

**T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**BAĞLAM KAPSAMINDA ÖRGÜTLER ARASI AĞ DÜZENEKLERİ:
DAYANIKLI EV ALETLERİ SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN

HULUSİ CENK SÖZEN

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. A. SELAMİ SARGUT

ANKARA - 2007

TEŞEKKÜR

Öncelikle bana bir akademisyenin yetişmesi için en ideal koşulların bulunduğu Başkent Üniversitesi'nin seçkin kadrosunda görev veren ve doktora eğitimi alma olanağı sağlayan Başkent Üniversitesi Rektörü Sayın Prof. Dr. Mehmet Haberal'a minnettar olduğumu ifade etmek isterim. İşlerinin en yoğun olduğu anlarda bile bana zaman ayıran, beni asla geri çevirmeyen, sabırla düşüncelerimin olgunlaşmasını bekleyen, ustaca müdahaleleriyle aklımdaki sorulara gerekli yanıtları bulmamı sağlayan, bu uzun yolculukta ciddi ve yapıcı yaklaşımıyla beni yönlendiren ve destekleyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. A. Selami Sargut'a çok teşekkür ederim. Ayrıca, değerli hocamın biz gençleri titizlikle yetiştirerek ve bizlere güvenerek yönetim ve organizasyon biliminin gelişimine son derece önemli katkılarda bulunduğunu da vurgulamak isterim. Yönetim ve organizasyon alanına ilk kez yüksek lisans derslerinde ilgi duymaya başlamıştım. Daha sonra doktora programında da hocalarım olan Sayın Prof. Dr. A. Kadir Varoğlu ve eşi Sayın Doç. Dr. Demet Varoğlu'nun yüksek lisans eğitimi sırasında verdikleri yönetimle ilgili derslerin bu alanda doktora öğrenimine yönelmemde değerli katkıları olmuştur. Son derece önemli olduğunu çok iyi anladığım bu alana yönelmem konusundaki katkı ve destekleri için kendilerine çok teşekkür ederim. Üniversitemizde bu doktora programının kurulmasında önemli bir misyon üstlenen, bizlerin çabalarını her zaman destekleyen, ciddiyeti ve titizliği ile bizlere örnek olan Sayın Doç. Dr. Şükrü Özen'e teşekkür ederim.

Doktora çalışmaları sırasında bana gösterdiği anlayış, destek ve sağladığı olanaklardan dolayı Başkent Üniversitesi Rektör Yardımcı ve Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölüm Başkanı Sayın Prof. Dr. Korkut Ersoy'a olan minnettarlığımı belirtmek istiyorum. Ayrıca, desteklerinden dolayı bölüm hocalarım Sayın Prof. Dr. Şahin Kavuncubaşı ve Sayın Prof. Dr. Adnan Kısa'ya ve bölümdeki diğer meslektaşlarıma da teşekkür ederim. Bana akademik hayatı küçüklüğümde beri değişik vesilelerle öğreten ve eğitim yolculuğunun son aşamalarına kadar beni yalnız bırakmayan annem Prof. Dr. Nur Sözen'e ve bu günleri görmesini çok arzuladığım fakat her zaman yanımda olduğunu bildiğim 6 Ocak 2002 tarihinde aramızdan ayrılan babam Hüseyin Sözen'e çok teşekkür ederim. Bu yolculukta bana her türlü desteği sağlayan, eğitimimin ve mesleğimin gereği olan yoğun çalışmalarına anlayış gösteren hayat arkadaşım ve sevgili eşim Pelin H. Sözen'e her zaman yanımda olduğu için çok teşekkür ederim.

ÖZET

Örgütlerin kendilerine fayda yaratmak amacıyla diğerleriyle ne tip ağ ilişkileri kuracakları ve bu amaçla yapı içerisinde kendilerini nasıl konumlandıracakları gibi sorular, örgüt kuramı alanında tartışmalara neden olmaktadır. Granovetter (1973), ticari etkileşimlerle sınırlı olan zayıf bağların fayda yaratacağını iddia ederken; Bordieu (1983), Coleman (1988) ve Podolny (2001) asıl güçlü bağların örgütler üzerinde olumlu etki yaratabileceğini ileri sürmektedir. Burt (1992) ise, örgütlerin birbirleri ile ilişkisi olmayan tarafların bağlantısını sağlamada üstlendikleri aracılık rolünün ağ ilişkilerinin niteliğinden daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ancak, ağ ve yerleşiklik çalışmaları, aktör ağlarına odaklanırken, bu aktör ağları üzerinde kurumsal bağlamın etkilerini göz ardı etmektedir. Bu eksikliği gidermek amacıyla bu çalışma, makrokurumsal bağlam ile örgütler arası ağ düzenekleri arasındaki ilişkiyi araştırmayı hedeflemiştir. Bu amaçla, devlet ve bankacılık sistemi gibi ana kurumların ekonomilerde üstlendiği role göre farklı iş örgütlenmelerinin oluşacağını ileri süren Whitley'in (1992, 1994 ve 1999) "Ulusal İş Sistemleri" yaklaşımından yararlanılmıştır. Devletin ekonomiye müdahalesinin yüksek olduğu bir bağlamda doğan örgütlerin, mevcut örgütler arası ağ ilişkilerinde güçlü bağlarının zayıf bağlara göre oranının daha yüksek olacağı, ekonomideki etkisinin düşük olduğu bir bağlamda doğan örgütlerin mevcut ilişkilerinde zayıf bağların oranının daha yüksek olacağı ileri sürülmüştür. Benzer bir farklılığın aracılık rolleri bakımından da söz konusu olacağı iddia edilmiştir. Araştırma, Türkiye'de devletin ekonomiye müdahalesinin yüksek olduğu 1980 öncesi ve kısmen azaldığı 1980 sonrasındaki dönemde kurulan örgütler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dayanıklı ev aletleri sektöründen iki firma seçilmiş, ağ düzeniği araştırma yöntemleri kullanılarak örgütler arası ağ ilişkileri belirlenmiş ve niteliklerine göre sınıflandırılmıştır. Sonuçlar, bu çalışmada ileri sürülen önerileri desteklemektedir. 1980 öncesinde kurulan firmanın mevcut ağ ilişkilerinde güçlü bağlarının oranının 1980 sonrasında kurulan firmaya göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. 1980 sonrasında kurulan firmanın ise, zayıf ilişkilerinin oranının daha baskın olduğu belirlenmiştir. Küme içi bağların kurulmasını hedefleyen iç aracılık rollerinin oranının 1980 öncesinde kurulan firmada belirgin biçimde yüksek olduğu, dış çevreyle bağlantıyı sağlayan dış aracılık rollerinin oranının 1980 sonrasında kurulan firmada oldukça baskın olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal sermaye, sosyal yerleşiklik, ağ kuramı, kurumsal kuram.

ABSTRACT

Questions such as what type of network relations organizations establish with the others and how they locate themselves within the structure for their own benefit are subject to arguments in organization theory. Contrary to Granovetter's (1973) opinion that supports weak ties of limited commercial interactions would create benefits, according to Bordieu (1983), Coleman (1988) and Podolny (2001) it is the strong ties that provide benefits for the organizations. On the other hand, Burt (1992) emphasizes the brokerage roles of the organizations for providing relations between the irrelevant parties being more important than the type of the network relations. But, network and embeddedness studies which focus on network relations ignore possible effects of institutional context on networks. For this reason, this study aims to search the relation between interorganizational networks and macroinstitutional context. For this purpose Whitley's (1992, 1994 and 1999) "National Business Systems" approach has been used that emphasizes formation of different business organizations are due to the roles of major institutions such as the state and financial system in an economy. It was asserted that the ratio of strong ties compared to the weak ties, are expected to be higher for the organizations that emerge in a context where state intervention to the economy is high, and ratio of weak ties would be higher for the organizations that emerge in a context where degree of state intervention is low. It has also been mentioned that a similar difference is valid for the brokerage roles. The research conducted on two organizations established before 1980 and after 1980 where a significant difference exists in terms of state intervention to the economy in Turkey. Two firms were chosen from the durable home appliances sector. Their interorganizational network connections were determined and classified using network research methodologies. The research results supported the main idea and purpose of this study. After the comparison it was found that the ratio of strong ties of the firm established before 1980 being higher than the firm established after 1980. It was found that the ratio of weak ties of the firm established after 1980 being significantly higher than the firm established before 1980. The internal brokerage roles which strengthen in group cohesion was found higher in the firm established before 1980, the external brokerage roles which provide organizations connections with the other actors in the external environment was found higher in the firm established after 1980's.

Key Words: Social capital, social embeddedness, network theory, institutional theory

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|------------|
| TEŞEKKÜR..... | I |
| ÖZET | II |
| ABSTRACT | III |
| TABLOLAR LİSTESİ | VI |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | VII |
| GİRİŞ..... | 1 |
| BÖLÜM I. SOSYAL İLİŞKİLERİN EKONOMİK EYLEM VE ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ..... | 5 |
| 1.1. Sosyal Yerleşiklik Tartışması..... | 5 |
| 1.2. Sosyal Sermaye Kavramı..... | 14 |
| 1.3. Sosyal Sermaye Tartışması: Güven, Güçlü Bağlar, Zayıf Bağlar ve Yapısal Boşluklar..... | 24 |
| BÖLÜM II. KURUMSAL KURAM, ÖRGÜTLER ARASI AĞ DÜZENEKLERİ VE MAKRO KURUMSAL BAKIŞ AÇISI | 39 |
| 2.1. Kurumsallaşma ve Örgütler Arası Ağ İlişkileri..... | 39 |
| 2.2. Ağ Düzenegi Analizi ve Örgütler Arası Etkileşim..... | 48 |
| 2.3. Makrokurumsal Yaklaşım Çerçevesinde Örgütler Arası Ağ Düzenekleri ve Sosyal Sermaye Tartışması | 58 |
| BÖLÜM III. TÜRKİYE’DE DEVLET İLE PİYASA İLİŞKİSİNİN EVRİMİ VE SOSYAL SERMAYE İLE İLGİLİ FARKLI GÖRÜŞLER | 68 |
| 3.1. Türkiye’de 1980 Öncesi ve 1980 Sonrası Dönem Arasındaki Bağlamsal Farklılıklar ve Makrokurumsal Değişim | 68 |
| 3.2. Sosyal Sermaye Tartışması Çerçevesinde Türkiye’de Örgütler Arası Ağ İlişkileri.. | 75 |
| BÖLÜM IV. TÜRKİYE’DE DAYANIKLI EV ALETLERİ SEKTÖRÜ | 79 |
| 4.1. Türkiye’de Dayanıklı Ev Aletleri Sektörünün Gelişimi..... | 79 |
| 4.2. 1980 Sonrası Durum ve Sektörde Değişimi Tetikleyen Gelişmeler..... | 87 |
| 4.3. Dayanıklı Ev Aletleri Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar | 94 |
| BÖLÜM V. KURAMSAL ÇERÇEVE: DAYANIKLI EV ALETLERİ SEKTÖRÜNDE AĞ DÜZENEGİ YAPILANMASI | 98 |
| BÖLÜM VI. YÖNTEM VE ANALİZ | 106 |
| 6.1. Araştırma Kapsamına Alınacak Örgütlerin Seçimi | 106 |

| | |
|---|------------|
| 6.2. Ağ Düzenegi Ölçüm Yöntemleri..... | 108 |
| 6.3. Veri Toplama..... | 114 |
| 6.4. Veri Girişi, Ağ Verilerinin Sınıflanması ve Test Yöntemi..... | 117 |
| 6.5. Analiz | 122 |
| BÖLÜM VII. SONUÇ | 131 |
| KAYNAKÇA..... | 137 |
| EKLER | 147 |
| Ek 1-Arçelik'in Ağ İlişkilerinin Gerekçeleri ve Sınıflandırmaları..... | 147 |
| Ek 2- Vestel'in Ağ İlişkilerinin Gerekçeleri ve Sınıflandırmaları | 152 |
| Ek 3- Araştırılan Ağ Düzenegi Programları ve Web Adresleri..... | 158 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|--|-----|
| Tablo 1. 1950 – 1984 Tarihleri Arasında Türkiye'nin Üretimde İthalata Bağımlılığı | 70 |
| Tablo 2. Firmaların Kuruluş Yılı İtibariyle Girişimcilerin Mesleki Geçmişleri | 72 |
| Tablo 3. Bazı Dönemler İçerisinde Türk İmalat Sanayisinde Özel Sektörün Payı | 73 |
| Tablo 4. 1970 – 1984 Arası İhracat İthalat Oranları..... | 74 |
| Tablo 5. 1980–1990 Yılları Arasında Türkiye’de Doğrudan Yabancı Yatırımlar | 75 |
| Tablo 6. Bazı Ülkelere Ait Güven Düzeyleri | 77 |
| Tablo 7. Arçelik Ürünlerinin Bazı Yıllara Göre Satış Rakamları | 82 |
| Tablo 8. Farklı Ev Aletlerinde Profilo ve Arçelik’in Pazar Paylarının Evrimi | 83 |
| Tablo 9. Bazı Firmaların Dayanıklı Ev Aletleri Sektörüne Giriş Yılları ve Ürünleri | 96 |
| Tablo 10. 1980 Öncesi ve Sonrası Dönemde Bayi Ağına Sahip Beyaz Eşya İmalatçısı Firmalar ve Sektördeki Diğer Önemli Öğeler | 107 |
| Tablo 11. Matris Yöntemi ile Veri Girişi Örneği | 109 |
| Tablo 12. İlişkiler İçin Kullanılan Sosyal Ağ Düzenegi Ölçümleri | 112 |
| Tablo 13. Aktörler İçin Kullanılan Sosyal Ağ Düzenegi Ölçümleri | 113 |
| Tablo 14. Ağ Düzeneklerinin Tanımlanması İçin Kullanılan Sosyal Ağ Düzenegi Ölçümleri..... | 114 |
| Tablo 15. Ağ Düzenegindeki İlişki Biçimlerinin Nitelik Bakımından Sınıflandırılması.. | 120 |
| Tablo 16. Ağ Düzenegine İlişkin Temel Tanımlamalar | 124 |
| Tablo 17. Her İki Firmanın Ortak Ağ İlişkileri | 124 |
| Tablo 18. Araştırılan Yöneticiler ve Firmaların Ağ Bağlantılarının Sayıları..... | 125 |
| Tablo 19. İç Derece Ölçümleri | 125 |
| Tablo 20. Prestij / Sosyometrik Statü Ölçümleri | 125 |
| Tablo 21. Merkezilik Ölçümleri | 125 |
| Tablo 22. Ağ İlişkilerinin ve Aracılık Rollerinin Sınıflanması | 126 |
| Tablo 23. Arçelik ve Vestel Firmalarının Güçlü Bağlarının Oranları..... | 127 |
| Tablo 24. Arçelik ve Vestel Firmalarının İç Aracılık Rollerinin Oranları | 127 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|-----|
| Şekil 1. Zayıf Bağlar ve Yapısal Boşluklar | 30 |
| Şekil 2. Girişimcilik ve Yapısal Boşluklar | 33 |
| Şekil 3. Arçelik'in İlk Ürünlerinin Kamuoyuna Duyurulması | 82 |
| Şekil 4. Birinci Arçelik Bayileri Toplantısı, Hilton Oteli 1966..... | 85 |
| Şekil 5. Arçelik Şirketinin Mevcut Ortaklık Yapısı | 86 |
| Şekil 6. Ahmet Nazif Zorlu'nun İfadeleriyle Zorlu Holding | 88 |
| Şekil 7. VESTEL ile BSH' nin Mevcut Ortaklık Yapısı..... | 91 |
| Şekil 8. Dayanıklı Ev Aletleri Sektöründe Alternatif Örgütlenme Biçimleri..... | 92 |
| Şekil 9. Örnek Matrisden Elde Edilen Ağ Düzeneği Grafiği | 110 |
| Şekil 10. Ağırlıklandırılmış Örnek Matris ve Ağ Düzeneği Grafiği | 111 |
| Şekil 11. AGNA Programına Girilen Ağ Düzeneği Verileri..... | 118 |
| Şekil 12. Matrise Araştırma Verilerinin Giriş Yöntemi | 119 |
| Şekil 13. Ağ Verilerinden Elde Edilen Örgütler Arası Ağ Düzeneği Grafiği | 123 |

GİRİŞ

Doğaya ilişkin bir çok sırrın insanın ussallığına karşı yenik düştüğüne yönelik genel bir inancın egemen olmaya başladığı bir çağda, üç yüzyıl önce Newton ile başlayan bir yolculuğun yarattığı yapay dünya sorgulanmaktadır. Çevredeki nesnelerin özelliklerine göre sınıflanması, gruplanması, niceliksel olarak tanımlanması ve geometri aracılığı ile ölçümü kolay şekillere indirgenerek zihnin anlamlandırabileceği hale dönüştürülmesi; gerçek ile yapay olanın arasındaki sınırların belirsizleşmesine neden olmuştur. Simon' a (1996) göre, günümüzde yaşadığımız dünya daha çok insan yapımıdır, çevredeki bir çok öge insanlar tarafından kavramsallaştırılmış ve simgeleştirilmiş olduğu için vardır. Ancak, gerçek olan ile insanın gerçek olarak kabul ettikleri arasında bir uyum olup olmadığı, üzerinde tartışılması gereken bir konudur. İnsan, doğanın kurallarını belirleme ve değişik araçlar geliştirerek doğayı kendi yararı doğrultusunda yönetme eğilimi gösterdiği son bir kaç yüzyıl içerisinde üretim ilişkilerinde ve sosyal örgütlenme biçimlerinde köklü değişimlere neden olan teknolojik devrimler gerçekleştirmiştir. Üretimde büyük miktarlarda artışa neden olan yöntemlerin bulunmasıyla çok sayıda kişinin bir araya getirilerek sosyal yaşamlarının, tüketim biçimlerinin ve işlerinin örgütlenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu noktada, gerçek olduğu varsayılan ile gerçek olan arasındaki uçurum daha da genişlemiş ve insanın doğayı denetim altına almasını sağlayan araçlar ile yöntemlerin mimarı olan kurallar, etkileşimlerden uzak sosyal dünyayı inşa etmeye başlamıştır. Bu sosyal mimari eserini oluşturan parçaların, yapının giderek artan üretim ve tüketim ihtiyacını karşılayabilmesi için, büyük bir ussallıkla kendileri için tanımlanmış görevleri yerine getirmeleri beklenmiştir. Ancak, bu proje patlak veren büyük ekonomik krizler, toplumsal bunalımlar ve savaşlar ile büyük darbeler almıştır. Buradaki sorun, parçaların öngörülen ussallıkta davranış göstermemelerinden kaynaklanmamaktadır. Sorun, gerçek olanı yöneten kurallar ile yapay olanı yöneten kurallar arasında olan büyük farklılıktır. Üç yüzyıl önce doğanın kuralları belirlenirken ölçüm ve anlamlandırma zorluklarına neden olacağından, elemanlar arası etkileşimden oluşan karmaşık ilişkiler dikkate alınmamıştır. Bütünü oluşturan her bir parçanın etkisi bilinmeli ve buna göre bütünün ne yönde davranış göstereceği belirlenmelidir. Etkileşimler ise, parçaların tahmin edilenden çok daha farklı davranışlar göstermesine neden olarak yapının bütününde tahmini güç etkiler yaratabilir. Oysa, etkileşimlerden uzak bir dünyada bütünün ölçülmesi, anlaşılabilmesi ve yönetilmesi çok daha kolaydır. Doğa bilimlerinde olduğu kadar,

toplumsal çalışma alanlarında da egemen olan bu yaklaşım, bizlerin insan müdahalesi ile oluşturulmuşun dışında tamamen farklı kurallar ya da kuralsızlık üzerine işleyen bir dünya olabileceği olasılığını görmememizi engellemektedir.

Ekonomiler içerisindeki aktörler ve onların eylemlerinin açıklanmasında da benzer bir anlayış egemen olmuştur. Buradaki varsayıma göre, aktörler birbirlerinden bağımsız hareket eden ve oyunun kurallarına uygun davranan varlıklardır. Aktörlerin ussal davranmalarını sağlayacak doğru bilgiye erişim her zaman olanaklı olduğundan, bunların ortaya çıkan durumlar karşısında nasıl tepkide bulunacakları belirlenebilir ve bütünü davranışı da parçaların toplanması yoluyla tahmin edilebilir. Aktörler arasındaki etkileşim, ussal davranış gösterilmesini engelleyen ve genel anlamda piyasanın verimsiz işlemesini sağlayan bir öğedir. Bu nedenle, ekonomik eylem etkileşimsel dünyadan bağımsız bir biçimde ele alınmalıdır. Bu düşünceler olgunlaştırılırken, modernleşme öncesi dönemde taraflar arasındaki yoğun sosyal etkileşimlerin yönlendirdiği ekonomik eylemin nasıl olup da iki yüzyıllık süreç içinde bu kadar değiştiği sorusunun üzerinde fazla durulmamıştır. Bu soruya, sanayileşmiş toplumlardaki sosyal örgütlenme biçimlerinin aktörler arasına uzak mesafeler koyduğundan, sosyal etkileşimlerin kaybolduğuna yönelik bir açıklama getirilmektedir. Bazı yazarlar (Granovetter, 1973, 1985; Burt, 1992, Uzzi, 1992), günümüz uygarlığını inşa etmiş bu görüşün karşısında durarak, sosyal ilişkilerin ekonomik eylem üzerindeki etkisinin halen daha varlığını sürdürdüğünü ileri sürmüşlerdir. Ekonomilerin aktörler arasındaki ilişkilerden etkilendiği fikri; beraberinde aktörlerin ilişkilerini kendilerine fayda yaratmak için nasıl kullandıkları, ilişkilerin ekonomik eylemi nasıl etkilediği ve bu etkileşimsel yapı içerisinde değişimin nasıl gerçekleştiği gibi soruları da getirmiştir. Bu sorulara cevap bulunabilmesi amacıyla bizzat bu görüşü ortaya atan yazarlar (Granovetter, 1973, 1985; Burt, 1992, Uzzi, 1992) tarafından geleneksel araştırma yöntemlerinden farklılaşan ağ düzeneği araştırmaları gerçekleştirilmiştir. Modern hayatın ve ekonominin önemli öğeleri olan örgütler ve onların kendi aralarındaki ilişkilerin açıklanması, bu hareket içerisinde oldukça önem kazanmıştır. Bu konuya getirilen farklı açıklamalar, veri toplama zorlukları ve ölçüm belirsizlikleri nedenleriyle örgütlerin ağ ilişkilerinden nasıl fayda sağladığı, makro ekonomik bağlamla örgütsel ağ düzenekleri arasında nasıl bir ilişki olduğu gibi sorulara henüz doyurucu cevaplar bulunamamıştır. Bu hareketin ivme kazanması aşamasında, örgütlerle en fazla ilişkili olan örgüt kuramı alanında örgütler arası ağ düzeneği araştırmalarının sayılarının artması, bu sorulara

etkileyici açıklamalar getirebilir ve alanın önemini arttırabilir. Bu düşünceler içerisinde olgunlaştırılan bu çalışma, örgütler ve onların aralarındaki ağ ilişkilerini mevcut yazın çerçevesinde inceleyerek, söz konusu sorulara görgül açıklamalar getirmeyi amaçlamıştır.

Çalışmada ele alınan temel soru, belirli bir yapı içerisinde örgütler için fayda sağlayan ilişkilerin niteliğinin ne olduğudur. Sosyal yerleşiklik tartışması, örgütlerin diğerleriyle olan ilişkilerinden oluşan bir yapı içerisinde bulunduğunu ve bu ilişkileri kendilerine fayda yaratmak amacıyla kullanabileceği yönündeki düşüncelerin gelişmesini sağlamıştır. Bu noktada, ağ ilişkilerinden elde edilebilecek mevcut ve muhtemel kaynakları tanımlayan sosyal sermaye kavramı (Bueno ve diğerleri, 2004:557), örgüt araştırmalarına farklı bir anlam kazandırmıştır. Ancak, sosyal sermaye alanında ne tür bir ağ yapılanmasının aktörler için fayda yaratacağı konusunda tartışmalar yaşanmaktadır. Granovetter (1973), çoğunlukla ticari nitelikli olan ve sosyal bağlantıya gerek kalmadan gerçekleşen zayıf bağların, yapıyı kapalılıktan kurtararak aktörlere bilgi akışını sağladığını ifade etmektedir. Bordieu (1983), Coleman (1988) ve Podolny (2001), taraflar arasındaki güvene dayalı güçlü bağların detaylı bilgilerin aktarımını sağlayarak taraflara fayda yarattığını ileri sürmektedirler. Burt (1992), yapı içerisinde birbiriyle bağlantısı olmayan taraflar arasında köprü kuran aracılık rollerinin aktörlere yapıdaki bilgi akışını kontrol etme yönünde avantaj kazandırdığını ve aracılığın ağ ilişkilerinin niteliğinden daha öncelikli olduğunu vurgulamaktadır. Bu tartışmalar, aktörün ilişkilerinin niteliği ve yapı içerisindeki konumu çerçevesinde gelişirken, kurumsal bağlamın örgütler üzerinde yaratabileceği etkiler dikkate alınmamıştır. Çalışma, örgütlerin kendilerine fayda yaratmak için diğerleriyle oluşturdukları ağ yapılarının, bağlamın özellikleriyle uyumlu olması gerektiği fikrinden hareket ederek söz konusu ilişkiyi görgül olarak araştırmayı hedeflemiştir. İlişkiyi desteklemek için, makrokurumsal yaklaşımlardan devletin ekonomilerde üstlendiği role göre farklı iş örgütlenmelerinin oluşacağını ileri süren Whitley'in (1992) "Ulusal İş Sistemleri" yaklaşımından faydalanılmıştır. Türkiye ekonomisinde 1980 öncesinde ve 1980 sonrasındaki dönemlerde devletin üstlendiği rol farklıdır. Söz konusu bağlamsal farklılığın bu dönemler içerisinde doğan örgütlerin ağ ilişkilerini de etkilediği düşünülmektedir. Araştırma alanı olarak seçilen dayanıklı ev aletleri sektöründe devlete bağımlı ve ithal ikameci bir anlayışın hakim olduğu 1980 öncesinde kurulan bir firma ile liberalleşme çabalarının yoğunlaştığı ve ülke ekonomisinin dış etkilere maruz kaldığı 1980 sonrasında kurulan başka bir firmanın ağ düzenekleri

birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Çalışma sonuçlarının makrokurumsal bağlam ile örgütlerin ağ yapılanmaları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkararak, tartışmalara farklı yaklaşım kazandırması beklenmektedir.

Tez çalışmasının birinci bölümünde yerleşiklik tartışması ele alınmakta ve sosyal yerleşiklik fikri örgüt araştırmaları açısından değerlendirilmektedir. Ayrıca, sosyal sermaye kavramı ve bu kavrama ilişkin farklı görüşler de birinci bölümde verilmektedir. İkinci bölümde, birinci bölümdeki tartışmaya kurumsal kuramın temel önermelerinden yola çıkarak açıklama getirilmektedir. Bu bölümde örgütsel ağ düzenekleri ve kurumsal kuram arasındaki ortak noktalar üzerinde durulmaktadır. Konuya daha geniş bir bakış açısı kazandırmak amacıyla, makrokurumsal yaklaşım ve örgütler arası ağ düzenekleri bir arada ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde Türkiye'deki ekonomik değişim ve sosyal sermayeye ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. 1980 öncesi ve sonrasında ekonomi politikaları bakımından ülkedeki değişimler vurgulanmaktadır. Dördüncü bölüm, yerleşiklik iddiasının ilginç örneklerini barındıran dayanıklı ev aletleri sektörü hakkındadır. Bu bölümde ülkedeki yerli imalat sektörünün gelişimi, sektörde etkin olan firmaların geçmişleri ile ilgili bilgiler, bayilik örgütlenmesinin oluşumu gibi tanıtıcı bilgilerin yanı sıra, sektördeki 1980 öncesi ve sonrasındaki duruma değinilmektedir. Ayrıca, kurumsallaşma ile örgütsel ağ ilişkileri arasındaki bağlantılar, dayanıklı ev aletleri sektöründeki örnekler çerçevesinde tartışılmaktadır. Beşinci bölümde, önceki bölümlerde gerçekleştirilen yazın taramasından ve dayanıklı ev aletleri sektörü örneğinden faydalanılarak bağlam ile örgütler arası ağ düzenekleri arasındaki ilişkiye yönelik kuramsal bir yaklaşım geliştirilmektedir. Beşinci bölümde yöntem olarak benimsenen ağ düzeneği analizi yöntemine ilişkin detaylı bilgiler ve araştırmanın örneklem seçimi, veri toplama, veri analiz biçimi gibi aşamaları tartışılmaktadır. Beşinci bölümde yöntemle ilgili detaylı bilgiler verildikten sonra, çalışmanın bulguları ve analizlere yer verilmiştir. Altıncı ve son bölümde bulgular örgüt araştırmaları ve sosyal sermaye tartışması çerçevesinde yorumlanmıştır. Bu bölümde gelecekte gerçekleştirilecek diğer araştırmalara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

BÖLÜM I. SOSYAL İLİŞKİLERİN EKONOMİK EYLEM VE ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

1.1. Sosyal Yerleşiklik Tartışması

Sosyal yerleşiklik iddiasının, sosyal olguları ekonomik eylemlerden dışlayan klasik ve neoklasik modellerin temel varsayımlarına yönelik eleştirel bir yaklaşım olarak ortaya çıktığını ve ekonomik sorunların açıklanmasında bilimcilerin dikkatlerini egemen paradigmadan farklı alanlara odaklanmasını sağladığı ifade edilebilir. Kalıcı bilgi edinme sorunların yokluğunda kar arttırıcı, durağan ve belirli tercihler doğrultusunda hareket eden “ussal aktör” varsayımı neoklasik ekonominin temelini oluşturur (Rodrigues, 2004:190). Yerleşiklik yaklaşımı, “ussal aktör” modelinin ne ölçüde geçerli olabileceğini sorgulamıştır. Beckert (2003: 769), klasik ve neoklasik ekonominin temelini oluşturan ussal eylem modelindeki aktörün (*homoeconomicus*) bütün bilgilerin ulaşılabilir, diğer aktörlerden bağımsız olarak karar verilebilen, şeffaf ve sabit tercihlerin olduğu bir dünyada yaşadığını; sosyologlara göre gerçek dünyadaki ekonomik kararların bu modele uymadığını belirtmektedir. Simon (1996:38), bir ekonomik aktör için ussal davranmanın ne ölçüde mümkün olacağını “sınırlı ussallık” yaklaşımı ile sorgulamış ve gerçek ekonomik sistemlerdeki dinamiklerle ilgili açıklamaların, aktörlerin nasıl ussal davrandıklarına yönelik edinilmiş görgül bilgi bulunmamasından dolayı tümüyle hatalı olduğunu ileri sürmüştür. Bu anlayış, ekonomik eylemi şekillendiren aktörleri birbirlerinden soyutlayarak bütünü parçalara ayrılarak ölçülebilmesini ve analiz edilebilmesini kolaylaştırmaktadır. Ancak, aktörler arası etkileşimlerin yaratabileceği sonuçları göz ardı ederek, daha çok ussal davranış modelini toplumu dönüştürme ya da ussallık şablonuna oturtma işlevini de yerine getirdiği düşünülebilir. Rodrigues’e (2004:190) göre, bireyseliğin ve tercihlerin şekillendirdiği bu sosyallikten uzak anlayış; ekonomi bilimini yoksullaştırmakta, mevcut ekonomik sorunlar ile ilişkililiğini azaltmakta ve bu durum en katı gruplarda bile tartışma konusu haline gelmektedir. Ussal aktör modeline getirilen en önemli eleştirilerden birisi de aktörlerin sadece bireysel çıkarların tetiklediği güdülerle hareket etmediği, aynı zamanda kararlarında başka güdülerden de oluşan bir karmanın rol oynayabileceğidir (Beckert, 2003:771). Pfeffer ve Salancik (1978), ussallıktan başka faktörlerin de verilecek kararlarda etkili olabileceğini, örgütlerin etkililiğinin faaliyetleri ile ilişkili olan değişik ilgi

gruplarının taleplerini ne ölçüde karşıladığı ile bağlantılı olduğunu öne süren “kaynak bağımlılığı” yaklaşımı ile vurgulamaktadır.

Piyasalarda sosyal ilişkilerin varlığı gibi bir durum, klasik ve neoklasik modellerin kahramanı olan aktörün ussal karar vermesini engellemektedir. Krippner ve diğerleri (2004:119), sosyal ilişkilerin olduğu bir piyasanın varlığını kavramsallaştırmanın zor olduğunu ve bunun nedeninin ekonomistlere göre herhangi bir türde olan sosyal ilişkilerin piyasalarda oluşmasının sorunlu rekabet yapısının varlığını gösterdiğini belirtmektedirler. Klasik ve neoklasik ekonomi anlayışında rekabetçi piyasalarda üretici ya da tüketicinin toplam arz ya da talebi, fiyatı ya da ticaretle ilgili diğer öğeleri etkilemesi gibi bir durum söz konusu değildir (Granovetter, 1985:483). Birbirleriyle sosyal etkileşim içerisinde olan aktörler; işbirliği içerisine girerek piyasaya diğerlerinin girişini engelleyebilir, arzı ve talebi denetim altına alabilir ya da tekelci bir yapı oluşturabilirler. Bu nedenle klasik ve neoklasik ekonomide aktörlerin birbirleri arasında sosyal ilişkilere sahip olmaları durumu, piyasanın rekabetçiliğini azaltan bir engel oluşturmaktadır (Granovetter, 1985:484). Piyasalar ideal biçimiyle aktörlerin birbirleriyle herhangi bir sosyal bağlantıya ya da ilişki kurmalarına gerek kalmadan tam bilgiye sahip alıcılar ve satıcıların hareketleriyle şekillenmektedir (Granovetter, 1985:484). Ussal hareket edebilmek için tam bilgiye erişimin gerçekten olanaklı olup olmadığı sorusu ise, temel varsayımın bir başka sorunlu yönüne işaret etmektedir. Taraflarla etkileşim içerisine girmeden tam anlamıyla bilgiye ulaşımın mümkün olabileceği bir sistemin gerçek dünyadaki varlığı tartışmalı olabilir. Beckert’e (2003: 768) göre ussal karar modelinden ayrılmayı gerektiren asıl sorun; karar durumlarının belirsizliği nedeniyle kararlarının sonuçları konusunda tam anlamıyla bilgi sahibi olmayan aktörlerin ne derece ussal olan bir karara varabilecekleri yönündeki sosyolojik sorudur. Ussal aktör modelinin sorunlu yönlerine ilişkin yapılan tüm eleştiriler ve açıklamaların, ekonomik eylemin şimdiye kadar olduğundan daha farklı bir biçimde ele alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Yerleşiklik kavramı Karl Polanyi’ye kadar uzanmaktadır ve Mark Granovetter (1985) tarafından yeniden ele alınmasından sonra yeni ekonomik sosyolojinin temel kavramı haline gelmiştir. Polanyi’ye (1992) göre, insanı motive eden öğeler ve davranışlar için nedenler son derece karmaşık, zaman içerisinde değişebilen ve bireye özgü maddeci çıkarlara indirgenemeyecek niteliktedir (Rodrigues, 2004:191):

“Yakın zamanda gerçekleştirilen tarihsel ve antropolojik araştırmalar sonucunda elde edilen en çarpıcı bulgu; insanoğunun ekonomik hayatının süregelen sosyal ilişkilerinin içerisinde olduğudur. İnsan, kendi kişisel çıkarlarıyla ilişkili olan maddi öğeleri koruma yönünde hareket etmez; topluluk içerisinde kendi sosyal duruşunu, sosyal iddialarını ve sosyal varlıklarını koruma yönünde harekete geçer.”

Sosyolojinin bir çok alt çalışma alanlarından birisi olan ekonomik sosyoloji neredeyse tamamen yerleşiklik fikri üzerine temellenmiştir (Krippner ve diğerleri, 2004:110). Swedberg ve Granovetter (1992:6), ekonomik sosyolojideki ana geleneğin Weber, Marx ve Durkheim’in çalışmalarına dayandığını; bu alanda geliştirilen kuramsal ve görgül çalışmaların üç temel önermeyle ilişkili olduğunu ifade etmektedirler:

- 1) *Ekonomik eylem sosyal eylemin bir türüdür.*
- 2) *Ekonomik eylem sosyal olarak yapılanmıştır.*
- 3) *Ekonomik kurumlar sosyal oluşumlardır.*

Klasik sosyoloji fiyatların sosyal tabakalaşma üzerinde oluşturduğu etkiyi incelerken, modern sosyoloji sosyal ilişkilerin değiş-tokuşlarla ilgili belirsizliği nasıl azaltarak fiyatları etkilediği üzerinde durmuştur (Uzzi ve Lancaster, 2004: 319). Yerleşiklik, ekonomik bağlamlardaki kararların sosyal, kültürel, politik ve bilişsel olarak yapılanmasıyla ilgilenmiştir (Beckert, 2003:769). Yerleşiklik yaklaşımı, aktörün kendisini çevreleyen sosyal hayatla olan kopmaz bağını vurgulamaktadır (Beckert, 2003:769). Aktörler arasında sosyal ilişkilerin kurulması bireyselciliği kısıtlayarak sosyal yerleşikliği güçlendirmesine rağmen, sanayi devrimi sırasında yaşanan büyük dönüşümün bu durumu tersine çevirdiği ve bir çok sosyal ilişkinin kol mesafesindeki değiş-tokuş ilişkileri ile tanımlanmaya başladığı iddia edilmektedir (Whiteman ve Cooper, 2003: 1267). Sanayi devrimi ve modernlik projesinin bir yüzyıllık serüveni, insanın var oluşundan bu yana geçen yüz binlerce yıl ile kıyaslandığında, Batı tarzı faydacı ve bireyci anlayış ile şekillenen günümüz modern toplumlarındaki bireylerin bu sosyal inşa anlayışının etkisine girerek kendilerini sosyal ilişkilerden soyutlamış olabileceği konusu yeniden ele alınmalıdır. Polanyi (1944), aktörlerin yakın sosyal ilişki kurma gerekliliklerinin sanayileşme öncesindeki ekonomilerdeki varlığına dikkat çekerek yerleşikliğin geleneksel toplumlardaki önemini vurgulamaktadır (Whiteman ve Cooper, 2003: 1266-1267). Granovetter (1985, 1992), yerleşikliği daha genel bir çerçevede ele alarak, sosyal ilişkilerin ekonomik eylemler

üzerindeki etkisinin modernlik akımı ile hiç değişmediğini ya da az değiştiğini savunmaktadır.

Granovetter (1992) ekonomik eylemin, tüm diğer eylemler gibi, sosyal olarak yapılandığını ve bunların kişisel güdülerden bağımsız açıklanmasının mümkün olmadığını ifade etmektedir. Ekonomideki mübadeleleri ve pazarların oluşumunu insan fırsatçılığı üzerine temellenmiş bir biçimde açıklayan yaklaşımlar, güvene dayalı sosyal ilişkilerin yaratabileceği doğrudan etkileri dışlamaktadırlar (Nahapiet ve Ghosal, 1998:242). Granovetter (1985), aktörlerin toplumsal bağlamdan bağımsız olan varlıklar gibi davranamayacaklarını ifade ederek, gerçekleşen ekonomik faaliyetlerde sosyal ilişkilerin etki yaratabileceğini vurgulamıştır. Whiteman ve Cooper (2003: 1267) sosyal yerleşikliğin bir ticari ilişkinin (değiş-tokuş) sonucu olmadığını, yerleşikliğin daha önceden var olduğunu ve ticari ilişkiyi şekillendirdiğini belirtmektedirler. Sosyal ilişkilerin piyasalarda gerçekleştirilen işlemler üzerinde önemli rol oynayabileceğine işaret eden yerleşiklik tartışması; arz, talep, rekabet, piyasa dengesi ile fiyatın oluşumu gibi kavramların “ussal aktör” modelinden farklı olan ve aktörler arası etkileşimler üzerine temellenmiş yaklaşımlar ile açıklanabileceğini göstermiştir. Örneğin, Uzzi (1999: 481) finans kuramında pozitif net ekonomik mevcut değeri olan bir firmanın uygun koşullarda kredi temin etme avantajı olduğunu ifade etmektedir. Sosyoloji kuramında bu iddiaya tamamen karşı çıkılmamasına rağmen, gerçekleştirilen banka işlemlerinin sosyal ilişkilerde yerleşik olacağı ve krediye erişim olanakları ile kredi maliyetlerini finans kuramında öngörülmeven bir biçimde şekillendirilebileceği belirtilmektedir (Uzzi, 1999: 481). Sosyologlar, yerleşiklik tartışmasını örgüt düzeyindeki analizlere taşıdıklarında; sosyal yapıların fiyatların sabitleştirilmesi, küçük firmaların yok olması ve üretimle ilgili kurulum standartlarına ilişkin bilgilerin dolaşımı gibi farklı ekonomik çıktılar üzerinde de etkili olduğunu göstermişlerdir (Rao, Davis ve Ward; 2000: 268). Dequech (2003: 462), ilgili yazında ekonomik eylemin yerleşikliğinin dört farklı biçiminin tanımlandığını ifade etmektedir:

1) Bilişsel Yerleşiklik: Ekonomik ussallığın zihinsel süreçlerdeki yapılandırılmış düzenlilikten dolayı kısıtlanması anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım, bireylerin ve beraber hareket eden aktörlerin sınırlı yeteneklerinden dolayı neoklasik ekonomide tanımlanan ussal davranış modeline uymayacağını vurgular.

2) Kültürel Yerleşiklik: Paylaşılan ortak anlayışların ekonomik stratejiler ve amaçları şekillendirmesinde üstlendikleri rolü vurgulamaktadır.

3) Yapısal Yerleşiklik: Ekonomik değiş-tokuş faaliyetlerinin süregelen aktörler arası ilişkiler desenleri ile beraber kavramsallaştırılması.

4) Politik Yerleşiklik: Ekonomik kurumların ve kararların ekonomik aktörler ile piyasa dışı kurumların güç mücadeleleri nedeniyle etkilenmesi anlamına gelmektedir.

Granovetter'in yaklaşımı, yukarıda bahsedilen yerleşiklik türleri içerisinde daha çok taraflar arasındaki ilişkilerin ticari faaliyetleri şekillendirmesine odaklanan yapısal yerleşiklikle ilişkilidir. Granovetter'e (1985:504-505) göre, aktörlerin davranışlarının tümü aralarındaki ilişkilerden oluşan ağ düzeneğinde yerleşik olduğundan, tüm piyasa süreçleri sosyolojik analizin çalışma alanının içerisinde yer almaktadır. Dequech (2003: 462), "yapısal yerleşiklik" kavramının Granovetter tarafından sadece yerleşikliğin ilişkisel boyutuna odaklanan kişisel ilişkilerin değil, tüm ilişkilerden oluşan ağ düzeneğinin bir bütün olarak yapısının fark yaratacağını vurgulamak için kullanıldığını belirtmektedir. Uzzi (1996:674), sosyal yapının ekonomik performanstaki artışı nasıl etkilediğinin araştırılmasına dair giderek artan bir ihtiyacın ortaya çıktığını, örgütsel ağ düzeneklerinin piyasa temelli sistemlerden farklı olarak, örgütlerin sosyal biçimlerinin sağladığı yeni türde rekabet avantajları ile ilgili varsayımları ortaya çıkardığını vurgulamaktadır. Gnyawali ve Madhavan (2001: 432), yapısal yerleşiklik yaklaşımının ağ düzeneklerine odaklanan anlayışı ile dış kaynakların rekabetçi davranışı nasıl etkileyeceğinin modellenmesini sağlayabileceğini ifade etmektedirler. Örneğin, ortaklaşa ilişkilerden oluşan bir ağ düzeneği içerisinde önemli bir konum, aktörler için kaynak sağlama avantajına dönüşerek rekabetçi eylemin ortaya çıkma olasılığını artırabilir (Gnyawali ve Madhavan, 2001: 432). Yerleşiklik iddiası, ekonomik aktörlerin değişkenlik gösteren oranlarda sosyal ilişkiler ile birliktelik temelli ağ düzeneklerinde bulunduğunu varsaymaktadır (Uzzi, 2004: 320). Yerleşiklik tartışması, ekonomik hayatta rol üstlenen ve farklı özelliklerde olan küçük ya da büyük aktörlerin aralarındaki ilişkilerden oluşan karmaşık sosyal ağ düzeneği bağlamında rekabet, fiyat, arz ve talep gibi öğelerin oluşabileceğine dikkat çekmektedir. Granovetter'in yerleşiklik yaklaşımı, sosyal yapının kuralları aracılığı ile tamamen aktörün eylemlerini belirleyeceği kadar katı bir tavır sergilememektedir. Krippner ve diğerleri (2004:110), Granovetter'in yerleşiklik tartışmasıyla sosyal çıktılarının birbirlerinden bağımsız hareket eden yalıtılmış karar vericilerin eylemlerinin toplamı olduğu görüşünü

savunan neoklasik ekonomi ile Parsons'un bireylerin içselleştirdikleri kurallar ve değerlerin bir sonucu olarak eylemlerinin toplamıyla sosyal çıktılarını şekillendiğini savunan görüş arasında bir orta yol bulmaya çalıştığını ifade etmektedir. Mutlak bir biçimde her koşulda ekonomik eylemin sosyal ilişkilerde yerleşik olacağını ifade etmek yanlış olabilir. Yerleşik ilişkilerin miktarı kültürel farklılıklara, kurumsal etkilerin varlığına, piyasanın verimli işleme derecesine, bilginin dolaşımına ya da taraflar arasında sosyal ilişki kurulmasını anlamlı hale getiren bir nedenin varlığı gibi, değişik koşullara bağlı olarak değişebilir.

Uzzi (1996: 674), yerleşiklik kavramının neoklasik modellerin neden başarısız olduğunu açıklamada kullanışlı olduğunu ancak, tam anlamıyla sosyal bağların ekonomik çıktıları nasıl etkilediğini açıklayamadığını ifade etmektedir. Yerleşiklik tartışmasının klasik ve neoklasik ekonomik modellerinin geçerliliğini sorgulaması ve ekonomi ile ilgili sorunların çözümü için farklı bir bakış açısı kazandırmasına rağmen; Beckert (2003: 768), yerleşiklik fikrinin ekonomideki ussal aktör modeline alternatif olabilecek bir eylem kuramı olmadığını vurgulamaktadır. Uzzi (1999: 483), yerleşik ilişkilerin piyasalarda gerçekleştirilen mübadelelerde taraflara fayda sağladığına yönelik gerçekleştirilen kuramsal ve görgül çalışmaların yetersiz olduğunu ifade etmektedir. Bu alanda genel kabul görebilecek kuramsal yaklaşımların üretilebilmesi için, hangi nedenlerin ekonomik aktörler arasında ilişki kurulmasını sağladığının belirlenmesi gerekli olabilir. Granovetter (1985), sosyal ilişkilerin kurumsal düzenlemeler ya da genel ahlaktan bağımsız olarak, sosyal yaşamda güvenin üretilmesinden sorumlu olduğunu ifade ederek, bu soruya kısmen bir açıklama getirmeye çalışmıştır. Buna karşın Uzzi (1999: 483-484), yerleşik ilişkilerdeki karşılıklı güven beklentilerinin sistimal olasılığını da ortaya çıkarabileceğine dikkat çekmektedir. Taraflar arasında kurulan sosyal ilişkilerin taraflardan birisinin göstereceği fırsatçı davranış nedeniyle sistimal edilmesi olasılığı, ekonomik sistemler içerisinde söz konusu sosyal yapıların oluşmasını engelleyebilir. Uzzi (1999: 483-484), bu yöndeki korkuların aynı ağ düzeneği içerisinde olan ve bu birliktelikten fayda sağlayan tarafların fırsatçı davranış göstermeyecekleri beklentilerinden dolayı azalacağını ifade etmektedir.

Bir sosyal ağ düzeneği içerisinde aktörlerin kendilerine fayda sağlamaya yönelik birlikteliğin temeline aykırı olan çıkarıcı hareketlerde bulunmasını engelleyen mekanizmaya ilişkin değişik görüşler bulunmaktadır. Lin (2006:554), ağ düzeneği

içerisindeki aktörlerin göstereceği fırsatçı davranışların, bireysel eylemlerin ortaklaşa beklentilerle uyumlu olması zorunluluğundan dolayı baskı altına alınarak kısıtlanacağını, ortak beklentilere uyumlu olmayan davranışların ise diğerleri tarafından toplu olarak cezalandırılacağını belirtmektedir. Uzzi (1999: 483-484), ticari ilişkilerin aktörler arasındaki sosyal bağlarda yerleşik olmasının; taraflarda söz konusu ilişkilerden dolayı güven beklentilerinin oluşmasına ve iyi bilinen aktörlerle ticari ilişkilere girmenin olumlu sonuçların elde edilmesini sağlayacağına yönelik genel bir inancın doğmasına neden olacağını ifade etmektedir. Söz konusu inancın, ekonomik eylemlerin sosyal ilişkiler içerisinde olan taraflar arasında gerçekleşmesini sağlaması, Uzzi'nin belirttiği suistimal olasılığını arttırabilir. Bir ağ düzeneği içerisindeki aktörler arasında güç mücadelelerinin yaşanması her zaman mümkündür. Belki de yerleşiklik belli bir yoğunluğun düzeyinin üstüne çıktıktan sonra aktörlerin fırsatçı davranma yönündeki eğilimleri artabilecektir. Sosyal kimlik kuramı (White, 1992), ekonomik aktörler arasında bir sosyal ağ düzeneğinin oluşumunu anlamlı kılan ve fırsatçı eylemin ortaya çıkmasını engelleyen farklılığın ne olduğuna dair ilginç açıklamalar getirmektedir. Sosyal kimlik kuramı, sosyal kimliğin grup-içi (bir aktörün içerisinde bulunduğu grup) ve grup dışı (rakip bir grup) kıyaslamaları yoluyla netlik kazandığını, bir aktörün sosyal kimliğinin oluşumu bakımından kendisinin grup içinde olmasının, grup dışında olmasından daha olumlu olacağına inandığını iddia etmektedir (Rao, Davis ve Ward; 2000: 270). Rao, Davis ve Ward (2000: 268) neoklasik modellerin eleştirilmesi için yerleşiklik kavramının kullanışlı olmasına rağmen, somut önermeler geliştirilmesi konusunda yetersiz kaldığını; bu sorunu aşmak için, White'ın (1992) aktörlerin sosyal kimliklerini sosyal ağ düzeneklerinden sağlanan anlamlar yoluyla oluşturdukları ve bu şekilde kimliklerini tehdit eden öğeleri denetim altına alma eylemi gösterdikleri yönündeki önermesinin kullanılabileceğini ifade etmektedirler. Buna göre, ekonomik değer üreten bir birey ya da bir örgüt için sosyal ağ düzeneğinin bir üyesi olmanın anlamı, bu üyelik yoluyla ticari faydalar sağlamanın ya da yetenekler kazanmanın ötesinde, bir kimlik edinme anlamına da gelmektedir. Rao, Davis ve Ward (2000: 170) tıpkı bireyler gibi örgütlerin de belirgin ve ayırt edici özelliklerinin etrafında yapılan bir kimliklerinin olduğunu; örgütlerin resmi ve resmi olmayan gruplara üyelik yoluyla, ait oldukları endüstriye has özellikleri içselleştirdiklerini belirtmekte ve ilişkide oldukları tarafların örgütlenme biçimlerini taklit ederek sosyal kimliklerini güçlendirdiklerini ileri sürmektedirler. Sosyal kimlik kuramının yerleşiklik tartışmasına getirdiği yaklaşım düşünüldüğünde, Uzzi'nin (1996) ifade ettiği biçimde taraflardan birisinin çıkarıcı bir

davranış içerisinde girerek sosyal ilişkileri suistimal etmesi, aynı zamanda gruba aidiyet yoluyla edindiği kimliğini kaybetmesi anlamına da gelebilecektir. Bu nedenle suistimal olasılığı bir sosyal ağ düzeneği içerisinde azalabilecektir.

Aktörleri aralarında sosyal ilişki kurarak bir ağ düzeneği oluşturmaya yönelten nedenlerden birisi de, ağ düzeneğinin dışarısında kalan diğerlerine göre bilgi edinme açısından elde ettikleri avantaj olabilir. Uzzi ve Lanchester (2003), yerleşik ilişkilerin güven ve ikili ilişkilerin sağladığı teminat nedeniyle taraflar arasındaki bilgi akışını arttıran niteliği olduğunu, söz konusu bilgi değişiminin karşılıklı fayda sağladığını belirtmektedirler. Uzzi, (1999: 483) tarafların sahip olduğu özel bilgilerin yerleşik ilişkiler aracılığıyla aktarılacak değer yaratılmasını ve ticari ilişki içerisinde giren taraflara yetenekler kazandıracağını ifade etmektedir. Karşılıklı güven temelinde kurulan sosyal ilişkiler, piyasa ilişkileriyle elde edilemeyecek, doğrudan ekonomik değer yaratabilecek teknik ve stratejik bilgilerin aktarılmasını sağlayabilir. Uzzi (2004: 321) ekonomik faaliyetlerin sosyal birlikteliklerde yerleşik olmasının en kritik sonuçlarından birisinin artan düzeydeki güven ve karşılıklı ilişkilerin, tarafları kendi bireysel bilgilerini paylaşma yönünde güdülemesi olduğunu belirtmektedir. Ussallığa dayanan ilişkilerde güven ögesi rol oynamadığından, taraflar birbirlerinin örtük bilgilerini paylaşma yönünde eğilim göstermeyebilirler. Lin (2006:553), örgütlerin neredeyse çoğunun araştırma-geliştirme, ortak çalışma ve ticari dernekler gibi değişik amaçlarla oluşmuş örgütler arası ağ düzeneklerinde yerleşik olduğunu; bu tarz sosyal ya da endüstriyel ağ düzeneklerine aktörlerin katılımında bilgiye zamanında erişim ve diğer aktörlere ulaşım gibi faktörlerin önemli rol oynadığına dikkati çekmektedir. Gulati (1995), gerçekleştirdiği görgül çalışma sonucunda, örgütler arasında oluşan ilişki ağının örgütsel uygulamalar ile ilgili bilginin aktarılmasını sağladığını bulmuştur. Bir faaliyet alanına henüz yeni giren bir örgütün iş süreçlerinin tasarımında diğerlerini taklit ederek biçimsel anlamda meşru ya da başarılı olabilmek için ideal olan yapıyla uyumunu sağlayabilmesi için, öncelikle gerekli olan bilgiye erişmesi zorunludur. Delacroix ve Hayagreeva (1994), diğer örgütleri taklit edebilme imkanının, ilgili bilgiye taklitçilerin ulaşabilmesinin bir fonksiyonu olduğundan söz etmektedir. Bir örgütün başarısının ya da varlığını sürdürebilmesinin diğerlerini biçimsel anlamda taklit etmesine bağlı olduğu bir çevrede, yerleşik ilişkiler aktörler arasında gerçekleşen ticari faaliyetleri şekillendirebilecektir. Baum ve Oliver (1991), 1971 ve 1987 yılları arasında Toronto'daki pediatri hizmeti veren sağlık kurumları üzerinde

örgütler arası bağlar ile başarısızlık arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yaptıkları görgül çalışmada, kurumsal ilişkilerin örgütlerin ölüm oranlarının düşmesinde büyük rolü olduğunu bulmuşlardır. Bilgi edinme gereksiniminin bir sosyal ağ düzeneğinin içerisinde yer alma yönünde aktörleri harekete geçiren temel güdüleyicilerden birisi olduğu düşünülebilir. Ayrıca, yerleşik ilişkiler çevresel belirsizliğin arttığı durumlarda doğru eylemin ne olması gerektiğine ilişkin bilgiyi de aktörlere sağlayabilir. Greve (1995: 444-446), karar vericilerin endüstri içerisindeki diğerlerinin eylemlerini izleyerek doğru karar verebilmek için ipuçları aradıklarını ifade etmektedir. Bu durumda, yüksek miktarda yerleşik ilişkilerin olması, ağ düzeneği içerisindeki aktörlerin ortaya çıkan durumlar karşısında sürü anlayışıyla hareket etmelerine neden olabilecektir. Sosyal ağ düzeneğini oluşturan aktörler, karşılaştıkları durumlar karşısında ussal karar vermelerini sağlayacak bilgilerin yetersiz ya da yok olması durumunda ağ ilişkileri kanalıdan gelen bilgilere göre tepkilerde bulunacaklardır. Böylece, aktörlerin buldukları ağ düzeneğinden bağımsız karar verme yeteneği kısıtlanacağından, verilecek kararlar ve sonucundaki eylemler üzerinde yerleşik ilişkiler etkili olabilecektir.

Yerleşiklik tartışmasının Granovetter'in (1985) makalesinden sonra farklı bir boyut kazanarak dikkatleri örgütler arası ağ ilişkilerinin üzerine çektiği ifade edilebilir. Örgüt araştırmaları performans için etkili tasarımın ne olması gerektiğinin ötesinde bir boyut kazanarak, dikkatleri makro anlamda ekonomik eylemlerin aktörlerin arasındaki ilişki sonucunda nasıl şekillendiği sorusuna yönelttiği ifade edilebilir. Ayrıca, ekonomik eylemin süregelen sosyal ilişkilerde yerleşik olması fikri; bir örgütün kurulması, varlığını sürdürmesi ve başarılı olması için, öncelikle bir sosyal ağ düzeneğinin üyesi olmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Greve ve Salaf (2003: 2), girişimcilerin sahip oldukları sosyal ilişkilerin yeni bir firmanın kuruluşu ve kendini idame ettirmesi için gerekli olan kaynaklara erişimi kolaylaştırdığını ifade etmektedirler. Neergard ve Madsen (2004: 105-106), ağ düzeneği yapısı ve etkileşimi hakkındaki çalışmaların bulgularının, geniş ağların diğer aktörlerin elinde bulunan değişik kaynaklara ulaşım imkanı tanımasından dolayı bir girişimin büyümesi için önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bir ağ düzeneğinin üyesi olunması, örgütlerin doğumunda büyük rol oynamasının yanı sıra, ağ düzeneğinde bir örgütün sahip olduğu konumu da başarısının belirleyicisi olabilir. Yerleşik ilişkilerin baskın olduğu bir durumda ortak örgüt biçimlerinin oluşumu ve örgütlerin benzer davranışlarının açıklanmasında, genel anlamda sahip oldukları ağ ilişkilerinin deseninin

incelenmesi de aydınlatıcı olabilir. Konu, örgütsel değişim açısından ele alındığında ise, örgütlerin ağ ilişkileri zaman içerisinde bir bağlamda gerçekleşen yapısal farklılaşmaların açıklanmasında da kullanılabilir. Özellikle farklı çevresel gerekliliklerin olduğu değişik dönemlerde kurulan örgütlerin ağ ilişkilerinin mevcut yapısının buldukları dönemin bağlamsal özelliklerini yansıtabileceği düşünülebilir.

Bazı yazarlar (Uzzi, 1996, 1999; Beckert, 2003) yerleşiklik yaklaşımının ekonomi biliminin olumsuz yanlarını açıklamasına rağmen, ussal aktör modelinin yerini alabilecek bir alternatif getirmediğini ve bu alandaki görgül yaklaşımların yetersiz kaldığını belirtmektedirler. Söz konusu eleştiriler, aktörlerin neden birbirleriyle sosyal ilişkiler kurdukları, ağ düzeneği bağlamında gerçekleşen etkileşimlerin ne şekilde ekonomik eylemi etkilediği, ağ ilişkilerinin bir örgütün davranışlarını nasıl şekillendirdiği, sosyal ilişkilerin bir örgüte nasıl ve kimler tarafından kazandırıldığı, bir örgütün ağ düzeneği içerisindeki konumunun ne şekilde bir rekabet avantajına dönüştüğü gibi sorulara kuramsal ve görgül yaklaşımlar ile odaklanılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Sosyal sermaye kavramının ve bu kavrama ilişkin farklı bakış açıları ile ilgili tartışmaların alandaki sorulardan kaynaklanan kuramsal boşluklar ile ölçüm belirsizliklerine kısmen açıklama getirdiği düşünülebilir.

1.2. Sosyal Sermaye Kavramı

Yerleşiklik yaklaşımı, sosyal ilişkilerin ekonomik eylem üzerindeki etkilerini ve ekonomiye ilişkin olguların sosyal bilimlerin araştırma alanına girmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ekonomik eylemlerin süregelen sosyal ilişkilerde yerleşik olduğu varsayımından hareket edilirse, aktörlerin sahip olacakları ilişkilerin sayısının ve niteliğinin performans açısından olumlu etkiler yaratabileceği sonucuna ulaşılabilir. Sosyal sermaye kavramının, yerleşiklik yaklaşımının kuram ve ölçüm ile ilgili sorunlarına aydınlatıcı bir bakış açısıyla ele alarak somutlaştırdığı ifade edilebilir. Paxton (1999:92), sosyal sermaye kavramının sosyal bilimci olan Bourdieu (1983) ve Coleman (1988) tarafından kullanılmaya başlandıktan sonra popüler hale geldiğini belirtmektedir. Gargiulo ve Benassi (2000: 184) sosyal sermaye kavramına, ilgili yazında farklı tanımlamalar getirilmesine rağmen, genel anlamda en çok kabul gören tanımının, sosyal sermayenin kurumsallaşma düzeyi az ya da çok olan karşılıklı tanınmaya ve aşinalığa dayalı ağ

ilişkilerinden elde edilen somut ya da somut olmayan kaynaklar bütünü olduğunu belirtmektedirler. Sosyal sermaye kavramına ilişkin farklı yazarlar tarafından yapılmış diğer tanımlamaların çoğunda da benzer ifadelerin kullanıldığı görülmektedir. Örneğin Tsai ve Ghosal (1998:464), kavramı kişisel bağlarda yerleşik olan ve toplumun sosyal örgütlenmesi içerisindeki bireylerin gelişimi için kullanışlı olabilecek ilişkisel kaynakları tanımlamak için kullanılmışlar; Paxton (1999:89), bireylerin ve toplulukların birbirleri ile aralarında olan bağlantılar ve bu bağlantıların niteliği sayesinde kaynak edinmeleri fikri üzerine temellenmiş bir yaklaşım olduğunu vurgulamış; Hazleton ve Kennan (2000:81), gruplar ya da şahıslar arasındaki ilişkinin kişiler ve gruplar için fayda yaratması varsayımı üzerine temellenmiş bir yaklaşım olduğunu; Bueno, Salmador ve Rodriguez (2004:557), bir birey ya da sosyal bir birlik tarafından oluşturulan ilişkiler açısından elde edilebilecek mevcut ve muhtemel kaynaklar anlamına geldiğini; Burt (2005:4), bir aktörün ilişkilerden oluşan bir yapı içerisindeki konumunun sosyal sermaye olarak bilindiğini ve bazı aktörlerin ağ ilişkileri sayesinde diğerlerinden ayrıcalıklı bir konuma nasıl gelebileceğini açıkladığını vurgulamaktadır. Bu tanımlamalara göre, bir örgütün ya da ekonomik hayatta rolü olan bir bireyin, belirli bir sürede edindiği ilişkilerin sayısı, niteliği ve bunların yönetimi; somut anlamda fiziksel kaynaklarda yapılan düzenlemelerden bağımsız olarak, aktörün ya da üyesi olduğu ağ düzeneğinin performansının belirleyicisi olabilir. Bu nedenle, sosyal sermayenin de herhangi bir fiziksel sermaye gibi ele alınması ve ölçülmesi gerekli olabilir.

Seibert, Kramier ve Liden (2001: 220), fiziksel bir sermayenin oluşturulmasının materyallerin üretimi sağlamak için dönüştürülmesine bağlı olduğunu; insan sermayesinin bir kişinin becerileri ile yeteneklerindeki değişimi ifade ettiğini; sosyal sermayenin ise, aktörler arasındaki ilişkilerin araçsal eyleme yol açması durumunda oluştuğunu belirtmektedirler. Burt'e (1992: 9) göre, finansal sermaye (eldeki nakit, bankalardaki fonlar, kredi kaynakları, yatırımlar) ve insan sermayesi (sağlık, akıl, çekicilik,..vs) sosyal sermayeden farklılaşmaktadır; finansal sermaye ve insan sermayesi kısmen ya da bir bütün olarak bir birey ya da birliktelik tarafından sahip olunabilen varlıklardır ve yapılan yatırımlar doğrudan her iki sermaye biçimini de üretim ve rekabet yeteneklerini arttırmayı hedeflemektedir. Sosyal sermaye ise, diğer ikisinden farklı olarak tek başına bir tarafın sahip olmadığı, taraflar arasındaki ilişkinin devamına bağlı olarak karşılıklı edinilen bir varlıktır ve finansal ile insan sermayesini ilişkiler aracılığı ile kara dönüştürmeyi sağlar

(Burt, 1992: 9). Paxton (1999: 91-92), fiziksel sermaye kavramının, araçlar ya da makinelerin ekonomik üretim yapabilmesini açıklamak için kullanılırken, yeni bir kavram olan sosyal sermaye, sosyal ilişkilerin de (yoğun ağ düzenekleri, normlar ve karşılıklı güven) üretimi kolaylaştırabileceği fikrini düşünce dünyasına soktuktan sonra, araştırmacıların ekonomik olmayan öğelerden elde edilebilecek kazanımlarla ilgili düşünce üretmeye başlamalarına dikkat çekmektedir. Leana ve Buren (1999:539), sosyal sermayenin diğer sermaye biçimlerinden farklı olarak piyasada ticaretinin yapılamayacağını ve elde edilen faydalar ile ilişkilerin zaman içerisinde değiştikçe biçimsel olarak farklılaşan, ilişkiler varlığını yitirdiğinde ise kayıp edilen bir sermaye biçimi olduğunu ifade etmektedirler. Aktörün sahip olduğu ilişkiler ağının kendisine fayda yaratması ya da muhtemel faydaları içerisinde bulundurması düşüncesinin, sosyal sermayenin diğer sermaye biçimleriyle beraber ele alınması gerekliliğini ortaya çıkardığı düşünülebilir. Ancak, farkına varılan bu yeni sermaye biçiminin yerleşiklik tartışmasında da (Granovetter, 1985) belirtildiği üzere, günümüzde insan ilişkileri arasında büyük mesafeler koyan modern kapitalist toplumlarda ne ölçüde geçerli olduğu incelenmelidir.

Rangan, (2000), modern kapitalist toplumlarda bile sosyal ağ düzeneklerinin ekonomik eylemin temel belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna dönüşüm; üretim ve tüketim ilişkilerini, sosyal örgütlenme biçimini temelden değiştirmiştir. Kitle üretiminin yayılmasıyla, insanları bir araya getirerek artan talebi karşılamak için büyük işletmelerde insanların örgütlenmesi ihtiyacı doğmuş ve üretilenlerin pazarlanması için, kırsal alanda birbirleriyle yakın ilişki içerisinde olan bireyleri yabancılara dönüştüren büyük şehirler ortaya çıkmıştır. Bu durumun, insanların modernlik denizinde birbirlerini kaybederek yaşamlarını sürdürebilmeleri için, diğerlerinden bağımsız kendi kararlarını vermelerine neden olduğu düşünülebilir. Bu bakımdan sosyal sermaye kavramının modernleşme projesinin yarattığı temel sosyal örgütlenme biçimi ile tezat oluşturduğu düşünülebilir. Ancak, bazı yazarlar sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru yaşanan ikinci bir dönüşümün bu durumu değiştirerek sosyal sermaye kavramının daha anlamlı bir hale getirdiğini ifade etmektedir. Örneğin, Tymon ve Stumpf (2003: 13) onlarca yıl boyunca sermayenin ve emeğin, serbest piyasa ekonomisinin elde edilmesi ve yönetilmesi zorunlu olan öğeleri olarak görülmesine rağmen, son elli yıl içerisinde hizmet ekonomisinin hızla büyümesinin bir sonucu olarak önemlerini yitirmeye başladığını ifade etmektedirler. Bueno, Salmador ve Rodriguez

(2004:557), sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşümün en temel sonuçlarından birisinin somut olmayan varlıklara ve sosyal faaliyetlere olan ihtiyacın somut kaynaklara göre artış göstermesi olduğunu; bu nedenle sosyal sermayenin değişik sermaye biçimleri arasında ön plana çıktığını vurgulamaktadırlar. Modernlik denizinde kaybolan insanlar 2. Dünya Savaşı'ndan sonra birbirleriyle teknolojiyi kullanarak tekrar yakınlaşmanın bir yolunu bulmuşlardır. Sosyal faaliyetler, bilgi temelli ekonomilerde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesini sağlayan bilginin paylaşılması, yönetilmesi ve yaratılabilmesinde önemlidir (Bueno, Salmador ve Rodriguez, 2004:557). Ayrıca, modernlik sonrası toplumlarda hizmet sektörünün önem kazanmasının, hizmet sunumunun bir ön koşulu olan aktörler arası iletişimi zorunlu hale getirdiği düşünülebilir. Toplumun örgütlenmesi ve tüketim ile üretim ilişkilerini yeniden değiştiren ikinci bir teknolojik devrimin yaşanması, ülke ekonomilerini etkileyen dinamiklerin açıklanmasında aktörler arası ağ ilişkilerinin ve performansın önemli bir belirleyicisi olarak ortaya çıkan sosyal sermaye kavramının modern iş örgütlerinde araştırılmasının gerekliliğini arttırmaktadır.

Kostova ve Roth (2003:301), sosyal sermayenin en küçük ve en temel sosyal gruplarda, ailede, en büyük gruplarda, bir ülkede ve bunların arasında kalan her türlü grupta yerleşik olabileceğini belirtmektedirler. Sosyal sermayenin, iş hayatı dışında da bireylerin birbirleri arasındaki ilişkilerin kendilerine ya da içinde buldukları ağ düzeneğine bir bütün olarak hayatlarını kolaylaştırma yönünde fayda yaratacağı üzerine temellenmiş genel açıklama getiren bir kavram olduğu düşünülebilir. Burt (2005:5), sosyal sermayenin güven, normlar ve ağ düzenekleri gibi sosyal örgütlenmenin özelliklerinin ortaklaşa eylemi kolaylaştırarak toplumun verimliliğini artırması yönünde fayda sağladığını vurgulamaktadır. Kostova ve Roth'da (2003:302), benzer bir ifadeyle sosyal sermayenin; sosyal örgütün ağ düzenekleri, normlar ve güven gibi özelliklerinin, karşılıklı fayda için koordinasyon ve ortaklaşa çalışmayı sağladığını vurgulamaktadırlar. Konu ile ilgili yazına bakıldığında göze çarpan ortak nokta; aktörleri sosyal sermaye edinme ya da arttırma yönünde harekete geçiren temel güdüleyicinin, ilişkinin olmaması durumuyla karşılaştırıldığında, söz konusu tarafların sosyal bağlardan elde etmeyi umdukları kazanç olduğu anlaşılmaktadır. Paxton (1999:89), bu durumu komşuluk metaforunu kullanarak açıklamaya çalışmıştır:

“Örneğin sosyal sermayenin yüksek olduğu bir komşuluk ortamını düşünelim. Bu tarz bir komşuluk ortamında her komşunun birbirleri hakkında bilgisi olmakta,

birbirleriyle sıklıkla görüşüp konuşmakta ve birbirlerine güvenmektedirler. Böyle bir komşuluk ortamında bir anne çocuklarının muhit içerisinde tek başına dolaşmasına büyük bir rahatlık ve güven hissederek izin verebilecektir. Komşuların birbirlerini tanımadıkları, birbirleriyle konuşmadıkları ya da birbirlerine güvenmedikleri sosyal sermayenin daha düşük olduğu bir komşuluk ortamında ise, anne ya çocuğuyla beraber yürüyecek ya da bunu kendi yerine yapması için birisini tutacaktır”

Paxton'un (1999:89) metaforunda, en basit anlamıyla bir yerleşim yerinde yaşayan bireylerin bile aralarındaki sosyal bağların bir güven ortamını yaratması sonucunda elde edebilecekleri kazanımlara örnek oluşturmaktadır. Toplumun günlük hayatında önemli bir rol üstlenen ve faydalı etkiler yaratan bireyler arası sosyal etkileşimlerin, ekonomik faaliyetlerde gözden kaçırılması ya da dikkate alınmaması olumsuz sonuçlara yol açabilir.

Gerçekleştirilen araştırmalar ya da analizler, belki de ekonomik eylemin asıl belirleyicisi olan karmaşık sosyal ağ düzeneklerini dışlayarak, sadece “ussal aktör” modelini destekleyen bulgularla ilgileniyor olabilir. Oysa, ekonomik eylemin sosyal ilişkilerde yerleşik olması ve sosyal ilişkilerin bir sermaye biçimi olarak ortaya çıkması, özellikle ülke ekonomilerinde önemli rolü olan örgütlerle ilgili gerçekleştirilecek kuramsal yaklaşımları ve araştırmaların kapsamına ekonomi bilimini de alacak şekilde genişletmesine neden olduğu ifade edilebilir. Bu anlamda, sosyal sermaye örgütlerin diğerleriyle olan ağ ilişkilerinin miktarı ile niteliğine göre, diğerleri ve genel anlamda ekonomi üzerinde etki yaratabilme gücünü gösterebilecektir. Ancak, bir örgüt için sosyal sermayenin kimin tarafından ve ne şekilde kazandırılabilceğine, hangi ağ düzeneği yapısının fayda sağladığına, olumlu performans göstermesini nasıl sağladığına ilişkin sorulara kuramsal ve görgül yanıtlar bulunması gereklidir.

Taraflar arasındaki sıradan ilişkilerin sosyal ilişkilere dönüşümü ve taraflara fayda sağlar hale gelmesiyle anlam kazanan sosyal sermayenin oluşturulma süreciyle ilgili iki farklı yaklaşım öne sürülebilir. Bunlardan birisi, tarafların birbirleriyle sosyal nitelikli olmayan bağlantılarının zaman içerisinde bir güven ortamı yaratarak sosyal nitelik kazanmasıdır. Diğerisi ise, birbirleriyle ilişkisi olmayan tarafların sahip oldukları benzerlikler ya da ortak özelliklerin güven ortamını yaratarak sosyal bağı oluşturmasıdır. Tsai ve Ghosal (1998:465), iki aktörün zaman içerisindeki etkileşimlerinin sayısının

arttıkça, onların ilişkisinde güvenilirliğin daha somutlaşmaya ve birbirlerini daha güvenilir olarak algılamaya başladığını; sıklıkla gerçekleşen yakın sosyal etkileşimlerin aktörlerin birbirlerini tanımalarını ve ortak bir bakış açısı oluşturmalarını sağladığını belirtmektedir. Böylece, sosyal etkileşimlerden oluşan bir ağ düzeneğinde merkez konumda olan aktörün, daha fazla etkileşim içerisine girebildiği için diğerleri tarafından daha güvenilir olarak algılanmaktadır (Tsai ve Ghosal, 1998:465). Tymon ve Stumpf (2003: 13), benzer bir biçimde sosyal sermayenin zaman içerisinde aktörler arasında gerçekleşen dirsek temaslarının ilişkiye dönüşmesiyle geliştiğini öne sürmektedirler. Bueno, Salmador ve Rodriguez (2004:557) ise, yeni bir sosyal yapı ve ortaklaşa çalışan aktörlerden oluşan ağ düzeneklerini oluşturan bağların akademik ve profesyonel kurumlar, arkadaşlar ile yakınlar, paylaşılan deneyimler ya da hobiler gibi ortak ilgi alanlarından olan bireyler ya da gruplar arasında gerçekleştiğini belirtmektedirler. Tsai ve Ghosal (1998:467), iki tarafın birbirlerine karşı olan güvenleri arttıkça, karşı tarafın oluşan ortamı kendisine avantaj sağlamak için kullanabileceğine yönelik endişelerin azalacağını ve sahip oldukları kaynakları paylaşmaya yönelik istekliliklerinin de artacağını vurgulamaktadırlar.

Taraflar arasındaki ilişkilerin sıklığının mı yoksa benzerliklerden kaynaklanan güvenin mi fayda sağlayan ilişkileri oluşturduğu, sosyal sermaye araştırmaları içerisinde yanıtlanması gereken görgül sorulardır. Ancak, her ne şekilde olursa olsun sosyal sermaye oluşumu için güvenin, tarafların suistimal olasılığını ortadan kaldıran ve sosyal birlikteliği sağlayan bir ön koşul olduğu söylenebilir. Hatta yerleşikliğin miktarının oldukça yüksek olduğu bazı durumlarda sosyal ilişkiler, piyasadaki örgütler arası faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için önkoşul haline bile gelebilir. Paxton (1999:93) sosyal ilişkiler temelinde işleyen piyasa biçimini, Coleman'ın (1988) sosyal sermayeyi tanımlamak için kullandığı bir örnekle açıklamaya çalışmıştır:

“Perakende elmas piyasası, sistemin dışarısından olan birisinin fark edilmesinin kaçınılmaz olduğu bir ortam sergilemektedir. Bir satışla ilgili pazarlık sürecinde, bir tüccar diğer bir meslektaşına çanta dolusu elması herhangi bir güvence altına almadan (yerlerine sahtelerinin ya da daha düşük değerde olanlarının konulması olasılığı vardır) incelemesi için teslim edebilir. Söz konusu işlem, ticareti yapılan malın değeri binlerce ya da yüz binlerce A.B.D. doları olmasına rağmen gerçekleşir. Değerli taşların tarafların incelmesi için serbest bir biçimde

değiş-tokuşu bu piyasanın önemli bir işlevidir. Bu işlemin yokluğunda piyasa oldukça hantal ve çok daha verimsiz işleyecektir.”

Coleman'ın tanımladığı örgütler arası sosyal ilişkilerin oluşturduğu piyasada bulunabilmenin ön koşulu, ağ düzeneğinin bir parçası olmaktır. Bu şekilde yapılanmış bir piyasada örgütlerin sahip oldukları sosyal sermayelerinin, gerçekleştirecekleri işlemlerin etkililiğini belirleyen önemli bir öge olduğu düşünülebilir. Sosyal ilişkilerle oluşturulan sosyal sermayenin ekonomilerde ve örgütsel hayatta önemini vurguladıktan sonra üzerinde durulması gereken bir başka nokta da, bu sermaye biçiminin ne şekilde ve kimin tarafından örgütlere kazandırılacağıdır.

Leana ve Buren (1999:540), örgütlerin sahip oldukları sosyal sermayenin sadece bir bireye ya da örgüte ait olan varlıklar olmadığını, bir bütün olarak örgütün ve onun üyelerinin ortaklaşa varlıkları olduğunu belirtmektedirler. Salmador ve Rodriguez (2004: 558), bir çok araştırmacıya göre sosyal sermayenin; mesleki başarıyı etkilediğini, çalışanlara iş arama sürecinde yardımcı olduğunu, örgütlerin daha iyi bir çalışan profili yaratmalarını sağladığını, örgüt içinde kaynakların birimler arasında dolaşımını kolaylaştırdığını, tedarikçilerle olan ilişkileri arttırdığını, yerel ağ ilişkilerinin güçlendirilmesini ve örgütler arası öğrenmeyi sağladığını ifade etmektedirler. Belliveau, O'Reilly ve Wade (1996:1571), sosyal sermayenin en fazla değer taşıdığı durumların, bir kişinin işini en iyi biçimde yaptığını ve işindeki performansının meşru olduğuna diğerlerini ikna etmesini gerektiren durumlar olduğunu vurgulamaktadırlar. Örgüt düzeyindeki analizlerde sosyal sermaye kavramı ele alındığında, bireylerin sahip oldukları ilişkiler ile örgüte olumlu getirileri sağlayan ağ ilişkilerinin birbiriyle bağlantılı olduğu düşünülebilir. Çok sayıda ilişkiye sahip olan bir kişinin istihdam edilmesi aynı zamanda da örgüt için fayda elde edilmesi muhtemel olan ilişkilerin de kazanılması anlamına gelecektir. Ancak, örgütün üyesi olan bireyin ilişkilerini bulunduğu kuruma fayda sağlaması yönünde kullandığında örgütün sosyal sermayesi artacaktır. Aynı zamanda, bireyin ilişkilerini terfi, tanınma, güç elde etme ya da performans arttırma anlamında sadece kendi çıkarları doğrultusunda da kullanması mümkün olabilir.

Sosyal ilişkilerini çalıştıkları örgütün faydasına kullanma olasılığı en yüksek olanlar kişilerin üst düzey yöneticiler olabileceği, ilgili yazında vurgulanmaktadır. Bunun nedenini Belliveau, O'Reilly ve Wade (1996:1571), özellikle örgütün üst düzeyinde

kararlarda belirsizlik durumlarına sıklıkla rastlanması ve sosyal bilgiye ihtiyaç duyulması olarak açıklamaktadırlar. Bir örgüt içerisindeki yöneticilerin başarısı örgütün performansı ile doğrudan ilişkili olduğu için sosyal ilişkilerine en fazla bel bağlayan, dolayısıyla diğer çalışanlarla kıyaslandığında kendi ağ ilişkilerini en fazla örgüt yararına kullanan şahıslar yöneticiler olabilirler. Gargiulo ve Benassi (2000: 183), yöneticilerin sadece çalıştıkları örgütlere yıllar süren eğitimleri sonucunda edindikleri becerileri ve deneyimlerini değil, aynı zamanda da sosyal ilişkileri aracılığı ile edinebilecekleri varlıklarını da getireceklerini ifade etmektedirler. Belliveau, O'Reilly ve Wade (1996:1571), sosyal sermaye yazınında çoğunlukla bireylerin mesleki başarılarında ağ düzeneklerinin etkisini örgütlerde alt ve orta düzeyde ele aldıklarını ancak, bulguların aynı süreçlerin üst düzeyi için de geçerli olduğunu ve bireylerin kariyerlerini ilerletme yönünde harekete geçtiklerinde daha önemli hale geldiğini gösterdiğini belirtmektedirler. Sosyologlar “sosyal sermaye” kavramını yöneticilerin ağ düzenekleri ile ilişkili olan varlıklarını belirtmek için kullanmış ve bu düşünceyle bağlantılı olarak alandaki bilimciler, sosyal ağ düzeneklerinin bireyler ile örgütlerin amaçlarına ulaşma yeteneklerine olan etkisini vurgulamışlardır (Gargiulo ve Benassi, 2000: 183). İşlerini başarıyla yapmaları için en çok sosyal ilişkilerini kullananların yöneticiler olduğu varsayımından hareket edilirse, örgütlerin sosyal sermayesinin ölçümüne ilişkin görgül sorun aşılmış olabilecektir.

Kavram ile ilgili üzerinde durulması gereken bir başka nokta da, ilişkilerin örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak performansı göstermelerini ne şekilde etkileyeceğidir. Sosyal sermaye ile ilgili değişik araştırma eğilimleri doğrudan ya da dolaylı olarak sosyal yapının aktörlerin amaçlarına ulaşma yeteneğini ne şekilde belirleyebileceğine odaklanmışlardır (Gargiulo ve Benassi, 2000: 184). Burt (1992:11-12), sosyal sermaye sorusu içerisinde ağ düzeneklerinde kaynakları olan aktörlere ulaşmayla (bu alandaki görgül soru aktörün ve bağlantı içerisinde bulunan tarafın elinde bulunan kaynakların arasındaki ilişkiye odaklanmıştır) ve ağ düzeneklerinin kendilerinin (ağ düzeneklerinin boyutu en temel ölçüm değişkenidir) nasıl bir sosyal sermaye biçimi olduğuna ilişkin iki farklı yol olduğunu ifade etmektedir. Burt'un (1992), gündeme getirdiği birinci araştırma yolu, aktörün kaynaklara ulaşmasındaki bağımlılık ve güç ilişkileri ile ilgilidir. Buna göre, bir örgütün sosyal ilişki içerisinde bulunduğu tarafın kaynaklarından fayda sağlaması, kendi elinde karşı tarafa verebileceği kaynak miktarının bir fonksiyonudur.

İkincisi ise örgütün bireysel ağ düzeneğinin boyutu ve yapısının performans üzerinde nasıl bir etki yarattığının araştırılması üzerinedir. Gargiulo ve Benassi (2000: 184), sosyal ağ düzeneklerinin bireysel ve örgütsel performansı nasıl etkilediğine yönelik gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda bunun iki şekilde olabileceğinin bulunduğunu ifade etmektedirler: (1) Sosyal ağ düzenekleri bilgiye, kaynaklara ve fırsatlara ulaşılmasını kolaylaştırarak aktörlerin performansını olumlu yönde etkiler, (2) Ağ düzenekleri aktörlerin önemli görevler arası bağımlılıkları koordine etmelerine, işbirliği ve ortaklaşa eylemden doğan ikilemleri aşmalarına yardımcı olur. Nahapiet ve Ghosal (1998: 252-254) sosyal sermayenin örgütsel performans bakımından nasıl bir etki yarattığını daha iyi açıklayabilmek için; konuyu tamamen sosyal etkileşimlerle ilgili olan *yapısal boyut*, güvenin oluşumu bakımından inceleyen *ilişkisel boyut* ve paylaşılan kurallar ya da ortak paradigma bakımından ele alan *bilişsel boyut* olarak üç farklı sınıflama altında ele almışlardır. Kavram yapısal bakış açısıyla incelendiğinde, bir aktörün sosyal yapı içerisindeki etkileşimlerde sahip olduğu bağlantılar; iş alma, bilgi elde etme ya da belirli kaynaklara ulaşma yönünde avantajlar elde etmesini sağlamaktadır (Tsai ve Ghosal, 1998: 465). İlişkisel anlayış ise, daha çok mevcut ilişkiler bağlamında elde edilen güven ile güvenilebilirlik gibi olguları varlık olarak kabul eder, bunların yerleşik ilişkileri nasıl yönettiği ve koruduğuyla ilgilenir (Tsai ve Ghosal, 1998:465). Son olarak bilişsel anlayış, ortak amaçların anlaşılması ve sosyal sistem içerisinde uygun davranış biçimlerinin benimsenmesinde aktörlerin sahip oldukları ortak paradigma ya da paylaşılan kuralların rolünü vurgulamaktadır (Tsai ve Ghosal, 1998:465). Sosyal sermayenin örgütsel performansla ilgili yaratacağı olumlu etkilerin ne olacağı, yukarıda yapılan farklı tanımlamalar ve bakış açılarına göre değişkenlik gösterebilir. Değişik anlamlandırmalara ve bakış açılarına göre, sosyal sermaye ilişkiler aracılığı ile kaynaklara ulaşma yönünde avantaj kazandırabilir ya da ilişki sayısı fazla olan aktörün oyunun kurallarını koymasını, ağ düzeneğini yöneterek diğerleri üzerinde etki yaratmasını sağlayabilir.

Farklı görüşler sosyal sermayenin analiz biçimleri, görgül anlayışlar ve epistemik uyum sorunlarından kaynaklanan kuramsal yaklaşımlarda farklılıklara yol açmıştır. Leana ve Buren (1999:540) sosyal sermaye ile ilgili iki farklı görüşün egemen olduğunu ifade etmektedirler. Buna göre, birinci görüş sosyal birim düzeyinden başlayarak daha makroya doğru fenomeni inceleyen araştırmacıların birey düzeyindeki analizlere ikinci derecede önem vermeleridir; alternatif görüş ise bireye ve onun prestij, eğitim sırasında edindiği

ilişkiler ile üye olduğu sosyal amaçlı klüpler gibi sosyal varlıklarını avantaj olarak kullanarak kendilerine farklı biçimlerde kişisel sosyal ağ düzenekleri oluşturmasına odaklanmaktadır (Leana ve Buren, 1999:540). Yapı ve aktör tartışmasının yerleşiklik ile sosyal sermaye araştırmalarında epistemik uyumun sağlaması için dikkat edilmesi gereken önemli bir konu olduğu düşünülebilir. Bir ağ düzeneği içerisindeki ilişkiler bütünüyle kıyaslandığında, sistemde gerçekleşen ekonomik eylemler üzerinde aktörün etki yaratması beklenmeyebilir. Hatta, aktörün ağ düzeneğine dahil olup olmayacağı bile genel anlamda bağlamla olan uyumuna bağlı olabilir. Aktörün bireysel özellikleri ve eylemleri bunun tam tersi biçimde sosyal sermaye oluşumunu ya da bir ağ düzeneğinin üyesi olduktan sonra diğerleri üzerinde etki yaratabilecek hassas bir konuma gelmesini sağlayabilir. Sadece ormana odaklanan araştırmacılar, sahada ağaçların yarattığı etkilerle karşılaşabilir ya da ağaçlara odaklananlar bulgularında ormanın belirleyici olduğu sonucuna ulaşabilirler. Kuramsal eğilim bakımından yapının belirleyiciliğinin daha baskın olduğunu Leana ve Buren (1999:538) sosyal sermayenin örgütsel bir olgu olarak makro analiz düzeyleriyle kıyaslandığında daha az ilgi gördüğünü belirtmektedirler. Yapı ve aktör tartışmasıyla bağlantılı olarak, Leana ve Buren (1999:539) araştırmacıların sosyal sermayeyi tanımlarken kullandıkları analiz düzeyleri bakımından da birbirlerinden farklılaştıklarını vurgulamaktadırlar. Sosyal sermaye bazen ülkeler ve coğrafi bölgelerde, bazen bireysel ağ düzenekleri ile topluluklarda, bazen de örgütlerin diğerleriyle olan etkileşimleri ve birey düzeyindeki aktörler için kullanılabilmektedir (Leana ve Buren, 1999:539). Paxton (1999:89-90), kuram ile saha arasında oluşan soruna ek olarak, sosyal sermaye gibi kapsamlı bir kavramın ölçümünün sadece tek bir ölçüte bağlı olmaması gerektiğini, çok sayıda değişkenin de kullanılabileceğini vurgulamaktadır. Sosyal sermaye araştırmalarında temel analiz verisi olarak bağlantılar ya da ilişkiler kullanılmakta, odaklanılan örgütün diğerleri ile olan bağları saptanmaktadır (Seibert, Kramier ve Liden; 2001: 220). Paxton (1999:89-90), sosyal sermaye ve onun ölçümü arasında olan uçurumun, kavramın mevcut anlamı konusunda kuramsal uzlaşma eksikliği bulunmasından kaynaklandığını ifade etmektedir.

Yerleşiklik tartışmasına ve sosyal sermaye kavramına farklı açıklamalar getiren sosyal ağ düzeneği araştırmacılarının (Granovetter, 1985; Coleman, 1990; White, 1992; Burt, 1997), bu kuramların biçimlendirilmesi ve görgül olarak test edilmesinde başı çekmiş olmasının, söz konusu epistemolojik sorunun nedeni olarak gösterilebilir (Seibert, Kramier ve Liden; 2001: 220). Granovetter (1985) sosyal sermayeyi aktörün diğerleriyle olan

bağlarının miktarı ve stratejik olarak konumlanmasıyla ilişkilendirirken, Burt (1997) bir sosyal sistem içerisinde ortaya çıkan aracılık fırsatlarıyla açıklamaya, Coleman (1990) sosyal sermayenin varlığının muhafaza edilmesinde kapalı sistemin önemini vurgularken, Lin Ensel ve Vaugin (1981) bir iş sahibinin (bir örgütü kuran kişi) başlangıçta aile altyapısı ve daha sonra eğitim ile kariyer alanındaki başarılarının sağladığı bağlantıların mesleki durumu etkilemesiyle ilişkilendirmişlerdir. Bu alanda yapılan kuramsal tartışmalar; bir bütün olarak ağ düzeneğinin yapısının yaratacağı etki, ne tür ağ ilişkilerinin (zayıf bağ-güçlü bağ) sosyal sermaye olarak değerlendirilebileceği, aktörün sosyal sermaye oluşumundaki rolü ve ağ düzeneği içerisindeki konumu çerçevesinde şekillenmektedir. Bu bakımdan, gerçekleştirilen tartışmalar çerçevesinde kuramsal duruşun belirlenmesi ve görgül sorunların önüne geçilebilmesi için farklı görüşlerin yerleşiklik ve sosyal sermaye bağlamında yeniden ele alınması gereklidir.

1.3. Sosyal Sermaye Tartışması: Güven, Güçlü Bağlar, Zayıf Bağlar ve Yapısal Boşluklar

Aktörlere ne tür ilişki biçimlerinin fayda sağlayabileceği ve sosyal sermaye olarak kabul edilebileceği konusunda ağ düzeneği kuramcıları ve araştırmacıları (Granovetter, 1973; Burt, 1983; Coleman, 1988 ve Podolny, 2001) arasında iki farklı görüşün ön plana çıktığı gözlemlenmektedir. Uzzi (2004: 320) aktörler arasındaki ilişkileri kalitesine göre birbirlerinden ayırt etmek için yerleşik ve kol-mesafesindeki ilişkiler olarak iki grup altında incelenebileceğini; kol mesafesindeki ilişkilerin, taraflar arasında herhangi bir insani ya da sosyal bağlantı içermeden işleyen ayrılmış ve sosyallikten arınmış piyasa ilişkileri olduğunu; aktörler arasındaki güven, paylaşılan uyum normları gibi özellikleri içeren ilişkilerin ise yerleşik ilişkiler olduğunu ifade etmektedir. Gargiulo ve Benassi (2000: 183), sosyal sermayenin sosyal ağ düzeneklerinin üyelerine nasıl fayda sağlayacağına ilişkin soruya cevap arayışı içerisinde olan yazında iki farklı görüşün ön plana çıktığını, bu görüşlerden sosyal sermayeyi geleneksel bakış açısıyla ele alan görüşün, ağ düzeneği yakınlığının (güçlü ilişkilerin varlığının) aktörler arasında güven ve işbirliğini sağlayarak olumlu çıktılar elde edilmesini sağladığını vurgularken; yapısal boşluklar kuramı etrafında olgunlaşan zıt görüş ise, sosyal sermayeden elde edilen faydaların nedeninin dağınık ağ ilişkileri tarafından oluşturulan aracılık fırsatlarıyla bağlantılı olduğunu savunduğunu belirtmektedirler. Taraflar arasındaki ticari işlemler esnasında

gerçekleşen ussallığa dayalı ve herhangi bir sosyal niteliği olmayan piyasa ya da kol mesafesindeki ilişkilerin ya da tamamen sosyal nitelikte olan ve güvene dayalı yakın ilişkilerin hangisinin daha çok fayda getirebileceğine yönelik tartışmalar, sosyal yapı bağlamında aktörler arası ne tür etkileşimlerin ne gibi etkiler yaratabileceğine yönelik farklı kuramsal yaklaşımların geliştirilmesine neden olmuştur. Söz konusu kuramsal yaklaşımlardan ilki ve en önemlilerinden bir tanesi Granovetter'in (1973) "zayıf bağların gücü" iddiasıdır.

Granovetter (1973: 1360), mikro düzeyde gerçekleşen etkileşimlerin makro düzeydeki yapılarla ilişkisinin kurulamamasının sosyolojik kuramın temel bir zayıflığı olduğunu ifade etmektedir. Bu bakımdan bireyler arası ağ düzeneklerinin analiz edilmesi, mikro ve makro arasındaki köprünün kurulması bakımından önem taşımaktadır (Granovetter, 1973: 1360). Granovetter (1983: 205) zaman içerisinde sıklıkla gerçekleşmeyen bağlantılarla tanımlanan zayıf bağların, yeni bir iş pozisyonu ile ilgili bilginin profesyonel, teknik ya da idari çalışanlar tarafından çoğunlukla zayıf bağlar aracılığı ile elde edildiği ile ilgili bir bulguya ulaştığını ifade etmektedir. Uzzi (1999: 483), bu tarz ilişkileri "kol mesafesindeki ilişkiler" olarak tanımlamış ve taraflar arasında herhangi bir insani ya da sosyal bağlantıya gerek kalmadan işleyen, zayıf ve seyrek mübadeleler ile gerçekleştiğini belirtmiştir. Granovetter (1973: 1370) zayıf bağların aktörün sadece doğrudan ilişkilerini kapsamadığını, dolaylı ilişkilerin de (doğrudan bağlantıda bulunulan aktörlerin sahip olduğu ağ ilişkileri) ağ düzeneklerini etkilemesi bakımından ve aynı zamanda da düşüncelere, etkilere ya da aktörden sosyal anlamda uzak olan bilgilere erişim açısından önem taşıdığını belirtmektedir. Zayıf bağlar, aktörün bir ağ düzeneğinin değişik noktalarında birbirleriyle yakın ilişkisi olan üyeler tarafından oluşturulmuş güçlü ilişkilerden oluşan kapalı ağ düzenekleri ile bağlantısını sağlamaktadır (Granovetter, 1983: 202). Granovetter (1973: 1367), bir çok zayıf bağa sahip olan bireylerin yenilikleri yayma yönünde büyük bir avantaja sahip olacağını ifade etmektedir. Zayıf bağlar aktörlerin kendi sosyal çevresi dışındaki kaynaklara ve bilgiye erişimini sağlar ancak, güçlü bağlara daha kolay ulaşılabilir ve bireylere daha çok yardımcı olabilir (Granovetter, 1983: 209). Bir bağın gücü süregelen etkileşimlerin süresi, duygusal yoğunluk, yakınlık ve gerçekleştirilen karşılıklı hizmetler gibi kavramlarla ifade edilir (Granovetter, 1973: 1360). Bu bakımdan güçlü bağlardan oluşan bir ağ düzeneğindeki aktörler, zayıf bağlarının sayısı az olması durumunda kapalı bir sosyal küme içerisinde,

kendilerine ulaşan bilgilerle yetinmek durumunda kalacaklardır. Granovetter (1983: 202), az sayıda zayıf bağlara sahip olan bireylerin, sosyal sistemin uzak noktalarındaki bilgilere erişim imkanından yoksun kalacaklarını ve bölgesel bilgiler ile yakın arkadaşlarının düşünceleriyle yetineceklerini ifade etmektedir.

Sosyal yapı içerisinde aktörler arasındaki ilişkilerin sıklıkla güçlü bağlara dayanması, toplum içerisinde bir çok sayıda dışarıya kapalı grup oluşmasına neden olabilir. Özel ilişkiler toplumu küçük ve kapalı gruplar arasına sıkıştırdığından, toplum içerisindeki bu grupların bütünleşmesi insanların güçlü bağlarıyla değil zayıf bağları aracılığı ile gerçekleşecektir (Granovetter, 1983: 209). Burt (1992: 26), zayıf bağların, toplum içerisindeki sosyal kümelerin arasındaki ilişkiyi sağlayarak bütünleştirici bir rol üstlendiğini vurgulamaktadır. Granovetter (1983: 202), “zayıf bağların gücü” iddiasını makro düzeye taşıdığına, zayıf bağların sayısının az olduğu sosyal sistemlerin kapalılığından dolayı; yeni düşüncelerin yavaş yayılacağını, bilimsel çabaların engelleneceğini ve etnik, coğrafi ya da diğer özelliklere göre, alt gruplaşmaların yaşanabileceğini öne sürmektedir. Bir ekonomide rol üstlenen örgütler ya da bireyler arasında güven üzerine temellenmiş güçlü bağların baskın olması, güçlü ağ düzeneği üyelerinin oyunun kuralını belirleyeceği ve sistemin dışarısından bilgi akışını engelleyebileceği ya da denetim altına alabileceği kapalı bir ortam yaratabilir. Bu nedenle, güvene dayalı güçlü bağların ağırlıklı olduğu ağ düzeneklerinin bir ülkede baskın olması, kapalı ve denetime dayalı bir ekonomik anlayışın da varlığına işaret edebilir. Kümeler arasında zayıf bağlarla kurulan ilişkilerin sayılarının fazla olması; bilgiye ve değişime açık, liberal anlayışın bir ülkede egemen olduğunu gösterebilir.

Örgüt araştırmaları açısından Granovetter’in “zayıf bağların gücü” iddiası ele alındığında, örgütler arası ağ ilişkilerinde zayıf bağların öncelikle bilgiye hızlı erişim ve değişime uyum gösterilmesini sağladığı düşünülebilir. Örgütler diğerleriyle ya tamamen piyasa tarafından şekillendirilen ticari işlemler esnasında gerçekleşen temasların oluşturduğu ilişkiler içerisinde ya da sosyal nitelikli olan güçlü ilişkiler içerisinde olabilirler. Uzzi (1999: 483), kol mesafesindeki ilişkilerle ilgili temel önermenin, aktörün bir piyasada çeşitlilik içeren bilgilere ulaşma derecesinin bu tarz bağlantılara sahip olmasına bağlı olduğunu ifade etmektedir. Örgütlerin çoğunlukla sosyal nitelikli olan güçlü ilişkiler ağı içerisinde yer almasının en belirgin sonuçları, kapalı ağ düzeneğinin üyeleri

tarafından üretilmiş kısıtlı bilgiyle yetinmek durumunda kalmaları ve dışarıdan gelen yeni bilgilerin sistemin içerisine girişinin sınırlanması olabilir. Burt (2005: 15), bilginin bir topluluk içerisindeki insanlar arasında dolaşabileceğini ancak, ilişkilerin gruplar içerisinde yüksek yoğunlukta olmasının bilgi dolaşımının sadece grup içerisiyle sınırlı kalmasına yol açacağını ifade etmektedir. Grup içerisinde aktörler arasında oluşturulan yoğun ilişkiler; bilginin gruplar arasında ya da endüstriler arasında dolaşmasını engelleyebilir ve bilgi dolaşımının sadece grup içerisi ile sınırlı kalmasına neden olabilir (Burt, 2005: 15). Güçlü bağlardan oluşan örgütsel ağ düzeneklerinin üyeleri, dışarıdan gelen bilgilerin içinde grubun birlikteliğini olumsuz yönde etkileyeceğini düşündükleri bilgilerin diğerleri arasında yayılmasını engelleyebilir ya da ağ düzeneği içerisinde etkin konumda olan aktörler bu bilgilerin niteliğini değiştirerek diğerlerini kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirebilirler. Granovetter (1973: 1370), bazı çalışmaların aktörün davranışının bulunduğu ağ düzeneği ile kısıtlanacağını gösterdiğini, diğerlerinin ise aktörlerin bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için ağ düzeneklerini istedikleri yönde etkileyeceği iddiasında olduğunu belirtmektedir.

Güçlü bağlar, özellikle belirsizlik anlarında örgütlerin zayıf bağlardan gelen karmaşık bilgileri yorumlayarak bir karar verememesi durumunda başvurabileceği ve kısa süre zarfında karara varabileceği güvenilir bir kaynak olabilir. Granovetter (1983: 219), zayıf bağların sosyal grupların sınırları arasında kurduğu köprülerle yeniliklerin taşınmasını sağlamasına rağmen, verilen kararları çoğunlukla güçlü bağların etkileyeceğini vurgulamaktadır. Örgütlerin zayıf bağlardan gelen ve güvenilirliği tartışmalı olan karmaşık bilgi grubunu süreçleyerek karar vermeleri yerine güçlü bağları olan diğerlerinin tepkilerini taklit etmeleri beklenebilir. Bu durumda, bir örgütün zayıf bağlarının sayısı ne kadar çok olursa olsun, verilecek kritik kararlarda güçlü bağlarının rolü dikkate alınmalıdır. Granovetter “zayıf bağların gücü” yaklaşımıyla, bilginin dolaşımı ve ona ulaşımın olanaklı olduğu ekonomi biliminin tasvir ettiği ideal piyasa modeline kısmen uygun bir yapıyı tanımlamaktadır. Zayıf bağlar, sosyal yapıyı dışa kapalılıktan kurtararak; içerisinde yenilik, değişim, ekonomik öngörüler ve dış sistemdeki gelişmeler gibi bilgilerin aktığı iletişim kanalları ile Granovetter’in (1985) yerleşiklik iddiasında karşı çıktığı, ussal aktör modeli için uygun bir faaliyet ortamını oluşturmaktadır. Granovetter’in (1973) örgüt kuramı alanında sosyal ağ düzeneği araştırmalarına dikkatleri çeken “zayıf bağların gücü”

çalışmasından sonra, Burt (1983) benzer bir noktadan hareketle yapısal boşluklar kavramını kullanarak sosyal sermaye kavramına farklı bir bakış açısı getirmeye çalışmıştır.

Tıpkı Granovetter'in "zayıf bağların gücü" çalışmasında vurguladığı gibi, Burt'de (1992: 26-27), insanların diğerleriyle güçlü ilişkiler içerisinde oldukları kümelerin içerisinde bulduklarını, bu güçlü bağlardan oluşan kümeler içerisinde yeni düşünceler ve fırsatlarla ilgili bilgilerin son derece hızlı dolaştığını ancak, farklı kümeler arasındaki bağlantıların zayıf bağlar aracılığı ile sağlanacağını ileri sürmektedir. Burt (2005: 15-16), aktörlerin arasında grup içerisinde oluşan yoğun ilişkilerden dolayı, gruplar arasındaki inançlar ile uygulamalarda farklılıkların oluşacağını ve sosyal kümeler arasındaki uçurumların bilgi akışının yapısındaki boşlukları yaratacağını belirtmektedir. Yapısal boşluklar kuramı, sosyal yapı içerisinde insanlar arasındaki ilişkinin sağlanmasında aracılardan sahip olduğu bilgi ve denetim avantajı olarak tanımlanmaktadır (Burt, 1997:339). Podolny (2001: 34) bir aktörün birbirleriyle bağlantısı olmayan diğerlerinden oluşan yapısal boşluklar açısından zengin olan bir yapı içerisinde aracılık rolü üstlenerek elde edeceği faydalar üzerine temellenen yapısal boşluklar kuramının, ağ bağlantılarının oluşumunu açıklayan ana ilke olduğunu belirtmektedir. Burt (1997:339), sosyal sermayenin bir ilişki ağı içerisinde aracılık yapma fırsatlarını ortaya çıkardığını öne süren yapısal boşluklar kuramı ile bu kavramın anlamını ve oluşumunu açıklamıştır. Yapısal boşluklar bir yapı içerisindeki aktörlerin birbirleri arasında bağlantılarının olmaması durumunda ortaya çıkarlar ve boşlukların arasında köprü kurarak ilişkisi olmayan aktörleri birbirlerine bağlayanlar ise, aracılık rolü üstlenirler (Burt, 2005: 18).

Burt (2004: 357) kendi faaliyet alanlarındaki yapısal boşlukları bağlayarak "köprü" işlevi gören yönetim ve işbirliği ağlarına sahip örgütlerin, diğerlerinden daha hızlı öğrendiğini ve üretimde daha yaratıcı olduklarını vurgulamaktadır. Burt (2005: 23), yapısal boşluklar arasında köprü kurmanın üç faydası olmasının beklenebileceğini ifade etmektedir: (1) Alternatif görüşlere ve uygulamalara ulaşılması, (2) Yeni görüşlere ve düşüncelere erken ulaşılması, (3) Avantaj sağlayacağını düşünülmesi durumunda düşünceleri gruplara aktarma yeteneği. Kapalı bir yapı içerisinde bulunan aktörün özellikle sistemin dışarısındaki yapısal boşlukları güçlü bağlardan oluşan grubun baskısından ya da aktörün eylemlerindeki belirleyiciliğinden kurtularak görmesinin ne derece mümkün olabileceği konusu tartışmalıdır. Burt (2005: 23), yakın bağlardan oluşan ağ düzeni

kümelerindeki aktörlerin kendilerini ağ içerisinde yeniden konumlandırarak bağlantısı olmayan taraflar arasında ilişki kurma yollarını araştırdıklarını fakat, yapısal boşlukları görebilme ve tanımlayabilmenin tecrübeyle ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Aktörün önceden üstlendiği aracılık rolleri, yapı içerisindeki boşlukları görerek değerlendirmesini kolaylaştırmaktadır. Burt (2005: 23), yapısal boşlukların aktörler tarafından fark edilerek değerlendirilmesi sürecinin algılamayla ilişkili olduğunu bir örnekle açıklamaya çalışmıştır:

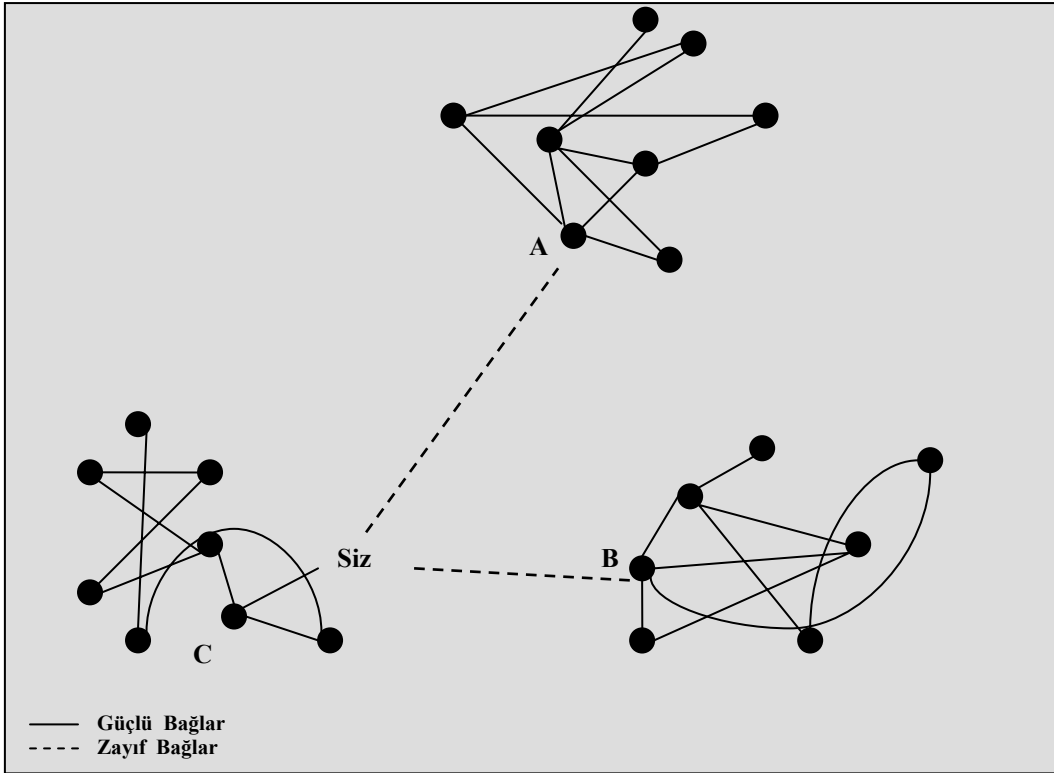
“Aynı oda içerisindeki iki kişi farklı ağ düzeneklerini gözlemleyebilir. Birisi oda içerisindeki bireylere bakınca aracılık fırsatlarını, diğeri ise zaten birbirine bağlı olan insanlardan oluşmuş bir ağ düzeni görebilir”

Aktörün yapısal boşluklar bakımından zengin ve aracılık fırsatlarının fazla olduğu bir yapı içerisinde bulunması yeterli değildir. Aktör, mümkün olduğu kadar çok yapısal boşluğu kapsayacak biçimde taraflar arasında aracılık yapması durumunda mevcut konumunu avantajlı bir hale getirebilecektir.

Burt'e (2004: 355) göre bir aktörün değer yaratabileceği aracılık biçimlerinin dört farklı düzeyde gerçekleşmektedir: (1) En basit aracılık biçimi, yapısal boşluğun her iki tarafındakileri diğer gruptaki ilgi duyulan konular ve güçlüklerden haberdar etmektir. Bu konuların gruplar arasında iletilmesini sağlayan aktörler önemli konumdadır. (2) En iyi uygulamaların taraflar arasında aktarılmasını sağlamak, daha üst düzey bir aracılıktır. Birbiriyle ilişkisi olmayan iki taraf ile bağlantısı olan aktörün her iki tarafta gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili aşinalığından dolayı, bir grupta değer yaratan uygulamalar ve inançları diğerine uygun biçimde aktarma olanağı vardır. (3) Üçüncü bir düzey aracılık ise, tarafların birbirleri arasında olan benzerlikleri farklılık yaratmalarını sağlamak için aktarmaktır. Böylece bir taraf diğeriyle ne ölçüde benzeştiğini ve nasıl farklılaşabileceğini belirleyebilecektir. (4) Dördüncü düzey aracılık, aktörün iki tarafın faaliyetlerine aşina olması sayesinde her iki tarafın yeni inançlarını ve davranışlarını birleştirerek bir sentez yaratma imkanına sahip olmasıdır. İfade edilen aracılık biçimlerinin tümündeki ortak nokta, yapısal boşluklar arasında köprü kuran aktörün stratejik anlamda önemli olan bilgileri ilişkili olduğu taraflardan elde ederek yapı içerisindeki konumunu güçlendirmesidir. Örgütsel hayatta aracı konumunda olan aktörler (örgütler ya da örgüt içerisindeki bireyler) ekonomik sistemin farklı köşelerindeki bilgilerin dolaşımını sağlayan ve bireysel faydaları için yapıyı etkileyebilme yeteneğine sahip olma avantajını eline geçiren taraflardır.

Burt (1992: 25), Mark Granovetter'in "zayıf bağların gücü" tartışmasının yapısal boşlukların sağlayacağı bilgi kazanımlarını aydınlatan bir yönü olduğunu ifade etmektedir. Her iki yaklaşımda da (zayıf bağların gücü, yapısal boşluklar) bağlantısı olmayan, dolayısıyla aralarında yapısal boşluklar olan farklı ağ düzenekleri arasında kurulan köprülerin (Granovetter'e göre zayıf bağlar) aracılığı ile kümeler arasındaki bilgi akışının sağlanması ve söz konusu köprüleri inşa eden aktörlerin sahip olacağı avantaj vurgulanmaktadır (Burt 1992: 26-27). Burt (1992), kümeler arasındaki bağlantıyı sağlayan zayıf bağlar ile yapısal boşlukları şekil 1'de açıklamaya çalışmıştır.

Şekil 1. Zayıf Bağlar ve Yapısal Boşluklar



Kaynak: Burt, 1992: 27

Burt (1992: 27), yukarıdaki ağ düzenesinde yapısal boşlukların iki ayrı biçimde oluştuğunu belirtmektedir:

- A bağlantısı ile sizin bulunduğunuz kümedeki tüm elemanlar arasında olan yapısal boşluk. Örneğin A ile C arasındaki yapısal boşluk.
- A ile B arasındaki yapısal boşluk.

Şekildeki aktör, güçlü ilişkilerden oluşan üç kapalı ağ kümesi arasındaki bağlantıyı her kümeden birer eleman ile sahip olduğu zayıf bağ sayesinde sağlamaktadır. Böylece

Granovetter'in (1973) ifade ettiği kümeler arası bilgi akışını sağlayarak her üç grubun elemanlarının birbirlerinin farkında olmalarına neden olacaktır. Ancak, burada asıl olan tarafları birbirlerine bağlayan kümeler arasındaki zayıf bağların varlığı değil, söz konusu aktörün üstlendiği aracılık rolüdür. Burt (1992: 27), aktörün avantajını burada daha çok zayıf bağlarla değil, aktörün doldurduğu yapısal boşluklarla ilişkilendirmiştir. Bu nedenle asıl öncelikli olan, aktörün aracılık eylemi ile taraflar arasındaki bağları oluşturmasıdır. Şekilde aktörün diğer kümelerdeki A ve B elemanları ile olan ilişkisi, bilginin ağ düzeneklerindeki her eleman için eşit miktarda dağılması ve bu durumdan her paydaşın eşit olarak yararlanacağı anlamına gelmemektedir.

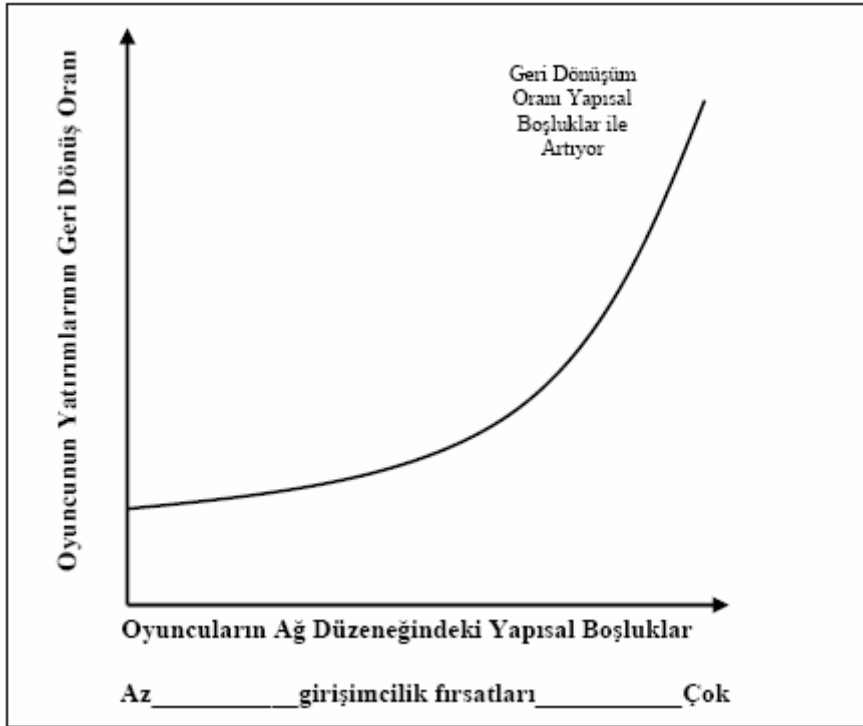
Aracılığı sağlayan aktör, bilgi akışını sağladığından diğerlerini etkileme ve yönetme avantajına sahip olabilir. Kümelerdeki elemanlar, aracılık yapan aktöre sistemin dışına açılabilme bakımından bağımlıdır. Burt'un (1992) yapısal boşluklar yaklaşımıyla, sosyal sermaye ve ağ düzeneği araştırmalarında aracılık kavramını Granovetter'in (1973) zayıf bağlarının önüne koyduğu düşünülebilir. İki yaklaşımın da, çıkış noktasının benzer olmasına rağmen, aralarında temel farklılıklar bulunmaktadır. Burt (1992: 28), aktörün birbiriyle bağlantısı olmayan tarafları bütünleştirmede üstlendiği aracılık rolünün ***tamamen zayıf bağlar ile*** gerçekleşeceğini belirtmemektedir. Yapısal boşluklar kuramında sosyal yapıdaki uçurumları dolduran aracılık eylemine odaklanılmış ve bu sürecin sadece zayıf bağlar aracılığı ile gerçekleşeceğine dair bir varsayımda bulunulmamıştır. Kurama göre bir yapısal boşluk odaklanılan aktörün ilişkisi olan ancak, birbirleri arasında bir bağlantı olmayan diğer iki eleman arasında oluşur ve odaklanılan örgüte bu durum buna benzer birbirleriyle bağlantısı olmayan tarafların birbirleriyle bağlarının kurulmasında aracılık avantajı kazandırır (Seibert, Kramier ve Liden; 2001: 221). Burt (1992: 28) kümeler arasında kurulan tüm köprülerin zayıf bağlardan oluşması gerektiğini, köprünün gücünün de yapısal boşluklar tartışmasının bir yönü olduğunu ve elde edilmesi beklenen bilgi kazanımlarının yapısal boşlukları dolduran bağların zayıf ya da güçlü olmasına bakılmaksızın tüm köprülerde dolaşacağını iddia etmektedir. Ancak, bir aracının güçlü bağlardan oluşan bir küme içerisinde olabileceği varsayılırsa içerisinde bulunduğu gruptan farklı olan bir başka tarafla yakın bağ kurması sosyal kümenin bütünlüğünü tehlikeye atabilecektir. Bu nedenle güçlü ilişkilerden oluşan bir yapının üyesi olan aktörün gerçekleştireceği aracılık eylemleri, Granovetter'in de (1973) ifade ettiği gibi, zayıf bağlarla sınırlı olabilecektir. Bir aktörün hiç bir kümenin içerisine girmeden tüm taraflarla

eşit mesafede güçlü bağlar kurabilmesi de mümkün olabilir. Bu durumdaki bir aktör White'ın (1992) ifade ettiği üzere, hiç bir grubun içerisinde tam olarak yer almadığından kimliğini ve dolayısıyla sosyal yapı içerisindeki yerini bulamayacaktır. Granovetter (1973: 1376), güçlü bağların yoğunlukla birbirlerinden farklı özelliklerde olan küçük gruplar içerisinde bulunduğunu, bu grupları birbirleriyle ilişkisini sağlayanların ise zayıf bağlar olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle, Burt (1992) her ne kadar aracılığın güçlü bağlarla da gerçekleşebileceğini ifade etse de, aracılığın daha çok zayıf bağlar ile kurulan köprülerle ilişkili olabileceği düşünülebilir. Ancak, bir aktörün aracılık eylemine girişmesinin ve yapı içerisindeki kendisini diğerlerinin arasında konumlandırmasının sosyal sermaye oluşturulması bakımından daha öncelikli olduğu düşünülebilir.

Burt (1992), çalışmasında örgütlerin doğumu ve başarısı bakımından oldukça önemli olan girişimcilik ile yapısal boşluklar arasında bir ilişki kurmuştur. Burt (1992: 34), girişimciliğin aktörün taraflar arasında bağlantıyı sağlayan aracılık rolünü değerlendirme yeteneğiyle ilişkili olduğunu, diğerlerinin arasında olma konumundan fırsat sağlaması ve kar elde etmesiyle başarıya ulaşabileceğini belirtmektedir. Girişimcilik yazınında da, farklı yazarların Burt'un görüşleri paralelinde düşündüğü görülmektedir. Örneğin, girişimcilik sürecini, söz konusu ağ düzeneği içerisinde yerleşik bir kavram olarak gören Murray ve MacMillan (1988), süregelen sosyal ilişkilerin girişimciler, kaynaklar ve fırsatlar arasındaki kısıtlayıcı ya da kolaylaştırıcı rolüne dikkat çekmektedirler. Amit ve Glosten (1993), başarılı girişimcilerin hızlı ve yeterli bilginin ulaştırılabildiği, müşteriler ve muhtemel yatırımcılara erişim sağlayan geniş ağlarda bulunduğunu ortaya çıkarmışlardır. Abell ve diğerleri (2001) girişimciliğin bir kişinin sahip olduğu sosyal sermayenin düzeyi ile ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Neergard ve Madsen (2004), başarılı girişimlerin sadece kişinin kim olduğuna bağlı olmadığını, aynı zamanda kimleri tanıdığına da bağlı olduğunu belirterek sosyal sermaye ve ilişki ağlarının girişimcilik faaliyetleri üzerindeki önemini vurgulamışlardır. Bir örgütsel faaliyet alanında, piyasa ve sosyal yapı anlamında yapısal boşlukların sayısının fazla olması, girişimciyi bu boşlukları doldurma yönünde harekete geçirebilecektir. Burt (1992: 35), yapısal boşluklar bakımından zengin bir ağ düzeneği içerisinde olan oyuncuların gösterecekleri girişimcilik eylemleri içerisinde bulunma oranının artacağını ve bunların sonucunda başarı elde etme şanslarının daha yüksek olacağını ifade etmektedir. Finans kurumları, müşterileri, tedarikçiler ve diğer örgütler arasında köprü kurarak aracı rolü üstlenen girişimciler; konumlarını kullanarak

kuracakları örgütlerin çeşitli kaynaklara ulaşmasını sağlayabileceklerdir. Örneğin, bir firma içerisinde pazarlama biriminde çalışan kişilerin müşterilerle firmanın arasındaki ilişkileri sağlayanlar olduğu düşünüldüğünde, söz konusu bireylerin meslekleri gereği üstlendikleri aracılık rolü nedeniyle elde ettikleri bağlantıları kullanarak belirli bir süre sonra bir girişimde bulunmalarının olasılığı yüksek olabilir. Amit ve Glosten (1993: 816), bu alanda girişimciliğin başarısıyla ilgili bir başka ölçütün, girişimciyi başkalarına bağlayan araçların sayısı olduğunu ifade etmektedirler. Girişimcinin bir örgütü kurma aşamasında güçlü araçlar ile ilişkisinin olup olmaması da başarı bakımından önemli bir etken olabilir. Girişimci başlangıçta yapı içerisinde yapısal boşlukları kapsayacak çok sayıda bağa sahip olmayabilir ancak, kaynaklara ulaşmasını sağlayabilecek az sayıdaki güçlü aracıyla olan ilişkileri sayesinde de başarılı olabilir.

Şekil 2. Girişimcilik ve Yapısal Boşluklar



Kaynak: Burt, 1992: 37

Yukarıdaki şekilde girişimcilik fırsatlarının aktörlerin ağ düzenesindeki aracılık imkanlarının varlığıyla olumlu bir ilişki içerisinde olduğu belirtilmiştir. Ağ düzenesindeki boşlukları aracılık ile değerlendiren bir bireyin yeni düşünceler, ulaşılabilir kaynaklar, piyasadaki boşlukların yarattığı iş fırsatları ve girişimin başarıya ulaşmasını sağlayacak kilit konumdaki aktörlerle ilgili bilgilere erişme şansı aynı durumda olmayan herhangi bir

bireye göre çok daha fazla olabilecektir. Burt (2004: 356), bireysel ağ düzenekleri yapısal boşlukları kapsayan aktörlerin farklı ve sıklıkla çelişkili olan bilgilere ve yorumlara hızlı erişim şansına sahip olduklarından yeni düşünceleri elde etme yönünde rekabet avantajına sahip olduklarını vurgulamaktadır. Sosyal yapı içerisinde kendisini iyi konumlandıran girişimcinin eylemlerinde farklı taraflarla olan bağları nedeniyle ağ ilişkilerinin etkisi altına girmesi de mümkün olabilir. Hatta bir örgüt kurma ya da mevcut işini geliştirme yönünde hareket eden aktörlerin yapı tarafından yönlendirilmeleri de olasıdır. Burt (1992: 34), ağ düzeneğinin üyesi olan oyuncuların, diğerlerinin başarı vaadiyle harekete geçirilerek girişimcilik eylemlerine girmelerinin sağlanacağını ifade etmektedir. Girişimcilik süreci üzerinde yapının yarattığı etkiler düşünüldüğünde, bir örgütün kurulduğu dönemdeki sürecin başarıya ulaşmasını bilgi ve kaynak sağlayarak mümkün kılan ağ ilişkilerinin yapısal özelliğinin ilerleyen zamanlarda gelişen örgütler arası ağ düzeneğindeki örüntülerde yapısını muhafaza etmesi beklenebilir. Bu durumda, bir örgütün mevcut ağ düzeneğinin bir zamanlar kurulmasını ve ayakta kalmasını sağlayan ağ ilişkilerinin izlerini taşıyabileceği düşünülebilir. Larson (1991: 173-174), araştırmacıların sosyal ağ düzeneği analizine odaklanmalarının, dikkatleri girişimcilerle örgütün kuruluşu için önemli olan kaynakları sağlayan diğer kişiler arasındaki ilişkiye yönelttiğini ifade etmektedir. Bir örgütün kuruluşunu sahip olduğu ağ ilişkilerinden elde ettiği kaynak ve fırsat yaratıcı bilgilerle gerçekleştiren girişimcilerin ileride de işlerini büyütmek ve devam ettirmek bakımından söz konusu ilişkilere dayanması ya da benzer ilişkiler kurmaları beklenebilir. Burt (1992), girişimcilik bakımından aracılığın ve yapısal boşlukların önemini vurgulamasına rağmen, ne tür bağların girişimcilik sürecini kolaylaştıracağı üzerinde durmamaktadır. Granovetter'in (1973) "zayıf bağların gücü" iddiasına göre, bir aktörün girişimciliğinin bilgi ve düşüncelerin dolaşımını mümkün kılan zayıf bağlarının sayısına bağlı olacağı düşünülebilir. Ancak, Birley (1985) Hindistan'daki 160 firma üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada yeni örgütlerin kuruluşunda ilişki şebekelerinin rolünü araştırmış ve girişimcilerin bu aşamada ağırlıklı olarak güçlü bağlardan oluşan ilişkileri tercih ettiklerini bulmuştur. Burt'un (1992) yapısal boşluklar kuramı bağlamında ele aldığı girişimcilik üzerinde aracılık, yakın bağlar ya da zayıf bağlardan hangisinin etkili olduğu konusu, sosyal sermaye alanındaki temel bir tartışma ile ilişkilidir. Granovetter (1973) ve Burt'un (1992) sosyal sermaye ile ilgili benzer yaklaşımlarına karşı çıkan görüşün tarafları asıl faydanın güvene dayalı ilişkilerde ve güçlü bağlarda oluşacağını iddia etmektedirler.

Sosyal sermaye ile ilgili geleneksel yaklaşım, yakın sosyal bağların (Coleman, 1988) güven ve ortak ticari ilişkileri kolaylaştıran sosyal normların ve uyumun üretilmesini sağladığını vurgulamaktadır (Gargulio ve Benassi, 2000: 184). Coleman'ın başını çektiği daha çok yakın bağların sosyal sermaye ile ilişkili olduğunu öne süren geleneksel yaklaşıma göre; birbirlerine yakın bir biçimde bağlanmış ağ düzeneği üyeleri, birbirlerine olan güvenleri sayesinde ticari ilişkilerle ilgili belirsizlikleri azaltarak ve ortak çıkarları doğrultusunda işbirliği yaparlar (Gargulio ve Benassi, 2000: 184). Burt (2005: 95-97), güvenin bağlantısı olmayan taraflar arasındaki köprünün kurulması için ön koşul olduğunu, bu nedenle Granovetter'in (1973) "zayıf bağların gücü" iddiasının geçerliliğinin tartışıldığını belirtmektedir. Özellikle sosyal nitelikli ağ ilişkilerinin oluşumunda öncelikle tarafların bir nedenden dolayı birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir. Burt (2005: 93) güvenin, birisi ile (grup, örgüt ya da sosyal kategori) yazılı olarak anlaşmayla tanımlanmamış ilişki olduğunu; taraflar arasındaki bir ilişkinin yazılı olarak ne kadar tanımlanmamışsa, o ölçüde güvene dayalı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Yakınlık varsayımına göre, bir bağın bilgi ve kaynak aktarımını sağlaması için, öncelikle tarafların kendilerini birbirlerine yakın hissetmeleri ve karşı tarafın kendilerini suistimal etmeyeceğine dair yerleşmiş bir inanca sahip olmaları gerekmektedir. Burt (2005: 99), birbirlerini iyi tanıyan bireylerin karşı tarafın davranışının ne olacağını kestirme şanslarının daha fazla olacağını belirtmektedir. Podolny (2001: 34), yapı içerisinde denetimin bir bağlantının farklı bilgi kaynaklarına ulaşan bir köprü kurması durumunda mümkün olacağını belirtmekte ve güçlü bağların zayıf bağlara göre aktörler arasında büyük miktarda bilginin aktarımını sağlayacağından daha faydalı olacağını iddia etmektedir. Podolny (2001: 34), bu görüşünü desteklemek için tedarikçiler ile alıcılar arasındaki ilişkiler üzerine gerçekleştirilen geniş kapsamlı araştırmalarda (Dore, 1983 ve Uzzi, 1996) daha yoğun ve uzun süreli ilişkilerin kısa süreli piyasa işlemleri ile gerçekleşen zayıf ilişkilerle kıyaslandığında daha avantajlı olduğuna yönelik bulgulara ulaşıldığını vurgulamaktadır. Burt (2005: 97), güvenin zayıf bağlardan ziyade güçlü bağlarda rol oynadığına dair belirgin bulguların olduğunu, aracılığın güvenilir olup olmadığına bakılmadan değerli getirileri olabilecek taraflarla (güçlü ya da zayıf bağ) köprü oluşturma süreci olduğundan, yapısal boşluklar kuramındaki aracılık kavramı ile yakınlık görüşünün birbirinden farklılaştığını ifade etmektedir. Coleman'ın (1988) perakende elmas piyasasına ilişkin verdiği örnekte, piyasanın etkili çalışmasını sağlayan davranışlara yol gösteren ve denetleyen mekanizma, ağ düzeneği içerisindeki aktörlerin yakınlığıdır. Açık bir yapı

içerisinde perakende elmas piyasasında gerçekleşen güvene dayalı işlemlerin gerçekleşmesi beklenemez. Bu yaklaşıma göre, bir sosyal yapının kapalılığı sosyal sermaye oluşturulması için önceliklidir. Aktörlerin sahip oldukları zayıf bağların sayısının artması, sistemin güven üzerine temellenmiş dışa kapalı yapısının bütünlüğünü tehlikeye atabilecektir.

Burt (2005: 101) iki taraf arasında güvenin oluşması için uzun bir süre boyunca sıklıkla etkileşim içerisine girmeleri gerektiğini, geçmişte ortak yapılan işlerin gelecekteki ortak çalışmalar için bir güvence oluşturacağını ifade etmektedir. Bu durumda taraflar arasında gerçekleşen kol mesafesindeki ticari nitelikteki etkileşimlerin, belirli bir süre sonra geçmişte birlikte yapılan işlerin başarısından dolayı arada güvenin oluşmasını sağlayabileceği de düşünülebilir. Ticari ilişkilerden kaynaklanan zayıf bağların, belirli bir süre içerisinde sosyal nitelikli güçlü bağlara dönüşmesi mümkündür. Yakınlık ve aracılık tartışmasında dolaylı yoldan da olsa Granovetter'in (1973) zayıf bağlarının taraflar arasındaki güvenin oluşumunda kısmen rol oynadığı ifade edilebilir. Ancak, Burt (2005: 94) herhangi bir durumda aracılığın taraflar için değerinin yüksek olmasının, ilişkilerde güvenin önemini arttıracak ve görevin belirsiz olmasının diğerlerinin konu ile ilgili görüşleri ya da iş yapma biçimlerinin ne olduğuna ilişkin bilgiyi değerli hale getireceğinden, güçlü bağların yapısal boşluklar üzerinden elde edilen sosyal sermaye ile daha çok ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Gargulio ve Benassi (2000: 184), ağ düzeneklerinde yakın ve güçlü bağların olumlu etkiler yaratacağını destekleyen bulguların, genellikle bireysel amaçların başarılmasının diğer oyuncularla faal işbirliğine bağlı olduğunu ifade etmektedirler. Aktörleri sarmalayan çevredeki değişim hızının artması, bilginin güçlü ilişkilerden oluşan dışa kapalı yapıların içerisinde kalması ve her taraf için ulaşılabilir nitelikte olmaması, ussal kararlar ile eylemlerin gerçekleştirilmesini aktörler için imkansız hale getirebilir. Bu durumdaki aktörler için güçlü bağların diğer ucundakilerin eylemlerinin ne olduğunun izlenmesi ve bir öykünme mekanizmasının geliştirilmesi oldukça önem kazanabilir. Burt (2005: 94), görev belirsizliğinin yüksek olduğu durumlarda elinizde olan veri ya da mevcut bilginizin ne olduğunun önemini yitireceğini ve söz konusu belirsizliğin azaltılabilmesi için kimi ne kadar tanıdığının yaşamsal bir hale geleceğini belirtmektedir.

Örgüt araştırmaları açısından güçlü bağlardan oluşan kümelerin yoğunluklu olduğu bir faaliyet alanı içerisinde piyasanın etkili bir biçimde işlemesini sağlayacak bilginin ağ düzeneği kümeleri içerisinde tutulacağı, bu yapılar içerisindeki örgütlerin ise bilgiye erişme, karar verme ve eylemde bulunma bakımından güçlü bağlara sahip oldukları diğerlerine bağımlı olacakları ifade edilebilir. Bazı çalışmaların bulguları, ülkeler arasındaki kültürel farklılıkların ekonomik sistem içerisindeki ağ düzeneklerinin oluşumu bakımından değişikliklere neden olabileceği iddiasında bulunarak yakınlık, aracılık ile zayıf bağlar tartışmalarına farklı bir boyut kazandırmıştır. Örneğin, Hammond ve Glenn (2004) Çin’de ‘‘Guanxi’’ adı verilen ticari sosyal ağ düzeneğinde güçlü bağların zayıf bağlara göre daha büyük bir önemi olduğunu belirtilmektedir. Hammond ve Glenn (2004: 24-25), ussallığın şekillendirdiği Batı kültürlerinde iş fırsatlarının sürekli ortaya çıktığını ortaklıkların ise tarafların çıkarlarının değişmesi durumunda çabuk sona erebildiğini, Doğu kültürlerinde ise bir ortaklığın sona ermesine az rastlandığını, bazen de ömür boyu srebildiğini belirtmektedirler. Bu durumda, Doğunun gelenekselliği ile Batının ussallığının ekonomik sistem içerisindeki aktörler arasında oluşan ağ ilişkilerinin niteliğine kültürel bir açıklama getirmesi beklenebilir. Hammond ve Glenn’in (2004) ifade ettiği durum, bireylerin ya da örgütlerin sosyal sermaye oluşturmasını sağlayacak ağ ilişkilerine genel bir açıklama getirmenin yanlış olabileceğini, ağ ilişkilerinin bireyci ve ortaklaşa davranışı kültürlerde farklı biçimlerinin olabileceğini göstermektedir. Öte yandan kurumsalcılar, kültürel açıklamadan bağımsız olarak ülkelerdeki ana kurumlar ile kurumsallaşmanın değişken etkilerinin, iş yapma biçimlerini ve örgütler arasındaki ilişkilerin niteliğini belirleyeceğini iddia etmektedirler. Örneğin, Orru, Biggart ve Hamilton (1991), yaptıkları analizde Tayvan’da özel sektöre müdahale etmemenin devlet politikası olduğunu, ülkedeki ailelerin sahibi olduğu kk şirketlerin arasındaki ağ düzeneğinin çok sıkı olmadığı ve hatta bu firmalar arasında rekabet olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, bir başka Doğu lkesi olan Güney Kore’de de ülkedeki egemen ekonomik aktör olan *chaeboller* arasında güçlü ilişkilere rastlanmamaktadır (Orru, Biggart ve Hamilton, 1991). Güney Kore ve Tayvan’dan farklı olarak Doğu lkelerinden Japonya’da Orru, Biggart ve Hamilton (1991), yasal olarak birbirinden bağımsız bir biçimde faaliyet gösteren büyük firmaların, aralarında güçlü bağlantılar olduğunu belirtmektedirler. Örgüt araştırmacılarının bulguları sonucunda Doğunun ortaklaşa davranışı kültürel özelliklerine göre sistem içerisindeki aktörler arasındaki ilişkilerin niteliğine genel bir açıklama getirilmesinin mümkün olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Araştırılan ülkelerde önemli rol

üstlenen ekonomik aktörlerin arasında güçlü bağlar ya da zayıf bağların baskın olması, araştırmacılar tarafından ülkelerdeki kurumsal bağlamdan kaynaklanan farklılıklarla açıklanmıştır.

Granovetter'in (1985) ekonomik eylemin sosyal ilişkilerde yerleşik olduğuna yönelik iddiası, örgütler ve bireylerin aralarındaki ilişkilerden oluşan ağ düzeneklerinin araştırılmasının önemini arttırmış; sosyal sermaye, örgütlerin sahip oldukları ağ ilişkilerinin kendilerine ekonomik fayda yaratması varsayımı üzerine temellenmiş bir kavram olarak dikkatleri çekmiştir. Örgütlerin sosyal sermayesi ile ilgili yazında; güvene dayalı yakın bağlar, zayıf bağlar ve aracılık çerçevesinde süregelen tartışmalar ve bu yönde gerçekleştirilen araştırmaların bulguları birbirleriyle çelişkili olduğundan, bu konuda genel bir yargıya ulaşmanın mümkün olmadığı görülmektedir. Bu sorunu aşmayı hedefleyen ağ düzeneği araştırmalarının ve analizlerinin örgüt kuramı alanında geliştirilen kuramsal yaklaşımlarla bütünleştirilmesi, konudaki tartışmaları çözümleyici düşüncelerin üretilmesini sağlayabilir.

BÖLÜM II. KURUMSAL KURAM, ÖRGÜTLER ARASI AĞ DÜZENEKLERİ VE MAKRO KURUMSAL BAKIŞ AÇISI

2.1. Kurumsallaşma ve Örgütler Arası Ağ İlişkileri

Ekonomi bilimindeki ussal aktör modeline bir tepki olarak ortaya çıkan ve daha sonraları Granovetter'in (1985) etki yaratan makalesi ile dikkatleri üzerine çeken yerleşiklik iddiası, ekonomik eylemin aktörler arası ilişkiler ve etkileşimler aracılığı ile şekillenebileceğini vurgulamaktadır. Bu durum, ekonomilerde önemli rolleri olan örgütleri ve örgüt araştırmalarının önemini arttırmış ve bir örgüte fayda sağlayan ilişkilerin performansa olan etkisini tanımlayan sosyal sermaye kavramına dikkatleri yöneltmiştir. Örgütlerin kendi aralarında, kritik noktada olan bireyler ya da kurumlar ile, örgüt içerisindeki bireylerin arasında ya da bireylerin dışarıdaki başka taraflar ile olan ağ ilişkilerinin araştırılmasının, ne tip ilişkilerin ekonomik eylemleri etkilediği ve sosyal sermaye oluşturulmasında önemli ölçüde pay sahibi olduğunun anlaşılması bakımından önem kazandığı ifade edilebilir. Ancak, örgütlerin ve bireylerin sosyal sermaye edinmesini mümkün kılan ağ ilişkilerinin niteliği ve ağ düzeneğinin biçimi ile aktörün konumundan kaynaklanan farklı yaklaşımlar, konu ile ilgili genel bir çıkarıma ulaşılmasını engellemektedir. Bunun nedeni, tartışmanın piyasanın etkili çalışmasını sağlayan bilginin dolaşımını mümkün kılan, kapalı kümeleri birbirlerine bağlayan Granovetter'in (1973) zayıf bağları ya da ağ düzeneği içerisindeki yapısal boşlukları kurulan köprülerle bağlayan Burt'un (1983) aracılığı ya da geleneksel anlayışı savunan Bordieu (1983), Coleman (1988) ve Podolny (2001) gibi yazarların ifade ettiği gibi, sosyal sermayenin güvene dayalı güçlü bağlardan oluşan ağ kümeleriyle ilişkili olduğuna yönelik farklı varsayımlar üzerine temellenmiş yaklaşımların bulunmasıdır.

Yakın bağlar ya da aracılık ve zayıf bağlardan hangisinin ekonomik eylem üzerinde ve bireyler ya da örgütlerin sosyal sermaye oluşumunda etkili olduğunun anlaşılabilmesi, belki de söz konusu ilişki biçimlerinin kurumsallaşma bağlamı ile uyumunun incelenmesiyle açıklanabilecektir. Podolny (2001: 34), yakın zaman içerisinde ağ düzenekleri ile ilgili ikinci bir bakış açısının piyasaların sosyolojik araştırmalarında egemen olduğunu; bu yeni yaklaşımda iki aktör arasındaki bağlantının sadece kaynakların aktarımının ötesinde, meşruiyet ile ilgili bilgiye dayalı ipuçlarının aktarılmasını da

sağladığını ifade etmektedir. Kurumsal kuramın temel varsayımlarının örgütsel ağ düzeneği bağlamında ele alınması, yerleşiklik ve örgütlerin sosyal sermaye oluşturma eğilimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişkinin anlaşılması bakımından önem taşımaktadır. Örneğin bu konuda gerçekleştirilen bir araştırmada Leblebici ve arkadaşları (1991), daha az yerleşik olan bir çevredeki örgütlerin alanda baskın olan uygulamalara daha az katılım gösterdiğini, dolayısıyla kurumsal etkilerden kendilerini bağımsız tutarak yeni uygulamaları daha kolay benimseyebildiklerini belirtmektedirler. Bu bulgu, kurumsallaşma ile yapı içerisindeki ağ ilişkilerinin yoğunluğu arasında bir bağlantı olabileceğini düşündürmektedir. Bu bakımdan, sosyal sermaye ile ilgili tartışmalara kurumsal kuramın temel önermelerinden yola çıkılarak açıklama getirilmesi ya da örgütsel ağ düzeneği araştırmalarında aktörler arasındaki etkileşimin kurumsallaşmayla ilişkisinin ele alınması gereklidir.

Jepperson (1991: 143), bir kurumun kurulmuş, örgütlenmiş prosedürler bütünü olduğunu tanımlamakta ve bu prosedürlerin toplumun oturmuş kurallarıyla ya da oyunun kurallarıyla temsil edildiğini belirtmektedir. Kurumsal kuramın gelişimi ve bir örgütsel analiz biçimi olarak ortaya çıkışında Philip Selznick'in örgütlerde ussal olmayan davranış biçimlerine ilişkin saptamalarının büyük rolü vardır (Scott, 1992: 64). Selznick, örgüt yapısının teknik öğelerden bağımsız bir biçimde, katılımcıların özellikleri ve katkıları ile dış çevreden kaynaklanan etkiler bağlamında şekillenen uyumlanmacı bir organizma olduğunu düşünmektedir (Scott, 1992: 64). DiMaggio ve Powell (1983: 148), kurumsallaşmanın örgütsel biçimlerin ve uygulamaların çeşitliliği ile değil, türdeşliği ile ilişkili olduğunu; bir örgütsel faaliyet alanı yeni kurulduğunda oluşan uygulamalar ile örgütsel biçimlerin çeşitliliklerinin zaman içerisinde azalarak türdeş hale geleceğini ifade etmektedirler. Meyer ve Rowan (1991: 41), kurumsallaşmış kurallara uyumun teknik anlamda verimlilik gereklilikleriyle tezat oluşturduğunu; kurumsallaşmış ürünler, hizmetler, politikalar ve programların güçlü etkilerinin örgütleri bunlara uyum sağlama yönünde zorladığını belirtmektedirler. Kurumsal kurama göre, örgütlerin yaşam şansları kurumsal çevrenin sosyal beklentilerine ve normlarına uyum sağlamalarıyla artmaktadır (Baum ve Oliver, 1991: 189). DiMaggio ve Powell (1983:150), türdeşliği yaratan mekanizmayı eşbiçimlilik olarak tanımlanmakta; eş biçimliliğin Hannan ve Freeman'ın (1977) belirttiği gibi, teknik çevre koşullarına uyum sağlayarak hayatta kalmaları için "rekabetçi eşbiçimlilik" ya da kurumsal çevrenin öngördüğü meşruiyet standartlarına

uyumla ilişkili olan “kurumsal eşbiçimlilik” olarak ikiye ayrıldığını vurgulamaktadırlar. DiMaggio ve Powell (1983:150), kurumsal eşbiçimliliğe yönelik değişimin baskıcı eşbiçimlilik, taklitçi eşbiçimlilik ve normatif eşbiçimlilik olarak üç ayrı mekanizma aracılığıyla gerçekleştiğini belirtmektedir. Baskıcı eşbiçimlilik siyasi etkiler ve meşruiyet sorunu ile, taklitçi eşbiçimlilik belirsizliğe karşı gösterilen standart tepkilerle, normatif eşbiçimlilik mesleklaşmayla ilişkilidir (DiMaggio ve Powell, 1983).

Kurumsal kuram, genel anlamda örgütsel etkililiğin sadece teknik çevreye uyum ve verimlilikle ilişkili olmadığını, örgütlerin kurumların belirlediği meşruiyet standartlarına uyum sağlama derecesinin de belirleyici olduğu iddiasındadır. İlk yeni kurumsal kuramcı araştırmacılara göre, firmalar diğerlerinin çoğunlukla benimsedikleri uygulamaları ve yapıları benimserler çünkü, bir uygulama çok sayıdaki firma tarafından benimsenirse onun meşruiyeti sağlanmış olacaktır (Haunschild ve Miner, 1997: 474). DiMaggio ve Powell (1983:150), örgütlerin sadece kaynaklara ve müşterilere ulaşmak için rekabet etmediklerini, aynı zamanda da siyasi güç ve kurumsal meşruiyet için rekabet halinde olduklarını ifade etmektedirler. Baum ve Oliver’a (1991: 193) göre, örgütlerin dışarıdakiler tarafından meşruiyetinin değerlendirilmesi kurumsal kuramın en temel dayanak noktalarından birisidir. Toplum ve kamuoyu bir örgütün yapısal ve süreçsel özelliklerinin mevcut kurumsal değerler ile inançlarla uyum miktarını değerlendirmektedir (Baum ve Oliver, 1991: 193). Diğer örgütlerdeki meslektaşlarıyla doğrudan ya da dolaylı ilişkisi olanlar, en son yenilikler ya da örgütsel tasarım ile ilgili bilgileri öğrenme imkanına sahip olmanın yanı sıra hangi davranışın kabul edilebilir, hangi davranışın kabul edilemez olduğuna ilişkin düşünceler de edinebileceklerdir (Galaskiewicz ve Wasserman, 1989: 456). Kurumsal kuramcılara göre, bir örgütsel faaliyet alanı içerisindeki örgütler tarafından meşruiyet kazanmış uygulamalar, üzerinde düşünülmeden ve bilinçsizce kabul edilebilir (Haunschild ve Miner, 1997: 474). Bu nedenle, örgütsel faaliyet alanında teknik çevrenin gereklilikleri gibi görülen bazı uygulamalar ile yapılanmalar, aslında kurumsal etkilerin aktörler üzerinde yarattığı baskı sonucunda meşruiyet kaygısı ile benimsenmiş olabilirler. Galaskiewicz ve Wasserman (1989: 455), yöneticilerin devlet tarafından uygulanan kurallar ile düzenlemeler ya da toplumun kurallarına uymasının örgütlerin daha karlı olmasını ya da amaçlarına ulaşmasına katkısı olmayacağını, sadece örgütün meşruiyet elde etmesini sağlayacağını belirtmektedirler. Meyer ve Rowan (1991: 49), çevredeki

kurumlarla eşbiçimlilik sergilemenin örgütler için bazı önemli sonuçları olduğunu vurgulamaktadırlar:

- a) Örgütler öğelerini verimlilikten ziyade dışarıdaki meşruiyet standartlarına uyumlu hale getirirler.
- b) Yapısal öğelerin değerlerini tanımlayabilmek için dışarıdakilerle kıyaslarlar.
- c) Durağanlığın ve belirliliğin muhafaza edilmesini sağlarlar.

Örgütlerin kurumsal bağlamı yansıtan bir biçimde teknik uyum kaygıları olmadan meşruiyet çerçevesinde birbirleri ile eşbiçimlilik göstermesinin kendilerine ne gibi bir katkı sağlayacağı sorusuna araştırmacılar, meşruiyete uyumun teknik çevreye uyumdan daha fazla katkı sağlayabileceği yönünde açıklama getirmektedirler. Örneğin Baum ve Oliver (1991: 189), bir örgütün iyi oturmuş toplumsal kurumlarla bağlar geliştirdiğinde kurumsal yapıya uygun davranışta bulunacağına dair bağlılığının işaretlerini vereceğini ve bunun karşılığında da artan meşruiyet ve statü, daha durağan ve tahmin edilebilir çevre ile kaynaklara ulaşım konusunda daha büyük kolaylıklar elde etme gibi ödüllere kavuşarak yaşam şansını arttırabileceğini vurgulamaktadırlar. Meyer ve Rowan (1991: 52), üretim verimliliğinden bağımsız bir biçimde, kurumsal etkilerin yüksek olduğu bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin, çevre ile gösterdikleri eşbiçimlilik oranında meşruiyet kazanacaklarını ve yaşamlarını sürdürmelerini sağlayacak kaynaklara ulaşabileceklerini öne sürmektedirler. Galaskiewicz ve Wasserman (1989: 455), yöneticilerin kendi mesleki çevrelerinde oluşan normlar ve standartların yönetsel ve mesleki sorunlar için rutin ve kabul edilebilir çözümler sunduğunu belirtmektedirler.

Yapılan görgül araştırmalar, örgütlerin meşruiyet standartlarına uyum çerçevesinde eşbiçimlilik göstermesinin teknik gerekliliklere uyumdan daha ön planda olduğunu göstermiştir. Örneğin, Westphal, Gulati ve Shortell (1997), hastanelerin TKY programlarının ideal bir biçimde uygulanışı ve içeriği ile ilgili oluşan belirsizliğin bir sonucu olarak diğerlerinin TKY programlarını ilk kez uygulayan hastaneleri teknik standartlara bakmaksızın taklit ettiklerini bulmuşlardır. Ancak, meşruiyet ve kurumsal eşbiçimliliğin örgütlerin bulunduğu tüm faaliyet alanlarında ya da sektörlerde yaşamlarını sürdürmelerinde belirleyici olduğu gibi genel bir varsayım ile hareket etmek, kurumsal etkilerin baskın olmadığı ve teknik çevreye uyumun ön planda olduğu bazı alanlarda oluşabilecek rekabetçi eşbiçimlilik çerçevesinde oluşan yapıların hatalı bir biçimde açıklanmasına neden olabilir. Powell (1991: 183), bu alanda gerçekleştirilmiş olan görgül

çalışmaların çoğunda kar amacı olmayan örgütler ve kamu kurumlarına (okullar, sağlık hizmetleri sektörü, kültürel kurumlar,..ve diğerleri) odaklanıldığından kurumsallaşma ile ilgili çıkarımlarda bulunulurken rekabetin yoğun olduğu sektörlere dikkat edilmediğini, sektörlerin teknik ve kurumsal olarak iki bölümde incelenerek kurumsal eşbiçimlilik ile rekabetçi eşbiçimliliğin etkilerinin araştırılması gerektiğini vurgulamaktadır. Çevresel karmaşıklığın ve çevresel değişim hızının yüksek olduğu, genellikle uluslararası rekabet koşullarına uyumun yaşamsal öneme sahip olduğu bazı alanlarda yapılar ve uygulamalardaki eşbiçimliliğe meşruiyet çerçevesinde açıklama getirmek mümkün olmayabilir.

Powell (1991: 184) teknik ve kurumsal etkilerin yerine göre değişkenlik gösterebileceği düşünüldüğünde, bazı örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri için yüksek standartlarda üretim verimliliğine ulaşmaya çalışabileceğini, bazılarının da ***yerleşik oldukları ilişkisel ağ düzeneklerinin kurallarına*** uyum sağlamaya çalışacaklarını ifade etmektedir. Kurumsallaşma örgütsel ağ düzenekleri bağlamında ele alındığında, meşruiyetin örgütlerin varlığını sürdürmesi bakımından etkili olduğu bir çevrede, uygulamalar ile yapılanmada meşruiyet standartları ile ilgili bilginin aktarılması için aktörler arasında etkileşim ve ağ ilişkilerinin mevcut olması gerekmektedir. Örgütlerin meşru uygulamaları ve yapılanma biçimleri ile ilgili bilgilerin; Bordieu (1983), Coleman (1988) ve Podolny'nin (2001) iddia ettiği gibi, güçlü ve yakın bağlardan oluşan güvene dayalı güçlü ilişkiler aracılığı ile aktarılması beklenebilir. DiMaggio ve Powell (1983) ile Meyer ve Rowan'ın (1991) ifade ettiği gibi, kurumsallaşmanın meşru olan örgütlere dış çevredeki etkilerden yalıtılmış ve durağan bir ortamı ancak, dışarıya kapalı yakın bağlardan oluşan ağ düzenekleri içerisinde sunabileceği düşünülebilir. Rekabetçi eşbiçimliliğin ön planda olduğu teknik ussallığın şekillendirdiği alanlarda ise, Granovetter'in (1973) zayıf bağları ve Burt'un (1983) aracılardan oluşan açık bir yapının baskın olması beklenebilir. Kraatz (1998: 623), bir örgütün diğer örgütlerle olan bağlarının çevresel eğilimlerle ilgili farkındalığı arttırabilmesinin ya da kısıtlayabilmesinin, ağ ilişkilerinin güçlü ya da zayıf olmasıyla bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Bu görüşe göre, zayıf bağlar kurumsal alanın varlığını tehlikeye atabilecek uzak bölgelerdeki düşünce ve bakış açılarını taşıyabilir ve alanı dışarıdaki etkilere açık bir hale getirebilir. Kraatz (1998: 623), bunun karşılığında güçlü bağların ağ kümesi içerisindeki üyeler arasındaki iletişimi örgütler hakkındaki ayrıntılı bilgileri taraflar arasında taşıyarak kuvvetlendirirken,

yapıyı ağ kümesinin dışarısındaki diğer kümeler ya da elemanlardan soyutlayarak dışarıya kapalı bir duruma getireceğini ifade etmektedir.

Sosyal-psikolojinin bakış açısıyla kurumsallaşma, taraflar arasında gerçekleşen araçsal işlemleri, değerler ve normlar aracılığı ile sosyal anlamda yerleşik ilişkilere dönüştüren sosyalleştirme sürecidir (Ring ve Van De Ven, 1994: 102). Aktörler arasındaki ağ ilişkilerinin kurumsallaşma üzerindeki rolü ve etkisini, alanın öncülerinden DiMaggio ve Powell (1983) sürecin oluşumu ile ilgili yaptıkları tanımlarda belirtmektedirler. DiMaggio ve Powell'a (1983: 149) göre, bir alanın kurumsallaşması alan içerisindeki örgütler arasındaki etkileşim düzeyinin artması, katı bir biçimde tanımlanmış örgütler arası baskın yapılar ve birleşme örüntülerinin oluşması, alan içerisindeki örgütlerin süreçlemesi gereken bilginin yükünde bir artışın yaşanması ve örgütlerin ortak bir yapı içerisinde olduklarına dair farkındalıklarının artmasıyla ilerleyen dört aşamada gerçekleşmektedir. DiMaggio ve Powell'ın (1983) kurumsallaşma sürecinin ilk aşamasının örgütler arasındaki etkileşimlerin artmasına bağlı olduğu ifadesinden, çevrenin oluşumunun aktörler arasındaki ağ bağlantılarının oluşması ve yoğunlaşmasıyla ilişkili olduğu sonucu çıkarılabilir. Ayrıca, örgütler arası etkileşim düzeyinin Galaskiewicz ve Wasserman da (1989: 456), benzer bir şekilde örgütlerdeki karar vericilerin ağ ilişkilerinin aracılığı ile kendilerine benzer çevresel koşullara sahip diğer örgütlerin durumlarla nasıl başa çıktığı ve nasıl davrandığı ile ilgili fikir edindiğini; karar vericilerin çoğunlukla diğerleri arasında **güvendikleri ve tanıdıkları** aktörlerin davranışlarını taklit edeceklerini ifade etmektedirler. Aktörler arasındaki etkileşimlerin artmasıyla, Tsai ve Ghosal'ın da (1998) ifade ettiği gibi (aktörler arasında artan etkileşimlerin sıklığı güven oluşmasını sağlar), zamanla taraflar arasında güven ortamı oluşmaya ve kurumsallaşma, yakın bağlardan oluşan kapalı ağ kümelerinde egemen olmaya başlayabilir. Powell ve DiMaggio'nun (1983) kurumsallaşma sürecinin son aşamasında White'ın (1992) sosyal kimlik kuramında belirttiği gibi, ağ düzeneği içerisinde grup bilincinin oluşması ve aktörler arasında aidiyet duygusunun yayılmasıyla tarafların birbirlerini suistimal etme olasılığı bertaraf edilerek yerleşik ilişkilerin egemen olduğu kurumsallaşmış bir yapı oluşabilecektir.

Kurumsal kuramın bağlam içerisindeki aktörlerin birbirlerini taklit ederek zaman içerisinde eşbiçimlilik göstereceğine yönelik temel varsayımının, aktörler arasında ağ ilişkilerinin varlığına bağlı olduğu düşünülebilir. Galaskiewicz ve Wasserman (1989: 456),

yenilikler, bilgi ve teknolojinin sosyal ağ düzenekleri aracılığıyla nasıl yayıldığına ilişkin yazında, birbirleriyle doğrudan ilişkisi olan iki aktörün zaman içerisinde benzer biçimde düşüneceği ya da davranacağına yönelik genel bir varsayım olduğunu vurgulamaktadırlar. Buna göre, özellikle kurumsallaşmanın etkilerinin baskın olduğu yakın bağlardan oluşan bir ağ düzeneğindeki aktörlerin ortaya çıkan durumlara karşı tepkileri, belli bir süre sonra ağ bağlantılarından gelen diğerlerinin ne gibi bir tepki gösterdiğine ilişkin bilgiler doğrultusunda şekillenebilir. Kraatz (1998: 622), ağ bağlantılarının örgütler için diğerleri ile iletişim içinde bulunma ve onların tepkilerini gözleme fırsatı yarattığını belirtmektedir. DiMaggio ve Powell, (1983: 150), yapılandırılmış bir alanda faaliyetini sürdüren örgütlerin, kendi çevrelerindeki örgütlerin tepkilerine göre hareket eden diğerlerinden oluşan bir yapı içerisinde eylemlerinin şekillendiğini belirtmektedirler. Kurumsal etkilerin düşük olduğu ağ düzeneğinin bağlantı noktaları arasında ilk aşamalarda aktörler arasında dolaşan değişim ve karşılığında gösterilecek tepki ile ilgili bilgi, ağ düzeneğinin üyeleri tarafından sorgulanabilir. Ancak, ilişkiler yerleşik hale geldikçe örgütler üzerinde kurumsallaşmanın etkileri kendini göstererek, diğerlerinden ağ ilişkileri aracılığı ile gelen, ortaya çıkan durumlar karşısında gösterilecek “meşru eylemler” ile ilgili bilgilerin doğruluğunun sorgulanmadan kabul edilmesi ve uygulanmasına neden olabilir.

Kurumsal kuramcılar arasında, uygulamaların ve yapıların verimliliğine ilişkin belirsizliğin oluşmasının örgütlerin diğerlerini taklit etme eylemini arttıracığına ilişkin genel bir görüş vardır (Haunschild ve Miner, 1997: 479). Kurumsallaşmış bir çevrede yakın bağlardan oluşan güvene dayalı ağ ilişkilerinin olacağı ve bundan dolayı tarafların grup halinde düşünerek hareket edecekleri varsayımından hareket edilirse, çevrede belirsizliğin oluşması durumunda da sürü biçiminde hareket etme eylemi geçerli olabilecektir. Haunschild ve Miner (1997: 474), belirsizlik ne kadar çok olursa sosyal kıyaslamaların kararlardaki payının oldukça artacağını ve teknik kriterlerin yerini sosyal faktörlerin, teknik kuralların yerini kurumsal kuralların alacağını ileri sürmektedirler. Kraatz (1998: 622), kurumsallaşmanın etkilerinin egemen olduğu güçlü ağ ilişkilerinin, çevresel belirsizliğin azaltılması ve birbirleriyle bağlantısı olan örgütler arasında uyumlanmacı tepkilerin sosyal anlamda öğrenilmesini sağladığını ifade etmektedir. Belirsizliğin aynı zamanda kurumsallaşma sonucunda azalacağı ve meşruiyet çerçevesinde yapılanmış örgütlere durağan bir ortam sağlanacağı DiMaggio ve Powell (1983) ile Meyer ve Rowan (1991) tarafından belirtilmektedir. Meyer ve Rowan (1991: 52) piyasa

koşullarının, girdi ve çıktılarının özelliklerinin ve teknolojik prosedürlerin kurumsal olarak anlamlandırıldığını ve denetlendiğini; kurumsal denetimin dış çevre ile faaliyet alanı arasında bir tampon görevini yerine getirerek çevredeki örgütleri çalkantılardan koruduğunu vurgulamaktadırlar. Belirsizliğin azaltılması için kurumsal alanın dış çevre ile ilişkisinin sınırlandırılmasına ilişkin görüşler, ağ düzeneğinin dışarıya kapalı yapısının ağ kümesi içerisinde önemli konumda olan bazı aktörler tarafından içeriye akan bilgi akışının niteliği değiştirilerek, süzgeçten geçirilerek ya da tamamen yapı içerisine sızması engellenerek muhafaza edilebileceğini düşündürmektedir. Belirsizliği azaltan, kurumsal etkilerin yayılmasını sağlayan, diğerleri tarafından taklit edilen, meşru yapı ve uygulamalar için örnek oluşturan örgütlerin hangi özelliklerinden dolayı etkin bir konumda oldukları, kurumsal kuram ve bununla bağlantılı olarak örgütsel ağ düzeneği araştırmaları açısından cevaplanması gereken önemli bir sorudur.

Bir alan içerisinde meşru uygulamalar ve örgütsel yapılanma biçimlerinin tanımlanmasını sağlayan, diğerleri tarafından ideal biçim olarak algılanarak taklit edilen örgütlerin, doğal olarak kurumsallaşmanın erken aşamalarında var olan yaşlı ve büyük örgütler olabileceği düşünülebilir. Baum ve Oliver (1991: 191) bu konuda, Tucker'ın (1994), örgütlerin nüfus çevre bilimi alanında “yaşlı örgütlerin genç örgütlere göre ölüm oranlarının neden daha düşük olduğu” sorusuna, yaşlı örgütlerin dışarıdaki önemli aktörlerle oturmuş ilişkilere sahip olmaları nedeniyle söz konusu ilişkilerin zaman içerisinde deneyimleri ile meşruiyetlerini arttırdıkları için yaşam şanslarının fazla olduğu açıklamasını getirmektedirler. Haunschild ve Miner (1997: 475), sosyal süreçlerin taklit etme eylemi üzerindeki etkilerini vurgulamakta ve uygulamalarla ilgili meşruiyetin genellikle taklit edilen örgütlerin büyüklük ile başarı gibi özellikleriyle ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Soru, örgütsel ağ düzeneği bakış açısıyla incelendiğinde, söz konusu yazında kurumsal etkileri yayarak alanın oluşmasında ve dış çevredeki değişimlerden korunmasında rol üstlenen örgütlerin zaman içerisinde taraflarla artan ilişki sayısı nedeniyle ağ düzeneğinin merkezinde konumlanarak taraflar arasındaki bilgi akışını denetim altına alan yaşlı ve büyük örgütler olduğu ifade edilmektedir. Emirbayer ve Goodwin (1994: 1415), aktörler arasındaki ilişkilerin yapısı ve aktörlerin ağ düzeneği içerisindeki konumunun, hem birey hem de tüm sistem için önemli davranışsal, algısal ve tutumsal sonuçlar doğurduğunu ve buna göre ağ düzeneğinde merkezi konumda olan güçlü bir örgütün, ağ ilişkileri ile bağlı olduğu diğerlerinin davranış biçimi üzerinde belirgin

etkiler yaratabileceğini vurgulamaktadırlar. Koka, Madhavan ve Prescott (2006: 722), bir ağ düzeneği içerisinde daha merkezi bir konuma sahip olan firmaların daha az merkezi olan firmalara göre buldukları ağ düzeneğini denetim altına alma fırsatları olduğunu ileri sürmektedirler. Hagedoorn (2006: 673), ağ düzeneğinde diğerlerinin merkezi konumda olan örgütler üzerinden bilgiye erişimini sağladıklarından, merkezde olanların faaliyet gösterdikleri alan içerisinde belirgin bir avantaja sahip olduklarını belirtmektedirler. Kraatz (1998: 625), örgütlerin genellikle kendi ağ düzenekleri içerisinde büyük ve ünlü olan firmaların tepkilerini taklit edeceklerini çünkü, bunu yaparak meşruiyet elde edeceklerini ve ağ düzeneğinin prestijli üyelerini örnek alarak çevresel belirsizlikle başa çıkabileceklerini vurgulamaktadır.

Ağ düzeneği kuramı alanında çalışan farklı yazarların benzer ifadeleri, kurumsal etkilerin bir çevre içerisinde yayılımında ve bağlamın muhafazasında, yapı içerisindeki konumun büyük etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu alanda yapılan görgül çalışmalarda da ağın merkezdekilerin etkisi konusunda benzer bulgularla karşılaşmıştır. Örneğin, Burns ve Wholey (1993), örgütler arası ağ düzeneğinin merkezinde konumlanan hastanelerin bir yeniliğe ağ içerisindeki diğerlerinden yeniliklere daha önce uyum sağladıklarını, Greenwood, Sudaby ve Hinnings'in (2002), öncelikle merkezdeki yaşlı ve büyük örgütler tarafından başlatılan değişimin, söz konusu firmaların küresel müşterilerine hizmet verebilmesi amacıyla ülkedeki mesleki alanın sınırlarının yeniden tanımlanmasına yol açtığı yönünde bulgulara ulaşımlardır. Kurumsal kuramın temel önermeleri ve örgütsel ağ düzeneği araştırmalarından elde edilen bulgulara göre, bir alanın kurumsallaşması, dış etkilerden korunması, düzenin muhafaza edilmesi, bilgi akışının denetim altına alınması ve yapılar ile eylemlerin meşru biçiminin belirlenmesinde ağ düzeneğinin merkezindeki büyük, yüksek statülü ve yaşlı örgütlerin rolünün büyük olduğu anlaşılmaktadır.

Örgüt kuramı alanında kurumsal yaklaşımın savunucuları (DiMaggio, 1983, Powell, 1991), örgütsel etkililiğin teknik çevreye uyum ve örgütsel verimlilik hedeflerine ulaşmayla tamamen ilişkili olmadığını, örgütleri çevreleyen kurumsal yapıya uyumlanmanın da önemli olduğunu, bazen de teknik gerekliliklerden çok daha ön planda olabildiğini vurgulamaktadırlar. Ağ ilişkilerinin alanın oluşumundaki rolü ele alındığında, örgütlerin birbirleriyle kurumsal eşbiçimlilik göstermesini sağlayan meşru uygulamalar ve

yapılanma biçimleri ile ilgili bilginin, taraflar arasında taşınmasını mümkün kılan bir iletişim ortamı yarattığı düşünülebilir. Ayrıca, DiMaggio ve Powell'ın (1983) sürecin oluşumuna yönelik yaptığı tanımdan, örgütler arasındaki etkileşimin varlığının kurumsal alanın oluşumu için bir ön koşul olduğu anlaşılmaktadır. Kurumsallaşma ile örgütler arası ağ düzenekleri arasındaki ilişki, sosyal sermaye alanındaki zayıf bağların gücü ve güçlü bağların gücü çerçevesinde gelişen tartışma dahilinde ele alındığında, kurumsallaşmış bir alanda oluşturulan güven ortamı çerçevesinde meşru olanlar ile ilgili bilgileri diğerlerine aktaran güçlü, bağların örgütlerin yaşamlarını sürdürmelerinde daha ön plana çıktığı görülmektedir. Kurumsallaşmış bir alanı temsil eden, yakın bağlardan oluşan bir ağ düzeneği kümesinin bir üyesinin çoğunlukla zayıf bağlara sahip olması, alanın dışı kapalı yapısını bozabilir ve aktörün meşru olarak kabul edilen çerçevede hareket ederek alandan dışlanmasına neden olabilir. Kurumsallaşma, örgütlerin sosyal sermaye edinmek için diğerleriyle yakın bağlar oluşturmaya, alanın dışındaki diğer kümeler ya da örgütlerle zayıf bağlar kurmasını engelleyebilir. Zayıf bağların daha çok kurumsal etkilerin düşük olduğu alanlarda ussallığın ön planda olduğu durumlarda örgütlerin teknik çevrenin gerekliliklerine uyum konusunda önem kazandığı düşünülebilir. Kurumsal yaklaşım ile ağ ilişkilerinin beraber ele alınması; zayıf bağlar, aracılık ve yakınlık tartışmasına kısmen çözüm getirmektedir. Konuya kuramsal açıdan daha somut bir açıklama getirilebilmesi için, öncelikle örgütler arası ağ düzeneği alanındaki yazının ele alınması gereklidir. Daha sonra da, kurumsalcı kuramcılarının iddialarını daha geniş bir bağlam çerçevesinde ele alan “makro kurumsal yaklaşım” açısından incelenerek, yapı (örgütler arası ağ düzeneği) ile bağlam arasındaki ilişkinin daha belirginleştirilmelidir.

2.2. Ağ Düzeneği Analizi ve Örgütler Arası Etkileşim

Polanyi'nin yerleşiklik iddiasını somutlaştıran Granovetter, Burt ve Uzzi gibi ağ düzeneği araştırmacılarının bu yöndeki görgül çalışmaların artmasını ve dikkatleri ağ düzeneği alanına çekmiş olabileceği düşünülebilir. Gulati (1998: 295), ağ düzeneği yaklaşımlarının çoğunun ekonomik eylemin içinde yerleşik olduğu sosyal bağlamdan etkilendiği ve bu eylemlerin de sosyal ağ düzenekleri içerisindeki aktörlerin konumundan etkileneceği yönündeki genel bir kanının egemen olduğunu belirtmektedir. Emirbayer ve Goodwin, (1970: 1411), ağ düzeneği analizinden faydalanan sosyolojik araştırmaların sayısının belirgin bir biçimde artış göstermesinin 1970'li yılların sonlarında “Social

Networks” ile “Connections” isimli iki adet derginin yayınlanmasından sonra gerçekleştiğini belirtmektedirler. Emirbayer ve Goodwin (1970: 1414), ağ düzeneği analizinin sosyolojideki “sosyal davranış bireylerin davranışının bir sonucudur” kabulünü tamamen ret ettiğini ve sosyal davranışı açıklamak için aktörler arasındaki ilişkilerden oluşan örüntüyü incelediğini vurgulamaktadırlar. Parkhe, Wasserman ve Ralston (2006: 561), ağ düzeneği analizinin örgütleri birbirinden bağımsız anlamaya çalışmaktan ziyade örgütlerin birbirleri arasında olan etkileşimden doğan verinin analizine odaklandığını belirtmektedirler. Monge ve Contractor (2001: 441-442), ağ analizinde aktörler arasındaki ilişkilerin oldukça önemli olduğunu çünkü; insanlar, gruplar ve örgütler arasındaki iletişim bağlantılarını tanımladığını ve ağ analizinin bu odak noktasının; kişilerin, grupların ve örgütlerin özelliklerini çalışan sosyal bilimlerin diğer alanlarıyla tezat oluşturduğunu ifade etmektedirler. Bunun nedenini, Emirbayer ve Goodwin (1970: 1414), ağ düzeneği analizinin kanunları, önermeleri ya da korelasyonları tanımlayan bir yönü olmamasıyla ve sosyal yapıyı geniş kapsamlı bir biçimde inceleyen bir yaklaşım olmasıyla açıklamaktadır. Buna göre, sosyal ağ düzeneği araştırmaları, aktörler arasındaki etkileşim sonucu oluşan örüntüden bilgi elde etmeye odaklanmışlardır.

Dhanaraj ve Parkhe (2006: 665), geleneksel yaklaşımı eleştirmek için sıklıkla kullanılan “Ağaca odaklanıp ormanı görememek” sözünün yanlış olduğunu, hem ağaçların hem de bir bütün olarak ormanın ağ düzeneği analizinde eşit miktarda öneme sahip olduğunu belirtmektedirler. Bu, sosyal ağ düzeneklerini oluşturan ilişkilerin içinde en basit olanların bile etkileşimsel yapının davranışını bir bütün olarak şekillendirebileceği anlamına gelmektedir. Gulati, (1998: 295) sosyal ağ düzeneğini sosyal ilişkilerle (arkadaşlık, kaynak aktarımı, üyelik,...gibi) birbirlerine bağlanan aktörler (bireyler ya da örgütler) kümesi olarak tanımlamaktadır. Emirbayer ve Goodwin’e (1970: 1417) göre, sosyal ağ düzenekleri belirli bir bağlam içerisinde mümkün olan tüm sosyal ilişkiler kümelerinin (iletişim, güç, alışveriş ilişkileri) aktörleri birbirlerine bağlamasıyla oluşmaktadır. Hammond ve Glenn, (2004:24) ağ düzeneği kuramının sosyal yapıya ilişkin üç temel özelliği olduğunu varsaydığını belirtmektedir: bilgi ve sürdürülebilirlik¹, değişim², düzen ve düzensizlik³. Ağ düzeneği araştırmaları, sosyal yapıyı tanımlamasına ve yapı içerisindeki bireylerin davranışlarını açıklanmasına katkıda bulunabilir. Ancak, ağ

¹ Bilgi bir sosyal sistemin varlığının sürdürülebilmesi için gereklidir.

² Bilgi akışındaki değişiklikler sosyal düzende değişimi yaratırlar.

³ Sosyal ağ düzeneklerinin temel öğeleridir

düzeneği içerisinde değişimin nasıl gerçekleştiğine yönelik ölçüm sorunları, bu konu üzerinde çalışan araştırmacıların eleştirdikleri geleneksel paradigmanın kesitsel ve indirgemeci anlayışın etkisinden kendilerini kurtaramamalarına neden olduğu düşünülebilir. Westphal, Gulati ve Shortell (1997: 367), ağ düzeneği etkilerinin genellikle değişken olmayan ve sabit etkiler olarak tanımlandığını, kuramcıların ağ düzeneği içerisinde akan bilginin niteliğinin zaman içerisinde ne şekilde değişebileceği ile ilgilenmediklerini belirtmektedirler.

Emirbayer ve Goodwin (1970: 419), ağ düzeneklerini açıklamak ve bilgi elde etmek için; aktörler arasındaki doğrudan ya da dolaylı ilişkilere odaklanarak bazı davranışların sosyal ilişkiler sonucunda nasıl tezahür ettiğini açıklamaya çalışan *ilişkisel analiz* ve aktörlerin birbirleri arasında olan ilişkilerle değil, üçüncü taraflarla olan ilişkilerine odaklanarak sosyal sistem içerisinde bir aktörün diğer tüm aktörlere göre olan konumuna göre süreçler ile davranışlara açıklama getirmeyi hedefleyen *kurumsal analiz* olarak tanımlanabilecek iki farklı araştırma yaklaşımı olduğunu ifade etmektedir. Ağ düzeneği kuramı ve analiz yöntemleri özellikle ekonomik hayatta önemli rol oynayan örgütlerin birbirleri arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık sosyal yapının tanımlanması, yapı içerisindeki örgütlerin davranışlarının açıklanması, kurumsallaşmanın miktarının saptanması ve ekonomiyi etkileyen değişimlerin yapı içerisinde nasıl gerçekleştiğinin açıklanmasında önemli katkılar sağlayabilir. Örgüt kuramı alanında özellikle örgütler arası ağ düzeneği alanındaki yazının incelenmesi ve bu konuda araştırmalar yapılması; zayıf bağlar, aracılık ve yakın bağlar çerçevesinde gelişen sosyal sermaye tartışmalarına açıklama getirebilir. Burada açıklanması gereken temel sorular; örgütlerin birbirleriyle neden, nasıl ve ne şekilde ilişki kurduklarıdır.

Monge ve Contractor (2001: 41), çeyrek yüzyıl boyunca ilgiyi üzerine çeken örgütler arası ağ ilişkileri ile ilgili olan çalışmaların yaklaşık kırk yıl önce başladığını ifade etmektedirler. Son yıllarda örgüt araştırmaları alanında örgütler arası ve örgüt içi ağ düzeneği analizlerinin giderek arttığı gözlenmektedir⁴. Bir örgütler arası ilişki, iki ya da daha fazla sayıdaki örgütün birbirleri arasında bir işlem (para, fiziksel altyapı ile malzemeler, müşterilerin yönlendirilmeleri, teknik kadro hizmetleri) gerçekleşmesi durumunda oluşur ve kısa bir süre ya da oldukça uzun süre devam eder (Van De Ven,

⁴ Academy of Management Review 2006 yılında bu konuda özel bir sayı yayınlamıştır.

1976: 25). Gulati'ye (1998: 296) göre, örgütler diğerleriyle tedarikçi ilişkileri, kaynak akışı, ticari birliklere üyelik, örgütler arası yönetim kurulu üyelikleri, örgütlerin çalışanları arasındaki ilişkiler ve stratejik işbirlikleri gibi bir çok ekonomik ya da sosyal ağ bağlantıları aracılığıyla ilişki kurabilirler. Ağ düzeneği kuramı ve sosyolojideki geleneksel yaklaşımlardan farklılaşan anlayışın örgütler arası ağ düzeneği araştırmalarında da geçerli olduğunu, Van De Ven (1976: 25), örgütler arasında oluşturulmuş bir sosyal yapının ayrı bir örgütlenme birimi gibi davranacağından; sadece örgütler arası ağ düzeneğinin üyelerinin davranışlarının analiz edilmesiyle bütünün anlaşılmasının mümkün olmadığını ve ortaklaşa davranışın tamamen örgütler arası ilişki örüntüsünün kendine has bir özelliği olarak ortaya çıkacağını vurgulamaktadır. Oliver (1990: 241), örgütler arası ilişkilerle ilgili temel soruların, örgütlerin hangi nedenle ve hangi koşullar altında birbirleriyle bağlar kurdukları olduğunu ifade etmektedir. Gulati ve Gargulio (1999: 1440), örgüt sosyologlarının ağ düzeneği oluşumunu, teknolojik kaynakların dağılımı ya da kaynak bağımlılığının (Pfeffer ve Salancik, 1978) sosyal yapısı gibi dışsal faktörlerle açıkladıklarını; bu bakış açısına göre, örgütlerin belirsiz çevreleri yönetebilmek ve kaynak ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, sıklıkla dışsal kısıtlamalar ile baş etmelerini sağlayabilecek kaynaklar ve yeteneklere sahip olan diğerleriyle bağlar oluşturacaklarını belirtmektedirler. Oliver'a (1990: 250-251) göre, kaynak kısıtlılığının örgütler arası farklı türdeki ilişkilerin oluşumunda önemli bir yeri vardır. Kaynaklar kısıtlı olduğunda ve örgütler gerekli kaynakları temin etmekte zorlandıklarında, diğer örgütlerle ağ ilişkileri kurma eğilimi içerisinde girebilirler (Oliver, 1990: 250-251).

Van De Ven (1976: 25), örgütler arası ağ düzeneklerinin herhangi bir ortaklaşa davranış biçiminin örgütlenmesi noktasına dayanan bir sosyal eylem sistemi olduğunu; örgütlerin bir örgütler arası düzeneğine üye olma nedenlerinin, tek başlarına ulaşamayacakları hedefleri ulaşmak olduğunu ileri sürmektedir (Van De Ven, 1976: 25). Hammond ve Glenn (2004: 26), bilgi alışverişinin sosyal ilişkilerin kurulmasını sağlayan önemli bir güdüleyici öge olduğunu ve ağ üzerinden gelen bilginin aktörlerin ağ düzeneğinin diğer noktalarında hissedilen çevresel değişimlere uyumlanmalarını sağladığı vurgulamaktadırlar. Kim, Oh ve Swaminathan'a (2006: 712) göre, bir ağ düzeneği içerisinde yapısal boşlukların fazla olduğu bir konumda bulunan örgütün çeşitli bilgilere hızlı bir biçimde erişim sağlayarak ağ düzeneğindeki ataletle daha az maruz kalacak ve ağ düzeneğindeki diğer örgütlerin eylemlerine tepkide bulunmak yerine stratejik eylemlerde

inisiyatif kullanabilecektir. Van De Ven’de de (1976: 27) benzer biçimde örgütler arası ilişkilerin temel sürecini bilgi ve kaynak akışı oluşturduğundan bu iki ögenin örgütlenmiş davranış biçimlerinin temeli olarak tanımlamakta, bilgi ile kaynakların taraflar arasındaki dolaşımının üyelerin çıkarlarının karşılanması ve yapının korunmasının sağladığını, bu iki ögenin taraflar arasında değişimi aracılığı ile üyelerin yapı içerisindeki süreç dinamiklerini bütün olarak ya da parçalar (ağ düzeneğinin diğer üyeleri) halinde inceleyebildiklerini belirtmektedir. Örgütlerin birbirleri ile ağ ilişkileri oluşturmalarının nedenini, değişime uyumlanma çabalarına yardımcı olacak bilgilere ulaşması yönünde bir açıklama getirilmeden önce; Powell’ın (1991) ifade ettiği teknik ve kurumsal olarak iki farklı biçimde alanın niteliğinin tanımlanması gerekebilir. Westphal, Gulati ve Shortell (1997: 373), örgütler arası ağ ilişkilerinin yeniliklerin örgütler arasındaki yayılımını kolaylaştırdığını ve ağ düzeneklerinin örgüt davranışı üzerindeki etkisinin kurumsallaşmanın düzeyine bağlı olarak farklılaştığını belirtmektedirler. Örgütler, kurumsal etkilere yüksek oranda maruz kalmaları durumunda diğerleriyle ağ ilişkilerinin kurulmasının nedeni, meşru uygulamalar ve yapılanma biçimleri ile ilgili bilgilere ulaşma çabası olarak tanımlanabilir. Teknik koşulların baskın olduğu bir alanda ise, örgütlerin ağ ilişkileri kurma nedenleri, tamamen teknik değişimler ile ilgili bilgilere erişme çabası olarak yorumlanabilir.

Örgütler arası ağ düzeneği alanındaki yazından anlaşıldığı kadarıyla tarafların birbirleri arasında kurulan bağların özellikleri ve tanımı konusunda uzlaşıya varıldığı anlaşılmaktadır. Van De Ven’e (1976: 25) göre, örgütler arası ilişkilerin üç temel özelliği şunlardır: (1) Üyeler arasındaki davranış, ortak amaç ya da çıkarlara ulaşmayı hedefler, (2) Üyeler arasında görev ve işlevlerin bölüştürülmesinden kaynaklanan birbirlerinden bağımsız süreçler oluşur, 3) Bir örgütler arası ilişki ağı, diğerlerinden bağımsız bir birim gibi hareket eder ve üyelerinden farklı olan bir kimliğe sahiptir. Oliver (1990: 241-242), 1960’dan itibaren gelişen örgütler arası ilişkiler yazınında örgütler arası ilişkilerin oluşmasını belirleyen altı önemli koşul olduğunu ifade etmektedir. Oliver’a (1990: 243-246) göre, ilgili yazında örgütler arası ilişkilerin kurulmasına neden olan koşullar şu şekilde sınıflanabilir: (1) Gereklilik: Örgütler yasal ve kanuni gerekliliklere uyum sağlamak için diğerleriyle bağlar kurarlar. Örgütlerin ticari birliklere ve federasyonlara katılımları bu koşula örnek olarak verilebilir, (2) Asimetri: Örgütler arası ilişkilerin diğer örgütler ya da onların kaynakları üzerinde güç kazanma eğilimi nedeniyle oluşması

anlamına gelmektedir. Örgütler arası ağ düzeneğinde güç elde etmenin örgütün büyüklüğü, taraflar arasındaki ilişkileri belirleyen kuralların denetim altına alınması, baskıcı stratejilerin etkililiği ve diğerlerine bağımlı olmadan iş yapabilmeye bağlantılı olduğu düşünülmektedir, (3) Karşılıklı Fayda Sağlama: Bu bakış açısına göre, örgütler arası ilişkiler ortak ve karşılıklı yarar sağlayacak hedeflere ulaşmak amacıyla oluşturulur. Örgütler arası ilişkiden karşılıklı fayda sağlanması için baskı ve güç elde etme eğilimleri yerini birliktelik, ortaklaşa çalışma ve örgütler arası eşgüdümüne bırakmalıdır, (4) Verimlilik: Verimlilik koşulları daha çok içsel nedenlere dayanır. Bu durumda, bir örgütler arası ilişkinin oluşumu, bir örgütün girdi/çıktı oranını elde edeceği ilişkilerle geliştirmesi isteği sayesinde hızlanacaktır. Tarafların verimlilik kaygısının örgütler arası ilişki kurulmasının altında yatan belirleyici olduğu iddiası, Williamson'un (1975, 1985), işlem maliyeti yaklaşımıyla tutarlılık oluşturmaktadır. Örgütler arası ilişkiler işlem maliyetlerini düşürerek verimliliği artırırlar. (5) Durağanlık: Örgütler arası ağ düzeneği alanındaki yazında taraflar arasındaki ilişkilerin oluşumu, sıklıkla çevresel belirsizliğe karşı örgütlerin gösterdikleri uyumlanmacı tepkilerle açıklanmıştır. Belirsizlik örgütlerin durağanlığa ve tahmin edilebilirliğe ulaşmaları için diğerleriyle ilişkiler kurmalarını ve kurulan ilişkilerini yönetmelerine neden olur, (6) **Meşruiyet:** Kurumsal kuram (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983) kurumsal çevrelerin örgütlerin faaliyetlerini ya da çıktılarını düzenlemeleri için baskı yaratacağını ileri sürmektedir. Söz konusu kurumsal baskılar, örgütleri mevcut normlar, kurallar, inançlar ya da dışarıdaki öğelerin beklentileriyle uyumlu olmasını sağlayacak meşruiyetlerini artırmaları yönünde zorlayacaktır. Meşruiyeti arttırmak için örgütler arası ilişkilerin kurulmasının nedenleri; örgütlerin ünlerini, prestijlerini ya da kendi kurumsal çevrelerindeki mevcut normlara uyumluluklarını geliştirmek ve diğerlerine göstermektir.

Örgütler arası ilişkilerin oluşumu, yazında farklı kuramların bakış açılarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yukarıda açıklanan koşullardan yarısının kurumsal kuramın temel önermeleriyle ilişkili olduğu düşünülebilir. Öncelikle bir alanda faaliyet gösterilebilmesi için, örgütlerin mesleki ya da sektörel birliklere üye olması zorunluluğuyla ilgili yasal koşullar, alanla ilgili meşruiyet standartlarını yansıtan diğerleriyle oluşacak örgütler arası ilişkilerin zaman içerisinde yeni girenler üzerinde kurumsal etkilerin yayılımı ve alan içerisinde eşbiçimliliğin oluşumunda rol oynayabileceği düşünülebilir. Aktörlerin alanlarında durağanlık arayışı nedeniyle ağ ilişkilerinin oluşumu ise; DiMaggio ve Powell

(1983) ile Meyer ve Rowan'ın da (1991) vurguladıkları gibi, kurumsallaşma aracılığı ile dış çevrenin etkilerinden kendilerini yalıtma eğiliminin bir sonucu olarak görülebilir. Diğer koşullar ise; işlem maliyeti yaklaşımı, örgütler arası güç elde etme ve kaynak bağımlılığı gibi kuramlarla ilişkilidir.

Örgütler arası ağ düzeneklerinin oluşumu; kurumsallaşma ve sosyal sermaye tartışması (güçlü bağ-zayıf bağ) çerçevesinde ele alındığında, sürecin gelişimi ve alanın niteliğine odaklanılmalıdır. Örgütler arası ilişkilerin oluşumu ve gelişimi düşünüldüğünde, ilk aşamada aktörler arasındaki kol mesafesinde olan ticari ilişkilerin rol oynayacağı, daha sonra da bu ilişkilerin bazılarının sosyal nitelik kazanabileceği düşünülebilir. İlişkinin oluşturulması yönünde örgütleri harekete geçiren belirsizliği azaltma, teknik ve kurumsal bilgi transferi, kaynaklara ulaşma gibi güdüleyiciler aracılığıyla kazanılan her türlü ilişkiden istenilenlerin elde edilebileceğini düşünmek doğru olmayabilir. Ring ve Van De Ven (1994:101), örgütler arası ilişkilerin karşılıklı yardımlaşmaya dönüşmesinin sıklıkla önceden taraflar arasında ticari ilişkilerin var olmasına ya da başlangıçta birbirlerine yabancı olan taraflar arasında zaman içerisinde kurulan sosyal bağların varlığıyla ilişkili olduğunu öne sürmektedirler. Van De Ven (1976: 25), başlangıçta örgütler arası ağ düzeneğindeki tarafların eylemlerinin birbirlerinden bağımsız olacağını, zaman içerisinde üye örgütlerin yapıda uzmanlaştırılmış roller üstlenerek, üyelik hakları ile gereklilikleriyle ilgili davranışsal beklentiler gerçekleştireceklerini ifade etmektedirler. Ring ve Van De Ven (1994:101), karşılıklı yardımlaşmaya dayalı örgütler arası ilişkilerin; en az düzeyde güvene dayalı, mümkün olduğu kadar az risk içeren, küçük ve resmi nitelikli olmayan etkileşimlerle başladığını vurgulamaktadır. Taraflar arasında gerçekleşen söz konusu ticari etkileşimlerin zaman içerisinde sıklığının artması, aktörlerin kaynaklarını ve beklentilerini ortaya koyma yönünde kendilerini daha güvende hissetmelerine neden olacaktır (Ring ve Van De Ven, 1994). Gulati ve Gargulio (1999: 1440), örgütler arası yerleşik ilişkilerin zaman içerisinde diğerleri arasında değişik yeteneklere sahip, güvenilir ve uygun taraflarla kim olduğu ile ilgili giderek büyüyen bir bilgi deposu haline geleceğini ifade etmektedirler. Yazarların yorumları, örgütlerin ilişkilerinden elde etmeyi umdukları faydaların zaman içerisinde giderek olgunlaşarak karşılıklı güven ilişkisine doğru ilerleyen bir süreçle bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Sosyal sermaye tartışması bağlamında, örgütler arası ağ düzenekleri başlangıçta Granovetter'in (1973) ifade ettiği gibi, ticari ilişkiler ve dirsek temaslarının zaman içerisinde Coleman'ın (1990) güçlü bağlardan oluşan ağ kümelerine dönüşmesiyle taraflara fayda sağlar hale gelebileceği düşünülebilir. Ancak, tüm örgütler arası ağ ilişkilerinin zaman içerisinde yerleşik hale geleceği yönünde genel bir çıkarımda bulunulması yanlış olabilir. Bazı örgütler arası ağ ilişkileri sosyalleşmemiş, bazıları sosyalleşmiş olabileceğinden, ilişkilerin iki farklı grup altında ele alınması gereklidir. Knight (2002: 430-431) bir ayırım yaparak, örgütler arası ağ düzeneklerinin yasal olarak birbirlerinden bağımsız ancak, birbirlerine yüksek düzeyde bağımlı, ortaklaşa çalışmanın baskın olduğu "stratejik ağ düzenekleri" ve daha gevşek bağlanmış örgüt topluluklarının birbirleriyle coğrafi yakınlık, benzer çıkarlar ile faaliyetler ya da üretim ya da hizmet sunumu nedeniyle ilişkili oldukları "geniş ağ düzenekleri" olarak ikiye ayrıldığını belirtmektedir. Buna göre, stratejik ağ düzeneğindeki aktörler birbirlerinin varlığından haberdardır ve belirli bir amaç dahilinde ortaklaşa hareket etmektedirler, geniş ağ düzenekleri sadece aktörlerin birbirleriyle olan ilişkileriyle sınırlıdır ve kendilerini ağ düzeneğinin bir üyesi olarak algılamamaktadırlar (Knight, 2002: 431). Gulati ve Gargulio (1999: 1440), bağ oluşturulacak diğer örgütlerle ilgili bilgi yetersizliğinin, araştırma maliyetlerini ve fırsatçı davranış gösterme riskini arttıracığından; örgütlerin birbirleri arasındaki ilişkilerin durağan, karşılıklı güven üzerine temellenmiş ve zengin bilgi alışverişi olanakları sunmasını tercih edeceklerini vurgulamaktadırlar. Gulati'ye (1998: 296) göre, güçlü bağlardan oluşan bir ağ düzeneği içerisindeki aktörler birbirlerine öykünürler ve bu tarz bir yapı içerisindeki sosyal bağlar bilgiyi taşıyarak belirsizliği azaltır ve aktörler arasında güveni artırır. Ring ve Van De Ven (1994:101), verimliliği ve denkliliği konusunda endişeye yer bırakmayarak zaman içerisinde gelişen etkileşimler ile taraflar arasında artan güvenin, gelecekte daha önemli ve riskli yatırımlara olanak sağlayacağını vurgulamaktadırlar. Diğerlerinin iyi niyetine karşı duyulan büyük güven, işlem maliyetlerini düşürecek ve tarafların gerçekleşen işlemlerde yasal belgelendirmeye duydukları ihtiyacı azaltarak yönetsel esnekliği arttırabilecektir (Ring ve Van De Ven, 1994:101).

Örgütler arası ilişkilerin tarafların beklentilerine karşılık vermesi; etkileşimlerin artması, aktörler arasında sosyal yakınlaşma yaşanması ve son aşamada alanın kurumsal anlamda tanımlanmasına bağlı olabileceği düşünülebilir. Örgütler arası ilişkilerin son

aşaması olan kurumsallaşma, aktörler arası etkileşimleri grup içerisiyle sınırlayarak dışarıya kapalı bir ağ düzeneği kümesi oluşturabilir. Oliver (1990: 251), örgütlerin alanın tanımında uzlaşmasının⁵ örgütler arası ağ düzeneğinin oluşumunu kolaylaştırdığına dikkat çekmektedir. Gulati (1998: 296), birbirlerine güçlü bağlarla bağlanmış aktörlerin kendi eylemlerini etkileyecek, sosyalleştirici ve güçlü ilişkiler aracılığıyla düşüncelerini tartışmalarının bir sonucu olarak, belirli bir davranış biçiminin getireceği faydalar konusunda ortak bir anlayışa ulaşacaklarını ileri sürmektedir. Ring ve Van De Ven'e (1994:101) göre, bir ilişkinin zaman içerisinde kurumsallaşmasını, kişisel ilişkilere biçimsel rol ilişkilerinin de eklenmesi ve yasal sözleşmelerin yerini psikolojik sözleşmeler almasıyla ilişkilendirmektedirler. Ağ düzeneği içerisinde bazı örgütlerin zamanla yüksek statü sahibi olması, diğerleri için meşru yapılanma biçimleri ve uygulamalarla ilgili bilginin aktarımını ve alanın oluşumunu kolaylaştırabilecektir. Sosyolojik anlamda örgütler arası bir ağ düzeneği içerisindeki statü, diğer aktörler için tanımlanmış beklenen davranışlar kümesini zorunlu kılan sosyal yapı içerisindeki bir konumla ya da rol ile beraber ortaya çıkan gözlemlenebilir özelliklerin belirginleşmesini sağlar (Gulati, 1998: 296). Ağ düzeneğinin zaman içerisinde olgunlaşması ile örgütler arası iletişimin biçimlerinin standartlaştırılacağı ve özellikle alanın oluşumunda pay sahibi olan yüksek statülü örgütlerin, yapının dış etkilerden korunabilmesi için ağ ilişkilerini düzenlemeye ve yönetmeye ihtiyaç duyacakları düşünülebilir.

Kim, Oh ve Swaminathan (2006: 711), tıpkı büyük örgütlerin daha biçimsel yapılara ihtiyaç duyacağı gibi, bir örgütün sahip olduğu büyük ölçekli ağ ilişkilerinin farklı tarafların çıkarları göz önünde bulundurularak eşgüdümlenebilmesi için de bilginin akışkanlığının sağlanacağı, biçimselleştirilmiş ve süreçleri tanımlanmış bir iletişim sisteminin var olması gerektiği şeklinde bir açıklama getirmektedir. Kurumsallaşmış bir alanda taraflar arasında ağ ilişkilerinin yok olması ve aktörlerin ağ kümesi dışındaki taraflarla yeni zayıf bağlar oluşturulması, yapının korunması anlamında olumlu bir durum olmayabilir. Söz konusu yapı içerisinde ağ ilişkilerinin atıl kalması alanın varlığının sürdürülebilmesi açısından önemlidir. Kim, Oh ve Swaminathan (2006), atalet durumunu Hannan ve Freeman'ın (1978) örgütler için tasarladığı çerçevenin benzer bir biçimde bir ağ düzeneği içerisinde de söz konusu olduğunu ancak, tam tersi bir biçimde ağ düzeneğindeki ataletin bir ilişki ağının iyi yönetilmesinin bir sonucu olduğunu ifade etmektedirler.

⁵ Örgütlerin birbirlerinin amaç ve işlevleri ile ilgili kabullerinin derecesi.

Bağlamdaki değişim, teknik ussallığın önem kazanması, alanın özelliğini yitirmesi gibi koşullarda ortaya çıkan farklılıklar, ağ düzeneklerinin evrilmesini zorunlu hale getirebilir. Özellikle ussallığın ön plana çıkması, aktörleri dış çevreden yalıtan ilişkileri sonlandırarak, zayıf bağlar oluşturmaya ve aracılık rolü üstlenerek yapısal boşlukları doldurma yönünde harekete geçirebilir.

İlgili yazında örgütler arası ağ ilişkilerinin zayıf bağlardan güçlü bağlara doğru evrilerek kurumsal alanı oluşturması ve süreç içerisindeki en son aşamanın örgütler için en ideal ortamı sunduğu düşünülebilir. Ancak, kurumsal etkilerin düşük ve ussallığa dayalı teknik bilginin aktörler arasında aktarımının yaşamsal olduğu alanlarda, güçlü bağlardan oluşan örgütler arası ağ kümelerinin ne ölçüde etkin olacağı konusu tartışmalıdır. Bilgi akışı, uygulamalar ve yapılanma biçimlerinin kurumsal türdeşliği, ussallığın güçlü etkileri karşısında örgütler (yapı içerisindeki) için ölümcül sonuçlara neden olabilir. Abrahamson ve Fombrun (1994: 743-744), örgütler arasında üst düzey yöneticilerin örgütlerle ilişkili paylaştıkları ortak inançları makro kültürler olarak tanımlamaktadırlar ve örgütler arası bir makro kültürdeki inançların homojenliğinin örgütlerin değişen çevre koşullarına uyumlanmasını engelleyeceğini, aynı zamanda da yeniliklerin ortaya çıkışını ve bunların yayılma sürelerini de etkileyeceğini ifade etmektedirler. Bu durumda, güçlü bağlardan oluşan ve dış etkilerden yalıtılmış bir örgütler arası ağ düzeneği kümesi içerisindeki üyeler, ya yapı içerisindeki ilişkilerini atıl tutarak ölümü bekleyecekler ya da Granovetter'e (1973) göre, bilgi aktarımında etkin olan zayıf bağlar oluşturma eğilimi içerisine girebileceklerdir. Kim, Oh ve Swaminathan (2006: 713), özellikle teknolojinin hızla değiştii sektörlerde örgütlerin yeni üretilen bilgilere ulaşabilmek için ağ ilişkilerini de değiştireceklerini vurgulamaktadırlar. Abrahamson ve Fombrun (1994: 744-745), homojenliğin düşük olduğu makro kültürlerde, az sosyalleşmiş örgütlerin diğerlerini zorlayıcı yenilikler yapma oranının daha yüksek olacağını belirtmektedirler. Ussallığın şekillendirdiği bir alanda, farklı noktadaki bilgiye erişim için aktörlerin sürekli ağ ilişkilerini değiştirmesi, kapalı ağ kümelerinin oluşumunu engelleyebilecek bir durum ortaya çıkarabilecektir. Bu tarz bir faaliyet alanı içerisinde kapalı ağ düzeneği kümelerinin yokluğunda teknik bilgi, aktörler arasındaki zayıf bağlarda dolaşacak ve bu durumda, Burt'un (1983) ifade ettiği yapısal boşlukları dolduran araçlar, bilgi aktarımında kilit rol oynayabileceklerdir. Sosyal sermaye tartışması bağlamında örgütler arası ağ düzeneğini oluşturan ilişkilerin niteliklerinin kurumsallaşmanın etkili olma derecesine bağlı olarak farklı sonuçları olabileceği

düşünülebilir. Yukarıda ilgili yazın çerçevesinde yürütülen tartışmaya göre; örgütler arası yerleşik ve güvene dayalı ilişkilerin olması kurumsal bir alan oluşturması, güçlü bağların örgütlerin sosyal sermaye edinmesiyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Ussallık ve teknik gerekliliklerin önem kazanması, güçlü bağların olumsuz etki yaratmasına, kurumsal etkilerden uzak, dinamik ve zayıf bağlardan oluşan bir yapının geçerliliğinin artmasına neden olabilir. Ancak, yukarıdaki tartışma faaliyet alanı ile sınırlı olduğundan, makro kurumsal bağlamın etkileri ele alınmamıştır. Bir ülkedeki devlet, bankacılık sistemi, otorite yapısı ve eğitim sistemi gibi ana kurumlar, bir faaliyet alanındaki sosyal yapılar üzerinde belirleyici olabilirler.

2.3. Makrokurumsal Yaklaşım Çerçevesinde Örgütler Arası Ağ Düzenekleri ve Sosyal Sermaye Tartışması

Ekonomi biliminin dayanağı ussal aktör modeli ile eylem üzerinde sosyal etkilerin şekillendiriciliğini karşı karşıya getiren yerleşiklik tartışması (Granovetter, 1985); sosyal sermaye alanındaki kapalı sosyal yapının özelliklerini yansıtan güçlü bağlar (Bourdieu, 1983; Coleman, 1988 ve Podolny, 2001) ile açık bir yapı oluşturan zayıf bağlar ve aracılık (Granovetter, 1973; Burt, 1993) arasında gerçekleşen tartışmanın bir benzeri makro alanda da yaşanmaktadır. Sanayileşme sürecinin teknik gerekliliklerinin, ülkeler arasındaki emek ve yönetim ile ilgili tüm önemli ilişkilerde tek biçimliliğin çeşitlilikten daha güçlü olmasına neden olduğunu ileri süren (Kerr, Dunlop, Harbison ve Myers, 1961:113) ve “bilim evrenseldir” ilkesinin örgüt araştırmaları alanındaki yansımalarının tamamen teknik çevreye uyum ve gerekliliklerin baskın olduğuna yönelik genel bir kuram geliştirmeyi hedefleyen çabalar (Maurice, 1976), 1960 ile 1970’li yıllarda ülkeler arası karşılaştırmalı araştırmaların gerçekleştirilmesine neden olmuştur. Küresel türdeşliğin savunucularına karşıt olan yaklaşım; odaklanılan konular ve terminolojideki farklılıklara rağmen, iş yapma biçimlerinin ulusal sistemlerin yerleşik olduğu kurumsal çerçeveden nasıl etkilendiğini vurgulamaya yönelik ortak bir istekliliğin sonucunda doğmuştur (Mayer ve Whittington, 1999: 933). Yakınsama ve ıraksama kuramları olarak da adlandırılan iki rakip görüş, ülkelerdeki iş sisteminin örgütlenmesine değişik açıklamalar getirmektedir. Harzing ve Sorge (2003: 188), örgütsel yakınsamanın farklı ülkelerdeki örgütlerin faaliyetlerinde ve yönetim uygulamalarında küresel yakınlaşmayla uyum içerisinde olup olmadığıyla ilişkili olduğunu; ıraksamanın ise, örgütlerin ve bölgesel ya da ulusal anlamda farklı olan

toplumlardaki diğ er aktörlerin yerleşikliği ile eş anlamlı olduğunu belirtmektedirler. İki görüşün savunucularının gerçekleştirdikleri karşılaştırmalı araştırmalardan elde edilen bulgular, örgütler arası ağ ilişkilerinin niteliğinin makro bağlamla ilintisinin kurulması konusuna önemli açıklamalar getirmektedir.

Maurice (1976: 6) sanayileşme ve toplumsal benzerliğ e giden yolda kültürel öğelerin gelenekselliğ in modernliğ e dönüşümü için sadece engelleyici olduğunu, endüstrileşme mantığının, yapının şekillenmesinde en önemli öge olmasının yakınsama kuramının temel iddiası olduğunu belirtmektedir. Sanayileşme sürecini denetim altına alan elit kesim, belirli zorlukları aşmak ve amaçlarına ulaşmak için dönüşüm sürecinde olan tüm toplumlarda aynı yolu izleyecektir (Kerr, Dunlop, Harbison ve Myers, 1961:113). Teknolojik belirlenimciliğ in etkilerinin tüm uluslardaki örgütlenme biçimlerinin birbirlerine yakınlaşmasını ispatlamaya yönelik çalışmalar, koşul-bağımlılık kuramının temel önermelerini makroya taşıyarak örgüt yapılarını biçimsel özelliklerinin (merkezleşme, biçimselleşme, uzmanlaşma,...v.b.) büyüklük ve teknoloji gibi bağlamsal değişkenlerle olan uyumunun evrenselliğ ini test etmeyi hedeflemiştir (Maurice, 1976: 3). Buradaki amaç, firma düzeyinden yola çıkılarak koşul-bağımlılık kuramının örgütsel etkililik için, bağlamsal ve yapısal değişkenler arasında olması gerektiğ ini varsayığı uyumun geçerliliğ inin kanıtlarını ülkelerdeki baskın örgütsel biçimlerde bularak, tamamen teknik ussallığı ön plana alan bir düşünsel dünya yaratmaktır. Harzing ve Sorge'a (2003: 187) göre, bu araştırmalardaki genel tema, uluslararasılaşmanın etkilerine maruz kaldıkça örgütsel uygulamaların nasıl şekillendiğ idir. Bu amaçla, Aston grubu'nun İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da gerçekleştirdikleri çalışmalardan elde edilen bulgular, koşul-bağımlılık kuramında sözü geçen örgütsel değişkenlerin arasındaki ilişkilerin ulusal farklılaşmaya bakılmaksızın üç ülkede de birbirleriyle aynı olduğunu göstermektedir (Clark ve Mueller, 1996: 128). Ancak, yakınsamacıların gerçekleştirdiğ i araştırmalarda izlenen yöntemsel yolun sorunlu olduğ una ilişkin eleştiriler yöneltmiştir. Clark ve Mueller (1996: 128), Aston Grubu'nun bulgularında bir fark bulunamamasına yönelik temel eleştirinin, söz konusu benzerliğ in üç ülkenin de Anglo-Saxon tarzı örgütlenme biçiminin etkilerini yansıtmamasından kaynaklandığ ı yönünde olduğunu belirtmektedirler. Maurice (1976: 6), 1970'li yıllarda yakınsamacıların gerçekleştirdiğ i ve yeni bir bakış açısı kazandırdığı izlenimi edinilen benzer bir çok uluslararası çalışmaların, aslında örgütsel özelliklerin ussal gereklilikler çerçevesindeki evrenselliğ ini ispatlamaya

yönelik olduğunu belirtmektedir. Clark ve Mueller (1996: 126), örgüt araştırmaları alanında ulusal bağlamdan bağımsız bir biçimde 1960'lar ve 1970'lerin başlarında firma düzeyindeki uygun örgütsel tasarım anlayışına yoğun bir biçimde odaklanıldığından, söz konusu örgütsel özelliklerin evrenselliğine ilişkin kanıtların, uluslardaki farklı yapılanmış kurumların örgütlenme biçimleri üzerinde yaratabileceği etkiler göz ardı edilerek arandığını vurgulamaktadırlar. Örgütlerin ussallığının uluslar üstü bir öncelik olduğunun kabulü, uluslara has etkilerin kuramsal ve görgül alanlarda test edilmesini engellemiştir. Çünkü; kullanılan modeller, belirleyiciler ve süreçler örgütlerin ilişkili olduğu sosyal yapıları tamamen dışlamaktadır. Araştırma kapsamına Doğu ülkelerini de alarak ülkelere has kurumsal, kültürel ve toplumsal örüntülerin baskın örgütsel formların oluşumu üzerindeki etkilerini inceleyen karşılaştırmalı yaklaşımların, yakınsamacıların evrensellik arayışlarına bir tepki olarak ortaya çıktığı düşünülebilir.

Mayer ve Whittington (1999: 934), ülkelerdeki kurumların karşılaştırmalı çalışmalarının 1980'lerde iş yapma biçimleri ve kurumsal düzenlemeleri Anglo-Saxon dünyasından oldukça farklı olan bazı Doğu ülkelerinin gösterdikleri başarılarından sonra arttığını belirtmektedir. Clark ve Mueller'de (1996: 128) benzer bir biçimde, Aston grubunun evrensellik hipotezine karşı çıkışın, 1980'li yılların başlarında A.B.D. ile karşılaştırıldığında Japon ve Alman firmalarının gösterdikleri sıra dışı ekonomik performansları açıklama isteğiyle başladığını; Alman ve Japon firmalarının yapılanmaları ile süreçlerinin, Amerikan firmalarına atfedilen en iyi uygulama fikri ile tezat oluşturduğunu vurgulamaktadırlar. Whitley (1990: 47), Batı anlayışından farklı olan örgütlenme biçimlerinin ortaya çıkmasıyla rekabetçi baskıların dünya piyasalarında eşbiçimli yönetsel yapılar ile uygulamalar oluşturmakta başarısız olduğunun ortaya konduğunu ve Doğu Asya toplumlarında verimli bir biçimde rekabet edebilen firmaların farklı doğasına karşı ilginin uyanmasına neden olduğunu belirtmektedir. Yeni yaklaşımın savunucuları, her ekonominin rekabetçi ekonomik eylem için tümleştirici bir mantık ortaya koyan kurumsal ilkelere dayandığını; sosyal olarak yapılandırılmış ve üzerinde uzlaşmaya varılmış doğru piyasa davranışının modellerinin örgütler arası ilişkileri şekillendirerek, örgütlerin birbirlerine karşı ve birbirleriyle beraber gösterecekleri tepkilerin türdeşleşmesine neden olduğunu öne sürmektedirler (Orru, Hamilton ve Biggart, 1991: 361). Biggart ve Delbridge (2004: 29), Asya'daki ağ düzeneği biçimindeki piyasaların gelişimiyle harekete geçen örgüt araştırmacılarının; sadece firmaların örgütlenmesinin

değil, piyasanın örgütlenmesinin de örgütlerin ve diğer ekonomik aktörlerin eylemlerinin açıklanmasında çok önemli bir role sahip olduğunu fark etmişlerdir. Iraksama görüşünün savunucuları, 1970’li yılların başlarında firma düzeyinden yola çıkarak örgütsel etkililik için uygun tasarımın evrenselliği arayışında olan Aston Grubu’ndan (Clark ve Mueller, 1996: 127) farklı bir yol izleyerek, ülkelerdeki tarihsel gelişim, eğitim sistemi ve otorite yapısı bakımından iş örgütlenmelerini geniş bir kapsamda ele alarak örgütsel formların ülke içerisindeki türdeşliğini, ülkeler arasında çeşitliliğini ve bağlama has farklılıkları açıklamaya çalışmışlardır. Bu çabanın sonucunda, ulusal kültürün örgütlenme biçimleri üzerindeki etkisini ele alan Hofstede’nin (1983, 1991) çalışması ile eğitim sisteminin iş yapma ve örgütlenme biçimleri üzerinde yarattığı sosyal etkiyi inceleyen Maurice, Sorge ve Warner’ın (1980) sosyal etki kuramı, Avrupa’da Aston Grubu’nun evrensellik iddiasına karşı çıkan iki yaklaşım olarak belirlemiştir (Clark ve Mueller, 1996: 128).

1970’li yıllardan sonra yönetim ve sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen yoğun araştırma faaliyetlerinin ilk sonuçlarından birisi, benzer toplumların benzer sorunları çözme biçimlerinde belirgin farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır (Mueller, 1994: 407). Whitley (1990: 47) söz konusu farklılığın sadece Doğu-Batı ayrımı ile sınırlı olmadığını, Japon örgütlenme modelleri ile Güney Kore’deki iş grupları (chaebol) ve Çin’deki aile işletmeleri arasında da temel farklılıklar olduğuna dikkat çekmektedir. Mueller’e (1994: 407) göre, Aston Grubu’ndan sonra gerçekleştirilen karşılaştırmalı araştırmaların ortaya koyduğu temel tartışma, firmaların yapılarının ve süreçlerinin ulusa has örüntüleri yansıtması sonucunda sosyal kurumların firmaların stratejilerini ve uygulamalarını sistematik bir biçimde etkilemesidir. Whitley (1990: 48), Doğu Asya’daki yönetim yapıları bakımından eşbiçimliliğin, ülkeler içerisindeki örgütlenme biçimlerinde geçerli olmasını fakat, ülkeler arasında rastlanmamasını; kurumsal yapıların ve baskıların sadece o bağlamda başarılı olabilecek ülkeye has örgüt yapılarını ortaya çıkarmasıyla ilişkilendirmektedir. Kültürel anlamda benzeşen Doğu ülkelerindeki baskın örgütlenme biçimlerinin birbirlerinden belirgin biçimde farklılaşması, konuya hem kültürel hem de teknik evrensellik bakımından açıklama getirilmesini güçleştirdiğinden, kurumsal açıklama getirmenin önemli bir kuramsal boşluğu doldurduğu düşünülebilir.

Makrokurumsal bakış açısı olarak da adlandırılan görüş doğrultusunda gerçekleşen çalışmalar, ekonomi bilimindeki sosyallikten yalıtılmış aktörlerin ussal eylemleri ile

şekillenen rekabet yapısından tamamen farklı olan bir yapının varlığına dikkat çekmektedir. Neo-klasik ekonominin bakış açısına göre, örgütler arası işbirlikleri fiyatları arttırırken, yeniliği ve rekabeti azaltmaktadır (Granovetter, 1985:484). Ancak, Clark ve Mueller (1996: 127) son yirmi yıl içerisinde Japonya, Almanya, Fransa ve İtalya’da sanayiinin başarılı kalkınmasında toplumun kurumsal özelliklerinin, Japonya’daki *keiretsu*lardaki gibi örgütler arası işbirliklerinin ve ulusal sanayiye kapsayan piyasa dışı öğelerin önemli bir rol oynadığını ileri sürmektedirler. Güçlü kurumlar ile baskın konumda olan aktörler arasındaki yerleşik ilişkilerden oluşan iş örgütlenmesi, piyasanın şekillenmesinde ağ düzeneklerinin sahip olduğu önemli rolü göstermektedir. Ağ ilişkilerinin çok yönlü etkileşimler aracılığı ile aktörlerin bağlamla ilişkilerinin kurulmasında, rekabet ilişkilerinin belirlenmesini, yapının belirlediği örgütsel formların oluşmasını ve alana girişlerin meşruiyet çerçevesinde denetim altına alınmasını sağladığı düşünülebilir. Mayer ve Whittington’a (1999: 937) göre, kurumsalcılar makro ve mezo düzey arasındaki bağın kurulmasında, örgüt içi ve örgütler arası etkileşimleri, ulusal finans piyasaları ve eğitim sistemiyle olan ilişkisinin ortaya çıkarılmasında kullanmışlardır. Makro kurumsal bakış açısıyla sosyal sermaye tartışması incelendiğinde, örgütlerin olumlu performans elde etmelerini sağlayacak ilişkilerin niteliğinin ülkelerdeki kurumsal bağlamla uyumuna bağlı olduğu iddia edilebilir. Aston Grubu’nun ve makrokurumsalcıların çalışmalarından elde ettikleri bulgular karşılaştırıldığında, Batıdaki Anglo-Saxon tarzı iş örgütlenmesinin doğal olarak örgütler arasında zayıf bağlardan oluşan ilişkileri baskın hale getireceği; doğu ülkelerinde ise, örgütlerin birbirleriyle yakın bağ kurmayı tercih edebilecekleri gibi bir genellemeye ulaşılabilir.

Mayer ve Whittington (1999: 935), ekonomik başarı gösteren Doğu ülkelerindeki iş örgütlenmelerinin Batı ülkelerinden belirgin bir biçimde farklılaşmasını; Doğudaki sosyal yapının bütünleşmiş ve aktörlerin güçlü bağlanmış olmasına, Batıda ise ekonomik aktörlerin gevşek bağlanmış ve ayrılmış bir iş sistemi oluşturmasıyla ilişkilendirmektedirler. Ancak, karşılaştırmalı çalışmaların bulguları örgütler arası ağ düzenekleri açısından her iki ilişki biçiminin de (zayıf bağlar, güçlü bağlar) hem Batıda hem de Doğudaki ülkelerin iş örgütlenmesinde baskın olabileceğini göstermektedir. Örneğin Orru, Biggart ve Hamilton (1991), bir Doğu ülkesi olan Tayvan’da özel sektöre müdahale etmemenin devlet politikası olduğunu, ülkedeki ailelerin sahibi olduğu küçük şirket grupları arasındaki bağlardan oluşan şebekenin çok sıkı olmadığı, hatta bu firmalar

arasında rekabet olduğunu belirtmektedirler. Bu nedenle, örgütlerin sosyal sermayesi olarak tanımlanabilecek ilişkilerin niteliğinin sosyal örgütlenme farklılıkları olan Doğu-Batı ayrımıyla açıklanması mümkün değildir. Ayrıca, konuya benzer bir biçimde Doğu-Batı karşılaştırmasını yaparak kültürel yaklaşımla (Hofstede, 1983) açıklama getirilmesi de yanlış çıkarımlara ulaşılmasına neden olabilir. Makrokurumsalcılar, ülkelerdeki örgütsel formlardaki farklılığı açıklarken birbirlerinden yaklaşım bakımından ayrılmaktadırlar. Ülkeler arasındaki örgütlenme biçimlerinin farklılıklarını Maurice, Sorge ve Warner (1980) sosyal etki, Hamilton ve Biggart (1988) otorite ve son olarak Whitley (1992) ulusal iş sistemleri yaklaşımıyla açıklamaktadırlar. Örgütler için fayda üreten ağ ilişkilerinin niteliğinin bağlamla bağlantısı incelenirken, hangi makrokurumsal yaklaşımın açıklayıcı olacağı tartışılmalıdır. Bu yaklaşımlardan özellikle otorite ve ulusal iş sistemleri yaklaşımları kurumsal bağlamın örgütler arası ağ düzeneklerinin oluşumu üzerindeki belirleyiciliği konusunda önemli ipuçları vermektedir.

Otorite yaklaşımı, ülkeler arasında baskın örgütsel biçimlerin farklılaşmasını, her toplumda bireyler ve kurumlar arasında var olan otorite ilişkilerinin tarihsel gelişimiyle açıklamaktadır (Hamilton & Biggart, 1988). Hamilton ve Biggart (1988: 54), meşru örgütsel uygulamaların rasgele bir biçimde oluşmadığını, kökeni sanayileşme öncesi zamanlara dayanan etkileşimsel örüntülerin kurumların şekillenmesinde önemli rol üstlendiğini öne sürmektedirler. Otorite yaklaşımıyla ilgili araştırmalar, iş hayatının örgütlenmesi bakımından birbirlerine benzemeyen ancak, ülke içindeki örgütsel biçimlerin benzeştiği yapılar ortaya koyan Japonya, Tayvan ve Güney Kore’ de gerçekleştirilmiştir. Japonya, G.Kore ile Tayvan her ne kadar ailenin ve yardımlaşmanın önemini vurgulayan Konfiçyuscu ve Budist gelenekten etkilenmelerine rağmen, iş ortamı şirket grupları bakımından birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Orru, Hamilton & Biggart (1991), araştırılan piyasa ekonomilerinin her üçünde de örgütler arası ağ düzeneklerinin ekonomiler içerisinde benzeşmesini ve ekonomiler arasında çeşitlilik göstermesini ülkelere has bağlamsal özelliklerle ilişkilendirmektedirler. Orru, Hamilton & Biggart (1991), Japonya’da büyük firmalar arasında oluşan ve küçük örgütleri büyük örgütlere bağlayan iki tip şebeke görüldüğü belirtmektedir. Bunlardan birisi, 2. Dünya savaşı öncesi aileler tarafından yönetilen *zaibatsu* adındaki büyük şirket grupları; diğeri ise, büyük üreticilerin faaliyetleri ile ilişkili üretim yapan daha küçük örgütler arasında sözleşmeler ve karşılıklı hisse paylaşımı yoluyla dikey bağlantılar kuran şirket gruplarıdır (Hamilton & Biggart,

1988 ve Orru, Biggart & Hamilton 1991). Otorite yaklaşımının savunucuları, Japonya'nın tarihine bakıldığında feodal bir yapının ülkede var olduğu ve ticari hayatın bu otorite yapısına uyum sağladığı iddia etmektedir. Güney Kore ise, Japonya'daki firmaların oluşturduğu çeşitli şebekelerin aksine *chaebol* adı verilen ve *zaibatsulara* benzeyen, bir ailenin ya da tek bir kişinin denetim altına aldığı ve faaliyetlerini Japon grupları kadar çok çeşitli alana yaymamış şirket grupları mevcuttur (Hamilton ve Biggart, 1988; Orru, Biggart ve Hamilton 1991). Ancak; Orru, Biggart ve Hamilton (1991) *Chaebol*ların ilişkili olan diğer küçük şirketlerle anlaşmalar ve karşılıklı hisse alımları ile ilişki kurmak yerine onları satın almayı tercih ettiklerinden Japonya'daki gibi geniş kapsamlı bir şebekeleşmeye benzemediğini ifade etmektedir. Tayvan'da baskın örgütsel biçimler olan *jiazuqiye* adındaki aile firmaları ve *jituanqiye* adındaki iş gruplarının oluşumunu, otorite yaklaşımçıları (Hamilton & Biggart, 1988 ve Orru, Biggart ve Hamilton 1991), Çinlilerden oluşan baskıcı Chiang Kai-shek hükümetinin ülkede geç imparatorluk dönemindeki Konfüçyüscü devlet modelini yerleştirmesiyle ilişkilendirdikte ve Çin İmparatorluğu'nun son dönemlerindeki ticari uygulamaları yansıttığını varsaymaktadırlar. Orru, Biggart ve Hamilton (1991), bu şirket gruplarının diğer iki ülkeye göre küçük olduğunu; Tayvan'da G.Kore ve Japonya'da olduğu gibi ülke ekonomisi içinde büyük bir payı bulunmadığını, şirket grupları için en büyük finansal kaynağı, aileler ve sosyal çevrelerden elde edilen kredilerin oluşturduğunu ve ticaretin aileler tarafından işletilen küçük şirketler, tedarikçileri ile müşterileri bağlayan kişisel şebekeler temelinde geliştiğini belirtmektedirler.

Otorite yaklaşımından sonra, Whitley (1990, 1992, 1994 ve 1999) ülkelerdeki örgütlenme biçimlerindeki farklılığı, ana kurumlar olan devlet ve bankacılık sisteminin ekonomilere yakınlıkları ve piyasanın gelişiminde üstlendikleri rolün ülkelerde değişkenlik göstermesiyle ilişkilendirmeye çalışmıştır. Whitley'in ulusal iş sistemleri yaklaşımı, başarı için her ülkede sadece Batı tarzı piyasa örgütlenmesi ve tek bir kapitalizm anlayışının geçerli olduğu fikrine karşı çıkmaktadır. Ülkelerde temel kurumlar ile piyasa arasındaki ilişkiler ve ekonomik faaliyet biçimlerinde farklılıklar olmasına rağmen, değişik serbest piyasa ekonomisi anlayışlarıyla ile başarılı olabilirler. Whitley'e (1992, 1994) göre, tüm pazar ekonomilerinde ortaya çıkan farklılıklar üç temel nedene bağlı olarak oluşurlar: Ekonomik faaliyetlerin ve kaynakların nasıl denetlendiği, firmalar arasındaki pazar ilişkilerinin nasıl eşgüdümleneceği, firmaların içerisindeki faaliyetlerin ve kaynakların

otorite ilişkileriyle nasıl örgütlenerek yönetileceği. Whitley (1994, 143-154), pazar ekonomilerini birbirinden ayırt etmenin yolunun, devletin kredi akışlarını bankacılık sistemi aracılığıyla denetim altına alması ve sektörlerin büyüme ve küçülme eylemlerini yönetmesi eylemlerinin derecesini belirlemek olduğunu ifade etmektedir. Whitley (1999: 41-44), iş sistemlerini sınıflamak için yaptığı çalışmaların sonucunda, serbest piyasa ekonomilerinin en az altı temel türü olabileceğini iddia etmektedir. Whitley'e göre bu aşamalar şunlardır: Küçük ve sahipleri tarafından yönetilen, birbirleriyle kol mesafesinde ilişkiler içerisinde olan ve rekabet eden firmaların baskın olduğu devletin az risk üstlendiği *bölünmüş (yayılmış) iş sistemleri* (örneğin Hong Kong); firmaların küçük ve sahiplerinin yönetiminde olduğu, sektörel işbirliklerinin baskın olduğu *kurumsal bölgelerden oluşan iş sistemleri* (örneğin İtalyan Sanayi bölgeleri); örgütlerin kendi aralarında, firmalar ile finans sektörü arasında kol mesafesindeki ilişkilerin egemen olduğu ve ilişkileri düzenleyen güçlü kurumların bulunduğu *parçalı iş sistemleri* (örneğin Anglo-Saxon ülkeleri); devletin risk paylaşımında, her türlü ekonomik faaliyette etkili olduğu ve örgütler için devletle ilişki kurmanın yaşamsal bir nitelik taşıdığı *devlet tarafından örgütlenen iş sistemleri* (örneğin Güney Kore); sektörlerde örgütler arası ortaklaşa davranışın ve iş birliklerinin baskın olduğu, devletin düzenleyici *rol üstlendiği iş birliğine dayalı iş sistemleri* (örneğin Almanya ve Bazı Avrupa ülkeleri); devletin aracı kurumlar vasıtasıyla finansal sistem ve örgütler üzerinde denetim sağladığı *devlet tarafından eşgüdümlenen iş sistemleri* (örneğin Japonya). Whitley'in ulusal iş sistemleri yaklaşımı, bir ülkedeki ekonomik faaliyetlerde baskın olan ilişkinin niteliğinin ve örgütlerin kendilerine avantaj sağlamak için kuracakları sosyal ilişkinin yönünün, ana kurum olan devletin piyasalara müdahale derecesine göre değişebileceği fikrini akıllarda uyandırmaktadır. Bu yaklaşım, serbest pazar ekonomilerinin ülkelerde farklı biçimlerinin oluşabileceğini açıklamayan yanı sıra, ülkelerdeki ekonomik faaliyetler üzerinde piyasa dışında belirleyiciliği olabilecek farklı güçlerin (sosyal ilişki ağları) hangi durumlarda etkili olabileceğinin anlaşılabilmesi için de kullanılabilir.

Her iki yaklaşım da örgütler arası ağ ilişkilerinden edinilecek faydaların, ağ düzenine bağlı örgütlenme biçiminin makrokurumsal bağlam ile uyumuna bağlı olduğunu göstermektedir. Otorite yaklaşımı, Doğu ülkelerindeki ağ düzeneklerinin oluşumunda sanayi öncesi otorite yapısının etkisini ele almaktadır. Tarihinde feodal hükmetme anlayışının baskın olduğu Japonya'da güçlü bağların egemen olduğu kapsamlı ağ

düzeneklerinden oluşan iş gruplarının varlığı görülmektedir. Diğer taraftan, Konfüçyus felsefesine dayalı otorite anlayışını yansıtan Tayvan'da aileler tarafından oluşturulan küçük ağ düzenekleri ve zayıf örgütler arası ilişkiler görülmektedir. Bu durumda, örgütler arası ilişki biçimlerinin meşruiyetinin ülkelerde tarihsel süreç içerisinde kurumsallaşmış otorite yapısına bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Ancak, makrokurumsal bağlamın oluşumunu sadece tarihsel otorite yapısının gelişimiyle açıklanması, sanayileşmenin ön koşulu olan teknik ussallığa uyum gereğinin göz ardı edilmesi anlamına gelebilir. Son 20 yıl içerisinde gösterdikleri ekonomik performansla dikkatleri üzerlerine çeken ülkelerin tarihsel yönetim anlayışlarından kaynaklanan kendilerine has örgütlenme biçimleri ile teknik ussallığın gerekliliklerinin bir karmasını ekonomilerinde oluşturarak başarıya ulaştıkları düşünülebilir. Bu noktada Whitley'in yaklaşımı, teknik ussallık ile ülkelerdeki bankacılık sistemi ve devlet gibi ana kurumların süreç içerisinde birleşerek ülkeler arasında farklı örgütlenme biçimleri ve serbest piyasa ekonomisi anlayışlarının nasıl ortaya çıkardığına açıklama getirmektedir. Ayrıca, ana kurumların ekonomilerdeki riski üzerine alma ve müdahale derecesinin ortaya çıkarttığı değişik iş sistemlerinde, örgütler arası ağ ilişkilerinin niteliğini de bulguya dayalı olarak tanımlamaktadır.

Whitley'in (1999) nihai altılı sınıflaması, örgütler arası ağ ilişkilerinin niteliği (güçlü bağ, zayıf bağ) bakımından ele alındığında; devletin riski üstlendiği ve ekonomiyi kısmen denetim altına aldığı ya da aracı kurumlar ile müdahale ettiği iş sistemlerinde örgütler arasında işbirlikleri ile güçlü bağların olduğu (Japonya ve Almanya) görülmektedir. Piyasalardaki riskin devlet tarafından üstlenilme derecesinin azaldığı iş sistemlerinde (Anglo-Saxon ülkeleri, Çin) ise, örgütler arasında zayıf ya da kol mesafesinde ilişkiler baskın olmaktadır (Whitley, 1999). Bu durumda, ağ ilişkilerinin makro kurumsal bağlamla uyumlu olması varsayımından yola çıkıldığında, riskin devlet tarafından üstlenilen ekonomilerde çoğunlukla örgütler arasında güçlü bağlardan oluşan ağ düzeneği kümelerinin baskın olacağı; riskin devlet tarafından az üstlenildiği ekonomilerde ise, örgütler arasında kol mesafesindeki ilişkilerin egemen olması beklenebilir. Devlete bağımlı iş sistemine örnek olarak verilen Güney Kore'deki örgütler arası ilişki biçimleri, bu tarz bir genelleme yapılmasını engellemektedir. Çünkü, *chaeboller* ile diğer küçük firmalar arasında tüm kaynakları ve gücü elinde bulunduran devlete ulaşmak için birbirleriyle rekabet ettiklerinden Orru, Biggart ve Hamilton'un da (1991) ifade ettikleri gibi, işbirliğine dayalı sosyal nitelikli yatay ilişkiler kurmamaktadırlar. Ancak, egemen

ekonomik aktörler olan *chaeboll*erin aralarında güçlü bağlar olmaması, daha küçük olan diğer örgütlerle güçlü bağlara dayalı ağ ilişkileri kurulmayacağı anlamına gelmemektedir. Whitley'in ulusal iş sistemi yaklaşımında tanımladığı değişik serbest piyasa ekonomisi anlayışları, aynı zamanda bir evrilme süreci olarak da ele alındığında, örgütler arası ilişkilerin niteliği ile makrokurumsal bağlam arasındaki bağlantı daha iyi ortaya konulabilir. Ana kurum olan devletin piyasaya müdahalesinin yüksek olduğu ve iç piyasayı dış etkilerden korumacı bir anlayışı benimsediği iş sistemlerinde (devlet tarafından örgütlenen, devlet tarafından eşgüdümelenen) kurumsal yapının korunması meşru örgütlenme biçimi ve uygulamalar ile ilgili detaylı bilgilerin taraflar arasında dolaşımını mümkün kılan güçlü bağlar ile sağlanacağından (Gulati, 1998), alanlarda örgütler arasındaki güçlü bağların oluşturduğu kapalı ağ düzeneği kümelerinin baskın olması beklenebilir. Devletin kısmen piyasalara müdahalesinin azalması ile sistem, dış etkilere maruz kalabilecek ve aktörler arasında sistemin uzak noktaları ile dışındaki (diğer ülkelerdeki) bilgilerin dolaşımını mümkün kılan zayıf bağlar (Granovetter, 1973) baskın hale gelmeye başlayabilecektir.

Makrokurumsal yaklaşım, örgütlerin kuracakları ağ ilişkilerinin bağlamsal koşullara bağlı olarak kendilerine nasıl fayda yaratacaklarını açıklanmasını sağlayacak bir bakış açısı kazandırmaktadır. Yapılan karşılaştırmalı araştırmalar sonucunda (Maurice, Sorge ve Warner, 1980; Hamilton ve Biggart, 1988; Orru, Biggart ve Hamilton, 1989; Whitley, 1992), Doğu ülkelerinde ve bazı Batı ülkelerinde sosyal ağ düzenekleri şeklinde olan iş örgütlenmelerinin de ekonomilerin performansını olumlu yönde etkilediğinin bulunması, etkili rekabetin sadece klasik ve neoklasik modeller ile evrensel yaklaşım görüşünün savunucularının ifade ettiği sosyal etkileşimlerden bağımsız bir biçimde gerçekleşmediğini ortaya koymaktadır. Sosyal sermaye tartışması çerçevesinde örgütlerin yarar sağlamak için oluşturacakları ağ ilişkilerinin niteliği, makrokurumsal bağlamın özelliklerine göre değişebilir. Fayda sağlayabilecek nitelikteki ağ ilişkilerini bu tarz bir koşul-bağımlılık yaklaşımıyla açıklayabilecek kuramsal bir yapı oluşturmak için; alanların kurumsallaşması ile örgütler arası ağ düzenekleri, makro bağlam ile ağ ilişkileri ve alanlar arası etkileşimleri sağlayan ağ ilişkilerinin bir arada ele alınması gereklidir.

BÖLÜM III. TÜRKİYE’DE DEVLET İLE PİYASA İLİŞKİSİNİN EVRİMİ VE SOSYAL SERMAYE İLE İLGİLİ FARKLI GÖRÜŞLER

Bu bölüme kadar, sosyal yerleşik ve sosyal sermaye kavramları çerçevesinde gelişen tartışmalar ele alınmıştır. Örgütlere fayda sağlayan ağ düzeneği yapılanmalarına yönelik bu alanda çalışan yazarların (Granovetter, 1973; Bordieu, 1983; Coleman, 1988, Burt, 1992 ve Podolny, 2001) farklı yaklaşımlarından kaynaklanan sorunların yaşandığı belirtilmiştir. Söz konusu araştırmacıların kurumsallaşma ile ağ düzeneklerinin yapılanması arasındaki ilişkiyi gözden kaçırdığı vurgulanmıştır. İlişkiyi ortaya koymak, amacıyla makrokurumsalci yaklaşımlardan devletin ekonomilerdeki rolünü ön plana çıkararak ülkeler arası farklılaşan iş örgütlenmelerine açıklama getiren Whitley’in (1994) yaklaşımından faydalanılmıştır. Türkiye’de son yirmi yıl içerisinde yaşanan makrokurumsal dönüşüm oldukça ilgi çekicidir. İş hayatının şekillendirilmesinde 1980 yılına kadar aktif rol üstlenen devletin, son yirmi yıl içerisinde ekonomi politikalarında köklü değişiklikler gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu nedenle, ülkedeki 1980 öncesi ve sonrası dönemler, bağlamsal farklılıkların örgütlerin ağ düzeneği oluşumları üzerinde bir etki yaratıp yaratmadığının belirlenebilmesi için uygun bir çalışma alanı oluşturmaktadır. Ancak, iki dönem arasında ekonomik göstergeler ve ilgili yazına dayanılarak gerçekten bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi gereklidir. Ayrıca, sosyal sermaye konusunda ülkede daha önceden gerçekleştirilen araştırmaların bulguları ve ulusal yazında yer alan değişik görüşlere de değinilmelidir.

3.1. Türkiye’de 1980 Öncesi ve 1980 Sonrası Dönem Arasındaki Bağlamsal Farklılıklar ve Makrokurumsal Değişim

Serbest piyasa ekonomisinin tek bir biçimi olmadığını, başta devlet olmak üzere ana kurumların ekonomilerde üstlendiği role göre farklı türde iş örgütlenmelerinin ortaya çıkacağını ileri süren Whitley (1994), ülkelere has makro kurumsal özelliklerin yaratabileceği farklı örgütlenme biçimlerini değişik sınıflar altında ele almıştır. Türkiye’nin 1980’li yıllara kadar olan ekonomi ile ilgili kalkınma politikaları ile iş örgütlenmesi incelendiğinde, bir çok yazara göre (Kılıçbay, 1991; Buğra, 1995, 2000, 2003; Öniş, 1999; Özcan ve Çokgezen, 2003) korumacı ve dışa kapalı bir anlayış egemen olduğundan, devletin ekonomide başlıca rolü üstlendiği düşünülebilir. Gökşen ve Üsdiken

(2001: 328), Türkiye’deki iş sistemini Whitley’in (1994) sınıflamasında belirttiği “devlete bağımlı iş sistemi” olarak tanımlamakta ve bu açıdan Güney Kore ile benzerlik gösterdiğini ileri sürmektedirler. Kılıçbay (1991: 81), Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren ekonomik kalkınmanın serbest piyasa ekonomisinin işleyiş prensipleri doğrultusunda geliştirilmesi istenmesine rağmen, bu öğelerin kısmen uygulanarak ülkenin “karma ekonomi” olarak adlandırılan kendine özgü bir modeli benimsediğini ifade etmektedir. Öniş (1999: 243), Türkiye Cumhuriyeti’nin 1923 yılındaki kuruluşundan sonra, ulusal çıkarların savunucusu konumunda olan üst düzey bürokratların önderlik ettikleri bir ekonomik dönüşümün yaşandığını, bu sanayileşme sürecinin kamu sektörünün baskın olduğu ve devletin piyasa mekanizmasının işlemesine belirgin bir şekilde müdahale ettiği bir çevre içerisinde gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren devlet eliyle gerçekleştirilen ekonomik kalkınma faaliyetlerinin eşgüdümü ile denetiminin kurulan kamu bankaları, kısıtlayıcı yasal düzenlemeler, kamu iktisadi teşekkülleri, devlet kurumları ve özel sektörde devlete yakın olan iş adamları (Buğra, 1995) aracılığı ile sağlandığı düşünülebilir.

Ülkede ithal ikameci politikalar çerçevesinde gelişen, yerli sermayenin ön planda olduğu ve finansmanın kamu bankaları aracılığı ile devlet tarafından sağlandığı bir sanayileşme sürecinin yaşanması, Türkiye’yi uzun süre dış etkilere kapalı hale getirmiştir. Öniş (1999: 308), 1980 öncesi dönemde doğrudan yabancı yatırımın 1954 yılında yürürlüğe konulan kanun ile denetim altına alındığını, bu kanunun doğrudan yabancı yatırımın sektörlere girişini belirli koşullara⁶ bağlayarak kısıtlama altına aldığını belirtmektedir. Ekonominin yasal düzenlemeler ile dış etkilerden korunmasının yanı sıra, kamu iktisadi teşekküllerinin gelişmekte olan yerli sanayinin dışa bağımlılığının engellenmesi ve özel sektörün faaliyetlerinin devletin denetimi altında tutulabilmesinde önemli bir konumda olduğu ifade edilebilir. Öniş (1999: 149), kuruluşları 1930’lu yıllara kadar uzanan kamu iktisadi teşekküllerinin 1980’lerdeki liberalleşme çabalarına kadar sektörlere hammadde sağlayarak ülkede ekonomik kalkınmanın en temel ögesi haline geldiğini belirtmektedir. Buğra (2003: 456), cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren kamu iktisadi teşekküllerinin ulusal sanayinin gelişimini sağlayan önemli araçlar olduğunu ve imalat sektöründe istihdamın yaklaşık %30’unun kamu iktisadi teşekkülleri tarafından

⁶ Devletin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunması, özel sektör firmalarına açık olan bir faaliyet alanı içerisinde kullanılması ve yatırımdan yararlanan tarafların tekel olmasını ya da özel bir ayrıcalık kazanmasını sağlamaması.

sağlandığını vurgulamaktadır. Bu dönem içerisinde özel sektörü oluşturan firmalar, imalat için gerekli olan hammaddenin temin edilmesinde önemli bir güçlükle karşılaşmamışlardır. Ancak, 1980'e kadar olan dönemde teknoloji yoğun olan imalat sektörlerinin (örneğin 1955 yılında başlayan dayanıklı ev aletleri imalatı sektörü gibi) ihtiyaçları için kamu girişimlerinin yetersiz kaldığından bağımlılığın giderek arttığı gözlenebilir (bkz. Tablo1).

Tablo 1. 1950 – 1984 Tarihleri Arasında Türkiye'nin Üretimde İthalata Bağımlılığı

| Yıllar | Hammadde ve Ara Ürünler |
|-------------|-------------------------|
| 1950 - 1954 | 29.7 |
| 1955 - 1959 | 38.9 |
| 1960 - 1964 | 46.1 |
| 1965 - 1969 | 49.0 |
| 1970 - 1974 | 50.8 |
| 1975 - 1979 | 59.0 |
| 1980 - 1984 | 71.2 |

Kaynak: Öniş, Z., 1999. *State and Market: The Political Economy of Turkey in Comperative Perspective*, İstanbul: Bogazici University Press

Bu dönem içerisinde devletin özel sektörün oluşumunu denetim altında tutma eylemini destekleyen bir başka aracın da ülkenin kamunun egemenliğinde olan finansal sistemi olduğu ileri sürülebilir. Özcan ve Çokgezen (2003: 2064), 1980 yılına kadar ithal ikameci politikaların etkisi altında geçen yıllar süresince devletin sanayileşmeyi banka merkezci bir mekanizma ile finanse ettiğini belirtmektedir. 1980 öncesi dönemde bankacılık sektöründe yabancı finans kurumlarının ve özel bankacılık sektörünün gelişimini sağlayacak kanuni düzenlemelerin yokluğunda, kamu bankalarının sahip olduğu gücün özel sektöre yapılan yatırımlarda devletin tercihini ön plana çıkarttığı düşünülebilir. İsmihan, Özcan ve Tansel (2002: 5), devletin ticari kısıtlamalar ve finansal müdahale politikalarının yanı sıra, 1980 öncesi dönemde özellikle imalat sektöründe yüksek miktarda kamu yatırımı gerçekleştirdiğini ifade etmektedirler. Buğra (1995), devletin kendisiyle yakın ilişkisi olan aktörlerin özel sektördeki girişimlerini destekleyerek ekonomik kalkınma faaliyetlerinin yönünü belirlenmesinde inisiyatif elde ettiğine dikkat çekmektedir.

Tablo 2. Firmaların Kuruluş Yılı İtibariyle Girişimcilerin Mesleki Geçmişleri

| Kuruluş Dönemi | Tüccar | Sanayici | Çiftçi | Serbest Meslek | Memur | Dükkan Sahibi | Zanaatkar | Firma Sayısı |
|----------------|--------|----------|--------|----------------|--------------|---------------|-----------|--------------|
| 1921-1930 | 27.03 | - | - | 2.70 | 10.81 | 27.03 | - | 37 |
| 1931-1940 | 3.23 | 1.61 | - | - | 74.19 | - | 1.61 | 62 |
| 1941-1950 | 35.71 | - | - | 4.55 | 31.17 | 6.49 | - | 154 |
| 1951-1960 | 18.92 | 4.30 | 5.16 | 6.45 | 18.93 | - | 1.51 | 465 |
| 1961-1969 | 22.97 | 0.35 | 4.24 | 13.08 | 26.15 | 4.59 | - | 283 |
| Toplam | 239 | 21 | 36 | 75 | 280 | 33 | 8 | 1147 |
| Yüzde | 20.83 | 1.83 | 3.14 | 6.45 | 24.41 | 2.88 | 0.7 | 7 |

Kaynak: Buğra, A. 1995. *State and Business in Turkey*, (Çeviri: Devlet ve İşadamları. İstanbul: İletişim Yayınları)

Buğra (1995: 90-91), 1970’li yıllarda faal durumda olan önemli iş adamlarının eski çalıştıkları yerlerin çoğunlukla kamu sektöründe olduğunu belirterek 1980 öncesi dönemde devletin piyasayla olan yakın bağına vurgulamaktadır. Ancak, 1970’lerden önce özel sektör insan gücü yetiştirecek kadar gelişkin olmadığından, 1940’lı yıllardan başlamak üzere kamu sektörü (devlet ve Kamu İktisadi Teşekkülleri) yönetsel ve teknik beceri kazandıran okullar niteliğinde olup, özel sektörün tek insan gücü kaynağı olduğu gözden kaçırılmaktadır. Cumhuriyetin kuruluşundan 1980 yılına kadar olan süre içerisinde ülke ekonomisi açısından birbirlerinden farklı olarak yorumlanabilecek zaman aralıkları olmasına rağmen, bu konudaki yazına ve verilere dayanılarak Whitley’in (1994) tanımladığı anlamda ülkedeki iş sistemi genel olarak devlete bağımlı durumunun döneme has bir özellik olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, dönem içerisindeki iş örgütlenmesinin, kurulan örgütlerin ve örgütler arası ağ düzeneklerinin kurumsal bağlamın etkisi altında kalmış olabileceğinin düşünülmesi mümkündür.

Türkiye’nin ekonomik gelişiminde ve ülkedeki iş örgütlenmesinde 1980’e kadar önemli payı olan devletin rolü 12 Eylül 1980 sonrasında ülke yönetiminde yaşanan gelişmeler sonucunda radikal bir biçimde değişmeye başlamıştır. 1980’lerde Türkiye’deki ekonomi konusunda gerçekleştirilen tartışmaların temel noktası, ekonomiye yüksek düzeyde devlet müdahalesi olduğundan; bu dönem içerisinde gerçekleştirilen uygulamalar, devletin piyasalardan geri çekilmesi ve pazarların geliştirilmesinin sağlanması üzerine odaklanmıştır (Buğra, 2003: 455). Bu nedenle, devletin ülke ekonomisindeki müdahalesinin aşamalı olarak azaltılmasını sağlayacak kararlar alınmış ve uygulanmaya başlanmıştır. Bu kararlar, Türkiye’de dış ticaret rejiminin liberalleştirilmesi, kur

denetimlerinin kaldırılması, yabancı yatırımı çekebilmek için politikalar oluşturulması ve finansal sistemin liberalleştirilmesi gibi konuları içermektedir (Öniş, 1999:17). Söz konusu politika değişikliği, yaklaşık yirmi yıl süresince etkisini sürdürmüş ve bu dönem içerisinde farklı bir anlayış egemen olmuştur. Bazı yazarlar, bu dönem içerisinde ülkede yaşanan bağlamsal değişikliklerin iş sisteminin evrilmesine neden olduğunu ileri sürmektedirler. Gökşen ve Üsdiken (2001: 327), Türkiye'deki iş sisteminin ithal ikameci sanayileşme modelinden daha liberal ve uluslararası bir anlayışa doğru evrilmesiyle makro düzeyde kurumsal bir dönüşümün yaşandığını belirtmektedir. Buğra (2003: 453), Türkiye'nin 1980'lerde ekonomik stratejisini yüksek düzeyde devlet müdahalesine dayalı korumacı bir modelden piyasa uyumlu ve dışa açık olarak tanımlanabilecek bir anlayışa doğru değiştirdiğini vurgulamaktadır. İsmihan, Özcan ve Tansel (2002: 5), Türkiye'nin 1980 yılına kadar ithal ikameci politikalar ve Devlet Planlama Teşkilatı'nın ekonomiyi planlama faaliyetleriyle devlet tarafından idare edilen içe dönük bir büyüme stratejisi izlediğini; 1980 sonrasında ise, dışarıya dönük bir kalkınma stratejisini benimsediğini ifade etmektedirler. Ülke ekonomisinin dönüşümünü başlatan ve bir yol haritası niteliğinde olan kararlar 24 Ocak 1980 yılında alınmıştır. Çakıcı (1986: 50), Türkiye'de temel bağlamsal değişimlere neden olan 24 Ocak istikrar kararlarının hedefinin piyasanın işleyişine hız kazandırmak ve piyasa ekonomisinin kurallarına uyma olarak tanımlamaktadır. Buğra (2003: 459), 1980'lerde gerçekleştirilen yapısal düzenlemeler ile döviz kurları ve faiz oranları gibi makroekonomik göstergeler üzerinde denetimlerin azaltıldığını, kamu iktisadi teşekküllerinin özelleştirilmesi yönünde girişimler başlatıldığını, ticaretin serbestleştirildiğini, yabancı yatırımın ülkeye girişini engelleyen kısıtlamaların kaldırıldığını ve uluslararası sermayenin dolaşımının kolaylaştırıldığını belirtmektedir. İsmihan, Özcan ve Tansel (2002: 7), 1980 yılındaki uygulama programının en önemli sonucunun, devletin yatırımlarının imalat sektöründen altyapı yatırımlarına kaymasıyla ekonomideki rolünün farklılaşması olduğunu vurgulamaktadırlar.

Tablo 3. Bazı Dönemler İçerisinde Türk İmalat Sanayisinde Özel Sektörün Payı

| Yıllar | İşyeri Sayısı | | Sabit Sermaye Yatırımları | | Katma Değer | |
|--------|---------------|--------|---------------------------|--------|-------------|--------|
| | Devlet % | Özel % | Devlet % | Özel % | Devlet % | Özel % |
| 1950 | 3.93 | 96.07 | 53.98 | 46.02 | 58.33 | 41.67 |
| 1955 | 3.66 | 96.34 | 59.61 | 40.49 | 50.14 | 49.86 |
| 1960 | 3.98 | 96.05 | 48.36 | 51.64 | 59.11 | 40.89 |
| 1965 | 9.26 | 90.74 | 44.60 | 55.40 | 57.13 | 42.87 |
| 1971 | 6.73 | 93.27 | 37.79 | 62.21 | 56.01 | 43.99 |
| 1975 | 6.41 | 93.59 | 32.96 | 67.04 | 48.05 | 51.95 |
| 1981 | 4.63 | 95.37 | 24.57 | 75.43 | 49.26 | 50.74 |
| 1986 | 7.86 | 92.14 | 32.24 | 67.76 | 40.72 | 59.28 |

Kaynak: Buğra,A. 1994. Devlet ve İşadamları. İstanbul: İletişim Yayınları

1980 yılında alınan kararlar çerçevesinde yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere, imalat sanayisinde kamu kaynaklı yatırımların ve kamunun katma değerinin 1950’li yıllardan 1986 yılına gelindiğinde giderek azaldığı ve özel sektörün imalat sanayiinde daha baskın bir duruma geldiği görülmektedir. Ayrıca, 1980’de %1,6 olan reel özel sektör yatırımları 1990 yılında yıllık %6,1 oranına yükselmiş; yatırım-GSMH oranı bakımından 1980 yılında %12, 8 olan özel sektör yatırımları 1990’da %18,1’e yükselmiş, 1980’lerde %8,8 olan kamu yatırımları 1990 yılında %6,2’ye gerilemiştir (İsmihan, Özcan ve Tansel, 2002: 7). Bu istatistikler, 1980 sonrası devletin imalat sektöründen aşamalı olarak çekildiğini ve kamu iktisadi teşekküllerinin etkisinin giderek azaldığını göstermektedir. Öniş (1999: 151, 153), ülkedeki ekonomi politikalarının 1980’lerde hızlı değişimine rağmen, kamu iktisadi teşekküllerinin devlet geleneğini içselleştirmiş bürokratik yapısını ve ülke ekonomisindeki güçlerini muhafaza ettiklerini; bu kurumların özelleştirilmesine yönelik girişimlere ancak 1984 tarihinde gerçekleştirilen kanuni düzenlemelerden sonra başlanıldığını ifade etmektedir. Bu dönem içerisinde özel sektör yatırımlarının miktarının artması ve imalat sektöründe etkin hale gelmelerinin kamu iktisadi teşekküllerinin özelleştirme girişimlerinin başlamasından başka nedenler de olabilir. 1980’li yıllarda gerçekleştirilen yapısal düzenlemeler ile bankacılık sektörü ve genel anlamda finansal sistemin etkili çalışmasına yönelik uygulamalar gerçekleştirilmiştir. 1980’lerde piyasayı serbestleştirmek yönünde gerçekleştirilen reform çalışmaları sonucunda küresel etkiler ve liberal politikaların etkisi altında kalan ülkede sermaye piyasaları oluşturma ihtiyacı artmıştır (Özcan ve Çokgezen, 2003: 2065). Çakıcı (1986: 98), 1980 öncesinde ülkede küçük tasarrufları sermayeye dönüştürecek örgütlenmiş bir finans kesiminin olmayışının

ekonomi için önemli bir eksiklik olduğunu; 30 Temmuz 1981 yılında 2499 sayılı Sermaye Piyasası Yasası'nın yürürlüğe girmesiyle ile bu yönde önemli bir adım atıldığını belirtmektedir. Ertuğrul ve Selçuk (2001:18), 1980'lerde uygulanan düzenleme programının bankacılık sektöründe temel değişikliklere neden olduğunu; bankaların 18,5 milyar A.B.D. doları (GSMH'nin %31'i) olan toplam varlıklarının 1999'un sonunda 134 milyar A.B.D. dolarına yükseldiğini ifade etmektedirler. Ülkede özel sektörün gelişimini sağlayacak etkili işleyen bir finansal sistem oluşturmaya yönelik 1980 sonrası gerçekleştirilen uygulamalar ile, kamu bankalarının etkisinin azaltılarak özel kesimin etkisi arttırılmaya çalışılmıştır. Ertuğrul ve Selçuk (2001:19), 1980 başlarından 2000 yılına kadar olan süreç içerisinde devlet bankalarının toplam mevduat bakımından payının aşamalı olarak %44'den %35'e gerilediğini ve özel bankaların paylarının %41'den %50'ye yükseldiğine yönelik saptamalarda bulunmaktadır. Bankacılık sektöründeki değişiklikler, ülkede sermaye piyasalarının oluşturulması ve devletin sanayi yatırımlarındaki etkisinin azalmasına yönelik uygulamaların yanı sıra, dönem içerisinde ülkeye yabancı yatırımın çekilebilmesi için kur politikası serbestleştirilmiş ve sermaye hareketlerinin üzerinde olan bazı kısıtlamalar kaldırılmıştır (Ertuğrul ve Selçuk, 2001:18). Öniş (1999: 308), doğrudan yabancı yatırımların ülkeye çekilmesi yönünde gerçekleştirilen temel politika değişikliklerinin Türkiye'deki makro kurumsal bağlamın 1980 sonrası dönemdeki değişiminde büyük rol oynadığını belirtmektedir. Daha önce de bahsedildiği üzere, 1980 öncesinde ülkeye yabancı yatırımların girişi, 1954 yılındaki yasal düzenlemeler ile belirli koşullar dahilinde gerçekleşmekteydi. Ayrıca, önceki dönemde devletin piyasaları denetim altında tutma aracı olan ülkedeki kamu bankalarının etkinliğini azaltacağından, yabancı sermayenin ülkede dolaşımını kolaylaştıracak ekonomi politikalarının uygulanmasını beklemek yanlış olurdu. 1980 sonrasındaki yabancı sermayenin dolaşımını kolaylaştıran kanuni düzenlemeler ile ülke ekonomisi ve iş örgütlenmesinin küresel etkilere açık bir hale geldiği ifade edilebilir.

Tablo 4. 1970 – 1984 Arası İhracat İthalat Oranları

| | 1970-74 | 1975-77 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 |
|------------------------------|---------|---------|------|------|-------|------|------|------|------|
| İthalat /GSMH | 9.5 | 12.7 | 8.9 | 8.3 | 14.6 | 15.4 | 16.8 | 18.4 | 24.3 |
| İhracat / GSMH | 4.2 | 4.0 | 4.3 | 3.5 | 5.3 | 8.1 | 10.9 | 11.4 | 16.1 |
| İhracat / İthalat | 44.2 | 31.5 | 48.3 | 42.2 | 36.3 | 52.6 | 64.9 | 62.0 | 66.2 |
| İhracat / Toplam Dış Borçlar | 16.1 | 21.7 | 16.8 | 16.5 | 19.22 | 30.2 | 35.5 | 34.1 | 35.8 |

Kaynak: Öniş, Z., 1999. *State and Market: The Political Economy of Turkey in Comparative Perspective*, İstanbul: Boğaziçi University Press

Tablo 5. 1980–1990 Yılları Arasında Türkiye’de Doğrudan Yabancı Yatırımlar (ABD Doları)

| | İzin Verilen Doğrudan Yatırım | | Gerçek Doğrudan Yatırım | |
|------|-------------------------------|----------|-------------------------|----------|
| | Yıllık | Yığılmış | Yıllık | Yığılmış |
| 1980 | 97.0 | 97.0 | 35.0 | 35.0 |
| 1981 | 337.5 | 434.5 | 141.0 | 176.0 |
| 1982 | 167.0 | 601.5 | 103.0 | 279.0 |
| 1983 | 102.7 | 704.2 | 87.0 | 366.0 |
| 1984 | 271.4 | 975.6 | 162.0 | 528.0 |
| 1985 | 234.5 | 1,210.1 | 158.0 | 686.0 |
| 1986 | 364.0 | 1,574.1 | 170.0 | 856.0 |
| 1987 | 536.5 | 2,110.6 | 171.0 | 1,027.0 |
| 1988 | 824.5 | 2,935.1 | 406.0 | 1,433.0 |
| 1989 | 1,470.5 | 4,405.6 | 738.0 | 2,171.0 |
| 1990 | 1,784.0 | 6,419.0 | 739.0 | 2,910.0 |

Kaynak: Öniş, Z., 1999. *State and Market: The Political Economy of Turkey in Comperative Perspective*, İstanbul: Bogazici University Press

Tablo 5’de doğrudan yabancı yatırımlarda 1980 tarihinden sonraki 10 yıl içerisinde oransal olarak büyük miktarda artış olduğu görülmektedir. Tablo 4’de 1970 ile 1984 arasında ithalat/GSMH oranındaki değişime bakıldığında, 1980’lerin başlarına gelindiğinde ülkenin ithal ikamesi politikalarından giderek uzaklaştığı anlaşılmaktadır. Bu durum, 1980 sonrası dönemdeki ekonominin serbestleştirilmesi ve kamunun etkisinin azaltılması yönündeki uygulamaların istenilen sonucu verdiğini göstermektedir. Ayrıca, iki dönem arasında bağlamsal farklılığı belirgin bir biçimde ortaya koymaktadır. Ülkedeki iş örgütlenmesi, devletin korumacılığı ve inisiyatifi altında varlığını sürdürürken, gerçekleştirilen düzenlemelerle dış etkilere açık bir hale gelmiştir. 1980 ve 1999 arasında şehirlerde yaşayan nüfusun köylerde yaşayan kişilere göre oranının %44’den %74’e yükselmesi (Buğra, 2003: 459), söz konusu liberalleşme hareketlerinin ülkedeki sosyal yaşam biçimlerini de farklılaştırdığını göstermektedir. Dönem içerisinde gerçekleştirilen uygulamalar ve bunların sonuçlarına ilişkin istatistikler, ülkede iki dönem arasında bağlamsal özellikler bakımından belirgin bir farklılık olduğunu göstermektedir.

3.2. Sosyal Sermaye Tartışması Çerçevesinde Türkiye’de Örgütler Arası Ağ İlişkileri

Uzun yıllar boyunca dışarıyla etkileşimi sınırlandırılmış ülke ekonomisinde devletin baş rolü oynadığı ilgili yazına dayanılarak belirtilmiştir. Dolayısıyla devletin rolünün değişmeye başladığı 1980 yılına kadar örgütlerin sosyal sermaye edinme yönünde

çabalarının odak noktasını devlet kademesindeki kişiler ve kamu kurumlarıyla bağların kurulması oluşturduğunu ileri sürmek yanlış olmayacaktır. Buğra (1995), Türkiye ekonomisinde günümüzde etkin olan holdinglerin uzun yıllar boyunca devlet ile yakın ilişkileri olduğunu, piyasadaki aktörlerin davranışlarının ve iş örgütlenmesinin söz konusu yerleşik ilişkilerin etkisi altında kaldığını vurgulamaktadır. Bu durum, örgütler arası ilişkiler bakımından ele alındığında, belirli bir dönem içerisinde ülkedeki firmalar için oldukça kritik konumda olan devlet ile kurulacak ilişkiler dışındaki firmalar arasındaki bağların önemini azalttığı düşünülebilir. Buğra (1995), Türkiye’de çoğunlukla aileler tarafından kurularak yönetilen büyük aile şirketlerinin hem firma içinde denetimi sağlayan aile içi bağların güçlü olmasına, hem de hükümet yetkilileriyle ailenin önde gelen bireyleri arasında bağ oluşturulmasına önem verdiklerini vurgulamaktadır. Buna göre, Türkiye’de devletin hammadde ve finansal kaynaklar üzerindeki egemenliğinin aktörlerin arasında zayıf bağlardan oluşan ağ ilişkilerinin kurulmasını önlediği ve grup içinde güçlü bağların, gruplar arasında ise, çok sayıda yapısal boşluğun olduğu bir yapının uzun süre varlığını sürdürdüğü düşünülebilir. Ancak, 1980 yılından sonra kademeli olarak devletin müdahalesinin azalması ve liberalleşme hareketleri sonucunda ağ kümeleri içerisinde varlığını sürdüren eski aktörlerin yanı sıra, taraflarla zayıf ağ ilişkileri oluşturmaya önem veren yeni oyuncuların yapıyı evrilme yönünde zorladığı düşünülebilir.

Türkiye’de aktörlerin sosyal sermaye oluşturma eğilimleri sonucunda ortaya çıkan ağ düzeneğinin yapısı hakkında, tarafların güven algısı ve toplumun kültürel özelliklerinin örgütlenme biçimlerine olan etkisi bakımından bazı açıklamalar getirilmiştir. Örneğin, Sargut (2006: 7), taraflar arasındaki güvenin arzu edilen bir düzeyde olması için ağ düzeneğinin kapalılığının gerekli olduğunu, dışı kapalı bir yapı içerisinde denetimin sağlanmasının ve grup kurallarının uygulanmasının daha kolay olduğunu belirtmektedir. Sargut’un (2006) ifadeleri, 1980 öncesinde Türkiye’de devletin piyasaları denetim altında tutma eğilimi sonucunda kendisiyle ilişkide bulunan taraflar arasında grup içi denetimin sağlanması amacıyla güçlü bağlardan oluşan kapalı ilişki kümelerinin baskın olacağı görüşünü desteklemektedir. Ayrıca, Sargut (2006: 7) konuyu kültürel bakış açısıyla ilişkilendirerek ortaklaşa davranışçı toplumlarda baskın olan güçlü bağlardan oluşan kapalı ağ kümelerinin yapısal boşlukların sayısını arttırarak bu gruplar arasında aracılık faaliyetlerini önemli hale getireceğini ileri sürmektedir. Buna göre, ortaklaşa davranışçı olarak tanımlanabilecek Türk toplumunda, aktörler arasında güvene dayalı yakın ilişkilerin

baskın olduğu küçük gruplara bölünme eğilimi yüksek olacaktır (Sargut, 2006:7). Ülkedeki bağlamsal değişimin kültürel bakış açısıyla ele alınması durumunda, 1980 öncesi ve sonrası dönemlerde örgütler arası ağ düzeneğinin niteliğinde güçlü bağlardan zayıf bağlara doğru olması muhtemel bir değişimin, ekonominin serbest piyasa koşullarına uyumlandırma çabalarının sonucunda toplumun giderek bireyci hale gelmesiyle açıklanabilirdi. Ancak, ortaklaşa davranışçı olarak sınıflandırılabilir Japonya, Güney Kore ve Tayvan gibi ülkelerdeki iş örgütlenmesinde örgütler arasında farklı ağ düzeneklerinin görülmesi (Orru, Biggart ve Hamilton, 1991) bu konuda kültürel yaklaşım kullanılarak bir genelleme yapılmasını engellemektedir.

Tablo 6. Bazı Ülkelere Ait Güven Düzeyleri

| Ülke İsmi | Güven Düzeyi (%) | Ülke İsmi | Güven Düzeyi (%) | Ülke İsmi | Güven Düzeyi (%) |
|-------------|------------------|-----------------|------------------|----------------|------------------|
| Danimarka | 66,53 | İrlanda | 35,23 | Fransa | 22,24 |
| İsviçre | 66,31 | Almanya | 34,77 | Macaristan | 21,84 |
| Norveç | 65,30 | Avusturya | 33,87 | Slovenya | 21,64 |
| Hollanda | 59,81 | İtalya | 32,63 | Meksika | 21,35 |
| Finlandiya | 58,00 | Belçika | 30,68 | Polonya | 18,85 |
| Endonezya | 51,64 | İngiltere | 29,75 | Singapur | 16,90 |
| Y.Zellanda | 49,05 | G.Kore | 27,33 | Venezüella | 15,93 |
| Japonya | 43,06 | Lüksemburg | 25,95 | Türkiye | 15,72 |
| İzlanda | 41,08 | Çek Cumhuriyeti | 23,87 | Slovakya | 15,70 |
| Hindistan | 40,99 | Yunanistan | 23,73 | Arjantin | 15,39 |
| İsveç | 40,96 | Rusya | 23,73 | G.Afrika | 10,81 |
| Avusturalya | 39,92 | İsrail | 23,46 | Kolombiya | 10,81 |
| Kanada | 38,85 | Estonya | 22,83 | Portekiz | 10,05 |
| İspanya | 36,23 | Şili | 22,78 | Filipinler | 8,38 |
| ABD | 35,84 | Çin | 22,78 | Brezilya | 2,83 |

Kaynak: Karagül, M. ve Dündar, S. 2006. Sosyal Sermaye ve Belirleyicileri Üzerine Bir Çalışma, Akdeniz İİBF Dergisi, 6/12: 61-78

İktisat kökenli bazı araştırmacıların da Türkiye’de sosyal sermayenin düzeyine ilişkin çok detaylı analizleri içermeyen çalışmaları bulunmaktadır. Karagül ve Dündar (2006: 66-67) toplumlarda sosyal sermayenin bireylerin diğerlerine karşı güven algılarıyla ölçülmesinin sosyal sermaye belirleme yöntemlerinden birisi olduğunu; buna göre güven ile sosyal sermaye birikimi arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmektedirler. Tablo 6’da değişik ülkelerde bireylerin diğerlerine karşı güven algılarıyla ilgili yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, Türkiye sosyal sermaye düzeyi bakımından son sıralarda görülmektedir. Bu konuya indirgemeci bir anlayışla yaklaşılması nedeniyle, Türkiye’de grup içi ve gruplar arası farklılaşabilecek güven algılarının (Sargut, 2006) gözden kaçırıldığı düşünülebilir. Özen ve Aslan (2006: 140-141), Türkiye’de bireylerin kendilerine fayda sağlamak amacıyla genellikle sosyal nitelikli ilişkilerini kullandıklarını,

ancak kendi grupları dışındaki kişilere güvenemediklerini vurgulamaktadırlar. Araştırmada seçilmiş olan örneklemin çoğunlukla farklı gruplar içerisinde olan bireyleri kapsamış olabileceği düşünülürse, doğal olarak burada yüksek bir oran beklenemez.

Özen ve Aslan (2006), Türkiye’de örgütlerin sosyal sermaye edinme eğilimlerine Buğra (1995) ve Sargut’dan (2006) farklı bir açıklama getirmektedirler. Özen ve Aslan (2006: 140), sosyal sermayeyi grup içi ilişkilerden çok, grup dışı aktörlere duyulan güvenin düzeyi ile daha çok ilintili olduğunu, Türk toplumunda dışa kapalı ağ kümelerinin baskın olması ve bu gruplar arasındaki boşlukların sayısının fazla olması nedeniyle aktörlerin zayıf bir sosyal sermaye ile yetindiğini ifade etmektedirler. Özen ve Aslan (2006: 157), Türkiye’deki bir sanayi sitesinde gerçekleştirdikleri araştırmada taraflar arasındaki yerleşik ilişkilerin, aktörler arasında akrabalık ya da hemşehrilik gibi güçlü bağlar yoluyla oluşmadığını, ticari nitelikteki ilişkilerin zaman içerisinde arkadaşlık ve tanıdıklığa dönüşmesi yoluyla oluştuğuna yönelik bulgulara ulaşmışlardır. Özen ve Aslan (2006: 141), Türkiye’de sosyal sermaye oluşumunun başlangıçta taraflar arasında ussallığa dayalı ilişkilerin zaman içerisinde yerleşik hale dönüşmesiyle gerçekleştiğini ve Buğra’nın da (2000) ifade ettiği gibi, Arçelik’in güvene dayalı bayilik sisteminin oluşumunun bu durum için örnek oluşturduğunu vurgulamaktadırlar. Ring ve Van De Ven (1994) ile Tsai ve Ghosal (1998), benzer biçimde taraflar arasındaki ticari nitelikteki ilişkilerin zaman içerisinde sıklığının artmasıyla karşılıklı güven ortamının oluşacağını ve bunların yerleşik ilişkilere dönüşeceğini ileri sürmüşlerdir.

BÖLÜM IV. TÜRKİYE’DE DAYANIKLI EV ALETLERİ SEKTÖRÜ

4.1. Türkiye’de Dayanıklı Ev Aletleri Sektörünün Gelişimi

Türkiye’de dayanıklı ev aletleri imalatı sektörünün 1950’li yıllardan itibaren gelişiminin, ülkenin sanayide dışa bağımlılıktan kurtulması yönünde öncü bir hareket olduğu düşünülebilir. Kıraç (1995: 116), Arçelik’in ülkenin sanayide dışa bağımlılıktan kurtulması için ne kadar önemli olduğunu Vehbi Koç’un 1985 yılında yaptığı bir konuşmada;

“Memleketimiz kalkındıkça, elektrik köylerimize kadar yaygınlaştı. Bugün elektrik kullanan her evde bir Arçelik ürünü bulunmaktadır. Arçelik yalnız halkımızın ihtiyaçlarına cevap vermekle kalmadı, aynı zamanda da ihraç edilen ilk sanayi ürünlerimizden biri oldu... Bugün bir buzdolabının yüzde doksan sekizi yurdumuzda imal edilmektedir. Başlangıçta yüzde doksan sekizi ithal edilmekteydi. Aradaki fark sağladığımız gelişmedir.”

sözleriyle vurgulamaktadır. 1950’li yıllardan 1980’lere kadar Arçelik ile Profilo firmalarının özellikle beyaz eşya üretimi ve pazarlamasında tek isim oldukları görülmektedir. Dayanıklı ev aletleri imalatı üzerine faaliyet gösteren ilk firmaların kurulduğu yıllarda bir çok tüketim ihtiyacı ithal edilerek karşılanmaktadır. Arçelik’in kurulduğu ilk yıllarda ülkede cam, sağlık malzemeleri, yapı malzemeleri gibi temel ihtiyaç maddeleri bile, yurt dışından ithal edilmekte ve bu dönem Türk sanayisinin emekleme yılları olarak tanımlanmaktadır (Arçelik, 2001: 30). Elektrikli ev aletlerinin evlerde kullanımı ise, büyük şehirlerde sınırlı sayıdaki hanede geçerli idi. Kullanılan ev aletleri çoğunlukla ithal olduğundan ve ülkede Buğra’nın (2000) belirttiği gibi, etkili bir borçlanma sistemi olmamasından dolayı yüksek fiyatlarla peşin olarak satın alınabilmekteydi. Büyük kentlerin az sayıdaki mağazalarında Frigidaire ve General Electric markalı sınırlı sayıda ithal buzdolapları yüksek fiyatlarla satılmaktaydı (Arçelik, 2001: 12). Vehbi Koç’un kızı ve şu anda Arçelik’in yönetim kurulu üyesi olan Semahat Arsel, yerli imalatın gelişiminden önceki dönemi aşağıdaki sözlerle anlatmaktadır:

“Amerikalı’larla gelirdi buzdolabı Türkiye’ye; Amerikalı asker alilelerden, Amerikan pazarlarından ya da ecnebilerden ikinci el olarak satın alınırdı; çoğu Ankaralının buzdolabı ikinci el idi o tarihlerde, markası da çoğunlukla Kelvinatör!...”

O tarihlerde Batılı ülkeler için modern ev yaşamının bir gereği, Türkiye için lüks olan dayanıklı ev aletleri kullanımı, ülkenin tüketimde dışa bağımlılığının azaltılmasını sağlayacak sanayileşme hareketlerinin gelişiminin önemli bir nedeni olabilir. Buğra (1995), Türkiye’de yerli sanayiinin gelişim döneminde Amerika ve Avrupa’dan farklı olan müdahaleci ve korumacılığa dayalı bir kalkınma stratejisinin izlediğini; o tarihlerde politik bağlantıların özel sermaye birikiminde önemli bir etken oluşturduğunu ve özel sektörde yapılan yatırımların iş dünyasında faaliyet gösteren devlet adamları tarafından gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Devletin piyasalara yakınlığı ve sanayiinin gelişimini denetim altında tutma eğilimi düşünüldüğünde, dayanıklı ev aletleri sektöründe ilk girişimlerin de devlete yakın olan iş adamları aracılığı ile başlatılmış olabileceği düşünülebilir. Arçelik firmasını kuran Vehbi Koç’un, Türkiye Cumhuriyetinin kuruluş yıllarından itibaren farklı dönemlerde değişik nedenlerle devlet ile oldukça yakın bağlara sahip olduğu görülmektedir (Koç, 1983; Kıraç, 1995; Dündar, 2006). Sektördeki firmaların doğduğu ilk yıllardaki bağlamsal özellikler düşünüldüğünde, devlete bağımlı (Whitley, 1992) iş sisteminin ithal ikameci anlayışının bir sonucu olarak sektördeki ilk girişimlerin başladığı öne sürülebilir. Bu durum, sosyal sermaye tartışması çerçevesinde ele alındığında; müdahaleci bir anlayışın baskın olduğu makro kurumsal bağlamın, Arçelik firmasının ağ ilişkilerinin niteliğini etkilemiş olabileceği sonucuna ulaşılabılır.

Türkiye’de dayanıklı ev aletleri sektörü 1950’li yılların sonlarında Koç Holding ve Burla Grubunun (yaygın adıyla Burla Biraderler) ortak girişimiyle daha önceden büro mobilyaları alanında faaliyet gösteren Arçelik şirketinin Çamaşır Makinesi ile Buzdolabı gibi en temel kalemlerin üretmesi ile başlamıştır (Buğra, 2000). Koç (1983: 74-75), Arçelik’in ampul fabrikasından sonra ikinci sanayi girişimi olduğunu, ilk olarak bu fikrin 1935’li yıllarda böyle bir firma kurarak aslında demir büro dolapları üretimine girme düşüncesiyle zaman içerisinde olgunlaştığını belirtmektedir. Koç (1983) ve Kıraç (1995) o tarihlerde, İstanbul’da büro dolapları üretimi yapan Erel firmasının olduğunu, Burla’ların da bu sektöre girmek istediklerini belirtmektedirler. Vehbi Koç Erel firmasına ortaklık teklif etmesine rağmen, bu düşünceye firma yetkilileri başlangıçta sıcak bakmamışlardır. 1953 yılında İstanbul’da saç dosya dolapları üretimi yapan Erel firmasının sahibi olan Lütfü Doruk’a Vehbi Koç tarafından sıkıştığı bir anda ortaklık teklifinde bulunulmuş, 1954 yılında Burla’lar ile ortaklık kurulmuş ve kar arttırma düşüncesiyle firma Devlet Malzeme Ofisi’yle ortak olmuştur (Koç, 1983. 75). Kıraç (1995: 116), Erel Çelik Eşya A.Ş. olan

firma adının Koç'un ortağı Lütfü Doruk'un eski ortağıyla yaşadığı bir sorun nedeniyle 1957 Mart ayında "Arçelik" olarak değiştirildiğini belirtmektedir.

Arçelik başlangıçta seri imalat değil, Devlet Malzeme Ofisi'nin siparişlerine göre büro malzemesi imalatı gerçekleştirmektedir (Arçelik, 2001: 30). Koç (1983: 75), ülkede buzdolabı ihtiyacının artması nedeniyle demir mobilya üretirken buzdolabı da üretmeye karar verdiklerini ve bu amaçla Avrupa ve Amerika'nın önde giden firmalarına başvurduklarını ancak, söz konusu firmaların ilgi göstermemeleri nedeniyle, bir İsrail firması olan "Amcor" ile anlaşarak buradan kompresör aldıklarını ifade etmektedir. Amcor'dan alınan teknik ve malzeme yardımı sürerken, Vehbi Koç daha önceden güçlü ticari ilişkileri bulunan General Electric ile, Burla Biraderler de Frigidaire ile ilişkiye geçmiş; ayrıca Siemens, Linde, Baucknecht gibi Alman buzdolabı üreticileriyle görüşmeler yapılmasına rağmen, lisans ya da teknik bilgi aktarımına ilişkin herhangi bir anlaşma yapılamamıştır (Arçelik, 2001: 59). Belki de Batı tarafından bu sanayileşme girişiminde yalnız bırakılan Koç, bir tepki olarak tamamen yerel tasarım imkanları ile ilk üretim çalışmalarına başlamıştır. Ancak, başlangıçta gerçekleştirilen imalat faaliyetleri daha çok "Amcor" firmasından ithal edilen parçaların montajının yapılmasıyla sınırlıdır. Buğra (2000: 71-72), Arçelik'in ilk ürünlerinin parçalarını ithal edip ülkede montajını yaptığını, 1960 yılında General Electric firmasıyla yapılan bir ortaklık anlaşması sonucunda parçaların %75'inin Türkiye'de üretildiğini ifade etmektedir. Koç (1983: 75), Türkiye'de dayanıklı ev aletleri sektörünün dışa bağımlılıktan kurtulması ve gelişimini, Ereğli Demir Çelik Fabrikası'nın tamamlanarak ülkede kaliteli saç üretilebilmesine ve General Electric firmasıyla gerçekleştirilen bir anlaşma ile ülkede motor ve kompresör fabrikasının kurulmasıyla ilişkilendirmektedir. Ayrıca, Arçelik'in kuruluş tarihlerinde yerli imalat sektörünün gelişimini kolaylaştırıcı bir başka olay da dikkati çekmektedir. 2 Ağustos 1958'de Türkiye Cumhuriyeti'nin en yüksek orandaki devalüasyonun (1 ABD doları 2.80 TL iken, 9 TL olur) yaşanmasıyla, özel sektör kredili ithalattan ikame mallar üretimine yönelmiş, tüketicinin yüksek fiyatlı olan ithal mallardan ikame mallara olan talebi artmış ve sonuç olarak dayanıklı ev aletleri sektöründe yerli imalat bu dönem içerisinde gelişmiştir (Arçelik; 2001: 36, 54).

Tablo 7. Arçelik Ürünlerinin Bazı Yıllara Göre Satış Rakamları

| | 1959 | 1960 | 1966 | 1975 | 1977 | 1983 | 1985 |
|--------------------|------|------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Çamaşır Makinesi | 1916 | 2710 | 18378 | 93194 | 66268 | 171996 | 338047 |
| Buzdolabı | | 1450 | 44443 | 208406 | 127431 | 181541 | 415650 |
| Elektrik Süpürgesi | | | 4196 | 12903 | 6159 | 54241 | 307571 |
| TV | | | | 31840 | 16177 | 45702 | 177506 |
| Fırın | | | | | 125 | 40680 | 168881 |
| Müzik Seti | | | | | | 76108 | 71131 |
| Bulaşık Makinesi | | | | | | | 219653 |

Kaynak: Buğra, 2000. Devlet Piyasa Karşıtlığının Ötesinde

Şekil 3. Arçelik'in İlk Ürünlerinin Kamuoyuna Duyurulması



18 Mayıs 1959, Hürriyet

1 Ağustos 1960, Hürriyet

Kaynak: Mamulattan Markaya: Arçelik Kurum Tarihi 1955-2000

Buğra (2000: 76), sektörün ilk yıllarında tüketicilerin yararına olabilecek bir borçlanma sisteminin olmaması ve buna bağlı olarak düşük-orta gelirli grubun nakit ödeyerek beyaz eşya satın alamamasından dolayı satışlar ve üretimin oldukça düşük sayılarda gerçekleştiğini belirtmektedir. Bu durum, yerli imalatın başlamasına rağmen, buzdolabı ve çamaşır makinesi gibi temel ürünlerin halen daha geliri yüksek olan kesimin peşin ödeme yaparak satın alabileceği lüks ürünler olarak kalmasına neden olmuştur. Ancak, ülkede yaşanan devalüasyon ve hammadde ile ev aletlerinin bileşenlerini üreten fabrikaların kurulması, bir süre sonra (1960-1966) yerli üretime olan talebi arttırmıştır. İkinci, hatta üçüncü el ithal buzdolabı 5000 lira iken, hiç kullanılmamış buzdolabı 2500 liradan satılmaya başlamasıyla artan taleple baş edebilmek için bayiler bir miktar kapora karşılığında sıra sistemiyle çalışmaya başladılar (Arçelik, 2001: 63). Arçelik'in kurulması

ve faaliyetlerine başlamasının ardından ülkede Profilo isimli İkinci bir beyaz eşya imalatçısı firma da sektöre girmiştir. Profilo, 1961 yılında buzdolabı ve 1963’de çamaşır makinesi imal etmiştir (Buğra, 2000: 75). Profilo şirketi zaman içerisinde piyasada sattığı bazı ürünlerde önemli pazar paylarını eline geçirmesine rağmen, Arçelik’in bir çok temel üründe pazarın yarısından fazlası üzerinde sahip olduğu egemenlik uzun süre devam etmiştir.

Tablo 8. Farklı Ev Aletlerinde Profilo ve Arçelik’in Pazar Paylarının Evrimi

| | Arçelik (%) | Profilo (%) | Diğer Yerli Üretim (%) | İthalat (%) |
|-------------------------|-------------|-------------|------------------------|-------------|
| Çamaşır Makinesi | | | | |
| 1962 | 100 | | | |
| 1963 | 96 | 4 | | |
| 1974 | 83 | 17 | | |
| 1988 | 76 | 21 | 1 | |
| 1990 | 64 | 24 | 7 | 4 |
| 1994 | 63 | 25 | 6 | 5 |
| Buzdolabı | | | | |
| 1960 | 100 | | | |
| 1961 | 80 | 20 | | |
| 1974 | 54 | 46 | | |
| 1988 | 51 | 48 | 1 | |
| 1990 | 51 | 44 | 3 | 2 |
| 1994 | 52 | 40 | 5 | 2 |

Kaynak: Buğra, A. 2000. Devlet-Piyasa Karşıtlığının Ötesinde, İletişim Yayınları

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere, her iki firmanın dayanıklı tüketim malları sektörünün en temel iki kalemi olan buzdolabı ile çamaşır makinesinde 1994 yılına kadar pazar payının neredeyse %90’ına yakın bir oranına egemen oldukları görülmektedir. Ayrıca ithal ve diğer yerli üretimin oldukça kısıtlı oranda pazardan pay aldıkları da dikkat çekmektedir. Daha sonraki yıllarda her iki firmanın kendi içlerinde bayiler aracılığı ile bir borçlanma sistemi kurmasıyla beyaz eşya satışları oldukça artmaya başlamış ve son 30 yıl içerisinde ürünler kentsel bölgelerdeki evlerin çoğuna, kırsal bölgelerdeki evlerin de önemli bir bölümüne girmiştir (Buğra, 2000: 72).

Dayanıklı ev aletleri sektöründe faaliyet gösteren iki firmadan birisi olan Arçelik, öncelikle ülke çapına yayılan servisler kurmaya ve ürünlerin tüm bölgelerde pazarlanmasını sağlayacak etkili bir bayi ağı oluşturmaya odaklanmıştır (Arçelik, 2001). Özellikle Arçelik’in ülke çapına yayılan bayilik örgütlenmesinin incelenmesi, hem Arçelik’in pazarda uzun süre egemenliğini sürdürme nedenlerinin açıklanmasında hem de

firmanın karşılıklı güvene dayalı ilişkiler (Bordieu, 1983; Coleman, 1988 ve Podolny, 2001) ile ticari faaliyetlerini nasıl düzenlediğinin (Granovetter, 1985) anlaşılması bakımından önem taşımaktadır. Buğra (2000: 81-82), bayilik sisteminin oluşumunu o yıllarda orta gelir grubunun beyaz eşya almasını sağlayacak bir borçlanma sistemi⁷ olmamasından dolayı, Türkiye'nin ilk dayanıklı tüketim malları imalatçısı olan Arçelik şirketinin bu sorunu güven ve sadakat üzerine işleyen ülke ölçeğinde bir bayilik ağı kurarak aşma eğiliminin bir sonucu olarak görmektedir. Vehbi Koç, bayilik örgütlenmesinin oluşumuna oldukça önem vermiş; bayileri Anadolu'nun önde gelen, varlıklı, teminatı ve çevresi kuvvetli kişileri arasından seçilmesini bir firma politikası olarak benimsetmiştir (Arçelik, 2001: 118). Buğra (2000: 80-81), Koç'un 1950'lerde General Electric ile ortak üretime başlanan ampullerin pazarlanmasından dolayı pek çok küçük kasabadaki çok sayıdaki esnafla oturmuş bir ilişkisinin olduğunu ve bu perakendecilerin 1960'ların başlarında sayıları 2400'e varan bayilik ağına katıldığını ifade etmektedir. Buğra (2000: 81), bugün sayıların 3000'in üzerinde olan bayilerin seçiminde asıl tanımlayıcı olanın yerel topluluk içinde sahip olunan toplumsal mevki olduğunu; bayilerin kendi muhitlerinde itibar gören ve sözüne güvenilir insanlar arasından seçilirken, imalatçı şirkete olan bağlılıklarının da bayi ağı içerisinde kalma şanslarını belirlediğini vurgulamaktadır. Hatta bayilerin seçiminde Vehbi Koç o kadar titiz davranmıştır ki, bir kişinin bayi olabilmesi için sadece varlıklı ya da nakit paraya sahip olması yeterli görülmemekte; kumarının ve içkisinin olmaması, aile hayatının da düzgün olması gerekmektedir (Arçelik, 2001: 118). Bayilerin tanıdık esnaflardan oluşmasına rağmen Buğra (2000), 1963 yılında bunların büyük bir bölümünün sadakatsiz oldukları gerekçesiyle bayilik sisteminden çıkarıldığını ifade etmektedir. Ancak, bu durumun Arçelik'in güven üzerine tesis edilen bayi örgütlemesi oluşturma anlayışını sarsmadığı, bir bayi ile müşterisi arasında geçen konuşmadan anlaşılmaktadır (Arçelik, 2000: 127):

“ Adamın birisi geldi, buzdolabı alacak... Bir yandan pazarlık ederken bir yandan da malın kalitesini soruyor, emin olmaya çalışıyor; biz de dilimizin döndüğü kadar anlatıyoruz. Anlattım, anlattım... Sonunda dayanamadım artık, ‘Yahu Kardeşim, bunu yapan Vehbi Koç’un fabrikası; bu adam malın kötüsünü yapmaz!...’ Müşteri bana şöyle bir baktı, elini cebine vurup, ‘Bak buna para derler’ dedi; ‘Ben bu malı istediğim yerden alırım ama senden almaya geldim, çünkü seni tanıyorum, sana güvendim. Ben Vehbi Koç’u tanımam!’ dedi. Bu olay, başka bir gurur vermiştir

⁷ Bankaların borçlanmalardaki aracılık rolünü üstlenmesini sağlayacak bir yasal değişiklik.

bana, çift taraflı bir gurur; Vehbi Koç bana güvenip bayilik veriyor ve onu tanımayan müşterim de bana güvendiği için Vehbi Koç'un malını alıyor!”

Ortaya çıkan güven sorunu sonucunda bayilerin 1963 yılında dağıtılması Arçelik'in kurulduğu ilk yıllarda bayilerle hiç bir iletişim olmamasına, ilişkinin tamamen ticari nitelikli (üretici malı teslim eder gerisine karışmaz) olmasıyla ilişkilendirilebilir (Arçelik, 2000:131). Ancak, kısa süre sonra Arçelik bayilere bağlılık, aidiyet gibi duygular kazandırmak amacıyla önemli girişimlerde bulunmuştur. Buğra (2000: 85-86), Arçelik firmasının bayilere “iyi bir ailenin parçası olma” hissini kazandırarak karşılıklı güven ortamı yaratmaya çalıştığını, hatta Vehbi Koç'un bayilerle ilişki kurulması ile bizzat ilgilenecek 1966 yılından vefatına kadar Arçelik bayilerinin ve eşlerinin yıllık toplantılarına ev sahipliği yaptığını belirtmektedir.

Şekil 4. Birinci Arçelik Bayileri Toplantısı, Hilton Oteli 1966



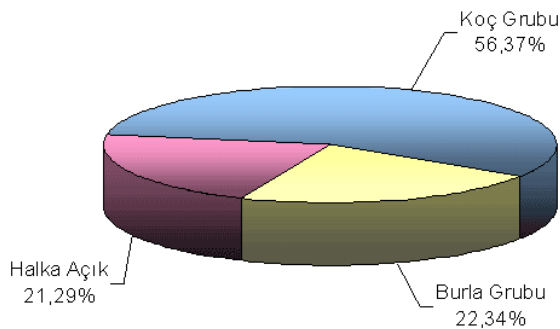
Kaynak: Mamulattan Markaya: Arçelik Kurum Tarihi 1955-2000

Bayilerin satış yapmak için çevreleriyle kurdukları sosyal ilişkileri kullanmaları ve Arçelik A.Ş.'nin de bayilerle oluşturduğu güvene dayalı sosyal bağlardan oluşan iş örgütlenmesi, Granovetter'in (1985) yerleşiklik iddiasının belirgin bir örneğidir. Ayrıca, söz konusu yapı, firmadan bayilik sistemi aracılığı ile tüketiciye kadar uzanan ve yakın bağlardan oluşan bir ağ düzeneği olarak da tanımlanabilir. Bayilerin önceleri ticari bağları bulunan General Electric firmasının ampul bayilerinden oluşturulması, yeni bayilerin Arçelik'in bayilik sistemi içerisine kabul edilmesinde genellikle eski bayilerin referanslarının büyük rol oynaması ve yeni bayiliklerin eski bayilerin ailelerinden olan

insanlara verilmesi, hatta bayilerin ailelerinden olan kişilerin Koç Holding’de yöneticilik konumlarına kadar gelmesi (Buğra, 2000 ve Arçelik, 2001); başlangıçtan itibaren imalatçı firmayla bayilerin birbiriyle bütünleştiğini göstermektedir. Buğra (2000: 91), sektörün ikinci firması olan Profilo’nun da benzer bir biçimde güvene dayalı bir bayi ağı oluşturduğunu belirtmektedir.

Bayiler ile olan ilişkileri sürdürmek ve denetim altına almak amacıyla Arçelik şirketi ülkeyi bölgelere bölerek her bir bölge için ayrı bir dağıtım ve pazarlama şirketi kurmuştur. Bu şirketlerde imal edilen ürünlerin bayilere pazarlanması ile görevli olan satış temsilcilerinin bayilerin kişisel yaşamlarını, toplumsal mevkilerindeki gelişimlerini ve rakiplerle olan ilişkilerini yakından izleyerek değerlendirmek için özel olarak eğitildiği Buğra’nın (2000) çalışmasında belirtilmiştir. 1950 yılında bayilere sadece Arçelik markalı ürünleri pazarlayan Beko pazarlama şirketi kurulmuş, 1970 yılında Koç-Burla ortaklığı ülkenin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren Atılım, Hamle ve Egemen şirketlerini kurmuştur (Buğra, 2000: 79-80). Beko bayileri sistemi 1991 yılında oluşturulmaya başlanmıştır. Bölgelerde faaliyet gösteren pazarlama şirketleri dağıtıldıktan sonra günümüzde tüm pazarlama faaliyetleri ve bayilerle olan ilişkiler Arçelik A.Ş.’nin bünyesinde yürütülmektedir (Arçelik, 2001). Karşılıklı güven üzerine temellenmiş ilişkilerin sağladığı faydalara örnek olarak Buğra (2000: 87-88), Arçelik’in 1970’lerde yaşanan grev dolayısıyla düştüğü zor durumdan mal vermeden bayilerden aldığı destek sayesinde kurtulduğunu; 1994 yılında yaşanan kriz esnasında ise, dolara endeksli olan borçlarını bayilerden ileride mal verme teminatında bulunarak aldığı çeklerle karşıladığını ve krizden sonra da bayilere oldukça düşük fiyattan mal vererek bunun karşılığını ödediğini belirtmektedir.

Şekil 5. Arçelik Şirketinin Mevcut Ortaklık Yapısı



Kaynak: <http://www.arcelikas.com.tr/Cultures/tr-TR/YatirimciIliskileri/OzetBilgiler>

Türkiye’de bugün ülke ekonomisinin en önemli dayanaklarından ve yerli sanayiinin en önemli ihracat kalemlerinden biri olan dayanıklı ev aletleri sektörünün, 1980’li yıllardaki liberalleşme hareketlerine kadar tamamen Arçelik ve Profilo firmalarının egemenliği altında gelişim gösterdiği ifade edilebilir. Başka imalatçı firmaların bu dönem içerisinde etkili olamaması, piyasaya girmek için karşılıklı güvene dayalı geniş bir bayilik sistemi oluşturmanın zorluğuyla ilişkilendirilebilir. Bayilerin Buğra’nın da (2000) belirttiği gibi, ülkede borçlanma sisteminin olmadığı yıllarda kendi çevrelerindeki yakın oldukları kişilere taksitle ödeme planları sunarak ürünlerin satışını kolaylaştırıcı bir rol üstlenmenin yanı sıra, geçen yıllar boyunca büyük satış merkezlerinin yokluğunda tüketiciye bir alışveriş alışkanlığının kazandırılmasında da etkili oldukları düşünülebilir. Her iki firma da bir bakıma küçük sermayeye sahip girişimcilerin varlığını ve büyümesini engelleyen bayilik sisteminin sektördeki baskın örgütlenme biçimi haline gelmesini sağlamışlardır. 1980 sonrasında geçen 20 yıl boyunca serbest piyasa anlayışını savunan yönetimlerin hükümete gelmesi, ithal ikameci ekonomi politikalarının bırakılması, pazarın dış etkilere açılması ve ülkede borçlanma sistemi oluşturan finansal düzenlemelerin yapılması; sektörde yeni oyuncuların ortaya çıkmasına ve mevcut örgütlenme biçimlerinin sorgulanmasına neden olmuştur. Bu nedenlerden dolayı 1980 sonrasında sektörde yaşanan olayların incelenmesi, bağlamsal değişimlerin bu dönem içerisinde sektöre giren firmaların örgütsel ağ ilişkilerini ne yönde etkileyebileceğinin anlaşılması bakımından önemlidir.

4.2. 1980 Sonrası Durum ve Sektörde Değişimi Tetikleyen Gelişmeler

Dayanıklı ev aletleri sektöründe 1980’lere kadar önceki bölümdeki istatistiklerden de anlaşıldığı üzere yerleşik ilişkilere dayalı bayilik örgütlenmesini benimseyen Arçelik ve Profilo firmalarının egemenliğinde kalmış, iki firma üzerinde baskı yaratabilecek üçüncü bir firmanın ya da bayilik sisteminin alternatifi olan bir örgütlenme biçiminin sektörde varlığına rastlanmamıştır. 1980 sonrası ülkeyi yöneten hükümet daha önceki dönemdeki baskın anlayıştan farklı olarak; Türkiye’de dış ticaret rejiminin liberalleştirilmesi, kur denetimlerinin kaldırılması, yabancı yatırımı çekebilmek için politikalar oluşturulması ve finansal sistemin liberalleştirilmesi gibi amaçlar belirlemiştir (Öniş, 1999:17). 1980 yılından sonra yaşanan liberalleşme çabalarının bir sonucu olarak devletin sektörler üzerindeki korumacılığını azaltması ve kentleşmenin artmasıyla, başta dayanıklı ev aletleri sektörü olmak üzere, ülkede güvene dayalı iş ilişkilerinin (örneğin Arçelik ve bayi ağı

arasındaki gibi) aktörler arasındaki önemini yitirdiği düşünülebilir. 1980 sonrası gerçekleşen anlayış farklılıklarının günümüze kadar sektörde baskın durumda olan büyük oyuncular üzerinde evrilme yönünde baskı yaratmış olabilir. Ayrıca, liberalleşmenin önem kazandığı bu dönem içerisinde sektöre giren firmaların, kuruluşlarından itibaren ağ ilişkilerini, küresel rekabetin etkilerine maruz kalan bir ortamın etkisinde kalarak teknik bilgiye erişimlerini sağlayacak nitelikte geliştirmiş olabileceği de ileri sürülebilir. Bu nedenlerden dolayı, dayanıklı ev aletleri sektöründe iki dönemde (1980 öncesi ve sonrası) gerçekleşen bağlamsal değişiminin, dönemler içerisinde doğan ve başarıyla yaşamlarını sürdüren firmaların örgütler arası ağ düzenekleri üzerinde etki yaratmış olabilir.

Bu dönem içerisinde dayanıklı ev aletleri sektöründe yaşanan gelişmeler, sırasıyla dört grup altında ele alınabilir. Öncelikle sektörde yeni yerli firmalar kurulmuş, bazı yabancı menşeli firmalar girmeye başlamış, bankalar kanununda sektör açısından önem taşıyan değişiklikler yapılmış ve alternatif örgütlenme biçimleri belirmiştir. 1983 yılında “Ferguson” markası altında faaliyet gösteren ve ileride sektörde etkili bir konuma gelecek üçüncü bir firma kurulmuştur⁸. Başta televizyon üretimi yapan firma, 1994 yılında Zorlu Holding tarafından satın alındıktan sonra “Vestel” adı altında beyaz eşya, TV-müzik sistemleri gibi bir çok ürünü üretmeye, pazarlamaya ve bunların önemli bir bölümünü de ihraç etmeye başlamıştır. Zorlu Holding, 1980 öncesinde ağırlıklı olarak tekstil sektöründe faaliyetini sürdüren bir örgüt iken (Buğra, 1994), liberalleşme rüzgarları ile dönem içerisinde bu teknoloji yoğun sektöre girerek hızla büyümüştür.

Şekil 6. Ahmet Nazif Zorlu'nun İfadeleriyle Zorlu Holding



Kaynak: http://www.alto.org.tr/interview_detail.php?id=9

⁸ Vestel'in Firma Sitesi. Mayıs 2005. http://www.vestelyatirimciliskileri.com/investor_relations/tr/about/about.asp

Bir röportaj esnasında Vestel'in şu anki yönetim kurulu başkanı olan Ahmet Nazif Zorlu'nun ifadelerinden, firmanın kurulduğu dönemde ülkedeki liberalleşme hareketlerinin önemli bir simgesi olmuş bir politikacının ismi anılarak, firmanın başarısının bu döneme iyi uyum sağlamasından kaynaklandığı vurgulanmaktadır. Sonuç olarak, sektörde bugün önemli bir konumda olan Vestel'in yerli sanayiinin kalkınmasının devlet eliyle gerçekleştirildiği bir dönemde (Buğra, 1994) dayanıklı ev aletleri sektöründe kurulan Arçelik ve Profilo firmalarından farklı bir anlayışın hüküm sürdüğü yeni bir dönemin ürünü olduğu ileri sürülebilir. Sektördeki bir diğer değişim de güçlü ve köklü yabancı firmaların ülkedeki dayanıklı ev aletleri sektörüne imalat ve pazarlama örgütlenmesi ile girmesidir. Arçelik ile beraber yaklaşık 20 yıl boyunca sektördeki etkinliğini sürdüren Profilo firmasının hisselerinin büyük bölümü 1992 yılında piyasaya giren Bosch-Siemens ortaklığı tarafından 1996 yılında satın alınmıştır (Buğra, 2000). BSH (Bosch-Siemens Home Appliances) firması, Profilo'nun bayilerini de bünyesine katarak, bayi ağını bazı bölgelerde Bosch bazılarında ise, Siemens bayilikleri vererek genişletmeye çabalamıştır. Ancak, Bosch-Siemens Ev Aletleri, temsil ettiği ussallığa dayalı Batı tarzı örgütlenme anlayışı ile sadakat ve güven ilişkileri üzerine kurulu olan Profilo'nun Arçelik'e benzeyen bayilik sistemini oldukça geri ve modern çağın gerekliliklerine uymayan bir sistem olarak görmüştür. Buğra (2000: 91), Bosch-Siemens ortaklığının bu modern pazarlama anlayışına uymayan "arkaik" örgütlenme biçimini dağıtmaya giriştiğini ve haksız rekabet yaptığı gerekçesiyle Arçelik aleyhine dava açtığını belirtmektedir. Sektörün yabancı firmalara açılmasına rağmen, o yıllarda büyük hipermarket zincirlerinin yokluğunda, bayilik sisteminin tek pazarlama biçimi olmasından dolayı, bu firmaların bayi ağına sahip olan diğer firmaların ilişkide buldukları geniş ticaret çevresinden yoksun olduklarından sektörde yeteri kadar etkili olamadıkları ifade edilebilir. Bu nedenle Bosch-Siemens ortaklığının sektöre girme girişimlerinden 4 yıl sonra Profilo'yu bayi ağı ile birlikte bünyesine katması, tamamen bu durumun bir sonucu olarak düşünülebilir.

Dönemin liberal anlayışını yansıtan yerli firmalar ve teknoloji devi olan yabancı firmaların sektöre girişlerinin, devletin eski dönemdeki korumacı anlayışının da etkisiyle uzun süre lider konumda olan Arçelik üzerinde yeniden örgütlenme yönünde önemli değişimlere neden olmuştur. Daha önceden araştırma ve geliştirme birimi bulunmayan Arçelik, kuruluşundan yaklaşık 30 yıl sonra (1989 yılında) bu faaliyetlere başlama zorunda

kalmıştır⁹. Daha önceden bayilerin sadece imalatçı firmanın ürünlerini pazarlama anlayışı, Vestel ve BSH'nin bayilerinde farklı markaların da pazarlamaları ile değişmiştir. Vestel ile BSH bayileri, bayi örgütlenmesi engeli nedeniyle piyasaya giremeyen firmalarla yaptıkları anlaşmalarla, tüketicilere farklı markadaki ürünleri bir arada görerek hem kalite hem de fiyat bakımında kıyaslama yapma imkanı tanımışlardır. Örneğin bu firmalardan Vestel, kendisinin imal etmediği küçük ev aletleri, cep telefonu ve kamera gibi kalemleri Motorola, JVC, Tefal-Rowanta ve Moulinex firmalarıyla; beyaz eşya ve televizyon ile müzik seti gibi ürünlerde ise Sony, Whirpool gibi firmalar ile yaptığı anlaşmalarla bayilerinde satmaya başlamıştır¹⁰. Buna karşılık yıllar boyunca sadece kendi imal ettiği ürünleri bayiler üzerinden pazarlayan Arçelik de tüketiciyi çekmek amacıyla Sony, satın aldığı Bloomberg ve Grundig gibi markalar ile bayilerinde ürün çeşitlendirmesi yapmak zorunda kalmıştır¹¹.

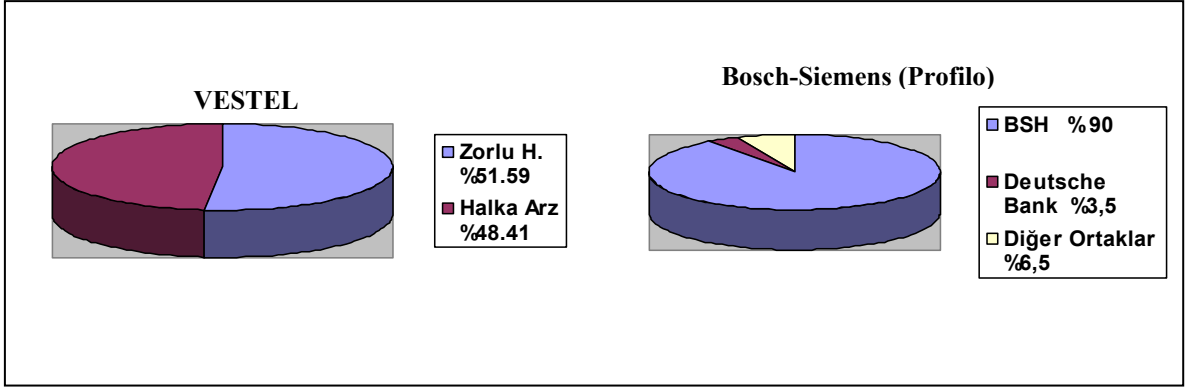
Sektöre yeni firmaların girişi dışında, gerçekleşen başka gelişmeler de eski dönemin temsilcisi olan Arçelik firmasını uzun süre piyasayı denetim altına alma aracı olarak kullandığı bayilik örgütlenmesini yeniden ele alınması yönünde zorlamıştır. Bu gelişmelerden en önemlisi 1994 yılında Bankalar Kanunu'nda yapılan değişiklik ile taksitle borçlanmalarda bankaların devreye girmesi ve bayilerin aracılık rolünün ortadan kalkmasıdır (Buğra, 2000: 89). Böylece, daha önceden güven üzerine işleyen yapının muhafaza edilmesinin bir anlamı kalmamıştır. Güçlü rakiplerin ortaya çıkması ve bayilerin aracılık rollerinin azalmasıyla, Arçelik bu dönem içerisinde uzun yıllar boyunca süregelen pazarlama anlayışında köklü değişiklikler yapma yönünde harekete geçmiştir. Arçelik öncelikle beyaz eşya deposu izlenimi bırakan bayileri, modern ürün sergileme merkezlerine dönüştürmek amacıyla mekan düzenlemesine standartlar getirmiştir (Buğra , 2000: 89-90). Bu değişim sırasında tezgah arkasında durarak müşterileri karşılayan bayi sahibi ve yardımcılarının yerini yavaş yavaş şık giyimli satış temsilcileri almaya başlamıştır. Ancak, bu gelişmelerin sektördeki pazarlama ayağında baskın örgütlenme biçimi olan bayilik sistemine alternatif olan türlerin ortaya çıkmasını sağlayacak bir değişime henüz neden olmamıştır.

⁹ Arçelik'in Firma Sitesi, Ar-Ge Sayfası. Nisan 2006. <http://www.arcelik.com.tr>

¹⁰ Vestel'in Firma Sitesi, Ürünlerimiz Sayfası. Mayıs 2006. <http://www.vestel.com.tr/Dev/Urunler/>

¹¹ Arçelik'in Yatırımcı İlişkileri Sayfası. Mart 2006. <http://www.arcelikas.com.tr/Cultures/tr-TR/Kurumsal/Tanitim/?MENUID=1&language=tr-TR>

Şekil 7. VESTEL ile BSH' nin Mevcut Ortaklık Yapısı

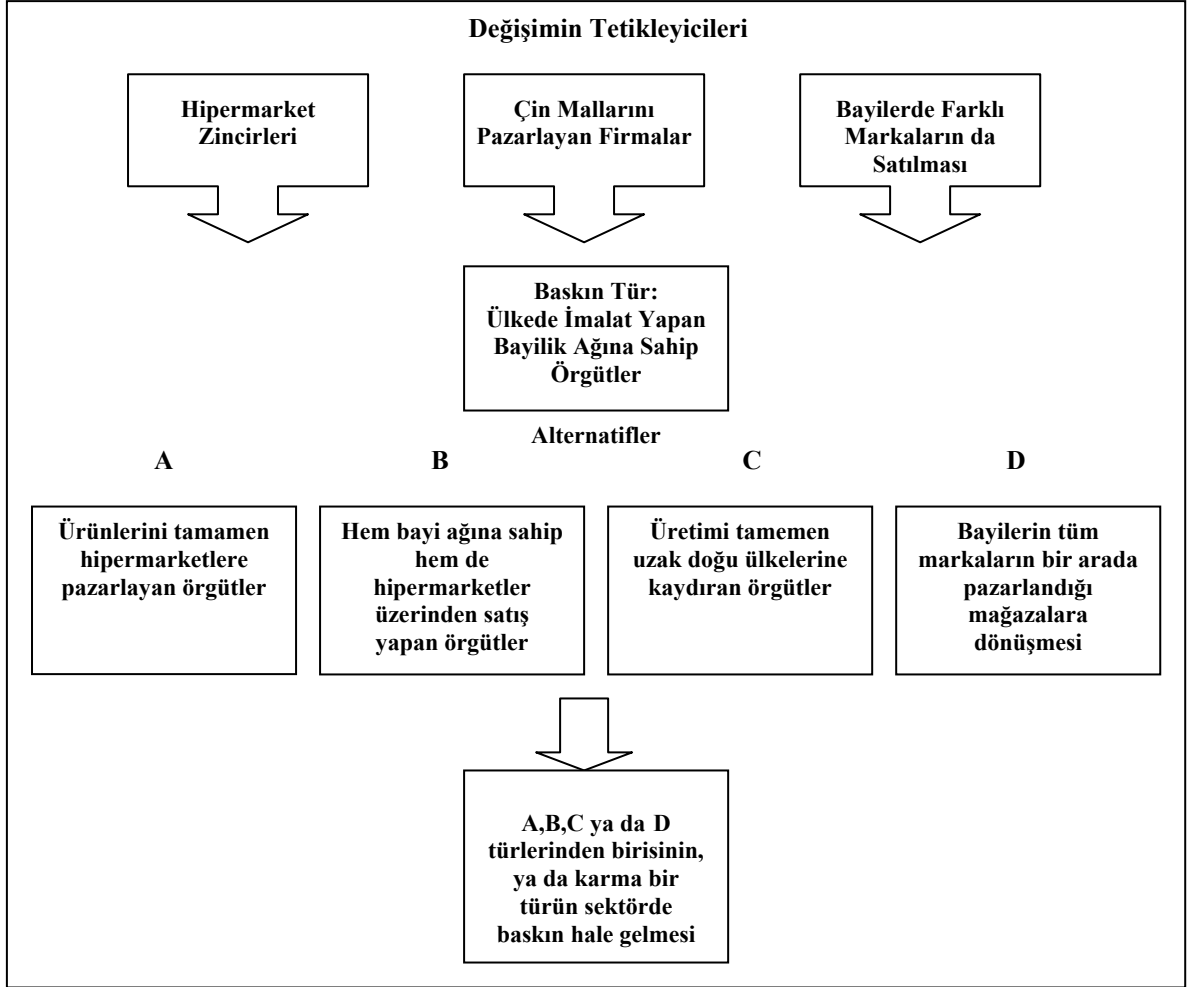


Kaynak: <http://www.bsh.com.tr>, <http://www.vestelyatirimciiliskileri.com>

Sektörde alternatif örgütlenme biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olan gelişmelerin son on yıl içerisinde yaşandığı ileri sürülebilir. Bu gelişmelerden ilki, hipermarketlerin sayılarının artması ve hızla tüketiciler için cazip alışveriş merkezleri haline gelmesidir. Bir diğer gelişme ise, düşük fiyatlı Çin malı küçük ev aletleri ile TV ve müzik setlerinin sektöre yerli firmalar aracılığı ile girerek market zincirleri üzerinden düşük fiyatlarla pazarlanmasıdır. Ülkede hipermarket zincirlerine bağlı olarak faaliyet gösteren ve çeşitli kalemlerin bir arada satıldığı büyük marketler son 10 yıl içerisinde il merkezleri dışında ilçelere ve bazı yerlerde beldelere kadar ulaşmışlardır. Aynı mağazalara gitmeye gerek kalmadan marketlerden gıda, giyim ve diğer ihtiyaçların aynı noktada karşılanmasının getirdiği avantajlar, ülkedeki tüketicilerin ilgilerini söz konusu alışveriş merkezlerine çekmiştir. Hipermarket zincirleri aynı zamanda, dayanıklı ev aletleri sektörüne bayilik ağı engelinden dolayı giremeyen bazı Avrupa ya da Amerika menşeli şirketlerin sektöre girmesi için bir fırsat yaratmıştır. Öncelikle bu firmalara (Kenwood, Philips, Krups, Tefal,..v.b) ait küçük ev aletleri, daha sonra da başka markalarla beraber televizyon, müzik sistemleri ve beyaz eşya (Ariston-Indesit marka beyaz eşyalar öncelikle hipermarketler üzerinden pazarlanmıştır) gibi, büyük kalemlerin özellikle büyük kentlerdeki alışveriş merkezlerinde belirdiği görülmüştür. Hipermarketlerde değişik markaların bir arada pazarlanması hem müşterinin farklı markalar arasında fiyat ve kalite bakımından karşılaştırma yapmasını, hem de bayilik sisteminden¹² daha düşük fiyatlarla ürünlerin satışa sunulmasını sağlamıştır. Ayrıca, hipermarketler beyaz eşya bayilerinden çok daha fazla sayıda insanı çeken noktalar olduğundan daha avantajlı pazarlama noktaları olarak da görülebilir.

¹² Katlanılması gereken işletme maliyeti olmadığından.

Şekil 8. Dayanıklı Ev Aletleri Sektöründe Alternatif Örgütlenme Biçimleri



Not: Şekilde belirtilen A, B ve C alternatifleri şu anda sektörde görülmektedir.

Dünyanın en büyük beyaz eşya üreticilerinden olan Hotpoint, Whirpool ve Amana; A.B.D’de hipermarket zincirleri üzerinden ürünlerini pazarlamaktadırlar¹³. Ülkede büyük alışveriş merkezlerinin sayılarının artması ve hipermarket zincirlerinin genişlemesi ile sektörde yaşanabilecek olası değişimlere karşı Arçelik uzun süre tepkisiz kalmıştır. Ancak, yabancı firmaların küçük kalemler halinde de olsa ürünlerini marketler üzerinden pazarlaması, hatta Ariston-Indesit’in ürettiği beyaz eşyaları büyük alışveriş merkezlerine sokmasının, dayanıklı ev aletleri sektöründe bayiler üzerinden ürünlerini pazarlayan firmalarda ciddi endişe yaratmış olabileceği düşünülebilir. Hipermarketlerin yaygınlaşması, sektörde iki yeni türde örgütlenme biçiminin oluşmasına neden olmuştur. Bu yeni türlerden birisi pazarlama faaliyetlerini tamamen hipermarketler örgütleyen

¹³ Whirpool ile Sears arasında anlaşma vardır. Whirpool Ana Sayfası. Mart 2005. www.whirpool.com, Hotpoint Ana Sayfası. Mart 2005. www.hotpoint.com

firmalardır. Diğer yeni tür ise Ariston-Indesit, Electrolux ve Samsung gibi, hem bayi ağı oluşturmaya çalışan hem de hipermarketler üzerinden pazarlama yapan firmalardır. Son bir yıl içerisinde Vestel ve Beko'nun ürünlerinin de şehir merkezlerindeki bazı büyük alışveriş merkezlerinde sergilendiği görülmektedir. Bayi tarzı örgütlenmeye sahip Arçelik, Vestel ve BSH'nin bayilik sistemini terk ederek hipermarketler üzerinden ürünlerini pazarlaması durumunda, imalatçıların hipermarketlere bağımlılığının oldukça yüksek olacağı açıktır. Belki de böyle büyük bir riskin varlığı başta Arçelik olmak üzere diğer firmalar için değişime uyumlanmanın önündeki en büyük engel olarak görülebilir. Ancak, Koç Holding Türkiye'deki en büyük hipermarket zincirlerinden ikisi olan Migros'u ve Tansaş'ı¹⁴ elinde bulundurduğundan gerekli altyapıya sahiptir. Dayanıklı ev aletleri sektöründe değişime neden olabilecek bir diğer gelişme de Gaziantep ve Kayseri'de küçük atölyelerde montaj işleriyle uğraşan bir grup girişimcinin Çin'den demonte olarak gelen küçük elektrikli ev aletleri, TV ve müzik setlerinin montajını yaparak market zincirleri üzerinden oldukça düşük fiyatla piyasaya sürmesidir. Premium, Show, Sinbo ve King markaları altında marketler üzerinden satılan ürünlere kısa bir süre içerisinde artan talep sonucunda, küçük ev aletleri ile TV-müzik sistemlerini bayilerinde pazarlayan örgütler etkilenmişler ve söz konusu firmaları Rekabet Kurulu'na şikayet etmişlerdir. Bu gelişme, tamamen Çin'de üretim yapan Bluehouse gibi firmaların sektöre girmesine neden olmuştur. Düşük iş gücü maliyeti ve ucuz hammaddenin cazibesine kapılan bazı eski firmalar da bunun üzerine imalatın bir bölümünü yerel firmalarla anlaşmalar yaparak uzak Doğuya kaydırmışlardır. Çin malı küçük elektrikli ev aletlerinin hipermarketlerde pazarlanması, bayi ağına sahip büyük örgütlere hem imalat hem de pazarlama yöntemi açısından mevcut uygulamalara göre etkili olabilecek alternatifler sunması bakımından sektörde ilginç sonuçlara neden olabilir.

Dayanıklı ev aletleri sektöründe ikinci dönem olarak adlandırabilecek 1980 sonrasında devletin yerli imalatı dış etkilerden koruma eğiliminin azalmasının bir sonucu olarak, eski dönemin imalatçı ve pazarlamacıların bütünleştiği güven ilişkilerine dayalı örgütlenme biçiminin geçerliliğinin büyük oyuncular ile yeni girenler tarafından sorgulanmasına neden olan bir çok gelişme yaşanmıştır. Bayilik örgütlenmesinden de anlaşılacağı gibi, güçlü bağların örgütler arası ilişkilerde etkin olduğu bir dönem sona

¹⁴ Koç Holding'in hipermarketlerin yayılması ve gözde alışveriş merkezleri haline gelmesi ile birlikte büyük sermaye gruplarının güç elde etme yarışına katılarak Tansaş'ı da bünyesine katması önemli bir gelişmedir. Bu gelişme, ileride bayi ağını tasfiye ederek ürünlerini marketler üzerinden pazarlamasına neden olabilir.

ermiş ve piyasaların ussallığa dayalı işlemlerini sağlamaya yönelik adımlar atılmıştır. Sektörde, bu dönem içerisinde yabancı firmaların girişi ve küresel rekabetin etkilerine maruz kalmasından dolayı ürünlerde yenilik yapmayı sağlayarak rekabet gücü kazandırabilecek taraflar ile teknik bilgi aktarımını mümkün kılacak türde ilişkilerin kurulmasının önem kazandığı düşünülebilir. Granovetter (1973), bu nitelikteki ilişkilerin zayıf bağlar olduğunu ve sistemdeki kümeler arasındaki ilişkiyi sağlayarak yapıyı dış etkilere açık, bilgi dolaşımının olanaklı bir hale getireceğini belirtmektedir. Bu durumda, 1980 sonrası dönem içerisinde sektörde kurulan bir firmanın varlığını sürdürebilmesi için kendisini teknik bilgiye erişimini kolaylaştıracak zayıf bağlardan oluşan bir örgütler arası ağ düzeneğine sahip olacağı düşünülebilir. Önceki dönemde sektörde kurulan Arçelik gibi firmalar ise, güçlü bağlarından kurtularak kendilerine tamamen zayıf ilişkilerden oluşan bir örgütler arası ağ düzeneği oluşturma yönünde evrilmeyi gerçekleştiremeyebilirler. Uzun süre güçlü bağların sağladığı avantajlarla yaşamını sürdüren ve başarılı olan bir firmanın, ağ ilişkilerinin niteliğini tamamen değiştirecek kadar büyük bir uyumlanma gerçekleştirebilmesi mümkün gözükmemektedir. Buna göre, sektör içerisinde iki farklı dönemde (1980 öncesi ve sonrası) kurulan firmaların mevcut örgütler arası ağ ilişkileri nitelikleri bakımından (güçlü-zayıf, aracılığın niteliği) incelenirse önemli bir farklılık olması beklenebilir. Dayanıklı ev aletleri sektörünün yerleşiklik iddiasının önemli örneklerinin sergilemesi ve alan içerisinde az sayıda ünlü firmanın var olmasından dolayı, bir ağ düzeneği araştırması için uygun bir seçim olacağı düşünülebilir.

4.3. Dayanıklı Ev Aletleri Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar

Önceki bölümlerdeki bilgilere göre, dayanıklı ev aletleri sektöründe ilk kurulan firmaların ülkenin sanayileşme ile ilgili önemli atılımlar gerçekleştirilmesinde öncü konumunda olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, 1980 öncesindeki firmaların, uyguladıkları pazarlama yöntemleri ile o dönemde etkili işleyen bir borçlanma sisteminin yokluğunda piyasa oluşturma rolünü de üstlendikleri ifade edilmektedir (Buğra, 2000). Bu dönemde devletin yerli sanayiinin korunması yönündeki ithal ikamesi politikaları (Buğra, 1994), Arçelik ve Profilo firmalarının ülkedeki tasarım ve hammadde imkanlarını kullanarak üretim yapmasına olanak tanımıştır. 1980 öncesi dönem içerisinde iki firmanın da benimsediği güven ilişkilerine dayalı bayilik örgütlenmesinin oluşturulmasındaki güçlük ve o dönemdeki politikalar nedeniyle uzun süre ülkede fiziksel anlamda örgütlenen

yabancı firmaların varlığına ya da etkili olan diğer bir yerli firmanın varlığına rastlanmamaktadır. Sektörde dönem içerisinde dışarıdan ithal edilen bazı yabancı firmaların ürünleri ve Simtel, Arzum, Kumtel gibi küçük kalemlerde ya da endüstriye yönelik imalat yapan bazı yerel kuruluşlar olmasına rağmen; istatistikler (Buğra, 2000) bunların özellikle çamaşır makinesi ile buzdolabı gibi büyük kalemlerde etkili olmadığını göstermektedir. İki büyük firmadan başkalarının da varlığını sürdürebilmesi, öncü konumunda olan Arçelik'in televizyon (1975), fırın (1977), müzik seti (1983) ve kısmen küçük ev aletleri imalatına temel beyaz eşyaların imalatına göre daha geç girmesi sonucunda, söz konusu boşluğun bazı girişimciler tarafından doldurulmasıyla ilişkilendirilebilir. 1980 sonrasında ise, sektörde fiziksel anlamdan örgütlenen yerli ve yabancı firma sayısında belirgin bir artış görülmektedir. Bosch ve Siemens gibi iki teknoloji devi, ortak bir girişimle Profilo'yu satın alarak faaliyet alanına girmiş, Vestel isminde yerel bir firma kurulmuş ve bunu Güney Kore menşeli Samsung, İtalyan Indesit, Electrolux ve Miele gibi firmalar izlemiştir. Ayrıca, Çin mallarının montajını yaparak değişik markalar altında piyasaya süren yerli firmalar da bu dönem içerisinde sektörde belirmiştir.

Tablo 9'da dayanıklı ev aletleri sektöründe faaliyete başladıkları yıllara göre sıralanmış firmaların listesi ve hangi alanda üretim yaptıkları belirtilmiştir. Ayrıca, bayilik sistemi üzerinden ürünlerini pazarlayan firmalar da tabloda gösterilmektedir. Sektördeki firmalardan bazıları; küçük elektrikli ev aletleri, televizyon ve müzik sistemleri ile beyaz eşya alanlarının üçünde birden faaliyet göstermektedirler. Arçelik-Beko, Vestel, Bosch-Siemens(Profilo), AEG-Electrolux ve Samsung firmaları her üç ürün grubunda birden üretmekte ve pazarlamaktadırlar. Dayanıklı ev aletleri sektöründe Türkiye'de ilk defa kurulan Arçelik ve Profilo firmaları öncelikle beyaz eşya imal etmişler, daha sonra televizyon-müzik seti ve küçük ev aletleri imalatı ile pazarlamasına girmişlerdir. Bunun dışında sadece televizyon ile müzik sistemleri ya da küçük ev aletleri üreten firmalar da vardır. Özellikle küçük ev aletleri üreten Arzum, Simtel ve Kumtel gibi yerli firmaların sektörün ilk oluşum yıllarından itibaren faaliyet halinde olduğu görülmektedir. Sadece beyaz eşya üretimi ile ilgilenen İtalyan Indesit (Ariston) firması da 10 yıldan beri sektörde bulunmaktadır. Philips firması, beyaz eşya dışındaki her iki alanda da ürünlerini pazarlamaktadır.

Tablo 9. Bazı Firmaların Dayanıklı Ev Aletleri Sektörüne Giriş Yılları ve Ürünleri

| No | Firmaların İsimleri | Faaliyete Başladıkları Yıl | TV ve Müzik Sistemleri | Küçük Ev Aletleri | Beyaz Eşya | Bayilik Sistemi |
|----|---|----------------------------|------------------------|-------------------|------------|-----------------|
| 1 | Arzum (şu anda Hong Kong'lu firmayla ortak) | 1953 | | X | | |
| 2 | Arçelik -Beko | 1954 | X | X | X | X |
| 3 | Philips | 1957 | X | X | | X |
| 4 | Mercansoy Grup - AKAI /GRUNDIG (tv-m.seti) | 1957 | X | X | | |
| 5 | SİMTEL | 1960 | | X | | X |
| 6 | Profilo ¹⁵ (1996'ya kadar) | 1961 | X | X | X | X |
| 7 | TEBA GRUP | 1967 | X | | X | |
| 8 | Kumtel / Luxell | 1970 | | X | | |
| 9 | Korkmaz | 1972 | | X | | |
| 10 | İhlas | 1975 | | X | | X |
| 11 | Fakir / Saruhan Grup | 1982 | | X | | |
| 12 | Vestel (Moulinex) | 1983 | X | X | X | X |
| 13 | Samsung | 1984 | X | X | X | X |
| 14 | İzoterm-King | 1985 | | X | | |
| 15 | Sarıkaya - GROUP | 1991 | | X | | |
| 16 | BOSCH -SIEMENS (Profilo) | 1992 | X | X | X | X |
| 17 | ELECTROLUX | 1993 | X | X | X | X |
| 18 | TEFAL - ROWANTA | 1994 | | X | | X |
| 19 | AEG - ELECTROLUX | 1997 | | X | X | X |
| 20 | Indesit-Ariston | 1995 | | | X | |
| 21 | MIELE | 1999 | | X | X | X |
| 22 | Bluehouse-Tarman Holding | 2004 | | X | | |

Kaynak: Yukarıdaki bilgiler firmaların internet sitelerinden alınmıştır.

Dayanıklı ev aletleri imalatı sektöründe geçen yaklaşık 25 yıl süresince alanın tamamen teknik uyum gereklilikleriyle şekillendiğini ifade etmek yanlış olabilir. 1980 öncesi dönemde pazarın önemli bir bölümünü elinde bulunduran Arçelik firmasının araştırma ve geliştirme faaliyetlerine 1989 yılında başladığı düşünülürse, bu dönem içerisindeki firmaların rekabet güçlerini arttırmak için ürünlerinde yenilik yapma gerekliliği içerisinde olmadıkları anlaşılabilir. Buna göre, Arçelik ve Profilo firmaları, sistemin farklı noktalarındaki aktörlerle teknik bilgiye ulaşmalarını sağlayabilecek Granovetter'in (1973) zayıf bağlarından oluşan ağ ilişkileri kurmaya gerek duymamış olabilir. Bunun yerine, önemli konumda olan diğer örgütlerle güçlü bağlar oluşturarak karşılıklı piyasayı denetim altında tutabilme yönünde davranış göstermiş olabilirler. 1980 sonrasında ekonominin kısmen dış etkilere açılması, devletin ekonomiye doğrudan

¹⁵ Profilo 1996 yılında Bosch-Siemens ortaklığı tarafından satın alınana dek sektörde faaliyetini sürdürmüştür. Profilo markası şu anda BSH Ev Aletleri firması tarafından kullanılmaktadır.

müdahale etmek yerine düzenleyici rol üstlenmesi (Whitley, 1992), borçlanmalarda bankaların devreye girmesi ve toplumun tüketim alışkanlıklarında ülkedeki hipermarket zincirleri ile büyük alışveriş merkezlerinin sayılarının artmasıyla gerçekleşen değişimler; dayanıklı ev aletleri sektöründe yeni oyuncuların ortaya çıkmasına ve önceki dönemdeki baskın örgütlenme biçimlerinin alternatiflerinin belirmesine neden olmuştur.

BÖLÜM V. KURAMSAL ÇERÇEVE: DAYANIKLI EV ALETLERİ SEKTÖRÜNDE AĞ DÜZENEGİ YAPILANMASI

Türkiye’de dayanıklı ev aletleri sektörü, yerli imalatı ilk defa başlatan Arçelik ile kısa bir süre sonra sektöre giren Profilo firmalarının üretici, bayi ve müşteri arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkiler üzerine temellenmiş iş örgütlenmesinin uzun süre etkisi altında kalmıştır. Söz konusu faaliyet alanının teknoloji yoğun olmasına rağmen, firmaların ussallıktan uzak olarak tanımlanabilecek yerleşik ilişkilere dayalı bir bayilik örgütlenmesiyle yaklaşık otuz yıl boyunca başarılı olabilmesi oldukça ilgi çekicidir. Buğra (1994) ve Öniş’in (1999) çalışmalarından da anlaşılacağı üzere, her iki firmanın kurulduğu ve geliştiği dönemde devletin piyasalara olan yakınlığı dikkat çekicidir. Devletin ülke ekonomisi ile yerli sermayeyi dış etkilerden yalıtması, sektörde kurumsal etkileri ön plana çıkarmış ve aktörler arasında bu etkilerin yayılımını sağlayacak güçlü bağları baskın hale getirmiş olabilir. Güven ilişkilerine dayalı bayilik örgütlenmesi, her iki firmanın diğer örgütlerle olan ağ ilişkilerinde çoğunlukla güçlü bağların oranının yüksek olabileceği yönünde ipuçları vermektedir.

Devletin ekonomideki rolünün aşamalı bir biçimde değiştiği 1980’den sonraki dönemde sektörün dış etkilerden yalıtılmış yapısı değişmiş ve yeni oyuncular kendisini göstermeye başlamıştır. Bu dönem içerisinde teknoloji devleri olan Bosch ile Siemens firmalarının Profilo’yu bayi ağı ile beraber satın alarak sektöre girmesi, toplumun tüketim alışkanlıklarının özellikle büyük şehirlerde kurulan alışveriş merkezlerine doğru kayması ve bu değişim ortamının özelliklerini yansıtan yerli imalatçı firmaların belirmesi sektördeki kurumsal etkileri azaltmış olabilir. Teknik çevreye uyum gerekliliklerinin ön plana çıktığı bu dönemde doğan ve başarılı olan yerli imalatçıların diğer örgütlerle çoğunlukla zayıf bağlardan oluşan ağ ilişkileri kurması beklenebilir. Bağlamsal farklılıklar her iki dönemde kurulan örgütlerin yapı içerisinde üstlendikleri aracılık rollerinin niteliğini de değiştirmiş olabilir. Dayanıklı ev aletleri sektöründe kurumsal etkilerin yüksek olduğu dönemde kurulan ilk yerli imalatçı firmalarda görülen yerleşik ilişki örnekleri ve ülkedeki liberalleşme hareketlerinin yaşandığı dönemde farklı söylemlerle kurulan firmaların varlığı, bağlamla örgütsel ağ düzenekleri arasında bir ilişki olabileceğini göstermektedir. Dayanıklı ev aletleri sektörünün özelliği ile alanda yaşanan gelişmelerden yola çıkılarak zayıf bağ (Granovetter, 1973), güçlü bağ (Bordieu, 1983; Coleman, 1988 ve Podolny,

2001) ve yapısal boşluklar (Burt, 1992) çerçevesinde gelişen sosyal sermaye tartışmasına farklı bir kuramsal yaklaşım getirilebilir.

Polanyi'nin (1944) geliştirdiği “yerleşiklik” kavramı, Granovetter'in (1985) ekonomik eylem üzerinde sosyal ilişkilerin etkisinin modernleşmeye rağmen, sürdüğünü iddia ettiği etkileyici makalesiyle farklı bir boyut kazanmıştır. Klasik ve neoklasik iktisat modellerinin dayanağı olan, sosyal etkilerden arınmış ve piyasa ile ilgili tüm bilgilerin ulaşılabilir olduğu bir dünyada yaşayan “ussal aktör” varsayımının geçerliliği bilimciler tarafından sorgulanmaya başlanmıştır (Granovetter, 1985, Beckert, 2003; Krippner ve diğerleri 2004; Rodrigues, 2004). Ekonomik eylemin süregelen sosyal ilişkilerde yerleşik olması fikri, geleneksel ekonomi anlayışıyla piyasanın etkin işlemediği klasik ve neoklasik modellere tezat oluşturan bir yapının varlığına işaret etmektedir. Buna göre, aktörlerin sosyalleşmesi, bilginin açık bir biçimde taraflar arasında dolaşımını kısıtlayacak ve rekabeti olumsuz yönde etkileyerek olumsuz piyasanın iyi işlememesine neden olacaktır (Granovetter, 1985). Bu nedenle ideal olan, piyasanın sosyal etkileşimlerden arındırılarak etkili işleminin sağlanmasıdır. Ancak, gerçekleştirilen bazı ülkeler arası karşılaştırmalı araştırmalarda (Maurice, Sorge ve Warner, 1980; Hamilton ve Biggart, 1988; Orru, Biggart ve Hamilton, 1989; Whitley, 1992), sosyal ağ düzeneklerinden oluşan iş örgütlenmelerinin baskın olduğu ekonomilerin de olumlu performans gösterebileceğini kanıtlanması; Polanyi'nin (1944) ortaya attığı ve Granovetter'in (1985) olgunlaştırdığı yerleşiklik iddiasını doğrular niteliktedir. Yerleşiklik tezini farklı bir açıdan destekleyen bir başka görüş ise, yaşanan ikinci teknolojik devrim olan bilgi devriminin ekonomilerde hizmet sektörünün önemini arttırmasıyla, sosyal etkileşimlerin eskiden olduğundan daha ön plana çıktığı yönündedir (Bueno, Salmador ve Rodriguez; 2004). Yerleşiklik iddiası ile ekonominin sosyoloji biliminin araştırma alanına girmesinden sonra (Swedberg ve Granovetter, 1992), ekonomide rol üstlenen aktörler arasındaki etkileşimleri konu alan sosyal ağ düzeneği araştırmalarına olan ilgi artmaya başlamıştır. Ekonomik hayatın önemli bir parçası olan örgütler ile onların birbirleriyle olan etkileşimlerinin (Galaskiewicz ve Wasserman, 1989) ve ağ düzeneklerindeki konumlarının (Burns ve Wholey, 1993), hem örgüt davranışlarının hem de yerleşikliğin açıklanmasında önem kazandığı ifade edilebilir. Ancak, yerleşikliğin ekonomik çıktıları nasıl etkilediği (Uzzi,1996), ussal aktör modelinin alternatifinin ne olduğu (Beckert, 2003) ve taraflar arasındaki suistimal olasılığının nasıl ortadan kaldırıldığı (Uzzi, 1999) gibi sorular; bu alanda gerçekleştirilen kuramsal ve görgül

çabaların yeterli olmadığını göstermektedir. Bu noktada, “sosyal sermaye” kavramı, alanla ilgili sorulara somut açıklama getirebilecek farklı kuramsal yaklaşımlar ve görgül araçlar kazandırmasının yanı sıra, yeni bir kuramsal tartışmanın da belirmesine neden olmuştur.

Bordieu (1983) ve Coleman (1988) tarafından kullanılmaya başlanan sosyal sermaye kavramı, ağ ilişkilerinin birey ya da örgütü veya ekonomik eylemi ne şekilde etkileyeceği yönünde ipuçları vermektedir. Sosyal sermaye genel anlamda aktörlerin kendilerine fayda sağlayabilecek bireysel ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Tsai ve Ghosal, 1998 ve Paxton, 1999; Hazleton ve Kennan; Gargulio ve Benassi, 2000). Sosyal sermaye, ekonomilerdeki ağ düzeneklerine yerleşik olan örgütlerin sahip oldukları fayda sağlayıcı ilişkilerin miktarına bağlı olarak, ne ölçüde etki yaratabileceği konusunda somut ölçüm aracı olabilecek bir kavramdır. Ayrıca, aktörlerin sahip oldukları sosyal sermayenin miktarı da kendilerinin ağ düzenekleri içerisindeki konumları konusunda detaylı bilgi verebilecektir. Ancak, kavramın olaya farklı kuramsal açıklamalar getiren ağ düzeneği araştırmacıları (Granovetter, 1973; Burt, 1992) tarafından ele alınmasından sonra, sosyal sermayenin tanımı ve ölçüm yöntemi konusunda değişik görüşler öne sürülmüştür. Granovetter (1973), taraflar arasında sıklıkla gerçekleşmeyen ticari işlemlere dayalı kol mesafesindeki ilişkilerle (Uzzi, 1996) tanımlanan zayıf bağların, sosyal yapının uzak noktasındaki bilgilere erişilmesini (Granovetter, 1983) ve yapı içerisindeki kümelerin oluşumunu engelleyerek sistemi açık bir hale gelmesini sağlayacağını ifade etmektedir. Granovetter’in (1973) iddiaları çerçevesinde örgütler için sosyal sermaye olarak tanımlanabilecek nitelikteki ilişkiler, zayıf bağlardır. Burt (1992), zayıf bağların sosyal yapının uzak noktalarındaki kümeler arasında bağlar kurması fikri ile bazı noktalardan benzeşen yapısal boşluklar kuramında, birbirleriyle ilişkisi olmayan tarafların bağlantısının kurulmasını sağlayan aracılık rollerinin taraflara kazandıracığı avantaj üzerinde durmuştur. Burt (1992), yapı içerisinde aktörlerin birbirleriyle bağlantısı olmama durumunu yapısal boşluk olduğunu belirtmiş ve boşlukları kuracakları köprülerle dolduran örgütlerin ya da bireylerin üstlenecekleri aracılık rolünü sosyal sermaye olarak tanımlamıştır. Geleneksel yaklaşımın savunucuları (Bordieu, 1983; Coleman, 1988 ve Podolny, 2001) asıl yararı aktörler arasındaki güvene dayalı yakın bağların sağlayabileceğini ve faydalı bilgiler ile işbirliklerinin ancak, yakın ilişkiler aracılığı ile kazanılabileceğini öne sürmektedirler. Güven, belirsizlikleri gidererek tarafların kaynaklarını şüpheyne düşmeden diğerleriyle

paylaşmasını sağlayacağından, güçlü bağların taraflar arasında güveni oluşturabileceği düşünülmektedir (Gargulio ve Benassi, 2000: 184). Alanda belirsizliğin giderilmesi, taraflar arasındaki işlemlerin herhangi bir sözleşmeye gerek kalmadan gerçekleştirilmesi ve bilgi paylaşımının sağlanabilmesi için yapı içerisinde ancak güçlü bağlar aracılığıyla denetim sağlanabilecektir (Dore, 1983; Uzzi, 1996 ve Podolny, 2001). Bir örgütün kuruluş aşamasında da başlangıç için finansal ve bilgi kaynaklarına ulaşılmasında da güçlü bağların rolünün oldukça yüksek olduğuna ilişkin ifadeler ve bulgular vardır (Birley, 1985; Neergard ve Madsen, 2004). Tartışmanın yakın bağ tarafında yer alanlar (Bordieu, 1983; Coleman, 1988 ve Podolny, 2001), aktörler arasında oluşturulacak güçlü bağların sosyal sermaye olarak tanımlanabileceğini, örgütlerin sosyal sermaye oluşturmak için diğerleriyle güçlü bağlar oluşturma eğilimine gireceğini öne sürmektedirler.

Sosyal sermaye alanında yaşanan tartışma; ekonomilerde ağ düzenekleri içerisindeki klasik ve neoklasik yaklaşımların varsaydığından farklı rekabet biçimlerine, aktörler arası etkileşim sonucunda şekillenen örgütsel eylemlere ve örgütlerin ilişkiler yoluyla üstünlük elde etme davranışlarına açıklama getirilmesini zorlaştırmaktadır. Farklı yaklaşımlar sonucunda birbirlerinden ayrılan araştırma yöntemleri¹⁶, sosyal sermaye araştırmalarında genel bir yaklaşımının üretilmesini güçleştirmektedir. Sosyal sermaye yazınında kavrama farklı tanımlamalar getirilmesi, kavram ile onun görgül olarak ölçümü arasında büyük bir uçurum yaratmıştır (Paxton, 1999). Belki de bu alanda gerçekleştirilmiş yaklaşımlarda ve ağ düzeneği araştırmalarında mikro ile makro analiz düzeyleri arasında ilişki kurulamamasından dolayı bir uzlaşıya varılması mümkün olmamıştır (Granovetter, 1973). Yukarıda sözü edilen tartışmalar çerçevesinde, ***belirli bir yapı içerisinde örgütler için fayda sağlayan ilişkilerin niteliğinin ne olduğu***, bu doktora çalışmasının temel araştırma sorusudur. Bu soruya açıklama getirilmesi için, konuyu farklı bakış açılarıyla ele alan ve ağ düzeneklerinin mikro ile makro arasında kurduğu ilişkiyi inceleyen kuramsal ve görgül çabalar gösterilmesini gerektirmektedir. Belirtilen araştırma sorusunun cevaplanması, bu alanda gerçekleşen tartışmalar sonucunda ortaya çıkan kuramsal boşluğun doldurulmasına yardımcı olabilecektir.

¹⁶ Örgütlerin yapı içerisindeki aracılık rollerinin incelenmesi, zayıf bağlarının belirlenmesi ya da güçlü ağ ilişkilerinin saptanması.

Örgütlerin hangi nitelikteki ağ ilişkilerinin kendilerine fayda yaratacağı ve sosyal sermaye olarak tanımlanabileceğinin belirlenebilmesi için, öncelikle zayıf bağlar (Granovetter, 1983), güçlü bağlar (Bourdieu, 1983; Coleman, 1988) ve aracılığın (Burt, 1992) etkili olabileceği bağlamsal koşulların açıklanması gereklidir. Örgütler, Powell'ın da (1991) ifade ettiği gibi, hem teknik usallığın hem de kurumsallaşmanın etkili olduğu çevreler içerisinde faaliyet gösterebilirler. Konu daha makro bir bakış açısıyla ele alındığında ülkelerdeki örgütlenme biçimlerinin evrensel usallığın (Hickson, Hinnings, Mcmillan ve Schwitter, 1974) etkisi altına girebileceği ya da ülkelere has kurumsal yapılara bağlı olarak ülkeler içerisinde türdeş olan, ülkeler arasında çeşitlilik gösteren örgütlenme biçimlerinin (Maurice, Sorge ve Warner, 1980; Hamilton ve Biggart, 1988; Orru, Biggart ve Hamilton, 1989; Whitley, 1992) görülebileceği iddia edilmektedir. ***Örgütler arası ağ düzenekleri ile bağlam arasındaki ilişki ele alındığında, bağlamın özelliğinin örgütlere fayda sağlayabilecek ağ ilişkilerinin niteliğini belirleyebileceği düşünülebilir.*** Kurumsallaşmanın etkili olduğu bir faaliyet alanının örgütler için dış çevrelerden yalıtılmış ve durağan bir ortam hazırladığı DiMaggio ve Powell (1983) tarafından ifade edilmektedir. Meyer ve Rowan (1991), kurumsallaşmanın alan içerisindeki durağanlığı, dış çevre ile etkileşimi azaltarak sağlayabileceğini belirtmektedir. Kurumsal etkilerin yüksek olduğu bir alanda zayıf bağlar Granovetter'in de (1973, 1983) belirttiği gibi, çevredeki etkileri taşıyacağından alanın üyelerine sağladığı durağan çevre koşullarını tehlikeye atacaktır. Ayrıca, meşru uygulamalar ve yapılanma biçimleri ile ilgili detaylı bilgilerin de bu tarz kol mesafesindeki ilişkiler aracılığı ile aktarılması da beklenemez. Bu durumda, Ring ve Van De Ven (1994) ile Kraatz'ın da (1998) belirttikleri gibi, bir alanın kurumsallaşması ağ düzeneğinin içerisindeki aktörlerin dışa kapalılığı ve meşruiyetin korunmasını sağlayacak aktörler arası güçlü bağların varlığına bağlı olabilir. Örgütler ancak, güçlü bağların yarattığı karşılıklı güven ortamında diğerlerinin davranışlarını ve yapılanmalarını ussal değerlendirme süreçlerinden geçirmeden taklit edebilirler (Galaskiewicz ve Wasserman, 1989). Bu durumda, kurumsal alanın oluşumu ve muhafaza edilmesinde örgütler arasında güvene dayalı güçlü bağların önemli olduğu düşünülebilir. Kurumsal etkilerin yüksek olduğu bir bağlam içerisinde doğan örgütler, yaşamlarını sürdürebilmeleri için, diğeriyle kuracakları güçlü bağlar aracılığıyla meşruiyet elde etmeye çalışabilirler. Konu, makro kurumsal yaklaşım çerçevesinde ele alınırsa, Whitley'in (1990, 1992, 1994, 2000) ana kurumlar olan devlet ve bankacılık sisteminin piyasalara yakınlık derecesi ile açıklamaya çalıştığı örgütlenme biçimlerinin ülke içerisindeki türdeşliğini ve

ülkeler arasındaki çeşitliliğini ele alan “Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımı” sorunun daha geniş bir bakış açısıyla incelenmesini sağlayabilir. Ana kurumların piyasalara yakın olduğu iş sistemleri, doğal olarak kurumsal etkilerin yüksek olduğu alanlar olarak tanımlanabilir. Bu tip bir ortamda ekonominin dış etkilerden korunması ve ana kurumların denetim altında tutulabilmesi için, güçlü bağlardan oluşan kapalı ağ düzeneği kümelerinin baskın hale geleceği düşünülebilir. Makrokurumsal etkilerin yüksek olduğu bir yapı içerisinde doğan örgütler diğerleriyle; varlıklarını sürdürebilmek için kendilerine meşru yapılanma ile uygulama biçimleriyle ilgili bilgileri aktaracak, kaynak sağlayacak ve belirsizliği azaltacak güçlü bağlar oluşturmaya yöneleceklerdir. Zaman ilerledikçe yapı içerisinde gittikçe daha yerleşik hale gelecekler ve herhangi bir bağlamsal değişime rağmen, örgütler arası ağ ilişkilerinde güçlü bağlardan oluşan örüntüyü devam ettirebileceklerdir.

Bağlamda kurumsal etkilerin azalması, faaliyet alanlarında teknik uyum gerekliliklerini ön plana çıkaracağından, yenilikçi düşüncelerin yayılmasını (Granoveter, 1983), alanlar arasındaki bağların kurulmasını ve bilginin dolaşımını (Burt, 2005) sağlayacak zayıf bağların önemini arttırabilecektir. Ana kurumların aşamalı olarak piyasalara müdahalesinin farklı düzeylerde azalması sonucunda kısmen serbestleşen iş sisteminin (Whitley, 2000) dışa açılma ve küresel anlamda rekabet edebilme ihtiyacının bir sonucu olarak, örgütler yapının uzak noktalarındaki teknik bilgiye erişmek için diğerleriyle zayıf bağlar oluşturma eğilimine gireceklerdir. Ana kurumların etkilerinin yüksek olduğu bağlamda doğan ve yaşamını sürdüren örgütler de eski güçlü bağlarından koparak zayıf bağlar oluşturma yönünde evrilmeye (Kim, Oh ve Swaminathan, 2006) çaba gösterebileceklerdir. Ancak, söz konusu örgütlerin kendilerine kazandırdığı değişik faydalarla uzun süre yaşamlarını sürdürmelerini sağlamış olan yakın bağlardan oluşan ağ kümelerinden kendilerini koparmaları mümkün olmayabilir. Teknik ussallığın ön plana çıktığı bir bağlamda doğan örgütlerin ise; kendilerine rekabet avantajı kazandıracak teknik bilgilere erişimlerini kolaylaştıran ekonomik sistemin değişik alanlarındaki örgütlerle ilişki kurarak değişimleri algılamalarını sağlayabilecek ve yenilikçi düşünceleri taşıyabilen zayıf bağlar oluşturmaya yönelmeleri olasıdır. Teknik ussallığın baskın olduğu bağlamsal koşullarda, örgütlere zayıf bağlardan oluşan ağ ilişkileri fayda sağlayacaktır. Bu gerekçelere göre,

H1: Makrokurumsal etkilerin yüksek olduğu bir bağlamda doğan örgütlerin, mevcut örgütler arası ağ ilişkilerinde güçlü bağlarının oranı, kurumsal etkilerin görece düşük olduğu bir bağlamda doğan örgütlere göre daha yüksek olur.

Araştırma sorusu, yapısal boşluklar kuramı (Burt, 1992) çerçevesinde ele alındığında, aracılık rolünün getireceği avantajların her iki bağlamsal koşulda da geçerli olabileceği ifade edilebilir. Yapısal boşluklar, hem güçlü bağlardan oluşan ağ kümelerinde hem de zayıf bağlardan oluşan gevşek yapılar içerisinde oluşabilir. Burt (1992), sosyal sermaye tartışmasında aktörlerin üstlenecekleri aracılık rolünü, ağ ilişkilerinin niteliğinden daha ön plana koymuştur. Ayrıca, aracılığın zayıf bağlar ya da güçlü bağlar ile oluşturulabileceğini ifade etmiştir (Burt, 2005). Buradan, bağlamsal koşullara bakılmaksızın yapısal boşlukları dolduracak aracılık rollerinin örgütler için her zaman fayda sağlayabileceği sonucuna ulaşılabilir. Ancak, kurumsal etkilerin yüksek olduğu bir bağlamın güvene dayalı güçlü ilişkilerden oluşan dışa kapalı ağ düzeneği kümelerini oluşturabileceği, dolayısıyla grup içi ağ ilişkilerinin kurulmasının gruplar arası ilişkilerin oluşturulmasından çok daha önemli olacağı düşünülebilir. Ana kurumların kısmen ekonomiye uzak durduğu bağlamsal koşullarda ise, gruplar arası bağlantıları sağlayacak aracılık rollerinin önem kazanacağı ifade edilebilir. Buna göre, aracılık rollerinin türünün de bağlamsal koşullarla uyumuna bağlı olarak örgütler için fayda yaratabileceği öne sürülebilir. O halde, aracılık rollerinin bağlam ile ilişkisinin “iç aracılık” ve “dış aracılık” olarak iki ayrı grup altında incelenmesi, daha doğru olabilir. Whitley’in (2000), tanımladığı anlamda devletin piyasalara yakın olduğu bir bağlamda çoğunlukla küme içerisindeki yapısal boşlukları dolduran örgütler ya da bireyler avantajlı konumda olacaklardır.

Bağlamda ana kurumların etkilerinin az olması ve teknik gerekliliklere uyumun öncelikli olmasıyla, örgütlere fayda sağlayabilecek aracılık faaliyetlerinin niteliği değişecektir. Bu durumda, tarafların yaşamlarını sürdürmelerini sağlayacak, teknik bilginin aktarımını kolaylaştıracak, gruplar arası ya da ülkeler arası aracılık faaliyetleri değer kazanacaktır. Örgütler, kendilerinin dış çevre ile bağlantılarının sayılarını arttıracak güçlü araçları kazanmaya çalışabileceklerdir. Örgütün çevresindeki yapısal boşlukların “dış aracılık” rolleri ile doldurulması, sosyal sermaye kazanımı açısından yaşamsal bir önem

kazanabilecektir. Whitley'in (2000), tanımladığı anlamda ana kurum olan devletin piyasalara görece uzak olduğu bir bağlamda doğan örgütlerin aracılık faaliyetleri, çoğunlukla grup dışı aktörlerle köprüler kurma yönünde gerçekleşecektir. Bu gerekçelere göre,

H2: Makrokurumsal etkilerin yüksek olduğu bir bağlamda doğan örgütlerin, mevcut aracılık faaliyetlerinde iç aracılık rolleri, kurumsal etkilerin görece düşük olduğu bir bağlamda doğan örgütlere göre daha baskın olur.

Örgütlerin sosyal sermaye oluşturmalarının bağlamsal koşullara bağlı olarak değişeceği görüşünü savunan önerilerde belirtilen ilişkilerin görgül olarak doğrulanması durumunda; ekonomik eylemleri şekillendiren örgütler arası ağ düzeneklerinin (Granovetter, 1985) ülkelerdeki örgütlenme biçimlerini nasıl farklılaştırdığının açıklanabilmesi yönünde yeni bir görüş elde edilecektir. Ayrıca, örgütlerin ağ ilişkileri oluşturma eğilimleri ve buldukları ağ düzeneklerinin içerisindeki konumları ile diğerleri üzerinde yaratabilecekleri etkilerin hangi çevresel özelliklere bağlı olarak değişkenlik göstereceği de tanımlanabilecektir.

Dayanıklı ev aletleri sektörü, örgütlerin kendilerine fayda yaratmak için diğerleriyle oluşturdukları ağ ilişkilerinin niteliği ve yapı içerisinde üstlendikleri rollerin bağlamsal özelliklere bağlı olarak değişip değişmediğinin incelenmesi için uygun çalışma sahası oluşturmaktadır. Sektörde bulunan firmaların sayılarının az olması ve bu firmaların pazar payının çoğunu ellerinde bulundurmaları, bir kaç firmanın üzerinde gerçekleştirilecek detaylı ağ düzeneği araştırması ile sektörün genelini temsil edebilecek sonuçlara ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, sektörde ülkedeki liberalleşme hareketlerine kadar eski dönemin özelliklerini yansıtan holdinglere bağlı firmaların uzun süre öncü konumunda olması ve bu firmalarda yerleşik ilişkilerin örneklerinin görülmesi (Buğra, 2000); bağlam ile örgütsel ağ ilişkileri arasında olduğu ileri sürülen bağlantıların test edilmesini kolaylaştırabilir. Ülkedeki ekonomi politikalarında değişimlerin yaşandığı bir süreç içerisinde sektörde kurulan yerli imalatçı firmaların varlığı, farklı dönemleri yansıtan örgütlerin ağ ilişkileri arasında karşılaştırma yapma olanağı sağlamaktadır. Böylece, iki dönemin bağlamsal özelliklerinin söz konusu dönemler içerisinde doğan firmaların ağ oluşumları üzerinde bir fark yaratıp yaratmadığı anlaşılabilir.

BÖLÜM VI. YÖNTEM VE ANALİZ

6.1. Araştırma Kapsamına Alınacak Örgütlerin Seçimi

Bu çalışmadaki önerileri test etmek için, dayanıklı ev aletleri sektörü araştırma alanı olarak seçilmiştir. Sektör, günümüzde beyaz eşya üreticisi olan büyük firmaların egemenliği altındadır. Bu firmalar aynı zamanda geniş bir servis ve bayilik ağına sahiplerdir. Kuramsal çerçevede genel anlamıyla örgütlerin sosyal sermayesi olarak tanımlanabilecek ilişkilerin niteliğinin bağlamsal özelliklere göre değişeceğini öne süren genel bir yaklaşım geliştirilmiştir. Buna göre, temelde ana kurum olan devletin ekonomiye yakınlık derecesi (Whitley, 1994) fazla olması durumunda iş hayatında güçlü bağlardan oluşan örgütler arası ağ ilişkileri sosyal sermaye oluşturulması bakımından önem kazanmakta; devlet kısmen piyasalardan uzaklaştığında ise, teknik ussallığa uyum göstermenin hayati olduğu bir ortamda, örgütler için zayıf bağların oluşturulması önem kazanmaktadır. Dayanıklı ev aletleri sektöründe Whitley'in (1994) ifade ettiği anlamda ülkedeki makro kurumsal anlayıştaki değişimin 1980 öncesi ve sonrasındaki dönemlerde bir çok farklılığa neden olduğu yukarıda belirtilmiştir. Sektör, 1980 öncesindeki korumacı politikalarından etkilenerek uluslararası rekabet, yabancı firmaların tehdidi ve küresel ussallığa uyum gereği gibi dış etkilerden yalıtılmış bir biçimde sınırlı sayıdaki oyuncunun egemenliğinde gelişmiştir. 1980 sonrasında ülkedeki liberalleşme hareketleri ile devletin kısmen ekonomiden uzaklaşmasının bir sonucu olarak; sektöre yabancı firmalar girmiş, yerli imalatçılar kurulmuş ve alternatif örgütlenme biçimleri belirlemiştir. Söz konusu bağlamsal değişim, bu dönem içerisinde ülkedeki dayanıklı ev aletleri sektörüne giren ya da kurulan firmalar üzerinde teknik ussallığa uyum sağlama baskısı yaratarak varlıklarını sürdürmelerini sağlayacak bilgilere erişmelerini zorunlu hale getirmiş olabilir. Bu nedenlerden dolayı, sektörde 1980 sonrasındaki değişim, firmalar için sosyal sermaye edinme anlamında zayıf bağlardan oluşan nitelikteki ağ ilişkilerinin önemini daha arttırmış olabilir. Çalışmada öne sürülen önerilerin doğrulanabilmesi için 1980 öncesi ve sonrası dönemde sektöre giren ya da kurulan birer firmanın seçilerek örgütler arası ağ düzeneklerinin birbirleriyle karşılaştırılması gereklidir.

Tablo 10. 1980 Öncesi ve Sonrası Dönemde Bayi Ağına Sahip Beyaz Eşya İmalatçısı Firmalar ve Sektördeki Diğer Önemli Ögeler

| Sıra No | | Firma Adı | Faaliyete Başladığı Yıl |
|---------|---|---|-------------------------|
| 1 | 1980 Öncesi Dönem | Arçelik - Beko | 1954 |
| 2 | | Profilo (satın alındı) | 1961 |
| 3 | 1980 Sonrası Dönem | Vestel | 1983 |
| 4 | | Samsung | 1984 |
| 5 | | Bosch-Siemens Ev Aletleri | 1992 |
| 6 | | Indesit-Ariston | 1995 |
| 7 | | Electrolux -AEG | 1997 |
| 8 | | Miele | 1999 |
| | 1980 Sonrasındaki Sektördeki Diğer Ögeler | Çin’de üretilen parçaların montajını yaparak market zincirleri üzerinden pazarlayan firmalar. | 1995-2006 |
| | | Market zincirleri üzerinden küçük ev aletleri pazarlayan Avrupa ve Amerika menşeli firmalar | |

Yukarıdaki tabloda sektörde faaliyet gösteren firmaların içerisinde iki dönemde beyaz eşya üreten ve bayi ağına sahip olan firmalardan oluşturulmuş ve sektöre giriş yıllarına göre sıralanmış bir liste bulunmaktadır. Ayrıca, alternatif örgütlenme biçimlerini temsil eden diğer firmalar da belirtilmiştir. Faaliyet alanında sahip oldukları etkileri düşünüldüğünde öncelikle beyaz eşya imalatçısı olan ve bir bayilik sistemi oluşturmuş firmalar çalışmanın kapsamı içerisine alınmıştır. Bu çalışmanın analiz birimi örgütlerdir. 1980 öncesi dönemin temsilcisi olan iki firmadan Profilo, 1980 sonrasında BSH Ev Aletleri firması tarafından satın alındığından; bu döneme ilişkin önerilerin test edilmesi için Arçelik firması seçilmiştir. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere, 1980 sonrasında sektöre giren firmalar arasında Vestel dışındaki diğer firmalar, daha önce yurt dışında faaliyet gösteren yabancı firmalardan oluşmaktadır. Bu dönem içerisinde sektöre giren ve fiziki anlamda ülkede örgütlenen (imalat ve satış) yabancı firmaların, aynı zamanda küresel alanda faaliyet gösterdiklerinden dolayı, teknik ussallığın şekillendirdiği rekabetin etkileriyle kendilerine zaten zayıf bağlardan oluşan bir ağ düzeneği oluşturmak zorunda kaldıkları düşünülebilir. Makrokurumsal bağlam ile örgütler arası ağ ilişkilerinin niteliği arasındaki bağlantının ortaya konması bakımından, ağ düzeneği araştırılacak firmanın yerel olması ve bu dönem içerisinde sektörde kurulması gerekmektedir. Bu nedenle, hem beyaz eşya üreten hem de bayilik ağına sahip olan tek firma Vestel’dir. Vestel firması, 1980 sonrası dönem için mevcut örgütler arası ağ ilişkilerinin niteliği ile bağlam arasındaki ilişkinin saptanması açısından iyi bir örnek oluşturmaktadır. 1980 öncesi ve sonrasında kurulan ülke çapında bayilik örgütlenmesine sahip yerli firmalar araştırmanın konusu

olduğundan, söz konusu dönemler içinde kurulan Arçelik ve Vestel, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Diğer yabancı kökenli firmalar araştırmaya dahil edilmemiştir. Çalışmanın önerilerinin test edilebilmesi için Arçelik ve Vestel firmalarının sahip olduğu mevcut örgütler arası ağ ilişkileri nitelik (zayıf bağlar-güçlü bağlar, aracılık rollerinin türü) bakımından karşılaştırılacaktır. Bu araştırmanın veri toplama, ölçüm ve analiz aşamalarında yoğunlukla ağ düzeneği araştırma yöntemleri, araçları ve analiz biçimleri kullanılacaktır. Önerilerin test edilmesi için kullanılacak ölçüm yöntemlerinin açıklanmasından önce, ağ analizi ile ilgili temel kavramların ve ölçüm yöntemlerinin ele alınması faydalı olabilir.

6.2. Ağ Düzeneği Ölçüm Yöntemleri

Ağ düzeneği analizinin sosyal bilimlerin diğer çalışma alanlarıyla odak noktası ve yöntem bakımından belirgin farklılıkları olduğu belirtilmiştir (Emirbayer ve Goodwin, 1970; Monge ve Contractor, 2001; Parkhe, Wasserman ve Ralston, 2006; Dhanaraj ve Parkhe, 2006). Kişiler, gruplar ve örgütler arasındaki iletişim bağlantılarının doğasını tanımlayan ilişkiler, ağ düzeneği araştırmalarının odak noktasını oluşturmaktadır. Jablin ve Putnam (2001), bir ya da daha fazla ilişkinin örgütlere uygulanması sonucunda ağ bağlantılarının ortaya çıkarıldığını ve örgütler arasında üç farklı tip bağlantının olabileceğini belirtmektedirler:

- 1) Üretim bağlantıları.
- 2) Yenilik bağlantıları.
- 3) Faaliyetlerin idame ettirilmesini sağlayan bağlantılar.

Örgütler arası ağ düzeneğindeki bağlantılardan akan bilginin niteliğinin anlaşılması da ağ düzeneği analizi için gereklidir. Ağ düzeneğindeki diğer örgütlerin ilişki kanallarından aldıkları bilginin niteliğine göre, söz konusu bilginin kullanımı ve tepkide bulunma biçimleri değişkenlik gösterebilecektir. Jablin ve Putnam (2001), araştırmalarda ağ düzeneğinden akan bilgilerin nitelik bakımından iki grup altında incelenebileceğini ifade etmişlerdir:

- a) Seyyar Bilgi: Ağ düzeneğinde bir noktada diğer noktalar arasında kolaylıkla dolaşabilen ve paylaşılabilen bilgilerdir (tasarımlar, kişisel düşünceler, kitaplar ve bilgisayarlar).

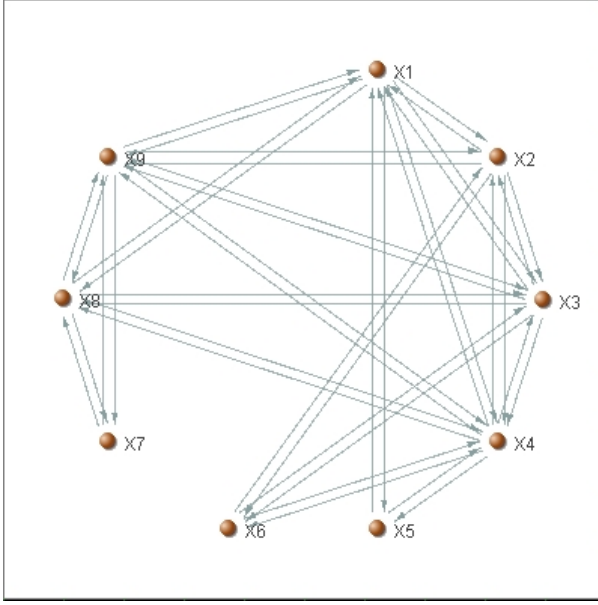
b) Yerleşik Bilgi: Gruplar ve kişiler arasındaki uzmanlığa dayalı ilişkiler sonucunda dolaşan zanaatkarlık, bireysel yetenekler ve tutumlarla ilişkili olan çözümlenmesi ve ağ içerisinde dolaşımı zor olan bilgidir.

Ağ düzeneği çalışmalarında bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki belirlenen ilişkilerin veri girişi ve analizi için kullanılan en yaygın yöntem bir matris üzerinde aktörler arasında ilişkinin var olması durumunda 1, ilişki olmaması durumunda 0 değerinin verilerek ağ düzeneğinin ortaya çıkarılmasıdır (Hanneman, 2001). Bu şekilde hangi taraflar arasında ilişki olduğu, hangilerinde olmadığı gözlemlenebilmekte, ağ içerisinde en çok ilişkiye sahip aktörün kimliği ve ilişkilerin sıklığı ya da önemine göre ağırlıklandırılması mümkün olabilmektedir. Ayrıca, bu yöntemle biçimlendirilecek veriler, herhangi bir yazılım aracılığı ile ağ analizine ilişkin hesaplamaların yapılmasında kolaylık sağlamaktadır. Matrisdeki aktörler, ağ düzeneğinin elemanlarıdır. Aktörler sosyal bilimler ve örgüt kuramı alanında bireyler, gruplar ya da örgütler olabilir. Örgüt kuramı alanında mikro düzeyde analiz yapılması durumunda aktörler, birbirleriyle etkileşime giren ya da girmeyen bir birimde ya da örgütün tümünde çalışan bireyler olabilir. Makro düzeyde ise, değişik biçimlerde birbirleriyle etkileşim içinde olan ya da olmayan firmalar, sivil toplum örgütleri, kamu kurumları, uluslar arası kuruluşlar ya da kamu kurumları gibi örgütler olabilir.

Tablo 11. Matris Yöntemi ile Veri Girişi Örneği

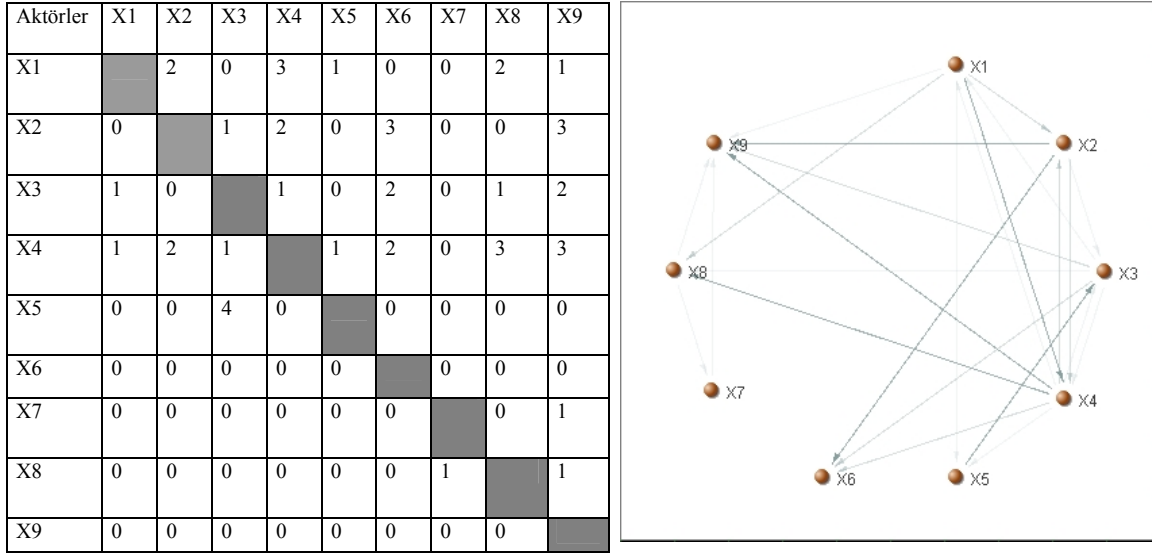
| Aktörler | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | X9 |
|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| X1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| X2 | 1 | | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| X3 | 1 | 1 | | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| X4 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| X5 | 1 | 0 | 0 | 1 | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| X6 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | | 0 | 0 | 0 |
| X7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 1 | 1 |
| X8 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | | 1 |
| X9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | |

Şekil 9. Örnek Matrisden Elde Edilen Ağ Düzenegi Grafiği



Tablo 11'deki örnek matriste incelenen aktörlerin adları x ve y eksenine simetrik olarak girilmiştir. Bunun sonucunda 9 elemandan oluşan 9×9 'luk bir matris oluşturulmuştur. Matris içerisinde birbiriyle ilişkisi olan elemanların kesiştiği hücrelere 1 değeri verilmiş ilişkisi olmayan elemanlara ise 0 değeri verilmiştir. Bu veri giriş işlemi sonucunda 9×9 'luk matris içerisinde mevcut ağ düzenegi ortaya çıkarılmıştır. Tablonun aşağısındaki şekilde ise, matrise girilen verilerden elde edilen ağ düzenegi grafiği yer almaktadır. Oluşturulan örnek matrise ağ elemanlarının aralarındaki var olan ilişkiler ($X1$ 'in $X2$ ile ilişkisi varsa $X2$ 'nin de $X1$ ile ilişkisi vardır) çift yönlü olarak girilmiştir. Bir ağ düzeneginde iki elemanın birbiriyle tek yönlü ilişkisi olması durumunda, iki elemanın matriste kesiştiği noktalarda bulunan iki hücreden sadece birisine 1 değeri verilir. Örneğin, $X1$ 'in sadece $X2$ ile ilişkisi var ise $X1$ 'in matriste $X2$ 'yi kestiği hücreye 1 değeri verilir, $X2$ 'nin $X1$ 'i kestiği noktadaki hücreye 0 değeri verilir. Ağ verisi girişinde matris yöntemi, var olan ilişkilerin ağırlıklandırılması amacıyla da kullanılabilir.

Şekil 10. Ağırlıklandırılmış Örnek Matris ve Ağ Düzenegi Grafiği



Aktörler arasında bir ilişkinin varlığı ya da yokluğunun ötesinde, ilişkilerinin birbirlerine göre farkını ortaya koymak amacıyla matris üzerindeki ilişki hücrelerine 1'den başka değerler de verilebilir. Ağırlıklandırma yapılırken aktörler arasındaki ilişkilerin sıklığı, önemi, bağların güçlü ya da zayıf olması gibi değişkenler ilişkilerin ağırlıklandırılmasında kullanılabilir. Böylece ağırlıklandırılmış olarak girilen bir veri grubundan ağ düzeneginin yoğunluğu, güçlü ilişkilerin diğerlerine oranı, ağda kilit konumda olan aktörlerin kimliği gibi analizlerin daha gerçekçi yapılması mümkün olabilir.

Matrise ağ ilişkisi verilerinin girişinden sonra oluşturulan sosyal ağ düzeneginin tanımlanması ve analiz edilmesi için kullanılan matematiksel ölçüm ve hesaplama yöntemleri, sosyal bilimler alanındaki herhangi bir nicel araştırmanın veri analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlerden farklılaşmaktadır. Sosyal ağ düzenegi analizinde aktörlerin ağ içerisindeki konumunu açıklamak ve bir bütün olarak oluşan ağ düzeneginin tanımlanması amacıyla belirli ölçüm yöntemleri uygulanmaktadır. Jablin ve Putnam (2001), ağ düzeneginin tanımlanması ve analizinde kullanılan temel parametreler ve ölçüm yöntemlerini belirtmişlerdir. Jablin ve Putnam (2001), aktörlerin aralarındaki ilişkileri, ağ içerisindeki aktörleri ve ağ düzeneginin açıklanması için, ölçüm yöntemlerini üç grup altında ele almışlardır.

Tablo 12. İlişkiler İçin Kullanılan Sosyal Ağ Düzenegi Ölçümleri

| Ölçüt | Tanım | Örnek |
|---|---|---|
| <i>Dolaylı ilişkiler</i> | İki aktör arasındaki bağlantının araçlar üzerinden gerçekleşmesi. | Eğer A ile B arasında bir ilişki var ise ve C'nin de B ile bir ilişkisi varsa. A ile C, B üzerinden dolaylı olarak bağlanmışlardır. |
| <i>Frekans</i> | Bağlantıların kaç defa ya da ne kadar sıklıkla gerçekleştiği. | A ile B haftada 10 defa görüşürler. |
| <i>Durağanlık</i> | Bağlantının belirli bir zaman içerisindeki süresi. | A ile B beş yıldan beri arkadaşlar. |
| <i>Çeşitlilik (Multiplexity)</i> | İki aktörün arasında birden fazla ilişki olması. | A ve B birbirlerine danışılar ve beraber çalışırlar |
| <i>İlişkinin Gücü</i> | İlişkiye ayrılan süre, duygusal yoğunluk, ilişkinin özel nitelik taşıması ya da karşılıklı faydası (frekans ve çeşitlilik sıklıkla ilişkinin gücünü ölçmek için kullanılırlar). | A ile B ya birbirleriyle çok zaman geçirirler ya da yakın arkadaşlardır. |
| <i>İlişkinin Yönü</i> | Aktörler arasında olan iletişimin ve dolayısıyla ilişkinin yönü. | İletişim A'dan B'ye doğru gerçekleşir. Ancak, B'den A'ya doğru gerçekleşmez. |
| <i>Simetri</i> | Bir ilişkinin / ilişkilerin çift yönlü olma durumu. | A B'den tavsiye ister, B'de A'dan tavsiye ister. |

Kaynak: Jablin, F.M. ve Putnam, L.J. 2001. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*, Sage Publications

Yukarıda verilen ölçütler, bir ağ düzenegi içerisindeki aktörler arasında olan ilişkilerin yapısına ilişkin analizlerin yapılmasını ve ağ içerisindeki aktörlerin birbirlerini etkileme derecesinin belirlenmesini sağlayabilir. Ayrıca, ağ ilişkilerinin birbirlerinden niteliksel olarak farklılaşan yönlerinin tanımlanmasında da yukarıdaki ölçütler kullanışlı olabilir. Jablin ve Putnam'ın (2001), farklı bir grubun altında tanımladığı diğer ölçütler ise, aktörlerin ağ düzenegindeki konumlarının ve rollerinin belirlenmesiyle ilişkilidir. Söz konusu ölçütler, bir ağ düzeneginin hiyerarşik yapısının ortaya konulması, güç ilişkilerinin belirlenmesi ve iletişim şekillerinin saptanması bakımından oldukça önem taşımaktadır. Çalışmada veri giriş işlemleri için uygun bir yazılım bulmak amacıyla gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda bu ölçütlerin neredeyse ağ analizi için tasarlanmış ve bu amaçla kullanılan bilgisayar yazılımlarının çoğunda bulunduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 13. Aktörler İçin Kullanılan Sosyal Ağ Düzenegi Ölçümleri

| Ölçüt | Tanım |
|--|--|
| <i>Derece</i> | Diğer aktörlerle olan doğrudan bağlantıların sayısı |
| <i>İç derece (indegree)</i> | Diğer elemanlardan aktöre doğru olan bağlantıların sayısı (gelen bağlantılar) |
| <i>Dış derece (outdegree)</i> | Aktörün diğer elemanlara doğru olan bağlantılarının sayısı (giden bağlantılar) |
| <i>Menzil (range)</i> | Farklı nitelikte olan diğer elemanlara (diğerleri birbirleri ile bağlantıları olmayanlar olarak ya da farklı grupları temsil eden aktörler olarak tanımlanmışlardır) yönelik bağlantıların sayısı |
| <i>Yakınlık</i> | Bir aktörün ağ düzenegi içerisindeki diğer aktörlere yakınlığı ya da ulaşım kolaylığının derecesi. Genellikle bir aktörün tüm diğerlerine olan yol mesafesinin (doğrudan ve dolaylı bağlantılar) ortalaması alınarak hesaplanır. Doğrudan bir ilişki 1 değeri alırken dolaylı ilişkiler oransal olarak daha düşük değerler alırlar |
| <i>Arasındalık (betweenness)</i> | Bir aktörün ağ düzenegi içerisinde birbirlerine en yakın mesafede olan iki aktörün arasında olma ya da aracılık etmesinin derecesi. Genellikle ağ içerisinde tüm olası ikili ilişkilerin ortalamasına göre hesaplanır. |
| <i>Merkezilik</i> | Bir aktörün ağ düzeneginde merkezde konumlanma derecesinin bir ölçütüdür. Derece, yakınlık ve arasındalık (betweenness) ölçütleri genellikle merkeziliğin belirleyicileri olarak kullanılmıştır. Bazı merkezilik ölçümleri bir aktörün diğerlerine olan ilişkilerini, diğerlerinin merkezilik derecesi kullanarak ağırlıklandırmıştır. |
| <i>Prestij</i> | Asimetrik (tek yönlü) olan ilişkilere dayanır. Prestijli olan aktörler ilişkilerin kaynağı olmaktan ziyade ilişkilerin hedefidir. Ölçümü genellikle merkeziliğe benzer, ilişkinin yönünün ölçümü ile hesaplanır. |
| Ağ düzenegindeki aktörlerin rolleri | |
| <i>Yıldız</i> | Ağ düzeneginde merkeziliği oldukça yüksek olan bir aktör. |
| <i>Aracı</i> | Birbirleriyle başka bir biçimde ilişkisi olamayacak iki ya da daha fazla grubun ilişkisini sağlayan aktör. |
| <i>Köprü</i> | İki ya da daha fazla grubun üyesi olan aktör. |
| <i>Kapı tutucu (Gatekeeper)</i> | Ağ düzeneginin bir bölümü ile diğer bölümü arasında tek bir bağlantı ile bilgi akışını denetim altına alan aktör. |
| <i>Yalıtılmış / Tecrit edilmiş</i> | Diğerleri ile hiçbir bağlantısı olmayan ya da çok az sayıda bağlantısı olan aktör. |

Kaynak: Jablin, F.M. ve Putnam, L.J. 2001. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*, Sage Publications

Jablin ve Putnam (2001) tarafından diğer bir sınıflama altında ele alınan ölçütler ise, ağ düzeneginin bir bütün olarak özelliklerinin tanımlanması amacıyla kullanılmaktadır. Ağ ilişkilerinin belirlenerek veri girişinin yapılmasından sonra oluşturulan ağ düzeneginin boyutu ya da yoğunluğu gibi bilgiler, örgütsel araştırmalarda bir faaliyet alanı içerisinde iktisadi eylemler üzerinde yerleşik ilişkilerin etki derecesinin saptanmasını sağlayabilir.

Tablo 14. Ağ Düzeneklerinin Tanımlanması İçin Kullanılan Sosyal Ağ Düzenegi Ölçümleri

| Ölçüt | Tanım |
|---------------------------------|--|
| Boyut | Ağ düzenegindeki aktörlerin sayısı. |
| Kapsamlılık | Ağ düzenegine bağlı olan tüm aktörlerin yalıtılmış olanlar ile arasında olan farkın hesaplanmasıyla ölçülür. Aynı zamanda ağ ilişkisi olan aktörlerin tüm aktörlerin sayısına oranlanması ile de bulunabilir. |
| Bileşen | Bağlantı noktaları ve ağ ilişkilerinden oluşan en büyük alt küme. Bileşenin içerisindeki tüm elemanların birbirleriyle bağlı (doğrudan ya da dolaylı olarak), bileşen dışında kalan diğer ağ elemanları ile bağlantısının olmaması. |
| Yoğunluk | Ağ düzeneginde mevcut bağlantıların muhtemel bağlantılara oranı. |
| Merkezleşme | En merkezi konumda olan aktörlerin merkezilik puanlarının diğer tüm aktörlerin aldıkları merkezilik puanları arasındaki fark hesaplanır ve bu hesaplama mevcut bağlantıların farkı ile maksimum farkların toplamı oranının elde edilmesinde kullanılır. |
| Simetri | Bir ağ düzeneginde simetrik ilişkilerin asimetric ilişkilere ya da tüm ağ ilişkilerine olan oranı. |
| Geçişkenlik (Transivity) | A'nın B ile bağlantısı olması ve B'nin C ile ilişkisi olmasından dolayı A ile C'nin ilişkisinin sağlanması durumunda A, B, ve C aktörleri arasında geçişkenlik vardır. Geçişkenlik ağ düzenegindeki mevcut 3'lü ilişkilerin sayısının tüm muhtemel 3'lü ilişkilerin sayısına bölünmesiyle bulunur. |

Kaynak: Jablin, F.M. ve Putnam, L.J. 2001. *The new handbook of organizational communication : Advances in theory, research and methods*, Sage Publications

Dayanıklı ev aletleri sektöründe üzerinde çalışılacak firmaların seçiminden ve ağ düzenegi analizi ile ilgili veri giriş ve ölçüm ile ilgili kullanılan temel kavramlar açıklandıktan sonra, çalışmanın kuramsal çerçevesinde belirtilen önerilerin ölçümü için, araştırmanın nasıl tasarlandığı belirtilmelidir. Bu nedenle sırasıyla veri toplama yöntemi, veri giriş yöntemi ve önerilerin ölçüm yöntemleri ile bu amaçlarla kullanılacak araçlar açıklanacaktır.

6.3. Veri Toplama

Bu çalışmada ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan iki büyük ve ünlü firmanın ağ ilişkilerini belirlenmesi için ikincil veri kaynakları üzerinde araştırma yapılarak ağ verileri toplanmıştır. Her iki firmanın da büyük olmasından dolayı görüşme yoluyla ağ verilerinin toplanmasının zaman alabileceği düşünülmüştür. Ayrıca, ağ ilişkilerini belirlemek için görüşülecek kişilere sorulacak sorular, cevaplayıcılarda

tedirginlik yaratabileceğinden tepkiyle karşılanabilecektir. Her iki firmanın ülkede uzun süredir faaliyet gösterdikleri ve ülkedeki insanlar tarafından bilindikleri düşünülürse, sahip oldukları ünlerinden dolayı kendileri ile ilgili bilgilere ikincil veri kaynakları aracılığıyla ulaşılması kolaylaşmaktadır (Abrahamson ve Fombrun, 1994). Burada araştırılan konu, örgütler arası ağ düzenekleri olduğu için, analiz birimi örgütlerdir. Dolayısıyla, belirlenecek her bir ağ bağlantısı bir örgüte doğru olacaktır. Ağ ilişkilerinin belirlenmesi için her iki firmadaki yöneticilerin diğer örgütlerle sahip oldukları ilişkiler ve örgüt adına kurdukları bağlar araştırılmıştır. Sosyal sermayeye ilişkin kuramsal yaklaşımlarda (örn Burt, 1997; Gabbay ve Leenders, 2001) örgütler için fayda sağlayabilecek çevreler ile sosyal ilişkilerin kazanılmasında, aracı konumdaki kişilerin (özellikle yöneticiler ve diğer çalışanlar) sosyal sermayenin oluşturulması ya da arttırılmasını sağlayacağı ifade edilmektedir. Kendi ilişkilerini işlerinde başarıya ulaşabilmek için en fazla örgüt yararına kullanılacak kişilerin yöneticilerin olduğu (Gargulio ve Benassi, 2000) ve yöneticilerin belirsizlikle baş edebilmek için sıklıkla sosyal ağ ilişkilerine ihtiyaç duydukları (Belliveau, O'Reilly ve Wade, 1996) ilgili yazında belirtilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin sahip oldukları kişisel ilişkilerin firmalar için kazanılmış en geçerli ilişki biçimi olacağı varsayımından hareket edilerek, yöneticilerin ilişkileri ikincil veri kaynaklarından araştırılmıştır. Granovetter (1973), sosyal ağ düzeneği araştırmalarının bireyler arası etkileşimlerden yola çıkarak sosyal bilimlerde mikro düzey ile makro düzey arasındaki bağlantıyı sağladığını vurgulamaktadır. Bu çalışmanın analiz düzeyi örgüt olmasına rağmen, yöneticilerin diğer örgütlerle olan bağlantıları, örgütler arası ağ düzeneğini ortaya çıkarmak için kullanılmıştır. Başlangıçta firmaların üst düzey yöneticilerinin tümü araştırmaya dahil edilmiştir. Ancak, ağ düzeneğinin merkezilik ölçümlerinin yapılabilmesi için her iki firmadan eşit sayıda yöneticinin ilişkileri araştırılmıştır. Sayıların eşitlenmesi amacıyla, bazı yöneticiler (genellikle düşük miktarda veri toplanabilen bir ya da iki yönetici) analizlerden çıkartılmıştır. Sonuç olarak, toplamda 30 her firmadan 15'er üst düzey yöneticinin ağ ilişkileri araştırılmıştır.

Günümüzde internet etkili bir araştırma aracı ve bilgi edinme kaynağı haline gelmiştir. Bir birey ile ilgili kişisel her türlü bilgiye, ya da gazete haberine ya da internet ortamında adının geçtiği her sayfaya ulaşılması mümkündür. Her iki firmanın sahip olduğu ün düşünülürse, firma yöneticilerinin isimlerinden yola çıkılarak internet üzerinden arama motorlarıyla gerçekleştirilecek veri toplama çalışması sonucunda hem bireysel ilişkileri

hem de firma adına gerçekleştirdikleri bağlantıları gösteren bir çok saptamanın yapılması mümkün olabilir¹⁷. Ağ analizlerinde, aktörler arasındaki ilişki biçimlerinin herhangi bir sınırlama olmadığından, her türlü ilişki (sosyal, piyasa, akrabalık,..vs) biçiminin analize dahil edilmesi planlanmıştır. Buna göre, internet arama motorları ile gerçekleştirilen veri toplama aşamasında aşağıdaki kaynaklara erişilmiştir:

- a) **Özgeçmişler:** Genellikle ünlü firmaların yöneticilerinin özgeçmişlerinin firmaların internet sitelerinde tanıtım amacıyla yayınlandığı saptanmıştır. Özgeçmişlerden yöneticilerin mezun olduğu okullar, önceden çalıştıkları firmalar ve hangi konumda çalıştıkları, dernekler klüpler ya da sosyal amaçlı diğer oluşumlara üyelikleri, gerçekleştirdikleri hayır faaliyetleri, aldıkları ödüller ve katıldıkları etkinlikler gibi bilgilere ulaşılarak ağ ilişkileri belirlenmiştir (toplamda 22 yöneticinin özgeçmişi incelenmiştir).
- b) **Gazete Haberleri:** Ülkede günlük ya da daha uzun aralıklarla yayınlanan gazetelerin çoğu elektronik ortamda da bulunmakta ve güncellenmektedir. Başka firmalarla olan ticari ilişkiler ve ortaklık anlaşmaları, özgeçmişte sözü edilmeyen farklı sosyal oluşumlara üyelikler, diğer örgütlere gerçekleştirilen ziyaretler, kişinin basın toplantıları ve demeçleri, değişik ilişkileri ortaya çıkarıcı nitelikte lehte ya da aleyhteki haberler, açılışlar ve hayır işleri gibi araştırılan kişilerin isminin geçtiği gazete haberlerinden elde edilecek bilgilerle ağ bağlantılarının ortaya çıkarılmıştır (son 5 yıl içerisinde Hürriyet, Sabah, Radikal, Cumhuriyet, Milliyet gibi popüler ve bazı yerel gazetelerin internet üzerinden yayımlanan sayıları incelenmiştir).
- c) **Magazin Haberleri:** Yöneticilerin akrabalık ilişkileri, diğer firmaların sahipleri ya da yöneticileri ile sosyal ortamlardaki görüşmeleri, kişilerin katıldıkları düğünler ve davetlerdeki temasları, cemiyet hayatı içerisindeki rolleri ve temasları, spor amaçlı faaliyetler sırasındaki bağları gibi bilgilerin magazin dergilerinin elektronik ortamda yayınlanan sayılarından belirlenmiştir (yöneticilerin isimlerinin geçtiği magazin programlarının ve dergilerinin internet siteleri araştırılmıştır).
- d) **Belgeler:** Elektronik ortamda kamuya açılmış ve araştırılan kişilerin isimlerinin geçtiği atama kararları, yıllık finansal raporlar, dava kararları, şirket anlaşmaları gibi dokümanlardan ağ bilgileri elde edilmiştir (ağ ilişkilerini ortaya çıkaran nitelikte olan az sayıdaki belgeye ulaşılmıştır).

¹⁷ Bir yöneticinin ilişkilerini internet arama motorlarıyla araştırırken öncelikle kişinin tam ismi sorgu ekranına girilmiştir (örneğin "x yöneticisi" ismi girilerek arama yapılmıştır). Kişiyile ilgili çıkan sayfalardaki sonuçların her birisi araştırılmıştır.

e) **Kurumların Siteleri:** Hem araştırılan iki firmaya ait internet siteleri hem de kişilerin adlarının geçtiği diğer firmalar, vakıflar, dernekler, klüpler, üniversiteler, sanayi ile ticaret odaları, kamu kuruluşları gibi örgütlerin sitelerinin sayfaları incelenerek, yöneticiler tarafından diğer örgütlere gerçekleştirilen ziyaretler, resmi duyurular, ortaklık ya da yatırım haberleri, örgüt şemaları, sosyal faaliyetler ve örgüt içi ağ ilişkileri kurmaya yönelik oluşumlar gibi bilgilere ulaşılmıştır (toplamda 118 kurumun internet sitesi incelenmiştir).

f) **Otobiyografiler:** Arçelik ve Vestel firmalarında önemli konumda olan kişilerin detaylı hayat hikayelerini içeren metinlerden iş dünyasındaki akrabalık ya da hemşehriliğe dayanan bağların ya da ticari ilişkilerin belirlenmiştir (toplamda iki üst düzey yöneticinin hayat hikayelerinden ilişkileri belirlenmiştir).

Yukarıdaki kaynaklar üzerinde gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda belirlenen ağ ilişkilerinin, gerekçeleri ve kaynakları ile birlikte listelenmiştir. ***Ağ ilişkileri saptanan yöneticilerin isimleri ve bu ilişkilerin belirlendiği kaynaklar, kişilerin özel hayatları ile iş yaşamlarına saygı göstermek amacıyla açıklanmamıştır.*** Bu nedenle, çalışmada sadece iki firmanın bağlantıda buldukları diğer örgütlerin isimleri ve ağ ilişkilerinin gerekçeleri belirtilmiştir. Veri toplama sürecinde karşılaşılan yanıltıcı olacağı düşünülen nitelikteki varsayım dayalı bilgiler, ilişkilerin belirlenmesinde değerlendirmeye alınmamıştır.

6. 4. Veri Girişi, Ağ Verilerinin Sınıflanması ve Test Yöntemi

Çalışmada gerçekleştirilen veri toplama aşaması sonucunda elde edilen ağ bilgilerinin işlenmesinde daha önceki kısımlarda açıklanan matris yönteminin kullanılması planlanmıştır. Matris yöntemi ile gerçekleştirilecek veri girişinin geleneksel anlamda kağıt üzerinde tablo yaparak gerçekleştirilmesinin; matrisin boyutunun büyük olması, kağıt üzerinde hesaplama yapılırken karşılaşılabilecek zorluklar, veri giriş hataları ile hataların saptanma zorluğu gibi bir çok nedenden dolayı etkili olamayacağı düşünülmüştür. Çalışma için uygun bir ağ düzeneği analizi programı bulunması amacıyla internet üzerinden bir tarama gerçekleştirilmiştir. Veri giriş aracı olarak kullanılmak üzere bir çok ağ düzeneği analizi yazılımı belirlenmiş ve amaca uygunluğu bakımından incelenmiştir. Ek 3’de verilen listede, gerçekleştirilen taramalar sonucunda saptanan ağ düzeneği analizi ve sosyometri araştırmalarında sıklıkla kullanılan bazı programların adları ve ilgili bilgilere ulaşılabilecek adresleri belirtilmiştir. Bu programların önemli bir bölümü Ek 3’de belirtilen adreslerden

ücretsiz olarak temin edilip kullanılabilir. Kullanım kolaylığı ile ölçüm olanakları bakımından Ek 3’de belirtilen programların bazıları incelenmiş ve bunun sonucunda ücretsiz olarak kullanılabilen AGNA (Applied Graph & Network Analysis) programının çalışmanın amacına uygun bir veri girişi aracı olduğuna karar verilmiştir. AGNA programı, 300x300 boyutuna kadar olan bir matrise girilen verileri kolaylıkla analiz edebilmektedir. 300x300 boyutunun üzerinde olan matrisleri ise, kurulduğu bilgisayarın işlem kapasitesine bağlı olarak analiz edebilmektedir. AGNA programında Jablin ve Putnam’ın (2001) belirttiği temel ağ düzeneği analizlerin yapılmasını sağlayacak uygulamalar, verileri ağırlıklandırarak girme ve hesaplama olanağı ve girilen veriye göre ağ düzeneği grafiği elde etme özellikleri bulunmaktadır. Veri girişi aracı da belirlendikten sonra, Arçelik ile Vestel firmalarındaki yöneticilerin isim listeleri elde edilmiş ve ağ ilişkilerinin belirlenmesine yönelik ikincil veri kaynakları araştırılmaya başlanmıştır. Yöneticilerin isimlerinden yola çıkılarak gerçekleştirilen araştırmada, bulunan her ağ ilişkisi sayı vererek gerekçelendirilmiş ve AGNA programındaki veri girişi matrisine girilmiştir.

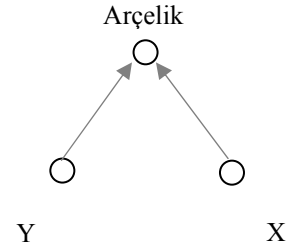
Şekil 11. AGNA Programına Girilen Ağ Düzeneği Verileri

Click grid cell to edit sociomatrix. For Network Viewer, press Ctrl + Z.

AGNA programının veri giriş matrisine belirlenen ağ ilişkileri girilirken ilişki tek y6nl6 olacak şekilde veri girişi yapılmıştır. Şekil 12’de, X’ in Aręelik ile ilişkisi vardır. Ancak, Aręelik’in X ile ilişkisi bulunmamaktadır. Veri girişi bu şekilde yapılmış ve ağ d6zeneği sadece diğer 6rg6tlerden Aręelik ile Vestel firmasına doğru olan doğrudan bağlantılardan oluşturulmuştur. Çalışmanın amacı, iki farklı 6rg6t6n doğrudan ağ bağlantılarını sosyal sermaye tartışmasının konusu olan g6l6 bağ, zayıf bağ ve aracılık bakımından incelemek olduğundan ağ verilerinin girişinde bu y6ntem izlenmiştir. Aręelik ile Vestel firmaları, AGNA programına iki ana ağ elemanı olarak girilmiş ve daha sonra iki firmayla ilişkisi bulunan diğer ağ elemanlarının da eklenmesiyle matrisin boyutu b6y6m6řt6r. Matrise eklenen her bir ağ elemanının kayıtları aynı zamanda denetim amacıyla ve sağladığı bazı hesaplama kolaylıkları nedeniyle Microsoft Excel programına da aynı sırayla tablo halinde girilmiştir.

Şekil 12. Matrise Araştırma Verilerinin Giriş Y6ntemi

| | Aręelik | X | Y |
|---------|---------|---|---|
| Aręelik | | 0 | 0 |
| X | 1 | | 0 |
| Y | 1 | 0 | |



Kuramsal çerçevedeki iki 6nerinin test edilebilmesi için 6ncelikle AGNA programına girilen ağ ilişkilerinin sınıflanması gerekmektedir. Farklı d6nemleri temsil eden iki firmanın ağ d6zenekleri arasında ağ ilişkilerinin niteliği bakımından bir fark olup olmadığının anlaşılabilmesi için, belirlenen ilişkilerin hangisinin ‘‘g6l6 bağ’’, hangisinin ‘‘zayıf bağ’’ olduğunun tanımlanması ve ağ d6zeneği içerisindeki aracılık rollerinin içsel ya da dışsal olarak ayrılması gereklidir. İlgili yazındaki tanımlamalara bakıldığında, Granovetter (1983: 205) zayıf bağları zaman içerisinde sıklıkla gerçekleşmeyen bağlantılar olarak tanımlamakta; Uzzi (1999: 483) akt6rler arasında herhangi bir sosyal bağlantıya gerek kalmadan işleyen ticari nitelikteki ilişkiler olduğunu belirtmektedir. G6l6 bağlar ise, yapı içerisinde kapalı ağ k6melerinin oluşumundan sorumlu, g6vene dayalı sosyal nitelikli ilişkiler olarak tanımlanmaktadır (Bourdieu, 1983; Coleman, 1988; Gargulio ve Benassi, 2000; Podolny, 2001). Yukarıdaki tanımlamalar her iki ilişki biçimine genel anlamda açıklama getirmesine rağmen, bu çalışmada elde edilmesi beklenen değişik nitelikteki çok

sayıdaki verinin sınıflandırılmasında yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, yazında geçen genel amaçlı tanımlamalarda yola çıkılarak bir sınıflandırma çalışması gerçekleştirilmiştir.

Tablo 15. Ağ Düzenindeki İlişki Biçimlerinin Nitelik Bakımından Sınıflandırılması

| Güçlü Bağlar | Zayıf Bağlar |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Araştırılan kişilerin bir kulüp, vakıf ya da derneğin kurucusu olması ya da kuruluşunda önemli katkılara sahip olması. - Yöneticilerin aynı anda vakıf, dernek ve diğer sivil toplum kuruluşlarında yönetim kurulu başkanlığı gibi üst düzey görevlerde bulunmaları. - Yöneticilerin aynı zamanda spor kulüplerinde başkanlık yapmaları. - Araştırılan kişilerin daha önce ya da eş zamanlı olarak başka firmalarda yönetim kurulu başkanlığı, genel müdürlük, genel müdür yardımcılığı gibi üst düzey görevlerde çalışmış olmaları. - Ticaret ve sanayi odaları, organize sanayi bölgeleri gibi düzenleyici kurumlarda yönetim kurulu başkanlığı yapmış ya da yapıyor olmak. - Üst düzey yöneticilerin diğer örgütlerin sahipleriyle evlilik yoluyla kurulan yakın ilişkileri. - Firma yöneticilerinin holdinge bağlı diğer firmaların yönetim kurulu başkanlığını ya da başkan yardımcılığını yapmış ya da yapıyor olmaları. - Yöneticilerin holdinge bağlı olan firmalar arasındaki bağlantıları ve iletişimin sağlanması amacıyla kurulmuş olan örgütlere üyelikleri ya da buralarda üstlendikleri yöneticilik görevleri. - Bir başka firma ile hisse alımı nedeniyle oluşan organik bağ. - Araştırılan kişilerin kamu kurumlarında ya da uluslararası örgütlerde üst düzey yöneticilik yapıyor ya da yapmış olmaları. - Yöneticilerin sahibi oldukları firmalar. - Diğer örgütlerin sahipleri ya da yöneticileriyle olan akrabalık ilişkileri. - Diğer bir örgütün sahibinin yakın akrabalarından birisinin firmada önemli bir konumda çalışması. - Üst düzey yöneticilerin sosyal bir ortamda diğer firmaların sahipleri ile bir araya gelmeleri (örneğin yakın dostlara verilen davetler). - Siyasi partiler ya da hükümet yetkilileriyle politika değişikliklerine neden olan temaslar. | <ul style="list-style-type: none"> - Yöneticilerin vakıflara, derneklere, kulüplere ve diğer sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri. - Yöneticilerin aynı anda vakıf, kulüp, dernek ve diğer sivil toplum kuruluşlarında yönetim kurulu üyesi ya da mütevelli heyeti üyesi olmaları. - Araştırılan kişilerin daha önce ya da eş zamanlı yönetim kurulu üyeliği yaptıkları, orta ya da alt kademedeki çalıştıkları diğer firmalar. - Yöneticilere ödül veren kuruluşlar ya da sivil toplum örgütleri. - Örgütlerle yapılan ticari işbirliği anlaşmaları. - Araştırılan kişileri düzenledikleri toplantı, seminer ya da panel gibi etkinliklere konuşmacı olarak davet eden örgütler. - Yöneticilerin üniversitelerde ders vermesi. - Değişik kurumlar tarafından düzenlenen yarışmalarda jüri üyeliği - Araştırılan kişilerin kamu kurumlarında ya da kamu ile bağlantılı projeler ya da çalışmalarda görev yapmış olmaları. - Vakıflarla ortaklaşa gerçekleştirilen etkinlikler. - Yöneticilerin daha önce çalıştığı firmalar. - Yöneticilerin önceden çalıştıkları örgüt içi ya da örgüt dışı firmalarda sahip oldukları ticari nitelikteki ilişkileri. - Firmalarla gerçekleştirilen satış ve pazarlama anlaşmaları. - Açılış törenlerine katılan önemli kişiler. - Kamu kurumlarıyla gerçekleştirilen ortak girişimler. - Üniversiteler ile gerçekleştirilen işbirlikleri ve ortak girişimler. - Yöneticilerin mezun oldukları eğitim kurumları. - Diğer firmalarla gerçekleştirilen ortaklaşa hayır işleri. - Üst düzey yöneticilere değişik üniversiteler tarafından onursal doktora unvanı verilmesi. - Araştırılan örgütlere kredi sağlayan finans kuruluşları. - Sponsorluk anlaşmaları - Yöneticilerin danışmanlık yaptıkları diğer örgütler. - Diğer kurumlarla ortak düzenlenen yarışmalar. - Firma sahipleri ya da yöneticilerinin cenaze törenine değişik kurumları temsil eden önemli kişiler. |

Genel tanımlamalardan yola çıkılarak oluşturulan ayrıntılı sınıflamanın önemli bir bölümü ağ verilerinin toplanmasından önce oluşturulmuş; veriler toplandıktan sonra sınıflanamayan ilişki biçimleri yeniden değerlendirilerek listeye eklenmiştir. Toplanan ağ verilerinin niteliğine göre belirlenmiş ilişki biçimleri, araştırmacı ve konuyla ilgili yazına hakim olan bir hakem tarafından değerlendirilerek kodlanmıştır. Tanımlanmış ilişki biçimlerine uyan ağ verileri güçlü ya da zayıf bağ olarak ayrılmış ve böylece H1'in test edilmesini sağlayacak iki firmadaki oranlar (güçlü bağların ve zayıf bağlara örgütün tüm ilişkilerine oranları) saptanmıştır. Sosyal sermayenin oluşumuna aktörlerin yapı içerisinde üstlendikleri aracılık rolleri ile açıklama getiren Burt'un (1992) yapısal boşluklar kuramı bu çalışmada iki farklı biçimde ele alınmıştır. Araştırmadan elde edilen ağ verileri içerisinde aktörlerin aracılık rolleri, H2'nin test edilebilmesi için iç aracılık ve dış aracılık olarak iki ayrı grup altında değerlendirilmiştir. Buna göre, veri toplama sürecinden elde edilen ağ düzeneğinde "iç aracılık" olarak tanımlanan roller, araştırılan yöneticilerin eskiden ya da aynı anda holdinge bağlı başka bir firmanın da yönetiminde yer alması durumunda¹⁸ ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, özellikle holdinge bağlı firmalar arasındaki etkileşimi ve bilgi akışını sağlamak amacıyla kurulmuş örgütlerin gerçekleştirdikleri aracılık biçimi de "iç aracılık" olarak tanımlanmıştır. Çalışmada "dış aracılık" olarak tanımlanan roller ise, yöneticilerin başka firmalarda eş anlı ya da eskiden yönetiminde ya da sıradan bir kişi olarak çalışmaları ve danışmanlık yapmaları durumunda oluşmaktadır. Yöneticilerin eskiden ya da eş anlı olarak kamu kurumlarında çalışmaları, dernek, vakıf ya da klüp gibi kurumlara üye olmaları ya da kuruluşlarına katkıda bulunmaları gibi durumlar da "dış aracılık" rolü olarak değerlendirilmiştir.

Makrokurumsal etkilerin yüksek olduğu bir bağlamda doğan örgütlerin mevcut örgütler arası ağ ilişkilerinde, kurumsal etkilerin görece düşük olduğu bir bağlamda doğan örgütlere göre, güçlü bağlarının daha baskın olacağını ileri süren H1'in test edilmesi için her iki firmada da güçlü bağların tüm ağ ilişkilerine oranları saptanarak birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda örgütlerin zayıf bağlarının tüm ilişkilerine göre oranının, 1980 öncesinde kurulan Arçelik firmasında Vestel'e göre daha yüksek olduğunun saptanması durumunda H1 doğrulanmış olacaktır. İki firmanın oranları arasında bir fark bulunamaması ya da Arçelik firmasının zayıf bağlarının tüm ilişkilerine oranının Vestel'e göre daha yüksek olması durumunda H1 ret edilecektir. H1'nin doğrulanması için

¹⁸ Örneğin Arçelik'in yönetim kurulu üyesi olan bir kişinin aynı zamanda Koç Holding'e bağlı bir başka firmanın da yönetim kurulunda olması.

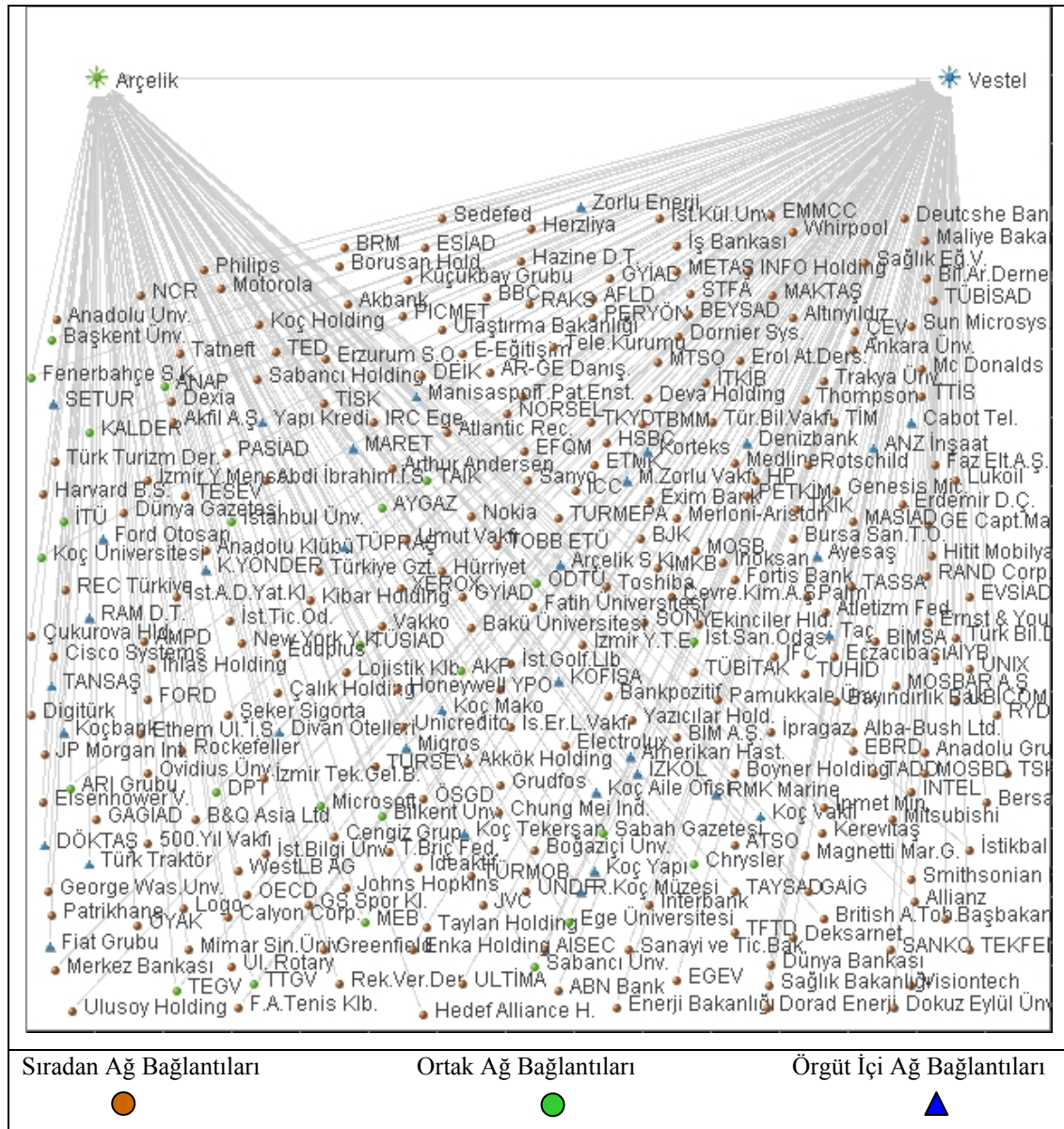
burada beklenen sonuç, 1980'den sonra kurulan Vestel firmasının zayıf bağlarının tüm ilişkilerine göre oranının Arçelik firmasından daha yüksek olmasıdır. Aracılık faaliyetlerinin niteliğinin iki dönemde kurulan örgütlere göre değişeceğini ileri süren H2, her iki firmada da örgüt içi ve örgüt dışı aracılık rollerinin saptanan tüm aracılık rollerine oranının belirlenmesi yoluyla test edilecektir. Eğer, Arçelik firmasında örgüt içi aracılık rollerinin oranı Vestel'e göre daha yüksek çıkarsa, H2 doğrulanmış olacaktır. Oranlar arasında bir fark bulunamaması ya da tam tersi bir ilişkiyle karşılaşılması durumunda H2 ret edilecektir. Zayıf bağ, güçlü bağ tartışmasını ele alan H1'in test edilmesine yönelik gerçekleştirilecek analizler sonucunda bir fark bulunması durumunda, sosyal sermayenin daha çok hangi çerçevede ele alınması gerektiği anlaşılacaktır. H1'le ilgili karşılaştırılan oranlarda önemli bir fark bulunamaması, aracılık faaliyetleriyle ilişkili olan H2'nin test edilmesi için gerçekleştirilen karşılaştırma sonucunda oranların belirgin bir biçimde farklılık olduğunun saptanması durumunda, sosyal sermaye alanındaki çabaların aktörlerin yapı içerisindeki konumları ve rollerinin araştırılması yönelmesi gerektiği anlaşılacaktır. Tüm önerilerin doğrulanması durumunda, sosyal sermaye tartışmasına yeni bir boyut kazandırabilecek olan genel bir yaklaşım üretilmiş olacaktır.

6.5. Analiz

Farklı dönemlerde kurulan Arçelik ve Vestel firmalarının yöneticilerinin ağ ilişkilerinden yola çıkılarak toplanan verilerin sonucunda, her iki firmanın da diğer örgütlerle sahip olduğu ilişkiler kesitsel olarak belirlenmiştir. Toplamda otuz, her bir firmadan da on beş yöneticinin ağ ilişkileri araştırılmış ve bulunan ilişkiler gerekçeleriyle beraber kayıt altına alınmıştır (bkz. ek1 ve ek2). Öncelikle saptanan her bir ilişki, Arçelik ve Vestel firmalarına doğru tek yönlü olarak (diğer örgütlerden Arçelik ile Vestel firmasına doğru) AGNA 2.1. programının veri giriş matrisine ikili kodlama (1,0) yönetimi kullanılarak girilmiştir. Daha sonra da belirlenen tüm ağ ilişkileri, sınıflama kriterleri dahilinde güçlü bağ ya da zayıf bağ, iç aracılık ya da dış aracılık olarak sınıflanmıştır (bkz. ek1 ve ek2). Sınıflama işleminden sonra ağ ilişkilerinin niteliğine ve aracılık rollerinin biçimine göre, iki önerinin test edilmesini sağlayacak oranlar saptanmıştır. Ayrıca, her iki firmanın da diğer örgütlerle olan ağ ilişkilerinden oluşturulan ağ düzeneğindeki konumunun merkezilik ölçütleri bakımından (iç derece, prestij / sosyometrik statü, genel merkezilik) test edilmesine yönelik hesaplamalar AGNA 2.1. ağ

düzeneği analizi programı ile gerçekleştirilmiştir. Ağ düzeneğinde her iki firmanın da sahip oldukları ortak ilişkiler de ağ düzeneğinin analiz edilmesi amacıyla saptanmıştır. Şekil 13’de ağ düzeneği verilerinden elde edilen grafik yer almaktadır. İlişkiler diğer örgütlerden Arçelik ve Vestel’e doğru tek yönlü olarak belirlenmiştir. Ağ ilişkileri üç sınıf altında ele alınmıştır: Diğerlerinden iki firmaya doğru olan ilişkiler “sıradan ağ bağlantıları” olarak, holdinge bağlı olan diğer firmalarla olan ilişkiler “örgüt içi ağ bağlantıları” olarak ve iki firmanın da aynı örgüt ile ilişkisi olması durumunda “ortak ağ bağlantıları” olarak sınıflandırılmıştır.

Şekil 13. Ağ Verilerinden Elde Edilen Örgütler Arası Ağ Düzeneği Grafiği



Not: Yukarıdaki grafik AGNA 2.1. ağ düzeneği programının çıktısıdır.

Tablo 16’ da görüldüğü üzere, her iki firmanın da dahil olduğu örgütler arası ağ düzeneği toplamda 300 elemandan (örgüt) oluşmaktadır. Bu elemanlar arasında 321 adet ağ ilişkisi bulunmaktadır. Ağ düzeneğini oluşturan matrisin boyutu 300x300’dür. Ağ düzeneği, Arçelik ve Vestel firmalarına doğru olan sadece tek yönlü ilişkilerden oluştuğundan 0.0035 gibi düşük bir yoğunluğa sahiptir. Ağ düzeneği her iki firmadan da toplamda 30 yöneticinin kişisel ağ ilişkilerinden oluşmaktadır.

Tablo 16. Ağ Düzeneğine İlişkin Temel Tanımlamalar

| TEMEL TANIMLAMALAR | | | |
|----------------------|--------------|-------------------------|---------|
| Ağ Bağlantısı Sayısı | 321 | Ağ Elemanlarının Sayısı | 300 |
| Yoğunluk | 0.0035785954 | Ağ Matrisinin Boyutu | 300x300 |
| Ortak İlişkiler | 24 | Toplam Yönetici Sayısı | 30 |

Saptanan toplam 321 ağ bağlantısı içerisinde 24 adeti her iki firmanın da sahip olduğu ortak ağ ilişkileridir. Her iki firmanın da ilişkisi olan örgütler tablo 17’de belirtilmiştir.

Tablo 17. Her İki Firmanın Ortak Ağ İlişkileri

| | |
|---|-----------------------------|
| İstanbul Üniversitesi | Chrysler |
| Aygaz | Koç Üniversitesi |
| Türkiye Eğitim ve Geliştirme Vakfı | Ege Üniversitesi |
| Bilkent Üniversitesi | İstanbul Sanayi Odası |
| Başkent Üniversitesi | Türk Amerikan İş Konseyi |
| İstanbul Teknik Üniversitesi | Microsoft |
| Orta Doğu Teknik Üniversitesi | T.C. Milli Eğitim Bakanlığı |
| Türk Kalite Derneği | Sabah Gazetesi |
| Devlet Planlama Teşkilatı | Ak Parti |
| Sabancı Üniversitesi | Fenerbahçe Spor Kulübü |
| Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği | Arı Grubu |
| Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı | Anavatan Partisi |

Vestel ve Arçelik’in ağ düzeneğindeki merkezilik ölçümlerinin yapılabilmesi için, her iki firmadan da eşit sayıda yöneticinin araştırma kapsamına alınması gereklidir. Bu nedenle her firmadan 15’er yönetici araştırılmıştır. Arçelik’de saptanan ağ ilişkilerinin sayısı 127, Vestel’de 194’dür. Bu durum, eşit sayıda yöneticinin araştırılmasına rağmen, Vestel’in yöneticilerinin örgüte Arçelik’den daha fazla sayıda ilişki kazandırdığını göstermektedir.

Tablo 18. Araştırılan Yöneticiler ve Firmaların Ağ Bağlantılarının Sayıları

| Arçelik | | Vestel | |
|-----------------------------|-----|-----------------------------|-----|
| Araştırılan Yönetici Sayısı | 15 | Araştırılan Yönetici Sayısı | 15 |
| Ağ Bağlantısı Sayısı | 127 | Ağ Bağlantısı Sayısı | 194 |

Diğer elemanlardan aktöre doğru olan bağlantıların sayısına göre hesaplanan iç derece değerleri; Arçelik’de kendisi dahil 0,42666668, kendisi hariç 0,4280936’dir. Vestel’in kendisi dahil iç derece değeri 0,6433333, kendisi hariç 0,6454849’dur.

Tablo 19. İç Derece Ölçümleri

| Arçelik | | | Vestel | | |
|----------------------------------|------------|--------|-----------------------------------|-----------|----------------|
| İç Derece Değeri (kendisi hariç) | 0,42666668 | | İç Derece Değeri ((kendisi hariç) | 0,6433333 | |
| İç Derece Değeri (kendisi dahil) | 0,42809364 | | İç Derece Değeri (kendisi dahil) | 0,6454849 | |
| İç Derece Ölçüm İstatistikleri | | | | | |
| Minimum | Maksimum | Toplam | Ortalama | Varyans | Standart Sapma |
| 0,42 | 0,6433 | 1,096 | 0,0035 | 0,0019 | 0,0444 |

Diğer bir merkezilik ölçümü olan prestij/sosyal statü değerleri, Arçelik firmasında 0,43143812, Vestel firmasında 0,64882946’dır.

Tablo 20. Prestij / Sosyometrik Statü Ölçümleri

| Arçelik | | | Vestel | | |
|--|------------|--------|-----------------------------|------------|----------------|
| Prestij / Sosyometrik Statü | 0,43143812 | | Prestij / Sosyometrik Statü | 0,64882946 | |
| Prestij / Sosyometrik Statü Ölçüm İstatistikleri | | | | | |
| Minimum | Maksimum | Toplam | Ortalama | Varyans | Standart Sapma |
| 0,0033 | 0,6488 | 2,147 | 0,0071 | 0,0019 | 0,0445 |

Tablo 21’de merkezilik ölçümü sonuçları verilmiştir. Genel merkezilik ölçümü bakımından Arçelik 1,8577495 değeri, Vestel 2,1551723 değeri almıştır.

Tablo 21. Merkezilik Ölçümleri

| Arçelik | | | Vestel | | |
|---------------------------------|-----------|----------|-------------------|-----------|----------------|
| Merkezilik Ölçümü | 1,8577495 | | Merkezilik Ölçümü | 2,1551723 | |
| Merkezilik Ölçüm İstatistikleri | | | | | |
| Minimum | Maksimum | Toplam | Ortalama | Varyans | Standart Sapma |
| 1,8577 | 437,5 | 89983,18 | 299,94 | 1979,556 | 44,492203 |

AGNA 2.1 programıyla hesaplanan merkezilik ölçüm değerleri, Vestel’in Arçelik’e göre ağ düzeneğinin belirgin biçimde daha merkezinde konumlandığını göstermektedir. Sonuçlar, Vestel’in Arçelik’den çok daha sonra kurulmasına rağmen, saptanan ağ

ilişkilerine göre, belirgin biçimde çok daha fazla sayıda ilişkiden oluşan bir ağ düzeneğine sahip olduğunu göstermektedir.

Önerilerin test edilmesine yönelik gerçekleştirilen sınıflamalar çerçevesinde; Arçelik firmasında ağ ilişkilerinin sayılarının toplamı 127, Vestel firmasında ağ ilişkilerinin sayılarının toplamı 194'dür. Arçelik firmasında güçlü bağların sayısı 46, Vestel firmasında güçlü bağların sayısı 40'dır. Ağ ilişkileri arasında saptanan aracılık rollerinin sayısı Arçelik'de 67, Vestel'de 96'dır. Bu aracılık rolleri içerisinde dış aracılık rollerinin sayısı Arçelik'de 35, Vestel'de 88'dir. İç aracılık rollerinin sayısı Arçelik'de 27, Vestel'de 8'dir.

Tablo 22. Ağ İlişkilerinin ve Aracılık Rollerinin Sınıflanması

| Arçelik | | Vestel | |
|--------------------------------|-----|--------------------------------|-----|
| Ağ Bağlantılarının Sayısı | 127 | Ağ Bağlantılarının Sayısı | 194 |
| Aracılık Rollerinin Sayısı | 62 | Aracılık Rollerinin Sayısı | 96 |
| İç Aracılık Rollerinin Sayısı | 27 | İç Aracılık Rollerinin Sayısı | 8 |
| Dış Aracılık Rollerinin Sayısı | 35 | Dış Aracılık Rollerinin Sayısı | 88 |
| Zayıf Bağların Sayısı | 81 | Zayıf Bağların Sayısı | 154 |
| Güçlü Bağların Sayısı | 46 | Güçlü Bağların Sayısı | 40 |

H1 ve H2'nin test edilmesi için, her iki firmada da zayıf ve güçlü bağların tüm ilişkilerine göre oranları, iç aracılık ve dış aracılık rollerinin tüm rollere göre oranları saptanmıştır. Makrokurumsal etkilerin yüksek olduğu bir bağlamda doğan örgütlerin mevcut örgütler arası ağ ilişkilerinde güçlü bağlarının, kurumsal etkilerin görece düşük olduğu bir bağlamda doğan örgütlere göre oranının daha yüksek olacağını ileri süren H1'in test edilmesi için, Arçelik ve Vestel firmalarının güçlü bağlarının sahip oldukları tüm ağ ilişkilerine oranı hesaplanmıştır. Güçlü bağların aktörün tüm ağ ilişkilerine oranının Arçelik firmasında % 36,22, Vestel firmasında % 20,61 olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, ana kurum olan devletin piyasalara daha yakın olduğu 1980 öncesinde kurulan Arçelik firmasının, devletin ekonomiye müdahalesinin azaldığı 1980 sonrası kurulan Vestel firmasına göre, mevcut örgütler arası ağ ilişkileri içerisinde güçlü ilişkilerinin oranı daha yüksektir. Devletin ekonomiye müdahalesinin azaldığı 1980 sonrası kurulan Vestel firmasında ise, ana kurum olan devletin piyasalara daha yakın olduğu 1980 öncesinde kurulan Arçelik firmasına göre, mevcut örgütler arası ağ ilişkileri içerisinde zayıf ilişkilerinin oranı daha yüksektir. Arçelik'in güçlü bağlarının oranı daha yüksek olduğundan H1 kabul edilmiştir.

Tablo 23. Arçelik ve Vestel Firmalarının Güçlü Bağlarının Oranları

| Arçelik | | Vestel | |
|--|--------|--|--------|
| Güçlü Bağların Aktörün Tüm Ağ İlişkilerine Oranı (%) | %36,22 | Güçlü Bağların Aktörün Tüm Ağ İlişkilerine Oranı (%) | %20,61 |

Makrokurumsal etkilerin yüksek olduğu bir bağlamda doğan örgütlerde, mevcut aracılık rolleri içerisinde iç aracılık rollerinin oranının daha yüksek olacağını ileri süren H2'nin test edilebilmesi için, iç aracılık rollerinin tüm aracılık rollerine oranı karşılaştırılmıştır. İç aracılık rollerinin tüm aracılık rollerine oranının Arçelik firmasında % 43, 54, Vestel firmasında % 8, 33 olduğu saptanmıştır. Bu oranlar kıyaslandığında, Arçelik firmasının iç aracılık rollerinin oranının belirgin biçimde yüksek olduğu saptandığından H2 kabul edilmiştir.

Tablo 24. Arçelik ve Vestel Firmalarının İç Aracılık Rollerinin Oranları

| Arçelik | | Vestel | |
|---|--------|---|-------|
| İç Aracılık Rollerinin Tüm Aracılık Rollerine Oranı (%) | %43,54 | İç Aracılık Rollerinin Tüm Aracılık Rollerine Oranı (%) | %8,33 |

Elde edilen bulgulara göre, iki dönemin farklı bağlamsal özelliklerinin Arçelik ve Vestel firmasının örgütler arası ağ ilişkilerine yansıdığı görülmektedir. Devletin ekonomiye müdahalesinin yüksek olduğu bir dönemde kurulan Arçelik firmasında güçlü bağların oranının serbest piyasa ekonomisine geçiş döneminde kurulan Vestel firmasına göre daha baskındır. Bu durum, aktörler arasında güçlü bağlardan oluşturulmuş kapalı ağ düzeneklerinin ülkenin belirli bir döneminde meşru sosyal yapılanma biçimi olduğunu ve örgütlerin bu eğilimlerini geçen süreye rağmen, devam ettirdiklerini göstermektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, 1980'lere kadar ülke ekonomisinin devlet korumacılığı çerçevesinde şekillenen dış etkilere kapalı iş örgütlenmesinin, örgütler üzerinde taraflarla güvene dayalı bağlardan oluşan kapalı ağ düzeneği kümelerinin içerisinde yer alması yönünde baskı yaratmış olabileceği düşünülebilir. 1980 yılından sonra kurulan Vestel'in ağ ilişkilerinde, Arçelik'e göre güçlü bağlarının oranının daha düşük ve zayıf bağların oranının daha yüksek olması; ülkenin genel bir politika değişikliği sonucunda dış etkilere açık bir hale gelmesinin örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için teknik bilgiye erişimlerini kolaylaştıracak, ülke dışındaki değişimlerin etkilerini taşıyacak ve sistemin uzak noktalarındaki aktörler ile bağlar kurmalarını sağlayacak zayıf bağlar oluşturmaya daha çok önem verdiklerini göstermektedir.

Vestel'in ağ düzeneğinin Granoveter'in (1973) tanımladığı anlamda zayıf bağların sağladığı teknik bilgiye erişim avantajlarının belirgin bir örneği olduğu düşünülebilir. Vestel'in ağ ilişkileri içerisinde Chrysler, Microsoft, JVC, Whirlpool, Xerox, Intel, Philips, Mitsubishi, Hewlett Packard, Nokia, Motorola, UNIX (AT &T) ve Sun Microsystems gibi teknoloji devleriyle ticari ilişki ya da pazarlama veya üretimde işbirliği nedeniyle sahip olduğu zayıf bağları dikkat çekmektedir (bkz. ek 2). Ayrıca, fiziksel anlamda imalat faaliyetlerini örgütlediği Manisa ve İzmir illerinde teknik bilgi üretimi ve yayılımını sağlayan araştırma-geliştirme faaliyetlerine, bölgedeki üniversiteler ve teknoloji bölgeleri ile olan bağları da örnek olarak verilebilir. Zayıf bağların bir bölümü ise, Vestel'in yurt dışındaki, pazarlara yerel firmalar ile ticari bağlar oluşturarak girmesi sonucunda oluşmuştur. Arçelik'in ağ düzeneği incelendiğinde, teknik bilgiyi elinde bulunduran küresel aktörlerle ilişkilerine çok sık rastlanmamaktadır (bkz. ek1). Arçelik firması, Rockefeller ailesi gibi uluslararası sermayeyi elinde bulunduran ve ülkede önemli konumdaki aktörlerle sosyal ilişkiler ya da akrabalık bağlarına dayanan güçlü ilişkilere sahiptir.

İki firmadan da aynı sayıda yöneticinin ağ ilişkilerinin araştırılmasına rağmen, Vestel'in ağ ilişkilerinin sayısının Arçelik firmasıyla kıyaslandığında belirgin ölçüde fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, zayıf bağların güçlü bağlardan çok daha çabuk oluşturulabileceğini göstermektedir. Sosyal sermayesini güçlü bağlar aracılığıyla arttırmaya odaklanmış bir örgüt, daha fazla zaman ve çaba harcayabilir. Güçlü bağlar, aktörün etkileşimini kapalı bir ağ kümesi içerisindeki diğer elemanlar ile sınırlayabileceğinden, grup dışında kalan aktörler ile kurulan ilişkilerin sayıları da azalabilecektir. Ayrıca, mevcut güçlü ilişkilerin muhafaza edilmesi ayrı bir çaba da gerektirebilir. Örgütlerin çoğunlukla ticari nitelikli olan zayıf bağlar kurabilmesi daha kısa sürede gerçekleşeceğinden, muhafaza edilmesi için yoğun bir çaba gösterilmesi gerekmemektedir. Bu nedenle, belirli bir süre içerisinde çok sayıda zayıf bağın kurulması mümkün olabilir. Zayıf bağların örgütler tarafından daha kısa sürede oluşturulabildiği varsayılırsa, diğer aktörlerle zayıf bağlar oluşturmaya odaklanan örgütlerin sahip olacakları ilişki sayısı bakımından buldukları yapının merkezinde konumlanma avantajına sahip oldukları düşünülebilir. Çevredeki aktörlerle zayıf ilişkiler oluşturarak ağ düzeneğinin merkezinde konumlanan örgütlerin, yapı içerisinde denetim sağlama (Koka, Madhavan ve Prescott, 2006) ve bilgiye erişim (Hagedoorn, 2006) olanakları artacaktır.

Burt (1992), örgütlerin yapısal boşlukları aracılık rolleri ile doldurmasının ağ ilişkilerinin zayıf ya da güçlü bağlarla oluşturulmasından çok daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Dayanıklı ev aletleri sektöründe gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları Burt'un iddiasını doğrulamaktadır. Aracılık rollerinin oranlarında iki dönemde kurulan firmaların zayıf ve güçlü bağları arasındaki oranlardan çok daha belirgin bir farklılık olduğu saptanmıştır. Arçelik'in ağ ilişkileri içerisinde saptanan aracılık rollerinin yaklaşık yarısı, tamamen holdinge bağlı başka kurumlar arasındaki ilişkilerin oluşturulmasına ve geliştirilmesine yönelik olan iç aracılık rolleridir. Vestel'de aracılık rollerinin neredeyse tümü örgütün dış çevre ile ilişkisini kuran dış aracılık rollerinden oluşmaktadır. İç aracılık ve dış aracılık oranları bakımından bu kadar büyük bir fark bulunması, bağlamda gerçekleşen değişimlerin ağ ilişkilerinin niteliğinden çok örgütlerin aracılık faaliyetlerini etkilediğini göstermektedir.

Araştırılan örgütlerdeki aracılık biçimleri, yöneticilerin iş geçmişleri ve aynı anda farklı kurumlarda üstlendikleri görevlerden dolayı farklılaşmaktadır. Arçelik'in iç aracılık oranının yüksek çıkması, güvene dayalı ilişkilerden oluşan kapalı ağ düzeneğini muhafaza etme eğilimini desteklemektedir. Arçelik yöneticilerinin bir çoğunun kariyerlerindeki ilk ya da ikinci işlerine, doğrudan Arçelik ya da holdinge bağlı diğer bir kurumda başladıkları saptanmıştır. Bu nedenle, Arçelik yöneticileri yapı dışındaki çok sayıda aktörle firma arasında köprüler kurabilecek özellikte bir kariyer geçmişine sahip değillerdir (bknz. ek1). İç aracılık rollerinin oranını artmasını sağlayan diğer bir neden de yöneticilerin aynı zamanda da holdinge bağlı diğer örgütlerde yönetim kurulu başkanlığı, yönetim kurulu üyeliği ya da genel müdürlük gibi görevlerde bulunmalarındır. Bunun yanı sıra, Arçelik firmasında bazı yöneticilerin, holdinge bağlı olan firmaların yöneticilerinin birbirleriyle iletişimlerini sağlamak amacıyla kurulan İZKOL (İzmir Koç Lobisi) ve emekli yöneticilerin holding ile olan bağlantısını sağlayan Koç-Yönder adındaki iki kuruluşla da ilişkisi olduğu saptanmıştır (bknz. ek1). Arçelik firmasında dış aracılık rolleri, genellikle üst düzey yöneticilerin yerel ve uluslar arası dernekler, vakıflar ve diğer sivil toplum kuruluşları ile olan üyelik ya da başkanlık gibi görevler üstlenmesi yoluyla oluşmaktadır (bknz ek 1). Arçelik'de çalışan hiç bir yöneticinin aynı anda holdingin dışındaki bir başka firmanın üst düzey yönetiminde görev almadıkları belirlenmiştir. Araştırma sırasında, Arçelik'in üst düzey yöneticilerinin arasında etkili olanların çoğunlukla aileye yakınlık gerektiren

görevlerde bulunduğu (örneğin bir yönetici aynı zamanda Koç Aile Ofisi'nin başındadır) ve aile ile yakın sosyal ilişkilere sahip kişiler olduğu görülmüştür. Genellikle kariyerleri bağlı buldukları holdinge ait diğer firmalar ile sınırlı olan Arçelik yöneticileriyle kıyaslandığında, Vestel'in yöneticilerinin çoğunluğunun yurt içi ve yurt dışındaki bir çok firmanın değişik kademelerinde çalıştıktan sonra, kurumun üst yönetiminde yer aldıkları saptanmıştır (bkz. ek2). Bu bulgu, Vestel'in kariyerlerinde kendilerini dışarıda ispatlamış, tanınmış ve mesleklerinde belli bir konum edinmiş kişileri yönetime getirerek, hem bu kişilerin tecrübelerinden hem de kuruma kazandırdıkları ilişkilerden yararlandığını göstermektedir. Vestel'in yöneticilerinin dış aracılık rollerinin sadece geçmişte çalıştıkları firmalarla sınırlı olmadığı, bu kişilerin aynı anda başka şirketlerde yönetim kurulu üyeliği, yönetim kurulu başkanlığı ve danışmanlık yaptıkları da anlaşılmıştır. Hatta, bazı yöneticilerin aynı zamanda da Vestel'in faaliyet alanıyla ilişkili olan sektörlerde kendilerine ait firmaları bile vardır.

Bulgular, Vestel'in Arçelik firmasının tam zıttı olan bir anlayışla, yapı içerisinde önemli bir konum elde edebilmek ve ilişkilerinden fayda sağlamak amacıyla güçlü aracılara yönetime getirdiğini ve bunların sistemin dışarısında olan diğer örgütler içerisinde üstlendikleri yönetsel roller ile etkileşimlerini özellikle sınırlamadığını göstermektedir. Örneğin, Vestel yöneticilerden birisi daha önceden aralarında Arçelik'in de bulunduğu 6 kurumda değişik konumlarda çalışmış, 2 vakıf ve 1 derneğin kuruculuğunu üstlenmiş, iki iş konseyinin başkanlık görevlerinde bulunmuş, 3 firmanın yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmış, 1 vakfın mütevelli heyeti üyesi, 1 vakfın danışmanlığını yapıyor, 2 derneğin üyesi, bir uluslararası bankanın Türkiye temsilciliğini yürütmekte ve aynı zamanda kendisine ait olan bir firmayı da yönetmektedir. Vestel'in üst yönetimindeki kişilerin dış çevreyle olan etkileşim düzeyleri düşünüldüğünde, kuruma ya da aileye yakınlığın yönetimde güç kazanmak için, önemli bir koşul olmadığı ifade edilebilir. Sonuç olarak Arçelik ile kıyaslandığında, kuruma çok sayıda önemli ilişki kazandıran bu güçlü aracılardan varlığı ve Vestel'in bireylerin dış çevre ile etkileşimini sınırlamayan kurumsal anlayışı, dış aracılık faaliyetlerinin oranının oldukça yüksek olmasına neden olmuştur.

BÖLÜM VII. SONUÇ

Örgütlerin fayda sağlamak amacıyla birbirleriyle hangi nitelikte ağ ilişkileri oluşturdukları ve yapı içerisinde kendilerini nasıl konumlandıkları sorularına, dayanıklı ev aletleri sektörü örneğinden yola çıkılarak açıklama getirilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, ülkedeki iki dönem arasındaki bağlamsal farklılıkların, ilgili dönemler içerisinde dayanıklı ev aletleri sektöründe kurulan firmaların örgütler arası ağ düzeneği yapılanmaları üzerinde bir etki yaratıp yaratmadığı araştırılmıştır. İki firma üzerinde ağ düzeneği araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları, dayanıklı ev aletleri sektöründeki örgütlerin ağ ilişkilerinin niteliğinin ve aracılık faaliyetlerinin bağlamsal koşullara göre değiştiğini göstermektedir. Örgütlerin ağ ilişkilerinden elde edecekleri fayda, ana kurum olan devletin ekonomiyi denetim altında tutması durumunda diğer aktörlerle güçlü bağların kurulmasına ve ağ kümesinin içerisindeki yapısal boşlukların doldurulmasıyla ilişkilidir. Devletin ekonomi üzerindeki denetiminin azalması durumunda kurumsal etkiler zayıflayacak ve dış etkilere maruz kalan faaliyet alanında bulunan örgütler için teknik bilgiye erişim önem kazanacaktır. Bu durumda, örgütler için fayda yaratan ağ oluşumları daha çok, teknik bilgiyi taşıyan zayıf bağlar ve yapının içerisindeki uzak noktalarda bulunan aktörlerle bağlantı sağlayan türde aracılık faaliyetleri ile ilişkili olacaktır. Sonuçlar, örgütler arası ağ düzeneklerinin oluşumu ile bağlam arasında öngörülen ilişkilerin varlığını desteklemekte ve sosyal sermaye tartışmasına farklı bir boyut kazandırmaktadır.

Türkiye'nin en önemli imalat sektörlerinden birisi olan dayanıklı ev aletleri sektöründe faaliyet gösteren iki büyük firma üzerinde gerçekleştirilen örgütler arası ağ düzeneği araştırmasının sonuçları, sosyal sermaye alanındaki tartışmalara yeni bir boyut kazandırmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, örgütlerin kendilerine fayda sağlayabilecek ağ ilişkileri oluşturma eğilimine ilişkin iki temel görüş ileri sürülebilir. Bunlardan ilki, örgütlere fayda sağlayacak ağ ilişkilerinin niteliğinin bağlamsal özelliklerle uyumuna bağlı olduğudur. Diğeri ise, örgütlerin aracılık faaliyetlerinin sosyal sermaye oluşumuyla daha çok ilişkili olduğudur. Güvene dayalı güçlü bağlardan oluşan ağ ilişkilerinin sağlayacağı fayda (Bordieu, 1983; Coleman, 1988 ve Podolny, 2001) ancak, ana kurum olan devletin ekonomiye müdahalesinin yüksek olduğu koşullarda geçerli olabilir. Ana kurum olan devletin ekonomiden uzaklaşması durumunda ise, zayıf bağlardan

(Granovetter, 1973) oluşan ağ ilişkileri örgütlere daha çok fayda sağlayabilir. Sonuçlar, Burt'un (1992), yapısal boşlukların aracılık faaliyetleriyle doldurulmasının sosyal sermaye açısından daha öncelikli olduğunu tezi ile örtüşmektedir. Ancak, burada Burt'un (1992) aracılıkla ilgili görüşlerinden farklı olarak, aracılık faaliyetleri, bağlamın özelliklerine göre dış etkilere kapalı ve güven ilişkileri üzerine temellenmiş bir yapı oluşturma ya da yapının dışarıyla olan bağlantısını sağlama görevlerini yerine getireceği iddia edilmiştir. Değişik dönemlerde kurulan iki firma arasındaki en önemli fark, kapalı yapıyı muhafaza etmeye yönelik olan iç aracılık faaliyetleri ile dış çevredeki değişik aktörlerle bağlantıyı sağlayan dış aracılık rolleri arasında çıkmıştır. Buna göre, örgütler sosyal sermaye edinmek için çoğunlukla aracılık faaliyetlerine ağırlık vermelerinin yanı sıra, bu faaliyetlerini buldukları dönemin bağlamsal yapısını dikkate alarak iç odaklı ya da dış odaklı olarak sürdürmektedirler. Bulgular, sosyal sermayeye ilişkin değişik görüşlerin (Granovetter, 1973; Bordieu, 1983; Coleman, 1988; Burt, 1992 ve Podolny, 2001) bir araya getirilerek kurumsal kuram paradigmasıyla ele alınması durumunda, bu alana ilişkin özgün çalışmalar üretebileceğini göstermektedir.

Araştırmanın bulguları Türkiye'deki örgütler arası ağ düzeneklerinin yapısı ve sosyal sermaye açısından ele alındığında, 1980 öncesi dönemde kurulan Arçelik firmasının mevcut ağ ilişkilerinde güçlü bağlarının oranının ve özellikle de iç aracılık faaliyetlerinin oldukça yüksek olması, Sargut'un (2006), ortaklaşa davranışçı olarak tanımlanabilecek Türk toplumunda aktörler arasında güvene dayalı yakın ilişkilerin baskın olduğu küçük gruplara bölünme eğiliminin yüksek olacağı tezini desteklemektedir. Arçelik firmasının aracılık rolleri, bağlı olduğu holdingin diğer kurumları ile ilişkilerini sağlamaya yöneliktir. Ayrıca, Arçelik'in üst yönetimde ağırlıklı olarak firma içinden yetişmiş ve aileye yakın olan kişilerin bulunması da grup içi yapının bütünleştirilmesi çabası olarak da yorumlanabilir. Ancak, 1980 sonrasında kurulan Vestel firmasında zayıf bağların oranının yüksek çıkması ve neredeyse aracılık rollerinin tamamının dışa dönük olması, Sargut'un (2006) görüşlerinden farklı bir durumu ortaya koymaktadır. Buradaki farklılık; 1980 sonrasında ülkenin dışa açılması, serbest piyasa düzenin oturtulmaya çalışılması ve kamunun müdahalesinin azalması gibi değişimlerin insanların değerleri, normları ve inançları üzerinde de etki yaratmasından kaynaklanmış olabilir. Dolayısıyla, ortaklaşa davranışçılıktan bireyciliğe doğru gerçekleşen kültürel değişim, söz konusu farklılığı yaratmış olabilir. Kültürel açıklama açısından dikkat edilmesi gereken bir başka nokta da,

bu çalışmada araştırılan sektörün teknoloji yoğunluklu olmasıdır. Aynı araştırmanın ülkede teknoloji yoğun olmayan geleneksel bir sektörde gerçekleştirilmesi durumunda sonuçların farklılaşması beklenebilir. Bulgular, Özen ve Aslan'ın (2006: 141), Türkiye'de sosyal sermaye oluşumunun başlangıçta taraflar arasında ussallığa dayalı ilişkilerin zaman içerisinde yerleşik hale dönüşmesiyle gerçekleştirdiğine yönelik görüşleri ile bazı noktalarda birleşmekte, bazı noktalarda da ayrışmaktadır. Kol mesafesindeki ilişkilerin zaman içerisinde kurumsallaşacağı varsayımından hareket edilirse, 1955 yılında kurulan Arçelik firmasının mevcut ilişkilerinde güçlü bağlarının oranının çok daha baskın olması beklenebilir. Oysa, firmanın tüm ilişkilerinin yarısından fazlası zayıf bağlardan oluşmaktadır. Fakat, Arçelik'den çok daha sonra kurulan Vestel firmasında zayıf bağların oranının daha fazla olması, ticari nitelikli ilişkilerin henüz olgunlaşarak yerleşik hale dönüşmediğini de gösterebilir. Özen ve Aslan'ın (2006), tezinin test edilebilmesi için bir örgütün farklı dönemlerdeki ağ ilişkilerinin saptanması ve karşılaştırılmasını konu alan ağ düzeneği araştırmaları gerçekleştirilebilir.

Dayanıklı ev aletleri sektöründe gerçekleştirilen bu araştırmanın bulguları, ülkede ana kurum olan devletin ekonomiye yakın olması durumunda iş hayatında güçlü bağlardan oluşan ve dışa kapalı örgütsel ağ düzeneklerinden oluşan iş örgütlenmelerini ortaya çıkarabileceğini göstermektedir. Bu tarz dışa kapalı ağ kümeleri, iş hayatındaki aktörler arasındaki etkileşimlerin sayısını azaltarak, bilginin dolaşımını sadece grup içerisiyle sınırlandırabilecektir. Örgütler kurumsal etkilerin baskın olduğu böyle bir ortamda, teknik çevrenin gerekliliklerine uyum gösterme çabası içerisine girmeyerek meşruiyet ile ilgili bilgilere ulaşabilecekleri büyük aktörlerle güçlü bağlar oluşturacaklardır. Dayanıklı ev aletleri sektörü örneğinde de görüldüğü üzere, uzun süre piyasada egemenliğini sürdüren Arçelik firması ancak 1980 sonrasındaki gelişmeler sonucunda teknik gerekliliklere uyum gösterme yönünde harekete geçmiştir. Ülkede 1980 sonrasında her ne kadar liberal politikalar benimsense de bu durumun ülkenin Arçelik gibi köklü firmalarının ağ yapılanmaları üzerinde çok büyük bir etki yaratmadığı düşünülebilir. 1980 yılından sonraki dönemde Arçelik firmasının teknik bilginin aktarımını sağlayacak nitelikteki ağ yapılanmasındaki eksikliği bir başka yerli imalatçı görüp kendi örgütler arası ağ ilişkilerini teknik bilgiyi taşıyacak biçimde yapılandırarak sektörde başarı sağlamıştır. Çalışmanın sonuçlarından yola çıkılarak liberalleşme süreci içerisinde kurulan örgütlerin teknik bilgileri taşıyan yapıdaki ağ düzenekleri ile eski dönemin köklü firmaları üzerinde baskı

yarattığı ileri sürülebilir. Ancak, Arçelik gibi köklü firmaların mevcut ağ yapılanmalarıyla halen daha ülkedeki farklı faaliyet alanlarında etkin olmaları, makrokurumsal bağlamın etkilerinin ülke ekonomisinde varlığını sürdürdüğünü göstermektedir. Dayanıklı ev aletleri sektörü, kurumsal ile teknik çevrenin farklı dönemlerde kurulan örgütlerin ağ ilişkileri üzerinde yarattığı etkilere sahne olan ilginç bir araştırma sahası olmuştur. Bu araştırmanın bulguları, aynı ya da benzer iddiaların ağ düzeneği araştırmaları yöntemleri kullanılarak farklı sektörlerde ya da daha geniş kapsamlı araştırmalarla test edilmeye değer olduğunu göstermektedir.

Bu çalışma esnasında ülkemizde örgüt kuramı alanında yapılan ağ düzeneği araştırmalarının oldukça az sayıda olduğu gözlemlenmiştir. Örgüt kuramı dışındaki diğer sosyal bilim alanlarında da detaylı ağ düzeneği analizleri içeren kapsamlı çalışmalara rastlanmamıştır. Ülkemizde ağ düzeneği araştırmalarına olan ilginin düşük olması; yöntem konusundaki bilgi eksiklikleri, veri toplama zorlukları ve geleneksel araştırma yöntemlerine olan bağlılık gibi nedenlerle açıklanabilir. Bu konuya ilgi duyabilecek kuramcılar ve araştırmacıların öncelikle normal bilimin getirdiği alışkanlıklardan kendilerini uzaklaştırmaları gerekmektedir. Ağ düzeneği kuramı ve araştırmalarının geleneksel bilim anlayışından ayrılarak son yüzyıl başlarında fizikte başlayıp diğer çalışma alanlarına yayılan yeni bir düşünce akımının ürünlerinden birisi olduğu unutulmamalıdır. Doğadaki, toplum hayatındaki ve iş hayatındaki ağ düzenekleri; doğrusal ve belirlenimci olmayan, düzensizlikleri ve düzeni içerisinde barındıran yapılardır. Bu yapılar içerisindeki etkileşimlerin sınırlarının nerede başlayıp nerede bittiği belirsizdir. Sosyal ilişki ağları, doğa bilimlerinden türetilmiş ancak, geleneksel araştırma anlayışından farklılaşmış yöntemler kullanılarak incelenmektedir. Fakat, ağ düzeneği araştırmalarının ortaya koyduğu karmaşık ilişkilerin, araştırmacıyı tahmine dayalı metafiziksel değerlendirmeler yapmaya yönlendirme tehlikesi de bulunmaktadır. Örgüt araştırmaları alanında ağ araştırmalarına ilgi duyacak kişilerin, çalışmalarına veri toplamanın daha kolay olduğu mikro düzeyde başlamaları öğrenme süreci için faydalı olabilecektir. Ayrıca, mikrodan makroya doğru gidildikçe etkileşimler çok daha karmaşık bir hale geleceğinden, araştırmacıların mikro düzeyde kazanacakları deneyimler oldukça önemlidir. Bu çalışmayla, Türkiye’de örgüt kuramı alanında ağ düzeneği araştırmalarına ilgi duyabilecek kişilere yöntem ve kurama ilişkin temel bilgilerin kazandırılması da hedeflenmiştir. İş hayatındaki örgütler ve bireyler arası etkileşimlerin ağ düzeneği araştırmalarıyla

incelenmesi, ülke ekonomisini şekillendiren perde arkasındaki dinamiklerin açıklanması bakımından önem taşımaktadır. Özellikle örgütler arası ağ ilişkilerini ele alan makro çalışmalar; iş hayatındaki aktörler arasındaki bilgi akışının ve güç ilişkilerinin anlaşılmasını kolaylaştırabilir.

Bu araştırma ile belirli bir sektör üzerinde kurumsal kuram ile ağ düzeneği kuramı birleştirilerek Türkiye'deki firmaların ağ ilişkileri oluşturma eğilimine açıklama getirilmeye çalışılmıştır. Sonuçlar, ileri sürülen iddiaları desteklemektedir. Dayanıklı ev aletleri sektöründen başka alanlarda da söz konusu iddiaların test edilmesi, hem yazında önemli bir yer edinen sosyal sermaye tartışmasına farklı bir boyut kazandırılması hem de ülkedeki iş örgütlenmesine açıklama getirilmesi bakımından önem taşımaktadır. Ülkedeki diğer örgütsel faaliyet alanlarında benzer ilişkilerin bulunması durumunda; ana kurum olan devletin, örgütlerin diğerleriyle ağ ilişkileri kurma eğilimleri üzerindeki etkisine ve ekonomi politikalarının iş hayatındaki aktörler üzerinde istenilen değişim yaratıp yaratmadığına genel bir açıklama getirilebilecektir. Bu çalışmada, araştırmanın kuramsal boyutu ve kapsamı nedeniyle sadece örgütler arasındaki doğrudan ilişkiler ele alınmıştır. Örgütler arası ağ düzeneği çalışmalarında, dolaylı ve doğrudan ilişkileri, ilişkilerin ağırlıklarını ya da değerlerini, aktörlerin ağ içerisindeki konumlarını ve belirli bir faaliyet alanındaki tüm örgütleri kapsayan sosyometrik analiz niteliğinde olan araştırmalar ile çok daha detaylı bilgiler elde edilebilir. Geleneksel yöntemlerden farklı olan araştırma yöntemleriyle gerçekleştirilmiş bu örgütler arası ağ düzeneği çalışmasının, diğer çalışmaların önünü açması ve ülkedeki yönetim-organizasyon alanında araştırmalarını sürdüren bilimcilere yararlı bilgiler sağlaması beklenmektedir.

Gerçekleştirilen çalışmanın, ağ düzeneği araştırma yöntemlerinin kendine özgün anlayışından ve konuyla ilgili yazındaki kuramsal yaklaşım yetersizliğinden (Paxton, 1999) kaynaklanan bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bağımsız değişken olarak kullanılan örgütün doğduğu dönemde makro kurumsal bağlamın niteliği, örgütlerin ağ yapılanmalarını etkileyen tek değişken olmayabilir. Bulgular, Özen ve Aslan'ın (2006) başlangıçta ussallığa dayalı ilişkilerin zaman içerisinde kurumsallaşarak yerleşik hale geleceği görüşü ile incelendiğinde, örgütsel yaş değişkeni de Arçelik ve Vestel firmalarının ağ yapılanmalarındaki farklılığı açıklayabilir. Ancak, yaş değişkeninin ağ ilişkilerinin niteliği üzerinde bir etki yaratıp yaratmadığının anlaşılabilmesi için boylamsal bir çalışma

yapılması gereklidir. Bu çalışma, kesitsel olduğundan yaş değişkeninin test edilmesi mümkün değildir. Ayrıca, Arçelik'in güçlü bağlar ve iç aracılık faaliyetlerinden oluşan dışa kapalı ağ düzeneği yapısının oluşumunda devletin 1980 yılına kadar olan stratejilerinin rolü unutulmamalıdır. Yaş değişkeninin ölçülebilmesi için bu çalışmadaki bulgular hareket noktası olarak alınarak, çoğunlukla zayıf bağlar ve dış aracılık faaliyetlerinden oluşan Vestel'in ilişki ağının zaman içerisinde iddia edildiği gibi yerleşik hale gelip gelmeyeceği ölçülebilir. Bu çalışmada bağımlı değişken olarak, ağ ilişkilerinin niteliği (güçlü, zayıf) ve aracılık rollerinin türü (iç, dış) kullanılmıştır. Söz konusu değişkenlerin sayıları konuya analiz zenginliği katmak amacıyla alt gruplara ayrılarak arttırılabilirdi. Ancak, çalışmanın temel tezi ile saha arasındaki ilişkiyi muğlak bir hale getirebileceği endişesiyle, farklı değişkenler dahil edilmemiştir. İlgili yazın ve toplanan ağ ilişkileri temelinde gerçekleştirilen sınıflama çalışması, çok sayıda hakemin görüşüne başvurularak gerçekleştirilebilirdi. Ülkede sınıflamayı yapabilecek bilgiye sahip kişilere ulaşılmasının zaman alacağı düşünülerek, kodlama bir hakem ve araştırmacı tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada veri temelinde ortaya çıkarılan ilişki biçimlerinin ve sınıflamanın bundan sonraki benzer çalışmalar için bir hareket noktası olarak kullanılması önerilmektedir. Araştırmanın veri toplama ve analiz aşamalarında da değişik sınırlılıklar bulunmaktadır. Tam anlamıyla sosyometrik bir analiz yapılabilmesi amacıyla dolaylı ilişkiler de kapsama alınabilirdi. Her iki firmanın doğrudan ilişkilerinden oluşan matrisin 300x300 olduğu düşünülürse dolaylı ilişkilerin eklenmesiyle matris muazzam boyutlara ulaşacaktır. Analizler için kullanılan bilgisayar programının hesaplama kapasitesi 300x300'lük matrislerle sınırlıdır. Bu nedenden ötürü, dolaylı ilişkiler çalışma kapsamına alınmamıştır. Araştırmada bir çok sınırlılıkla karşılaşılmasına rağmen, kullanılan özgün yöntem ve elde edilen bulgular bakımından ileride gerçekleştirilecek benzer araştırmalara önemli katkılar sağlaması umulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abell, P.; Crouchley, R. ve Mills, C. 2001. Social capital and entrepreneurship in Great Britain. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2 (2): 119-144.
- Abrahamson, E. ve Fombrun, J.C. 1994. Macrocultures: Determinants and consequences. *Academy of Management Review*, 19 (4): 728-755.
- Amit, R. ve Glosten, L.1993. Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 30 (5): 815-835.
- Arçelik, 2001. *Mamulattan Markaya: Arçelik Kurum Tarihi 1955-2000*. Özel Basım.
- Baum, A.C. ve Oliver, C. 1999. Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36: 187-218.
- Beckert, J. 2003. Economic sociology and embeddedness: How shall we conceptualize economic action? *Journal of Economic Issues*, 37 (3): 769-787.
- Belliveau, A. M.; O'Reilly, A.C. ve Wade, B.J. 1996. Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 39 (6): 1568-1593.
- Biggart, N. W., ve Delbridge, R. 2004. Systems of exchange. *Academy of Management Review*, 29 (1): 28-49.
- Birley, S. 1985. The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1 (1): 107-117.
- Bourdieu, P. 1983. Forms of capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, 241-258.
- Bueno, E.; Salmador, P.M. ve Rodriguez, O. 2004. The role of social capital in today's economy. *Journal of Intellectual Capital*, 5 (4): 556-574.
- Buğra, A. 1995. *State and Business in Turkey*. (Çeviri: Devlet ve İşadamları. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Buğra, A. 2000. *Devlet Piyasa Karşılığının Ötesinde*. İletişim Yayınları, 1. Baskı.
- Buğra, A. 2003. The place of the economy in Turkish society. *The South Atlantic Quarterly*, 2 (3): 453-470.

- Burns, R.L. ve Wholey, D.R. 1993. Adoption and abandonment of matrix management programs: Effects of organizational characteristics and interorganizational networks. *Academy of Management Journal*, 36 (1): 106-139.
- Burt, S.R. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Burt, S.R. 1997. The contingent value of social capital, *Administrative Science Quarterly*. 42: 339-365.
- Burt, S.R. 2004. Structural Holes and Good Ideas, *American Journal of Sociology*. 110 (2): 349-399.
- Burt, S.R. 2005. *Brokerage & Closure*. New York, Oxford University Press.
- Clark, P., ve Mueller, F. 1996. Organizations and Nations: from universalism to institutionalism? *British Journal of Management*. (7): 125-139.
- Coleman, J.S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*. 94: 95-120.
- Coleman, J.S. 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Çakıcı, L. 1986. *Türk Ekonomisi Nereye Gidiyor?* Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Delacroix, J. ve Hayagreeva, R. 1994. Externalities and ecological theory: unbundling density dependence, A.J.Baum ve V.J. Singh (Der.) *Evolutionary Dynamics of Organizations*. New York: Oxford University Press, 255-268.
- Dequech, D. 2003. Cognitive and cultural embeddedness: Combining institutional economics and economic sociology. *Journal of Economic Issues*, 37 (2): 461-470.
- Dhanaraj, C. ve Parkhe, A. 2006. Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31 (3): 659-669.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W.W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Dore, R.S. 1983. Goodwill and the spirit of market capitalism. *British Journal of Sociology*, 34: 459-482.

- Dündar, C. 2006. *Özel Arşivinden Belgeler ve Anlarıyla Vehbi Koç*. İstanbul: Doğan Kitapçılık A.Ş.
- Emirbayer, M. ve Goodwin, J. 1994. Network analysis, culture and the problem of agency. *American Journal of Sociology*, 99 (6): 1411-1454.
- Ertuğrul, A. ve Selçuk, F. 2001. A brief account of the Turkish economy, 1980-2000. *Russian and East European Finance and Trade*, 36 (6): 6-30.
- Galaskiewicz, J. ve Wasserman, S. 1989. Mimetic and normative processes within an interorganizational field: An empirical test. *Administrative Science Quarterly*, 34: 454-479.
- Gargiulo, M. ve Benassi, M. 2000. Traped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11 (2): 183-196.
- Gnyawali, D.R. ve Madhavan, R. 2001. Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26 (3): 431-445.
- Gökşen, S.N. ve Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding, *British Journal of Management*, 12: 325-340.
- Granovetter, M. 1973. Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.
- Granovetter, M. 1983. The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1: 201-233.
- 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): 3-11.
- Granovetter, M. ve 1992. *The Sociology of Economic Life*. San Fransisco: Westview Press.
- Greve, R.H. 1995. Jumping ship: the diffusion of strategy abandonment. *Administrative Science Quarterly*, 40: 444-473.
- Greve, A; Salaff, J. W. 2003. Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 28 (1): 1-22.

- Greenwood, R.; Suddaby, R. ve Hinings, C.R. 2002. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields, *Academy of Management Review*, 45 (1): 58-80.
- Gulati, R. 1995. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40: 619-652.
- Gulati, R. 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19/4: 293-317.
- Gulati, R. ve Gargulio, M. 1999. Where do interorganizational networks come from? *The American Journal of Sociology*, 104 (5): 1439-1493.
- Hagedoorn, J. 2006. Understanding the cross-level embeddedness of interfirm partnership formation. *Academy of Management Review*, 31 (3): 670-680.
- Hamilton, G. G. ve Biggart, N. W. 1988. Market, culture and authority: A comparative analysis of management and organization in the Far East. *American Journal of Sociology*, 94: 52-94.
- Hammond, C.S. ve Glenn, M.L. 2004. The ancient practice of chinese social networking: Guanxi and social network theory. *Emergence*, 6 (1-2): 24-31.
- Hanneman, R.A. 2001. *Introduction to Social Network Methods*. Riverside C.A.: University of California.
- Hannan, M.T. ve Freeman, J.H. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Harzing, A. W. ve Sorge, A. 2003. The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives. *Organization Studies*, 24 (2): 187-214.
- Haunschild, R.P. ve Miner, S.A. 1997. Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 97: 472-500.
- Hazleton, V. & Kennan, W. 2000. Social capital: reconceptualizing the bottom line. *Corporate Communication: An International Journal*, 5 (2): 81-86.

- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Mcmillan, C. J., ve Schwitter, J. P. 1974. The culture free context of organization structure: A tri-national comparison. *Sociology*, 8(1): 59-80.
- Hofstede, G. 1983. Cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies* 14 (2): 75-89.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations Software of the Mind*. New York: McGraw Hill.
- İsmihan, M.; Özcan, M.K ve Tansel, A. 2002. Macroeconomic instability, capital accumulation and growth: The case of Turkey 1963-1999. *Economic Research Center Working Papers in Economics*, O.D.T.Ü.
- Jepperson, L.R. 1991. Institutions, institutional effects and institutionalism, W.W., ve P.J. DiMaggio (Der.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. 143-164 Chicago: University of Chicago Press.
- Karagül, M. ve DüNDAR, S. 2006. Sosyal sermaye ve belirleyicileri üzerine ampirik bir çalışma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (12): 61-78.
- Kerr, C.; Dunlop, J.T.; Harbison, F.H. ve Myers, C.A. 1961. Industrialism and world society. *Harvard Business Review*, Ocak-Şubat, 113-126.
- Kılıçbay, A. 1991. *Türk Ekonomisinin Son 10 Yılı*. Milliyet Yayınları, İstanbul.
- Kıraç, C. 1995. *Anılarımla Patronum Vehbi Koç*. Doğan Yayın Holding, İstanbul.
- Kim, T.Y.; Oh, H. ve Swaminathan, A. 2006. Framing interorganizational network change: a network inertia perspective. *Academy of Management Review*, 31(3): 704-720.
- Knight, L. 2002. Network learning: Exploring learning by interorganizational network. *Human Relations*, 55(4): 427-454.
- Koç, V. 1983. *Hayat Hikayem*. Çeltüt Matbaacılık, İstanbul.
- Koka, R.B.; Madhavan,R. ve Prescott, J.E. 2006. The evolution of interfirm networks: environmental effects on patterns of network change. *Academy of Management Review*, 31(3): 721-737.
- Kostova, T. & Roth, K. 2003. Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *Academy of Management Review*, 29(2): 297-317.

- Kraatz, M.S. 1998. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*, 41(6): 621-643.
- Krippner, G.; Granoveter, M.; Block, F.; Biggart, N.; Beamish, T.; Hsing, Y.; Hart, G.; Arrighi, G.; Mendell, M.; Hall, J.; Burawoy, M.; Vogel, S. ve O’Riain, S. 2004. Polanyi symposium: a conversation on embeddedness. *Socio-Economic Review*, 2: 109-135.
- Larson, A. 1991. Partner networks: Leveraging external to improve entrepreneurial performance. *Journal of Business Venturing*, 6 (3): 173-188.
- Leana, R. C. ve Buren, V.H.J. 1999. Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24 (3): 538-555.
- Leblebici, H.; Salancik, G.R.; Copay, A. ve King, T. 1991. Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of radiocasting industry. *Administrative Science Quarterly*, 36 (3): 333-364.
- Lin, N.; Ensel, W., & Vaughn, W. 1981. Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment. *American Sociological Review*, 46:393-405.
- Lin, M.H. 2006. Interorganizational collaboration, social embeddedness, and value creation: A theoretical analysis. *International Journal of Management*, 23 (3): 548-558.
- MacMillan, I.C. 1993. The emerging forum for entrepreneurship scholars. *Journal of Business Venturing*, 8 (5): 377-382.
- Maurice, M. 1976. Introduction: theoretical and ideological aspects of the universalistic approach to the study of organization. *International Studies of Management & Organization*, 6 (3): 3-10.
- Maurice, M., Sorge, A., ve Warner, M. 1980. Societal differences in organizing manufacturing units: A comparison of France, West Germany and Great Britain. *Organization Studies*, 1(1): 59-86.

- Mayer, M. C. J. ve Whittington, R. 1999. Strategy, structure and ‘systemness’: National institutions and corporate change in France, Germany and UK, 1950-1993. *Organization Studies*, 20(6): 933-959.
- Meyer, W.J. ve Rowan, B. 1991. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, P.J. DiMaggio (Der.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 41-63. Chicago: University of Chicago Press.
- Monge, R.P ve Contractor, S.N. 2001. *The new handbook of organizational communication : advances in theory, research and methods*. Sage Pub.
- Mueller, F. 1994. Societal effect, organizational effect and globalization. *Organization Studies*, 15 (3): 407-428.
- Nahapiet, J. & Ghosal, S. 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2): 242-266.
- Neergaard, H. ve Madsen, H. 2004. Knowledge intensive entrepreneurship in a social capital perspective. *Journal of Enterprising Culture*, 12 (2): 105-125.
- Oliver, C. 1990. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15 (2): 241-265.
- Orru, M., Biggart, N.W. ve Hamilton, G.G. 1991. Organizational Isomorphism in East Asia. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, CH: The University of Chicago Press 361-389.
- Öniş, Z., 1999. *State and Market: The Political Economy of Turkey in Comparative Perspective*. Istanbul: Bogazici University Press.
- Özcan, B.G. ve Çokgezen, M. 2003. Limits to alternative forms of capitalization: The case of Anatolian holding companies. *World Development*, 31 (12): 2061-2084.
- Özen, Ş. ve Aslan, Z. 2006. İçsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımları açısından Türk toplumunun sosyal sermaye potansiyeli: Orta Doğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) örneği. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (12): 130-161.

- Parkhe, A.; Wasserman, S. ve Ralston, A.D. 2006. New Frontiers in network development. *Academy of Management Review*, 31 (3): 560-568.
- Paxton, P. 1999. Is social capital declining in the United States? A multiple indicator assessment. *American Journal of Sociology*, 105 (1): 88-127.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. 1978. *The External Control of Organizations: A resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Podolny, J.M. 2001. Networks as the pipes and prisms of the market. *The American Journal of Sociology*, 107 (1): 33-60.
- Polanyi, K. 1944. *The Great Transformation*, Boston: Beacon Press.
- Polanyi, K. 1992. The economy as an instituted process, Granovetter, M. (der). *The Sociology of Economic Life*, New York: Westview Press.
- Powell, W. W. 1991. Expanding the scope of institutional analysis. Powell, W.W., ve P.J. DiMaggio (Der.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. 183-203, Chicago: University of Chicago Press.
- Rangan, S. 2000. The problem of search and deliberation in economic action: When social networks really matter. *Academy of Management Review*, 25 (4): 813-828.
- Rao, H.; Davis, F.G. ve Ward, A. 2001. Embeddedness, social identity and mobility: Why firms leave the NASDAQ and join the New York Stock Exchange. *Administrative Science Quarterly*, 45 (2): 268-292.
- Ring, S. P. ve Van De Ven, H.A. 1994. Developmental process of cooperative interorganizational relations. *Academy of Management Review*, 19 (1): 90-118.
- Rodrigues, J. 2004. Endogeneous preferences and embeddedness: A reappraisal of Karl Polanyi. *Journal of Economic Issues*, 38 (1): 189-200.
- Sargut, S. 2006. Sosyal sermaye: Yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi? *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (12): 1-13.
- Scott, R. W. 1992. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Seibert, E.S.; Kraimer, I.M. ve Liden, C.R. 2001. A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44 (2): 219-237.
- Simon, H. 1996. *The Sciences of the Artificial*. MIT Press.

- Swedberg, R. ve Granovetter, R. 1992. *The Sociology of Economic Life*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Tsai, W. ve Ghosal, S. 1998. Social capital and value creation: The role of interfirm networks. *Academy of Management Journal*, 41 (4): 454-476.
- Tucker, D.J. 1994. Progress and problems in population ecology. *Evolutionary Dynamics of Organizations*, New York: Oxford University Press, 327-333.
- Tymon, G. W. ve Stumpf, S.A. 2003. Social capital in the success of knowledge workers. *Career Development International*, 8 (1):12-20.
- Uzzi, B. 1996. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*, 61 (4):674-698.
- Uzzi, B. 1999. Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 481-505.
- Uzzi, B. ve Lanchester, R. 2003. Relational embeddedness and learning: the case of bank loan managers and their clients. *Management Science*, 49 (4): 383-389.
- Uzzi, B. ve Lanchester, R. 2004. Embeddedness and price formation in the corporate law market. *American Sociological Review*, 69: 319-344.
- Van De Ven, H.A. 1976. On the nature, formation and maintenance of relations among organizations. *Academy of Management Review*, 1 (4): 24-36.
- Westphal, J.D.; Gulati, R.; Shortell, M.S. 1999. Customization or conformity? an institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42: 366-394.
- White, H. 1992. *Identity and Control: A Structural Theory of Social Action*. New Jersey: Princeton University Press.
- Whiteman, G. ve Cooper, H.W. 2000. Ecological Embeddedness. *Academy of Management Journal*, 43 (6): 1265-1282.
- Whitley, D.R. 1990. Eastern Asian enterprise structures and the comparative analysis of forms of business organization. *Organization Studies*, 11(1): 47-74.

- Whitley, R. 1992. Societies, firms and markets: The social structuring of business systems. *European Business Systems*, Sage Publications, 5-45.
- Whitley, R. 1994. Dominant forms of economic organizations in Market Economies, *Organization Studies*, 15 (2): 153-182.
- Whitley, R. 1999. *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. New York: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.

EKLER

EK -1 Arçelik'in Ağ İlişkilerinin Gerekçeleri ve Sınıflamaları

| Sıra No | ARÇELİK'İN AĞ İLİŞKİLERİ | | | İlişkinin Niteliği | Aracılığın Biçimi |
|---------|------------------------------|--|-------|--------------------|-------------------|
| | Ağ Bağlantısı | Açıklama | | | |
| 1 | PASİAD | Arçelik'in üst düzey yöneticilerinden bir tanesi Pasifik Ülkeleri ile Sosyal ve İktisadi Dayanışma Derneği üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık | |
| 2 | EFQM | Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, Arçelik'in üst düzey yöneticilerinden birisine ödül vermiş. | Zayıf | | |
| 3 | GAGİAD | Arçelik'in üst düzey yöneticilerinden birisi Gaziantep Genç İş Adamları Derneği'nde konuşmacı olarak çağrılmış. | Zayıf | | |
| 4 | İstikbal | Arçelik'in üst düzey yöneticilerinden birisi, İstikbal'in genel müdürü ile düzenlenen bir resepsiyonda sohbet ediyor. | Zayıf | | |
| 5 | Digiturk | Arçelik'in üst düzey yöneticilerinden birisi, Digiturk ile dağıtım anlaşması yapıyor. | Zayıf | | |
| 6 | Reklam Verenler Derneği | Yöneticilerden birisi Reklamverenler Derneği üyesi | Zayıf | Dış Aracılık | |
| 7 | Harvard Business School | Bir yönetici Harvard Üniversitesi'nde vaka çalışması olarak Arçelik'i anlatıyor. | Zayıf | | |
| 8 | İstanbul Golf Kulübü | Üst düzey yöneticilerden birisinin kulübün kurulmasındaki katkılarının büyük olduğundan bahsediliyor. | Güçlü | | |
| 9 | TEGV | Üst düzey iki yöneticiden birisi Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın mütevelli heyeti üyesi, diğeri yönetim kurulu başkanı. | Güçlü | Dış Aracılık | |
| 10 | İstanbul Üniversitesi | Bir yönetici İstanbul Üniversitesi mezunu ve mezunlar derneğinde oldukça aktif. | Zayıf | | |
| 11 | Arçelik Spor Kulübü | Üst düzey yöneticilerden birisi kulüp başkanı. | Güçlü | İç Aracılık | |
| 12 | Bilkent Üniversitesi | Yöneticilerden birisi Bilkent Üniversitesi'nde ders veriyor. | Zayıf | | |
| 13 | TÜRMOB | Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odası yöneticilerden birisinin kitabını basmış. | Zayıf | | |
| 14 | Başkent Üniversitesi | Yöneticiler tarafından organize edilen bir tasarım yarışmasında üniversitenin öğretim üyelerinden birisi seçici kurul üyesi. | Zayıf | | |
| 15 | İTÜ | Yöneticiler tarafından organize edilen bir tasarım yarışmasında üniversitenin öğretim üyelerinden birisi seçici kurul üyesi. Ayrıca, önemli konumda olan bazı yöneticiler İstanbul Teknik Üniversitesi mezunu. | Zayıf | | |
| 16 | Mimar Sinan Üniversitesi | Yöneticiler tarafından organize edilen bir tasarım yarışmasında üniversitenin öğretim üyelerinden birisi seçici kurul üyesi. | Zayıf | | |
| 17 | ODTÜ | Yöneticiler arasında bir çok Orta Doğu Teknik Üniversitesi Mezunu var. Ayrıca, Yöneticiler tarafından organize edilen bir tasarım yarışmasında üniversitenin öğretim üyelerinden birisi seçici kurul üyesi. | Zayıf | | |
| 18 | TÜBİTAK | Yöneticilerden birisi Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu tarafından düzenlenen Strateji Grubu üyesi Vizyon 2023 oluşturulan bir çalışma grubunda yer almış. | Zayıf | Dış Aracılık | |
| 19 | İstanbul Bilgi Üniversitesi | Ürün Planlama ve Koordinasyon Müdürü Ahmet Sakızlı sertifika programında konuşmacı olarak yer almış. | Zayıf | | |
| 20 | KALDER | Arçelik yöneticilerinin bir çoğunun Kalite Derneği ile üyelik, konuşma yapma ya da ortak çalışma yapma gibi nedenlerle ilişkileri var. | Zayıf | | |
| 21 | DPT | Bir yönetici DPT'nin özel ihtisas komisyonlarından birisinin üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık | |
| 22 | Türk Fransız Ticaret Derneği | Yöneticilerden birisi Türk Fransız Ticaret Derneği'nin denetleme kurulu yedek üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık | |

| | | | | |
|----|--------------------------|--|-------|--------------|
| 23 | İZKOL | Bir yönetici Koç Holding'in değişik firmalarındaki yöneticiler arasında etkileşim ve bilgi akışını sağlamak amacıyla kurulmuş İzmir Koç Lobisi'nin üyesi. | Zayıf | İç Aracılık |
| 24 | TURSEV | Arçelik Türkiye Satranç Eğitim ve Geliştirme Vakfı'yla beraber satranç turnuvası düzenlemiştir. | Zayıf | |
| 25 | TTGV | Arçelik Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'nın kurucu üyesi. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 26 | Çalık Holding | Yöneticilerden birisi Çalık Yatırım Bankası A.Ş.'nin yasal denetçisiymiştir. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 27 | Bankpozitif | Yöneticilerden birisi Kalkınma Bankası (Eski Toprakbank TMSF'den devir alındıktan sonra) üst düzey yöneticisiymiştir. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 28 | GYİAD | Yöneticilerden birisi Genç Yönetici ve İşadamları Derneği'nde seminer vermiştir. | Zayıf | |
| 29 | Abdi İbrahim İlaç Sanayi | Bir yönetici Abdi İbrahim İlaç Sanayisi Genel Müdürlüğünü yapmıştır. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 30 | Hedef Alliance Holding | Bir yönetici eskiden orta düzey yönetici olarak çalışmıştır. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 31 | Lojistik Kulübü | Yöneticilerden birisi konuşma yapmak üzere kulübe çağrılıyor. | Zayıf | |
| 32 | Ethem Ulagay İlaç Sanayi | Bir yönetici eskiden Ethem Ulagay İlaç Sanayi'nin genel müdürü olarak çalışmıştır. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 33 | REC Türkiye | Bir yönetici Orta ve Doğu Avrupa için Bölgesel Çevre Merkezi'nde düzenlenen bir etkinlikte sınırlı sayıda panelistlerden birisi. | Zayıf | |
| 34 | Sabancı Üniversitesi | Bir yönetici için Sabancı Üniversitesi'nde seminer düzenlenmiştir. | Zayıf | |
| 35 | IRC EGE | Bir yönetici Avrupa Komisyonu tarafından kurulan IRC-Ege kuruluşunun düzenlediği "AR-GE'de üniversite-sanayi işbirliği" konulu bir panelde konuşmacı olarak katılmıştır. | Zayıf | |
| 36 | İTO | Bir yönetici İstanbul Ticaret Odası'nda hem komite hem de meclis üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 37 | Vakko | Üst düzey yöneticilerden birisinin evlilik nedeniyle Vakko'nun sahipleriyle akrabalık ilişkisi mevcut. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 38 | Rahmi Koç Müzesi | Bir üst düzey yönetici Rahmi Koç Müzesi'nin yönetim kurulu üyesi. Ayrıca, yöneticilerden birisi müzenin kurucusu. | Güçlü | İç Aracılık |
| 39 | RMK Marine | Yöneticilerden birisi Koç Holding'e bağlı firmanın yönetim kurulunda. | Zayıf | İç Aracılık |
| 40 | Divan Otelleri | Bir yönetici Divan Otel'lerinin yönetim kurulu üyesi. | Zayıf | İç Aracılık |
| 41 | Setur | Yöneticilerden birisi Koç Holding'e bağlı Setur'un yönetim kurulu üyesi. | Zayıf | İç Aracılık |
| 42 | TÜSİAD | İki üst düzey yöneticiden birisi TÜSİAD'ın yönetim kurulu üyesi, diğeri ise onursal başkanı. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 43 | TURMEPA | İki üst düzey yöneticiden birisi TURMEPA Deniz Temiz Derneği'nin kurucusu, diğeri ise yönetim kurulu başkanı. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 44 | Uluslararası Rotary | İki üst düzey Arçelik yöneticisi Rotary klüplerinden birisinin üyeleri. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 45 | Anadolu Kulübü | Bir üst düzey yönetici Anadolu Kulübü'nün üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 46 | Türk Turizm Derneği | Bir üst düzey yönetici Türk Turizm Derneği üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 47 | Chung Mei Industries | Bir yönetici Koç Holding'in başka bir firmasında çalışırken anlaşma imzalamıştır. | Zayıf | |
| 48 | SONY | Bir üst düzey yönetici SONY ürünlerinin bayiler üzerinden satışına yönelik SONY Eurasia Pazarlama A.Ş. genel müdürü Mohsen ile anlaşma imzalamıştır. | Zayıf | |
| 49 | Migros | Bir yönetici aynı zamanda Migros'un'da yönetim kurulu başkanlığı yapıyor. Diğer bir yönetici ise, yönetim kurulu üyesi. | Güçlü | İç Aracılık |
| 50 | Tansaş | Bir yönetici aynı zamanda Tansaş'ın yönetim kurulu başkanı. | Güçlü | İç Aracılık |
| 51 | Koç Vakfı | Bir üst düzey yönetici aynı zamanda Koç Vakfı'nın yönetim kurulu üyesi. | Zayıf | İç Aracılık |
| 52 | TÜPRAŞ | Yöneticilerin birisi aynı zamanda TÜPRAŞ'ın yönetim kurulu üyesi. Bir başka yönetici ise, yönetim kurulu başkanı. | Güçlü | İç Aracılık |
| 53 | OYAK | Bir yönetici eskiden Oyak'da değişik kademelerde çalıştıktan sonra Gn.Müd.Yrd. olarak görev yapmıştır. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 54 | Maret | Bir yönetici Maret'de genel müdür yardımcısı olarak çalışmıştır. | Güçlü | İç Aracılık |
| 55 | Fiat Grubu | Bir yönetici Koç Holding'e bağlı Fiat Grubu'nun başkanlığı yapmıştır. | Güçlü | İç Aracılık |

| | | | | |
|----|--------------------------------|--|-------|--------------|
| 56 | Türk Traktör | Yöneticilerden birisi Koç'a bağlı Türk Traktör A.Ş.'nin yönetim kurulu başkanı. | Güçlü | İç Aracılık |
| 57 | Aygaz | Arçelik'in iki üst düzey yöneticisinden birisi yönetim kurulu başkanı, diğer yönetim kurulu üyesi. | Güçlü | İç Aracılık |
| 58 | Koç Aile Ofisi | Bir üst düzey yönetici Koç ailesine yakınlığı ile biliniyor, Koç Aile Ofisi'nin başına getirilmiş. | Güçlü | İç Aracılık |
| 59 | Döktaş | Bir yönetici, aynı zamanda Arçelik'in tedarikçisi konumundaki Koç Holding'e bağlı firmanın yönetim kurulu başkanı. | Güçlü | İç Aracılık |
| 60 | Koç Yapı | Bir yönetici, aynı zamanda Koç Yapı'nın yönetim kurulunda. | Zayıf | İç Aracılık |
| 61 | Koç Mako | Yöneticilerden birisi aynı zamanda yedek parça üretisi Koç Mako'nun yönetim kurulu başkanı. | Güçlü | İç Aracılık |
| 62 | Magneti Marelli Grubu | Koç Mako'nun İtalyan ortağı | Zayıf | |
| 63 | TAYSAD | Yöneticilerden birisi Taşıt Yan Sanayicileri Derneği üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 64 | Koç Tekersan | Bir yönetici, aynı zamanda Koç Tekersan'ın yönetim kurulu başkanı. | Güçlü | İç Aracılık |
| 65 | Cisco Systems | Bir Arçelik Yöneticisi Koç Holding adına Cisco ile iş anlaşması yapmış. | Zayıf | |
| 66 | Chrysler | Yöneticilerden birisi daha önce Chrysler'de çalışmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 67 | Koçbank | Bir yönetici aynı zamanda Koçbank'ın yönetim kurulu üyeliğini yapmış. | Zayıf | İç Aracılık |
| 68 | Johns Hopkins | Üst düzey yöneticilerden birisi Johns Hopkins'de yüksek lisans yapmış. | Zayıf | |
| 69 | ICC | Bir yönetici 1995-1996 yılları arasında ICC'nin (International Chamber of Commerce) başkanı olarak seçilmiş. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 70 | GAİG | Bir yönetici Güneydoğu Avrupa İşbirliği Girişimi, İş Danışma Kurulu'nda görev almış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 71 | Koç Üniv. | Üst düzey yöneticilerden birisi Koç Üniversitesi'nin mütevelli heyeti başkanı. | Güçlü | İç Aracılık |
| 72 | Amerikan Hastanesi | Bir yönetici Amerikan Hastanesi'nin (Vehbi Koç Vakfı) yönetim kurulunda. | Güçlü | İç Aracılık |
| 73 | TİSK | Yöneticilerden birisi Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu danışma kurulu üyeliği yapıyor. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 74 | Allianz | Bir yönetici Allianz Aktiengesellschaft Uluslararası Danışma Kurulu ve yönetim kurulu üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 75 | Arçelik – Eisenhower Vakfı | Yöneticilerden birisi Eisenhower Vakfı mütevelli heyeti üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 76 | İstanbul Açık Deniz Yat Kulübü | Bir yönetici İstanbul Açık Deniz Yat Kulübü üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 77 | New York Yat Kulübü | Bir yönetici New York Yat Kulübü üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 78 | Hürriyet | Hürriyet gazetesinin kurucusu Arçelik'in üst düzey yöneticilerden birisinin akrabası. | Güçlü | |
| 79 | Akfil A.Ş. | Arçelik'in üst düzey yöneticilerden birisi Akfil A.Ş.'nin kurucusu ile akrabalık ilişkisi var. | Güçlü | |
| 80 | GS Spor Kulübü | Galatasaray'ın eski yöneticilerinden birisi Arçelik'in üst düzey yöneticilerden birisinin akrabası. | Güçlü | |
| 81 | İzmir Yün Mensucat | İzmir Yün Mensucat'ın sahiplerinin bazı üst düzey Arçelik yöneticileri ile yakın akrabalık ilişkileri var. | Güçlü | |
| 82 | İpragaz | Bazı üst düzey yöneticilerin İpragaz'ın sahibi ile akrabalık ilişkileri var. | Güçlü | |
| 83 | Yapı Kredi | Yapı ve Kredi Bankası'nın hisselerinin çoğu Koçbank tarafından satın alınmış. Arçelik'in üst düzey yöneticilerinden birisi Koçbank'ın yönetim kurulu üyeliği yapmış. | Zayıf | İç Aracılık |
| 84 | Ford Otosan | Bir yönetici Ford ile ortak olan Otosan'ın yönetim kurulu başkanı. | Güçlü | İç Aracılık |
| 85 | Taylan Holding | Yöneticilerden birinin adına olan vakfa ait restoran ve kafeleri Taylan Holding'in sahibinin oldukça yakın bir akrabası işletiyor. | Güçlü | |
| 86 | Unicredito | Bir yönetici Koç Holding adına bir ihaleye Unicredito ile ortaklaşa girmiş | Zayıf | |
| 87 | Greenfield | Arçelik Greenfield isimli firma ile Çin'e ortak yatırım yapmaya hazırlanıyor | Zayıf | |
| 88 | 500.yıl Vakfı | Arçelik yöneticilerinden bazıları 500.yıl vakfı üyesi | Zayıf | Dış Aracılık |

| | | | | |
|-----|--------------------------------|--|-------|--------------|
| 89 | Patrikhane | Bir üst düzey yönetici Patrik Bartalomeos ile beraber Küba'ya gitmişler ve bir sempozyumda bir arada bulunmuşlar. | Zayıf | |
| 90 | Grundfos | Üst düzey bir yönetici pompa üretimi yapan Grundfos firması ile ortak hayır işleri gerçekleştiriyor. | Zayıf | |
| 91 | Ege Üniv. | Bir yöneticiye üniversite tarafından onursal doktora unvanı verilmiş | Zayıf | |
| 92 | Anadolu Üniv. | Bir yöneticiye üniversite tarafından onursal doktora unvanı verilmiş | Zayıf | |
| 93 | Ovidius Üniv. | Bir yöneticiye Romanya'daki Ovidius Üniversitesi'nden onursal doktora verilmiş. | Zayıf | |
| 94 | Rockefeller | Bir üst düzey yönetici Rockefeller ailesinin denetiminde olan Chase Manhattan Bank'ın yönetim kurulu üyesi. Aynı zamanda bu aile ile olan yakın ilişkileri biliniyor. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 95 | Boyner Holding | Yöneticilerden birisi Boyner Holding'in sahibi ile yakın ilişkilere sahip. Sosyal ortamlarda bir arada bulunuyorlar. | Güçlü | |
| 96 | Akkök Holding | Yöneticilerden birisi Akkök Holding'in sahibi ile yakın ilişkilere sahip. Sosyal ortamlarda bir arada bulunuyorlar. | Güçlü | |
| 97 | Bakü Üniversitesi | Bir yöneticiye üniversite tarafından onursal doktora unvanı verilmiş. | Zayıf | |
| 98 | Kofisa | Bir yönetici Koç Holding'e ait şirkette orta düzey yönetici olarak çalışmış. | Zayıf | İç Aracılık |
| 99 | RAM Dış Ticaret A.Ş. | Bir yönetici Koç Holding'e ait şirkette Genel Müdür olarak çalışmış | Güçlü | İç Aracılık |
| 100 | İSO | Yöneticilerden birisi İstanbul Sanayi Odası'nın üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 101 | TAİK | Bir üst düzey yönetici Türk Amerikan İş Konseyi'nin başkanlığını yapmış. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 102 | JP Morgan Int. | Bir yönetici JP Morgan International Council üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 103 | George Washington Üniversitesi | Üst düzey yöneticilerden birisi George Washington Üniversitesi mezunu. | Zayıf | |
| 104 | Microsoft | Arçelik Microcoft ile ortak proje gerçekleştirmiş. Aynı zamanda Bill Gates Türkiye'ye geldiğinde bizzat üst düzey yöneticilerden birisi ile görüşmüş. | Güçlü | |
| 105 | Arthur Andersen | Arçelik ortak bir proje gerçekleştirmiş. | Zayıf | |
| 106 | Dünya Gazetesi | Arçelik ortak bir proje gerçekleştirmiş. | Zayıf | |
| 107 | Logo | Arçelik ortak bir proje gerçekleştirmiş. | Zayıf | |
| 108 | YPO | Young Presidents Organization isimli, genç iş adamlarından oluşan küresel bir örgütün üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 109 | T.C. MEB | Bir yönetici Milli Eğitim Bakanı ile beraber bir burs projesi gerçekleştirmişler. Daha önce de bazı projelerde beraber çalıştıkları saptanmıştır. | Zayıf | |
| 110 | Sabah Gazetesi | Bir gazete haberinde Arçelik'in üst düzey yöneticilerinden birisinin yakın dostlarına bir kafede özel bir davet verdiği ifade ediliyor. Bu kişiler arasında Sabah Gazetesi'nin sahipleri, Kibar Holding'in sahipleri, Çukurova Holding'in sahipleri ve Kerevitaş'ın sahipleri bulunmaktadır. | Güçlü | |
| 111 | Kibar Holding | Bir gazete haberinde Arçelik'in üst düzey yöneticilerinden birisinin yakın dostlarına bir kafede özel bir davet verdiği ifade ediliyor. Bu kişiler arasında Sabah Gazetesi'nin sahipleri, Kibar Holding'in sahipleri, Çukurova Holding'in sahipleri ve Kerevitaş'ın sahipleri bulunmaktadır. | Güçlü | |
| 112 | Çukurova Holding | Bir gazete haberinde Arçelik'in üst düzey yöneticilerinden birisinin yakın dostlarına bir kafede özel bir davet verdiği ifade ediliyor. Bu kişiler arasında Sabah Gazetesi'nin sahipleri, Kibar Holding'in sahipleri, Çukurova Holding'in sahipleri ve Kerevitaş'ın sahipleri bulunmaktadır. | Güçlü | |
| 113 | Kerevitaş | Bir gazete haberinde Arçelik'in üst düzey yöneticilerinden birisinin yakın dostlarına bir kafede özel bir davet verdiği ifade ediliyor. Bu kişiler arasında Sabah Gazetesi'nin sahipleri, Kibar Holding'in sahipleri, Çukurova Holding'in sahipleri ve Kerevitaş'ın sahipleri bulunmaktadır. | Güçlü | |
| 114 | Fenerbahçe S.K. | Üst düzey yöneticilerden birisi koyu bir Fenerbahçeli. Hatta kulübe yaptığı bağışlardan dolayı ödül almış. | Zayıf | |
| 115 | IFC | Arçelik International Finance Cooperation'dan yüklü miktarda kredi almış | Zayıf | |
| 116 | Atlantic Rec. | Arçelik'in üst düzey yöneticilerinden birisi Ford'un sahibi Amerikan Türk Derneği Başkanı ve Atlantic Records'un sahibi Ahmet Ertegün'ün himayesinde bir davette bir araya gelmişler. | Zayıf | |

| | | | | |
|-----|------------------------|---|-------|-------------|
| 117 | WestLB AG | Arçelik'in üst düzey yöneticilerinden birisi Koç Holding'in başka bir faaliyeti için kredi anlaşması yapmış. | Zayıf | |
| 118 | Calyon Corp. | Arçelik'in üst düzey yöneticilerinden birisi Koç Holding'in başka bir faaliyeti için kredi anlaşması yapmış. | Zayıf | |
| 119 | AKP | Hem Arçelik hem de Koç Holding'in üst düzey yöneticilerinden birisi Boyner Holding'in sahipleri, Ak Parti İstanbul Milletvekillerinden birisi ve ARI Grubu lideriyle yurt dışındaki bir toplantıya beraber gidiyorlar | Zayıf | |
| 120 | ARI grubu | Hem Arçelik hem de Koç Holding'in üst düzey yöneticilerinden birisi Boyner Holding'in sahipleri, Ak Parti İstanbul Milletvekillerinden birisi ve ARI Grubu lideriyle yurt dışındaki bir toplantıya beraber gidiyorlar | Zayıf | |
| 121 | BAT | Üst düzey yöneticilerden birisi BAT (British American Tobacco) ile Koç Holding adına ortaklık kurmuş. | Güçlü | |
| 122 | ANAP | Sadece 2 milyar adet üzerinde sigara imal eden firmalara İthalatı serbest bırakan tütün yasasının çıkmasına karşı olan bakan Yüksel Yalova (Mesut Yılmaz hükümetinde) istifa etmeden birkaç gün önce Arçelik'in üst düzey yöneticilerinden birisi ile görüşmüş. | Güçlü | |
| 123 | Smithsonian Foundation | Bir yönetici A.B.D.'li Smithsonian Foundation ile sponsorluk anlaşması imzalamış. | Zayıf | |
| 124 | B&Q Asia Limited | Yöneticilerden birisi ile B&Q Asia Limited'in üst düzey yöneticisi Koçtaş'ın mağazalarından birisinin açılışını yapmışlar. | Zayıf | |
| 125 | Honeywell | Türkiye çalışanları ile buluşmak için Türkiye'ye gelen Honeywell Yönetim Kurulu Başkanı Arçelik'in üst düzey yöneticilerinden birisi ile görüşmüş. | Zayıf | |
| 126 | Koç-Yönder | Koç Holding'den emekli olan üst düzey yöneticilerin aralarındaki iletişimi sağlamak amacıyla kurulan ve Arçelik'in üst düzey yöneticilerinin büyük destek verdiği bir örgüt. | Güçlü | İç Aracılık |
| 127 | Ford | Ford Koç Holding'in ortağı. Ayrıca, Arçelik'in üst düzey yöneticilerinden birisi ve Ford'un sahibi, Amerikan Türk Derneği Başkanı ve Atlantic Records'un sahibi Ahmet Ertegün'un himayesindeki bir davette bir araya gelmişler. | Güçlü | |

EK - 2 Vestel'in Ağ İlişkilerinin Gerekçeleri ve Sınıflamaları

| VESTEL'İN AĞ İLİŞKİLERİ | | | | |
|-------------------------|----------------------|--|--------------------|-----------------|
| Sayı | Ağ Bağlantısı | Açıklama | İlişkinin Niteliği | Aracılığın Türü |
| 1 | Sedefed | Vestel'in yöneticilerinden birisi Sektörel Dernekler Federasyonu'nun düzenlediği bir kongreye panelist olarak davet edilmiş. | Zayıf | |
| 2 | Taç | Üst düzey yöneticilerden birisi aynı zamanda Taç'da da üst düzey yönetici | Güçlü | İç Aracılık |
| 3 | Denizbank | Yöneticilerden birisi Denizbank'da 4 yıl alt düzeyde çalışmış. | Zayıf | İç Aracılık |
| 4 | Sabah | Gerçekleştirilen bir mağaza açılışında Sabah Gazetesi'nin sahibi Vestel'in iki üst düzey yöneticisi ile beraber. | Zayıf | |
| 5 | RYD | Yöneticilerden birisi Reklam Yaratıcıları Derneği'nin düzenlediği bir aktivitede jüri üyesi. | Zayıf | |
| 6 | Bersay | Bersay Halkla İlişkiler Şirketi Vestel'in yöneticisinin yönetiminde bulunduğu Taç'ın kurumsal faaliyetleri düzenliyor. | Zayıf | |
| 7 | Deksarnet | Deksarnet Telekomünikasyon Vestel'in hissesinin bir bölümünü satın aldığı şirket. Vestel'in yöneticilerinden birisi yönetim kurulu başkanı. | Güçlü | İç Aracılık |
| 8 | AMPD | Yöneticilerden birisi Alışveriş Merkezleri ve Perakendecileri Derneği'nin yönetim kurulu yedek üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 9 | AISEC | Vestel'in yöneticilerinden birisi öğrenci kuruluşu AISEC'in danışma kurulunda. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 10 | E-Eğitim | Yöneticilerden birisi bilişim firmasının projesinde internet üzerinden ders veriyor. | Zayıf | |
| 11 | Anz İnşaat | Bir yönetici aynı zamanda Zorlu Holding'in kurduğu şirketin yönetim kurulunda. | Zayıf | İç Aracılık |
| 12 | Umut Vakfı | Bir yönetici Umut Vakfı'nın düzenlediği "Bireysel Silahsızlandırma Günü" etkinliklerinde gerçekleştirilen yarışmanın jüri üyesi. | Zayıf | |
| 13 | GYİAD | Genç Yönetici ve İş Adamları Derneği'nin panelinde bir yönetici sunum yapmış. | Zayıf | |
| 14 | ÇEV | Yöneticilerden birisi Çağdaş Eğitim Vakfı'na konuşmacı olarak katılmış. | Zayıf | |
| 15 | Eduplus | Bir yönetici Eduplus'un düzenlediği 2005'de gerçekleştirilen 2. liderlik zirvesinde konuşmacı olarak bulunmuş. | Zayıf | |
| 16 | İTKİB | Yöneticilerden birisi İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birlikleri'nin düzenlediği bir yarışmada jüri üyesi olarak bulunmuş. | Zayıf | |
| 17 | EVSİAD | Vestel'in üst düzey bir yöneticisi aynı zamanda Tekstili Sanayici ve İşadamları Derneği yönetim kurulu başkanı. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 18 | SANKO | Sanko Holding Yönetim Kurulu Başkanı Vestel'in üst düzey yöneticilerinden birisinin bir yakınının cenazesinde bulunmuş. Ayrıca, Zorlu Holding'in 50. yıl kutlamalarında da bulunmuş. | Zayıf | |
| 19 | Merkez Bankası | Merkez Bankası yönetim kurulu üyelerinden birisi Vestel'in üst düzey yöneticilerinden birisinin bir yakınının cenazesinde bulunmuş. | Zayıf | |
| 20 | Hitit Mob. | Hitit Mobilya'nın yönetim kurulu başkanı Vestel'in üst düzey yöneticilerinden birisinin bir yakınının cenazesinde bulunmuş. | Zayıf | |
| 21 | Inoksan | İnoksan Şirketi yönetim kurulu başkanı Vestel'in üst düzey yöneticilerinden birisinin bir yakınının cenazesinde bulunmuş. | Zayıf | |
| 22 | Medline | Bir Vestel yöneticisi, Holding'in başka ürünlerinin satışında işbirliği yapıyor. | Zayıf | |
| 23 | Şeker Sigorta | Bir Vestel yöneticisi, Holding'in başka ürünlerinin satışında işbirliği yapıyor. | Zayıf | |
| 24 | Erzurum Sanayi Odası | Bir yönetici Erzurum Sanayi Odası tarafından düzenlenen panelde konuşmacı. | Zayıf | |
| 25 | MOSB | Yöneticilerden birisi Manisa Sanayi Odası'nın idari kurul üyeliği ve yönetim kurulu üyeliği yapmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 26 | MOSBAR A.Ş. | Yöneticilerden birisi MOSBAR Lojistik Hizmetleri A.Ş.'de bir süre çalışmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 27 | BİMSA | Bir yönetici daha önce Sabancı'ya ait olan Uluslararası Bilgi ve Yönetim Sistemleri A.Ş.'de çalışmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 28 | İNFO Holding | Bir yönetici daha önce İno Holding'de çalışmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 29 | Dornier System | Yöneticilerden birisi Dornier System Gmbha'da teknik ve orta düzey yöneticilik görevleri yapmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 30 | NCR | Bir yönetici NCR Ltd. Şti.'nde genel müdür yardımcısı olarak çalışmış. | Güçlü | Dış Aracılık |

| | | | | |
|----|------------------------------|---|-------|--------------|
| 31 | Sun Microsystems | Yöneticilerden birisi Sun Mikrosistemler A.Ş.'de Genel Müdür olarak çalışmış. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 32 | Türk Bilişim Derneği | Vestel yöneticilerinden birisi Türk Bilişim Derneği'nin kurucu üyesi. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 33 | UNIX | Bir yönetici Unix Kullanıcıları Derneği'nin kurucu üyesi. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 34 | Eczacıbaşı | Bir yönetici Eczacıbaşı Holding'in danışmanlığını yapmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 35 | Sabancı Holding | Yöneticilerden birisi Sabancı Holding'in danışmanlığını yapmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 36 | STFA | Bir yönetici Sun Mikrosistemler şirketini STFA içerisinde kurmuş. Daha sonra STFA şirketinden ayrılmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 37 | Koç Holding | Bir yönetici Koç Holding'in bir projesinde çalışmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 38 | AYESAŞ | Bir Vestel yöneticisi ABD menşeli Aydın Yazılım ve Elektronik Sanayi A.Ş. firmasının Vestel tarafından satın alındığını ifade ediyor. NATO'ya savunma yazılımı üreten firmanın %60'ı Vestel'in. Söz konusu yönetici ise, firmada etkin durumda. | Güçlü | |
| 39 | TTGV | Yöneticilerden birisi Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'nın yönetim kurulu üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 40 | UNDP | Bir yönetici Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı için Vietnam'da danışmanlık yapmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 41 | TÜBİSİAD | Türkiye Bilişim Sanayicileri ve İş Adamları Derneği bir yöneticiye ödül vermiş. | Zayıf | |
| 42 | ULTIMA | Bir yöneticinin kendisine ait yurt dışına yazılım satan Ultima isimde bir firması var. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 43 | DEİK | Bir yönetici Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu'nda düzenlenen bir seminere katılmış. | Zayıf | |
| 44 | İSO | Bir yönetici İstanbul Sanayi Odası'nın düzenlediği kongrede konuşmacı. | Zayıf | |
| 45 | TOBB ETÜ | İki Vestel yöneticisi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi'nde düzenlenen AR-GE konulu bir çalışmaya katılmış. | Zayıf | |
| 46 | Ankara Fen Liseliler Derneği | Yöneticilerden birisi dernek üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 47 | TPE | Türk Patent Enstitüsü bir yöneticiye ödül vermiş. | Zayıf | |
| 48 | Alba-Bush Ltd | Vestel'in Internet TV'yi İngiltere pazarına ihraç etmek için işbirliği yaptığı firma. | Zayıf | |
| 49 | Telekomünikasyon Kurumu | Yöneticilerden birisi kurum üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 50 | ETMK | Vestel, Endüstriyel Tasarımcılar Meslek Kuruluşu ile beraber bir tasarım yarışması düzenlemiş. Bazı yöneticiler jüride. | Zayıf | |
| 51 | PICMET | Yöneticilerden birisi baş konuşmacı olarak PICMET (Portland International Center for Management and Technology) kongresinde konuşma yapmış. | Zayıf | |
| 52 | TADD | Bir yönetici Türk Amerikan Dostluk Derneği'nin düzenlediği bir seminerde konuşmacı olarak yer alıyor. | Zayıf | |
| 53 | OECD | Bir yönetici OECD'nin (Organisation for Economic Co-operation and Development) düzenlediği bir toplantıya konuşmacı olarak çağrılıyor. | Zayıf | |
| 54 | TASSA | Bir yönetici Turkish – American Scientists and Scholars Association'un bir toplantısına panelist olarak katılmış. | Zayıf | |
| 55 | İstanbul Kültür Üniversitesi | Yöneticilerden birisi aynı zamanda İstanbul Kültür Üniversitesi'nin mütevelli heyeti üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 56 | TBV | Bir yönetici Türkiye Bilişim Vakfı'nın yönetim kurulu üyesi | Zayıf | Dış Aracılık |
| 57 | Herzliya | İki kurum, Vestel'in yeni teknoloji ürünü olan dijital televizyonun üretimi için işbirliği içerisinde. | Zayıf | |
| 58 | Visiontech | İki kurum, Vestel'in yeni teknoloji ürünü olan dijital televizyonun üretimi için işbirliği içerisinde. | Zayıf | |
| 59 | İTGB | Yöneticilerden birisi İzmir Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nin yönetim kurulunda. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 60 | BBC | Vestel, BBC ile ortak yeni bir yayın teknolojisi üzerinde çalışıyor. | Zayıf | |
| 61 | TBF | Bir yönetici Vestel'in briç klübü adına Türkiye Briç Federasyonunun düzenlediği bir turnuvaya katılıyor. | Zayıf | |
| 62 | Genesis Microchip Inch | Vestel firma ile yaptığı işbirliğiyle özel bir işlemci içeren LCD televizyonları üretiyor. | Zayıf | |

| | | | | |
|----|--------------------------------|---|-------|--------------|
| 63 | Ubicom | Gerçekleştirilen anlaşma ile yeni teknoloji ürünü LCD TV'leri içerisinde Ubicom firmasının ürettiği işlemciler kullanılacak. Televizyonlar kablosuz bilgisayar ağları ile uyumlu tasarlanmış. | Zayıf | |
| 64 | İş Bankası | Bir yönetici eskiden İş Bankası'nda uzman olarak çalışmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 65 | Interbank | İki Vestel yönetisi önceden Interbank'da çalışmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 66 | EMMC | Yöneticilerden birisi European Mentoring & Coaching Council Türkiye'nin kurucularından. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 67 | BTSO | Bir yönetici Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'nın organize ettiği insan kaynakları yönetimi ile ilgili bir toplantıda konuşmacı olarak davet edilmiş. | Zayıf | |
| 68 | Ankara Üniver. | Bir yönetici Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Mezunlu. | Zayıf | |
| 69 | BJK | Bir yönetici Beşiktaş Spor Kulübünün yönetim kurulu üyeliğine adaylığını koymuş. | Zayıf | |
| 70 | MZV | Yöneticilerden birisi aynı zamanda Mehmet Zorlu Vakfı'nın yürütme kurulu başkanı. | Güçlü | İç Aracılık |
| 71 | İstanbul Erkek Liseliler Vakfı | Yöneticilerden birisi vakıf üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 72 | Peryön | Bir Vestel yöneticisi Personel Yöneticileri Derneği üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 73 | Arı Grubu | Bir yönetici Arı Grubu tarafından düzenlenen bir panelde konuşmacı. | Zayıf | |
| 74 | MTSO | Bir yönetici Manisa Ticaret ve Sanayi Odasına bağlı bir birimin yönetim kurulunda. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 75 | RAKS | Yöneticilerden birisi Raks'da üst düzey yönetici olarak görev yapmış. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 76 | Aygaz | Bir Vestel yöneticisi Aygaz'da değişik kademelerde uzun süre çalışmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 77 | Altınıyıldız | Yöneticilerden birisi Altınıyıldız'da 3 yıl üst düzey yönetici olarak çalışmış. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 78 | Palm | Vestel bayiler üzerinden satış anlaşması yapmış. | Zayıf | |
| 79 | HP | Vestel bayiler üzerinden satış anlaşması yapmış. | Zayıf | |
| 80 | Nokia | Vestel bayiler üzerinden satış anlaşması yapmış. | Zayıf | |
| 81 | Motorola | Vestel bayiler üzerinden satış anlaşması yapmış. | Zayıf | |
| 82 | Atletizm Federasyonu | Üst düzey Vestel yöneticileri milli atletlerin sponsorluğuna yönelik Vestel adına federasyon ile anlaşma imzalamış. | Zayıf | |
| 83 | Sağlık Bakanlığı | Vestel, Sağlık Bakanlığı Çalışanlarına ve Emeklilere yönelik "Acil Bilgisayar Desteği" kampanyasına katılmış. | Zayıf | |
| 84 | ATSO | Bir yönetici Adapazarı Sanayi ve Ticaret Odası'nın düzenlediği "Beyaz Eşya Sektörü'nün Sorunları" konulu panelde konuşmacı olarak yer almış. | Zayıf | |
| 85 | F.A. Tenis Kulübü | Bir yönetici Feneryolu Aden Tenis Kulübü'nün üyesi | Zayıf | Dış Aracılık |
| 86 | Dexia | Denizbank'ı satın alan firma. Bir Vestel yöneticisi anlaşmayı kurum adına imzalayanlardan. | Zayıf | |
| 87 | EBRD | Avrupa Yatırım ve Kalkınma Bankası Vestel'in Rusya'daki şirketi için büyük miktarda kredi vermiş. | Zayıf | |
| 88 | Deutsche Bank | Vestel'e sendikasyon veren uluslar arası 12 bankanın liderlerinden birisi. | Zayıf | |
| 89 | ABN Amro Bank | Vestel'e sendikasyon veren uluslar arası 12 bankanın liderlerinden birisi. | Zayıf | |
| 90 | HSBC | Bir Vestel yöneticisi 20 milyon dolarlık kredi anlaşması yapıyor. | Zayıf | |
| 91 | AİYB | Bir Vestel yöneticisi 20 milyon dolarlık kredi anlaşması yapıyor. | Zayıf | |
| 92 | Tatneft | Tüpraş ihalesinde bir Vestel yöneticisinin holding adına ortaklık kurduğu Tataristan firması (ihale alınmadı). | Zayıf | |
| 93 | İhlas | Vestel'in 50. yıl kutlaması şerefine verilen davette İhlas'ın yönetim kurulu başkanı bulunuyor. | Zayıf | |
| 94 | Türkiye Gazetesi | Türkiye Gazetesi üst düzey bir yöneticisi Vestel'in 50. yıl kutlaması şerefine verilen davette. | Zayıf | |
| 95 | Ulusoy Holding | Ulusoy Holding yönetim kurulu başkanı Vestel'in 50. yıl kutlaması şerefine verilen davette. | Zayıf | |
| 96 | Enka Holding | Enka Holding yönetim kurulu başkanı Vestel'in 50. yıl kutlaması şerefine verilen davette. | Zayıf | |
| 97 | Trakya Üniversitesi | Bir yönetici Trakya Üniversitesi'nde bir konferans vermek üzere davet edilmiş. | Zayıf | |
| 98 | Küçükbay Grubu | Vestel, Küçükbay Grubu'na ait bir alışveriş merkezini satın almış. | Zayıf | |

| | | | | |
|-----|-------------------------------------|--|-------|--------------|
| 99 | Pamukkale Üniversitesi | Bir Vestel yöneticisine fahri doktora unvanı vermiş. | Zayıf | |
| 100 | Korteks | Bir Vestel yöneticisi aynı zamanda Zorlu Holding'e ait olan tekstil firmasının da yönetim kurulu başkanı. | Güçlü | İç Aracılık |
| 101 | Maktaş | Bir üst düzey yönetici Maktaş'ın sahibi Aziz Yıldırım ile yakın dost olduklarını ifade ediyor. | Güçlü | |
| 102 | Fenerbahçe Spor Kulübü | Ahmet Nazif Zorlu, Fenerbahçe Spor Kulübü Başkanı Aziz Yıldırım ile yakın dost olduklarını ifade ediyor. | Güçlü | |
| 103 | Lukoil | Daha sonradan Cengiz Grup ile ortak olan Rusya'daki akaryakıt tekeli Lukoil ile aradaki bağlantıyı bir Vestel yöneticisi sağlamış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 104 | Cengiz Grup | Daha sonradan Cengiz Grup ile ortak olan Rusya'daki akaryakıt tekeli Lukoil ile aradaki bağlantıyı bir Vestel yöneticisi sağlamış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 105 | Sanayi ve Ticaret Bakanlığı | Sanayi bakanı Vestel'in televizyon fabrikası açılışında bulunmuş. | Zayıf | |
| 106 | Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı | Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Vestel'in televizyon fabrikası açılışında bulunmuş. | Zayıf | |
| 107 | Bayındırlık ve İskan Bakanlığı | Bayındırlık ve İskan Bakanı Faruk Özak Vestel'in televizyon fabrikası açılışında bulunmuş. | Zayıf | |
| 108 | Norsel | Bir Vestel yöneticisi Norsel firması ile birlikte Türkmenistan'da ortak fabrika yatırımı yapma girişiminde bulunmuş. Ancak sonradan geri çekilmiş. | Zayıf | |
| 109 | Deva Holding | Yöneticilerden birisi Deva Holding'den gerçekleştirdiği pazarlıklar sonucunda bir araziyi satın almış. | Zayıf | |
| 110 | Zorlu Enerji | Bir Vestel yöneticisi aynı zamanda Zorlu Enerji'nin de üst yönetiminde. | Güçlü | İç Aracılık |
| 111 | TİM | EVSIAD'ın düzenlediği bir davette bir yönetici Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkanı ile aynı masada sohbet ediyor. . | Zayıf | |
| 112 | TTİS | Bir yönetici Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası'nın düzenlediği bir panelde konuşmacı olarak bulunmuş. | Zayıf | |
| 113 | Dorad | Vestel yöneticilerinden birisi İsrail firması olan Dorad Enerji yönetim kurulu başkanı ile 3 santralin yapımına ilişkin ortaklık anlaşması imzalıyor. | Güçlü | |
| 114 | EGEV | Bir yönetici aynı zamanda Ege Ekonomiyi Geliştirme Vakfı mütevelli heyeti üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 115 | Ernst & Young | Bir yönetici Ernst & Young'ın düzenlediği girişimcilik yarışmasında Türkiye'den jüri üyesi. | Zayıf | |
| 116 | Fortis Bank | Zorlu Enerji için kredi anlaşması törenine Fortis Bank, EximBank ve GE Capital Markets Services üst düzey yöneticilerinin yanı sıra; Vestel'in de bir yöneticisi katılmış. | Zayıf | |
| 117 | Exim Bank | Zorlu Enerji için kredi anlaşması törenine Fortis Bank, EximBank ve GE Capital Markets Services üst düzey yöneticilerinin yanı sıra; Vestel'in de bir yöneticisi katılmış. | Zayıf | |
| 118 | GE Capital Markets | Zorlu Enerji için kredi anlaşması törenine Fortis Bank, EximBank ve GE Capital Markets Services üst düzey yöneticilerinin yanı sıra; Vestel'in de bir yöneticisi katılmış. | Zayıf | |
| 119 | Thompson | Vestel İngiliz firması Thompson için uzun süredir televizyon imalatı yapıyor. | Zayıf | |
| 120 | TEKFEN | Bir Vestel yöneticisi TEKFEN Holding'de mühendis olarak çalışmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 121 | METAŞ | Bir Vestel yöneticisi METAŞ'da mühendis olarak çalışmış | Zayıf | Dış Aracılık |
| 122 | Faz Elektrik A.Ş. | Bir yönetici Faz Elektrik A.Ş.'de orta düzey yönetici olarak çalışmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 123 | Merloni (Ariston) | Bir yönetici Ariston, Indesit, Scholtes, Stinol markalarını üreten Merloni Elettrodomestici şirketi'nde orta düzey yöneticilik yapmış. Sonra da Vestel'e geçmiş. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 124 | Boğaziçi Ün. | Bazı Vestel yöneticileri Boğaziçi Üniversitesi mezunu. | Zayıf | |
| 125 | Petkim | Bir Vestel yöneticisi Petrokimya Holding'de çalışmış | Zayıf | Dış Aracılık |
| 126 | Microsoft | Vestel yöneticilerinden birisi aynı zamanda Microsoft'un Avrupa'daki 5 danışmanından birisi. Microsoft ile Vestel arasında e-devlet ve uzaktan eğitim konularında Microsoft ile ortaklık görüşmeleri yapılmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 127 | Manisaspur | Vestel yöneticilerinden birisi aynı zamanda Manisaspur'un asbaşkanı. | Güçlü | İç Aracılık |
| 128 | Erol Ataca Dershaneleri | Vestel uzaktan eğitim projesinde işbirliği yapıyor. | Zayıf | |

| | | | | |
|-----|--------------------------|--|-------|--------------|
| 129 | İdeaktif | Vestel uzaktan eğitim projesinde işbirliği yapıyor. | Zayıf | |
| 130 | JVC | Bayiler üzerinden satış anlaşması yapıyor. | Zayıf | |
| 131 | Electrolux | Bayiler üzerinden satış anlaşması yapıyor. | Zayıf | |
| 132 | Whirpool | Bayiler üzerinden satış anlaşması yapıyor. | Zayıf | |
| 133 | Dokuz Eylül Üniversitesi | Vestel yöneticilerinin çoğu Elektronik Mühendisliği Bölümü danışma kurulunda. Bir Vestel yöneticisi daha önceden rektör yardımcılığı görevinde bulunmuş | Güçlü | Dış Aracılık |
| 134 | XEROX | XEROX, Vestel'in kullanma kılavuzlarını çoğaltılması konusunda yardımcı oluyor. | Zayıf | |
| 135 | INTEL | Intel ile ortak diz üstü bilgisayar üretiyor. Bizzat Intel başkanı ile Vestel'in üst düzey bir yöneticisi imza töreninde bir aradalar. | Güçlü | |
| 136 | AKP | Üst düzeyde bir çok hükümet yetkilisi, Vestel City'nin açılış törenine katılmış. | Zayıf | |
| 137 | MEB | Vestel Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliği çerçevesinde e-egitim projesi yapıyor. | Zayıf | |
| 138 | TÜSİAD | Bir yönetici TÜSİAD'ın çalışma gruplarından birisinde. Ayrıca, diğer bir yönetici de komisyon üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 139 | Sabancı Üniversitesi | TÜSİAD ile Sabancı Üniversitesi'nin ortaklaşa düzenlediği "Ulusal İnovasyon Girişimi" isimli üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesine yönelik olan çalışma grubunda bir yönetici Vestel adına üye. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 140 | ESİAD | İki yönetici Ege Sanayici ve İş Adamları Derneği üyesi | Zayıf | Dış Aracılık |
| 141 | Türk Silahlı Kuvvetleri | Vestel ile TSK arasında askeri savunma sanayinde ortak çalışma var. | Zayıf | |
| 142 | BEYSAD | Bir yönetici Beyaz Eşya Yan Sanayicileri Derneği'nde bir konuşma yapmış. | Zayıf | |
| 143 | MASİAD | Bir yönetici Manisa Sanayici ve İş Adamları Derneği'nde konuşmacı olarak yer almış. | Zayıf | |
| 144 | Toshiba | Bir Vestel yöneticisi ile yapılan söyleşide Toshiba ve Sanyo firmaları için TV üretimi yaptıkları ifade ediliyor. | Zayıf | |
| 145 | Sanyo | Bir Vestel yöneticisi ile yapılan söyleşide Toshiba ve Sanyo firmaları için TV üretimi yaptıkları ifade ediliyor. | Zayıf | |
| 146 | BRM | Bir Vestel yöneticisi, Boğaziçi Üniversitesi-Robert Koleji Mezunu Sanayici, İşadamı ve Yöneticiler Derneği (BRM) yönetim kurulu üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 147 | KALDER | Vestel KALDER üyesi. Ayrıca, bir yönetici eskiden Kalite Derneği'nin yönetim kurulu başkanlığını yapmış. Şu anda da yönetim kurulu üyesi. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 148 | MOSBD | Bir yönetici, Manisa Organize Sanayi Bölgesi Sanayiciler Derneği başkanı. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 149 | Philips | Bir yönetici Vestel'in hisselerin önemli bir bölümünü aldığı Cabot firmasıyla Toshiba, Philips, Mitsubishi gibi dünya TV devlerine yazılım lisansı sattıklarını belirtiyor. Ayrıca, bir yönetici Philips Enstitüsü'nde yüksek lisans yapmış. | Zayıf | |
| 150 | Mitsubishi | Bir yönetici Vestel'in hisselerin önemli bir bölümünü aldığı Cabot firmasıyla Toshiba, Philips, Mitsubishi gibi dünya TV devlerine yazılım lisansı sattıklarını belirtiyor. | Zayıf | |
| 151 | İzmir Y.T.E | Vestel, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü'ne bağlı olarak faaliyet gösteren İzmir Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nin kurucu ortaklarından. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 152 | Cabot Communications | Vestel'in hisse alımı nedeniyle ortak olduğu firma ile yurt dışında yazılım satış işi yapılıyor. | Güçlü | |
| 153 | Arçelik | Bir Vestel yöneticisi eskiden Arçelik'in Ar-Ge bölümünde çalışmış | Zayıf | Dış Aracılık |
| 154 | RAND Corp. | Bir yönetici Rand Corp. adlı bir Ar-Ge firmasında çalışmış | Zayıf | Dış Aracılık |
| 155 | Dünya Bankası | Bir Vestel yöneticisi önceden Dünya Bankası'nın bir biriminde yöneticilik yapmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 156 | Anap | Yöneticilerden birisi eski Maliye Bakanı Adnan Kahveci tarafından Türkiye'ye davet edilerek özelleştirme programını yürütmüş. Ayrıca Mesut Yılmaz'ın da baş danışmanıymış. Bir başka yönetici de partinin başkan vekilliğini yapmış. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 157 | Erdemir D.Ç. | Bir Vestel yöneticisi Erdemir'in yönetim kurulu başkanlığını yapmış. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 158 | TEGV | Yöneticilerden birisi Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın kurucularından. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 159 | TESEV | Yöneticilerden birisi Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı'nın kurucularından. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 160 | ÖSGD | Bir yönetici Özel Sektörü Geliştirme Derneği'nin (ÖSGD) kurucularından. | Güçlü | Dış Aracılık |

| | | | | |
|-----|-------------------------------|--|-------|--------------|
| 161 | Koç Üniversitesi | Yöneticilerden birisi Koç Üniversitesi'nde ders veriyor. | Zayıf | |
| 162 | TKİK | Bir yönetici Türkiye - Kanada İş Konseyi'nde başkan olarak görev yapmış. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 163 | TAİK | Bir yönetici Türkiye - Amerikan İş Konseyi'nde başkan olarak görev yapmış. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 164 | Anadolu Grubu | İki Vestel yöneticisinden birisi Anadolu Grubu'na, bağlı şirketlerde yönetim kurulu üyesi olarak görev almış, diğeri ise daha önceden çalışmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 165 | Borusan Hold. | Bir yönetici Borusan'da yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 166 | Inmet Mining | Bir yönetici Inmet Mining şirketinde yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 167 | Rotschild Ailesi | Bir yönetici aynı zamanda Rothschild Yatırım Bankası'nın Türkiye temsilcisi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 168 | İMKB | Yöneticilerden birisinin İMKB'nin gelişimine katkıda bulunduğu ifade ediliyor. | Zayıf | |
| 169 | SEV | Bir yönetici, Sağlık ve Eğitim Vakfı'na danışmanlık yapmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 170 | TKYD | İki Vestel yöneticisi Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 171 | AR GE Danışmanlık | Bir yönetici aynı zamanda AR-GE danışmanlık firması sahibi. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 172 | Mc Donalds | Bir yönetici Mc Donalds Çocuk Vakfı'nın mütevelli heyeti üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 173 | TÜHİD | Bir yönetici Türkiye Halkla İlişkiler Derneği Etik kurulu üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 174 | Yazıcılar Holding | Bir Vestel yöneticisi aynı zamanda Yazıcılar Holding'de yönetiminde. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 175 | İstanbul Üniversitesi | Yöneticilerden birisi İstanbul Üniversitesi mezunu | Zayıf | |
| 176 | Ekinciler Holding | İki Vestel yöneticisi daha önce Ekinciler Holding'de değişik görevlerde bulunmuşlar. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 177 | İTÜ | İki yönetici İTÜ mezunu | Zayıf | |
| 178 | Chrysler | Yöneticilerden birisi önceden Chrysler de çalışmış. | Zayıf | |
| 179 | ODTÜ | Yöneticilerin bazıları Orta Doğu Teknik Üniversitesi mezunu. Ayrıca, bir yönetici de araştırma görevlisi olarak çalışmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 180 | TED | Bir yönetici TED'de öğretmen olarak çalışmış | Zayıf | Dış Aracılık |
| 181 | DPT | Yöneticilerden birisi müsteşar danışmanı ve müsteşar yardımcısı olarak çalışmış. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 182 | Ege Üniversitesi | Yöneticilerden birisi mühendislik fakültesinde öğretim görevlisi olarak çalışmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 183 | Hazine D.T. Müsteşarlığı | Yöneticilerden birisi eskiden müsteşarlık görevinde bulunmuş. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 184 | Maliye ve Gümrük Bakanlığı | Yöneticilerden birisi eskiden bakanlık yapmış. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 185 | Başbakanlık | Bir yönetici başbakan yardımcısı olarak görev yapmış. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 186 | Akbank | Vestel yöneticilerinden birisi Akbank yönetim kurulu üyesi. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 187 | TBMM | Eski bir milletvekili olan bir yönetici, değişik komisyonlarda görev almış. Ayrıca, TBMM başkanı Vestel'in fabrika açılışını yapmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 188 | Bilkent Üniversitesi | Yöneticilerden birisi öğretim üyesi olarak görev yapmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 189 | Başkent Üniversitesi | Yöneticilerden birisi öğretim üyesi olarak görev yapmış. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 190 | Çevresel Kimya A.Ş. | Bir Vestel yöneticisi şirketin ortağı konumunda. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 191 | BİM A.Ş. | Yöneticilerden birisi BİM A.Ş.'nin yönetim kurulunda. | Zayıf | Dış Aracılık |
| 192 | Bilimsel Araştırmalar Derneği | Yöneticilerden birisi derneğin onursal başkanı. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 193 | Ulaştırma Bakanlığı | Ulaştırma bakanı ile Vestel'in iki yöneticisi, insansız uçak projesi konusunda görüşmüşler. Ulaştırma bakanı televizyon fabrikasının açılış törenine katılmış. Ayrıca, bir yönetici eskiden bakanlık yapmış. | Güçlü | Dış Aracılık |
| 194 | Fatih Üniversitesi | Bir Vestel yöneticisi Fatih Üniversitesi'nin mütevelli heyetinde | Zayıf | Dış Aracılık |

EK – 3 Araştırılan Ağ Düzenegi Analizi Programları ve Web Adresleri

- [AGD](http://www.ads.tuwien.ac.at/AGD/) http://www.ads.tuwien.ac.at/AGD/
- [Agna](http://www.geocities.com/imbenta/agna/index.htm) http://www.geocities.com/imbenta/agna/index.htm
- [Apache Agora](http://nagoya.apache.org/~stefano/guide.html) http://nagoya.apache.org/~stefano/guide.html
- [Carier's Archive of S Routines](http://erzuli.ss.uci.edu/R.stuff/) http://erzuli.ss.uci.edu/R.stuff/
- [Doug White's software for kinship network analysis](http://eclectic.ss.uci.edu/~drwhite/doug.html) http://eclectic.ss.uci.edu/~drwhite/doug.html
- [Egonet](http://survey.bibr.ufl.edu/EgoNet/) http://survey.bibr.ufl.edu/EgoNet/
- [FATCAT](http://www.sfu.ca/~richards/Pages/fatcat.htm) http://www.sfu.ca/~richards/Pages/fatcat.htm
- [GRADAP](http://www.assess.com/Software/GRADAP.htm) http://www.assess.com/Software/GRADAP.htm
- [GraphEd](http://www.uni-passau.de/~himsolt/GraphEd/graphed) http://www.uni-passau.de/~himsolt/GraphEd/graphed.
- [Graphlet](http://infosun.fmi.uni-passau.de/Graphlet/) http://infosun.fmi.uni-passau.de/Graphlet/
- [GraphPlot](http://coral.wcupa.edu/Psy513WebPage/Sociometryweb/) http://coral.wcupa.edu/Psy513WebPage/Sociometryweb/
- [GraphViz](http://www.research.att.com/sw/tools/graphviz/) http://www.research.att.com/sw/tools/graphviz/
- [InFlow](http://www.orgnet.com/) http://www.orgnet.com/
- [JUNG](http://jung.sourceforge.net/) http://jung.sourceforge.net/
- [KeyPlayer](http://www.analytictech.com/keyplayer.htm) http://www.analytictech.com/keyplayer.htm
- [KliqueFinder](http://www.msu.edu/~kenfrank/social%20network/kfuserguid.pdf) http://www.msu.edu/~kenfrank/social%20network/kfuserguid.pdf
- [KrackPlot](http://www.heinz.cmu.edu/~krack) http://www.heinz.cmu.edu/~krack
- [MDLogix, Inc.](http://mdlogix.com/) http://mdlogix.com/
- [MetaSight](http://www.metasight.co.uk/) http://www.metasight.co.uk/
- [Moviemol](http://www.kvac.uu.se/~lars/moviemol.html) http://www.kvac.uu.se/~lars/moviemol.html
- [MultiNet](http://www.sfu.ca/~richards/Multinet/Pages/multinet.htm) http://www.sfu.ca/~richards/Multinet/Pages/multinet.htm
- [NEGOPY](http://www.sfu.ca/~richards/Pages/negopy4.html) http://www.sfu.ca/~richards/Pages/negopy4.html
- [NetForm Network Analysis Software](http://www.netform-stephenson.com/html/download.html) http://www.netform-stephenson.com/html/download.html
- [NetMiner](http://www.netminer.com/) http://www.netminer.com/
- [NetVis](http://www.netvis.org/) http://www.netvis.org/
- [PSPAR](http://www.sfu.ca/~richards/Pages/pspar.html) http://www.sfu.ca/~richards/Pages/pspar.html
- [p* Logit Models \(Stan Wasserman\)](ftp://www.stat.uiuc.edu/people/faculty/wasserman.html) ftp://www.stat.uiuc.edu/people/faculty/wasserman.html
- [Pajek](http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/pajek/default.htm) http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/pajek/default.htm
- [PermNet](http://www.meijigakuin.ac.jp/~rtsuji/en/software.html) http://www.meijigakuin.ac.jp/~rtsuji/en/software.html
- [SIENA](http://stat.gamma.rug.nl/snijders/siena.html) http://stat.gamma.rug.nl/snijders/siena.html
- [SocioMetrica LinkAlyzer](http://www.md-logic.com/id142.htm) http://www.md-logic.com/id142.htm
- [Social Network Analysis Functional Utility \(SNAFU\)](http://innovationinsight.com/networks.html) http://innovationinsight.com/networks.html
- [Social Network Visualiser for Linux \(SocNetV\)](http://socnetv.sourceforge.net/) http://socnetv.sourceforge.net/
- [Sparse Matrix Package](http://www-users.cs.umn.edu/~agupta/wsmp.html) http://www-users.cs.umn.edu/~agupta/wsmp.html
- [StOCNET](http://stat.gamma.rug.nl/stocnet/) http://stat.gamma.rug.nl/stocnet/
- [STRUCTURE](http://gsbwww.uchicago.edu/fac/ronald.burt/teaching/STRUC.EXE) http://gsbwww.uchicago.edu/fac/ronald.burt/teaching/STRUC.EXE
- [Shunra](http://www.insna.org/INSNA/%20http://www.shunra.com) http://www.insna.org/INSNA/%20http://www.shunra.com
- [Tom Sawyer Software](http://www.tomsawyer.com/home/index.php) http://www.tomsawyer.com/home/index.php
- [Tulip](http://www.tulip-software.org/) http://www.tulip-software.org/
- [visone](http://www.visone.de/) http://www.visone.de/
- [Walsh's Classroom Sociometrics](http://www.classroomsociometrics.com/) http://www.classroomsociometrics.com/
- [yFiles](http://www.yworks.de/en/products_yfiles_about.htm) http://www.yworks.de/en/products_yfiles_about.htm
- [ZO](http://stat.gamma.rug.nl/snijders/#prog) http://stat.gamma.rug.nl/snijders/#prog