

## DENİZLİ TEKSTİL İŞLETMELERİ NEDEN FASON ÜRETİM YAPIYOR? BİR ŞEBEKE ORGANİZASYON ÇEŞİDİ OLARAK FASON ÜRETİM VE DENİZLİ TEKSTİL İŞLETMELERİ UYGULAMASI

Ibrahim DURAK\*

### ÖZET

Küreselleşme süreci sosyo-ekonomik, politik ve kültürel pek çok değişimi de beraberinde getirmektedir. Bu süreçte bilgi, sermaye ve teknoloji küresel bir boyut kazanmıştır. Gittikçe daha çok sayıda işletme kendisini küresel pazarda bulmaktadır. Hızlı değişimle birlikte bürokratik ve hiyerarşik yapılar yerini dışa açık, esnek değişime hızlı cevap verebilen kendi içinde hiyerarşinin olmadığı şebeke organizasyon (network organization) ve sanal organizasyon (virtual organization) gibi yeni örgüt modellerine bırakmaktadır.

“Bir mal ya da hizmet üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetler ile bunun için gerekli olan kaynakları tek bir işletmenin bünyesinde toplamak yerine farklı işletmelere dağıtmış organizasyon şekli” olarak tanımlanabilen şebeke organizasyonlar, küreselleşme sürecinin tipik örgüt yapılarından birini oluşturmaktadır. Bu çalışma, şebeke organizasyon kapsamında gelişmiş ülke işletmelerine fason üretim yapan Denizli tekstil işletmelerinin, fason üretim yapma nedenlerini incelemeye yöneliktir. Marka konusunda rekabet gücünün zayıflığı, marka ile yurtdışı pazarlara açılmanın zorluğu, belirli siparişlerin güvence altına alınması gibi nedenler fason üretimin başlıca nedenlerini oluşturmaktadır. Bu fason üretimi yapan işletmelerinin kendi aralarındaki işbirliği ve güven düzeyi ise, düşük çıkmıştır.

**Anahtar Kavramlar:** Küreselleşme, şebeke organizasyon, fason üretim.

### GİRİŞ

1980’li yıllarda etkilerini hissettirmeye başlayan ve Sovyetler Birliği’nin dağılmasıyla hız kazanan küreselleşme süreci sosyo-ekonomik, siyasal ve kültürel alanlarda pek çok değişim ve dönüşümü de beraberinde getirmektedir. Küreselleşme sürecinde ülkeler arasında mal, sermaye ve emek hareketliliği artarak ekonomik ilişkiler yoğunlaşmakta, ekonomiler giderek birbirine daha bağımlı hale gelmekte, ülkeler ve işletmelerarası işbirliği gelişmektedir. Ortaya çıkan bu yeni ekonominin bir “şebeke” ekonomisi olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır (Hansen vd., 2000: 76). Küreselleşme süreciyle birlikte kalıcı ve büyük işletme yapıları gittikçe önemini kaybetmekte ve ayrışarak daha dinamik, esnek ve küçük yapılar olarak yeniden örgütlenmektedir. İşletme faaliyetlerini etkileyen faktörlerin çoğalması, çevresel belirsizlik, belirsizleşen pazar sınırları, müşteri tercih ve taleplerinin değişkenliği ve çeşitliliği, küresel pazarlarda rekabet,

yetenek ve kaynak açığı ve teknoloji talebi gibi faktörler örgütlerde değişimin ve yeni örgüt biçimlerinin ortaya çıkmasında başlıca yönlendiriciler olmaktadır. Sanayi toplumu işletmelerinde dikey bütünleşme ön planda iken, günümüzde gelişmiş bilgi toplumu işletmeleri kendi temel yeteneklerine yönelerek diğer faaliyetler için hızlı, ucuz, kaliteli iş yapan dünya genelinde uzman işletmelerle birlikte çalışmayı tercih etmektedirler. Maliyetin ve riskin paylaşılması için dış kaynaklardan yararlanma ön plana çıkmaktadır (Akdoğan, 1994: 186). Gelişmiş bilgi toplumu işletmelerinin diğer işletmelerle ortak proje bazında ya da uzun dönemli iş ilişkileri sürdürmesi yaygın bir durumdur. İşletmenin kendisi adeta bir “sözleşmeler örgütü”ne dönüşmektedir. Örneğin, geçmişte Chrysler otomobil firması, arabalarını Amerikan pazarından tedarik ettiği hammadde ile üretilen çoğunlukla iç pazarda satmakta iken, bugün ürettiği otomobillerde kullandığı parçaları Japon, Kore, Alman ve diğer birkaç ülke pazarından tedarik etmekte ve ürettiği arabaları da sadece ABD’de değil, pek çok ülkede pazarlamaktadır (Gürses, 1998: 57).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler hızlı değişikliklere cevap verebilmede sınırlı bilgi, finans, teknoloji, yönetim ve deneyime sahip olmanın sıkıntısını çekmektedir. Bu durum ise, işletmeler arası işbirliklerinin ve birlikte faaliyet gösterme biçimlerinin önem kazanmasına neden olmaktadır. Daha önceden işletmelerin kendi içerisinde yaptıkları iş bölümü küreselleşme süreciyle birlikte dünya genelindeki ülkelerin ve ilgili ülke işletmelerinin temel yetenekleri doğrultusunda şebeke organizasyonlar, sanal organizasyonlar gibi işbirliği yapıları ile dünya geneline yayılmaktadır. Şebeke organizasyonlar, gelişmiş ülke işletmeleri arasında oluşturulduğu gibi, gelişmiş ve gelişmekte olan ülke işletmeleri arasında kurulan şebeke organizasyonlar ise, gelişmekte olan ülke işletmelerinin belirli standart ve kalite koşullarıyla gelişmiş ülke işletmelerine fason üretim yaptırmasıyla hiyerarşik ve belirli bir bağımlılık ilişkisi biçiminde ortaya çıkmaktadır (İrmiş, 2003: 86). Günümüz yeni örgüt biçimlerinden birisi olan şebeke organizasyon, müşteri istek ve tercihlerine daha çok duyarlı, hızlı çevresel değişimlere çabuk tepki verebilen, bilgi yoğun, esnek, yalın ve merkezi olmayan yapı ve yönetim biçimlerinden oluşmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, şebeke organizasyon kapsamında fason üretim yapan Denizli tekstil işletmelerinin gelişmiş ülke işletmelerine fason üretim yapma nedenlerini belirlemeye, bu fason üretimi yapan işletmelerinin kendi aralarındaki işbirliği ve güven seviyesini tespit etmeye yöneliktir. Araştırmada anakütle, Denizli’de fason üretim yapan 181 tekstil işletmesi olarak tespit edilmiştir.

\* Doç. Dr. Pamukkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Makalenin Geliş Tarihi: Temmuz 2006, Kabul Tarihi: Aralık 2006

## I. ŞEBEKE ORGANİZASYONLARIN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Sosyal psikoloji ve organizasyonlararası teoriden doğan şebeke teorisi, başlangıçta bireyler arasındaki ilişkileri tanımlamada kullanılmıştır (Tseng vd., 2002: 212). 1980'li yıllardan itibaren şebeke kavramı yaygın olarak stratejik yönetim ve işletme yönetiminde ön plana çıkmaya başlamıştır. Literatürde şebeke organizasyon kavramının çeşitli tanımları yer almaktadır. Bir tanıma göre şebeke organizasyon, katı bir emir komuta yerine piyasa mekanizması tarafından düzenlenen yığışım işletmeleri ya da uzmanlık alanı birimleri olarak görülebilir (Miles and Snow, 1992: 53). Başka bir tanıma göre ise, şebeke organizasyon, bir mal ya da hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetler ile bunun için gerekli olan kaynakları tek bir işletmenin bünyesinde toplamak yerine farklı işletmelere dağıtmış organizasyon biçimidir (Koçel, 2005: 394). Diğer bir tanıma göre ise, şebeke organizasyon hiyerarşik emirle yürütülmeyen, dışsal işbölümüne dayalı karşılıklı etkileşim içinde olan işletmeler topluluğudur (Bianchi and Bellini, 1991: 489).

Şebeke özellikle Japon işletmelerinin gerektirdiği iş ilişkilerinin yeniden düzenlenmiş bir modeli olarak görülmektedir (Zeffane, 1995: 29). Bütün bu tanımlamalar iki anahtar kavram üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlardan birincisi, değişim ve ilişkilerde karşılıklı etkileşim biçiminin olmasıdır. İkincisi ise, şebekeyi oluşturan bağımsız birimler arasında oluşan kaynak akışıdır (Jones vd., 1997: 914). Stratejik işbirliklerinin işlem maliyetleri teorisi bağlamında (transaction cost theory) oluşabilmesine karşın, şebekelerin oluşumu kaynak bağımlılığı teorisine (resource dependence theory) dayanmaktadır (Child and Faulkner, 1999: 113). Bir şebeke üyesi, şebekenin diğer üyelerine farklı katkıda bulunan tamamlayıcı ve sinerjik bir fonksiyon sağlar (De Burca and McLaughlin, 1998: 101-102).

Klasik organizasyon yapısıyla şebeke yapıları arasında çeşitli benzerlikler vardır. Birinci benzerlik, her ikisinin de işletme bağlamında rasyonel hareket etmesi ve iktisadi mantıkla kararlar almasıdır. İkincisi ise, her ikisinin temelinde işbölümü ve uzmanlaşmanın yer almasıdır. Bununla birlikte, klasik organizasyon yapısında işbölümü ve uzmanlaşma bir organizasyon içinde gerçekleşirken, şebeke organizasyon yapısında şebekeyi oluşturan çeşitli organizasyonlar arasında gerçekleşmektedir.

Buna karşılık, şebeke organizasyonlar daha önceki organizasyon biçimlerinden birkaç açıdan farklıdır (Miles and Snow, 1992: 55-56): Şebeke organizasyonu oluşturan her bir işletme, diğer işletmeler tarafından kontrol edilen kaynaklara bağımlıdır. Şebeke içerisinde işletmeler birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde aralarında kaynak, ürün ve hizmet alışverişi yapmaktadırlar. Özellikle internet kullanımının yaygınlaşması tedarik, üretim ve pazarlama gibi faaliyetlerin uygun koşulların olduğu farklı ortamlarda yapılmasını sağlamaktadır (Jallat and Capek, 2001: 55). Geleneksel pazar modelinde koordinasyon, örgütsel hiye-

rarşi ya da fiyat mekanizmasıyla sağlanmasına karşın, şebeke organizasyonlarda karşılıklı etkileşimle sağlanmaktadır (Naude and Turnbull, 1999: 101). Şebeke organizasyonlar bilgi ve iletişim gücüne dayandıklarından dolayı geniş ölçüde kurulabilme ve yayılabilme yeteneğine sahiptir (Castells, 1996: 196). Yatay koordinasyonun dikey hiyerarşiden öncelikli olması bu organizasyon biçiminin temel özelliğini oluşturmaktadır (Schweiger vd., 2003: 1). 1990'larda modern organizasyon teorileriyle ilgili yapılan çeşitli araştırmalarda, geleceğin organizasyonlarının yüksek derecede esneklik, düşük hiyerarşi ve güçlü bir iletişimle özdeş olduğu belirtilmektedir (Nikolenko and Kleiner, 1996: 26). Şebeke organizasyon yapısı esnek ve uzmanlığa dayalı birimlerden oluşması nedeniyle kısa sürede yenilik yapma ve ürün geliştirme olanaklarına sahiptir. Az bir sermaye ile sabit yatırım yapmaksızın başkalarının olanaklarını birleştirerek kazanç sağlama olanağı vermektedir (Zeffane, 1994: 28).

Buna karşın, şebeke organizasyonlar dışarıdaki uzmanlıklardan yararlandıkça bunlara aşırı bağımlı hale gelme, gelecek vadeden iş fırsatlarının göz ardı edilmesi, aşırı büyüme ve şebekede lider işletmenin olmasıyla hiyerarşik bir yapılanmanın oluşması gibi çeşitli sakıncalara da sahiptir (Barringer and Harrison, 2000: 367-403). Şebeke organizasyonlarda öncelikle gerekli faktörlerden birisi güvendir (Rivera and Rogers, 2006: 126). Örneğin, Japonya gibi güven düzeyi yüksek toplumlar, bilgi teknolojileri bu derece gelişmeden önce toplumsal şebeke yapıları oluşturabilmiştir (Bhappu, 2000: 411-414). Şebeke organizasyonlarda güveni sağlayan en önemli unsur olarak da etkili iletişim ön plandadır (Bush and Frohman, 1991: 23).

Şebeke organizasyonlar ve ortaklıklar evrimsel bir niteliğe sahiptir (Osborn and Hagedoorn, 1997: 261). Amerikan iş dünyası tarihi derslerine göre fonksiyonel organizasyon, bölümlere ayrılmış organizasyon, matriks ve şebeke organizasyon olmak üzere dört tip organizasyon şeklinin ortaya çıktığı söylenebilir (Miles and Snow, 1992: 54-55). Şebeke organizasyonların ortaya çıkmasındaki başlıca nedenler ise, belirsizliği azaltmak, esneklik, hız ve bilgi sağlamak ve işletmenin tek başına sahip olamadığı kaynak ve yeteneklere geçiş olanağı sağlamak olarak belirtilebilir (Child and Faulkner, 1999: 114-115). Bununla beraber küreselleşme sürecinde şebeke organizasyonların varlık sebebi, gelişmiş ülke şirketleri ile "öteki ülke" şirketleri arasındaki aşırı güç farklılığı olmuştur. Bu çerçevede önceden kendilerinin ürettiği mal ve hizmetleri "öteki ülkelerin" işletmelerine üretirme yönünde bir işletme faaliyetini küresel ekonominin omurgası haline getirme, bu şebeke organizasyonun temel işlevini oluşturmaktadır. Küreselleşme sürecinin geniş bir coğrafya üzerinde yapılanma şekli olarak düşünülen şebeke organizasyonların bilinen çeşitlerinden birisi de fason üretimdir (İrmiş, 2003: 86). Gelişmiş ülkeler arasında oluşturulan şebeke organizasyonlarda daha çok yatay bir yapılanma ve sinerji vardır. Gelişmiş ülke ile az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler arasında kurulan şebeke organizasyonlarda ise, genellik-

le gelişmiş ülkelerin siparişleri doğrultusunda az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerin mamul ürettiği hiyerarşik bir yapılanma söz konusudur. Şebekede dikey farklılaşmanın olması ve merkezde lider firmanın bulunması durumunda şebeke içerisinde kendiliğinden bir hiyerarşik yapı ortaya çıkabilir. Bu durum ise, güç dengesizliğine neden olarak İşletmeleri lider firmaya daha bağımlı hale getirerek ya işletmenin şebeke dışına çıkmasında tedirginlik oluşturur veya şebeke dışındaki işletmelerin şebekeye girmesinde engelleyici rol oynar (Barringer and Harrison, 2000: 367-403).

## II. ARAŞTIRMANIN AMAÇLARI

1. Denizli'deki tekstil işletmelerinin, gelişmiş ülke işletmelerine şebeke organizasyon kapsamında fason üretim yapmalarının nedenlerini tespit etmektir.
2. Fason üretim yapan Denizli tekstil işletmelerinin kendi aralarındaki işbirliği ve güven seviyesini belirlemektir.
3. Bilginin üretilmesi, paylaşılması ve uygulamasında Denizli'de mevcut üniversite-sanayi işbirliği derecesini tespit etmektir.

## III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KISITLARI

Araştırma Denizli tekstil işletmelerinin gelişmiş ülke işletmelerine fason üretim yapma nedenlerini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışmadır. Araştırmada anket ve mülakat yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmada ana kütle fason üretim yapan 181 tekstil işletmesi olarak tespit edilmiştir. Anket yapmak için 150 işletmeye gidilmiştir. 40 anket, yöneticilerle yüz yüze yapılmıştır. Gerekli görülen yerlerde anket sorularıyla ilgili açıklamalar yapılmış ve cevaplayıcıların ilgili sorular kapsamındaki görüş, öneri ve yorumları not edilmiştir. Geri kalan 110 anket ise, uygun bir zamanda doldurulması için işletmelere bırakılmıştır. 110 anketten 45 tanesi toplanabilmiştir. Anket sorularının hazırlanmasında daha önce bu konuda çalışma yapan İrmiş'in kullanmış olduğu anket sorularının bir kısmından yararlanılmıştır. Buna ek olarak, araştırmanın hipotezlerinin test edilmesine imkan verecek olan bazı sorular da ankete ilave edilmiştir. Ayrıca mevcut hipotezlerin test edilmesine katkıda bulunacak tamamlayıcı sorular ise kişisel gözlem yoluyla ankete ilave edilmiştir. Toplam 85 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Anket sonuçları SPSS 12.0 istatistik programında değerlendirilmiştir. Soruların ve hipotezlerin niteliklerine göre, Tek Örneklem t Testi, Bağımsız İki Örneklem t Testi ve ANOVA testleri kullanılmıştır. ANOVA testi sonucu, en az bir ortalamasının diğerlerinden farklı olması durumunda varyansların homojenliğini test etmek için Levene testi kullanılmıştır. Levene testi sonucu varyansların homojen olduğu durumlarda Tukey HSD, homojen olmadığı durumlarda ise, Tamhane T2 test sonuçları kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan soru gruplarının ölçeklerinin güvenilirliğinin değeri (Cronbach Alfa=0,67) "oldukça yüksek" çıkmıştır.

## IV. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

**H1:** Denizli tekstil işletmelerini fason üretime teşvik eden nedenlerin en az birinin ortalaması istatistiksel olarak diğerlerinden farklıdır.

**H2:** Fason üretim yapan Denizli tekstil işletmeleri kendi aralarında istatistiksel olarak orta düzeyden farklı bir işbirliğine sahiptir.

**H3:** Fason üretim yapılan yurtdışındaki işletmelere duyulan güven düzeyi ile Denizli'deki diğer tekstil işletmelerine duyulan güven düzeyi arasında istatistiksel olarak fark vardır.

**H4:** Güven oluşumuna etki eden faktörlerin en az birinin ortalaması istatistiksel olarak diğerlerinden farklıdır.

**H5:** Bilginin üretilmesi, paylaşılması ve uygulanmasında Denizli'de mevcut üniversite-sanayi işbirliği düzeyi istatistiksel olarak orta düzeyden farklıdır.

## V. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Birinci hipotez, fason üretimin nedenleriyle ilgilidir. Fason üretimin nedenlerini belirlemeye yönelik 6 faktör ile ilgili tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1:** Fason Üretimin Nedenleri

	N	Ort.	S. Sapma
1.Marka ile yurtdışı pazarlara açılmanın zorluğu	83	4,3253	,84259
2.Pazarlama ile ilgili sınırlılıklar	83	3,6988	,95936
3.Fason üretimin pazara satışa göre daha kolay olması	83	3,7831	,89780
4.Marka konusunda rekabet gücünün zayıflığı	83	<b>4,4578</b>	,73752
5.Hızlı Pazar değişiklikleri	83	<b>3,0361</b>	1,05282
6.Belirli siparişlerin güvence altına alınması	83	3,9398	,91531
Toplam	498	3,8735	1,01402

Buna göre, fason üretimin nedenleri arasında ortalaması en yüksek faktör 4,45 ile marka konusunda rekabet gücünün zayıflığı, en düşük ortalama ise, 3.03 ortalama ile hızlı pazar değişikliğidir. Bu 6 faktör ortalamalarının 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak farklı olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi yapılmıştır.

**H1:** Yurtdışı işletmelere fason üretim yapılmasının nedenlerini oluşturan faktörlerin en az birinin ortalaması istatistiksel olarak diğerlerinden farklıdır.

**Tablo 2:** Fason Üretim Nedenleri (ANOVA)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	107,054	5	21,411	<b>26,076</b>	<b>,000</b>

Sig. Alfa  $<0,05$  olduğundan en az bir ortalamının diğerlerinden farklı olduğu hipotezi (H1) kabul edilmiştir. Kullanılacak teste karar vermek için varyansların eşit olup olmadığını belirlemek amacıyla Levene testi uygulanmıştır.

**Tablo 3:** Fason Üretim Nedenleri (Levene Testi)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,722	5	492	<b>,607</b>

Levene testi sonunda, Sig. Alfa ( $,607$ ) $>0,05$  olduğundan varyanslar homojendir. Dolayısıyla Tukey HSD kullanılmıştır.

**Tablo 4:** Fason Üretim Nedenleri (Tukey HSD)

	N	Subset for alpha = .05			
		1	2	3	4
1.Hızlı pazar değişiklikleri	83	<b>3,036</b>			
2.Pazarlama ile ilgili sınırlılıklar	83		3,698		
3.Fason üretimin pazara satışa göre daha kolay olması	83		3,783		
4.Belirli siparişlerin güvence altına alınması	83		3,939	3,939	
5.Marka ile yurtdışı pazarlara açılmanın zorluğu	83			4,325	<b>4,325</b>
6.Marka konusunda rekabet gücünün zayıflığı	83				<b>4,457</b>

Tablo 4’de Tukey HSD sonuçları verilmiştir. Buna göre, “marka konusunda rekabet gücünün zayıflığı” ve “marka ile yurtdışı pazarlara açılmanın zorluğu” en önemli fason üretim nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. “Hızlı pazar değişikliği, pazarlama ile ilgili sınırlılıklar ve fason üretimin kolaylığı” gibi faktörler ikinci derece önemli fason üretim yapılmasının nedenlerini oluşturmaktadır. Fason üretim yapılmasının “en az düzeyde önemli” olarak belirtilen nedeni ise, hızlı pazar değişikliğidir.

İkinci hipotez, Denizli’de faaliyet gösteren işletmelerin kendi aralarındaki işbirliği düzeyi ile ilgilidir.

**H2:** Fason üretim yapan Denizli tekstil işletmelerinin kendi aralarındaki işbirliği düzeyi istatistiksel olarak orta düzeyden farklıdır. (H0:  $\mu=3$ , H1:  $\mu\neq 3$ )

**Tablo 5:** Denizli’deki Tekstil İşletmelerinin Birbirleriyle İşbirliği Seviyesi

	N	Ort.	S.Sapma
Denizli’deki tekstil işletmelerinin birbirleriyle işbirliği seviyesi	85	2,07	1,100

**Tablo 6:** Denizli’deki Tekstil İşletmelerinin Birbirleriyle İşbirliği Seviyesi (Tek Örneklem t Testi)

	Test Değeri = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Denizli’deki tekstil işletmelerinin birbirleriyle işbirliği seviyesi	7,79	84	<b>,000</b>	-,929	-1,17	-,69

( $P=0.000<0.05$  olduğundan H1 kabul edilmiştir. % 95 güven aralığında Denizli tekstil işletmelerinin kendi aralarında işbirliği seviyesi, ortalama 1,83 ile 2,31 arasında, yani düşük bir düzeyde yer almaktadır. Yapılan mülakatlarda bir yönetici, “Denizli’deki ortaklıkların en fazla üç yıl sürdüğünü” belirtmiştir. Başka bir yönetici ise, ortaklıkların kurulmasında başta yazılı sözleşme yapılmadığını fakat işler iyi gitmeyince akraba ve arkadaşlar arasında ayrılık ve bölünmelerin başladığını belirtmiştir. Diğer bir yönetici ise, “Bizim insanımız çözümsüzlüğü görüp zor durumda kalınca birliktelik oluşturmaya başlar. Önce ayrılığı tercih eder ve başarısız olunca birlikteliğe yönelir” demektedir.

Üçüncü hipotez, Denizli tekstil işletmelerinin Denizli’deki işletmelere duydukları güven seviyesi ve yurtdışı işletmelere duydukları güven seviyesi ile ilgilidir.

**H3:**Fason üretim yapan Denizli tekstil işletmelerinin Denizli’deki işletmelere duydukları güven seviyesi ile yurtdışı işletmelere duydukları güven seviyesi arasında istatistiksel olarak fark vardır. (H0:  $\mu_1=\mu_2$ , H1:  $\mu_1 \neq \mu_2$ )

Yurtdışındaki ve yurtiçindeki işletmelere duyulan ortalama güven değerleri tablo 7’de verilmiştir. Buna göre yurtdışı işletmelere duyulan güven düzeyinin ortalaması 3,4 iken yurtiçindeki işletmelere duyulan güven düzeyi ortalama 2,86’dır.

**Tablo 7:** Yurtiçi ve Yurtdışı İşletmelere Duyulan Güven Düzeyi

	N	Ort.	Std. Sapma
1.Yurtdışı güven	75	3,40	,854
2.Yurtiçi güven	85	2,86	1,060

Bu iki grubun ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını test eden bağımsız iki örneklem t testi sonuçları tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8:** Yurtiçi ve Yurtdışı İşletmelere Duyulan Güven Düzeyi (Bağımsız İki Örneklem t Testi)

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2.tailed)	Mean Difference	99% Confidence Interval of the Difference	
Yurtdışı güven	Equal variances assumed	1,670	,198	3,52	158	<b>,001</b>	,541	,141	,941

Tablo 8’deki sonuçlar incelendiğinde Sig. ,001 < 0,01 olduğu için H1 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir deyimle, yurtdışı işletmelere duyulan güven seviyesi yurtiçi işletmelere duyulan güven seviyesinden %99 güven aralığında istatistiksel olarak daha yüksektir.

Dördüncü hipotez, güven oluşumuna ve güvenin sürdürülebilmesine etki eden faktörlerle ilgilidir.

**Tablo 9:** Güven Oluşumuna Etki Eden Faktörler

	N	Med.	Mod	Ortalama	Std. Sapma
1. Geçmiş deneyimler	85	5	5	4,4235	,76183
2.Güçlü ve zayıf yönlerin bilinmesi	85	4	4	4,0941	,93380
3. İyi iletişim	85	4	4	4,3529	,59173
4. Ortak etik değerlerin varlığı	85	4	4	4,4235	,58506
5. Fırsatçı davranışlar sergilenmesi	85	4	5	4,3882	,69169
6.Verilen sözlerin yerine getirilmesi	85	5	5	4,6941	,59808
7. Karşılıklı bilgi akışı	85	5	5	4,4824	,54798
8. Satış sonrası ilişkilerin devamı	85	5	5	4,5882	,54103

**H4:**Güven oluşumuna etki eden faktörlerin en az birinin ortalaması istatistiksel olarak diğerlerinden farklıdır. Bu 8 faktörün ortalamasının 0.05 anlamlılık düzeyinde farklı olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi yapılmıştır(Tablo 10).

**Tablo 10:** Güven (ANOVA)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	18,540	7	2,649	5,929	<b>,000</b>
Within Groups	300,212	672	,447		

Test sonucunda Sig.,000 < 0,05 olduğundan H1 hipotezi kabul edilmiştir. Kullanılacak teste karar vermek için varyansların eşit olup olmadığını belirlemek amacıyla Levene testi uygulanmıştır. Test sonucunda Sig.Alfa (0.001) < 0.05 bulunmuştur. Dolayısıyla, varyanslar homojen olmadığından Tamhane T2 kullanılmıştır.

**Tablo 11:** Güven Oluşumunda ve Sürdürülmesinde Etkili Olan Faktörler

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Geçmiş deneyimler	1	,301	1,000	1,000	1,000	,265	1,000	,957
2.Güçlü ve zayıf yönlerin bilinmesi	,301	1	,604	,170	,447	<b>,000*</b>	<b>,033*</b>	<b>,001*</b>
3.İyi iletişim	1,000	,604	1	1,000	1,000	<b>,007*</b>	,986	,191
4.Ortak etik değerlerin varlığı	1,000	,170	1,000	1	1,000	,088	1,000	,815
5.Fırsatçı davranışlar sergilenmesi	1,000	,447	1,000	1,000	1	,065	1,000	,655
6.Verilen sözlerin yerine getirilmesi	,265	<b>,000*</b>	<b>,007*</b>	,088	,065	1	,384	,999
7. Karşılıklı bilgi akışı	1,000	<b>,033*</b>	,986	1,000	1,000	,384	1	,998
8.Satış sonrası ilişkilerin devamı	,957	<b>,001*</b>	,191	,815	,655	,999	,998	1

\* 0,05 anlamlılık seviyesinde ortalamaları birbirinden farklı olan faktörler.

Tablo 11’de Tamhane T2 sonuçları verilmiştir. Buna göre, güven oluşumunu etkileyen 6.faktörle belirtilen “verilen sözlerin yerine getirilmesi”, 7.faktörle belirtilen “karşılıklı bilgi akışı” ve 8.faktörle belirtilen “satış sonrası ilişkilerin devamı” faktörleri, 2. faktörle belirtilen “güçlü ve zayıf yönlerin bilinmesi” faktöründen 0.05 anlamlılık seviyesinde farklı ve yüksek çıkmıştır. Ayrıca yine verilen sözlerin yerine getirilmesi seçeneği güven oluşumunda iyi bir iletişimin etkisi seçeneğinden 0.05 anlamlılık seviyesinde anlamlı olarak

farklı ve yüksek çıkmıştır. Buna göre güven oluşumunda verilen sözlerin yerine getirilmesi, karşılıklı bilgi akışının açık olması ve satış sonrası ilişkilerin devamı öne çıkan faktörlerdir.

Beşinci hipotez, ar-ge faaliyetleri, strateji geliştirme, marka oluşturma... vb. gibi alanlarda bilginin üretilmesi, paylaşılması ve uygulanmasında Denizli'de mevcut üniversite-sanayi işbirliği ile ilgilidir.

**Tablo 12:** Mevcut Üniversite-sanayi İşbirliği Seviyesi

	N	Ort.	Std. Sapma
Üniversite-sanayi işbirliği seviyesi	85	1,64	,884

**H5:**Mevcut üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde ar-ge faaliyetleri, strateji geliştirme, marka oluşturma... vb. gibi alanlarda bilginin üretilmesi, paylaşılması ve uygulanmasında Denizli'de mevcut üniversite-sanayi işbirliği orta düzeyden farklıdır. ( $H_0: \mu=3$ ,  $H_1: \mu \neq 3$ )

**Tablo 13:** Mevcut Üniversite-sanayi İşbirliği Seviyesi  
(Tek örneklem t Testi)

	Test Değeri = 3					
	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Üniversite-sanayi işbirliği seviyesi	14,227	84	,000	-1,365	-1,56	-1,17

( $P=0,000 < 0.05$  olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. % 95 güven aralığında Denizli tekstil işletmelerinin mevcut üniversite-sanayi işbirliği düzeyinin ortalaması 1,44 ile 1,83 arasında yer almaktadır. Yapılan mülakatlar da yöneticiler, bu tür araştırmaların sözde kalmayıp sonuçlarının işe yaramasını umduklarını, üniversitenin özellikle kalite ve markalaşma konusunda öncü olabildiğini talep ettiklerini belirtmişlerdir. Özet olarak, hipotezler ve uygulanan testler ile sonuçlar Tablo 14'deki gibi gösterilebilir:

**Tablo 14:** Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Uygulanan Test	Sonuç
<b>H1:</b> Denizli tekstil işletmelerini fason üretime teşvik eden nedenlerin en az birinin ortalaması istatistiksel olarak diğerlerinden farklıdır.	Anova	Kabul
<b>H2:</b> Fason üretim yapan Denizli tekstil işletmeleri kendi aralarında istatistiksel olarak orta düzeyden farklı bir işbirliğine sahiptir.	Tek Örneklem t testi	Kabul
<b>H3:</b> Fason üretim yapılan yurtdışındaki işletmelere duyulan güven düzeyi ile Denizli'deki diğer tekstil işletmelerine duyulan güven düzeyi arasında istatistiksel olarak fark vardır.	Bağımsız İki Örneklem t Testi	Kabul
<b>H4:</b> Güven oluşumuna etki eden faktörlerin en az birinin ortalaması istatistiksel olarak diğerlerinden farklıdır.	Anova	Kabul
<b>H5:</b> Bilginin üretilmesi, paylaşılması ve uygulanmasında Denizli'de mevcut üniversite-sanayi işbirliği düzeyi istatistiksel olarak orta düzeyden farklıdır.	Tek Örneklem t testi	Kabul

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küresel rekabet ortamında işletmeler, kendi temel yeteneklerine yönelip, diğer faaliyetler için başka işletmelerin yeteneklerinden yararlanarak bir şebeke oluşturmakta ve sinerji yaratarak rekabet ortamında varlığını sürdürmektedir.

Küreselleşme sürecinin geniş bir coğrafya üzerindeki iş bölümüne dayalı yapılanma biçimi olarak düşünülen şebeke organizasyonlarının en yaygın biçimlerinden birisi fason üretilmektedir. Bu süreçte gelişmiş bilgi toplumu ülkeleri teknoloji, ar-ge, lisans, patent, know-how gibi bilgi yoğun alanlara odaklanmışlardır. Tekstil, turizm, otomobil yan sanayi gibi yatırımlar ise, düşük maliyetli emek gücü, çevre kirliliği, zaman, katma değerinin düşük olması gibi nedenlerle az gelişmiş, ya da gelişmekte olan ülkelere fason üretim olarak yaptırılmaktadır. Gelişmiş ülkelerin (A.B.D., İngiltere, Fransa, Almanya gibi) kendi işletmeleri arasında oluşturdukları organizasyonlarda daha çok yatay bir yapılanma gerçekleşmekte ve karşılıklı alış verişiyle oluşturulan bir sinerji söz konusu olmaktadır. Buna karşılık gelişmiş ülke işletmeleri ile az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülke işletmeleri (Çin, Hindistan, Pakistan, Türkiye gibi) arasında oluşturulan iş bölümüne dayalı organizasyonlarda ise, gelişmiş ülke işletmelerinin (lider işletme) belirli kalite ve standartlarla üretim siparişi verip, az gelişmiş ya da gelişmiş

ülke işletmelerinin (çevre işletmeler) ise kendilerine verilen belirli standart şartları ile fason üretim yaptığı hiyerarşik bir yapılanma mevcuttur (İrmiş, 2003: 21). Sanayileşme sürecinde belirli bir tecrübesi olan, vasıf düzeyi düşük, bol ve ucuz emek gücüne sahip, sendikal ve endüstriyel ilişkileri yeterince kurumsallaşmamış ülke ekonomileri bu konuda gelişmiş ülke ekonomilerinin tercih alanlarını oluşturmaktadır (Eroğlu, 1998: 268-269).

Bu çalışmada özellikle gelişmiş ülke işletmelerine şebeke organizasyon kapsamında fason üretim yapan Denizli tekstil işletmeleri incelenmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışmada belirtilen amaçlar ve hipotezler doğrultusunda anket ve mülakat yöntemiyle veriler değerlendirilerek aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Birinci hipotez, Denizli tekstil işletmelerini fason üretime teşvik eden markayla yurtdışına açılmanın zorluğu, sınırlı pazarlama bilgisi, fason üretimin kolay ve rahat olması vb... gibi nedenlerin en az birinin ortalaması istatistiksel olarak diğerlerinden farklı olduğudur. Bu hipotez kabul edilmiştir. Denizli tekstil işletmelerini fason üretime teşvik eden nedenler arasında “marka konusunda rekabet gücünün zayıflığı” ve “marka ile yurtdışı pazarlara açılmanın zorluğu” en önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca yurtdışında yaklaşık %90'ının markasının olmaması da bu sonucu desteklemektedir (Durak, 2005:130). Şebeke içerisinde bilgi ve teknoloji gücünü elinde tutan ve “markası olan lider işletmeler”, fason üretim yaptırdığı işletmelere gerekli emir ve talimatları da sipariş ile birlikte vermektedir. Öyle ki fason üretim yaptırdığı işletmelerin stratejik kararlarını dahi önemli ölçüde kendisi belirlemektedir.

Denizli tekstil işletmelerinin en fazla üretim yaptıkları yurtdışı ünlü markalar Metro (%7), Tesco (%7), Adidas (%5), Victoria Secret (%5) ve Karstadt-Nekerman'dır (%5). Diğer başlığı altında toplanan başlıca ünlü markalar (%71) ise, AMC, Next, Walt Disney, Carrefour, Gent, Vandyck, Iben, Gardenyen, Dillard's, Li-Fung, Target, Anemoz, Marks & Spencer, Deleron, Wella, CWC, Texfusion, Woolmark, Quelle, Cypress, Kungel, Heatens, Klingel, Dunnes, Lascol, Plantier, Naci Sultan, Sears, Philip Morris, Blend, Hobby Hall, Dolphin, ve Tommy Hilfiger'dır (Durak, 2005:111-112).

Ankete cevap veren işletmelerin en çok fason üretim yaptığı işletmeler ise sırasıyla Almanya (%27), İngiltere (%25), Fransa (% 22), ABD (%17) ve İtalya (%10)'dır. Almanya, %27'lik oranla en çok üretim yapılan ülkedir.

Yapılan mülakatlarda yöneticilerin üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde “marka konusunda” beklentileri ilk sıralarda yer almaktadır. Bu iki faktörün ortalaması hızlı pazar değişikliği, pazarlama ile ilgili sınırlılıklar ve fason üretimin kolaylığı gibi sebeplerin ortalamasından anlamlı olarak farklı çıkmıştır. Fason üretimin en az önemli olarak belirtilen nedeni ise hızlı pazar değişikliğidir.

İkinci hipotez, fason üretim yapan Denizli tekstil işletmeleri kendi aralarında istatistiksel olarak orta düzeyden farklı bir işbirliğine sahip olduğudur. Bu hipotez de kabul edilmiştir. Fason üretim yapan Denizli tekstil işletmelerinin kendi aralarında işbirliği seviyesi ortalaması % 95 güven aralığında istatistiksel olarak 1,83 ile 2,31 arasındadır(Tablo7). Çok düşük bir işbirliği seviyesini göstermektedir. Bir yöneticinin; “Çin bizi korkutmuyor, Denizli'deki Çin bizi korkutuyor” şeklindeki ifadeleri de bu sonucu desteklemektedir. Benzer şekilde başka bir yönetici ise, “ Denizli'deki işletmeler diğer ülkelerle değil birbirleri ile rekabet ediyor” şeklinde bu durumu özetlemektedir. Bu durum, küresel ekonominin az gelişmiş ülke işletmeciliği için ortaya koyduğu temel sonuçlardan biridir. Muhtemelen uydu bir ekonominin bir kentinde de o kentin aynı sektördeki işletmeleri birbiriyle kıran kırana rekabet ediyordur.

Üçüncü hipotez, fason üretim yapan Denizli tekstil işletmelerinin işbirliği yapma durumunda oldukları yurtdışındaki ve Denizli'deki işletmelere duydukları güven seviyesi arasında istatistiksel olarak fark olduğudur. Bu hipotez kabul edilmiştir. %99 güven aralığında yurtdışı işletmelere duyulan güven seviyesi, yurtiçi işletmelere duyulan güven seviyesinden istatistiksel olarak farklı ve daha yüksektir (Tablo 8). Bir yönetici bu durumu; “bizdeki ortaklıklar en fazla üç yıldır. Ondan sonra bozular” şeklinde belirtmektedir.

Dördüncü hipotez, güven oluşumuna ve güvenin sürdürülmesine etki eden faktörlerin en az birinin ortalaması istatistiksel olarak diğerlerinden farklı olduğudur. Bu hipotez kabul edilmiştir. Verilen sözlerin yerine getirilmesi, karşılıklı bilgi akışı ve satış sonrası ilişkilerin devamı faktörleri güven oluşumunu ve devamını etkileyen en önemli faktörlerdir(Tablo 11). Bir yönetici, geçmişte 10 banka ile çalıştıklarını şimdi ise, 3 banka ile çalıştıklarını, bankaların tekstil işletmelerine güvenmediklerini belirtmiştir.

Beşinci hipotez, ar-ge faaliyetleri, strateji geliştirme, marka oluşturma... vb. gibi alanlarda bilginin üretilmesi ve paylaşılmasında Denizli'de mevcut üniversite-sanayi işbirliği seviyesinin orta düzeyden farklı olduğudur. Bu hipotez de kabul edilmiştir. % 95 güven aralığında Denizli tekstil işletmelerinin mevcut üniversite-sanayi işbirliği düzeyi ortalaması istatistiksel olarak 1,44 ile 1,83 arasında yer almaktadır(Tablo 12). Çok düşük bir işbirliği düzeyini göstermektedir.

Denizli'de teknopark kurulmasıyla ilgili çalışmaların devam etmesinin bu sürece önemli katkılar sağlaması beklenmektedir. Yapılan mülakatlarda yöneticiler, üniversiteden özellikle “kalite ve marka” konusunda yardım beklediklerini belirtmişlerdir. Bir diğer yönetici ise, bu tür araştırmaların sözde kalmayıp sonuçlarının işe yaramasını umduğunu belirtmiştir. Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde elde edilen bulgular doğrultusunda Denizli tekstil işletmelerinin küresel rekabet ortamında var olabilmek ve bu rekabeti sürdürebilmesi için gerçekleştirilebilecek olası çözüm önerileri şu şekilde özetlenebilir:

1. Denizli Tekstil işletmelerinin çok önemli bir kısmı markaya sahip değildir. Dolayısıyla yurtdışı ünlü markalara sipariş ile fason üretim yapmaktadır. Ünlü markalar yapılan fason üretim ise, “sipariş veren işletmelerin sipariş verdiği işletmeyi, Denizli’deki diğer fason üretim yapan işletmelerle rekabete sokup düşük kar etmesine neden olması”, “işletmenin sipariş veren işletmeye bağımlı hale gelmesi” ile “alternatif ve gelecek vadeden fırsatların göz ardı edilmesi” gibi çeşitli sakıncaları da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, diğer işletmelerle beraber ortak ar-ge kurulması ve ortak yatırımların yapılması bu bağımlılığı önemli ölçüde azaltarak, markalaşma konusunda Denizli tekstil işletmelerine önemli katkılar sağlayacaktır.

2. Denizli tekstil işletmelerinin kendi aralarındaki işbirliği seviyesi orta düzeyden düşüktür. Dağınık ve çok sayıdaki küçük tekstil işletmelerinin kendi aralarında birleşerek çok sayıda güçlü ve az üretici konumuna gelmeleri önem arz etmektedir. Dolayısıyla kendi aralarında işbirliğini geliştirici ve güçlendirici önlemlerin alınması ve bu yönde ortak yatırımların yapılması dış firmalara bağımlılığı azaltarak, küresel rekabet ortamında başarı şansını artıracaktır.

3. Üniversite-sanayi işbirliği seviyesi düşüktür. Dolayısıyla üniversitenin sanayinin ihtiyaç duyduğu bilginin (özellikle ar-ge, markalaşma, pazar araştırmaları vb. gibi konularda) üretilmesi, paylaşılması ve uygulanmasında üniversite –sanayi işbirliği geliştirici faaliyetler çok önemli gözükmektedir. Kuruluş aşamasında olan teknopark çalışmalarının bu süreçte önemli katkılar sağlaması beklenmektedir. Üniversite-sanayi işbirliğine ağırlık verilerek, üniversitenin özellikle teknoloji üretimi ve uygulanması, ar-ge, marka, kalite ve ürün farklılaştırma çalışmalarda öncü olmasının tekstil sektörünün geleceği açısından önemli yararlar sağlayacağı düşünülmektedir.

4. Birlikte iş yapabilmenin, ortaklıkların en önemli unsurlarından birisi, bilindiği gibi güvendir. Yapılan çalışmalarda Denizli tekstil işletmelerinin sipariş üzerine üretim yaptıkları yurtdışı işletmelere Denizli’deki işletmelerden daha çok güven duydukları tespit edilmiştir. Dolayısıyla Denizli tekstil işletmelerinin birlikte iş yapabilmesinde bu güven düzeyini artırıcı yönde çaba gösterilmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmada, özellikle verilen sözlerin yerine getirilmesi, satış sonrası ilişkilerin devamı ve karşılıklı bilgi akışının açık olması güven konusunda öne çıkan faktörlerdir. Ayrıca ülkemizdeki “ortaklık hukukunun”, karşılıklı güveni besleyecek şekilde yasalaştırılması son derece önemlidir. Denizli tekstil işletmelerinin kendi aralarındaki güven düzeyinin son derece düşük olmasının “nedenleri” ve güven düzeyinin yüksek olabilmesi için “nelerin yapılması gerektiği” ayrı bir araştırma konusunu oluşturmaktadır.

5. Yapılan araştırmada, “marka konusunda rekabet gücünün zayıflığı” ve “marka ile yurtdışı pazarlara açılmanın zorluğu” en önemli fason üretim nedeni olarak görülmektedir. Bunun bir nedeni de Denizli’deki işletmelerin “marka

konusundaki rekabetlerini batılı işletme markalarıyla ve batı pazarlarında yapma isteklerinden kaynaklanmaktadır. Halbuki, Denizli’deki işletmelerin fason üretim yapmak yerine kendi üretimlerini yeni oluşan doğu ülkelerine (Gürcistan, Türkmenistan vb. gibi) kaydırarak başka bir ifadeyle bu bölgelerde yatırım yapmaları ve bu bölgelerde kendileri için üretim yaptırılmaları üretim maliyetini azaltacak aynı zamanda pazarlama faaliyetleri ve markalaşma konusunda yeni fırsatlar doğuracaktır. Böylece oluşturacakları ortak markaları ortak üretim yaptırdıkları bu ülkelerde ve doğu Asya ve Ortadoğu ülkelerinde pazarlamaları etkin sonuçlar doğurabilecektir.

Sonuç olarak, Denizli tekstil işletmelerinin az gelişmiş ülke işletmeleri ve birbirileri ile rekabet eden, gelişmiş ülke işletmelerinin sipariş ve talimatlarıyla hiyerarşik şebeke içerisinde üretim yapan sektör ve girişimci imajından kurtulabilmesi için bazı ciddi önlemler alması gerekmektedir. Bunlardan birincisi, markalaşma konusunda çalışmaların yapılmasıdır. Pazara ve müşterilere bağımlılık özelliği olan yabancı markalara fason üretim yapmak yerine, kendi markalarını oluşturmanın ve pazarlamanın yollarını aramaya odaklanmalıdırlar. İkincisi, kendi aralarında işbirliğine yönelerek çok sayıdaki kobilerin büyük ve az sayıda birlikte hareket etmeleridir. Üçüncüsü, bilginin üretilmesi, uygulanması ve paylaşılmasında üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesidir. Özellikle sanayinin mevcut sorunlarının çözümüne yönelik ar-ge, teknoloji, markalaşma, pazarlama, kalite gibi konularda daha çok çözümler üretilmesi ve işbirliğinin geliştirilmesi son derece önemlidir. Ancak üniversitenin kendinden beklenen bu işlevleri yerine getirebilmesi için “içine kapanmak” yerine, “piyasaya açılması” ve gerçek hayatla bağlarını yoğunlaştırması gerekir. Bu bağlamda üniversitenin işletmelerin stratejik planlarına katkıda bulunmalarının yanı sıra mevcut faaliyetlerini daha “verimli” ve “etkin” yapabilmelerinde somut adımlar atabilmesi, üniversite-sanayi işbirliği açısından önemli katkılar sağlayacaktır. Dördüncüsü, bilindiği gibi birlikte faaliyet gösterebilmenin ön koşullarından birisi güvendir. Denizli tekstil işletmelerinin kendi aralarında güven artırıcı davranışlara daha çok önem vermesi gerekmektedir. Bu kapsamda verilen sözlerin yerine getirilmesi, satış sonrası ilişkilerin devamı, karşılıklı bilgi akışının açık olması, ortak etik değerlere önem verilmesi ve fırsatçı davranışlar sergilenmemesi gibi davranışlar ilk sıralarda yer almaktadır. Hatırlanacağı üzere, birlikte hareket ederek “bir olmak”, “iri olmayı” ve “diri olmayı” da beraberinde getirmektedir.



## KAYNAKÇA

- AKDOĞAN, A. A.(1994), “Network Organizations (A Comparison Between Traditional Organization Forms and Network Forms as a Non-Traditional Form)”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11, pp. 183-198.
- BARRINGER, B. R. and J.S. HARRISON (2000), “Walking a Tightrope: Creating Value Through Inter Organizational Relationship”, **Journal of Management**, 26(3) pp. 367-403.
- BHAPPU, A. D. (2000), “The Japanese Family: An Institutional Logic For Japanese Corporate Networks and Japanese Management”, **Academy of Management Review**, 25(2), pp. 409-415.
- BIANCHI, P. and N. BELLINI (1991), “Public Policies for Local Networks of Innovators”, **Research Policy**, 20, pp. 487-497.
- BUSH, J. B. Jr. and A. L. FROHMAN (1991), “Communication in a Network Organization”, **Organizational Dynamics**, Autumn, pp. 23-36.
- CASTELLS, M. (1996), **The Information Age , Economy, Society and Culture**, 1, The Rise of The Network Society, Blackwell, Cambridge, Massachusetts, 196p.
- CHILD, J. and D. FAULKNER (1999), **Strategies of Cooperation Mananging Allians, Network and Joint Ventures**, Oxford University Press, March, pp. 113-141.
- DE BURCA, S. and D. MCLOUGHLIN (1998), “Business Network Research: A Grounded Theory Approach”, in P. NAUDE and P. W. TURNBULL (Ed.), **Network Dynamics in International Marketing**, Pergamon, pp. 101-102.
- DURAK, İ. (2005), **Küreselleşme Sürecinde Şebeke Organizasyonlar ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması** (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi SBE, ss. 111-130.
- EROĞLU, F. (1998), **Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları**, Berikan Yayıncılık, Ankara, ss. 267-269.
- GÜRSES, M.(1998), “Küresel Ekonomi: Şirket Yapısında Değişiklikler, Dış Ticarete Şirketlerin Yönlendirici İşlevleri ve Küreselleşme Sonrasında Gelir Dağılımı Üzerine”, **Maliye Dergisi**, 128, Mayıs-Ağustos, ss. 56-60.
- HANSEN, T.M., H. W. CHESBROUGH, N. NOHRIA and D. N. SULL (2000), “Networked Incubators, Hothouses of the New Economy”, **Harvard Business Review**, September - October, pp. 75-86.

- İRMİŞ, A. (2003), **Yeni Bir Örgütlenme Şekli Olarak Şebeke Organizasyonlar**, Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 129s.
- JALLAT, F. and M. J. CAPEK (2001), “Disintermediation in Question: New Economy, New Markets, New Middlemen”, **Business Horizons**, March-April, pp. 55-60.
- JONES, C., W. S. HESTERLY and S.P. BORGATTI (1997), “AGeneral Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms”, **Academy of Management Review**, October, pp. 911-945.
- KOÇEL, T. (2005), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları 10.B., İstanbul, 759s.
- MILES, R. E. and C. C. SNOW (1992), “Causes of Failure in Network Organizations”, **California Management Review**, Summer, pp. 53-72.
- NAUDE, P. and P. W. TURNBULL (1999), **Network Dynamics in International Marketing**, International Business and Management Series, Pergamon, p.101.
- NIKOLENKO, A. and B. H.KLEINER (1996), “ Global Trends in Organizational Design”, **Work Study**, 45(7), pp. 23-26.
- OSBORN, R.N. and J. HAGEDOORN (1997), “The Institutionalization and volutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks”, **Academy of Management Journal**, 40(2), pp. 261-278.
- RIVERA, M. A. and E. M. ROGERS (2006), Innovation Diffusion, Network Features and Cultural Communication Variables, **Problems and Perspectives in Management**, 4(2), pp. 126-135.
- SCHWEIGER, D.M., T. ATAMER and R. CALORI (2003), “Transnational Project Teams and Networks: Making The Multinational Organization More Effective”, **Journal of Business**, 139, pp. 1-14
- TSENG ,C. H., C. M. J. YU and D. H. W. SEETOO (2002), “The Relationships Between Types of Network Organization and Adoption of Management Mechanisms: An Emprical Study of Knowledge Transaction of MNC’s Subsidiaries in Taiwan”, **International Business Review**, 11, pp. 211-230.
- ZEFFANE, R. (1994), “Inter-Organizational Alliances and Networking: Dynamics, Processes and Technology?”, **Leadership and Organization Development Journal**, 15(7), pp. 28-32.
- ZEFFANE, R.(1995), “The Widening Scope of Inter-organizational Networking: Economics, Sectoral , Social Dimensions”, **Leadership and Organization Development Journal** , 16(4), pp. 26-33.