

TC
BAŐKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TÜRK FİRMALARININ İŐ İLİŞKİLERİ: OSTİM ÖRNEĞİ

ZUHAL ASLAN

ANKARA - 2005

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması ile, örgütler arasında gerçekleşen alışveriş işlemlerinde yöneticilerin sosyal ilişkilerinin ekonomik ilişkiler üzerinde etkili olduğunu ve örgütlerin piyasada veri koşullar altında belirli ekonomik kuralları uygulayan izole varlıklar olmadığını, aksine; örgütler arasında ağ düzenekleri oluşarak sosyal ilişkiler ile ekonomik ilişkilerin iç içe geçtiği işlemler dolayısıyla örgütlerin aktif varlıklar olduğunu ve örgütlerin, kendilerini yöneten kişiler ve onların ilişkilerinden bağımsız düşünülmemesi gerektiğini göstermeyi amaçlamaktayım. Özellikle örgüt sahipliği ve yöneticiliğinin iç içe olduğu, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik faaliyetlerinde güvene dayalı ağ düzeneği ilişkilerinin daha belirgin olarak ortaya çıkacağını düşünerek OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde uyguladığım araştırmanın bulgularından hareketle oluşturduğum önermelerin gelecekteki çalışmalarda test edilerek üzerinde tartışılabilir önemli bulgulara dönüşeceğini düşünmekteyim.

Tez çalışmamın konusunun belirlenmesinden başlayıp tamamlandığı güne kadar gösterdiği sabır ve anlayış için, ve ayrıca bilgi birikimini ve deneyimini paylaşıp, sorgulayıcı bakış açısı ile beni yönlendirdiği, süreç boyunca kendimi geliştirmemi sağladığı için tez danışmanım, sayın hocam Doç. Dr. Şükrü Özen'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Sayın hocam Doç. Dr. Kadir Varoğlu'na , çalışma tempomun düşmesini engelleyerek, daima tezimin başında olmamı sağlamak için gösterdiği ilgi ve

çalışmanın her aşamasında düşündüklerini benimle paylaşarak doğru bir iş yaptığıma dair güven duymama sağladığı için çok teşekkür ediyorum.

Yönlendirici ve destekleyici yaklaşımı ile cesaretlendirdiği ve zaman planlaması konusunda eksiklerimi farketmemi sağladığı için sayın hocam Prof. Dr. A. Selami Sargut'a çok teşekkür ediyorum.

Tezimi rahat bir çalışma ortamında yazabilmem ve araştırmamı yapabilmem için gereken imkanları bana sunan sayın hocalarım Prof. Dr. Orhan Sevilengül ve Prof. Dr. Mehmet Sayarı'ya çok teşekkür ediyorum.

Bitiremeyeceğim kaygısıyla her vazgeçişimde beni kendime getiren, sürekli moral, destek ve güven veren, her yardıma ihtiyacım olduğunda yanımda ilk bulduğum insan canım arkadaşım Fatma Senem Gelir'e, tüm kriz zamanlarında koşarak yanlarına gittiğim, tüm süreci defalarca kez anlatışıma, onları yoruşuma rağmen bana hep güleryüz gösteren ve destek veren sabırlı arkadaşlarım, canlarım Ülkü Şimşek, Funda Gençoğlu Onbaşı ve Nebile Korucu'ya, beklenmedik zamanlarda beklenmedik güzellikleri hayatıma katan, çözümsüz sandığım sorunlara benimle birlikte çözüm bulan, zorluklarımı kolaylaştırarak süreci benim için daha zevkli hale getiren, hayatımda ve kalbimde çok özel bir yer edinen canım arkadaşlarım İrem Aşçılı ve Işın Nur Cicereli'ye tüm yardımları ve destekleri için ama daha da önemlisi dostlukları için çok teşekkür ediyorum.

Son olarak, ama en önemlisi; bunca kaprise, huysuzluklara, sinirime dayanan, anlayışla, sabırla tez süreci boyunca her ayrıntıda benimle birlikte yorulan, ömrümce karşılığını ödeyemeyeceğim özveriye gösteren, canıma can katan çok sevgili aileme ve özellikle canım anneme, babama tüm kalbimle teşekkür ediyorum.

ÖZET

Piyasalarda gerçekleştirilen ekonomik işlemler açısından değerlendirildiğinde; örgütleri, kendi kararlarını verip uygulayan izole varlıklar olarak ele alan ve örgütlerin birbirleri ile olan alışveriş ilişkilerini rekabet düzeyinde yorumlayan geleneksel örgüt kuramları, örgütleri yönetenlerin davranışları, kararları, inançları ve değerlerinin etkisiyle şekillenen örgütler arası ilişkileri göz ardı etmişlerdir. Kurumsal teori ile birlikte ekonomik işlemler üzerindeki sosyal etkiler tartışılmaya başlanmış ve, ağ düzeneği ve sosyal yerleşiklik yaklaşımları çerçevesinde, örgütlerin gerçekleştirdikleri ekonomik işlemlerin, onları yönetenlerin sosyal ilişkilerinden bağımsız olmadığı vurgulanmıştır. Böylece örgütler arası ilişkiler sosyo-ekonomik faktörler bağlamında tartışılarak piyasalarda oluşan sosyal sermayenin ekonomik aktiviteye nasıl yön verdiği incelenmiştir.

Bu çalışmada, ağ düzeneği ve sosyal yerleşiklik yaklaşımları çerçevesinde süregelen tartışmalardan hareketle, Türk toplumunun kültürel değerlerinin firmaların iş ilişkileri üzerindeki etkilerini görebilmek amacıyla OSTİM (Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi) Organize Sanayi Bölgesi örneği çerçevesinde otuz iki firma ile mülakatlar yapılmıştır. Araştırmanın temel amacı, ilişkilerin niteliğinin hangi koşullara bağlı olarak farklılaştığını, ilişkilerdeki kırılma noktalarını ve bunların nedenlerini anlamak ve gelecekte yapılacak çalışmalarda test edilmek üzere önermeler oluşturmaktır.

ANAHTAR KELIMELER: Örgütler arası ilişkiler, ağ düzeneği, sosyal yerleşiklik, sosyal sermaye, güven, kültürel değerler.

SUMMARY

From the evolution of economic activities performed in the market, traditional organization theories don't take the behavior of individual managers, decisions, beliefs, values into consideration. For this reason, the organizations are defined as isolated creatures to reduce the interorganizational relationships to competitive state. From the introduction of institutional theory, social effects are started for discussion. In the frame of the approach of network theory and social embeddedness, the economic activities performed by the organizations are not independent from the social relationships of the individual managers. Therefore the interorganizational relationships in terms of socio-economic factors are being discussed in order to understand the role of social capital on economic activities.

In this study, starting from the debate in the frame of the approach of network theory and social embeddedness for understanding the effect of cultural values of the Turkish society, some interviews are performed with 32 firms in OSTİM (Middle East Industry and Commerce Center) Organized Industrial Region. The main objective of this research is to realize differences in the relationship quality under which circumstances, break points in relationships and to understand the reasons, and form suggestions to test for future proposals.

KEY WORDS: Interorganizational relationships, network, social embeddedness, social capital, trust, cultural values.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	II
ÖZET	V
SUMMARY	VII
I. GİRİŞ	1
1. Çalışmanın Amacı	3
2. Çalışmanın Temel Soruları	4
II. ÖRGÜTLER ARASI İLİŞKİLER: KURAMSAL ÇERÇEVE	7
1. Örgütler Arası İlişkilerin Tanımı	7
2. Farklı Örgüt Kuramlarının Örgütler Arası İlişkilere Bakışı	8
3. Geleneksel Örgüt Kuramları	11
4. Kurumsal Teorinin Bakış Açısı ile Sosyal Etki	27
5. Örgütler Arası İlişkilerde Ağ Düzenegi ve Sosyal Yerleşiklik Yaklaşımı	31
6. Örgütler Arası İlişkiler Üzerine Tartışmalar	36
7. Örgütler Arası İlişkilerde Güven ve Bağlılık	39
8. Örgütler Arası İlişkilerin Toplumsal ve Kültürel Etmenlere Bağlılığı	42
9. Bağlılık, Güven ve Tanıdıklık Etkileşimi	45
a. Bağlılık	45
b. Güven	47
c. Tanıdıklık	53
10. Örgütler Arasındaki İlişki Tipleri	56
a. Mesafeli İlişkiler – Yerleşik İlişkiler	56
b. Mesafeli ve Yerleşik İlişkilerin Avantaj ve Dezavantaj Yaratan Unsurları	62

III. ARAŞTIRMA: OSTİM ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ	66
1. Yöntem	66
2. Veri Toplama ve Örneklem	69
IV. BULGULAR	75
1. Hammadde ve Malzeme Alımı	75
2. Ürün Satışı	80
3. Fason İmalat	84
4. Yan Sanayi Faaliyetleri	88
5. Etkinlik Alanlarına Göre İlişki Biçimlerinin Karşılaştırılması	91
6. Firmalar Arası İlişkilerin Temel Nitelikleri	103
a. Yerleşik – Ekonomik İlişki: Hatır mı – Para mı?	103
b. İlişkilerin Oluşumu: Yerleşik İlişkiler Üzerinden İş İlişkileri mi – İş İlişkileri Üzerinden Yerleşik İlişkiler mi?	113
c. İlişkilerin Niteliğinin Kamu ve Özel Sektöre Göre Değişmesi	117
d. Sözleşme – Sözleşmeme İkilemi	120
e. Güvenin Oluşumu	129
f. Sosyal Sermayenin Oluşumu	131
g. Kaynak Bağımlılığının İlişkinin Niteliğine Etkisi	139
h. “Biz Profesyonel Değiliz!”	142
V. SONUÇ VE TARTIŞMA	145
KAYNAKLAR	154

I. GİRİŞ

Örgütler, faaliyette buldukları piyasalarda, her biri ayrı birer tüzel kişilik olmalarına rağmen, verdikleri kararlar ve yaptıkları uygulamalar açısından ‘tek başına’ davranan piyasa aktörleri değildir. Tarihi, siyasi, ekonomik ve kültürel unsurların etkisi ve etkileşimi ile oluşan piyasalarda hem tüketiciler hem de diğer üreticiler ile sürekli iletişim ve etkileşim ile yürütülen bir alışveriş vardır. Bu alışveriş ilişkisi içinde örgütlerin nasıl yapılandığı, çevreden nasıl etkilenip, çevresini nasıl etkilediği, diğer firmalarla olan ilişkileri ve bu ilişkileri yönlendiren temel unsurlar; farklı örgüt kuramları ve yaklaşımlarınca esas aldıkları analiz birimlerine ve sahip oldukları bakış açılarına göre farklı şekillerde ele alınmış ve yorumlanmıştır.

Geleneksel örgüt kuramları, analizlerine, piyasalarda gerçekleşen işlemleri esas alarak, örgütü izole bir varlık haline getirmiş; işlemlerin, örgütleri yöneten insanların kararlarından bağımsız bir şekilde, piyasada sadece fiyat ve benzeri nominal göstergelere dayalı olarak gerçekleşen faaliyetler olduğu düşünülmüştür.

Makrokurumsal teorinin içinde ‘sosyal etki’ yaklaşımı ile tartışılmaya başlanan, firmaların sosyal çevrelerinin gerçekleştirilen ekonomik işlemler üzerindeki etkisi konusu, firmaların çevrelerine ve çevrelerinin de firmalara yön verdiğini vurgulamıştır. Firmaların çevresinden aldığı, kendi davranışları ile yine çevresine yansıttığı ve böylece içinde buldukları piyasalarda belli davranış, inanış, beklenti ve tutumları yerleşik hale getirdikleri vurgulanmıştır.

Ağdüzeneği kuramı ile birlikte, geleneksel kuramların “rasyonel aktör” varsayımı eleştirilmeye başlanmış ve özellikle sosyal yerleşiklik bakış açısı paralelinde ortaya çıkan çalışmalar ile piyasadaki işlemlerin firmaların birbirleriyle olan ilişkileri çerçevesinde olduğu ortaya konulmuştur. İlişkileri sadece rekabete indirgeyici yaklaşımdan vazgeçilerek, Makrokurumsal teorinin de sınırlı bir şekilde vurgu yaptığı gibi, hem ekonomik hem de sosyal faktörlerin ilişkiler üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada, ağdüzeneği ve sosyal yerleşiklik yaklaşımının ortaya koyduğu ilişki modelleri ve varsayımları çerçevesinde Türk firmaları arasındaki iş ilişkileri, Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) örneği ele alınarak incelenmektedir.

Çalışma kapsamında otuz iki firmanın sahipleri/yöneticileri ile görüşülmüştür. Bu firmalar, mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) olup, firmanın sahipliği ve yöneticiliği iç içe sürdürüldüğü için değerlendirmelerde her iki kavram da kullanılmıştır. Mülakatlar sonucunda hammadde ve malzeme alımı, ürün satışı, fason imalat ve yan sanayi faaliyetleri konularında toplam iki yüz yetmiş yedi (277) ilişki, firma sahiplerinin/yöneticilerinin açıklamaları doğrultusunda incelenmiş ve karşılaştırılmıştır. Böylece, firmaların ağdüzeneği yapıları, birbirleri ile olan ilişkilerinin temel özellikleri, bu özellikleri etkileyen unsurlar anlaşılmaya ve tartışılmaya çalışılmıştır.

1. Çalışmanın Amacı

Türkiye'deki toplulukçu kültürel ve toplumsal değerlerin, firmaların iş ilişkileri dahilinde seçimlerini yapma ve karar verme süreçlerini etkileyeceği varsayımıyla, yerleşik ilişkilerin daha baskın olacağı tezi de bu kapsamda test edilmektedir. İşin niteliğine göre farklılaşmalar olmakla birlikte ilişkilerin genel yapısına yerleşikliğin egemen olması beklenmektedir.

Toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma davranışının yüksek olduğu, yöneticilerin göreve dönük değil de ilişkiye dönük olduğu Türk toplumunda, grup normlarının yaygın olması, uzlaşma ve yarışmadan kaçınmanın özendirilmesi, öznellik üzerine kurulu ilişkilerin egemen olması nedeniyle alışkanlık ve değerlerin etkisinin güçlü olması, sinerjinin düşük ve içgrup üyeliği bulunmayanlarla güven ilişkilerinin sorunlu olması (Sargut, 2001) nedeniyle, yerleşik ilişkilerin daha yaygın olması beklenmektedir. Ancak, ekonomik koşullar bu ilişkilerin yoğunluğunu etkileyebilir ve hatta bazen kırılmalara yol açabilir.

Kurumsal çevre, örgüt yapıları, işlerin yürütülme biçimi ve toplulukçu kültürel değerler nedeniyle Türk toplumunda tımar ve klan tipi yapılanmalar olduğunu belirten Sargut'a (2003: 103) göre, bu yapılardan dolayı kişisel ilişkiler öne çıkmaktadır.

Türk kültürüne özgü bu tespitler çerçevesinde, çalışmanın temel soruları OSTİM (Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi) Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren firmalar arasındaki ilişkilerin niteliğini, sıklığını ve kritik olma derecesi açısından işin yapısı arasındaki ilişkiyi anlamaya ve bu ilişkinin nedenlerini bulmaya yönelik olacaktır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda, temel beklenti; kültürel faktörlerin etkisiyle firmalar arasındaki tüm ilişkilere yerleşikliğin egemen olması ve yerleşik ilişkiler üzerine oturtulmuş ekonomik ilişkilerin ortaya çıkmasıdır.

Ayrıca, Uzzi'nin (1997) çalışmasının bulgularından hareketle, firmaların kritik olarak gördükleri işlerde yerleşik ilişkileri tercih etme eğilimlerinin daha yüksek olması, buna karşın; günlük, rutinleşmiş ve firmalar açısından kritik olmayan işlerde ortaya çıkan ilişkiler içinde mesafeli ilişkilerin ve firmaların görüşme sıklığının daha fazla olması da beklenen sonuçlardan biridir.

Ek olarak, Türkiye'de örgütler arası ilişkilere dair emik bilgiyi ortaya çıkarmak ve bu bilgiyi gelecekteki çalışmalarda test etmek üzere önermeler oluşturulacaktır.

2. Çalışmanın Temel Soruları

Bu çalışma ile cevap bulunması beklenen temel sorular genel olarak şu çerçevede değerlendirilmektedir:

Bir firma başka kişi(ler) ya da firma(lar) ile birlikte çalışacağı zaman kimle çalışacağı kararını nasıl verdiği, aynı kişi(ler) ya da firma(lar) ile tekrar çalışıp çalışmadığı, yeni bir işe başlarken ilişkide olacağı kişi(ler) ve firma(lar)ı belirlerken eski ilişkilerini mi devam ettirdiği yoksa yeniden tüm alternatifler arasından mı seçim yaptığı ilişkinin başlangıç aşamasını anlamak açısından cevaplanmaya çalışılan sorulardır.

Bu konularda firmaların kararlarını etkileyebilecek olan bazı unsurlar vardır. Örneğin; seçtiği kişi(ler) ya da firma(lar)a neden güvendiği ilişki açısından belirleyici bir unsurdur. İşin kendi yapamadığı bölümleri için mi ilişkilerin gerekli olduğu yoksa kendi yapabileceği halde daha ucuza üretebilmek ve/veya başka nedenlerle mi ilişkinin doğduğu önemli unsurlardan biridir. Benzer şekilde, ilişkiyi tanımlarken birincil ilişkilerinden mi yararlandığı, eğer bu ilişkiler aracılığıyla faaliyetini sürdürüyorsa piyasada aynı işi yapacak diğer kişi(ler) ya da firma(lar)ın varlığı, piyasadaki durumları, fiyatları konusunda bilgi sahibi olup olmadığı ve firma açısından bu bilgilere ulaşmanın zorluğu gibi unsurlar firmanın kararlarına etki edebilirler. Bu nedenle karar verme süreci ile birlikte bu unsurlar da anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Bir ilişki başladıktan sonra da firma açısından karar vermeyi gerektiren ve ilişkinin niteliği ile birlikte sıklığı ve yoğunluğunu da etkileyen unsurlar söz konusudur. Firma mevcut ilişkilerini devam ettirme eğiliminde midir? Bir sorun yaşandığı durumda vereceği tepki bu konuda belirleyici olacak unsurlardan biridir.

Firma sorun yaşadığı durumda ilişki son mu bulmaktadır, yoksa sorunu çözümlenerek ilişkiye devam etmekte ve ilişkiyi bu şekilde güçlendirmekte midir? Hatta ilişkinin yoğunluğunu görebilmek açısından yaşanan sorun firmaya zarar verse dahi firma bunu kendi telafi etmeye ve ilişkiyi bu şekilde sorunlu olarak da olsa devam ettirmeye mi çalışmaktadır? Firmanın mevcut ilişkileri açısından hiç kesinti yaşayıp yaşamadığı, ne kadar süredir bu ilişkilerin devam ettiği, kesinti olmuşsa buna neden gerek görüldüğü, başlangıçta farklı bir nitelik ile başlayan ilişkinin süreç içinde diğer ilişki türüne dönüp dönmediği gibi sorular sadece ilişkinin niteliği, sıklığı ve yoğunluğunun ortaya konulması açısından değil, aynı zamanda bu unsurlar arasındaki ilişkilerin de açıklanabilmesi açısından önemlidir.

İlişkilerin önemli bir boyutu da ilişki konusu olan işin firma açısından kritik olma derecesidir. Bu iş; firmanın faaliyetine devam etmesi, varlığını sürdürebilmesi açısından ne kadar önemlidir? İşin yapılması karmaşık bir süreci mi içermektedir? Genellikle iş karmaşıklaştıkça ya da kritik olma derecesi arttıkça firmaların tercih edeceği ilişkide güven unsurunun etkisinin artması beklenmektedir. Uzzi (1997: 44), firmanın karar vermesi gereken konu kritik ve karar verme hızı firma için karlıysa, bu durumun yerleşik ilişkilerin tercih edilmesi eğilimine yol açacağını belirtmektedir. Çünkü yerleşik ilişkilerdeki tanıdıklık firmanın bilgi toplama, değerlendirme ve karar verme sürecini hızlandırmaktadır.

Bu gibi soruların cevapları ile ilişkinin niteliği ve sıklığı ile ilgili bulgular birleştiğinde çalışmanın amaçladığı temel soru açıklanmış olacaktır. Temel soru;

ilişkilerin niteliği ve sıklığı ile, ilişki konusunun firma için önem derecesi arasında bir ilişki var mıdır?

II. ÖRGÜTLER ARASI İLİŞKİLER: KURAMSAL ÇERÇEVE

1. Örgütler Arası İlişkilerin Tanımı

Van de Ven'e (1976: 25) göre, firmalar arasındaki ilişkiler, iki veya daha fazla sayıda firmanın sahip oldukları para, işgücü, fiziki sermaye, hammadde, malzeme, müşteriler vs... gibi kaynaklarını kendi aralarında bir alışveriş, bir işlem konusu haline getirmeleri ile ortaya çıkar. Van de Ven'in aralıklı, geçici ya da uzun süreli olabileceğini belirttiği bu ilişkileri, Ritter ve Gemünden (2003: 693) dört aşamada incelemektedirler:

- 1) Etkileşim / Tek olay : Zaman içinde, genellikle rastlantısal olarak ortaya çıkan, bir kez gerçekleşen bir olay, bir defaya mahsus yaşanan bir alışveriştir. Bu ilişkinin mutlaka diğer tüm zamanlardan soyutlanmış olması gerekmez; geçmiş tecrübelerden ya da gelecekle ilgili beklentilerden etkilenebilir.
- 2) İkili İlişkiler / Bireysel İlişkiler: İki aktör arasındaki alışverişlerin toplamından ortaya çıkan ilişkidir. İkili ilişkinin, taraflarca bilinen bir tarihsel geçmişi vardır. Birkaç kez tekrarlanmış alışverişler ve bu alışverişlerden doğan uzun süreli bir paylaşım söz konusudur.

- 3) Benzer İlişkiler / Portföy: Belirli bir firmanın tüm ilişkilerinin oluşturduğu kümedir. Portföy, firmanın müşterileri ile olan ilişkilerinden tedarikçileri ile olan ilişkilerine kadar çok çeşitli ilişkileri kapsar. Benzer ilişkiler olarak tanımlanan bu ilişkilerde ‘benzerlik’ kavramı çok çeşitli boyutlarda düşünülebilir: Belirli bir firmaya göre, ilişkinin karşı tarafındakilerin konumlarının benzerliği (ör.; müşteriler), büyüklüklerinin benzerliği (ör.; küçük ya da büyük tedarikçiler), gerçekleştirdikleri fonksiyonların benzerliği (ör.; muhasebe-finans hizmeti) ... gibi.
- 4) Ağdüzeneği¹ (Network): Bu, ilişkilerin en genişlemiş, en kapsamlı aşamasıdır. Piyasa yapısı bir bütün olarak analiz edilir, belli bir firma açısından bakılmaz.

Ritter ve Gemünden benzer şekilde, Mattsson’ın da genel olarak, ikili ilişkileri mikro ilişki boyutu, ilişkiler ağını yani benzer ilişkileri meso ilişki boyutu ve network olarak piyasaları da makro ilişki boyutu olarak değerlendirdiğini belirtmektedir (Mattsson, 1997; aktaran Ritter ve Gemünden, 2003:693).

2. Farklı Örgüt Kuramlarının Örgütler Arası İlişkilere Bakışı

Daft (2001: 170) ise, firmalar arasındaki ilişkilere yaklaşımları açısından örgüt kuramlarını; a. örgüt yapılarının farklı ya da benzer olması, ve, b. ilişkilerin rekabetçi ya da işbirlikçi olması boyutlarını dikkate alarak incelemektedir.

¹ Çalışmanın önemli kavramlarından olan network, ‘ağdüzeneği’ (Sargut, 2003) olarak Türkçe’ye çevrilmiştir.

		ÖRGÜT YAPILARI	
		FARKLI	BENZER
ÖRGÜTLERARASI İLİŞKİLER	REKABETÇİ	KAYNAK BAĞIMLILIĞI	ÖRGÜTSEL EKOLOJİ
	İŞBİRLİKÇİ	İŞBİRLİKÇİ AĞDÜZENEĞİ	KURUMSAL TEORİ

Tablo 1: Örgütlerarası İlişkiler

Kaynak: Daft (2001: 170)

Kaynak bağımlılığı teorisi, örgütlerin, diğer örgütlere ve çevrelerine olan bağımlılıklarını azaltmak üzere stratejiler geliştirmelerine yönelik olarak rasyonel yolların kullanıldığı ilişkileri anlatmaktadır. Firmalar belirsizliği azaltmak ve kaynaklar üzerinde daha fazla kontrol gücüne sahip olmak için sürekli değişebilen, bağımsız ilişkiler kurmayı tercih etmektedirler.

İşbirlikçi ağdüzeneği, firmaların daha üretken hale gelebilmek için piyasada az bulunan kaynakların, önemli bir bilginin ya da yeni girişimin ortak kullanımı ile ağdüzeneği içindeki diğer firmalara bağımlı ama çevreye karşı daha rekabetçi duruma gelmelerini sağlayan bir yapıdır. Bu tarz ilişkilerde genellikle farklı uzmanlıklara sahip firmaların tamamlayıcı nitelikteki ürünlerin üretilmesi ile bir ürünün üretim sürecini gerçekleştirmesi ya da tek başına tüm üretimi karşılayamayacak olan bir firmanın diğer firmalarla birlikte üretimi gerçekleştirmesi söz konusu olmaktadır. Böyle bir ilişki firmalar arasında uyum ve işbirliği

gerektirmektedir. İlişkinin tarafları yazılı olmayan paylaşımlara da açıktır ve hatta ilişkileri geliştiren faktörler, yüzyüze görüşmeler ve sözleşmelerin ötesinde tarafların birbirine gönüllü olarak gösterdikleri yardım ve yaptığı iyiliklerdir (Daft, 2001: 175). Bu yaklaşım, firmaların özerk ve bağımsız olmasının daima daha iyi durumda olmalarını ifade eden kaynak bağımlılığına ters bir inancı ortaya koymaktadır.

Örgütsel ekoloji, çok sayıda, bağımsız faaliyet gösteren firmaların piyasalardaki boşlukları yakalayıp, onlara yönelik üretim yapımları ile toplumun sağladığı yararın arttığını vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu yapı içinde benzer firmalar, benzer faaliyetlerle aynı piyasa ve müşteriler için birbirleriyle rekabete dayalı ilişkiler kurmaktadır.

Son olarak kurumsal yaklaşım ise, firmaların ortak değerler, normlar, inançlar oluşturarak ortak amaçlar için birlikte hareket etmelerini anlatmaktadır. Yaklaşım, firmaların meşruiyet kazanmak için böyle bir davranış tarzını benimsediğini vurgulamaktadır (Daft, 2001: 182). Homojen ürünlerin üretildiği piyasalarda firmaların olası müşterilerinin bilişsel ve duygusal beklentilerinin şekillendirdiği bir yapı vardır. Piyasada kendine yer edinmek isteyen firmalar bu beklentileri karşılamaya çalışmak zorundadır ve bu nedenle birbirine çok benzeyen örgüt yapıları ortaya çıkacaktır. Kültürel, yasal ve ahlaki faktörler bu benzeşmeyi destekleyici unsurlardır.

Daft'a (2001: 187) göre, örgütler arasında bu ilişkilerin herhangi biri ya da birkaçı varolabilir. Önemli olan ilişkilerin farkında olmak ve ilişkileri yönetebilmektir.

Örgüt kuramlarının 'örgüt'ü nasıl bir varlık olarak gördüklerine bağlı olarak, örgütlerarası ilişkilere bakış açıları, örgütlerin gerçekleştirdikleri ekonomik, ticari işlemleri yorumlayışları ve dolayısıyla bu işlemlerin ortaya çıkışı ve tamamlanması sürecinin nedenleri, sonuçları ve etkileri ile ilgili yürüttükleri tartışmalar farklılaşmaktadır.

Özellikle kaynak bağımlılığı kuramı, koşul bağımlılık kuramı, işlem maliyetleri yaklaşımı ve örgütsel ekoloji kuramı, geleneksel örgüt kuramları olarak ele alındığında bu geleneksel bakış açıları ile kurumsal teori ile vurgulanan ve 1980'lerde önem kazanarak tartışılmaya başlanan ağdüzeneği teorisi ve beraberinde getirdiği sosyal yerleşiklik yaklaşımlarının ortaya koyduğu bakış açısı, örgütlerarası ilişkilerin ifade edilmesi açısından büyük farklılık göstermektedir. Ağdüzeneği teorisi ve buna dayanan sosyal yerleşiklik yaklaşımları, örgütü izole bir varlık olmaktan çıkarıp, karar veren, uygulayan, çevresiyle etkileşimli ve aktif bir piyasa aktörü olarak değerlendirmişlerdir.

3. Geleneksel Örgüt Kuramları

Geleneksel kuramların en kısıtlı şekilde ifadesi ile ortaya konuluşu kaynak bağımlılığı kuramında kendini göstermiştir. Örgütler arasında kaynakların sahipliği

dolayısıyla bir alışveriş ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Piyasadaki bir ya da birkaç örgüt önemli bir kaynağa sahipse, diğer örgütler faaliyetlerini sürdürebilmek için bu kaynağın kullanımını açısından söz konusu kaynak sahiplerine bağımlı hale geleceklerdir ve bu bağımlılık, bir güç ilişkisine neden olacaktır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Kaynak sahipleri, bu kaynağın fiyatını belirlemek, kimlerin, ne kadar kullacağına karar vermek konusunda diğer örgütler üzerinde güce sahiptir. Diğer örgütler, kaynak tedarigi için bağımlılıklarını azaltmak isteseler bile, alternatiflerin yokluğunda, kaynak sahiplerini etkileme, fiyatı belirleme, pazarlık etme konusunda güç sahibi olmadıkları için bunu başaramayacaklardır. Farklı örgütlere farklı fiyatlar uygulansa bile bunun kararını verecek olan yine kaynak sahipleridir. Bu koşullarda ortaya çıkan ilişki, taraflardan birinin diğeri üzerinde gücünü gösterdiği, tek yönlü bir ilişkidir.

Eğer, örgütler işbirliği ile kaynak bağımlılığı sorununa çözüm bulacak güce ve alternatiflere sahip değillerse, benzer imkanlarla faaliyet gösteren diğer örgütler aynı koşullarda, aynı belirsizliğe karşı ve kısıtlı olan aynı kaynağın kullanımını için birbirleri ile rekabet edeceklerdir. Kurumsal teori de, Pfeffer ve Salancik'in (1978) bu görüşlerine benzer şekilde, bir örgütün başka bir örgüte bağımlılığı arttıkça örgüt yapıları ve davranışlarının da daha fazla benzeşeceğini vurgulamaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991a: 74). Ayrıca, DiMaggio ve Powell (1991a: 76), örgütsel ekolojistlerin örgütsel formların sayısı ve çeşitliliğinin, ulaşılabilir kaynaklar açısından çevredeki kaynakların dağılımı ile ilgili olduğu düşüncesinin kendi düşünceleriyle örtüşüğünü de belirtmektedirler. Eğer, bir örgütsel alanda bir ya da birkaç kaynak çok önemli ise ve bunlara bağımlılık fazlaysa, söz konusu kaynakları

kullanan örgütler arasında yapıları ve davranışları açısından benzeşme ortaya çıkacağını, çünkü birbirlerini taklit etmeye başlayacaklarını ifade etmektedirler. Bu durum, birbiriyle benzeşen çok sayıda örgütün sınırlı olan kaynaklara ulaşmak için, kendisi gibi olan diğer örgütleri rakip olarak görmesine neden olacaktır.

Kaynak bağımlılığı kuramının ortaya çıkardığı piyasa yapısı, bir yandan kaynakların kullanıcısı durumundaki örgütlerin kendi aralarında bir rekabet ilişkisini vurgularken, diğer yandan kaynak sahipleri ile bu kaynakları kullanan örgütler arasında da bir güç ilişkisi olduğuna işaret etmektedir.

Koşul bağımlılık kuramı, kaynak bağımlılığı kuramının sadece kaynakların sahipliği açısından ekonomik faaliyetlerin ve ilişkilerin açıklanması yaklaşımının göz önüne almadığı örgütsel etkililiği ortaya koyma çabasıyla, örgütsel etkililik, yapı ve teknoloji arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmıştır (Schoonhoven, 1981: 349). Bu kuramın açıklamalarında temel aldığı iki önemli varsayım vardır. Birinci varsayım, örgüt yapılarından herhangi biri için 'en iyi' demenin mümkün olmadığı, ve ikinci varsayım, tüm koşullarda aynı derecede etkili olabilecek tek bir örgüt yapısının olmadığıdır.

Donaldson da (1996: 57) tüm koşullarda, tüm örgütler için etkili olabilecek tek bir örgüt yapısı olmadığı düşüncesinden hareketle, örgütlerin büyüklüğü, stratejiler, belirsizlik ve teknoloji gibi faktörlere bağlı olarak; her bir koşul bağımlılık faktörünün, örgütsel yapının ihtiyaçları doğrultusunda çevresine uyum göstermesi gerektiğini belirtmiştir. Bunun anlamı, farklı koşullarda farklı yapıların ortaya

çıkarak uyumu sağlayabileceğidir. Örgüt, çevredeki değişkenleri alıp kendi yapısında uyumlu hale getirmekte ve daha sonra tekrar uyumlu bir şekilde çevresine yansıtmaktadır. Bir örgütün etkili şekilde faaliyetlerini devam ettirebilmesi bu uyumu sağlamasına bağlıdır.

Bu ilişkiler incelendiğinde, Donaldson (1996: 59), belirsizliğin az olduğu durumlarda mekanik örgüt yapısının, yani, hiyerarşik yapılanma, merkezi yönetim ve standart kuralların etkili olacağını belirtirken; belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, organik örgüt yapısının, yani daha esnek, katılımcı yapıların daha etkili olacağını vurgulamaktadır. Çünkü bu şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamak daha kolay olmaktadır.

Perrow (1986: 142) da bu durumu, basitleştirilmiş bir ifadeyle, işin yapısı ile ilişkilendirerek şu şekilde açıklamaktadır: İşin yapısı kolay anlaşılır, tahmin edilebilir, rutinleşmiş ve tekrarlanabilir ise, bürokratik yapı etkili olacaktır. Çünkü herşey programlanmıştır, yazılı kurallar, standartlar işin takibini kolaylaştırır. Ama işin yapısı karmaşık, zor anlaşılır, tepkisel ise, rutinleşemez, bu nedenle bürokratik yapı etkili olamaz. Esnek, etkileşimli ve çalışanların uzmanlaşarak yetki devraldığı bir yapı gereklidir. Bunun örgüt açısından dezavantajı, uzmanlaşmış personel ve uzmanlaşmanın devamını sağlamak için gerekli programların uygulanmasının çok maliyetli olmasıdır.

Ancak, birkaç çalışanlı küçük bir örgüt, basit bir yapı içinde etkili bir örgüt yapısı oluşturabilir ve hiyerarşik bir yapıya gerek kalmaksızın faaliyetini etkin bir

şekilde devam ettirebilir (Mintzberg, 1979; aktaran, Donaldson, 1996: 61). Bunun nedeni, böyle bir örgüt yapısı içinde karar verme yetkisi ve otoritenin en üst düzey yöneticide olması ve bu yöneticinin de genellikle küçük örgütün sahibi olmasıdır. Yönetici kararlarını çalışanlara doğrudan kendisi ilettiği için yazılı kurallara, plan, program ve prosedürlere ihtiyaç duyulmaz ve sistem farklı koşullara rağmen, tek örgüt yapısı ile işlemeye devam eder.

Yine de bu yaklaşım, makro bir bakış açısı için yeterli açıklamayı sağlayamamaktadır. Koşul bağımlılık teorisyenleri, yapısal faktörler, çevre, teknoloji ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkileri makro düzeyde değerlendirerek, içinde bulunulan durum ve koşullara bağlı olarak, her koşulda başarılı olacak tek bir örgüt yapısı tarzı olmadığını, farklı örgüt yapılarının farklı koşullarda eşit derecede etkili olabileceğini ifade etmektedirler. Önemli olanın doğru şekilde koşullarla örgüt yapısını eşleştirmek olduğunu vurgulamalarına rağmen, bu sürecin nasıl oluştuğunu açıklamak konusunda yetersiz kalmaktadırlar.

Örgütü sadece tepki veren bir varlık olarak görmeleri ve örgütün kendi yapısını çevresel koşullara uyumlu hale getirerek nasıl daha etkili olabileceğini açıklamaya çalışmaları, ve bunu yaparken, örgütlerarası ilişkileri dikkate almamaları koşul bağımlılık teorisyenlerinin açıklamalarının yetersiz kalma nedenlerinden olabilir. Sürekli uyumu vurgulamalarına rağmen, uyum sürecinde çevredeki diğer örgütlerle ilişkileri, onlarla uyum sağlayıp sağlamadıkları, eğer uyum sağlanıyorsa nasıl bir süreç içinde oluştuğu dikkate alınmaksızın, değişen çevre koşulları veri olarak çalışmalara dahil edilirken bu koşullar arasına diğer örgütler

konulmamaktadır. Bu nedenle de, kuramın genel olarak izlediği strateji ve amacı açık olmakla birlikte, ilişkilerin biçimi, değişkenlerin etkileşimi pek açık değildir.

Buna karşın, örgüt çalışmalarına ekonomik bir bakış açısı geliştiren işlem maliyetleri yaklaşımı, analiz birimini daraltarak ‘işlem’leri esas almış ve Williamson (1981), özellikle etkinlik üzerine yoğunlaşmış bir işlem maliyeti analizi yapmıştır.

Temel analiz biriminin işlem olduğu bu yaklaşımda işlemleri gerçekleştirenler ise, örgütler ve piyasalardır (Williamson, 1981: 549). Alternatifler arasında işlem maliyetlerine dayalı olarak bu aktörlerin bir seçim yaptığına işaret ederek, bu yaklaşım diğer ikisinden farklı biçimde, örgütlere işlemlerin gerçekleşmesinde aktif bir rol vermiştir.

İşlem maliyeti yaklaşımının esas aldığı üç analiz düzeyi bulunmaktadır (Williamson, 1981: 549). Birincisi, girişim faaliyetinin genel yapısının incelendiği, yapı içinde faaliyette bulunan operasyonel birimler arasındaki bağlantının nasıl oluştuğunun incelendiği yapısal düzey; ikincisi, faaliyetlerin hangilerinin ve ne kadarının örgüt içinde, ne kadarının örgüt dışında, diğer örgütlerle ilişki kurarak gerçekleştirileceğine ve bu kararların nedenlerine yönelik incelemenin yapıldığı operasyonel düzey ve üçüncüsü, yapıyla uyumlu çalışma gruplarının oluşturulabilmesi için beşeri sermayenin organizasyonu düzeyidir. Örgütün diğer örgütlerle çalışması örgütlerarası ilişkilerin incelenmesini de gerektirmektedir, ancak, buradaki inceleme operasyonel birimlerin etkinlik sınırları tanımlanarak oluşturulan kriterlere göre yapılmakta, sosyal boyutu çalışmaya katılmamaktadır.

Üretim sürecinde bir örgütün önünde iki alternatif bulunmaktadır: Ya işlemi kendisi gerçekleştirecek ya da piyasadaki tedarikçilerden satın alacaktır. Her ikisinin de yarattığı işlem maliyetleri farklıdır. Bu maliyetleri etkileyen tüm unsurları kapsayan, set örgütün etkinlik sınırını belirlemektedir. Buna göre, işlemi kendisi gerçekleştirdiğinde üretimle ve yönetimle ilgili maliyetlerin yanısıra ölçek ekonomilerinin çıkardığı maliyetlere katlanması gerekirken; işlemi piyasadan satın aldığı anda sözleşme yapma maliyeti, koordinasyon sağlama maliyeti ve risk almanın maliyeti ortaya çıkacaktır. Bu ikisini karşılaştırarak aradaki farka göre hangisi daha yüksek maliyet yaratıyorsa diğer alternatifi seçmek daha avantajlı olacaktır (Williamson, 1981: 556).

Piyasalardaki karmaşıklık ve belirsizlikle başetmeye çalışarak alternatifler arasında seçim yapan örgütlerin önünde, kullanılan teknolojiler, örgütsel faaliyetlerin sınırları, piyasanın örgütlerin önüne koyduğu kısıtlar ve güç ilişkileri gibi, karar verme sürecini etkileyen unsurlar vardır (Williamson, 1981: 551). Ayrıca, aktörlerin bilişsel kapasitelerinin sınırları olduğu, eksik bilgi donanımına sahip oldukları için sınırlı rasyonalite ile karar vermektedirler.

Williamson (1981: 553) bazı işlemlerin daha basit ve yürütülmesi daha kolay olmasına rağmen, bazılarının görece olarak daha zor, daha fazla dikkat ve özen gerektiren işlemler olmasının da bir örgütün alışveriş ilişkisinin karşı tarafını belirlerken kararını etkileyen unsurlardan biri olduğunu belirtmektedir.

Williamson'ın (1981) bu çerçeveye içine oturttuğu işlem maliyeti yaklaşımının iki önemli varsayımı; aktörlerin sınırlı rasyonaliteye sahip oldukları ve bazı aktörlerin fırsatçı davranışları olduğudur. Bu nedenle taraflar arasındaki alışveriş ilişkisinin devamlılığı açısından sözleşmelere önem vermektedir.

Ouchi de (1980: 132) sözleşmeler aracılığıyla örgütlerin adil ilişkiler oluşturmaya çalıştığını ama geleceğin belirsizlik içermesi ve aktörlerin sınırlı rasyonalitesi nedeniyle mükemmel sözleşmeler hazırlamanın ve her olası koşul ve duruma göre çözüm bulmanın mümkün olmadığını belirtmiştir.

Williamson'a (1981) göre, örgüt, en düşük maliyetle işlemleri kendi bünyesinde gerçekleştirmek ister. Ancak, bazı koşullarda işlemi piyasada daha düşük maliyetle gerçekleştirmek mümkünse bu olanağı kullanarak örgüt dışına yönelir. Ouchi (1980: 129) ise, işlem, bir örgütün kapasitesinin yeteceğinden çok daha büyük ya da karmaşık olduğunda da örgütün işbirliğine yönelebileceğini belirtmektedir.

Ouchi (1980), Williamson'dan (1981) farklı olarak işlem maliyeti yaklaşımına sosyal bir boyut da eklemiş ve bu yaklaşımın aktörler arasındaki alışveriş ilişkilerini açıklayabilmek için kullandığı üç kontrol mekanizması bulunduğunu belirtmiştir. Performansla ilgili belirsizlik düşük, amaçlar arasındaki uyumsuzluk yüksekse 'piyasa'; her ikisi de yüksekse 'bürokrasi' ve amaçlar arasındaki uyumsuzluk düşük, performansla ilgili belirsizlik yüksekse 'klan' etkili olacak kontrol mekanizmasıdır.

Rekabetçi piyasa koşullarında, birbirine benzer firmalar arasında sık sık bir alışveriş ilişkisi ortaya çıkıyorsa piyasa mekanizması hakkaniyetli bir şekilde fiyat oluşumunu sağlar. Ama herhangi bir taraf ya da her ikisi de alternatifleri olmayan örgütlerse piyasa, kontrolü sağlayamaz. Bu durumda uzmanlardan destek alınması, sözleşme yapılması, işlemle ilgili beklenti ve gerekliliklerin açıkça tespit edilip ortaya konması gerekir. Bunların hepsi işlem maliyeti yaratan unsurlardır. Bu alışveriş ilişkisi karşılıklılık koşulları içerdiği için eşitliğin sağlanması önemlidir.

Eğer, işlem maliyetlerinin katlanılamayacak kadar yüksek olduğu düşünölmeye başlanmışsa piyasa mekanizması artık kontrolü sağlayamaz ve bürokratik yapılar tercih edilir. Bu yapı içinde sistemin nasıl işleyeceğine dair standartlar oluşmuştur. Bu standartların oluşma nedenlerinin performans üzerindeki etkileri aktörler için açık ve anlamlı ise sistem işler, ama bu nedenler belirsiz ise, bürokrasi de başarısız olur.

Bu durumda ortaya çıkacak olan etkili mekanizma klandır. Klanlar, ilişkilerin düzenli ve disiplinli yürümesini sağlayan yapılardır. Klan içindeki sosyal mekanizma, yönlendirici özelliği ile ilişkinin taraflarının amaçlarını uyumlandırır ve 'birlik' hissini kuvvetlendirir.

Piyasa mekanizması, ilişkilerde karşılıklılık gerektirir ve bilgiyi fiyatlar taşır. Bürokrasideki normatif gereklilikler, karşılıklılık ve beraberinde meşru bir otoritedir, bilgiyi sağlayan ise kurallardır. Klan mekanizmasında karşılıklılık, meşru otorite ve ortak değer ve inançlar gerekli normlardır, bilgi kaynağı ise geleneklerdir.

Ouchi (1980: 130) bu tespitlerinin yanısıra, alışveriş ilişkisinden kaynaklanan faaliyetin taraflar arasında karşılıklı bağımlılık oluşturduğunu da vurgulamaktadır. Tarafların her biri bu ilişkiye kendinden bir değer katmaktadır; kimi işgücü, kimi para, kimi makine, teknik donanım ...vb. Doğal olarak, ilişkinin tarafları kendi kattıkları değer karşılığını adil bir şekilde almak isterler. İlişkiye katılan değer karşılığını belirlemenin zor olduğu durumlarda işlem maliyeti yükselmektedir. Bunun nedeni taraflar arasında eşitliğin sağlanacağına dair duyulan güvensizliktir.

Bu güvensizlikten yola çıkarak yapılan sözleşmelerle adil bir ilişki oluşturulmaya çabalanır. Ancak, taraflar arasında geniş ölçüde paylaşılan normlar yoksa, alışveriş ilişkisini bir sözleşme üzerine oturtmak ve performansı kontrol etmek çok yüksek maliyete neden olacaktır. Bu nedenle, Ouchi (1980) farklı koşullarda en düşük işlem maliyetini sağlayacak mekanizma hangisi ise, onun seçilmesi gerektiğini düşünmektedir.

Williamson da (1981) sözleşmeleri maliyet yaratan bir unsur olarak ele almaktadır ama, yine de tarafların alışveriş faaliyetini uyumlu ve sorunsuz bir şekilde yürütebilmeleri için süreci planlamaları, birbirlerine uyum sağlamaları ve süreci izleyerek kontrol altında tutup, işlemin düzgün ve istenilen şekilde tamamlanmasını sağlamalarının gerekli olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, sözleşme bir zorunluluktur ama bunun yaratacağı maliyet de hesaplanarak karar verme sürecine katılmalıdır.

Williamson (1981: 555), bu çalışmasında sadece tekrarlanan işlemleri araştırma konusu olarak ele almıştır. Eğer örgüt, söz konusu işlem için yatırım yapmışsa bundan vazgeçmenin maliyeti yüksek olacaktır. Oysa bu yatırımların yokluğunda, alternatif kaynaklara ve tedarikçilere yönelmek kolay olacaktır. Ama taraflar, aralarındaki işlem için önemli bir maliyete katlanmışlarsa, sorunların çözümünde bu işlemden vazgeçerek piyasadaki alternatiflere yönelmek kolay olmayacaktır. Bu nedenle, herhangi bir işlem için taraflardan biri ya da her ikisi bir yatırım yapmışsa onlar arasında bir süre daha devam edecek bir alışveriş ilişkisi ortaya çıkar ve işlem ikisi arasında tekrarlanır. Yapılan yatırımın değeri ne kadar yüksekse, tarafların bu ilişkiyi daha iyi koşullarda devam ettirmek için gösterecekleri özel çabalar da o kadar fazla olacaktır.

Kaynak bağımlılığı kuramının güce dayalı olarak ortaya çıkardığı ikili ilişkilere kıyasla, Williamson (1981: 570), ilişkideki tarafların sayısının artmasını daha sağlıklı bulmaktadır. Aksi halde alışveriş ilişkilerini açıklayan kuramların totolojik bir yaklaşım içine gireceğine düşünmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramı etkinlikten ziyade, örgütler arasındaki alışverişe güç ilişkileri açısından bakmaktadır. Çünkü, maliyeti yüksek bile olsa kaynaklara sahip olanlar güç sahibidir, bağımlı olan örgütler kaynakları onlardan alırlar. Bu örgütlerin kaynak tedariki için alternatifleri olmadığı gibi, işlemin fiyatı üzerinde söz hakları da yoktur. Oysa, işlem maliyeti yaklaşımında taraflar arasında pazarlık ile fiyatı belirleme şansı vardır. Ayrıca, ortaya çıkan bağımlılık güç ilişkisinde olduğu gibi tek yönlü bir bağımlılık değil, tekrarlanan işlemler dolayısıyla oluşan karşılıklı bağımlılıktır.

İşlem maliyeti yaklaşımı piyasalarda oluşan ağdüzeneği yapılarını, özerk, işbirlikçi ve stratejik yapılar olarak ele almaktadır (Williamson, 1981: 570). Örgütlerarası ilişkilerin üretim sürecinde gerekli bazı hammadde ve malzemelerin tedariği için adil olmayan bir avantaj yaratarak piyasa mekanizmasının işleyişine başkaldıran ve bu şekilde işlemlerin gerçekleşme doğasına zarar veren bir yönü olduğunu düşünmektedir.

Toplulaştırılmış kavramlar üzerinden açıklamalar yapmadığı için, aktörlere daha fazla yer veren bir bakış açısına sahip olmakla birlikte, onları sosyal birer varlık olarak ele almayarak tercihlerini gözardı etmektedir. Aktörlerin tümüyle rasyonaliteye dayanarak seçimler yaptıklarını vurgulayarak süreçleri açıklamaktadır. Ouchi (1980), yaklaşıma sosyal bir boyut katmış olsa da bu, örgütleri sosyal bir varlık olarak ele almaktan çok, örgütlerin ve piyasaların sosyalleşme süreçleri açısından bir katkı yapmaktadır.

İşlem maliyeti yaklaşımı, örgütlerarası ilişkileri açıklamakta kullandığı rasyonalite bakış açısı nedeniyle örgütsel ekoloji kuramı ile de benzeşmektedir. Bu yaklaşımda aktörler olabildiğince rasyonel davranmaktadırlar ama kapasiteleri sınırlı olduğu için kısıtları bulunmaktadır. Yine de, ekolojistlerin “neden bu kadar çok, farklı örgüt yapısı var?” sorusuna işlem maliyeti yaklaşımı, her işlemin kendine özgü gereklilikleri olduğu ve buna uyumlu yönetim yapıları ile etkinlik sağlamak mümkün olduğu için örgütlerin farklılaştığı cevabını vermektedir.

Örgütsel ekoloji kuramı, kaynak bağımlılığı ve koşul bağımlılık kuramlarının vurguladığı uyum sürecinden farklı olarak, işlem maliyeti yaklaşımına benzer biçimde etkinlik ve etkililik kriterleri açısından örgütsel seçim süreçlerini incelemiştir (Amburgey ve Rao, 1996: 1266). Bu kuramın ele aldığı en önemli nokta; örgütsel formların doğum ve ölüm oranları, örgütlerin yapılanma süreçleri ve örgütsel formlarda meydana gelişen değişim oranları ile bu oranlara sosyal çevrenin nasıl etki ettiğinin araştırılması olmuştur. Sosyal çevredeki koşulların, yeni örgütlerin ve örgütsel formların ortaya çıkışını, değişimini ve ölümünü nasıl etkilediği ekolojistlerin temel araştırma konusudur. Baum (1996: 77), örgütsel ekolojinin, sosyal, ekonomik ve politik koşulların, örgütlerin göreceli çokluk ve farklılığını nasıl etkilediğini açıklamaya ve zaman içinde nasıl bir değişim süreci yaşadıklarını anlamaya yönelik bir yaklaşım olduğunu belirtmektedir.

Baum'un (1996: 77) temel gözlemleri, örgütlerin kolay değişmediği, değişenin örgüt toplulukları olduğu ve örgütlerin doğum ve ölümünü etkileyen unsurun örgüt topluluklarının taşıdığı özellikler olduğudur. Farklılık, bir örgüt topluluğu içindeki örgütlerin ayrı ayrı sahip oldukları bir özellik değil, örgüt topluluğunun genel özelliğidir. Örgütler, benzer kaynaklarla, aynı piyasanın içinde, benzer faaliyetlerde bulunmaktadır. Belirsizlik ve değişen çevre koşullarına karşın, varlığını sürdürebilenler, çevreyle uyumu en iyi sağlayan örgütlerdir. Hannan ve Freeman da (1984: 151), Baum (1996) gibi, geçmişten öğrenilenlerle hareket ederek geleceği planlayan örgütlerin gösterdiği uyum sonucu çevresel koşullardaki belirsizlikle başa çıkabildiklerini ve böylece mevcut durumun yapısal bir durağanlığa dönüştüğünü belirtmektedir.

Örgütlerin içinde bulunduğu piyasanın koşulları ve piyasanın gelişim süreci de örgütler üzerinde etki yapmaktadır (Amburgey ve Rao, 1996: 1276). Çünkü birarada faaliyet gösteren örgüt topluluğunun artık durağan (Baum,1996; Hannan ve Freeman, 1984) hale gelmiş yapısından kaynaklanan ortak bir karakteri vardır, topluluğun üyeleri ortak amaç ve çıkarlar ile piyasadaki süreçlerin birer parçası olurlar. Bu kuram içindeki yoğunlaşma bağımlılığı tezi, bir piyasadaki örgütler arasında gelişen bilişsel meşruiyetin örgüt topluluğu için bir ortak iyi yarattığını ve ortak iyinin piyasadakiler için kolay ulaşılır olmasına karşın, rakipler için ulaşılamaz olduğunu vurgulamaktadır (Amburgey ve Rao, 1996: 1272). Çünkü, çevresel koşulların farklılaşması, her çevrenin kendine uygun örgütleri yaşatması sonucunu doğurmaktadır (Hannan ve Freeman, 1977: 939).

Ekolojik kuram, örgüt ölümlerini açıklayabilmek için de örgütler arasındaki bağlantılar ve ilişkilerin ölümler üzerindeki etkisini incelemiş ve bir sosyal ağdüzeneği içindeki göreceli yerleşikliğinin önemine bakmıştır.

Kaynak bağımlılığı kuramının vurguladığı gibi eğer ağdüzeneği içindeki yerleşiklik bazı örgütlere ve özellikle merkezdeki örgütlere otonomi sağlayarak diğerlerine kıyasla bir avantaj yaratıyorsa, bu durumun piyasadaki varlıklarını devam ettirme imkanını güçlendirdiğini belirtirken, diğer yandan, Granovetter'in (1985), vurguladığı yapısal yerleşiklik kavramı açısından, sosyal bağlar ve ilişkilerin düşmanca etkilerin aktarılması için yollar açacağını ve bu nedenle örgüt ölümlerinin de ortaya çıkacağını ifade etmektedirler (Amburgey ve Rao, 1996: 1274).

Ağdüzeneği içindeki ilişkiler örgütleri yaşatabileceği gibi diğer yandan da öldürebilmektedir.

Aslında örgütlerin yerel çevreleri incelendiğinde homojen koşullar nedeniyle, örgütlerin de uyum davranışı sonucu homojenleştiği görülmüştür (Amburgey ve Rao, 1996: 1278). Buradan ağdüzeneği yapısına uyumun, piyasada varlığını devam ettirebilmek açısından örgütler için önemli olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Ancak, bu topluluk içinde mevcut kaynakların kullanımı yönünden bir bağımlılık ilişkisi vardır ve üye olan örgüt sayısı arttıkça aynı kaynakların kullanımı nedeniyle bir rekabet ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni, kaynaklara ulaşmanın daha zor ve daha pahalı hale gelmesidir (Baum, 1996: 85)

Hannan ve Freeman'a (1984: 163) göre, günümüzün modern toplumlarında insanlar belirsizlikle başedebilmek için güvenilir, açık, anlaşılır bir üretim faaliyeti görmek istemektedirler ve bu nedenle, dingin, durağan sistemler oluşmaktadır. Bu şekilde bir eğilim söz konusu iken, piyasada konumunu korumak için yapıya en fazla uyum sağlayan örgütler ayakta kalacaklardır. Örgütlerin piyasalarda ortaya koyduğu farklı kapasiteleri değerlendirerek belirsizlik ortamında seçim yapmaya çalışan potansiyel müşteriler için riski yüksek önemli işlerde güvenilirlik, etkinlikten daha önemli bir kriter olabilmektedir. Ortamdaki belirsizlik, akılcı davranan aktörleri belli bir ürün için ulaşılabilir, kabul edilebilir minimum kalitede ve güvenilir bulduğu performans için daha yüksek bir karşılık ödemeye bile razı olabilecek şekilde yönlendirmektedir. Bu, işlem maliyeti yaklaşımının etkinlik kriterinden oldukça farklıdır. Tercihleri etkileyen unsur, performansın güvenilirliğinin ortalama düzeyi

değil, performanstan sapmaların büyüklüğüdür. Bunun anlamı, küçük sorunlar, sık sık tekrarlanırsa bile örgütler arasında tolere edilebilecek olmasına karşın, bir kez bile büyük bir sorun yaşanmışsa bunun tolere edilme olasılığının daha düşük olacağıdır.

Örgütün yaşı ilerledikçe kurumsallaşma artacağı için yapıya daha fazla uyum sağlayarak kendi performansını güvenilir bir şekilde tekrarlayabilme becerisi de artacaktır. Bu durumda, örgütler kendileri için yerleşik bir ağıdüzeneği kurmaktadır, çünkü her örgütün alternatiflerden oluşan bir portfoyu vardır ve bu da ona durağan bir yapı sağlamaktadır. Örgütün çevreyle olan ilişkileri ve ticari faaliyetlerinden doğan alışveriş ilişkileri bu teorem çerçevesinde değerlendirildiğinde, örgütün, sahip olduğu durağan yapı içindeki eski örgütler bir meşruiyet sağladığı için, yeni örgütlere karşı bir güç ve avantaj kazanmaktadırlar. Bu durumda ilişkilerin rutinleşmiş ilişkiler olması olasılığı yüksektir.

Baum (1996: 91), bu ilişkileri değerlendirirken rakip ve tamamlayıcı nitelikteki ürünler üreten örgütler açısından bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Eğer, örgütler rakip değillerse, tamamlayıcı nitelikte ürünler üretiyorlarsa bunlar arasında ölüm oranları azalacak ve hatta yeni doğumları teşvik edecektir. Çünkü bu örgütlerin varlığı birbiri için tamamlayıcı olduğundan, topluluk içinde karşılıklı bağımlılık geliştirirler. Her biri farklı konularda uzmanlaşmış, nihai bir ürünün üretim sürecinin farklı aşamalarında yer alan örgütler arası bağımlılık domino etkisi yaratmaktadır.

Örgütsel ekoloji, çevresel koşulların etkilerini önemle ortaya koyarken insan faktörünü gözardı etmemekle birlikte, yine de örgütler arasındaki bağlantıları değerlendirirken ilişkisel bir bakış açısına da sahip değildir (Baum, 1996: 78). Çünkü, belirsizlik koşullarında makro düzeyde değerlendirme yaparken, örgüt yöneticilerinin etkisinin çok sınırlı olduğunu düşünmektedirler. Dolayısıyla, yöneticilerin kararları ve sosyal ilişkileri gözardı edilmekte ve örgütlerarası ilişkilerden ziyade, örgüt toplulukları birer bütün olarak incelenmektedir.

4. Kurumsal Teorinin Bakış Açısı ile Sosyal Etki

Örgütsel ekolojiye benzer biçimde kurumsal teori de, örgüt – çevre ilişkilerine yoğunlaştırmıştır incelemelerini. Aslında sosyal, politik, kültürel ve kurumsal kriterler örgütlerin seçilmesi sürecinde etkili olduğu için bu yönden iki kuram arasında büyük bir sınır bulunmamaktadır. Gökşen (2004), kurumsal bakış açısının ülkelerin eğitim sistemi, devlet, finansal sistem gibi ana kurumlarının örgüt formlarını etkilediğini belirtmektedir. Örgütsel ekolojinin, örgütlerin çevrelerini incelerken baktığı unsurlar da bunlardır. Her ikisi de çevre içindeki diğer örgütler ve bunlarla ilişkileri gözardı etmektedir.

Ancak, kurumsal teori içindeki sosyal etki yaklaşımı, ekonomik olayların da sosyal bir perspektif dahilinde incelenmesi gerektiğini vurgularken, aktöre önem vermeyen ve ekonomik akılcılığa dayanan determinizmi eleştirmektedir (Gökşen, 2004). Sosyal etki yaklaşımı, örgütü, sosyal çevrenin bir parçası olan bir kurum

olarak ele almaktadır. Bu bakış açısının doğal sonucu olarak, örgüt – çevre ilişkilerini tek yönlü değil, etkileşimli bir süreç olarak değerlendirmektedir. Örgüt de bir kurum olarak ele alındığı için hem çevreden etkilenir hem de çevresini etkiler.

Scott da (1995: 13-19), örgütleri sosyal birer sistem olarak ele aldığı için çevredeki kurumların, örgütleri belli değerler ve çıkarlar etrafında toplayarak buna uygun davranışlarla sürece katılmalarını sağladığını belirtmiştir. Scott'a (1995) göre, sistem içinde oluşmuş normlar, kurallar zorlayıcı bir baskı oluşturmaktadır. Bu baskıyı kabullenmek örgütlerin meşruiyet sağlayabilmesi için gereklidir. Piyasalarda oluşan süreçlerin örgütler tarafından nasıl anlaşıldığı, nasıl öğrenildiği ve yorumlandığı önemlidir. Çünkü örgütler çevrelerinden öğrendiklerini uygulayacak, tekrarlayacak ve böylece benzer süreçler oluşturacaklardır. Önce çevre örgütleri şekillendirmekte ama sonra örgütler de çevreden aldıklarını kendi davranışları ile tekrar çevrelerine yansıtarak çevreye şekil vermektedir. Böylece, oluşan standartlar ve kültür yapıyı biçimlendirerek kurumsallaşmayı sağlamaktadır. Bu, kendini besleyen bir süreçtir ve sonucunda birbiriyle benzeşen örgütler oluşturur. Gökşen (2004), bu süreç sonunda aynı örgütsel formu taşıyan örgütlerin çevreye aynı şekilde bağımlılık geliştirdiklerini ve çevresel değişikliklerden aynı şekilde etkilendiklerini belirtmektedir.

Kurumsallaşma yasal, normatif ve bilişsel süreçleri kullanarak gerçekleşebilir (Scott, 1995: 33). Yasal süreçler, kurallar ve yasalar dolayısıyla zorlayıcıdır ve yasal olarak onaylanmış bir meşruiyet sağlar. İlişkilerde sözleşmeler, prosedürler ağırlık taşır. Normatif süreçler, daha katılımcıdır; sistem içindeki normlar ve değerlerin

benimsenmesi gibi sosyal zorunluluklar yaratır. Bir kültür oluşturduğu için davranış standartları sağlar. Bilişsel süreçler ise, örgütlerin çevrelerindeki simgesel oluşumları nasıl yorumladıkları ve içselleştirdiklerini ifade etmektedir. Sosyal gerçeklik sürekli yeniden yapılanma içindedir ve örgütler kendi davranışları ile ona şekil verirler. Bu süreç sonucunda örgütler arasında yapısal benzerlikler oluşur ve gruplar meydana gelerek kendilerine ait 'kimlik' oluştururlar.

İşlem maliyeti yaklaşımı çerçevesinde Williamson (1981), örgüt bazında ekonomik çözümler yaptığı için sözleşmelere dayalı yasal süreçlere ağırlık vermektedir. Benzer biçimde kaynak bağımlılığı ve koşul bağımlılık kuramları da sosyal çevreyi ve bu çevre içindeki ilişkileri gözardı ettiği için normatif ve bilişsel süreçleri de gözardı eder. Örgütsel ekoloji kuramı, çevreyi analizin içine katmakla birlikte yine de ilişkiyi bir bakış açısına sahip olmadığı için yasal ve normatif süreçleri açıklamalarında kullanmış olmalarına rağmen, bilişsel süreçlere fazla yer vermemişlerdir. Kurumsal teori her sürecin etkilerinden bahsetmekle beraber, DiMaggio ve Powell (1991a) kurumsal teorinin özellikle bilişsel süreçlere ağırlık verdiğine vurgu yapmışlardır. Çünkü, belli bir alandaki örgütler arasında etkileşim olduğunu ve bu sayede bir bilgi akışı ve paylaşımı meydana geldiğini belirtmektedirler. Bu paylaşım sonucunda örgütler, bir girişim faaliyetinin yarattığı örgütsel alan içinde içerilmiş olduklarının bilincine vardıkları için kurumsallaşma süreci örgütlerin benzeşmeleri ile sonuçlanmaktadır. Bu benzeşmeyi yaratan, örgütlerin üzerindeki hem kültürel faktörlerle hem de bağımlı oldukları diğer örgütlerin beklentileriyle oluşan resmi ve/veya gayriresmi baskılardır.

DiMaggio ve Powell (1991a: 73), benzeşmenin örgütleri daha etkin ve etkili kıldığını iddia etmektedirler. Bunun nedeni, örgütlerin yapıları ve davranışları benzeştiğinde sistemin vereceği ödüllerin de benzeşmesi ve böylece, örgütler arasındaki alışverişin kolaylaşmasıdır. Bu süreçte, örgütsel alan içinde oluşan ağdüzeneği yapılarının da olumlu etkisi olacağını düşünmektedirler.

DiMaggio ve Powell (1991b: 3-4), işlem maliyeti yaklaşımının sadece işleme yönelik analiz yaparak, alışverişlerden sağlanan faydayı işlem maliyetleri ile sınırlamalarını eleştirmelerine karşın, Williamson (1981) ile benzer şekilde, bir örgüt başka herhangi bir örgütle bir kez çalışmayı seçtiğinde bu alışveriş ilişkisinin, örgütlere birbirleri hakkında bilgi de sağladığını ve bu bilginin yeni bir alışveriş ilişkisi söz konusu olduğunda, alandaki diğer örgütlere kıyasla daha önce seçilmiş olan örgüte avantaj sağladığını da belirtmektedirler.

Sonuçta; kurumsal teori, kişilerin ya da birer piyasa aktörü olarak örgütlerin tercihlerine, çıkarlarına göre bir analiz yapmayı, bunları gözardı etmektedir. Teorinin asıl ilgi noktası, sistemin işleyişini optimize eden ve sistem içinde ortaklaşa paylaşılan değerler, kurallar ve yapıdır. Bu sistem içinde aktörlere fazla hareket alanı tanınmamaktadır. Ancak, kurumsal teori, bir ülkedeki ana kurumların örgütler üzerindeki şekillendirici rolünü açıklamak yönünden önemlidir (Gökşen, 2004). Gökşen'e göre, örgütsel hayatın da toplumsal hayatın bir parçası olduğunu göstermişlerdir. Ekonomik akılcı birey tipine karşı çıkarak, aktörleri "belli çıkarlar doğrultusunda hareket eden varlıklar değil, oluşumuna katkıda buldukları sosyal çevrenin kural ve değerlerini içselleştirmiş insanlar" olarak değerlendirmektedirler.

5. Örgütler Arası İlişkilerde Ağ Düzenegi ve Sosyal Yerleşiklik Yaklaşımı

Gerekli piyasa koşulları sağlandığında, mükemmel işleyen bir piyasa mekanizmasının varolduğu anlamına gelecek ve fiyatlar işlemlerin düzgün yürümesini sağlayan ve piyasayı temizleyen bir unsur, ve hatta, tek unsur olabilecektir. Ama, belirsizlik, değişen çevresel koşullar, bu değişimlerin örgüt yapıları üzerindeki etkileri ve fırsatçı davranan piyasa aktörleri düşünüldüğünde, Burt'un (1997: 340) belirttiği gibi, piyasadaki aktörler arasında iletişim kopuklukları yaşanacaktır. Bu durumda, sadece fiyatlara bakarak tüm alternatifler hakkında bilgi sahibi olmak ve akılcı kararlar vermek mümkün olmayabilecektir. Belli aktörler, piyasadaki yine belli bazı aktörler ile iletişim içinde olacak, bazılarına güvenecek, bazılarına bağımlı olacak ve bazılarını da desteklemek zorunda olacaktır. Her örgütün, bu şekilde, kendisi için oluşturduğu bir portföy ve piyasadaki çeşitli örgütler arasında oluşmuş ağdüzenekleri bulunmaktadır.

Ağdüzenegi kuramı çerçevesinde, White (1993), piyasadaki yapının ağdüzenegi ve örgütler arasındaki ilişkiler üzerinde nasıl etkileri olduğunu incelemiştir. Piyasa mekanizmasının kendi kendini idare eden yapısına vurgu yaparak, aktörleri geri planda bırakmış ve ağdüzeneklerini piyasalar arasındaki oluşumlar olarak tanımlamıştır. Örgütler, piyasadaki konumlarını koruyacak şekilde davrandıkları için rekabetçi ilişkilerin ortaya çıkacağını, üretim sürecinin düzgün işleyebilmesi için de birbirine tamamlayıcı olan piyasalar arasında ağdüzenekleri oluşacağını belirtmiştir. Bunu sağlayan piyasanın yapısıdır.

White'a (1993) göre, firmalar arasındaki ilişkiler, basit bir ifadeyle sadece, alışveriş ilişkisidir. Bu bakış açısı, işlem maliyeti yaklaşımı ile benzeşmektedir. Çünkü, firmalar, kendi uzmanlıklarına göre yapı içinde bir yer edinmişlerdir ve piyasanın koşullarını değerlendirerek en fazla getiriye elde edecek şekilde davranan aktörler olarak değerlendirilmektedir. Üretim sürecini gerçekleştiren ise piyasadır. Bir piyasanın ürettiği ürüne başka bir piyasanın talebi söz konusudur. Bu yüzden ağdüzenekleri piyasalar arasında oluşmaktadır.

White'ın (1993) aktörleri, onların tercihlerini, sosyal ilişkilerini gözardı etmesinin nedeni, toplulaştırılmış kavramlar üzerinden inceleme yapıyor olmasıdır. Bu yüzden örgütlerarası ilişkilerden ziyade, piyasalar arasındaki ilişkilerden bahsedilmektedir. Bu inceleme içindeki örgütler, fiyatlara bakarak karar veren, karlılık hedefleyen ve rekabetçi, piyasa ilişkileri yürüten aktörlerdir. Ağdüzeneklerinin ortaya çıkardığı ilişkiler ise, tarihsel bir süreç içinde oluştuğu için daha zor değişen, yerleşik hale gelmiş ilişkilerdir.

Söz konusu örgüt kuramlarının hepsi örgüt ve çevresi arasındaki ilişkilere, birbirlerine nasıl etki ettiklerine ve üretim süreci ile ilgili kararların nasıl alındığına dair, farklı boyutlarda da olsa çeşitli tartışmalar ortaya koymuşlardır. Bu kuramların ortak noktası, ilişkileri sadece rekabete indirgeyici bir yaklaşımla örgütleri izole varlıklar olarak ele almalarıdır.

Ağdüzeneği kuramı, bu yaklaşımlara kıyasla daha ilişkisel bir bakış açısı geliştirmiştir. White'ın (1993) ekonomik yaklaşımına karşın, özellikle Granovetter

(1985) ve Uzzi (1997) sadece ağdüzenekleri arasında değil, aynı zamanda bu ağdüzeneklerinin içindeki örgütler arasında ve piyasada farklı konumlarda bulunan örgütler arasında da alışveriş ilişkisinden doğan ama alışveriş ilişkisinden öte, sosyal unsurları da içeren ilişkiler olabileceğine vurgu yapmış ve geleneksel kuramların yaklaşımlarını eleştirmişlerdir. Bu eleştiriler örgütlerarası ilişkilerin tartışılmasının önünü açmıştır.

Granovetter'in (1985) vurguladığı yerleşiklik kavramı, firmalar arasındaki ilişkilerin bir sonucu ve aynı zamanda bir tetikleyicisi, yeni ilişkilerin motivasyon kaynağı olan sosyal sermaye kavramı ile de ilişkilidir. Portes ve Sensenbrenner (1993: 1321), yerleşiklik kavramının geleneksel modelleri eleştirmek açısından çok faydalı bir yaklaşım sağladığını ama teorik temellere dayanan önermeler ileri sürmekte yetersiz kaldığını ve bu eksikliğin sosyal sermaye kavramı ile kapatıldığını belirtmektedirler. Gerekli piyasa koşullarının mükemmel işlediği piyasalarda fiyatın, piyasayı temizleyen, yani, piyasa mekanizmasının dengeye gelip düzgün işlemesini sağlayan bir unsur, ve hatta tek unsur olabileceğini belirten Burt'e (1997: 340) göre, tam mükemmelliğin olmadığı piyasalarda aktörler arasındaki iletişim önemli bir unsur haline gelmektedir. Fiyatların bilgi taşıma rolünü, iletişim üstlenmekte olduğu için yine sosyal sermaye kavramı önem kazanmaktadır.

Sosyal sermaye, Burt'e (1993: 66) göre, arkadaşlar, meslektaşlar ve diğer ilişkiler dolayısıyla finansal ve beşeri sermayenin kullanımı sırasında ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesiyle oluşmaktadır. Firmalar ağdüzeneginin sağladığı fırsatlardan yararlanarak kazanç elde etmektedirler. Portes ve Sensenbrenner'e

(1993: 1321) göre de, yerleşiklik ve sosyal sermaye kavramları birbirini tamamlayarak ekonomik aktivitenin ne kadar yerleşik hale geldiğini açıklamaya çalışmaktadırlar. Ekonomik işlemlerin yerleşik hale gelmesi sayesinde firmalar kazanç elde edebilmektedirler.

Coleman'ın (1988: 98), belirli bir sosyal yapı içinde gerçekleştirilen aktiviteleri kolaylaştıran ilişkilerin oluşturduğu yapı olarak tanımladığı sosyal sermayeyi, Adler ve Kwon (2002: 17) belli bir alan içindeki üyelerin ortaklaşa davranışları, ilişkileri sayesinde oluşmuş ve süregelen ilişkiler dolayısıyla zaman içinde dinamik olarak varlığını sürdüren, en geniş ifade şekliyle o alandaki saygınlık, itibar birikimi olarak tanımlamaktadır. İtibar, aynı örgütsel alan içindeki firmaların sahiplerinin, arkadaşları ve meslektaşları arasında iyi niyet ve güven duyulan bir konumda olması ve bu konumun da firmaya yine diğer meslektaşlarınca sunulan bir değer olması nedeniyle önemli bir kaynaktır (Adler ve Kwon, 2002: 18).

Sosyal sermaye, ilişkiler yoluyla oluştuğu ve firmalar gelecekle ilgili çıkarlarına yönelik olarak beklentileri nedeniyle yatırım yaptığı için uzun vadeli bir kaynaktır (Adler ve Kwon, 2002: 21).

Sosyal sermayenin oluşmasına neden olan kaynaklar aktörlerin içinde buldukları sosyal yapıdan etkilenmektedir. Adler ve Kwon'a (2002: 18) göre bu yapı içinde üç tip ilişki söz konusu olabilir. Birincisi para için gerçekleştirilen, mal ve hizmet alışverişlerinden doğan piyasa ilişkileri; ikincisi, bir otoriteye bağlılık çerçevesinde ve onun yönlendirdiği hiyerarşik ilişkiler ve üçüncüsü, taraflar

arasındaki 'iyilik' alışverişlerinden doğan sosyal ilişkilerdir. Sosyal sermayenin oluşumunu sağlayan Adler ve Kwon'a (2002: 18) göre, bu üçüncü tip ilişkilerdir.

Portes ve Sensenbrenner'e (1993: 1323) göre ise, sosyal sermayeye kaynak teşkil edebilecek dört unsur bulunmaktadır. Birincisi, değerlerin içselleştirilmesidir (value introjection). Böylece, firmalar kendi hırslarının, çıkarlarının ötesinde topluluk içindeki diğerlerinin de yararlanabileceği birer kaynak oluşturacak bir çerçevede davranışlar göstermeye teşvik olurlar. İkinci unsur, grup dinamikleri ile ilgilidir. Sosyal hayat; bilgiler, iyilikler, onaylama, takdir etme ve benzeri değerler yüklenmiş unsurların taraflar arasındaki çeşitli alışverişlerini de içermektedir. Bu nedenle, sosyal sermaye, para ve diğer maddi varlıkların alışverişinden farklı olarak, sosyal değerlerin de piyasadaki aktivitelerin birer parçası olduğunu göstermektedir. Karşılıklı alışverişe dayanan sosyal sermaye, grup içinde oluşmuş olan normlar ve değerlerden dolayı parasal sermayenin ötesinde bir paylaşımı ifade etmektedir.

Sosyal sermayeye kaynak olabilecek üçüncü unsur, sınırlı dayanışmadır. Aynı piyasada aynı koşullar altında faaliyet gösteren firmalar ortak tepkisel davranışlar geliştirerek kendi kimliklerini oluşturmaktadırlar.

Son unsur, firmaların grup içindeki diğerlerine sadakat göstererek sosyalleşmelerinin bir sonucu olan geri alınabilir güvendir (enforceable trust). Bir ödül ya da cezanın varlığı topluluk içinde belli davranışların yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Örgütsel alan içinde sosyal sermayenin kolay ulaşılabilir bir kaynak olması, grup üyelerinin davranışlarının monitör edilebilmesi ve öğrenilebilmesi geri

alınabilir güvenin hem ödül hem ceza olmasını sağlamaktadır. Çünkü, bir firmanın davranışı gruptaki, yani örgütsel alandaki diğerleri tarafından da kolaylıkla öğrenilebilmektedir. Onaylanan davranışlar güveni artırarak ödül yaratırken, onaylanmayan davranışlar güven kaybına neden olmaktadır.

Sosyal sermaye, grup içinde ekonomik işlemlerin kolaylaşmasını sağlayarak firmalar için bir avantaj yaratırken, bir yandan da bir baskı unsuru oluşturması ve dışarıyla ilişkileri kısıtlayıcı bir çerçeve çizmesi nedeniyle negatif bir özellik de barındırmaktadır. Ancak, Perrow da (1993: 377) küçük ölçekli firmaların kendi aralarındaki uzun süreli ilişkiler dolayısıyla üretilen güvenin, üretim sürecinin tanımlanmamış bir faktörü olduğunu belirtmiştir. Güveni kaybetme olasılığı bir baskı unsuru olarak negatif bir özellik gibi görünse de aslında örgütsel alandaki faaliyetlerde güvenin önemli bir üretim faktörü olarak kullanılmasını sağlamak üzere, kalıcılığını tesis etmektedir.

6. Örgütler Arası İlişkiler Üzerine Tartışmalar

1980'lerde firmalar arası ilişkilerin önemi ortaya çıkmış ve bu konu üzerindeki inceleme ve tartışmalar başlamıştır. Granovetter (1985)'in vurguladığı 'yerleşiklik' (embeddedness) kavramı, firmaların ekonomik faaliyetinin sosyal ilişkilerden, gelenek ve alışkanlıklardan tümüyle bağımsız olmadığını göstermektedir. Karar verici ve uygulayıcı durumundaki aktörler, her alternatifi '*ceteris paribus*' değerlendirebilen rasyonel karar vericiler değildir.

Piyasada faaliyet gösteren firmaların her biri benzer ya da farklı bazı kaynaklara sahip olmalarına rağmen, bu kaynaklar, her firmanın tek başına faaliyet konusunu gerçekleştirebilmesi için yetersiz kalmakta ve firmalara kısıtlı olanaklar sunmaktadır. Böylece, bir firmanın herhangi bir kaynağa ihtiyaç duyması ve bu kaynağın diğer firmalardan bir ya da birkaçının elinde bulunması ile ilişki tetiklenmekte, firmanın kaynağı kimden tedarik edeceğine karar vermesi ile ilişkinin karşı tarafı belirlenmekte ve ihtiyaç duyulan bu kaynağın diğer taraftan tedarik edilmesi ile ilişki gerçekleşmektedir (Seabright, Levinthal ve Fischman, 1992: 123). Bu ilişki sürecini etkileyen en önemli unsurların, tarafların kullanacağı kaynakların uygunluğu ve örgütler arasındaki bağlılık olduğunu tespit eden Seabright, Levinthal ve Fischman (1992), özellikle kaynak tedariki, ağdüzeneği üyeliği ve sosyal bağların ikili ilişkileri şekillendiren temel unsurlar olduğunu vurgulamaktadırlar.

Kaynak arz ve taleplerinin birleştiği piyasada taleplerin nasıl karşılanacağı kararını firmaların ilişkileri etkileyecektir. Firma hangi talebi, hangi ilişki çerçevesinde değerlendirmekte ve nasıl karar vermektedir? Granovetter'e (1992) göre, ekonomik faaliyetler gerçekleşirken, bu faaliyetleri yerine getiren aktörlerden bağımsız, soyutlanmış değildir. Granovetter (1992: 4), temel bir klasik sosyolojik varsayım olarak, ekonomik faaliyetlerin sosyal olarak da yapılandığı düşüncesiyle, bu faaliyetlerin belli aktörler tarafından bireysel güdülerle yönlendirildiği açıklamasının yetersiz kalacağını, bunun yerine; süregelen kişisel ilişkiler ağı içinde oluşmuş olan 'yerleşiklik' (Granovetter, 1985) ve 'sosyal bağlar'ın (Seabright, Levinthal ve Fischman, 1992) etkilerinin değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Granovetter (1985: 490), "süregelen ekonomik ilişkilerin, sadece ekonomik

güdülerden ziyade, fırsatçılığın² olmadığı düşüncesi ve güvene dayalı güçlü beklentilerin oluşturduğu sosyal bağlamda şekillendiği”ni belirtmektedir.

Van de Ven (1976), örgütlerarası ilişkileri bir anlamda ‘sosyal iş sistemi’ olarak düşünmektedir. İlişki içindeki etkileşim sayesinde, taraflar zaman içinde kendi uzmanlıklarına göre rollerini belirginleştirecek ve birbirleri ile ilgili güçlü davranışsal beklentiler oluşturacaklardır. Böylece, her ilişkinin kendine özgü doğruları ve kuralları ortaya çıkacağı için ilişkiler birer sistem olarak değerlendirilmektedir.

Sosyal sistemlerin “insanların faaliyetlerinden değil, onlar arasındaki iletişim süreçlerinden oluştuğunu” vurgulayan Erdem ve Özen’e (2003: 53) göre, karmaşık yapıların anlamlandırılabilmesi, sürdürülebilmesi ve gelişebilmesini sağlayan, büyük ölçüde güvene dayanmakta olan iletişimdir.

Piyasalar, otomatik olarak çalışacak şekilde programlanmış makinelerle ekonomik işlemlerin yürütüldüğü ortamlar değil, aksine, kaynaklarla birlikte, bunların sahipliği dolayısıyla kullanımlarında, üretim süreçlerinin planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde karar verici durumundaki firma ve kişilerden oluşan ortamlardır. Bu nedenle, ekonomik işlemler kendiliğinden gerçekleşmeyip, çeşitli piyasa aktörlerince yönlendirilen ilişkiler sonucunda gerçekleştirilmektedir. İlişki, doğal olarak beraberinde iletişimi getirmektedir.

² Fırsatçılık (Opportunizm), “bireylerin kişisel çıkarlarını önde tutmaları nedeniyle ekonomik işlemler sırasında kurnazlık ya da dalavera yapmaları” (Sargut, 2003: 98) olarak tanımlanmaktadır.

Kendi sınırlı bilgi ve kapasiteleri ile karar vermeye çalışan piyasa aktörlerinin, benzer şekilde davranan diğer aktörlerle iletişim kurabilmeleri, bir ekonomik faaliyeti gerçekleştirmek için ilişkiyi başlatabilmeleri ve devam ettirebilmeleri için güven (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997; Ritter ve Gemünden, 2003; Erdem ve Özen, 2003) ve bağlılık (Van de Ven, 1976; Seabright, Levinthal ve Fischman, 1992) önemli unsurlar olarak kendini göstermektedir. Bu nedenle, bu unsurların taşıdığı özellikler ve örgütlerarası ilişkilere etkileri incelenmelidir.

7. Örgütler Arası İlişkilerde Güven ve Bağlılık

Herhangi bir ekonomik işlemin gerçekleşebilmesi için piyasadaki örgütlerden birkaçı arasında bir alışveriş ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Bu ilişki içinde belli bir ürünün üretiminin gerçekleşebilmesi için taraflar arasında kaynak akışı ve açık ya da örtük şekilde bilgi akışı söz konusu olacaktır. Bu akışın yönü, kaynak ve/veya bilgiye sahip olan taraflardan bunları talep eden taraflara doğru olacak ve ilişkinin genel çerçevesini oluşturacaktır. Bu genel çerçeve içinde gerçekleşen kaynak ve bilgi akışının sıklığı (yoğunluğu) ve değişkenliği tarafların yürüttükleri ilişkilerin türüne göre farklılaşma gösterebilmektedir (Van de Ven, 1976: 28-29).

Bir alışverişin başlangıcında, firmaya, ilişkinin potansiyel karşı tarafları hakkında bilgi sağlaması açısından sosyal bağlar ve ağdüzeneği içindeki mevcut ve olası ilişkiler önem taşımaktadır.

Alışveriş ilişkisinin tarafları genellikle firmalar olmasına rağmen³, işlemlerin gerçekleşmesi için ilişkiyi kuran ve devam ettirenler, firmalar adına karar veren ve uygulayan kişilerdir. Kişilerin karar verme süreçleri, karşılıklı etkileşimle oluşturdukları çevrelerini⁴ bilişsel olarak nasıl algıladıklarından (Sargut, 2003: 94), kendi kafalarında bu bilgileri nasıl yorumladıklarından ve duygusal bağlılıklarından (Erdem,2003:164) etkilenmektedir.

Bu genel çerçevenin belirlenmesinde, tarafların birbirini bulması ve birbirleriyle anlaşıp ilişkiyi başlatabilmeleri açısından bilginin paylaşımı önemli bir etkidir. En basit şekliyle, taraflar, birbirlerinden ne beklediklerini ortaya koymak, arz ve talep ettikleri kaynakları belirtmek ve işlemin gerçekleşeceği fiyat, miktar ve zamanda anlaşmak için gerekli bilgiyi paylaşmak zorundadırlar. Ancak, bu anlaşmanın ne şekilde olacağı; yasal geçerliliği olan yazılı bir sözleşme mi, uzlaşılan unsurları belirten bir yazılı belge mi, yoksa sözlü bir anlaşma mı olacağı, ve ayrıca, ilişki içinde ne kadar bilgi paylaşılacağı kültürel değerlerden, sistemin yapısından, firmanın söz konusu işi yürütmek için seçtiği ilişki türünden etkilenecek farklılaşabilir. Bu nedenle Larson (1992), ikili asil-vekil ilişkilerini yerleşiklik kavramı ile değil de resmi sözleşmeler aracılığıyla yürütülen alışverişler çerçevesinde açıklayan vekil teorisini (Uzzi, 1997: 37) eleştirmiş ve vekil teorisinin örgütler arası ağdüzeneği ilişkisini açıklamakta bu nedenle yetersiz kaldığını

³ Bazı durumlarda firmalar kişilerin özel talepleri ile de üretim yapabilmektedirler. Önemli olan firmanın herhangi bir üretimi parasal ya da başka nedenlerle karlı buluyor olması ve üretim kararını vermesidir. Dolayısıyla ekonomik işlemlerin taraflarından biri 'gerçek kişi' olabilir. Benzer şekilde, karşı taraf açısından da bir ekonomik işlemi gerçekleştirebilmek için bir firmanın üretim kapasitesine ihtiyaç duyması söz konusu olabilir; burada da esas alınan hangi firma ile çalışacağı kararını nasıl verdiğidir.

⁴ Sargut (2003: 94), insanların bir yandan çevrelerindeki simgesel evreni etkilediklerini ama diğer yandan bu simgesel evrenden etkilendiklerini belirtmektedir.

vurgulamıştır. Çünkü, vekil teorisinde esas olarak sözleşmeye dayalı yürütülen ilişkilerden bahsedilmektedir. Oysa, örgütler birbirleriyle olan ilişkilerini kontrol etme (monitör) becerilerinden yoksun oldukları ve asil - vekil rolleri çok net olmadığı gibi, zaman zaman roller değişebildiği ve açıkça ortaya konmadığı durumlar da ortaya çıkabildiği için ilişkileri sadece sözleşmeye dayalı ilişkiler üzerinden açıklamak yetersiz kalacaktır.

İlişkilerin oluşma sürecinde, örgütlerin içinde bulunduğu toplum ve o toplumda egemen olan kültürel yapı, normlar, değerler etkili birer unsur olacaklardır. Piyasa mekanizmasının otomatik olarak dengeyi sağladığı, aktörlerin rasyonel davrandığı ve fiyatların taraflar arasında yeterli bilgiyi sağlayarak piyasanın belirlediği alışveriş ilişkilerinin egemen olduğu görüşünü eleştiren yaklaşımlar, beraberinde ilişkilerin oluşabilmesi için taraflar arasında iletişim yollarının nasıl ortaya çıktığı, bilginin nasıl paylaşıldığı ve sahip olunan bilgilerin karar verme süreçlerini ne yönde etkilediği sorularını getirmektedir. Çünkü örgütlerin gerçekleştirecekleri işlemler için fiyat, kalite, miktar, firmaların üretim kapasiteleri, sahip oldukları teknik donanım, iş yapma tarzı... gibi bazı bilgilere sahip olmaları ve bunları değerlendirerek alternatifler arasından hangi firma ile birlikte çalışarak işlemi gerçekleştireceklerine karar vermeleri gereklidir. Bu bilgilere bazen piyasadan bazen de örgüt yöneticilerinin sosyal çevrelerinden ulaşmaları mümkündür. Bilgilere nasıl ulaşıldığı, kararların nasıl verildiği ve karşı tarafla işlem gerçekleşirken nasıl bir ilişki içine girildiği toplumsal ve kültürel değerlerden bağımsız olmadığı için, bu ilişkilerin anlamlandırılmasında bilgi aktarımının nasıl bir yolla gerçekleştirildiği anlaşılmalıdır.

8. Örgütlerarası İlişkilerin Toplumsal ve Kültürel Etmenlere Bağlılığı

Bireyci ya da toplulukçu kültürün egemen olmasına bağlı olarak bilginin şifrelenme ve yayılma derecesi değişebilmektedir (Boisot, 1986: 137-139). Şifrelenmiş bilgi, “enformasyon kaybı olmaksızın yazılı hale getirilen ve depolanabilen bilgi türü” olarak tanımlanırken, şifrelenmemiş bilgi, “ilişkili olduğu konunun ana noktaları yazılı hale getirilirken ya da depolanırken nitelik kaybına uğrayan bilgi” olarak tanımlanmaktadır (Sargut, 2003: 95). Bilginin şifrelenme düzeyi ile yayılma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Boisot, 1986: 139; Sargut, 2003: 95). Bilginin yayılmış olması ile başkalarıyla paylaşılıyor olması ifade edilirken, yayılmamış bilgi, “kişinin kafasında saklı kalan bilgi” olarak tanımlanmaktadır (Sargut, 2003: 95). Buna bağlı olarak Sargut, Boisot’nun şifrelenmemiş ve yayılmamış bilgiyi ‘kişisel bilgi’ ve şifrelenmemiş ama yayılmış olan bilgiyi ‘sağduyuya dayalı bilgi’ olarak kategorize ettiğini belirtmektedir.

Şifrelenmiş	Bürokrasiler	Pazarlar
Şifrelenmemiş	Tımarlar	Klanlar
	Yayılmamış	Yayılmış

Tablo 2: Kültürel Değerler Çerçevesinde Ekonomik İşlem Seçimleri

Kaynak: Boisot, 1986: 143; Sargut, 2003: 102.

Tablo 2'ye göre, bilginin soyut, şifrelenmiş olduğu durumda eğer bilgi yayılmamış ise bürokratik yapı, yayılmış ise pazar yapısı söz konusu iken; bilginin somut, şifrelenmemiş olduğu durumda eğer, bilgi yayılmamış ise tımar, yayılmış ise klan yapısı söz konusudur. Klanlarda bilgi şifrelenmemiş olduğu için grup içinde yayılmış olmasına rağmen, gruplar arasında yayılmamıştır (Boisot, 1986: 143).

Bürokrasi ve pazarlarda ilişkiler kişisel olmadığı için, işlemlerin yürütülmesinde fiyatlar, finansal raporlar, ekonomik göstergeler ilişkilerin taraflarına bilgi sağlar, karar verme süreci görece olarak rasyoneldir, dolayısıyla böyle bir yapı içinde ilişkilerin devamı için güven, bağlılık gerekli unsurlar değildir. Ancak, tımar ve klanlarda ilişkiler kişiseldir, kişilerin kimlikleri önem taşır. Ekonomik işlemlerin yürütülmesi için taraflara bilgi sağlayan unsurlar; uzmanlık, alışkanlıklar, ortak değerler, gelenekler gibi öznel nitelikteki unsurlardır. Karar verme süreci, daha sınırlı bir rasyonalite göstermektedir. İlişkilerin oluşumunda ve devamında güven, bağlılık, sadakat ve uyum önemli rol oynamaktadır (Sargut, 2003: 102).

Piyasadaki bilgiyi farkederek, yorumlayan; diğer piyasa aktörleri ile ilgili bilgilere ulaşan ve kendi bilgisini diğer aktörlerle paylaşmakta olan piyasa aktörleri, firmalar ve kişilerdir. Piyasayı, olasılıkları, fırsatları, değişimleri, riskleri araştırarak belirsizliği azaltmaya çalışan, dışarıdaki bilgilere ulaşarak bunları örgüt içine taşıyan, firmaya ait paylaşılacak bilgiyi dışarıya sunan sınır tarayıcı birimler (boundary spanners) (Van de Ven, 1976), yukarıda belirtilen işlem tipolojilerinin yerleşmesinde önemli rol oynamaktadır. Firmanın sahiplerinden, yöneticilerine, çalışanlarına kadar herkes sınır tarayıcı birim gibi faaliyet gösterebilir, bilgiye ulaşabilir, süreçleyebilir

ve bilgiyi firma için kullanılabilir hale getirebilir. Ancak, söz konusu olan ilişkiler açısından bakıldığında, bir alışveriş ilişkisinin taraflarını belirleyebilecek karar verici durumundaki kişilerin sınır tarayıcı birimler olarak üstlendikleri rol önem kazanmaktadır. Çünkü, sınır tarayıcı birimlerin ilişkiye bakışları, sosyal bağları ve ağıdüzeneği içinde kimlerle ilişki içinde oldukları ilişkilerin karşı taraflarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Van de Ven (1976: 152), firmanın asıl faaliyet konusu ve fonksiyonlarının yöneticileri, yani, karar birimlerinin kıdem süreleri ile firmanın ilişkilerindeki bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Bu durum, firmanın ekonomik işlemleri ile ilgili kararların, karar birimlerinin değerlerinden, tutumlarından ve düşüncelerinden bağımsız olmadığını, aksine, onlardan etkilenecek geliştiğini ve karar verici durumundaki kişilerin kıdem süreleri uzadıkça kalıcılaştığını göstermektedir.

Cook ve Emerson da (1978: 728) ilişkilerdeki bağlılık nedeniyle durağan bir yapı olduğunu vurgulamaktadır. Firmaların birlikte iş yaptığı diğer firmalarla uzun süreli ilişkilerinin olması, hep aynı firmalarla çalışılması, önceki ilişkilerin devam ettirilmesi sonucu, firmaların portföyünde (Ritter ve Gemünden, 2003: 693) çeşitlilik ve değişkenlik az olmaktadır.

Bu çerçeve içinde faaliyet gösteren firmaların amaçlarına uygun olan imkanlar, kaynaklar neredeyse, bunların bilgisine ulaşmak ve bu bilgilerin şekillendirdiği kararlar ile ekonomik faaliyetleri anlamlandırmak açısından önem taşıdığı açık olan sınır tarayıcı birimlerin rolünü daha iyi açıklayabilmek için bağlılık, güven ve tanıdıklık kavramlarının anlaşılması gerekmektedir.

9. Bağlılık, Güven ve Tanıdıklık Etkileşimi

a. Bağlılık

Seabright, Levinthal ve Fischman'a göre (1992: 127), taraflar arasındaki alışveriş ilişkisinin tarihsel geçmişini yansıtmakta olan bağlılık, iki türlü olabilmektedir:

- Bireysel bağlılık
- Yapısal bağlılık

Bireysel bağlılık, alışveriş işlemleri süresince bireyler arasında sosyalleşme ve öğrenme sonucunda ortaya çıkarken; yapısal bağlılık, örgütler arasındaki ilişkilerin başlaması ve şekillenmesinde yapılan yatırımların sonucunda oluşmaktadır. Seabright, Levinthal ve Fischman (1992: 127), bireysel ve yapısal bağlılıkların artmasını, örgütün ilişkilerinin çeşitlenmesini önleyecek ve kısıtlı bir ilişkiler ağında faaliyet göstermesine yol açacak bir faktör olarak değerlendirmekte ve bu bağlılıkları azaltabilmek için örgüt içinde sınır tarama pozisyonundaki kişilerde sürekli bir değişim/dönüşüm önermektedirler. Ancak, sınır tarayıcı birimlerin en önemlileri olan firma sahipleri ve yöneticileri açısından düşünülürse bu değişim/dönüşüm önerisi pek de geçerlilik taşımayacaktır. Çünkü örgüt içindeki diğer birimlerde çalışanlara kıyasla değişimin en zor yaşanacağı pozisyonlardır. Firma sahipliği ile yöneticiliğinin içiçe geçtiği durumlarda söz konusu değişim olasılığı çok daha az olacaktır.

Seabright, Levinthal ve Fischman'ın (1992) araştırmalarının sonuçları, bireysel baēlılık ile firmanın ilişkilerinin çeşitlenmesi arasında negatif bir ilişki olduğunu, yapısal baēlılık da ise bu negatif ilişkinin çok daha düşük düzeyde olduğunu göstermiştir. Özellikle, firmalardaki kıdem süresi çok uzun olan yöneticiler ile firmaların ilişkilerinin çeřitliliēi arasında çok önemli bir negatif ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır (s.148). Bu çalışma, baēlılığın örgütlerarası ilişkilerde çok belirgin bir tutum olarak ortaya çıktığını ve baēlılığın da büyük ölçüde bireysel düzeyde olduğunu göstermiştir.

Erdem ve Özen de (2003: 54), karşılıklı baēlılığın güven için bir önkoşul olduğunu belirtmiştir. Taraflar arasında gelişen baēlılık, güveni artırırken; güvenin de yeniden karşılıklı baēlılığı güçlendirmesi söz konusu olacaktır. Dolayısıyla, baēlılık ve güvenin artması kendini besleyen bir süreçtir ve Seabright, Levinthal ve Fischman'ın da (1992) belirttiēi uzun süreli ilişkiler sonucunu doğurması olaēandır.

b. Güven

Güven, bir ilişkide taraflardan birinin kendi çıkarları doğrultusunda, diğer tarafın zararına yol açacak bir davranışta bulunmayacağı anlamına gelmektedir (Uzzi, 1997: 43).

Ekonomik işlemlerin gerçekleşebilmesi için taraflar biraraya geldiğinde ilişkinin her iki tarafı da risk taşımaktadır ve bu nedenle, güven tanımı, taraflardan birinin diğerinin zayıf ya da eksik yanlarından faydalanmayacağı, fırsatçı davranmayacağı inancı üzerine de kuruludur (Sargut, 2003: 98-99).

Piyasalar bir sosyal iş sistemi (Van de Ven, 1976) olarak düşünüldüğünde, ekonomik işlemlerden doğan ilişkilerin yürütülmesi için firmalar ve kişiler arasında iletişimin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu iletişimi sağlayan en önemli araçlardan birinin güven olduğunu belirten Erdem ve Özen'e (2003: 54) göre, bireyler arasında gelişecek güven üç önkoşula dayanmaktadır:

- İlişkinin tarafları arasında karşılıklı bağlılık
- İçinde bulunulan duruma yönelik kuralları, koşulları bilmekten doğan tanıdıklık
- Gönüllü olarak sunulan ve kabul edilen güven

Piyasaların karmaşık yapılar olmasının ortaya çıkardığı belirsizlik ve olası riskler nedeniyle taraflar ilişkiye başlarken, ilişkinin konusu ile ilgili bilgi sahibi

olmak isteyeceklerdir. Açık ya da örtük, az ya da çok bilgi paylaşımı mutlaka olacaktır. Ancak, firmaların Tablo 1’de belirtilen işlem tipolojilerinden hangisine yakın davrandığı ile bağlantılı olarak bilgiye ulaşma yöntemleri, bilgi paylaşımına açıklıkları ve alışveriş ilişkisi süresince aktarılan bilginin niteliği ve niceliği farklılık gösterecektir.

Bilgi, bürokrasi ve pazar tipolojilerinde fiyatlar, finansal raporlar şeklinde, soyutlanmış ve şifrelenmiş olarak taraflar arasında paylaşımına açılır. Bu yolla bilgi paylaşımı taraflar arasında yüzyüze ilişkiler geliştirilmesini, bağlılığın oluşmasını gerektirmez. Dolayısıyla güven de bu tarz ekonomik ilişkiler içinde önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaz. İlişkilerin yürütülmesinde sözleşmeler önemli bir iletişim aracı olarak varlık gösterir. Ancak, Sargut’un da (2003: 99) belirttiği gibi “bilişsel yetersizlik nedeniyle insanların tüm olasılıkları karşılayan eksiksiz sözleşmeler yapabilmeleri olanaksızdır”. Sözleşmeler, riskleri ortadan kaldırmamakta, yalnızca öngörülebilir riskler için çözüm olanağı sunmaktadır. Bu nedenle, sözleşmelerin varlığında bile, ilişkinin karşı tarafının seçimi ve belirli bir işin tamamlanması konusunda o ilişkinin sonuçlandırılacağına dair bir iyimser beklentinin olduğu düşünülebilir.

Bu anlamda, güvenin dayandığı temellere göre, farklı güven biçimlerinin ortaya çıktığı görülmüştür (Korczynski, 2003:66):

- Yönetişim yapılarına dayanan güven
- Kişisel ilişkilere dayanan güven

- Diğer tarafın iç normları bilgisine dayanan güven
- Sistem/kurum temelli güven

Yönetişim yapılarına dayanan güven, çıkar ve itibar kavramları arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır. Taraflardan birinin kendi çıkarları için diğer tarafın zayıf yanlarından faydalanmayacağı düşüncesi; gelecekte ilişkinin devam ettirilemeyeceği kaygısı ile piyasadaki itibarın kaybedileceği ve diğer ilişkileri açısından da firmaya zarar vereceği beklentisi nedeniyle güven duyulmasına yol açmaktadır. İtibarı kaybetmek, firmanın çıkarları olsa bile bundan dolayı karşı tarafa zarar vermesini önleyecek caydırıcı bir yaptırım gibi görülmektedir. Bu şekilde ortaya çıkan güven firmanın gelecekle ilgili hesaplarına, planlarına bağlıdır.

Kişisel ilişkilere dayanan güvende ise, daha somut ilişkilerden doğan bir güven söz konusudur. İlişkinin karşı tarafı ile arkadaşlık, dostluk, akrabalık, hemşehrilik gibi unsurlar nedeniyle oluşmuş bir bağ vardır. Burada, karşı tarafa zarar vermenin önündeki caydırıcı neden, aradaki bağın bozulmamasını sağlama isteğidir. Eğer, taraflardan biri diğerinin zayıf yanlarını kullanarak bir çıkar elde ederse, söz konusu iş ilişkisinin ötesinde arkadaşlığının, dostluğunun bitmesinden endişe etmekte olduğu için bağlılık, güven duyulmasına neden olacaktır. Buradaki yaptırım duygusal bağı kaybetme riskidir.

Diğer tarafın iç normları bilgisine dayanan güven, kişisel ilişkilerdeki gibi duygusal temellidir. Ancak, taraflar arasındaki uzun süreli, samimi ilişkiler nedeniyle birbirleri hakkında ya da taraflardan biri, diğeri hakkında onun “içsel norm ve

değerlerine” (Korczynski, 2003:67) yönelik bilgiye sahip olduğu için ahlaki bir caydırıcılığı olduğu düşünülmektedir.

Sistem/kurum temelli güven diğerlerinde farklı olarak piyasaya yönelik bir güveni içermektedir. Bu şekilde bir güvenin oluşabilmesi için bilginin soyut ve şifrelenmiş olması gereklidir. Ancak bu şekilde piyasadaki tüm aktörler aynı bilgilere ulaşma imkanına sahip olacakları için, yalnız ekonomik göstergeler, parasal değerler, fiyatlar gibi bilgi taşıyıcılar aracılığıyla ekonomik işlemlere yönelik güven geliştirebileceklerdir.

Tablo 2’deki tımar ve klan tipi yapılarda, ekonomik işlemlerin yürütülebilmesi açısından güven çok önemli bir unsurdur. Çünkü, bilginin soyutlanmamış ve şifrelenmemiş olması tarafların yüzyüze ilişkiler aracılığıyla bilgi aktarımını tercih etmesi sonucunu doğurmuştur. Bilgi, gelenekler, efsaneler, alışkanlıklar aracılığıyla şifrelenmeden yayılabileceği gibi, önceden hazırlanmış bir belgenin, sözleşmenin açık uçlu bırakılması sonucu yüzyüze görüşmeler ve kişisel ilişkilerle geliştirilip tamamlanması yoluyla yarı-şifrelenmiş (Boisot, 1986: 146) olarak da aktarılabilir. Taraflar arasında aktarılan bilginin niteliği ve niceliği, o ilişkinin karşı tarafına duyulan güvenle orantılıdır. Bu nedenle, kişisel ilişkiler ve diğer tarafın içsel normları bilgisine dayanan güven biçimleri, özellikle tımar ve klan tipi işlem tipolojilerinde önem kazanmaktadır.

Uzzi’ye (1997: 43) göre de, ilişki içinde güveni pekiştiren unsurlar parasal değerlerden ziyade, örgütlerin sorunlarla başedebilme, çözüm bulabilme ve birlikte

hareket edebilme becerileridir. Bu şekilde yürütülen ilişkiler, yerleşik ilişkilere işaret etmektedir. Uzzi (1997) ve Granovetter'in (1985) vurguladığı yerleşik ilişkiler, bağlılık zemininde, kişisel ilişkiler ve diğer tarafın içsel bilgisine dayanan güven nedeniyle taraflar açısından fırsatçı davranış riskini azaltmaktadır.

Firmanın ilişkilerinde güven unsurunun yeri ve önemi, içinde bulunduğu toplumun genel yapısı ve kültürün de etkisindedir. Bireyci toplumlarda standartlaştırılmış kurallara, ilkelere dayanan, bu nedenle profesyonelliğin önemsendiği, sözleşmelerle yürütülen ilişkilerin var olduğu bilişsel temelli güven söz konusu iken; ortaklaşa davranışçı toplumlarda kimliklerin önem kazandığı, kişiye özel ilginin geliştirdiği, duygusal bağların oluşumuna yol açan duyu temelli güven ortaya çıkmaktadır (Sargut, 2003: 112).

Bilişsel temelli güven oluşumu için bilgilerin ulaşılabilir olması gerekir. Çünkü, bu güven temelinde yapılan seçimlerde rasyonel nedenler aranır ve bir işi yapabileceği düşünülen karşı taraf hakkında yeterince bilgiye ulaşılabiliriyorsa bu, ona güvenmek için gerekli zemini hazırlar (Erdem, 2003: 163). Dolayısıyla yönetim yapılarına dayanan güvenin ya da sistem/kurum temelli güvenin özelliklerinin ilişkide kendini göstermesi beklenebilir.

Oysa, güvenin sadece düşünerek değil, hissederek de oluştuğunu vurgulayan Erdem'e (2003: 164) göre, duyu temelli güven taraflar arasındaki etkileşim sayesinde gelişmektedir. Erdem, tarafların arasında oluşan bağlılığı duygusal bir yatırım olarak görmektedir. Bu nedenle, bireyler arasındaki etkileşimin sıklığı

arttıkça bilişsel yapıdaki güvenin de duygusal temelli güvene dönüşeceğini belirtmektedir. Korczynski de (2003: 68) uzun süreli ilişkilerde tekrarlanan güvenin artma eğiliminde olduğunu ve “güvene dayalı tekrarlanan işbirliğinin aynı kişileri kapsamasının, zamanla kişisel ilişkilere veya diğer tarafın normları bilgisine dayalı güvende bir artış meydana getireceği” ni vurgulamaktadır. Tekrarlanan işbirliğinin güveni artırması zorunlu bir sonuç değil, ama yüksek bir olasılıktır.

Taraflar arasındaki güven, ilişkinin başlama nedeni olabileceği gibi, uzun süreli ilişkiler içinde gelişerek taraflar arasındaki “işbirliğinin bir yan ürünü” de (Korczynski, 2003:73) olabilir. Çünkü, karşılık beklemeden ve gönüllü olarak gösterilen ekstra çabalar ve özen tarafların birbirine duyduğu güveni pekiştirmektedir (Uzzi, 1997: 43). Bunun nedeni, tarafların bu tarz çabaları ‘iyilik’ olarak değerlendirmesidir.

Güven kavramı, aslında risk, belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimalini içermektedir (Erdem, 2003: 157). Erdem’e göre, ilişkinin taraflarından biri, kişisel olarak karşı taraftan zarar görme, hayal kırıklığına uğrama ihtimalini bilmesine rağmen, ona güvenerek risk üstlenir. Bu riskin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği belirsizdir, ama gerçekleşmeyeceği yönünde iyimser bir beklenti olduğu için güven ortaya çıkmaktadır. Bu durumda eğer, ilişkinin konusu olan iş tamamlandığında risk gerçekleşmemiş ise, ilişkinin karşı tarafı ‘diğerinin güvenine layık olduğu için güvenilir’ (Korczynski, 2003: 65) olduğunu göstermiş olacaktır. Bu, ilişkinin başlangıcında sunulan güvenin doğrulanması ve kabul edilmesi sonucunu

doğuracaktır. Buna ilave olarak, tarafların yapacağı her 'iyilik' güveni pekiştirmeye yarayacaktır.

İlişkilerdeki güven biçimlerinin zaman içinde değişim göstermesi ya da yoğunluğunun değişmesi söz konusu olabilecektir. Bu değişimi etkileyen unsur, tanıdıklıktır. Çünkü tanıma süreci zamanla gerçekleşmekte ve karşı taraf hakkında olumlu ya da olumsuz bilgilere sahip olma imkanı sunmaktadır. Bu bilgiler çerçevesinde firma, ilişkinin karşı tarafına duyduğu güveni pekiştirebileceği gibi, hangi konularda güvenmesi gerektiği ile ilgili sınırlar belirleyebilir ya da ilişkinin tümüyle güvensizliğe dönüşmesi söz konusu olabilir.

c. Tanıdıklık

Örgütler arası ilişkilerde, kişisel ilişkiler (Granovetter, 1985) ve özellikle uzun süreli olarak birlikte çalışıyor, iş yapıyor olmanın getirdiği tanıdıklık (Uzzi, 1997) güven duyulmasına neden olmaktadır. Yaparak öğrenmenin bir sonucu olarak, firmalar birbirleriyle çalıştıkları süre uzadıkça ve aradaki işbirlikleri devam ettikçe birbirini tanımakta ve birbirleri hakkında bilgi sahibi olmaktadırlar (Larson, 1992). Bu şekilde gelişen ilişkilerde taraflar birbirini tanıdığı için birbirlerinden ne beklediklerinin daha anlaşılır, daha tahmin edilebilir olduğunu düşünmektedirler (Larson, 1992; Uzzi, 1997).

Bu anlamda tanıdıklık, firma açısından ilişkilerin rutinleşme, alışılmış olma derecesini göstermektedir (Van de Ven, 1976: 28).

Buradaki tanıdıklık, ilişkinin karşı tarafının işi yapıp yapamayacağından bağımsız, sorun yaşanırsa esneklik tanınacağı, kolaylıklar sağlanabileceği ve istismarın olmayacağına yönelik olumlu beklentilerden kaynaklanan bir güven oluşumuna neden olmaktadır. Bu tarz ilişkilerin “tımara ve klan tipi yapılanmaların var olduğu ortaklaşa davranışçı toplumlarda içgrup anlayışı dolayısıyla kayırmacı davranışları özendirir” (Sargut, 2003: 112) mümkündür. Çünkü, ilişki konusu olan işi piyasadaki alternatifleri araştırıp değerlendirerek, en iyi ve en ucuz şekilde yapma kapasitesine sahip firmaya yaptırarak rasyonel bir seçim gerçekleştirilmesi olasılığına karşın, tanıdık firma ile çalışmayı seçerek bir anlamda kendine fayda sağlarken bir anlamda da diğer firmayı piyasadaki alternatiflerine kıyasla ‘kayırmakta’dır.

Tanıdıklık, ilişki içinde sonradan gelişen bir unsurdur; tarafların birbirleri ile olan etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Van de Ven, 1976: 25). İlişkinin tarafları, bu ilişkiye özgü/ ilişkiye özel bir alışkanlık kazandıkları için söz konusu olan ilişki onlar için rutinleşmektedir (Seabright, Levinthal ve Fischman, 1992: 153). Burada yine sınır tarayıcı birimlerin rolü ortaya çıkmaktadır. Çünkü örgütler arası ilişkilerdeki bireysel bağılıklar, sınır tarayıcı birimler için yerleşik hale gelmiş sosyal ağdüzeneği ilişkilerini ortaya koymakta ve sınır tarayıcı birimlerin sosyal çevresini, örgütün iş çevresi haline getirmektedir.

Sınır tarayıcı birimlerin geliştirdiği bağılıklar, her yeni ekonomik işlem için yeniden piyasada araştırma yapma maliyetinden firmayı kurtardığı zaman tasarrufu, hız kazandırdığı ve yüzyüze ilişkilerle pazarlık kolaylığı getirdiği için işlem maliyetlerini azaltma etkisinin yanı sıra Granovetter'in (1985) 'yerleşiklik' kavramının da önemli bir unsurunu oluşturmaktadır (Seabright, Levinthal ve Fischman, 1992: 154). Granovetter'e (1985: 490) göre, yerleşik ilişkiler fırsatçı davranışı azalttığı için işlem maliyetlerini de azaltmaktadır.

Sınır tarayıcı birimlerin birlikte geçirdikleri zaman ve samimiyet arttıkça amaçlar, değerler ve tutumlar daha fazla benzeşmekte ve bu birimlerin birbirlerine olan bağıllık ve güvenleri artmaktadır (Van de Ven, 1976). Böylece firmalar, bağıllık ve güven duygusu nedeniyle birbirleriyle çalışmak için yatkınlık kazanmaktadırlar. Bunun uzun süreli ilişkileri ortaya çıkarması doğaldır, ancak, uzun süreli ilişkiler de tanıma sürecine yeniden katkı yaparak ilişkileri yerleşik hale getirmektedir.

Tam olarak bu noktada, bağıllıkların beslediği tanıdık ilişkiler Seabright, Levinthal ve Fischman (1992: 127) tarafından eleştirilmiştir. Çünkü, bu şekilde bağıllıkların artması, bir alışkanlık gibi hep aynı firmalarla alışveriş faaliyetine girişilmesine neden olacağı için firmanın portföyündeki (Ritter ve Gemünden, 2003: 693) ilişkilerin çeşitlenmesini önleyerek firmayı kısıtlı bir ilişkiler ağına hapsedecektir. Bu, firmanın çevresindeki alternatifleri farketmesini engelleyebilecek bir durumdur. Oysa ki sınır tarayıcı birimlerin farkındalığı firma için çok önemlidir. Bağıllıkların, farkındalığı azaltması sonucunda fırsatlar kaçırılabilir, firmanın değişime uyum gösterme becerisi azalabilir. Böyle bir yapı içinde ilişkiler, Cook ve

Emerson'un da (1978: 728) belirttiği gibi, değişken, dinamik bir yapıdan durağan bir yapıya dönüşebilir. Seabright, Levinthal ve Fischman (1992: 127), bu durumu firma açısından tanıdık bir ortam yaratarak belirsizliği azaltıyor gibi görüldüğü için tercih edilir bulmakla birlikte, 'tanıdıklık' dolayısıyla, ilişkiden doğan zararı kabullenme, sorunları tolere etme, örtbas etme, sözleşme yapmadan riski üstlenme gibi kritik konularda zaman içinde soruna dönüşebilecek noktaları olduğuna dikkati çekmektedirler.

10. Örgütler Arasındaki İlişki Tipleri

a. Mesafeli İlişkiler – Yerleşik İlişkiler

Firmalar piyasadaki avantajlı durumlardan yararlanmak, bağımlılıktan kaçınmak ve böylece çok sayıda alternatif arasında pazarlık payını artırarak seçim yapabilmek için kişisel çıkarların yönlendirdiği görece rasyonel kararlar ile kar amaçlı davranabilmektedirler. Bu tarz bir davranışın sonucu olarak 'mesafeli ilişkiler' ortaya çıkmaktadır (Uzzi, 1997). Bu ilişki içinde tekrarlanırlık özelliği yoktur, yani; ilişkinin tarafları bekledikleri çıkarı kısa dönemde elde etmeye çalışır ve elde ettikten sonra ilişki biter. Bu tarz bir ilişki, Ritter ve Gemünden'in (2003: 693) belirttiği etkileşim/tek olay aşamasına örnek oluşturmaktadır.

Oysa bu klasik ekonomik davranışın aksine, firmalar, irrasyonel bir şekilde uzun dönemli olarak ekonominin bütünü ve toplum için yararlı olan davranışları, kendi kısa dönemli çıkarlarının tersine bile olsa yapabilmektedirler (Uzzi, 1997).

Bazen ekonominin bütünü ve toplum için bazen de yine kendi uzun dönemli çıkarları için bu şekilde kısa dönemli çıkarlardan vazgeçebilmek ya da ikinci planda değerlendirebilmek firmaların başka bir ilişki tarzını da benimseyebildiklerini göstermektedir. Bu da hem Uzzi (1997) hem de Granovetter (1985)'in özellikle güven unsuru üzerine kurulu olduğunu vurguladıkları 'yerleşik ilişki'dir. Güven, örtük bilgi aktarımı ve problemlerin karşılıklı katılım ile çözümü, yerleşik ilişkilerde tarafların beklentilerini ve davranışlarını etkileyen üç temel unsurdur (Uzzi, 1997: 42). Kişisel bağlar kullanılarak, arkadaşlar, akrabalar, hemşehriler vs..., yakın çevre firmanın iş yaptığı çevresi haline gelmektedir.

Firmalar arası ilişkilerin mesafeli mi yoksa yerleşik ilişki mi olduğunu anlamak üzere her iki ilişki biçimi için temel özellikler şu şekilde değerlendirilebilir:

<u>Mesafeli İlişkiler</u>	<u>Yerleşik İlişkiler</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Rekabete dayalı • Karşılıklılık önemli • Bilginin kaynağı fiyatlar • Kısa dönemli çıkarlar 	<ul style="list-style-type: none"> • İşbirliğine dayalı • Tekrarlanırlık önemli • Bilginin kaynağı sosyal bağlar ve alışkanlıklar • Uzun dönemli çıkarlar

<ul style="list-style-type: none"> • Esnek ve hızlı hareket imkanı • Karar verme kriteri “karlılık” 	<ul style="list-style-type: none"> • İlişkiler durağan • Karar verme kriteri “güven”
---	--

Firmanın kişisel bağlarını kullanarak yakın çevresini iş yaptığı çevre haline dönüştürmesi, portföyünü (Ritter ve Gemünden, 2003) yerleşik ilişkiler ile oluşturması anlamına gelmektedir. Ancak, yerleşik ilişkilerin oluşması için geçerli tek durum bu değildir. Bir ilişki, başlangıcında tek olay olarak gerçekleşse dahi, zaman içinde ikili ilişkilere dönüşebilmektedir. Çünkü ‘benzer etki alanına sahip olan örgütler’⁵ birbirinin farkındadır, birbirlerinin faaliyetlerinden haberdardır. Piyasa içindeki firmaların her biri kendi amaçlarına ulaşmak için çabalarken kendi kaynakları kısıtlı olduğu için birbirlerinin kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar. Böylece, bir defaya mahsus kaynak tedarigi ile başlayan ilişkilerde bile hem birbirlerine olan karşılıklı bağımlılıklarının etkisi (Van de Ven, 1976) hem de güven unsurunun etkisiyle (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997) firmalar arasındaki alışverişler zaman içinde büyür.

Firmaların etki alanlarının benzerliği, aynı piyasada, aynı mal ve hizmet üretimini yapan firmalar arasında rekabeti tetikleyici bir özelliğe sahip olabilir. Ancak, birbirini tamamlayıcı nitelikteki mal ve hizmetlerin üreticileri nihai ürünün üretilmesi sürecinde birbirlerine rakip durumunda olmadıkları için, benzer etki

⁵ Benzer etki alanına sahip olan örgütler, aynı kaynaklardan parasal gelir elde eden, aynı amaçlarla faaliyet gösteren, benzer kaynaklar kullanan, benzer beceri, yetenek ve donanıma sahip personelle çalışan örgütlerdir (Van de Ven, 1976: 32).

alanına sahip olmak firmalar arasındaki ilişkiyi geliştirici bir rol oynar (Van de Ven, 1976: 32).

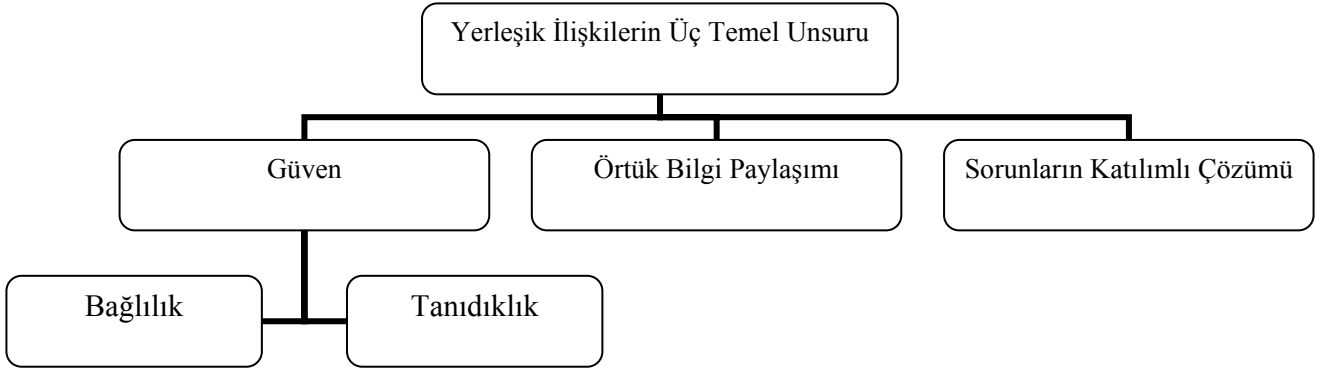
Benzer etki alanına sahip firmaların sınır tarayıcı birimleri birbirinin farkındadır ve birbirleri ile ilgili bilgi toplamaları ve değerlendirmeleri karar verme sürecini hızlandırır. Özellikle, yerleşik ilişkilerdeki tanıdıklık unsuru, hızlı karar vermenin önemli olduğu durumlarda firmaya portföyündeki firmalarla çalışarak yeniden bilgi toplama ve değerlendirme sürecinden tasarruf etme imkanı yaratır. Çünkü bu firmalarla ilgili bilgi zaten ilişkiler dolayısıyla önceden kazanılmış ve kişilerin kafasında hazır bulunan bir bilgidir. Granovetter'e (1985: 490) göre, kişisel ilişkilerden edinilmiş bu bilgiye ulaşmak kolay ve maliyeti düşük olduğu, yeni araştırma yapmayı gerektirmediği, birincil ilişkiler dolayısıyla sahip olunan bilginin ve ilişkilerin uzun süredir devam ediyor olmasının daha güvenilir kabul edilmesi nedeniyle, firmalar kendi kafalarındaki bilgiyi dışarıdaki bilgiye kıyasla daha doğru bulmaktadırlar.

Firmalar bütün ilişkilerini belli ilişki türü ile yürütebilecekleri gibi, bazı ilişkilerin mesafeli bazılarının ise yerleşik olması mümkündür. Burada, hangi ilişkinin kendine fayda sağlayacağına karar verecek olan firmalardır. Bazı durumlarda içinde bulunulan toplum ve kültürün etkisiyle belli bir ilişki tipinin tüm piyasada baskın olması ve ilişkilerin zaman içinde hep o yöne doğru eğilimli olması mümkündür. Örneğin; toplulukçu kültürel değerlerin egemen olduğu toplumlarda tımar ve klan tipi yapılanmalar ağırlık kazanacağı için güvene dayalı yerleşik ilişkilerin daha belirgin olması beklenir. Oysa, bireyci kültürel değerlerin var olduğu

toplumlarda bürokrasi ve pazar yapıları sözleşmelere dayalı, rasyonel kararların yönlendirdiği mesafeli ilişkilere daha yatkın olacaktır. Bu beklentiler, her toplumda belli bir ilişki tarzının benimsendiği ve diğerinin dışlandığı anlamına gelmemekte, her iki ilişki tarzı da varlığını piyasalarda gösterse bile birinin daha fazla tercih edilir olabileceğini vurgulamaktadır. Örneğin; Korczynski (2003: 82) “ekonomik saikler veya toplumsal ve etik saikler dışında hareket eden, uzun vadeli düşünen, dar kapsamlı rasyonel veya hesaplı hareket etmeyen ajanların, kısa vadeli düşünen, güvenip güvenmeme hesabını yaparken dar kapsamlı bir rasyonelliğe sahip fırsatçı ajanlardan daha fazla güven duyma davranışına yatkın olacaklarını” belirtmiştir. Burada da, tanımlanan bireylerden biri rasyonel bakış açısına sahip olmasına rağmen, güvenmeyi daha avantajlı bulduğu durumlarda bu tarz bir ilişkiye yönelebilmektedir. Dolayısıyla her iki birey tipi de güvene dayalı ilişkiler kurabilirken, bu birey tiplerinden birinin bu tarz ilişkilere daha yatkın olduğu vurgulanmıştır.

Uzzi (1997: 44), örgüt yöneticilerinin genellikle, kritik işler söz konusu olduğunda güvene dayalı ilişkilere yöneldiklerini belirtmektedir. Çünkü, bilginin toplanması, değerlendirilmesi karar verme hızını etkilemektedir ve yerleşik ilişkiler gerekli olan bilgileri zaten tanıdıklık dolayısıyla önceden yöneticilere sunmuş olduğu için süreç hızlanmaktadır. Ayrıca, kritik işlerin taşıdığı risk çok fazla olduğu için yeni bir firma ile çalışmak hem çok fazla belirsizliği beraberinde getirdiği hem de çok iyi bir araştırma yaparak doğru bilgilere ulaşmak ve bu sayede doğru alternatif karar vermek çok maliyetli olduğu için yerleşik ilişkilere yönelmek yöneticilere güven ve kolaylık sağlamaktadır. Bu şekilde, “bilinen ve güvenilen” ile çalışılmakta,

riskten ve maliyetten kaçılmaktadır. Bu çerçevede, yerleşik ilişkiyi belirleyen üç temel unsur aşağıdaki gibi özetlenebilir.



b. Mesafeli ve Yerleşik İlişkilerin Avantaj Ve Dezavantaj Yaratan Unsurları

Yerleşik ilişkinin tarafları birbirlerini tanıdıkları için birbirlerinden ne beklediklerini bilmektedirler, böylece hem sözleşme yapma maliyeti ortadan kalkmakta hem de zaman ekonomisi sağlanmaktadır. Bu ilişki içinde ortaya çıkan sözleşmeler genellikle örtük, açık uçlu yasal geçerliliği olmayan belgeler ya da yüzyüze ilişkiler yoluyla sağlanan karşılıklı anlaşmalar şeklindedir (Simsek, Lubatkin ve Floyd, 2003: 427). Bir sorun yaşandığı zaman ilişki içinde sorunun çözümü için çalışılmaktadır. Bunun sağladığı avantaj piyasanın beklediği ürünü daha etkili şekilde üretebilme imkanı kazandırması, firmanın performansını artırması ve kaynakların etkin kullanımını sağlamasıdır. Öncelik işin yapılmasında, fiyatlama ise ikinci plandadır. Firmaların böyle bir ilişkiyi tercih etmesi, karşı tarafın fırsatçı davranmayacağına dair duyduğu güvenden kaynaklanmaktadır. Firma bu ilişkiyi tercih etmekle riskini azalttığını düşünmektedir. Oysa, bu tarz bir ilişki içinde örtük de olsa önemli bir bilgi aktarımı vardır, üstelik ilişkinin sıklığı, yoğunluğu ve süresine bağlı olarak bu bilgi paylaşımı daha da artabilmektedir. Karşılıklı güvene dayanan bir ilişkide tarafların davranışlarını izlemek ve kontrol etmek daha zor olduğu için aslında yerleşik ilişkilerde ‘aldatılma ya da kötüye kullanılma’ riski daha yüksek olabilir.

Mesafeli ilişkilerde, risk almamak için taraflar birbirlerinin davranışlarını, beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını kontrol (monitör) etmektedirler. Oysa, yerleşik ilişkilerde ‘hırsız yakalamak’ gibi bir dürtü ile ortaya çıkmış kontrol

davranışı yoktur. Çünkü, taraflar fırsatçı davranılmayacağına dair bir güvenle ilişkiye girmektedirler. Firmalar, bu şekilde riski azalttıklarını düşünürken, aslında riski görmezden gelmektedirler (Uzzi, 1997: 43).

Firmalar bu riskin farkında olarak ya da olmayarak birlikte iş yapacağı kişi ve/veya firmaları seçerken aslında mesafeli ya da yerleşik ilişki arasında da bir seçim yapmaktadırlar.

Firmaların genellikle homojen ürünler ürettiği, yine benzer şekilde homojen kaynaklara sahip olduğu bir durumda sadece karı artıracak, maliyeti azaltacak seçimler yapmaya yönelik hareket eden aktörlerin mesafeli ilişkileri tercih etmesi olasılığı yüksektir (Uzzi, 1997 ; Ebers, 1999). Rasyonel ekonomik kararlar vermek aktörlere, hızlı davranma, fiyata bakarak yeterli bilgiye ulaşabilme, işin sonucunu kolay kontrol edebilme ve sorun olduğunda seçimlerinden kolay vazgeçebilme rahatlığı sağlamakta, böylece görece bir esneklik kazandırmaktadır. Ama, yine Ebers'e (1999) göre, bu şekilde tanımlanan bir durumda bile firmalar birbirleriyle yakın ilişkileri (Granovetter, 1985) tercih edebilmektedirler. Her ne kadar benzer kaynaklara sahip olsalar da hem bu kaynaklar hem de bilgi firmalar arasında asimetric olarak dağılmıştır (Ebers, 1999). Bu nedenle, işbirliği sayesinde firmaların her birinin üretim sürecinin belli bir aşamasında uzmanlığını kullanarak, sahip olduğu kaynaklarla ürünü tümüyle kendi başına üretmesine kıyasla daha fazla kazanç elde etmesi mümkündür. Nihai ürün ortaya çıkana kadar bir ilişkiler ağı oluşması hem kaynaklar hem de bilginin kullanımını açısından performansı artıran bir unsurdur. Van de Ven (1976: 32) bu nedenle, benzer etki alanına sahip, tamamlayıcı nitelikte

mal ve hizmet üreten firmaların arasındaki işbirliğinin ilişkileri geliştirici bir unsur olduğunu belirtmektedir.

Yerleşik ilişkilerin kişisel bağlara dayanıyor olması planlama ve sorunların çözümü açısından katılımlı süreçleri ifade etmektedir; bu sayede beklentiler, sorumluluklar biliniyor olduğu için uzun dönemli planlar yapabilmek ve kendini belirsizliğe rağmen güvende hissetmek firmalar açısından mümkün olabilmektedir (Claro, Hagelaar ve Omta, 2003).

Avantaj olarak değerlendirilebilen her durum, içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak bir dezavantaja da dönüşebilir. Örneğin, uzun dönemli planlar ve hatta sözleşmeler yapmak firmaların belirsizlikle başetme becerisini artıran bir unsur olmasına rağmen, piyasa koşullarının farklılaşması sonucu firmanın esnek davranmasını önleyen bir kısıt olabilir ve firmanın karar verme, uygulama ve değişime tepki verme sürecini yavaşlatarak firmaya zarar verebilir. Seabright, Levinthal ve Fischman (1992: 127), sınır tarayıcı birimlerin bireysel bağlılıklarının yarattığı kısıtlayıcı çevrenin yol açacağı sorunlardan bahsederken bu durumu vurgulamışlardır.

Ayrıca taraflardan biri önemli bir kaynağa ya da bilgiye sahipse aradaki ilişki bir bağımlılığa dönüşebilir. Kaynak bağımlılığı teorisine göre, firmalar ihtiyaç duydukları önemli kaynakların tedarigi için diğer firmalara olan bağımlılıklarını azaltmaya çalışırken, aynı zamanda bu kaynakların kolaylıkla ulaşılabilir olması için

çevrelerini de etkileme çabasındadırlar (Pfeffer & Salancik, 1978; aktaran, Daft, 2001: 171).

İlişki içinde güven, katılım ve uyum unsurlarının önemini vurgulayan Ritter ve Gemünden (2003), işin yapısı karmaşıklaştıkça riski paylaşmak isteyen firmaların işbirliğini tercih ettiğini belirtmektedir. İşbirliğine yönelen firmalar ilişkinin niteliğine karar verirken bu ilişkiden elde edecekleri sonuçları da etkilemektedirler.

Her iki ilişki de beraberinde bazı avantajlar getirdiği için tercih edilir olmasına rağmen bazı durumlarda bu avantajlar dezavantaja da dönüşebilmektedir. Bu durumda mevcut ilişkilerde kırılma noktaları olması mümkündür. İlişkinin taraflarından biri bunu bir öğrenme yarışı olarak görüp ilişkiden kendi adına daha fazla ekonomik kazanç sağlayabilir, paylaşılan bilgiyi kendi kapasitesini genişletmek için kullanıp bir süre sonra bu ilişkiye ihtiyaç duymayabilir (Gulati, Nohria ve Zaheer, 2000). Bu durumda ya ilişki tümüyle kopma noktasına gelir ya da taraflardan birinin bağımlılığına dönüşür.

III. ARAŞTIRMA: OSTİM ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ

1. Yöntem

Çalışmanın amacı, temel soru ve cevaplanması beklenen diğer sorular çerçevesinde firma yöneticileri (sahipleri) ile yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen veriler değerlendirilecek ve tartışılacaktır.

Bu çalışmanın amacı, bir ilişkiler ağı içinde faaliyet gösteren firmaların ilişkilerinin niteliği ve sıklığı ile işin kritik olma derecesi arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin nedenlerini ortaya koyabilmektir. Bu amaçla, kültürel faktörlerin etkisiyle firmalar arasındaki tüm ilişkilere yerleşikliğin egemen olması ve yerleşik ilişkiler üzerine oturtulmuş ekonomik ilişkilerin ortaya çıkması araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde firmalarla yapılacak mülakatlar için açık uçlu mülakat soruları hazırlanmıştır. Bu görüşmelerde kullanılacak ve görüşmeler sırasında geliştirilebilecek olan mülakat soruları şunlardır:

Mülakat Soruları:

1. Şirketiniz kaç yıldır faaliyette, hangi yıl kuruldu?

2. Son bir yıldır birlikte iş yaptığınız, ilişkide olduğunuz kişi ve şirketlerin isimlerini listeleyebilir misiniz?
3. Bu kişi veya şirketlerle hangi konuda iş yapıyorsunuz? İlişkinin konusu nedir?
4. Bu kişi ve şirketleri ilişkinin sıklığına göre sıralayabilir misiniz?
5. Şirketinizin faaliyetlerini devam ettirebilmesi açısından bu ilişkileri önem derecesine göre sıralayabilir misiniz? (önem derecesi ile ilişkinin bitmesinin firmanın işini ne derece aksatacağı kastedilmektedir.)
6. Bu kişi veya şirketler ile çalışma nedeniniz nedir? Onları seçmenizde etkili olan faktörler nelerdir?
 - Şirketin başındaki isim mi yoksa yaptığı işin niteliği mi kararınızı etkiler?
7. Bu ilişkilerin size ne gibi faydalar sağladığını düşünüyorsunuz? (tek tek ilişkiler bazında)
8. Bu kişi veya şirketler ile olan ilişkileriniz nedeniyle hiç zarar ettiniz mi?
 - Daha önce zarar etmenize yol açan bir kişi veya şirketle tekrar çalışıyor musunuz?
9. Ne kadar süredir söz konusu kişi ve şirketlerle ilişkileriniz devam ediyor?
 - Bu ilişkileriniz hiç kesintiye uğradı mı?
 - Eğer kesintiye uğramışsa: Hangi nedenden dolayı bu kesinti yaşandı?
10. Daha önce birlikte iş yaptığınız, ilişkide olduğunuz kişi veya şirketlerden herhangi biri ile ilişkinizi bitirdiniz mi?
 - Bitirmiş ise: * Neden bu ilişkiyi bitirme kararı aldınız?

* İlişkinizi bitirdiğiniz kişi veya şirket yerine kimle çalışmayı tercih ettiniz?

* Bu seçiminizde etkili olan faktörler nelerdir?

11. Birlikte iş yaptığınız kişi veya şirketler ile sözleşme yapıyor musunuz?

* Yapıyor ise: * Neden sözleşme yapmayı tercih ediyorsunuz?

* Sözleşmeye uyulmadığı durumda ne yapıyorsunuz?

* Yapmıyor ise: * Neden sözleşme yapmamayı tercih ediyorsunuz?

* İşin yapılmasında bir sorun yaşanırsa ne yapıyorsunuz?

(çözümlemeyi deniyor musunuz?)

12. Bu ilişkileriniz devam ederken aynı işi başka bir kişi veya şirketle daha düşük maliyetle yapabileceğinizi öğrenirseniz; bu, ilişkinizi etkiler mi?

2. Veri Toplama ve Örneklem

OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren mikro, küçük ve orta büyüklükte firmaların birbirleri olan ilişkilerinin niteliği, sıklığı ve işin önem derecesi arasındaki ilişkiyi incelemeye ve bu ilişkileri anlamlandırmaya yönelik olarak mülakat görüşmeleri yapılmıştır.

Mülakat sorularının gözden geçirilerek işlerliğinin anlaşılabilmesi amacıyla ilk görüşme, rastlantısal olarak, ilişkiler aracılığıyla kolay ulaşılabilir olan bir firma ile yapılmıştır. Bu görüşme sonrasında mülakat soruları kesin olarak şekillenmiş ve daha sonraki görüşmeler için bu firmanın yönlendirdiği diğer birkaç firmaya gidilmiştir. İlk görüşme bir pilot çalışma niteliğinde olması nedeniyle analizlere katılmamış; sadece mülakat yapmak üzere görüşülecek firmaların belirlenmesinde bir başlangıç noktası olmuştur. Toplam otuz iki firma ile görüşülmüş ve otuz iki firma da kartopu yöntemi ile seçilmiştir. Görüşmelerde, izin alınarak, kayıt cihazı kullanılmış ve daha sonra konuşulanlar deşifre edilerek düz metin haline getirilmiştir. Görüşmeler, genellikle 30-50 dakika sürmektedir.

Deşifre edilen bilgilerden oluşan metinlere içerik analizi yapılarak niteliksel bulguların yanı sıra, firmaların ilişkilerinin türü, sıklığı ve işin önem derecesine ilişkin niceliksel bilgilere de ulaşılmıştır.

Firmalar arasındaki ilişkilerin yerleşiklik derecesini anlamak için, Uzzi'nin (1997) vurguladığı; yerleşik ilişkilerin temel unsurları olan "güven, örtük bilgi

paylaşımı, sorunların katılımlı çözümü” unsurlarına, firma sahiplerinin (yöneticilerinin) konuşmalarında hangi bağlamda vurgu yaparak ilişkilerini tanımladıklarını görmek üzere içerik analizi yapılmıştır.

Çalışmaya esas teşkil edecek alan olarak OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nin seçilme nedeni, hem KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) mevzuatındaki 'organize sanayi bölgesi' tanımının⁶ doğal bir sonucu olarak bu bölgelerdeki yapılanmanın firmalar için toplulaştırılmış bir üretim alanı olmanın ötesinde, firmalara sosyal imkanlar yaratarak kendi kültürünü oluşturmuş bir ağdüzeneği sağlamasına; hem de OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nin kuruluşundan itibaren uzun yıllar boyunca gelişerek bir taraftan kendi iş kültürünü oluştururken, diğer taraftan bu kültürle şekillenerek kurulan yeni firmalarla büyüyerek devam eden sistemin tarihsel bir geçmiş taşıyor olmasına dayanmaktadır.

“Örtük bilginin, toplumsal ve kültürel bağlama içerilmiş olduğu için, gerekli paylaşımın sağlanması ortak bir toplumsal ve kültürel bağlama gerek göstermektedir. Bu çerçevede örtük bilginin iletilmesi ve yayılması için yüzyüze temas ve verici-alıcı arasında toplumsallaşma ve öğrenme biçimlerine ilişkin bir yer birlikteliği gerekmektedir.” (Roberts, 2000; aktaran, Sargut, 2003: 96)

Sargut'un belirttiği bu yapıya benzer bir şekilde, OSTİM Organize Sanayi Bölgesi, firmaların yer birlikteliğinin ötesinde, tarihsel gelişim süreci ve ortak bir toplumsal ve kültürel bağlamı paylaşımlarını sağlamıştır.

⁶ KOBİ mevzuatında, organize sanayi bölgesi, “ağır sanayi ve kompleksleri dışında, küçük ve orta ölçekli imalat sanayi türlerinin, belirli bir plan dahilinde yerleştirilmeleri ve geliştirilmeleri için, sınırları tasdikli çıplak arazi parçalarının gerekli altyapı hizmetleriyle ve ihtiyaca göre tayin edilecek sosyal tesis ve kurumlara donatıldıktan sonra planlı bir şekilde ve belirli standartlar dahilinde küçük ve orta ölçekli sanayi için tahsis edilebilir ve işletilebilir hale getirilerek organize edilmiş sanayi bölgesi ” olarak tanımlanmaktadır (Çolakoğlu, 2002: 64).

1967 yılında, bir grup küçük esnafın kendi birikimleri ile temelini attıkları, OSTİM Küçük Sanayi Sitesi İşyeri Yapı Kooperatifi adıyla ortaya çıkan oluşum, 1997 yılında Organize Sanayi Bölgesi kimliğine kavuşmuştur. Bu bölgede faaliyet gösteren tüm işyerlerinin yönetiminden sorumlu olarak Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü bulunmaktadır. Ayrıca, medya kuruluşları, vakfi, spor klübü, finans, yatırım, pazarlama, sağlık, mesleki eğitim, ilköğretim, üniversite kampüsü, sivil toplum ve KOBİ destek kuruluşları ile OSTİM ayrı bir kent görünümündedir. Beş milyon metrekare açık alanda yaklaşık beş bin işletme faaliyet göstermektedir. Bu nedenle, OSTİM'in web sitesinde kendilerini “bir KOBİ kenti” olarak tanımlamaktadırlar (20 Aralık 2004, <http://www.ostim.com.tr>).

OSTİM'in bu organizasyon yapısı, Türk kültürünün özellikleri ile desteklendiğinde kent içinde ‘komşuluk’ ilişkileri geliştiren firmalar ortaya çıkmaktadır. Bu firmalar; mikro, küçük ve orta büyüklükteki firmalardır⁷. Genellikle firmanın sahipliği ile yöneticiliği içiçe geçtiği için profesyonel yönetim ve iş yapma biçimlerinden çok, aile şirketleri ve bunların tek elden yönetimi söz konusudur.

OSTİM'deki firmaların hiyerarşik yapılanmasında farklı fonksiyonlar için profesyonel yöneticilerin çalışması yerine, genellikle firmanın sahibi tüm konularda karar veren birim olarak faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla, firmanın ilişkileri, sahibi ve yöneticisinin ilişkileri ve bağılıklarından etkilenerek belirlenecektir. Firmanın faaliyette bulunduğu süre boyunca aynı aile bireylerince yönetiliyor olması,

⁷ 1-9 işçi çalıştıranlar mikro işletme, 10-49 işçi çalıştıranlar küçük işletme ve 50-249 işçi çalıştıranlar orta büyüklükte işletme olarak tanımlanmaktadır (Çolakoğlu, 2002: 4).

onların ilişkilerinde gelişen bağılıkların artması sonucuna yol açabilir ve bunun ilişkilere yansımaları yerleşik ilişki tarzının benimsenmesi biçiminde olabilir. Bu durumda, firmaların faaliyette bulunduğu süre ile bağlantılı olarak tercih ettikleri ilişki türünün farklılaşması da mümkündür.

OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren toplam otuz iki firma ile görüşülmüştür. Bu firmaların çalıştırdıkları personel sayısı açısından büyüklüklerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

İşletmenin Büyüklüğü	Firma Sayısı	% (toplam sayıya göre)
Mikro (1-9)	16	50
Küçük (10-49)	13	41
Orta (50-249)	3	9

Tablo 3: İşletme büyüklüklerine göre firmaların dağılımı

Farklı büyüklüklerdeki bu firmaların hepsi KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu firmalar, kendi üretim atölyeleri olan ve dışarıdan hammaddeyi tedarik ederek atölyede üretim faaliyetini kendisi gerçekleştirip ürün satışını yapan imalat firmalarıdır. Firmaların yaşları 1-33 yıl arasında değişmektedir.

Mülakatlarda bu firmaların 'son bir yıl içinde' iş ilişkisi kurduğu kişi ve/veya firmalara bakılarak bunlarla ilişkilerinin sıklığı ve önemine göre ilişki türleri arasında

karşılaştırma yapılmaktadır. Her firmanın kendi iş ilişkileri ile oluşturduğu ve son bir yıllık durumunu gösteren bir portföyü vardır. Bu portföylerin içinde yer alan ilişkiler; sayıları, türleri, süreleri, sıklıkları, önemleri yönünden farklılaşabilmektedir. Farklılıkları değerlendirirken otuz iki firmanın portföyleri arasında karşılaştırma yapmayı kolaylaştırmak üzere, firmaların ilişkilerinin konuları yönünden bir gruplandırma yapılabilir.

IV. BULGULAR

Faaliyet konuları elektronik, hidrolik, plastik, çelik, iş makineleri yedek parçaları ile ilgili imalatlar olan otuz iki firmanın gerçekleştirdikleri işlemler açısından etkinlik alanlarına göre ilişki biçimlerini “hammadde ve malzeme alımı, ürün satışı, fason imalat, yan sanayi faaliyetleri” olarak gruplandırmak mümkündür.

1. Hammadde ve Malzeme Alımı

Firmaların belli bir ürünün imalatını için gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu, üretim sürecine esas teşkil eden unsur, hammaddedir. Metal, çelik, plastik gibi farklı hammaddeler tedarik ettikten sonra atölyelerde bu hammaddeler üzerinde delme, kesme, kalıp, torna gibi işlemler gerçekleştirmektedirler. Ancak, hammaddenin yanı sıra üretim süreci boyunca ihtiyaç duyulan matkap, çivi, civata, somun gibi malzemeler de bulunmaktadır. Hammadde ve malzemenin her ikisi de imalat için gerekli olan girdiler olmasına karşın, firmaların davranışları, ikisini farklı ilişki konuları haline getirmek yönünde olmuştur.

Otuz iki firma bu ilişki konusu çerçevesinde, otuz dokuz’u hammadde ve otuz beş’i malzeme alımı olmak üzere, toplam yetmiş dört ilişki belirtmişlerdir. Her firmanın kendi portföyündeki ilişkiler açısından, ilişki konusunun önem derecesine göre yaptığı sıralamada ilk sırayı hammadde alımı yaptığı şirketle ilişkisine veren

firma sayısı, yedidir. Otuz iki firmadan yedisi (yani, firmaların % 22'si) bir ilişki konusu olarak, hammadde alımını birinci derecede önemli görmektedir.

Firmalardan hiçbiri malzeme alımı yaptığı firmalarla olan ilişkisine birinci sırada önem derecesi vermemiştir.

Hammadde alımını ilişki konusu olarak önemli görme nedenlerini; müşteri memnuniyetini sağlamak, kaliteli hammadde kullanarak daha sonra ürünle ilgili sorun yaşamamak olarak belirten firmaların hammadde alımı için tercih ettiği firmalar, uzun süreli ilişkiler içinde oldukları ve kalitesine güvendikleri, fiyatını ucuz buldukları ya da aradaki ilişkiden dolayı fiyat konusunda konuşarak anlaşabildikleri firmalardır.

Müşteriye karşı sorumlu olan üretimi gerçekleştiren firmadır. Üretim sürecinin girdileri olan hammadde ve malzemelerin tedarikçisi olan firmalar ve imalatçı firmanın kendi sahip olduğu kaynaklar ile gerçekleştiremediği faaliyetler (yan sanayi faaliyetleri) için üretim sürecine dışarıdan destek veren firmalar her ne kadar üretim zincirinin birer parçası da olsalar müşteriye karşı sorumlulukları yoktur. Bu nedenle, imalatçı firma kullandığı hammadde, malzeme ve hizmetler için de sorumluluk taşımaktadır. Müşteri memnuniyetini amaçlayan firmalar müşterileriyle ürünle ilgili bir sorun yaşamalarını önlemek üzere kaliteli hammadde kullanımına önem vermektedirler. Bir firma sahibinin şu sözleri hammaddenin kalitesine verdikleri önemi açıklayıcı bir örnek teşkil etmektedir:

“Hammadde alırken aslında hep aynı firma ile çalışıyoruz. Çünkü kalitesine güveniyoruz. Diğer firmalar, birçok ülkede üretimi olan rulmanların hangisini verecek bilemiyorsun ki, hepsinin kalitesi aynı değil. Bizim için hammadde çok önemli, o yüzden orada değişiklik yapmayız. Hammaddenin kalitesi çok önemli. Eğer kötüyse sizin ürününüz iki dakikada beş paralık olur.”

İmalatçı firmalar ile tedarikçi firmalar birlikte çalışırken sözleşme yapmamakta, ama büyük miktarda bir iş olduğunda ve çalışılan firma yeni ise sipariş teyidi hazırlayarak yazılı bir onaylama işlemi yapmaktadırlar. Uzun süreli ilişkiler dolayısıyla bu firmalar arasında birbirlerini biliyor olmaktan doğan “tanıdıklık” ilişkisi ortaya çıkmaktadır.

Malzeme alımı açısından bakıldığında, portföylerindeki ilişkilerin konularına verdikleri önem derecesine göre firmaların malzeme alımına bir ilişki konusu olarak diğer konulara kıyasla en az önemi verdiği görülmüştür. Firmalar, malzeme alımı yaptıkları firmaları seçerken, konum olarak kendisine en yakında olan, en düşük fiyatla malzeme sağlayan, ödeme kolaylıkları sağlayan firmaları seçtikleri için alternatiflerinin çok olduğunu, bu nedenle bir sorun yaşanırsa çalıştığı firmayla ilişkisini kesip, başka bir firmayla çalışma kararını kolaylıkla verebileceklerini, bunun da üretim süreçlerine büyük bir etkisi olmayacağını belirtmişlerdir. İkamet edilen adrese yakınlık günlük işlerin aciliyeti ve ödeme kolaylıkları nedeniyle firmalar için bir tercih nedeni oluşturmaktadır.Örneğin;

“Bilen Çelik üç sokak aşağımızda, o yüzden günlük ihtiyaçları oradan alıyoruz.”

“Set-Kay hırdavatçı, günlük bütün işyerinde makinelerin ihtiyacı olan, ustaların ihtiyacı olan üstüdüden tutun da matkaba, civataya kadar her malzemeyi Set-Kay’dan alıyoruz. Günde bazen on kere gönderiyorum çocukları, kendim gidiyorum. Mesela duruma göre bazen malzemeyi veriyor ama parasını hemen vermiyoruz. Bazen bir ay sonra bile veriyorum. Ama ben Set-kay yerine giderim o hırdavatı, atıyorum OSTİM’de elli tane daha yer vardır, onlardan da alırım. Ama ne olur, adam beni tanımıyorsa parayı peşin ister.”

Hammadde alımına önem verdikleri için buradaki ilişkilerini yerleşik hale getirme ve hem kaliteli hem de ucuz olduğunu düşündükleri ve bu nedenle güvenilir buldukları tedarikçilerle sürekli çalışıp, kolay değiştirmeme eğilimlerine karşın, malzeme alımını kritik bir iş olarak görmemeleri nedeniyle ilişkinin karşı tarafını belirlerken kullanılan kriterler ve ilişkiden vazgeçmenin kolaylığı açısından bakıldığında firmaların malzeme alımında tanıdıklarıyla çalışsa bile mesafeli ilişkilerde gösterdiğine benzer şekilde davranışların daha baskın olduğu görülmüştür. Bu durum, çalışmanın temel sorusu ve Uzzi’nin (1997: 44) için kritik olması durumunda yerleşik ilişkilerin tercih edildiği bulgusu ile tutarlıdır. Rutin işlerini yaparken, örgütler, hızlı, ulaşılabilir, coğrafi konum olarak yakın ve düşük maliyetli alternatifleri tercih ederken, kritik işler için kaliteli, güvenilir, iyi hammadde veren ve tanıdık olan firmalarla çalışmayı seçmektedirler.

İlişkilerin sıklığına göre yapılan sıralamalarda ise, otuziki firma, portföylerindeki ilişkileri içinde en sık görüştükleri firmalar arasına malzeme alımı yaptıklarını koyarken; sadece birkaç firma hammadde alımı yaptıkları firmalarla ilişkilerinin sıklığını yoğun gördüğünü belirtmiştir. Bir firma yöneticisi, yukarıda da belirtildiği gibi, malzeme alımı yaptığı bir firma ile görüşme sıklığını “bazen günde on kez bile gittiğimiz oluyor” diyerek vurgulamıştır. Bu yüzden coğrafi konum olarak yakınlık, düşük maliyet ve ödeme kolaylığı, hatta paranın alışveriş sırasında hiç konuşulmadan daha sonra ödemenin yapılabilme imkanının bulunması bu ilişkiler açısından belirleyici kriterler haline gelmektedir. Firmalar günlük iş temposu içinde hızla ulaşabileceği alternatiflerin hepsini değerlendirmeye açık olarak davranmaktadır. Herhangi bir firma ile çalışma kararını değiştirdiği durumda yeni bir alternatif bulmakta hiç güçlük çekmemektedirler.

Hammadde alımı ise, firmaların üretimini asıl etkileyen unsur olduğu için, sipariş teyidinde dayanarak ve imalat başlamadan önce toptan alım yapılarak gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla çok sık görüşülmesini gerektiren bir alışveriş ilişkisi ortaya çıkmamaktadır. Hammadde alımı yapabilecekleri firmaların, hammaddenin kalitesi yönünden çok alternatifi olmaması durumunda o hammadde imalatçı firma için daha önemli duruma geldiği için söz konusu kaynağa sahip olan tedarikçi firma ile ilişkilerine de daha fazla ağırlık vermektedir ve görüşme sıklığı da önemle orantılı olarak aynı yönde artmaktadır.

Önerme1: İmalatçı firmaların tedarikçilerle olan ilişkilerinin niteliğini etkileyen unsur, ilişkinin konusunun kritik olup olmamasıdır. Hammadde alımı bir etkinlik

alanı olarak, imalatçı firmalar tarafından malzeme alımına kıyasla daha önemli görülmekte ve buna paralel biçimde, ilişkiler malzeme alımı söz konusu olduğunda mesafeli ilişkilerin özelliklerini taşıırken, hammadde alımı söz konusu olduğu zaman nispeten yerleşik ilişkiler ortaya çıkmaktadır.

Önerme 2: İmalatçı firmanın tedarikçi firmalarla olan ilişkilerinin yerleşiklik derecesi, tedarikçilerin sahip olduğu kaynağın kalitesi yönünden alternatifsiz olması ya da az sayıda firmanın elinde bulunan bir kaynak olmasına bağlıdır. Alternatiflerin azlığı, ilişkileri daha yerleşik hale getirmektedir.

2. Ürün Satışı

Otuz iki firmanın hepsi müşterileri ile olan ilişkilerini önem derecesine ve sıklık derecesine göre yaptıkları sıralamaların en başlarına yerleştirmişlerdir. Bu ilişki konusunda toplam 118 ilişki belirtmişlerdir. Önem derecesine göre sıralamalarda otuz iki firmanın yirmi iki'sinin (yani, firmaların %69'unun) ilk sırada yer alan ilişkisi ürün satışı yaptığı bir müşterisi ile olan ilişkisidir.

Bu önemi verdikleri müşterinin ürün satın alma potansiyelinin çok fazla olması, piyasadaki en önemli alıcılardan olması, büyük miktarlarda sipariş veriyor olması, işin sürekliliğinin/devamının olması (yani, bir kere yapıldıktan sonra bitecek

bir iş olmaması)⁸, piyasada iyi tanınan firmalar/kuruluşlar olmaları dolayısıyla birlikte çalışmaktan doğan iyi bir referans kazandıracak olması gibi nedenlerle firmalar eğer, söz konusu müşteriye kaybederlerse potansiyel işlerin çoğunu da kaybedeceklerini ve bunun da faaliyetlerinde önemli bir aksamaya ve gelir kaybına yol açacağını düşünmektedirler. Bu nedenle de söz konusu ilişkileri önemli olarak değerlendirmektedirler. Bu önemi verdikleri firmalarla olan ilişkileri uzun süreli ilişkiler olduğu için bunları tanıdık olarak görmekte ve ilişkinin karşı tarafını firma ismiyle değil, sahibinin ismiyle tanımlamaktadırlar.

İlişkilerinin sık olmasının nedeni, sadece işin konusuyla ilgili olarak değil, müşteriyle ilgilenmek, yakın olmak için de sık görüşülmesi gerektiğini düşünmeleridir. On iki firma portföylerindeki ilişkilerin önem derecesi ve sıklık derecesi açısından yaptıkları sıralamalarda müşterileri olan ilişkilerine hem sıklık hem önem açısından aynı ilişki için birinci sırada yer vermişlerdir. Yani, en önemli gördükleri ilişkinin konusunun ürün satışı olduğu durumda, aynı zamanda bu ilişkinin karşı tarafındaki müşteri de en sık görüşme gerçekleştirdikleri kişidir.

Mülakatlarda firma sahipleri/yöneticileri tarafından vurgulanan bazı ifadeler değerlendirildiğinde, müşterilerle iş ilişkilerini, tanıdıklık ilişkisi çerçevesinde yürütmeyi tercih ettikleri, bu yönde bir eğilimleri olduğu açıkça görülmektedir.

⁸ İşin türüne bağlı olarak, bazen müşteri bir defaya mahsus gerçekleşecek bir iş ilişkisi talep edebilmektedir. Örneğin; büyük bir kalıp üretimi yaptırıp daha sonra kendi atölyesinde imalat yapacak olan bir firma bu kalıbı bir kez yaptıracak, dolayısıyla sadece bir kez müşteri olacaktır. Gerçekleştirilen imalatın devamı yoktur, imalatçı firma bu örnekteki gibi bir müşteriyle gelecekte potansiyel olarak çok fazla çalışma imkanı olmadığını düşünecektir. Böyle durumlarda o müşteriye verilen önem azalmaktadır. Aksine, parça başına yapılan ama seri üretilen, sürekliliği olan işler, imalatçı firma için gelecekle ilgili riski azaltmakta, potansiyel iş miktarının çokluğu firmaya ilişkinin tekrarlanma olasılığının çokluğunu göstermektedir.

Aşağıda bunu göstermek üzere, farklı firma sahipleri/yöneticilerinin mülakatlarından bazı örnekler sunulmuştur:

“Bazen sadece hatırlamak için bile ararız müşterilerimizi”

“İlişkiler önemli, iyi ilişkiler kurmak lazım”

“Aslında müşteriyle arayışı iyi tutup, devamlılık sağlamak, ikili ilişkilerin sağlamlığı için görüşmeler oluyor. Yoksa, teknik nedenlerle görüşmeler az oluyor.”

“Ne kadar çok iş yapılıyorsa o kadar çok görüşmek gerekir. İş miktarı ile görüşme sıklığı orantılıdır.”

Firma sahibi ve/veya yöneticilerinin genelde belirttikleri unsur, bir işi ilk kez yaparken hangi firma ile çalışacaklarına karar vermede “referans”ın önemli olduğudur. Tanıdıkları bir kişinin yönlendirmesi ile kendilerine gelen müşterilere de tanıdığına güvenir gibi güvenmektedirler. Tanıdığı bir kişi yönlendirdiği için güvenmeyi seçen firmalar, güven duyduğu kişilere karşı sözleşme yapmayı bir güvensizlik göstergesi olarak algıladıkları için ya sözlü olarak işin konusu, miktarı ve fiyatı konusunda anlaşmakta ya da sadece bunları yazılı hale getirdikleri ama yasal bir geçerliliği ve yaptırım olmayıp sipariş teyidi hazırlayarak çalışmaktadırlar. “Söz namustur, söz senettir, bazılarının sözü altın değerindedir” benzeri ifadeler ve “esnaf adam böyle çalışır, sözleşme filan olmaz” ; “OSTİM’de işler böyle yürür” gibi bir ‘esnaf’ ve ‘OSTİM’li kimliği ve bu kimliğe yönelik beklenti ve inanışlar kurumsallaşarak firma sahiplerinin iş ilişkilerindeki davranışlarını etkilemekte ve

riskli buldukları işlerde bile sözleşme yapmadan olası zararları önceden kabullenme sonucunu doğurmaktadır.

Hammadde ve malzeme alımı yaparken tedarikçi firmalar ile gerçekleştirdikleri ilişkilerde alternatifler arasından seçim yaparak karar veren imalatçı firma, ürün satışı söz konusu olduğunda müşteriler tarafından alternatifler arasından seçilen üretici firma durumuna dönüşmektedir. Bu nedenle, iki farklı ilişki konusunda iki farklı eğilim ortaya çıkmaktadır. İmalatçı firma müşterisini kazanmak ve ilişkisini sürdürebilmek için kaliteli, ucuz ve iyi iş yapan bir firma olarak tanımlanabilmelidir ki müşteriler için seçilecek iyi bir alternatif olsun. Bu durumda, imalatçı firmanın faaliyet konusunda çalışan, piyasadaki firma sayısı, yani rakip firma sayısı firmanın müşterileriyle olan ilişkilerinde göstereceği davranış biçimini etkileyecek bir unsurdur. Sahip olduğu büyük üretim kapasitesinden ve faaliyet konusunda piyasada çok fazla sayıda firma bulunmamasından dolayı kendini rakipsiz gören bir firmanın sahibi/yöneticisi bu durumu şöyle açıklamaktadır:

“Eğer, kendinize bir saha belirleyip de bu sahada ne yapabilirim, nasıl yapabileceğimi kendi kendinize sormuyorsanız, dükkanı sabah açıp akşam kapatıyorsanız zaten çok şansınız yok. İlişkiler güvene dayalı, iyi ilişkiler kurmak, tanıdık kazanmak önemli. Ya birileri fazla işini size getirecek ya da bir konuda uzman olacaksınız. Sizden başka bunu yapabilecek kimse yoktur, piyasada herkes sizi bilir. İşte derler ki bunu başka kimse yapamaz. Direkt size yönlendirirler o zaman.”

Önerme 3: İmalatçı firmaların müşterileri ile olan ilişkilerinde, ilişkiye verdikleri önem derecesi ile görüşme sıklığı doğru orantılıdır. Müşterilerine ne kadar çok önem veriyorsa o kadar sık görüşmektedirler. Bu görüşmelerin nedeni, işleri takip edebilmek ve istenilen şekilde üretim faaliyetinin gerçekleşmesini sağlamak değil, müşterilerin güvenini kazanarak ilişkinin tekrarlanmasını sağlamak ve böylece ilişkinin sürekli ve kalıcı olmasını sağlamaktır.

3. Fason İmalat

İmalatçı firmaların müşterileri ile olan ilişkileri değerlendirirken, yaptıkları üretimin esas üretim faaliyeti mi yoksa dışarıdan gelen özel siparişler mi olduğuna bağlı olarak bir farklılaşma ortaya çıkmaktadır. Firmalar, herhangi bir zamanda herhangi bir müşteri için kendi atölyesinde yalnızca bir defa gerçekleşecek özel siparişler için de üretim yapabilmektedirler. Bu üretim faaliyetinin firmanın esas üretiminden farkı; firmanın varlığını sürdürebilmesi için gerçekleştirmesi zorunlu olmayan, isteğe bağlı, sayısı ve süresinin firma için önem taşımadığı bir üretim faaliyeti olmasıdır.

Fason imalat olmasa da firmalar esas üretim faaliyetleri ile varlıklarını zaten devam ettirmektedirler. Buradaki amaç, bazen çalışanların veya makinelerin boş kaldığı zamanı değerlendirmek, bazen ilave gelir elde etmek ve bazen de tanıdıklarının isteklerini, özel taleplerini geri çevirmeyerek kişisel ilişkilerini geliştirmektir.

“Tanıdıklarım gelip bazen benim atölyemi, tezgahlarımı kullanarak bir günlük ufak tefek işlerini yapabiliyorlar ya da bana yaptırabiliyorlar. Kendi testeresi yok mesela, bu şekilde gelenler oluyor, hayır demiyorum onlara. Bu tip işlemleri aramızda fiyatlandırmıyoruz bile.”

“Bizim kullandığımız makine ve teçhizat, piyasaya çok uygun bir teçhizat. Bardak da yapar pompa da. Bize böyle gelen bir firmamız var mesela, onunla açık hesap çalışırız; hiç çek, senet almayız. Çünkü biz zaten ana üretimden giderlerimizi karşılıyoruz. Makineler boşa geçtiğinde, yani stoklar dolu, biz işimizi bitirdik, makineler boş duruyorken makine boş yatmasın diye fason çalışırız. Parayı da hiç önemsemeyiz. Orada ödemeyi önemsemiyorum, çünkü zaten giden bir işimiz var. Bu işletmeyi ayakta tutan fason değil ki. O bize piyangodan çıkan para gibi geliyor. Ne zaman öderse ödesin. Zaten bu üretimi yaptıklarımız tanıdıklarımız. Tanıdığına güvenmiyor dedirtmem.”

“Fason için gelen zaten benim makinelerimin, tezgahımın, işçimin özelliklerini bilen birileridir. Çünkü sizden büyük miktarda bir iş gerçekleştirmenizi istemiyor, üç beş saat uğraşıp ona yardımcı olacaksınız. Burada olan ne söyleyim; onun işi hallolacak, sen de artı puan kazanacaksın. Ne diyecek senin için, ‘sağolsun işimi halletti, çok iyi adamdır’. Bu piyasadaysan bak bu çok önemli; işin birkaç saat aksar. Ama dost kazanırsın. Fason imalat para kazandırmıyor , ama dost kazanmak da önemli. Yeri geliyor, senin de işin düşüyor onlara.”

“Aslında fason çalışıyorum diye bir şey yok. Birileri gelip de sizden ufak tefek işine yardımcı olmanızı istiyor bazen. Ama bu çok nadiren olur ya da gelir bir tane, iki tane denemek için bir ürün yaptırır. Bunu yapanlar benim

okuldan arkadaşlarım mesela. Hadi şunu beraber yapalım diye gelirler buraya.

Ama zaten o müşteri değil ki, orada ticaret yapmıyorum ben.”

“Hiç olmuyor değil, böyle özel talepler. Arada oluyor ama bu komşunuzdan kahve istemeniz gibi. Onda olmadığı için gelir sizden ister, siz sonra ona vermek istediğinizde almazsa yerine bir pasta yapar verirsiniz. Sonuçta kimse kazanmıyor ama herkesin işi görülüyor. Burada da dükkan komşunuz gelip matkabı alıyor, tezgahta malzemesini kesiyor. Hemen pazarlığa mı oturacaksınız. Bunu imalat gibi görmemek lazım. Birbirimizin işini kolaylaştırıyoruz aslında.”

“Mesela, Askeriye’de yaptığımız işlerin kabulünü yapan komutanlardan biri aradı geçen gün. Dedi ki ‘benim böyle böyle bir adamım gelecek, arabasının kolçağının bir plastik parçası kırılmış, onu yapabilir misiniz?’ Biz bir saat iki tane tezgahı buna ayırdık, onu yaptık. Kendi işimiz bekledi. Niye? Komutan istedi diye.”

Firma sahiplerinin fason imalat ile ilgili düşüncelerini ve davranış tarzlarını gösteren bu örnekler çerçevesinde, ürün satışının konu olduğu ilişkilerde firmaların amacı ve bu doğrultuda ortaya çıkan ilişkiler ile fason imalatın konu olduğu ilişkilerdeki amaç ve ilişkilerin gerçekleşme süreci farklılaşmaktadır. Esas üretimine dayanarak ürün satışı yaparken, firmalar, ‘para kazanmak, firmayı ayakta tutmak, faaliyetlerini (varlığını) sürdürebilmek’ gibi rasyonel amaçlar çerçevesinde hareket etmekte ve ilişkilerini ‘ekonomik nedenlere dayanan iş ilişkileri’ olarak değerlendirmektedirler. Bu ilişkiler içinde kişisel ilişkilerin geliştiği, arkadaşlıkların, dostlukların oluştuğu ve bir yandan iş devam ederken bir yandan da iş dışı

görüşmelerin gerçekleştiği durumlar mevcuttur. Ama firmalar arasındaki ilişkinin başlangıç noktası aralarındaki kişisel ilişki değil, ticaret yapma, para kazanma isteğidir.

Fason imalatta ise, firmanın sahip olduğu teknik donanım ve kapasiteyi bilen, hatır ilişkisi, arkadaşlık, dostluk, komşuluk gibi nedenlerle firmanın yakın çevresinde olan kişiler firmadan özel taleplerde bulunmaktadır. Burada ilişkinin başlangıç noktası kişisel ilişkidir. Çünkü gelen kişiler, firmanın bu işi geri çevirmeyeceğini düşünerek ve aralarındaki ilişkiye güvenerek aslında bir 'iyilik' istemektedirler. İmalatçı firma talep edilen üretim faaliyetini gerçekleştirdiğinde bundan dolayı bazen hiç para kazanmamakta bazen de çok az kazanmaktadır. Firmanın burada önemseydiği kazanç maddi değil, manevi kazançtır. 'İyilik' yapan firmanın davranışı çevresinden onay aldığı için firmanın piyasadaki itibarını artırmakta ve aradaki kişisel ilişki içinde tarafların gösterdikleri bu tip iyi niyetli, gönüllü olarak yapılan ve iyilik olarak algılanan ve değerlendirilen davranışlar sayesinde güven tesis etmektedir.

Otuz iki firmanın portföylerindeki ilişkiler toplamı içinde fason imalatın konu olduğu ilişki sayısı otuz yedi'dir. Bu otuz yedi ilişkiden sadece bir tanesine önem sıralamasında ilk sırada yer verilmiştir (yani, firmaların %3'ü fason imalatın konu olduğu bir ilişkiyi önemli görmektedir). Birinci derecede fason imalat konusunda bir ilişkisine önem verdiğini söyleyen firma sahibi, bunun nedenini, o üretimi gerçekleştirdiği kişiye bazen çok büyük miktarlarda ürün satışı da yapıyor olması ve uzun yıllara dayanan dostlukları olarak açıklamıştır. Bu durumda, firmanın önem verdiği ilişkinin konusu (fason imalat) değil, ilişkinin karşı tarafındaki kişidir. Oysa,

ürün satışında firmalar ilişkinin konusu nedeniyle müşterilerini önemli görmektedir ve en fazla önemi de en büyük miktarlarda üretim gerçekleştirdikleri ilişkilere vermektedirler. Ayrıca, ürün satışı söz konusu olduğunda sürekliliği olan işleri tercih ederlerken fason imalatta böyle bir tercihleri bulunmamaktadır. Hatta çoğu zaman gerçekleşen işlemler bir defaya mahsus ortaya çıkan ve tekrarlanma ihtimali düşük ve tekrarlanacağı zamanlar belli olmayanlar işlemlerdir.

Önerme 4: Firmalar arasındaki ilişkinin konusu fason imalat ise, ilişkinin niteliği yerleşik ilişkidir. Çünkü ilişkinin başlangıç noktası aralarındaki tanıdıklık ve kişisel ilişkidir. Gerçekleşen üretim faaliyeti ilişki içindeki güveni tesis etmeye yarar. Bu üretim ile firmalar para değil, itibar kazanır.

Önerme 5: Fason imalatta ilişkiye verilen önem derecesi ile görüşme sıklığı ters yönlü ilişkilidir. Firmanın maddi bir beklentisi olmadığı ve bu ilişkiler olmasa da faaliyeti devam edebileceği için önem sıralamasında düşük derecelendirilirken, temeli kişisel ilişkilere dayanan bir ilişki olduğu için görüşme sıklıkları, iş dışı görüşmeler nedeniyle yüksektir.

4. Yan Sanayi Faaliyetleri

Her firmanın sahip olduğu kaynaklar ve teknik donanım, üretim kapasitesini ve üretim sürecinin ne kadarını kendi başına gerçekleştirebileceğini ve ne kadarını dışarıdan, diğer firmalardan destek alarak gerçekleştirebileceğini belirlemektedir.

İmalatçı firmanın kullandığı hammadde ve malzemeyi satın almak dışında, diğer firmalardan satın aldığı ürüne yönelik kesme, delme, torna gibi işlemlerle ilgili ya da kaynak, ısı-ışıl işlem, indüksiyon gibi işlemlerle ilgili hizmetleri satın almaktadırlar. Firmanın satın aldığı bu hizmetler, yan sanayi faaliyetleri⁹ olarak değerlendirilmektedir.

Otuz iki firmanın, yan sanayi faaliyetleri konusunda toplam kırk sekiz ilişkisi bulunmaktadır. Otuz iki firmadan ikisi (yani, firmaların %7'si) yan sanayi faaliyetlerini bir ilişki konusu olarak önem derecesine göre yaptığı listede birinci sıraya yerleştirmiştir.

İlişki konusunun yan sanayi faaliyetleri olması durumunda firmalar hammadde alımı için yaptıkları açıklamaları tekrarlamaktadırlar. Üretim zincirinin dışarıdan desteklenen bu kısmından da ürünü müşteriye teslim eden ve müşterinin muhatabı olan kişi olarak imalatçı firma sorumludur.

“Bu tip hizmetlerde önce ön görüşme yapıyoruz ve fiyat alıyoruz. Çünkü buna göre maliyeti hesaplayıp iş yapacağımız yerlere fiyat veriyoruz.”

“Yan sanayi önemli, çünkü işin maliyeti yüksekse sorumlu olduğunuz her ilave şey sizin riskinizi artırıyor. Müşteri tanımaz, tanısa bile onun sorunu değil. Sen seçiyorsun kimle çalışacağını ama müşteriye istediği şekilde ürünü vermen lazım. İş gecikse sen sorumlusun, hata olsa sen sorumlusun. Cezası

⁹ Mülakat yapılan firmaların üretim sürecini destekleyen bu hizmetlerden yan sanayi faaliyetleri olarak bahsetmeleri nedeniyle ayrı bir ilişki konusu olarak yan sanayi faaliyetleri başlığı altında değerlendirilmiştir.

neyse ödeyecek olan sensin. Bu yüzden, hep bildiğim yerle çalışmak daha risksizdir. Benim ne kalitede iş istediğimi bilir, ben onun ne zaman ne şekilde yapacağını bilirim. Müşterime de ona göre söylerim.”

“İndüksiyon önemli, indüksiyonu iyi yaptığı için Isıtaş’la çalışıyoruz. Yani, kaliteli yaptığı için işini. Beş kuruş on kuruş aramıyoruz orada. Bir taraf 3000 lira eksikliğine yapıyor olsa bile biz yine gidip Isıtaş’a veriyoruz işi.”

“Burada, tanıyarak olmak önemli, çünkü anlatabiliyorsun derdini, konuşabiliyorsun. Senin ne yaptığını, ne istediğini, ondan ne beklediğini bilmeli ki yardımı dokunsun. Yoksa işini çok iyi yapmış bana ne faydası var. Benim istediğim şeyi yapmamışsa iyi yapmış olmaz ki benim için. Müşteriler ürünü beğenmezse zararını çekecek olan benim. Ama tanıyorsan gidip konuşabiliyorsun. Mesela ben gidip Aydın Plastik’e kişisel ilişkilerim sayesinde diyorum ki ‘abi şu makineyi üç saat değil de altı saat çalıştıralım da şu çapaklar çıkmasın’. O da anlayış gösterip ‘tamam altı saat çalıştırırız’ diyor. O sırada zararı biraz bölüşmüş oluyoruz.”

Firma sahipleri/yöneticilerinin de belirttiği gibi; faydalanılan hizmetin kalitesi, ürünün kalitesi üzerinde etkili olacak unsurlardan biridir. Bu nedenle, imalatçı firmalar yan sanayi faaliyetleri çerçevesinde satın alacakları hizmetlerde de hammadde alımında olduğu gibi kaliteli ve fiyatı ucuz olanları tercih etmektedirler. Ancak, hammadde alımından farklı ve bunun yanı sıra malzeme alımı ile benzer olarak, coğrafi konum açısından firmaların birbirlerine yakın olması da tercih edilen bir unsurdur. Çünkü hammadde alımında toptan alım yapılması nedeniyle üretim süreci içinde iş gereği görüşmelerin sık olması gerekli değildir. Oysa, firmalar üretim

süreci gerçekleştirilirken yan sanayi faaliyetlerine değişik zamanlarda ihtiyaç duyulabilmektedirler. Bu nedenle bu hizmetleri satın aldıkları firmaların kolay ulaşılabilir olması da kaliteli ve ucuz olması kadar firmaların kararını etkileyen bir başka unsurdur.

Önerme 6: Yan sanayi faaliyetleri nedeniyle ortaya çıkan firmalar arası ilişkilerde, imalatçı firmaların kararlarını etkileyen unsurlar kalite, fiyat ve coğrafi konum olarak yakınlıktır. İlişkilerin niteliği açısından ise, firma sahipleri/yöneticileri kişisel ilişkileri tercih etmektedirler. Bunun nedeni iletişimin ve anlaşmanın daha kolay gerçekleşecek olmasıdır.

5. Etkinlik Alanlarına Göre İlişki Biçimlerinin Karşılaştırılması

Otuz dokuzu hammadde ve otuz beşi malzeme olmak üzere, toplam yetmiş dört hammadde ve malzeme alımı ilişkisi, yüz on sekiz ürün satışı ilişkisi, otuz yedi fason imalat ve kırk sekiz yan sanayi faaliyetlerinden doğan ilişki olmak üzere; firmaların belirttikleri toplam ilişki sayısı, iki yüz yetmiş yedidir. Otuz iki firmanın, bu ilişkiler arasında önem derecesine göre yaptıkları sıralamalarda birinci derecede önem verdikleri ilişkileri açısından genel bir değerlendirme yapıldığında aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır.

Etkinlik Alanı	Firma Sayısı	% (toplam sayıya göre)
Hammadde ve malzeme alımı	7	%22
Ürün satışı	22	%69
Fason imalat	1	%3
Yan sanayi faaliyetleri	2	%7

Tablo 4: Firmaların en önemli gördükleri ilişki konusuna göre yapılan gruplandırma.

Otuz iki firmanın %22'sinin en önemli gördüğü ilişki konusu hammadde ve malzeme alımıdır. İmalatçı firmaların tedarikçiler ile olan ilişkilerini önemli görme nedenleri; kullanılan hammadde ve malzemenin kalitesinin üretilen ürünün kalitesini etkiliyor olması ve bundan dolayı müşterilere karşı imalatçı firmanın sorumlu olmasıdır. Ayrıca, hammadde ve malzemenin fiyatı, imalatçı firmanın maliyetlerini etkilediği için kalitenin yanı sıra fiyat da bir karar verme kriteri olarak değerlendirilmektedir. Hammadde açısından bakıldığında, kaliteli ve ucuz olan bir hammadde tedarikçisi firma bulunmuşsa bu güvenilir olarak tanımlanmakta ve bu firma olan ilişkilerin uzun süreli olması tercih edilmektedir. Eğer, o hammaddeye sahip olan tedarikçi firma sayısı az ise ya da kaliteli hammadde satan alternatif firmaların sayısı az ise ilişki firma için daha da önemli hale gelmektedir. Bunun nedeni, firmanın o hammaddeyi almak zorunda olmasıdır. Bu durumda, ortaya çıkan ilişki kaynak bağımlılığı ilişkisidir. Çünkü, kaynağa (hammaddeye) sahip olan firmalarla ilişkisini korumak için imalatçı firmanın çaba göstermesi gerekmektedir. Oysa, hammadde alırken seçici olan firma aslında bu ilişki konusunda güç sahibi

olan firma iken, alternatiflerin yokluğunda zorunlu olduğu yerden alması gerektiği için seçme gücünü kaybetmektedir. Bir firma sahibi bunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Hammadde alımına önemli diyorum ama zorunluyum. Bu zorunlu bir seçim, benim tercihim değil. Oradan almak zorunda olduğum için önemli diyorum.”

Bazı firmalar kaliteli hammaddenin yurtiçinde bulunmadığını düşünerek yurtdışı firmalardan da alım yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda da yine söz konusu ilişkiyi önemli görmektedirler. Ama görüşülen firma sahiplerinin aktardıkları ortak sonuç; aslında o kişi ya da ilişkinin değil, hammaddenin önemli olduğudur.

Malzeme alırken, firmalar daha esnek davranmakta ve kolay ulaşabileceği, en ucuza, kabul edilir en iyi kalitede malzemeyi buldukları firmalar ile çalışıp kalitesinde ve fiyatında iyi alternatifler sunan başka yerler varsa onlarla çalışmayı seçerek kararlarını kolay değiştirebilmektedirler. Firmanın seçme gücünü en fazla kullandığı ilişki konusu malzeme alımıdır.

Firmaların %69'unun en önemli gördüğü ilişki konusu ise, ürün satışlarıdır. Ürün satışı, imalatçı firmanın esas üretim faaliyeti sonucu ortaya çıkan ürünleri satın alan müşterileri ile olan ilişkisini anlatmaktadır. Firmaların ağırlıklı olarak ürün satışını önemli görmelerinin nedeni, ürettikleri ürünleri satın alarak imalatçı firmaların faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve piyasada varlıklarını devam

ettirebilmeleri için gerekli olan parasal kaynağa müşterileri sayesinde ulaşıyor olmalarıdır. Para firma için en önemli kaynaktır.

Buradaki ilişkileri yönlendiren temel unsur firmaların para kazanma arzusudur. Bu nedenle, firmaların en fazla önem verdikleri müşterileri en fazla iş yaptıkları, büyük miktarlarda ürün satın alan, sürekliliği olan ilişkiler içinde oldukları müşterileridir. Uzun süreli ilişkiler firmalara sürekli gelir kaynağı sağlamakta ve bu nedenle, firmaların gelecekle ilgili belirsizlik algısını azaltmaktadır. Firmalar, müşterini gelecekte satın alacağı, talep edeceği ürün potansiyelini bilebildikleri durumda kendi geleceklerini buna göre planlama imkanına sahip olmaktadır. Ekonomik anlamda belirsizliği ve müşteri bulamama riskini azaltmak isteyen firmalar, ilişkilerinin uzun süreli olmasını sağlamak, müşterilerini diğer firmalara kaptırmamak için kişisel ilişkiler geliştirme yoluna gitmektedirler.

İlişkinin başlangıç noktası ticaret olduğu için ortaya çıkan ilişki ekonomik ilişki ya da iş ilişkisi olarak adlandırılabilirken, firmaların ilişkinin devamında gösterdikleri davranışlar müşterileri ile olan ilişkilerini yerleşik hale getirme çabasına dönüştüğü için kişisel ilişkiler çerçevesinde yürütülen bir ticari faaliyet gerçekleşmektedir. İlişkinin devamında aile görüşmeleri, dostluklar, arkadaşlıklar oluşabilmektedir. Ancak, bunların sayısı tüm müşterilere kıyasla azdır.

Tedarikçilerle olan ilişkilerinde alternatifler arasından birlikte çalışacağı firmaları seçen imalatçı firma, müşterileri olan ilişkilerinde alternatifler arasından seçilen firmaya dönüşmektedir. Seçerken kaliteye ve fiyata bakarak karar

verdiklerini belirten firmalar, müşterilerinin de onları seçerken kaliteli, uygun fiyatlı ve iyi iş yapıyor olmaları nedeniyle kendileri ile çalıştıklarını vurgulamaktadırlar. Firmaların müşterilerinin kendilerini seçme nedenlerini açıklarken kullandıkları bazı ifadeler aşağıdadır:

“Aydoğdu Egzoz niye bizimle çalışıyor? Çünkü biz iyi kalıp yapıyoruz.”

“Ucuz ve kaliteli olduğu için geliyorlar tabii. Onlar da piyasa araştırması yapıyordur, nerede ucuz ve kaliteli yapan varsa o nedenle geliyordur.”

“Tanıdık vasıtasıyla gelen yok değil, o da oluyor ara sıra ama genelde işin kalitesinden dolayı geliyor ve kaliteden memnun kalınca hep geliyor ondan sonra.”

Firma sahiplerinin bu ve benzeri açıklamaları müşterinin kendilerine ilk geliş nedeninin tanıdıklık değil, iş olduğunu göstermektedir. Daha sonra tanıdığı ve bildiği için sürekli gelen müşteriler olmakta ve hatta, bazıları (çoğu zaman en önemli müşterileri) ile geliştirilen arkadaşlık, dostluk ilişkileri nedeniyle tanıdıklık dolayısıyla devam eden ilişkiler, ticari faaliyetler ortaya çıkabilmektedir. Ancak, dikkat edilmesi gereken nokta; ilişkiyi başlatan ‘iş, ticari amaç, para kazanma arzusu’ gibi ekonomik nedenlerdir, ‘tanıdıklık, arkadaşlık, dostluk, akrabalık, hemşehrilik’ gibi birincil ilişkilerden kaynaklanan nedenler değil.

Müşteriler çok sayıda imalatçı firma arasından seçim yaptıktan sonra müşterinin kalıcı olmasını sağlamak için firma ilişkiyi kişiselleştirmektedir. Tedarikçilerin imalatçı firmalara karşı içinde bulunduğu durum imalat yapan firmalar

için de müşterilerine karşı geçerlidir. Tedarikçilerle olan ilişkilerinde parasal kaynağa sahip olan imalatçı firmadır ve bu ortamda müşteri durumunda olduğu için ilişkinin karşı tarafını seçme ve ilişkiyi şekillendirme imkanı imalatçı firmadadır. Oysa, ürün satışı yaparken müşterisini kazanması gerekir, çünkü diğer firmalara kıyasla daha cazip olması gerekmektedir ki müşteriler tarafından seçilsin. Ayrıca, ilişkinin yerleşik hale gelmesi için hediye almak, birlikte tatil yapmak, kız istemeye gitmek, aile görüşmeleri yapmak, düğün ve cenaze törenlerinde bir arada olmak gibi ve benzeri iş dışı görüşmeler gerçekleştirmektedirler.

Fason imalata bir ilişki konusu olarak verilen önem %3'tür ve bu en düşük önemi verdikleri ilişkidir. Firmanın esas üretim faaliyetinden farklı olarak burada gerçekleşen üretimler para kazanmak gibi bir ticari amaç taşımadığı, fason imalat yapmasalar bile faaliyetlerinde bir aksama olmayacağı için diğer faaliyetler kadar önemli görmemektedirler.

Fason imalatın müşterisi firmayı tanıyan, bilen, firmanın talep edilen işi yapacak kapasite ve donanıma sahip olduğu konusunda bilgi sahibi olan ve geri çevrilmeyeceğini bilerek gelen müşterilerdir. Bu müşteri tipi firmanın yerleşik çevresi içinde yer alan kişileri içermektedir. Dolayısıyla diğer ilişki konularından farklı olarak, fason imalatta ilişkinin başlangıç noktası tanıdıklıktır. Ayrıca ilişkiden elde edilen kazanç, maddi kazanç değildir. Firmalar fason imalatı tanıdıkları ile olan hatır ilişkisi gereği yapmaktadırlar. Gelen müşteri reddedilmeyeceğini düşünerek küçük bir üretim, tamirat, tezgah ya da makinelerin ve teçhizatın kullanımı gibi bir talepte bulunmaktadır. Firma bu talebi gerçekleştirdiğinde, müşterinin kim olduğuna

ve/veya yapılan işlemin türüne göre ya hiç fiyatlandırmamakta ya da parasal tutarı ve ödemenin ne zaman yapılacağını hiç önemsememektedir. Burada gerçekleşen işlemi ilişkinin her iki tarafı da bir 'iyilik' olarak değerlendirmektedir. Bu sayede imalatı yapan firma hem diğer firmayla olan ilişkisini kuvvetlendirmiş olmakta hem de piyasadaki ünü açısından kazanç elde etmektedir. Bu ilişkide kazanılan para değil, 'itibar'dır.

Piyasada firmanın iyi bir ünü, itibarı olması diğer ilişki konularındaki faaliyetlerini de etkilediği için önemlidir. Firmalar piyasa araştırmasını günlük sohbetler, konuşmalar aracılığıyla birbirlerine sorarak yaptıkları ve bilgiyi bu şekilde topladıkları ve dağıttıkları için itibar kazanmak, para kazanmaya da aracılık etmektedir.

Firmaların kendi kapasiteleri yetmediği ya da gerekli makine ve teçhizata sahip olmadıkları için üretim sürecinin kendileri gerçekleştiremedikleri kısımlarını, bu hizmetleri veren firmalardan satın almak suretiyle diğer firmalarla ilişki kurmaları sonucu ortaya çıkan yan sanayi faaliyetlerine bir ilişki konusu olarak önem veren firmalar toplam firmaların %7'sidir. Fason imalattan sonra en az öneme sahip olan ilişki konusu yan sanayi faaliyetleridir.

Burada ortaya çıkan ilişkiler de tedarikçi firmalarla olan ilişkilere benzemektedir. İlişkileri başlatan neden, üretim sürecini gerçekleştirmek üzere kaliteli ve ucuz hizmet satın almaktır. Bu hizmetlere üretim süreci içinde ihtiyaç duyulduğu için coğrafi konum olarak yakın firmalar olması kolay ulaşılabilmesini ve

işlemlerin hızla gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, bu firmalarla görüşme sıklığının hammadde alımına kıyasla daha fazla olmasının nedeni, firmanın işle ilgili beklentisini ve talebini, hizmet veren firmanın iyi anlaması ve böylece beklentilerini tam karşılamaının önemidir. Bu önemden dolayı, hizmet veren firmanın, imalatçı firmanın yaptığı işle ilgili yeterli teknik bilgiye sahip olması ve gerçekleşen faaliyet ile üretim sürecine tamamlayıcı bir katkı yapması gerekmektedir. Firmalar bu nedenle, aynı firmalarla uzun süre çalışarak hep aynı kalitede hizmet alırken, aynı zamanda hizmet veren firmaya her işlem için beklentisini tekrar anlatarak zaman kaybı yaşamamaktadır. İmalatçı firmalar ‘beni biliyor, ne istediğimi biliyor’ düşüncesi ile ilişkinin karşı tarafındaki firmaya güven duymaktadır. Ancak, ilişkinin uzun süreli olmasını tercih etmelerine rağmen, aynı kalitede hizmeti daha ucuza satın almalarını sağlayacak alternatiflerin olması durumunda çalıştıkları firmaları değiştirmek yönünde karar verebilmektedirler.

Dört farklı etkinlik alanına göre yapılan bu genel değerlendirme çerçevesinde ortaya çıkan ilişkilerin yapısı ve firmaların davranışları ile ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda özetlenmeye çalışılmıştır.

Etkinlik Alanı		Değerlendirme Kriteri	Önem Nedeni	İlişkinin Başlangıç Noktası*	İlişkideki Görüşme Sıklığı	İlişkinin Niteliği
Tedarikçiler	Hammadde alımı	Kalite, fiyat, alternatiflerin varlığı	Üretimin kalitesini ve maliyetleri etkilemesi	Ekonomik	Düşük	Mesafeli
	Malzeme alımı	Kalite, fiyat, coğrafi konum olarak yakınlık	Günlük işleri kolaylaştırması ve maliyetlere etkisi	Ekonomik	Yüksek	Mesafeli
Ürün satışı		Sipariş miktarı, ilişkinin tekrarlanabilirliği	Para kazanmak ve faaliyetlerini sürdürmesini sağlaması	Ekonomik	Yüksek	Yerleşik
Fason imalat		Tanıdıklık derecesi	İtibar kazanmak ve ilişkileri kuvvetlendirmek	Tanıdıklık	Yüksek	Yerleşik
Yan sanayi faaliyetleri		Kalite, fiyat, coğrafi konum olarak yakınlık	Üretimin kalitesini, maliyetleri etkilemesi ve üretim sürecine destek sağlaması	Ekonomik	Düşük	Mesafeli

Tablo 5: Otuz iki firmanın, dört farklı etkinlik alanı çerçevesinde geliştirdikleri ilişkilerin özelliklerini gösteren genel değerlendirme.

* Kalite ve fiyata bağlı olarak maliyet hesabına dayanarak başlayan, para kazanma güdüsünün yönlendirdiği ilişkiler ekonomik; birincil ilişkilerden doğarak başlayan ilişkiler tanıdıklık ilişkisi olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 5’de özetlenen bilgiler, etkinlik alanına bağlı olarak firmalar arasındaki ilişkilerin değerlendirme kriterleri, ilişkiye önem atfedilmesi, ilişkiyi başlatan nedenler, ilişkideki görüşme sıklığı ve ilişkinin niteliği konularında farklılaşma olduğunu göstermektedir.

Hammadde alımında ilişkinin mesafeli olmasına rağmen, söz konusu hammaddenin az bulunan önemli bir kaynak olması ve tedarikçi firmanın bu nedenle ya da hammaddenin kalitesi bakımından rakiplerinin olmaması durumunda ilişkiler zorunlu olarak yerleşik ilişkiye dönüşebilmektedir. Ancak, bu imalatçı firmaların kararı değil, zorunluluğudur. Başka bir yerden alma imkanı olmadığı için ilişki aslında bir tam bir bağımlılık ilişkisine dönüşmektedir. Bu durumun dışında hammadde alımları toptan yapıldığı için görüşme sıklığı düşük ve ilişkiler mesafeli ilişkilerdir.

Malzeme alımında ilişkiler mesafeli olmasına karşın görüşme sıklığı yüksektir. Aslında bu durum Uzzi’nin (1997) bulguları ile tutarlıdır. Çünkü piyasada hızlı gerçekleşmesi gereken, günlük, nispeten önemsiz işlemler için yerleşik ilişkilerin aranmayacağını ama görüşme sıklığının yüksek olacağını vurgulamıştır. Malzeme alımının konu olduğu ilişkilerde görüşme sıklığını artıran iş dışı, kişisel görüşmeler değil, günlük ihtiyaçların çokluğu ve alımların ihtiyaç ortaya çıktıkça, anlık olarak gerçekleşmesidir. Oysa, diğer ilişki konularında görüşme sıklıklarını artıran unsur, kişisel ilişkileri geliştirerek ilişkileri yerleşik hale getirme isteği ve çabasıdır. Uzzi (1997), yerleşik ilişkilerde görüşme sıklığının düşük olacağını

belirtmiştir. Ama burada firmaların tüm ilişkilerinde görüşme sıklığının artmasını ilişkileri kuvvetlendirici bir unsur olarak görmelerinin nedenleri kültürelidir.

Önerme 7: Etkinlik alanı mal ve hizmet alımı olan ilişkilerde firmaların görüşme sıklığı nispeten düşük ve ilişkinin niteliği mesafeli ilişkiler olurken; etkinlik alanı imalat ve satış olan ilişkilerde firmaların görüşme sıklığı yüksek ve ilişkinin niteliği yerleşik ilişkidir.

Uzzi'nin (1997) ilişkinin niteliği ile görüşme sıklığı arasındaki ilişkiye yönelik temel bulguları OSTİM'deki otuz iki firmayla yapılan çalışmanın bulguları ile uyumlu değildir. Bunu etkileyen unsur, bireyci kültür ve toplulukçu kültür arasında yüz yüze, sözlü iletişime ve bilginin bu şekilde paylaşımına, kişisel ilişkiler çerçevesinde yürütülen iş ilişkilerine verilen değerlerin farklılaşması olabilir.

Sonuç olarak; buradaki iş yapma tarzına egemen olan unsurlar belli bir süre birlikte çalışmış olmaktan kaynaklanan tanıdıklık ilişkileri, bu ilişkilerden doğan güven, OSTİM'li bir esnaf olmanın oluşturduğu kimlik ve bu kimliğe uygun şekilde geliştirilen davranış kalıplarıdır. Mülakatlarda genel olarak gözlemlenen; OSTİM'deki coğrafi birliktelik, tarihsel geçmiş ve organize yapının kimlik oluşturma üzerinde baskın olduğu, bu şekilde yerleşikliğin firmaların ilişkilerine ağırlıklı olarak yansıdığı ve firma sahiplerinin davranışlarının, yerleşik ilişkilerin egemen olması beklentisi ile tutarlı olduğudur. Ancak, kritik olmayan işlerde sıklığın daha yoğun olacağı beklentisinin yanı sıra kritik işler söz konusu olduğunda da sık görüşmek

gerektiğine karar verebilmektedirler. Bunda kültürel değerlerin etkisinin olması mümkündür.

Firmalar arasındaki bu ilişkilerin nedenleri, oluşma süreçleri ve genel özelliklerinin daha belirgin olarak ortaya konulabilmesi amacıyla mülakatlar sonucunda firma sahiplerinin yaptıkları açıklamalar çerçevesinde ortak temalar belirlenmiştir. İlişkileri bu temalara göre incelemek, ilişkileri anlamak açısından yararlı olacaktır:

- Yerleşik – Ekonomik İlişki: Hatır mı – Para mı?
- İlişkilerin oluşumu: Yerleşik İlişkiler Üzerinden İş İlişkileri mi – İş İlişkileri Üzerinden Yerleşik İlişkiler mi?
- İlişkilerin Niteliğinin Kamu ve Özel Sektöre Göre Değişmesi
- Sözleşme – Sözleşmeme İkilemi
- Güvenin Oluşumu
- Sosyal Sermayenin Oluşumu
- Kaynak Bağımlılığının İlişkinin Niteliğine Etkisi
- “Biz Profesyonel Değiliz!”

6. Firmalar Arası İlişkilerin Temel Nitelikleri

a. Yerleşik – Ekonomik İlişki: Hatır mı – Para mı?

Firmalar arası ilişkilerin gerçekleştirilen etkinlik alanlarına göre farklı özellikler taşıyabileceği Tablo 5'deki bilgiler çerçevesinde belirtilmişti. Ancak, ilişkilere egemen olan bu genel özelliklerin yanı sıra imalatçı firmaların ilişkinin karşı tarafını belirlerken değerlendirme kriteri olarak kullandıkları unsurları incelemek, ilişkileri anlamlandırmak açısından ayrıca yararlı olacaktır.

Hammadde, malzeme alımı için tedarikçilerle olan ilişkileri ve yan sanayi faaliyetleri konusunda hizmet satın aldıkları firmalarla olan ilişkilerinde, imalatçı firmalar, ilişkinin karşı tarafını seçerken karar verme sürecinde kalite, fiyat, piyasadaki diğer alternatifler ve coğrafi konum olarak yakınlık gibi maliyete etki eden unsurları değerlendirmektedirler. Bu nedenle, kimle çalışacaklarına karar verdikten sonra ilişkiyi başlatan unsurlar ekonomik nedenler olarak belirlenmiştir. Firmanın üretim zinciri içinde bu gruptaki ilişkiler, parasal bir karşılık ödeyerek satın aldığı mal ve hizmetlerden doğan ilişkilerdir. Dolayısıyla, bu mal ve hizmetlere ödediği bedel ve kullanılan mal ve hizmetlerin kalitesi firmanın ürettiği ürünün fiyatı ve kalitesini etkileyen faktörlerdir.

Uzun süreli ilişkiler nedeniyle zaman içinde birlikte çalışılan firmalar tanıdık hale gelmektedir. Ancak, yine de bu firmalarla ilişkinin gerçekleşiyor olmasının nedeni tanıdıklık değil, ekonomik nedenlerdir. Firmalar kendi ürünlerindeki kalitenin standardı ve sürekliliği için tedarikçi firmayı değiştirmeden üretim yapmaya çalışmaktadırlar. Ama aynı kalitede mal ve hizmeti daha ucuza sunan firmaların varlığı imalatçı firmanın ilişkiyi devam ettirmek yönündeki kararını etkilemektedir. Alternatiflerin varlığı söz konusu olduğunda firmalar ilişkilerini yeniden gözden geçirerek, eğer, çalıştığı firma ile fiyat konusunda uzlaşma sağlayamazsa ilişkinin karşı tarafında mal ve hizmet satın aldığı firmaları değiştirebilmektedirler.

Sadece uzun süreli ilişkinin sağladığı tanıdıklık, firmaların birbirlerine bağlılık duymalarına neden olmamaktadır. Birlikte iş yapmalarının nedeni 'ekonomik' olduğu için, imalatçı firmanın daha ucuz olduğu için başka bir firma ile çalışma kararı alması ve ilişki içinde olduğu firmaya bu gerekçeyi sözlü olarak aktarması aralarında bir soruna yol açmamaktadır. Firmaların böyle bir durumda sorun yaşamadan değişiklik kararını uygulamaları ve diğer firmaların bu karara anlayış göstermesi, ilişkinin kaynağı olan ekonomik nedenle, yani 'para' ile ilgilidir. Firmalar varlıklarını sürdürebilmek için tedarikçileri ile olan ilişkilerinde maliyetlerini minimize etmek zorundadırlar. Her firma aynı koşullar altında faaliyet gösterdiği ve aynı piyasa içinde yaşamaya çalıştığı için bu davranış 'sorun' yaratmamaktadır. Böyle bir ilişki tarzının yerleşik olmadığı çok açıktır.

Firma sahiplerinin aralarındaki ilişkileri nasıl tanımladıkları ve değerlendirdiklerini daha açık bir şekilde ortaya koyabilmek üzere birkaç örnek aşağıda aktarılmıştır:

“Dostluk, ahabalık değil aradaki ilişki, ticaret. İş ilişkilerimiz içinde hiç dostluk, arkadaşlık, akrabalık ilişkisi yok, çok kesin ve net söylüyorum yok. Ama uzun süre çalıştıktan sonra tanıdıklık ilişkisi olabilir. Bu yurtdışında daha kuvvetlidir.”

“Eğer, yüksek ciroların söz konusu olduğu bir işte sorun yaşanırsa bunu sözlü olarak söylerim. Ona yaklaşıp, sorunu çözmeye çalışırım. Ama anlaşamıyorsak, buradaki işçilerimin maaşını ödeyebilmek, evime para götürebilmek için mecbur olduğum neyse onu yaparım.”

“Ben üretim yapıyorum, kazandığımı kimseye yedirmem.”

“Belirlediğimiz bir tedarikçi listemiz var. Bunlar tabii deneme yanılma yöntemiyle bulunmuş firmalar. İşte bunları sürekli güncelliyoruz, yenilerini katmaya çalışıyoruz. Çünkü korkunç bir rekabet var yani. Çok büyük miktarlarla çalışıyorsunuz, bir euro oynasa bir metrede korkunç para yapıyor. Tabii ki araştırıp yenilerini de eklemeye çalışıyoruz. Ama sonuçta çalıştığımız yer sürekli değişiyor, o zaman kalite de değişir. Biz güvendiğimiz, bildiğimiz firmayla çalışırız, böyle olmak zorunda ama bilgileri de güncellemeye devam ederiz. Çünkü piyasanın durumu sürekli değişiyor, geride kalamazsınız. Ne olur, ben firmayı değiştirmem ama piyasadaki koşullara göre firmamla konuşur fiyatımı belirlerim.”

“Bize on liraya yapan bir firma varken yedi-sekiz liraya yapan birini bulursak ona ‘bak bu işi bu kadara yapan var, sen de böyle yapıyorsan yap yoksa ona yaptırırım diyoruz.”

“Her iki tarafın da yaptığı iş ticaret, amaç iş yapabilme, para kazanabilme arzusu. Bana karşı eski toleransınızı göstermiyorsanız, kaliteniz gün geçtikçe artması gerekirken düşüyorsa ben şunu derim; biz çok iyi ahbabız, dostluğumuzun bozulmaması için bu işe bir çare bulalım. Karşıdaki insan da gerçekten insansa anlar bunu ya da sana diyecek ki şu şu sebeplerden dolayı bu hatalar oldu, ama telafi ederiz. Ama adam Efor benim ahbabım, zaten başka yerden almaz mantığındaysa kaybeder. Ben de kaybederim, herkes kaybeder.”

“Biz bunu Mehmet Abi’ye vermiyorsak bu onun karakterindeki bir zayıflıktan dolayı değildir, gerekli hassasiyeti göstermemiştir. Şimdi bakın ben başka işe öncelik veriyorum deme şansınız yok, sen iyi müşterimsin, sen kötü müşterimsin içinizden ayırın ama bunu işinize yansıtma lüksünüz yok. Çünkü hiç ummadığınız biri trilyonluk iş kaçırmınıza neden olabilir.”

“Alım yaparken ya da dışarıya iş yaptırırken hem düşük maliyetli hem de ödeme kolaylığı olan, uzun vade yapan yerleri seçiyoruz. Bu şirketlerin çok alternatifi var piyasada. Biri olmazsa diğerinden alabiliriz. Ama belli yerlerle çalışıyoruz. Çünkü artık kullandığımız malzemenin özelliğini, ne istediğimizi biliyor, ödemedede de kolaylık sağlıyor o firmalar.”

“Daha önce iş yaptırmışsak, bizimle de ilişkileri iyiye birinci tercihimiz o oluyor. İş ilişkileri bu piyasada çok önemlidir.”

“İlişkilerin temelinde yatan şey, para kazanmak. Bunun için buradayız hepimiz. Birbirimizin teknolojilerini kullanıp para kazanıyoruz. Bu yüzden ticari ilişkiler var aramızda.”

“Ticari amaçlar önemlidir. Karar verirken ticari amacını düşünmek zorundasın. Fiyat da önemli bir kriter, ödemelerde kolaylık sağlayan firmaları tercih etmek ticari avantaj sağlıyor. Zaman içinde en uygun fiyatlarla çalışarak maliyetleri mümkün olduğunca düşürmek ve uzun süreli ilişkilerle bunu kalıcı hale getirmek mümkün.”

“Kendi üretimim sürekli olduğu için hammadde alımında da değişiklik yapmıyorum ama bu benim işimle ilgili bir karar. Kuruluşumuzdan beri aynı firmalarla çalıştığım için artık firma sahiplerinin hepsini tanıyorum ama bu benim işimi etkilemiyor. Prensiplerim doğrultusunda çalışıyorum.”

“Birlikte çalışacağım şirketleri seçerken ticari amaçlarımızın uygunluğu önemli. Çünkü ticarete her şey karşılıklı.”

“Karşılıklı ticari ilişkilerimizin iyi olması hammadde alırken öncelikli olmak ve fiyatta anlaşabilmek açısından avantaj sağlıyor.”

“Karar verirken fiyat, miktar, kalite gibi unsurlar etkilidir. Ama tanıdığım firmalar varsa onlara da sorar ‘bak şu fiyata yapan var, aynı fiyat olursa sana yaptırayım’ derim.”

“Bildiğimiz, tanıdığımız, güvendiğimiz firmalar var. İşi en iyi ve en ucuza yapabileceğini düşündüğümüz tedarikçilerimiz bunlar. Onları silip atamazsınız.”

Bu örneklerde firma sahipleri/yöneticileri, kendi ilişkilerini ticari ilişkiler ya da iş ilişkileri olarak tanımlayarak açıklamalarını yapmaktadırlar. İlişkileri yönlendiren temel unsur 'para'dır. Her iki taraf da ilişkinin bu temel üzerine oluştuğunun bilincinde olduğu için uzun sürelere dayanan ilişkiler de bile oluşan tanıdıklık, yerleşik ilişkiye neden olmamaktadır. Bu ilişki konularında ortaya çıkan en belirgin özellik ticaret yapma, para kazanma güdülerini hareket ettirmesidir. 'İş başka, dostluk başka' anlayışının bu ilişkilere egemen olduğu söylenebilir.

İmalatçı firmaların diğer ilişkileri, ürün satışı ve fason imalat dolayısıyla, müşterileri ile olan ilişkileridir. Bu ilişkilerdeki başlıca farklılık imalatçı firmaların artık seçilen firmalar haline gelmeleridir. Ürün satışının da fason imalatın da gerçekleşebilmesi için öncelikle bir müşteri olması gereklidir. Bu nedenle, imalat yapan firmaların rakiplerine kıyasla tercih edilir olmaları müşterilerin seçimlerini etkilemek açısından önemlidir. Bir firmayı müşteriler için tercih edilir yapan faktörler nelerdir, müşterilerle olan ilişkiler hangi çerçevede yürütülür? Bu soruların cevaplarını bulabilmek için firma sahiplerinin/yöneticilerinin açıklamalarına bakmak yararlı olacaktır:

“Bazı müşteriler var; ödemeler gecikiyor, sürekli sorun,sürekli sıkıntı ama yine de biz ısrarla onların tedarikçi listesine girmeye çalışıyoruz. Çünkü biliyoruz ki Türkiye’de santraller özelleşecek, bu yolda gidiyor. Bu durumda ben müşterimin iş potansiyeline güveniyorum ve onun da bana güvenmesi lazım ki onun listesinde yer alabileyim. Biz de bu tip kazanımlar için adamları sürekli arıyoruz yani. Sorunlu da olsa bu işe giriyoruz.”

“Müşterilerimizin hepsiyle çok sık görüşüyoruz ama toptancılarla daha çok görüşüyoruz, telefon ediyoruz. Ama bizden malzeme almayan eski müşterilerimizle de diyalogumuzu kesmiyoruz. İş takibimiz var burada, belli bir müddet almayanlarla bile biz görüşüyoruz. Neden almıyorsun, niçin almıyorsun, sebepleri nelerdir, şikayetin mi var, o şekilde birebir görüşüyoruz. Zaten 500 tane müşterimiz varsa 300-400 tanesiyle arkadaş gibiyiz. Hal hatır sormak için bile biriyle üç-dört kez görüştüğümüz oluyor.”

“Müşterilerin gönlünü almak için yılbaşında hediyeler almak, bayramlarda arayıp bir hatırlarını sormak gerekiyor. Bunlar küçük şeyler ama o adamın aklında böyle kalıyorsun.”

“Aslında müşteriyle arayı iyi tutup, devamlılık sağlamak, ikili ilişkilerin sağlamlığı için görüşmeler oluyor. Yoksa, teknik nedenlerle görüşmeler az oluyor.”

“Düzenli iş yaptığım müşterilerimi ziyaret ederim, aramızı iyi tutarız. Çünkü Ankara pazarı, sanayisi çok dar olduğu için işler açıkçası ilişkilerle yürüyor.”

“Herkesin tezgahı var, makinesi var ama benim farkım ikili ilişkilerimdeki sağlamlık, müşterilerimize karşı davranışlarım, zaman konusunda tanıdığım esneklikler gibi başka konulardır. Burada kırk tane adam aynı işi yapıyor, aynı kapasitede, teknik olarak iyi ama müşterinin seçim yapması gerekiyor. Orada ikili ilişkiler devreye giriyor. Özel sektörde bu yani, böyle yürür işler.”

“En uzun süreli iki müşterim benim için çok önemli. Onlarla olan ilişkiyi korumaya çalışıyorum.”

“Sürekliliği olan işler önemlidir. Bu tip müşterilerle çalışmak bize avantaj sağlıyor. Bu nedenle ilişkilerimiz uzun süreli.”

“Zamanında işi teslim edemezsek bir daha sipariş vermiyorlar. Onlar bizi askıya alıyorlar yani, biz onları almıyoruz. Alamazsın, çünkü müşterindir o senin.”

Hammadde, malzeme alımı ve yan sanayi faaliyetlerinde ilişkiye yön veren imalatçı firma iken, ürün satışı ve fason imalatta müşteriler ilişkiyi şekillendirmektedir. Müşteriyi kazanmak ve müşterisini elinde tutmak için görüşme sıklığının artması, ikili ilişkilerin gelişmesi ve iş dışı görüşmelerin de olması gerektiğini düşünmektedirler. İlişkinin süreci içinde ortaya çıkan davranışlar açısından böyle bir farklılık olmasına rağmen aslında burada da en önemli müşteriyi belirleyen, ilişkilerin uzun süreli olması ve fason imalatta gelen müşteriyi reddetmeyerek itibar kazanma çabalarına neden olan temel faktör yine ‘para’dır.

Piyasada kazanılan itibar, mevcut müşterilerin devamlılığını ve yeni müşteriler için iyi bir seçenek olmayı sağlamaktadır. Bu faaliyetleri tedarikçilerle olan ilişkiden de ayırmamaktadırlar çünkü üretimi gerçekleştirmek için mal ve hizmet satın alan firmalar bunların birbirlerine paralel olduğunu belirtmektedirler.

Para kazanmak firmaların varlık nedenidir. Ancak, müşterileri ile ilişkilerini farklılaştıran noktalar da bulunmaktadır. Bir işin uzun yıllar devam edecek olması firma için uzun süreli parasal kaynak anlamına gelirken, büyük miktarlardaki siparişler de parasal değerlerinin yüksek olması nedeniyle firma için önem arz etmektedir. Bu potansiyeldeki müşteriler imalatçı firmalar için cazip müşterilerdir. Ama ilişkinin başlaması ve yıllarca taraflar arasındaki alışveriş ilişkisinin

tekrarlanması için imalatçı firma da müşteri için kendini cazip kılmalıdır. Bu noktadan hareketle firmalar kişisel ilişkileri ve iş dışı görüşmeleri kullanmaktadırlar. Bu görüşmelerin sağladığı fayda, ‘alışkanlık’ sayesinde imalatçı firmanın müşterilerin portföyünde ilk sırada yer almasıdır.

Tedarikçilerle ilişkilerinde maliyet hesabına önem imalatçı firmalar, ödemelerin gecikmesini, sıkıntıları müşteriyi kaybetmemek için göze alabilmekte ve hoş görmektedirler.

Para kazanmak temel motivasyon olmasına rağmen, ilk seferlerinde çok para kazanmadıkları işleri de müşterinin gelecekteki potansiyeli ya da firmanın tanınma arzusu nedeniyle istekli olarak yapabilmektedirler. Ayrıca ilişkilerin yerleşik olmasını tercih ettikleri için müşterilerin davranışlarını tolere etme eğilimleri yüksektir.

Özellikle fason imalatta tanıdıklık ilişkisi kendini yoğun olarak göstermektedir. İlişkiyi başlatan neden gelen müşterinin tanıdık olmasıdır. Bazen hiç para kazandırmayan bu işlemler, firmalar arasındaki ‘hatır-gönül’ ilişkisini geliştirmektedir. Müşteri kime hatırının geçeceğini düşünürse işi ondan talep etmekte ve firma da bu talebi reddetmeyerek güven tesis etmektedir.

Para kazanmak üzerine kurulu bu ilişkilerde firmaların ilişkinin karşı tarafını değiştirme kararı alması, yani kopma noktası, tolere edilemeyecek maliyet farkları ortaya çıktığında oluşmaktadır. İmalatçı firma mal ve hizmet satın alırken, aynı

kaliteyi daha ucuza elde etme fırsatı varsa önce alıştığı firma ile orta yol bulmayı denemekte, tolere edilebilir farklarda aynı firma ile çalışmaya devam etmekte, ancak, tedarikçi firma ile alternatifleri arasındaki fiyat farkı imalatçı firmanın tolere edemeyeceği kadar yüksekse ilişki kopma noktasına gelmektedir. Bu duruma benzer şekilde, müşteriler de imalatçı firma ile olan ilişkilerinde tolere edilebilen fiyat farklarına kadar alıştıkları firma ile çalışmakta ama fark büyüdüğünde değişiklik kararı vermektedirler. Fiyat farkının tolere edilebilme derecesi imalatçı firmanın ilişkinin karşı tarafındaki firmaya ve müşterilerin de imalatçı firmaya verdikleri önem derecesi ile bağlantılıdır.

Önerme 8: Firmalar arasındaki ekonomik işlemlerde ilişkilerin kopma noktası, tolere edilemeyecek fiyat farkları oluştuğunda ortaya çıkmaktadır. Fiyat farklarının tolere edilebilme derecesi, karşı tarafa verilen önem derecesi ile ilişkilidir. Önem derecesi düşük ise, daha küçük farklar tolere edilirken, önem derecesi yüksek ise, görece olarak daha büyük farklar da tolere edilmektedir. İlişkilerde 'hatır'ın 'para'nın önüne ne kadar geçebileceğini belirleyen, yine, geleceğe yönelik olarak parasal beklentilerle doğru orantılı olarak oluşan önem derecesidir.

b. İlişkilerin Oluşumu: Yerleşik İlişkiler Üzerinden İş İlişkileri mi – İş İlişkileri Üzerinden Yerleşik İlişkiler mi?

Etkinlik alanına ve ilişkiyi başlatan nedenlere bağlı olarak bu iki ilişki türüne göre ortaya çıkan eğilim farklılaşmaktadır. Ancak, firma sahipleri/yöneticilerinin ilişkilerin nasıl başladığı ve geliştiğini anlatan çok güzel açıklamaları bulunmaktadır. Bu açıklamalar firmalar arasındaki ağdüzeneğinin oluşumunda genel olarak aynı düşünceyle hareket edildiğini göstermektedir.

“İlk defa bize gelen müşteri ya büyük bir referansla gelecek mesela bizim tanıdığımız biriyle ortak iş yapmış olabilir, bir tanıdığımızın yakını, akrabası, arkadaşı olabilir ya böyle bir bilgi olacak ya da bir kağıt parçası; çek, senet, teminat gibi. Ancak bu şekilde bizden mal alabilir. Ancak, bir kez çalışınca inceleriz biz, karakter yapısını anlarız. Gidişatına bakarız, benim kara kaplı bir defterim vardır. Buradan takip ederim.”

“Tamamen referansa dayalı bir sistemle tanıştık, bir şirket var. Çorlu, Tekirdağ'da iki tane mobil santralleri var. Bu adamlar bizi bir termik santralden birinin referansı ile bulmuşlar. Şimdi biz onlara çok küçük bir iş olmasına rağmen özen gösteririz yani. Halini, hatırını sormak, benzer işleriniz var mı diye aramak lazım. Aslında şimdi yapacağımız 1000-2000 euro'luk bir imalat yani. Ama arayıp ne zaman teslim edeceğiz, nasıl edeceğiz konuşuyoruz sürekli. Bazen işle ilgili bir durum olmasa da 'abi özledik gelin

misafirimiz olun' diye de arıyoruz. Mesela böyle geldiler bir sefer, aileleri ile de tanıştık. Amaç ne burada tabii ki o insanların güvenini kazanabilmek.”

“Mesela İlköz Makine ile benzer işler yapıldığı için tanışılmış, bir süre çalışılmış ve şimdi tamamen dostluğa dayalı bir ilişkimiz var.”

“Belki beş on tane çok sıkı dostluk geliştirdiğimiz yerler var. Bunlar şirketi kurduğumuz günden beri birlikte çalıştığımız büyük toptancılar. Benim işimi devam ettirmem de onların katkısı çok büyük. İşle birlikte aileler de görüşmeye başladı. Tatillerde görüşülüyor mesela. Düğünümüz, cenazemiz olduğunda birbirimizin yanındayız. Uzak demiyoruz yani. Üstelik bir şikayetimiz olduğunda da rahatça söyleyebiliyoruz birbirimize. Dostluğun arkasına sığınmıyoruz, sorunları çözmek için konuşabiliyoruz.”

“Uzun sürelere dayanan ticari ilişkilerimiz ve bununla birlikte gelişen dostluklarımız var.”

“Bir işe yeni başlarken genelde referansla gidiliyor önce, tanışıp konuşuluyor. Adamın sözüne güveniyorsun. Çünkü sana referansla gelmiş zaten. Bir kez iş yapılıyor. Senin işini tahlil ediyor, nasıl çalıştığına bakıyor, memnun kalırsa devam ediyor. Sen de bakıyorsun, bu adamla çalışabileceğine kanaat getirmen önemli.”

“Kurulduğumuz günden beri süren ilişkiler genelde. Hatta bizim önce başka bir şirketimiz vardı, babam o zaman başındaydı. Orada başlayan ilişkiler çoğu, yeni şirkette de aynı kişilerle çalışıyoruz. Babamın mesela ticaret vesilesiyle tanışıp da otuz yıldır yürüttüğü çok eski arkadaşlıkları var.”

“İş yapmanın ötesinde kültür yapıları da önemli. Bazıları ile aile ortamında da görüşmeye başlıyorsunuz bir zaman sonra. İş başka, o anlamda kapımız

herkese açık, Atatürk düşmanı, ateist ya da hangi ideolojiden olursa olsun ama dostluk başka, o bazılarıyla oluyor. Aynı kültürden, aynı eğitimden gelmek belki etkili oluyor. Bazı firmalar var mesela mümkün değil onlarla aynı sosyal ortama girmem. Ama iş yapabilirim, ticaret başka bir şey.”

“Bayilerin ve diğer müşterilerimizin halini hatırlarız, tabii bunlar kayda değer insanlar. Müşterilerim buraya hiç işle ilgisi olmasın yine gelirler. Mesela İzmir’deki bir müşterim buraya kız istemeye geldiğinde onlarla birlikte erkek tarafı olarak biz de gittik. Bu tamamen birebir ilişkimizden kaynaklanıyor. Biz de İzmir’e hiç işle ya da onlarla ilgisi olmayan bir işe gitmişsek bayimiz bizim için otel ayarlar, evine götürür, bizi en iyi şekilde ağırlamak için elinden geleni yapar. Tabii hepsi için geçerli olmaz bunlar. Yüz tane müşterin varsa on tanesi böyledir. Aslında ben bu adamları tanımam bilmem. İzmir’de yaşayan bir adam ama bir vesileyle ticarete başlamışız ve ticaret neticesinde gelişmiştir bu iş taa ki aile görüşmelerine kadar sürmüştür. Dostluklara biz önem veririz. Bazen işle ilgili hatalar yapabiliriz. Öyle bir teklif vermişizdir ki adamın maliyetini iki katına çıkarırız. Ama dostluklar baki kaldığı için bu hatalar telafi edilir.”

“Birlikte işe başlıyorsunuz, düzenli iş yapınca bir süre sonra samimiyetlikler oluşuyor, böyle olunca da sosyal ortamlara taşınıyor tabii.”

Bu örneklerden de anlaşılmaktadır ki iş ilişkileri yerleşik ilişkiler üzerine değil, tanıdıklık iş üzerine kurulmaktadır. Firmaların ilişkilerini açıklarken vurgu yaptıkları esas nokta ‘iş’tir, ilişkiler bunun üzerinden tanımlanmaktadır. Ancak, aynı sosyal ortamları paylaştıkları, arkadaşlıklar,dostluklar geliştirdikleri, ailelerin

tanıştığı ya da sadece uzun yıllar birlikte çalışmak nedeniyle firma sahiplerinin birbirleri hakkında bilgi sahibi olmasına dayanan tanıdıklık ilişkisi geliştirdikleri durumlar yaşanabilmektedir. Dikkat edilmesi gereken nokta; ilişkiyi başlatan neden tanıdıklık değildir. Ayrıca, firmalar ekonomik işlemleri mevcut yerleşik ilişkiler üzerine oturtmak yerine, ekonomik ilişkilerini yerleşik ilişkilere dönüştürerek sosyal çevre edinmeye değil, işlem maliyetlerini minimize etmeye çalışmaktadırlar. Yani, ilişkilerin temelinde yine, ‘para’ bulunmaktadır. Aynı firmalarla çalışmak, tekrarlanan ilişkiler sayesinde ne beklediğini anlatarak oluşacak zaman kaybını, sözleşme yapmaktan doğacak masraflarla oluşan işlem maliyetlerini minimize ederken; fiyat konusunda pazarlık şansı tanınması, işin teslim tarihinde esneklikler olabilmesi, ödeme konusunda kolaylık sağlanması gibi faydalara yol açmaktadır.

Önerme 9a: Firmalar arasındaki ilişkiler temelde iş ilişkisidir, ancak, bunu tanıdıklık ilişkisi biçiminde yürütmeyi tercih etmektedirler.

Önerme 9b: İş ilişkisinin başlaması tanıdıklığa değil, işe dayalı güvene dayanmaktadır. Tanıdıklık, ilişkinin nedeni değil, sonucudur.

Bu durumun bir tek istisnası vardır; fason imalat. İlişkinin konusu fason imalat olduğunda müşteri, firmayı tanıyarak, bilerek gelmekte ve imalatçı firma da tanıdıklık derecesine ve aradaki ilişkiye verdiği öneme bağlı olarak gelen talebi değerlendirmektedir. Birincil ilişkilerin kullanımı ile bir iş ilişkisi başlatılmaktadır ve ilişki sonucunda da yine bu tip ilişkileri geliştirmek ve piyasada iyi tanınmak beklentisini karşılayacak şekilde itibar ve güven kazanılmaktadır.

Önerme 9c: *Fason imalat konu olduğu zaman, iş ilişkisi yerleşik ilişkiler üzerine kurulmaktadır. İlişkinin nedeni tanıdıklık, sonucu itibardır.*

c. İlişkilerin Niteliğinin Kamu ve Özel Sektöre Göre Değişmesi

İmalatçı firmaların ürettiği ürünlerin iki farklı müşterisi bulunmaktadır. Biri kamu kuruluşları, diğeri ise özel sektördeki firmalardır. Hangi müşteri için üretim yapıldığı, ilişkinin ne şekilde başlayacağına ve nasıl yürütüleceğine etki ederek ilişkinin niteliğini belirlemektedir.

Firmaların bazıları sadece özel sektörle bazıları ise hem özel sektör hem de kamu kuruluşları ile çalışmaktadır.

Kamu kuruluşları ile ilişkilerde belirleyici olan Kamu İhale Kanunu'nun çizdiği yasal çerçevedir. Artırma ya da azaltma ihalelerine imalatçı firmalar teklif vererek katılmakta ve teklifler dosya üzerinden değerlendirilerek artırma ihalelerinde en yüksek fiyat veren ve azaltma ihalelerinde en düşük fiyat veren firma işe en uygun firma olarak seçilmektedir. İşe başlamadan önce Kamu İhale Kanunu gereği noter onaylı sözleşme imzalanmaktadır. Üretim süreci boyunca ürünün kalite kontrolünü kamu kuruluşlarında yetkili kişiler yapmaktadır. Eğer, üretimle bir sorun çıkarsa, ürün hatalı bulunursa veya tarihinde teslim edilemezse bu durumlarla ilgili yaptırımlar yine kanun gereği yasal boyutlarda takip edilmektedir.

Özel sektörle olan ilişkiler, yukarıdaki örneklerde de belirtildiği gibi, ilişkinin karşı tarafında kimin olduğundan, ilişki konusundan, sipariş miktarının büyüklüğünden, gelecekteki iş beklentisinden etkilenerek bir müşteriden diğerine farklılıklar gösterebilmektedir. Özel sektördeki müşterilerle olan ilişkilere egemen olan yapı genel olarak yerleşiklidir. Bu ilişkilerde kamu kuruluşları ile olandan farklı olarak en başta, yasal çerçevenin yokluğu göze çarpmaktadır. İşe başlarken sözleşme yapılmaması ve sorun yaşanırsa yaptırımların yasal yollardan önce ve daha ziyade, kişisel olarak ortaya konulması ilişkilerin yerleşik olmasından kaynaklanmaktadır. Kamu kuruluşları ile çalışırken müşterilerini bir ‘kurum’ olarak tanımlayan firmalar, özel sektördeki firmaları sahipleri/yöneticilerinden bağımsız düşünmedikleri için ikili ilişkiler ön plana çıkmaktadır.

Buradaki farklılıkları daha açıklayıcı olması için yine mülakatlardan birkaç örnek verilebilir:

“Özel sektörle çalışırken güvene dayalı bir ilişki oluyor ister istemez. Nedir güvene dayalı ilişki? Referansları ön plana çıkıyor, müşteriniz de olsa tedarikçiniz de olsa.”

“Devlet kalite kontrol sistemlerini en üst düzeyde kullanan bir kurum. Yani nasıl kullanıyor, imalatı gelip birebir kontrol ediyor, denetliyor yani mecburen. Bunlara danışmadan imalat yapamıyorsunuz. Tamam elinizde detay var, malzeme var, kalıp var, her şey var ama yine de sürekli görüşmek zorundasınız. Ama mesela sadece boru satacaksınızdır, borular geliyor,

ihaleyi alırsınız gider sözleşmeyi imzalarsınız. Hiç görmezsiniz bile müşteriye, kamyon götürür malzemeyi verir. Orada teslimi yapılır, parayı da bankaya yatırır. Böyle durumlar da oluyor tabii olmuyor değil. Ama imalata dayalı işlerde prosedür gereği mecburen bir araya geliyorsunuz. Devletle çalışırken ikili ilişkiler çok olamıyor tabii.”

“Önemli olan özel sektörde de tanınmak, o zaman amacımıza ulaşacağız. Şu an bir tane bizi iyi bilen müşterimiz ama tanınmaya başlıyoruz. Ben Mehmet Abi’ye iş yapıyorsam, o da soranlara beni tavsiye edecektir.”

“Özel sektörle çalışıyor olsaydık tabii ki hepsini tek tek arayacaksın, halini hatırını soracaksın, ajandasını göndereceksin, kalemini, saatini göndereceksin.”

“Kamuyla sözleşme yapıyoruz zorunlu olarak. Ama özel sektörde genelde yapmıyoruz. Bunu etkileyen birinci derecede işin kapasitesi, ikincisi de güven ortamı şart.”

“Devletle olan ilişkiler resmiyetten ileri geçemiyor. Dostluk kurduğumuz bazı insanlar oluyor ama devlet ihaleyle bütün işleri takip ediyor. Dostluk kurduğumuz insanlar da belli bir yerlerden sonra iş yapamıyor orada. Bir hata varsa telafi etme şansın yok. Komisyon işi reddediyor. Ama özel sektörde böyle bir şey yok. Orada hata varsa bir şekilde telafi ediliyor. Sürede anlaşıyorsun, hata varsa düzeltiyorsun gibi. Devlette iş reddedildiği zaman tekrar yapman gerekiyor; o zaman katlanılan maliyet tarif edilemez. Hem zaman kaybı hem maddi açıdan kayıp, orada çekilen sıkıntılar anlatılamaz. Devlette seni dinleyen adam yok, derdini anlatamıyorsun ki.”

“Devletle olan sözleşmelerde yazar; şu şu şu nedenler dışındaki anlaşmazlıklarda Ankara bilmem kaçınıcı ceza mahkemesinde dava görülecektir yazıyor yani mahkeme.”

Önerme 10: Bir firmanın müşterileri ile olan ilişkilerinin niteliği karşındaki örgütün sahipliğine bağlıdır. Müşteri, bir kamu kurumu ise iş ilişkisi, özel sektör kuruluşu ise görelili olarak kişisel ilişki söz konusudur. Kamu kurumları ile olan ilişkilerde görüşme sıklığı düşük, özel sektör kuruluşları ile olan ilişkilerde ise görüşme sıklığı yüksektir.

d. Sözleşme – Sözleşmeme İkilemi

Kamu kurumları ve özel sektör firmaları ile olan ilişkilerin resmi iş ilişkileri ve kişisel, yerleşik ilişkiler olarak ayrılmasının bir sonucu olarak imalatçı firmaların bu ilişkilerde sergilediği temel davranış farklarından biri de sözleşme yapmak konusunda ortaya çıkmaktadır. Kamu İhale Kanunu'nun belirlediği yasal çerçeve içinde firmaların kamu kurumları ile sözleşme olmaksızın çalışması mümkün değildir. Ancak, özel sektörle olan ilişkilerde sözleşmenin olup olmamasına ilişkin tarafları karar vermektedirler.

Otuz iki firmanın sahipleri/yöneticilerinin mülakatlarda özellikle vurguladıkları ortak nokta OSTİM'de yürütülen faaliyetlerde sözleşme

yapılmadığıdır. Bunun tek istisnası olarak, bir firma sahibi tüm ilişkilerinde sözleşme yaptığını belirtmiştir:

“Bu işe başladığımdan beri sözleşmeli olarak çalışıyorum. Başlangıçta kamu kurumları ile çalıştıkça bu prensip oturdu ilişkilerime.”

Bu istisnai durum dışında “sözleşme yapıyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar hep aynı yöndedir; “hayır”. Sözleşme yapmamanın nedenlerini, etkilerini ve bunun bir tercih olup olmadığını tartışmadan önce firma sahipleri/yöneticilerinin sözleşme konusunda ne düşündüklerini, sözleşmenin yokluğunda ne gibi çözüm yolları bulduklarını görmek üzere mülakatlardaki açıklamalarına göz gezdirmek belirleyici olacaktır.

“Yurtdışı alım ve satışlarda sözleşme yapıyoruz. Kamuyla da zorunlu. Özel firmalarda ise bizim teklifimiz zaten sözleşme sayılır, onun dışında sözleşme yapmıyoruz. Teklifimiz zaten miktar ve fiyatla ilgili bilgileri içerir, karşı taraf da bunu onaylamışsa ayrıca bir sözleşmeye gerek yoktur diye düşünüyoruz. Ama bunun bir yasal geçerliliği yok tabii.”

“Sözleşme genelde yapmıyoruz. İş aldığım yerler yapmak isterse yapıyorum ama ben yapmayı teklif etmiyorum. Konuşup anlaşıyoruz. Bazen telefonla bile anlaşma yapabiliyoruz.”

“Öyle firma var ki hiç çek, senet kullanmıyoruz onunla, onun sözü altın.”

“Sözleşme yapmamak risk tabii. Ama biz hep iyimser olarak bakmaya çalışıyoruz. İnsanın eli daralır, başka ihtiyaçları çıkar. Borcunu erteleriz hem

de faiz fark filan uygulamadan. Bir müşterimiz böyle bir borcunu iki ay erteledi, sonra iki ay daha, iki ay daha. Bana sürekli diyor ki bildiğin gibi değil, battım ben de paramı alamıyorum belediyeden. Peki diyoruz. Ama gittik baktık, adamın durumu nedir diye. Çünkü iyi niyetimizin suistimal edildiğini görürsek biter. Resmi yoldan halledemesem gayriresmi yoldan yine alırım. Allah'ın diğer tarafta adalet sağlayacağını biliyorum ama ben işimi o tarafa bırakmam, burada hallederim. Paramı alırım hiç kaldıramayacağı iki laf ederim, biter orada benim için.”

“Öyle büyük sorunlar yaşanmıyor aramızda. Zaten ufak hatalar, sorunlar olduğunda çözüm kesinlikle bulunur. Zaten çözüm bulunamasa bile hatayı telafi etmeye, zararı karşılamaya çalıştığınızda bu çabayı, gayreti insan olan anlıyor zaten. Eğer o adam insan değilse onunla ticaretimiz de uzun sürmüyor zaten. Bunları belli bir yere kadar sineye çekiyoruz ama ne zaman ki üçkağıtçılığa başlar ve biz hissederiz o zaman biter ilişki. Yalan dolan oldu mu biz ipini çekeriz.”

“Sözlü iletişim işe başlarken de sorunların çözümünde de önemlidir.”

“Piyasadan aldığımız iş küçük oluyor yani atıyorum üç milyar beş milyar filan maksimum elli milyar. Zaten bu işi size getiren tanıdığımız, bildiğiniz bir çevre. Orada çok sözleşme gerekmiyor yani. Aslında bir şekilde sözleşme yapıyorsun; sipariş teyidi yapıyorsun. Adam malzemeyi bu fiyattan istiyorum diyor ve altına imzasını atıyor. Tabii o sadece bir kağıt parçası.”

“Sözleşme yapmıyoruz. Sözlü olarak konuşup anlaşıyoruz.”

“Müşteriler sözleşmeye pek yanaşmıyorlar. Güvenmiyor musun bize diyorlar. Toptancılar zaten büyük miktarlarda işi yıllardır sözleşmesiz yaptığı için artık

güveniyorsun bir yerden sonra. Çünkü bizim yaptığımız işi yapan insanların hiç birinde sözleşme yok. Ama yurtdışı olduğu zaman yapıyoruz. Yurtdışına sattığımız malzemeler de oldu, sözleşme yaptık. Ama yurtdışı olduğu zaman tanımıyoruz, bilmiyoruz kim olduğunu. Burada öyle değil ki artık arkadaş gibisin. Ben seni tanımam etmem diyemezsin ki.”

“Sorun çıktığında aslında önemli olan söyleyiş tarzı. Bazısı getirip çat diye atıyor malı. Oysa sorun o malın kullanıldığı yerden kaynaklanıyor olabilir, bunu çözmek yoluna gitmiyor da getirip atıyor. O zaman diyoruz ki ya yenisini verelim ya da sizin makinenizden kaynaklanan bir sorun var. Bu yüzden hiç gelmeyen müşterilerimiz oluyor ama bazıları da araştıralım diyor, dibine kadar inip sorunu araştırıyoruz. Ve sonunda sorunu çözüyoruz. Bu karşı tarafın söyleyiş tarzına çok bağlı.”

“Sözleşme yapmadan çalışıyoruz. Zarar riski ticarete hep vardır, böyle riskler büyük tepkilere yol açmaz. Doğru kararlar verip, sağlıklı sonuçlar elde etmek açısından firma sahibinin güvenilirliği çok önemlidir. Zaten güven duyduğumuz yerlerle çalışırken sözleşmeye gerek olmadığını düşünüyoruz. Sorun yaşansa, zarar olsa bile bu ilişkilerimizi bozmaz.”

“Sözleşme yapmıyoruz, güven ve itimada dayalı iş yapıyoruz. Devamlı iş yaptığımız için kar yaptığımız gibi zararına da katlarız.”

“Sözleşme yok, ama büyük işlerde yazılı teklif oluyor, tabii bunun yasal bir geçerliliği yok. Bir sorun yaşanırsa bu iletişim eksikliğinden kaynaklanıyordur. Bir defaya mahsus bunu hoş karşılarım, konuşuruz ama tekrarlanmaması lazım. Yoksa hatalar telafi edilir, sorunlar ilişkilerin tümüyle kesilmesine neden olmaz.”

“Sözleşme aslında herkesle yapmak gerekiyor ama bu küçük sanayilerde profesyonel olmadığımız için, duygusallık olduğu için sözleşme yapılmıyor. ‘ya ne olacak aramızda, güvenmiyor musun’ gibi amatör bir yaklaşım oluyor ve sözleşme olmuyor bir şekilde.”

“Duygusallıklardan dolayı sözleşme, çek, senet olmaz. Hemen ‘güvenmiyor musun’ denir.”

“Sözleşme yapmıyoruz ama sözlü olarak yapılmış bir anlaşma var. Bu yüzden verilen sözler tutulmalı. Verilen sözler tutulmadığında karşı tarafın samimiyetsiz olduğunu düşünürüm ve ilişkimiz zarar görür ama bu sorunlar yüzünden ilişkimizi bitirmeyiz.”

“Sözleşme yok, nasıl olsun; esnafar arasında böyle şeyler konuşulmaz bile. Ne demişler ‘söz namustur, söz senettir’. Böyle çalışırız.”

“Sözleşme yok, onun yerine sözlü görüşme var.”

“Sorun çıkmaz, yani çıkarsa çok nadir olur. Onu da sineye çekeriz. Bu yüzden sözleşme yapmıyoruz.”

“Karşılıklı taahhütlerin yeterli olduğunu düşünüyorum. Bunlara uymak her iki tarafı da olumlu etkiler. Hem böylece tanıdık firmalara karşı da daha toleranslı olunabiliyor. Sözleşme yok ama sorun çıkarsa karşılıklı anlaşmaya vararak çözüm bulunur.”

“Sözleşme yapmıyoruz. Tanıdık olup olmaması bunu etkilemiyor. Böyle yapmak günümüzde zorunluluk. Burada işler böyle yürüyor. ‘güvenmiyor musun’ denilir hemen.”

“Ödemeye ilgili sorun çıkarsa esneklik tanıyabilirim. Çünkü koşullar zor piyasada ama kötü niyetli olduklarını hissedersen ilişki kesebilirim. Tabii bu çok nadiren olacak bir durum.”

“Resmi kuruluşlarla sözleşme yapıyoruz zorunlu olarak. Ama devamlı yüzyüze baktıklarımızla sözleşme olmuyor. Onlara karşı sorun çıktığında anlayışlı davranmaya çalışıyoruz. Bizden kaynaklanan bir sorun varsa telafi etmeye çalışırız. Karşı tarafta hata varsa o da kendi telafi eder. Ama tepki göstermeyiz.”

“Sözleşme yok ama sipariş formu var genelde. Fiyat ve miktarla ilgili bilgiler var zaten o formda. Bazen de telefonla bile iş alabiliyoruz. Mesela adam telefon ediyor ‘abi bu iş yapılacak’ diyor. Biz de onun samimiyetine inandığımız için yapıyoruz. Tanıdığımız, bildiğimiz kişilerle böyle yapıyoruz tabii. Sorun yaşadığımız durumlar oluyor tabii. Ama ilişki kesilmiyor bu durumda. İş daha sağlam yapması, daha dikkatli davranması konusunda konuşuyoruz aramızda.”

“Kaç yıldır firmalar birbirlerini tanıyarak geliştirmişler ilişkilerini. O arada sözleşme yapmak hem onlara angarya geliyor hem de herkes işi bir an önce görülsün istiyor. Onun için Aydın Plastik’le ben bir sözleşme imzalayım, o sözleşmeyi okusun, avukatına göndersin, avukatı baksın değerlendirsın olmuyor. Genelde sözleşme yapmıyoruz ama yaptığımız durumlarda da karlı çıktığımızı görüyoruz.”

Özel sektördeki firmalarla çalışırken sözleşme yapılmamasının yerleşik bir davranış olduğu açıktır. Ancak, firma sahipleri/yöneticileri sözleşme yapmamayı bir

tercih değil de bir zorunluluk olarak görmektedirler. Çünkü özel sektördeki firmalarla yerleşik ilişkiler geliştirmişlerdir. Arkadaşlık, dostluk, akrabalık, hemşehrilik nedeniyle olmasa bile uzun yıllar birlikte çalışmış olmak, dükkan komşusu olmak, aynı piyasada faaliyet göstermek gibi nedenlerle ‘tanıdık bir çevrenin tanıdık insanları’ haline gelmişlerdir. Bu tanıdıklık dolayısıyla artık aralarında resmi iş ilişkileri oluşmasının teklif edilemeyecek bir durum olduğu kanısındadırlar. ‘hemen güvenmiyor musun denir’ kaygısıyla sözleşme, ilişkilerin konuşulmaması gereken bir unsur haline gelmiştir.

Firmaların sözleşme yapmamalarının nedeni, karşıdaki firmalara güveniyor olmaları değil, güvensiz algılanmak istememeleridir. Çünkü sözleşme ilişkiye resmi bir yapı kazandıracaktır. Oysa, bu hem kültürel açıdan kabul edilebilir bir durum değildir hem de OSTİM’de kurumsallaşmış olan sözleşmesiz çalışma tarzına uygun olmayacaktır. Burada sözleşme yapmanın doğruluğu ve gerekliliği konusunda firma sahipleri/yöneticilerinin rasyonalitesi ile OSTİM’de oluşan kültürün bir parçası olma, diğer firmalar tarafından onaylanma, kabul edilme çabası arasında bir ikilem oluşmaktadır.

Bir yanda sözleşme yapmanın doğru ve gerekli olduğu bilinci diğer yanda ise kültürel olarak yerleşik bir davranış kalıbına uygun davranma isteği yer almaktadır. Böylece, ticaretin taşıdığı riskleri en aza indirebilmek için sözleşmenin gerekliliği bilincine rağmen, firma sahipleri/yöneticileri sözleşmesiz çalışmayı seçmektedirler. Bu seçim, firma sahipleri/yöneticileri üzerinde sürekli bir gerilime neden olmaktadır. Çünkü sorun çıktığı durumda çözüm yollarını bulma biçimleri ilişkilerinin devamını

etkilemektedir. Çoğunlukla sorunları karşı tarafa ileterek telafisine gidilmekte, bazı durumlarda tanıdıklık derecesine göre, tolere edilmekte ve zarar kabullenilmektedir. Ancak, buradaki kırılma noktası firma sahipleri/yöneticilerinin subjektif değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ortada yazılı bir sözleşme olmadığı için karşıdaki firmanın davranışlarını subjektif olarak değerlendirmek dışında bir seçenek de yoktur.

Firmalar işe ilişkin olarak dürüst davranılmadığını, samimiyetsizlik, üçkağıtçılık olduğunu, karşıdaki kişinin kötü niyetli olduğunu düşündüklerinde ya da fark ettiklerinde ilişkiler kopma noktasına gelmektedir. Karşıdaki firmaya duyulan güvenden değil de karşıdaki firmanın sahipleri/yöneticilerinin iyi niyetli oldukları varsayımından hareketle sözleşmesiz çalışıldığı için sorunlar ilk kez ortaya çıktıklarında önce çözüm yolları aranmakta, sorunlar konuşularak tekrarlanmaması için çabalanmaktadır. İlişki sürecinde tarafların her olumlu katkısı bir iyilik olarak değerlendirilerek baştaki varsayımı doğrulamaya yönelik olmaktadır. Böylece başta olmayan güven sonradan tesis edilebilmektedir. Ancak, her olumsuz davranış da firmaları bu varsayımı sorgulamaya yöneltmektedir. Konuşulmasına rağmen, tekrarlanan hatalar, sorunlar varsa karşıdaki kişinin iyi niyetli olduğu varsayımı çökmekte ve ilişki kesilmektedir.

Firmalar üzerlerindeki ikilemden doğan bu gerilimi azaltabilmek için süreci daha rasyonel nedenlere bağlamaya çalışmaktadırlar. Sözleşme yapmanın hem zaman yönünden hem de maddi yönden ortaya çıkardığı maliyetlerden kurtulduklarını ve ayrıca sözleşme olmadığı durumlarda birbirlerine karşı daha esnek

ve daha anlayışlı davranabildiklerini bunun da ilişkileri kolaylaştırdığını belirtmektedirler. Ödeme ile esneklikler, işin teslim tarihinin ertelenmesi konusunda sağlanan esneklikler ya da hatalı üretimlerin düzeltilmesi, telafi edilmesi konusunda esneklikler söz konusu olabilmektedir.

Aslında firmaların süreci desteklemek için kullandıkları rasyonel nedenler firmaların sahiplik yapısından kaynaklanmaktadır. Müftüoğlu ve Durukan (2004: 60), çeşitli kurul ve organlarca denetlenen Büyük işletmelerin sahipleri ve profesyonel yöneticilerinden farklı olarak, KOBİ'lerde firma sahibinin firmayı kendi hesabına bağımsız olarak yönettiğini ve bu yönetim yapısının da firmanın esnekliğini artırdığını belirtmektedirler. Firma sahibi aynı zamanda yönetici durumunda olduğu için kararları kendi başına verip uygulama rahatlığına sahiptir. Firma adına verdiği kararlardan başkasına karşı 'denetlenen' bir sorumluluğu bulunmadığı için kararların, uygulamaların, eylemlerin vs... yazılı hale getirilmesi gibi bir güdülenmeye sahip değildirler. Kağıda dökülen bilgiler, koşullar birer kısıt oluşturacağı için firma sahipleri/yöneticilerinin esnekliğini azaltır. Karşı tarafla pazarlık gücünü azaltır. Üstelik esneklikle ilgili bu kayıp yöneticilere aynı zamanda dokümantasyon maliyeti de oluşturmaktadır. Hem zaman hem sözleşme için gerekli işlemlerden doğan masraflardan oluşan maliyet esneklik kaybına eklendiğinde firmalar sözleşme yapmaktan kaçınmaktadırlar.

Önerme 11a: *Sözleşme yapmamak, örgütsel alanda kurumsallaşmış bir davranış biçimidir. Firma sahipleri/yöneticileri, rasyonel olarak sözleşme yapma davranışını*

doğru ve gerekli bulmalarına rağmen yine de bu norma uymaktadırlar. Bu durum firma sahipleri/yöneticileri üzerinde bir gerilime neden olmaktadır.

Önerme 11b: Sözleşme yapmamak, firmaların birbirlerine duydukları güvenin değil, örgütsel alan içinde sosyal sermayenin işlerliğinin bir göstergesidir. Olası tüm riskler ve zararlar, fırsatçı davranan tarafın uğrayacağı itibar kaybı ile zaman içinde bir yaptırıma maruz kalacağı inancı ile göze alınmaktadır. Sözleşme yapmamak risklidir, ancak, fırsatçı davranışların yazılı olmayan bir yaptırımı örgütsel alan içinde vardır.

e. Güvenin Oluşumu

Sözleşme yapmama davranışının güvene dayalı bir seçimden kaynaklanmadığı, firmaların birbirleri hakkındaki 'iyi niyet varsayımı'ndan yola çıkarak ilişkilerini tanıdıklık ilişkisi biçiminde yürütmeyi tercih ediyor olmalarından dolayı ortaya çıktığı düşünüldüğünde aslında başlangıçta olmasa bile ilişki süreci içinde taraflar arasında tesis edilebilen bir güven olduğu anlaşılmaktadır.

Bu durumda iki çeşit güvenin varlığından bahsedilebilir:

- Birincil ilişkilere dayalı güven
- İş ilişkilerine dayalı güven

Birincil ilişkilere dayalı güven, taraflar arasındaki ilişkiyi başlatan nedenin akrabalık, arkadaşlık, dostluk, hemşehrilik gibi bir tanıdıklılıktan kaynaklanarak ortaya çıkmaktadır. İş ilişkisi başlamadan önce taraflar birbirleri hakkında kişisel bilgiye sahiplerdir. Ve bu bilgi, iş ilişkisine başlarken bir tarafın diğerine güven duymasına bağlı olarak yerleşik ilişkinin oluşmasına neden olmaktadır. Ancak, mülakat yapılan otuz iki firmanın hiçbiri ilişkide olduğu firmalarla çalışma nedenlerini açıklarken birincil ilişkilerden bahsetmemiştir. Ayrıca sorulması durumunda da ya soruya cevap verilmek istenmemiş ya da ‘olmaz öyle ilişkiler, olsa bile çok nadirdir’ gibi ifadeler kullanılarak, bu konuda bilgi verilmemiştir.

İş ilişkilerine dayalı güven, tarafların birincil ilişkilerinden kaynaklanan bir neden olmaksızın ‘iş, ticaret’ temeline dayanan ilişkilerinin uzun süreli olması ve ilişkilerin tanıdıklık ilişkisi biçiminde yürütülmesi sonucu, ilişkinin gelişim süreci içinde tarafların birbirleri için yaptıkları fedakarlıklar, tanınan esneklikler, yapılan iyiliklerin çokluğuna ve önemine bağlı olarak zaman içinde ‘iyi niyetli oldukları varsayımı’nın doğrulanması ile oluşan güvendir. İlişkiyi başlatan ekonomik, ticari ya da coğrafi bir neden olabilir ama ilişki sürecinin bir getirisi olarak güven oluşmaktadır. Buradaki güven tam anlamıyla bir kişisel güven değildir. Çünkü firmalar için güvenilir olan ‘iş en iyi, en kaliteli ve en ucuza yapan’dır. Bu kriterleri sağlayan firma, ilişki süreci içinde tekrarlanan sorunlara yol açmıyorsa, ilişkiyi geliştirmek için ‘iyilik’ olarak değerlendirilecek davranışlar sergiliyorsa daha iyi bir alternatif olmadığı sürece güvenilir bir firma olarak çalışılmaya devam edilecektir.

İş ilişkisine dayalı güvenin oluşmasında etkili olan bir diğer faktör de piyasada güvenilir bir firma olarak tanınmaktır. Çünkü, iş ilişkisini başlatan her ne kadar birincil ilişkiler olmasa da firmalar birbirlerine sorarak bilgi topladıkları için piyasada ‘bir işi yapacak en iyi firma olarak’ tanınmak, tanıdıkları firmaların referansları ile gelen müşterilerin de ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Sözlü iletişime önem veriliyor olması, bu şekilde piyasada güven oluşumunu desteklemektedir.

Önerme 12: Firmalar arası ilişkilerde, ilişkiyi başlatan ekonomik nedenler ise, iş ilişkilerine dayalı güven söz konusudur. İlişkiyi başlatan neden tanıdıklık ise, birincil ilişkilere dayalı güven ortaya çıkar.

f. Sosyal Sermayenin Oluşumu

İş ilişkilerinin tanıdıklık ilişkisi şeklinde yürütülmesinde kültürel faktörlerin büyük etkisi bulunmaktadır. Boisot'nun (1986) tımar ve klan tipi yapılarına uygun olan piyasa yapılanmalarına sahip olan Türkiye’de özellikle OSTİM’deki piyasa yapısı, bilgi şifrelenmemiş ve yayılmış olduğu için klan tipi yapılara uygundur ve ekonomik işlemler bu piyasa yapısının özelliklerine uygun olarak gerçekleşmektedir.

Tımar ve klan tipi piyasa yapılarında bilgi yazılı olarak değil de yüzyüze ilişkiler aracılığıyla aktarılmakta ve paylaşılmaktadır. Dolayısıyla bu yapıya uygun olan güven şekli, kişisel ilişkilere dayalı güven ya da karşı tarafın içsel normlarına dayalı güvendir. Ancak, OSTİM’de ortaya çıkan, iş ilişkilerine dayalı olarak

geliştirilen bir güven anlayışıdır. Uzun süre aynı piyasada olmaktan ve birlikte çalışmaktan doğan tanıdıklık nedeniyle karşı tarafa güven duyulmaktadır. Güvenilir olmak, işi iyi, kaliteli ve ucuza yapmak anlamına gelmektedir. Yani OSTİM’de klan tipi bir yapılanma ve iş ilişkilerine dayalı bir güven söz konusudur.

Bu yapılanma ve güven, sosyal sermayeyi nasıl oluşturmaktadır?

İş ilişkilerine dayalı güven, Korczynski’nin (2003:66) yönetim yapılarına dayanan güven kavramına benzemektedir. İlişkinin taraflarından birinin kendi çıkarları için diğer tarafın zararına yol açacak bir davranışta bulunmayacağı, ve bunun da gelecekte ilişkinin devam etmesi arzusu ve piyasadaki itibarını kaybetme korkusundan kaynaklandığını ifade eden yönetim yapılarına dayanan güven kavramı sosyal sermayenin kullanımına bağlı olarak güveni açıkladığı için iş ilişkilerine dayalı güven kavramı ile benzeşmektedir.

Firmaların sözleşme yapmadığı ve iyi niyet varsayımı üzerine kurulu olarak başlattığı ilişkilerde karşı tarafa güven duymasına neden olan bazı unsurlar vardır. Sözlü iletişime önem verilen, bilginin konuşarak, sorarak günlük sohbetler aracılığıyla paylaşıldığı ve aktarıldığı, piyasa araştırmasının etrafına, tanıdıklarına sormak anlamına geldiği bir ortamda firmaların piyasadaki itibarının önem taşıdığı açıktır. Piyasadaki varlığını sürdürmek isteyen bir firma için, itibarını kaybetmek; müşteri kaybetmek, para kaybetmek anlamına da geleceği için sözleşmenin yokluğunda bile güven zedeleyici davranışlar konusunda caydırıcı olmaktadır. Adler ve Kwon’un da (2002: 23) vurguladığı gibi, itibar, diğer firmalar tarafından

sunulmuş bir kaynaktır ve bilgi akışı sayesinde tüm firmalar bu kaynağa ulaşır ve kullanırlar. Sosyal sermayeyi bir kaynak olarak kullanmak için de hiçbir maliyete katlanmazlar.

Mülakat yapılan firma sahipleri/yöneticilerinin ilişkilerin oluşum sürecini açıklarken ‘eğer, bilinen bir firma varsa sorun çıkmadıkça onunla çalışmayı devam ettirmek; kimle çalışacağını bilmiyorsa çevresine sorarak işi en iyi yapan, önerilen, güvenilen bir firma bulup, bilgiyi veren kaynağın referansı ile söz konusu ‘güvenilir’ firma ile iş bağlantısı kurmak’ yönünde ortak bir eğilim sergiledikleri görülmüştür. Buradan hareketle, her firmanın kuruluşundan itibaren biriktirdiği iş ilişkilerinin firmaya, o piyasada bir itibar kazandırdığı ve bu itibarın mevcut ilişkilerin korunması ve yeni iş ilişkilerinin başlaması açısından piyasanın gerekli unsurlarından biri olduğu söylenebilir. Bilgi herhangi bir karşılık, bedel ödemeksizin herkesin ulaşabileceği bir kaynaktır ve bu kaynağın hem iyi hem de kötü bilgileri içermesi, firmalar açısından hem ödül hem de yaptırım açısından sosyal sermayenin önem taşıdığını göstermektedir.

Bir firma piyasanın onaylayacağı davranışları yaptığı sürece güvenilir bir firma olarak değerlendirilerek ödüllendirilecek, başka bir firmaya karşı güven zedeleyici bir davranışta bulunduğu zaman bunun yaptırımını piyasadaki diğer firmaların da bu olumsuz bilgiye ulaşmaları sonucu itibar kaybı olacaktır. Bilgi kulaktan kulağa aktarılarak güvene ya da güvensizliğe yol açmaktadır.

OSTİM'deki firmaların sosyal sermayenin kullanımı ile ilgili olarak aktardıkları bilgiler de bu doğrultudadır:

“Önemli bir iş vardır, ben de daha önce hiç o alanda çalışmamışsam nereye çalışacağıma karar vermeden önce sorarım, tanıdıklarım nerelerle çalışıyorlar diye. Sonra onlardan birinin referansı ile gider tanışırım diğer firmayla.”

“Koskocaman bir piyasadasınız OSTİM'de. Böyle gelip de adam size ya bana şundan yapsana demiyor. Bir şekilde tanıdığından, tanıdığına tanıdığından bu işi kim yapar, Efor yapar veya A firması yapar, o şekilde geliyor.”

“Özel sektörle çalışırken güvene dayalı bir ilişki oluyor ister istemez. Nedir güvene dayalı ilişki? Referansları ön plana çıkıyor, müşteriniz de olsa tedarikçiniz de olsa. İki şekilde de güvene dayanıyor. Size soruyorum, işte atıyorum A firmasına soruyorum, diyorum ki işte bu nasıldır. Bu piyasada herkes birbirini aşağı yukarı tanıyor. Ki ben yedi yıldır bu piyasadayım, ben bile kimle iş yapılır, kimle yapılmaz kendi kendime karar verebilecek durumdayım.”

“Bu piyasada Türkiye’de her işte olduğu gibi güvene dayalı bir ahbap-çavuş ilişkisi var. Birilerini tanıyorsanız, mükemmel bir tesis yapın, dört dörtlük de bir üretim yapın, eğer size iş getirecek doğru insanlarla ilişkileriniz zayıfsa atölyenizi kapatır gidirsiniz. Bence öyle yani, öyle düşünüyorum. Bir de yapı olarak, zaten millet olarak araştırmayı çok sevmiyoruz. Yani eğer ki kendinize saha belirleyip de bu sahada ne yapabileceğimi nasıl yapabileceğimi kendi kendinize sormuyorsanız, dükkanı sabah açıp akşam kapatıyorsanız zaten çok şansınız yok. İlişkiler güvene dayalı, iyi ilişkiler kurmak, tanıdık

kazanmak önemli, birileri fazla işi size getirecek ya da bir konuda uzmansınız diyelim, sizden başka bunu yapabilecek kimse yoktur, piyasada herkes sizi bilir. İşte derler ki bunu başka kimse yapamaz, direkt size yönlendirir o zaman.”

“Şu an bir tane bizi iyi bilen müşterimiz ama tanınmaya başlıyoruz. Ben Mehmet Abi’ye iş yapıyorsam o da soranlara beni tavsiye edecektir.”

“Referans listemiz oldukça kabarık. Şimdi yavaş yavaş insanların güvenini kazanıyoruz. İsim olarak biliniyoruz ama imalatçı olarak dediğim gibi yeni sayılız OSTİM’de. Biraz daha tanındıkça, piyasaya iş yapmaya başladıkça, bizim iş sahamıza benzer işler ortaya çıktıkça ve biz bunları yaptıkça müşteriler de artacak. Yani kağıtla referans olmuyor sadece, bir de sözlü referans var. İnsanların birbirine ‘abi bu işi yapsa yapsa bu yapar’ demesi lazım. Siz burada uzay mekiği yapabilirsiniz ama bunu kimse bilmiyorsa yaptığımız işin bir anlamı da kalmaz gibi geliyor bana.”

“Mesela geçen gün bir işimiz vardı ve bizim makinelerimiz o işi yapmaya yeterli değil. Yine araştırıp soruşturarak buluyorsun birilerini ve onlara yaptırıyorsun. İş en ucuz ve en kaliteli nerede yapılıyorsa orada yaptırmaya çalışıyoruz.”

“Diyelim ki Mehmet Abi bize on lira fiyat verdi, başka biri bize sekiz lira dedi. Mehmet Abi bak adam bu kadara yapıyor bu işi diyoruz. Ama çok duygusal aslında. Mehmet Abi dokuz liraya inse yine tamam diyorsun ya bu kadara olsun ama yine o yapsın. Aslında kurumsal olarak baktığımızda nedir, o firma daha ucuza yapıyor ve aynı kalitede, bu benim ileride de işime yarayacak ama dostluk var diğer tarafta. O benim dostum yapabileceğini

yapıyor bana diyorsunuz. Sonuçta ikili ilişkilere dayanıyor yani. Tamamen aradaki güvene dayalı diyelim aslında.”

“Bir de OSTİM’de en fazla yaşanan durum bu bence. Yani siz getirirsiniz bana bundan iki tane yaptırırınız. Bu sizi tatmin eder, götürürsünüz bunu başka firmaya yaptırırınız on bin tane. Böyle durumlar da oluyor. Elinde kalıplı kopyası var yani tanıdığına gidiyor. Yine işte güvene dönüyor. Siz dört dörtlük de yapsanız o bildiğine yaptırmak istiyor. Ben de yapıyorum mesela bu işten para kazanacaksa tanıdığım kazansın diyorum. Burada hala sadece güvenle ayakta durabilen, varlığını sürdürebilen yüzlerce firma var. Çünkü dostları onları devam ettiriyor.”

“Hal hatır sormak için bile biriyle üç dört kez görüştüğümüz oluyor. Bu şekilde piyasa araştırması yapıyoruz çünkü. her şehirden müşteri var. Bazen bizim işlerimiz durgun olduğunda onları arayıp burada işler durgun, ne oldu sizin orada işler nasıl diye bile arıyoruz yani.”

“İnsanların piyasada bir referansları oluyor ki bu çok önemli. Piyasada bir adı vardır onun, bilirlir yani tanırırlar bir şekilde. Eğer olumsuz bir şeyler duymuşsak çalışmayız demeyiz ama şüpheli olduğu için sözleşme yaparak kendimizi hukuksal yönden bir garantiye alırız.”

“Eğer büyük bir sorun yaşanırsa biter benim için o. Bir daha burayı sonsuza kadar unuttur. Böyle kaç tane firma harcayabilir ki. Zaten hemen ismi çıkar piyasada bu tip adamaların. Zordur o zaman onların bu piyasada ayakta kalması.”

“Katalogdaki reklamın hiç önemi yok, iyi ya da kötü iş yapmışsanız ona göre iyi ya da kötü reklamınız olur. Benim paramı ödemediğinde bu hemen yayılır. Bu en kötü reklamdır. Bunu kolay kolay kimse göze alamaz.”

“Piyasada bizim hangi işleri, hangi kapasitede yapabileceğimiz bilinir.”

“Sorun çıktığında büyük bir tepki verirseniz, bu artık sadece ikinizi ilgilendirmez. Herkesin eşi, dostu var burada, duyulur, firmanız için iyi olmaz.”

“Çalıştığım firmaların işlerini iyi yapmak, benim firmama referans sağlıyor. Bu yüzden önemli.”

“İyi şirketlerle çalışmak, kendimizi gösterip iş olanağını artırmak için referans sağlıyor.”

“Ticari hayatımı devam ettirebilmem için, gelecekte yapacağım çalışmalarını garantiye almak için şimdi iyi ilişkiler kurmam lazım.”

“Soruyorlar etraflarında bu işi en iyi kim yapar diye, bizi söylüyorlar, o şekilde geliyorlar mesela.”

“Diyelim ki Tuncay Abi ‘gel bende bastır, başka yere götürme, bu ara işim yok’ diyor. Tamam diyorum, kaç yıllık ilişkiler var, gidip başka yerde bastırılmıyorum da orada bastırıyorum kalıbı. Eski köprüler arada.”

“Araştırma derken, günlük sohbetlerde ben şu işi şu kadara yaptırıyorum diye konuşuyoruz. Öyle çok büyük fark çıkarsa da zaten Aydın Plastik’le yazılı bir sözleşmemiz olmadığına göre ‘ya Mümtazcım, bu adam bu kadara yapıyor, sen kaç yıllık arkadaşımın benim, sen bu kadara yapıyorsun. Bu iş böyle olur mu?’ diyorsun. Adam da ‘abi ya işte çok araştıradım’ deyip düşerse

düşüyor. Ama düşmezse biz de parayı verirken bir ayda vereceksek iki ayda veriyoruz, oradan çıkarıyoruz acısını.”

Bu mülakatlardan anlaşıldığı gibi, firmalar piyasada tanınmaya çok önem vermektedirler. Çünkü, bilginin yayılma ve toplanma kanalları sözlü iletişimle oluşmaktadır. Tanınmak, itibar kazanmak, güvenilir olmak diğer firmalarca soranlara, bilgi toplayanlara tavsiye edilmeyi sağlamaktadır. Firmaların referansla anlattıkları durum, yapılan işe güvenilmesidir. Bilgi almak için firmaların etraflarına, tanıdıklarına sormalarının amacı, eş, dost, tanıdık, hemşehri bulmak değil, işi iyi yapan, güvenilir bir firma bulmaktır. İlişkilerin temeli ekonomiktir. Bu ekonomik ilişkiler, toplumsal hafızadaki ilişki kalıpları üzerinden gerçekleştirildiği için sosyal sermaye örgütsel alan içinde yerleşik davranış biçimlerine ve tutumlara yol açmaktadır.

İlişkiler resmîyetten uzak tutulmaya çalışılmaktadır. Firma sahipleri/yöneticilerinin görüşmeler sırasında ilişkide olduğu diğer firmalardan bahsederken firma adı yerine sahibinin adını söylemesi ve bu isimleri Ahmet Bey, Mehmet Bey gibi resmi bir biçim yerine Ahmet Abi, Mehmet Abi gibi ‘abilik’ üzerine kurulu bir söylemle aktarmaktadırlar. Firma sahiplerinin bu söylemleri sadece bir ifade tarzından değil, ‘abilik’ sayesinde gerçekleştirdikleri ekonomik işlemlerde kolaylıklar, esneklikler kazanıyor ve ekonomik ilişkileri yerleşik ilişkilere dönüştürüyor olmalarından kaynaklanmaktadır. İlişkinin karşı tarafı ile geliştirilen bu ilişki, aynı örgütsel alan tarafından içerilmiş iki üye olmaları dolayısıyla aralarında bir ‘güven’ ilişkisi doğmasına yol açmaktadır. Sözleşmenin yokluğunda bile, karşı

tarafın fırsatçı davranma eğilimini göze alamayacağı ve eğer böyle bir davranışta bulunursa bu bilginin kulaktan kulağa aktarılarak firmanın bu örgütsel alan içindeki diğer tüm ilişkilerini de olumsuz etkileyerek zaten bir yaptırımının bulunduğu inancı her iki tarafın da güven tesis edecek biçimde davranmasını sağlamaktadır. Birbirleri ile konuşmalarında ‘abilik’, taraflar arasında sözleşme yerine geçerek bu mesajı iletme rolünü oynamaktadır.

Önerme 13: OSTİM'deki firmaların tarihsel süreç içinde birbirleri ile olan ilişkileri sayesinde oluşan sosyal sermaye; ödüllü itibar kazanmak, yaptırımı gruptan dışlanmak olan bir kontrol mekanizması işlevi görmektedir. Böylece, hem eski hem de yeni firmalar aynı tutum ve davranışlar ile, OSTİM'de yerleşik değerler yaratarak bu piyasaya özgü bir kültür oluşturmaktadırlar. Sözleşmesiz çalışmak, referans yoluyla yeni firmalarla bağlantı kurmak, sözlü iletişim yoluyla bilgileri paylaşmak ve iş ilişkilerini tanıdıklık ilişkileri biçiminde yürütmek buradaki kültürün başlıca öğeleridir.

g. Kaynak Bağımlılığının İlişkinin Niteliğine Etkisi

İlişkinin konusuna bağlı olarak, imalatçı firmaların tedarikçileri ve müşterileri ile olan ilişkilerinin niteliğinin ve ilişkilerin yürütülüş biçiminin farklılaştığı yukarıdaki örneklerde tartışılmıştı. Bu farklılığa neden olan temel faktör kaynak bağımlılığının ilişkiler üzerindeki etkisidir. Örneğin;

“Ne kadar çok iş yapılıyorsa o kadar çok görüşmek gerekir. İş miktarı ile görüşme sıklığı orantılıdır.”

“Bazısı zaten başka yerden alıyor malzemesini, onlarda olmayanı da gelip sıkıştığı zaman benden alıyor. Senden kazanmıyorum gelme diyorsun. Ama onun dışında sıkı ilişkilerimiz olan müşterilerimizle ilişkilerimizi kesmedik yani. Geç de ödese, ödemede sorun da yaşansa kesmedik.”

“Müşteri daha ucuz bir yer bulunca çoğunlukla uzlaşma sağlanamıyor. İptal ediyorlar. Daha ucuza veren var deyip direkt iptal ediyorlar. Bakalım, ne verdilerse biz de uygun hale getiririz diyoruz. Genellikle bizim ürettiğimiz malzemedan daha düşük kalitede üretim oluyor karşı tarafta. Ama fiyat yarısı kadar oluyor. Onlar da fiyata bakıyorlar çoğunlukla. Kaliteye bakanlar zaten bizi tercih ediyor. Fiyat yüksek de olsa sonradan başım ağrımıyor ürünle ilgili diyor. Diğerleriyle orta yol bulmaya çalışıyoruz ama ucuz varken niye senden alayım deyip giden de oluyor.”

“Birlikte çalıştığım yerlerin alternatif olması iyi bir şey. Çünkü, bazen işin miktarı çok olduğunda tek firma yetiştiremeyebiliyor ya da kapasitesi yetmiyor. Birkaç firmayla çalışmak gerekebiliyor. Bazen de bir firmanın fiyatı çok yüksek olduğunda diğer firmalarla çalışarak oradaki yüksek fiyatın maliyetleri yansımalarını engelleyebiliyorsun.”

“Parasal değeri yüksek olan işler önemlidir. Sana büyük bir gelir yaratacak işe tabii ki özen göstermen gerekir. Orada kullandığın hammadde de önem kazanır. Çünkü müşteriye karşı sen sorumlusun.”

“Bir iş ne kadar önemliyse, o kadar sık görüşürsün, ilgi gösterirsin. Önem verdiğin bir şeyi ihmal edebilir misin?”

“Birlikte çalıştığım müşteriler beni seçer. Ben kaliteli iş yaparım, piyasada en iyi yapanlardan biriyim. Beni öğrenir, gelirler.”

“Eğer, çalıştığım yer bozuk malzeme vermişse müşteriye karşı ben sorumluluk taşıyorum, beni zor durumda bırakır. Böyle bir durumda dönüp tekrar orayla çalışmam.”

“Çok büyük miktarlarda üretim yapıyoruz biz. Bu yüzden müşterilerimiz her zaman daha önceliklidir.”

“Hammaddenin kalitesi önemli. Eğer, kötüyse sizin ürününüz iki dakikada beş paralık olur.”

“İmalatta hiç ilişkimizi kestiğimiz olmadı ama malzeme alırken oldu. Bir daha bu adamla çalışmam dediğim oldu.”

Önerme 14a: Para esas olduğu için parasal kaynak kimin elindeyse, ilişkide o taraf güç sahibidir ve ilişkinin niteliğini o taraf belirler. Bağımlı olan taraf ilişkiyi yerleşik hale dönüştürmeyi isterken, güç sahibi olan taraf ekonomik ilişkiyi tercih eder.

Önerme 14b: Bu yüzden işin miktarı ve parasal değeri büyük olan işler nispeten önemlidir ve önem arttıkça ilişkideki görüşme sıklığı da artar.

Ürün satışında müşterilerine esneklikler tanıyan imalatçı firma, hammadde alırken iyi bir alternatif varsa fiyat unsuru nedeniyle çalıştığı firmayı değiştirebilmektedir. Oysa, firmanın müşterilerine uyguladığı esnekliği müşteriler imalatçı firmaya karşı uygulamamakta, onlar da daha ucuz bir alternatif bulduklarında firmayı değiştirebilmektedirler. İmalatçı firma, müşterisinin geç

ödeme yapmasını tolere edebilirken, müşteriler firmanın diğer alternatiflerden pahalı satmasını tolere etmemektedir. Bu yüzden ortaya çıkan bir bağımlılık ilişkisi olmaktadır. İmalatçı firma müşterilerine ve tedarikçiler de imalatçı firmalara bağımlı hale gelmektedirler.

h. “Biz Profesyonel Değiliz!”

Firmaların bu temalar çerçevesinde gösterdikleri tutum ve davranışların gerisinde ortak bir genelleme yatmaktadır. Mülakat yapılan firmalar içinde sadece bir tanesi büyük bir firma olduğunu, özel sektörde yaptığı işleri genişleterek büyüme hedefleri bulunduğunu, diğer firmalardan farklı olduğunu ve OSTİM’de olmayı sevmediğini belirtmiştir. Diğer firmalar ise, genellikle verdiği kararları ve davranış biçimlerini KOBİ olmalarına bağlamaktadır. Böyle bir ön kabul ile faaliyetlerine başlayan firmalar, tutum ve davranışlarını bu ön kabulü doğrulayacak şekilde ayarlamakta ve genel kabul gördüğünü düşündükleri davranış kalıplarına uygun davranarak içinde buldukları çevreden onay almaya ve böylece saygınlık kazanmaya çalışmaktadırlar. Ancak, bu sürecin nedeni olan ön kabul, süreç sonunda kendini doğrulamaktadır. Firmalar, ‘işler böyle yürür’ düşüncesi ile hareket ettikçe işlerini gerçekten de böyle yürütmeye devam edeceklerdir. Burada neden ve sonucun iç içe geçtiği kendini gerçekleştiren bir süreç vardır. Firmaların sahip oldukları ‘ön kabulü’ gösteren çok güzel örneklerden birkaçı aşağıdadır:

“Aslında tabii daha kurumsallaşamadık, olaylara hep duygusal bakıyoruz o yüzden. Elemanlarıyla ilişkisinden tutun da müşterisine kadar her şey duygusal mantıkta gidiyor. Firma kurumsallaşmadığı için iki sayfa yazı yazıp da acaba müşteri ne düşünür, tedarikçi bunu yanlış anlar mı gibi kaygılarımız oluyor. Bu yüzden sözleşme yapılmıyor.”

“Burada kırk tane adam aynı işi yapıyor, aynı kapasitede, teknik olarak iyi ama müşterinin seçim yapması gerekiyor. Orada ikili ilişkiler devreye giriyor. Özel sektörde bu yani, böyle yürür işler.”

“Sözleşme aslında herkesle yapmak gerekiyor ama bu küçük sanayilerde profesyonel olmadığımız için, duygusallık olduğu için sözleşme yapılmıyor.”

“Tabii bir Sabancı’da, Koç’ta olmuyor böyle. Ama biz duygusal düşünüyoruz işte. Kışın soğukta ya adamın kaç tane çocuğu var, evine ekmek götürüyor diye düşünüyorsunuz. İşçinize de böyle yaklaşıyorsunuz, birlikte çalıştıklarınıza da. Bu yüzden amatör davranıyoruz. Oysa, profesyonel olsak, kağıt üzerinden bakar, adamı düşünmeyiz. Zarar mı var o zaman işçi çıkacak ya da ilişki bitecektir. Ama olmuyor işte.”

“Duygusallıklardan dolayı sözleşme, çek, senet olmaz. Hemen ‘güvenmiyor musun’ denir.”

“Esnaflar arasında sözleşme filan olmaz.”

“İlişkiler tümüyle kesilmez. Olmaz sanayide o tür şeyler. Burada imalat yapmaya devam ettiğin sürece olmaz. O zaman imalatı yapan zarar eder sonunda.”

“Esnaf zihniyeti önemli. Esnaflık eskiden beri böyle gelmiş, şimdi profesyonel yönetim filan diyoruz ama esnaf dediğin adam öyle ‘tamam abi, yaparız abi’ filan der. Her şeyi yaz dök olmaz.”

“Bazıları sabancı stili ile çalışıyor. Gününde ödedin ödedin, ödememişsen dört gün sonra sana vade farkı faturası gelir. Hayır ama bizde öyle bir şey yok. Biz KOBİ olduğumuz için o şekilde çalışamayız. Karşımızdaki tüketicimiz de o ayarda, o işleri kabul eden bir tüketici değil. Zaten tüketicimiz öyle olmadığı için ödemedi esneklikler tanıyoruz.”

“Ben Bosch değilim ki, böyle profesyonel büyük şirketler değiliz ki. Adamlar evrak üzerinden çalışıyor. Kişisellik yok, muhabbet yok. Pozitif bilimle çalışıyor. Bizde biraz daha duygusallık var esnaflarda. Ya bu garibandır, üzülür filan diye gidiyor. Türk ailesi örneği gibi gidiyor yani. Ama büyük firmalar seni rakamsal değerleriyle yargılıyor. Bizde bu yok. İnsani boyutlarını da ele alıyoruz. Namuslu, şerefli insanlarla çalışacaksın.”

Bu düşüncelerle hareket eden firmalar KOBİ’ler için geçerli olduğunu düşündükleri davranış kalıpları oluşturmakta ve buna uygun davranarak söz konusu davranışların, örneğin; sözleşme yapmamak, ödeme esneklikleri tanımak, referansla iş almak...gibi, yerleşik hale gelerek piyasa tarafından benimsenmesini ve tekrarlanan davranışlarla tarihsel süreç içinde bu piyasaya özgü birer kurum olarak yeni başlayan firmalara da yön vermesini ve böylece bu tutum ve davranışların ilişkilere egemen olmasını sağlamaktadır.

V. SONUÇ VE TARTIŞMA

Türk firmalarının iş ilişkilerini anlamak üzere, OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde otuz iki firma ile mülakatlar yapılarak, tez çalışmasının amaçladığı temel soru çerçevesinde yerleşikliğin firmalar arasındaki ilişkilere ne derece egemen olduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca, Uzzi'nin (1997) temel bulgularının, Türk toplumunun sahip olduğu toplulukçu kültürel değerlerin etkisiyle farklılaşma gösterip göstermediği incelenmiştir.

Örgütsel alanda yapılan çalışmanın bulguları sonucunda, OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'ndeki firmalar arasında toplumsallaşmış ekonomik işlemler gerçekleştirildiği, yani, ekonomik işlemlerin akrabalık, arkadaşlık, hemşehrilik, cemaatçilik gibi mevcut yerleşik ilişkiler üzerine oturmadığı, ancak, ekonomik ilişkilerin yerleşik ilişkilere dönüştürüldüğü argümanına ulaşılmıştır.

Gerçekleşen alışveriş işlemlerine ekonomik ilişkiler denmesinin nedeni, ilişkilerin temelinde yatan 'para kazanma' amacıdır. İlişkilerin oluşumunu da kırılma noktalarını da belirleyen 'para'dır. Ancak, bu ekonomik ilişkiler, toplumsal hafızadaki ilişki örüntüleri dolayısıyla gerçekleştirilerek, sosyal sermayeden doğan kazançlar elde edilmektedir.

Ayrıca, Uzzi'nin (1997) işin kritik olma derecesi ve ilişkideki görüşme sıklığının ilişkinin niteliği ile olan ilişkisine yönelik bulgularının, OSTİM'deki

veriler ile uyumlu olmadığı görülmüştür. Firmalar, işin kritik olma derecesine göre değil, etkinlik alanlarına göre ilişkilerinin niteliğini farklılaştırmaktadırlar. Bu etkinlik alanlarından nispeten en az öneme sahip olan fason imalatta yerleşik ilişkilerin egemen olması, ürün satışından sonra nispeten en fazla önemi verdikleri hammadde alımı etkinlik alanında mesafeli ilişkilerin olması; ve tüm ilişkilerde görüşme sıklığının fazla olması gerektiği inancının hakim olması nedeniyle bu çalışmanın bulguları ile Uzzi'nin (1997) çalışmasının bulguları farklılaşmaktadır. Burada kültürel faktörlerin etkisi olduğu düşünülmektedir.

Türk toplumunun çok eski tarihsel geçmişine bakıldığında, Osmanlıların kuruluş ve yükselme dönemlerinde Ahilik teşkilatının etkin çalışmaları ile Türklerin ticaret hayatında aktif rol oynadığı, ancak, imparatorluk dönemine geçildiğinde Türklerin ticaret dışında kaldığı ve başka işlerle uğraştıkları görülmektedir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 9). Nesiller boyunca ticaret hayatından uzak kalan Türkler'de bu nedenle ticaret için gerekli altyapı ve kültür uzun yıllar boyunca oluşamamıştır. İmparatorluk döneminin ardından Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşu ile birlikte Atatürk'ün ekonomi ve sanayi politikalarını hızla uygulamaya başlamasıyla ticari faaliyetler yeniden önem kazanmıştır. Özellikle 1980 sonrası dönemde liberalleşme politikalarının etkisiyle girişimcilik faaliyeti gelişmeye başlamıştır. Özel sektör firmalarının devlet desteğindeki gelişim sürecinden uzaklaşmaya başlanmasıyla birlikte, firmaların kendi örgütsel alanları içinde ortak kültür ve kimlik yaratarak girişimcilik faaliyetlerinden kazanç elde etmeleri bir zorunluluk olmuştur. Bu nedenle, sosyal yapı ve toplumun kültürel değerleri girişimcilik faaliyetlerine önemli etkilerde bulunmaktadır.

Organize sanayi bölgesi yapısının özellikleri dolayısıyla OSTİM'deki firmalar arasında sağlanan yer birlikteliği ve komşuluk ilişkileri, burada faaliyet gösteren mevcut firmalar ve piyasaya yeni girecek firmalar için belli davranış kalıpları içeren bir kimlik oluşturmuştur. Firmalar profesyonel, büyük işletmeler olmadıkları, birer KOBİ olarak faaliyet gösterdikleri ve bu nedenle rasyonel karar verme süreçlerinin kendi aralarında gerçekleşen ekonomik işlemler için geçerli olamayacağı, duygusal kararların verildiği inancını ortak bir değer haline getirmişlerdir. Bu şekilde, aslında ekonomik bir işlem olduğunu her faaliyeti insani bir boyut çerçevesinde düşünerek kendi psikolojik maliyetlerini minimize etmektedirler. Sürecin böyle işlenmesini sağlayan ve piyasadaki firmalar arasında ortak normlar, değerler ve yazılı olmamasına rağmen herkesçe bilinen kurallar çerçevesinde hareket edilmesini sağlayarak bir kontrol mekanizması görevini yerine getiren sosyal sermayedir.

OSTİM'deki girişimcilik faaliyetlerini sürekli kılabilmek ve dayanışma sağlayarak sistemin kendi içinde maliyetleri minimize eden unsurlarını yaratarak, birbirleri ile olan alışverişlerinden görünmeyen faydalar da sağlamak üzere firmalar, yıllar boyunca kurdukları ilişkiler ile aslında birbirlerine atfettikleri ama daha sonra dönüp referans aldıkları itibar, saygınlık, güvenilirlik gibi değerlerin yaratıldığı ve paylaşıldığı bir sosyal sermaye (Adler ve Kwon, 2002; Burt, 1993; Coleman, 1988; Portes ve Sensenbrenner, 1993) oluşturmuşlardır.

OSTİM içinde oluşan yapının temel özellikleri, işe dayalı güven oluşumu, sözleşme yapmama davranışının egemen olması, ilişkilerin yerleşik ilişkilere

dönüştürülmesi, ilişkilerdeki önem derecesini ve kırılma noktalarını belirleyen temel unsurun 'para, maliyetler' olması ve görüşme sıklıklarının tüm ilişkilerde yüksek olması eğiliminin yaygın olmasıdır. Bu yapıyı besleyen ise, buradaki ilişkilerin ortaya çıkardığı ve büyüttüğü sosyal sermayedir.

Örgütsel alan içinde gerçekleşen ekonomik işlemlerde sosyal sermayenin büyük rolü olmasını sağlayan faktör, firmaların uzun yıllar boyunca aynı firmalarla çalışarak tanıdıklık ilişkileri geliştirmeleri ve bu iş ilişkilerine dayalı bir güven duygusuna sahip olmalarıdır. Bunun temelinde yatan unsur ise, kültürel faktörlerin etkisiyle firma sahipleri/yöneticilerinin değişime açık olmamaları ve çabuk ayak uyduramamalarıdır. Bu nedenle, iş ilişkileri içinde oldukları firmalarla alışkanlık haline gelmiş ilişkilerini tekrarlamaktadırlar. Herhangi bir etkinlik alanında bir firma ile çalıştıktan sonra zaten ilişki portföylerinde (Ritter ve Gemünden, 2003) yer alan bir firma bulunduğu için yeniden araştırma yapmaya gerek kalmamaktadır. Üstelik ilişkinin karşı tarafı firmanın ne istediğini bildiği için her işlem için sözleşme yapmak, yazılı prosedürler belirlemek ve bunun için zaman ve parasal yönden maliyete katlanmak gerekmemektedir.

Sargut'un (2001) belirttiği gibi belirsizliğe toleransı düşük olan, değişime çabuk ayak uyduramayan, ilişkiye yönelik Türk toplumunun kültürel değerleri iş ilişkilerinde alışkanlıkların yaygın olmasını sağlamaktadır. Bu alışkanlıkların Seabright, Levinthal ve Fischman'nın (1992) vurguladığı, alışveriş işlemleri süresince bireyler arasında sosyalleşme ve öğrenme sonucunda ortaya çıkan bireysel bağlılıklardan etkilendiği de düşünülebilir. Çünkü, firmalar profesyonel yöneticiler

tarafından yönetilmediği, firmanın sahipliği ve yöneticiliği iç içe geçtiği için, Van de Ven'in (1976) işaret ettiği sınır tarayıcı birim rolünü firma sahibi üstlenmektedir. Dolayısıyla, firma sahibinin sosyal ilişkileri ile geliştirdiği bağlılıklar, iş yaparken sahip olduğu alışkanlıkları belirlemede bir rol oynamaktadır.

Ayrıca, firma sahibinin sınır tarayıcı birim olarak bilgi toplama rolü kültürün etkisiyle, OSTİM'de sözlü iletişime dayanmaktadır. Araştırma yapmak; günlük sohbetler sırasında ortaya çıkan bilgileri toplamak, bilgi sahibi olunmayan bir konuda tanıdıklara sorarak öğrenmek anlamına gelmektedir. Bilginin bu şekilde dolaşımı ve paylaşımı firmaların piyasadaki itibarını önemli bir kaynak haline getirmektedir. İtibar, potansiyel yeni işlerin önünün açılmasını sağlayan, mevcut ilişkiler içinde esneklikler, ödeme kolaylıkları gibi faydalar yaratan ve bu şekilde görünmeyen ve tanımlanmayan bir üretim faktörü (Perrow, 1993) olarak üretim sürecine doğrudan etki eden ulaşılması çok kolay ve maliyeti olmayan bir kaynaktır. Zaten, itibar kaybının maddi kayıplara yol açacak olması endişesi ile firmalar sözleşmenin olmadığı ve yazılı bir kaynağa bağlı olan herhangi bir yaptırımın bulunmadığı bu ortamda yine de ilişkilerini güven üzerine kurarak bu yönde davranışsal beklentiler oluşturmaktadırlar. Sosyal sermayenin zaman içinde olumsuz bilgiyi, örgütsel alan içindeki tüm firmalara ileterek gereken yaptırımı uygulayacağı düşünülmektedir.

Burada, taraflar arasında karşılıklılığı sağlayan Buğra'nın (2000: 133) tespitiyle "içerdikleri grup dinamikleri ve aidiyet ilişkileri"dir. Alışverişlerin temelinde yatan para kazanma güdüsü firma sahiplerini kendi çıkarları doğrultusunda davranarak, karşı tarafına zararına yol açacak, güven zedeleyici bir davranışa

yöneltirse, Buğra (2000:141) “olumsuz karşılıklılığın işleme sonucu sosyal olarak yıkıcı yaptırımlar” oluşacağını söylemektedir. Çünkü Buğra’ya göre, kişiler arasındaki ilişkilerde kendi çıkarları doğrultusunda davranmalarını ve bireysel özgürlüklerini sınırlayan bir bağlılık ve kontrol yer almaktadır.

Bu yapı çok açık bir şekilde göstermektedir ki bu ağdüzeneği içindeki davranışsal beklentilerin oluşmasını ve ilişkilerin beklenen yönde gerçekleşerek doğrulanmasını sağlayan, sosyal sermayenin “bilişsel, normatif ve düzenleyici” rolüdür. Sargut’un aktardığı gibi, “kurumlar, toplumsal davranışa kalıcılık ve anlam kazandıran bilişsel, normatif ve düzenleyici yapı ve eylemlerden oluşurlar. Kurumlar, kültür, yapı ve tekdüze davranış gibi çeşitli taşıyıcılar tarafından aktarılırlar.” (Scott, W. R., 1995: 33, aktaran, Sargut, 2001: 128).

Firmaların ağdüzeneği içinde gerçekleşen işlemlerini biçimlendiren sosyal sermayedir ancak, firma sahipleri/yöneticilerinin yaşadığı bir gerilim vardır: Para kazanma amacı ile gerçekleştirdikleri ekonomik işlemleri yerleşik ilişkilere dönüştürerek ortaya çıkardıkları eklektik yapı bu gerilime neden olmaktadır. Bir yanda maliyet hesaplarına dayanan rasyonel bilinçleri, diğer tarafta ise sosyal sermayeden faydalanabilmek üzere verdikleri duygusal kararlar bulunmaktadır ve bu ikisinin iç içe geçtiği ilişkiler sürdürülmektedir.

Özellikle, imalatçı firmaların tedarikçi firmalar olan ilişkileri ile müşterileri ile olan ilişkilerinin farklılaştığı noktalara bakıldığında kaynak bağımlılığının firmaların kararlarını ve davranışlarını çok etkilediği görülmektedir. Kaynakların

sahipliğine bağlı olarak, tedarikçi firmalar imalatçı firmalara karşı bağımlılık geliştirirken, imalatçı firmalar da müşterilerine karşı bağımlı hale gelmektedirler. Pfeffer ve Salancik'in (1978) vurguladığı bu bağımlılık ilişkisi, ilişkinin karşı tarafını seçme ve ilişkiye yön veren kararları alma gücünü kaynak sahiplerine tanımaktadır. İlişkilerin temelinde ekonomik ilişkiler olduğu için 'para' en önemli kaynaktır ve parasal kaynağın sahibi ilişkinin güçlü tarafıdır. Ancak, kültürün etkisiyle yerleşik ilişkilerin ekonomik ilişkilere bir örtü vazifesi gördüğü OSTİM'de sosyal sermayenin ortaya çıkardığı bir diğer önemli kaynak da 'itibar'dır. Dolayısıyla bağımlılık ilişkilerinde firmalar sadece kendi çıkarlarını düşünerek hareket ederlerse, piyasanın kolay kullanılabilir bir kaynak olarak firmalara sunduğu itibarı kaybetme riskiyle karşı karşıyadırlar.

Bu ikilem, zaman zaman ilişkilerde kopma noktalarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Nereye kadar hatır ve nereden sonra paranın güç sahibi olduğunu, yani ilişkilerdeki kırılma noktalarını belirleyen Williamson'ın (1981) ortaya koyduğu işlem maliyetleridir. Taraflar arasındaki alışveriş ilişkisi karşılıklılık koşulları da içerdiği için eşitliğin sağlanması önemlidir. Tekrarlanan ilişkiler nedeniyle 'hatır', sosyal sermayeden elde edilen kazançlarla bazı maliyet farklarının tolere edilebilmesini sağlamaktadır. Ancak, işlemlerden doğan maliyet farklarının piyasadaki alternatiflere kıyasla katlanılamayacak kadar yüksek olduğu düşünülmeğe başlanmışsa, ilişkide bundan 'para' güç sahibi olacak ve kırılma yaşanacaktır.

İlişkilerin bu şekilde gerçekleşiyor olması Uzzi'nin (1997) bahsettiği anlamda katılımı içeren bir 'bağlılık' değil, Ouchi'nin (1980) vurguladığı şekilde, alışveriş ilişkisinden kaynaklanan faaliyetlerin oluşturduğu bir 'bağımlılık' olduğunu

göstermektedir. Bu bağımlılık, sosyal sermayenin etkisiyle bir noktaya kadar, tekrarlanan alışveriş ilişkileri dolayısıyla tek yönlü değil, karşılıklı bağımlılık olarak sürerken, maliyetlerin alternatiflere kıyasla katlanılamayacak büyüklükte farklara yol açtığı noktada tek yönlü bağımlılığa dönüşerek taraflardan birinin ilişkiyi kesme kararı almasına ve daha cazip olan diğer alternatife yönelmesine neden olacaktır. Bu kararda firmanın 'karşı tarafın fırsatçı davranmayacağı'na dair inancından kaynaklanan güvenin kaybı da etkilidir. Firma eğer, aynı kalitede üretimi daha ucuza satın alma imkanına sahipse karşı tarafın fırsatçı davrandığını düşünmektedir.

Tüm bu boyutlarıyla düşünüldüğünde ilişkiler bütünü Van de Ven'in (1976) belirttiği gibi bir 'sosyal iş sistemi' oluşturduğu söylenebilir. Ekonomik işlemler, yerleşik ilişkilere dönüştürüldüğünde Granovetter'in (1985) vurguladığı biçimde 'sosyal bağlar ve fırsatçı davranılmayacağı beklentisi ile oluşan güven bağlamında ekonomik işlemler gerçekleştirilmektedir'. Sosyal yapıdan bağımsız olmaksızın süregelen ekonomik faaliyetler için 'toplumsallaşmış ekonomik işlemler' denilebilir.

Bu çalışmanın ulaştığı sonuçlar, Türkiye'nin özellikle 1980 sonrası ekonomik gelişme süreci ile paralel olarak incelendiğinde ve diğer organize sanayi bölgeleri içindeki kültürel yapılanmalar ile karşılaştırıldığında genellenebilir bulgulara dönüşme imkanına kavuşabilecektir. Ancak, bu çalışma ile OSTİM'deki firmaların birbirleri ile olan ilişkilerinin taşıdığı genel özellikler, bu örgütsel alanda oluşan kültürel değerler ve normlar çerçevesinde yürütülen toplumsallaşmış ekonomik

ilişkiler, geleneksel örgüt kuramlarına eleştiriler yönelterek ortaya çıkan ağıdüzeneği ve sosyal yerleşiklik yaklaşımları bağlamında incelenmiş ve tartışılmıştır.

KAYNAKLAR

- Adler, P. S. ve Kwon, S.W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1): 17-40.
- Amburgey, T. L. ve Rao, H. 1996. Organizational ecology: Past, present, and future directions. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1265-1286.
- Baum, J. A. C. 1996. Organizational ecology. S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.) *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, 77-114.
- Boisot, M.H. 1986. Markets and hierarchies in a cultural perspective. *Organization Studies*, 7(2): 135-158.
- Buğra, A. 2000. *Devlet-Piyasa Karşıtlığının Ötesinde: İhtiyaçlar ve Tüketim Üzerine Yazılar*. 1. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Burt, R. S. 1993. The social structure of competition. Swedberg, R. (Ed.) *Explorations in Economic Sociology* içinde (65-103). New York: Russell Sage Foundation.
- Burt, R. S. 1997. The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42: 339-365.

Claro, D.P.; Hagelaar, G. ve Omta, O. 2003. The determinants of relational governance and performance: How to manage business relationships?. *Industrial Marketing Management*, 32: 703-716.

Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: 95-121.

Cook, K. ve Emerson, R. 1978. Power, equity, and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43: 721-739.

Çolakoğlu, M.H. (2002). *KOBİ Rehberi 2002*. Ankara: TOBB.

Daft, R. L. 2001. Interorganizational relationships. *Organization Theory and Design*. 7th Edition, içinde (164-196). Cincinnati: Ohio/South Western College Pub.

DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. 1991a. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. W.W. Powell ve P.J. DiMaggio, (Ed.), *The New Institutionalism in Organization Analysis* içinde (63-82). Chicago: University of Chicago Press.

DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. 1991b. Introduction. W.W. Powell ve P.J. DiMaggio, (Ed.), *The New Institutionalism in Organization Analysis* içinde (1-38). Chicago: University of Chicago Press.

Donaldson, L. 1996. The normal science of structural contingency theory. S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Ed.) *handbook of Organization Studies*, London: Sage, 57-76.

Ebers, M. 1999. The dynamics of interorganizational relationships. *Research in the Sociology of Organizations*, 16: 31-56.

Erdem, F. 2003. Örgütsel yaşamda güven. F. Erdem, (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven* içinde (153-182). Ankara: Vadi Yayınları.

Erdem, F. ve Özen, J. 2003. Niklas Luhmann'ın tanıdıklık, emin olma ve güven ayrımı. F. Erdem, (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven* içinde (53-60). Ankara: Vadi Yayınları.

Gökşen, N.S. 2004. Makrokurumsal bakış açısı: Bir değerlendirme. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt Kuramları*, Bölüm 6.

Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.

Granovetter, M. 1992. Economic institutions as social constructions: A framework for analysis. *Acta Sociologica*, 35: 3-11.

Gulati, R.; Nohria, N. ve Zaheer, A. 2000. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21: 203-215.

Hannan, M. T. ve Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5): 929-964.

Hannan, M. T. ve Freeman, J. 1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(April): 149-164.

Korczynski, M. 2003. Güvenin ekonomi politiği. F. Erdem, (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven içinde* (61-88). Ankara: Vadi Yayınları.

Larson, A. 1992. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37: 76-104.

Mattsson, L. G. 1997. Relationship marketing in a network perspective. H. G. Gemünden, T. Ritter ve A. Walter, (Ed.), *Relationships and Networks in International Markets içinde* (37-51). Oxford: Elsevier.

Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Müftüoğlu, M. T. ve Durukan, T. 2004. *Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Ankara: Gazi Kİtabevi.

Ouchi, W. G. 1980. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25: 129-141.

Perrow, C. 1986. *Complex Organizations: A Critical Essay*. 3rd. Ed. New York Random House: 140-156.

Perrow, C. 1993. Small firm networks. Swedberg, R. (Ed.) *Explorations in Economic Sociology* içinde (377-402). New York: Russell Sage Foundation.

Pfeffer, J. & Salancik, S. R. 1978. *The External Control of Organizations*. Harper & Row.

Portes, A. ve Sensenbrenner, J. 1993. Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action. *American Journal of Sociology*, 98(6): 1320-1350.

Ritter, T. ve Gemünden, H. G. 2003. Interorganizational relationships and networks: An overview. *Journal of Business Research*, 56: 691-697.

Scott, W. R. 1995. *Institutions and Organizations*. London: Sage, 1-62.

Sargut, A.S. 2001. *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. 2. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.

Sargut, A.S. 2003. Kurumsal alanlardaki örgüt yapılarının oluşmasında ve ekonomik işlemlerin yürütülmesinde güvenin rolü. F. Erdem, (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven* içinde (89-124). Ankara: Vadi Yayınları.

Schoonhoven, C. B. 1981. Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden within the language of contingency "theory". *Administrative Science Quarterly*, 26: 349-377.

Seabright, M.A.; Levinthal, D.A. ve Fischman, M. 1992. Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, 35(1): 122-160.

Simsek, Z.; Lubatkin, M. H. Ve Floyd, S. W. 2003. Inter-firm networks and entrepreneurial behavior: A structural embeddedness perspective. *Journal of Management*, 29(3): 427-442.

Uzzi, B. 1997. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.

Van de Ven, A.H. 1976. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. *Academy of Management Review*, 1(4): 24-36.

White, H. C. 1993. Markets in production networks. Swedberg, R. (Ed.) *Explorations in Economic Sociology* içinde (161-175). New York: Russell Sage Foundation.

Williamson, O. E. 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3): 548-577.

<http://www.ostim.com.tr>