Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Fırat University Journal of Social Science
Cilt: 13, Sayı: 1, Sayfa: 273-290, ELAZIĞ-2003

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN (KOBİ'LERİN) BÜYÜK İŞLETMELERLE REKABETİNDE STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ YAKLAŞIMI: GÖLLER BÖLGESİ UYGULAMASI

Strategic Co-Operation Approach for SMEs to Compete With Large Corporations: An Application for Lake District

Musa TÜRKOĞLU

S.Demirel Üniv., İkt. ve İdari Bil. Fak., İktisat Bölümü, Isparta
turkoglu_m@hotmail.com - turkoglu_78@yahoo.com

ÖZET

Dünyada ve ulusal ekonomilerde yaşanan değişimler rekabetin had safhaya ulaşmasına neden olmuştur. Yaşanan hızlı değişimler sonucu ticarette sınırlar kalkmış, ulus devlet içerisindeki rekabet ulus dışına taşmıştır. Bu noktada KOBİ'ler sadece bölgesel ve ulusal değil, aynı zamanda uluslar arası rekabet üstünlüğüne sahip bir yapılanmaya gitmek zorundadırlar. Esnek üretim yapısı, yeniliklere yatkınlık, hızlı karar alabilme yeteneği, çalışanların yüksek motivasyonu gibi avantajlarının yanında, ölçek ekonomilerine sahip olan büyük işletmelerin, ölçeklerinden kaynaklanan birtakım avantajları da yakalamaları gerekmektedir. Çünkü küçük işletmeler büyük sermaye gerektiren yatırımlar konusunda, pazar bulmada ve buna benzer konularda büyük işletmelere karşı zayıf düşebilirler. Bu nedenle, bir araya gelip işbirlikleri kurarak küresel rekabette büyük firmalar karşısında daha etkin olmalıdırlar. Bu çalışmada KOBİ'lerin büyük işletmelere göre ne gibi üstünlüklere sahip oldukları ve zayıf oldukları konularda stratejik işbirlikleri yaparak rekabet üstünlüğü elde edebilecekleri yaklaşımlar ele alınmış ve bu bağlamda Göller Bölgesi'nde bulunan KOBİ'lere yönelik yapılan uygulama çalışması değerlendirilmiştir.

SUMMARY

The changes that took place in national economies and in the world caused the competition to reach its highest point. The rapid changes resulted with the elimination of borders in terms of trade and the national competition widened its range to a global one. Due to above mentioned transformation SMEs should restructure themselves for a global competition rather than just a national one. Flexible production structure, being ready for new developments, ability to make quick decisions, high motivation of the staff are some of the advantages that large corporations have and economies of scale is another important advantage they utilize. SMEs should catch similar opportunities. Compared to large corporations small enterprises may have difficulty in terms of investments that need high capital or finding markets. So they shold come together and co-operate in order to be more efficient against large corporations. In this study, SME's relative advantages against large corporations and the outcomes of strategic corporations to strengthen their weaknesses have been analysed and the practice in Lakes District (Göller Bölgesi) has been evaluated in this respect.

GİRİŞ

1970'li yıllardan sonra meydana gelen gelişmeler, küreselleşme süreci ile birlikte ulusal ekonomilerin mekansal yapılarında önemli değişiklikler yaratmıştır. Büyük ölçekli, standart mal üretimi üzerine kurulu Fordist üretim yapısına sahip eski sanayi bölgeleri hızlı bir durgunluk ve gerileme dönemine girerken, aynı ülkelerin kırsal veya azgelişmiş bazı bölgelerinde iktisadi hareketlilikler yaşanmıştır. Genel anlamda bir durgunluğun yaşandığı bir zamanda canlılığını koruyan bu bölgeler incelendiğinde buralarda; yerel girişimciliğin çok fazla olması, esnek (post-Fordist) üretim teknolojileri, dayanışma, güven ve örgütlenme gibi birtakım ortak özelliklerinin olduğu görülmüştür (DPT, 2000: s.179).

Hızlı ekonomik değişim, adapte olabilme yeteneği ve esneklik gerektirmektedir. Merkezileşmiş hükümet ve uzmanlaşmış yeteneklere sahip ve ölçek ekonomilerinden yararlanan büyük firmalar gerekli sosyo-ekonomik değişiklikleri yapmakta yavaş kalmaktadırlar. Sonuç olarak bu hantal kurumlar, ortaya çıkan yüksek işsizlik ve ileri global rekabet koşullarına ağır aksak karşı koyabilecek duruma gelmektedirler.

Ekonominin küreselleşmesi ile birlikte artık, firmaların ayakta kalabilmeleri için küresel boyutta rekabet üstünlüğü yakalamaları gerekmektedir. Bunun için de yeni teknolojiler yaratabilme, esnek ve pazara yönelik üretim, üretimde uzmanlaşma, verimliliği artırma ve global bir yönetim felsefesi gibi özelliklere sahip olmak gerekmektedir.(Bozkurt, 1993: s.50-51). Fordist üretim tarzı gerekli esneklik, yenilikçilik ve fazla bürokratik olmama gibi özellikleri taşıyamadıklarından 1970'li yıllardan sonra ilgi daha çok esnek, yenilikçi, az bürokratik ve pazara yakınlığı ile bilinen küçük işletmelere kaymıştır. Koordinasyonun planlamacılar tarafından yapıldığı, büyük üretim firmalarının yerini koordinasyonu pazar mekanizması tarafından sağlanan kümeler halindeki firmalar almaya başlamıştır. Büyük ölçekli firmalar da yeni rakipleriyle rekabet edebilmek için ölçek ekonomilerinin avantajlarından faydalanırken daha yalın, esnek ve yenilikçi olmanın yollarını aramaya başlamışlardır. Küçük ölçekli firmalar ise ölçek ekonomilerinin avantajlarından faydalanmak için stratejik işbirliklerine giderek küresel rekabette varolmanın yollarını aramaktadırlar (Özgen, Karademir, 2000: s.237). Yeni rekabet stratejisi, 'küçülürken büyümek' anlayışı ile, geniş alanlara yayılarak her şeyi bizzat üretmektense bir alanda uzmanlaşıp en iyi bildiği işi yapıp, diğerlerini satın almayı gerektirmektedir (Titiz, 1995: s.10). Bu sebeple bir anlamda büyük firmalar küçülmenin, küçük ölçekli firmalarda büyük olmanın avantajlarına da ulaşmak için büyümenin yollarını aramaktadırlar.

1. KOBİ'LERİN TANIMLANMASI

Küçük işletme kavramı ülkeden ülkeye, sektörden sektöre, yasalara ve hatta zamana ve mekana göre değişiklikler gösteren bir kavram olduğundan tüm ülkeler için evrensel bir tanım yapmak mümkün değildir. Bu karmaşıklığı aşarak bir tanım yapma yoluna gitmek için ise bazı ölçütler kullanılagelmiştir. Evrensel denilebilecek bu kriterler kantitatif (nicel) ve kalitatif (nitel) olarak ayrılmaktadırlar. (Aktar, 1990: s.112).

KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan niceliksel ölçütlerden bazıları; işletmede çalıştırılan personel sayısı, belirli bir süre içinde kullanılan enerji miktarı, belirli bir süre içinde yapılan satışların toplamı, işletme sermayesinin miktarı, işletmede kullanılan makine ve tezgahların sayıları ve güçleri gibi kriterlerdir. Niteliksel ölçütlerden bazıları ise; birim yönetim işlevlerinde uzmanlaşma, işletmenin çalışmalarını sürdürdüğü pazarın büyüklüğü (yerel veya ulusal pazar), gerekli krediyi sağlayabilme olanakları, üretimde sermaye ve emek öğelerinin payları gibi kriterlerdir. (Alpugan ve diğerleri, 1993: s.62).

Küçük işletme yada KOBİ'leri tanımlamada esas kabul edilen bu kriterlerin en çok kullanılanı, işletmede istihdam edilen kişi sayısıdır. Ondan sonra işletme sermayesi ve pazar payları gibi kriterler gelmektedir. Bu çalışmada ele alınan kriter ise istihdam sayısıdır.

Ülkemizde **İSO, TOSYÖV, DİE, KOSGEB, EXIMBANK** ve **Halk Bankası** gibi kuruluşlarca KOBİ tanımlaması yapılmıştır. Bu tanımları kısaca verebiliriz: (BİS, 1993: s.12-13; Çetin, 1996: s.52-54).

İSO' ya Göre; 1-20 işçi çalıştıran işletmeler küçük; 20-100 işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli işletmelerdir.

TOSYÖV' e Göre; 1-10 kişi çalıştıran işletmeler küçük; 10-100 kişi çalıştıran işletmeler küçük ve orta ölçekli; 100 ve daha fazla çalıştıran işletmeler büyük işletmelerdir.

D.İ.E.; 1-9 arası işçi istihdam eden işyerlerini küçük; 10-24 arası işçi istihdam eden işletmeleri orta ölçekli; 25 ve daha yukarı sayıda işçi çalıştıran işletmeleri büyük işletme olarak tanımlanmaktadır.

KOSGEB' e Göre; 9-150 kişi çalıştıran firmalar KOBİ olarak tanımlanmaktadır.

EXIMBANK' a Göre; 200 işçiye kadar istihdam eden işletmeler KOBİ sınıfına girmektedir.

Halk Bankası'na Göre; 1-100 işçi çalıştıran firmalar küçük işletme; 101-250 arası işçi istihdam eden şirketler orta ölçekli işletme; 251'den daha fazla kişi istihdam eden firmalar ise büyük ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

2. KOBİ'LERİN BÜYÜK İŞLETMELERE GÖRE AVANTAJLARI

KOBİ'lerin büyük işletmelerle kıyaslandığında birtakım üstünlükleri ve rekabet avantajları vardır. Yukarıda özelliklerini anlatırken bazılarına kısaca değinmiş olduğumuz bu avantajlar şunlardır:

2.1. Esneklik

Bölgeler itibariyle de farklılıklar gösteren ve sürekli değişen tüketici tercihlerini, tüketiciye daha yakın olan ve daha yoğun bir şekilde müşteriye yönelik olarak çalışan KOBİ'ler daha çabuk algılayabilmekte, üretim sürecinde süratle değişikliğe giderek tüketici taleplerine cevap verebilmektedirler. Çünkü KOBİ'ler üretim ve satışlarının değişen piyasa koşullarına uydurmada büyük firmalara göre daha fazla esnekliğe sahiptirler. Ancak bu avantaj bazı durumlarda diğerlerinden daha belirgin olabilecektir. Bilgisayarlı teknolojiler (sayısal kontrol, robotik vb) büyük miktardaki üretimlerin daha da esnekleşmesini sağlamaktadır. (European Commission..., 1999: s. 4).

Büyük firmaların ise talep yapısının, tüketici tercihlerinin değişmesine karşılık üretim sürecinde hızlı bir değişikliğe gitmesi daha uzun süreli ve daha yüksek maliyetli olmaktadır. KOBİ'ler bölge ve bölge dışından gelen karmaşık, çeşitli ve isteyene özel mal taleplerini kısa süre içerisinde karşılayabilme imkanlarına ve talep koşullarına çabucak uyum sağlama imkanına sahiptirler. Globalleşen dünyada firmaların uzun süreli ayakta kalabilme ve yüksek karlar kazanabilme potansiyeli yüksek hacimli kütlesel üretimden yüksek kaliteli kişiye özel mallar üretimine kaydırmaktır. Bu tip özel üretim ve yüksek kaliteli mallar ise büyük oranda hizmet unsuru içermektedir (Polt, Ohler, 1995: s.16). Bu tür üretim tarzını ise KOBİ'ler kolaylıkla gerçekleştirebilecek esnekliğe sahiptirler.

2.2. Yeniliklere Açık ve Daha Yatkın Olması

Büyük firmalara oranla küçüklerin her düzeyde müşteriye daha yakın olmaları, onların müşteri sorunlarını daha kolay anlamalarına ve neticesinde hemen pazarlanabilir teknik icatlarda bulunmalarına yol açmaktadır. ABD'de, yeniliklerin firma büyüklüklerine göre hangi grupta daha fazla olduğunu bulmak amacıyla yapılan araştırmalarda, teknik yeniliklerin yarıdan fazlasının KOBİ'ler tarafından gerçekleştirildiği ortaya çıkmıştır. (Bağrıaçık, 1989: s.8-9). Bunun sebepleri, küçük firmaların tüketiciye inerek ihtiyaçlarını araştırıp ona göre yenilikler peşinde olmalarına karşılık, büyük firmaların merkezi yönetimi benimsemiş olmalarından dolayı önceden firma ihtiyaçlarına göre belirlenmiş tasarıma sadık kalınarak ihtiyaçların yapısının değişmesini dikkate almamaları ve müşterilerle yeterli düzeyde ilişki kuramamalarıdır. Globalleşen dünyada istihdam da giderek artan oranda yeni girişimciler, bölgeler ve ülkelerin yenilikler geliştirme ve yeni fırsatları yakalama yeteneklerine bağlı olarak ortaya çıkacaktır. (Philipsen, June 9-11: s.1-17).

2.3. Teknik Yeniliklerde Daha Fazla Verimlilik

Aynı harcamalar sonucunda KOBİ'ler büyük firmalardan daha fazla teknik yeniliklerde bulunmaktadır. Yine Amerika'da 'American National Science Foundation'ın yaptığı bir araştırmaya göre, araştırma geliştirme faaliyetlerinde harcanan her bir dolar için küçük firmalar büyük firmalara oranla yirmi dört kat daha fazla yenilik üretmektedir.(Bağrıaçık, s.15). Bunun sebebi küçük firmaların araştırma projelerini hızlı bir şekilde uygulamaya koyup yenilik ve değişiklikler yaparak pazara sürebilmeleridir. Büyük firmalar ise projelerini geniş kapsamlı ve çok kişi üzerinde yaptıkları için ağır kalmaktadırlar.

2.4. Üretimdeki Boşlukların Hızla Doldurulması

KOBİ çalışanları, tek bir alanda uzman olmayıp, genellikle işletmedeki temel işlevlerin hepsini bilmektedirler. Herhangi bir elemanın eksikliği durumunda bu boşluk işletmede çalışan başka bir elemanla anında doldurularak üretim prosesinde doğabilecek bir aksamaya meydan vermemektedirler. (Uludağ, Serin; 1991: s.20).

2.5. Bürokrasinin ve Yönetici Grubunun Az Olması

Bir işyerinde karar alıcılar ve bürokrasi ne kadar fazla ise verimlilikte buna bağlı olarak düşmektedir. Küçük firmalarda karar alıcılar üretim süreci içinde çalışanlarla iç içe olduklarından üretim kararlarını isabetli ve hızlı bir şekilde alabilmektedirler. Büyük firmalarda ise geniş bir hiyerarşik karar alma mekanizması olduğundan ve karar alıcılar üretim hattından uzakta, konuya vakıf olmadıklarından dolayı yanlış kararlar alabilmekte veya doğruyu bulana kadar değişen piyasa koşullarına ayak uydurmakta geç kalmaktadırlar. Sıkça riski sevmeyen işletme muhasebecileri tarafından izlendikleri ve idarecilerin dinamiklikten yoksun olmaları uzun dönemli fırsatları kullanamayan bir duruma gelmelerine sebep olmaktadır. (Polt, Ohler: s.16).

2.6. Çalışanlarla Daha Yakın İlişki

KOBİ'lerde çalışanlarla işyerinin sahibi ve/veya yöneticisi arasında daha yakın ilişkiler mevcuttur. Bu tür işyerlerinde işçi patron ayrımı yapılmadan karşılıklı güven ve yakınlık duygusu olduğundan bir aile havası içerisinde işçilerin işlerini sevmeleri sağlanmakta verimlilik ve kalite artmakta çalışanlar yaptıkları işle özdeşleşmektedir. Bu yakın ilişkiler neticesinde işletme içerisinde etkin ve gayri resmi bir iç haberleşme ağı oluşmaktadır. Bu kuvvetli ağ problemlerin aşılmasında etkili ve hızlı bir çözüm sağlar. (Polt, Ohler: s.16). Böylece şirket dışındaki meydana gelen değişmelere karşı da çabuk uyum sağlanabilmektedir.

2.7. Düşük Maliyetler

Bazı durumlarda emek maliyetleri ve genel giderlerde olduğu gibi dolaylı maliyetler açısından KOBİ'ler büyük firmalara oranla daha düşük maliyetlere sahiptirler. KOBİ'lerin büyük firmalara göre daha düşük maliyetlere sahip olup olmayacakları piyasa yapısına ve piyasadaki üretimde kullanılan teknolojilerle doğrudan ilgilidir. Yukarıda bahsettiğimiz yönetici grubunun ve bürokrasinin azlığı da KOBİ'lerin maliyetlerinin düşük olmasına bir etkendir.

2.8. Alansal Faydalar

Tek merkezli olmayan satış imkanının olduğu piyasalarda farklı yerlere satış ve pazarlama noktası kurularak maliyetleri azaltabilme imkanına sahip olunabilir. (Polt, Ohler: s.11). Dağıtımın birkaç coğrafi noktadan yapılması gerektiği durumlarda KOBİ'ler mal noktalarına yakın yerlerde konuşlanırlar ve sabit noktalardan işleyen büyük firmalara karşı avantajlar sağlarlar.

2.9. İstihdama Katkısı

KOBİ'lerde işgücü genelde daha çok genç ve niteliksiz işçilerden oluşurken büyük işletmeler daha nitelikli ve eğitimli elemanlardan oluşmaktadır. Bu durum büyük işletmelerde çalışanların vasıflarına paralel olarak daha yüksek ücretle çalışmaları sonucunu doğurmaktadır. Küçük işletmelerde bir kişi istihdam etmek için gerekli olan yatırım harcaması büyük işletmelere oranla %30 daha azdır. Bu nedenle KOBİ'lerin desteklenmesi ile daha az maliyetle daha fazla istihdam imkanını sağlanmakta, buralarda yetişen işgücü daha sonra yetişmiş eleman olarak büyük firmalara geçecek bilgi birikimine sahip olabilmektedir. (Uludağ, Serin: s.19) Dolayısıyla, küçük işletmelerin işgücünün eğitimi ve nitelik kazanması anlamında önemli bir işleve de sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Genelde girişimciler ya da ilk defa bir işletme kuranlar işyerlerini yaşadıkları bölgede kurarlar. Bu nedenle KOBİ'ler bulundukları bölgelerin istihdamına doğrudan katkıda bulunurlar. Son zamanlarda yapılan analizlere göre KOBİ'lerin gelişmiş olan ülkelerde istihdama katkılarının göreli olarak küçük olsa da, uzun dönemde daha önemli katkılarının bulunacağını söylemek mümkündür. Çünkü istihdamdaki azalış önemli ölçüde büyük firmalarda meydana gelmekte iken küçük işletmelerde daha az olmaktadır. (Gibb, Çevrimiçi: s.9-30). Diğer taraftan ayakta kalabilme stratejileri ve yeni teknolojilere ve piyasalara ulaşabilme büyük işletmelerin KOBİ'lerle geçici yada kalıcı ittifaklar kurmalarına neden olabilir.

2.10. Düşük Trafik Yoğunluğu Maliyetleri

KOBİ'ler trafik yoğunluğunun az olduğu kırsal yada şehirlere yakın banliyölerde

bulunurlar. Dolayısıyla daha düşük arsa bedeli, trafik, kira v.b. şehirlerde varolan maliyetlerden daha az etkilenirler. (European Commission..., 1999: s. 4).

2.11. Bireysel Tasarrufların Teşvik Edilmesi

KOBİ'ler finansman sıkıntılarından dolayı büyük firmalara oranla daha fazla öz kaynağa ihtiyaç duyarlar. Yabancı kaynak bulma konusunda büyük firmalar kadar şanslı değillerdir. Bu nedenle küçük firmalar dönem sonunda elde ettikleri hasılatın büyük bir kısmını tüketmek yerine yeniden yatırıma yönlendirmektedirler. (Bağrıaçık, s.17). Böylece milli gelir içerisinde tasarruf ve yatırımların artmasına bunun sonucunda üretimin artarak ek istihdam imkanları yaratılmasına yol açmaktadırlar.

Ülkemiz açısından, tasarruf-yatırım eşitsizliği/dengesizliği sorunu da KOBİ'lerin bu tarz davranışları neticesinde azalacak/ortadan kalkacaktır diyebiliriz. Buna paralel olarak yatırımların finansman sorunu çözüleceğinden yeni yatırımlar gerçekleşebilecek dolayısıyla milli gelir artacak ve yeni istihdam alanları oluşacak denilebilir.

2.12. Büyük İşletmeleri Tamamlama Özellikleri

Günümüz ekonomilerinde KOBİ'ler ve büyük ölçekli işletmeler birbirleri ile bağımlı ilişkiler içerisindedirler ve rakip olmaktan çok birbirlerini tamamlamaktadırlar. Genelde küçük işletmelerin büyük işletmelerin yan sanayii veya taşeronu durumunda oldukları görülmektedir. (Polt, Ohler: s.11). Üretimde yoğun bir girdi-çıktı ilişkisi içerisinde oldukları da gözlenmektedir.

2.13. Bölgesel Kalkınma Ve Çevre Korunmasına Katkısı

KOBİ'lerin kurulması için büyük işletmelere oranla daha az sermaye ve daha düşük düzeyde teknoloji yettiği için bu tür işletmeler ülke içerisinde birçok bölgelere yayılabilmektedir. Böylece sadece ölçek ekonomilerin dışsallıklarından veya bir liman şehrinin avantajlarından yararlanmak için belli bölgelerde kutuplaşma yerine, değişik bölgelerde faaliyet gösteren KOBİ'ler o bölgelerin kalkınmasında etkili olabilmektedir. Aynı zamanda bu küçük işletmeler faaliyet gösterdikleri yerlerde, bölgenin ihtiyacını ve girdileri göz önünde bulundurarak modern teknolojileri kullanmak yerine ara teknolojileri kullanarak bir taraftan o bölgenin kalkınmasına katkıda bulunurken, bir taraftan da çevrenin korunmasında yardımcı olmaktadırlar. (Uludağ, 1996: s.86). Bu bağlamda, sürdürülebilir kalkınma kavramı açısından da KOBİ'ler önemli bir avantaja sahiptir denilebilir.

3. KOBİ'LERDE STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ YAKLAŞIMI

Son yıllarda hem kamu hem de özel sektörün ve gönüllü kuruluşların kendi içlerinde veya aralarında oluşturdukları stratejik işbirliklerinin yaygınlık kazanmaya

başladığı görülmektedir. Bu tür sistemlerde rakipler, girdi sağlayanlar, müşteriler ve uzmanlaşmış araştırma ve eğitim programları coğrafi bir alanda yoğunlaşmışlardır ve iyileştirme ve yenilikler yapma için uygun bir ortam sunarlar. Örneğin İtalya'daki Emilia Romagna ve Veneto, Danimarka'da Juten ve Almanya'da Baden-Württemberg bölgeleri bu yapıları ile ün salmışlar ve birçok araştırmalara konu olmuşlardır. Emilian seramik bölgesinde, örneğin, imalat sanayindeki müşteriler ile üretimle ilgili makine-mühendisliği aktivitelerindeki yakın ilişkiler, uygulamalı araştırma ve mesleki eğitim destek merkezleri ile birleşerek yenileri de dahil olmak üzere teknolojik gelişme ve yayılmayı sağlamakta ve entegre bir ürün yelpazesinin gelişmesini ortaya çıkarmaktadır. (Beninghton, Geddes, 1992: s.454-463).

Stratejik işbirlikleri günümüzde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan birçok ülkelerde görülmekte, bu birliktelikler bazen devlet eliyle teşvik edilmekte, bazı ülkelerde kendiliğinden ortaya çıkmakta, bazı bölgelerde de özel sektör, kamu ve gönüllü kurumların ortak girişimleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Yeni Sanayi Odakları, Şebeke Organizasyonlar (KOBİ Ağları) ya da KOBİ Yoğunlaşmaları gibi farklı isimlerle ortaya çıkan bu stratejik işbirlikleri yapısal anlamda farklılıklar taşımasına rağmen genel anlamda aynı bölgede veya yakınındaki küçük firmaların bir araya gelerek ölçek ekonomilerinin sağladığı dışsallıklardan faydalanmak ve rekabet üstünlüğü yakalamak için oluşturdukları birlikteliklerdir. Yapı olarak benzer ve temelde aynı hedefe yönelik olan bu birliktelikleri 'şebeke organizasyonlar' olarak ele alındığı görülmektedir.

"Şebeke organizasyonlar, belirli bir hedef pazar için daha etkin bir üretim süreci geliştirerek daha düşük maliyetlerle ve daha kaliteli ürün veya hizmetler sunarak rekabet avantajı geliştirmek amacıyla bir araya gelmiş işletmeler topluluğudur." (Yılmaz, Kabadayı, 2000: s.285).

KOBİ'ler ülke geneline yayılmış ve özellikle kırsal kesimlerde en çok görülen işletme türleri olduklarından, buralarda kalkınmayı gerçekleştirebilmek için, bu tür işletmelerin önünü açacak, bunları güçlendirecek ve geliştirecek yapılanmaları içeren stratejiler belirlenmeli ve oluşturulan yapılanmaların etkin bir şekilde işlemesi için çaba sarf edilmelidir. Bu stratejilerden bazıları; geliştirilmesi amaçlanan bölgelerde KOBİ'lerin işbirliğine giderek şebeke türü organizasyonlar kurmalarını teşvik edip destekleyerek bu şekilde büyümelerini, sermayelerinin ve yatırımlarının artmasını sağlamak, buralarda teknoparklar kurarak, girişimci, üniversite ve çeşitli kurumlardan oluşacak işbirlikleri ile yeni teknolojiler geliştirmek ve bunları bölgenin kalkınmasında kullanmak, küçük girişimciliğin desteklenmesi amacıyla iş geliştirme merkezleri (iş kuluçkaları) oluşturmak gibi stratejilerdir.

KOBİ'lerin bu şekilde stratejik işbirlikleri kurmalarında en önemli ön şartlar, işbirliğine gidecek işletme sahipleri/yöneticileri arasında güven ortamının sağlanması ve bu girişimcilerin risk alabilme konusunda cesur olmalarıdır. Karşılıklı güven ortamının sağlanamadığı veya işletmecilerin risk almada çekimser kaldıkları durumlarda işbirliğinden beklenen sonuçların alınması çok zordur.

Bu şartların tesis edilmesi ile kurulan işbirliği sonucunda ölçek ekonomileri yaratılabilir, bu sayede işbirliğine giden işletmeler, toplu pazarlık yapmanın getirdiği güçle, ucuz hammadde bulmada, uygun şartlarda kredi kullanmada, pazarlamada ve maliyet düşürücü bir çok konuda kendilerine avantajlar sağlayabilirler. Tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri birçok projeyi bu sayede hayata geçirebilirler, yeni yatırım alanlarına yönelebilirler. Şebeke organizasyonları şeklinde KOBİ'lerin bir araya gelerek oluşturdukları stratejik işbirlikleri sayesinde elde edilebilecek faydaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz; (Chapus, Lesca, Raymond, 1999: s.3-31. Ayrıca bkz. Yılmaz, Kabadayı, s.282).

- Yeni finansal kaynaklar sağlama
- Yeni Pazar ve kanallara giriş,
- Maliyet paylaşımı ve bunun sonucu olarakta maliyetlerde azalma,
- Ürün geliştirme süresinin kısalması,
- Şebeke sınırları içerisinden kaynak ve bilgi sağlama (know-how),
- İnsan 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.

KOBİ'lerin ülkenin kalkınmasında, özelliklede bölgesel dengesizliklerin giderilmesinde çok önemli katkıları vardır. Bu nedenle gelişme potansiyeli olan illerde/bölgelerde yerel potansiyeller açığa çıkarılarak kullanılmalı, bunu en iyi yapan KOBİ'lere kolaylılar sağlanmalı, bu tür işletmelerin bir araya gelmeleri için gerekli olan kurumsal altyapının oluşturulması gereklidir.

4. UYGULAMA

Uygulama çalışması Göller Bölgesi'ndeki KOBİ'ler üzerinde yapılmıştır.

Göller Bölgesi olarak bilinen alan, Akdeniz Bölgesi'nde Antalya'nın kuzeyinde Batı Toros Dağları'nın birbirine yaklaşan değişik doğrultudaki sınırlarının kesiştiği kısımda çoğunlukla tektonik çukurlarda yerleşmiş birçok gölün yer aldığı coğrafi alandır (Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedi, 1989: s.4684). Sınırlarının çok büyük oranının Isparta ve

Burdur illerinden oluştuğu bölgenin en belirgin özelliği ve aynı zamanda bölgeye ismini de veren birçok gölün olmasıdır.

4.1. Çalışmanın Amacı

KOBİ'ler ülkelerin gelişmesinde ve özellikle yerel kalkınmada çok önemli bir araçtırlar. Bunun için bu tür işletmelerin sektörel veya yerel bir takım işbirliklerine giderek ulusal ve uluslararası rekabette ayakta durmayı başarabilmeleri gerekmektedir. Bu çalışmada Göller Bölgesi'ndeki KOBİ'lerin bu yönlerden analizinin yapılması amaçlanmaktadır.

4.2. Evren ve Örneklem

Isparta ve Burdur illeri Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüklerine kayıtlı olan ve çalışan sayısı 9 ile 150 kişi arasında olan işletmeler hedef kitle olarak belirlenmiştir. Bu kapsama giren 144 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin tamamına ulaşılmış ve 99 tanesinden cevap alınabilmiştir.

4.3. Veri Toplama ve Değerleme Yöntemi

Verilerin toplanmasında, veri toplama yöntemleri içinde en fazla kullanılan anket yöntemi uygulanmıştır. Anket yöntemi birincil kaynakların toplanmasında en kolay ve etkili olan yöntemlerin başında gelmektedir. Çalışmamızın amacına uygunluğu sebebiyle de anket yöntemi uygulamasının en doğru seçim olduğu düşünülmektedir.

Anket uygulanan işletmelerde en doğru bilgilerin elde edilmesi amaçlanarak, doğrudan işletme sahibi ya da işletmenin sorumlusu ile yüz yüze mülakatlar yapılarak veriler toplanmaya çalışılmıştır. KOBİ'lerde genelde işletme sahipleri aynı zamanda işletmenin yöneticisi konumunda olduğu için (bu tür işletmelerde profesyonel yöneticilik anlayışı çok fazla gelişmediğinden) veri toplamada doğrudan işletme sahibi ile muhatap olunmaya çalışılmış ve değerlendirme yapılırken de aynı kişilerden işletme sahibi ve/veya yöneticisi olarak bahsedilmiştir.

Verilerin değerlendirilmesinde frekans dağılımları, ortalamalar ve crosstab analizleri gibi istatistiki metotlardan yararlanılmıştır.

4.4. Verilerin Değerlendirilmesi

Çalışmadan elde edilen bulgular iki grupta ele alınmıştır.

4.4.1. Göller Bölgesindeki KOBİ'lerin Mevcut Durumu İle İlgili Bulgular

4.4.1.1. Sektörel Durum

Çalışmada yer alan işletmelerin alt sektörler bazındaki dağılımları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1: Göller Bölgesi'nde Ele Alınan KOBİ'lerdeki Sektörel Dağılım

Sektörler	**Frekanslar**	**Yüzde (%)**
Dokuma ve Tekstil Sanayi	22	22,2
Gıda	27	27,3
Orman Ürünleri İşleme Sanayi	12	12,1
Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi	14	14,1
Makine ve Metal İşleme Sanayi	11	11,1
Hizmet Sektörü	13	13,1
Toplam	99	100,0

Tabloya göre, işletmelerin sektörler bazdaki dağılımları birbirine yakın oranlardadır. Sektörler içinde en fazla orana gıda sektörü ile dokuma ve tekstil sanayisi sahiptir. Gıda sanayi özelliği itibari ile en yaygın sektördür. Dokuma ve tekstil sektörü ise bu bölgenin gelişmiş olan öncü sektörlerinden biridir. Bu sektörleri taş ve toprağa dayalı sanayi sektörü izlemektedir. Daha sonra ise orman ürünleri işleme sanayi gelmektedir. Tablodaki sektörel dağılımlar dikkate alındığında Göller Bölgesi ekonomisinin tarıma dayalı olduğu söylenebilir.

4.4.1.2. İşletme Sahibinin ve/veya Yöneticisinin Eğitim Düzeyi

Tablo 2: İşletme Sahibi/Yöneticisinin Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	**Frekanslar**	**Yüzde (%)**	**Kümülatif Yüzde**
İlkokul	9	9,1	9,1
Ortaokul	5	5,1	14,1
Lise	29	29,3	43,4
Yüksekokul	26	26,3	69,7
Üniversite	30	30,3	100,0
Toplam	99	100,0	

Çalışmada işletme sahiplerinin eğitim seviyesi sorgulanmış, bu ankete katılan işletmelerin tamamından cevaplar alınabilmiş ve tablo 2'deki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde işletme sahipleri/yöneticilerinin yaklaşık % 57'sinin yüksek okul ve üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Yönetici/sahiplerden sadece % 14,1'inin ilk ve orta okul mezunu, % 43,4'ünün ise lise mezunu oldukları izlenmektedir. İşletme sahipleri/yöneticileri çoğunlukla eğitim seviyesi yüksek fertlerden oluşmaktadır. Bu durum eğitim seviyesi yükseldikçe girişimciliğin arttığı şeklinde yorumlanabilir.

4.4.1.3. İşletmelerin Mülkiyet Yapısı

Tablo 3: İşletmelerin Mülkiyet Yapısı

Mülkiyet Yapısı	**Frekanslar**	**Yüzde (%)**
Şahıs Şirketi	57	57,6
Adi Ortaklık	8	8,1
Kollektif Şirket	6	6,1
Anonim Şirket	28	28,3
Toplam	99	100,0

Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin büyük bir çoğunluğu şahsi işletmelerden oluşmaktadır. İşletmelerin yaklaşık % 60'ı şahıs şirketleridir. KOBİ'lerin genel özellikleri dikkate alındığında bu durum pek de şaşırtıcı olmamaktadır. Şahıs şirketlerinin

çoğunlukta olması işletmelerin şirketleşmekte yetersiz olduklarının bir göstergesidir. İşletme sahiplerinin, kuruluş aşamasında genelde bireysel girişimciliği tercih ettikleri ve zaman içinde büyüme ile birlikte, yeterli tecrübe ve bilgi birikimine ulaştıktan sonra ancak şirketleşme yoluna gittikleri düşünülebilir.

4.4.2. İşletmeler Arası Birleşmeler veya İşbirlikleri İle İlgili Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde işletmeler arası işbirliği ile ilgili sorular yer almaktadır. Herhangi bir birleşme veya işbirliğine gitmeyen işletmelere bunun nedenleri, işbirliğine giden işletmelere ise işbirliği sonucunda elde edilen neticeler sorgulanmıştır. Buradaki amaç işletmeler arası işbirliklerinin üretime, istihdama, maliyetlere, yönetim anlayışına, rekabet gücüne nasıl etki ettiğini ortaya çıkarmaya çalışmaktır.

4.4.2.1. İşletmeler Arası İşbirlikleri veya Birleşmeler

Tablo 4: İşletmeler Arası İşbirliği

İşletmeler	Frekans	Yüzde (%)
İşbirliğine katılan işletmeler	18	18,4
İşbirliğine katılmayan işletmeler	80	81,6
Toplam	98	100,0

İncelenen işletmeler arasında bu soruya bir tanesi cevap vermemiş, 18 işletme diğer işletmelerle işbirliğine katılmış geriye kalan 80 işletme ise herhangi bir birleşme veya işbirliğine katılmamıştır. İşletmelerin çok büyük bir oranının işbirliğine katılmıyor olmasının çeşitli nedenleri olabilir. İşletme ölçeklerinin küçük olması, girişimcilerin işbirliği konusuna bakış açısı, güven, eğitim seviyesi gibi konular işletmelerin işbirliği yapıp yapmamaları konusunda belirleyici etken olabilirler. Bunlardan bazıları izleyen sorularda incelenmeye çalışılmıştır.

4.4.2.2. İşbirliğine Giden İşletmelerin Tercih Ettikleri Birleşme Şekilleri

Tablo 5: İşbirliğine Giden İşletmelerde Tercih Edilen İşbirliği Şekilleri

İşbirliği Çeşitleri	Frekans	Yüzde (%)
Birleşme	2	2,0
Ortak Ar-ge	1	1,0
Başka bir işletme ile alt bölümleri birleştirme	1	1,0
Tedarikçiler ve/veya üreticilerle özel anlaşmalar yapma	14	14,2
(İşbirliğine katılmayan işletmeler)	81	81,8
Toplam	99	100,0

İşbirliğine giden 18 işletmenin 14'ü işbirliği şekillerinden tedarikçilerle ve/veya üreticilerle özel anlaşmalar yapma yöntemini benimsemiştir. Esasında bu yöntem tam bir organizasyonel işbirliği sayılmaz. Faaliyette bulunan her firma bir şekilde tedarikçilerle veya üreticilerle anlaşmalar yapabilirler. Yine de bu işletmelerin bu şekilde işbirliğine gidiyor olmaları, araştırmamıza faydalı neticeler verebilmesi açısından organizasyonel bir işbirliği olarak düşünülebilir. İşletmelerden geri kalan iki tanesi birleşme yöntemini, bir tanesi ortak ar-ge, bir tanesi de başka bir işletme ile alt bölümleri birleştirme yöntemini tercih etmişlerdir.

4.4.2.3. İşletmelerin Herhangi Bir İşbirliğine Gitmemelerinin Sebepleri

İşbirliğine gitmeyen işletmeler, bunun nedenlerinden en önemlisi olarak böyle bir işbirliğine gerek duymadıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda işletme sahipleri / yöneticilerinin isteksiz oldukları gözlenmiştir. İkinci sırada önemli bir neden işletme yöneticilerinin bu tür organizasyonel işbirliğini yürütecek yönetim anlayışına sahip olmadıklarıdır. İşbirliğine gidilmemesinin önemli bir nedeni de işletmecilerin bu tür bir işbirliğinin kendilerine bir şey kazandıracağı inancını taşımamalarıdır.

Tablo 6: İşletmelerin İşbirliğine Gitmelerini Engelleyen Nedenlerin Önem Derecesi

Sebepler	**N**	**Önem Derecesi**
Gerek duyulmaması	69	2,2754
Ortaklık kurulacak işletme sahibine/yöneticisine güvenmemek	69	3,5652
Bu tür ortaklıklar hakkındaki bilgisizlik	69	3,7246
Bir kazanç sağlayacağına olan inançsızlık	69	3,3043
Bu tür organizasyonel işbirliğini yürütecek yönetim anlayışından yoksun olmak	69	3,2174
Diğer işletmelerin birleşme tekliflerini kabul etmemesi	69	4,9130

Önemli sayılabilecek bir diğer neden işletmecilerin bu konuda birbirlerine güvensizlikleridir. Gerçekten de yapılan yüz yüze görüşmelerde bölge işletmecilerinin birbirlerini sıklıkla eleştirdikleri gözlemlenmiştir. İşletmelerin çok az bir kısmı ise buna benzer teklifler yaptıklarını ancak diğer işletmelerden kabul görmediklerini belirtmişlerdir.

4.4.2.4. Eğitim Düzeyi ile İşbirliği İlişkisi

İşbirliğine giden veya gitmeyen işletmelerin belirgin bir özellikleri olup olmadığını araştırmak için birkaç analiz incelenebilir. Bunlardan bir tanesi; acaba işbirliğine giden işletmelerle işletme sahibi/yöneticisinin eğitim düzeyi arasında bir ilişki var mıdır? Bunu aşağıdaki tablo 7'den inceleyebiliriz.

Tablo 7: İşletme Sahibi/Yöneticisinin Eğitim Düzeyi İle İşbirliği İlişkisi

		İşbirliği		
		İşbirliği Yapan İşletmeler	İşbirliği Yapmayan İşletmeler	Toplam
Eğitim Düzeyi	İlkokul	1	8	9
	Ortaokul		5	5
	Lise	8	20	28
	Yüksek Okul	3	23	26
	Üniversite	6	24	30
	Toplam	18	81	99

Tabloya göre, işbirliğine giden işletmelerin sahiplerinin yarıya yakın bir kısmı lise mezunudur. Diğer yarısı ise yüksek okul ve üniversite düzeyinde eğitime sahiptir. İşbirliği yapan işletmelerde girişimcilerin %33'ü, işbirliği yapmayan işletmelerde girişimcilerin %30'u üniversite mezunudur. Tablo değerlerine göre işbirliği yapan işletmelerde üniversite mezunu girişimci oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Genel beklenti de, eğitim seviyesi arttıkça ortak girişimcilik bilincinin artacağı yönündedir. Ancak tablodaki değerlerden bu beklentinin çok fazla karşılanmadığı

görülmektedir. Buna göre eğitim seviyesi ile işbirliği arasında tablo değeri itibariyle çok az bir ilişki olduğu söylenebilir.

4.4.2.5. İşletme Büyüklüğü ile İşbirliği İlişkisi

İşletme büyüklükleri ile işbirliği arasındaki ilişki de incelenebilir. Bu ilişki tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: İşletme Büyüklükleri İle İşbirliği Arasındaki İlişki

İşleme Büyüklükleri		İşbirliği		
		İşbirliği Yapan İşletmeler	İşbirliği Yapmayan İşletmeler	Toplam
	Küçük İşletmeler	8	49	57
	Orta Ölçekli İşletmeler	10	31	41
	Toplam	18	80	98

Tablo 8'de görüldüğü gibi küçük işletmelerin büyük bir kısmı işbirliğine gitmezken orta ölçekli işletmelerde işbirliğine giden işletme sayısı diğerlerinden fazladır. Ancak işletme büyüklüğü ile işbirliğine gitme durumu arasında, tablodaki veriler oransal olarak değerlendirildiğinde küçük bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

4.4.2.6. Mülkiyet Yapıları ile İşbirliği Arasındaki İlişki

Mülkiyet yapıları ile işbirliğine gidip gitmeme arasında bir ilişkinin var olup olmadığı da test edilebilir. Bu ilişki tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9: Mülkiyet Yapısı İle İşbirliği Arasındaki İlişki

Mülkiyet Yapısı		İşbirliği		
		İşbirliği Yapan İşletmeler	İşbirliği Yapmayan İşletmeler	Toplam
	Şahıs Şirketi	7	50	57
	Adi Ortaklık		8	8
	Kollektif Şirket	3	2	5
	Anonim Şirket	8	20	28
	Toplam	18	80	98

Mülkiyet yapıları incelendiğinde işbirliği yapan 18 işletmeden 8 tanesi anonim şirket, 7 tanesi şahıs şirketi, 3 tane de kollektif şirket tipinde mülkiyet yapılarına sahiptirler. Tablodaki veriler ışığında, işbirliği yapan işletmelerin oranı şahıs şirketlerinde %12, adi ortaklıklarda %0, kollektif şirketlerde %60, anonim şirketlerde %28'dir. Bu sonuçlara göre kollektif şirketlerin işbirliğine çok yatkın oldukları, şahıs şirketlerinde ise bu tür bir eğilimin hiç bulunmadığı söylenebilir.

Zaten şahıs şirketi olarak faaliyet gösteren firmaların işbirliğine gitme eğilimlerinin düşük olması beklenen bir sonuçtur. Kollektif ve anonim şirket özelliğindeki işletmelerin sahipleri/yöneticileri ise şirketleşme bilincine sahip olması gerektiği düşünülen kimselerdir. Bu tür şirket yapısına sahip işletmelerin işbirliği konusuna daha ılımlı yaklaşmaları da normal ve beklenen bir sonuç olmalıdır.

Yukarıdaki sonuçlara göre işbirliğine giden işletmeler ile işletmelerin mülkiyet yapıları arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu ilişki daha çok şirketleşme ile işbirliği arasında artan oranda paralellik göstermektedir.

4.4.2.7. İşbirliğine Giden İşletmelerdeki Yönetim Şekli

Tablo 10: İşbirliğine Giden İşletmeler Yönetim Biçimlerinin Dağılımları

Yönetim Şekli	Frekans	Yüzde (%)
Ortaklar yönetimi birlikte paylaşmaktadır	8	44,4
Ortaklardan biri yönetimi üstlenmektedir	4	22,2
Tümüyle bağımsız bir yönetim anlayışı benimsenmiştir	6	33,3
Toplam	18	99,9

İşbirliğine giden işletmelerin yönetim şekillerinde nasıl bir yeniden oluşumun gerçekleştiği tablo 10'da ele alınmıştır. Buna göre işletmelerin % 44,4'ü yeni oluşumda yönetimi işbirliğine giren bütün işletmelerle ortaklaşa paylaşmışlardır. %22,2'sinde ortaklardan biri yönetimi üstlenirken, % 33,3'ünde ise tümüyle bağımsız bir yönetim anlayışı benimsenerek yeni bir yönetim oluşturulmuştur.

4.4.2.8. İşbirliği Sonucunda İşletmelerin Performansında Ortaya Çıkan Değişmeler

Tablo 11: Önem Derecelerine Göre İşbirliği Sonucu İşletmelerin Performansında Ortaya Çıkan Değişmeler

İşletmelerin Performansındaki Gelişmeler	N	Önem Derecesi
İşletmenin finansal performansı arttı	18	2,8889
İşletmenin operasyonel performansı yükseldi	18	3,2222
İşletmenin çalışan sayısı arttı	18	4,0556
İşletme yeni ekipman kazandı	18	3,0556
İşletme yeni iş bağlantıları kurdu, yeni pazarlara girdi	18	1,7778

İşbirliğine giden işletmelerde işbirliği sonucunda işletmenin performansında ortaya çıkan en önemli gelişme olarak işletmenin yeni iş bağlantıları kurması ve yeni pazarlara girmesidir. İşbirliğinin yeni iş bağlantıları kurmada ve yeni pazarlara girmede çok etkili olduğu söylenebilir.

İkinci önemli sonuç işletmenin finansal performansının gelişmesidir. İşletmeler maliyetleri paylaşarak veya ortak yatırımlara giderken sermayelerini birleştirerek finansal açıdan işlerini kolaylaştırabilirler.

4.4.2.9. İşbirliği Sonucunda Yönetim Anlayışında Ortaya Çıkan Değişmeler

Tablo 12: Önem Derecelerine Göre İşbirliği Sonucunda İşletmelerin Yönetim Anlayışında Ortaya Çıkan Değişmeler

Yönetim Anlayışında Ortaya Çıkan Gelişmeler	N	Önem Derecesi
Yönetsel beceriler gelişti	18	2,7778
İş ya da çalışanları örgütleme biçimi değişti	18	3,1667
Firmalar arasında işbirliği kavramı benimsendi	18	2,2222
Yönetim anlayışında herhangi bir değişme olmadı	18	4,6111
İşbirliği içerisinde önemli bilgiler elde edildi	18	2,5556

Yönetim anlayışında ortaya çıkan en önemli değişme firmalar arasında işbirliği kavramının benimsenmesi ve işbirliğine gidilen işletmelerden önemli bilgiler elde edilmesi olarak belirtilmiştir. Bunların yanında üçüncü önemli gelişme olarak işletmecinin yönetsel becerilerinin gelişmesidir.

İş ya da çalışanları örgütleme biçimlerinde önemsiz sayılabilecek değişikler ortaya

çıkmıştır. İşbirliği sonucunda yönetim anlayışında değişiklik olmadığını söyleyen işletmeci sayısı yok denecek kadar azdır. Buradan şöyle bir sonuç çıkarılabilir ki, işbirliğine giden işletmelerin yönetim anlayışları olumlu gelişmeler olmakta yeni beceriler kazanmaktadırlar.

4.4.2.10. İşbirliği Sonucunda Üretimde Elde Edilen Sonuçlar

Tablo 13: İşbirliği Sonucunda Üretimde Elde Edilen Sonuçların Önem Dereceleri

Üretimle İlgili Sonuçlar	N	Önem Derecesi
Ortak ürün ve hizmet pazarlaması yapıldı	18	3,0000
Ortak projeler geliştirildi	18	3,3333
Ortak üretim yapıldı	18	4,3333
Ürün kalitesi arttı	18	3,1667
Teknoloji alanında yardımlaşıldı	18	3,7778
Ortak problemler tartışıldı	18	3,3889
İşbirliğine gidildikten sonra üretimde azalma oldu	18	7,0000

İşbirliğine giden işletmelerin üretim ile ilgili sonuçlara hemen hemen aynı oranda, önem verdikleri görülmektedir. Birbirine çok yakın değerler çıkmıştır. Yine de bir sıralama yapmak gerekirse, en önemli sonuç, ortaklığa gidilen firmalar arasında ortak ürün ve hizmet pazarlaması yapılması olarak belirtilmiştir. Ürün kalitesinin artması ortaya çıkan ikinci önemli gelişmedir. Ortak projeler geliştirilmesi, ortak problemlerin tartışılması da önemli sayılabilecek sonuçlar olarak ortaya çıkmıştır.

Teknoloji alanında yardımlaşılması ve ortak üretim yapılması biraz daha önemsiz sayılabilecek sonuçlardır. İşbirliğine giden işletmelerde üretim konusunda ortaya çıkan çok net ve kesin bir sonuç ise hiçbir işletmede işbirliğine gidildikten sonra üretimlerinde azalma olmamıştır. Bu verilere göre işbirliği sonucunda işletmelerin üretimleri artar ve bu alanda birtakım kazançlar sağlarlar gibi bir sonucu söylemek yanlış olmaz.

4.4.2.11. İşbirliği Sonucunda Elde Edilen Genel Faydalar

Tablo 14: İşbirliği Sonucunda Elde Edilen Faydaların Önem Dereceleri

İşbirliği Sonucunda Elde Edilen Faydalar	N	Önem Derecesi
Maliyetler paylaşıldı, maliyetlerde azalma oldu	18	2,3889
Yeni teknolojiler elde edildi	18	5,8333
Ürün geliştirme süresi kısaldı	18	5,7222
İnsan kaynaklarının etkin kullanımı sağlandı	18	4,2778
Yeni finansal kaynaklar sağlandı	18	4,8889
Piyasadan daha hızlı ve doğru bilgi akışı sağlandı	18	4,1667
İşbirliği içerisinde öğrenme dürtüsü arttı	18	5,2778
Faaliyetlerde sinerji yaratıldı	18	3,5556

İşbirliğine giden işletmeler bu birlikteliklerinden dolayı maliyetlerinde azalma olduğunu belirtmişlerdir. İkinci önemli kazanımlarının faaliyetlerde sinerji yaratmak olduğu belirtilmiştir. Piyasadan hızlı ve doğru bilgi akışının ve insan kaynaklarının etkin kullanımının sağlanması da önemli görülebilecek faydalar arasında yer almaktadır. Yeni teknolojiler edinme, ürün geliştirme süresinin kısaltılması konularında ise yeterli düzeyde bir faydanın sağlanamadığı anlaşılmaktadır.

SONUÇ

Çalışmanın uygulama alanı olan Göller Bölgesi'nde işletmeler arasında yeterli işbirliği ve bunu tesis edecek kurumsal altyapı tam anlamıyla oluşamamıştır. Bu nedenle bölgede eğitim seviyesinin yükseltilmeye çalışılması, özellikle girişimcilerin eğitimine yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir. Ayrıca bölgesel kalkınmada küçük işletmeciliğin ve girişimciliğin daha etkin olabilmesi için ortak girişim bilincinin eğitim yoluyla artırılmaya çalışılması gereklidir.

İşletmeleri, ortaklıklar kurarak maliyetlerini düşürücü politikalara yönlendirmek için gerekli kurumsal altyapının oluşmasını sağlayacak tedbirler almaya çalışılmalıdır. İşletmelerin ortak hareket etmesini sağlayacak, çeşitli işbirliklerine yönlendirecek kurumsal altyapı, çeşitli kamu ve sivil toplum örgütleri vasıtasıyla oluşturulabilir. Bu konuda en büyük görev yerel yönetimlere ve ticaret ve sanayi odalarına düşmektedir. Bu kurumlar bölgedeki girişimcileri işbirliği kurma ve ortak hareket etme konusunda bilinçlendirmeli, girişimcilerin birbirlerine karşı güven ortamının pekişmesini sağlayacak konsensüsün oluşmasında aracı olmalıdırlar.

Bölgedeki işletmecilerin çoğunluğu işbirliğine gitme konusunda olumlu görüş bildirmelerine ve faydalı olacağına inanmalarına rağmen bu konularda yeterli bilgiye, böyle organizasyonel işbirliğini yürütebilecek yönetim anlayışına sahip olmadıklarını, bunun yanında diğer işletmecilere güvenemediklerinden dolayı ortak girişimciliğe yönelmede çekimser davranmışlardır. Sonuçta bölgede işbirliğine giden işletme sayısı yeterli düzeye ulaşamamıştır. İşbirliği yapan işletmeler ise, elde edilen bulguların değerlendirilmesinde değinildiği gibi birçok konularda avantajlar elde etmişlerdir. Ortaya çıkan bu sonuçlara göre işbirliğinin işletmeler açısından faydalı olacağı görülmektedir. Bu konuda tüm girişimcilerin bilinçlendirilmesi onların işbirliği faaliyetlerine daha yoğun bir şekilde katılmalarını sağlayabilir.

Bölgede girişimciliğin geliştirilmesi, KOBİ'lerin işbirliği oluşturup büyük yatırımlar gerektiren konularda ortak hareket etmesini sağlayacak bilince ulaşması için üniversite, ticaret odaları, yerel yönetimler, valilikler, ve sanayiciler bir araya gelerek bir kurumsal yapı oluşturmalı ve böylece girişimciler arasındaki güvensizlik ortadan kaldırılmalıdır. Teknoparkların oluşturulması, iş geliştirme merkezlerinin kurulması gibi bölgede girişimciliği özendirecek ve ihtiyaçlarını kısmen de olsa karşılayabilecek çeşitli oluşumlara gidilmelidir.

KAYNAKÇA

AKTAR, Ayhan; **Kapitalizm, Azgelişmişlik ve Türkiye'de Küçük Sanayi,** İstanbul, Afa, No:143, 1990.

ALPUGAN, Oktay ve diğerleri; **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi,** 3.Baskı, İstanbul, Beta Basım, 1993.

BAĞRIAÇIK, Atilla; **Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar (Dünyada ve Türkiye'de)**, İstanbul, Dünya, No:44, 1989.

BENINGTON, John; GEDDES, Mike; **Local Economıc Development In The 1980 and 1990: Retrospect And Prospects,** Economic Development Quarterly, Nov92, Vol. 6 Issue 4.

BİS, Çok Ortaklı Dış Ticaret Şirketleri, İstanbul, 1993.

BOZKURT, Rüştü; **2000'li Yıllara Girerken Türkiye'nin Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Politikası**, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Konferansı, Ankara, TOBB, Yayın No: 278, 1993.

Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedi, C:9, İstanbul, Milliyet, 1989.

ÇETİN, Canan, **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, İstanbul, Der, 1996.

CHAPUS, Elisabeth, LESCA Humbert, Raymond Louis, **Collective Learning With In 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, 1999.

DPT, **Bölgesel Gelişme,** Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2000.

European Commission Thematic valuation of Structural FundImpacts on SMEs, Synthesis Report, July 1999.

GIBB, Allan A; **Key Factors in the Design of Policy Support for the Small and Medium Enterprise (SME) Development Process - An Overview**, International Small Business Series12, University of Göttingen, (Çevrimiçi, http://www.zdh-connect.com/). 14 Ekim 2001.

ÖZGEN, Hüseyin; KARADEMİR, Bahattin; "KOBİ'lerin Şebeke Türü Örgütlenmelerde Yer Almalarının Örgütsel Sonuçları: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Üzerine Bir Araştırma"**, Krizden Çıkışta KOBİ'lerin Yeniden Yapılanması ve 2000'li Yıllar İçin Değişim Stratejileri Kongresi**, Çukurova Ünv. İ.İ.B.F Dergisi, Adana, Temmuz 2000.

PHILIPSEN, Kristian; **Entrepreneurship As Organizing - A Literature Study Of Entrepreneurship,** Bornholm, Denmark, June 9-11.

POLT, Wolfgang; OHLER, Fritz; **Information Technology (It) Diffusion Policies For Small And Medium-Sized Enterprises (SMEs)**, OECD, Paris, 1995.

TİTİZ, Tınaz; **Küçük Girişimciler,** Küçük İşletme Dergisi, Antalya Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği Yayın Organı, Sayı:4, Antalya, 1995.

ULUDAĞ, İlhan; **Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ'ler ve Risk Sermayesi Şirketleri Modeli,** İstanbul, İTO, No: 1996-42, 1996.

ULUDAĞ, İlhan; SERİN, Vildan; **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler),** İstanbul, İTO, No:21, 1991.

YILMAZ, Cengiz; KABADAYI, Ebru Tümer; **KOBİ'ler İçin Yapısal Çözüm Önerileri (I): Şebeke Tipi Örgütsel Yapılanmalar ve KOBİ'ler Arası İşbirliği,** Krizden Çıkışta KOBİ'lerin Yeniden Yapılanması ve 2000'li Yıllar İçin Değişim Stratejileri Kongresi, Çukurova Ünv. İ.İ.B.F. Dergisi, Adana, Temmuz 2000.