

Türkiye’de KOBİ’lerin Şebeke Organizasyonlara Katılma Nedenleri Üzerine Bir Araştırma

A Research Study on Turkish SMEs’ Reasons For Participation to Network Organizations

Öğr. Grv. Dr. Muhterem Şebnem Ensari - Öğr. Grv. Dr. Melisa Erdilek Karabay

Öz

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet göstermekte olan ve diğer işletmeler ile işbirliği içerisinde bulunan KOBİ’lerin şebeke organizasyonlar içinde yer alma nedenlerini faaliyet gösterdikleri sektöre, işbirliğine gidilen işletmelerin menşesine ve işletmenin yaşına göre incelemek ve bu işbirliklerinin rekabet üstünlüğü yaratma potansiyellerini değerlendirmektir. Şebeke organizasyon anlayışı ve buna ilişkin uygulamalar işletmelerde özellikle son yıllarda uygulama alanı bulan bir alan haline gelmiştir. Buna karşın, akademik anlamda saha çalışmasını içeren yeterli bir literatürün oluşmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, konuya dikkat çekmek ve diğer stratejik yönetim olguları ile ilgisinin araştırılması adına farkındalık oluşturabilmek amacıyla yapılan bu çalışma, aynı zamanda ilgili alan yazına anlamlı bir katkı sunmayı hedeflemektedir. Araştırma kapsamında, Türkiye genelinde faaliyet gösteren 273 adet KOBİ analize dahil edilmiştir. Araştırmada, işletmelerin işbirliklerine gidiş nedenleri için Gorgynia ve diğerlerinin (2005) geliştirdikleri ölçekte uyarlanan anket soruları kullanılmıştır. Verilerin çözümlemesinde ise SPSS programı kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, KOBİ’lerin partner seçim kriterleri açısından, işbirliği düzeyi, partnerin menşei ve işletmenin yaşına göre anlamlı farklılıklarının olduğunu göstermektedir. Çalışmanın literatüre katkısı KOBİ’lerin işbirliğine gitme gereklerine dikkat çekmek ve bu alanda yapılacak çalışmalara öncü bir kaynak olabilmektir.

Anahtar Kelimeler: İşbirliği Nedenleri, İşletmeler Arası İşbirlikleri, Şebeke Organizasyonlar

Abstract

The purpose of this study is to investigate the reasons of SMEs taking part in network organizations as well as the reasons of cooperating with other corporations, in terms of the sector in which they operate, the origin of enterprises, the age of the business. Another aim of the study, is to evaluate the potential competitive advantage of these cooperations, operating in Turkey. Network organizations and related applications have become an outstanding importance in business within the recent years. However, when considered in sense of academic literature, it is hard to state that there is sufficient amount of studies in given literature. Therefore, it is aimed raise awareness by drawing attention not only to this concept and its relation with other strategic management topics but also by providing a meaningful contribution to the related literature. The research involves randomly selected 273 SMEs in Turkey. In the research, the questionnaire form was arranged from the scale developed by Gorgynia et al. (2005) in order to understand the reasons of co-operation between the companies. SPSS software is used in order to analyze the data. The results reveal that the criteria for SMEs engaging into cooperations with business partners indicate significant differences in terms of origin of partners, level of cooperation, age of the business.

Keywords: Reasons of cooperation, Business cooperations, Network organizations.

Giriş

Günümüzde küreselleşme ile uluslararası rekabetin yapısı değişmiş ve daha da karmaşık bir hale gelmiştir. Türkoğlu (2003, s. 273), yaşanan hızlı değişimler sonucu ticarete sınırlar kalkmış, ulus devlet içerisindeki rekabet ulus dışına taşığına değinmektedir. Rekabet ortamındaki bu değişim, işletmeleri yönetimlerini ve rekabet stratejilerini tekrar gözden geçirmelerini ve bu duruma göre yeniden şekillendirmelerini zorlamıştır. Brockbank (1997, s. 65), değişikliklere ve farklılıklara uyum yeteneği olarak ifade edilen esnek işletme yapılarının, teknoloji, kaynak kullanımı, üretim süreçlerini ve pazarlama stratejilerinin değiştirilerek daha dinamik bir yapı oluşturmalarını sağladığını belirtir. İşletmelerin, pazar faaliyetleri sırasında karşılaştıkları rekabet tehdidini asgari seviyeye çekebilmek için pazardaki diğer işletmelerle işbirliği yapma düşünceleri de bu çerçevede gündeme gelen stratejiler arasında yer almaktadır. Bu doğrultudaki arayışlar sonucunda ortaya çıkan yaklaşımlardan biri de stratejik işbirliği uygulamalarıdır (Kanıbir ve Eroğlu, 2008, s. 31-32.) Nitekim, İlker (2010, s. 192)’e göre hem kamu hem de özel sektörün ve gönüllü kuruluşların giderek daha fazla kendi içlerinde veya aralarında oluşturdıkları stratejik işbirliklerinin yaygınlık kazanmaya başladığı görülmektedir. Bu gelişmeler farklı yetkinliklere sahip işletmelerin bir araya gelmesi ile şebeke organizasyon modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu ağ yapısı, işletmelere pazarların beklentilerine daha hızlı ve etkin olarak cevap verme özelliği kazandırmaktadır. Sayılı vd. (2006, s.32) bu yeni organizasyon yapısının, hem işletme ve hem de sektörel düzeyde kaynak kullanım etkinliğini artırarak ulusal ekonominin kalkınmasına ve rekabetçi özellikler kazanmasını sağladığını belirtmiştir. Söz konusu olumlu özelliklerinden dolayı bu çalışmada ilk olarak şebeke organizasyonlar kavramı ele alınmış ve KOBİ’lerin, şebeke organizasyonlara katılma nedenleri incelenmiştir. Çalışmanın müteakip bölümlerinde araştırmanın metodolojisi açıklanmış ve araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir.

Şebeke Organizasyonların Tanımı ve Gelişimi

Şebeke organizasyonlara ilişkin birbirini bütünleyen çeşitli tanımlar yapılmıştır. İşletmelerin şebeke örgütleri nasıl algıladıklarından yola çıkarak geliştirilen tanımlarda, kavram küresel birleşmeler ve

ortak girişimlerle bir dışsal ilişkiler kümesi ya da yöneticilerin bilgi paylaşmada kullandıkları biçimsel olmayan ağlar olarak tanımlanır. İşletmelerin davranış motiflerinden yola çıkarak tanımlayan yazarlar, şebeke örgütlerin birbirinden bağımsız, kar amaçlı en az iki işletmenin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etme ve koruma amacıyla gerçekleştirdikleri ve piyasa mekanizması disiplini içinde girdi-çıkı alışveriş ilişkilerinde bulunmak üzere oluşturdıkları yapılar tanımlamışlardır (Gül, 1998, s. 66-67 içinde Ataman, 2002, s. 393). Şebeke organizasyonları ifade etmek üzere ilgili literatürde yapılmış olan tanımların bazıları aşağıda sıralanmıştır. Buna göre şebeke organizasyonlar:

- Birbirinden bağımsız olarak karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük olmayan; ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı konusunda işbirliği yapan örgütler topluluğunu ifade etmektedir (Eren, 2009, s.109).
- Joint venture, franchising, stratejik işbirlikleri, işletme grupları, konsorsiyumlar, outsourcing anlaşmaları gibi birçok farklı anlaşma türünü içermektedir (Davenport vd., 2007, s. 28).

Bedük (2005, s. 222)’ün yapmış olduğu şebeke organizasyon yazın taramasında, ortaya çıkış şekillerine göre üç tip şebeke organizasyon yapısından söz edilmektedir. Söz konusu şebeke organizasyon türleri aşağıda açıklanmıştır:

Dahili şebeke organizasyonları, Koçel (2005, s. 392), bir işletme bünyesindeki temel faaliyetlerin farklı işletmeler tarafından gerçekleştirildiği ancak kaynakların tümünün aynı bünyede kaldığı yapılar olarak tanımlamıştır. İşletmenin üst yönetimi sadece bu farklı işletmelerin faaliyetlerini kontrol etmekle yükümlüdür. Dolayısıyla ana şirketin görevi, bu işletmeler arasında koordinasyon sağlamaktır (Bedük, 2005, s. 222). Diğer yandan ana şirket her bir alt işletme için finansal performans hedefleri belirlemektedir. Dahili şebeke tipi örgütte; her işletme birbirinin müşterisi olmakta ve ilişkilerini piyasa şartlarına uygun olarak yürütmektedir. Ertürk (2000, s. 287)’e göre, bağlı işletmeler birbirinden mal veya hizmet satın alırken, şebeke dışındaki işletmelerle de rekabeti daima göz önünde tutarlar. Koçel (2005, s. 392), holding tipi yapılanmaları bu tip organizasyonlara örnek olarak

vermektedir. Otomotiv ve lastik sektöründe bu tip organizasyonlara sıklıkla rastlamak mümkündür. Diğer yandan petrol firmaları petrolü bulmayı, çıkarmayı ve rafine etmeyi maliyetli bulduklarından bu faaliyetleri farklı firmalar aracılığıyla temin etmektedirler.

Dengeli şebeke organizasyonları, Ertürk (2000, s. 287), bir şebeke şeklinde birbirleriyle ilişki kuran işletmeler, yönetim ve sahiplik olarak birbirinden bağımsız yapılar olarak tanımlamıştır. Genellikle tek bir mamul, iş veya hizmet için birbirleri ile alışveriş içindedirler. Dengeli şebeke tipi organizasyonlarda işletmeler lider bir işletmenin koordinasyonu altında işbirliğinde bulunurlar. Koçel (2005, s. 394)'e göre bu tür yapıda, bir şebeke halinde birbiri ile ilişki kuran işletmeleri yönetim ve sahiplik olarak birbirinden bağımsız olup sadece belirli bir mamul, iş veya hizmet üretimi için birbirleri ile alışveriş içine girerler. Bedük (2005, s. 224), risk ve sahipliğin şebekeyi oluşturan işletmeler arasında dağıtılmış olmasının diğer önemli bir fark olmasına değinmiştir. Büyük bir üretici ve onun yan sanayii arasındaki uzun dönemli ilişkiler ile birbiri içine geçen bir ağdan oluşan yapıyı ifade eder. Bu anlamda Toyota, çok önemli yan sanayi üreticileri ile olan mali bağları dolayısı ile tipik üretim keiretsu örneğini temsil etmektedir. Bu tip şebeke örgütlere örnek olarak; temizlik hizmetlerinin, taşıma, güvenlik hizmetlerinin dışarıdan başka işletmelerden tedarik edilmesi gösterilebilir.

Dinamik şebeke organizasyonları, Koçel (2005, s. 395-396), şebekedeki her işletmenin aracılık görevini üstlendiği herhangi bir işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini birleştirerek alışverişe dahil olduğu yapılar olarak tanımlamıştır. İşbirliğine giden işletmeler konularında uzmanlaşmış bağımsız işletmelerdir Her firma bağımsızdır ve belli bir proje veya fırsat için bir araya gelirler (Bedük, 2005, s. 224). Koçel (2005, s. 395-396), bu tür dinamik şebeke yapılarına ortak girişimleri örnek olarak göstermektedir. İşletmeler arasındaki ilişkiler emir-komuta yetkisi ile değil piyasa mekanizması çerçevesinde şekillenmektedir.

Şebeke organizasyon kavramı işletmecilik literatüründe yeni olmasına rağmen, uygulamada tek tek şirketlerin bir araya gelerek rekabet avantajı elde etmeleri fikri yeni değildir. Şebeke veya "network" adı altında ele alınan organizasyon yapısı yakından incelendiğinde, bunun bir bakıma dikey ayrışımın bir sonucu, bir bakıma ortak girişimin bir şekli ve

bir bakıma da dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulamalarının bir sonucu olduğu görülebilir. Bu nedenle, şebeke organizasyon yapısı çok da yeni bir organizasyon yapısı sayılmaz (Koçel, 2005, s. 394). Japon şirketleri, şebeke organizasyon uygulamalarını, keiretsu'lar aracılığı ile uzun zamandan beri yapmaktadır. Çetin (1996, s. 52), 1970'lerde moda olan akım; ilgisiz çeşitlendirme yada conglomerate dediğimiz şekilde örgütlenmiş dev şirketlerin bir çok iş sahasını bünyelerinde toplayarak bir sinerji yaratmaya çalışmaları olarak özetlemektedir. Bu işletmeler yapıları gereği idaresi oldukça güç olduğundan, küreselleşme sürecinde ihtiyaç duyulan esnek örgüt yapısını sağlama konusu yeterli olamamışlardır. Rekabet şartlarının gerektirdiği nitelikleri kazanma çabası, işletmeleri öz yeteneklerine odaklanma eğilimine yöneltmiştir. Bu durum, esnek örgüt yapıların benimsemiş işletmeler arasında ulusal ve uluslararası yeni bağlantıların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Manuel, 2005, s. 218). 1980'li yıllara kadar verimliği temel alan kitle üretimi ve buna uygun hiyerarşik ya da bürokratik organizasyon yapıları küreselleşme ve yoğun uluslararası rekabetin etkisiyle yaşanan hızlı değişim sürecinin ülkelerce ve geleneksel işletmecilik anlayışı taraftarlarınca tercih edilirken, çağdaş veya post modern işletmeler esnek üretim ve uzmanlaşmaya öncelik veren yeni yapılar aramaya başlamışlardır. 80'lerden itibaren, şebeke organizasyon kavramı stratejik yönetim ve örgüt yönetimi konularında kullanılmaya başlanmış, 90'larda bu kavram işletmelerin giderek daha çok dikkatini çekmiş, bilişim sektörüne yönelik Kaliforniya'daki Silicon Vadisi ile tekstil sektörüne yönelik İtalya'daki Prato, bu anlayış doğrultusunda oluşturulmuştur.

KOBİ'ler ve Rekabet

Türkiye'de KOBİ'lerin Önemi ve Rekabetçi Konumu

Özdemir vd. (2011, s. 173), girişimciliğin bir sonucu olarak ortaya çıkan, KOBİ'ler küreselleşme süreci ile birlikte dünyada yaşanan değişimle uyumlu, esnek, krizlere karşı dayanıklı yapıları ile 1980 sonrası dünyasında ekonomilerin vazgeçilmez aktörleri haline geldiğine dikkat çekmektedir. Türkoğlu (2003, s. 273), KOBİ'lerin sadece bölgesel ve ulusal değil, aynı zamanda uluslararası rekabet üstünlüğüne sahip bir yapılanmaya ve stratejik yönetim sürecine gitmek zorunda olduğunu belirtmektedir.

Singh vd., (2008, s. 59)’ne göre, doğru ve etkin strateji seçimi işletmelerin rekabet gücü açısından son derece önemlidir Kanıbir ve Eroğlu (2008, s. 31-32)’na göre de küreselleşme süreciyle birlikte işletmeler dev bir pazarda faaliyet gösterdiklerinden rekabet güçlerini geliştirebilmek için ortaya koydukları arayışlar birçok farklı stratejinin geliştirilmesine neden olmaktadır. Ancak küresel rekabet çoğunlukla yerel pazarda faaliyet gösteren KOBİ’lerin temel rekabet stratejilerini ve rekabet gücünü etkilemektedir. Yerel KOBİ’ler büyük ölçekli işletmeler karşısında rekabet etmekte ve mevcut pozisyonlarını korumakta zorlanmaktadır (Singh vd., 2008, s. 55). Yıldız ve Alp (2012, s. 40), bu zorlukların sonucu olarak KOBİ’lerin istenilen seviyede girişimsel başarılar elde edemediğine, bir çoklarının ekonomik süreç içerisinde ciddi sıkıntılar çektiğine dikkat çekmişlerdir. Bu noktada, Kanıbir ve Eroğlu (2008, s. 42), stratejik işbirliklerinin işletmelerin sahip olduğu farklı birikimlerin bir araya getirilmesi ile rekabet gücü açısından bir sinerji yaratabileceğini belirtmektedir.

Türkiye’de KOBİ’ler ve Şebeke Organizasyonlar

1950’lerden beri yaygın olarak kullanılan kooperatifçilik anlayışına rağmen, araştırmalar Türkiye’de KOBİ’ler arası işbirliği konusunda süregelen inancın işbirliği yapmamak yönünde olduğunu göstermektedir. Örneğin, Dulupçu ve diğerleri (2007), Batı Akdeniz bölgesinde yer alan üç ilde 400’den fazla işletme ile yaptıkları araştırmada işletme ölçeği küçüldükçe işletmeler arası işbirliğine yönelme tutumunun azaldığını gözlemlemişlerdir. Benzer şekilde, Durak 2011’de Denizli’de 100 işletme üzerinde yaptıkları araştırmada bölgedeki KOBİ’lerin işbirliği yapma eğilimlerinin ve ortaklığa güven eğilimlerinin çok düşük olduğunu bulmuştur. Müftüoğlu, ülkemizde işletmeler arası işbirliklerinin yaygın olmamasıyla ilgili olarak; başlangıçta işbölümünün ve ortaklığın şartlarının belirlenmesi ve prensipleri ortaya koyulmasının yeterince özenli yapılmaması ve ortaklığın ortaklara getireceği ekonomik avantajların bireysel girişimcilik verdiği bağımsız olma duygusuyla karıştırılmaması konularına değinmiştir. Müftüoğlu ve Durukan (2004, s. 173-177), ortaklığın sağlayacağı bir takım avantajlar yeterince bilinmediğinden ve dikkate alınmadığından, bireysel girişimcilik tercih edildiğine dikkat çekmiştir. Ayrıca Türkoğlu (2007), “Ortak malda hayır yoktur” gibi atasözlerinin ve bu doğrultuda ortaya çıkan yaklaşımların, ülkemizde girişimcilerin, işbirliğine pek de sıcak bakmadıklarının göstergesi olarak görmüştür.

Artan küresel rekabet sonucu, gerek mesleki kurum ve kuruluşların gerekse devlet organlarının yönlendirmesi ile son yıllarda Türkiye’de KOBİ’ler arası işbirlikleri daha çok konuşulan bir konu haline almıştır. Sanayi bakanlığının 2007’den beri yürütmekte olduğu Kümelenme projesinin yanı sıra İstanbul Ticaret Odasının İstanbul’da ve KOSGEB’in tüm illerde yürütmekte olduğu “İşbirliği Güç Birliği Programı” bu süreçte KOBİ’leri işbirliğine yönlendiren uygulamalardan bazılarıdır. Türkiye’de yukarıda bahsi geçen engellere rağmen hangi motivasyon unsurları KOBİ’leri işbirliğine yöneltmektedir konusunu Kanıbir ve Eroğlu, 2008 yılında yaptıkları çalışmada irdelemişlerdir. Çalışmalarında işletmeleri işbirliği stratejisine yönelten motivasyon unsurları ve ulaşılan sonuçları Türk işletmeleri ve yabancı işletmelerden oluşan bir örneklem üzerinde analiz etmişlerdir. Elde edilen veriler, her iki gruptaki işletmelerin gerek motivasyon unsurları gerek beklentiler ve gerekse elde edilen sonuçlar bakımından farklılaştıklarını göstermektedir. Türkoğlu (2003) Göller Bölgesi’nde bulunan KOBİ’lere yönelik yapılan uygulama çalışması çalışmasında KOBİ’lerin büyük işletmelere göre ne gibi üstünlüklere sahip oldukları ve zayıf oldukları konularda stratejik işbirlikleri yaparak rekabet üstünlüğü elde edebilecekleri yaklaşımları ele almıştır.

KOBİ’lerin Şebeke Organizasyonlara Katılma Nedenleri

Porter, Rekabet Stratejisi (2000), işletmelerin rekabet stratejilerini, işletmenin çevresi ile ilişkilendirmiş ve içinde bulunduğu sektöre göre rekabeti güdüleyen beş temel tehditten bahsetmiştir; sektördeki rakipler, tedarikçiler, alıcılar, ikame firmalar ve sektöre yeni girecek firmalar. Bu bakış açısına göre işletmeler 5 temel tehdide göre kendilerini konumlandırırlar. Diğer yandan, ilgili yazında, rekabetin yoğun olduğu ortamlarda bu 5 gücün herhangi biri ile yapılacak işbirliklerinin ölçek ekonomileri, kaynak transferi, iş bölümü ve işlem maliyetlerini düşürme yoluyla işletmelerin performansını arttırdığını savunulmaktadır. Bu tarz işbirliklerini açıklamak için, oyun teorisi ve kaynak bağımlılığı yaklaşımından faydalanılmaktadır. Thompson’la başlayan ve daha sonra Pfeffer ve Salancik öncülüğünde geliştirilen “Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımına göre; firmalar tamamı ile bağımsız değildirler, firmaların yaşamlarını sürdürebilmesi için çevresi ile kaynak değişimi içinde bulunması gerekir, bu nedenle, organizasyonlar, diğer organizasyonlara o organizasyonlardan temin ettikleri kaynakların önemi/kıtlık derecesi oranında bağımlıdırlar. Orga-

nizasyonlar, daha çok hareket özgürlüğü sağlayabilmek için uzun vadede bu bağımlılığın derecesini sürekli düşürme eğilimindedirler.

Spence ve Schmidpeter (2003, s. 96)'e göre, KOBİ'ler büyük firmalardan yapısal, sosyal ve işlevsel karakteristikler bakımından ayrılırlar. Ahmad vd. (2010, s. 177), bu bağlamda KOBİ'lerin çeşitli avantaj ve dezavantajlara sahip olduklarına değinmektedir. Büyük ölçekli firmaları etkileyen gelişmeler, küçük ve orta ölçekli firmaları da önemli bir şekilde etkilemektedir. Ekonomik küreselleşmenin derecesi arttıkça, gelişmekte olan ekonomilerde yer alan KOBİ'ler giderek farklı bir çerçevede rekabet etmeye zorlanmaktadır. Yıldız ve Alp (2012, s. 35) ve Özgen vd. (2003, s. 82)'e göre, büyük ölçekli firmalar nasıl büyük olmanın avantajlarını taşıırken KOBİ'ler gibi yalın, esnek ve yenilikçi olmaya çalışıyorlarsa, tersi durum da KOBİ'ler için geçerlidir. Çatal (2007, s. 346), KOBİ'lerin büyük işletmelerle rekabet etmede girişimciye, müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerisine girebilmek ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmek gibi iki temel üstünlüğe sahip olduğunu belirtmektedir. Hamel ve Prahalad (1994), KOBİ'lerin hızlı ürün geliştirme çevrimleri, üstün becerili ve çok-fonksiyonlu takımları, az sayıda temel beceriler üzerinde uzmanlaşmaları, tedarikçiler ile yakın bir işbirliği halinde çalışmaları, rakipleri ile bile ittifaklara girebilmeleri, çalışanlarına yüksek düzeyde yönetim ve kalite sorumlulukları verebilmelerinin, onlara rekabet ortamlarında yüksek manevra kabiliyeti sağladığına değinmektedir. Ancak, KOBİ'lerin ölçek ekonomilerinden faydalanamamaları birim maliyetlerinin büyük işletmelere göre yüksek olmasına neden olmaktadır. Akgemci (2001, s. 16)'ye göre, KOBİ'ler en başta, sermaye yetersizliği, banka ve diğer finansal kurumlardan yeterli desteği görememe, sermaye piyasasından yeterince yararlanamama, uzman bir finansman ekibinden yoksunluk, finansal planlama yetersizliği gibi finansal sorunların yanı sıra, genel yönetim yetersizliği sonucu stratejik kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınması, kalifiye eleman sağlayamama ve modern pazarlama etkinlikleri sergileyememe, işyerinin veya yerleşim alanının küçüklüğü, ürün geliştirme eksikliği gibi bir takım dezavantajlara sahiptirler KOBİ'ler bu sebeplerden dolayı gerekli yatırımları yapamamakta ve rekabetçilik düzeylerini arttıramamaktadır.

İşletmelerin sahip oldukları kaynakları en etkili ve ekonomik olacak şekilde kullanmalarını ve faaliyetlerini sürdürmelerini esas alan işlem maliyeti yaklaşımı, rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen tüm işletmelerin takip etmesi gereken bir olgudur (Karadal vd, 2014, s. 25). Örgüt teorilerinde söz konusu kaynakların etkin kullanımı ve maliyetlerin etkin yönetimi "İşlem Maliyetleri Yaklaşımı" ve "Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı" ile ele alınmaktadır. Koçel, (2005, s. 360), işlem maliyeti teorisinin ana fikrini: organizasyonların ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek isteyecekleridir. İşlem Maliyetleri Yaklaşımı'nın temel odak noktaları, işlemler ve işlemler sonucu doğan maliyetlerdir. İşlem, alıcı ile satıcı arasındaki mal ve hizmetlerin değişimi, işlem maliyeti ise değişim süreci içerisinde ortaya çıkan maliyetleri ifade eder (Williamson, 1985, s. 20-21; Akt: Kalemci, 2015, s. 135). Kaynak bağımlılığı yaklaşımının temelleri ise Thompson (1967)'in çalışmalarına dayanmaktadır (Meydan, 2015, s. 179) ve bu teoriye göre örgütler kaynak akışını sağlamak için çevrelerindeki diğer örgütlere bağımlıdırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978; aktaran Meydan, 2015, s. 181). Teoriye göre örgütler kaynak akışını devam ettirebilmek ve çevrelerindeki belirsizliklerle baş edebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmektedirler.

Dess ve Davis'in 1984 yılında, kaynak bağımlılığı ve ölçek ekonomileri kavramlarına dayandırarak, işletmelerin stratejik grupların parçası olması ile performanslarını ilişkilendirmesinden sonra konuya olan ilgi zaman içinde oldukça artmıştır. Butler ve Hansen (1991, s. 9), bu doğrultuda, "işbirliği" faaliyetlerinin, özellikle yetersiz kaynaklara sahip olan, küçük bir pazar payı bulunan küçük işletmelere, daha hızlı karar alma, faaliyette bulunma ve bölgesel işbirlikleri aracılığıyla büyük işletmeler ile rekabet etme imkânı verdiği savunmaktadırlar. Gomes- Casseres (1997), KOBİ'ler için işbirliklerinin önemini; içinde bulunulan sektördeki ölçek ekonomilerinin önemi arttıkça ve işletmenin rakiplerine göre ölçeği küçüldükçe arttığına dikkat çeker. Dawar ve Frost (1999), yerel işletmelerin rekabet stratejilerini belirlerken; içinde bulunulan sektörün küresel rekabet baskısına ve işletmenin rekabet avantajı sağlayan varlıklarının transfer edilebilirliği boyutlarına dikkat çekmiş, tehdit altında bulunan yerel işletmeler için stratejik işbirliklerinin önemine değinmiştir. Bengtsson ve

Kock (1999) ve Dennis (2000), ölçek ekonomilerinin de yararlanma olasılığı, teknoloji değişim hızındaki artış ve bunların rekabet üzerindeki etkisi bilhassa Kobi’lerin uluslararası pazarlara açılması ve varlık gösterebilmesini vaat ederek işbirliğini çekici hale getirdiğini savunmaktadır. Mundim (2000) “SME’s in Global Markets: Challenges, Opportunities and Threats” adlı makalesinde KOBİ’lerin ölçek ekonomileri, finans ve insan kaynakları yetersizliklerinden ortaya çıkan dezavantajları ortadan kaldırmak için, küresel sanal ağ modellerinin bir parçası olmalarını önermiştir. Nadvi ve Barrientos (2004), KOBİ’lerin üretken becerileri ve yenilikçiliği teşvik eden ağlar içerisinde yer almasının rekabet gücünün artırılması problemi ortadan kaldırdığını savunmuştur. Bretherton ve Chaston (2005), KOBİ’lerin işbirlikleri sayesinde büyük işletmelere mal olan ölçek ekonomilerinden ve koordinasyondan faydalandığına dikkat çekmektedir. Aynı değer zincirindeki işbirliklerinin, KOBİ’lerin sahip olmadığı kaynak ve becerilere ulaşmada ve gerekli hüner ve becerilerin öğrenilmesinde kritik rol oynadığına dikkat çekmektedirler. Lu ve Beamish (2006), şebeke organizasyonların, KOBİ’lere küreselleşme imkânı tanıdığı vurgulamakta, bu tür işbirliklerinin başarısı ile seçilecek partnerin menşei, ölçeği ve tecrübesini ilişkilendirmektedir. 2007 yılında Carpinetti ve diğerlerinin yayınlamış olduğu makale ise, işbirliğinin bilhassa KOBİ’lerin performansı üzerine olumlu etkisi üzerine geniş bir literatür çalışmasını içermektedir. Çalışmaya göre işbirliği, KOBİ’lerin ölçeklerinden kaynaklanan kısıtlarını ortadan kaldırırken, verimlilikte, uzmanlaşmada ve yenilikçilik de artış, maliyetlerde düşüş sağlayacak, böylece global rakipleri ile rekabet edebilir hale gelecektir. Zhang (2008), Dawar ve Frost modelindeki iki boyuta, stratejik işbirliklerini ekleyerek, yerel işletmeler 8 alternatif strateji tanımlamıştır. Poulis vd. (2012), benzer şekilde yabancı pazarlara açılırken o pazarda faaliyet gösteren işletmeler ile yapılan işbirliklerinin KOBİ’lere, yabancı müşterilere ait bilgileri elde etme ve bu müşterilere nasıl davranılması gerektiğini öğrenme imkânı tanıdığı ve pazarda daha güçlü bir konum elde etmelerini sağladığını belirtmektedir. Kontinen ve Ojala (2011) KOBİ’ler üzerine yaptıkları araştırmada network ilişkilerinin aile şirketlerinde uluslararası itibar sağlayan kaynaklara nazaran daha önemli bir araç olarak görüldüğünü ifade etmişlerdir. Diğer bir bulgu olarak, bilgi tabanlı KOBİ’ler ile aile şirketleri arasındaki bu farkın daha da belirgin olduğuna ve

bilgi tabanlı şirketlerde uluslararası fırsatların daha önemli bir araç olduğu ifade etmişlerdir. Zain ve Ng (2006) vaka araştırması yöntemiyle yaptıkları araştırmada Malezyadaki küçük ve orta ölçekli işletmelerin network ilişkilerinin uluslararasılaşma süreçlerini nasıl kolaylaştırdığına dair bulgular sunmuşlardır. Üç yazılım firması ve bir denetim firması üzerine yapılan araştırma bulgularına göre, network ilişkilerinin uluslararasılaşma sürecinde kanallara erişim, pazar seçimi ve uluslararasılaşma yönünde motivasyon sağlayarak, gerek maliyetlerin düşmesi gerekse riski azaltmada yardımcı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ojala (2009)’da Finlandiya’ da faaliyet gösteren sekiz KOBİ üzerine yaptığı keşifsel nitelikteki araştırmada, yazılım şirketlerinin diğer pazarlara girmeleri altında yatan nedenlerin stratejik nedenler kadar network ilişkilerini takip etmek için olabileceğini araştırmıştır. Network ilişkilerinin ağırlıklı olarak pazara girme konusunda aktif olarak kullanıldığı vurgulanmıştır. Şebeke organizasyonları şeklinde KOBİ’lerin bir araya gelerek oluşturdukları stratejik işbirlikleri sayesinde elde edilebilecek faydaları Chapus vd. (1999, 3-31); yeni finansal kaynaklar sağlama, yeni pazar ve kanallara giriş, maliyet paylaşımı ve bunun sonucu olarak maliyetlerde azalma, ürün geliştirme süresinin kısılması, şebeke sınırları içerisinde kaynak ve bilgi sağlama (know-how), insan kaynaklarının etkin kullanımı, yüksek kaliteli ürünler, pazardan gelen doğru ve hızlı bilgi akışı, süreç yenilikleri ve yeni teknolojiler sağlama, endüstri ürününü artırmak, şebeke içinde öğrenme dürtüsünü artırmak, faaliyetlerde sinerji yaratmak gibi sıralamıştır.

Sonuç olarak ilgili yazın incelendiğinde, şebeke tipi organizasyonlara giriş nedenleri ile kaynak bağımlılığı ilişkisi, partner işletmelerin menşei, partnerlerden herhangi birinin aile şirketi olup olmaması, işletmenin yaşı, içinde bulunulan sektör ve mevcut uluslararasılaşma stratejileri ile ilişkilendirildiği dikkat çekmektedir.

Araştırma Metodolojisi

Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet göstermekte olan ve diğer işletmeler ile işbirliği içerisinde bulunan KOBİ’lerin şebeke organizasyonlar içinde yer alma nedenlerini faaliyet gösterdikleri sektöre, işbirliğine

gidilen işletmelerin menşesine ve işletmenin yaşına göre incelemek ve bu işbirliklerinin rekabet üstünlüğü yaratma potansiyellerini değerlendirmektir. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir;

H_1 : İşletmelerin içinde bulunduğu sektör ile işbirliği yapma nedenleri arasında bir ilişki vardır.

H_2 : İşletmelerin yaşı ile işbirliği yapma nedenleri arasında bir ilişki vardır.

H_3 : İşletmelerin seçmiş olduğu partnerin menşei ile işbirliği seviyeleri arasında bir ilişki vardır.

Örneklem Seçimi

İşletmelerin isimleri ve iletişim bilgileri işte kobiadresi.com adlı platformlardan alınmıştır. Örneklemenin oluşturulması sürecinde, adı geçen internet sitelerine kayıtlı bulunan Türkiye genelinde faaliyet gösteren 1000 adet işletme rassal olarak seçilmiştir. Araştırma kapsamında 1000 adet KOBİ'ye mail gönderilmiş, 273 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Bu 273 işletmeden, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan girişimler KOBİ tanımı kapsamında değerlendirilerek (Resmi Gazete, 2012), 260 KOBİ'den geri dönüş sağlanmıştır. Anket gönderilen işyerlerinden 175 tanesi hiçbir şekilde işbirliği yapmadıklarını beyan etmiştir. Sonuç

olarak, bu araştırma Türkiye'de farklı illerde faaliyet gösteren 85 adet KOBİ üzerinde yapılmıştır. Araştırma soruları şirket sahibi ya da üst düzey yöneticileri tarafından cevaplanmıştır. Verilerin çözümlemesinde ise SPSS paket programı kullanılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada işletmelerin işbirliklerine gidiş nedenleri için Gorygnia ve diğerlerinin (2005) geliştirdikleri ölçekten uyarlanan anket soruları kullanılmıştır.

Analiz ve Sonuçlar

Araştırmada ölçüm güvenirliğinin kestirimi için Cronbach alfa katsayısı ölçülmüş ve Tablo 1'de ifade edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen işletmelerin demografik özelliklerini özetlemek gerekirse; gıda sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler araştırmanın %53'ünü oluşturmakta, geri kalanı ise tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir. Firmaların sermaye yapısı incelendiğinde ağırlıklı olarak (%80) ticaret şirketi olduğu görülmektedir. İşletmelerin %83,6'sı 7 yıl ve daha fazla yıldır faaliyet göstermektedir. Ölçeklerine göre %14'ü mikro, %46'sı küçük ve %34'ü orta ölçekli işletmelerdir. Araştırmaya dahil olan anketleri cevaplayan kişilerin %49'u işletme sahibi ve %51'i ise genel müdür seviyesindedir.

Tablo 1. Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Aritm. Ort.	Std. Sapma	N	Cronbach Alfa
Maliyetlerin azaltılması	3,6824	1,67767	85	, 749
İnovasyonda artış	2,7529	1,62500	85	
Ürün çeşitliliğinde artış	2,7765	1,56126	85	
Dağıtım kanallarının gelişmesi	3,4588	1,70121	85	
Uzmanlaşmadan faydalanma	3,2353	1,55569	85	
Kapasite arttırımından faydalanma	3,0824	1,71278	85	
Hayatta kalma	2,7882	1,69800	85	

Araştırmaya katılan işletmelere işbirliğine girip girmedikleri, girdiler ise ne tarz bir işbirliklerine girdikleri bahsi geçen işbirliklerinin tanımlamaları ya-

pılarak (örneğin; stratejik işbirlikleri belirli bir amaç için yeni bir işletme kurmadan yapılan işbirlikleridir şeklinde) sorulmuştur.

Tablo 2. Sektörlere Göre İşletmelerin İşbirliği Seviyeleri

	Gıda ve İçecek	Tekstil ve Hazır Giyim
	%	%
Lisans Anlaşması	4,5	5
Stratejik İşbirlikleri	66	63
Ortak Girişim	14	12
Kısmen Satış	15,5	20
N	44	41

Tablo 2’de sektörlere göre İşletmelerin işbirliği seviyeleri incelendiğinde Gıda İşletmelerinin Tekstil İşletmelerine göre daha çok stratejik işbirliklerine yö-

neldikleri, tekstil işletmelerinin ise gıda işletmelerine göre daha çok kısmen satışa yöneldikleri gözlemlenmektedir.

Tablo 3. Sektörlere Göre İşletmelerin İşbirliği Yaptıkları Diğer İşletmeler ile İlişkileri

	Gıda ve İçecek	Tekstil ve Hazır Giyim
	%	%
Tedarikçi	37	46
Rakip	37	15
Lojistik	18	12
Müşteri	2	10
Diğer	7	17
N	44	41

Tablo 3’de sektörlere göre işletmelerin işbirlikleri yaptıkları partnerler incelenmektedir. Tablo 3’de en dikkat çekici sonuçlar, gıda işletmelerinin tekstil işletmelerine göre daha çok yatay işbirliklerine yöneldikleri, tekstilcilerin ise gıda sektörüne göre daha fazla tedarik zincirlerinde yer alan tedarikçi, lojistik partner, müşteri vb. işletmeler ile işbirliklerine yöneldikleri görülmektedir.

Gıda ve tekstil işletmelerinin işbirliğine girme sebeplerini karşılaştırmak için yapılan bağımsız t-test sonucu Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4’e göre; gıda ve tekstil İşletmelerinin işbirliğine girme sebeplerinin karşılaştırılması için yapılan t-test sonrasında maliyetlerin azalması, inovasyonda artış, dağıtım kanallarının gelişmesi, kapasite artırımından faydalanma

Tablo 4. Sektör için Bağımsız Örneklem T- Testi (Rekabet Alanları)

	Sektör	N	Ortalama	Std Sapma	Levene's Test for Equality of Variances	
					F	Sig.
Maliyetlerin azalması	Gıda	45	3,6222	1,83760	4,681	,033
	Tekstil	40	3,7500	1,49786		
İnovasyonda artış	Gıda	45	2,8444	1,73147	4,156	,045
	Tekstil	40	2,6500	1,51149		
Dağıtım kanallarının gelişmesi	Gıda	45	3,8000	1,58974	3,745	,056
	Tekstil	40	3,0750	1,75977		
Kapasite arttırımından faydalanma	Gıda	45	3,0000	1,80907	3,912	,051
	Tekstil	40	3,1750	1,61543		

dan faydalanma değişkenleri için farklı olduğu bulunmuştur ($p < 0,05$). Bulgular incelendiğinde; tekstil işletmelerinin işbirliğine girdikleri partnerlerini seçerken gıda işletmelerine göre daha çok maliyetleri aşağı çekmek ve kapasite artırımından faydalanmak konusuna odaklandıkları ve gıda işletmelerinin işbirliklerine giderken tekstil işletmelerine göre daha fazla inovasyon ve dağıtım kanallarını geliştirmeye odaklandıkları görülmektedir.

İşbirliğine gidilen işletmelerin menşesine göre işletmelerinin işbirliğine girme sebeplerini karşılaştırmak için yapılan bağımsız t test sonucu Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5'teki bulgular incelendiğinde; ürün çeşitliğindeki artışa verilen önemin ortalama değeri yabancı firmalarla yapılan işbirliklerinde daha yüksektir ($3,41 > 2,44$). Dağıtım kanallarının gelişmesine verilen

Tablo 5. Firma Menşei için Bağımsız Örneklem T- Testi

	Firma Menşei	N	Ortalama	Std Sapma	Levene's Test for Equality of Variances	
					F	Sig.
Ürün Çeşitliliğinde Artış	Yerli	50	2,4400	1,56701	9,586	,003
	Yabancı	35	3,4194	1,31083		
Dağıtım kanallarının gelişmesi	Yerli	50	3,2400	1,86875	20,806	,000
	Yabancı	35	3,7742	1,35916		
Uzmanlaşmadan Faydalanma	Yerli	50	2,8400	1,63333	9,681	,003
	Yabancı	35	3,7419	1,31574		
Kapasite arttırımından faydalanma	Yerli	50	3,1400	1,88452	12,388	,001
	Yabancı	35	3,0645	1,43609		
Hayatta Kalma	Yerli	50	2,7200	1,59130	4,302	,041
	Yabancı	35	3,1290	1,83924		

önemin ortalama değeri yabancı menşeli firmalar ile yapılan işbirliğinde daha yüksektir (3,77) ve bu farklılık anlamlıdır. Uzmanlaşmadan faydalanmaya verilen önemin ortalama değeri yabancı menşeli firmalar ile yapılan işbirliklerinde daha yüksektir (3,74). Kapasite arttırımından faydalanmaya verilen önem derecesinin ortalama değeri ise yerli firmalar ile yapılan işbirliklerinde yabancı firmalarla yapılan işbirliklerine göre daha yüksek (3,14) saptanmıştır.

Diğer bir İşbirliğine gitme nedeni olarak firmaların hayatta kalmalarına verdikleri önemin ortalama değeri yabancı firmalar ile yapılan işbirliklerinde daha yüksektir (3,12).

Tablo 6'daki bulgular incelendiğinde; işbirliklerinde maliyetlerin azalmasına verilen önemin ortalama değeri yaşlı işletmelerde genç işletmelere kıyasla oldukça yüksektir (3,88) ve bu farklılık anlamlıdır.

Tablo 6. Yaş için Bağımsız Örneklem T- Testi

	Firma Yaşı	N	Ortalama	Std Sapma	Levene's Test for Equality of Variances	
					F	Sig.
Maliyetlerin azalması	Genç İşletme(<7)	14	2,6429	2,23975	12,664	,001
	Yaşlı İşletme(>7)	71	3,8873	1,47889		

Sonuç

Bu araştırma öncelikle literatür çalışması ile uyumlu olarak, yerel işletmelerin partner seçiminde ve işbirliği düzeyi bakımından sektörler arasında anlamlı farkların olduğunu göstermektedir. Örneğin, küresel rekabet baskısının yoğun olduğu bir sektör olan tekstil sektöründe, yatay işbirliklerine yönelim ve kısmen satışın daha yüksek olduğu görülmektedir. Sektörlere göre, işletmelerin işbirliği yapma nedenleri incelendiğinde, küresel rekabet baskısı arttıkça işletmelerinin işbirliğine girdikleri partnerlerini seçerken rekabetin daha az hissedildiği sektörler göre daha çok maliyetleri aşağı çekmek ve kapasite artırımından faydalanmak konusuna odaklandıkları ve daha az küresel rekabetin olduğu sektörlerde işbirliklerine giderken daha fazla inovasyon ve dağıtım kanallarını geliştirmeye odaklandıkları görülmektedir. Bu durumu, rekabet yoğunlaştıkça yerel işletmelerin fiyat rekabetine yöneldiği, yerel pazarda küresel rekabet baskısı altında olmayan işletmelerin ise yerel ürünlerini küresel pazarlara ulaştırma ve geliştirme amaçlı işbirliklerine yöneldikleri şeklinde yorumlayabilmek mümkün görülmektedir. Bu sonuç hem işbirliklerinde kaynak bağımlılığı ilişkisine dikkat çeken Eisenhardt ve Schoonhoven (1996), Bretherton ve Chaston (2005) gibi, yazarların çalışmaları ile, hem de küresel rekabet baskısına göre yerel işletmelere farklı strateji eylem planı öneren Dawar ve Frost (1999) modeli ile uyumluluk arz etmektedir. İşbirliği yapılan işletmelerin menşesine göre işbirliklerinin sebepleri incelendiğinde yabancı işletmeler ile işbirliği yapan işletmeler kapasite artırımı dışında diğer tüm sebepler için (ürün çeşitliliğini arttırmak, dağıtım kanallarını geliştirmek, uzmanlaşmadan faydalanmak ve hayatta kalmak) yerel partnerler ile işbirliği yapanlara göre daha çok önem vermekte oldukları anlaşılmaktadır. Yerel işletmeler ile işbirliği yapan işletmeler ise yabancı işletmeler ile işbirliği yapanlara göre daha çok kapasite artırımı sebebi ile bir araya geldiklerini belirtmişlerdir. Araştırmada elde edilen son sonuç ise, uzun süre faaliyet gösteren işletmelerin daha genç işletmelere göre işbirliklerinde daha çok maliyet düşürmek amacıyla olmalarıdır. Ayrıca, araştırmaya katılan işletmeler, KOBİ’lerin işbirliği ilişkileri kurulabilecek partner bulma, ilişkinin çerçevesi belirleme ve yönetme, işbirliğine gidilen işletmelerin zaman içerisinde işbirliğine gidilen konuların dışında diğer işletmenin öz yeteneğini öğrenmeye yönelik taleplerde bulunmasını işbirliği uygulamalarının temel problemleri arasında görmektedirler. Stratejik işbir-

liklerini kardeş şirketle gerçekleştirerek dahili şebeke yapıların bir parçası olan işletmeler, başlangıçta verimli olan bu ilişkinin zamanla bağımlılık ilişkisine döndüğü ve verimlilikten uzaklaştığını savunmaktadır. Son olarak, ortak girişim aracılığıyla kapasite artırımına giden KOBİ’ler, gerek yöneticilerin gerekse işletme sahiplerinin gerekli yönetsel kapasitede olmamalarından dolayı, yeni oluşan büyük işletmeyi yönetsel ve finansal anlamda idare etmekte zorluk çekebilmektedirler.

Sonuç olarak işletmeler arası işbirlikleri, küresel pazarda rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen KOBİ’leri, bu amaca ulaşabilmelerini sağlayabilecek stratejik bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır. Buna karşın, işbirliği kararı almadan önce; endüstri yapısı, işletmenin zayıf ve güçlü yanları ve işbirliğine gidilecek işletmenin menşesi, işletme ile iş ilişkisinin seviyesi etrafıca incelemesi, işbirliğinin sınırlarının taraflar arasında açıkça belirlenmesi ve sürecin yönetimi esnasında profesyonellerden yardım alınması gerekmektedir. Söz konusu unsurlar, KOBİ’leri, küresel rakipleri karşısında güçlü kılabilecek ve bu işletmeleri de küresel oyuncular haline getirebilecek etmenleri ifade etmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarını genelleştirebilmek için araştırmanın kısıtlarını göz önüne almakta fayda bulunmaktadır. Bu araştırma, bir ülkede ve belirli sektörlerde uygulanmıştır. Sonuçların genelleştirilebilmesi için benzer araştırmaların başka ülkelerde ve farklı birçok sektörde uygulanması gerekmektedir.

Kaynakça

- Ahmad, S. Z., Abdul Rani, N. S., & Mohd Kassim, S. K. (2010). Business Challenges and Strategies For Development of Small-and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Malaysia.” *International Journal of Business Competition and Growth*, 1(2),177-197. DOI: 10.1504/IJBCG.2010.034168
- Akgemci, T. (2001). Kobi’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, *KOSGEB*, Haziran 2001.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Bedük, A. (2005). *Modern Yönetim Teknikleri*, Gazi Kitabevi, 1. Basım, Ankara.

- Bengtsson, M. ve S. Kock. (2000). Coopetition in Business Networks-to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29 (5), 411-426.
- Brockbank, W. (1997). HR's Future on the Way to a Presence. *Human Resource Management*, 36(1), 65-69.
- Bretherton, P. ve I. Chaston. (2005). Resource Dependency and Sme Strategy: An Empirical Study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 12(2), 274-289. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14626000510594656>
- Butler, J. E. ve G. S. Hansen. (1991). Network Evolution, Entrepreneurial Success, and Regional Development. *Entrepreneurship and Regional Development*, 3(1), 1-16. doi: 10.1080/08985629100000001
- Chapus, E., Lesca H. ve L. Raymond. (1999). Collective Learning with an Environmental Scanning Coalition of Small Regional Firms: Towards A Modelization", Proceedings of the 44th Annual World Conference of the International Council for Small Business, Naples, Italy.
- Çatal, M. F. (2007). Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Rolü, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 333-352.
- Çetin, C. (1996). Şebeke Organizasyonları. *Yönetim*, 7 (25), 52-55.
- Carpinetti, L., R. Cesar, E. V. C. Galdamez ve G. M. Cecilio. (2008). A Measurement System for Managing Performance of Industrial Clusters. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57 (5), 405-419
- Dawar, N. ve T. Frost. (1999). Competing Giants Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets. *Harward Business Review*, 77(2), 119-129.
- Davenport, T., Leibold, M. ve Voelpel, S. C. (2007). "Strategic Management in the Innovation Economy: Strategic Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities", John Wiley & Sons.
- Dess, G ve P. Davis (1984). Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, 27 (3), 467-488.
- Dulupçu, M. A., Sungur O, Demirgil H., Şentürk C., Özkul G. ve A. Sezgin (2007). Yenilikçilik, İşbirliği ve Girişimcilik-Batı Akdeniz Bölgesi KOBİ'lerin Tutumlarının Değerlendirilmesi, *Bagev ve Tepav ve TOBB*.
- Durak, İ. (2011). KOBİ Girişimcilerinin Tek Başına İşletme Sahibi Olmak ya da Ortaklık Kurmakla İlgili Yaklaşımları: Bir Alan Araştırması, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 243-255.
- Dennis, C. (2000). Networking for Marketing Advantage. *Management Decision*, 38 (4), 287- 292.
- Eisenhardt K. M. ve C. B. Schoonhoven (1996). Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 11. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, 3. Baskı, İstanbul.
- Gorgynia, M, Jankowska B ve R. Owczarzak. (2005). Co-Operation Strategies of Polish Companies as a Response to Foreign Investors' Expansion into the Polish Market. *The Poznań University of Economics Review*, 5(2), 44-66.
- Gomes-Casseres, B. (1997). Alliance Strategies of Small Firms. *Small Business Economics and Finance*, 9 (1), 33-44.
- Gül, G. (1998). Üretim sistemlerinin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri Şebeke Organizasyon Yapıları Üzerine bir değerlendirme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hamel, G. ve C. K. Prahalad. (1994). Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm. *Strategic Management Journal*, 15(Özel Baskı), 5-16. doi: 10.1002/smj.4250151002

- İlker, G. (2010). Küreselleşme Sürecinde Stratejik İşbirlikleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 13(1-2), 191-220.
- Kanıbir, H ve H. Eroğlu. (2008). Küresel Rekabete Karşı Bir Çözüm Olarak Stratejik İşbirlikleri ve İşletmelerin Yaklaşımları: Türk ve Yabancı İşletmelerin Karşılaştırmalı Analizi, *Yönetim ve Organizasyon Dergisi*, 10, 31-43.
- Kalemci, A. (2015). “İşlem Maliyeti Kuramı”, içinde: Sözen, C. ve Basım, N. (2015).”Örgüt Kuramları”, Beta Yayınevi, Gözden geçirilmiş 3. Baskı, İstanbul.
- Karadal, H, Yücekaya, P. ve M. Saygın (2014). İşlem Maliyeti Yaklaşımı ile Dış Kaynak Kullanımı Arasındaki İlişkinin Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Yabancı Dil Kurslarında İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 25-37.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Evi, İstanbul.
- Kontinen, T. & Ojala, A. (2011). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20(4), 440-453.
- Lu J. W. ve P. W. Beamish. (2006). Partnering Strategies and Performance of SME’s International Joint Ventures. *Journal of Business Venturing*, 21 (4), 461-486.
- Manuel, C. (2005). *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür Ağ Toplumunun Yükselişi*, Birinci Cilt, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Mundim, A.P.F., Rossi, A. ve Stocchetti, A. (2000). “Smes in Global Market: Challenges, Opportunities And Threats Brazilian” *Electronic Journal of Economics*. June 26th, 2000.
- Meydan C. H. (2015). “Kaynak Bağımlılığı Kuramı”, içinde Sözen, C. ve Basım, N. (2015).”Örgüt Kuramları”,Beta Yayınevi, Gözden geçirilmiş 3. Baskı, İstanbul.
- Müftüoğlu, T ve Durukan,T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ’ler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Nadvi, K. ve Barrientos, S. (2004). *Industrial Clusters and Poverty Reduction*. UNIDO Vienna.
- Ojala, A. (2009). Internationalization of Knowledge-Intensive SMEs: The Role of Network Relationships in the Entry to a Psychically Distant Market. *International Business Review*, 18(1), 50-59.
- Özdemir, S., Ersöz, H. Y., ve Sarıoğlu, H. İ. (2011). “Küçük Girişimciliğin Artan Önemi ve KOBİ’lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (53), 191-203.
- Özgen, H., ve Karademir, A. G. D. K. (2003). Birlikten Kuvvet Doğar: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonları Önerisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(12), 81-95.
- Porter, M. E. (2000). *Rekabet Stratejisi*, G. Ulubigen (çev.).1.Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık (orijinal baskı tarihi 1985).
- Poulis, K., Mo, Y. ve Poulis, E. (2012). Domestic Firms Competing with Multinational Enterprises: The Relevance of Resource-Accessing Alliance Formations. *International Business Review*, 21, 588-601. doi: 10.1016/j.ibusrev.2011.07.003
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Resmi Gazete (2012). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. 04/11/2012 tarihli ve 28457 sayılı Resmi Gazete.
- Singh, R., Suresh, K., Garg, K. ve Deshmukh, S. G. (2009). The Competitiveness of SMEs in a Globalized Economy. *Management Research Review*, 33(1), 54-65. doi: http://dx.doi.org/10.1108/14635770810903132

- Saylı, H., Kurt, M. ve Baytok, A. (2006). Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(Aralık).
- Spence, L. J. ve Schmidpeter, R. (2003). SMEs, Social Capital and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 93-108.doi: 10.1023/A:1024176613469
- Türkoğlu, F. (2007). Milletin Efendisi Girişimci, *Kayseri Ticaret Odası Yayınları*, 60, Kayseri.
- Türkoğlu, M. (2003). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'lerin) Büyük İşletmelerle Rekabetinde Stratejik İşbirlikleri Yaklaşımı: Göller Bölgesi Uygulaması, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 273 – 290.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Newyork: Free Press, 20-21.
- Yıldız, S., ve Salih, A. L. P. (2012). Girişimcilik Teorisi Çerçevesinde KOBİ'lerin Ekonomiye Etkileri ve Rekabet Koşullarını Etkileyen Faktörler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 29-50.
- Zain, M. ve Ng, S. I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183-205.
- Zhang, L. (2008). Options for Resistance Strategies of Local Chinese Companies Against Foreign Competition in The Chinese Consumer Goods Market. Bremen- Staats- und Universitätsbibliothek.