

POST-ENDÜSTRİYEL ÖRGÜTLENME BİÇİMİ OLARAK ŞEBEKE ORGANİZASYONLAR VE MALATYA İL SANAYİSİNDE BİR ARAŞTIRMA

NETWORK ORGANIZATIONS AS POST-INDUSTRIAL ORGANIZATION TYPE AND MALATYA PROVINCE INDUSTRY EXAMPLE

Yrd.Doç.Dr. Lutfiye ÖZDEMİR*

ÖZET

Araştırmanın amacı, Malatya İl Sanayisi'ndeki firmaların küresel şebeke organizasyon ağı içerisinde yer alıp almadığını bulmaktır. Bu amaçla il sanayisindeki firmalar, dört ölçüt açısından değerlendirilmiştir: (1) Yabancı bir ortaklığın var olup olmaması, (2) Bir yabancı finans kurumundan kredi alınıp alınmaması, (3) İhracat faaliyetinde bulunup bulunulmaması ve (4) Fason üretimin yapılıp yapılmaması. İl Sanayisi'ndeki firmaları bu ölçütler açısından değerlendirebilmek amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Dağıtılan 150 anketin, 98'i geri dönmüş, 93'ü değerlendirmeye alınmıştır. Anketleri değerlendirebilmek amacıyla temel tanımlayıcı istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Bu amaçla frekans ve yüzde dağılımlarından faydalanılmıştır. Sonuç olarak, Malatya İl Sanayisi'ndeki firmaların fason üretim ve ihracat yapma ölçütü açısından küresel şebeke organizasyon ağı içerisinde yer aldıkları bulunmuştur.

ABSTRACT

The aim of this research is, to find out if the organizations, which were in Malatya province industry located in global organization network, or not. For this purpose organizations were evaluated with four criteria: (1) Existence of foreign partnership, (2) If they taken up loan from foreign finance corporation or not (3) If organizations were exporting or not (4) If they were making contract manufacturing or not. A survey was made in province to evaluate the organizations in the scope of these criteria. Totally 150 surveys were sent, 98 of them received and 93 of them were evaluated. For the evaluation purposes, basic descriptive statistical analyses were used. To achieve this goal frequency and percentage dispersion were used. As a result, we found that organizations, which were located in Malatya province Industry, which were in the global organizations network by the angels of "contract manufacturing" and "exporting".

* İnönü Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

Şebeke organizasyon, şebekeleşme, küreselleşme, ağ.
Network organization, networking, globalization, network.

1. GİRİŞ

21. yüzyıl örgütleri olarak ele alınan şebeke organizasyonlar, post endüstriyel ekonomiye ya da bilişim çağına uygun bir organizasyon biçimidir¹. Küreselleşme sonucunda bu örgütsel yapının öneminin günümüzde daha çok arttığı görülebilir.

Şebeke organizasyonların 1980’li yılların ortalarına kadar ekonomilere hâkim olan, büyük ve dikey olarak yapılanmış bütünlük şirketlerin yerlerini aldıkları söylenebilir. 1980’li yıllarda dünyadaki piyasalar, hızlı bir şekilde değişmiştir. Teknolojiler de bu değişimi hızlandıran önemli bir faktör olmuştur. Bugün şirketler, daha hızlı hareket ederek ve eşzamanlı olarak ürün ya da hizmet maliyetlerini kontrol ederek piyasadaki baskılara ve rakiplerin yeniliklerine karşı uyum sağlayabilir hale gelmişlerdir. Bu durum, şirketlerin yapısal özelliklerine ve yönetim anlayışlarına da yansımıştır. Organizasyonları yönetmede geleneksel mantığın, doğrusal ve hiyerarşik yaklaşımın yerine ilişkiler ağı kurulması yönünde giderek artan bir eğilim ortaya çıkmıştır². Çünkü “*bürokratik çizgide iş yapan bir şirketin post-endüstriyel bir ekonomide rekabet edemeyeceği...*” anlayışı kabul görmeye başlamıştır. Ayrıca toplumda merkezileşmeden ademi-merkezileşmeye ve hiyerarşilerden şebekeleşmeye geçiş şeklinde iki önemli değişim gerçekleşmiştir³.

Günümüzde şirketler, giderek ademi-merkezi bir yapıya kavuşmaktadırlar. Ayrıca şirketler, çeşitli disiplinler arasında sürekli etkileşimin, desteğin ve iletişimin olduğu düz, hızlı ve esnek bir organizasyon yapısını benimsemektedirler. Bu bağlamda organik bir örgütsel yapının ortaya çıktığı söylenebilir; -ki bu yapıda organizasyonlar, hiyerarşi yerine birbirine bağlı süreçler akışı olarak tasarlanırlar. Bu organik modelin temel varsayımı, örgütün ayakta kalabilmesi için geniş bir çevresel güç dizisine uyum sağlayabilmesidir. Bu karışıklıklarla baş edebilmek için karar alma kadar araştırma ve öğrenme süreçleri de geliştirilmelidir⁴. İşte şirketlerin dış çevredeki karışıklıklara ve meydan okumalara uyum sağlayabilmeleri açısından şebeke organizasyonlar giderek önemlerini artırmaktadırlar.

Araştırmanın amacı, gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’nin Malatya İlinde faaliyet gösteren firmaların küresel şebeke organizasyon ağı

¹ Patricia BRAVO, The Individual Leader In 21’st Century Network Organizations: Exploratory Study, The Faculty Of The California School Of Professional Psychology At San Francisco, Unpublished Doctorate Dissertation, 2001, p. 6, 7.

² Joan HENDERSON and Rodney MCADAM, “Decision Making In The Fragmented Organisation: A Utility Perspective”, Management Decision, Vol. 39 No. 6, (2001), s. 461.

³ Phisip UYS, “Networked Educational Management: Transforming Educational Management In A Networked Institute”, Campus-Wide Information Systems, Vol. 19 No. 5, (2002), p. 177.

⁴ HENDERSON and MCADAM, p. 462.

içerisinde yer alıp almadıklarını saptamaktır. Ayrıca var olan teori ve uygulama üzerine kurulan bu makale, Malatya ilini bu yeni örgütlenme biçimi açısından değerlendirmektedir.

Şebeke organizasyon, bir şirketi tedarikçileriyle, müşterileriyle ve teknik ve ekonomik işbirlikçileriyle bütünleştirebilen bir ağdır; ayrıca örgüt içinde bir ilişkiler ağı geliştirebilir. İşlevsel olarak dış ilişkilerin iç ilişkilerden ayırt edilemediği bu “sınırsız örgüte” karşı gerçekten giderek artan bir ilgi vardır⁵.

1970’li yılların başlarından beri sosyal ve iletişim şebekeleri artan önemleriyle bir araştırma konusu olmaktadır. Bu gün için şebeke analiz; kişisel şebeke analizinden karmaşık örgütler arası bağların analizine kadar pek çok alana uygulanmaktadır. Şebeke analizinin ilk biçimleri, gruplar içindeki bireyleri incelemek için kullanılırken, şurada pek çok farklı bakış açısından örgütler arası şebekeleri analiz için kullanılmaktadır. Var olan örgütler arası şebeke analizleri şu konuları incelemiştir; merkezi olmayı⁶, yapısal rolleri, şebekenin dinamiklerini, oluşumunu ve değişimini⁷, organizasyonlardaki kişiler arası ve gruplar arası ilişkileri ve son olarak işbirlikçi ilişkileri⁸.

Bu makalede araştırmacı, şebeke organizasyonları genel olarak teori ve uygulama açısından araştırmaktadır. Araştırma Türkiye’nin Malatya ilinde yapılmıştır. İlde yapılan anket çalışmasında, 150 (yüzelli) anket, firma yöneticisi veya girişimcisi ile yüzyüze yapılan görüşmeler bağlamında dağıtılmıştır. Bunların 98 (doksanssekiz)’i geri toplanabilmiştir. Toplanan anketin 93 (doksanüç)’ü istatistiksel açıdan değerlendirilmeye uygun görülmüştür. Dağıtılan anketlerin geri-dönüş oranı %65’dir. Anket çalışması ile toplanan bu veriler, bilgisayar ortamında SPSS çözümleme programına yüklenerek değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmede; temel tanımlayıcı istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Bu amaçla frekans ve yüzde dağılımlarından yararlanılmıştır.

Sonuç olarak, Malatya il sanayisindeki firmaların ihracat ve fason üretim yapıp yapmama ölçütlerine göre küresel şebeke organizasyon ağı içerisinde yer aldıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda; firmaların ürünlerini daha çok AB ülkelerine ihraç ettikleri, firmaların önemli bir bölümünün yurt dışında bir acentesinin/distribütörünün olmadığı ve ihracat yapacakları zaman Malatya’dan müşterileriyle doğrudan iletişim kurdukları ve satışlarını bu şekilde gerçekleştirdikleri saptanmıştır.

⁵ Adrian PALMER, “Linking External And Internal Relationship Building In Networks Of Public And Private Sector Organizations: A Case Study”, International Journal Of Public Sector Management, Vol. 9 No. 3, (1996), p. 51.

⁶ Paul S. ADLER and Seok-Woo KWON, “Social Capital: Prospects For A New Concept”, Academy Of Management Review, Vol. 27, (2002), p. 17.

⁷ Ranjay GULATI and Gargiulo MARTIN, “Where Do Interorganizational Networks Come From?”, American Journal Of Sociology, Vol. 105 No. 5, (1999), p. 1439.

⁸ Devi R. GNYAWALI and Ravindranath MADHAVAN, “Cooperative Networks And Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective”, The Academy of Management Review, Vol. 26 No. 3, (2001), p. 431.

Malatya'daki firmaların bir bölümünün fason üretim yaparken/yaptırırken taraflar arasında herhangi bir kontratın olmadığı veya kontratta tarafların ne kadar süre birlikte çalışabileceklerinin belirtilmediği, fason üretim yaptıran şirketlerin siparişlerini düzenli olarak vermediği bulunmuştur. Firmaların başka müşteriler bulabilme, kendi markalarıyla rekabet edebilme ve farklı bir yatırım koluna geçme gibi stratejiler geliştirebilme yeteneklerinin çok fazla olmadığı da görülmüştür. Son olarak firmaların fason üretim yaparlarken, kendi markalarını tam olarak küresel piyasaya tanıtabilme fırsatını kaybettikleri saptanmıştır.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ: ŞEBEKE ORGANİZASYONLAR

Küresel rekabet ve hızlı teknolojik değişimler, endüstrileri tam olarak yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Büyük geleneksel şirketler, endüstri zincirinin pek çok aşamasını -hammaddelerden son ürün dağıtımına kadar- dikey olarak bütünleştirmişlerdi; bu bütünleşme, işlemler üzerinde doğrudan denetime yol açmakta ve süreç içerisinde hantal bir yapının oluşturmasını sağlamaktaydı. Oysa 1990'lı yıllarda hızla büyüyen pek çok şirket; genel masraflarını azaltabilmek, yeni teknolojileri sağlayabilmek, müşterilerin gereksinimlerine hızla cevap verebilmek, yeni piyasalara girebilmek ve esnekliklerini artırabilmek amacıyla diğer organizasyonlarla bir dizi anlaşma yaparak bu süreci tersine çevirmişlerdi. Bu şirketlerin çoğu, yönetim hiyerarşilerini azaltarak ve faaliyetlerini stratejik dış kaynak kullanımı (DKK) vasıtasıyla başka firmalara devrederek, öz-yetkinliklerini küçültmüşlerdi⁹. Bu değişimler, firmaların şebeke organizasyon biçiminde örgütlenmeleri gereksinimini doğurmuştur.

Şebeke organizasyon; bir mal ya da hizmeti üretebilmek için yapılması gerekli olan işlerin ve faaliyetlerin ve gerekli kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Bir başka ifadeyle aynı amacı hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar farklı işletmelerin bünyesinde toplanmakta ve yürütülmektedir¹⁰. Bir başka tanıma göre, şebeke organizasyon, örgüte maddi veya maddi olmayan kaynaklar getiren iki ya da daha fazla şirketin işbirliği yapmasıdır¹¹. Şebeke organizasyon bir sistem olarak düşünüldüğünde, ortak şirketler, sistemi oluşturan ve birbirlerine bağlı olan parçalar ya da alt sistemler olarak görülebilir¹². Ayrıca şebeke organizasyon, yeni ekonominin getirdiği bir örgütsel tasarım biçimidir¹³.

⁹ Raymond E. MILES and Charles C. SNOW, "Causes Of Failure In Network Organizations", California Management Review, Vol. 34 No. 4, (1992), p. 55.

¹⁰ Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayın, Ya. No. 1067, 5. Bası, İstanbul, 2001, s. 264.

¹¹ Birger WERNERFELT, "A Resource-Based View Of The Firm", Strategic Management Journal, Vol. 5, (1984), p. 171.

¹² Joniarto PARUNG and Umit S. BITITCI, "A Conceptual Metric For Managing Collaborative Networks", Journal Of Modelling In Management, Vol. 1 No. 2, (2006), p. 119.

¹³ Raymond E. MILES and Charles C. SNOW, "Fit, Failure And The Hall of Fame", California Management Review, Vol. 26 No. 3, (1984), p. 18.

Şebeke organizasyonu oluşturan şirketler veya birimler arasındaki karşılıklı dayanışmaya dikkat çekildiğinde, “şebeke organizasyon, şirketlerin hiçbirinin tek başlarına ulaşamayacakları amaçları birlikte başardıkları bağımsız örgütler grubu” olarak tanımlanabilir¹⁴. Akdoğan ise şebeke organizasyonu “çok karmaşık olan yeni iş çevresine karşı gösterilen bir tepki” olarak ele alır¹⁵.

Şebekeyi oluşturan şirketler arasında herhangi bir hiyerarşik üstünlük yoktur. Çünkü şebeke organizasyon yapıları, her biri belirli bir şirket fonksiyonunda ya da bir faaliyette uzmanlaşmış bir şirketler ağının oluşturulmasını ifade etmektedir¹⁶. Ayrıca şebeke organizasyonlar, yeni ürünlerin uygunluğunu tam zamanlı olarak araştırırlar ve başarıyı doğrudan müşteri tatminine, ürünün kalitesine ve satışlara bağlarlar¹⁷. Birimler bunu yatay ilişkiler¹⁸ vasıtasıyla ve işgücünü değiştirmek suretiyle gerçekleştirebilirler. Bunların dışında şebeke organizasyonlar, öz-teknolojileri, kapasiteleri ve süreçleri birbirlerine bağlı esnek şirketler olarak düşünülebilir¹⁹.

Şebeke yapılar, şirketlerin oluşturdukları diğer koordinasyon biçimlerine göre daha önemlidir. Çünkü bu yapılarda ne yasal birleşme süreci sorun olmakta, ne de firmaların birbirlerine yasal bir bağımlılığı olmakta, böylece yapıda yer alan aktörlerin değişimi kolayca sağlanabilmektedir. Esnekliğin başarılı firmalarda ön plana çıkan bir kavram olduğu düşünülürse, şebeke yapıların önemi daha iyi anlaşılabilir. Şebeke organizasyonun esnekliği sayesinde iç ve dış çevrede daha iyi ilişkiler geliştirilebilir. Böylece bu ilişkiler vasıtasıyla örgüt üyeleri, ortaklar ve stratejik işbirlikleri, bilgiyi paylaşırlar ve ürünlerini ya da hizmetlerini ihtiyaçlara göre yeniden tasarlarlar²⁰. Literatürde şirketler arası bir olgu olarak tanımlanan şebeke organizasyonlar²¹ çoğu zaman sözleşme ve rekabet gibi piyasa mekanizmalarını kullanmaya yönelirler²².

Snow, Miles ve Coleman’ın şebeke kavramıyla ilgili mutlak tanımı, “dış kaynak kullanımı”na gitme derecesidir²³; şebeke, değişimlere dayalı

¹⁴ BRAVO, p. 12.

¹⁵ A. Asuman AKDOĞAN, “Network Organizations (A Comparison Between Traditional Organization Forms And Network Form As A Non-Traditional Form”, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, S. 11, (Aralık 1994), s. 186.

¹⁶ Nurullah GENÇ, Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayın, 1. Baskı, İstanbul, 2004, s. 169.

¹⁷ Raymond E. MILES et al, “Organizing In The Knowledge Age: Anticipating The Cellular Form”, Academy Of Management Executive, Vol. 11 No. 4, (1997), p. 12.

¹⁸ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, Ya. No: 405, 8. Baskı, İstanbul, 2001, s. 320.

¹⁹ Raymond E. MILES and Charles C. SNOW, “The New Network Firm: A Spherical Structure Built On A Human Investment Philosophy”, Organizational Dynamics, Vol. 23 No. 4, (1995), p. 7.

²⁰ BRAVO, p. 17.

²¹ J. Carlos JARILLO, “On Strategic Networks”, Strategic Management Journal, Vol. 9, (1988), p. 32.

²² Raymond E. MILES and Charles C. SNOW, “Organizations: New Concepts For New Forms”, California Management Review, Vol. 28 No. 3, (Spring 1986), p. 86.

²³ Charles C. SNOW, Raymond E. MILES and Henry J. COLEMAN, “Managing 21st Century Network Organizations”, Organizational Dynamics (Winter), (1992), p. 11.

ilişkiler olarak da ifade edilebilir; bu değişimlerde şebekenin işlevlerini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi için güven önem olup²⁴ değişimleri koordine etme ve denetlemede de sosyal ilişkiler önem kazanır²⁵. Bütün bu tanımlamalara rağmen şebekelerin ve şebeke organizasyonların ne oldukları ve nasıl çalıştıkları henüz tam olarak açıklanmış değildir. Çünkü kimi şirketlerde şebekeler bir dizi dış ilişkileri –anlaşmalardan ve ortak yatırımlardan oluşan bir küresel ağı- ifade ederken kimi şirketlerde ise şebekeler, “yöneticiler arasındaki informal bağları” açıklar²⁶.

Şebeke organizasyonlar, geleneksel organizasyon yapısının temel özelliği olan “komuta ve kontrol”, “emir-komuta”, “ast-üst” ilişkilerini önemseyen, farklılığın ve yetkinin bilgi ve yetenekten çok mevki ve pozisyona dayanan bir anlayışı kabul etmemektedir. Çünkü şebeke organizasyonlar, katı bir emir-komuta zinciri yerine piyasa mekanizmaları tarafından koordine edilen uzmanlaşmaya dayalı olan bir örgütlenme biçimidir²⁷. Ayrıca yatay koordinasyonun dikey hiyerarşiden öncelikli olması, bu organizasyon biçiminin temel özelliğidir²⁸. Şebeke organizasyonu oluşturan şirketler ortak hareket ettikleri zaman, firmaların her birinin bireysel olarak gösterdikleri çabaların toplamından daha fazlasına ulaşılabilir²⁹. Bu görüş, şebeke organizasyonun mantığını oluşturur. Çünkü tek bir firma, çevresindeki riskleri ve karmaşıklığı karşılayabilecek güçte değildir ve küresel piyasada rekabet edebilmek için gerekli kaynak ve becerilere de sahip değildir³⁰.

Şebeke organizasyonlar, maliyetleri taseronlarla birlikte belirlemek suretiyle işlem maliyetlerini asgari düzeye indirilebilir. Özellikle çevresel belirsizlik koşulları altında, pek çok firmanın karşısında rekabet eder durumda olmaktan çok yarı uzmanlaşmış üretim talebini bir başka şirketin talebiyle birleştirerek ve bürokratik maliyetleri azaltarak³¹ ilişkisel sözleşmeye dayalı olan daha hareketli şebeke organizasyonların içinde olmanın etkili olduğu tartışılmaktadır. Çünkü bu ilişkiler, destekleyici olmayan piyasa sözleşmesinin baskısı altında ezilebilir; bu yüzden fırsatçılık nedeniyle piyasalara ya da hiyerarşilere karşı şebeke organizasyonlar daha esnek olma fırsatını verir³².

²⁴ Peter Smith RING and Andrew H. Van De VEN, “Structuring Cooperative Relationship Between Organizations”, Strategic Management Journal, Vol. 13, (1992), p. 493.

²⁵ Candace JONES, Toward An Understanding And Theory Of Network Organizations, The Faculty Of The University Of Utah, Unpublished Doctorate Dissertation, (1993), p. 11.

²⁶ Ram CHARAN, “How Networks Reshape Organisations-For Results”, Harvard Business Review, Vol. 69 No. 5, (1991), p. 104.

²⁷ C.H. TSENG, C-M.J.YU and D.H.W. SEETOO, “The Relationships Between Types Of Network Organization And Adoption Of Management Mechanisms: An Empirical Study Of Knowledge Transactions Of MNC’s Subsidiaries In Taiwan”, International Business Review, Vol. 11 No. 2, (2002), p. 213.

²⁸ AKDOĞAN, s. 194, 195.

²⁹ PALMER, p. 19, 20, 21.

³⁰ PALMER, p. 25.

³¹ J. Carlos JARILLO, “Comments On Transaction Costs And Networks”, Strategic Management Journal, Vol. 11, (1990), p. 498.

³² CANCADE, p. 60.

Şebeke organizasyonlar, genellikle büyük şirketler arasında birleşmeler şeklinde oluşur; bu birleşmeler, ademi-merkezleşmeye, bağımsızlığa, katılıma ve çeşitli faaliyetlerin koordinasyonuna dayalı olarak gerçekleşir. Ancak bazen büyük şirketler ve KOBİ'ler arasında taşaron sözleşmesi şeklinde de oluşabilir³³. Eğer bu oluşum, büyük şirketler ve KOBİ'ler arasında oluşmuşsa, o zaman oluşumda KOBİ'ler, “*büyük şirketlerin denetimi ya da finansal/teknolojik egemenliği altındadır...*”. Bu durumda şebeke organizasyon; stratejik bir merkez ve çevresindeki bir grup ortak ile hareket eden bir şirketten oluşur. KOBİ'ler, büyük şirketlerle taşaron sözleşmeleri şeklinde düzenlemelere girmeksizin diğer teşebbüslerle kendi yatay şebekelerini geliştirebilir. Bu model, çok-boyutlu şebeke olarak bilinir ve bu model, şirketlerin uygun pazar yerleri bulmalarına, ortak yatırımda bulunmalarına ve uluslar arası pazarda rekabet edebilmelerine yardımcı olmak amacıyla oluşturulur³⁴.

Şebeke organizasyon yapısı daha ayrıntılı olarak incelendiği zaman, bu konunun eskilere dayandığı ve kapsamının oldukça geniş olduğu görülebilir. Ancak 1980'li yıllardan itibaren küreselleşme süreci ile birlikte bir yandan ihracat faaliyetlerinin artması diğer yandan uluslar arası para fonlarına daha açık hale gelmesi nedeniyle şebeke organizasyonların öneminin arttığı söylenebilir. Bu bağlamda şebeke organizasyon hem bir ortak girişim şekli hem de dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bir sonucu olarak görülebilir³⁵. Bu araştırmada şebeke organizasyon konusu; daha çok firmaların ihracat faaliyetinde bulunmaları ve fason üretim yapmaları açısından irdelenmiştir.

3. AMPİRİK ARAŞTIRMA

Ampirik araştırma kapsamı altında araştırmanın uygulanması sonucunda elde bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu başlık altında; araştırmanın amacı ve soruları, kapsamı ve veri toplama aracı irdelenmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Soruları

Dünyada yaşanan hızlı değişme ve gelişmeler şebeke organizasyonların önemini arttırmıştır. Günümüz açısından önemi artan şebeke organizasyonlar, sadece çağımız firmalarına uygun bir örgütlenme biçimi değildir. Çünkü geçmişe baktığımız zaman önceki dönemlerde de şebeke organizasyon biçiminde örgütlenmelerin var olduğunu görebiliriz. Belki şebeke örgütlenme biçiminin kapsamı değişmiştir. Çünkü günümüzde

³³ Scott E. MASTEN, “A Legal Basis For The Firm”, Journal Of Law, Economics And Organization, Vol. 4 No. 1, (Spring 1988), p. 186.

³⁴ W. LEMOİNE and Lars DAGNAES, “Globalisation Strategies And Business Organisation Of A Network Of Logistics Service Providers”, International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 33 No. 3, (2003), p. 212.

³⁵ KOÇEL, s. 320.

küreselleşme ve bilişim teknolojisindeki değişimler karşısında şebeke organizasyonlar artık farklı ülkelerin şirketleri arasında oluşturulabilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, post-endüstriyel bir örgütlenme biçimi olarak bugünün şebeke organizasyon yapılarını irdelemektir. Bu amaçla Malatya İl Sanayi'sindeki firmaların şebeke organizasyon ağı içerisinde yer alıp almadığını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan sorular, şunlardır:

(1) Malatya il sanayisindeki firmalar küresel şebeke organizasyon ağı içerisinde yer almakta mıdır?

(2) Eğer, Malatya il sanayisindeki firmalar küresel şebeke organizasyon ağı içerisinde yer alıyorsa, bu organizasyon içinde nasıl bir yapılanma oluşturmaktadır?

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı konu açısından ve uygulama açısından olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır: Şebeke organizasyonun konu açısından kapsamı oldukça geniştir. Çünkü şebeke organizasyon konusu, teorik olarak ortak yatırım, doğrudan yatırım yapma, lisans anlaşması, fason üretim, franchising, konsorsiyum, stratejik işbirlikleri vs.'yi kapsamı içerisine almaktadır. Bu çalışmada şebeke organizasyon konusu; fason üretim, ihracat faaliyetleri, yabancı şirketlerle ortaklık kurma ve yabancı finans kurumlarından kredi alma şeklinde sınırlandırılmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamına gelindiğinde, bu araştırma Malatya İlinde 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde üretim faaliyetinde bulunan firmalarla sınırlandırılmıştır. Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü'nden alınan bilgiye göre, 1. Organize Sanayi Bölgesi'nde 101 firma, 2. Organize Sanayi Bölgesi'nde ise 75 firma olmak üzere toplam 176 firma çalışır durumdadır. Bu firmalar, başta tekstil daha sonra gıda olmak üzere inşaat, plastik sanayi ve beyaz eşya sektörlerinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Araştırma, anakütle olarak kabul edilen toplam 176 firma arasından "kolayda örnekleme yöntemi" ile 150 firma üzerinde yapılmıştır.

3.1.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Firmaların yöneticileriyle veya sahipleriyle yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda 150 anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerin sadece 98'i geri dönmüştür. Geri dönen 98 adet anket formundan 93 adedi geçerli kabul edilmiş ve değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmacının veri toplayabilmek amacıyla kullandığı anket, iki bölümden ve toplam olarak 57 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde; anketi dolduran kişilerle ve firmayla ilgili sorular bulunmaktadır. Bu bölüm 8 değişkenden oluşmaktadır. İkinci bölümde ise toplam olarak 49 soru bulunmaktadır. Bu değişkenler, şebeke organizasyonu konusunu irdelemeye yönelik olan sorulardır. Anket, tercihleri belirlemeye yönelik kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Ankette Likert tipi metrik ifadeler bulunmamaktadır. Anket, İrmış (2003) tarafından geliştirilmiştir. Araştırma

verilerinin değerlendirilmesinde temel tanımlayıcı istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Bu amaçla frekans ve yüzde dağılımlarından yararlanılmıştır.

Araştırmanın dizaynında; il sanayisinin küresel şebeke organizasyon ağı içerisinde yer alıp almadığını değerlendirebilmek amacıyla anket soruları dört boyut altında gruplandırılmıştır:

(1) Firmada yabancı bir ortaklığının var olup olmaması ölçütüne göre küresel şebeke organizasyon ağı içindeki yerin belirlenmesi:

Eğer firmada yabancı bir ortaklık varsa, o zaman “*firmanın yüzde kaçının yabancı ortaklara ait olduğu*” ve “*ortağın hangi ülkenin şirketlerinden olduğu*” konusu incelenmiştir.

(2) Yabancı bir finans kurumundan kredi alıp almama ölçütüne göre küresel şebeke organizasyon ağı içindeki yerin belirlenmesi:

Eğer yabancı bir finans kurumundan kredi alınmışsa, o zaman “*hangi yabancı finans kurumlarından kredi alındığı*” ve “*yabancı finans kurumundan ne aşamada kredi alındığı*” konusu irdelenmiştir.

(3) İhracat yapıp yapmama ölçütüne göre küresel şebeke organizasyon ağı içindeki yerin belirlenmesi:

Eğer firma ihracat yapıyorsa, o zaman “*ürünlerini hangi ülkelere ihraç ettiği*” ve “*ihracat yaparken acenta veya distribütörün olup olmadığı*” incelenmiştir.

(4) Fason üretim yapıp yapmama ölçütüne göre küresel şebeke organizasyon ağı içindeki yerin belirlenmesi:

Eğer firma fason üretim yapıyorsa, o zaman “*fason üretimi nereye yaptığı*”, “*ne kadar süredir dışarıya fason üretim yaptığı*”, “*fason üretim yaptıkları zaman kontrat hazırlayıp hazırlamadıkları*”, “*fason üretim yaptıran şirketlerin başka firmalara da sipariş verip vermedikleri*”, “*fason üretim yaptıkları şirketten düzenli olarak sipariş alıp almadıkları*”, “*çok büyük siparişler veren şirketin ürünlerinin ne kadarının karşılanabildiği*”, “*yurt dışında kaç firmaya fason üretim yaptığı*”, “*yurt içinde kaç firmaya fason üretim yaptığı*”, “*çok uzun zamandan beri fason üretim yaptığı yurt içindeki firmayla ilişkilerin ne kadar süredir devam ettiği*”, “*fason üretim yapan firmanın aynı zamanda kendisinin fason üretim yaptırıp yaptırmadığı*”, “*firma aynı zamanda fason üretim yaptırıyor ise, bunun üretimin ne kadarlık kısmını kapsadığı*”, “*firmanın fason üretim yaptırmak için kaç firmaya sipariş verdiği*”, “*fason üretim için sipariş verirken firma değiştirip değiştirmediği*”, “*yurt dışındaki şirketlerin üretimlerini acaba neden Malatya’daki firmalara yaptırdıkları*”, “*Malatya’daki firmaların acaba neden yurt dışındaki firmalara fason üretim yaptıkları*”, “*ürünlerde marka kullanım durumu*” ve “*şirketlerin siparişlerini çekerek başka ülkelerin firmalarına vermelerinin ortaya çıkarabileceği sonuçlar*” incelenmiştir.

3.2. Verilerin Analizi ve Bulgular

Verilerin analizi ve bulgular kapsamında; demografik bulgular, Malatya İl Sanayisi'ndeki firmaların yabancı bir ortaklığının olup olmaması, firmaların yabancı bir finans kurumundan kredi alıp almaması, ihracat faaliyetinde bulunup bulunmaması ve fason üretim yapıp yapmaması ölçütlerine göre küresel şebeke organizasyon ağı içerisindeki yerinin belirlenmesi konuları ele alınmıştır.

3.2.1. Demografik Bulgular

Firmaların demografik nitelikleriyle ilgili bulgulardan sadece ikisi ele alınmıştır. Bu bağlamda 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerindeki firmaların faaliyetlerini sürdürdükleri sektörler, Tablo 1'de görülebilir.

Tablo 1: Firmaların Faaliyetlerini Sürdürdükleri Sektörler

Sektör:	Frekans	Yüzde
Tekstil	21	22.6
Gıda	32	34.4
İnşaat	12	12.9
Beyaz eşya	14	15.1
Plastik sanayi	12	12.9
Cevapsız	2	2.2
Toplam	93	100.0

Tablo 1'de görüldüğü gibi, Malatya ilinde gıda sektörü, diğer sektörlerden önde olup bunu tekstil sektörü takip etmektedir. Malatya ilindeki firmaların geçmişten günümüze kadar yoğun olarak bu iki sektörde odaklandıkları söylenebilir. Çünkü geçmişe gidildiğinde, tekstil üretiminin XV. yüzyıla dayandığı görülebilir. Hatta Evliya Çelebi ünlü seyahatnamesinde Malatya halkının geçimini pamuk ipliği eğererek ve beyaz pamuk bezi dokuyarak sağladıklarını belirtmiştir³⁶. Gıda sektöründe ise firmaların daha çok kayııcılık üzerine odaklandıkları belirtilebilir. Kayısı işiyle uğraşan firmaların genellikle ihracat faaliyetinde bulunarak şebeke organizasyon ağı içerisinde yer aldıkları bulunmuştur. Firmaların kuruluş yıllarına göre dağılımları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Firmaların Kuruluş Yılı

Kuruluş Yılı:	Frekans	Yüzde
1990 öncesi	16	17.2
1990-1994 yılları arası	25	26.9
1995-1999 yılları arası	23	24.7
2000 ve sonrası	29	31.2
Toplam	93	100.0

Tablo 2'de görüldüğü gibi, kuruluş yıllarına göre oluşturulan gruplar karşılaştırıldığında, 1990'lı yıllardan önce kurulmuş olan firmaların diğer gruplara göre daha düşük olduğu görülebilir.

³⁶ Evliya ÇELEBİ, Evliya Çelebi Seyahatnamesi, Üçdal Neşriyat, İstanbul, 1975, s. 1102.

3.2.2. Malatya İl Sanayisi'ndeki Firmaların Yabancı Bir Ortaklığının Var Olup Olmaması Ölçütüne Göre Küresel Şebeke Organizasyon Ağı İçerisindeki Yerinin Belirlenmesi

Malatya il sanayisindeki firmaların yabancı bir ortaklığının olup olmasına göre küresel şebeke organizasyon ağı içerisindeki yerini değerlendirebilmek amacıyla öncelikle; yabancı bir ortaklığın olup olmadığı, daha sonra firmanın yüzde kaçının yabancı ortaklığa ait olduğu ve son olarak hangi ülkelerin şirketleri ile yabancı ortaklık kurulduğu bilgisi elde edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda firmaların yabancı bir ortaklığının olup olmadığı konusunda ilgili sonuçlar, Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: “Firmanızın Yabancı Bir Ortaklığı Var mıdır?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Firmaların Yabancı Bir Ortaklığının Varlığı:	Frekans	Yüzde
Evet	2	2.2
Hayır	91	97.8
Toplam	93	100.0

Tablo 3'te görüldüğü gibi, firmaların önemli bir bölümünün yabancılarla ortaklığının olmadığı bulunmuştur. Sadece iki firmanın yabancı ortaklık şeklinde girişimleri sözkonusudur. Bu sorunun devamı diyebileceğimiz “*firmanın yüzde kaçının yabancı ortaklığa ait olduğu?*” ve “*hangi ülkelerin şirketleri ile yabancı ortaklık kurulduğu?*” sorularına ise cevap verilmediği için tablo olarak verilmemiştir. Sonuç olarak Malatya il sanayisindeki firmaların yabancı bir ortaklık kurma ölçütüne göre küresel şebeke organizasyon ağı içerisinde önemli bir yerinin olmadığı söylenebilir.

3.2.3. Malatya İl Sanayi'ndeki Firmaların Yabancı Bir Finans Kurumundan Kredi Alıp Almaması Ölçütüne Göre Şebeke Organizasyon Ağı İçerisindeki Yerinin Belirlenmesi

Malatya il sanayisindeki firmaların yabancı bir finans kurumundan kredi alıp almadığı ölçütüne göre küresel şebeke organizasyon ağı içerisindeki yerini değerlendirebilmek amacıyla öncelikle; yabancı bir kurumundan kredi alıp almadıkları; eğer almışlarsa, bu krediyi hangi yabancı finans kurumunda aldıkları ve hangi aşamada böyle bir kredi alma girişiminde buldukları konusunda bilgi sağlanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda firmaların yabancı bir finans kurumundan kredi alıp almadıkları konusunda ilgili sonuçlar, Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: “Yabancı Bir Finans Kurumundan Kredi Aldınız mı? Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Bir Yabancı Finans Kurumundan Kredi Alıp Almama Durumu:	Frekans	Yüzde
Evet	2	2.2
Hayır	90	96.8
Cevapsız	1	1.1
Toplam	93	100.0

Tablo 4’te görüldüğü gibi, firmaların önemli bir bölümünün yabancı bir finans kurumundan kredi almadıkları söylenebilir. Hangi yabancı finans kurumlarından kredi alındığı sonucu ise Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: “Hangi Yabancı Finans Kurumundan Kredi Aldınız?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Hangi Yabancı Finans Kurumundan Kredi Aldığı?	Frekans	Yüzde
Koç Finans Kurumu	1	1.1
TEB Finans Kurumu	1	1.1
Cevapsız	1	1.1
Kredi Almayan Firmalar	90	96.7
Toplam	93	100.0

Tablo 5’te görüldüğü gibi, firmalar, TEB ve Koç Finans Kurum’larından kredi almışlardır. Firmaların bu krediyi yabancı finans kurumlarından hangi aşamadayken aldıklarıyla ilgili sonuç, Tablo 6’da görülebilir.

Tablo 6: “Yabancı Finans Kurumundan Hangi Aşamada Kredi Aldınız?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Yabancı Finans Kurumundan Hangi Aşamada Kredi Aldığı?	Frekans	Yüzde
İşletmeyi kurarken	-	-
İşleyiş aşamasında	1	1.1
Cevapsız	2	2.2
Kredi Almayan Firmalar	90	96.8
Toplam	93	100.0

Tablo 6’da görüldüğü gibi, kredi alan firmalardan sadece biri cevap vermiş ve krediyi firmanın işleyiş aşamasında aldığını belirtmiştir. Sonuç olarak Malatya il sanayisindeki firmaların yabancı finans kurumlarından kredi alma ölçütüne göre küresel şebeke organizasyon ağı içerisinde önemli bir yerinin bulunmadığı söylenebilir.

3.2.4. Malatya İl Sanayisi’ndeki Firmaların İhracat Yapıp Yapmamaları Ölçütüne Göre Şebeke Organizasyon Ağı İçerisindeki Yerinin Belirlenmesi

Malatya il sanayisindeki firmaların ihracat yapıp yapmamalarına göre küresel şebeke organizasyon ağı içerisindeki yerini değerlendirebilmek amacıyla ürünlerini yurt dışına ihraç edip etmedikleri, eğer ihraç ediyorsa, hangi ülkelere ihracat yaptıkları ve ihracat yaparken acentelerinin var olup olmadığı öğrenilmeye çalışılmıştır. Öncelikle ürünlerini yurt dışına ihraç edip etmedikleri konusunda ulaşılan sonuç, Tablo 7’de görülebilir.

Tablo 7: “Ürünlerinizi Yurt Dışına İhraç Ediyor musunuz?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Ürünün Yurt Dışına İhraç Edilme Durumu:	Frekans	Yüzde
Evet	33	35.5
Hayır	56	60.2
Cevapsız	4	4.3
Toplam	93	100.0

Tablo 7’de görüldüğü gibi, ürünlerini yurt dışına ihraç ederek şebeke organizasyon ağı içerisinde yer alan firma sayısında önceki gruplarla karşılaştırıldığında bir artış olduğu görülebilir. Bu firmaların ürünlerini daha çok hangi ülkelere ihraç ettikleri konusunda elde edilen sonuç, Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: “Ürünlerinizi Hangi Ülkelere İhraç Ediyor sunuz?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Ürünlerin Hangi Ülkelere İhraç Edildiği:	Frekans	Yüzde
ABD	10	10.8
AB	13	14.0
Diğer Türk Cumhuriyetleri	3	3.2
Ortadoğu	6	6.5
Asya ülkeleri	3	3.2
Cevapsız	2	2.1
İhracat yapmayan firmalar	56	60.2
Toplam	93	100.0

Tablo 8’de görüldüğü gibi, ülke grupları karşılaştırıldığında AB ülkelerine ihracat faaliyetinde bulunan firmaların sayıca daha yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca firma yöneticileriyle veya sahipleriyle yapılan görüşmeler de bu sonucu doğrulamıştır. Çünkü yöneticilerin/sahiplerin bizzat kendileri ürünlerini en çok AB ülkelerine ihraç ettiklerini belirtmişlerdir. İhracat faaliyetinin nasıl gerçekleştiği konusunda ulaşılan sonuç, Tablo 9’da görülebilir.

Tablo 9: “İhracatınızı Nasıl Gerçekleştiriyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı (17. s)

İhracatın Nasıl Gerçekleştirildiği:	Frekans	Yüzde
Yurt dışında firmaya ait bir acente,	10	10.8
Yurt dışında bir dış ticaret acentesi,	3	3.2
Yurt içinde dış ticaret acentesi,	1	1.1
Herhangi bir acente yok,	15	16.1
Cevapsız	8	7.6
İhracat yapmayan firmalar	56	61.2
Toplam	93	100.0

Tablo 9’da görüldüğü gibi, sayıca en yüksek grup olan 15 firmanın yurt dışında herhangi bir acentesinin veya distribütörünün olmadığı ihracat

yapacakları zaman müşterilerle Malatya'dan doğrudan iletişim kurdukları ve satışlarını bu şekilde gerçekleştirdikleri bulunmuştur. Buna karşılık 10 firmanın ise yurt dışında şirketlerine ait bir acentelerinin/distirübütörlerinin olduğu ve ihracatlarını onun vasıtasıyla gerçekleştirdikleri görülmüştür. 3 firmanın ise yurt dışında ihracat yaptıkları ülkede bir dış ticaret acentesi veya distribütörü aracılığıyla ihracat yaptıklarını ve 1 firmanın da yurt içindeki herhangi bir şehirde bulunan bir dış ticaret acentesi/distirübütörü aracılığıyla ihracat yaptıklarını görebiliriz.

3.3.5. Malatya İl Sanayi'ndeki Firmaların Fason Üretim Yapıp Yapmamaları Ölçütüne Göre Küresel Şebeke Organizasyon Ağı İçerisindeki Yerinin Belirlenmesi

Malatya il sanayisindeki firmaların fason yapıp yapmamalarına göre küresel şebeke organizasyon ağı içerisindeki yerini değerlendirebilmek amacıyla fason üretim yapıp yapmadıkları, eğer dışarıya fason üretim yapıyorlarsa, fason üretimi nereye yaptıkları, ne kadar süredir dışarıya fason üretim yaptıkları, fason üretim yaptıkları zaman kontrat hazırlayıp hazırlamadıkları, fason üretim yaptıran şirketlerin başka firmalara da sipariş verip vermedikleri, fason üretim yaptıkları şirketten düzenli olarak sipariş alıp almadıkları, çok büyük siparişler veren şirketin ürünlerinin ne kadarını karşılanabildikleri, yurt dışında kaç firmaya fason üretim yaptıkları, yurt içinde kaç firmaya fason üretim yaptıkları, çok uzun zamandan beri fason üretim yaptıkları yurt içindeki firmayla ilişkilerin ne kadar süredir devam ettiği, fason üretim yapan firmanın aynı zamanda kendisinin fason üretim yaptırıp yaptırmadığı, firma aynı zamanda fason üretim yaptırmıyor ise, bunun üretimin ne kadarlık kısmını kapsadığı, firmanın fason üretim yaptırmak için kaç firmaya sipariş verdiği, fason üretim için sipariş verirken firma değiştirip değiştirmedikleri, yurt dışındaki şirketlerin üretimlerini acaba neden Malatya'daki firmalara yaptırdıkları, Malatya'daki firmaların acaba neden yurt dışındaki firmalara fason üretim yaptıkları, ürünlerde marka kullanım durumu ve şirketlerin siparişlerini çekerek başka ülkelerin firmalarına vermelerinin ortaya çıkarabileceği sonuçlar öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda firmaların öncelikle fason üretim yapıp yapmadıkları konusunda elde edilen sonuç, Tablo 10'da görülebilir.

Tablo 10: "Fason Üretim Yapıyor musunuz?" Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Fason Üretim:	Frekans	Yüzde
Evet	15	16.1
Hayır	77	82.8
Cevapsız	1	1.1
Toplam	93	100.0

Tablo 10'da görüldüğü gibi, firmaların çoğunun fason üretim yapmadıkları söylenebilir. Firmalara nereye fason üretim yaptıkları sorulduğu zaman, ulaşılan bulgular Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 11: “Nereye Fason Üretim Yapıyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Fason Üretimin Nereye Yapıldığı:	Frekans	Yüzde
Tamamen yurt dışına,	1	1.1
Tamamen yurt içine,	6	6.5
Kısmen yurt içi kısmen yurt dışına,	6	6.5
Cevapsız	3	3.2
Fason üretim yapmayan firmalar	77	82.7
Toplam	93	100.0

Tablo 11’de görüldüğü gibi, sadece 1 firma, ürünlerinin tamamını yurt dışındaki şirketler için ürettiklerini belirtmişlerdir. Dışarıya ne kadar süredir fason üretim yapıldığı konusunda elde edilen bulgular, Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: “Ne Kadar Süredir Dışarıya Fason Üretim Yapıyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Fason Üretimin Süresi:	Frekans	Yüzde
Firma kurulduğundan beri	9	9.7
1-2 yıl	1	1.1
3-4 yıl	1	1.1
5-6 yıl	1	1.1
Cevapsız	4	4.3
Fason üretim yapmayanlar	77	82.7
Toplam	93	100.0

Tablo 12’de görüldüğü gibi, sadece 9 firma, kuruldukları zamandan beri fason üretim yaptıklarını belirtmişlerdir. Fason üretim yapan firmaların kontratlarının olup olmadığı sorulduğu zaman elde edilen bulgular, Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13: “Fason Üretim Yaptığınız Şirketlerle Kontratınız Var mı?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Kontratın Var Olup Olmaması Durumu:	Frekans	Yüzde
Herhangi bir kontratımız bulunmamaktadır.	6	6.5
Kontrat var ve ne kadar süre birlikte çalışacağı belirtilmiştir.	2	2.2
Kontrat var ama ne kadar süre çalışacağı belirtilmemiştir.	4	4.3
Cevapsız	4	4.3
Fason üretim yapmayan firmalar	77	82.7
Toplam	93	100.0

Tablo 13’te görüldüğü gibi, fason üretim yapan firmaların bir kısmının kontratı bulunmamakta, ancak bir kısmının kontratı olmasına rağmen ne kadar süre birlikte çalışılabileceği konusu tam olarak belirtilmemektedir. Bu durum ileride firmalar arasında anlaşmazlıklar çıktığı zaman gerek fason üretim yapan gerekse yaptıran şirket açısından

sorun olabilir. Çünkü fason üretim yaptıran şirket, siparişlerini başka işletmelere verdiği zaman veya siparişlerini azaltmak zorunda kaldığı zaman, üretimi gerçekleştiren firma bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir. Çünkü fason üretim yapan firma, süre belirsiz olduğu için gerekli önlemleri alamamaktadır. Bu konuyla ilişkili olarak fason üretim yapılan şirketlerin başka firmalara da sipariş verip vermedikleri konusunda elde edilen bulgu, Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14: “Sipariş Aldığımız Şirketler Başka firmalara da Sipariş Veriyorlar mı?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Sipariş Aldığımız Şirketler Başka Firmalara da Sipariş Veriyorlar mı?	Frekans	Yüzde
Evet	13	14.0
Hayır	2	2.2
Cevapsız	1	1.1
Fason üretin yapmayan firmalar	77	82.7
Toplam	93	100.0

Tablo 14’de görüldüğü gibi, fason üretim yapan firmaların önemli bir bölümü, fason üretim yaptıkları şirketlerin aynı zamanda başka firmalara da sipariş verdiklerini belirtmişlerdir. Aynı şekilde firmalara fason üretim yapılan şirketten siparişleri periyodik olarak düzenli bir biçimde alıp almadıkları sorulduğunda elde edilen bulgu, Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15: “Fason Üretim Yaptığımız Şirketlerden Periyodik Olarak Sipariş Alıyor musunuz?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Fason Üretimin Periyodik Olup Olmaması:	Frekans	Yüzde
Evet; periyodik olarak sipariş alıyoruz.	4	4.3
Hayır; siparişler düzenli değil. Kendileri istedikleri zaman sipariş veriyorlar.	9	9.7
Cevapsız	3	3.2
Fason üretin yapmayan firmalar	77	82.8
Toplam	93	100.0

Tablo 15’te görüldüğü gibi, fason üretim yapan şirketlerden bir bölümü siparişlerin düzenli olmadığını ve şirketlerin kendilerinin her ne zaman isterlerse, sipariş verebildiklerini belirtmişlerdir. Belki de bu durum, taraflar arasında kontratın olmamasının bir sonucudur. Benzer şekilde firmanın çok büyük siparişler veren bir şirketin girdilerinin ne kadarını sağlayabildiği konusunda ulaşılan bulgu, Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16: “Firmanıza En Büyük Siparişi Veren Şirketin Girdilerinin Ne Kadarını Sağlayabiliyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

En Çok Siparişi Veren Firmanın Ürünlerinin Ne Kadarını sizden Temin Ediyor?	Frekans	Yüzde
% 25'den az	4	4.3
%50-%74 arası	2	2.2
% 75-%100	4	4.3
Cevapsız	6	6.5
Fason üretin yapmayan firmalar	77	82.7
Toplam	93	100.0

Tablo 16’da görüldüğü gibi, fason üretim yapan firmalar, büyük şirketlerin girdilerini farklı oranlarda karşılamaktadırlar. Fason üretim yapan firma, eğer üretiminin tamamını tek bir şirkete girdi olarak sunuyorsa, bu durum bir risk kaynağı olabilir. Ama firmanın kendisi de aynı zamanda şirketin girdisinin %80-%90 gibi önemli bir bölümünü karşılayabiliyorsa, karşılıklı bir bağımlılık durumu olduğu için risk azalabilir. Çünkü böyle bir durumda tarafların birbirlerine olan bağımlılıkları karşılıklıdır. Ancak firmaların genellikle bu gibi risklerle karşılaşmamak amacıyla siparişlerini farklı işletmelere verdiklerini söyleyebiliriz. Bu bağlamda, fason üretim yapılan yurt dışı firma sayısının ne olduğu konusunda elde edilen bulgu, Tablo 17’de görülebilir.

Tablo 17: “Yurt Dışında Kaç Şirkete Fason Üretim Yapıyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Fason Üretim Yapılan Yurt Dışı Firma Sayısı:	Frekans	Yüzde
İki firma	1	1.1
Üç firma	1	1.1
Beş ve daha fazla firma	3	3.2
Cevapsız	11	11.8
Fason üretim yapmayan firmalar	77	82.8
Toplam	93	100.0

Tablo 17’de görüldüğü gibi, 5 firmadan 3’ü yurt dışında beş veya daha fazla firmaya fason üretim yaptıklarını belirtmişlerdir. Aynı şekilde yurt içinde kaç şirkete fason üretim yaptıkları konusunda ulaşılan bulgu, Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: “Yurt İçinde Kaç Şirkete Fason Üretim Yapıyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Fason Üretim Yapılan Yurt İçi Firma Sayısı:	Frekans	Yüzde
Bir firma	3	3.2
İki firma	3	3.2
Üç firma	2	2.2
Beş ve daha fazla firma	5	5.4
Cevapsız	3	3.2
Fason üretim yapmayan firmalar	77	82.8
Toplam	93	100.0

Tablo 18’de görüldüğü gibi, firmaların fason üretimlerini daha çok yurt içinde gerçekleştirdikleri söylenebilir. Beş veya daha fazla firmaya fason üretim yaptırmayı tercih eden şirket sayısı, diğerlerine göre daha yüksektir. Değindiği gibi, bu da şirketlerin karşılaşılacak riskleri en aza indirme istekleriyle ilgili olabilir. Uzun zamandan beri fason üretimde bulunan şirketle olan ilişkilerin ne kadar süredir devam ettiği konusunda, ulaşılan bulgular, Tablo 19’de verilmiştir.

Tablo 19: “Yurt İçinde En Uzun Zamandan Beri Fason Üretim Yaptığınız Şirketle İlişkiniz Ne Kadar Süredir Devam Ediyor?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Ne Kadar Süredir Fason Üretim Yapıldığı:	Frekans	Yüzde
1-2 yıl	4	4.3
3-4 yıl	2	2.2
5-7 yıl	1	1.1
8-10 yıl	2	2.2
10 yıldan fazla	2	2.2
Cevapsız	5	5.4
Fason üretim yapmayan firmalar	77	82.6
Toplam	93	100.0

Tablo 19’da görüldüğü gibi, fason üretimde taraflar arasındaki ilişkileri uzun zaman aralığına sığdırabilen firma sayısı azdır. Buradan belki fason üretimde bulunarak şebeke organizasyon ağı içerisinde yer almanın çok uzun vadeli olmama riskinin bulunacağı çıkarılabilir. Çünkü şebeke organizasyon yapısı daha çok güven esasına dayalı olan bir örgütlenme biçimidir. Eğer bu gibi işbirlikleri eş düzeydeki şirketler arasında gerçekleştirilirse, uzun vadeli olabilir. Firmalara fason üretim yaptırıp yaptırmadıkları sorulduğunda ulaşılan bulgular, Tablo 20’de görülebilir.

Tablo 20: “Üretimizi Yaparken Siz de Başka Firmalara Fason Üretim Yaptırıyor musunuz?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Başka Firmalara Fason Üretim Yaptırma Durumu:	Frekans	Yüzde
Evet	12	12.9
Hayır	77	82.8
Cevapsız	4	4.3
Toplam	93	100.0

Tablo 20’de görüldüğü gibi, firmaların önemli bir bölümünün fason üretim yaptırmadıkları söylenebilir. Burada ister istemez araştırmacının aklına şu soru gelir: Acaba özellikle yurt dışına fason üretim yapan firmalar, kendi iç piyasalarına ürün sürebilmek amacıyla mı başka işletmelere fason üretim yaptırmaktadırlar? Belki de bu firmalar, kendilerine fason üretim yaptıran bu şirketlerin siparişlerini geri çektikleri zaman karşılaşabilecekleri zararları en aza indirebilmek adına bu yolu tercih etmiş olabilirler. Çünkü en azından kendi iç piyasalarını kaybetmemiş olacaklar ve kendileri de sipariş vermeyerek artık üretimlerini kendi fabrikalarında gerçekleştirebileceklerdir. “Eğer başka firmalara fason üretim yaptırıyorsanız, bu üretiminizin ne kadarını kapsıyor?” sorusuyla ilgili olarak elde edilen bulgular, Tablo 21’de görülebilir.

Tablo 21: “Eğer Başka Firmalara Fason Üretim Yaptırıyorsanız; Bu, Üretiminizin Ne Kadarını Kapsıyor?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Üretim Ne Kadarının Nereye Fason Olarak Ürettirildiği:	Malatya’daki diğer Firmalara		Malatya’da Dışındaki Farklı İllerde Bulunan Firmalara	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
%25'den az	3	3.2	4	4.3
%25-%50 arası	2	2.2	1	1.1
Cevapsız	11	11.9	11	11.9
Fason üretim yaptırmayan firmalar	77	82.7	77	82.7
Toplam	93	100.0	93	100.0

Tablo 21’de görüldüğü gibi, firmaların gerek Malatya’daki gerekse farklı illerdeki işletmelere fason üretim yaptırdıkları görülebilir. Fason üretimin kaç işletmeye yaptırıldığı konusunda elde edilen bulgular, Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22: “Kaç Firmaya Fason Üretim Yaptırıyorsunuz?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Fason Üretim İçin Kaç İşletmeye Sipariş Verildiği?	Frekans	Yüzde
Bir işletme	4	4.3
İki işletme	3	3.2
Beş ve daha fazla işletme	3	3.2
Cevapsız	6	6.6
Fason üretim yaptırmayan firmalar	77	82.7
Toplam	93	100.0

Tablo 22’de görüldüğü gibi, bir işletmeye sipariş veren firma sayısı diğer gruptaki firmalardan daha çoktur. Firmaların siparişlerini farklı işletmelere vermelerinin sebebi, tek bir işletmeye bağımlı olmamak ve zincirleme olarak karşılaşılabilecek riskleri azaltmak olabilir. Fason üretim yaptıracakları zaman sipariş verecekleri işletmeleri sıklıkla değiştirip değiştirmedikleri sorulduğunda elde edilen bulgular, Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23: “Fason Üretim Siparişini Aynı Firmaya mı Verir siniz Yoksa Değiştirir misiniz?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Fason Üretim İçin Sipariş Verilen Firmann Değiştirilme Durumu:	Frekans	Yüzde
Sürekli aynı firmalara sipariş veririz.	8	8.6
Sipariş verdiğimiz firmayı sık sık değiştiririz.	3	3.2
Cevapsız	5	5.5
Fason üretim yaptırmayan firmalar	77	82.7
Toplam	93	100.0

Tablo 23’te görüldüğü gibi, kimi firmalar devamlı olarak aynı işletmeye sipariş vermeyi tercih ederlerken, kimi firmalar ise sipariş verdikleri işletmeyi sık sık değiştirdiklerini belirtmişlerdir. Yurt dışındaki şirketlerin üretimleri neden Malatya’daki firmalara yaptırdıkları sorulduğunda, ulaşılan bulgular Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24: “Yurt Dışındaki Şirketler, Üretimlerini Kendileri Yapmak Yerine Acaba Neden Malatya’daki Firmalara Yaptırmaktadırlar?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Yurt Dışındaki Firmaların Üretimlerini Malatya’da Yaptırmalarının Nedenleri:	Frekans	Yüzde
Yurt dışında girdi maliyetlerinin yüksek olması	29	31.2
Yurt dışında kaliteli mal üretilmemektedir.	13	14.0
Cevapsız	51	54.9
Toplam	93	100.0

Tablo 24’te görüldüğü gibi, kimi firmalar, işgücü, hammadde, ve ara mamül gibi üretim girdilerinin maliyetlerinin yurt dışında Malatya’dan daha yüksek olduğu için kimi firmalar ise, Malatya’da yurt dışından daha kaliteli

ürünler üretilebildiği için görüşüne katılmışlardır. Karşıt olarak Malatya'daki firmaların yurt dışına fason üretim yapmalarının nedenleri sorulduğunda, elde edilen bulgu Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25: “Acaba Neden Malatya'daki Firmalar Yurt Dışına Fason Üretim Yapmaktadırlar?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Malatya'daki Firmaların Yurt Dışına Fason Üretim Yapmalarının Nedenleri:	Frekans	Yüzde
Yurtdışı pazarlara kendi markalarıyla açılmak çok maliyetlidir.	25	26.9
Firmalar yurt dışına doğrudan kendi markalarıyla pazarlama yapabilmek için gerekli pazarlama bilgisi, tecniği ve yeteneğine sahip değillerdir.	29	31.2
Fason üretim yapmak daha kolay olmaktadır.	21	22.6
Cevapsız	18	19.4
Toplam	93	100.0

Tablo 25'te görüldüğü gibi, yurt dışındaki şirketlerin Malatya'daki firmalara fason üretim yaptırılmalarının nedenleri arasında belirtilen üç seçeneğin önemli bir yeri vardır. Ancak bunları katılımın çokluğuna göre sıralamak gerekirse, öncelikle Malatya'daki firmaların yurt dışında doğrudan kendi markalarıyla pazarlama yapabilmeleri için gerekli pazarlama bilgisine, tecniğine ve yeteneğine sahip olmadıkları, daha sonra yurt dışındaki pazarlara kendi markalarıyla açılmanın çok maliyetli olabileceği ve son olarak fason üretim yapmanın daha kolay alacağını düşünerek bu yolu tercih ettikleri söylenebilir. Firmalara ürünlerindeki marka kullanımının nasıl olduğu sorulduğunda, elde edilen bulgular Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26: “Ürünlerinizde Marka Kullanımı Nasıldır?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Ürünlerde Marka Kullanım Durumu:	Frekans	Yüzde
Firmaya ait bir marka bulunmamakta,	29	31.2
Firma markası var, yurtiçi ve yurtdışı pazarda bu marka kullanılıyor.	48	51.6
Yurtiçi pazarda kendi markamızı yurt dışı pazarda birlikte çalıştığımız şirketin markasını kullanıyoruz.	5	5.4
Yurtiçi paz.da kendi markamız yurtdışı paz.da hem kendi hem de birlikte çalışılan şir.in markası kul.	3	3.2
Diğer	7	7.5
Cevapsız	1	1.1
Toplam	93	100.0

Tablo 26'de görüldüğü gibi, firmaların önemli bir bölümünün kendi markalarının olduğu ve gerektiği zaman bu markayı gerek yurt içinde gerekse yurt dışında kullanabildikleri söylenebilir. Markası olmayan firmalar göz ardı edilemez. Ayrıca kimi firmaların markaları olmasına karşın, bunu sadece yurt içinde kullanabildikleri yurt dışı pazarlara açıldıkları zaman birlikte

çalıştıkları şirketin markasını kullanmalarının nedenleri araştırılabilir. Son olarak fason üretim bağlamında şirketler siparişlerini çekerek başka ülkelerin firmalarına aktardıkları zaman firmanın olumlu veya olumsuz ne gibi durumlarla karşılaşabileceği araştırılmıştır. Ulaşılan bulgular, Tablo 27’de görülebilir.

Tablo 27: “Firmanıza Sipariş Veren Şirketler, Başka Ülkelerin İşletmeleriyle İş Yapmaya Başlarsa, Bu Durum Firmanıza Olumlu veya Olumsuz Nasıl Yansır?” Sorusuna Verilen Cevabın Dağılımı

Firmaya Verilen Siparişin Başka Şirkete Verilmesinin Sonuçları:	Frekans	Yüzde
Çok olumsuz etkiler.	27	29.0
Olumsuz etkiler.	35	37.6
Her hangi bir etkisi olmaz.	10	10.8
Olumlu etkiler.	3	3.2
Çok olumlu etkiler.	1	1.1
İşletmemizi kapatmak durumunda kalabiliriz.	1	1.1
Bir süre krize gireriz ama daha sonra yeni müşteriler buluruz.	4	4.3
Hemen başka müşteri bulabiliriz.	2	2.2
Yurt dışı pazarlara kendi markamızla çıkar, rekabet ederiz.	3	3.2
Farklı bir yatırım koluna geçeriz.	1	1.1
Cevapsız	6	6.5
Toplam	93	100.0

Tablo 27’de görüldüğü gibi, firmaların önemli bir bölümü siparişin kendilerinden çekilerek başka işletmelere aktarılması durumunda bundan çok olumsuz/olumsuz etkilenebileceklerini belirtmişlerdir. Bu durumun kendilerini çok olumlu/olumlu etkileyebileceğini ya da bunu fırsata dönüştürebileceklerini düşünen firmaların azınlıkta olduğu görülebilir. Sonuç olarak firmaların başka müşteriler bulabilme, kendi markalarıyla rekabet edebilme ve farklı bir yatırım kolunu seçme gibi stratejiler geliştirebilme yetenekleri çok fazla yoktur.

4. SONUÇ

Küreselleşen dünya düzenine uyum sağlayabilmek amacıyla şebeke organizasyonların post-endüstriyel örgütlenme biçimleri olarak ortaya çıktıkları görülmektedir. Post endüstriyel örgütlenme biçimi olarak şebeke organizasyonlar, bu çalışmada iki soruya cevap bulabilmek amacıyla uygulamaya aktarılmıştır: (1) Malatya il sanayisindeki firmalar, küresel şebeke organizasyon ağı içerisinde yer almakta mıdır? (2) Eğer, Malatya il sanayisindeki firmalar küresel şebeke organizasyon ağı içerisinde yer alıyorsa, bu organizasyon içinde nasıl bir yapılanma oluşturmaktadır?

Malatya il sanayisindeki firmaların şebeke organizasyon ağı içerisinde yer alıp almadıkları getirilen sınırlamalar bağlamında dört ölçüt açısından değerlendirilmiştir:

- (1) Malatya il sanayisindeki firmaların yabancı bir ortaklığının var olup olmasına ölçütüne göre şebeke organizasyon ağı içerisindeki yerinin belirlenmesi: Bu bağlamda araştırma sonucunda sadece iki firmanın yabancı bir ortaklığının var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu iki firmanın şebeke organizasyon içerisinde nasıl yer aldıklarını irdelemek amacıyla diğer sorular sorulduğunda, bu soruların cevapsız kaldığı görülmüştür. Bu yüzden Malatya il sanayisindeki firmaların yabancı ortaklık kurma şeklinde küresel şebeke organizasyon ağı içerisinde önemli bir yere sahip olmadığı bulunmuştur.
- (2) Malatya il sanayisindeki firmaların yabancı bir finans kurumundan kredi alıp almadığı ölçütüne göre küresel şebeke organizasyon ağı içerisindeki yerinin belirlenmesi. Firmaların bir yabancı finans kurumundan kredi alıp almamaları açısından değerlendirildiğinde, TED ve Koç Finans Kurumu olmak üzere sadece iki firmanın kredi imkanından yararlandıkları görülmüştür. Bu firmalardan biri krediyi işleyiş aşamasında aldığını söylerken, diğer firma cevap vermemiştir. Burada da Malatya il sanayisindeki firmaların yabancı bir finans kurumundan kredi alıp almama durumuna göre küresel şebeke organizasyon ağı içerisinde önemli bir yere sahip olmadığı bulunmuştur.
- (3) Malatya il sanayisindeki firmaların ihracat yapıp yapmamaları ölçütüne göre küresel şebeke organizasyon ağı içerisindeki yerinin belirlenmesi. Burada firmaların %36'sının ihracat faaliyetinde buldukları ve Malatya il sanayisindeki firmaların ihracat yapıp yapmama ölçütüne göre küresel şebeke organizasyon ağı içerisinde yer aldıkları sonucuna ulaşılabilir. Bu firmaların ürünlerini daha çok AB ülkelerine ihraç ettikleri sonucu da çıkarılabilir. İhracat yapan firmaların önemli bir bölümünün yurt dışında bir acentesinin/distribütörünün olmadığı ve ihracat yapacakları zaman Malatya'dan müşterileriyle doğrudan iletişim kurdukları ve satışlarını bu şekilde gerçekleştirdikleri, bir bölümünün ise yurt dışında firmalarına ait bir acentenin/distribütörün olduğunu ve ihracatlarını onun vasıtasıyla gerçekleştirdikleri saptanmıştır. Firmaların önemli bir bölümünün ihracat yaparak küresel şebeke organizasyon ağına girmelerinin nedenlerinden biri de şu olabilir: İhracat faaliyetinin çok eski zamanlardan beri küresel pazarlara açılmanın en kolay yol olması.
- (4) Malatya il sanayisindeki firmaların fason üretim yapıp yapmamaları ölçütüne göre şebeke organizasyon ağı içerisindeki yerinin belirlenmesi: Firmaların %16'sının fason üretim yapmaları nedeniyle, Malatya il sanayisindeki firmaların fason üretim yapıp yapmama ölçütüne göre küresel şebeke organizasyon ağı içerisinde çok önemli sayılmasa da yer aldıkları söylenebilir. Burada önemli

bazı bulgulara ulaşılmıştır: Fason üretim yapılırken taraflar arasında herhangi bir kontratın olmaması veya kontratta tarafların ne kadar süre birlikte çalışabileceklerinin belirtilmemiş olması, fason üretim yaptıran şirketlerin siparişlerinin düzenli olmaması ve her ne zaman isterlerse sipariş verebilme hakkına sahip olmaları önemli sorunlar olarak saptanmıştır. Fason üretim yapan firmalara eğer kendilerine verilen siparişler çekilirse, bunun kendilerini nasıl etkileyebileceğini sorulduğu zaman, önemli bir bölümü olumsuz etkileyebileceğini söylerken, azınlıkta da olsa olumlu yönde etkileyebileceğini söyleyenler de çıkmıştır. Ancak araştırmacının önemli bir sonuç olduğunu düşündüğü, firmaların başka müşteriler bulabilme, kendi markalarıyla rekabet edebilme ve farklı bir yatırım koluna geçme gibi stratejiler geliştirebilme yeteneklerinin çok fazla olmadığı bulunmuştur. Son olarak firmalar, fason üretim yaptıkları zaman, kendi markalarını tam olarak küresel piyasaya tanıtabilme fırsatını kaybettikleri saptanmıştır. Çünkü bu araştırmada da görüldüğü gibi, zaten firmaların bir kısmının kendilerine ait bir markaları yoktur. Markaları olan firmaların da bir kısmı, yurt içi pazarda kendi markalarını kullandıklarını fakat yurt dışı pazarda birlikte çalıştıkları şirketin markasını kullanabildiklerini belirtmişlerdir. Bu da ürünlerini her türlü maliyete ve her türlü riske katlanarak üreten işletmelerin kazançlarının büyük şirketlerce sömürülmesi anlamına gelebilir.

Sonuç olarak dünya, küçük bir köy haline gelmiştir. Firmaların faaliyetlerini içe kapalı olarak yürütebilmeleri veya varlıklarını sürdürebilmeleri neredeyse imkansız hale gelmiştir. Bu bağlamda hızla değişen pazar koşulları altında firmaların tek başlarına güçleri yetersiz kalabilir. Firmalar, rekabet güçlerini artırmak istiyorlarsa, sinerji doğurabilecek şekilde gerek ulusal gerek uluslar arası firmalarla işbirliği yapmaları gerekmektedir. Ancak yapılan gözlemler bağlamında Malatya sanayi kültüründe işbirliği yaparak ortak çalışma alışkanlığının olmadığı söylenebilir. Bu çıkarımı, Malatya ilinde Sektörel Dış Ticaret Şirketleri'nin olmaması da destekler niteliktedir. Bu ilde işbirliği yapma kültürünün çok yaygın olmamasına rağmen, günümüz koşulları dikkate alındığı zaman işbirliğine/ortaklığa dayalı çalışmaların önemi yadsınamaz. Gelişmiş ülkelerin şirketlerine bağımlı olarak çalışmak yerine kendi ulusal sanayicilerimizle ortak girişimlerde bulunmak daha sağlıklı olacaktır.

Şebeke organizasyon konusunda araştırma yapmak isteyen bilim adamlarına, “*şebeke organizasyonda örgütsel öğrenme*”, “*şebeke organizasyonlar ve sosyal sermaye ilişkisi*” ve “*şebeke organizasyonlar açısından güven ve önemi*” konularını araştırmaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

1. ADLER, Paul S. and Seok-Woo KWON, “Social Capital: Prospects For A New Concept”, *Academy of Management Review*, Vol. 27, (2002), pp. 17-40.
2. AKDOĞAN, A. Asuman, “Network Organizations (A Comparison Between Traditional Organization Forms And Network Form As A Non-Traditional Form)”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, S. 11, (Aralık 1994), ss. 183-198.
3. BRAVO, Patricia, *The Individual Leader In 21'st Century Network Organizations: Exploratory Study*, The Faculty Of The California School Of Professional Psychology At San Francisco, Unpublished Doctorate Dissertation, 2001.
4. CHARAN, Ram, “How Networks Reshape Organisations–For Results”, *Harvard Business Review*, Vol. 69 No. 5, (1991), pp. 104-115.
5. ÇELEBİ, Evliya, *Evliya Çelebi Seyahatnamesi*, Üçdal Neşriyat, İstanbul, 1975.
6. GENÇ, Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayın, 1. Baskı, İstanbul, 2004.
7. GNYAWALI, Devi R. and Ravindranath MADHAVAN, “Cooperative Networks And Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective”, *The Academy Of Management Review*, Vol. 26 No. 3, (2001), pp. 431-445.
8. GULATI, Ranjay and Gargiulo MARTIN, “Where Do Interorganizational Networks Come From?”, *American Journal Of Sociology*, Vol. 105 No. 5, (1999), pp. 1439-1493.
9. HENDERSON, Joan and Rodney MCADAM, “Decision Making In The Fragmented Organisation: A Utility Perspective”, *Management Decision*, Vol. 39 No. 6, (2001), pp. 461-469.
10. İRMİŞ, Ayşe, *Yeni Bir Örgütlenme Şekli Olarak Şebeke Organizasyonlar*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003.
11. JARILLO, J. Carlos, “Comments On Transaction Costs And Networks”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, (1990), pp. 497-499.
12. JARILLO, J. Carlos, “On Strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, (1988), pp. 31-41.
13. JONES, Candace, *Toward An Understanding And Theory Of Network Organizations*, The Faculty Of The University Of Utah, Unpublished Doctorate Dissertation, 1993.
14. KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, Ya. No: 405, 8. Baskı, İstanbul, 2001.

15. LEMOÏNE, W. and Lars DAGNAES, "Globalisation Strategies And Business Organisation Of A Network Of Logistics Service Providers", *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33 No. 3, (2003), pp. 209-228.
16. MASTEN, Scott E. "A Legal Basis For The Firm", *Journal Of Law, Economics And Organization*, Vol. 4 No. 1, (Spring 1988), pp. 181-198.
17. MILES, Raymond E. and Charles C. SNOW, "Causes Of Failure In Network Organizations", *California Management Review*, Vol. 34 No. 4, (1992), pp. 53-72.
18. MILES, Raymond E. and Charles C. SNOW, "Fit, Failure And The Hall of Fame", *California Management Review*, Vol. 26 No. 3, (1984), pp. 10-28.
19. MILES, Raymond E. and Charles C. SNOW, "Organizations: New Concepts For New Forms", *California Management Review*, Vol. 28 No. 3, (Spring 1986), pp. 62-74.
20. MILES, Raymond E. and Charles C. SNOW, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built On A Human Investment Philosophy", *Organizational Dynamics*, Vol. 23 No. 4, (1995), pp. 4-18.
21. MILES, Raymond E. Charles C. SNOW, John A. MATHEWS, Grant MILES and Henry J. COLEMAN, "Organizing In The Knowledge Age: Anticipating The Cellular Form", *Academy of Management Executive*, Vol. 11 No. 4, (1997), pp. 7-20.
22. PALMER, Adrian, "Linking External And Internal Relationship Building In Networks Of Public And Private Sector Organizations: A Case Study", *International Journal Of Public Sector Management*, Vol. 9 No. 3, (1996), pp. 51-60.
23. PARUNG, Joniarto and Umit S. BITITCI, "A Conceptual Metric For Managing Collaborative Networks", *Journal Of Modelling In Management*, Vol. 1 No. 2, (2006), pp. 116-136.
24. RING, Peter Smith and Andrew H. Van De VEN, "Structuring Cooperative Relationship Between Organizations", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, (1992), pp. 483-498.
25. SNOW, Charles C. Raymond E. MILES and Henry J. COLEMAN, "Managing 21st Century Network Organizations", *Organizational Dynamics (Winter)*, (1992), pp.5-20.
26. TSENG, C.H., C-M.J.YU and D.H.W. SEETOO, "The Relationships Between Types Of Network Organization And Adoption Of Management Mechanisms: An Empirical Study Of Knowledge Transactions Of MNC's Subsidiaries In Taiwan", *International Business Review*, Vol. 11 No. 2, (2002), pp. 211-230.
27. UYS, Phisip, "Networked Educational Management: Transforming Educational Management In A Networked Institute", *Campus-Wide Information Systems*, Vol. 19 No. 5, (2002), pp.175-181.
28. WERNERFELT, Birger, "A Resource-Based View Of The Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, (1984), pp. 171-180.