

# KOBİ'LER İÇİN GİRİŞİMCİ PAZARLAMANIN ANAHTARI: PAZARLAMA İLİŞKİ AĞLARI



**Tuğba KILIÇER**

Yrd. Doç. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
tugba.kilicer@gop.edu.tr

## ÖZ

KOBİ'ler büyük işletmeler ile karşılaştırıldığında farklı özellikleri bünyesinde barındıran işletmelerdir. Bu nedenle büyük işletmelerin özellikleri göz önünde bulundurularak geliştirilmiş olan geleneksel pazarlama anlayışı genellikle KOBİ'lerin yapısına uygun bulunmamakta ve eleştirilmektedir. KOBİ'lerin başarısı açısından geleneksel pazarlama ilkelerinin sınırlı düzeyde uygulandığı bir pazarlama yaklaşımı yerine girişimci bakış açısının pazarlama uygulamalarına yansıdığı bir yaklaşımın benimsenmesi önemlidir. Girişimci pazarlama olarak adlandırılan bu yaklaşım girişimcilğe ve pazarlamaya özgü kilit bileşenlerden oluşan bir yaklaşımdır. Girişimci pazarlama çerçevesini oluşturan bileşenlerden biri olan ilişki ağları (networks), son yıllarda akademik çevrelerin ve uygulamacıların ilgi duyduğu konuların başında gelmektedir. Girişimci KOBİ'ler sosyal ve iş çevrelerini oluşturan kişi ve kurumlarla olan ilişkilerini geliştirerek, bu kişi ve kurumlar aracılığıyla yeni ilişkiler kurarak pazarlama uygulamalarını daha etkin bir şekilde yürütmektedirler. Bununla birlikte pazarlama uygulamalarında ilişki ağlarından yararlanma konusunda daha çekimser bir tutum içerisinde olan işletmelere de rastlanmaktadır. Bu durum ilişki ağlarının kapsamının ve bu ağlardan nasıl yararlanılacağına ele alındığı uygulamacılara yönelik çalışmaları önemli hale getirmektedir. Literatür taraması şeklinde gerçekleştirilen bu çalışma ile girişimci KOBİ sahiplerine ve yöneticilerine ilişki ağı kavramının ne anlama geldiği, kapsamının nelerden oluştuğu ve bu ağlardan hangi pazarlama karar ve uygulamalarında ne şekilde yararlanabilecekleri konusunda bilgi sağlamak ve farkındalıklarını artırmak amaçlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, Girişimcilik, Pazarlama, İlişki Ağları, İlişki Ağı Yönetimi

## THE KEY DIMENSION OF ENTREPRENEURIAL MARKETING IN SMES: MARKETING NETWORKS

### ABSTRACT

When compared with large firms SMEs are firms with different features. Therefore, traditional marketing approach developed taking the features of large firms into consideration is generally found inappropriate to the structure of SMEs and is thus subject to criticism. Instead of a

marketing approach in which the traditional marketing principles are not fully applied in terms of success of SMEs, it is important to adopt an approach in which an entrepreneurial viewpoint has reflected into marketing applications. This approach, called entrepreneurial marketing, is one made up of key dimensions specific to entrepreneurship and marketing. Networks, constituting the dimension of the entrepreneurial marketing framework, are among the prominent subjects that have drawn the attention of academicians and practitioners in recent years. Entrepreneurial SMEs, by developing their relationships between people and institutions in their social and business environments, establish new relationships with the help of these people and institutions and conduct their marketing activities in a more effective manner. In addition, there are other SMEs which demonstrate a rather abstaining attitude towards the use of networks in marketing applications. This situation increases the importance of studies for practitioners which focus on the scope of networks as well as on how to make use of these networks. The present study, conducted as a review of the related literature, aims at informing SME owners and managers about and increasing their awareness of what networks mean, what networks cover, how to make use of these networks and which marketing decisions and applications these networks could be used for.

**Keywords:** SME, Entrepreneurship, Marketing, Networks, Networking

## GİRİŞ

Günümüzde dünya ekonomilerinde “ekonomik büyümenin lokomotif” olarak görülen KOBİ’leri büyük işletmelerden farklı kılan özellikler KOBİ’lerin çalışan sayısı, pazar payı, satış tutarı gibi kriterler açısından daha küçük değerlere sahip olmalarıyla sınırlı değildir. Bu işletmeleri büyük işletmelerden ayıran diğer özellikler olarak KOBİ’lerin kaynak sıkıntıları, güvenilir pazar bilgisine ulaşmada yaşadıkları sorunlar ve işletme sahiplerinin yönetimindeki etkisinden dolayı pazarlama uygulamalarının çoğu zaman onların bilgi ve beceriyle sınırlı kalması sayılabilir. Bu özellikler nedeniyle KOBİ’leri büyük işletmelerdeki geleneksel pazarlama anlayışının basit düzeyde uygulanabileceği işletmeler olarak görmek, birçok araştırmacıya göre bugün için çok da geçerli bir yaklaşım olarak kabul edilmemektedir. Buna göre, pazarlama uygulamalarında çoğu zaman plansız ve kısa dönemli bir bakış açısıyla hareket etmek ve yalnızca rakiplerin faaliyetlerine karşılık vermekle yetinmek, büyümek isteyen KOBİ’ler açısından yeterli bulunmamaktadır. Kuruluşundan kısa bir süre sonra hızla büyüyen başarılı KOBİ’ler incelendiğinde plansız ve kısa dönemli bir

pazarlama anlayışı yerine proaktif, yenilikçi, fırsat odaklı ve risklerin doğru yönetildiği bir pazarlama anlayışını benimsedikleri görülmektedir. Girişimci KOBİ'ler olarak adlandırılan bu işletmelerde, girişimci vizyon ve ruh işletmenin tüm pazarlama uygulamalarına yansımaktadır (Gilmore ve diğ., 2006, s.21; Hills ve Hultman, 2006, s.222). Girişimci pazarlama olarak adlandırılan ve girişimci işletmelerin sahipleri, yöneticileri ve girişimciler tarafından yürütülen pazarlama faaliyetlerinin tümünü ifade eden (Stokes, 2000, s.2) bu yaklaşımda işletme sahipleri pazarlamaya ve girişimciliğe özgü kilit bileşenleri sentezleyerek pazarlama faaliyetlerine yön vermektedir. Girişimci pazarlama kapsamında yer alan kilit bileşenlerden birisi ise, ilişki ağları (networks) ve bu ağların yönetimidir (networking). İlişki ağları girişimcilerin pazarlama becerilerini ve uzmanlıklarını geliştirmelerinde ve pazarlama karar sürecinde onlara çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Girişimci pazarlama alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde ilişki ağları yoluyla elde edilen bilgi, deneyim ve gerçekleştirilen işbirliğinin, girişimci KOBİ'lere pazarlamayı ilgilendiren farklı konularda (yeni ürün geliştirme, pazarlama iletişimi, dış pazarlara açılma, pazarlama planlaması, müşteri ihtiyaçlarını belirleme, vb.) fırsatlar sağladığı görülmektedir (Shaw, 1996; 1999; 2006; Gilmore, Carson ve Rocks, 2006; Stokes, 2000; Gilmore, Carson ve Grant, 1999).

Son yıllarda önemi daha da artan ilişki ağları, akademik çevrelerin yanında uygulamacıların da ilgi duyduğu konuların başında gelmektedir. Girişimcilere ve iş hayatına atılmak isteyen yatırımcılara yönelik verilen eğitimlerin ve yapılan danışmanlıkların sayısı her geçen gün artmaktadır (Belen, 2012). Buna ek olarak çeşitli bakanlıklar, ekonomik örgütler, KOBİ'lere destek veren kuruluşlar da ilişki ağları konusunda bu işletmelere ulusal ve uluslar arası düzeyde danışmanlık hizmeti ve hibe, teşvik gibi maddi destekler vermektedir. Örneğin, Avrupa Birliği KOBİ'lere ve girişimlere yönelik geliştirdiği programlarda (Rekabet Edebilirlik ve Yenilik Çerçeve Programı gibi) bu işletmelere ilişki ağları konusunda danışmanlık desteği sağlamaktadır. Program kapsamında ayrıca işletmelerin Avrupa genelindeki çeşitli merkezlerle işbirliği geliştirerek çeşitli iş fırsatlarından yararlanmalarının önü açılmaktadır (Kobi Girişim, 2008, s.10). Avrupa Birliği'nin Ekonomi Bakanlığı ile birlikte yürüttüğü bir başka proje ile (KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi) KOBİ'lerin uluslararası pazarlara giriş ve bu pazarlarda rekabet edebilirlik

düzeylerini artırılması için bu işletmelere “iş kümeleri”<sup>1</sup> oluşturma konusunda destek sağlanmaktadır (<http://www.smenetworking.gov.tr>). KOSGEB ise geliştirdiği “İşbirliği Güçbirliği Destek Programı” kapsamında KOBİ’lerin tedarik, pazarlama, tasarım, üretim vb. konularda ortak sorunlarına ortak çözümler bulmaları için geliştirdikleri projelere maddi destek vermektedir (<http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=5>). Bu desteklerden yararlanmak isteyen işletmeler geliştirdikleri ortak projelerle kaynaklarını bir araya getirmekte, çözüm bekleyen sorunlarıyla ilgili deneyimlerini paylaşmakta ve işbirliği yapmaktadır (<http://www.turkiyegirisimcileri.org>). Ancak girişimcilik, yenilikçilik ve ilişki ağları konularında ulusal ve uluslar arası düzeyde verilen bu desteklere rağmen, KOBİ’lerin pazar fırsatlarından yararlanmak için diğer işletmelerle kaynaklarını birleştirme ve işbirliği yapma noktasında çok da olumlu bir tutuma sahip olmadıkları durumlarla da karşılaşabilmektedir (Türkoğlu, 2003; Kılıçer, 2011). Oysa ilişki ağları etkin bir şekilde yönetildiğinde KOBİ’lerin kaynak sıkıntılarının üstesinden gelmelerine katkı sağlamakta ve büyük işletmelerle rekabet etme düzeylerini artırmaktadır. Bu nedenle büyümek isteyen KOBİ sahiplerinin pazarlama kararlarını şekillendirirken hem sosyal anlamda yakın ilişkileri olan kişilerin ve iş hayatında ilişki içinde oldukları farklı kişi ya da kurumların hem de bu ilişkiler aracılığıyla tanıştıkları yeni kişi ve kurumların bilgisinden, desteğinden ve işbirliğinden yararlanmaları oldukça önemlidir. Bu bağlamda uygulamacıların ilişki ağları konusundaki farkındalıklarını artıracak çalışmaların önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma KOBİ’lerin sahiplerine, yöneticilerine ve girişimcilere ilişki ağı kavramının ne anlama geldiği, kapsamının nelerden oluştuğu ve bu ağlardan hangi pazarlama karar ve uygulamalarında ne şekilde yararlanabilecekleri konusunda bilgi sağlamayı amaçlamaktadır. Literatür taraması şeklinde gerçekleştirilen bu çalışmada, uygulamacıların zihninde pazarlama ilişki ağları konusunda daha net bir çerçeve çizmek için girişimci pazarlama alanındaki araştırmalara odaklanılmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın ilk bölümünde KOBİ’ler ve girişimci pazarlama bağlamında ilişki ağı kavramının ne anlama geldiği açıklanmış,

<sup>1</sup> İş kümeleri birbiriyle ilişkili işletmelerin ve kurumların belirli bir coğrafi alanda yoğunlaşması ile oluşur ve yarattıkları iktisadi değerin oluşumuna katkıda bulunan sektör, kurum ve kuruluşların tamamını kapsar. Örneğin; bir otomotiv iş kümesi, otomobil üreticilerine ek olarak yedek parça, aksam tedarikçilerini, makine üreticilerini kapsayabileceği gibi ihtiyaç duyulan altyapı hizmetlerini sunan kurumları da içine alır. İş kümeleri dağıtım kanallarına, müşterilere, birbirini tamamlayan ürünlerin üreticilerine kadar uzanır. Üniversiteler, standardizasyon kurumları, düşünce kuruluşları, mesleki eğitim kurumları teknik destek sağlayan kamu kurumları ile özel kuruluşlar da iş kümelerinin aktörleri arasında yer alır (<http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=4>.)

sonrasında ise girişimci KOBİ'lerin yararlanabilecekleri ilişki ağları hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde “Sosyal Ağ Teorisine” dayalı olarak pazarlama ilişki ağlarının hangi boyutlardan oluştuğu incelenmiştir. Sonraki bölümlerde ise, girişimci KOBİ'leri pazarlama ilişki ağlarını kullanmaya yönelten faktörler ile işletmelerin bu ağlardan hangi pazarlama karar ve uygulamalarında yararlanabilecekleri ele alınmıştır. Sonuç ve öneriler bölümünde çalışma sonunda ulaşılan sonuçlar özetlenmiş, gelecekte yapılabilecek araştırmalara ve uygulamacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

## 1. GİRİŞİMCİLİK, PAZARLAMA VE KOBİ'LER BAĞLAMINDA İLİŞKİ AĞI KAVRAMI

Girişimcilik, yönetim, uluslararası işletmecilik ve pazarlama gibi alanlarda yapılan araştırmalarda son yıllarda yoğun bir biçimde ele alınan konulardan biri olan ilişki ağı (network) kavramının kavramsal temelleri sosyolojiye, antropolojiye ve sosyal psikolojiye dayanmaktadır (Jack, 2010, s.121). İngiliz sosyolog ve antropolog J. Clyde Mitchell 1969 yılında yayınladığı “Social Networks in Urban Situations” adlı kitabında sosyal ilişki ağı (social network) kavramını “bir grup insan arasındaki belirli bağlantılar seti” olarak tanımlanmıştır (Anjos ve Cambos, 2010). Bir başka tanımda benzer şekilde kavram “farklı türlerde bir takım ilişkilerle (arkadaşlık, kaynak paylaşımı, üyelik, vb.) birbirleriyle bağlantısı olan kişi ve organizasyonlar” olarak açıklanmıştır (Laumann ve diğ., 1978'den aktaran: Acquaah, 2011, s.349).

Girişimcilik ve pazarlama alanlarında ilişki ağı kavramı<sup>2</sup> incelenirken, sosyoloji ve psikoloji alanlarında yapılan bu tanımlamalardan etkilenildiği görülmektedir. İlişki ağı KOBİ'ler ve girişimcilik bağlamında; birbirini tanıyan ya da tanımayan kişilerden oluşan, bu kişilerin ya proaktif ya da reaktif ve pasif yollardan girişimci KOBİ'nin gelişimine katkıda bulunduğu bir yapıyı ifade etmektedir (Gilmore ve Carson, 1999). İlişki ağı yönetimi ise,

<sup>2</sup> İngilizce “network” ve “networking” kavramlarının Türkçe’de nasıl ifade edileceği konusunda araştırmacılar ve uygulamacılar arasında bir görüş birliği bulunmamaktadır. Akademik alanda yapılan çalışmalarda network kavramının karşılığı olarak “ağ”, “şebeke”, “ilişki” ya da “ilişki ağı” gibi kavramlar, networking kavramının karşılığı olarak “ağ ya da ilişki kurma”, “ilişki yönetimi” ya da “ilişki ağı yönetimi” gibi kavramlar kullanılmaktadır. Uygulamacıların ise, genel olarak bu kavramları Türkçeleştirmek yerine İngilizce kullanımlarını tercih ettikleri görülmektedir. Bu çalışmada, anlamını diğer kullanımlara göre daha iyi yansıttığı düşünüldüğü için “network” kavramının karşılığı olarak “ilişki ağı” kavramının, “networking” kavramının karşılığı olarak “ilişki ağı yönetimi” kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

kişilerin ve işletmelerin bir arada çalışmasını ve bilgi, fikir ve teknoloji değişimi ve paylaşımı yoluyla işbirliği yapmaları anlamına gelmektedir (Rocks, Gilmore ve Carson, 2005). Bir başka deyişle, girişimci KOBİ sahiplerinin çevresindeki belirli kişilerle/kurumlarla kişisel ilişkiler kurma ve bunları yönetme eylemidir (Carson ve diğ., 1995'dan aktaran: O'Donnell, 2004). Uygulamacıların yaptığı tanımlamalarda ise ilişki ağı yönetimi, "tanışma, tanıştırma ve tanınma sanatı" olarak görülmekte, kavramın özünde yeni ilişkiler/bağlantılar kurma, bu ilişkileri geliştirme ve canlı tutma becerisi yatmaktadır (Belen, 2012; Thayer, 2012, s.5). Bu açıdan bakıldığında ilişki ağlarının iki temel unsuru aktörler ve ilişkilerdir (bağlantı). Bir sosyal ilişki ağı; bir ya da birden fazla aktör ile kurulan dolaylı ya da dolaysız ilişkilerden oluşmaktadır. Bu ilişkiler ağının temel aktörü, bir kişi olabileceği gibi aralarında sosyal bir bağ bulunan birden fazla kişi de olabilir (Gilmore ve Carson, 1999). Uygulamacılar ilişki ağlarını oluşturan aktörler ve bu aktörler arasındaki sosyal bağları açıklamak için "örümcek ağı" benzetmesinden yararlanmaktadır. Buna göre, örümcek ağının üzerindeki noktalardan her biri aktörleri, bu noktaları birbirine bağlayan yollarda ilişkileri ifade etmektedir (Belen, 2012). İlişki ağları ile ilgili en geniş tanımlamalardan birini yapan Burt, böylesine rekabetçi bir iş ortamında bir girişimcinin ilişki ağının şu anda tanıdığı, geçmişten şu ana kadar tanıdığı, kendisinin tanımadığı ama onu tanıyan üyelerden oluştuğunu vurgulamaktadır (O'Donnell ve diğ., 2001, s.752).

İlişki ağı kavramı pazarlamanın özellikle iki farklı alanında yoğun biçimde ele alınmaktadır. Bu alanlardan ilki, ***girişimci pazarlamadır***. Girişimci pazarlama denilince akla genellikle KOBİ'lerin pazarlamaya bakış açılarını tanımlamada kullanılan bir yaklaşım gelmektedir. Ancak KOBİ'lerde pazarlama ve girişimci pazarlama kavramları ayrı anlamları bulunan iki kavramdır. KOBİ'lerde pazarlama, adından da belli olduğu üzere KOBİ'lerdeki pazarlama uygulamaları ile ilişkili bir kavramdır. Bu durumda pazarlama uygulamaları bünyesinde girişimci bir özellik barındırmamaktadır (Hills ve Hultman, 2006, s.225). Girişimci pazarlama ise "bir işletmenin kaynaklarını pazarlama faaliyetleri için yaratıcı ve yenilikçi bir biçimde kullanma çabası"nı ifade etmektedir (Shaw, 1999, s.26). Girişimci pazarlama büyüklüğüne bakılmaksızın hem KOBİ'lerin hem de büyük işletmelerin pazarlama uygulamalarında yararlanabilecekleri bir yaklaşımdır (Kraus, Harms ve Fink, 2009). Alanda yapılan araştırmalarda bir işletmedeki girişimci pazarlama sürecinin ya da faaliyetlerinin,

girişimciliğe ve pazarlamaya özgü çeşitli kilit bileşenlerinin olduğu vurgulanmaktadır. Bu bileşenler; yenilikçi ve proaktif olma, fırsatları fark etme ve bu fırsatlardan yararlanma, riskleri yönetebilme, kaynakları dengeleme<sup>3</sup>, ilişki ağlarını yönetme, müşteri odaklı olma ve değer yaratma olarak sıralanabilir (Stokes, 2000; Mankelov ve Merrieles, 2001; Hills, Hultman ve Miles, 2008; Morris, Schindehutte ve LaForge, 2002; Koçak, 2005; Miles ve Darroch, 2006). İlişki ağları girişimci pazarlama alanındaki araştırmalarda bir stratejik pazarlama aracı, ilişki ağlarının yönetimi ise girişimci pazarlama amaçlarına ulaşmak için geliştirilmesi gereken bir yeterlilik olarak görülmektedir (Shaw, 1999, s.26).

Araştırma sonuçları girişimci KOBİ'lerin ilişki ağlarından yararlanma düzeyi ile pazarlamaya bakış açıları arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Girişimci KOBİ sahipleri ilişki ağlarında yer alan üyelere proaktif bir şekilde ulaştığında ve bu bağlantılardan üst düzeyde yararlandığında, daha gelişmiş bir pazarlama anlayışına sahip olmaktadır. Böylesi işletmeler aynı zamanda müşteri odaklı bir bakış açısıyla daha yoğun pazarlama faaliyeti içinde bulunmaktadır (Gilmore, Carson ve Rocks, 2006, s.290). Girişimciler, sahip oldukları sınırlı kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmek için pazarlama kararlarını şekillendirirken farklı çevrelerden tavsiyeye, bilgiye ve işbirliğine ihtiyaç duymaktadır. Girişimciler pazar çevrelerini oluşturan kişi (aile, arkadaşlar, iş arkadaşları) ve gruplarla (müşteriler, rakipler, tedarikçiler, profesyoneller, dernekler, devlet kurumları ve ticari kuruluşlar gibi) resmi, resmi olmayan, düzenli ilişkiler kurarak ilişki ağlarını genişletebilir (Stokes ve Wilson, 2006, s.370). KOBİ'ler, ve girişimci pazarlama alanlarında ilişki ağı ile ilgili yapılan bu açıklamaların odak noktasını girişimci işletme sahiplerinin kişisel/sosyal ilişkilerini canlı tutması, geliştirmesi ve iş hayatında verdiği kararlarda bu ilişkilerden yararlanması oluşturmaktadır.

İlişki ağı kavramının pazarlama literatüründe tartışıldığı ikinci alan ise *endüstriyel pazarlamadır*. Endüstriyel pazarlama

<sup>3</sup> Kaynakları dengeleme (resource leveraging), temel olarak daha az kaynakla daha fazla işi yapmayı ifade eder. Girişimci pazarlamada işletmeler fırsatlardan yararlanmada yalnızca mevcut kaynaklarını kullanmazlar. Girişimci pazarlamacılar farklı yollar tercih ederek kaynakları dengelemektedir. Örneğin; diğer işletmelerin geçmişte ve/veya şu anda kullandığı kaynaklardan farklı biçimlerde yararlanmak, diğer işletmelerin farkına varmadığı kaynakları kullanmak, bir kaynağı diğer bir kaynakla bir arada kullanıp daha yüksek değer elde etmek ya da mevcut kaynakları başka kaynaklar bulmak için kullanmak gibi. Bu durumda kaynakların kiralanması, dış kaynaklardan yararlanılması, kaynakların paylaşılması, kaynakların yeniden kullanımının sağlanması yoluna gidilebilir (Morris, Schindehutte ve LaForge, 2002).

literatüründe ilişki ağı kavramı alıcı - satıcı bir diğer ifadeyle organizasyonlar arası ilişkiler bağlamında ele alınmaktadır. Organizasyonlar arası ilişkiler konusunda önemli çalışmalara imza atan Endüstriyel Pazarlama ve Satın Alma Grubu (Industrial Marketing and Purchasing Group, IMP), bu çalışmalarla pazarlama, satın alma ve yenilik yönetimi konularında yeni bir anlayış geliştirmiştir (Ritter ve Gemünden, 2003, s.691). Alanın önde gelen araştırmacılardan biri olan Håkan Håkansson ve meslektaşları, organizasyonlar arasındaki endüstriyel üretim ve mübadele sürecini yorumlamada ilişki ağı kavramından yararlanmış ve “Endüstriyel İlişki Ağı Yaklaşımı” (Industrial Network Approach) adlı bir model önermişlerdir. Bu yaklaşıma göre iş ilişkileri, endüstriyel üretimin ve mübadelenin işleyişinin en önemli unsurudur (Bankvall, 2012, s.10). Bu doğrultuda ilişki ağları kavramı ise, birbiriyle bağlantılı iki ya da daha fazla iş ilişkisini ifade etmektedir. İlişki ağını oluşturan her bir iş ilişkisi ortaklaşa hareket eden aktörler olan işletmeler arasında gerçekleşmektedir. İlişki ağına daha geniş bir açıdan bakıldığında ise aşağıda sıralanan ilişkilerden oluştuğu görülmektedir:

- Birbiriyle bağlantılı iki aktör (alıcı-satıcı, tedarikçi-müşteri) arasındaki iş ilişkisi,
- Her bir aktörün başkalarıyla olan doğrudan ilişkileri,
- Bu doğrudan ilişkilerin neden olduğu dolaylı ilişkiler.

Aktörler, aktiviteler ve kaynaklar ilişki ağlarının üç önemli bileşenini oluşturmaktadır (Anderson, Håkansson ve Johanson, 1994, s.2). Aktörler, aktiviteleri gerçekleştiren ve kaynakları kontrol eden organizasyonlardır. Kaynaklar, aktörler tarafından aktiviteleri gerçekleştirmek için kullanılmaktadır. Aktiviteler ise, aktörler tarafından gerçekleştirilen eylemlerdir (Bankvall, 2012, s.13). Bir aktör işletme amaçlarına ulaşmak için mevcut kaynaklarını diğer aktörlerin kaynaklarıyla birleştirerek ve bu aktörlerle işbirliği yaparak farklı aktiviteler gerçekleştirir (Ramos, Henneberg ve Naudé, 2012, s.952). Görüldüğü gibi ilişki ağı kavramı ile ilgili endüstriyel pazarlama alanındaki bu açıklamaların odak noktasını organizasyonlar arasındaki ilişkiler ve bu ilişkiler yoluyla gerçekleştirilen işbirliği ve kaynakların ortak kullanımı oluşturmaktadır.

İşletmecilik alanında yaşanan gelişmeler organizasyonlar arası ilişkilerin kapsamının genişlemesine yol açmıştır. Dış kaynaklardan yararlanma, sanal organizasyonlar, küçülme, ilişkisel



pazarlama, ortak girişim, stratejik işbirliği ve iş kümeleri gibi kavramların işletmecilik literatüründe popüler hale gelmesiyle birlikte organizasyonlar arası ilişkiler kapsamında tartışılan konuların ve kullanılan kavramların sayısı oldukça artmıştır. Bu nedenle organizasyonlar arası ilişki ağları bugün yalnızca alıcı-satıcı ya da tedarikçi - müşteri boyutuyla ele alınmamaktadır (Ritter ve Gemünden, 2003, s.691) .

## 2. İLİŞKİ AĞLARININ TÜRLERİ

Girişimcilik ve pazarlama literatüründeki bu açıklamalar ışığında ilişki ağları; organizasyonlar arası ilişki ağları ve kişisel (sosyal) ilişki ağları şeklinde iki kategoride sınıflandırılabilir.. **Organizasyonlar arası ilişki ağları** resmi (formal) ilişki ağları, **kişisel ilişki ağları ise** resmi olmayan (informal) ilişki ağları olarak da adlandırılmaktadır. Organizasyonlar arası ilişki ağlarının temelleri endüstriyel pazarlamaya, kişisel ilişki ağlarının ise sosyolojiye dayanmaktadır. Organizasyonlar arası ilişki ağlarında, ilişki ağının aktörü organizasyonlar iken, kişisel ilişki ağlarında ilişki ağının aktörü kişilerdir. Organizasyonlar arası ilişki ağlarında aktörler arasında resmi bir ilişki söz konusu iken, kişisel ilişki ağlarında aktörler arasında resmi olmayan bir ilişki söz konusudur. Organizasyonlar arası ilişki ağları denilince akla genellikle endüstri bölgeleri ve ortak girişimler gelmektedir (O'Donnell ve diğ., 2001, s.750). Bu ağların tedarikçi ağları, pazarlama ve dağıtım ağları, teknolojik yenilik ve ürün geliştirme ağları gibi çeşitleri bulunmaktadır (Möller ve Svahn, 2003, s.210). Kişisel ilişki ağları denilince ise genellikle yeni bir işletmenin kurulması ve küçük/girişimci işletmeler akla gelmektedir (O'Donnell ve diğ., 2001, s.750).

Organizasyonlar arası ilişki ağları dikey ve yatay olma durumuna göre iki grupta ele alınabilir. **Dikey ilişki ağları**; tedarikçiler, üreticiler ve müşteriler arasındaki işbirliğine dayalı ilişkilerden oluşan bir yapıdır. Dikey ilişki ağları tedarikçilerden ürünün son kullanıcılarına kadar uzanmaktadır. Pazarlama açısından bakıldığında herhangi bir pazarlama probleminin çözülmesinde, üretiminde verimliliğin artırılmasında ve pazar fırsatlarından faydalanma konularında dikey ilişki ağlarından yararlanılmaktadır. **Yatay ilişki ağları** ise, pazarlama kanal üyeleri arasındaki ilişkilerden oluşan bir yapıyı ifade etmektedir. Mal ve hizmetlerde yapılacak değişiklikler ile tutundurma ve dağıtım faaliyetlerinde yatay ilişki ağlarından yararlanılabilir. Yatay ilişki ağları yoluyla elde edilecek kar ve katlanılacak pazar riski kanal

üyeleri arasında paylaşılmaktadır (Ghauri, Lutz ve Tesfom, 2004, s.731).

Yapılan bazı araştırmalar girişimci KOBİ sahiplerinin bilgi ve tavsiye almada daha çok aile üyeleriyle ve arkadaşlarla kurulan kişisel ilişkileri kullandıklarını ortaya koymaktadır (Shaw, 2006, s.13). Bir başka araştırmada girişimci KOBİ sahiplerinin mevcut ve potansiyel müşteriler ile tedarikçilerle proaktif ve yoğun biçimde ilişki kurdukları belirlenmiştir (O'Donnell, 2004, s.213). Müşteriler hem bilgi kaynağı hem de işbirliği açısından girişimci KOBİ'lerin ilişki ağında yer alan gruplardan biridir. KOBİ'ler müşterilerinden hem müşteri istekleri, tercihleri, vb. konularda hem de rakipleri konusunda bilgi edinmektedirler (Shaw, 1999, s.31). Müşteriler ile kurulan ilişkiler yeni mal ve hizmetlerin onlarla birlikte geliştirilmesine de olanak sağlamaktadır. Girişimci KOBİ'ler bu amaçla ilişki ağlarına ürettikleri mal ve hizmetin nihai kullanıcılarını, mevcut ve olası müşterilerini ya da aracı kurumları dahil edebilir (Ritter, Wilkinson ve Johnston, 2004, s.177). Girişimci KOBİ'lerin özellikle rekabetin yoğun, güven düzeyinin düşük olduğu sektörlerde rakiplerle işbirliği yapma konusunda isteksiz davrandıkları ifade edilse de (Shaw, 2006), bu durumun aksini öne süren araştırmalar da bulunmaktadır (Gilmore, Carson ve Grant, 1999, s.194). Rakiplerle geliştirilen ilişkiler ve yapılan işbirlikleri; ürün ve teknolojik standartların geliştirilmesi, uluslararası pazarlara girilmesi gibi amaçlarla yapılabilir (Ritter, Wilkinson ve Johnston, 2004, s.177). Ticari fuarlar, sergiler ve ticari birliklerin düzenledikleri toplantılar rakiplerle iletişim kurulabilen ortamlardır (O'Donnell, 2004, s.214). Tedarikçiler de güvenilir pazar bilgisine ulaşma, müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi gibi konularda bilgi ve tavsiye kaynağı olarak yararlanılan ilişki ağı üyelerinden biridir (Carson ve diğ., 2000, s.284). Tedarikçiler aynı zamanda müşterilere farklılaştırılmış değer yaratmada işbirliği yapılabilecek gruplardan biridir (Ritter, Wilkinson ve Johnston, 2004, s.177). Girişimci KOBİ sahipleri fiyat pazarlıkları konusunda da tedarikçiler ile proaktif biçimde ilişki kurmaktadır (O'Donnell, 2004, s.214). Girişimci KOBİ'ler kendi ürünlerinin değerini artıracak çıktılar üreten farklı sektörlerdeki işletmelerle de ilişki kurabilir. Bu işletmelerle kurulan ilişkiler ve geliştirilen işbirlikleri yeni ürün geliştirme sürecine katkı sağlamaktadır. Bunun yanısıra bu işletmelerle tutundurma ve dağıtım gibi konularda gerçekleştirilen ortaklaşa pazarlama etkinlikleri müşterilere ulaşmada tercih edilebilecek yollardan biridir (Ritter, Wilkinson ve Johnston, 2004, s.177). O'Donnell'in (2004) yaptığı araştırma girişimci KOBİ sahiplerinin

ilişki ağında yer alan bir diğer grubun çalışanlar olduğunu ortaya koymaktadır. İşletme sahipleri pazarlama uygulamalarıyla ilgili herhangi bir konuda işletme dışındaki ilişkilere başvurmadan önce çalışanlarına danışabilmektedir. Böylelikle ilişki ağlarının hem içsel (çalışanlar, vb.) hem de dışsal paydaşlar (müşteriler, rakipler, tedarikçiler, profesyoneller, dernekler, devlet kurumları, ticari kuruluşlar, vb.) ile geliştirildiği söylenebilir (Acquaah, 2011, s.349).

### 3. PAZARLAMA İLİŞKİ AĞLARININ BOYUTLARI

KOBİ'ler ve girişimci pazarlama alanındaki araştırmacılar KOBİ sahiplerinin ve işletmelerin gömülü oldukları ilişki ağlarını incelerken genellikle "sosyal ağ teorisi'nden" (social network theory) yararlanmaktadır (Shaw, 2006, s.7). Antroplog J.Clyde Mitchell ve John Barnes'ın sosyal psikoloji alanında araştırmalar yapan Elizabeth Bott ile birlikte geliştirdikleri sosyal ağ teorisinde (Crossley, Prell ve Scott, 2009) toplum; kişileri, grupları ve organizasyonları birbirine bağlayan sosyal ilişkilerin kesiştiği bir yapı olarak görülmektedir. Teoriye göre sosyal eylem ve davranışlar, ilişki ağlarını oluşturan aktörlerin pozisyonları ve bu aktörler arasındaki etkileşimin ortaya çıkarılmasıyla anlaşılabilir (Mitchell, 1969'dan aktaran: Shaw, 1999, s.27). Bir başka ifadeyle bir kişinin ya da organizasyonun gömülü olduğu ilişki ağları incelenirken bu ilişkilerin hem yapısal hem de ilişkisel (etkileşim) boyutları birlikte ele alınmalıdır (Acquaah, 2011, s.349). Rocks ve meslektaşları bu iki boyuta kullanım boyutunu da ekleyerek pazarlama ilişki ağlarının bu üç boyut göz önünde bulundurularak incelenmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir (Carson, Gilmore ve Rocks, 2004).

**Yapısal boyut** ile pazarlama ilişki ağlarının fiziksel özellikleri açıklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle yapısal boyut ile "İlişki ağı içinde kimler yer almaktadır?", "İlişki ağına dışarıdan bakıldığında nasıl bir görünüme sahiptir?" soruları yanıt bulmaktadır (Carson, Gilmore ve Rocks, 2004; Rocks, Gilmore ve Carson, 2005; Shaw, 1999, s.27-28). Bu sorulara daha geniş bir açıdan bakıldığında yapısal boyutun;

- Üyelerin kimlerden oluştuğu,
- İlişki ağının odağında yer alan temel aktörün kim olduğu,
- Bu üyeler arasındaki ilişkilerin resmi ve/veya resmi olmama durumu,

- Bu üyelerin nasıl bir çeşitlilik sergilediği (ilişki ağını oluşturan üyelerin nasıl bir dağılım gösterdiği),
- Üyeler arasındaki ilişkinin yoğunluğu,
- Üyeler arasındaki ilişkilerin ne zamandan beri devam ettiği,
- Belirli bir zaman diliminde yeni üyelerin ilişki ağına katılıp katılmadığı, eski üyelerin ilişki ağına çıkıp çıkmadığı gibi konuları kapsadığı söylenebilir.

**İlişki boyutu** ile bir pazarlama ilişki ağını oluşturan ilişkilerin gücü kastedilmektedir. Bir başka ifade ile ilişki boyutuyla “Pazarlama ilişki ağları nasıl idare ediliyor?” sorusu yanıt bulmaktadır. Üyeler arasındaki ilişkilerin gücünü belirleyen üç önemli bileşen; *güven, bağlılık ve işbirliğidir*.

- Güven, bir üyenin bir başka üyenin paylaştığı bilgiye ve yaptığı tavsiyeye inanma düzeyidir. Bir girişimcinin ilişki ağına yer alan kişilerin/kurumların her birine karşı duyduğu güven düzeyi farklıdır ve zaman içinde artıp azalabilir (Carson, Gilmore ve Rocks, 2004). Kişiler/kurumlar arasındaki güven düzeyinin artması, paylaşılan bilginin derinliğini artırmaktadır (Hoang ve Antonicic, 2003, s.170).
- Bağlılık, üyeler arasındaki ilişkilerin canlı tutulması adına harcanan zamanı ve çabayı ifade etmektedir. Bağlılık, bir girişimci ile herhangi bir ilişki ağ üyesi arasındaki iletişimin sıklığı ile ilgilidir.
- İşbirliği, üyeler arasındaki karşılıklı dayanışmanın düzeyidir. Girişimci bir işletmenin ilişki ağına yer alan üyeler ile birlikte yürüttüğü pazarlama faaliyetlerinin düzeyi işbirliği kapsamında yer almaktadır. İşbirliği ayrıca üyelerin pazarlama amaçlarının ne düzeyde uyduğu ile de ilgilidir.

**Kullanım boyutu** ile ilişki ağlarının girişimci KOBİ’lerin pazarlama faaliyetlerini nasıl etkilediği, bu ilişkilerin pazarlama açısından işletmeye ne gibi yararlar sunduğu açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle ile kullanım boyutuyla “Pazarlama faaliyetlerinde ilişki ağlarından niçin ve ne zaman yararlanılır?” soruları yanıt bulmaktadır. Girişimci KOBİ’ler ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım, pazar bilgisi, pazarlama planı, pazarlama yeniliği ve pazarlama kaynaklarına ulaşma gibi birçok konuda karar verirken ilişki ağlarından yararlanabilirler (Carson, Gilmore ve Rocks, 2004).

#### 4. GİRİŞİMCİ KOBİ'LERİN PAZARLAMA İLİŞKİ AĞLARINI KULLANMALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Girişimci KOBİ'lerin ilişki ağlarından yararlanması işletmenin içinde bulunduğu mevcut duruma göre farklılık göstermektedir. Örneğin, girişimci bir işletmenin kuruluş aşamasında yararlanacağı ilişki ağları ile işletmenin ilerleyen yıllarında yararlanabileceği ilişki ağları birbirinden farklı olacaktır. İlişki ağlarından yararlanma, ihtiyaca göre de farklılık göstermektedir. Bir girişimci, işletme ya da kendisi açısından yeni olan bir konuda yeni kişilerin tavsiyelerine, desteğine ve/veya işbirliğine ihtiyaç duyabilir. Bu durumda bu yeni kişiler bir bilgi toplama sürecinde bir süreliğine yer alan kişilerdir. Bunun yanında girişimcinin yakın çevresinde yer alan arkadaşları, akrabaları, kilit müşterileri ya da finansal danışmanı gibi kişiler girişimciye düzenli olarak tavsiyede bulunabilirler. Girişimciler kimi zaman kendisine katkı sağlayacağına inandığı kişi ya da kurumların bilgisi için aktif olarak arayışa girer. Kimi zaman ise bir iş sohbetinde girişimci herhangi bir bilgi talebinde bulunmadan ilişki ağında yer alan kişilerin bilgilerinden yararlanabilir (Gilmore ve Carson, 1999, s.31).

Gilmore ve Carson (1999) ile Gilmore, Carson ve Grant (1999) girişimci KOBİ'lerin ilişki ağlarını kullanmalarını etkileyen dört temel durumdan bahsetmektedir. KOBİ'lerin özellikleri, girişimcilerin özellikleri, işletmenin yaşam seyri ve pazar/endüstri normları girişimcilerin ağları kullanımını etkileyen durumlardır.

**KOBİ'lerin Özellikleri.** KOBİ'ler kaynak sıkıntıları nedeniyle büyük işletmeler ile karşılaştırıldığında gelirlerinin daha az bir bölümünü pazarlama faaliyetlerine ayırmaktadır. KOBİ'lerin sahipleri ya da yöneticileri genellikle teknik bilgisi olan ya da her konuda daha yüzeysel bilgiye sahip kişilerdir. Bu kişiler çoğu zaman pazarlama gibi herhangi bir alanda özel eğitim almış, uzmanlığı olan kişiler olmayabilir. Ayrıca işletme bünyesinde çoğunlukla pazarlama faaliyetlerini yürütecek ayrı bir departman bulunmamaktadır (Carson ve diğ., 1995). Bu özellikler nedeniyle KOBİ'lerin geleneksel pazarlama ilkelerinin geçerli olduğu bir anlayıştan çok daha az maliyetli, daha proaktif, daha yaratıcı ve yenilikçi bir pazarlama anlayışını benimsemeleri daha yararlı olmaktadır. İlişki ağları bu girişimci anlayışla hareket eden KOBİ'lere pazarlama uygulamalarında fırsatlar sunabilecek araçlardan biridir.

**Girişimcilerin Özellikleri.** Bir KOBİ'nin girişimci bir işletme olarak nitelendirilmesinde sahibinin girişimci bir kişiliğe sahip olması oldukça etkilidir. Riskleri yönetebilen, fırsatları iyi gören, vizyon sahibi, yenilikçi, yaratıcı, değişim odaklı, yeni durumlara kolay adapte olabilen işletme sahipleri, işletmelerinin gelişimine odaklanan, bunun için günün her anında bir şeyler yapabilecek tarzda kişilerdir. Girişimci işletme sahipleri bu özellikleri pazarlama kararlarına ve uygulamalarına da yansıtılmaktadır. Girişimci KOBİ sahipleri açısından sahip oldukları ilişki ağlarını kullanarak işletmelerini pazarlamak, günlük aktivitelerinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır (Gilmore ve Carson, 1999, s.32).

**KOBİ'lerin Yaşam Seyri.** Girişimci KOBİ'ler kuruluş aşamasındaki pazarlama uygulamalarında özellikle işletme sahiplerinin ilişki ağlarıyla elde ettiği bilgi ve tavsiyelerden yararlanan işletmelerdir. Bu aşamada işletme açısından müşterinin güvenini kazanmak oldukça önemlidir. Girişimci KOBİ sahipleri, müşteri istekleri ve pazardaki değişimler hakkında bilgi sahibi olmak için ilişki ağlarından yararlanır. İlişki ağları işletme sahiplerine risk alma ve riski yönetme konularında duygusal bir destek sağlaması açısından da önemlidir. Bu destek işletme sahibinin iş hayatını devam ettirme mücadelesini de olumlu etkileyecektir. Bu aşamada girişimci KOBİ sahiplerinin ilişki ağında yer alan üyeler genellikle bu kişilerin geçmiş deneyimleri sonucu oluşan yakın sosyal çevresinden (arkadaş, aile çevresi, vb.) oluşmaktadır. İşletme yıllar itibarıyla büyüdükçe ve geliştikçe pazarlama uygulamalarına ayıracağı kaynaklar artacak, daha çeşitli pazarlama uygulamalarına başvuracaktır. Ayrıca işletme sahibi yıllar içinde kazandığı deneyimin etkisiyle kendi pazarlama stilini belirleyecektir. Bu nedenle işletmenin yaşam seyrinin ileri aşamalarında işletme sahipleri ilişki ağlarından kuruluş aşamasına göre daha farklı biçimlerde yararlanacaktır. Sonraki aşamalarda girişimci KOBİ sahibi, işletmesini daha yeni başarılarla taşımak ya da mevcut konumunu korumak için ilişki ağına yeni üyeler katacaktır. Bu durumda sahip olduğu ilişki ağı yakın sosyal çevresinin dışında çalışanlar, hukuk danışmanları, finansal danışmalar, ticari birlikler, tedarikçiler, üreticiler, müşteriler, vb. farklı üyelerden oluşacaktır. Bir diğer ifadeyle işletme geliştikçe işletme sahibinin ilişkileri daha resmileşmektedir (Gilmore ve Carson, 1999, s.33; Gilmore ve diğ., 2000, s.417; Hoang ve Antoncic, 2003, s.169).

**Pazar/Sektör Normları.** KOBİ'ler faaliyet gösterdikleri sektörün mevcut normlarına uymak durumunda olan işletmelerdir.

Her sektörün ya da pazarın dışarıdan bakıldığında kimi zaman kabul görmeyebilecek belirli gelenekleri ve uygulamaları bulunmaktadır. Ürünlerin nasıl, nerede ve kime sunulacağı, ne zaman ve nasıl dağıtılacağı, müşteriye sunulacak hizmetin düzeyi, ürünlere nasıl ödeme yapılacağı, kabul edilebilir kar marjları ve indirim düzeyleri bu uygulamalara örnek olarak gösterilebilir. KOBİ'ler bu normlara meydan okuyabilecek büyüklükte işletmeler olmadıklarından, bu işletmelerin iş yapış biçimleri üzerinde sektör normlarının etkisi büyüktür. Girişimci KOBİ'ler hedef pazarlarına ya da faaliyet gösterdikleri sektöre ilişkin gelenekler ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmak için pazarlama ilişki ağlarından yararlanırlar. Girişimci daha önce deneyimi olan yeni bir sektörde iş yapmaya başladığında ilişki ağlarının desteği daha da önem arz etmektedir. Bunun yanısıra ilişki ağlarını başarılı bir şekilde yöneten girişimci KOBİ'ler diğer aktörlerle birlikte faaliyet gösterdikleri sektörde yeni normların gelişmesine de katkı sağlayabilirler (Gilmore ve Carson, 1999, s.33).

Shaw (2006)'a göre ise rekabetin yüksek olduğu dinamik sektörlerde KOBİ'ler ilişki ağlarından büyük ölçüde faydalanmaktadır. Bu sektörlerde KOBİ'leri ilişki ağlarını kullanmaya yönelten nedenler şöyledir:

- Dinamik sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin sahipleri, yakın sosyal çevresinde yer alan ailelerinin, arkadaşlarının ve başka sektörlerde işletme sahibi olan arkadaşlarının işle ilgili tavsiye ve duygusal desteğini yoğun ve stresli iş ortamında önemli bulmaktadır.
- Bu sektörlerde KOBİ sahipleri sektör ve rakipler ile ilgili bilgi kaynaklarına daha az maliyetle ulaşmak için de ilişki ağlarını kullanmaktadır.
- Bu sektörlerde işletmenin ilişki ağında çalışanlar da yer almaktadır. İşletme sahipleri çalışanları özellikle rakiplerle ilgili bilgi kaynaklarına ulaşmaları konusunda motive edici ödüller sunabilmektedir. Bu durumda çalışanlar işletmenin maddi ve maddi olmayan teşviklerinden yararlanmak için ilişki ağlarını kullanmaktadır.
- Bu sektörlerde KOBİ'lerin kilit müşterilere ulaşmaları ve bunlarla kişisel ilişkilerini geliştirmeleri rekabet açısından işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır. İlişki ağları bu ilişkileri geliştirme de yararlandıkları önemli bir araçtır.

## 5. GİRİŞİMCİ KOBİ'LER HANGİ PAZARLAMA UYGULAMALARINDA İLİŞKİ AĞLARINDAN YARARLANABİLİR?

Girişimcinin sahip olduğu ilişki ağları yoluyla pazarlama kararlarına yön vermesi, yeni fikirlerin, fırsatların arandığı girişimci karar verme sürecinin esasını oluşturmaktadır (Gilmore ve Carson, 1999). İlişki ağını başarılı bir şekilde yöneten bir girişimci, işletmenin gelişimine katkıda bulunacak kararlar alırken ilişki ağında yer alan kişi/kurumlardan etkin bir şekilde yararlanabilir (Gilmore ve diğ., 2000). Girişimci pazarlama alanında yapılan farklı araştırmalarda ilişki ağlarının hangi pazarlama kararlarında ya da uygulamalarında kullanılabileceğine ilişkin çeşitli sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu sonuçlar aşağıda şu başlıklar altında özetlenebilir:

**Pazar Bilgisine Ulaşma ve Yeni Pazar Fırsatlarını Keşfetme.** İlişki ağları girişimci KOBİ'lere faaliyet gösterdikleri sektör, pazar, müşteriler ve rakipleri konusunda doğru ve güvenilir bilgiye ulaşmaları, geliştirdikleri strateji ve taktiklerin doğruluğunu sınamaları ve yeni pazar fırsatlarını keşfetmeleri açısından fırsatlar sunmaktadır (Shaw, 1999, s.31; Shaw, 2006, s.12). İlişki ağları yoluyla ucuz ve kolay bir şekilde elde edilen bu pazar bilgisi işletmelere pazar bölümlendirme konusunda da yardımcı olmaktadır (Shaw, 1996, s.202; Stokes, 2000). İlişki ağında yer alan üyelerden rakipler hakkında toplanan bilgi, girişimci KOBİ'lerin müşterilerine tekrarlayan satışlara yol açacak daha farklı ürün sunumları gerçekleştirmelerini kolaylaştırmaktadır. Elde edilen bu bilgi, işletmelerin müşteri memnuniyetini artıracak fiyat stratejileri belirlemelerini de etkilemektedir (Shaw, 1999, s.32).

**Pazarlama Faaliyetlerinin Planlanması.** Girişimciler ilişki ağlarında yer alan kişi ve kurumlardan elde ettikleri bilgi ve tavsiyelerden yararlanarak pazarlama ve satış faaliyetlerini gözden geçirip, var olan eksiklikleri belirleyebilir. Böylelikle yeni dönemde hazırlanacak pazarlama planının hangi bölümlerinde düzenleme yapılacağı ortaya çıkmış olur (Gilmore, Carson ve Rocks, 2006, s.284). Girişimci KOBİ sahipleri durum analizi, hedef pazarın tanımlanması, pazara ilişkin fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, pazarlama amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, pazarlama strateji ve taktiklerinin belirlenmesi ve uygulama/kontrol gibi pazarlama planının farklı bölümlerinde bu bilgi ve tavsiyelerden yararlanabilir.

**Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Müşteri Tabanının Genişletilmesi.** İlişki ağları girişimci KOBİ'lere müşteri tabanlarının genişletmede ve değişen müşteri ihtiyaçları ile ilgili



farkındalıklarının geliştirmede katkı sağlamaktadır (Shaw, 1998'den aktaran: Chaston, 2000, s.41). İlişki ağları yoluyla mevcut ya da muhtemel müşteriler hakkında toplanan bilgi, girişimci KOBİ'lerin bu müşterilerle bağlantı kurmalarına, müşteri tabanlarını geliştirmelerine ve tekrarlayan satışlar yapmalarına olanak sağlamaktadır. Elde edilen bu bilgi, işletmelerin müşterilerin istek ve ihtiyaçları konusunda farkındalık düzeylerini artırmakta, bu sayede işletmeler sundukları hizmetin niteliğini veya kalitesini geliştirmektedir. Elde edilen bu bilgi girişimci KOBİ'lere müşteri sadakatini artıracak stratejiler geliştirme konusunda da katkı sağlamaktadır (Shaw, 1999, s.31-32). Girişimciler elde ettikleri bu bilgiyi tutundurma faaliyetlerini ve dağıtım süreçlerini geliştirmede de kullanmaktadır.

İşletmede büyük hesabı olan kilit müşteriler girişimci KOBİ'lerin ilişki ağlarındaki önemli gruplardan biridir. İşletmeler kilit müşterilerden müşteri tabanlarını genişletmek amacıyla bilgi toplamakta ve tavsiye almaktadır. Kilit müşteriler kendi tavsiye kanallarını kullanarak girişimci KOBİ'lere ek satışlar sağlamaktadır. Ayrıca bu müşteriler KOBİ'lerin itibarını artırma gücü olan gruplardan biridir (Shaw, 2006, s.15). Bu nedenle kilit müşterilerle olan ilişkilerin yönetilmesi, geliştirilmesi ve canlı tutulması işletmelerin uzun dönemde başarısı açısından önemlidir (Gilmore, Carson ve Grant, 1999, s.199).

**Yenilik Çabaları.** İlişki ağları, sınırlı insan ve AR-GE kaynağı olan KOBİ'lerin mevcut kaynaklarını bir araya getirmelerine ve paylaşımlarına olanak sağlamaktadır. Girişimci bir vizyona sahip olan KOBİ'ler, yeni ürün geliştirmelerini ve yeni teknolojileri transfer etmelerini teşvik edecek teknik bilgiyi ilişki ağlarında yer alan üyelerle gerçekleştirdikleri işbirliği sonucu elde edebilmektedir. Bu kaynak işbirliği ve paylaşımı yoluyla, girişimci KOBİ'ler yeni fikirlerin işletmeleri için ne kadar uygun olduğunu sınavabilmekte, daha kolay ve etkin biçimde yeni ürünler geliştirebilmekte, yeni ürün performansları artırmakta ve büyük işletmelere karşı rekabet avantajı elde etmektedirler. Bu işletmelerin, güçlü ilişkilerin olduğu ve heterojen bir yapısı olan ilişki ağlarına sahip olmaları yenilik yaratma sürecine daha fazla katkı sağlamaktadır. Örneğin tedarikçilerini, nihai kullanıcılarını ve müşterilerini yeni ürün geliştirme süreçlerine dahil eden ve bu kesimlerle işbirliği yapan KOBİ'lerin yeni ürün performansları daha yüksektir. Girişimci KOBİ'lerin yeni ürün geliştirme süreçlerini daha başarılı bir şekilde tamamlamalarında üniversiteler ve araştırma merkezleri ile geliştirdikleri ilişkiler de etkili olmaktadır (Shaw, 1999, s.25;

Gilmore, Carson ve Rocks, 2006, s.286; Munro, 1997, s.633; Lasagni, 2012, s:310; Gronum, Verreyne ve Kstelle, 2012, s.272). Türkiye’de yapılan bir araştırmada yenilikçi olmanın girişimci KOBİ’lerin ortak özelliklerinden biri olduğu, teknolojik anlamda yenilikçi işletmelerin önemli ölçüde TÜBİTAK desteklerinden yararlandığı ve üniversitelerle işbirliğine girdikleri görülmektedir (Taymaz ve diğ., 2008, s:8).

Girişimci KOBİ’ler mevcut ürünlerinde yapacakları değişiklikler konusunda da ilişki ağlarından yararlanmaktadır. Mevcut ürünlerinde gerekli değişiklikleri yapmak için gerekli teknoloji yatırımını tek başına yapamayan KOBİ’ler aynı sorunu yaşayan rakipleri ile geliştirdikleri işbirliği sonucu kaynaklarını birleştirerek yeni yatırımlar yapmaktadır. KOBİ’ler bu durumda rakiplerinin yanında TÜBİTAK, KOSGEB, Sanayi ve Ticaret Odaları ve üniversitelerin sağlamış oldukları maddi ve teknik destekten yararlanmak için bu kurumlarla da işbirliği yapmaktadır (<http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Basari/Oykuleri.aspx?ref=79>).

**Dış Pazarlara Açılma.** Girişimci KOBİ’ler ilişki ağlarında yer alan üyeler ile kurdukları bağlantılar yoluyla daha hızlı bir şekilde dış pazarlara açılmaktadır. Girişimci KOBİ’lerin hangi dış pazara ne şekilde girecekleri üzerinde bu üyelerle kurulan resmi ve resmi olmayan ilişkiler etkili olmaktadır. Bu işletmelerin uluslararasılaşma sürecini kendi arayışlarıyla yakaladıkları fırsatlardan çok, bu üyelerin sundukları pazar fırsatları hızlandırmaktadır. Girişimci KOBİ’ler pazarlama ve dağıtım uzmanlığı konusunda sahip oldukları sınırlılıkları telafi ederken ve dış pazarlara açılırken ilişki ağlarındaki üyelerle işbirliği kurmaktadır. Bunun yanısıra pazar araştırmaları, satış, müşteri hizmetleri, rakiplerin analizi, pazar bilgisinin toplanması ve tutundurma faaliyetleri gibi konularda da bu üyelerle sorumlulukları paylaşmaktadırlar. Yeni ürünler geliştirme veya mevcut ürünlerini iyileştirme konularında ise, işbirliği yapmaktan ve sorumluluk paylaşmaktan kaçınmaktadırlar (Coviello ve Munro, 1995). Gilmore ve arkadaşlarının (2001) yaptığı bir araştırmada elde edilen sonuçlar da ilişki ağlarının KOBİ’lerin dış pazarlara açılmada yararlandıkları girişimci araçlardan biri olduğunu göstermektedir. Girişimci KOBİ’ler ilişki ağlarını genellikle ticari fuarlar ve sergilerde karşılaştıkları acenteler ve diğer işletmeler aracılığıyla genişletmekte ve canlı tutmaktadır. Girişimci KOBİ’ler dış pazarlara açılırken uygun pazarlama stratejileri belirlemek ve karşılaşılabilecekleri olası problemlerin üstesinden gelmek için ilişki ağları yoluyla edindikleri bilgilerden ve aldıkları tavsiyelerden yararlanmaktadır. Bu işletmeler özellikle

dağıtım kanalının seçiminde ilişki ağlarında yer alan üyelerin bilgisine ve tavsiyesine başvurmaktadır. Burada amaç yalnızca doğru dağıtım seçeneğinin belirlenmesiyle sınırlı değildir. Girişimci KOBİ'ler aynı zamanda müşteri ilişkilerini geliştirmek, pazar ve müşteriler ile geliştirilen bu yakın ilişkileri korumak için de ilişki ağlarını tercih etmektedir.

Ülkemizde Ticaret ve Sanayi Odaları'nın Avrupa Birliği ile birlikte yürüttükleri eğitim programlarından ve projelerden yararlanan KOBİ'ler dış ticaret konusunda teknik eğitimlere katılmakta, yeni pazarlar hakkında bilgi edinmekte ve "Avrupa İşletmeler Ağı'nda" yer alan diğer işletmelerle ticari işbirlikleri kurmaktadır (<http://www.atso.org.tr/icerik/3/93/avrupa-isletmeler-agi-projesi.html>). Benzer şekilde Ekonomi Bakanlığı'nın Avrupa Birliği ile yürüttüğü "KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi"nden yararlanan KOBİ'ler uluslararasılaşma sürecinde rekabet avantajı elde etmek için belirlenen coğrafi bölgelerde iş kümeleri oluşturmaktadır. Proje kapsamında işletmeler üniversitelerin uluslararasılaşma sürecinde sağladıkları uzman desteğinden de yararlanmaktadır (Dünya Gazetesi, 2011).

Küresel doğan işletmeler<sup>4</sup> açısından da ilişki ağlarının etkili olduğu bir uluslararasılaşma süreci söz konusudur. Küresel doğan işletmelerin uluslararası pazarlara giriş türleri ile dış pazarlarda elde ettiği deneyim arasında sınırlı bir ilişki bulunmaktadır. İşletmeler daha çok ilişki ağlarında yer alan üyeler ile kurdukları ilişkiler sonucunda elde ettikleri bilgiyi kullanarak hangi giriş stratejisini kullanacaklarına karar vermektedir. Küresel doğan işletmelerin ilk pazar seçiminde de bu üyelerin önemli bir etkisi bulunmaktadır. İşletmelerin küresel pazarlara girişte karşılaşılabilecekleri risklerin etkisini azaltmada işletme sahiplerinin ilişki ağlarını yönetme yeterlilikleri önemli bir rol oynamaktadır. İnternet teknolojisi sayesinde işletmeler ilişki ağında yer alan üye sayısını geliştirmekte ve bu yeni ilişkiler ile yeni pazarlara açılmaktadır (Moen, Gavlen ve Endresen, 2004, s.1244; Mort ve Weerawardena, 2006, s.566).

**Pazarlama Yeterliliklerini Geliştirme.** KOBİ'lerde işletme sahipleri ve çalışanlar genellikle teknik konularda bilgi sahibi olan

<sup>4</sup> Küresel doğan işletme, kuruluşundan itibaren ya da kuruluşundan çok kısa bir süre sonra, gelirlerinin önemli bir kısmını uluslararası pazarlara ürün satışından elde etmeye çalışan işletmedir. Bir başka tanıma göre, kuruluşundan itibaren üç yıl içinde satış hacminin %25'ini dış pazarlardan elde eden ve kaynak kullanımı ve ürün satışını çeşitli ülkelerde gerçekleştirerek, önemli rekabetçi üstünlük elde etmeye çalışan işletmelerdir (Öztürk, 2006, s.17).

kişilerdir. Bu nedenle işletme sahiplerinin ve çalışanlarının pazarlama yeterliliklerini geliştirmelerinde ilişki ağlarında yer alan kişi/kurumlardan aldıkları tavsiyeler önemli bir rol oynamaktadır. Gerek işletme sahipleri gerekse çalışanlar müşteri bağlılığını artıracak pazarlama stratejileri ve taktikleri geliştirmede bu tavsiyelerden yararlanmaktadır (Shaw, 1999, s.31).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile girişimci KOBİ sahiplerine ve yöneticilerine ilişki ağı kavramının ne anlama geldiği, kapsamının nelerden oluştuğu ve bu ağlardan hangi pazarlama karar ve uygulamalarında ne şekilde yararlanabilecekleri konusunda bilgi sağlamak ve farkındalıklarını artırmak amaçlanmıştır. Son yıllarda akademik çevrelerin ve uygulamacıların ilgi duydukları konulardan biri olan ilişki ağlarının kapsamı oldukça geniştir. İlişki ağları işletme literatürünün farklı alanlarında çeşitli açılardan ele alınmaktadır. Uygulamacılar da verdikleri eğitimlerde konuyu işletmeciliğin farklı alanlarıyla ilişkilendirmektedir. Benzer şekilde girişimcilere destek veren kurum ve kuruluşların işbirliği ve ağ geliştirme ile ilgili programları incelendiğinde; üretim, finansman, pazarlama, yönetim gibi konuları kapsadığı görülmektedir. Literatür taramasına dayalı bu çalışmada girişimcilerin pazarlama özelinde ilişki ağlarından nasıl yararlanabilecekleri konusunda bir çerçeve sunmak için, çalışma girişimci pazarlama alanındaki akademik araştırmalarla ve uygulama örnekleriyle sınırlı tutulmuştur.

Bu araştırmalar ve örnekler incelendiğinde pazarlama ilişki ağlarının, pazarlama uygulamalarında ve kararlarında girişimci bir vizyon ve ruh ile hareket eden KOBİ'lerin performanslarını artıran kilit bileşenlerden biri olduğu söylenebilir. Girişimci küçük işletme sahipleri işletmenin kuruluş aşamasından itibaren farklı gelişim dönemlerde pazarlamayı ilgilendiren konularda karar verirken yakın çevresini oluşturan kişilerden müşterilerine, tedarikçilerinden rakiplerine, diğer sektörlerdeki işletmelerden ticari birliklere, çalışanlarından devlet kurumlarına ve araştırma merkezlerine kadar uzanan çeşitli kesimlerle bilgi alışverişinde bulunmakta ve tavsiyeler almaktadır. Bu durum kimi zaman farklı kişi ve kurumlarla ortak hareket edilmesine ve işbirliğine kadar uzanmaktadır. Girişimcilerin ilişki ağlarında farklı kesimlerden kişi ve kurumların yer alması, bu kişi ve kurumlar arasında güven, bağlılık ve işbirliği düzeyinin yüksek olması ilişki ağlarının pazarlama kararlarındaki katkısını artıracaktır. Girişimciler pazarlamayı ilgilendiren farklı konularda karar verirken ilişki

ağlarındaki mevcut ve yeni ilişkilerden elde ettikleri bilgi, tecrübe ve işbirliğinden yararlanabilir. Yeni pazar fırsatlarını fark etme, pazarı bölümlendirme, ürün yenilikleri gerçekleştirme, müşteri ilişkileri geliştirme, dış pazarlara açılma, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerini organize etme gibi konular girişimci KOBİ sahiplerinin karar vermede ve eyleme geçmede ilişki ağlarından yararlandıkları konular olarak sıralanabilir. Türkiye'de ise Avrupa Birliği'nin, çeşitli bakanlıkların, KOSGEB'in, araştırma merkezlerinin ve üniversitelerin ilişki ağları ile ilgili projelerinden yararlanan KOBİ'lerin daha çok üretim ve dış pazarlara açılma konularında diğer işletmelerle işbirliği yaptıkları görülmektedir. Bununla birlikte KOBİ'lerin imalat sanayindeki payı dikkate alındığında bu projelerden yararlanan işletme oranının düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Bu örnekler dışında girişimci KOBİ'lerin hangi pazarlama karar ve uygulamalarında hangi kesimlerle işbirliği yaptığı konularıyla ilgili akademik araştırmaların sayısı da son derece sınırlıdır. Bu sonuçlardan hareketle gelecekte yapılabilecek araştırmalara ve uygulamaya yönelik aşağıdaki öneriler sıralanabilir:

➤ KOBİ'ler pazarlama kararlarında ilişki ağlarında yararlanma konusunda çekimser ya da isteksiz bir tutum içerisinde bulunabilmektedir. İşletme sahiplerinin sahip olduğu bu tutum çeşitli nedenlerden kaynaklanabilir. KOBİ'lerin ilişki ağlarından daha fazla yararlanmasının sağlanması açısından bu nedenlerin ortaya çıkarılması önemlidir. Bu nedenle gelecekte KOBİ'lerin pazarlama ilişki ağlarından yararlanması konusunda genel durumu ortaya koyan araştırmaların yapılması gereklidir. Bu durum tespitinin yanında gelecekte yapılacak araştırmalarda KOBİ'lerin pazarlama ilişki ağlarından yararlanmamasının nedenlerini ortaya koyacak çerçevelerin göz önünde bulundurulması önemli görünmektedir. Bu araştırmalarda daha bütüncül bir bakış açısıyla nedenlerin ortaya konulması açısından araştırmacılar nitel paradigmadan yararlanabilir.

➤ Gelecekte yapılacak araştırmalarda çeşitli kesimlerle yaptıkları bilgi, deneyim ve işbirliğinden pazarlama kararlarında yararlanan KOBİ'leri bu işbirliğine yönelten nedenlerin ortaya çıkarılması da önemlidir. Bu araştırmalardan elde edilecek sonuçlar uygulamaya dönük sorunların çözümüne katkı sağlayacaktır.

➤ KOBİ'lere ilişki ağları konusunda destek veren kurum ve kuruluşlar da bu konudaki eğitim ve destek programlarının yanısıra işletme sahiplerinin bu projelerden daha fazla düzeyde yararlanmasına yönelik politikalar geliştirmelidir.

- Bu kurum ve kuruluşların desteklerinden yararlanan KOBİ'lerin başarı hikayelerinin uygulamacılarla farklı iletişim mecralarında paylaşılması konuyla ilgili farkındalığın artırılması açısından önemlidir. Bu paylaşım yapılırken ilişki ağı sürecinin nasıl yönetildiği, hangi sorunlarla karşılaşıldığı ve sorunların nasıl çözüldüğü ile ilgili kapsamlı açıklamalar yapılmasına dikkat edilmelidir.
- KOBİ'lerin üretim ve dış pazarlara açılma dışında pazarlamayı ilgilendiren farklı konularda ilişki ağlarından yararlanmalarının sağlanması geliştirilen destek programlarının etkinliğini artıracaktır. Araştırma merkezleri, üniversiteler ve aracı şirketler; pazarlama yeniliği, süreç yeniliği, yeni ürün geliştirme, müşteri ilişkileri geliştirme, dağıtım, lojistik ve pazarlama iletişimi gibi konularda ilişki ağlarından nasıl yararlanılacağı ile ilgili çözüm önerileri geliştirerek eğitim programlarına katkı sağlayabilir.
- Eğitim ve destek programlarında KOBİ'lerin pazarlama uygulamalarında farklı kesimlerle nasıl işbirliği yapabilecekleri konusunda da çözüm önerileri yer almalıdır.

## KAYNAKÇA

- ACQUAAH, Moses (2011). *“Utilization and Value of Social Networking Relationships in Family and Non Family Firms in an African Transition Economy”*, **European Management Journal**, S.29, s:347 - 361.
- ANDERSON, James C., HÅKANSSON, Håkan ve JOHANSON, Jan (1994). *“Dyadic Business Relationships within a Business Network Context”*, **Journal of Marketing**, 58(4), s:1 - 15.
- ANJOS, Carla ve CAMPOS, Pedro (2010). *“The Role of Social Networks in the Projection of International Migration Flows: An Agent Based Approach”*, Conference of European Statisticians. Portekiz.
- BANKVALL, Lars (2011). **Activity Linking in Industrial Networks**. Chalmers University of Technology. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- BELEN, Ertuğrul (2012). **Networking: Tanıma, Tanıştırma ve Tanınma Sanatı**. Optimist Yayınları
- CARSON, David, CROMIE, Stanley, MCGOWAN, Pauric ve HILL, Jimmy (1995). **Marketing and entrepreneurship in SMEs: An innovative approach**. (First Edition). Prentice Hall.
- CARSON, David, GILMORE, Audrey, GRANT, Ken, O'DONNELL, Aodheen ve CUMMINS, Darly (2000). *“A Qualitative Study of the*

- Use of Networking in SMEs: A Marketing Perspective*, The Sympisoum of Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface, s:282 - 290.
- CARSON, David, GILMORE, Audrey ve ROCKS, Steve (2004). *"SME Marketing Networking: A Strategic Approach"*, **Strategic Change**, S.13, s:369 - 382.
- CHASTON, Ian (2000). *"Organisational Competence: Does Networking Confer Advantage for High Growth Entrpreneurial Firms?"*, **Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship**, 2(1), s:37 - 56.
- COVIELLO, Nicole ve MUNRO, Hugh (1995). *"Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development"*, **European Journal of Marketing**, 29(7), s:49 - 61.
- CROSSLEY, Nick, PRELL, Christina ve SCOTT John (2009). *"Social Network Analysis: Introduction to Special Edition"*, **Methodological Innovations Online**, 4(2009), s:1-7.
- GILMORE, Audrey ve CARSON, David (1999). *"Entrepreneurial Marketing by Networking"*, **New England Journal of Entrepreneurship**, 2(2), s:31 - 38.
- GILMORE, Audrey, CARSON, David, CUMMINS, Darryl, O'DONNELL, Aodheen ve GALLAGHED, Damian (2001). *"Networking as an Entrepreneurial Aid to Export Marketing"*, **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, 3(3), s:139 - 143.
- GILMORE, Audrey, CARSON, David ve GRANT, Ken (1999). *"SME Marketing by Networking"*, The Sympisoum of Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface, s:192 - 200.
- GILMORE, Audrey, CARSON, David, GRANT, Kent, PICKETT, Bill ve LANEY, Richard (2000). *"Managing Strategic Change in Small and Medium Sized Enterprises: How the Owner Managers Hand Over Their Networks?"*, **Strategic Change**, S.9, s:415 - 426.
- GILMORE, Audrey, CARSON, David, GRANT, Kent, O'DONNELL, Aodheen, LANEY, Richard ve PICKETT, Bill (2006). *"Networking in SMEs: Findings from Australia and Ireland"*, **Irish Marketing Review**, 18(1-2), s:21 - 28.
- GILMORE, Audrey, CARSON, David ve ROCKS, Steve (2006). *"Networking in SMEs: Evaluating its Contribution to Marketing Activity"*, **International Business Review**, S.15, s:278 - 293.
- GHAURI, Pervez, LUTZ, Clemens ve TESFOM, Goitom (2003). *"Using Networks to Solve Export-marketing Problems of Small and Medium-sized Firms from Developing Countries"*, **European Journal of Marketing**, 37(5/6), s:728 - 752.

- GRONUM, Sarel, VERREYNNE, Martie-Louise ve KASTELLE, Tim (2012). “*The Role of Networks in Small and Medium Sized Enterprises Innovation and Firm Performance*”, **Journal of Small Business Management**, 50(2), s:257 - 282.
- HILLS, Gerald ve HULTMAN Claes (2006). “**Entrepreneurial Marketing**” *Marketing: Broadening the Horizons içinde*. Ed. G. Svensson and S. Lagrosen.
- HILLS, Gerald, HULTMAN, Claes ve MILES, Morgan (2008). “*The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing*”, **Journal of Small Business Management**, 46(1), s:99 - 112.
- HOANG, Ha ve ANTONCIC, Bostjan (2003). “*Network-based Research in Entrepreneurship: A Critical Review*”, **Journal of Business Venturing**, S.18, s:165 - 187.
- JACK, Sarah (2010). “*Approaches the Studying Networks: Implications and Outcomes*”, **Journal of Business Venturing**, S.25, s:120 - 137.
- KILIÇER, Tuğba (2011). KOBİ'lerin Girişimci Pazarlama Yaklaşımı, Yenilik Yaratma Çabaları, Performansları ve Sahip Yöneticilerinin Girişimcilik Tutumları Açısından Profilleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOÇAK, Akın (2005). “*Developing and Validating a Scale for Entrepreneurial Marketing*”, The Sympisoum of Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface, s:212 - 222.
- KRAUS, Sascha, HARMS, Rainer ve FINK, Matthias (2009). “*Entrepreneurial Marketing: Moving Beyond Marketing in New Ventures*”, **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, 11(1), s:19 - 34.
- LASAGNI, Andrea (2012). “*How can External Relationships Enhance Innovation in SMEs? New Evidence for Europe*”, **Journal of Small Business Management**, 50(2), s:310 - 339.
- MANKELOW, Gary ve MERRILEES, Bill (2001). “*Towards a Model of Entrepreneurial Marketing for Rural Women: A Case Study Approach*”, **Journal of Developmental Entrepreneurship**, 6(3), s:221 - 235.
- MILES, Morgan ve DARROCH, Jenny (2006). “*Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes, and the Cycle of Competitive Advantage*”, **European Journal of Marketing**, 40(5/6), s:485 - 501.
- MOEN, Øystein, GAVLEN, Morten ve ENDRESEN, Iver (2004). “*Internationalization of Small, Computer Software Firms: Entry Forms and Market Selection*”, **European Journal of Marketing**, 38(9/10), s:1236 - 1251.



- MORRIS, Michael, SCHINDEHUTTE Minet ve LAFORGE, Raymond (2002). "Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives", **Journal of Marketing Theory and Practice**, 10(4), s:1 - 19.
- MORT, Gillian ve WEERAWARDENA, Jay (2006). "Networking Capability and International Entrepreneurship: How Networks Function in Australian Born Global Firms", **International Marketing Review**, 23(5), s:549 - 572.
- MÖLLER, Kristian ve SVAHN, Senja (2003). "Managing Stratejik Nets: A Capability Perspective", **Marketing Theory**, 3(2), s:209 - 234.
- MUNRO, Hugh (1997). "The Role of Business Networks in Enhancing the Product Development Activities of Entrepreneurial Firms", The Sympisoum of Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface, s:621 - 637.
- O'DONNELL, Aodheen (2004). "The Nature of Networking in Small Firms", **Qualitative Market Research**, 7(3), s:206 - 217.
- O'DONNELL, Aodheen, GILMORE, Audrey, CUMMINS, Darrly ve CARSON, David (2001). "The Network Construct in Entrepreneurship Research: A Review and Critique", **Management Decision**, 39(9), s:749 - 760.
- ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe (2006). **Küresel Sınırları Zorlamak: Uluslararasılaşma Süreci ve Sınırları Zorlayan Şirketler**. Ekin Yayınevi.
- RAMOS, Carla, HENNEBERG, Stephan C. ve NAUDÉ, Peter (2012). "Understanding Network Picture Complexity: An Empirical Analysis of Contextual Factors", **Industrial Marketing Management**, S.41, s:951 - 972.
- RITTER, Thomas ve GEMÜNDEN Hans Georg (2003). "Interorganizational Relationships and Networks: An Overview", **Journal of Business Research**, S.56, s: 691 - 697.
- RITTER, Thomas, WILKINSON, Ian F. ve JOHNSTON, Wesley J. (2004). "Managing in Complex Business Networks", **Industrial Marketing Management**, S.33, s:175 - 183.
- ROCKS, Steve, GILMORE, Audrey ve CARSON, David (2005). "Developing Strategic Marketing through the Use of Marketing Networks", **Journal of Strategic Marketing**, S.13, s:81 - 92.
- SHAW, Eleanor (1999). "Networks and Their Relevance to the Entrepreneurial/ Marketing Interface: A Review of the Evidence", **Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship**, 1(1), s:24 - 40.

- SHAW, Eleanor (2006). “*Small Firm Networking: An Insight into Contents and Motivating Factors*”, **International Small Business Journal**, 25(1), s:5 - 29.
- STOKES, David (2000). “*Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing*”, **Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship**, 2(1), s:1 - 16.
- STOKES, David ve WILSON, Nicholas (2006). **Small Business Management and Entrepreneurship**, (Fifth Edition), Thomson Learning.
- TAYMAZ, Erol, FİLİZTEKİN, Alpay, FİSUNOĞLU, Mahir, KILIÇASLAN, Yılmaz ve LENGER, Aykut (2008). **KOBİ’lerde Büyük Dönüşüm: Küçük Firmaların Büyük Başarıları**, Türkonfed Yayınları.
- THAYER, Bryan (2012). **Bir Dakikada Networking**. Çev: Damla Akbay, Arıtan Yayınevi.
- TÜRKOĞLU, Musa (2003). “*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (Kobi’lerin) Büyük İşletmelerle Rekabetinde Stratejik İşbirlikleri Yaklaşımı: Göller Bölgesi Uygulaması*”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13(1), s:273 - 290.
- \_\_\_\_\_ (2008). “Yenilikçi KOBİ’ler İçin İki Yeni Program Desteği”, *Kobi Girişim*, Mart, s:8 - 11.
- \_\_\_\_\_ (2011). “KOBİ’leri Dünyaya Açacak Proje”, *Dünya Gazetesi*, 29 Temmuz 2011,
- <http://www.atso.org.tr/icerik/3/93/avrupa-isletmeler-agi-projesi.html> (Erişim tarihi: 06.12.2013)
- <http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=5> (Erişim tarihi: 02.12.2013)
- <http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/BasariOykuleri.aspx?ref=79> (Erişim tarihi: 06.12.2013)
- <http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=4> (Erişim tarihi: 03.12.2013)
- <http://www.turkiyegirisimcileri.org/40Finalist/2013Finalistleri> (Erişim tarihi: 02.12.2013)