

ŞEBEKE ORGANİZASYONLAR VE TURİZM İŞLETMELERİ AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

Sevinç ASLAN¹

Özgür ASLAN²

ÖZET

Küreselleşmenin de etkisiyle işletmeler rekabet şartlarına uyum sağlamak için kendilerini sürekli olarak yenilemek durumundadırlar. Bu durum, işletmelerin diğer işletmelerle koordinasyon ve iletişim halinde olmasını gerektirmektedir. Hızla küreselleşen pazarlardaki zorluklar, şebeke organizasyonlar, stratejik ortaklıklar ve dış kaynak kullanımı gibi konuları, işletmelerin gündemine getirmiştir. Turizm işletmeleri de maliyetleri düşürerek rekabet avantajı sağlamak ve müşteri değeri yaratmak doğrultusunda, şebekeleşmenin sağladığı avantajlardan yararlanma yoluna gitme zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar. Turizm, çok sayıda aktörün sistemin içinde yer aldığı bir sektör olma özelliğini taşımaktadır. Bu aktörlerin arasında gerçekleşen etkileşim ise turizm faaliyetlerinin yerine getirilmesi bakımından önemlidir. Bu çalışmada; şebekeleşme, dış kaynak kullanımı ve stratejik ortaklık konuları incelenmekte ve bunların turizm işletmeleri açısından önemi vurgulanmaya çalışılmaktadır. Çalışmada belirtildiği gibi, turizm işletmeleri üzerine yapılan akademik ve uygulamalı çalışmaların sınırlı düzeyde gerçekleştiği ve turizm işletmelerinin stratejik ortaklık ve dış kaynak kullanımı gibi şebekeleşmeyle bağlantılı alanlardaki faaliyetlerinin yeterli düzeye ulaşmadığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Şebeke Organizasyonlar, Stratejik İşbirliği, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Turizm Şebekeleri.

JEL Kodu: L83, M101

¹ Araş. Gör. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü

² Doç. Dr. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü

NETWORK ORGANIZATIONS AND AN ASSESSMENT IN TERMS OF TOURISM BUSINESSES

ABSTRACT

Businesses, with the effects of globalization, are required to continuously renew themselves in order to adapt to the competitive conditions. These conditions require businesses to be in coordination and communication with other businesses. Difficulties in rapidly globalizing markets have brought such issues as network organizations, strategic partnerships and outsourcing to the agenda of businesses. Tourism businesses are faced with the necessity of benefiting from the advantages of networking in order to create a competitive advantage by lowering costs. Tourism is a sector, that includes many actors in the system. The interaction that occurs between these actors are important for the fulfillment of tourism activities. In this study, networking, outsourcing and strategic partnerships are examined and their importance in terms of tourism businesses are tried to emphasize. As stated in this study, it is observed that, academic and practical studies on tourism businesses are performed at a limited level and tourism enterprises' activities have not yet reached a sufficient level in the areas connected to networking such as strategic partnership and outsourcing.

Keywords: Network Organizations, Strategic Partnerships, Outsourcing, Tourism Networks.

JEL Codes: L83, M10.

GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle, işletmeler sosyal, siyasal ve teknolojik istikrarsızlıklar sebebiyle, devamlı olarak rekabet koşullarıyla karşı karşıya gelmektedirler. Bu nedenle, artık hiçbir işletme sadece kendi kaynaklarına, bilgisine veya yeteneklerine güvenmemektedir. Böylece işletmeler, farklı paydaşlarla etkileşim yoluna giderek; işletmenin üzerindeki yükü hafifletmeye çalışmaktadırlar.

Şebekeleşme en basit şekliyle, birbirinden bağımsız unsurların bir araya gelerek yeni bir sistem yaratması şeklinde tanımlanabilir. Dolayısıyla işletmeler, müşteriler, tedarikçiler vs. ile koordinasyona giderek bu sistemi oluşturmaktadırlar. Bu şekilde işletmeler, şebeke örgüt yapısını kullanarak etkili ve yenilikçi bir rekabet anlayışı geliştirebilmektedirler. İşletmelerin şebekeleşmesi sayesinde, geleneksel yapıda yerleşmiş olan merkezleşmenin önüne geçilerek; kaynakların tek bir işletmede toplanması yerine, farklı işletmelerin bünyesinde toplanması sağlanabilmektedir.

Turizm, doğası gereği, işletmelerin sürekli birbirleriyle etkileşim içinde olduğu bir sektör olma

özelliği taşımaktadır. Dolayısıyla turistlerin seyahat davranışlarının değişmesi, konaklama sektörünün rekabet koşullarına ayak uydurması gereği turizm işletmelerinin, diğer işletmelerle koordinasyona gitmesini gerektirmiştir.

Bu çalışmada; şebeke organizasyonlar ile ilgili temel bilgiler verilmekle birlikte, şebekeleşmenin olumlu ve olumsuz yönleri üzerinde durulmaya çalışılacak, stratejik işbirlikleri ve dış kaynak kullanımından da bahsedilecektir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ise turizm açısından şebekeleşmenin önemi anlatılarak; turizm sektöründe şebekeleşme, stratejik iş birlikleri ve dış kaynak kullanımıyla ilgili gelişmeler değerlendirilmeye çalışılacaktır.

1. ŞEBEKE ORGANİZASYON KAVRAMI

Organizasyonlar, küreselleşme süreciyle birlikte pazarda üstünlük sağlamak, verimlilik / etkinlik ve hizmet kalitesi gibi amaçlarına ulaşmak için, örgüt yapılarını yeniden tasarlamaktadır (Kanbur, 2008: 389). Günümüzde işletmeler politik, sosyal ve teknolojik istikrarsızlık nedeniyle küresel çerçevede, devamlı olarak rekabet altında farklı koşullarla yüzleşmektedirler.

İşletmelerin faaliyetlerini içe kapalı olarak yürütebilmeleri veya varlıklarını sürdürebilmeleri neredeyse olanaksız hale gelmiştir. Bu bağlamda, hızla değişen pazar koşulları altında, işletmelerin tek başlarına güçleri yetersiz kalabilir. İşletmeler faaliyetleri boyunca bilgi, finans, teknoloji, yönetim ve deneyim gibi unsurların eksikliği nedeniyle sorunlar yaşayabilmektedirler. Bu durum ise, işletmeler arası işbirliklerinin ve birlikte faaliyet gösterme biçimlerinin önem kazanmasına neden olmaktadır (Durak, 2006: 102). İşletmelerin, rekabet güçlerini artırmak amacıyla, gerek ulusal gerek uluslararası işletmelerle işbirliği yapmaları önemli hale gelmiş durumdadır (Özdemir, 2010a: 210). Bu nedenle, geçmişteki gibi hiçbir işletme sadece kendi kaynaklarına, bilgi ve yeteneklerine güvenmemektedir. Bu durum, farklı yüklenicilerin (paydaşlar, yöneticiler, işçiler, müşteriler ve rakipler) yardımıyla anlaşmalı bir gelişmeyi ortaya çıkarmış durumdadır (Brondoni, 2003: 10).

Günümüzde işletmeler, piyasanın baskısına ve rakiplerin yeniliklerine karşı daha hızlı hareket ederek, ürün veya hizmet maliyetlerini eşanlı denetleyerek ve gerektiği zaman fiyatları düşürerek piyasaya uyum sağlayabilir hale gelmişlerdir. Organizasyonları yönetmede, geleneksel mantığın, doğrusal ve hiyerarşik yaklaşımın yerine, giderek ilişkiler ağı kurma yönünde artan bir eğilim vardır (Özdemir, 2010b: 263).

Şebeke kavramı günlük hayatta karşımıza sıklıkla çıkmaktadır. Her gün izlediğimiz televizyon, paramızı yatırdığımız bankalar vb. birer şebekenin parçalarıdır. Su ve elektrik gibi altyapı unsurları da yine bir şebekedir. Şubeleri olan şirketler, eczaneler şebeke olarak kabul edilmektedir. Bilgisayarlar dahi bir şebeke yoluyla bilgi iletiminde bulunmaktadırlar (Santoro vd., 2006: 716).

Şebeke organizasyonlar, birbirinden bağımsız, karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında bir hiyerarşik üstünlük olmayan ancak belirli anlaşmalar ile kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı yapan işletmeler topluluğudur. Şebeke organizasyon yapısını kullanarak şirketler, etkili ve yenilikçi bir şekilde işlerini sürdürmekte; işlerin uygun yapılması için yoğunlaşmakta ve diğer şirketler ile de anlaşma yapacak şekilde faaliyet göstermektedir (Koçer ve Erdoğan, 2011: 247).

Günümüzde hızla etkisini arttıran bu tür örgütlenmeler 1990'lı yılların başında önem kazanmaya başlamış ve özellikle son yıllarda sağladığı avantajlarla internet, bu tür organizasyonların ihtiyacı olan etkileşim desteğini de sağlamıştır (Santoro vd., 2006: 715).

Şebeke yapının en temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmesi için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin, kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere tahsis edilmiş olmasıdır (Türengül, 2005: 113). Yani aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır (Karaaslan vd, 2003: 24). Aynı zamanda şebekeleşme süreci, kurumsal alanlar arasında yeni bir “yapılanma” sürecidir. Farklı kurumlar arasında bir köprü görevi de oluşturmaktadır (Fadeeva, 2004: 176).

Şebekeyi oluşturan her işletmenin, diğer işletmeler tarafından kontrol edilen kaynaklara sahip olması işletmeler arası koordinasyonu da gerektirmektedir. Bu koordinasyon, geleneksel pazar modelinde organizasyonel hiyerarşi ya da fiyat mekanizmasıyla sağlanmasına karşın; şebeke organizasyonlarda, işletmelerin karşılıklı etkileşimiyle sağlanmaktadır. Diğer bir deyişle, şebekeyi oluşturan işletmeler birbirlerini etkilemekle birlikte birbirlerinden de etkilenmektedirler (Durak, 2005: 52). Aşağıda yer alan tabloda şebeke organizasyonların ortak temaları özetlenmiştir.

Tablo 1: Şebeke Organizasyonların Ortak Temaları

1. Firmalar arası bağlantılarda **İşbirliği**,
2. Firmalar arası ilişkilerde baskın olarak **Gönüllülük**,
3. Firmalar arası ilişkilerde **Takım Ruhu**,
4. Organizasyon yapısı içinde **Yerelleşme**,
5. Yönetim tarzında **Güçlendirme**,
6. İşletme mekanizmasının **Şeffaflığı**.

Kaynak: Ekbia ve Kling, 2005: 157.

Pazar mekanizmasının ve hiyerarşinin işlemediği bir değişim şekli olarak şebeke organizasyonlar; belirli bir ortak faaliyet biçimini göstermektedir. Burada etkili bir düzenleme olarak kabul edilen ve uzunca bir zaman sürdürülebilen bir işbirliği söz konusudur. Ayrıca şebekeler, örtülü bilgi ve teknolojik yenilik gibi maddi olmayan varlıkları kullanabilmek ve zenginleştirebilmek için çok esnek araçlar da sunabilmektedirler (Özdemir, 2010b: 264).

Şebeke organizasyonlar, farklı özgeçmişlere sahip insanların ortak bir amaç doğrultusunda (özellikle bu amaca ulaşılmasını engelleyen sorunlar karmaşık ve çok disiplinli ise) etkileşime geçmelerine izin verebilmektedir. Çoğunlukla bu tür yapılar, coğrafi olarak dağınık ve belli mesafedeki insanların etkileşimini gerektirmektedir. Bu yapıların performansını arttırabilmek için, ya katılımcıların sayısını arttırmak ya da zaten mevcut olan katılımcıların performansını arttırmak gerekir. Bu gelişmenin sağlanabilmesindeki zorluk ise, geleneksel örgütlerde bulunan yönetim mekanizmalarının kullanılamamasıdır (Santoro vd., 2006: 716).

2. ŞEBEKE ORGANİZASYON TÜRLERİ

Şebeke organizasyonlar yapılarına göre adlandırılmaktadır. Bu yapılar sistemin işleyişine, ilişkilerin oluşma biçimine ve yürütme faaliyetlerine göre değişebilmektedir. Şebeke organizasyonlar, literatürde dahili, dengeli ve dinamik olmak üzere üç temel başlık altında incelenmektedirler.

2.1. Dahili Şebeke Organizasyon

Dahili şebekeler, örgütsel birimleri birbiriyle etkileşim içinde olan, formel ve informel ilişkiler kurabilen bir organizasyon olarak ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda formel ilişkiler iş akışı aracılığı ile bağları, kaynak değişimini ve personel transferlerini içermektedir (Brass vd., 2004: 801).

İşletmeler, piyasalarda rekabetçi avantajlara sahip olabilmek için içsel girişimciliği ve esnekliği dahili şebeke organizasyon yapısı ile geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu şebeke organizasyon yapısında, kaynaklar aynı işletme bünyesinde kalmakla birlikte; fonksiyonlar, birbirinden bağımsız hareket etme yeteneğine sahip olan işletmeler tarafından yürütülmektedir. Birbirinden bağımsız hareket eden dahili işletmeler, merkezi işletme tarafından koordine edilmektedir (Sayılı vd., 2006: 33). Diğer bir ifadeyle, işletmenin üst yönetimi, sadece bu farklı işletmelerin faaliyetlerini koordine etme görevini yerine getirmektedir (Türengül, 2005: 113).

2.2. Dengeli Şebeke Organizasyon

Dengeli şebeke organizasyon, mal ya da hizmet üreten işletmelerin kaynak sahipliği ve mülkiyet tasarrufu noktasında birbirinden bağımsız olarak, arz ve talep ilişkisi içerisinde bulunmaları durumunda söz konusu olmaktadır. Daha açık bir ifade ile, şebeke ilişkisinin sürekli olmasından ziyade, arz ya da talep ortaya çıktığı zaman çıkar ilişkisinin baskın geldiği yapılanmadır. Ancak burada önemli olan unsur, dengeleyici fonksiyon gören ana işletmenin olması ve şebeke üyeleri

arasındaki ilişkiyi belirleme özelliğinin bulunmasıdır (Karaaslan vd, 2003: 25). Bu tür bir organizasyonda, bir şebeke halinde birbiri ile ilişki kuran işletmeler, yönetim ve sahiplik olarak birbirinden bağımsızdır. Sadece belli bir mamul, iş veya hizmet üretimi için birbirleri ile alışveriş içindedirler (Türengül, 2005: 113).

Ayrıca bu organizasyon yapısı, dış kaynak kullanımının (Outsourcing) bir şekli durumundadır. İşletmeler, esnekleşmek ve kaynak kullanım etkinliğini sağlamak amacı ile kendi öz konularında odaklanarak; diğer fonksiyonları dış kaynak kullanımı yöntemi ile karşılamaya çalışmaktadırlar. Bu yöntem ile oluşan tedarik zinciri, dengeli şebeke organizasyonların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Sayılı vd., 2006: 33).

2.3. Dinamik Şebeke Organizasyon

Dinamik şebeke organizasyonlarının belirleyici özelliği ana işletmenin bulunmayışıdır. Bu tür bir örgütsel yapılanmada, dolaylı organizatörlük işlevi gören herhangi bir işletmenin etrafında, kendi alanlarında tamamen bağımsız olan işletmelerin oluşumu esastır. Yani organizatörlük, işletmeler arasında döngüsel olarak ortaya çıkmakta ve şebeke oluşmaktadır (Karaaslan vd, 2003: 25). Diğer bir ifadeyle, tüm şebeke içinde lider işletme bulunmamakla birlikte; merkezi bir plan veya koordinasyon da yoktur (Türengül, 2005: 113).

Dahili ve dengeli şebeke organizasyondan farklı olarak bu şebeke yapıda, çok daha yaygın bir dış kaynak kullanım şekli bulunmaktadır. Bu tür yapılarda işletmeler, geçici anlaşmalar ile bir takım projeleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelmektedirler. Bu nedenle, diğer şebeke yapılarına göre dinamik şebeke organizasyonlarda, daha kısa ve geçici bir ilişki söz konusu olmaktadır (Sayılı vd. 2006: 33).

3. ŞEBEKE ORGANİZASYONLARIN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ

İşletmeler açısından şebekeleşmeye gitmenin çeşitli nedenleri olmakla birlikte; kimi işletmeler bundan kaçınabilmektedir. Her organizasyon biçiminde olduğu gibi, şebeke organizasyonların da bazı olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır.

3.1. Şebeke Organizasyonların Olumlu Yönleri

Şebeke organizasyonlar üzerine yapılan çalışmalar son yıllarda artış göstermektedir. Organizasyon alanında çalışan bilim adamları, şebeke oluşumların işletmelerin firmaların katılımlarına izin vererek, yeni yetenekler veya bilgiler edinme, ekonomik performansını geliştirme ve kaynak bağımlılığını yönetebilme gibi avantajlar kazandırdığını öne sürmektedirler. Bununla birlikte, şebeke örgütlerin kullanımının yaygınlaşması sosyal refahın artırılmasını da sağlayabilir. Modern bir iş senaryosunda, şebekelerin oluşumu, hükümet girişimleri, başarılı iş operasyonları ve sektör yönetimi katkısı ile birlikte, işbirliği için büyük fırsatlar ortaya çıkarabilir (Novelli vd., 2006: 1150). Bunlara ek olarak,

şebeke organizasyonların sunabileceği avantajlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Podolny ve Page: 1998: 62, Çetin, 1996: 53, Santoro vd., 2006: 717):

- **Öğrenme-Eğitim:** Şebeke organizasyonlarda bilgi transferi daha hızlı olduğundan öğrenme daha kolay olabilmektedir. Endüstrilerde bilginin çok hızlı değişmesi ve farklı şekilde dağılımı, üretim eğilimini bireysel organizasyonlardan çok şebeke organizasyonlara yönlendirmektedir. Ayrıca bu tip organizasyonlar, personeline iyi eğitim olanakları sağlayabilmektedir.
- **Ortak bir amacın oluşması:** Ortak amaca sahip insanlar aynı şartlar altında, benzer problemlerle karşılaşabilmekte; böylelikle bilgi alışverişi için mükemmel bir fırsat oluşabilmektedir. Eğer çalışanların kendini ifade etme özgürlüğü bulunuyorsa, şebeke üzerinden akan bilgileri yargılayabilmekte ve bu yolla farklı durumların adaptasyonu sağlanmış olabilmektedir.
- **Meşruiyet ve statü:** Şebekeleşmiş örgütler, birbirlerinin sahip olduğu statüden yararlanabilirler. Bu açıdan bakıldığında örneğin; bir kaplıca merkezinin tanınmış bir hastane ile işbirliği yapması tanınırlığına olumlu katkı yapabilecektir.
- **Bağlılık ve katılım:** Şebeke organizasyonların en önemli başarı faktörlerinden biri de, örgüt içinde halinden memnun insanların bulunuyor olmasıdır. Bunun muhtemel nedeni ise, açık bir koordinasyon sisteminin ve üyelerin kontrolünün yokluğudur.
- **Endüstri ilişkileri:** Şebekeleşme yoluna giden işletme, sendikalara karşı da güç kazanmış olmaktadır. Grev durumunda, diğer işletmelerle anlaşarak sorunlar hafifletilebilmektedir.
- **Ekonomik getiriler:** Değişen ekonomik koşullara ve belirsizliklere karşı daha dayanıklı olunabilir. Kriz dönemleri daha az zararla atlatılabilir.
- **Yeni üyeler çekmek için kapasitenin mevcudiyeti:** Şebekeleşmenin amaçlarından biri ortaklar, paydaşlar, finansörler, gönüllüler ve işbirlikçileri gibi unsurları dahil etmek suretiyle hareket ve fikir ağını daha büyük bir gruba doğru genişletmektir.
- **Kalite:** Bu tür organizasyon tiplerinde kalite daha yüksek olup; standartlaşma daha üst düzeydedir.

3.2. Şebeke Organizasyonların Olumsuz Yönleri

Şebeke organizasyonlarda öncelikle gerekli faktörlerden birisi güvenlidir. Örneğin, Japonya gibi güven düzeyi yüksek toplumlar, bilgi teknolojileri bu derece gelişmeden önce toplumsal şebeke yapıları oluşturabilmiştir. Şebeke organizasyonlarda güveni sağlayan en önemli unsur olarak da etkili iletişim sayılabilir. Şebeke organizasyonların olumlu yanları olduğu gibi; olumsuz yanları da vardır. Şebeke

organizasyonlar dışarıdaki uzmanlıklardan yararlanırken; bunlara aşırı bağımlı hale gelme, gelecek vaat eden iş fırsatlarının göz ardı edilmesi, aşırı büyüme ve şebekede lider işletmenin olmasıyla hiyerarşik bir yapılanmanın oluşması gibi çeşitli olumsuzluklara da sahiptir (Durak, 2006: 104). Bu olumsuzluklara ek olarak aşağıdaki hususlar da önem taşımaktadır (Miles ve Snow, 1992: 64; Birkinshaw, 1998: 361-362):

- Büyük bir çekirdek işletmenin, yönetim ve kaynakların büyük kısmına sahip olabilmesi durumunda, diğer işletmeler daha sınırlı iletişim kurmak durumunda kalabilir.
- Şebekeleşmeye aşırı bağımlılık, asıl stratejiden uzaklaşılmasına neden olarak odak eksikliği yaratabilir. Sürekli yeni fikirlerin ortaya çıkması, mevcut fikirlerin geri planda kalmasına neden olabilir.
- Şebekeleşmeye gitmek, özellikle küçük işletmeler açısından ciddi bir maliyet unsuru olabilmektedir. Özellikle olgun sanayiler, büyük sermaye yatırımları gerektirmektedir.
- Şebekeleşme uzmanlığın daralmasına neden olabilir. İşletmenin değer zinciri içerisindeki rolü, başka işletme tarafından sahiplenilebilir.
- Şebekeleşmeye gidilen ortakların fırsatçılığını önlemek adına, aşırıya kaçan önlemler alınabilmektedir. Bununla birlikte, bazı işletmelerle ayrıcalıklı ilişkiler kurulması sorunları beraberinde getirebilir.
- İşbirliği ile ilgili beklentilerin yüksek olması ortakların yaratıcılığını kısıtlayabilir.

4. ŞEBEKE ORGANİZASYONLAR BAĞLAMINDA STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ VE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Günümüzün zor rekabet koşullarında işletmeler, hem mevcut durumlarını korumak hem de yeni atılımlar yapabilmek için, pek çok farklı strateji geliştirmek durumundadırlar. Stratejik iş birlikleri başta elektronik, otomotiv ve gıda olmak üzere pek çok sektörde uygulanmaktadır. Stratejik iş birliği uygulamalarında temel amaç; işletmelerin tek başlarına veremeyeceği bir hizmeti başka bir şirket ile iş birliği yaparak vermesi ve böylece her iki işletmenin de bundan fayda sağlamasıdır (Taner ve Akdağ, 2008: 360).

İşletmeler arası işbirliği, dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adına stratejik işbirliği denilmektedir (Aydıntan, 2003: 139). Stratejik işbirliği diğer bir şekilde; iki ya da daha çok şirketin ticari ya da sınıai fayda elde edebilmek amacıyla, bağımsızlıklarını kaybetmeden, hisse temelli ya da hisse temelli olmaksızın beraber hareket etmeleri olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla işletmeler, bu yolla bir dayanışma, işbirliği ve ortaklık ile sinerji yaratabilmektedir (Taner ve Akdağ, 2008: 361).

İşletmelerin stratejik işbirliği yapma nedenlerini, küresel pazarlarda faaliyette bulunmak, statik bir çevrede olan işletmeler için rekabet avantajı sağlamak, yeni yetenekler ve teknolojiler elde etmek, inovasyon yaratmak, üretimde kalite ve uzmanlık kazanmak, ortaklarının yeteneklerinden faydalanmak, kaynak bağımlılığını azaltmak ve tamamlayıcı kaynaklara ulaşmak olarak sıralamak mümkündür (Taner ve Akdağ, 2008: 360). Stratejik işbirlikleri üyelerine birçok fayda sağlamakta olup bunlar aşağıdaki tablodaki gibi özetlenebilir.

Tablo 2: Stratejik İşbirliklerinin Yararları

- Son derece gelişmiş bilgisayarlı sistemlere erişim.
- Yeni pazarlara hızlı erişim.
- Teknoloji, bilgi ve müşteri paylaşımı.
- Yerel rakiplerin elemine edilebilmesi.
- Maliyetlerin paylaşılarak riskin azaltılması.
- Ortağın politik ilişkilerinden yararlanma.
- Küresel pazarlama ağına katılıma olanağı.
- Nötr ve ayrımcı olmayan ortaklardan destek.
- Eğitim ve destek programı.
- Yerel erişim aracılığıyla merkezi bir sistemin güvenlik açığının önlenmesi.
- Operasyonel verimlilik.
- Üyelerin mülkiyet bağımsızlığını koruyabilmesi.

Kaynak: Morrison, 1994: 27; Preble vd., 2000: 328-329.

Başlatılması ve sona erdirilmesi nispeten kolay olan ve mutlaka sermaye yatırımı gerektirmeyen stratejik iş birlikleri; artan küresel rekabet ortamında gelecekte çoğalması beklenmektedir. Stratejik iş birlikleri, yeri geldiğinde diğer stratejiler ile birlikte de kullanılabilir (Met, 2005: 121).

Şebekeleşme açısından diğer bir unsur ise dış kaynaklardan yararlanma durumudur. İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanırken, daha önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerin bir kısmını, konusunda uzman olan başka bir işletmeye devrecek veya bunlardan karşılayacaktır. İşletme tarafından alınan bu stratejik karar beraberinde küçülmeyi getirecektir. Çünkü dış kaynaklara devredilen birimler ve faaliyetler sonlandırılacaktır. Dış kaynak sağlayıcı işletme ile sürekli iletişim halinde olunacağı için bir tür şebeke organizasyonu yapısı kazanılacaktır. Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin en ileri aşamasında sadece karar veren birim veya Ar-Ge birimi kalmış işletmeler ortaya çıkabilmektedir (Ofloğlu ve Doğan, 2009: 140). Diğer yandan dış kaynaklardan yararlanma yönteminin birçok tanımı yapılmıştır. Bu tanımların ortak noktaları

aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 3: Dış Kaynak Kullanımında (Outsourcing) Ortak Noktalar

<ul style="list-style-type: none">• Maliyetlerin düşürülmesi,• Temel yeteneklere odaklanmak,• İşletme dışı bir firma ile ortak çalışmak,• Sözleşme imzalamak,• İşletmenin temel yeteneği dışındaki faaliyetlerin devredilmesi,	<ul style="list-style-type: none">• Esnekliği ve kaliteyi artırmak,• Rekabet gücünü artırmak,• Uzmanlık gerektiren işlerin dışarıdan alınması,• İşletmede fiziksel küçülme sağlanarak, karı maksimize etmek olarak ortaya çıkmaktadır.
--	---

Kaynak: Ofluoğlu ve Doğan, 2009: 142.

İnsan kaynakları açısından büyük öneme sahip dış kaynak kullanımında; en iyi özelliklere sahip, kaliteli bir ortakla imzalanacak sözleşmenin, taraflar arasındaki işbirliği sürecinin devamlılığını sağlaması açısından önemi büyüktür. Kaliteli sözleşme, kaliteli ortak, kaliteli karar sürecinin sağlandığı durumlarda, insan kaynakları yönetim fonksiyonlarında dış kaynak kullanım ortaklığının başarısından söz edilebilir (Turgut, 2012: 3).

5. TURİZM İŞLETMELERİ VE ŞEBEKE ORGANİZASYONLAR

Artan uluslararası seyahat eğilimleri ve firmaların büyüme isteği, yerel ve uluslararası anlamda firmaları tek bir çatı altında bir araya getirme koşullarını oluşturmaktadır (Crotts vd., 2000: 7-8). Şebekeleşme açısından literatürde en önemli eksiklik, turizm başta olmak üzere hizmet sektörlerin yerine daha çok üretim ve teknoloji temelli sektörlerin ele alınmasıdır. Turizmde veya bir destinasyonda şebekeleşme denilince üzerinde durulması gereken birçok husus bulunmaktadır. Öncelikle destinasyon; girdi ve çıktıları ile bir sistem olarak düşünülmektedir. Destinasyon içinde öncelikle bir topluluk, daha sonra destinasyon sakinleri, hizmetler ve işletmeler bulunmakta olup; bu unsurlar da birbirine bağlı durumdadır. Şebekeleşme de bu sistem içinde önemli bir unsurdur. Bireysel veya grup perspektifinden incelenebilecek şebekeler, daha yüksek bir seviyede, toplumu birbirine bağlamaktadırlar. Şebekeler destinasyon seviyesinin ötesinde yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde ortaya çıkabilmekte ve bir destinasyonun hem girdisi hem de çıktısı olmaktadır (Tinsley ve Lynch, 2001: 374).

Tablo 4: Turizm Şebekelerinin Fonksiyonları ve Avantajları

	Akademik	Özel kesim	Özel kesim/kamu
Öğrenme ve değişim	Yeni bilginin oluşturulması ve yayınlştırılması için işbirliği sağlamaktadır.	Öğrenme ve bilgi paylaşımı açısından önem taşımaktadır.	Ortak öğrenme ve bilginin transferi özel kesimden kamuya doğru bir süreç izlemektedir.
İş etkinliği	Mükemmel bilgi ve anlayışın daha fazla artırılması yoluyla politika, basın, işletmelerin ve toplumsal yapının etkilenmesi sağlanmaktadır.	Kaynak devamlılığının sağlanması, kaynakların etkin kullanımının yeniliği güçlendirmesi ve pazar geliştirme olanaklarını arttırabilmesi söz konusu olmaktadır.	Yenilik ve pazar geliştirme adına destekleyici kurumlardan yardım alınabilmektedir.
Toplum	Sürdürülebilir bir toplum duygusu sağlmasının yanı sıra destinasyon geliştirmede de aktif bir turizm katılımı sağlamaktadır.	Toplum düzeyinde sürdürülebilir turizm destinasyonunun geliştirilmesi adına mikro işletmelerin ve KOBİ'lerin uyumunu kolaylaştırmaktadır.	Özel ve kamu sektörünün KOBİ'lerle birlikte turizm destinasyonunun sürdürülebilirliği amaçlanmaktadır.

Kaynak: Morrison vd., 2004: 200.

Bu çerçevede “turizm şebekesi” değer yaratan, kasıtlı veya stratejik olarak firmaların, organizasyonların ve tesislerin, turistlerin belirli istek ve ihtiyaçlarına yönelik hizmet etme amacıyla kurulan, çeşitli faaliyetlerde birleşmeye giden ve diğer paydaşlarla iletişim içinde olarak kaynakları kontrol eden bir yapı anlamına gelmektedir (Lemmetäinen, 2010: 20).

Şebeke yaklaşımını turizm ve ağırlama sektörüne adapte etmenin en önemli nedeni; destinasyon paydaşlarının fırsatlar, kısıtlamalar, davranış ve değerlerinden etkilenen ilişkilerden oluşan bir destinasyon sisteminin farkına varılmasıdır (Timur ve Getz, 2008: 447). Küresel şebekeler turizm şirketleri için kritik önem taşımaktadır. Küresel müşterileri çekmek ve turizm sektöründe rekabeti sürdürmek için gerekli olan tur operatörleri gibi küresel tedarikçi firmalar ile güçlü ilişkiler geliştirmek kazanımları da beraberinde getirebilmektedir (Erkuş Öztürk, 2009: 590).

Turizmde paydaşlar; gümrükler, yerel belediyeler, yerli halk, oteller, turizm yöneticileri, tedarikçiler, distribütörler, rakipler, seyahat firmaları ve tamamlayıcı faaliyetleri yürüten diğer firmalar gibi değişik şekillerde görülebilmektedir. Başarılı bir turizm performansı için, bu paydaşların hedeflerine (maddi - maddi olmayan) ulaşmak amacıyla birleşmeye ve şebekeleşmeye gitmeleri büyük önem taşımaktadır (Ramayah vd., 2011: 412).

Turizm aktörleri faaliyetlerini gerçekleştirmek doğrultusunda diğer aktörlerle çeşitli şekillerde etkileşim içine girmektedirler. Bu etkileşimler kendi değer ağları bakımından da tanımlanabilmektedir. Turizm aktörünün dahil olduğu değer ağları dört genel etkileşim şekliyle oluşabilmektedir: Öncü aktörlerin çıktı düzeyini azaltan rakipler (diğer turizm aktörleri, dahili ve bölgelerarası rakipler, dolaylı rakipler); öncü aktörlerin çıktı düzeyini yükselten tamamlayıcı unsurlar

(diğer turizm aktörleri, yardımcı hizmetler, devlet organizasyonları, ticaret ve endüstri organizasyonları); tedarikçiler (malzeme, teknoloji, işçi, finans, hizmetler ve diğer tamamlayıcı girdiler) ve müşteriler (mevcut ve potansiyel turistler ile bir turizm operatörünü bağlayan aracı kanallar) (Cooper vd., 2006: 5).

Turizmde şebekeleşmenin ağırlıklı olarak dış kaynak kullanımı veya stratejik işbirliği yoluyla gerçekleştirildiği söylenebilir. Konaklama işletmelerinin de içinde buldukları turizm endüstrisindeki rekabetin giderek artması nedeniyle, son yıllarda sık sık dış kaynak kullanımına başvurulduğu görülmektedir. Bu bağlamda konaklama işletmeleri, rekabette avantaj sağlama, maliyetleri azaltma, temel yeteneklere daha çok odaklanma, kaliteyi artırma, uzmanlaşma, teknolojiyi takip edebilme, işletmeye kaynak transferinin sağlanması ve kaynakların yeniden dağıtımını gibi amaçlarla dış kaynak kullanımına yönelmektedirler (Zorlu, 2008: 185). Örneğin işletmenin kendi uzman olduğu faaliyetlerle ilgili olmayan hizmetlerin dışarıya verilmesi; personelin yemeği, temizlik hizmetleri, güvenlik, koruma hizmetleri, taşıma hizmetleri gibi hizmetler şebekeleşme örneğidir. Turizm açısından bakıldığında da özellikle küçük işletmelerin, bakım/onarım, muhasebe veya bilişim hizmetlerini de başka şirketlerle anlaşarak yaptırdığı söylenebilir (Çetin, 1996: 52).

Havayolu işletmelerinin tur operatörleriyle birlikte hareket etmeleri, yiyecek-içecek işletmelerinin franchising uygulamalarını tercih ederek dünya çapında faaliyet alanı yaratmaları; işbirlikleri uygulamalarının ağırlama ve yiyecek-içecek endüstrisindeki gelişiminin boyutlarını açıkça ortaya koymaktadır (Taner ve Akdağ, 2008: 366).

Şebekeleşme açısından dikkate değer örneklerden birisi TAV (Tepe Akfen) işletmesidir. TAV, dikey ve yatay bütünleşmeye dayalı iş modeliyle hem havalimanlarını inşa etmekte, işletmekte, hem de gümrüksüz mağazacılık, yer hizmetleri, yiyecek içecek hizmetleri, havalimanı güvenliği ve havalimanı enformasyon teknolojileri gibi önemli hizmetleri bünyesindeki şirketler aracılığıyla vererek başarı göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında havalimanı işletmecisi olarak önemli operasyonel ve finansal sinerjilere yol açan matris iş yapısı ve şebeke örgütlenmesi gerçekleştirmiş durumdadır (Akpınar, 2011: 161). Akfen Holding'in dünyanın başlıca otel zincirlerinden olan ACCOR S.A. ile Türkiye'de yapılmış Novotel ve Ibis otel markaları için stratejik işbirliği mevcuttur (<http://www.akfen.com.tr/-kurumsal/kisaca-akfen/>).

Otellerde şebekeleşmeye gitmenin en önemli nedenlerinden bir tanesi işbirliği yapılan ortağın otele değer katma düşüncesidir. İşbirliğinin daha da kuvvetlenmesi adına birtakım özel hizmetler sunulacağı düşünülmektedir. Her otel kendisi için müşteri değeri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Stratejik işbirlikçileri ise maliyet ve kaliteyi etkileyerek bu konuda bir katma değer yaratabilecektir (Al Khattab, 2012: 230).

Türkiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının en çok 10 yıllık bir geçmişi olmasına karşın; bu alanda faaliyet gösteren tedarikçi ve müşteri şirketlerin gelişen teknoloji ile birlikte hizmet kalitesi ve hedefleri belirlemede, kalite ölçütlerini sağlamada, dünyadaki rakiplerini yakalamaya çalıştıkları görülmektedir. Otel işletmelerinde, birçok konuda başarılı dış kaynak kullanımının artması sayesinde, özellikle teknik hizmetlerde çalışan servis görevlisi, teknisyen, tekniker gibi ara elamanların turizm işletmelerine insan kaynakları fonksiyonlarında tedarik hizmeti sağlayan firmaların insan gücü talebinde artış yaratacağı değerlendirilmektedir (Turgut, 2012: 6).

Erkuş Öztürk (2009: 596)’da Antalya bölgesinde küçük firmalar üzerinde yaptığı araştırmada işletmelerin kendi kümeleri içinde dahi, diğer turizm işletmeleri ile şebekeleşmeye gitme konusunda isteksiz görüldükleri belirtilmekle birlikte, bu durumun işletmelerin bireysel karakterinden ve şebekeleşmenin potansiyel getirileri hakkında yeterince teorik bilgiye sahip olmamalarından kaynaklandığı ifade edilmektedir. Küçük işletmeler, yaşam döngüsü içinde girişimci olarak nadiren de olsa kendilerini sektörün içinde görmektedirler. Küçük yapılarından dolayı, kriz koşullarına kolayca ayak uydurabilmektedirler. Bu bağlamda, büyük firmalar kapasitelerinin büyüklüğü açısından kriz koşullarına ayak uydurma konusunda çok da şanslı değillerdir. Sonuç olarak kriz dönemlerinde karşılaştıkları problemler direkt olarak firmanın performansını etkilemektedir. Özellikle zaman, personel, finans ve fırsat anlamında kaynak sıkıntısı yaşayan küçük firmaların hassas durumlarında kendilerini geliştirmek için şebekeleşme yoluna gitmeleri önemlidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ile dünyanın giderek küçülmesi ve sınırların ortadan kalkması, işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için yeni stratejiler geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, zorlu rekabet koşulları altında, kendi kendine başarıya ulaşamayacaklarının farkına varan işletmeler; diğer işletmeler, paydaşlar, tedarikçiler, müşteriler gibi unsurlarla koordinasyonlarını arttırarak üzerlerindeki yükü en aza indirgemeyi hedeflemektedirler.

Şebekeleşme, işletmelerin bu amaçlarına ulaşması açısından büyük önem taşımaktadır. Rekabet güçlerini arttırmak isteyen işletmeler, bu yolla ulusal veya uluslararası işletmelerle işbirliği yapmak suretiyle, değişen pazar koşullarına ayak uydurabilmektedirler. Şebeke yapıların en önemli özelliği, işletmenin yüklenmek zorunda kaldığı bütün fonksiyon ve faaliyetlerin tek bir işletmede toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Bu şekilde, farklı yapılar arasında bir köprü kurulmuş olmaktadır.

Turizm yapısı gereği diğer sektörlerle sürekli etkileşim içinde olan bir sektördür. Turizm işletmeleri, ürünlerini satın aldığı üreticiler ya da aracılar ile işbirliğine gidebildiği gibi; diğer oteller, restoranlar,

şarap üreticileri ya da tanınmış aşçılar ile de işbirliğine giderek kendilerini geliştirebilmektedirler.

Temelinde insan olan turizm sektörünün, insan ihtiyaçlarındaki değişimlere tepki verebilme amacı doğrultusunda, sürekli yenilenme içerisinde olma zorunluluğu bulunmaktadır. Nitekim, literatür incelendiğinde turizmde şebekeleşme konusunu irdeleyen çok fazla yayın olmadığı görülebilmektedir. Ayrıca, şebekeleşme faaliyetleri turizm ya da hizmet sektörleri yerine daha çok teknoloji ve sermaye yoğun sektörlerde ön plandadır.

Diğer yandan, Turizm sektöründeki şebekeleşme faaliyetlerinin genellikle dış kaynak kullanımı ve stratejik işbirlikleri ile gerçekleştirilebildiği görülmektedir. Bu yolla turizm işletmeleri maliyetlerini azaltma, kaliteyi artırma, uzmanlaşma, teknolojik bir takım faydalar elde etme şansına sahip olabilmektedir. Stratejik işbirliği düşüncesinin altında ise ortağın sağlayabileceği değer katma fonksiyonu yatmaktadır. Stratejik işbirliği yapılarak, maliyet ve kaliteyi etkilemek suretiyle katma değer yaratılabilmektedir.

Turizm işletmeleri açısından farklı sektörle işbirliği yapmak, kaynakların ve uzmanlığın iyi bir şekilde kullanılmasını sağlayabilmek adına en iyi yollardan biri olarak görülmektedir. Turizm işletmelerinin de pazar koşullarına adapte olabilmesi ve rekabet gücü yaratabilmesi adına şebekeleşmeye önem vermeleri büyük önem taşımaktadır.

Şebekeleşme, farklı kurumlar arasında adeta bir köprü görevi görerek; karşılıklı etkileşim sağlamakta, dolayısıyla ortak amaca sahip işletmeleri bir araya getirmektedir. Turizm işletmelerinin ortak hedefi olan iyi hizmet anlayışı ile paralel biçimde, başarılı bir şebeke örgütlenmesi oluşturulabilir. Şebekeleşme sayesinde uzun süreli ilişkiler kurularak, kaliteli bir ortaklık sağlanabilir. Bunun için doğru ortakla doğru bir ilişkinin kurulması esastır.

Ayrıca, devlet ve özel sektörün işbirliği içinde olması da şebekeleşmenin esaslarının doğru olarak yerine getirilmesi açısından önemlidir. Özellikle destinasyon açısından bakıldığında; kamu kuruluşları ile özel kuruluşların, bölgedeki turizmin geliştirilmesi için beraber çalışmaları önemlidir. Bu konuda devletin KOBİ'lere destek vermek suretiyle küçük turizm yatırımcısını da desteklemesi gerekmektedir.

Turizmde şebekeleşme sisteminin tercih edilmemesinin en önemli nedenlerinden biri olarak, literatürdeki eksiklik ve buna bağlı olarak şebekeleşme hakkında yeterli bilgiye sahip olunamaması gösterilebilir. Bu eksikliğin giderilmesi adına konuyla ilgili daha fazla akademik ve uygulamalı çalışma yapılarak farkındalığın artırılması da şebekeleşmenin turizm sektöründeki gelişimi açısından önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Akpınar, Ali Talip (2011); "Havalimanı İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Başarısı: T.A.V.",

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol: 21, S. 1, s.150-161.

Al Khattab, Suleiman A. (2012); “Marketing Strategic Alliances: The Hotel Sector in Jordan”,
International Journal of Business and Management, Vol: 7, No: 9, s. 222-232.

Aydıntan, Belgin (2003); “Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 2, s. 135-152.

Birkinshaw Julian (1998); “Corporate Entrepreneurship in Network Organizations: How Subsidiary Initiative Drives Internal Market Efficiency”, **European Management Journal**, Vol. 16, No. 3, s. 355-364.

Brass, Daniel J.; Galaskiewicz, Joseph; Greve Henrich R. ve Tsai Wenpin (2004); “Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective” **Academy of Management Journal**, Vol. 47, No. 6, s. 795–817.

Brondoni, Silvio M. (2003); “Network Culture, Performance & Corporate Responsibility”,
Emerging Issues in Management, N. 1, s. 8-24.

Cooper, Chris; Scott, Noel; March, Roger; Wilkinson, Ian; Pforr, Christof ve Thompson, Graham (2006); **The Network Structure of Tourism Operators in Three Regions of Australia**, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd.

Crotts, John C.; Buhalis, Dimitrios ve March Roger (2000); “Global Alliances in Tourism and Hospitality Management”, içinde **Global Alliances in Tourism and Hospitality Management**, The Haworth Press. Inc., s. 1-10.

Çetin, Canan (1996); “Şebeke Organizasyonları”, **Yönetim Dergisi**, Sayı: 25, s.52-55.

Durak, İbrahim (2005); **Küreselleşme Sürecinde Şebeke Organizasyonlar ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Durak, İbrahim (2006); “Denizli Tekstil İşletmeleri Neden Fason Üretim Yapıyor? Bir Şebeke Organizasyon Çeşidi Olarak Fason Üretim ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 27, s. 101-118.

Ekbia, Hamid R. ve Kling, Rob (2005); “Network Organizations: Symmetric Cooperation or Multivalent Negotiation?”, **The Information Society**, Vol: 21, s. 155–168.

Fadeeva, Zinaida (2004); “Translation of Sustainability Ideas in Tourism Networks: Some Roles of Cross-Sectoral Networks in Change Towards Sustainable Development”, **Journal of Cleaner Production**, Vol. 13, s. 175–189.

Kanbur, Aysun (2008); “Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.13, S.3, s.387-404.

Karaaslan, Ahmet; Demirci, M. Kemal ve Seçer, Ferruh (2003); “Afyon İli Jeotermal İşletmeciliğinin Şebeke Organizasyon Modeli İle Yeniden Yapılandırılması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, s. 21-35.

Koçer, Sevim ve Erdoğan, Nihat (2011); “Türkiye’de Özel Televizyon Kuruluşlarının Örgüt Yapılarının Dönüşümü”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF DERGİSİ**, 6 (2), s. 235-262.

Lemetyinen, Arja (2010); **The Coordination Of Cooperation in Tourism Business Networks**, Sarja/Series A-4:2010, Uniprint Turku School of Economics.

Met, Önder (2005); “Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Vol: 10, s.111-138.

Miles, Raymond E. ve Snow, Charles C. (1992); “Causes of Failure in Network Organizations”, **California Management Review**, Summer, s. 53-72.

Morrison, Alison J. (1994); “Marketing Strategic Alliances: The Small Hotel Firm”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 6, Iss 3, pp. 25-30.

Morrison, Alison; Lynch, Paul ve Johns, Nick (2004); ”International Tourism Networks”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 16, Iss. 3, s. 197-202.

Novelli, Marina; Schmitz, Birte ve Spencer, Trisha (2006); “Networks, Clusters and Innovation in Tourism: A UK Experience”, **Tourism Management**, Vol: 27, s.1141–1152.

Ofluoğlu, Gökhan ve Doğan, Şeyda (2009); “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı İle Çalışma İlişkilerine Etkileri”, **Kamu-İş**; C:11, S:1, s. 139-165.

Özdemir, Lütfiye (2010a); “Post-Endüstriyel Örgütlenme Biçimi Olarak Şebeke Organizasyonlar ve Malatya İl Sanayisinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.15, S.2, s.187-212.

Özdemir, Lütfiye (2010b); “Şebeke Organizasyon Nedir, Ne Değildir?” **D.P.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 26, s. 260-271.

Erkuş Öztürk, Hilal (2009); “The Role of Cluster Types and Firm Size in Designing the Level of Network Relations: The Experience of the Antalya Tourism Region”, **Tourism Management**, Vol: 30, s. 589–597.

Podolny, Joel M. ve Page, Karen L. (1998); “Network Forms of Organization”, **Annu. Rev. Sociol.**, Vol: 24, s. 57-76.

Preble, John F.; Reichel, Arie ve C. Hoffman, Richard (2000); “Strategic Alliances for Competitive Advantage: Evidence From Israel's Hospitality and Tourism Industry”, **Hospitality Management**, Vol: 19, Iss: 3, s. 327-341.

Ramayah, T.; Lee, Jason Wai Chow ve In, Julie Boey Chyaw (2011); “ Network Collaboration and Performance in the Tourism Sector” **Serv Bus**, Vol: 5, s. 411–428.

Santoro, Fla'via Maria; Borges, Marcos R.S. ve Rezende, Erick A. (2006); “Collaboration and Knowledge Sharing in Network Organizations”, **Expert Systems with Applications**, Vol. 31, s. 715–727.

Saylı, Halil, Kurt, Mustafa ve Baytok, Ahmet (2006); “Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 16, s. 31-46.

Taner, Bahar ve Akdağ, Gürkan (2008); “Stratejik İş Birlikleri: Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 3, s.359-376.

Timur, Seldjan ve Getz, Donald (2008); “A Network Perspective on Managing Stakeholders for Sustainable Urban Tourism”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 20, Iss: 4, pp. 445 – 461.

Tinsley, Ross ve Lynch, Paul (2001); “Small Tourism Business Networks and Destination Development”, **Hospitality Management**, Vol: 20, s. 367–378.

Turgut, Hakan (2012); “Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Başarısına Ortaklık Kalitesinin Etkisi”, **Ulusal Meslek Yüksekokulları Çalıştayı ve Öğrenci Sempozyumu**, 13-15 Haziran 2012, Nevşehir Üniversitesi, Ürgüp-Nevşehir.

Türegül, M. (2005); “Üretim Hizmet İşletmeleri Açısından Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımlarına Toplu Bir Bakış”, **D.P.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü**, Sayı: 9, s. 107-120

Zorlu, Özcan (2008); **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Marmaris Yöresinde Bir Araştırma**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

<http://www.akfen.com.tr/kurumsal/kisaca-akfen/> ET: 10.02.2015.