yüksekokulu

## 1. GEREKÇELENĐİRME

İşletmeleri elektronik ortamda iş görmeye iten nedenlerin başında, pazar erişimini genişletmek (yeni müşteri grupları ile ilgili bilgileri, deneyimleri toplamak), hedef pazarda, hedeflenen payda da daha fazla görünebilmek, müşteriler ve ortakları için yeni hizmetler sağlamak, işletme ilişkilerini her ortaktan oluşmuş veri artışı ile gerçek ve eş zamanlı olarak desteklemek, maliyetleri azaltmak, ürün, destek, hizmet ve gayrimenkul maliyetlerini azaltmak gelmektedir.<sup>1</sup>

E-ticarette birlikte, hizmet sektörü daha rekabetçi, geniş bir yapı ile karşı karşıya gelmiştir. Bu durumdan özellikle hizmet sektörü etkilenmiştir. Bu modelde hizmet sektöründe yer alan KOBİ'lerin sanal ortamda ortak girişim yapmaları önerilmektedir. "Ortak girişimler, ölçek ekonomileri, riskli yatırımların kolaylaştırılması, teknoloji transferi ve buluşların desteklenmesi ve yeni pazarların gelişimi, yapısal kapasite fazlalığının bertaraf edilmesi ya da sınır ötesi işbirlikleri aracılığıyla iç pazar bütünleşmesi gibi pek çok iktisadi amaca hizmet etmektedir."<sup>2</sup>

Hizmet sektöründe yer alan KOBİ'lerin sanal ortamda ortak girişim oluşturmaya teşvik eden etkinlik ve verimlilik artırıcı sebepleri şöyle sıralayabiliriz:

**1. İşbirliğinin Güç ve Etkinliğinden Yararlanma:** KOBİ'lerin sanal ortamda ayrı ayrı araştırma geliştirme faaliyetlerini yürütmelerinden önce birlikte yürütmeleri daha etkin sonuçlar doğurabilir. Ayrı ayrı, sanal ortamda yer aldıklarında arama motorlarının içinde kaybolup gidecek, tesadüfen müşterilere ulaşacaklardır. Oysa, birleşerek ölçek ekonomisi ve kapsam genişlemesini sağladıklarında daha geniş kitlelere ulaşım imkânı elde ederler. Sanal ortak girişime katılan KOBİ'ler bilgi çağı teknolojilerine etkin bir biçimde uyum göstererek performanslarını artırma imkânına da sahip olurlar. Böyle bir ortak girişimle yeni rekabet koşullarına işbirliği ile karşı koyabilme gücü ve çalışanların örgütsel beklentilerine cevap verme ve işletmenin bilgi ekonomisi koşullarına ayak uydurmasını sağlamak da mümkün hale gelir.

**2. Farklı Ürün ve Hizmet Serilerindeki Maliyet Düşüşlerinden Yararlanma:** Üretim ya da dağıtım miktarlarındaki artış veya farklı ürün-hizmet serilerinin birleştirilmesi sonucu birim maliyetlerde düşüş sağlanabilir. Ayrıca piyasaları yakından izleyebilme imkânı elde eder ve yeni pazar müşterilerin ihtiyaçlarındaki değişimlere hızla tepki verebilme imkânı da ortaya çıkar.

**3. Akılcı-Ekonomik Davranış:** Ortaklığı oluşturan işletmelerin çabaları ve kaynakları aynı amaç doğrultusunda kullanma istekleri sonucunda akılcılık ve iktisadilik ortaya çıkar. Böylece KOBİ'ler daha hızlı ve daha az maliyetle sanal pazarda yer alabilir. KOBİ'lere ait kaynaklar daha esnek ve daha verimli kullanılabilir. Bu modelde de etkili olan unsur, KOBİ'lerin

<sup>1</sup> Harvey M. DEITEL, Kate STEINBUHLER, *E-Business and E-Commerce For Managers*, Prencihall Upper Saddle River, New Jersey,07458, 2001, s.,50.

<sup>2</sup> <http:// www.rekabet.gov.tr/word/lerzankayihan.doc>, (10.04.2004).

sanal ortamda ortak girişim şeklinde yeniden yapılanmaları sırasında da bağımsızlıklarını sürdürebilirler.

**4. Kaynaklara Erişim Kolaylığı:** KOBİ' ler ölçekleri ne olursa olsun sanal ortamda gerçekleştirecekleri projeye ilişkin yeterli kaynağa sahip olmayabilir ya da biraraya getiremeyebilir. Bu yüzden KOBİ' ler kaynaklarını birleştirerek sermaye yaratabilir ve karşılıklı teminat sağlayarak kredilerini geri ödeyecek kapasiteye ulaşabilirler.

Ortak girişimle KOBİ' ler birbirlerinin kaynaklarına erişim kolaylığı ve dolayısıyla sanal pazarda yeni müşterilere erişim imkânı elde ederler. (Tabi bu konuda sahip oldukları kaynakları kalıcı bir süre için paylaşma ve birleştirme istekleri de etkin rol oynar.)

**5. Risk Paylaşımı:** Sanal ortamda KOBİ' lerin ayrı ayrı zayıf varlıklarının tersine, birlikte ama güçlü finansal riski paylaşması, bu işletmeleri sanal ortamda daha başarılı hale sokacaktır. Fiziki ortamların gerekliliğinden kaynaklanan sabit varlıklarda büyük ölçüde azalma sağlanarak, amortisman, sigorta, vergi gibi maliyetlerin azalmasıyla getiri/yatırım oranının artışına katkı sağlayacaktır.

Hizmet sektöründe yer alan KOBİ' leri sanal ortamda yer almalarını gerektiren sebeplerden bir diğeri de, KOBİ' lerin tek tek sanal ortamda faaliyette bulunarak elde edecekleri gelirden daha fazlasını kazanma imkânına sahip olabilmeleridir.

Sanal piyasalarda yer almak isteyen hizmet KOBİ' leri için bir araç olarak gördüğümüz sanal ortamda ortak girişimle yeni hizmet ve yeni sanal hizmet pazarlarını keşfetmek ve bu piyasalarda azami kazanç elde etmek mümkündür.

Bu modelde hizmet sektöründe yer alan KOBİ' lerin yatay entegrasyonu söz konusudur. Sanal ortamda girişimi oluşturan hizmet KOBİ' lerinin faaliyette buldukları alanlar birbirinden tamamen farklı olabilir. Bu durum KOBİ' lerin sanal pazarlara girişleri açısından elverişlidir. Bu tür sanal ortak girişim, KOBİ' lerin yeni bir çevre ile tanışmalarına yardımcı olacak ve yeni fırsatlara yöneltecektir. Birbirlerinin müşterilerine, müşteri bilgilerine ulaşabilecek böylece pazar payı genişleyecek ve işletmelerin bireysel bazda da kârlılığı artacaktır.

Model, KOBİ' lerin elektronik ticaret fırsatlarını değerlendirmelerinde yöntemleri ortaya koymak, yönetsel, fonksiyonel çeşitliliği artırmak ve dahası yenilikçi örgütsel uygulamalar ile fırsatları değerlendirmede KOBİ' lere yön göstermek amacıyla kurgulanmıştır.

## **2. SANAL GİRİŞİMCİLİK MODELİNİN OLASI YARARLARI**

Sanal ortamda akılcı ve rasyonel faaliyet gösterebilen işletmelerin dünya pazarındaki payı oldukça büyüktür. Ucuz ve güvenli erişimle KOBİ' ler bu ortamda önemli fırsatlar elde etme imkânına sahiptir.

Bu model KOBİ' lere sanal ortamda yer alma fırsatı sağladığı gibi, fiziki ortamda önemli katkısı olan ayrıcalıklı işyerine sahip olamama riskini de ortadan kaldırmaktadır. Sanal ortamda doğru sitede yer almak bu problemi maliyetsiz bir şekilde çözmektedir.

Sınırsız kaliteli bir erişim ve iletişimle ortak girişimi meydana getiren KOBİ' ler müşterilerle ve yan kuruluşlarla daha sıkı bir etkileşim imkânına eş zamanlı olarak sahip olurlar. KOBİ' ler ortak girişimle standartlar oluşturulabilir, bunlar üzerinde çalışabilir ve standartlarını koruyabilir. Ürettikleri hizmetleri birlikte markalaştırabilirler.

Ortak girişimi oluşturan KOBİ' lerin ve müşterilerin aynı kentte ve ülkede bulunmasına gerek olmaması lojistik sorunları azaltmakta, değişken ve gelişen müşteri istekleri en etkin ve verimli bir şekilde karşılayabilmek mümkün olmaktadır. Böylece taraflar kolaylıkla bilgi ve mesaj alışverişinde bulunabilmektedir.

Günümüz işletmeleri diğerinden bir adım öteye götüren unsurlar, içinde bulunduğu endüstriden, ilgili durumlardan haberdar olması ve bilinçli olmasıdır. KOBİ' ler böyle bir ortak girişimle bu bilgi ve bilgi kaynaklarından haberdar olacaktır. KOBİ' lerin ortak girişimle sanal ortamda yeniden yapılanmaları, bilgi çağı teknolojilerine etkin biçimde uyum sağlamalarına ve neticede işletme performansını artırılmasında stratejik bir modele sahip olacaklardır.

Modelde orta kademe yöneticisi yoktur. Yöneticilere yönetici oldukları için değil ortaya çıkardıkları sonuçlar için para ödendiğinden kazançlar artmaya devam eder ve stok pazarı kendini böylesine radikal bir biçimde değiştirme cesareti gösteren şirketleri ödüllendirir.<sup>3</sup>

### **3. SANAL ORTAK GİRİŞİM MODEL'İNİN KÜRESEL KİMLİĞİ**

#### **3.1. Hukuki Yapı**

Bilgi ekonomisinin ortaya çıkardığı sanal ortam KOBİ' lerin rekabet edebilmeleri ve gelecekte meydana çıkacak tepkilere cevap verebilmeleri için bir fırsattır. Bu modelde sözleşme ile biraraya gelen KOBİ' ler konsorsiyum şeklinde ortak girişimi meydana getirirler.

Ortak girişimde bulunan KOBİ' ler müşterinin ihtiyacının giderilmesinde birkaçı beraber bir kombinasyon oluştururken, bir başka müşteri için farklı bir kombinasyon oluşturabilirler. Sanal organizasyonu oluşturan KOBİ' ler, bu kombinasyonlarda temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşırlar.

<sup>3</sup> David SIEGEL, *Şirketinizi Geleceğe Taşıyın- İnternet Toplumunda İşletme Stratejisi*, Hazırlayan: Kutluk Özgüven, Literatür Yayınları:59, Birinci Basım, Mayıs-2001, s.,139.

Konsorsiyum şeklindeki ortak girişimde her ortak iş sahibine karşı, sözleşmede kendisinin yapacağı iş veya bölümle sınırlı olarak sorumlu tutulur.

Her ortağın kârdan ya da zarardan alacağı pay yapmış olduğu hizmetin değerine eşittir. Ortaklar sanal şirket sözleşmesini bu esaslara göre hazırlarlar. Yönetici ortak ya da ortaklar her yıl en az bir defa hesap vermeye ve kâr paylarını ödemeye mecburdur. Ortak işletmeler arasında tüm kazanç aralarında yaptıkları işin değerinde paylaşılır.

Sanal şirket ile sözleşme yapan müşteriye karşı ortaklar ortak sorumluluk altında şirket sözleşmesi imzalarlar. Sözleşmeye getirdikleri hükümlerle, sorumluluk esaslarını belirleyebilirler.

Ortaklığı oluşturan işletmelerden birinin iflası, ölümü veya ortaklık şartlarını yerine getirmemesi halinde ortaklığa yeni ortakların katılabilmesi mümkündür. Ortaklardan hiçbiri diğer ortakların rızası olmadan sanal organizasyona ortak alamaz. Ortaklığa alınma, sermaye koyarak, sonradan katılma, ayrılan ortağın yerine geçme veya ölen ortağın mirasçısı şeklinde olabilir. Ortağın iflası, haciz altına alınması, sermaye taahhüdünü yerine getirmemesi, sözleşmeye göre yükümlü olduğu yönetim ve temsil görevini yerine getirmekten kaçınması veya sözleşme hükümlerine aykırı davranması hallerinde ortaklıktan çıkarılması mümkündür.

Ortaklığı oluşturan işletmelerle müşterinin yazışması sanal organizasyon aracılığıyla gerçekleşir. Müşteriye karşı sorumluluk, sanal şirkete aittir. İş her ne kadar sanal organizasyonu oluşturan işletmeler tarafından yapılıyorsa da ön planda yer alan sanal organizasyon tarafından yapılıyor intibamı uyandırmaktadır. Dolayısıyla sanal organizasyonu oluşturan işletmeler müteselsilen sorumludur.

Sanal organizasyonu meydana getiren işletmeler iç ilişkilerini hukuk kurallarına aykırı olamamak şartıyla diledikleri gibi düzenleyebilirler.

Sermaye, ortaklar tarafından nakit ya da mal ve hizmet şeklinde konulabilir. Sanal ortak girişimin iktisap ettiği veya ortak girişime devredilecek mallar, alacaklar, iştirak halinde mülkiyet esaslarına göre ortaklara ait olur. Mülkiyet esaslarına göre belirlenmiş olan kendi hissesi üzerindeki hak sahipliğinden oluşur.

Sanal ortak girişimi oluşturan işletmeler, ortaklığın amacına aykırı ve ona zarar verici işler yapamazlar. Ortakların iş hayatının icaplarına ve iyi niyet kurallarına göre hareket etmeleri esastır. Sanal organizasyonlarda, sanal gerçeklikle işlem yapıldığı için müşterinin işletmeye güveni son derece önemlidir.

Sanal organizasyonda yapılan işlemlerden dolayı ortakların müteselsilen sorumluluğu esastır. Ayrıca ortaklığı oluşturan işletmelerin birbirlerine karşı sadakat borcu vardır. Ortaklar sanal organizasyonla ilgili işlemleri yaparken kendi işinde gösterdiği dikkat ve özeni göstermek zorundadır. Aykırı davranışlar teminat ödeme yükümlülüğünü doğurur.

Sanal organizasyonda kararların oybirliği ile alınması Borçlar Kanununun 524. maddesi gereğidir.<sup>4</sup>

Sanal organizasyonun yönetimi, ya tek ortak tarafından ya da yönetim için görevlendirilen birkaç ortak veya bütün ortaklar tarafından veya bu işletmeleri sanal ortamda biraraya getiren şahıs ya da profesyonel yönetici tarafından yerine getirilebilir.

Denetim, ortaklar tarafından işlerin gidişatı hakkında bilgi isteme, defter ve evrakların incelenmesi, mali durum hakkında özetlerin çıkarılması şeklinde gerçekleştirilebilir.

Sanal organizasyon, hedeflenen amacın gerçekleşmesi, gerçekleşmesi imkânsız hale gelmesi, mirasçılar ile devamı konusunda sözleşmede hüküm bulunmaması, ortağın ölümü, ortağın hissesinin haczedilmesi, iflas etmesi, haciz altına alınması, bütün ortakların oybirliği ile sona erme kararının alınması, belirli bir süre için kurulmuşsa bu sürenin dolmasıyla ve sözleşmede bir ortağa fesih hakkı verilmişse ve bu ortağın beyanına bağlı olarak haklı sebeplerden fesih konusunda verilmiş bir mahkeme kararıyla sona erer.<sup>5</sup>

### 3.2. Elektronik Ticaret Bağıntısı

Elektronik ticaret ve world wide web' in yükselişi, örgütsel davranış için yeni bir çevre meydana getirmiştir. Yöneticiler durup dinlenmek bilmeyen talepler için yeniliklerle uğraşmak zorunda kalmışlardır.

Elektronik ticaret çevresi, organizasyonlara ve yöneticilerine hızlı yeni yaklaşımlar deneme, hızla başarı ve başarısızlıkları paylaşma ve yeni, faydalı şeyleri gözlemlemeye imkân vermektedir. Elektronik ticaret organizasyonlara ve yöneticilerine hızlı olmalarına ve yeniliklere nasıl ulaşacağını, sentezleyeceğini, kullanımını ve bilginin yayılmasını ve yeni mal ve hizmetlerin sunumuyla ilgili deneyimler kazanmasına imkân taniyacaktır.<sup>6</sup>

### 3.3. Vizyon

Sanal organizasyonlarda güvenin tesis edilmesi hem sanal organizasyonu meydana getiren ortaklar açısından hem de müşteriler açısından önemlidir. Sanal organizasyonlarda ortaklığı oluşturan işletmeler ve bu işletmelerde yer alan insan kaynaklarına, bu kaynağı değerlendirecek, organizasyonu yaşatacak müşteriye, müşterinin ve insan kaynaklarının verimliliğine önem verilmelidir. Sanal ortak girişim modelinde ortak girişimi oluşturan işletmeler gerçek bir fark yaratabilecek vizyon ve değerlere sahip olmalıdır.

Vizyon, bir işletmenin değerlerini içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında

<sup>4</sup> Esat ŞENER, **Borçlar Kanunu**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 1998, s., 247.

<sup>5</sup> <<http://www.oyhukuk.gen.tr/file/docs/jointventure030803013826.doc>>, (10.05.2004).

<sup>6</sup> Jill KICKUL, Lisa K.GUNDRY, "Breaking Through Boundaires for Organizational Innovation: New Managerial Roles and Practices in E-Commerce Firm", **Journal of Management**, Volume: 27, No.3, 2001, s.348

bütünleştirerek işletmeyi istenen geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir.<sup>7</sup> Özetle vizyon kavramı, genel olarak geleceği görme ve buraya başarıyla ulaşmayı ifade eder.<sup>8</sup>

Sanal ortak girişimi oluşturan KOBİ' ler için vizyon bir fikir olmamalıdır. Sanal organizasyon için vizyon, olması gereken ve ileri iten bir güçtür. Bu gücü esinleyen başlangıcı bir fikir olabilir, ama bir kere yol alınca birden fazla kişinin desteğini kazanacak kadar zorlayıcıysa, o zaman bir soyutlama olmaktan çıkar. Elle tutulur, somut bir şey olur. İnsanlar onu varolan bir şeymiş gibi görmeye başlar. Sanal organizasyonun vizyonu, yatırımın geri dönmesine yönelik ve sahip olduğu, her bir müşteri kitlesini daha ileri götürmek olmalıdır.<sup>9</sup>

Sanal ortak girişim paylaşılan bir vizyonu oluşturabilmek için, ne yapmak istediklerinin sorusunu hep birlikte cevaplamalıdır. Ortaklar kafalarında yarattıkları resimleri paylaşırsa, organizasyonun her ortağında ortak bir resmin oluşturulması mümkün olur. Böylece ortaya çıkan ortak resim bir ortaklık duygusunu yaratır. Bu ortak resim paylaşılan vizyon olur. Paylaşılan vizyonla, ortakları birbirine bağlayan güç elde edilmiş olur.

Ortak yaratılan vizyon, risk almayı ve teşebbüs etmeyi teşvik eder. Böylelikle vizyon üst yönetimin bir bildirgesi olmaktan çıkar ve canlılık kazanır. Sanal gerçeklik burada da kendini gösterir.

Ortaklığı oluşturan KOBİ' lerin birlikte çizdikleri vizyon, onların sorgulama yeteneklerinin olmasını da sağlar.

### 3.4. Misyon

Misyon, gelecekte amaçlara etki edecek konularda, organizasyonun üyelerinin davranışlarını yönlendirme, heyecanlandırma anlamıyla kullanılmaktadır.<sup>10</sup> Sanal organizasyonlarda misyon, organizasyon vizyonuna ulaşabilmek için gerekli davranışlar dizisidir. Misyon organizasyonun varoluş nedenini gösterirken, vizyon organizasyon için hedeflenendir. Sanal organizasyonu meydana getiren ortaklar organizasyon misyonlarını bildiğinde ve anladığında misyonu başarmak vizyona ulaşmak için iyi bir fırsata sahip olmaktır. Sanal ortak girişimde ortaklar organizasyonlarının farklılığını vurgulayan misyon içeriğine sahip olmalıdır. Sanal organizasyonu oluşturan işletmeler aktif ortaklık vasfına sahip, değişikliğe açık ve hatta değişikliği yaratan yeterlilikte olmalıdır.

Söz konusu sanal ortak girişim modeli, ortaya çıkan yeni pazar potansiyeli ve piyasalardaki fırsatlara hızla cevap verme misyonuyla değişikliklere uyum sağlamada etkin bir model olacaktır.

<sup>7</sup> Muhittin ŞİMŞEK, **Ekonominin Lokomotifi KOBİ' lerin Olmazsa Olmazları**, Alfa Yayınları: 1174, Dizi No: 36, İstanbul, 2002, s.,70.

<sup>8</sup> Ali AKDEMİR, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Yayıncı Yayınları, Kocaeli, 2003, s.,146.

<sup>9</sup> Peter M. SENGE, **Beşinci Disiplin**, Çevirenler: Ayşegül İldeniz- Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1991, s.,227.

<sup>10</sup> Hüseyin YILMAZ, " İşletmelerde Sanal Takım Modeli ve İşletmelere Sağladığı Yararlar", s.19, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=197\(09.05.2004\)](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=197(09.05.2004))

Sanal ortak girişime katılacak KOBİ' ler belirlendikten sonra organizasyonun misyonu uygulamada gerçekleştirilebilecek teknik yapı oluşturulmalı ve ortaklar için uygun bir beceri oryantasyonu sağlanmaya çalışılmalıdır.

### 3.5. Amaçlar

Hizmet sistemini oluşturduğumuz sanal organizasyonun güçlü bir işletme planının olması şarttır. İşletme planında hedeflenen amaçlardan başlıcaları şu şekilde toplanabilir:

1. Global ulaşılabilirlik, müşteri tabanlı genişleme.
2. Ortaklar arasında birbirine yakın ilişkilerle büyüme.
3. Hizmetleri web yoluyla hızla kolayca örneklendirerek iletme
4. Maliyetleri azaltma
5. Gerekli bilgi değişimini aradaki araçları kaldırarak paylaşma.
6. Pazar taleplerinde meydana gelen değişmelere daha hızlı ve kısa zamanda cevap verme.
7. Müşteri sadakati sağlama.

### 3.6. Stratejiler

Sanal ortak girişim stratejisi, ortakların kaynaklarının, ortaklığın amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik tahsis edilmesidir. Sanal ortak girişim stratejisinin amacı, sanal organizasyonun çevresinin, sanal ortamın sürekli olarak analiz edilmesi, amaçların güncelleştirilmesi, amaca ulaştıracak araç ve araçların yeniden yapılandırılmasıdır.

Sanal ortak girişimin stratejilerini aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür.

1. Şirket misyonunun oluşturulması.
2. Örgüt kültür inanç ve değer sistemlerinin tanımlanması.
3. Geleceğe ilişkin öngörülerin tespit edilmesi.
4. Uyuşmazlıkların çözümü için norm ve protokollerin oluşturulması.
5. Teknolojik buluş ve yeniliklere öncülük etmek
6. Organizasyon içinde bilgi ve tecrübeleri paylaşmak ve yaymak.
7. Ortaklar arasında enformasyon düzeyinin belirlenmesi.
8. Ortaklar arasında bağımlılık ve bütünlük sağlanması.
9. Organizasyon içinde yaratıcı zihniyeti teşvik etmek.

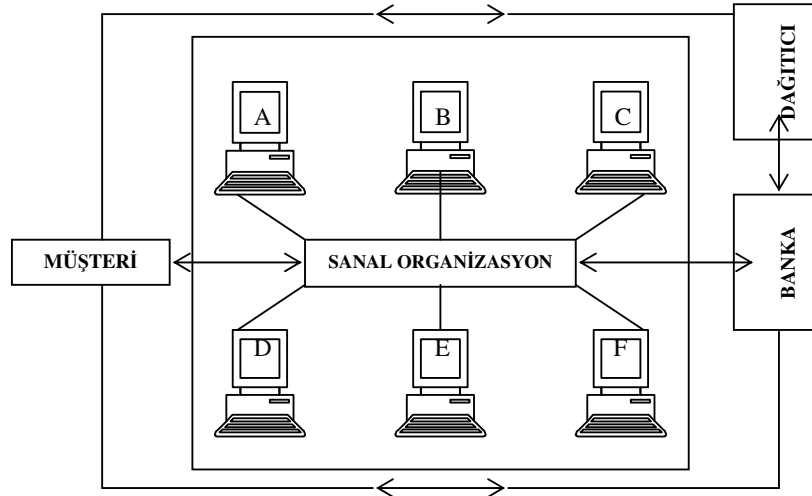


#### 4. SANAL ORTAK GİRİŞİM MODEL'İNİN ÖRGÜT YAPISI VE İŞLEYİŞİ

##### 4.1. Biraraya Gelme

Sanal ortak girişim modeli, küresel rekabetçi ortamda müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla biraraya gelen KOBİ' ler arasında kurulan ağıdır. Bu ağ organizasyonel bir görevi başarmak için bilişim ve iletişim teknolojilerinin kombinasyonu ile oluşturulmuş coğrafi veya organizasyonel olarak farklı KOBİ'lerin bir organizasyon modelidir.

Şekil 1: Sanal Ortak Girişim Modeli



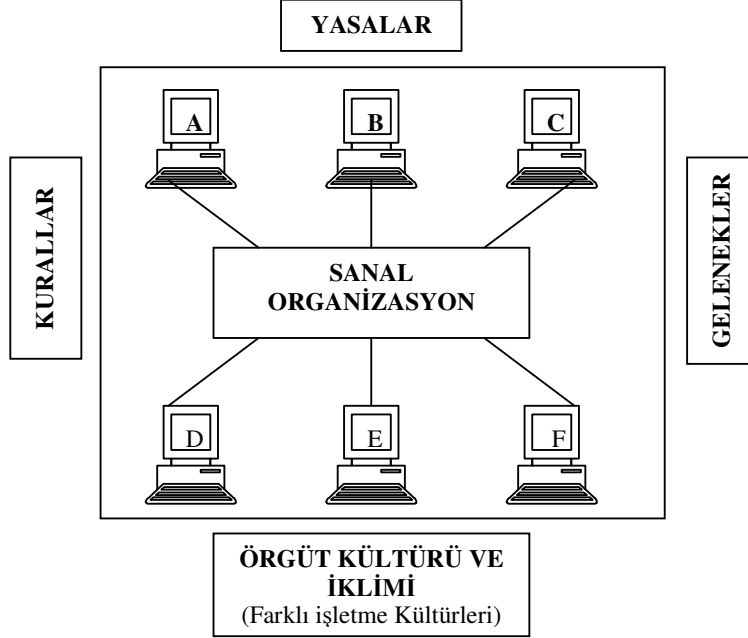
Söz konusu modelde sanal organizasyon müşteri üzerine yoğunlaşmaktadır. KOBİ' ler esnek yapılarından dolayı sanal yapılanmaya daha uygun görünmektedirler. Sanal örgütü oluşturan işletmeler ortak girişimle biraraya gelmektedir. Müşterinin ihtiyacına göre (proje bazlı) sanal ortamda birleşmekte, ihtiyaç giderildikten sonra sanal örgütü oluşturan diğer işletmelerle bir başka müşterinin ihtiyacı için yeniden yapılanmaktadır.

##### 4.2. Yönetim Yapısı

Sanal organizasyonu oluşturan işletmeler başka yatırımlar yapmadan temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşarak sadece ağ bağlantıları ile yüksek kazanç sağlama potansiyeline sahip olmaktadır. Bu temel yetenekleri sayesinde yalın, esnek, hiyerarşik basamakları olmayan basık, güvenilir, açık katılımcı, müşteri ve çalışanlarla işbirlikçi piyasada rekabet üstünlüklerine sahip, ortak girişimle sanal şirket ortaya çıkmaktadır. Modelde orta kademe yöneticisi yoktur. Orta kademe yöneticisi yerini enformasyon teknolojisine bırakmıştır.

Sanal organizasyon ile dış çevresi arasındaki sınırlar gözle görülemez olmasına rağmen sanal organizasyonu çevreleyen yaptırımlar söz konusudur. Bunlar; yasalar, gelenekler, kurallar ve örgüt iklim ve kültürüdür.

Şekil 2: Sanal Ortak Girişimin Yaptırımları

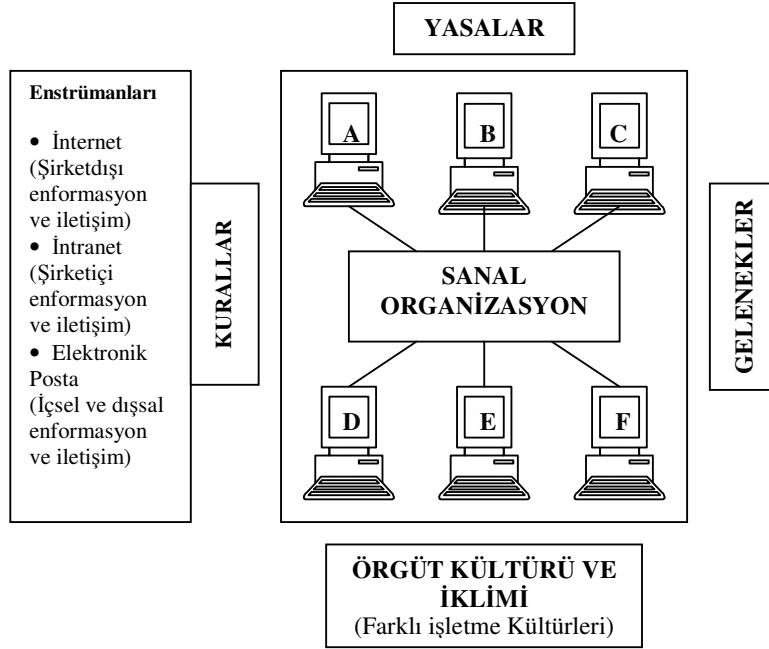


Sanal organizasyon modeli enformasyon ve iletişime dayandığından teknik altyapısı, bilgisayar, ağ bağlantısı sağlayıcıları, yazılım ve işlem hizmetlerinden oluşmaktadır.

Teknik alt yapı oluşturulurken iki şeye dikkat etmek gerekir. Birincisi, teknoloji çok çabuk eskimekte, yerini yenilere bırakmaktadır. Bu bir anlamda avantaj bir anlamda da dezavantaj olabilir. İkincisi, internet bağlantılarının giderek ucuzlaması hatta bedava hale gelmesi e-ticarete erişim kolaylığı yarattığından az gelirli kesimleri de bu alana davet etmektedir. Bu ilerde sanal ortamda rekabetin çok şiddetli olacağını göstermektedir.

E-ticaret genellikle internet üzerinde gerçekleşmektedir. İnternet bağlantısının kesilmesi ya da müşterinin bilgisayarından, mobil aracından işletmenin sitesine erişememesi önemli kayıplara yol açabilir. Bu nedenle ağ bağlantılarına dikkat edilmelidir.

Şekil 3: Sanal Ortak Girişimin Enstrümanları



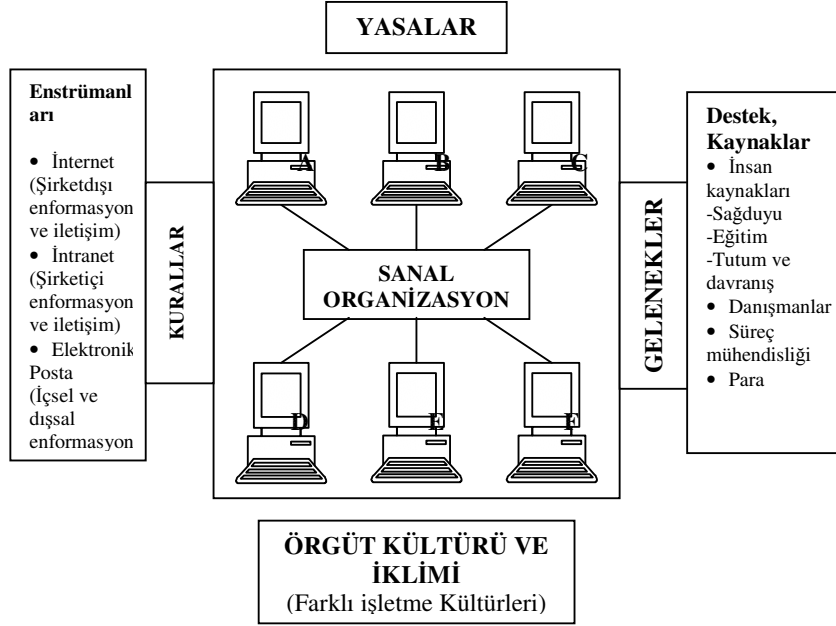
Sanal organizasyonun teknik altyapısını tamamlayan destek kaynakları; insan kaynakları, danışmanları, süreç mühendisliği, para, bilgisayarlar ve lojistikdir. Organizasyonun gerçekleştirdiği bilgi işlem yatırımlarının anlamı, yalnızca yeni personel ya da araç alımı değil, aynı zamanda mevcut personelin bilgilerinin güncelleştirilmesi ve geliştirilmesine yöneliktir. Organizasyonda sağduyu, eğitim, tutum ve davranışlar önemlidir. Çalışanların performansının yüksek olması için:<sup>11</sup>

1. Görev paylaşımının düzenli olmasına,
2. Personelin işletme misyonu ve stratejileri hakkında bilgi sahibi olmasına,
3. Personelin hedeflerden haberdar olmasına,
4. Personelin hedeflere ulaşmada kullanılan araçlar hakkında bilgi sahibi olmasına,
5. Gerekli eğitimlerin gerekli kişilere verilmesinin sağlanmasına,
6. Kullanılacak araçların özelliklerinin kullanıcılar tarafından bilinmesine,
7. Kullanıcılar arasında yardımlaşmanın sağlanmasına,

<sup>11</sup> Coşkun **DOLANBAY**, E-Ticaret-Strateji ve Yönetimler, Meteksan Sistem Yayınları, Ankara, s.,221.

8. Takım çalışmasının desteklenmesine,
9. Yönetim kadrosu ile personel arasında sağlıklı iletişimin kurulmasına özen gösterilmesi gerekir.

Şekil 4: Sanal Ortak Girişimin Destek Kaynakları



#### 4.3. Müşteri Bağıntısı

Sanal organizasyon müşterilerle doğrudan bağımlı çalışmaları içerdiğinden organizasyona daha fazla yük yükleyecek ve karar verme sürecini kısaltacaktır. Çünkü sanal ortamdan gelen yoğun rekabetçi ortamın baskısında verilecek kararlar işletmenin geleceğini etkileyecektir. Müşterilerle ilgili işletmenin stratejileri,

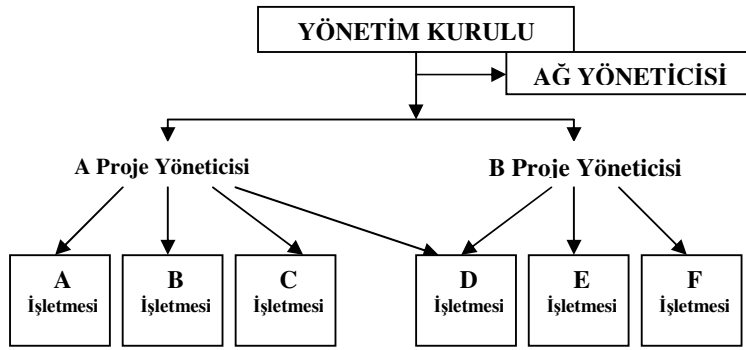
1. Mevcut kullanıcıların sürekliliğinin sağlanması,
2. Müşteri isteklerinin belirlenerek ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve yenilerinin ortaya çıkarılması,
3. Pazarlama ve reklam çalışmalarında hedeflerin doğru belirlenmesi ve sonuçların somut olarak değerlendirilmesi,
4. Müşteri bilgilerinin gerektiğinde çok kısa sürede değerlendirilebilmesi,
5. Pazarlama çalışmalarının kişilere yöneltilmesi,
6. Müşterilere farklı ürün ve hizmetlerin sunulmasının sağlanması, olmalıdır.

Bu modellerle KOBİ'lerin ürettikleri hizmet sanal ortamda markalaşarak, müşterilerine hizmetleri ile ilgili daha fazla bilgi edinebilmelerini sağlayabileceklerdir. Bilgi akışı eş zamanlı ve karşılıklı olduğundan tarafların tatmin dereceleri yükselecektir.

#### 4.4. Örgüt Yapısı

Müşteri odaklılığın benimsenilen sanal ortak girişim modelinin önerilen örgüt şeması aşağıdaki gibidir:

Şekil 5: Sanal Ortak Girişimin Örgüt Yapısı



Yönetim Kurulu, sanal ortak girişimi oluşturan KOBİ'lerin yöneticilerinden oluşur. Ağ yöneticisi, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik projelerin, araçların ve projeye katılan işletmelerle ilgili düzenden sorumludur. Proje yöneticisi, ilgili müşterinin ihtiyacının giderilmesinde gerekli olan KOBİ'leri proje için bir araya getirerek en iyi hizmet üretimi için çalışır. Proje yöneticileri müşteri ile birlikte çalışır. Kumanda müşterinin elindedir.

Sanal organizasyonun örgüt yapısı müşteri ihtiyaçlarına göre dönüşebilen kapsamlı ve esnek bir yapıya sahiptir. Bu yapıda bilgiler her gün güncelleştirilir. Proje müdürleri ve çalışanların bir araya gelerek, organizasyonu oluşturan herkes kimin, ne üzerinde çalıştığını boşluklarını takip edebilir. Proje müdürleri ihtiyaç duydukları araçlara ulaşmaları mümkündür. Yönetim her bir işletmesine diğer bölümlerden müşterilere doğru hareket etme yetkisi verir. Web araçları geliştikçe orta kademe yöneticiler ortadan kalkarak koordinatöre gereksinim kalmadan işletmeler kendi kendilerine organize olacaklardır.

#### 4.5. Sanal Ortak Girişim Modelinde İşlerin Yapılışı

Sanal hizmet üretiminde kral müşteridir. Bu nedenle müşterinin memnuniyeti önceliklidir. Sanal organizasyon ilk önce hedef müşteri kitlesini belirlemelidir.

Sanal organizasyonun müşterisi, ağda iş yapmaya istekli kişilerden oluşur. Bilinçli ve bilgili olan bu grup kendisinin dinlenmesinden,

düşüncelerine önem ve yer verilmesinden haz duyar. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinde sanal organizasyon kendisiyle çalışacak müşteri kitlesini bir önceki hizmeti ile ilgili şikayetleri ileten ve bireysel yorumlarda bulunan kişilerden seçer. Müşterilerin hepsine yönelmeyi amaçlamaktansa, doğru müşteri kitlesine yönelmek onların gelecekteki ihtiyaçlarının ne olacağını belirlenmesi fırsatını doğurur. Burada sanal organizasyonun hedefi, doğru soruları sormak ve doğru cevabı almak olmalıdır. Müşteriye yönelik seçim vizyonla ilgili bir seçimdir. Bir kez müşteri kitlesi seçildiğinde müşteri işletmenin stratejik kararlarında organizasyonu yönlendirir. Müşteri sanal organizasyonla bağlantıya ses(telefon-web), görüntü (web-özel) ve e-mail (web) aracılığıyla gerçekleştirilir. Müşteriler bağlantıda kaldıkları sürece önemlidir. Ancak önce müşterinin sanal ortama çekilmesi gerekir. Müşteri ilgisini çekmeyen herhangi bir ortama girmez. Müşteri web sitesine geldiğinde ilgili içerik kendisine sunulmalıdır. Bunun için ideal yol müşteriye dinlemektir. Ayrıca müşteri kitlesinin nabzını tutacak web araştırmacılarını sahip olmak gerekir. Bu konuda doğru bir yazılıma ihtiyaç vardır. Bu yazılımlar site sahibine içerik yönetim ve dağıtım imkanını sağlar.

İçerik yönetimi, web sitesinin içeriği zengin, güncel bilgileri, uzman görüşlerini, geniş seçenekleri, eğlendirici, görsel olarak güçlü, bilgilendirici, ve kullanımı kolay ortamdandır.

İçeriğe müşteriden önce ve daha fazla ağırlık verilmesi halinde sanal organizasyonu oluşturan bütün işletmeler kendi amacı için kullanmak ister. Bu da ortak girişimi başlatmadan sona erdirir. Site içeriği müşteri ihtiyaçlarını şu dört tipini karşılamaya yönelik olmalıdır:<sup>12</sup> 1- ilgi, 2- ilişki kurmak, 3- iş görme, 4- fantazi ilgi toplulukları, (iç mimari spor arabalar gibi) paylaşılmış ilgi uzmanlık ve tutkuyla bir araya getirilen topluluklardan oluşur.

Web sitesi planı müşterileri organizasyon sitesine kayıtlı olmalarını özendirerek geçiş yolu içermelidir. “kayıtlı kullanıcılar web’in gerçek gözdelelerdir”<sup>13</sup> bu konudaki strateji siteye değil müşteriye yatırım yapmaya yönelik olmalıdır.

Web sitesinin içeriğinin başarı ölçüsü, site kapalı olduğunda kaç kişinin mutsuz olduğu ve daha sonra ne yaptığıdır.

Bilgilendirme karşılıklıdır. Müşteri ihtiyacını iletir organizasyon ihtiyaca karşılık çözüm yolları ve çözüm sunar. Bu nedenle organizasyonun hazırlanmış web sitesi sade, yalın ve anlaşılır olmalı, çok detaya ana sayfada inilmemeli müşterinin ihtiyacına göre kolayca yan bağlantılara geçebilmesi sağlanmalıdır. Yan sayfanın arkadaşıca bilgilendirici ve kendi müşteri kitlesine göre düzenlenmiş olması gerekir. Tıpkı bir ev sahibi gibi site ziyaretçisini ağırlamalıdır. Müşteriler daha fazla bilgiye ulaşabildiklerinde daha alımlar yapar ve diğer müşterileri etkiler.

<sup>12</sup> Frank T.ROTHAERMEL, Stephen SUQUİYAMA, " Virtual Internet Communities and Commercial Success: Individual and Community-Level Theory Grounded in the a Typical Case of Time Zone. Com., *Journal of Management*, Volume:27, No:3, 2001, s.,299.

<sup>13</sup> SİEGEL, s.,113.

Biçimlendirme elektronik ticaretin sağladığı imkanlardan biride müşterinin kendi işinin kendisinin yapabilmesidir. Müşteri istediği müşteri kombinasyonu oluşturabilmelidir. Organizasyonu oluşturan KOBİ' ler esnek yapılarından dolayı bu ihtiyacı kolayca cevap verebileceklerdir.

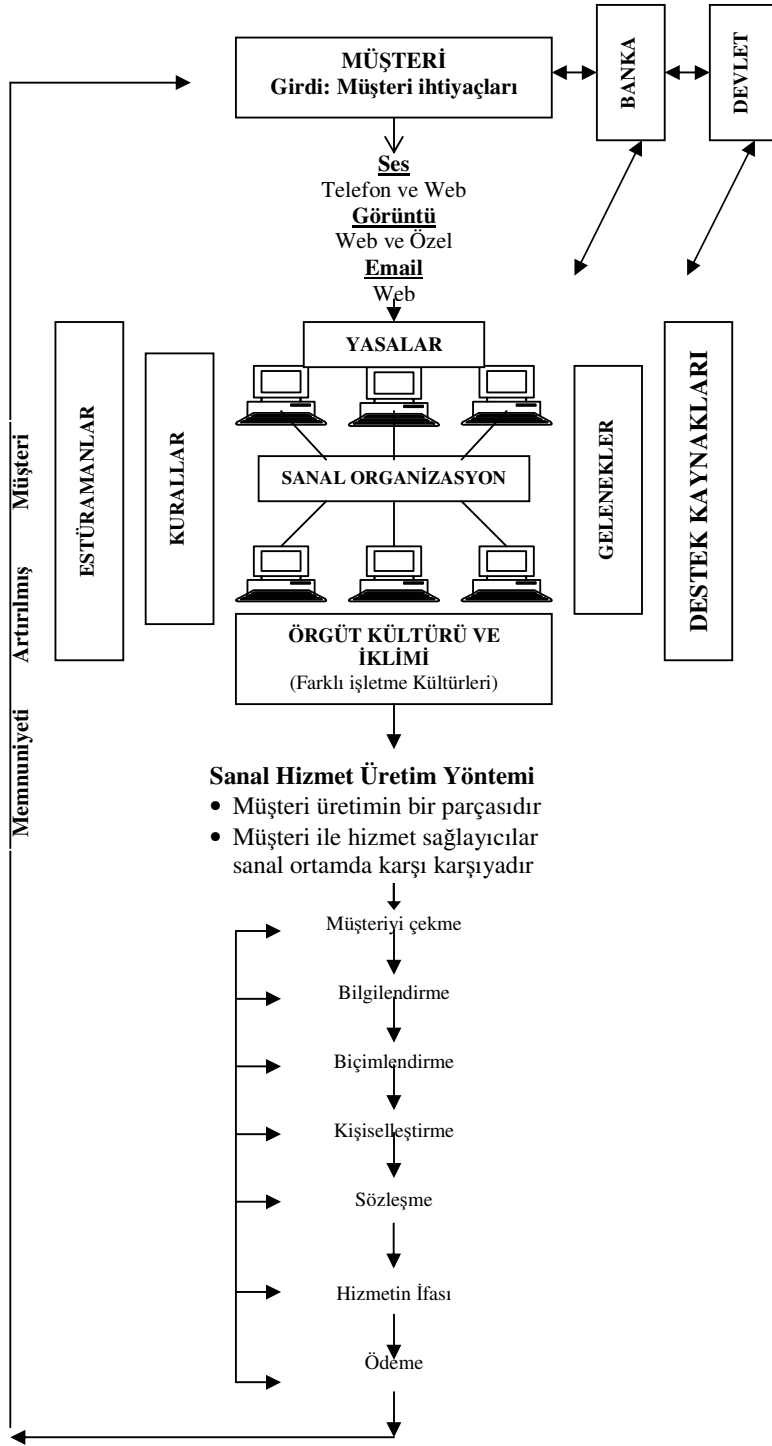
Kişiselleştirme organizasyon hedef müşteri kitlesi üzerinde odaklaşarak en iyi hizmet verebileceği kitleyi seçmiş olur böylece karşılıklı etkileşim kolaylaşır yeni iletişim becerileri kazanır. Ve hizmet ifası için yeni araçları proje ekibine kolaylıkla alabilir. Çıkartabilir. Müşteri hazır plana tabi olmaksızın proje planını hazırlanmasını bizzat katılır. Buda memnuniyet derecesini artırır. Müşteri ile kurulacak yakın ilişki onların satın alma tarzları ve alışkanlıkları hakkında bilgi edinmeyi sağlar. Ve organizasyon bu bilgiyi onları organizasyona bağlamakta kullanır. Genellikle müşteriler. Yaşamlarıyla ilgili mesajları kabul ederler. Bunun için hedef müşteri kitlesinin yaşam tarzının bilinmesi kişiselleştirmede önemlidir.

Sözleşme, sanal ortamda istediği hizmet kombinasyonu oluşturan müşteri sanal organizasyonlar işlem yapma kararı alarak sözleşme imzalar. Sözleşmenin tarafları müşteri ve sanal ortak girişimdir. Sanal ortak girişimi oluşturan ortaklar sözleşmenin ifasından müteselsilen sorumludur.

Hizmetin ifası sözleşme esaslarına göre sanal organizasyonda oluşturulan proje doğrultusunda yerine getirilir.

Hizmetin bedeli, online üzerinden banka aracılığıyla ödenir.

Şekil 6: Sanal Ortak Girişim Modelinde İş Akış Şeması





## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi teknolojilerinde meydana gelen ilerlemeler, geleneksel organizasyonları farklı bir ortama, sanal ortama taşımış, ekonomi ve iş dünyasında yeni iş alanları, yeni meslekler ve yeni iş yapma modellerini ortaya çıkarmıştır. Ortaya çıkan organizasyonlar, bağımsız şirketlerin, üreticilerin, müşterilerin ve rakiplerin geçici ağlarla becerilerini, maliyetlerini paylaşması ve diğer pazarlara girmek için bilişim teknolojileri ile birbirine bağlanmasıdır. Sanal organizasyonlarda organizasyonu oluşturan ortaklar, kaynaklar, yetenekler, amaca göre sürekli yenilenir. Sanal organizasyonu oluşturan işletmeler fırsatları değerlendirmek amacıyla bir araya gelirler. Bunlar arasında zaman ve yer koordinasyonunun sağlanması ve istikrarlı örgüt biçiminin oluşturulması ancak bilişim teknolojileri ile sağlanmaktadır. Sanal organizasyonlarda, baskın yaklaşım farklı bir yapı değil, her organizasyona uygulanabilir fonksiyonel, bölümsel, matriks örgüt yapıları anlaşılmaktadır.

Teknolojideki her yeni değişim ekonominin farklı sektörlerini etkilemekte, yansımalar meydana getirebilmektedir. E- ticaret ve internetteki hızlı büyüme, alım- satım işlemlerinde gerçekleşen değişim, ekonomik faaliyetleri imalat sanayinden hizmetlere kaydırmaktadır. Günümüzde e- ticaret özellikle hizmet sektöründe dolayısıyla hizmet ticaretinde artan oranda önem taşımaktadır. Hizmet sektörü e-ticaret ile daha geniş müşteri potansiyeli elde ettiğinden özellikle haberleşme, turizm, bankacılık, sigortacılık, yatırım danışmanlığı, dağıtım, emlakçılık, eğitim, yayıncılık, sağlık ve kamu hizmetlerinde kullanılmaktadır.

Ekonomide her yeni teknolojik değişim, çeşitli sektörlerde çalışanlar arasında tedirginlik yaratmaktadır. Bu tedirginlik e-ticaretle birlikte hizmet sektörü için de geçerlidir. E-ticaret, kişisel bilgisayarların kullanımı, çok yönlü beceri sahibi olan işgücüne olan talebi artıracaktır. E-ticaretle hizmet sektöründe maliyet düşüşlerine rastlanmaktadır. Bunların ilk üretim maliyetleri çok yüksektir. Yeniden üretilme maliyetleri ise, aksine azdır.

Araştırmanın bu sonuçları göz önüne alarak şu önerileri getirilebilir:

E-ticaretin gelişimiyle hizmet sektöründe yer alan KOBİ' ler, yeni dağıtım ve pazarlama taktiklerine, stratejilerine, yeni ortaklara, yeni iş gücü profiline sahip olabilirler. Böylece pazar erişimini genişletmeleri, müşterileriyle ilgili daha fazla bilgi elde etmeleri mümkün olacaktır.

KOBİ' lerin sanal ortamda ayrı ayrı faaliyetlerini yürütmelerinden önce birlikte yürütmeleri daha etkin sonuçlar doğurabilir. Sanal pazarda daha hızlı ve daha az maliyetle yer alabilirler. Aksi halde ayrı ayrı sanal ortamda yer aldıklarında arama motorları içinde kaybolup gidecek, tesadüfen müşterilere ulaşacaklardır.

KOBİ' ler sanal ortamda ortak girişim şeklinde birleşerek maliyetlerde önemli düşüşler kaydedebilir, müşteri ihtiyaçlarının değişimine hızla tepki verebilme imkânına sahip olur.

KOBİ'ler ölçekleri ne olursa olsun sanal ortamda gerçekleştirecekleri projeye ilişkin yeterli kaynağa sahip olmayabilir ya da bir araya getiremeyebilir. Bu yüzden KOBİ'ler kaynaklarını birleştirerek sermaye yaratabilir ve karşılıklı teminat sağlayarak aldıkları kredilerini geri ödeyecek kapasiteye ulaşabilirler.

Hizmetlerin patentlenememe özelliğinden dolayı kolayca taklit edilebilmektedir. Böyle bir ortak girişimle taklit edilme ve bedavacılık riski ortadan kalkacaktır. Ayrıca ortak girişim yenilikleri teşvik edici olacaktır.

### KAYNAKÇA

1. **AKDEMİR, A.**, Temel İşletmecilik Bilgileri, Yayıncı Yayınları Kocaeli, 2003.
2. **DEITEL, H.M.; STEINBUHLER, K.**, E-Business and E-Commerce For Managers, Prencihall Upper Saddle River, New Jersey, 07458, 2001.
3. **DOLANBAY,C.**, E-Ticaret-Strateji ve Yöntemler, MeteksanSistem Yayınları, Ankara, 2000.
4. **KİCKUL, J., GUNDRY, L.K.**,” Breaking Through Boundaires for Organizational Innovation: New Managerial Roles and Practices in E-Commerce Firm”, **Journal of Management**, Volume: 27, No.3, 2001.
5. **SENGE, P.M.**, Beşinci Disiplin, Çevirenler: Ayşegül İldeniz- Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul,1991.
6. **SİEGEL, D.**, Şirketinizi Geleceğe Taşıyın- İnternet Toplumunda İşletme Stratejisi, Hazırlayan: Kutluk Özgüven, Literatür Yayınları:59, Birinci Basım, Mayıs-2001.
7. **ŞENER, Esat**; Borçlar Kanunu, Seçkin Yayınevi, Ankara, 1998
8. **ŞİMŞEK, M.**, Ekonominin Lokomotifi KOBİ' lerin Olmazsa Olmazları, Alfa Yayınları: 1174, Dizi No: 36, İstanbul, 2002.
9. **ROTHAERMEL, F.T.; SUQUİYAMA, S.**,” Virtual Internet Communities and Commercial Success: Individual and Community-Level Theory Grounded in the a Typical Case of Time Zone. Com., **Journal of Management**, Volume:27, No:3, 2001.
10. **YILMAZ, Hüseyin**; “İşletmelerde Sanal Takım Modeli ve İşletmelere Sağladığı Yararlar”, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=197\(09.05.2004\)](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=197(09.05.2004))
11. <[http:// www.rekabet.gov.tr/word/lerzankayihan.doc](http://www.rekabet.gov.tr/word/lerzankayihan.doc)>, (10.04.2004).
12. <<http://www.oyhukuk.gen.tr/file/docs/jointventure030803013826.doc>>, (10.05.2004).