

## **“BİRLİKTEN KUVVET DOĞAR”: KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER İÇİN BİR ÖRGÜTLENME MODELİ OLARAK AĞ ORGANİZASYONLARI ÖNERİSİ**

**Prof.Dr. Hüseyin ÖZGEN**  
Çukurova Üniversitesi  
İkt.ve İdari Bil. Fakültesi  
İşletme Bölümü

**Arş.Gör. Dr.Kemal Can KILIÇ**  
Çukurova Üniversitesi  
İkt.ve İdari Bil. Fakültesi  
İşletme Bölümü

**Arş.Gör.Bahattin KARADEMİR**  
Çukurova Üniversitesi  
İkt.ve İdari Bil. Fakültesi  
İşletme Bölümü

### **ÖZET**

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler), büyük ölçekli işletmelerin sahip olmadıkları önemli üstünlüklere sahiptirler. Yalın ve esnek örgüt yapıları, pazara ve tüketici ihtiyaçlarına duyarlılıkları, yenilikçilik kapasiteleri bu üstünlüklerindedir. Ne yazık ki ülkemizde bu üstünlükler potansiyel üstünlükler olmanın ötesine geçip rekabet üstünlüğü oluşturulması için fayda sağlamamaktadır. Farklı çevrelerde yapılan tartışmalar göstermektedir ki sorunlar sadece ekonomik ve örgütsel temelli değildir. Sosyal ve politik yönleri ile konu geniş bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu makale örgüt kuramı çerçevesinde ekonomik ve örgütsel sorunların çözümüne yönelik bir örgütlenme modeli önermektedir. Bu makalenin temelini oluşturan “örgütlenme modeli” önerisi örgüt kuramı açısından hem makro hem de mikro düzeyde bir tartışmadır. Çünkü bu modelde sadece işletme içi değil, aynı zamanda işletmeler arası bir örgütlenme söz konusudur. Bu çalışmada, gelişmekte olan pazar ekonomisi özellikleri taşıyan ülkemizdeki KOBİ'lerin öncelikli sorunları irdelenmektedir. Daha sonra ise bu şirketlerin mevcut sorunlarına çözüm üreteceği düşüncesiyle ağ organizasyonları modeli önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kobiler, Kobilerin sorunları, Ağ organizasyonları.

### **ABSTRACT**

Small and Medium Sized Enterprises (SME's) have some advantages that large size enterprises do not have. Their lean and flexible organization structures, sensibility to the market and consumer needs, innovative capacity are among these advantages. However, these advantages can not be exploited in the way that they can create competitive advantage in Turkey. Discussions on different platforms show that the problems faced by these enterprises are not only economic and organizational. The theme generates a broader framework with its social and political aspects. This study, suggests an organization model in the aim of resolving economic and organizational problems of these enterprises within organization theory framework. Regarding the organization theory, the organization model that we base our argument on reflects both macro and a micro level views. Because this model is an inter-organizational model as well as it is an intra-organizational model. In this study, we briefly summarize the problems of SME's in the emerging economy context of Turkey. Than, we propose network organizations model as it may help these enterprises their potential problems.

**Key Words:** SME's, Problem of SME's, Network organization

## GİRİŞ

Bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, kullanımlarının ucuzlaması ve yaygınlaşması iş dünyası üzerinde büyük etkiler yaratmıştır. Firma iş süreçleri yeni teknolojilerin kullanımının yaygınlaşmasıyla giderek daha fazla bilgi yoğun bir hal almaya başlamıştır. İşin doğasında meydana gelen değişimlerle birlikte firma ve sektör yapıları da önemli değişimlere uğramıştır. Firmaların bilgiyi yoğun bir şekilde kullanmaya başlamaları, işi örgütleme biçimlerini önemli bir biçimde etkilemiştir. Firmalar geleceğin öngörülebilir olmaktan çıktığı günümüz pazarlarında yaşanan yoğun rekabet içerisinde başarılı olabilmek için, daha yalın ve esnek organizasyon yapılarını tercih etmeye başlamışlardır.

Geleneksel rekabet anlayışı içerisinde hiyerarşik firmalar, iş sürecinin büyük bir kısmı ile ilgili faaliyetleri kendi bünyelerinde gerçekleştirirler. Bu yüzden hiyerarşik firmalar, faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli olan varlıkların mülkiyetini ellerinde bulundururlar. Bu durum firmaların bilgi kullanma yoğunluklarının artmasına bağlı olarak küçük ölçekli firmaların büyük ölçekli firmalarla rekabet edebilir seviyeye gelmesiyle sona ermiştir. Büyük ölçekli firmalar, yeni rakipleriyle rekabet edebilmek için büyük olmanın avantajlarını kullanmaya devam ederken daha yalın, esnek ve yenilikçi olabilmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Bu arayışlar büyük firmaları sorumluluklarındaki işlerin daha büyük bir kısmını başka firmaların sorumluluğuna vermeye yöneltmiştir. Günümüz pazarlarında mülkiyet açısından birbirlerinden bağımsız, fakat yoğun iş ilişkileri ile birbirlerine bağımlı olan firmalar faaliyet göstermektedir.

Büyük ölçekli firmaları etkileyen gelişmeler, küçük ve orta ölçekli firmaları (KOBİ'leri) da önemli bir şekilde etkilemiştir. Büyük ölçekli firmalar nasıl büyük olmanın avantajlarını taşıırken KOBİ'ler gibi yalın, esnek ve yenilikçi olmaya çalışıyorlarsa, tersi durum da KOBİ'ler için geçerlidir. Bunun nedeni ölçek ekonomisinin henüz bir rekabet avantajı olmaktan çıkmamış olmasıdır. Geleneksel rekabet anlayışı içerisinde küçük ölçekli firmalar, büyük ölçekli firmaların faaliyet alanlarının dışındaki alanlarda yoğunlaşır ve onlarla rekabet etmekten kaçınırlar. Günümüz pazarlarında ise, küçük ve orta ölçekli firmalar yoğun stratejik işbirlikleri geliştirerek ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanabilmektedirler. Başka bir deyişle, küçük ölçekli firmalar stratejik işbirlikleri geliştirerek küçük olmanın avantajları yanında büyük olmanın avantajlarını da kullanmaktadırlar. Hem büyük hem de küçük ölçekli firmalar stratejik işbirlikleri geliştirmektedirler. Bu işbirliklerinin yoğunlaşması sonucunda şebeke ya da ağ yapılar ortaya çıkmaktadır. Bu yapıları meydana getiren firmalar ise, ağ organizasyonları olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada, gelişmekte olan pazar ekonomisi özellikleri taşıyan ülkemizdeki KOBİ'lerin öncelikli sorunları irdelenmektedir. Daha sonra ise bu şirketlerin mevcut sorunlarına çözüm üreteceği düşüncesiyle ağ organizasyonları modeli önerilmektedir.

### 1. KOBİ'lerin Sorunlarına Genel Bir Bakış

KOBİ'lerde genellikle uzmanlaşmış fonksiyonlar ya yoktur ya da tam anlamıyla olgunlaşmamıştır. Firma sahibi olan yöneticiler genellikle yönetim konusunda yeterli eğitim sahibi değildirler. KOBİ'ler ister kuruluş aşamasında olsun, isterse faaliyetlerin sürdürülebilmesi ve ek yatırımlar yapılabilmesi için olsun, gerekli

finansman kaynaklarını bulamamaktadırlar. Yaşanan finansman sorunlarının arkasında finans kuruluşlarının güven eksikliği karşısında işletme sahiplerinin gerekli teminatları gösterememesi yatmaktadır. KOBİ'lerin gelişmesinin önündeki en büyük engellerden birisi de bilgiye ulaşma konusunda yaşadıkları güçlüklerdir. KOBİ'lerin faaliyetlerinin pazar dalgalanmaları, hammadde fiyatlarındaki değişimler, üretim süreçlerindeki yenilikler, idari düzenlemeler, kredi imkanları gibi sürekli bilgi akışını gerektiren faaliyetlere dayalı olduğu düşünülürse bilgi akışının önemi ortaya çıkar. Ayrıca KOBİ'lerin yenilik yaratma ve teknolojik gelişme konusundaki üstünlükleri bilinmektedir. Bu üstünlükler ancak uygun finansman sağlandığı, uzman personelin bulunduğu, yeni teknolojilerin üretim sistemlerine uyumunun sağlandığı sürece devam edecektir (Libert, 1998; Broom ve Longenecker 1975, s.62).

Tablo 1.1'de KOBİ'lerin yaşadıkları sorunlarla ilgili olarak Türkiye'de yapılan bir çalışmanın sonuçları görülmektedir. Yaşanan sorunlar arasında kısa vadeli finansman sorunu ilk sırayı almaktadır. Ülkenin ekonomik yapısı, finansmanın yaşanan sorunlar içerisinde ilk sıraya oturmasına neden olmuştur.

**Tablo 1.1. KOBİ'lerin Sorunlarının Önem Derecesine Göre Dağılımı**

Sorunlar	Küçük Ölçekli (%)	Orta Ölçekli (%)	Büyük Ölçekli (%)
Kısa Vadeli Finans	30.8	33.5	32.2
Uzun Vadeli Finans	7.1	6.5	6.3
Personelle İlgili	26	17.7	16.8
Kamu Hizmetleri ile İlgili	3.2	1.4	3.8
Pazarlama ile İlgili	5.1	5.5	5.8
İhracatla İlgili	2.6	6	9.1
İthalatla ilgili	1.9	3.1	2.9
Mesleki Kuruluşlarla İlgili	1	0	0.5
Diğer İşyerleri ile İlgili	1.3	2.2	1.4
Devlet daireleri ile İlgili	4.2	3.8	2.9
Belediyelerle İlgili	3.2	4.8	1.9
Dünya Konjonktürü ile İlgili	0.3	1.2	2.4
Üretimle İlgili	9.3	11	8.7
Yatırımla İlgili	2.2	2.4	3.4
Diğer Sorunlar	1.9	1	1

**Kaynak:** Küçükçolak, R. Ali (1998), KOBİ'lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, İstanbul

Tablo 1.1'de görüldüğü gibi KOBİ'lerin sorunları değişken ve farklılıklar göstermektedir. Çalışmanın bu kısmında KOBİ'lerin karşılaştıkları genel yönetim, pazarlama yönetimi, finansal yönetim, üretim yönetimi, büyüme ve uygulanan kamu politikalarına ilişkin sorunlara kısaca değinilecektir.

### **1.1. KOBİ'lerin Genel Yönetim Sorunları**

KOBİ'ler de dahil olmak üzere, herhangi bir organizasyonun başarılı bir biçimde faaliyet gösterebilmesinde liderlik ve karar alma süreci önemli rol oynar. İnsanların çabalarının örgütlenecek firma amaçlarına ulaşılmaya çalışılmasıyla ilgili tüm faaliyetler yönetimin konusu içerisine girer. Yönetim, mevcut problemleri çözmek ve gelecekle ilgili öngörüler geliştirmek için bilimsel yöntemleri kullanır. KOBİ'lerde, yöneticinin aldığı kararlarda bilimsel yönetim tekniklerinden çok sezgi ve tecrübelerinin büyük etkisi vardır. Firmaların başarısında çalışanların yaratıcı düşünmeye sevk edilmeleri önemli bir rol oynar. Fakat sadece yaratıcı düşünmek KOBİ'lerin başarısı için yeterli değildir; önemli olan yeni fikirlerin uygulamaya geçirilebilmesidir. Bu yüzden mal tedarik eden firmalar, çalışanlar ve alıcı firmalar yeni iş fikirlerini hayata geçirmek için ikna edilmelidirler (Broom ve Longenecker, 1975, s.88-102 ).

KOBİ'lerde yönetsel görevleri çok az sayıda kişi yerine getirir. Firma büyüdükçe yönetsel görevlerin sayısı da artacaktır. Yazılı olarak hazırlanmamış olsa da çalışanların görev ve yetkilerini bilmeleri firma başarısı açısından oldukça önemlidir (Broom ve Longenecker, 1975, s.91 ).

Firma çalışanları arasındaki iletişim ve çalışanların geliştirilmesi konuları da yönetimle ilgili önemli konulardır. Çalışanların eğitiminin maliyetli olması, KOBİ'ler tarafından ihmal edilmesine yol açmaktadır. KOBİ'lerde firma sahibinin firma üzerindeki etkisi düşünüldüğünde KOBİ yöneticisinin başarısının, büyük firma yöneticisinin başarısına göre çok daha önemli olduğu görülür. Büyük firmalarda yöneticinin başarısız olması durumunda yönetici işinden ayrılır ve yerine yeni bir yönetici görevlendirilir. KOBİ'lerde ise aynı zamanda firma sahibi olan yöneticinin başarısızlığı firmayı tasfiyeye kadar götürebilir (Broom ve Longenecker, 1975, s.94 ).

KOBİ'lerde faaliyetlerin kontrol edilmesi konusunda yönetici maliyet ve performans standartlarını belirlemede zorlanabilir. KOBİ'lerde kontrol fonksiyonu en az büyük işletmelerde olduğu kadar önemlidir (Broom ve Longenecker, 1975, s.95). KOBİ'ler maliyetleri çok yüksek olacağı için yetenekli eleman istihdam etmekten kaçınılmaktadırlar. Nitelikli eleman bulma sıkıntısının yaşandığı fonksiyonel alanlar sırasıyla üretim, pazarlama, personel yönetimi ve finansman bölümleridir. Önemli kararların alınması ve bu kararların uygulanması çoğunlukla firma sahibi, üst düzey ve tek karar verici olan yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir.

### **1.2. KOBİ'lerin Pazarlama Yönetimi İle İlgili Sorunları**

KOBİ'lerin hem iç hem de dış pazarlarda başarılı olabilmeleri, pazarlama bilgi ve becerilerine dayanmaktadır. Pazarlama kavramının, geleneksel pazarlama anlayışında olduğu gibi satış kavramıyla özdeşleştirilmesi firmanın büyüme fırsatlarını kullanmasını engeller (Bağrıaçık, 1989, ss.22; Çetin, 1996, ss.157).

*KOBİ sahipleri pazarlamanın önemini ve başarılı pazarlama stratejileri oluşturmanın olumlu sonuçlarını bilmelerine rağmen finansman ve üretim gibi işletme fonksiyonlarına daha çok önem verirler. KOBİ yöneticileri kısa vadeli düşünme*

*eğilimindedirler. Pazarlama yaklaşımı ise firmaya uzun vadede olumlu katkılarda bulunur. KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun pazarlama bölümleri yoktur. Dolayısıyla küçük firmalarda modern anlamda bir pazarlama sisteminden değil, deneyimler sonucu gelişmiş satış ağırlıklı çabaların varlığından söz edilebilir.*

### **1.3. KOBİ'lerin Finansal Yönetim ile İlgili Sorunları**

Kullanılan banka kredilerinde faiz oranlarının yüksek olması, işletmelerin özsermayelerinin yetersizliği KOBİ'lerin yaşadığı temel finansman sorunlarının başında gelmektedir. KOBİ'lerin yaşadıkları kaynak sorunları sadece taşıdıkları firma riskinden değil, kredi sağlayan kurumun maliyetlerinden de kaynaklanır. KOBİ'ler kaynak sorunlarını aşmak için iki ana finansman yolunu kullanırlar. Bu finansman yolları borçlanmak ve sermaye artırımına gitmektir. Yapılan çalışmalar bankacılık sektörünün sağladığı finansal kaynakların KOBİ'lerin büyümesi ve gelişmesi için yeterli kaynağı sağlamadığını ortaya koymuştur. KOBİ'lerin ihtiyaçlarına uygun dinamik sermaye piyasalarının bulunmaması büyük ölçüde bankalara bağımlı olmalarına yol açmaktadır. Küçük ve yeni kurulan firmalara risk sermayesi sağlayan özel tekniklerin uygulanmasının ise pek az ülkede geliştiği görülmektedir (Broom ve Longenecker, 1975, s.320; Küçükçolak, 1998, s.39-50).

KOBİ'lerde aynı zamanda yönetici durumunda olan firma sahipleri daha çok teknik konularda bilgi sahibi olduklarından dolayı ortaya çıkan finansal problemlere çözüm bulmakta ya da firmalarının finansal durumunu yorumlamakta zorluklarla karşılaşılırlar. KOBİ'ler faaliyetlerini finanse etmek için kendi bünyelerinde oluşturdukları kaynakları kullanmayı tercih etmektedirler.

Yabancı kaynak kullanımının zorunlu olduğu durumlarda ise daha çok banka kredilerini tercih etmekte, işletmeye yeni ortaklar bulma fikrine sıcak bakmamaktadırlar. İşletme sahiplerinin, dış kaynak kullanımı ve yeni iş ortaklarının bulunması konusundaki muhafazakar görüşleri işletmelerinin darboğazlarla karşılaşması durumunda yumuşamaktadır (Broom ve Longenecker, 1975, s.320; Londström ve Winborg, 1995).

### **1.4. KOBİ'lerin Büyüme ile İlgili Sorunları**

Firmalar gelirlerini artırmak, ölçek ve alan ekonomisi gibi büyüklük ekonomilerinden yararlanabilmek, pazar paylarını artırabilmek ve dünya pazarlarına açılmak gibi amaçlarla büyümeyi hedeflerler. Ancak büyüklük artıkça firmalarda birtakım sorunlar ortaya çıkar. KOBİ'lerin büyüme gösterirken, büyümeden olumsuz bir şekilde etkilenmemeleri için uyum çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Büyüme sürecinde firmaların faaliyetlerini sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları kaynak miktarı artar. Bu durum, yönetim ve çalışanlara ek sorumluluklar yükler, firmanın çalışma düzeninde değişiklikler gerektirir. Firmanın düzensiz bir biçimde büyümesi iş bölümü, denetim, haberleşme, koordinasyon gibi konularda sorunlar yaşanmasına neden olur (Akdoğan, 1994).

### **1.5. KOBİ'lerin Üretim Yönetimi ile İlgili Sorunları**

Üretimde kalitenin sağlanabilmesi, tedarikleme, teknoloji, ürün tasarımı, ürün geliştirme, standardizasyon ve nitelikli personel gibi etkenlere bağlıdır. KOBİ'ler kitle üretimi yapamadıklarından dolayı ölçek ekonomisinden yararlanamamaktadırlar. Bu durum mal tedarikinin maliyetini artırmaktadır. Sipariş edilen hammaddenin zamanında sağlanamaması işletmeleri stoklu çalışmaya zorlamakta ve bu durum maliyetleri yükseltmektedir. KOBİ'ler çoğunlukla düşük kapasite ile çalışmaktadırlar (Bağrıaçık, 1989, s.23; Çelik ve Akgemici, 1998, s.161; Çetin, 1996, s.162).

### **1.6. KOBİ'lere Yönelik Uygulanan Kamu Politikalarına İlişkin Sorunlar**

Küçük ölçekli firmaların daha yenilikçi oldukları ve daha fazla istihdam yarattıkları konusundaki görüşün yaygınlık kazanması ile birlikte firmalar iş süreçlerinin daha büyük bir kısmını başka firmaların sorumluluğuna vermeye, küçülmeye, esnek yapılara geçmeye başlamışlardır. Küçük ölçekli firmaların daha başarılı oldukları konusundaki görüşün yaygınlaşması büyük ölçekli firmaları yeniden organize olmaya sevk ederken, küçük ölçekli firmalara yönelik kamu politikalarında da önemli değişiklikler meydana gelmiştir (Fukuyama, 1998, s.301).

Piyasa ekonomisinde malları üreten ve satan firmaların kendi içlerinde rekabet etmeleri zorunludur. Bu tür bir rekabet tüketicinin lehine olduğundan küçük sanayiye ihtiyaç vardır. Aksi takdirde tekelleşmeler olur. Küçük ölçekli firmalar sayesinde ekonomi merkezîyetçilikten kurtulmakta, bölgesel kalkınmalar sağlanmaktadır. Bu durum ise hem gelir dağılımını düzenlemekte hem de aksi durumda gerçekleşmesi kaçınılmaz olan göç olgusunu engellemektedir. Küçük ölçekli firmaların yarattığı istihdam göz önünde bulundurulduğunda, ülkelerin işgücünün teknik eğitiminde de büyük rol oynadıkları görülmektedir. KOBİ'lerin, ülke ekonomisi ve istihdamına yaptıkları katkıların neticesi olarak birçok Asya ve Avrupa ülkesinde yeni düzenlenen kamu politikalarının küçük işletmelerin ve girişimcilerin lehine olması dikkat çekicidir.

### **2. Bir Örgütlenme Modeli Önerisi**

Çalışmanın bu kısmına kadar KOBİ'lerin genel yönetim, pazarlama yönetimi, finansal yönetim, büyüme, üretim ve uygulanan kamu politikalarına ilişkin sorunlar özetlenmeye çalışılmıştır. KOBİ'lerin yukarıda özetlenen sorunları çözebilmeleri ve rekabette başarılı olabilmeleri diğer firmalarla yaptıkları iş birliğine dayanmaktadır. Pazarda dağınık bir örgütlenme biçimiyle iş yapmaya çalışan KOBİ'lerin sahip oldukları temel yetenekleri yeni bir örgütlenme biçimiyle ortaya koymaları gerekmektedir. Bu firmalar kendi aralarında yapacakları stratejik işbirlikleriyle diğer firmaların sahip oldukları beceri ve bilgiyi transfer ederek yeni know-how'lar oluşturacaklardır. Dolayısıyla firmalar yeni örgütlenme modeliyle "ağ örgütlenme" kendi aralarında bir iş bölümü ve kuvvet birliği yapmış olacaklardır. Bu yeni örgütlenme "ağ (network) örgütlenme" modelinin KOBİ'lerin mevcut rekabet gücünü arttıracığı ve değişen pazar koşullarına daha kolay ve hızlı uyum sağlayabilmelerine önemli bir katkı sağlayacağı söylenebilir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında KOBİ'lerin rekabet gücünü arttıracak "ağ örgütlenme" modelinin yapısı ve sağlayacağı faydalar açıklanacaktır.

### **3. KOBİ'ler Açısından Stratejik İşbirlikleri ve Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonları**

Yeni rekabet anlayışının kaçınılmaz bir sonucu olarak, işbirliklerinin geliştirilmesine önem verilmeye başlanmıştır. Stratejik işbirliklerinde teknolojiler, kaynaklar, beceriler ve ürünler karşılıklı yarar sağlayacak şekilde biraraya getirilir, karşılıklı olarak değiştirilir ya da entegre edilir. Stratejik ortaklar, bağımsız kalmak üzere bazı amaçlar üzerinde anlaşılır, verilmiş görevlerin yerine getirilmesini gözlerler ve birbirlerine teknoloji ve pazarlama gibi bazı stratejik konularda sürekli olarak katkıda bulunurlar. Bu yapısı ile stratejik işbirlikleri bir alış-veriş ilişkisinden ötede, ancak bir firma birleşmesinden geridedir. Hiçbir firma kendi başına yeterli kaynak, beceri ve bilgiye sahip değildir. Diğer firmalarda olmayan bir değeri taşıdığına inanan bir firma, kendisinde olmadığına inandığı bir diğer değeri transfer yoluyla alabilmek için anlaşmaya girmektedir. Bu değer transferleri sonucunda, firmalar kendi aralarında bir iş bölümü yapmış olmaktadır (Christensen, 1994; Esener, 1997, s.23; Hamel ve Prahalad, 1995; Sanchez ve Heene, 1997, Quinn, 1994).

Büyük ölçekli firmalar nasıl büyük olmanın avantajlarını taşıırken küçük ölçekli firmalar gibi yalın, esnek ve yenilikçi olmaya çalışıyorlarsa, tersi durum da küçük ölçekli firmalar için geçerlidir. Bunun nedeni ölçek ekonomisinin henüz bir rekabet avantajı olmaktan çıkmamış olmasıdır. Geleneksel rekabet anlayışı içerisinde küçük ölçekli firmalar, büyük ölçekli firmaların faaliyet alanlarının dışındaki alanlarda yoğunlaşır ve onlarla rekabet etmekten kaçınırlar. Günümüz pazarlarında ise, küçük ölçekli firmalar yoğun stratejik işbirlikleri geliştirerek ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanabilmektedirler. Başka bir deyişle, küçük ölçekli firmalar stratejik işbirlikleri geliştirerek küçük olmanın avantajları yanında büyük olmanın avantajlarını da kullanmaktadır. Hem büyük hem de küçük ölçekli firmalar stratejik işbirlikleri geliştirmektedirler. Bu işbirliklerinin yoğunlaşması sonucunda ağ yapıları ortaya çıkmaktadır. Bu yapıları meydana getiren firmalar ise, ağ organizasyonları (network organizations) olarak adlandırılmaktadır.

Esneklik, uyum sağlama becerisi, pazara duyarlılık, işbirliği, hızlı ve etkin karar alma süreci gibi özellikleriyle, ağ organizasyonları farklı biçimlerde tanımlanabilmektedir. Davranışsal bir bakış açısına göre ağ; kişiler, gruplar ve örgütler arasındaki sosyal ilişkiler biçimidir. Organizasyon yapısını esas alan bir diğer tanıma göre ağ, hiyerarşik yapıların görev tanımlarına ve uzmanlık alanlarına uymayan problemlere çözüm üretebilen, istikrarsızlıklara uyum sağlayabilen, ilişkilerin dikey olduğu kadar yatay olarak da yoğun olduğu, sadece üst yönetimin sorumluluğunda olmayan organizasyon yapısıdır. Stratejik bir bakış açısına göre ise ağ, kar amaçlı organizasyonların rekabet avantajı sağlamak üzere gerçekleştirdikleri uzun vadeli işbirlikleridir. İşbirliklerini gerçekleştiren organizasyonlar mülkiyet açısından birbirinden bağımsız, iş ilişkileri açısından ise birbirlerine bağımlıdır.

Cravens ve Shipp' e (1994) göre, bir proje ya da süregelen bir iş ilişkisi çerçevesinde ortak olarak çalışan bağımsız firmaların ortak girişimler, stratejik işbirlikleri, üretici tüketici işbirlikleri, dağıtım kanalları oluşturma gibi farklı şekillerde oluşturdukları ilişkiler ağını "ağ organizasyonları" olarak tanımlamak mümkündür. Miles ve Snow ' a (1992b) göre ise, ağ organizasyonları emir komuta zinciri yerine pazar mantığı ile hareket eden firma gruplarıdır.

Gulati (1999) ağ organizasyonlarının geliştirdikleri ilişkileri, stratejik işbirlikleri ağı olarak değerlendirmektedir. Stratejik iş birlikleri firmaların gönüllü işbirliği anlaşmalarına dayanan, firmaların sermayelerini, teknolojilerini ve diğer varlıklarını değiştirdikleri, paylaştıkları ve ortak gelişme kaydettikleri firmalararası ilişkilerdir. Dolayısıyla yoğun stratejik işbirlikleri gerçekleştiren firmaları ağ organizasyonları olarak adlandırmak mümkündür.

### 3.1. Ağ Organizasyonları

Ağ organizasyonlarının gelişim sürecinde tek bir ideal organizasyon yapısı ortaya çıkmamıştır. Bu organizasyonlar farklı yapısal özelliklere sahip bir biçimde ortaya çıkabilmektedirler (Cravens ve Ship, 1994). Miles ve Snow (1992a), farklı iş ortamlarının ürünü olan, fakat temelde aynı amaca hizmet eden üç farklı ağ organizasyonu yapısı tanımlamışlardır; dahili ağ organizasyonu, dengeli ağ organizasyonu ve dinamik ağ organizasyonu.

*Dahili ağ organizasyonu*, firmanın pazar fırsatlarını değerlendirmek amacıyla, başka firmaların sorumluluğuna çok fazla iş vermediği ve işleri kendi bünyesinde gerçekleştirdiği örgüt yapısıdır. Dahili ağ organizasyonu belirli bir işin yapılabilmesi için gerekli kaynakların tamamına ya da büyük çoğunluğuna sahiptir. Bu kaynakları kontrol eden yöneticiler, onları pazar disiplinine göre kullanırlar. Dahili ağ organizasyonunun temel mantığı, firma bünyesindeki birimlerin pazar mantığı çerçevesinde hareket etmeleri durumunda daha yaratıcı olacakları ve yüksek performans gösterecekleridir. Dahili ağ organizasyonunun başarılı bir şekilde faaliyette bulunabilmesi için, şebekeyi oluşturan firmaların pazar firmalarıyla düzenli olarak alışveriş yapmaları gerekmektedir. Pazar firmalarıyla yapılan düzenli alışverişler, ağ içerisindeki firmalarla da pazar fiyatlarından alışveriş yapılmasını sağlayacaktır.

*Dengeli ağ organizasyonu*, ana bir firmanın yine aynı sektörde yer alan firmaların sorumluluğuna iş vermesi sonucunda oluşan örgütsel ilişkiler ağıdır. Dikey olarak örgütlenmiş tek bir firma yerine ana bir firmaya bağlı, faaliyetleri ile birbirini tamamlayan, ağdışındaki firmalara da hizmet veren firmalardan oluşur. Dengeli ağ organizasyonu üretim için gerekli olan varlıkların mülkiyetini ve iş riskini birbirinden bağımsız firmalararasında dağıtır. Büyük işletmeler başka firmaların sorumluluğuna iş vererek oluşturdukları ağ sisteminin koordinasyonunu sağlarlar. Her işi en kaliteli ve ucuz yapabilecek küçük firmalara devretmek suretiyle, hem ucuz hem de kaliteli mal üretebilirler. Ayrıca büyük firmalar ağ içerisindeki diğer firmalara teknik, finansal vb. konularda yardımda bulunarak tüm sistemi iyileştirebilirler (Miles ve Snow, 1992a; 1992b).

*Dinamik ağ organizasyonları*, sürekli yeniliklerin yaşandığı sektörlerde ana firma üretim, ar-ge, tasarım gibi temel yetenekler edinerek, bazı durumlarda ise sadece ağ üyesi firmalar arasında aracılık görevi üstlenerek faaliyette bulunur. Bu tür ilişkiler ise dinamik ağ organizasyonları olarak adlandırılmaktadır. Belirli bir ürün ya da hizmetin üretim sürecini oluşturan aşamalarda, birçok firma ya da firma iş birimi faaliyette buldukları zaman şebekenin başarısı daha da artar. Bu tür uygulamalara genellikle tekstil, oyuncakçılık, yayıncılık, film, biyoteknoloji sektörlerinde rastlanmaktadır. Dinamik ağ organizasyonları hem uzmanlaşmayı hem de esnekliği



sağlarlar. Organizatör işletmenin etkinliği şebekedeki diğer firmaların işlem zamanını kısaltır (Miles ve Snow, 1992a; 1992b).

### **3.2. Ağ Türü Örgütlenmelerde Yer Almanın KOBİ'ler Açısından Beklenen Faydaları**

Firmalar arası ilişkiler ağının merkezinde yer alan firmalar, stratejik merkez olarak tanımlanmaktadır. Stratejik merkez konumundaki firma, ağ organizasyonunun var olmasını sağlayan temel yeteneklere sahiptir. Stratejik merkez, ağ içerisinde yer alan firmalar için değer yaratıcısı konumundadır (Lorenzoni ve Fuller, 1995). Ağ içerisinde yer alan firmaların sorumluluğuna çeşitli görevler veren merkez firmalar, şebekenin başarılı olabilmesi için sürekli olarak ağ üyelerinin becerilerini geliştirerek, yeni iş fikirlerini şebekeye yayarak, rekabet sürecini şekillendirerek iş ortakları için değer yaratırlar (Lorenzoni ve Fuller, 1995). Aşağıda firmaların ağ organizasyonlarda yer almalarının ve ağ merkezinin sağlayacağı faydalar anlatılmaktadır (Miles ve Snow 1992b).

#### **3.2.1. Başka Firmalara İş Verme**

Daha önceki yıllarda firmalar, ar-ge gibi firma açısından büyük önem taşıyan faaliyetleri kendi bünyelerinde gerçekleştirirken, görece olarak daha az öneme sahip firma faaliyetlerini başka firmaların sorumluluğuna vermekteydiler. Günümüzde ise, pek çok sektörde firmalar araştırma-geliştirme ve üretim-dağıtım sürecinin hemen hemen her aşamasında diğer firmalarla işbirlikleri kurmakta ve başka firmalara iş vermekte dirler. Firmaların stratejik işbirlikleri kurmalarının sebepleri iş riskini paylaşmak, yeni pazarlara girmek, yeni teknolojilere sahip olmak, pazarlara yeni ürün sunma süresini kısaltmak ve birbirlerini tamamlayıcı nitelikteki firma yeteneklerini bir araya toplamaktır (Powel ve Koput, 1996).

#### **3.2.2. İş Ortaklarının Becerilerini Geliştirme**

Bünyelerinde birtakım firma varlıklarını ve becerilerini bulunduran stratejik merkez konumundaki firmalar, iş ortaklarına bilgi ve beceri transfer ederek onlar için değer yaratırlar. Başarısızlığa uğrayan ağ organizasyonlarındaki stratejik merkezlerin, iş ortaklarına bilgi ve becerilerini aktarmanın önemini anlayamadıkları ve ortaklara bilgi ve beceri aktarımını kolaylaştıracak uzmanlara sahip olmadıkları görülmektedir (Lorenzoni ve Fuller, 1995).

#### **3.2.3. Yeni İş Fikirlerini Değerlendirme**

Tüm firmalar yeni iş fikirlerini bünyelerine taşıma eğilimindedirler. Lorenzoni ve Fuller (1995) tarafından incelenen ağ organizasyonlarındaki stratejik merkez konumundaki firmaların bu konuda farklı bir tutum sahibi oldukları gözlenmiştir. Bu firmalar ağ üyesi olmayan firmalardan yeni iş fikirleri almaktadırlar. Çeşitli sözleşmelerle alınan yeni uygulamalar firma bünyesinde geliştirilmektedir. Daha sonra, yeni uygulamalar stratejik merkez tarafından ağ üyesi firmaların kullanımına sunulmaktadır. Ağ dışındaki firmalardan yeni iş fikirlerinin ve uygulamaların kullanım haklarının alınarak geliştirilmeye çalışılması, firmanın temel yetenek ve becerilerini geliştirmektedir. Firmaya yaptığı işe farklı bir açıdan bakma fırsatını tanımaktadır. Stratejik merkezlerin geliştirdiği bu uygulama ürün geliştirme maliyetlerinin düşürülmesini ve yeniliklerin daha hızlı olarak sisteme yayılmasını sağlamaktadır. Böylelikle, firma normal koşullarda faaliyet alanı dışarısında kalacak olan işleri de

gerçekleştirebilmektedir. Stratejik merkez, kendi bünyelerinde gerçekleştirilmeyen yenilikleri reddeden firmaların tutumundan farklı olarak yeni iş fikirlerini firma bünyesinde geliştirmektedir. Stratejik merkezin yeni iş fikirlerini geliştirerek ağ üyesi firmaların kullanımına sunması, ağ üyesi firmalar için büyük bir stratejik avantaj oluşturmaktadır. Finansal ve teknik açıdan yeni ürün geliştirmekte zorlanan firmalar, stratejik merkezle işbirliği içerisinde olmanın sonucunda rekabet güçlerini korumaktadırlar (Muzyka, Koning ve Churchill, 1995).

#### **3.2.4. Rekabet Sürecini Şekillendirme**

Stratejik merkez konumundaki firma farklı yeteneklere sahip olan firmaları ortak amaçlar doğrultusunda biraraya getirebilmektedir. Stratejik merkez bu özelliğiyle uzmanlaşma ve ölçek ekonomisinden yararlanma fırsatlarını da değerlendirmektedir. Stratejik merkez aynı zamanda alan ekonomisi yaratmakta ve farklı iş alanlarındaki firmaları biraraya getirmektedir.

Firmaların rekabet avantajına sahip olabilmeleri, en iyi yaptıkları işi yapmalarına bağlıdır. Bu iş çoğunlukla firmanın kuruluşundan bu yana yaptığı ana işidir. Ağ organizasyonu biçiminde faaliyet göstermenin firma açısından en büyük avantajı firmanın en iyi yapabildiği işi yapma fırsatına sahip olmasıdır. Ağ organizasyonları içinde yer aldıkları şebekeye en iyi yaptıkları işle yani temel yetenekler geliştirdikleri işle katkıda bulunurlarsa ağ başarılı olur (Cravens ve Ship, 1994).

Stratejik merkez geleneksel firmalardan farklı olarak, yaptığı işin büyük bir bölümünü başka firmalara vermektedir. Fakat burada anlatılan, ağ organizasyonunun merkezi konumundaki firma sadece bir organizatör işletme değildir. Ağ organizasyonları içerisinde stratejik merkezi oluşturan firmalar, geleneksel firmalardan farklı olarak, temel yetenekler geliştirmekte ve yaptıkları işi bu temel yetenekleri çerçevesinde organize etmektedirler (Lorenzoni ve Fuller, 1995).

#### **3.2.5. Ortak Bir İş Fikri Oluşturma**

Firmalarda ortak amaçların belirlenmesi sorunu, firmalar arası işbirlikleri sonucu ortaya çıkan ağ organizasyonlarında da ortaya çıkmaktadır. Başarılı firmalar arasında bile bazı firma amaçlarının önem derecelerinin farklı olduğu görülmektedir. Ağ organizasyonları mülkiyet esasına göre birbirlerinden bağımsız, kurdukları yoğun iş ilişkileri dikkate alındığında ise birbirlerine bağımlıdırlar. Şebekenin başarısı, ağ üyelerinin ortak amaçlar doğrultusundaki katkılarına bağlıdır. Ağ merkezinin üzerine düşen görev, şebekeyi oluşturan firmaların ihtiyaçlarını belirlemek ve onları ortak bir iş fikri etrafında birleştirmektir. Ağ üyesi firmaların ortak amaçlar etrafında toplanması, ağ stratejisinin kolaylıkla uygulanmasını sağlar (Sapienza, Almeida, Hay ve Levie, 1998).

#### **3.2.6. Güven Ortamı Yaratma**

Farklı iş becerilerine sahip olan firmaları bir araya getirmek ve onları tüm şebekenin başarısı için çalışmaya yöneltmek zor bir görevdir. Ağ içerisinde yer alan birkaç firmanın olumsuz tutumu tüm şebekeyi başarısızlığa götürebilir. Şebekenin başarısı, ağ üyesi tüm firmaların ağ çıkarları doğrultusunda faaliyet göstermelerine bağlıdır. Ağ organizasyonlarında iş ilişkileri uzun yıllara yayılır. İş birliğinin başarısı, iş ortaklarının birlikte çalışabilme becerilerine, sorumluluk sahibi olmalarına ve birbirlerine güvenmelerine bağlıdır. Gerek işbirliğinin kuruluş aşamasında gerekse

ilerleyen safhalarında iş ortakları arasındaki ilişkilerin güvene dayanması ilişkinin başarısını etkiler (Cravens ve Ship, 1994;Lorenzoni ve Fuller,1995).

### **3.2.7. İş Ortaklarının Seçilmesi**

Başarılı ve sürdürülebilir bir işbirliği sürecinin oluşturulabilmesi doğru iş ortaklarının seçilmesine bağlıdır. Firmaların kaynak ve becerileri, yönetim sistemleri, karar alma süreçleri, kültürleri arasındaki uyum işbirliğinin başarısını getirir. Firmalar iş ortakları sayesinde çeşitli kaynaklara ve bilgiye ulaşma imkanı sağlarlar. Firmalar ne kadar geniş bir bilgi ağına ulaşabilirlerse yararlanabilecekleri fırsatlar da o denli artar. Firmaların stratejik işbirlikleri vasıtasıyla ulaşabilecekleri kaynakların nitel özellikleri, geliştirdikleri işbirlikleri ve iş ortaklarının özelliklerine bağlıdır (Gulati, 1999; Lorenzoni ve Fuller, 1995).

### **3.2.8. Strateji Oluşturma ve Örgütsel Yapıyı Belirleme**

Firmaların içinde buldukları firmalar ağında başarılı olabilmeleri sisteme yaptıkları olumlu katkılarına bağlıdır. Sistem için değer yaratamayan firmalar rekabet avantajlarını kaybederler. Ağ organizasyonları stratejik işbirliklerinin daha ileri bir aşaması olduğu için merkez firma, ağ üyelerinin stratejilerini sürekli olarak etkiler ve şekillendirir. Ağ üyesi firmaları stratejik karar alma süreci için bilgi kaynağı olarak kullanır (Ansoff ve McDonnel,1990 ; Beer ve Eisenstat, 1994 ; Dess ve Miller, 1996 ; Lorenzoni ve Fuller, 1995; Moore, 1996, s.57).

### **3.2.9. Ağ İçerisinde Bilgi Paylaşımı ve Öğrenmeyi Teşvik**

Firmaların bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma kapasiteleri firma faaliyetlerinin başarısı için büyük önem taşımaktadır. Hiçbir firma teknolojik yenilik yaratmak için gerekli olan bilgiyi sürekli olarak bünyesinde tutamayacağından ve yenileyemeyeceğinden, firmalar yenilik yapabilmek için firmaya bilgi girişini sağlamak zorundadırlar (Rothwell, 1987). Ağ organizasyonları şeklinde örgütlenen firmaların öğrenme becerileri artmakta, değişen iş çevresi şartlarına uyumları kolaylaşmakta, bunların sonucu olarak da firmanın iş riski azalmaktadır. Birçok durumda firmaların performansları hatta süreklilikleri diğer firmalarla geliştirdikleri işbirliklerine bağlıdır. Firmalar, stratejik işbirlikleri oluşturarak başka firmaların taklit edilmesi zor ve maliyetli olan uygulamalarını daha az maliyetle bünyelerine uyarlamaktadırlar (Kraatz, 1998; Lorenzoni ve Fuller 1995; Meyer ve Alvarez, 1997).

### **3.2.10. Yenilikçiliği Teşvik**

Kotabe ve Swan (1995), yenilikçilik düzeyini firmanın faaliyet gösterdiği sektörün özellikleri ile firma özelliklerini ilişkilendirerek açıklamaktadırlar. Hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar, pazara uygun maliyet ve zamanlamayla yeni ürünler sunabilecek kaynaklara sahip değildiler. Hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı pazarlar firmaları işbirlikleri oluşturmaya ve yenilikler yapmaya yönlendirir. Stratejik işbirlikleri kurmak kendi içinde riskler taşır. Bu risklere rağmen yeni ürün geliştirmenin maliyeti, pazara yeni ürün sunmanın riskleri, teknolojik know-how ihtiyacı firmaları stratejik işbirlikleri oluşturmaya zorlar. Dikey işbirlikleri değer zincirinin farklı seviyelerindeki işbirlikleri sonucunda oluşurken yatay işbirlikleri değer zincirinin aynı seviyesindeki işbirlikleri sonucunda oluşur. Dikey işbirlikleri başka firmalara iş verme, dağıtım kanalları oluşturma gibi amaçlarla kurulurken, yatay işbirlikleri ise ar-ge, teknoloji transferi, patent haklarını koruma

amaçları ile oluşturulur. Bu noktadan hareketle dikey işbirlikleri maliyet düşürme ve stratejik kaynakları kontrol etme amacıyla oluşturulur. Yatay işbirlikleri ise yenilik yaratma sürecine katkı sağlar.

Küçük ölçekli bir firma için yenilik yapmak yüksek risk içeren bir faaliyettir. Yenilik yapmak firmanın kullandığı finansal kaynakların büyük bir bölümünü belirli bir alana yöneltmesini gerektirir. Firma kaynaklarının belirli bir alana yönlendirilmesinin fırsat maliyetleri de yüksektir. Yenilik yaratma çabalarının doğurduğu riskin azaltılması firmanın geliştirdiği işbirlikleri ile mümkün olabilir. Başarılı bir yenilik yaratma süreci teknik becerilerden çok daha fazlasını gerektirir. Firmaların yenilik yaratma becerilerini artırmayı hedefleyen çalışmalar yenilik yaratma sürecinin çok değişkenli bir süreç olduğunu göz ardı etmemelidir (Belotti, 1995; Kotabe ve Swan, 1995; Rothwell, 1987).

#### **4. KOBİ'lerin Ağ Organizasyonlarında Yer Almalarının Örgütsel Sonuçlarına İlişkin Bir Uygulama Örneği: Sektörel Dış Ticaret Sermaye Şirketleri**

Ülkemizde Sektörel Dış Ticaret Şirketleri uygulaması ile KOBİ'ler ihracata yönelik olarak örgütlenmeye teşvik edilmektedirler. SDŞ yapısıyla, aynı üretim dalındaki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin, ihracat sektörü içerisinde bir organizasyon altında toplanarak dünya pazarlarına açılmaları hedeflenmiştir. Bu tür bir örgütlenme kapsamında KOBİ'ler ihracata yönelik olarak güçlü bir pazarlama yapısı oluşturabilecekler ve pazarlama faaliyetleri profesyonellerce yürütülecektir. Bu tür bir örgütlenmeden beklenen en büyük yarar ölçek ekonomileri yaratmak suretiyle KOBİ'lerin ekonomik ölçekten kaynaklanan sorunlarını ortadan kaldırmaktır. Tedarikte, üretimde ve pazarlamada ölçek ekonomisinin yaratılması sonucunda KOBİ'ler küçük ölçekli olmanın üstünlüklerinden yararlanabileceklerdir (Çelik ve Akgemici, 1998, s.117).

KOBİ'lerin oluşturdukları ihracat organizasyonlarından pazarlama faaliyetleri ve ihracat işlemlerinin profesyoneller tarafından yerine getirilmesinden çok daha ötede faydalar beklenmektedir. KOBİ'ler aralarında stratejik işbirlikleri oluşturarak küçük ölçekli olmanın yarattığı avantajların yanında büyük ölçekli olmanın avantajlarını da kullanabilirler. Aynı sektörde yer alan KOBİ'lerin bir araya gelmesi bu işletmelere ölçek ekonomilerinden yararlanma imkanı yaratır.

SDŞ modelinde KOBİ'ler arasındaki işbirliğinin gelişmesi için, SDŞ'ye birlikte çalıştığı KOBİ'lerin ihracat faaliyetlerini yürütmekten çok daha önemli görevler düşmektedir. SDŞ'lerin KOBİ'lerin becerilerinin geliştirilmesi, yeni iş fikirlerinin ortaklara yayılması, ortak bir iş fikrinin oluşturulması, güven ortamının yaratılması, KOBİ'ler arasında sağlıklı bilgi akışının sağlanması, gibi görevleri üstlenmeleri gerekmektedir. Bu açıdan uygulamada görülen eksiklik, SDŞ yöneticilerinin sadece ihracat faaliyetlerini yürütebilecek yetenekte olmalarıdır.

İşbirliğinin gelişmesi için firmaların sadece aynı sektörde faaliyet gösteriyor olmaları yetmemektedir. Bu tür bir işbirliği işletmelerin aynı üretim yöntemlerini kullanmaları, kalite düzeyinde uyum sağlamaları durumunda daha da kolaylaşacaktır. İşbirliği sürecinin gelişmesi ancak işbirliği yapmaya aday yeni işletmelerin bulunmasıyla gerçekleşir. Bu ise, işbirliğinin işletmelere piyasa şartlarından çok daha iyi fırsatlar sunmasına bağlıdır. Örgütlenme sayesinde hammadde ihtiyaçlarını daha düşük maliyetlerle karşılayacaklarını, kredi kullanma maliyetlerini düşüreceklerini,

yeni iş fırsatları ve pazarlar bulacaklarını düşünen işletmeler işbirliği yapmaya gönüllü olacaklardır. İşbirliğinin gelişmesi aynı zamanda güven ortamının yaratılmasına bağlıdır. Özellikle bu tür organizasyonlar güven faktörünün eksik olduğu ortamlarda kurulursa çabaların sonuç vermesi mümkün değildir. Güvenin eksik olduğu durumlarda işletmeler SDŞ ortağı olsalar bile ihracatlarının büyük bir bölümünü güvenli buldukları kanallardan yapacaklardır.

SDŞ türü ihracat organizasyonlarının başarılı olması büyük ölçüde açık hedefler belirlenmesine bağlıdır. SDŞ'nin kaynaklarını verimli bir şekilde kullanabilmesi açısından hedeflerini açık bir şekilde belirlemesi gereklidir. Hedeflerin açık bir şekilde belirlenebilmesi ise, ancak ortak işletmelerin iyi tanınması ile mümkün olacaktır. Ortaklarıyla ilgili sağlıklı bilgi akışını sağlayamayan SDŞ yönetimlerinin ortaklarını hedefe ulaştırması mümkün değildir.

## 5. SONUÇ

KOBİ'ler ölçeklerinden kaynaklanan önemli üstünlüklere sahiptirler. KOBİ'lerin yalın ve esnek örgüt yapıları, pazara ve tüketici ihtiyaçlarına duyarlılıkları, yenilikçilik kapasiteleri önemli üstünlükleridir. KOBİ'lerin en büyük sorunları ise yönetim ve finansman sorunlarıdır. Finansman sorunu KOBİ'lerin diğer sorunlarının bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. KOBİ'lerin pazarlama alanındaki yetersizlikleri, enformasyon eksiklikleri, yenilik yaratma konusundaki darboğazları finansman alanındaki zayıflıklarının temel nedenidir. Uygun finansmanın sağlanması, uzman personel istihdam edilmesi, yeni üretim teknolojilerinin kullanılması durumunda KOBİ'ler önemli üstünlüklere kavuşacaklardır. KOBİ'lerin Türkiye ekonomisi açısından taşıdığı önem ve bu işletmelerin mevcut problemleri göz önünde bulundurulduğunda KOBİ'ler arasında örgütlenmenin kaçınılmaz olduğu görülmektedir.

KOBİ'ler stratejik işbirlikleri oluşturarak en iyi yaptıkları işte yoğunlaşabilir ve kaynaklarını bu işlere yöneltebilirler. Stratejik işbirliklerinin geliştirilmesi KOBİ'lerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri projeleri gerçekleştirmelerini sağlayacaktır. KOBİ'lerarası işbirliklerinin ve örgütlenmelerin artmasıyla KOBİ'lerin ekonomik ölçeklerinden kaynaklanan pek çok sorun giderilebilecektir.

*Ülkemizde Sektörel Dış Ticaret Şirketleri uygulaması ile KOBİ'ler ihracata yönelik olarak örgütlenmeye teşvik edilmektedirler. SDŞ yapısıyla, aynı üretim dalındaki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin, ihracat sektörü içerisinde bir organizasyon altında toplanarak dünya pazarlarına açılmaları hedeflenmiştir. Bu tür bir örgütlenme kapsamında KOBİ'ler ihracata yönelik olarak güçlü bir pazarlama yapısı oluşturabilecekler ve pazarlama faaliyetleri profesyonellerce yürütülecektir. Bu tür bir örgütlenmeden beklenen en büyük yarar ölçek ekonomileri yaratmak suretiyle KOBİ'lerin ekonomik ölçekten kaynaklanan sorunlarını ortadan kaldırmaktır. Tedarikte, üretimde ve pazarlamada ölçek ekonomisinin yaratılması sonucunda KOBİ'ler küçük ölçekli olmanın üstünlüklerinden yararlanabileceklerdir.*

Bu çalışmada, öncelikle KOBİ'lerin karşılaştıkları temel sorunlar; finansal, yönetim, üretim, pazarlama, büyüme sorunları ve kamu politikalarına değinilmiştir. Daha sonra, KOBİ'ler açısından stratejik işbirlikleri ve bir örgütlenme modeli olarak ağ (network) organizasyonları ve ağ türü örgütlenmeler içerisinde yer almanın KOBİ'ler

açısından faydaları incelenmiştir. Sonuç olarak KOBİ'lerin ağ organizasyonlarında yer almalarının örgütsel sonuçlarına ilişkin bir uygulama örneği olarak sektörel dış ticaret sermaye şirketleri açıklanmıştır.

#### **KAYNAKÇA**

- Akdoğan**, Asuman A. (1994), " İşletmelerde Büyüme ve Büyüyen İşletmelerde Örgütlenme Sorunları üzerine Bir Uygulama", **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı: 11.
- Ansoff**, H. Igor, Edward J. **McDonnel** (1990), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International Ltd., New York.
- Bağrıaçık**, Atilla (1989), *Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar*, Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul.
- Beer**, Michael, Russel A. **Eisestat** (1994), " Strategic Change: Realigning The Organization to Implement Strategy", Liam Fahey, Robert M.Randall (der.), **The Poortable MBA in Strategy** içinde, John Wiley and Sons Inc, New York.
- Bellotti**, Catherine (1995), "Technological Renewal in Small Firms: The Nature and Role of Linkages Between Large and Small Firms, **Frontiers of Entrepreneurship Research**.
- Broom**, H.N., Justin G. **Longenecker** (1975), *Small Business Management*, 4. Baskı, South - Western Publishing Co., Brighton.
- Cravens**, David W., Shannan H. **Shipp** (1994), "Reforming The Traditional Organisation: The Mandate For Developing Networks", **Business Horizons**, Jul/Aug 94, Vol 37, Issue 4 .
- Christensen**, H. Kurt (1994), "Corporate Strategy: Making a Set of Businesses", Liam Fahey, Robert M. Rondall (der.) **The Portable MBA in Strategy** içinde, John Wiley and Sons Inc., New York.
- Cravens**, David W., Shannan H. **Shipp** (1994), "Reforming The Traditional Organisation: The Mandate For Developing Networks", **Business Horizons**, Jul/Aug 94, Vol 37, Issue 4.
- Çelik**, Adnan, Tahir **Akgemici** (1998), *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çetin**, Canan (1996), *Yeniden Yapılanma - Girişimcilik - Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Dess**, Gregory G., Alex **Miller** (1993), *Strategic Management*, McGraw-Hill Inc, New York.
- Esener**, Ömer (1997), *Stratejik Ortaklıklar*, 1. Baskı, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, İstanbul.
- Fukuyama**, Franchis (1998), *Güven*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Gulati**, Ranjay (1999), " Network Location and Learning: The Influence of Network

- Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology", **Administrative Science Quarterly**, Mar 96, Vol: 41, Issue 1.
- Hamel**, Gary, C.K., **Prahalad** (1995), "Thinking Differently", *Business Quarterly*, Volume 59, Issue 4.
- Kotabe**, Masaaki, K.Scott **Swan** (1995),"The Role of Strategic Alliances in High Technology New Product Development", **Strategic Management Journal**, Vol:16.
- Kraatz**, Mathew S. (1998),"Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change", **Academy of Management Journal**, Dec 98, Vol 41, Issue 6.
- Küçükçolak**, R.Ali (1998), KOBİ'lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, İstanbul.
- Libert**, J. (1988),"The Role of Small and Medium Scale Enterprises in The Economic Development Process", United Nations Industrial Development Organization, Expert Group Meeting on Small and Medium Scale Enterprises Including Cooperatives, Zimbabwe, 7-10 June 1988.
- Landström**, Hans, Joakim **Winborg** (1995),"Small Business Managers Attitudes Towards and Use of Financial Sources", **Frontiers of Entrepreneurship Research**.
- Lorenzoni**, Gianni, Charles Baden **Fuller** (1995),"Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners, *California Management Review*, Vol: 37, No 3, Spring.
- Meyer**, Dale G., Sharon A. **Alvarez**, Jim **Blasick** (1997), "Benefits of Technology Based Strategic Alliances", **Frontiers of Entrepreneurship Research**.
- Miles**, Raymond E., Charles C. **Snow** (1992b),"Causes of Failure in Network Organisations", **California Management Review**, Summer.
- Miles**, Raymond E., Charles C. **Snow** (1995),"The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy", **Organisational Dynamics**, Spring.
- Moore**, James F. (1996), *Death of Competition*, Harper Business, New York.
- Muzyka**, Daniel F., Alice **Koning**, Neil C. **Churchill** (1995),"Entrepreneurial Transformation: A Descriptive Theory", **Frontiers of Entrepreneurship Research**.
- Powell**, Walter, Kenneth W. **Koput** (1996),"Interorganizational Collaboration and The Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", **Strategic Management Journal**, vol.20.
- Quinn**, James Brian , Frederick G. **Hilmer** (1994),"Strategic Outsourcing", **Sloan Management Review**, Summer.
- Rothwell**, Roy (1983),"Innovation and Firm Size: A Case for Dynamic Complementarity", **Journal of General Management**, Vol: 8, No:3.
- Sanchez**, Ron, Aime **Heene** (1997),"Reinventing Strategic Management", **European**

**Management Journal**, Vol: 15, No:3.

**Sapienza**, Harry J., James **Almedia**, Michael **Hay**, Jonathan **Levie** (1998), "Managing Goal Tradeoffs: Implications for The Entrepreneur", **Frontiers of Entrepreneurship**.