



SANAL ORGANİZASYONLAR

SANAL

????????????



Türk Dil Kurumu'nca
SANAL kelimesinin
tanımı da, "gerçekte
yeri olmayıp zihinde
tasarlanan, mevhum,
farazi, tahmini" olarak
yapılmıştır.



Sanal Organizasyon Nedir ?



Sanal Organizasyonlar; Fiziksel varlığın gerekliliğini ortadan kaldıran, teknolojik imkanların elverdiği ölçüde gerçek gibi işleyen ya da işletilen yapay işletmelerdir.





Çalışanların belirli bir yerde toplanmadığı,
hizmet üretiminin belirli aşamalarda yer aldığı,
bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme
içinde bulunan, sanki tek bir organizasyon gibi
müşterilerine mal ya da hizmet sunan
organizasyondur.



Sanal organizasyonlar, bilgi ve teknolojinin, zaman, mekan ve kültür farkı olmaksızın iletişimi sağlaması sonucu ortaya çıkmış yapılardır.

SANAL GERÇEKLİK

Fiilen olmayan bir olayın sanki varmış gibi hissedilmesi, sanki gerçekmiş gibi görülmesini ifade eder.

- *Bilgisayarda tasarımı yapılan bir binanın içine girerek koridorlarında gezinmek,*
- *Çizimi yapılan bir eşyanın önüne, arkasına veya içine bakmak*
- *Farklı ülkelerdeki yöneticilerle video konferans (sanki bir arada gibi) toplantı yapmak*
- *Bilgisayarda süpermarketten alışveriş yapmak*
- *Bilgisayarda farklı noktalardaki insanlara ortak oyunlar oynamak*
- *Similatörde uçak veya makine kullanmak*

BİRER SANAL GERÇEKLİK ÖRNEKLERİDİR



Sanallaşan Organizasyonlar

Organizasyonların sanallaşması ile birlikte köklü birçok kurum ve kuruluşlar sanallaşmışlardır.

Bu organizasyonlara örnek olarak;

E-devlet

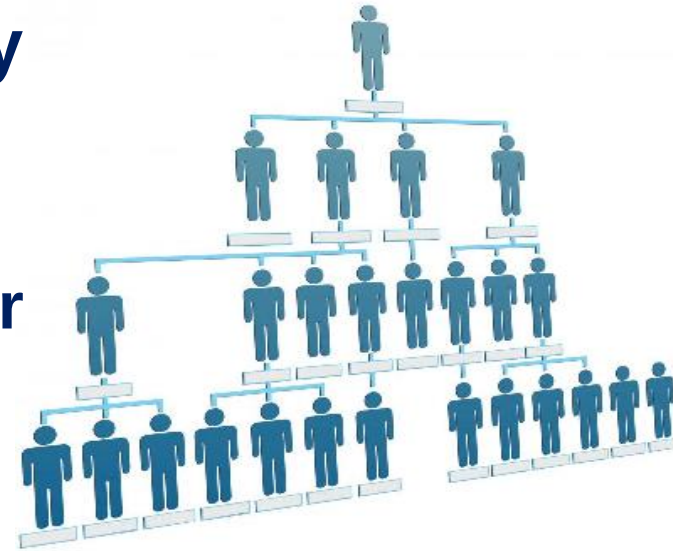
E-ticaret

E- para

E-banka

Geleneksel Organizasyonlar

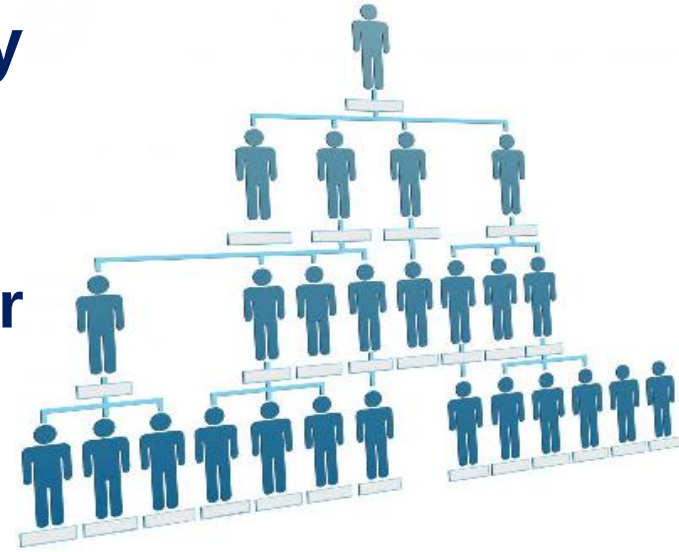
- Geleneksel organizasyonlar dikey olarak oluşturulurlar.
- Otorite en üstte toplanır.
- En üstten alta doğru sorumluluklar delege edilir



Sorun :????????????

Geleneksel Organizasyonlar

- Geleneksel organizasyonlar dikey olarak oluşturulurlar.
- Otorite en ¼stte toplanır.
- En ¼stten alta doğru sorumluluklar delege edilir

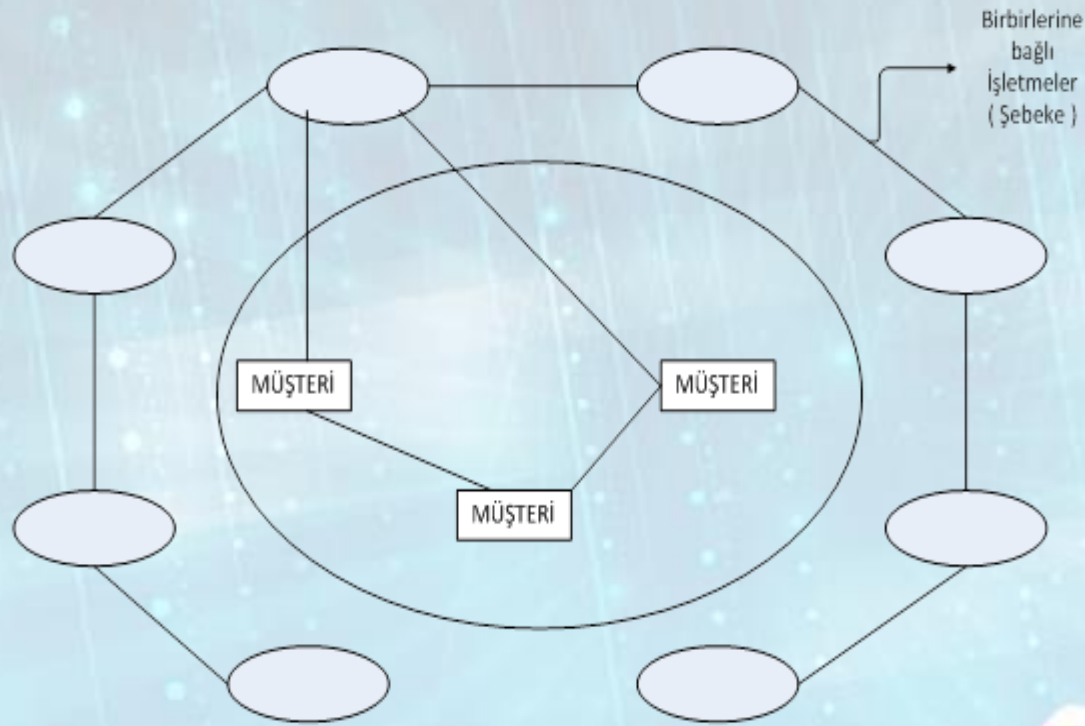


Sorun :Çeviklik ve İletişim

Dönüşüm

- Tüm işlerin bilgisayarla yapılması
- Organizasyon içinde **bilgisayar ağlarının kurulması.**
- Organizasyonun **internete** bağlanması
- Organizasyonun **temel yeteneklerinin** kararlaştırılması.
- Temel yetenek dışındaki işlerin **outsorce** edilmesi.
- **Stratejik iş ortakları** belirlenmesi
- Oluşturulan yapının iletişim ile harekete geçirilmesi ve işletilmesi.

SANAL ORGANİZASYON YAPISI



*Sanal organizasyonun
oluşmasını sağlayan
faktörler neler olabilir ?*



SANAL ORGANİZASYONUN OLUŞMASINI NEDEN OLAN FAKTÖRLER

- ☐ Gelişen Rekabet Ortamı
- ☐ Hızlı Talep Karşılama Zorunluluğu
- ☐ Müşterilerin Sürekli Değişen Talepleri
- ☐ Bilgiye Kolay Erişim
- ☐ Yüksek Beklentiler
- ☐ Rekabetle beraber gelen çabuk hareket etme zorunluluğu
- ☐ Her türlü kaynak ve uzmanlık bilgisine ulaşma zorunluluğu
- ☐ Sayısı gittikçe artan yeni uzmanlık isteyen ürün ve hizmetler sunma zorunluluğu

Sanal Organizasyon türleri

- **Dengeli Sanal Organizasyon:** Örgütler arası işbirliğin az veya çok süreklilik özelliği taşıdığı, risk ve sahipliğin dağıtıldığı, lider işletme etrafında örgütlenme olduğu organizasyon.
- **Dinamik sanal organizasyon:** Liderliğin paylaşıldığı, organizatör işletme kavramının olduğu, işbirliğin geçici olduğu organizasyonlar.

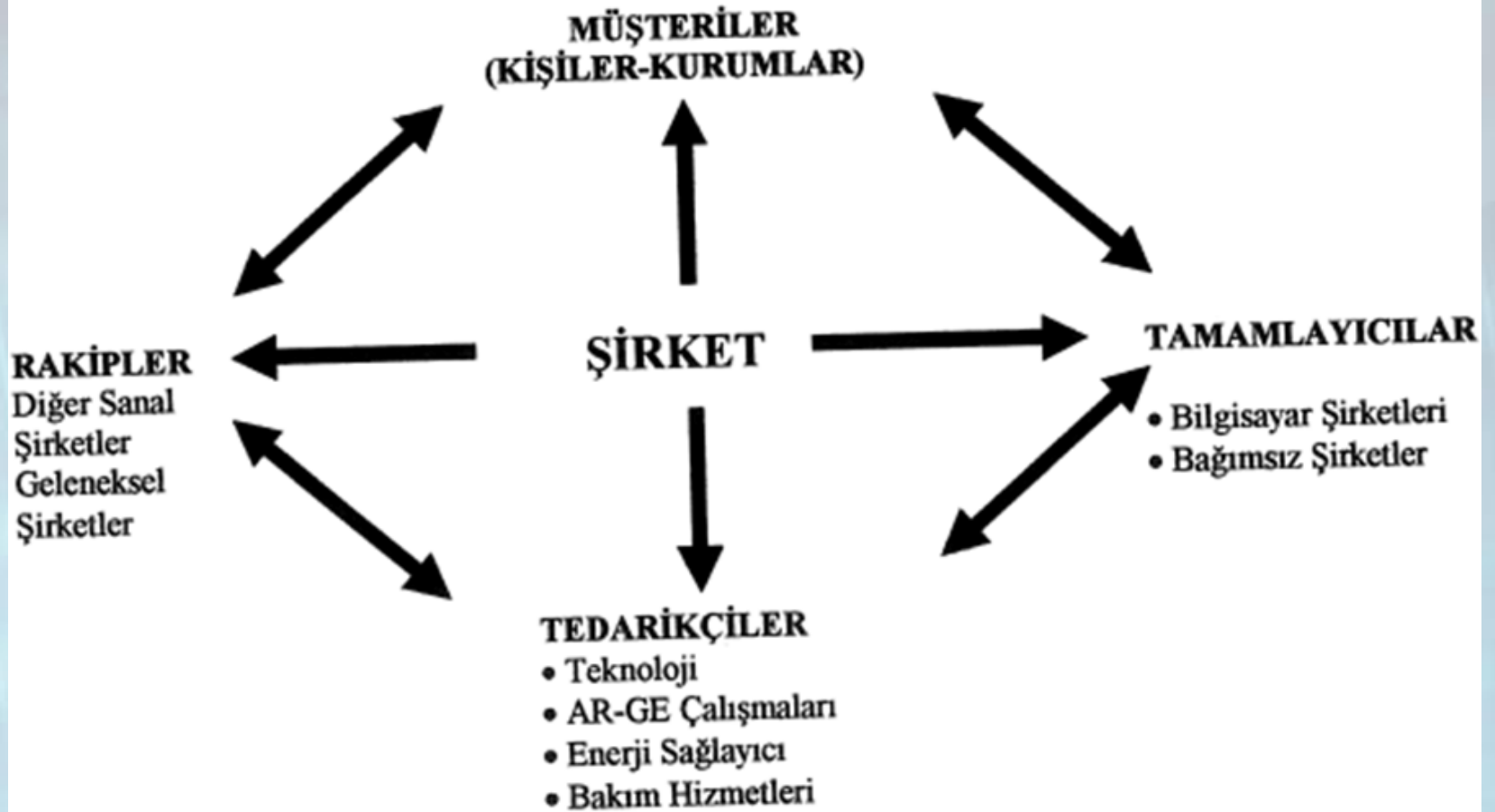
Sanal Organizasyonlarda İletişim

- Kablolu ağlar (yüksek hızda büyük veri transferi ve güvenlik için)
- DSL/Wifi bağlantıları
- 3g Mobil cihazlar
- Beraber çalışma yazılımları
- (ibm lotus, horde, teambox)
- Mesajlaşma programları(lync,msn messenger,
- Ip phone, smartphone,video konferans yazılımları.



SANAL ORGANİZASYONU OLUŞTURAN BİRİMLER NELERDİR ?





Sanal Organizasyonun Birimleri

Bir organizasyonun sanal hale dönüşümünde bazı aşamalardan geçtiği saptanmıştır.



SANAL HALE DÖNÜŞMEK İÇİN

- Bütün çalışmaların bilgisayar ve bilişim teknolojisi ile yürütülmesi
- Organizasyonda bilgisayar ağının kurulması
- Organizasyonun internete giriş yapması



SANAL HALE DÖNÜŞMEK İÇİN

- Organizasyonun, temel becerilerini oluşturması
- Personelin, organizasyonun misyonu, vizyonu ve hedefleri konularında donanımlı ve hassas hale getirilmesi
- Temel beceri dışındaki çalışmaların dış kaynak kullanılarak yürütülmesi



SANAL HALE DÖNÜŞMEK İÇİN

- Stratejik partnerlerin seçilmesi
- Meydana gelen bu yapının koordinasyon ile hayata geçirilmesi ve işletimi



Organizasyonlarda sanallaşma birçok biçimde karşımıza çıkar.

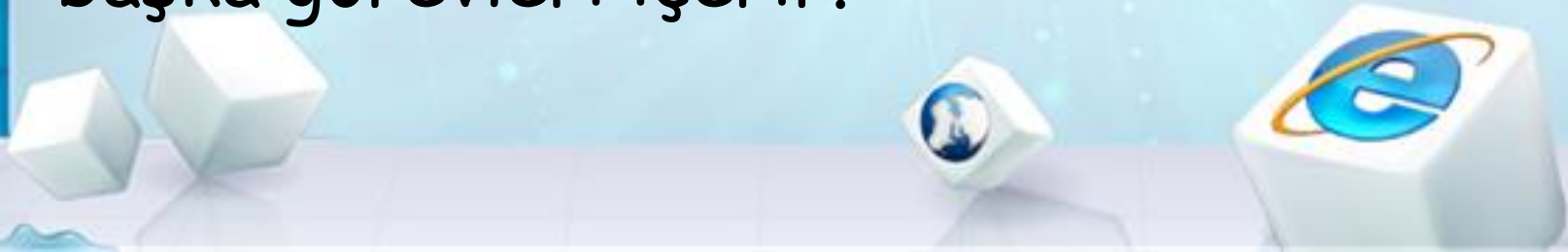
- ✓ Stratejik ortaklık (strategic alliances)
- ✓ Ortak girişimler (joint ventures - JV's)
- ✓ Tedarik zinciri yönetimi (supply-chain management)
- ✓ Dış kaynak kontratları...vb.



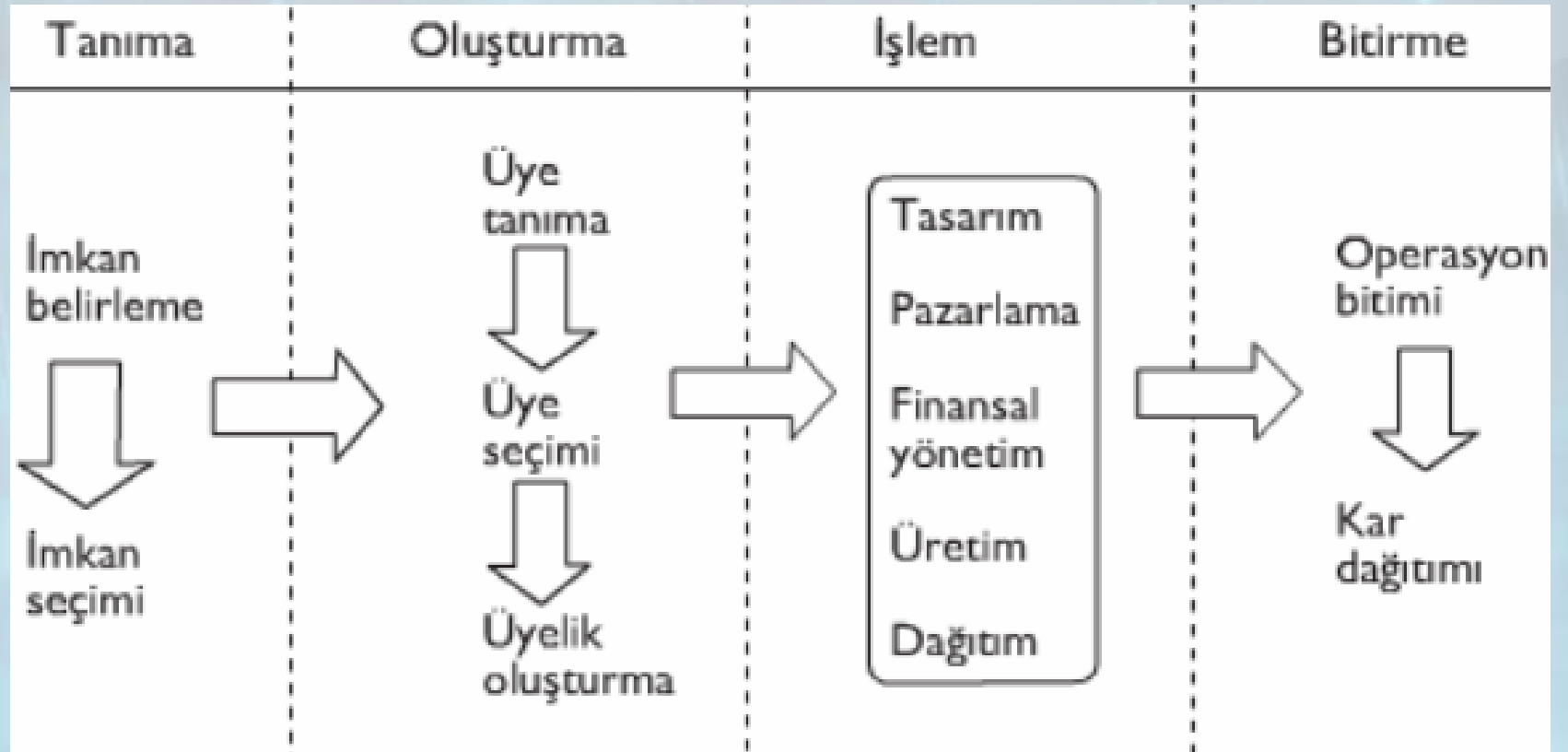
Sanal organizasyonların hayata geçirilme anından başlayarak, dört değişik aşamadan geçtiği savunulur.

Bu aşamalar, tanımlama, oluşum, faaliyet ve sona ermedir.

Her aşama bir diğerine nazaran farklıdır ve başka görevleri içerir.



Sanal organizasyonların hayat döngüsü aşağıdaki gibidir.



SANAL ORGANİZASYONLARIN ÖZELLİKLERİ

PostZinger™
www.alperaytas.com

facebook

RSSready

You Tube
Broadcast Yourself™

***clearspring**

blip.tv

sprout

viddler

REVERA

YAHOO! GROUPS

www.alperaytas.com

digg™

del.icio.us
social bookmarking

blogtalkradio™

Google

www.alperaytas.com

AOL video

tubemogul
empowering online video

twitter

myspace.com
a place for friends

flickr

StumbleUpon
Discover new sites

www.alperaytas.com

Howcast

Big Boards

collective intellect

MyBlogLog

Linked in



Technorati

friendfeed

SANAL ORGANİZASYONLARIN ÖZELLİKLERİ

- 1) Müşteri talep karşılama yetenekleri yüksektir. Hızlı cevap verebilirler.***
- 2) Çalışanlarda hiyerarşik unvanlar yoktur.***
- 3) Temeli bilgi ve uzmanlıktır.***
- 4) Adaptasyon kabiliyetine sahiplerdir.***
- 5) Gereksiz süreçleri yoktur.***
- 6) Fırsatlara yönelik uzmanlaşırlar.***
- 7) Yüksek verimliliği düşük maliyetle elde ederler.***



SANAL ORGANİZASYONLARIN ÖZELLİKLERİ

- Değişik organizasyonlar sahip oldukları uzmanlıkları ortak amaç doğrultusunda kullanmak için **iletişim teknolojileri ile bağlanmış** durumda olurlar.
- Informal iletişim çok yoğunudur. Resmi kuralların, prosedürlerin, açık raporlama ilişkilerinin olmamasından dolayı, **informal ilişkilere kapsamlı olarak ihtiyaç** duyulmaktadır.
- Informal ilişkiler, kişiseldir, aynı seviyeler arasında yoğunlaşmıştır ve **yüz yüze toplantı ve e-postada olduğu gibi interaktiftir.**

SANAL ORGANİZASYONLARIN ÖZELLİKLERİ

- Sanal organizasyonlar müşteri taleplerine **cevap verme süresi kısa** olan organizasyonlardır.
- İletişim kesilmesi sanal organizasyonun başarısını etkiler.
- Sanal organizasyonlarda başarı ağ içerisinde yer alan şirketler arasında **yüksek güven** olmasına bağlıdır.

SANAL ORGANİZASYONLARIN ÖZELLİKLERİ

- Sanal yapılarda **hiyerarşik yeri ifade eden ünvanlar yerine fonksiyonel unvanlar** önem kazanır. Pazarlama elemanı, satış elemanı gibi.
- Sanallık arttıkça işletmeler içi **boşalan kurumlar haline gelir**. Şirket outsourcing yaptıkca daha önce içerde yapılan işler bu konuda temel yeteneği olan şirketlere outsource edilir.

SANAL TAKIMLAR



Sanal Takımlar; Sıfır hiyerarşie kadar uzanabilen, daha çok elektronik ortamda iletişimlerin ve görevlerini sürdüren, zaman zaman ancak yüz yüze görüşebilen, değişen görev niteliklerine göre temel hedefi bozmadan, sıklıkla değişebilen, coğrafi ve kültürel olarak farklılaşmış çalışanlar topluluğudur.



Sanal Takımlar; Tele-konferans ya da video-konferans ile toplantılar yapan, anlık konuları şirket içi sohbet programlarıyla görüşen, bilgi alış verişini e-posta ile sağlayan çalışan topluluğu olmaktan öte, organizasyonlar için maliyeti düşüren fakat bununla birlikte aynı performansı yakalayan ya da aşan insan kaynaklarıdır.



Sanal Takımların Nitelikleri

- ☐ Yaygın Olmak
- ☐ Uzman Çalışanlar
- ☐ Hareketlilik (Değişkenlik)
- ☐ Güven
- ☐ Bağlılık
- ☐ Ortak Amaç



SANAL ORGANIZASYONLARIN *AVANTAJLARI*



Avantajlar

Çalışan İçin :

- Daha az stres.
- Çalışırken diğer işlerle uğraşabilme(eğitim v.s.)
- Daha iyi aile hayatı.
- Daha fazla para kazanma olasılığı
(daha fazla boş zaman)
- İşe gitme, kıyafet, yemek v.s.harcamalardan kurtulma.
- Evden çıkamayan, engelli insanlar için iş fırsatı



Avantajlar

Organizasyon İçin :

- Prodaktivite artışı
- Gayrimenkulden kazanç
- Çalışan esnekliği
- Kağıt tasarrufu
- Çalışan tasarrufu
- Günde 24 saat çalışma imkanı(timezone farklılığı)
- Üretici ve çalışanlar arasında daha iyi iletişim
- Uzmanlanmış personellere daha iyi erişim
- Proje ye da işe göre üyeleri değiştirebilme
- Satış, pazarlama ve dağıtım maliyetleri azalır.



Avantajlar

Toplum İçin :

- Daha az hava kirliliği
- Daha az trafik ve kaza
- Banliyö ve kırsal alanda yaşayanlar için daha fazla iş imkanı
- Pazaryeri dünyaya açıldığı için rekabetin artması
- Piyasa fiyatlarının düşmesi



SANAL ORGANİZASYONLARIN AVANTAJLARI

- Rekabet Üstünlüğü
- Esnek Çalışma Saatleri
- Yüksek Verimlilik
- Amaca Yönelik Yönetim Anlayışı
- Lokal olumsuzluklarda iş sürdürülebilirliği
- Çalışanın yüksek performansı
- Personel devir hızı düşüklüğü
- Düşük maliyet ve eğitim giderleri
- Yüksek motivasyon
- Uzman personel
- Hızlı adaptasyon yeteneği



SANAL ORGANİZASYONLARIN OLUMSUZLUKLARI



SANAL ORGANİZASYONLARIN OLUMSUZLUKLARI

- İzolasyon
- Güven Problemi
- İletişim Problemi
- Maliyet
- Güvenlik Tehlikesi



Dezavantajlar

Çalışan İçin :

- Aile hayatı kesintiye uğrayabilir.
- Yakın kişisel ilişki kurulmada zorluk.



Dezavantajlar

- Organizasyon İçin :
 - İnsan hatalarını kontrol etmek zor.
 - Telif haklı gizli bilgilerin kolayca açığa çıkabilmesi
 - Başlı şirketler arası ilişkilerde sorun çıkabilir.
 - Çalışan kimlik bilgisi yetersizliği.



Sanal takımlarla geleneksel takımlar arasında ne gibi farklılıklar olabilir ?



Sanal Takım ile Geleneksel Takım Farkları

SANAL TAKIMLAR	GELENEKSEL TAKIMLAR
Çeşitli işletmelerden çalışanlar sürekli değişim halindedir.	Çoğunlukla aynı işletmeden belli kişiler sabit kalmaktadır.
Farklı takımlara bağlıdır.	Takıma, tüm benliğiyle bağlıdır.
Zaman, mekan ve işletme unsurlarınca farklı yerlerdedirler.	Birbirleri ile yakındırlar.
Çeşitli zamanlarda çeşitli ilişkiler vardır.	Takımda çalışma saatleri sabittir.
Takım, süreli olarak oluşur ve her seferinde yeni bir gruplama yapılır.	Takımı oluşturan kişiler yıllarca aynı kalabilir.
İletişim kurmak için teknoloji zorunluluktur.	İletişim için teknoloji sadece gerekliliktir.
Takım kurulma aşamasında oluşturulan, kırılgan bir güven vardır.	Çalışanlar arasında yavaş yavaş sağlanan bir güven vardır.
Takım lideri yapısıyla hareket eder, hiyerarşik düzen pek işletilmez.	Tek bir yönetici tarafından yönetilmektedir.

Sanal Organizasyonlar



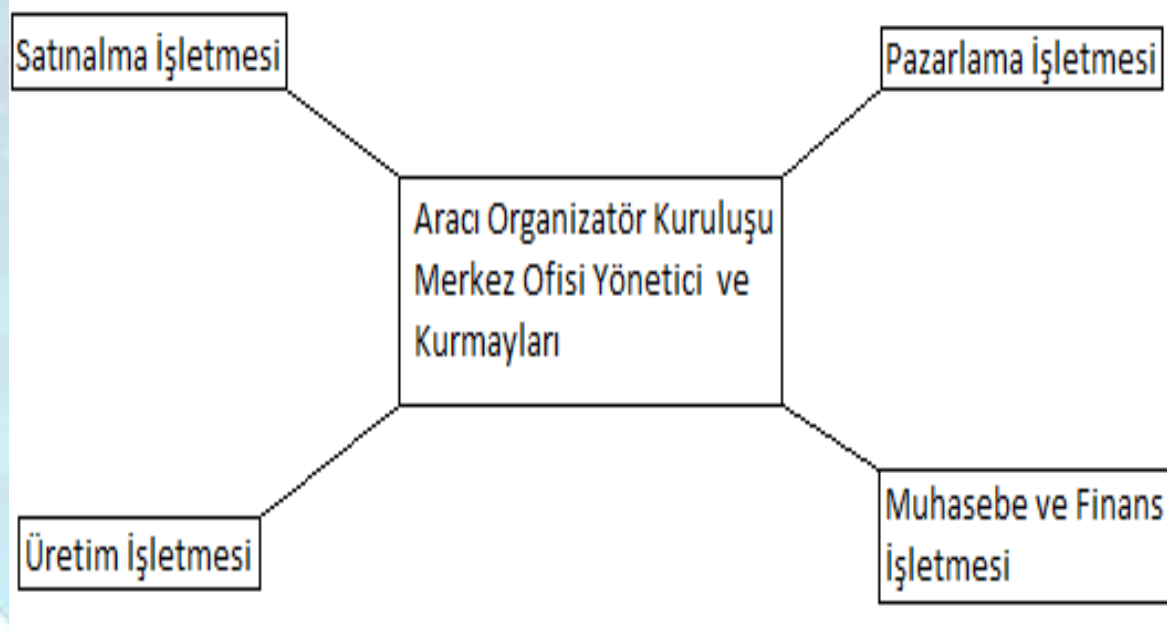
Elektronik Ticaret



Şebeke Organizasyonlar



Şebeke organizasyonlar ; Ürün ya da hizmet üretmek için iki ya da daha çok işletmenin aralarında görev paylaşımı yaparak uzun vadeli işbirliğine yönelimlerinden oluşan organizasyonel yapılardır.



İşletmeler sanallaştıkça, şebeke organizasyon yapısına bürünür. Yani organizasyonlar şebeke organizasyona doğru gittikçe, sanallık kazanmaktadırlar.

Şebeke organizasyonlar ile sanal organizasyonlar arasında çok yakın ilişki olduğundan karıştırılabilir.

Fakat birbirlerinin aynısı oldukları pek söylenemez.



Aralarındaki fark nedir ?



Sanal Organizasyon ile Şebeke Organizasyon Kıyaslaması

ŞEBEKE ORGANİZASYON	SANAL ORGANİZASYON
* Bu yapıdaki organizasyonlar geçici ya da kalıcı olabilmektedir. * Sanal organizasyonlar, birer şebek organizasyondur. * Eklenme ve bölünme, birim düzeyinde gerçekleşir.	* Şebeke yapıların özel bir biçimidir. * Her şebeke organizasyona, bir sanal organizasyon denemez. * Bu yapıda oluşum geçicidir. Yani proje temellidir. * Tek bir yönetici yoktur. Projeye ve hedefe göre değişir. * Eklenme ve bölünme şahıs bazına kadar inebilir.

ELEKTRONİK TİCARET

Elektronik ticaret yapan sanal organizasyonlar aşağıdaki şekilde gruplandırılabilirler.

* Sanal Şirket : Pazara ulaşmayı hedefleyen maliyetleri ve tecrübeyi paylaşan, teknoloji ile birbirine bağlanan, geçici, bağımsız firmalar zinciridir.



ELEKTRONİK TİCARET

* Web Tabanlı Firmalar : Müşterilere, sattıkları ürün ya da hizmet ile ilgili web' de bilgileri aktaran ve satışlarında interneti kullanan firmalardır.



ELEKTRONİK TİCARET

* Stratejik Organizasyonlar : Piyasa fırsatlarını değerlendirmek ve pazarı oluşturan müşteri taleplerini yakalamak amacıyla firmaların stratejik işbirliği yapmak için meydana getirdikleri ağlardır.



ELEKTRONİK TİCARET

* Sanal Ekipler : Ekibi oluşturan üyelerin çeşitli coğrafyalarda, farklı zaman dilimlerinde ve farklı şirketlerde olmalarına bakmadan bir projeyi başlatmak ve sonlandırmak için bir kurulan ve çoğunlukla elektronik yöntemlere dayalı çalışma gruplarıdır.



SANAL ORGANİZASYON UYGULAMA ÖRNEKLERİ





- ❑ Hepsiburada Mecidiyeköy'de küçük bir dairede çok farklı bir girişim olarak başladı.
- ❑ Daha sonra Doğan Grubu büyük hissedar oldu.
- ❑ Şirketi kuran kişi bir süre genel müdürlüğünü yürüttü.
- ❑ Bu yatırım sonucunda bugün hepsiburada Türkiye'nin en çok satış yapan e-ticaret sitesi haline geldi.





- ❑ 2011 yılı verilerine göre Türkiyede online alışveriş yapan kullanıcıların yarısından fazlası «hepsiburada.com.» üyesi.
- ❑ 2011 yılı ilk çeyreğinde, bu site dakikada 1,2 yeni üye kazanmış. Toplamda 2011 Mart ayı sonunda 3,2 milyon üyeye ulaşan bu sitenin aylık ortalama ziyaret sayısı 13,5 milyona ulaşmış.
- ❑ Ziyaretçilerin sitede kalma süresi ortalama 10 dk. olarak kaydedilmiş.



** Sitenin mobil uygulaması sayesinde her yerden ulaşılabilirlik sağlanmış.*

** Ayrıca bankalarla olan anlaşması da müşteri ödemelerinde avantaj sağlıyor.*

[Geri](#) **Sipariş**

Sipariş Tarihi:

Sipariş No:

Sipariş Durumu: **Siparişinizdeki tüm ürünler kargoya verilmiştir**

Ödeme Şekli: **KrediKarti**

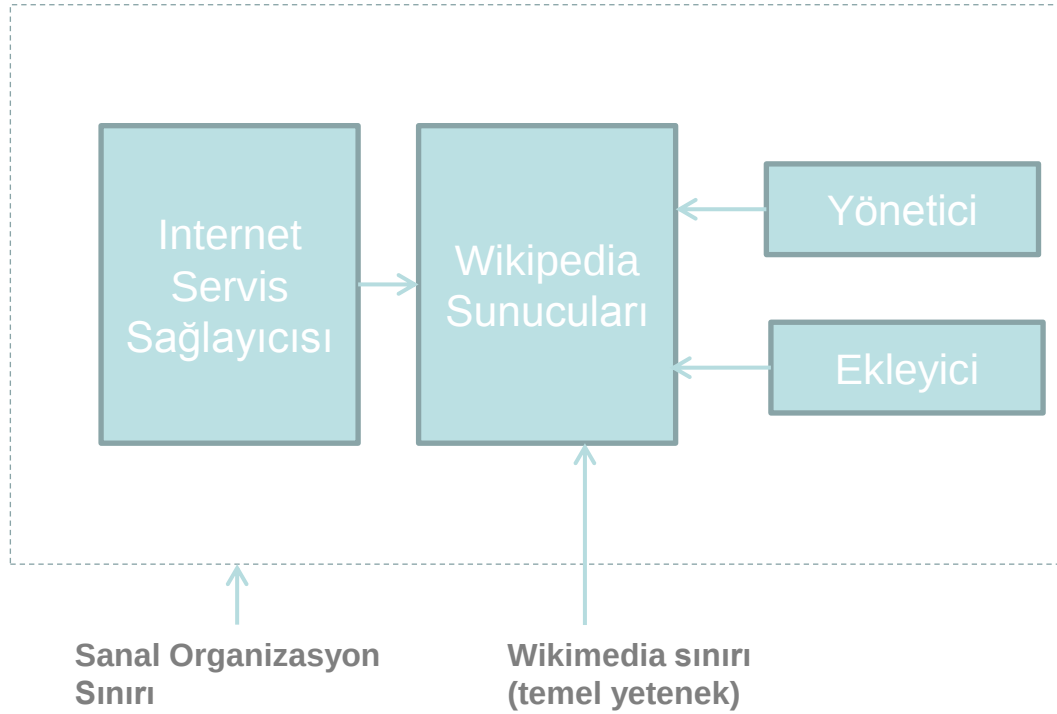
Ürün	Adet	Toplam TL

Fatura Adresi

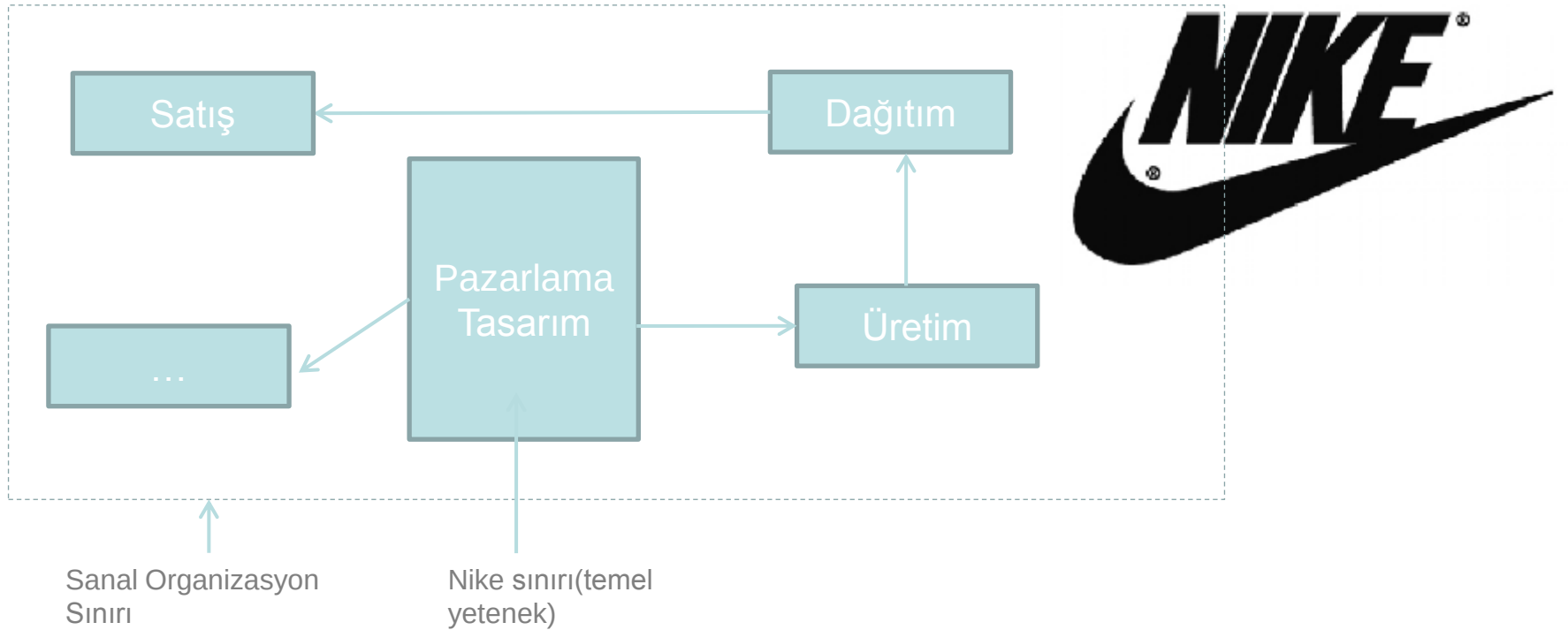
Teslimat Adresi
Teslimat #1



Sanal Organizasyon Örnekleri



Sanal Organizasyon Örnekleri



Sanal Organizasyon Örnekleri



YÖNETİMİN GELECEĞİ HAYAL ETMEK



SEMCO; mühendislik hizmetleri ve yüksek kaliteli endüstri ürünleri çerçevesinde hizmet veren 3000 kişilik bir şirkettir. Genel merkez küçük bir tesis ve sürekli çalışanları yok. **Şirketin iç denetim kadrosu yok.** Çalışanların önemli bir bölümü kendi maaşlarını kendileri belirliyor. Çalışanların iş seyahatlerini düzenleyen politikaları yok. Kalacak yerleri veya kullanacakları hava yolları konusunda kısıtlama yok

YÖNETİMİN GELECEĞİ HAYAL ETMEK



SEMCO'da resmi yapı diye bir şey yoktur. **Örgüt şeması yok.** İş planı ya da şirket stratejisi- iki yıllık ya da beş yıllık plan, hedef ya da misyon açıklaması, uzun vadeli bütçe diye bir şey yoktur. **Toplantılara katılma zorunluluğu yok....** Çalışanların devir hızı %1. 76 İşletme okulunda örnek vaka diye okutulmaktadır

*dost
teknoloji*

VESTEL

Bir başka örnek de Vestel' den.

Vestel Elektronik'in mühendisleri, uyguladıkları iş modelinin yeterince verimli olmadığını tespit edince, yüzde 100 verim alabildikleri ve sıfır hata üzerine kurulu yepyeni bir iş modeli oluşturmuş.



*dost
teknoloji*

VESTEL

İki aylık yoğun çalışmanın ardından oluşturulan "Virtual SAP Company: Sanal SAP Şirketi", Haziran 2007 itibarıyla üretime geçmiştir. Çin'deki tedarikçisi SMT'yi SAP uygulamalarıyla adeta kendi fabrikasıymış gibi sanal ortamda kendi sistemine bağlamış, Şirketin yeni projesi sayesinde, tedarik ve üretim sürecinde ortaya çıkan tüm aksaklıklar minimize edilebilmiştir.





Capital Dergisinde Vestel Elektronik'in Planlama ve Lojistik Genel Müdür Yardımcısı Şeref Hamarat, ile yapılan röportajda kendisi, uyguladıkları yeni iş modelini şu şekilde ifade ediyor.

Son birkaç yıldır yaşanan aşırı değerli TL nedeniyle düşük ürün maliyetini realize edebilmek için sadece global tedarik stratejisini izlemenin yeterli olmadığı görmüşlerdir.





Vestel, SMT (Surface Mounting Technologic)s'nin Suzhou'daki firmasını, kendi bünyesindeki 3. fabrika olarak düşünmüş, kendi içlerindeki SAP sistemlerinde, finans ve muhasebe dışındaki tüm modüllerini bu fabrika için de kurgulamışlardır. Sistem geliştirme amacıyla önemli bir yatırım yapan Vestel, "Virtual SAP Company: SMT Suzhou Factory" böyle oluşturmuştur. Haziran 2007'den itibaren de üretime geçmişlerdir.





Yani bir anlamda fiziksel olarak Çin' de olan SMT fabrikasını, sanal olarak Manisa' ya taşımışlardır.

Oluşturdukları sanal fabrikanın ana üretim planı, Vestel personeli tarafından yönetilmektedir.



Bir sonraki örnek
de yine, alışveriş
sitelerinden.





Bu alış-veriş siteleri, fiili markalar değildir. Hepimizin bildiği ve kullandığı online markalardır.

Fakat ürün sipariş ettiğimizde fiziksel olarak ürünü teslim alırız.

Bu koordinasyon aralarındaki sanal ekipler ile sağlanmaktadır.



Bu siteler kurdukları web sitesi ile kullanıcılara tanınmış markaların ürünlerini sunar.

Aynı zamanda tüketicilerin sıklıkla kullandığı sosyal medyada da yerini almıştır. Böylelikle kendi pazarını kendi oluşturur. Reklam ve pazarlama masrafları yoktur.





Siparişı verilen ürünler, taahhüt edilen bir süre zarfında kapımıza kadar gelir. Burada bir kargo şirketi ile ürün tedarikçisi arasındaki koordinasyon bile sanal ortamdan yapılır.

Sipariş verdiğimiz an firma aslında aracı firma konumundadır.



Kaynakça

- “Elektronik Ticaret”; http://tr.wikipedia.org/wiki/Elektronik_ticaret
- Eren, E.(2009) **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 9.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları
- Kanbur, A. (2008) **Küreselleşme Sürecinde Postmodern Örgüt Yapıları**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.13, Sayı.3
- Kirel, Ç. (2007) **Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği**, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.1
- Koçel, T. (2013) **İşletme Yöneticiliği**, 13.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları
- Ölçer, F., Özyılmaz, A. (2007) **Elektronik Ticaret ve Sanal Organizasyonlarda Uygulanması**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.12, Sayı.2
- “Sanal” < <http://www.tdk.gov.tr/sanal> > Erişim: 15.10.2014
- “Sanal Organizasyonlar” <<http://www.myexecutive.com.tr/icerik>>
- Sarıhan, T. D. (1995) **Herkes İçin İnternet**, 1. Baskı, İstanbul : Sistem Yayıncılık
- Taşçı, D., Erdemir, E. (2013) **Örgüt Kuramı**, 1. Baskı, Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Türeli, N. (2004) **Hizmet Yönetiminde Sanal Örgüt Yapıları ve Elektronik Ticaret Örneği**, Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Bölümü, Doktora Tezi
- Varol, E. S., Tarcan, E. (2000) **Sanal Çalışıp Gerçek Üretenler: Sanal (Virtual) Organizasyonlar**, Yönetim Dergisi, Sayı.36
- Yeşil, S. (2011) **Sanal Takımlar: Kritik Başarı Faktörleri Üzerine Derinlemesine Bir Bakış ve Bir Değerlendirme**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.15, Sayı.1
- Yılmaz, H. (2004) **İşletmelerde Sanal Takım Modeli Ve İşletmelere Sağladığı Yararlar**, İş Güç Dergisi, Cilt.6, Sayı.1 < <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=197&cilt=6&sayi=1&yil=2004> >
- <https://www.gorunum.net/blog/606-hepsiburadacom-2011-1k-ceyrek-raporu.html?itemid=268>
- <http://www.sanayicidergisi.com/sector/kurumlar-da-alisveris-yaparsa-e-ticaret-cok-buyur.htm>
- <http://www.capital.com.tr/sanal-sirket-nasil-calisiyor-haberler/19929.aspx>