

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

**TÜRK KUYUMCULUK SEKTÖRÜNDE GÜVENİN**  
**KARANLIK YÜZÜ: NİTEL BİR DEĞERLENDİRME**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**H. MÜGE CANTEKİN**

**TEZ DANIŐMANI**  
**DOÇ. DR. AYŞE ELİF ŞENGÜN**

**ANKARA - 2014**

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Hatice Müge CANTEKİN tarafından hazırlanan tez adı "Türk Kuyumculuk Sektöründe Güvenin Karanlık Yüzü: Nitel Bir Değerlendirme" adlı bu çalışma jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 10/02/2014

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi : DOÇ. DR. AYŞE ELİF ŞENGÜN

Jüri Üyesi : PROF. DR. NAZLI WASTİ PAMUKSUZ

Jüri Üyesi : PROF. DR. SELAMİ SARGUT

Jüri Üyesi : PROF. DR. KADİR VAROĞLU

Jüri Üyesi : DOÇ.DR. H. CENK SÖZEN

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../20....

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

Varlığı ve akışıyla anlam bütünlüğüne erdiğim  
Nehir'ime

## TEŞEKKÜR

Öncelikle tez sürecinin başından son anına kadar bilgi ve birikimiyle yanımda olan ve katkı sunan, bu engin öğrenme ve gelişim dönemimde sabır ve sevgiyle hiçbir yardımını esirgemeyen, tez öğrencisi olduğum için kendimi şanslı saydığım tez danışmanım Doç. Dr. Ayşe Elif Şengün'e teşekkür ederim.

Tez çalışmamın her aşamasında kıymetli varlığını hissettiren, derin bilgisi ile tezin değerini arttıran ve yönlendirmeleri ile çalışmamın amacına ulaşmasına katkı sağlayan değerli hocam Prof. Dr. Nazlı Wasti Pamuksuz'a teşekkür ederim.

Doktora çalışmamın başlangıcından itibaren öğrencisi olmaktan onur duyduğum, mesleğinde duruşu, derinliği ve bakış açısı ile örnek aldığım değerli hocam Prof. Dr. Selami Sargut'a teşekkür ederim.

Doktora çalışmasına başladığım ilk günden itibaren cesaretlendirici yaklaşımı ve donanımı ile yanımda olan, tüm yoğunluğuna rağmen hiçbir zaman desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Kadir Varoğlu'na teşekkür ederim. Çalışmamın gelişim ve tamamlanma sürecinde değerli geribildirimleri ve desteği için hocam Doç. Dr. H. Cenk Sözen'e teşekkür ederim.

Bu değerli hayalin günbegün gerçeğe dönüşme sürecinde büyük sevgi ve desteği ile yanımda olan Sevgili Aileme sonsuz teşekkür ederim.

## ÖZET

Bu çalışma Gargiulo ve Ertuğ'un (2006) kuramsal modelinden yola çıkarak güvenin karanlık yüzünü araştırmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda güvenin 'karanlık yüzüne' ilişkin çıktılar olarak tanımlanan kör inanç, rehavet ve gereksiz yükümlülükleri, kurumsal, ilişkisel ve ekonomik çıkarlar olarak tanımlanan farklı öncüllerle ilişkilendirmektedir. Çalışma örgütler arası ilişkiler odağında gerçekleştirilmiştir. Araştırma nitel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiş ve Türk kuyumculuk sektöründe alıcı-tedarikçi ilişkileri irdelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kurumsal güvenin varlığı ile izleme ve kontrol seviyesi düşmektedir ve bu 'kör inancı' tetiklemektedir. Sektörde değer zincirinin tamamına yaygın olarak kör inanca bağlı suistimaller görülmektedir. Gargiulo ve Ertuğ'un (2006) güvenin olumsuz çıktısı olarak tanımladıkları 'rehavet' ilişkisel öncüllerden kaynaklanırken, gereksiz yükümlülükler ilişkisel öncüllerin yanında ekonomik çıkarlar sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Çalışma aynı zamanda, güvenin "karanlık" yüzünü tedarik zinciri aşamalarıyla ilişkilendirmektedir. Buna göre, kör inanç değer zincirinin tüm aşamalarında görülmekte, rehavet üretim aşamasında ve özellikle niş üretim alanında ortaya çıkmakta, gereksiz yükümlülüklerse dağıtım seviyesinde görülmektedir. Çalışma güvenin karanlık yüzü konusunda ileride yapılacak çalışmalara ışık tutmaktadır.

**ANAHTAR KELİMELER:** güven, güvenin karanlık yüzü, kuyumculuk sektörü, değer zinciri aşamaları

## ABSTRACT

This study attempts to investigate the dark side of trust by building on the theoretical model developed by Gargiulo and Ertuğ (2006). More specifically, we endeavor to link different antecedents, namely, institutional, relational and economic antecedents, to three different “dark” outcomes: blind faith, complacency and unnecessary obligations. We also specify the types of trust that lead to these three ‘dark’ outcomes. For analytical purposes we specifically focus on interorganizational trust. The method of the study is qualitative and our data is based on buyer-supplier relationship in the Turkish jewelery sector. The findings suggest that blind faith is triggered by institutional mechanisms. Blind faith in the form of exploitation is widely seen in the entire value chain. ‘Complacency’ which Gargiulo and Ertuğ (2006) defined as another dark outcome of trust have relational whereas ‘unnecessary obligations’ have both relational and economic antecedents. The study results also point to the value-chain phase dependent nature of the ‘dark’ outcomes of trust. According to this, blind faith is seen at all value-chain phases, complacency is specific to the production phase and unnecessary obligations are experienced at the distribution level. The study sheds light for future research on the dark side of trust.

**KEY WORDS:** trust, dark side of trust, jewelry industry, value-chain phases.

## İÇİNDEKİLER

<b>TEŞEKKÜR.....</b>	<b>II</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>IV</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>V</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>VII</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>VIII</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM I. GÜVENİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ .....</b>	<b>3</b>
1.1. Örgütler Arası Güven.....	5
1.2. Örgütler Arası Güvenin Faydaları .....	7
1.3. Güvenin Karanlık Yüzü .....	11
1.3.1. Gargiulo ve Ertuğ'un (2006) Güvenin Karanlık Yüzüne İlişkin Modeli .....	12
1.3.1.1. Kör İnanç .....	15
1.3.1.2. Rehavet.....	16
1.3.1.3. Gereksiz Yükümlülükler .....	21
1.4. Optimal Güven .....	23
<b>BÖLÜM II. ARAŞTIRMA BAĞLAMI OLARAK TÜRK KUYUMCULUK SEKTÖRÜ</b>	<b>25</b>
2.1. Bağlam ve Güven İlişkisi .....	25
2.2. Türkiye'de Kuyumculuk Sektörünün Tarihi .....	26
2.3. Kuyumculuk Sektörünün Yapısal Özellikleri .....	29
<b>BÖLÜM III. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....</b>	<b>33</b>
3.1. Nitel Araştırma .....	33
3.2. Veriler .....	34
3.3. Bir Veri Toplama Aracı Olarak Yarı Yapılandırılmış Derinlemesine Mülakat Yöntemi.....	35
3.4. Örneklem Seçimi .....	36
3.5. Veri Toplama Aşamaları .....	38
3.5.1. Birinci Aşama .....	38
3.5.2. İkinci Aşama .....	39
3.6. Veri Analizi .....	41
3.6.1. Analiz Yöntemi .....	41

3.6.1.1. Kodlama ve Sınıflandırma: Kategoriler ve Temalar .....	43
3.6.1.2. Kategorilerin İlişkilendirilmesi .....	49
3.7. Tutarlılık ve Geçerlilik .....	49
<b>BÖLÜM IV. BULGULAR.....</b>	<b>51</b>
4.1. Kuyumculuk Sektörü Değer Zinciri .....	51
4.2. Kuyumculuk Sektörü İş Düzeni .....	61
<b>BÖLÜM V. KUYUMCULUK SEKTÖRÜNDE .....</b>	<b>69</b>
<b>GÜVENİN KARANLIK YÜZÜNE İLİŞKİN BULGULAR .....</b>	<b>69</b>
5.1. Kurumsal Güven ve Kör İnanç .....	69
5.2. Türk Kuyumculuk Sektörü Kurumsal Güven Mekanizması .....	70
5.1.2. Kurumsal Güvenin Karanlık Yüzüne İlişkin Sonuçlar .....	84
5.2. Rehavet ve İlişkisel Güven.....	89
5.2.1. İlişkisel Güvenin Karanlık Yüzüne İlişkin Sonuçlar.....	94
5.3. İlişkisel Güvenin ve Ekonomik Çıkarların Sonucu Olarak Gereksiz Yükümlülükler .....	99
<b>BÖLÜM VI. TARTIŞMA.....</b>	<b>108</b>
<b>BÖLÜM VII. SONUÇ.....</b>	<b>115</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>117</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>129</b>
EK 1 .....	129



## **TABLolar LİSTESİ**

Tablo 3. 1. Birinci Aşama Örnek Kodlama

Tablo 3. 2. İkinci Seviye Kodlama Örnek Tablo

Tablo 3. 3. Ana Kategorilerin Oluşması-Güvene Dayalı Sistem ve Kurumsal Güven

EK 1 Nitel Örneklem Yapısı

## ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 2. 1. Gargiulo ve Ertuğ'un (2006) Modeli
- Şekil 4. 1. Türkiye Mücevher Sektörü Değer Zinciri
- Şekil 5. 1. Kurumsal Güvenin Bir Sonucu Olarak K r İnanç
- Şekil 5. 2. İlişkisel Güvenin ve Kurumsal Güvenin Bir Sonucu Olarak Rehavet
- Şekil 5. 3. İlişkisel Güvenin Bir Sonucu Olarak Gereksiz Yükümlülükler
- Şekil 5. 4. Ekonomik  ıkarların Bir Sonucu Olarak Gereksiz Yükümlülükler

## GİRİŞ

Araştırmalar güvenin ilişki içindeki taraflar açısından işlem maliyetlerini düşürmek (Barney ve Hansen, 1994; Gulati, 1995; Bromiley ve Harris, 2006), müzakere ve çatışma maliyetlerini azaltmak (Zaheer ve diğerleri, 1998), bilgi alışverişini arttırmak (Clark ve Fujimoto, 1991) ve daha iyi işbirliği (Mayer ve diğerleri, 1995) gibi faydalı çıktılarının temeli olduğunu göstermektedir (Wicks ve diğerleri, 1999). Güvenin olumlu etkilerine dair pek çok araştırmanın olması ‘iyimser bir önyargıyı’ akla getirmektedir. Nitekim buradan hareketle Elangovan ve Shapiro (1998), Jeffrees ve Reed (2000), Lewicki ve diğerleri (2006), Szulanski ve diğerleri (2004) ve Zahra, Yavuz ve Üçbaşaran (2006) gibi yazarlar çalışmalarında güvenin olumsuz sonuçlarına odaklanmıştır. Gargiulo ve Ertuğ (2006) güvenin olumsuz etkilerinin güven düzeyinin çok yükseldiği durumlarda daha belirgin bir şekilde kendini gösterdiğini iddia etmiştir. Güvenin tetiklediği davranışlar normalde faydalı olsa da belli bir noktadan sonra bu davranışlar olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Yazarlar bu olumsuz çıktıları üç başlık altında toplamışlardır: 1) kör inanç, 2) rehavet ve 3) gereksiz yükümlülükler. Güven çok yüksek olduğu durumda güvenen taraf kontrol ve izlemeyi düşürmektedir ve bunun sonucunda kendisini suistimale çok fazla açık hale getirmektedir. Buna kör inanç denilmektedir. İlişki içinde taraflar memnun oldukları ilişkiyi kaybetmemek adına endişelerini dile getirmekten çekinmekte ve böylece kendilerini düşük performanslı bir ilişkiye hapsedebilmektedir. Bunun sonucunda ilişkide ‘rehavet’ oluşmaktadır. Yine karşılıklı diyalogun iyileşmesiyle tarafların alışveriş ölçek ve kapsamını arttırmaları sonucunda riskli birtakım fazladan yükümlülükler almaları söz konusu olmaktadır ki Gargiulo ve Ertuğ (2006) bunları ‘gereksiz yükümlülükler’ olarak isimlendirmektedir. Gömülü ilişkilerin getirilerinden faydalanırken diğer yandan bunların karanlık yönlerini de çözümlenmek önemlidir (Gargiulo ve Benassi, 1997).

Bu çalışmada Türk kuyumculuk sektöründe alıcı-satıcı ilişkilerinden edinilen nitel verilerle Gargiulo ve Ertuğ’un (2006) modelinin geliştirilmesi ve güvenin ‘karanlık çıktılarının’ öncüllerin keşfedilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla, analiz sırasında ortaya çıkan çalışma hipotezleri bu karanlık çıktılarının meydana geliş nedenleri arasında nasıl bir farklılık olduğunu anlamaya yöneliktir. Çalışmada kurumsal, ilişkiyel ve ekonomik öncülleri, farklı

'karanlık çıktılar' ile ilişkilendirmektedir. Türk kuyumculuk sektöründe bu karanlık çıktıların hangi somut davranışlarla kendini gösterdiği incelenen konular arasındadır.

Kuyumculuk sektörü işlemlerin sözleşmeler yerine sözlerle gerçekleştirildiği ve iş faaliyetlerin güvene dayalı olarak yürütüldüğü bir sektör olarak tanımlanmaktadır. Sektörde değer zinciri boyunca el değiştiren ürünlerin tartışılmaz değeri ilişkilerin taşıdığı riski arttırırken, alışveriş içinde olan taraflar bu riski almaya ve güven duymaya isteklidirler. Küresel olarak sektörün işleyişine ilişkin yapılan çalışmalar sektör operasyonlarının diğer sektörlerden farklı ve aynı zamanda kayıt dışı olduğuna işaret etmektedir (Evren, 2010). Bu özellikler Türkiye bağlamında da geçerlidir. Güven temeline dayalı ilişkiler üzerine kurulu bir sisteme sahip olan Türk kuyumculuk sektörü güvenin karanlık yüzüne ilişkin öncül ve sonuçları ileri boyutta tartışmak için uygun bir bağlamdır.

Özetle, bu çalışmada kuyumculuk sektörü değer zincirinde yer alan farklı aktörlerle yapılan mülakatlardaki verileri kullanarak güvenin sektörde kendini gösteren karanlık yüzüne dair çıktılar ve bunların öncülleri irdelenmiştir. Çalışmada toplam altı bölüm bulunmaktadır. Bölüm birde güven yazını ve özelde güvenin olumlu ve karanlık yüzüne ilişkin yazına yer verilmiştir. Öncelikle güvenin tanımı yapılmaktadır ve daha sonrasında kişiler arası ve örgütler arası güven arasındaki ayırt edici çizgi tanımlanmaktadır. Güvenin karanlık yüzüne ilişkin modele geçmeden önce güvenin faydaları üzerinde bir bölüm bulunmaktadır ve buna ilişkin yazın araştırmasına ve Gargiulo ve Ertuğ'un (2006) modeline etraflı bir biçimde yer verilmektedir. Bölüm iki araştırma bağlamı olarak Türk kuyumculuk sektörü, tarihçesi ve günümüzdeki konumuna ilişkin bilgi vermektedir. Bölüm üç araştırma yöntemi ve analiz sürecini tanımlamaktadır. Dördüncü bölüm araştırma sırasında edinilen veriler ışığında, kuyumculuk sektörü tedarik zinciri ve aktörlerini ayrıntılandırmaktadır. Beşinci bölümde Türkiye kuyumculuk sektöründe güvenin karanlık yüzüne ilişkin sonuçlar tartışılmaktadır. Son olarak, bölümlerin ardından tartışma ve sonuç bölümüyle çalışma tamamlanmaktadır.

## BÖLÜM I. GÜVENİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Güven geçtiğimiz otuz yıl içinde çok katmanlı yapısı ve disiplinler arası doğası nedeniyle ilgi çeken bir konu olmuştur. Karmaşık ve farklı cepheleri olan bir olgu olması güvenin çok odaklı bir akademik mercekten değerlendirilmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır (Gulati, 2008). Bu nedenle bu çok disiplinli kavram için sayısız tanımlama bulmak mümkündür. Hagen ve Choe (1998) güvenin anlamının oldukça akılda tutulmaz nitelikte olduğunu, bu nedenle kavramın üzerine yapılacak herhangi bir tartışmanın öncelikle kavram içinde kullanılan terim ve varsayımların netleştirilmesiyle başlaması gerektiğini öne sürmektedir.

Deutsch 1958 yılında “Güven ve Kuşku” makalesini yayınlamıştır ve bu çalışma güven olgusunu deneysel olarak araştırma niyetini içeren ilk çalışma olmuştur. Deutsch (1958:266) güveni şu şekilde tanımlamaktadır:

*“Bireyin bir olayın gerçekleşmesinden önce, olayın gerçekleşeceğine dair beklentisi varsa ve bu beklentinin gerçekleşmemesinin, gerçekleşmesi sonucunda doğacak olan olumlu motivasyonel sonuçlardan daha fazla olumsuz motivasyonel sonuçlar doğuracağını öngörüorsa, bu bireyin güvene sahip olduğu söylenebilir.”*

Mayer, Davis ve Schoorman’ın (1995) güven üzerine çalışması en çok atıf alan çalışmalardan biridir ve yazarların güven tanımı ‘savunmasız olmaya isteklilik’ vurgusunu yapmaktadır. Mayer ve diğerleri (1995) güvenin temelindeki özellikleri cömertlik, dürüstlük ve yetkinlik olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Mishra (1996) güveni savunmasız olmaya isteklilik olarak tanımlarken, bunun temelini diğer tarafın yetkin, açık, önemseyen ve güvenilir olduğuna ilişkin inanca dayandırmaktadır. Bu boyutuyla Luhmann (1979) ve Lewis ve Weigert (1985) tarafından da öne sürüldüğü gibi güvenin kavramsallaştırılmasının bilişsel, davranışsal ve duygusal boyutları bulunmaktadır. Boon ve Holmes (1991) birinin diğerine duyduğu güven seviyesine etki eden üç faktör olduğunu ve bunların güvene ilişkin eğilim, durumsal parametreler ve ilişkinin tarihçesi olduğunu

söylemektedir. Bu çalışmaları takiben Rousseau, Sitkin ve Camerer (1998: 395) güveni, *“Diğer tarafın niyeti ve davranışlarına ilişkin olumlu beklentiler üzerine temellendirilmiş savunmasız kalma niyetini içeren bir psikolojik durum”* olarak tanımlamışlardır. Yazarlar, psikoloji/mikro örgüt davranışından strateji/ekonomi alanına kadar ve araştırmacıların buldukları disiplinden bağımsız olarak ‘emin beklentinin’ ve ‘savunmasız kalmaya istekliliğin’, güven tanımlarının kritik öneme sahip parçaları olduğunu belirtmektedirler (Rousseau ve diğerleri, 1998: 34).

Bunların dışında güvenle ilgili pek çok çalışma görgül vakaları analiz etmiş ve kavrama ilişkin birçok sınıflandırma ve alt kategoriler önermiştir (Bachmann, 2001; Adobor, 2006). Örneğin Lewicki ve Bunker (1996) bilgi temelli, hesap temelli ve özdeşleşme temelli olmak üzere üç tür güven tanımlarken, diğer tarafta McAllister (1995) güveni bilişsel ve duygu temelli olarak nitelendirmektedir. Bu alt kategoriler sadece bireyler arası güven ilişkisi için değil, aynı zamanda örgütler arası güven ilişkisi için de söz konusudur. Örneğin Sako (1992) güveni sözleşme temelli, yetkinlik ve iyi niyet olarak sınıflandırırken; Zucker (1986) karakteristik, süreç ve kurumsal temelli güven kategorilerini vurgulamaktadır. Her ne kadar Bigley ve Pearce (1998) kategorilerin daha fazla karmaşaya neden olduğunu iddia etse de sınıflandırmanın bu çalışmada olduğu gibi analitik amaçlar açısından fayda sağladığı söylenebilir.

Gargiulo ve Ertuğ (2006) çalışmalarında güvenin bir aktörün diğer aktöre ilişkin beklentileri, güvenilen kişinin niyetleri ve suistimal için fırsatların varlığıyla ilgili olduğunu tartışmaktadır. Gargiulo ve Ertuğ’un (2006) güven tanımı güvenin kritik önemde öğeleri içermesi ve aynı zamanda çalışmada yazarların modelini bir başlangıç noktası olarak aldığımız için önem taşımaktadır. Yazarların güven tanımı Rousseau ve diğerleri (1998) ve Mayer ve diğerleriyle (1995) aynı çizgidedir. Böylelikle çalışmamızda odaklanacağımız güven tanımı Gargiulo ve Ertuğ’un (2006) belirttiği şekliyle şöyledir:

*“Güven, güvenen tarafın, güvenilenin davranışlarını kontrol edip edemeyeceğini hesaba katmaksızın, tamamen bu tarafın belirli bir konuda kendisine zarar vermeyecek şekilde davranmaya niyetli ve kabil olması*

*beklentisine dayanarak kendisini güvenilen tarafın faaliyetlerine açık hale getirmeye istekli olmasıdır.”*

### **1.1. Örgütler Arası Güven**

Güven konusu güveni kavramsallaştırmaya çalışan ve örgütün iç işleyişi ve diğer örgütlerle alışverişinde oynadığı rolü ve bunun kaynağını anlamaya çalışan örgüt ve strateji akademisyenlerinin de ilgisini çekmektedir (Gulati, 2008). Rousseau ve diğerleri (1998) güveni örgüt içinde ve örgütler arası boyutta çalışmanın “örgüt merdivenini” farklı kavramsal seviyelerde aşağı inmek ve yukarı çıkmak şeklinde olduğunu belirtmektedirler. Başka bir deyişle, Coleman’ın (1991) önerdiği şekliyle güven denildiğinde makro ve mikro seviyeler arasında bir gidiş-geliş söz konusudur.

Son yıllarda güven çalışmalarında bireyler arası boyuttan örgütler arası boyuta bir genişleme olmuştur (Gulati, 2008). Güvenin bir sosyal olgu olarak örgütler içinde çalışmayı kolaylaştırdığı ve örgütler arasında işbirliğini mümkün hale getirdiği tartışılmaktadır (Sydow, 1998). Stratejik yönetim, örgüt kuramı ve sözleşme yazınında örgütler arası güvenin yönetim seçiminde ve alışveriş performansına etkisi üzerine giderek artan bir tartışma bulunmaktadır (Gulati, 2008). Bachmann (2001) güvenle ilgili örgütler arası ilişkilerin mantığına ilişkin karmaşık sosyal süreçlerin daha derinlemesine araştırılması gereğine dikkat çekmektedir.

Örgütler arası güven bir örgütün, belirli bir grup çıktı ve olaylara ilişkin olarak diğer bir örgütün güvenilirliğine olan inancıdır (Sydow, 1998: 35). Bu güvenilirlik aynı zamanda suistimal için fırsatların bulunmasına rağmen örgütlerin güvene yatırım yapmaları olgusuyla da bağlantılıdır. Alışveriş içinde olunan tarafların fırsatçı davranmayacağına (Bradach ve Eccles, 1989) ve işbirliğinin getirdiği savunmasız durumların kullanılmayacağına dair karşılıklı bir beklenti söz konusudur (Sako, 2001; Ring ve van de Ven, 1992; Barney ve Hansen, 1994). Örgütler arası güven bir şirketin, başka bir şirket tarafından faaliyetlerinin tahmin edilebilmesiyle bağlantılıdır (Gulati, 2008) ve bu aynı zamanda güvenilirlik ve adaletli olmayla da ilişkilidir (Zaheer ve diğerleri, 1998).

Rousseau (1987), örgütler arası ilişkilerin özelliklerini incelerken örgütsel ve bireysel seviyelerin eş zamanlı olarak çalışılmasının gerekli olduğunu belirtmektedir. Bireyler arası güven ve örgütler arası güven arasındaki bağlantı bireysel düzeyde başlayan ancak daha sonrasında örgütler arası seviyeye yayılan ve hatta ilişkiyi kuran insanların yokluğunda devam edebilecek olan bir kurumsallaşma süreci üzerine temellendirilebilir (Zaheer ve diğerleri, 1998). Zaheer ve diğerleri (1998) bu süreci Giddens'in (1979) 'yapısallaşma' sürecine benzer bir şekilde güven yapısının yeniden kurgulanmasına neden olabileceğini tartışmaktadır.

Zaheer ve diğerleri (1998) örgütler arası alışverişlerde güvenin rolünü incelemiş ve bireyler arası ve örgütler arası güvenin birbiriyle ilişkili ancak farklı yapılar olduğu sonucuna varmışlardır. Bireyler arası ve örgütler arası güven müzakere süreçleri ve alışveriş performansına olan etkilerinde farklı roller oynamaktadırlar. Ortak yaklaşım örgüt içerisinde farklı iletişim formlarıyla yayılabilir ve bir örgütün üyeleri diğer örgüt üyelerine karşı ortak bir yaklaşıma sahip olabilirler (Dyer ve Chu, 2003). Zaheer ve diğerleri (1998) örgütler arası alışverişte kendi örgütleri adına hareket eden arayüz elemanlarının rollerinin önemli olduğunu bulmuşlardır. Ring ve van de Ven'e (1994) göre örgütler arasındaki işbirlikçi ilişkiler bireyler arasındaki ilişkilere dayalı olabilmektedir. Güven, birey temelli olduğu için örgütlerin birbirine güvendiğini söylemek mümkün değildir (Sako, 1998). Buna göre örgütler birbirine güvenemez ve güven bireylere dayalı mikro bir olgudur (Dyer ve Chu, 2003).

Hagen ve Choe (1998) gibi yazarlar örgütlerin güven sahibi olabileceklerini vurgulamaktadırlar. Bunun ötesinde, Zucker (1986), güvenin sadece bireylerin sahip olduğu bir özellik olmadığını, aynı zamanda bireylerin ve örgütlerin ilişkilerinin gömülü olduğu örgütsel ilişkilerin bir fonksiyonu olduğunu iddia etmektedir ve buna 'kurumsal temelli güven' adını vermektedir. Güven, örgütsel seviyede ortaya çıkabilmektedir ve bu bireyler arası güvenden farklıdır (Doney ve Cannon, 1997). Bu bağlamda toplulukçuluk duygusal bağlanmayı ortadan kaldırmaktadır (örneğin, örgütler duygulanıma sahip değildirler) ve örgütsel güven doğasında tamamen bilişsel olarak tanımlanmaktadır (Jeffries ve Reed, 2000).



Yazındaki farklı gruplandırmalara rağmen güven gelişimi için gerekli koşulları incelediğimizde farklı disiplin perspektiflerinin ortak olduğu iki koşul bulunmaktadır (Rousseau ve diğerleri, 1998). Birinci koşul olarak risk ve güven arasında izlek bağımlı bir ilişki vardır. İkinci koşula bir tarafın çıkarlarının karşı tarafa dayalı olduğunu belirten karşılıklı bağımlılıktır. Bireyler arası güven kişisel kaynakları riske atmakla tanımlanırken, örgütler arası güven örgüt varlıklarının riske atılması olarak açıklanmaktadır (Şengün, 2007).

## **1.2. Örgütler Arası Güvenin Faydaları**

Güven son dönemlerde şirketler arası birleşmeler ve stratejik ortaklık için önemli bir unsur olarak tanımlanmaktadır (Adobor, 2006). Pek çok görgül araştırma güvenin gerek bireysel gerekse örgütler arası seviyede alışveriş içindeki taraflar için fayda sağladığı iddiasını desteklemektedir (Gargiulo ve Ertuğ, 2006). Bunun ötesinde güven, uzun vadeli ilişkilerin başarısında önemli bir etmen (Hagen ve Choe, 1998), sosyal dokunun önemli bir parçası ve tüm pazar işlemlerinde öncü bir unsurdur (Etzioni, 1988). Güvenin ekonomik anlamda alışverişlerdeki rolü son dönemlerde akademik yazında dikkat çeken bir konudur (Dyer ve Chu, 2003). Bu yönelim güvenin ekonomik alışverişlerde ve örgütler arası ilişkilerdeki faydasına olan ilgimizi arttırmaktadır.

Güven resmi olmayan bir yönetim yapısıdır (Sako ve Helper, 1998) ve diğer bir bakış açısıyla hiyerarşik sözleşmelerin bir ikamesi ve alternatif bir kontrol mekanizmasıdır (Gulati, 1995: 93). Thorgren ve Wincent (2010) böyle durumlarda örgütlerin birbirlerine karşılıklı bağımlı olduğunu ancak alışverişlerin gönüllü ve takipsiz bir şekilde yapıldığını tartışmışlardır. Bu bağlamda güven yakın ilişki kurmayı sağladığı ve ayrıntılı anlaşmalara olan ihtiyacı azalttığı için yönetim yapısı daha esnek olabilmektedir. Güven böylelikle tek başına örgütler arası ilişkileri düzenleyebilen bir 'örgütlenme prensibi' (McEvily ve diğerleri, 2003) haline gelmektedir.

Noteboom (1997) güvenin sözleşmelerin izlenmesi ve işbirliği için maddi teşviklerin ayrıntılandırılmasında zaman açısından ve ekonomik olarak tasarruf sağladığını vurgulamaktadır. Diğer akademisyenler de güveni bir örgütsel kontrol ve eşgüdüm aracı (Zaheer ve Venkatraman, 1995) ya da piyasa ve otoriteye bir alternatif (Bradach ve

Eccles,1989) olarak nitelendirmektedirler. Güven temelinde işlemler daha ucuz ve daha esnek olabilmektedir (Noteboom, 1996). Gulati (2008) çalışmasında örgütlerin güven temelinde alışveriş yaptıklarında daha az resmi yönetim mekanizmalarını seçtiklerini ve bu yolla sözleşmelerden kaynaklanan hasarları önlediklerini belirtmiştir. Böylelikle alışveriş ilişkisinin performansı geçmişe dayalı örgütler arası güvenden fayda sağlamaktadır.

Örgütler arası ilişkiler boyutunda güven değerli bir ekonomik varlık olarak değerlendirilmektedir çünkü işlem maliyetinin düşmesine katkısı vardır (Gulati, 1995; Zaheer ve Venkatraman, 1995; Noteboom, 1996; Uzzi, 1997; Barney ve Hansen, 1994; Sako, 1998; Dyer ve Chu, 2003; Chiles ve McMakin, 1996). Resmi sözleşmeler beraberlerinde maliyet getirmektedir. Bu nedenle güvenin asıl ekonomik değeri özellikle sözleşmeye dayanmayan mekanizmalarda gözlenebilmektedir (Dyer ve Chu, 2003). Yüksek güven ortamında izleme ve fırsatçı davranışlara karşı kendini emniyete almaya çalışma, müzakere maliyetleri (Zaheer ve diğerleri, 1998) ve pazarlıklar için harcanan zaman (Dyer ve Chu, 2003) azalmaktadır. Bununla birlikte Chiles ve McMakin (1996) güvenin sözleşmelerin daha müsamahalı yazılmasını sağlayarak yazım maliyetini ve tarafların bir diğerinin performansına ilişkin sağlam inancı nedeniyle izleme ve karmaşık sözleşme garantilerine ilişkin maliyetleri de düşürdüğünü vurgulamaktadır.

Alıcı tedarikçi ilişkisindeki güvenin şirket performansını artırması yazında üstünde durulan bir konudur (Bonte, 2008). Bir örgütün güvenilirliğiyle ilgili sahip olduğu itibarı, bu örgütle geçmişte ilişki kurmuş veya kurmamış olan diğer aktörler için önemli bir işaret olabilmektedir (Chiles ve McMakin, 1996). İtibarın yarattığı sermaye geçmişe dayanmaktadır (Hansen, 1999). Sako ve Helper'a (1998) göre yönetim yapısı ne olursa olsun karşılıklı güvenin artmasıyla birlikte performans da artmaktadır. Örgütler bir alışveriş içine girdiklerinde güven ortamı varsa daha az resmi yönetim mekanizmaları kullanma eğilimi göstermekte ve varolan güven, performansı arttırıcı yönde etki etmektedir (Gulati, 2008). Türkiye bağlamındaysa Şengün ve Wasti (2009) güven temelli sosyal kontrolle alıcı-tedarikçi ilişkisinden duyulan memnuniyet arasında olumlu ilişki bulmuşlardır.

Geçmiş tecrübeye dayalı yüksek güven, ekonomik kazançlar sağlayabilmektedir (Rousseau ve diğerleri, 1998). Doney ve Cannon (1997) güvenin gelecekteki niyetler, uzun vadede yatırımların geri ödemeleri ve tedarikçi şirketlerde kurumsallaşmasının öneminin altını çizmektedir. Buna ek olarak Zahra ve diğerleri (2006) güvenin finansal destek sağlamada etkili olduğunu belirtmişlerdir. Dyer ve Chu (2003) yaptıkları görgül araştırmada alıcı ve tedarikçi ilişkilerindeki güven, işlem maliyetleri ve bilgi alışverişini Amerika, Japonya ve Kore’de toplam 344 tedarikçi-otomobil üreticisi ilişkisi üzerinden incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre algılanan güvenilirliğin eşsiz bir yönetim mekanizması olduğu belirlenmiş ve alıcı-tedarikçi arasındaki ilişkide bilgi alışverişiyle arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylesi bir bilgi alışverişi fikirlerin seyretilmesine sebep olabileceği gibi, fikirlerin yeniden çerçevelendirilmesi ve politik olarak pozisyonlandırılabilmesine sebep olabilecek türden erken geribildirim de destekleyebilmektedir (Zahra ve diğerleri, 2006). Özellikle alışveriş ilişkisinde güvenin varlığı iş süreçlerini hızlandırabilmektedir (Bachmann, 2002). Böylece güvenle daha düzgün, geniş ve zamanında bilgi alışverişinin sağlanması mümkün olmaktadır (Chiles ve McMakin, 1996).

Bunun ötesinde güven üzerine kurulu olan güçlü ve yüksek kalitedeki bağlar (Uzzi, 1999) rekabet avantajı için önemli bir kaynak olabilmektedir (Bachmann, 2002). Esasen güven örgütsel ağların operasyonunda önem taşımaktadır (Creed ve Miles, 1996) ve başka şekilde birbiriyle etkileşime girmeyecek olan bireylerin anlamlı ve karmaşık etkileşim içerisine girmesine de neden olmaktadır. Bu durum aynı zamanda ilişkilerin derinliği için de geçerlidir (Dyer, 1996; Gulati, 2005). Böylece güven beklentilerin eşgüdümünü sağlarken (Bradach ve Eccles, 1989) diğer taraftan belirsizliği azalmış ve işbirliği yüksek bir ortam sağlamaktadır (Hill, 1990). Bu aynı zamanda güvenen tarafların daha fazla risk alma eğiliminde olacakları ve bunun da daha fazla taahhüt ve yükümlülükler yaratacağı olgusuyla da ilişkilidir (Uzzi, 1996; Gargiulo ve Ertug, 2006; Zahra ve diğerleri, 2006). Geleceğe dair umutlar dürüstlük ve inancı tetikleyebilir ve bu da alışverişin kapsamını ve kalitesini yükseltebilir (Thorgren ve Wincent, 2010).

Güven aynı zamanda ilişkilere bir durağanlık unsuru eklemektedir (Gargiulo ve Ertuğ, 2006: 171). Bu şekilde uzun soluklu oluşturulan işbirliği şirketlere merkezden yönetilen bir yapının hiçbir zaman sağlayamayacağı türden avantajlar getirebilir

(Bachmann, 2001). Zahra ve diğerlerinin (2006) işaret ettikleri gibi böylesi ilişkilerde sosyal desteğin olması nedeniyle anlaşmazlıklar nispeten daha hızlı çözümlenmektedir.

Gömülülük mantığıyla örülü bir alışverişte bilgi aktarımı, saf pazar alışverişinin tipik fiyat verilerine göre oldukça karmaşık, örtük ve bütünleyici bir yapıya sahiptir. Burada güven birincil yönetim yapısı olarak görülmektedir (Uzzi, 1997). Bunun ötesinde Uzzi (1997) güvenin ortak problem çözme mekanizmalarını kolaylaştırarak ilişkiden ayrılmaktan çok tartışma ortamını sağlaması ve yüzeysel bireysel çıkarlar yerine uzun soluklu işbirlikçi bağları desteklemesi gibi olumlu etkileri olduğunu vurgulamaktadır. Buradan hareketle alışveriş ilişkisinde güven, çatışmayı azaltmakta, zincirdeki üyelerin memnuniyetini arttırmakta ve ilişkide kalma niyetlerini güçlendirmektedir (Doney ve Cannon, 1997). Granovetter (1985) bireylerin güvenilirliklerini sağlamak üzere gelecekte işlemleri garanti altına almak için ekonomik dürtüleri olduğunu belirtmektedir ki bu da fırsatlıktan kaçınma davranışını getirmektedir.

Çalışmalar güvenin daha yüksek bilgi alışverişine neden olduğunu, bunun eşgüdümü arttırdığını göstermektedir (Clark ve Fujimoto, 1991). Aynı zamanda güven değişen pazar koşullarına daha esnek bir şekilde tepki verilebilmesini sağlamaktadır (Barney ve Hansen, 1994; Uzzi, 1997). İki sosyal aktör arasında beklenti ve etkileşimleri koordine eden diğer mekanizmalardan farklı olarak güven başlangıcı yapan taraf olarak güvenenin halihazırda elinde bulunan bilgiyi değerlendirmesini gerektirmektedir (Bachmann, 2002: 58). Bir tedarikçi ilişkisinde güvenin olmaması durumunda tedarikçilerin ortak bir problemin çözümünde faydalı olabilecek bilgileri saklama ve kendi maliyet yapılarında veya operasyonlarında zayıflık olarak yansıyabilecek birtakım bilgileri paylaşmama eğilimi içinde oldukları saptanmıştır (Dyer ve Chu, 2003). Türkiye bağlamında Şengün (2010) iyi niyet, cömertlik ve fırsatçı olmamaya dayalı güvenle örgütler arası öğrenme arasında olumlu ve önemli bir ilişki bulmuştur. Bu perspektife benzer şekilde Bachmann (2002) güvenin örgütlerin yönetiminin ve işgücünün yenilikçilik ve yaratıcılık için gerek duyduğu ortamı sağladığının altını çizmektedir. Güvenen ortaklar oluşturulacak olan ortak fikirlerin uygulanmasında daha yüksek kaynak aktarımı eğilimindedirler (Bidault ve Castello, 2010).

### 1.3. Güvenin Karanlık Yüzü

Bugüne kadar yapılan çalışmaların pek çoğunda güvenin faydalarına odaklanılmıştır ancak güvenin karanlık yüzü üzerine yapılmış görgül çalışma sayısı azdır (Dyer ve Chu, 2003). Authene–Gima ve Li (2003) güven ve performans arasındaki pozitif ilişkiyi kanıtlayacak yeterli görgül kanıt olmadığı savunmuş, güvenin kötüye kullanılma riskini taşıdığını ve bu nedenle güven kavramının yeniden değerlendirme ve açılım gerektirdiğini tartışmışlardır. McEvily ve Zaheer (2006) çalışmalarında örgütler arası ilişkilerde güvenin olumsuz yönünün incelenmesini desteklemektedirler. Güvenin olumlu ve fayda sağlayan bir olgu olduğuna ilişkin yapılan pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak “Ekonomik alışveriş ilişkilerinde güven gerçekten yüksek ekonomik faydalar getiriyor mu, yoksa bu ‘iyi hissettiren’ yaklaşım sadece marjinal faydalar mı yaratıyor?” sorusunun cevabı net değildir (Dyer ve Chu, 2003). Bu ‘iyimser önyargı’ (Doney ve Cannon, 1997), Szulanski ve diğerleri (2004), Jeffries ve Reed (2000), Langfred (2004), McAllister (1997) ve Gargiulo ve Ertuğ (2006) gibi yazarlar tarafından vurgulanmıştır ki bu durum güven ve güvenilirliğin yapısı ve sonuçlarına ilişkin anlayışımızda bir boşluğun olduğuna işaret etmektedir. Edelebos ve Klijn’in (2007) da belirttikleri gibi güven kendi başına sorunsuz değildir.

Noteboom (2002) yüksek güveni “aşırı güven” olarak tanımlamaktadır ve güvenin her zaman kanıtların ötesine geçen bir yanı olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda güvenen kişi daha önceki güvenilirlik varsayımlarını yanlışlayan kanıtları yok sayabilmektedir. Bunun nedenlerinden biri kişinin sırtını yaslayacak bir koruyucusunun olmaması olabileceği gibi tamamen naif kişilikten kaynaklanan biçimde riski göz ardı etme veya işlerin kötüye gitme ihtimalini düşünmemek olarak da değerlendirilebilir. Bunun da ötesinde insanlar olayları karmaşık birtakım bilişsel süreçlere girerek değerlendirmek yerine eksik ancak yeterli cevaplar geliştirmeyi daha fazla tercih etmektedirler. Tyler ve DeGoey’e (1996) göreyse insanlar “bilişsel olarak tembeldir” ve daha fazla veri almak için fazladan bir bilişsel çaba içerisine girmektense karşılaştıkları cömert niyetleri yeterli görmektedirler.

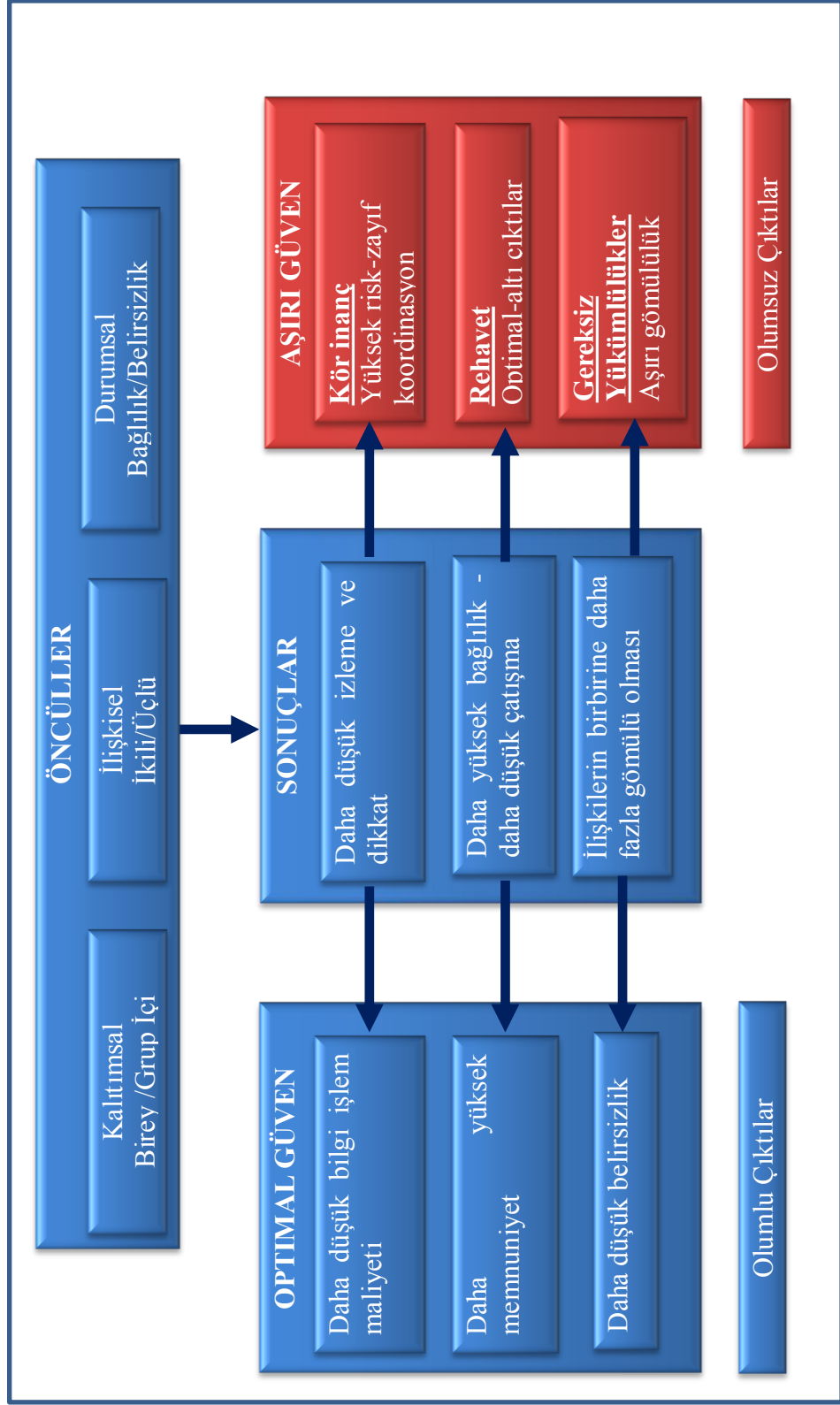
Gundlach ve Cannon’a (2010: 417) göre güven kolaylaştırıcı ve ilişkileri verimli hale getiriyor olmasının yanında aynı zamanda savunmasızlık yaratmakta ve potansiyel

olarak fırsatçılığa ve düşük performansa yol açmaktadır. Ne var ki bazı araştırmaların dışında yüksek güven kavramının anlamının gerçekten ne olduğu ve sonuçları üzerine odaklanan çalışma sayısı azdır. Yukarıda bahsi geçen çalışmalarda olduğu gibi yüksek güvenin suistimale yol açabileceği olgusunun ötesine geçen çalışmaya rastlamak mümkün değildir. Yakın zamanda Gargiulo ve Ertuğ (2006) aşırı güvenin olumsuz etkileri üzerine bir model geliştirmiş ve yüksek güvenin bireyler ve örgütler için olumsuz etkilerinin olabileceğini tartışmıştır.

### **1.3.1. Gargiulo ve Ertuğ'un (2006) Güvenin Karanlık Yüzüne İlişkin Modeli**

Gargiulo ve Ertuğ (2006) güveni bir tarafın (güvenen), diğer tarafın (güvenilen) davranışlarını kontrol edebilme yetisinden bağımsız olarak, güvenilenin güvenene herhangi bir durumda zarar vermeyecek şekilde davranma eğiliminde olduğu beklentisine dayandırmaktadır. Bu güven tanımı güven yazınının önemli olduğunu tartıştığı üç önemli unsuru bir araya getirmektedir. Bu unsurlar güvenenin güvenilen üzerinde yansıtılan inancı, güvenilenin niyetleri ve suistimal için fırsatların olmasıdır. Bu güven tanımı temelinde yazarlar eş zamanlı olarak güvenin öncüllerini, sonuçlarını ve olumlu ve olumsuz çıktılarını analiz etmektedirler.

Şekil 1. 1. Gargiulo ve Ertuğ'un (2006) Modeli



Kaynak: Gargiulo, M. ve Ertuğ, G. 2006. **The Dark Side of Trust**. In R. Bachmann & A. Zaheer (Eds.), *Handbook of Trust Research*: 165-187. Edward Elgar.

Yazarlar öncelikle güveni oluşturan üç etmene odaklanmaktadır. Birinci etmen eğilimsel etmenlerdir ki bunlar insanların sahip oldukları bireysel özellikleri ve bunların güveni oluşturmada benzerliklerine ve farklılıklarına odaklanır. Bu bireysel özellikler arasındaki benzerliklerin kişiler arasında güveni tetiklediği belirtilmektedir. İkinci etmen grubuysa ilişkisel etmenlerdir. Bunlar güvenilen kişinin davranışlarının daha net tanımlanabileceği doğrudan ve dolaylı tecrübeler üzerinde temellendirilmiştir. İlişkisel etmenler dolaylı olarak özellikle üçüncü tarafların etkisini de içinde barındırmaktadır. Burt ve Knez (1995) üçüncü tarafın etkisi üzerine yaptıkları çalışmada iki tarafa da eşit uzaklıkta olan üçüncü tarafın iki taraf arasındaki güven ihtimalini arttırdığına yönelik kanıt elde etmişlerdir. Üçüncü grupta durumsal etmenler bulunmaktadır. Bunlar Gargiulo ve Ertuğ'a (2006) göre bağlılık ve belirsizliktir. Durumsal etmenler güven gelişiminde önemlidir çünkü gözlemlenebilir davranışların ardındaki gözlemlenemeyen niyetlerin doğru bir şekilde değerlendirilmesini sağlar.

Gargiulo ve Ertuğ (2006) güvenin sonuçlarını üç başlıkta toplamıştır: 1) kontrol (izleme), dikkatlilik ve garantiler, 2) bağlılık ve 3) ilişkinin kapsamı ve derinliği. Buna göre güven ile izleme ve garantilerin sayısı arasında olumsuz bir ilişki söz konusudur. Buna ek olarak güven ilişkilerde daha yüksek bağlılık ve daha düşük çatışmayla ilişkilidir. Son olarak güven ilişkilerin kapsamı ve derinliğiyle ilintilidir. İlişkilerin kapsamı ve derinliği söz konusu olduğunda güvenin açık iletişim, çok katmanlı bağlar ve daha yoğun, yerleşik alışveriş ilişkisiyle de bağı vardır.

Gargiulo ve Ertuğ (2006) güvenin olumlu çıktılarını üç kategoride değerlendirmektedir. Bunlar daha düşük bilgi işleme maliyeti, artan memnuniyet ve daha düşük belirsizliktir. Yazarlar bu faydaların yazında olumlu bir şekilde değerlendirildiğini ancak bunların güvenin belirli bir seviyeyi aşması durumunda ilişki içinde olan taraflara yıkıcı etkiler yapabileceğini iddia etmektedir. Modelde güvenin yıkıcı etkisi, ya da başka bir ifadeyle güvenin karanlık yüzü, 'kör inanç', 'rehavet' ve 'gereksiz yükümlülükler' olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Gargiulo ve Ertuğ (2006) bu etkilerin görgül olarak üst üste gelen kavramlar olduğunu, bu nedenle bunları analitik olarak ayrı tutmanın önemli olduğunu belirtmektedir.



### 1.3.1.1. K r İnanç

Gargiulo ve Ertuğ (2006) yüksek güvenin güvenilenin davranışlarına ilişkin denetleme, ihtiyatlı olma ve garantilerin derecesini düşürdüğünü bulmuşlardır. Denetleme belli bir ‘optimal’ seviyenin altına indiği zaman ilişkinin gelişimiyle birlikte denetleme açığı artmaktadır ve bu aynı zamanda yargulamada gelişen hatalar ve muğlâk karar verme yoluyla herhangi bir suistimalden kaynaklanan zararın artmasına neden olabilmektedir (Zahra ve diğerleri, 2006).

Noteboom (2002) alışmasında güvenin her zaman kanıtların ötesine geçtiğini belirtmesine rağmen, güven hiçbir sınır tanımadığında patolojik bir durum haline gelebilmektedir. Deutsch (1958) ise k r inanç konusunu ‘güvenin patolojisi’ olarak tanımlamıştır. K r inanç formundaki patoloji örgütler seviyesinde güven kültürünün ve cömertliğin aşırı ve baskıcı hale gelmesinin ardından eleştirinin artık tabu olarak kabul edilmesiyle kendisini gösterebilir (Noteboom, 2002: 138). Deutsch (1958) güvenin, davranışın gerçekleşeceği durumun özelliklerini değerlendirmeden ortaya çıkan zorlayıcı ve akıl dışı bir eğilimi yansıtabileceğini belirtmiştir. Gündelik dilde güvenin patolojisi ‘şaşkınlık’ ve ‘kendini kandırma’ gibi sözcüklerle tanımlanmaktadır (Deutsch, 1958).

Donney ve Cannon (1997) güvenin en yüksek şeklinin karşı tarafın istek ve niyetlerinin içselleştirilmesiyle mümkün olduğunu tartışmışlardır. Güven bu içselleştirme süreciyle ortaya çıkmaktadır. Bu içselleştirme güveni kırılmaz bir bağ haline getirebilir ve bireyleri ve örgütleri güvenin risksiz olmadığı fikrinden uzaklaştırarak k r inanç geliştirmelerine neden olabilir (Noteboom, 1997:311). Bu ise güvenilirlik varsayımlarını yanlışlayacak kanıtların da görmezden gelinmesi olarak tanımlanmaktadır.

Uzzi’ye (1997) göre, gömülü ilişkilerde izleme araçlarının kullanılmamasından dolayı güvenen taraflar bir faaliyetin riskini hesaplayabilmek için gerekli olan bilgiyi araştırma eğiliminde olmamaktadır. Bunun ötesinde yüksek güven saptırılmış geribildirimlere ve verilen fikirlerin sorgulanmadan kabul edilmesine neden olmaktadır (Zahra, 2006: 551). Langfred (2004) işletme yüksek lisans öğrencilerinden oluşan ve kendi kendini yöneten 71 takımla yaptığı araştırmada güvenin takım içerisinde üyelerin birbirlerini izlemesini engellediğini bulmuştur. Langfred’e (2004) göre takımlarda izleme

performansla ilişkilidir; eşgüdümü artırır ve süreç kayıplarını azaltıcı etkiye sahiptir. Takım üyelerinin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olması sonucunda üyeler işleri daha iyi koordine edebilirler (Langfred, 2004). Çalışma, kendini yöneten bir takımda bireysel özerkliğin artması, izlemenin azalmasına neden olması sebebiyle aşırı güvenin sakıncalı olabileceğini göstermiştir. Langfred'in (2004) örgüt içi ilişkiler boyutunda araştırma sonuçlarına benzer şekilde Sako (1998) örgütler arası ilişkiler boyutunda güvenin kontrol mekanizmasını ikame etmesi sonucunda ilişkide bilgi alışverişinin azalabileceğini vurgulamaktadır. Örgütlerarası kapsamda Sako ve Helper (1998) güvenin kontrolün bir ikamesi olabildiğini ve bir alışveriş sürecinde denetlemeyi azaltması sebebiyle daha az bilgi alışverişine neden olduğunu önermektedirler.

Noteboom'a göre (1997) kör inanç formundaki güven er veya geç hayalkırıklığı yaratmaktadır. Sosyal ilişkileri yönetmede patolojik ve kayıtsız şartsız güven son derece tehlikeli olabilmektedir (Lewicki ve diğerleri, 1998: 451). Anderson ve Jap (2005) tedarikçinin alıcıyı yakın ilişki bahanesiyle sistematik olarak dolandıracak bir yöntem geliştirebileceğine işaret etmektedir. Noteboom (2002) aşırı güvenin psikolojik ve örgütsel sorunlar nedeniyle ortaya çıktığını, ekonomik risk ve psikolojik zarar verebileceğini ve hatta bir şirketin yaşamını tehlikeye atabileceğine işaret etmektedir. Bunun ötesinde Williamson'a (1993) göre kişisel güven neredeyse hesapsız olmaktadır ve bu sadece kişiler arasında garanti edilebilir bir durumdur ki örgüt bağlamında etkisi çok daha yıkıcı olabilmektedir. Özetle, bu çalışmaların da ortaya koyduğu şekliyle kör inanca dönüşen kayıtsız şartsız güven, ekonomik ilişkilerde bir dizi olumsuz sonuç doğurabilmektedir.

### **1.3.1.2. Rehavet**

Gargiulo ve Ertuğ'a (2006) göre güven ilişkisi içinde olan tarafların performanstaki zayıflıkları algılaması mümkün olmamakta ve bu nedenle düzeltici faaliyete geçmeleri çok uzun zaman almaktadır. Barnes'a (1981) göreyse çok yüksek güvenle insanlar gereğinden fazla bütünleşmiş hale gelmekte ve sonucunda 'yumuşak sertten iyidir' eğilimiyle çatışmadan kaçınmaktadırlar. Jeffries ve Reed (2000) de benzer şekilde fazla güvenin çok az güven kadar kötü olduğunu ve ilişki kendi başına bir değer ve ilişkideki insanlar da arkadaş haline geldiklerinde sorun çözümü arayışına gitmediklerini bulmuştur. Bu durum farkındalık ve veriden çok duygulara dayanmaktadır (Barnes, 1981). Bununla birlikte Dyer

ve Chu'nun (2003) vurguladığı gibi yüksek güven durumlarında taraflar sözleşme öncesi müzakere sürecinde daha az zaman harcamaktadırlar ve gelecekte karşılaşılabilecek olumsuz durumlar için plan yapmamaktadırlar.

Gulati'ye (2008) göre 'ağ kaynaklarının' ya da bir şirketin sınırlarının dışında kalan ve diğer şirketlerle olan ilişkilerden kaynaklı değerli kaynakların olumsuz birtakım etkileri olabilir. Örgütlerin önemli birtakım kaynaklarını sosyal sermaye yaratmak için kullandıkları göz önünde bulundurulduğunda (Adler ve Kwon, 2002) artan fırsatçılık ve nesnellüğün azalmasıyla birlikte bu fayda sağlamaktan çok performansa zarar veren bir duruma dönüşebilir (Zaheer ve diğerleri, 2010). Burt ve Knez (1996) güveni korumak için kurulan yoğun ilişkilerden kaynaklanan zorlukların ancak gevşek bağlanmayla mümkün olacağını ortaya koymaktadır. Yüksek güven ortamında şüphe sona ermekte ve ilişki karşılıklı bağımlılık halini almaktadır (Lewicki ve diğerleri, 1998). Noteboom'un (2002) da belirttiği gibi sosyal sermaye beraberinde giriş bariyerleri, dışlama ve dış dünyayla bağlantının kopması ve bunun sonucunda yenilikçi faaliyetlerin devamı için gerekli olan bilişsel çeşitliliğin sınırlanmasını getirir. Karşılıklı bağımlılık alışverişe konu olan bilgi ve becerilerin dış ilişkilere kapalı ve kopyalanması zor hale gelmesine neden olabilmektedir (Thorgren ve Wincent, 2010). Lin ve Si'nin (2010) önerdiği gibi Çin'deki 'quanxi' de benzer şekilde bir kilitlenme yaratmakta ve bu da grubun güven menzili dışında kalanların dışlanmasına neden olmaktadır. Türk kuyumculuk sektöründe de referansı ve sektörde belli bir geçmişi olmayan kişilerin sürekli ve rekabetçi bir pozisyon alabilmeleri pek mümkün görünmemektedir. Bu yakın ilişkiler ve bağlar ilişkilerin devamı için kendi içerisinde belli mükâfatlar bulundurduğundan (sektörde kalabilmek ve refah yaratabilmek gibi) ilişki içindeki şirketlerin sorunları saptama zorluğu bulunmaktadır ve hatta aktörler sorunları reddedebilmektedirler.

Güven tanınırlık ve toplulukçulukla bir 'yerellik' olgusu yaratırken diğer taraftan da iç dünya ve dış dünya arasında belli eşitsizlikler oluşturmaktadır. Lin ve Si (2010) çalışmalarında, 'kereitsu' ve 'quanxi' benzeri ağ yapılanmaları gibi sıkı bağlardan oluşan toplumlarda bireylerin işlemlerini yürütebilmek için durağan bağlantıları kullandıklarını belirtmektedir. Tedarikçiler ve tüccarlar ağında yer alan tüm bu durağan bağlantılar, Gaggio'nun (2007) bahsettiği İtalya örneğinde olduğu gibi, varolan mücevher şirketlerinin sayısının da durağanlığına etki etmektedir. Gaggio'nun (2007) belirttiği gibi bu sosyal

birleşme dışarıda kalanların hariçte tutulmasına ve kişilerin ve grupların birbiriyle çelişen ve artan beklentilerle sorumluluk altında kalmasına neden olabilmektedir.

Gömülü ilişkiler suistimal ve tahribe açık olduklarından her zaman iyi ilişkiler anlamına gelmemektedir (Andersen ve Jap, 2005). Brown ve diğerlerinin (2009) tartıştığı gibi güçlü ilişki normları alışverişte diğer tarafa daha fazla güven duyulmasına neden olmaktadır. Bu ise ilişkiye özel yatırımların getirilerini daha az dikkatle gözden geçirmek demektir. Brown ve diğerleri (2009) güçlü ilişki normları altında yapılan belli bir yatırıma yönelik işlemlerin daha düşük müşteri ilişkisi performansı ve aynı zamanda daha düşük operasyonel performansla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Böylesi ilişkilerde sorunlar kolaylıkla tespit edilememekte ve bunun sonucu olarak taraflar ilişki unsurlarını değiştirme ihtiyacı görmemektedir. Bunun da ötesinde Andersen ve Jap'ın (2005) belirttiği gibi ortaklar ilişkiyi destekleyecek türden eşsiz bir katkı veya yatırım yapmadıklarında fayda dilimlerini de genişletememektedirler. Bu ilişkiler örgütlerin kendi mülki bilgilerini koruyamayacakları bir noktaya gelebilir ki bu yasal davalara neden olabilir ve yenilikçiliği azaltabilir (Zaheer ve diğerleri, 2010). Güven temelinde oluşan, başarılı hikâyeleri olan ilişkiler “yetkinlik tuzağına” düşebilmektedirler (Levitt ve March, 1988). Bu durum örgütlerin belirli türden yetkinlikler ve rutinler oluşturmaları ve bunların sadece kendi alanlarında kullanılabilir olması anlamına gelmektedir (Patzelt ve Shepherd, 2008).

Uzzi (1997) gömülülük psikolojisini hesaplı bir muameleden ayrı tutmaktadır ve bu ilişkilerde karar verme sürecinin hesaplamadan çok hüristik temelde yapıldığını belirtmektedir. Zahra ve diğerlerine (2006) göre hüristiklerin bulunması benzer tecrübelere doğru bir eğilim getirmektedir. Bu bağlarda bilgi alışverişi daha örtüktür. Szulanski ve diğerleri (2004) alıcının kaynağın güvenilirliğine ilişkin algısının örgütsel uygulamaların aktarımındaki etkisini incelemiştir. Yüksek güven bağlamında taraflar mesajlara daha açık hale gelmektedir ve mesajın içeriğine ilişkin şüphe ortadan kalkmaktadır. Böylece bilgiyi yeniden tanımlamak için girilecek olan maliyetli çabalar azalmakta ve rehabet artmaktadır (Szulanski ve diğerleri, 2004). Patzelt ve Shepperd (2008) çalışmalarında şirket birleşmelerindeki yüksek güven durumlarında yöneticinin görmezden gelme motivasyonu geliştireceği ve geleceğe dair düşük performansla ilişkin geribildirimleri dışlayabileceği veya kendince yeniden yorumlayabileceğinin altını çizmektedirler.

Bilgi örtük bir doğaya sahip olduğunda bunu kodlamak ve aktarmak güç olmaktadır (Polanyi, 1991). Bu nedenle yüksek güven bağlamında doğrudan gözlem tartışmaya ve kaynağı iyi anlamaya ihtiyaç duyulmaksızın bilgi kabul edilecektir. Yüksek örgütsel güven durumunda sorulmadan tüm bilginin verildiği varsayımı egemen olacaktır. Bu varsayım Jeffries ve Reed'e (2000) göre aldatıcı ve yanlış olabilir. Bunun da ötesinde, örgütler yeni bilgilere kuşkuyla yaklaşabilir ve ekonomik anlamdaki ana göstergeleri görmezden gelebilirler. Bu aynı zamanda henüz olgunlaşmamış fikirlerin bir yerden diğer bir yere yayılmasına da neden olabilir (Zahra ve diğerleri, 2006).

Böylesi çevrelerde yüksek güvenle çevrelenmiş olan ilişkisel sermaye alıcı ve tedarikçi ilişkilerinde bu yüksek bağlılık nedeniyle başka bir ilişkiye geçmeyi engellemektedir (Villena ve diğerleri, 2010). Nihayetinde stratejik ortaklığın temeli olan güven taraflar için engel haline gelmektedir (Rosetti ve Choi, 2005).

Sosyal ağların içinde varolan gevşek bağların olumlu yönlerine ilişkin çalışmalar bulunmaktadır. Granovetter'e (1985) göre uzak ilişkilerin avantajı bulunmaktadır. Birbirlerine gevşek bağlarla bağlı olanlar, bu ağlarda bilginin süzülmesiyle birlikte, farklı bilgiye erişme, ya da başka bir deyişle yeni olan bilgiye ulaşmada daha avantajlıdır (Uzzi, 1997). İlişkisel güvenin bulunduğu durumlarda örgütler aynı kaynaklara dayanma ve benzer şekilde düşünme eğilimi göstermektedirler ve bu da dış dünyanın görmezden gelinmesi anlamına gelmektedir (Zahra ve diğerleri, 2006). Bu durum stratejik olarak körlük ve riskten kaçınma davranışıyla sonuçlanabilir. Bu ise temel olarak ilişkisel güvenin çok yüksek olmasından ve yakın ilişkiden gelen bilgilerin daha uygun görülmesinden kaynaklanmaktadır. Buna ek olarak Burt'ün (1992) 'yapısal boşluk' kavramı da mesafeli ilişkilerin önemini altını çizmektedir. Karşılıklılığın abartıldığı durumların kısıtlayıcı etkisiyle birleşen atalet, kişilerin, sorunun farkında olsalar dahi, değerini kaybetmiş olan sosyal sermayeye bağlı kalmayı sürdürmelerine neden olmaktadır (Gargiulo ve Benassi, 2000). Bu tartışmanın arka planı atalet kuramına dayanmaktadır (Hannan ve Freeman, 1984). Bu kurama göre örgütler çevrelerindeki tehdit ve fırsatların oluşumuna nispeten yavaş tepki vermektedirler. Uzzi'ye (1997) göre bu güçlü bağlar bir karşılıklık beklentisi olduğu ve performans için bir sosyal baskı söz konusu olması nedeniyle bilişsel bir kilitleme yaratabilir ve aktörü dış dünyadan izole edebilir. Bir işyerinin işlerinin kapsamını daraltması ve diğer operasyonlar için ortaklarına bağlı olması işbirliği içindeki

taraflar için karşılıklı bağımlılık yaratmaktadır (Thorgren ve Wincent, 2010). Bu bağlar güven ve duyguyla tanımlandığından zaman içerisinde ilişki gereğinden fazla bütünleşik bir hale gelebilir (Uzzi, 1997). Bu durumda ağın farklılıkları azaltması ve diğer ağlarla ortaklık kurmanın maliyeti arttığı için çevresel değişikliklere uyum sağlamak zorlaşmaktadır (Burt,1992; Uzzi, 1997). Uzzi (1997) gömülü ağlarda güçlü bir güven varsayımının varolmasının ve işbirliğinin istismar edilmesinin kinle sonuçlanacağını belirtmektedir. İlişkinin kazandığı bu yeni nitelik, orta ve uzun vadede, şirketlerin ekonomik performansını düşürecek şekilde, rasyonel eylemi önleyen bir şeye dönüşebilmektedir.

Karşılıklı bağlardan gelen yükümlülükler değişim, öğrenme ve yenilikçilik için de bir engel haline gelebilir (Noteboom, 2002: 148). Bu durumda yüksek örgütsel güven krizlerle ilgilenme motivasyonunu düşürebilir (Mishra, 1996). Birbirine güvenen taraflar kendi kaynaklarını aktarmak konusunda daha istekli olabilmelerine rağmen bu yüksek bir yaratıcılık seviyesini garanti etmemektedir. Moorman ve diğerlerinin (1992) tartıştıkları gibi uzun süreli pazarlama ilişkilerinde hizmet sağlayıcılar benzer düşünme eğilimi içine girmekte ve dolayısıyla daha az değer üretilmektedir.

Yaratıcılık belli bir seviyede gerilim gerektirmektedir ki bu yüksek güven ortamlarında bulunmayabilir (Bidault ve Castello, 2010). Ortaklar arasında bazen çatışma inovasyon performansı için olumlu olabilir ancak kişiler çatışmaya mahal verecek olan fikirlerini saklayabilir ve yeni çözümlerin ortaya çıkması böylece engellenebilir. Karşılıklı yüksek güven içerisinde, yaratıcı çözüm için gerekli olan ortamın tam aksine ortaklar arasında yumuşak ve birbirine aykırı olmayan kabullenici bir takım çalışması davranışı içerisine girebilirler (Bidault ve Castello, 2010). Bidault ve Castello (2010) çalışmalarında aşırı güvenin yenilikçilik için kötü olduğunu ve karşılıklı güvenin yükselmesiyle yenilikçiliğin arttığını, ancak belli bir seviyeden sonra güven artışının devamıyla yenilikçiliğin düştüğünü bulmuşlardır.

Aşırı güvenden kaynaklanan ilişkisel atalet bir sorun karşısında düzeltici önlemler almayı engelleyebilmektedir (Zahra ve diğerleri, 2006). Thorgren ve Wincent (2010) bunu ‘ilişki rutini ve katılımı’ olarak tanımlamaktadırlar ve bu şirketleri zamanında tepki

vermekten alıkoymaktadır. Bireyler sosyal etkileşimlerini korumaya çalışırken olası kayıpları minimum vurgulama eğilimi içindedirler (Zahra ve diğerleri, 2006).

### **1.3.1.3. Gereksiz Yükümlülükler**

Güven gerekli çabaların karşılıklı ve gönüllü bir biçimde gösterilmesiyle gelişebilmektedir. Bu çabalar 'ricalı durumlar' olarak nitelendirilir ve diğer tarafa arzu ettiği muamelenin gösterilmesini ifade eder (Noteboom, 1997). Noteboom (1997) yüksek güvenle tanımlanan gömülü ilişkilerin pazar, sözleşme veya entegrasyonla sağlanamayacak türden ekonomik fırsatlar yarattığını belirtmektedir. Gömülüğün ilişkiyi ve alışverişi çevreleyen belirsizlikleri azaltma yönünde bir etkisi olsa da diğer taraftan güvenen tarafı kısıtlayan birtakım yükümlülükler de yaratabilir (Gargiulo ve Ertuğ, 2006). Buna göre, fazla güvenerek yatırım yapan şirketlerin sahip olduğu kıt ve önemli kaynakları yanlış yerlere yönlendirmesi ve şirket performansını düşürecek türden gereksiz riskler alması söz konusu olabilir. Güvenin ilişkiyel yakınlığa olan etkisi birtakım rutinlerin değişim sürecini zorlaştırmaktadır (Thorgen ve Wincent, 2010).

Poppo ve diğerleri (2008) aşırı gömülüğün olumsuz yanını vurgulamış ve ilişkide geleceğe dair güçlü beklentilerin olmasının, güven olgusunu olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Gaggio (2007) İtalyan mücevher sektörüne ilişkin çalışmasında alıcı ve tedarikçi ağlarında sıkı bağların kuyumcuların sektörde uzun süreli varolabilmesine ortam sağladığını vurgulamaktadır. Diğer taraftan yazar sektörde ağ yapısı üzerinde aşırı birbirine bağlı ilişkilerin, dışarıdan girişleri engelleyeceğini ve bu kapalı ağ içinde oluşacak olan talep ve yükümlülüklerinse zaman içerisinde ilişkilerde güven kaybına neden olabileceğini söylemektedir.

Güvenilen kişi kendisine güvenildiğinin farkındadır ve bir şekilde gerek korku, gerekse olumlu hislerle kendisine mal edilen bu güvenilirlikle bağlıdır (Deustch, 1958: 268). Noteboom'a (1997) göre bir ortağın kendi çıkarına davranmayacağına olan inanç hesaplı bir risk gibi değil, bir hüristik gibi işlemektedir. Aktörler diğer tarafın motivasyonunu ve eylemlerini değerlendirirken en iyi ihtimali varsaymaktadır. Thorgen ve Wincent'a (2010) göre belli durumlarda taraflar ilişkiye zarar vermekten korktukları

için bazı sorunları tanımlamakta zorluk çekebilmektedir. Karşılıklıktan kaynaklanan yükümlülükler esnekliği ortadan kaldırabilmektedir (Nooteeboom, 2002).

Mishra'ya (1996) göre kaynakların yararlı bir şekilde değerlendirilmesi ve örgütsel yaşamın idamesinde güvenin olumsuz etkisi söz konusu olabilir. Mishra (1996) özellikle kriz dönemlerinde güvene dayalı olarak kaynakların yanlış tahsisinin bir örgüt için öldürücü olabileceğini vurgulamaktadır. Yüksek güven durumunda arkadaşlığa bir zarar vermemek için soruları karşıdaki kişiyi korkutmadan ve tehdit etmeden sorma eğilimi söz konusudur ve böyle bir bağlamda üstün bir çözüm bulmaya ilişkin motivasyon orta seviyede olmaktadır. Bununla birlikte akla gelen ilk çözümü kabul etme davranışı sergilenir (Jeffries ve Reed, 2000). Zand (1972) güvenin aynı şekilde daha az talep etme ve karşı tarafın daha fazla kontrolünü kabul etme davranışı ortaya çıkardığını savunmaktadır.

Örgütler arası ilişkilerde böylesi bir açıklık tarafların birbirlerine şeffaf davranmasına neden olsa da diğer taraftan bir uzlaşmanın sonucunda pastanın ne şekilde bölüşüleceğine ilişkin sorunları arttırabilmektedir (Zaheer ve diğerleri, 1998). Özetle yüksek güven çatışmada tarafların en iyi sonucu bulma motivasyonunu düşürebilmektedir. Yüksek güven gömülülük derecesini arttırırken, diğer taraftan, diyaloga dayalı belirsizliği düşürmedeki marjinal etkisine göre maliyeti daha yüksek olacak şekilde bir karşılıklı yükümlülük artışı yaratabilmektedir (Gargiulo ve Ertuğ, 2006). Bunun ötesinde, ağ üzerinde her örgütün belli bir yükümlülüğü olacağından aktörler açısından ilişkiler bağlayıcı hale gelmektedir (Anderson ve Jap, 2005). Sosyal sermaye arttıkça buna ilişkin katılımın ortaya çıkmasıyla birlikte faydaların oranı azalmaktadır (Villena ve diğerleri, 2010). Bu ise ağ içerisindeki rollerin müzakere edilmesini zorlaştırmakta ve ekonomik çıkarların gözetilmesinde de engel teşkil etmektedir (Gargiulo ve Benassi, 1999).

Sosyal sermaye alıcı ve satıcının ek riskler almaya meylini arttırmaktadır ve taraflar böylelikle daha yüksek operasyonel ve stratejik faydalar için daha yüksek yatırımlar içine girmektedirler (Villena ve diğerleri, 2010). Karar vericiler potansiyel ilişki içinde özel varlıkları kaybetme korkusuyla fazladan yükümlülükleri kabul edebilirler (Mayer ve diğerleri, 1995; Anderson ve Jap, 2005; Poppo, Zhou ve Ryu, 2008). Yüksek karşılıklılık normları bir alıcıyı tedarikçisini destekleme veya kendi faydasına olmasa da birtakım talepleri karşılama davranışına itebilmektedir.



#### 1.4. Optimal Güven

Yukarıda belirttiğimiz gibi, pek çok çalışma güvenin olumsuz bir yönü olabileceğine değinirken optimal güvenin aşırı güvene dönüştüğü bir eşikten bahsetmektedir. Wicks ve diğerlerine (1999) göre optimal güven kişinin bir taraftan güvenmeye istekli olması eğilimiyle öteki taraftan ihtiyatlı olan ekonomik ilişkiler yaratması ve bunları sürdürmesi halinde söz konusu olabilir.

*“... taraflar güvene olan sabit ve sürekli bağlılıklarıyla inanca kapılmak için duygu temelinde bir inanca sahip olmak durumundadırlar, ancak bir taraftan da kime, ne kadar ve hangi kapasitede güveneceklerine de dikkat etmelidirler. Optimal güven bağlam içinde belirlenir ve aktörlerin güvenilirlikleri, güvene ilişkin yerel ve daha geniş yayılmış sosyal normlar ve diğer ilişkili sosyal yapıların özellikleriyle şekillenir (Wicks ve diğerleri, 1999: 103).”*

Güven gelişimi öyle sosyal etkilere sebep olur ki bu sayede aktörler değerlendirme ve rasyonel bir seçim yapmaya gerek duymadan gelenek, alışkanlık ve normları otomatik olarak içselleştirebilirler (Granovetter, 1985). Lazzarani ve diğerleri (2004) yüksek alışveriş performansının tek başına güvenle elde edilemeyeceğini belirtmektedir. Bu nedenle kendi başına bir yönetim mekanizması olarak tanımlanan güvenin yüksek performansı garanti etmediği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda Bachmann (2001) pek çok başarılı şirketler arası ilişkilerin melez bir işbirliği formunda olduğunu ve burada ortakların ne yabancı, ne de dost olduğunu vurgulamaktadır. Yüksek güven ilişkisi insanların artık dostluklarını sorgulamadıkları ve tarafların birbirine yabancı olmadıkları derin gömülü ilişkilerde bulunmaktadır. Bu nedenle, Uzzi'nin (1997) de önerdiği gibi, tarafların emniyet ve adaptasyon arasında bir optimal denge oluşturmaları gerekebilir. Uzzi'ye (1997) göre bu denge alışveriş ilişkisinin yer aldığı durumlara bağlıdır. Gömülü ilişkilerde ağ kapalılığı olasılığı söz konusudur ve yöneticilerin bir çevresel değişim ve zorunluluk karşısında esnekliğe ihtiyaçları vardır. Yapısal boşluklar (Burt, 1992) değişimi yaratabilmek için gerekli olabilir. Suistimal ve fırsatçılığı önlemek için önem taşıyan sıkı bağlar yeni fırsatlardan avantaj sağlamak konusunda engel teşkil edebilir (Granovetter, 1985). Noteboom'un (1999) da önerdiği gibi zayıf bağlar inovasyon için gerekli eşsiz bilginin aktarımında, sıkı bağlarsa bu bilgilerin uygulanmasında öneme sahiptir. Bidault ve Castello

(2010) güvenin optimal seviyesinin altında ve üstünde yenilikçiliğin ve yaratıcılığın engellendiğini ileri sürmektedir. Yazarlara göre güven dürüstlük, güvenilirlik ve karşılıklı önem vermenin bir birleşimidir ve dürüstlük ve güvenilirlik ortak sorun çözümü ve inovasyonla sonuçlanırken karşılıklı önem verme ve diğer taraf için aşırı empati duyma aşırı uzlaşma getirebilir. Gargiulo ve Ertuğ (2006) aktörleri aşırı güvene götüren etmenlerin öncüllerinin uç noktalarda değerlere sahip olması veya birden çok öncülün etkileşime girmesiyle mümkün olduğunu vurgulamaktadır.

Yüksek güven konusunu analiz ederken güven ve güvensizliği iki ayrı yapı olarak tartışan farklı yaklaşımlar olduğunu da belirtmek gerekir. Örneğin, Lewicki ve diğerleri (1998) ve daha sonrasında pek çok diğer çalışma güven ve güvensizliğin aralıksız bir bütünün iki ucu olmadığını, bu iki kavramın birbiriyle bağlantılı kavramlar olduğunu ileri sürmektedir. Bu durumda şu sorulara cevap bulmak değerlidir: “Altın ortalama/optimal güven nedir?” ve “Çalışmalarda optimal seviye meselesi güven ve güvensizliğin birlikte değerlendirildiği bir eşik olarak mı, yoksa yüksek ve düşük güven seviyesi arasında kalan bir nokta olarak mı değerlendirilmelidir?”. Wicks ve diğerlerinin (1999) önerdiği gibi optimal güveni anlayabilmek için pek çok etmeni değerlendirmek gerekebilir. Yazarlara göre duruma ve kişilere göre bir yelpazede optimal güven herhangi bir nokta olarak tanımlanabilir.

## BÖLÜM II. ARAŞTIRMA BAĞLAM OLARAK TÜRK KUYUMCULUK SEKTÖRÜ

### 2.1. Bağlam ve Güven İlişkisi

İş ilişkileri bağlamında yer alan sosyal ilişkilerin yönetiminde kültürel farklılıkların büyük önemi bulunmaktadır (Hofstede, 2001). Görgül çalışmalar güven seviyelerinin ve fırsatçılığın kültürler arası bağlamlarda farklılaştığını göstermektedir (Wicks ve diğerleri, 1999). Wicks ve diğerleri (1999) bir bağlam içerisinde son derece güvenilir görülen bir kişiye güvenmenin başka ve daha geniş bir bağlam içerisinde tamamen akıldışı olabileceğini ileri sürmektedir. Rousseau ve diğerleri (1998) güvenin değişken bir yapıda olduğuna dikkati çekmektedir.

Bağlam güveni basit ve akılla manipüle edilebilecek bir değişken olmaktan çıkarmaktadır (Wicks ve diğerleri, 1999: 112). Güvenin fayda sağladığı ve zarar verdiği şartlar bulunmaktadır. Bu durum iç ve dış şartlara bağlıdır (Noteboom ve Six, 2003). Adobor (2006), alışveriş yapısının güveni etkilediğini çünkü tarafların sürekli olarak farklı bağlamlar içerisine girdiklerini vurgulamaktadır.

Lewicki ve diğerlerine (1998) göre entelektüel geleneklere bakıldığında sosyal bağlamın oynadığı rolün önemine az yer verildiği görülmektedir. Yazarlara göre ilişkilerin çok katmanlı ve çok yönlü olması sebebiyle bireylerin algı ve bilişlerindeki tutarlılık geçici ve geçişli yapıdadır. Bachmann'a (2001) göre örgütler arası güven ilişkilerin gömülü olduğu kurumsal çevreye bağlıdır ve bu çevre tarafından yönlendirilmektedir. Bununla birlikte aktörler sosyal bağlamın dışında kalarak karar veremezler (Granovetter, 1985). Granovetter (1985) burada sosyal ilişkilerin yapı içine gömülü olmasına vurgu yapmaktadır. Sosyal ilişkileri tartışırken ilişkinin şekil aldığı ve anlamlandırıldığı bu sosyal yapının da değerlendirmeye katılması gerekmektedir.

Dolayısıyla güveni de incelerken onun şekillendiği ve yaşandığı bağlamı iyi anlamak gerekmektedir. Bu sebeple, araştırmada güvenin olumsuz etkilerinin tartışıldığı bağlam olarak Türkiye kuyumculuk sektörünü geçmişten bugüne kısaca tanımlamak araştırma süreci ve sonuçlarını doğru değerlendirebilmek açısından önem taşımaktadır.

## 2.2. Türkiye’de Kuyumculuk Sektörünün Tarihi

Kuyumculuk sektörünün Anadolu’da yaklaşık olarak 5000 yıllık bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir (Evren, 2010). Alacahöyük’te yapılan arkeolojik kazılarda M.Ö. 3000 yıllarına ait kuyumcu atölyesi ve el aletleri bulunması sektörün geçmişinin ne kadar eskiye uzandığını ve ne derece köklü olduğunu göstermektedir (Özbek, 2009). Anadolu’da hüküm sürmüş olan Hititler, Urartular, Frigyalılar, İyonyalılar, Lidyalılar, Romalılar, Selçuklular ve Osmanlılar kendi din ve estetik anlayışlarını yansıtan takılar yapmışlardır. Türkler gelenek ve görenekleriyle altın kültürünü nesilden nesile aktarmışlar ve altın tutkusunu günümüze kadar korumuşlardır (Kaplan, 2003).

Türkiye’de kuyumculuk sektörünün tarihsel gelişim sürecini Evren (2010) dört dönemde incelemektedir. Birinci dönem Kapalıçarşı’nın kurulduğu 1461 yılında başlamaktadır ve 20. yüzyılın başına kadar olan Osmanlı İmparatorluğu dönemini içine almaktadır. İstanbul’da kuyumculuk sektörünün gelişmesinde Kapalıçarşı’nın 1461 yılında kurulması ve sektörün üretim, ticari ve beşeri ilişkilerinde merkezi bir konum elde etmesinin önemi vardır (Eceral, 2009). İnalçık’a (1969) göre Kapalıçarşı tarihteki konumuyla modern bir banka ve döviz işlem yeridir. Kapalıçarşı’nın günümüzdeki işlevine bakıldığında günümüz bankacılık sistemi şeklinde olmasa da tüccarın bankayı aradan çıkararak işlem yapabildiği bir ticari alanı tanımlamaktadır. Kapalıçarşı ticaretin ihtiyaç duyduğu güvenlik ortamını ahlaki ve etik değerlerle birlikte sağlamıştır (Mortan ve Küçükerman, 2010). Kapalıçarşı’da Türkiye’de hiçbir sektörde rastlanmayacak türden karmaşık ilişkiler hâkimdir ve burada geleneksel ticaret yapma biçimiyle varlık göstermektedir. Türkiye’de kuyumculuk sektörünün kalbi olarak tanımlanan Kapalıçarşı kendine has işleyiş prensipleri ve değerleriyle sektördeki değerli konumunu günümüzde de korumaktadır. Türk kuyumculuk sektörü bir şebeke olarak düşünüldüğünde bu ağ yapısının merkezinde Kapalıçarşı olduğu söylenebilir.

Türkiye’de kuyumculuk sektörünün önemli özelliklerinden biri dışa kapalı bir ağ yapısı sergilemesi ve içinde lonca sistemi ve ahi geleneklerinin varlığıdır. Bu sistem ve gelenekler sosyal ağın içinde değerler, dürüstlük ve güven gibi normlar ve kurallar bütünü varlık göstermesini sağlamaktadır. Normlara uygun davranış göstermeyen aktörlerse ağır

yaptırımlarla karşılaşmaktadır (Çörek, 2011). Bu geleneklerin bir kuşaktan diğerine aktarılması sistemin içindeki usta-çırak ilişkileriyle söz konusu olmuştur (Bakoğlu, 2004).

Sektörü yöneten değerler sisteminden biri olarak Ahilik, kendi kuralları olan Selçuklu ve Osmanlı dönemlerinde Anadolu'da yaşayan halkın sanat, ticaret, ekonomi gibi çeşitli meslek alanlarında yetişmelerini sağlayan, onları ahlaki yönden yetiştiren, çalışma yaşamını iyi insan meziyetlerini esas alarak düzenleyen bir örgütlenmedir. Günümüzün esnaf odalarına benzer bir işlevi olan Ahilik iyi ahlakın, doğruluğun, kardeşliğin, yardımseverliğin, kısacası bütün güzel meziyetlerin birleştiği bir sosyo-ekonomik düzendir (Erken, 1998).

Kapalıçarşı'da ve genel olarak kuyumculuk sektöründe uygulanan ahilik geleneklerinin yanında, özellikle Kapalıçarşı Esnaf Derneği'nin geçmişine baktığımızda bu derneğin varlığının loncaların egemen olduğu döneme kadar uzandığını söylemek mümkündür. Kapalıçarşı'da aynı meslek gruplarının bir dayanışması olarak nitelendirilebilecek olan lonca sistemi fiyatların aynılığını ve kontrolü sağlamıştır (Koroğlu ve diğerleri, 2009). Kapalıçarşı Esnaf Derneği Eski Başkanı Hasan Fırat bir röportajında loncalık teşkilatının uzunca bir süre Kapalıçarşı'daki sistemi yönettiğini belirtmektedir.<sup>2</sup> Böylesi değer, norm ve kurallar ile çevrelenmiş olan bir mirasa uygun şekilde kuyumculuk sektörü sözlü anlaşmalar ve itibara dayalı olarak işlem görmektedir. Sektör iş yapma usulü açısından elmas ticaretinin ilişkisel sözleşmelere dayalı ticaret yapısıyla benzerlik taşımaktadır (Richman, 2005).

Türk kuyumculuk sektörünün tarihsel gelişiminde ikinci dönem 1930 yılında altın ve diğer kıymetli metal ve madenlerin ithalat ve ihracatının yasaklanmasıyla birlikte başlayan modernleşme dönemidir. Bu dönemde lonca örgütlenmeleri yavaş yavaş yerini kapitalist üretim organizasyonlarına bırakmıştır (Koroğlu ve diğerleri, 2009). Koroğlu ve diğerlerine göre (2009) loncaların ortadan kalkmasıyla birlikte üretici ve tüccarlar lonca teşkilatının sunduğu kuralların yerine, kapitalist sistemle rekabet edebilmek için işbirliğini ve dernekleşmeyi bir araç olarak geliştirmişlerdir. 1960-1972 arası dönemde, başta Kapalıçarşı olmak üzere, İstanbul'da kuyumculuk sektörü büyüme eğilimi içerisine girmiş ve kuyumcu sayısı %33 oranında artmış ve sayısı 364'e ulaşmıştır (Sönmez, 1993).

---

<sup>2</sup> Bu unsur Kapalıçarşı Esnaf Derneği Eski Başkanı Hasan Fırat tarafından da teyit edilmiştir. Hasan Fırat'ın açıkladığı şekilde lonca sistemi Kapalı Çarşı'da uzun bir dönem yönetim şekli olmuştur.

Günümüzde sektörün önde gelen temsilcilerinden olan İstanbul Kuyumcular Odası ise 1971 yılında bir dernek statüsünde kurulmuştur.

Sektör Türkiye’de liberal politikaların uygulanmaya başladığı 1980’li yılların başında üçüncü bir döneme girmiştir. Türkiye’de serbest piyasa ekonomisinin uygulanmaya başladığı döneme denk gelecek şekilde, 1980 yılından sonra, altın sektörünün de liberalleşmesi yönünde kararlar alınmıştır (Evren, 2010). Bu kararlarla altın ithalat ve ihracatına kolaylıklar getirilmiştir (Kaplan, 2003). Yine aynı kararlarla altının ve döviz kurlarının Türk lirası karşısındaki değerlerinin tespitinde T.C. Merkez Bankasına yetki verilmiştir. Bu doğrultuda 1984 yılında T.C. Merkez Bankası nezdinde Türk lirası karşılığı Altın Piyasası kurulmuş, bu piyasada T.C. Merkez Bankası tarafından ithal edilen altınlar yurt içindeki şahıslara Türk lirası karşılığı satılmıştır (Kaplan, 2003).

Türk kuyumculuk sektörünün ihracatla ilk tanışması 1982 yılında Suudi Arabistan’a yapılan 25 kilo altınla söz konusu olmuştur (Bektaş, 2009). Kuyumculuk sektöründe ihracat yasağı 1983 yılında kalkmıştır. Külçe altın ithalatına 1985 yılında Merkez Bankası nezdinde izin verilmiştir. Bektaş’a (2009) göre 1993 yılında değerli metallere uygulanan ithalat ve ihracat kısıtlamalarının kaldırılmasıyla dış pazarlara açılma teşvik edilmiştir. Sektörün yurtdışı rekabet şansısının artmasıyla ithal edilen altın işlenerek hem yurt içindeki talebi karşılamaya, hem de yurt dışına ihracat yapılmasına imkân verecek bir büyüme sürecine girmiştir.

Dördüncü dönem sektörün dönüşüm sürecini ifade etmektedir. Sektör 1990’ların başında markalaşma ve uluslararası piyasalara entegre olmaya başlamıştır (Evren, 2010). 1990-2000 yılları arasında sektörde çalışan sayısı ortalama üç katı, sektörün ürettiği katma değer ise on iki kat artmıştır (Köroğlu, 2009). 1990’ların başında büyük ölçekli firmaların ortaya çıktığı görülmektedir. Kuyumculuk sektörü 1995 yılında kurulan Altın Borsası’yla daha rahat hareket imkânına sahip olmuştur (Kaplan, 2003). Bu liberalleşmenin ardından Dünya Altın Konseyi WGC (World Gold Council) İstanbul’da ofis açmıştır. Dünya Altın Konseyi’nin ana misyonu dünyada tüm kıymetli madenlerin fiyatlarıyla ticari kural ve kaidelerini belirlemek, alınan stratejik kararların yanı sıra ekonomik ve siyasi politikaların

altın fiyatları üzerindeki etkilerini açıklamaktır.<sup>3</sup> Altın Borsası'nın kurulmasıyla dünya fiyatlarında hammadde temin edilir hale gelmiştir. Altın Borsası sayesinde ithal edilen altınların belirlenen saflık ve standartta olması zorunluluğu getirilerek altının örgütlü bir piyasada işlem görmesi sağlanmıştır. İstanbul Altın Borsası'yla birlikte altın fiyatları dünya fiyatlarına paralellik kazanmış, ithal edilen altınların genel kabul gören saflık ve standartta olması zorunluluğu getirilmiş ve altının kayıt altına alınmasıyla sistemin şeffaf bir yapı kazanması sağlanmıştır (Kaplan, 2003). İstanbul Altın Borsası kuyumculuk sektörünün Kapalıçarşı dışına yayılmasını ve daha örgütlü bir yapıyla uluslararası bir boyut almasının yolunu açmıştır (Koroğlu ve diğerleri, 2010: 388)

Bunun yanında altına dayalı özel bir sistemin geliştirilmesi bu sistem içinde Altın Borsası'nın kurulması altın bankacılığının geliştirilmesi, kuyumculuk sektörünün desteklenmesi ve son aşama olarak da Altın Rafinerisi'nin kurulması hedeflenmiştir. 1996 yılında İstanbul Altın Borsası ve Hazine Müsteşarlığı'nın destekleriyle kuyumculuk sektörünün gelişimine ivme kazandırıcı büyük bir proje olan İstanbul Altın Rafinerisi (IAR) kurulmuştur (Evren, 2010).

Kuyumculuk sektöründe bütün bu faaliyetlerin dışında yakın dönem gelişmesi olarak 2006 yılında Kuyumcukent kurulmuştur. Bektaş'a (2009) göre Kuyumcukent Türkiye'de kuyumculuğu çağın geleneklerine uygun olarak yapılandırmak ve uluslararası ölçekte stratejik bir konuma yükseltmek amacıyla modern bir tesis olarak kurulmuştur.

### **2.3. Kuyumculuk Sektörünün Yapısal Özellikleri**

Bu çalışma kapsamındaki yazın taramasında da belirtildiği gibi, güven gelişimi için belli bir düzeyde risk etmenlerinin varlığına gereksinim vardır. Bu etmenler her bir bağlam ve daha özellikli olarak her bir sektörde farklı seviyelerde olmakla birlikte güven gelişimi veya güvene olan ihtiyaç da değişmektedir. Kuyumculuk sektörü Türkiye'de ve dünyada yerel ve küresel ağlarla işlemlerin yapıldığı ve kıymetli ürünlerin alışverişe konu olduğu bir sektördür. Yoğunlukla İtalya, Hindistan, Çin ve Türkiye önderliğinde sektörde her yıl tonlarca üretim yapılmakta ve milyarlarca dolar değerinde ticaret gerçekleşmektedir (Gereffi, 2007; Evren, 2010). Ürünlerin hammaddesinin kıymetli taş ve madenlerden

---

<sup>3</sup> www.gold.org

oluşması ve ürünlerin nakte dönüştürülebilir doğası sektörde alışveriş sürecinin taşıdığı risklerin yüksek olduğunu göstermektedir. Kuyumculuk sektörü tüketim alışkanlıklarına duyarlı, istikrarsız, yüksek derecede rekabetçi, emek yoğun ve ağırlıklı olarak geleneksel teknolojilerin kullanıldığı bir sektördür (Evren, 2010). Sektör milli ekonomiyi yönlendirmekte ve gelenek ve kültürün de önemli bir parçası olarak görülmektedir (Özbek, 2009). Bu bağlamda sektörün ekonomik ve sosyal açıdan önemi açıktır. Bu önemine rağmen sektörün işleyişi, pazarlama süreçleri, yönetim mekanizmaları ve kurumsal yapısı hakkında yapılmış çalışma sayısı çok azdır.

Granovetter (1985), Coleman (1988) ve Uzzi (1993) çalışmalarında kuyumculuk sektörü ve elmas ticaretinde alışveriş süreçlerine ilişkin bazı saptamalarda bulunmuşlardır. Sektörde kıymetli mücevherler el değiştirmekte ve anlaşmalar sadece bir tokalaşmayla gerçekleşmektedir (Granovetter, 1985). Coleman (1988) elmas sektöründe pazardaki işlemlerin gerçekleşmesi için gerekli olan sigortanın aile, toplum ve dini bağlılıklardan doğan yakın bağlardan kaynaklandığını belirtmektedir. Bir satış için devam eden müzakere sürecinde tüccar, bir çanta dolusu taşı, karşı tarafa incelemesi için herhangi bir resmi garanti olmadan ve karşı tarafın taşları değiştirmeyeceğine inanarak vermektedir (Coleman, 1988: 98). Coleman'a (1988) göre bu bağların sıkı olması güvenin garanti altına alındığı ve ticaretin de kolaylıkla yapıldığı işlemleri mümkün kılmaktadır. Uzzi (1993) mücevher gibi özellikli ürünlerin genellikle yüksek kalitede ve pahalı olması nedeniyle bu tarz alışverişlerde kişiler arası güvenin önemli olduğuna işaret etmektedir.

Dünya üzerinde kuyumculuk sektörü Amerika, İngiltere ve İtalya'da toplulukçu bir yapı arz etmektedir. Bu yapı içinde sosyal ağlar, akrabalık ve din benzeri bağlardan oluşmaktadır (Carnevali,2003,2011).Böylesi bir ağ yapılanması ortak değerler, uygulamalar ve bilgi paylaşımını sağlarken, diğer yandan güveni ve işbirliğini beslemekte ve suistimali önlemektedir. Sektör değer zincirinde yer alan tüm aktörler için alışverişlerde güven esastır ve bu sektördeki iş yapma şeklinin yazılı anlaşmalar, sözleşmeler ve diğer garantilerle değil tamamen sözler, itibar ve referans sistemleriyle işlediği görülmektedir. İşlemler sırasında en büyük güvence aktörlerin sahip oldukları itibardır. Adobor (2006) risk ve beraberinde belirsizliğin yüksek seviyelere çıkmasının güvenin azalmasına neden olabileceğine işaret etmektedir. Bununla birlikte günümüz dünyasında belirsizliğin birtakım ek denetim mekanizmalarının doğmasına ve güven ve anlaşmalardan oluşan



birtakım melez mekanizmaların ortaya çıkmasına neden olabileceği de belirtilmektedir (Chiles ve McMakin, 1996). Buna rağmen çevresel dinamikleri çok hızla değişen ve belirsizliğin yüksek olduğu bir iş sistemine sahip olan Türkiye’de (Buğra, 1994) kuyumculuk sektöründe güvenin en önemli ve neredeyse yer yer tek başına bir yönetim şekli olması dikkate değerdir.

Araştırma sırasında edinilen verilere göre sektörün genel yapısına baktığımızda kuyumculuk sektöründe biçimsel olmayan ilişkilerin öncelikli olduğunu söylemek mümkündür. Bu gayri resmi durum özellikle kıymetli taş bölümünde daha yoğun olarak görülmektedir. Kıymetli taşların küçük ve hafif olması nedeniyle kolay taşınabilmesi ve bu nedenle takibinin de kolay olmaması dikkat çekicidir.

*“Taşlar Türkiye’ye insanların ceplerinde ve hatta midelerinde girebilmektedir<sup>4</sup>”*

Osmanlı’dan gelen bir gelenek olarak loncaların ve ahilik kültürünün de etkisiyle bu sektörün tarihsel gelişiminde ilişkilerin önemini teslim etmekle birlikte kayıt dışı ekonomi olgusunun başka etmenlere dayandığını belirtmek gerekir.<sup>5</sup> İstanbul Kuyumcu Odasına göre sektörde söz konusu olan kayıt dışılık ithalat, satış, istihdam ve ihracat alanlarında görülmektedir. Sektör temsilcileri ve raporları kayıt dışının en öncelikli nedenini ÖTV olarak görmektedir.

Kuyumculuk sektöründe firma sayıları, istihdam ve üretilen katma değer göz önünde bulundurulduğunda sektörün merkezinin İstanbul olduğu görülmektedir. Kuyumculuk sektörü yapısı, büyük ölçüde 10 kişiden daha az kişi istihdam eden mikro ölçekli firmalardan oluşmaktadır (Koroğlu ve diğerleri, 2010). Sektörde gerçek anlamda kaç firma olduğu ve kaç kişinin istihdam edildiğine dair resmi bilgi bulunmamaktadır. Bektaş’a (2009) göre, sektörde yaklaşık 250.000 kişi istihdam edilmektedir ve toplamda 6000 üreticiyle, 30.000 kuyumcu faaliyet göstermektedir. Araştırma sırasında İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birliklerinden (İMMİB) edinilen verilere göre 2013 yılı Ekim ayı itibarıyla İstanbul Kuyumcular Odasına (İKO) kayıtlı faal üye sayısı 2701’dir. Bunların 667’i imalatçı ve 225’i ise toptancı olarak faaliyet göstermektedir. İstanbul Ticaret Odası

<sup>4</sup> Kerem Güzelış Ariş Pırlanta yönetim kurulu başkanından alınmıştır. Bu nokta 8 Aralık 2010 tarihinde Bilkent Üniversitesi’nde yaptığı bir konuşma.

<sup>5</sup> JTR Bülteni, 2010. Sayı 07. Bu bültene [www.jtr.org.tr](http://www.jtr.org.tr) adresinden ulaşılabilir.

(İTO), İstanbul Sanayii Odası (İSO) ve İstanbul Kuyumcular Odası (İKO) kayıtları bütün olarak değerlendirildiğinde İstanbul'da yaklaşık 1530 üretici firma bulunmaktadır.

Ekonomi Bakanlığı'nın 2012 yılında yayınladığı Altın Mücevher Sektörü Raporuna göre Türkiye altın mücevherat pazar büyüklüğü açısından Hindistan, Çin, ABD ve Rusya ile birlikte dünyanın en büyük beş pazarı arasında yer alırken, üretimde de Hindistan ve İtalya ile birlikte ilk üç ülke arasında bulunmaktadır. Bu rapora göre Türkiye yıllık olarak 400 ton altın işleme kapasitesine sahiptir. Sektör yılda 250-300 ton altın mücevherat üretilmektedir. İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri<sup>6</sup> verilerine göre 2012 yılı Ocak-Haziran döneminde kuyumculuk sektörü ihracatının en önemli pazarı durumunda olan Birleşik Arap Emirlikleri (BAE) 277 milyon dolarla sektörün toplam 2 milyar dolar olan ihracatının %25'lik payına sahiptir.

---

<sup>6</sup> İstanbul Maden ve Metal İhracatçıları Birliği Web Sitesi, [www.immib.org.tr](http://www.immib.org.tr)

## BÖLÜM III. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 3.1. Nitel Araştırma

Bu çalışma nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalar pek çok disiplin, farklı sahalarda ve konu alanlarının kesiştiği noktada yer almaktadır (Creswell, 1998). Bu nedendir ki nitel araştırmacıların farklı yöntemleri birbiriyle bağlantılı kullanabilen ve bunların araştırma konusuyla ilişkisini kurabilmeleri önemlidir. Çalışmanın yorumsayıcı, doğal bir yaklaşım içeren çoklu yöntem araştırmasına dayanması amaçlanmıştır (Denzin ve Lincoln, 2005: 3). Bu yaklaşım araştırmacının araştırmaya konu olan kişi ve durumların doğal ortamlarında bulunmasını gerekli hale getirmektedir. Araştırmacı böylece *' karmaşık ve bütüncül (holistik) bir resim '* inşa eder; katılımcılarının raporlarını ve sözlerini analiz eder ve çalışmayı doğal ortamında gerçekleştirir (Creswell, 1998: 15). Buradan hareketle nitel araştırmalar olayları kendi doğal ortamlarında incelerken, bir yandan da araştırmaya konu olan kişilerin olaylara verdikleri anlamları yorumlamayı amaçlar. Böylelikle nitel analiz, karmaşık bir ağırlık içerisindeki olaylar ve durumlara ilişkin süreçlerin tanımlanmasına yardımcı olabilmektedir (Coffey ve Atkinson, 1996).

Nitel araştırma tasarımında en önemli unsur yöntem ve araştırma sorusu arasında uyum olması (Goulding, 2002) ve araştırmacının bu kararın gerisindeki nedenlerin farkında olmasıdır. Bu araştırma kapsamında nitel analiz tekniklerini kullanma kararının ardında üç temel neden bulunmaktadır. Birinci neden araştırma sorusunun doğasıyla ilgilidir. Kuyumculuk sektöründe güven ilişkilerinin karanlık yüzünün araştırılıyor olması konu hakkında bilgi almayı *sektörel gizlilik* zorlaştırmaktadır. Bunun dışında araştırma konusuyla ilgili derinlemesine fikir edinebilmek, konuyla ilgili *' ne '* ve *' neden '* gibi sorulara cevap bulabilmek ve nihai olarak sektörde *' ne olup bittiğini '* anlayabilmek için nitel araştırma kararı alınmıştır. İkincisi, araştırma kuyumculuk sektöründe güvenin karanlık yüzüne ilişkin bir keşif yapmak amacını taşımaktadır. Araştırma öncesinde neden-sonuç ilişkileri kurgulamak, değişkenleri tanımlamak mümkün olmamıştır. Araştırmaya konu olan tedarik zinciri üzerindeki aktörlerin davranışlarını doğrudan açıklayacak bir kuramın varlığı söz konusu değildir. Araştırmaya konu olan bağlam kendi içerisinde

özelliklere sahiptir ve aktörlerin eylemleri bu alan içerisinde kendi anlam bütünlüklerine sahiptir. Bağlam içindeki durumsallığı ve karmaşık özgüllüğü aktarabilmek '*kalın betimleme*' (Geertz, 1973) ile, yani araştırılan alanda kültürün içine gömülü olan anlamları ortaya çıkararak mümkün olabilmektedir. Böylece araştırma sırasında daha güçlü bir kavramsallaştırma ortaya çıkar ki bu da kuram geliştirmenin önünü açmaktadır (Doz, 2011). Kuyumculuk sektöründe güvenin karanlık yüzüne ilişkin yapılan bu araştırmada yeni bir kuram geliştirme amacı güdülmemiştir. Bununla birlikte, araştırma ve analiz sürecinde '*sürekli kıyas*' ve veriyle oluşan kavramsal iç görüler sayesinde varolan kuramlarla ilişkiler kurulabilmiştir. Keşifsel bir yaklaşımla nitel araştırma gerçekleştirilmiş, ancak bununla birlikte Gargiulo ve Ertuğ'un (2006) modeli yol gösterici olarak kullanılmıştır. Nitel analizin kuram geliştirebilmeye yönelik gücü analiz sırasında modele yapılan yeni katkılarla kendisini göstermiştir. Nitel araştırma tekniğinin kullanım kararının arkasındaki üçüncü ve son neden ise üzerinde çok az sayıda araştırma yapılmış ve kapalı bir çevre olması nedeniyle verilerin kolaylıkla dışarı çıkmadığı bir sektör olan kuyumculuk sektöründe aktörlerin bakış açılarının, deneyimlerinin ve yorumlarının değerli olmasıdır. Sosyal yaşamı tamamıyla bir insan ürünü olarak tanımlayan özellikler değişkenler arasındaki ilişkilere indirgendiğinde anlamlı olmamaktadır (Blumer, 1956). Araştırmaya konu eylem, durum ve olayların '*dışsal bir gerçeklik*' gibi değil, bunları bizzat deneyimleyen aktörlerin yaşamı içinde gömülü olarak ele alınması gerekmektedir (Hughes ve Sharrock, 1997). Nitel araştırmacıya göre gerçeklik sosyal olarak yapılandırılmış bir doğaya sahiptir ve konu, araştırmacı ve araştırmayı şekillendiren kısıtlar arasında sıkı bir ilişki vardır (Denzin ve Lincoln, 1994: 8).

### **3.2. Veriler**

Bu çalışmada bağlam ve bağlamın anlamı iş çevresindeki sosyal eylemlerin ve söylemlerin anlaşılmasında kritik öneme sahiptir. Bundan ötürü araştırma verileri derinlemesine mülakatlar ve ikincil verilerden oluşmaktadır. Veriler sektöre ilişkin dokümanlar, gözlemler ve sektör tedarik zincirinde bulunan çeşitli aktörler ve sektör resmi yöneticileriyle yapılan mülakatları içermektedir. Türk kuyumculuk sektörüyle ilgili birincil veriler saha araştırması, ikincil veriler ise TÜİK (Türkiye İstatistik Enstitüsü), TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) ve DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) gibi resmi kurumlardan edinilmiştir. Bu kaynaklarda kuyumculuk sektörü ve, altın ve kıymetli taşlara

ilişkin veri oldukça sınırlıdır<sup>7</sup>. Dünya Altın Konseyi, Türkiye Mücevherciler Birliği ve Ankara ve İstanbul kuyumculuk sektör odalarının internet siteleri ve aylık bültenleri de araştırma sürecinde incelenmiştir. Bunlara ek olarak Bilkent Üniversitesi öğrenci kulübü ve Gazi Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi tarafından düzenlenen iki ayrı konferansta edinilen bilgiler de araştırma verisi olarak kullanılmıştır<sup>8</sup>.

### **3.3. Bir Veri Toplama Aracı Olarak Yarı Yapılandırılmış Derinlemesine Mülakat Yöntemi**

Derinlemesine mülakat tekniğinin temel amacı sorulara cevap almak değil, yaşanmış ve yaşanmakta olan tecrübeleri ve bu tecrübelerinden yaratılan anlamları öğrenmektir (Seidman, 2006: 9). Bu çalışmada kuyumculuk sektörünün genel işleyişi, buna ilişkin prensiplerin ne olduğu ve süreçlerin tanımlanması ihtiyacı, Seidman'ın (2006) bahsettiği gibi aktörlerin anlam dünyalarına girmeyi gerekli kılmıştır. Bu nedenle veri toplama sürecinde tüm soruların önceden tanımlandığı bir soru kâğıdı üzerinden '*yapılandırılmış mülakat yöntemi*' yerine, '*yarı yapılandırılmış ve derinlemesine mülakat yöntemi*' tercih edilmiştir. Görüşme soruları sektörün işleyişi, tedarik zinciri ve kişilerin başına gelen ilgili önemli olaylara (çatışmalar, suistimal, vs.) odaklanmıştır. Dünyada ve Türkiye'de kuyumculuk sektörü kapalı bir sisteme sahip olması, kayıt dışı ekonominin varlığı ve ilişkilerin güven üzerine şekillenmiş olması, yönleriyle benzerlikler göstermektedir. Örneğin, bazı suistimal durumları Gaggio'nun (2007) İtalyan kuyumculuk sektöründe karşılaştığı durumlardan da örnek alınarak sorgulanmıştır. Sorular temel olarak şirketler arası güven, fırsatçılık, rehabet, güven ve anlaşmalar gibi konuları derinlemesine anlamaya yönelik ve açık uçlu olarak tasarlanmıştır.

---

<sup>7</sup>DPT'de çalışan uzmanlar kuyumculuk sektörüne ilişkin bu zamana kadar herhangi bir araştırma yapılmadığını belirtmişlerdir. Daha sonrasında edindiğimiz bilgiye göre yaptığımız görüşmenin ardından kendi içlerinde yaptıkları bir toplantı esnasında sektörü gündemlerine almış ve bir araştırma planı içerisine girmişlerdir. Kurum bünyesinde bu araştırmanın veri toplama sürecinde henüz sözkonusu çalışmalar başlamamıştır. Bu nedenle söz konusu çalışmaya ilişkin herhangi bir bilgi bu tez içerisinde yer almamıştır.

<sup>8</sup> Bilkent Üniversitesi tarafından düzenlenen konferansta Ariş Pırlanta Yönetim Kurulu Başkanı Kerem Güzeliş'in pırlanta ve tedarik süreciyle ilgili bilgiler kayda geçirilmiş ve konferansın ardından kendisiyle tez konusu çerçevesinde bir sohbet gerçekleştirilmiştir. Gazi Üniversitesi tarafından düzenlenen konferansta ise sektörde tasarımcı atölye olarak çalışan bir ustanın verdiği bilgiler not edilmiş ve bu konferansın ardından tasarımcıyla (sadekar) yarım saat süren bir mülakat yapılmıştır.

### 3.4. Örneklem Seçimi

Araştırmanın başlangıcında belli bir örneklem çerçevesinden hareket edilmemiş ve öncelikle sektörün genel işleyiş ve prensiplerini öğrenebilmek amacıyla Ankara’da çok iyi bilinen ve araştırmacının tanıdıkları aracılığıyla iletişime geçtiği iki kuyumcuyla mülakat yapılmıştır. Sektör içinde referans mekanizmalarının ve tanınırlılığın öneminin de fark edilmesiyle birlikte katılımcıların çoğuna ‘*kartopu yöntemiyle*’ (Neumann, 2005) ulaşılmıştır. Her görüşme esnasında katılımcıdan başka bir katılımcı önermesi istenmiş ve bu kişilerle iletişime geçilmiştir. Araştırma bulguları bölümünde ayrıntılı bir şekilde anlatılacak olan sektörün kapalı bir sistem olarak çalışıyor olması nedeniyle her görüşme bir referans aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Kartopu tekniği kuyumcular ve resmi temsilcilere ulaşılmasını da kolaylaştırmıştır.

İlk mülakatların ardından sektörde temelde dört grup aktörün olduğu fark edilmiştir. Bunlar: 1) büyük üretici ve markalar, 2) küçük üreticiler/atölyeler ve 3) toptancılar ve 4) kuyumcudur. Bunun dışındaysa ‘*çantacı*’ tabir edilen dağıtıcı/pazarlamacılar vardır. Değer zincirini ve zincir üzerinde aktörlerin birbirleriyle alışverişleri esnasında yaşadıkları durumları anlayabilmek için görüşme yapılan kişilerden tedarikçileri, toptancıları, çalıştıkları atölye ve çantacılarının iletişim bilgilerini vermeleri talep edilmiştir. Özellikle kıymetli taş sektöründe çalışan büyük üreticiler, resmi yetkililer, çantacılar ve kuyumculara odaklanılmıştır. Bu yöntemle tedarik zincirinin farklı noktalarında bulunan, yoğunlukla Ankara ve İstanbul merkezde, toplam yirmi yedi kişi ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler Ek 1, Tablo 1’de, Nitel Örneklem Yapısı adı altında yer almaktadır. Sektör merkezinin İstanbul Kapalıçarşı olması nedeniyle merkez araştırma alanı olarak burası tespit edilmiştir. İstanbul, dünya mücevher talebinin %10’unu karşılamaktadır (Evren, 2010) ve bu yönüyle de araştırmanın büyük bir kısmı İstanbul’da gerçekleştirilmiştir. İkincil verilere göre sektörü Türkiye’de temsil eden ikinci ilin Ankara olması nedeniyle Ankara’da görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca araştırmada sektörden iflas nedeniyle ayrılmış olan, biri perakende diğeri atölye olarak çalışmış iki kişi ile Samsun’da görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde kişilerin artık sektörle ilişkilerinin bulunmaması ve araştırmacının yakın tanıdıkları olmaları nedeniyle görüşlerini bildirmekte daha rahat ve açık oldukları gözlenmiştir.

Çalışma saatleri içerisinde mülakat veren kişilerin mağazalarında yapılan görüşmeler ilişkileri doğal ortamında gözlemlene şansı vermiştir. Katılımcıların iş yaptıkları bazı kişilerle (örneğin, çantacı, atölye ve ustalar gibi), bu görüşmeler esnasında tesadüfen tanışılmıştır. Mülakat esnasında tanışılan bu kişilere araştırma konusunda bilgi verilmiş ve bazılarıyla kendi iş ortamlarında görüşme yapılmıştır. Sektörün kayıt dışı ve güven üzerine yürüyor olmasıyla ortaya çıkan gizlilik prensibi bazı mülakatlarda bilgi almayı zorlaştırmıştır. Referansla başlayan görüşmelerin ise aktörler arasında varolan güvenin mülakatlara olumlu yansması sonucunda diğerlerine kıyasla daha verimli sonuç verdiği söylenebilir.

Katılımcılarla ilk olarak telefonla temasa geçilmiş ve randevu alınmıştır. Biri<sup>9</sup> dışında tüm mülakatlar yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerde katılımcıların kendi iş ortamlarında mülakatın gerçekleştirilmesinin kişilerin kendilerini daha rahat ifade etmelerine katkı sağladığı gözlenmiştir. Buna ek olarak işyeri ortamında mülakatlar katılımcıların içinde buldukları iş ve sosyal çevreyle ilişkilerini de gözlemlene fırsatı sunmuştur. Katılımcıların genel olarak görüşme süresine ilişkin bir kısıtlamaları söz konusu olmamış ve görüşmeler ortalama yarım saat ile bir buçuk saat arasında sürmüştür. Görüşme başlangıcında kişilere tezin sektörün işleyişine ilişkin bir fikir edinmek amacıyla olduğu belirtilmiştir. Sektör aktörlerinin eğitim seviyesi göz önünde bulundurularak tez amacı genel ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmiştir. Görüşme yapılan katılımcılara verecekleri bilgilerin gizli kalacağı söylenmiş ve katılımcıların onayı alınmıştır. Buna rağmen görüşmeler sırasında kişilerin bazı konulara ilişkin (örneğin, iş hacimleri, satış ve satın alma usullerinin bazı ayrıntıları gibi) net bilgiler vermektan kaçındıkları gözlenmiştir. Seidman (2006) *derinlemesine mülakat tekniğini* bir araştırma yöntemi olmasının yanında sosyal bir ilişki kurma süreci olarak tanımlamaktadır. Derinlemesine mülakatlar sırasında oluşan yakınlık ve güven ilişkisi diğer görüşmeler için de referans almayı kolaylaştırmıştır. Kuyumculuk sektörünün kapalı bir ağ sistemi içinde işlemlerin yapıldığı bir sektör olması bu referansları araştırma açısından daha da değerli hale getirmektedir. İki katılımcı araştırma sürecinde analiz sonuçlarını ve verebilecekleri diğer katkıları öğrenenbilmek amacıyla araştırmacıyı telefonla aramıştır. Her iki katılımcının da Ermeni kökenli ve kendi tasarımlarını üreten ve bunları piyasaya sunan kişiler olması araştırmacı kimliklerinin

---

<sup>9</sup> 18 No'lu mülakat için katılımcıyla telefonda görüşülmüştür.

ortaya konması açısından anlamlı olabilir. Bu kişiler sektör ağının dışına çıkan, medya ve üniversitelerle de ilişkide olan kişilerdir.

### **3.5. Veri Toplama Aşamaları**

Nitel çalışmaların, anket araştırmaları ve deneysel araştırmaların aksine, veri toplama ve analiz süreci çalışmanın her aşamasına yayılan, kendilerine özgü bir yaşam eğrileri vardır (Miles ve Huberman, 1998: 186). Veri toplama sürecini iki ayrı aşama olarak değerlendirmek mümkündür. Bu aşamaların ayrıntılarına aşağıda yer verilmiştir.

#### **3.5.1. Birinci Aşama**

Bu araştırma özelinde veri toplamanın birinci aşaması ya da pilot çalışma olarak nitelendirebileceğimiz aşamada ortalama 7 mülakatın bulguları değerlendirilmiş ve verilen yanıtlar Gargiulo ve Ertuğ'un (2006) modeli üzerinden anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Güvenin karanlık yüzüne işaret eden bulgular Gargiulo ve Ertuğ'un (2006) modeline göre gruplandırılmıştır. Bu gruplandırmanın temel nedeni araştırma yapılan alanda güvenin karanlık yüzüne ilişkin hangi tür verilerin olduğunun anlaşılmasıdır.

Birinci aşamada toplanan verilere göre yüksek güvene dayalı ilişkiler ve işlemlerin yazılı sözleşmeler yerine sözle yapılıyor olmasının finansal açıdan kuyumcuların konumunu güçlendirdiği anlaşılmıştır. Sektörde alışverişlerin referans ve itibara dayalı olarak yapıldığı ve açık hesap olarak tanımlanan bir kredi sistemiyle gerçekleştirildiği değerlendirilmesine ulaşılmıştır. Ürünün hammadde, yarı mamul veya mamul olarak tedarik zincirindeki bir sonraki aktöre aktarımında herhangi bir resmi sözleşme olmadığından tedarikçilerin (atölye ve toptancılar) diğer aktörlere bağımlılığının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sebeple birinci safha araştırma sonuçlarına göre toptancı, atölye ve çantacılarla araştırmayı derinleştirmenin yüksek güvenin olumsuz etkilerinin anlaşılması açısından önemli olduğu fark edilmiş ve katılımcıların bu kişilerden olmasına özen gösterilmiştir.



Birinci aşama aynı zamanda ikincil verilerin de yoğun biçimde toplandığı bir süreç olarak tanımlanabilir. İkincil veriler gerek tedarik zincirinin tanımlanmasında, gerekse araştırma sorularının revize edilmesi ve mülakatlar sırasında sorular geliştirebilmesine katkıda bulunmuştur. Sektörün tarihçesi, gelenekleri, normları ve Türkiye ekonomisindeki yerinin anlaşılması makro bir bakış açısı sağlamıştır.

### **3.5. 2. İkinci Aşama**

İkinci aşama araştırmaya başlamadan önce bu dönem içerisinde gerçekleştirilen mülakatlar ve ilişkili yazın çerçevesinde soru kâğıdı yeniden değerlendirilmiş ve yeni açık uçlu sorular hazırlanmıştır. Ancak sektörün gizlilik esasları ve güven üzerine işlemesi nedeniyle görüşme yapılan bazı kişilerin aynı cevaplar etrafında sınırlı kaldıklarını fark edilmiş bunun üzerine daha doğrudan sorular geliştirilmiş ve bunlar kişilere yöneltilmiştir. Araştırma sürecinde soruların değişimi araştırmacının sorunu anlamlandırma seviyesinin de yükseldiğini göstermektedir (Creswell, 1998). Sorular güven ilişkilerinin olumsuz sonuçlarına odaklanmıştır. Örneğin, rehavet çıktısını araştırmak amacıyla kişilere ‘Bir ilişkide sıkışıp kaldıklarını hissedip hissetmedikleri’ sorulmuştur. Sorular örgütler arası ilişkilerin güven, fırsatçılık değişim, yenilikçilik ve ilişkinin ölçek ve kapsamında değişikliklere yönelik konulara yönlendirilmiştir.

Veri toplamanın birinci safhasında yaptığımız görüşmeler sonucunda çalışmanın İstanbul ve özellikle Kapalıçarşı merkezinde yoğunlaştırılması gereği ön plana çıkmıştır. İkinci aşamaya kadar yapılan mülakatlarda tedarik zincirinde en önemli geri ödeme risklerinin atölye ve toptancılarda toplandığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda İstanbul’da yaptığımız görüşmelerde yoğunluğun bu aktörlerde olmasına özen gösterilmiştir.

İkinci aşamada görüşme yapılan kişilerin yarısına TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) kuyumcular meclisinde aktif görev olan ve aynı zamanda büyük markalardan birinde kurumsal iletişim koordinatörü olarak çalışan bir uzman aracılığıyla ulaşılmıştır. Bu kişinin Nuruosmaniye civarındaki neredeyse tüm kurumsal noktalarla iletişimi olan bir kişi olması da sebebiyle görüşmelerin gerçekleştirilmesi kolaylaşmıştır. İki

atölye sahibi ile görüşmeye bu kişi eşlik etmiştir.<sup>10</sup> Kapalıçarşı'da yaptığımız görüşmelerse tanıdık aracılığıyla iletişime geçilen bir kuyumcuda<sup>11</sup> başlamış ve bu kişinin mağazasında olduğumuz süre içerisinde gelen çantacılar ve atölyecilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Kuyumcu mağazası sahibinin eşliğinde bir toptancıya gidilmiş, burada da toptancı mağazası sahibiyle bir görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerin tamamı dört saat içerisinde tamamlanmıştır. Katılımcılara araştırmanın bir doktora tezi olduğu belirtilmiş ve Başkent Üniversitesi Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Kadir Varoğlu tarafından imzalanmış araştırmayla ilgili açıklamaların bulunduğu bir izin belgesi<sup>12</sup> sunulmuştur.

Özellikle Kapalıçarşı civarında yaptığımız görüşmelerde ses kaydı alınmasına sıcak bakılmamıştır. Bütün görüşmeler görüşme yapılan kişilerin çalışma ortamlarında ve yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Böylelikle atölye ortamını ve bir toptancı merkezini de gözlemlemek mümkün olmuştur. Bu gözlemler mülakatın hemen ardından birkaç saat içerisinde not olarak görüşme dosyasına kayıt edilmiştir. Richards'ın (2005) belirttiği gibi her bir veri kaydı aynı zamanda araştırmanın bağlamına ilişkin bilgiyi de barındırmalıdır. Bu nedenle gözlem notları mülakatların bağlamı ve kişilerin çalıştıkları ortama ilişkin bilgi vermesi açısından değerlidir.

Birinci ve ikinci aşamada yapılan toplam yirmi yedi görüşmenin yirmi biri ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Diğer altı mülakat katılımcısı ses kayıt cihazına izin vermemiştir. Kayıt cihazına izin vermeyen katılımcılar Kapalıçarşı ve çevresi esnafıdır. Kendi küçük atölye ve perakende mağazalarında çalışan bu kişiler diğer görüşmelere göre daha korumacı ve muhafazakâr bir yaklaşım sergilemişlerdir.

Görüşmelerde kurumsal olarak çalışan marka yönetici ve sahipleri kayıt alınmasında bir sakınca görmemişlerdir. Bu kişilerle yapılan görüşmeler ortalama bir saat sürmüştür. Ne var ki, bu kişilerin kurumsal ve hiyerarşik bir yapıda çalışıyor olmaları

---

<sup>10</sup> 17 ve 23 No'lu mülakatlar.

<sup>11</sup> 6 No'lu mülakat.

<sup>12</sup> İkinci aşamada Kapalıçarşı'da yapılan görüşmeler için görüşme öncesinde katılımcıyla güven ortamının pekişmesi için bu belge hazırlanmıştır. Ancak katılımcılar belge içeriğiyle ilgilenmemiştir. Bu durum sektör içindeki aktörler için dışarıdan gelen buna benzer belgelere çok fazla itibar etmediklerine ilişkin bir işaret olarak algılanabilir.

nedeniyle görüşmelerin tam anlamıyla şeffaf olduğunu söylemek mümkün değildir. Tedarik zincirinde alışveriş içinde olan aktörlerin benzer konulara dair aynı söylemlerde bulunmaları görüşmelerin kendi içinde tutarlı olduğunun bir göstergesidir. Örneğin, toptancı ve perakendecilerin usta ilişkilerinde ustayla çalışmanın zor olduğuna ilişkin verdikleri bilgi, ustalar tarafından “*Biz zorlamaya, baskıya gelemeyiz. Ustayı özgür bırakacaksın*”<sup>13</sup> yönündeki ifadeleriyle teyit edilmiştir. Diğer taraftan marka yöneticilerinin verdikleri örneklere bakıldığında işlemlerin güven temelinde gerçekleşmesinin ve yoğunlukla kayıt dışı olmasının büyük şirketlerin dezavantajına olduğu görülmüştür.

İstanbul’da yaptığımız diğer görüşmelerde atölyelerin hiçbiri kayıt alınmasında bir sakınca görmemişlerdir. Bu görüşmelerde güvenin olumsuz sonuçlarına ilişkin pek çok örnek, bilgi ve yorum alınmıştır. Kayıt alınamayan görüşmelerdeyse yazılı not alınmış ve görüşmelerin hemen ardından görüşme ortamı, görüşülen kişiler, görüşme sırasındaki durumlar ve araştırmacının düşüncelerini, sezgilerini ve duygularını içeren notlar bilgisayar ortamında bir dosya haline getirilmiştir. Kayıt altına alınan görüşmelere ilişkin araştırmacının kişisel notları da görüşme sonrasında derlenmiştir. Bu şekilde ikinci veri toplama aşamasının sonunda toplam 27 kişiyle yarı yapılandırılmış ve derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Alanlarına göre sıralanmış şekilde mülakatların ayrıntılandırılmış tablosu Ek 1, Tablo 1’de görülmektedir. Bu mülakatlar Mayıs 2011’de deşifre edilmiş ve her biri bilgisayar ortamında dosyalanmıştır.

### **3.6. Veri Analizi**

#### **3.6. 1. Analiz Yöntemi**

Denzin ve Lincoln’ün (1994) belirttiği gibi nitel araştırma farklı yaklaşım ve ‘*paradigmaların*’ (Kuhn, 1962) bulunduğu bir alan olması sebebiyle analiz yöntemi kararından önce nitel analiz yöntemlerine ilişkin yazın yeniden taranmıştır ve konuya ilişkin yazın okumaları gerçekleştirilmiştir.

---

<sup>13</sup> 4, 12, 17, 21 No’lu mülakatlar.

Veri analizi rafta kullanılmayı hazır bekleyen bir süreç değil, bunun aksine terzi usulü yani ihtiyaca göre tasarlanan, revize edilen ve koreografisi yapılan bir süreçtir (Huberman ve Miles, 1994). Coffey ve Atkinson'a (1996) göre de gözlemler, mülakatlar ve saha notlarından oluşan verileri analiz etmenin tek bir yönteminden bahsedilemez. Yazarlara göre nitel analiz yaparken araştırmacı sorunu oluşturup, bunu günlük yaşamın gerçeklerinin, sosyal dünyanın ve aktörlerin içine gömülü hale getirmektedir. Buradan hareketle bu araştırma kapsamında mülakatlar herhangi bir kodlama aşamasına geçilmeden önce büyük resmin anlaşılması için baştan sona okunmuş ve ardından kodlama süreci için ayrıca okunmaya başlanmıştır. Bu okumalar veriyle araştırma konusu arasındaki zihinsel bağların kurulması açısından fayda sağlamıştır.

Yazın okumaları sonucunda deşifre edilen mülakatlar *içerik analizi yöntemi* kullanılarak analiz edilmiştir. Analizde farklı strateji ve yöntemlerin birlikte kullanımının tutarlı bir çalışma ortaya koyabilmek açısından önemi bulunmaktadır (Silverman, 2001). Bu anlamda içerik analizi farklı bakış açılarını sentezlemeyi (Denzin ve Lincoln, 1994) mümkün kılmıştır. İçerik analizi nitel araştırmayla nicel arasında bir köprü olarak görülebilir; araştırmanın tutarlılığının testinde de olumlu katkısı söz konusudur (Krippendorff, 2004). Berelson (1952) içerik analizini sistematik bir analiz yöntemi olarak tanımlamaktadır ki yöntem böylece geçerlilik ve tutarlılık ilkelerini gerçeklemektedir. Benzer şekilde Krippendorff'a (2004) göre içerik analizi araştırmacının yargılarından ve otoritesinden ayrılabilmesi nedeniyle bilimsel bir araçtır.

Berg (2001) içerik analizini 'yazıların içindeki kelimelerin seslerini dinleyebilmek ve bu kelimeleri yaratan kişilerin bakış açılarını daha iyi anlayabilmek için bir 'pasaport'' olarak tanımlamaktadır. İçerik analizinde deşifre ve örüntüleri fark edebilme becerisi gerekmektedir (Berg, 2001). Berg'in (2001) 'pasaport' metaforundan da anlaşılacağı gibi içerik analizini araştırma tasarımında belli bir aşamada başlayıp sonlanan bir süreç olarak tanımlamak doğru değildir. İçerik analizinin gerçek gücü veri toplama sürecinin başlamasının hemen ardından araştırmacının zihninde canlanmasından gelmektedir. Veri toplama sürecinin belli bir aşamasına gelindiğinde araştırmacı birbirini tekrar eden durumlar, kavramlar ve eylemlere hâkim olmaya başlayabilir ki bu da kâğıt üzerinde olmasa bile zihinsel olarak araştırmacıyla araştırma sürecinin bütünleştiğini gösterir. Analizin bu erken aşamalarında araştırmacının araştırmayla bütünleşmesi, kavram

geliştirme ve veri toplama arasındaki ilişkilerin erken kurması, ilerideki aşamalarda toplanacak olan verilerin araştırma sorusuna uygun olarak revize edilebilmesine de imkân vermektedir (Miles ve Huberman, 1994).

Veri analiz süreci genel anlamda analitik kategorilerin tanımlanması ve bunların birbirleriyle ilişkilendirilmesi olarak tanımlanabilir. Dey'e (1993) göre nitel veri analizi tanımlama, sınıflandırma ve bağları kurma olarak birbiriyle ilişkili üç temel süreçten oluşmaktadır. Birinci aşama olan tanımlamada bağlam ve bu bağlamın içindeki sosyal aktörlerle sosyal eylemin gömülü olduğu genel süreçler anlaşılmaya çalışılır. Sınıflandırma sürecinde veriyi anlamlandırmak için kodlama gerçekleştirilir. İlişkilendirme süreci sınıflandırma sürecinde oluşan kodların kategorilerden çıkan örüntülerin ve bağlantıların keşfedilmesidir. İlişkilendirme süreci, diğer bir anlatımla, parçaların bir araya getirildiği bir süreci ifade etmektedir (Dey, 1993). Bu çalışmada nitel araştırmacının sahip olduğu farklı deneyim ve yeteneklerin de çalışmaya yansıtılması gereği (Strauss, 1987) göz önünde bulundurulmuş ve bu nedenle tamamen yapılandırılmış bir analiz yöntemi takip edilmemiştir. Analiz sürecinde, kodlama ve diğer aşamalarda, bir yaklaşım veya yöntemin işlevsel olmadığı fark edildiğinde bunların yerine yenileri değerlendirilmiştir. Örneğin, kodlamanın ilk aşamaları ayrıntılandırılmış bir yöntem olan ve Charmaz'ın (2006) 'satır satır kodlama' olarak tanımladığı yöntemle başlanmış, ancak daha sonrasında araştırmacının kavramlar içinde kaybolma riskini fark etmesiyle birlikte 'paragraf paragraf' kodlama yöntemine geçilmiştir. Genel çerçevede nitel veri analizi boyutunda Dey'in (1993) tanımladığı üçlü süreç izlenmiştir.

### **3.6.1.1. Kodlama ve Sınıflandırma: Kategoriler ve Temalar**

İçerik analizi kapsamında veriler Gargiulo ve Ertuğ'un (2006) modelinde güvenin karanlık yüzü olarak tanımladıkları üç kategori olan kör inanç, rehavet ve gereksiz yükümlülükleri anlamak amacıyla kodlanmıştır. Bu nedenle kodlama sürecinde tüm ses kayıt dökümleri bu kategoriler akılda tutularak okunmuştur. Kodlama süresince ve araştırmanın ilerleyen aşamalarında *kısa notlar* tutulmuş, böylece araştırmacının okuma sırasında aklına gelen bağlantılar, kavramlar, kuramsal ilişkilendirmeler ve kategoriler sonradan kullanılmak üzere dosyalanabilmiştir. Kısa notların yazımı nitel araştırmalarda araştırmacıyı analizin içinde tutmakta ve fikirlerin soyutlanma derecesini arttırmaktadır

(Charmaz, 2006). Bu notlar, kavramlar ve durumlar arasında karşılaştırma yapabilmeyi sağladıklarından çalışma hipotezleriyle veriler arasında bağların kurulmasında da bir araç olarak kullanılmıştır.

Derinlemesine mülakat tekniği araştırmacı için oldukça fazla veri sağlamaktadır; öyle ki bu verilerin araştırmacı tarafından araştırma konusuna uygun bir biçimde indirgenmesi gereklidir (Coffey ve Atkinson, 1996). Ancak burada dikkat edilmesi gereken ana nokta bu verilerin okunmasında ve analizinde araştırmacının önyargılarından olabildiğince uzak durmaya çalışmasıdır. Kuyumculuk sektöründe yapılan bu araştırma sonucunda ortaya çıkan verilerle ilgili olarak da bu önyargıları önlemek amacıyla farklı günlerde mülakatlar yeniden okunmuştur. Bu yolla araştırmacının kendi içindeki tutarlılığı sağlaması mümkün olmuştur. Böylece araştırma analizini belli bir zaman aralığına yaymanın faydası da deneyimlenmiştir. Örneğin, kodlama sırasında Gargiulo ve Ertuğ'un (2006) makalelerinde kullandıkları kavramlar (rehavet, kör inanç ve gereksiz yükümlülükler) farklı renklerle temsil edilmiştir ve gruplandırma buna göre yapılmıştır. Farklı tarihlerde bu kodlar yeniden gözden geçirildiğinde renkler değişim gösterebilmiştir. Bu durum verilerin farklı günlerde okunmasının farklı bir bakış açısı ve yorum ortaya çıkarttığını göstermektedir.

Huberman ve Miles (1994) veri analizini üç aşamalı olarak tanımlamaktadır: 1) verinin indirgenmesi, 2) verilerin sergilenmesi ve 3) sonuç çıkarımı ve doğrulama. Yazarlara göre kodlama, verilerin araştırmacı tarafından anlamlı tanımlamasını yapabilmek ve yorumsama aşamasına bir temel olması açısından gerçekleştirilmektedir. Bu doğrultuda sektör içindeki ilişki dokusunun kavranması ve sektörün içinde güvene ilişkin bir haritanın ortaya koyulabilmesi ve anlaşılabilmesi açısından verilerin kodlanmasını öngörmüştür.

Araştırmada kodlamaya başlamadan önce veriler için bilgisayar ortamında düzenli bir dosyalama sistemi oluşturulmuştur. Araştırma sırasında verilerin ortamda takibi ve yeniden çağırılmasında kolaylık olması açısından dosyalama sistemi önem taşımaktadır. Kodlama sürecinin birinci basamağında Gargiulo ve Ertuğ'un (2006) makalesi ışığında toplam yirmi yedi mülakat baştan sona okunmuştur. Bunun ardından birinci seviyede kodlama gerçekleştirilmiştir. Birinci seviye kodlamada *açık kodlama* yapılmış ve böylelikle dökümlerin içinde saklı duran düşünce fikir ve anlamlar daha açık hale

getirilmiştir (Strauss ve Corbin, 1998). Kodlama süreci, Charmaz'ın (2006) da belirttiği gibi, verinin ne anlattığını ve bütün bu anlatılanın ne anlama geldiğini tanımlayamaya yardımcı olmaktadır. Gargiulo ve Ertuğ'un (2006) modelinde belirtilen üç kategori olan "kör inanç", "rehavet" ve "gereksiz yükümlülükler" kategorileriyle ilintili olduğu düşünülen kısımlar seçilmiştir. Bu seçim sırasında veri kaybının yaşanmaması adına mülakatlardan geniş kapsamlı alıntılar yapılmıştır. Aynı zamanda yine başka bir doküman üzerinde araştırmacının alıntıyla ilgili o anki düşünceleri de kaydedilmiştir. Yazılı notlara (memo) ek olarak alınan bu notlar daha sonra araştırma amacı güvenin karanlık yüzüne ilişkin kategoriler ve yazın arasındaki ilişkilerin kurulmasında kullanılmıştır.

Alıntılar şeklindeki kodlar Gargiulo ve Ertuğ'un (2006) güvenin karanlık yüzüne ilişkin makalesinde bulunan kategorilerle olan ilişkilerine göre farklı bir renkle ayrıca kodlanmıştır. Bu kodlama veri analizinin ilerleyen süreçlerinde ana kategorilerin keşfinde ve bunların alt kategorilerinin tanımlanmasında kolaylık sağlamıştır. Aşağıdaki tablolarda açık kodlama süreciyle ilgili örnekler yer almaktadır.

**Tablo 3. 1. Birinci Aşama Örnek Kodlama<sup>14</sup>**

<p>Tabii ki şimdi sektörde, zaman zaman sektörün kendi içinden gelmemiş, dışarıdan sektöre girmiş olan insanların yarattığı problemler vardır. Sektörün kendi insanları birbirlerini tanıdıkları için ve genelde de aileden devam ettiği için böyle bir hata içerisine düşmezler. Ama dışarıya, dışarıdan sonradan sektöre dâhil olmuş olan insanlar buradaki bu güven mekanizmasındaki açığı kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilirler. Böyle bir sorun ortaya çıkar ve bu zaman zaman yaşanıyor zaten. Ha büyük oranlarda kaçaklar söz konusu olur. Yani insanlar hasar görür bundan.</p>	<p>Şimdi sektörde zaman zaman sektörün kendi içerisinde gelmemiş, dışarıdan sektöre girmiş olan insanların yarattığı problemler vardır.</p> <p>Sektörün kendi insanların birbirlerini tanıdıkları için ve genelde de aileden devam ettiği için böyle bir hata içerisine düşmezler. Ama dışarıya, dışarıdan sonradan sektöre dâhil olmuş olan insanlar buradaki bu güven mekanizmasındaki açığı kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilirler. Böyle bir sorun ortaya çıkar ve bu zaman zaman yaşanıyor zaten. Büyük oranlarda kaçaklar söz konusu olur. Yani insanlar hasar görür bundan.</p>
---	---

<sup>14</sup> Bu örnek kodlamada kör inançla ilişkili olan sözler kırmızı, rehavetle ilgili olan sözlerse mavi renkle kodlanmıştır. Örnek tabloda görüldüğü gibi, bu ilk aşama açık kodlamada alıntılar paragraf şeklindedir.

Kodlama sırasında mülakat yapılan kişilerin söylemlerindeki terimlere ve dile sadık kalınmış *in vivo* (Glaser, 1978: 70; Strauss, 1987: 33) kodlama gerçekleştirilmiştir. Gargiulo ve Ertuğ'un (2006) modelinde yer alan kategoriler bilinerek ve mülakatı veren kişilerin kavramlarına sadık kalarak kodlama gerçekleştirilmiştir. Bunun iki ayrı faydası gözlenmiştir. Birincisi kodlama sonucunda kategoriler kendiliğinden ortaya çıkmıştır. İkincisiyse test edilmeye çalışılan modelle ilişkilendirilebilecek örüntüler daha hızlı fark edilebilmiştir. Aynı veya benzer olan kodlar aynı kategori altında gruplandırılmış ve kategori isimleri de yine kodlara sadık kalınarak tanımlanmıştır. Açık kodlama yöntemi kategorilerin özelliklerine ve boyutlarına ilişkin bir keşif ortamı sağlamaktadır. Analizin yorumlama aşamasına kategorilerin özelliklerine ve boyutlarına (örneğin, yüksek, düşük gibi) ve bunlar arasındaki ilişkilere (Corbin, 2008) ilişkin bir değerlendirme yapılabilmektedir. Son aşamada bu kategorilerin altında gruplanan alıntılarının her biri ayrı bir dosya olarak kaydedilmiş ve yeniden okunmuştur. Kategoriler verilere farklı bir perspektiften bakabilme imkânı sağlamıştır.

Örneğin, kodlar içinde sıklıkla "*güvene dayalı sistem*" ifadesi keşfedilmiş, bu ifade kategori ismi olarak kullanılmıştır. Kodlama sırasında ortak özelliklere sahip olduğu düşünülen tüm olay, eylem veya durum, aynı kodla tanımlanmıştır. Kategorilere uymayan ancak güven konusuyla ilintili olabileceği düşünülen alıntılarda kullanılan üç rengin dışında (örneğin sarı, kırmızı, mavi) ayrı bir renk ve isim verilmiştir. Kodlar belirdikçe çalışma hipotezleri de ortaya çıkmaya başlamıştır. Hipotezler ayrı bir yerde kaydedilmiştir. Veri ve çalışma hipotezleri arasında sürekli karşılaştırma yapılarak çalışma hipotezlerini yanlışlayacak herhangi bir noktanın kaçırılması da böylece önlenmiştir.

Mülakatların birinci seviye kodlaması bu şekilde tamamlandıktan sonra ikinci seviye kodlamaya geçilmiştir. İkinci seviye kodlamada birinci seviyedeki kodlar daha ileri seviyede indirgenmiş ve bu seviyede belli kategoriler kendini göstermeye başlamıştır. İkinci seviye kodlamada kodların temsil edildiği renklerdeki değişimler dikkat çekici olmuştur. Bu aynı zamanda araştırmanın canlı bir organizmaya benzediği gerçeğini de ortaya çıkarmıştır. Kodlama işlemi tamamlandıktan sonra tüm mülakatlar baştan sona bu kodlar çerçevesinde yeniden okunmuştur.



**Tablo 3. 2. İkinci Seviye Kodlama Örnek Tablo**

<p>Sektörde, sektörün kendi içinden gelmemiş, dışarıdan sektöre girmiş olan insanların yarattığı problemler vardır. Sektörün kendi insanları birbirlerini tanıdıkları için ve genelde de aileden devam ettiği için böyle bir hata içerisine düşmezler. Ama dışarıya, dışarıdan sonradan sektöre dâhil olmuş olan insanlar buradaki bu güven mekanizmasındaki açığı kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilirler. Böyle bir sorun ortaya çıkar ve bu zaman zaman yaşanıyor zaten. Büyük oranlarda kaçaklar söz konusu olur. Yani insanlar hasar görür bundan.</p>	<p>Sektörün kendi içerisinden gelmemiş, dışarıdan sektöre girmiş olan insanların yarattığı problemler vardır.</p> <p>Sektörün kendi insanların birbirlerini tanıdıkları için ve genelde de aileden devam ettiği için böyle bir hata içerisine düşmezler.</p> <p>Dışarıdan sektöre dâhil olmuş olan insanlar buradaki bu güven mekanizmasındaki açığı kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilirler. Büyük oranlarda kaçaklar söz konusu olur. Yani insanlar hasar görür bundan.</p>	<p>Meslek dışından gelenlerin yarattığı olumsuz durumlar.</p> <p>Sektörde birbirini tanımak ve aileden devam etmek suistimali engelliyor.</p> <p>Meslek dışından gelenler güven mekanizmasının açıkları kullanılıyor; kaçaklar var.</p>
---	---	---

Verinin içinde gevşek ve dolambaçlı da olsa bir kavramsal ilişkiler ağı bulunmaktadır (Strauss ve Corbin, 1998). Bu örüntüleri tanımlamak ve gruplamak kuramla ilişkilendirmeyi sağlayabilmek açısından önem taşımaktadır. Böylece hangi durumda, hangi sonucun ortaya çıktığını anlamak da mümkün olmaktadır. Strauss ve Corbin'in (1998) belirttiği gibi, araştırmacı nitel veri analizi sırasında bazı kavramların aynı soyut kategori altında toplanabileceğini fark edebilir. Böylece çalışma hipotezleri ve modelde ilişkili kavramlar (kör inanç, gereksiz yükümlülükler ve rehabet) veri analizi sırasında kendiliğinden ortaya çıkabilmiştir. Kuyumculuk sektöründe kör inanç, gereksiz yükümlülükler, rehabet ve bunlara ilişkin sonuçlarla güven tipleri arasındaki ilişkinin nasıl olduğu net bir şekilde tanımlanabilmiştir. Aşağıdaki tabloda buna ilişkin bir örnek kodlama tablosu yer almaktadır.

**Tablo 3. 3. Ana Kategorilerin Oluşması-Güvene Dayalı Sistem ve Kurumsal Güven**

<p>Ama yazılı bir şey olduğu zaman da çarşıda iş yapamazsınız. Bu kuyumculuk sektörünün şeyi de böyledir.</p>	<p>Ama yazılı bir şey olduğu zaman da çarşıda iş yapamazsınız. Bu kuyumculuk sektörünün şeyi de böyledir.</p>	<p>Çarşıda belgeyle iş yapamazsın (Kurumsal uygulama).</p>
<p>Tabii tabii! Çek yoktur, senet yoktur, teminat mektubu yoktur; hiçbirisi yoktur. Bakiye üzerinden çalışırsınız. İsterseniz peşin, isterseniz haftalık... Genelde haftalık, bir gün mal bırakmaya, bir gün tahsilât yapmaya gelirler. Mesela bunlar günlere ayrılırlar, çakışmamak adına. İşte Pazartesi, Salı 14'çünüz gelir Çarşamba, Perşembe 22 ayarcınız gelir Cuma, Cumartesi pırlantacınız gelir.</p>	<p>Çek yoktur, senet yoktur, teminat mektubu yoktur, hiçbirisi yoktur. Bakiye üzerinden çalışırsınız. İsterseniz peşin, isterseniz haftalık... Genelde haftalık bir gün mal bırakmaya, bir gün tahsilât yapmaya gelirler. Mesela bunlar günlere ayrılırlar, çakışmamak adına işte Pazartesi, Salı 14'çünüz gelir. Çarşamba, Perşembe 22 ayarcınız gelir. Cuma, Cumartesi pırlantacınız gelir.</p>	<p>Sektör güvene dayalı, açık hesap ile çalışıyor.</p> <p>Her ürün grubunda haftalık tahsilat gezmesi yapıyorlar.</p>
<p>Kapalıçarşı'da esnaf tamamen söz üzerine çalışır. Söz senettir bizde. Senet sepet yoktur.</p>	<p>Kapalıçarşı'da esnaf tamamen söz üzerine çalışır. Söz senettir bizde. Senet sepet yoktur.</p>	<p>Kapalıçarşı'da söz senettir.</p>
<p>Tabii tabii! Komple sistem bu noktada..Bunun ifadesi yok. Bunu ancak yaşarsanız anlarsınız. Dehşete düşersiniz. Yani benim gibi yurtdışına giderseniz, yurt dışında da sistem. İşte bakarsınız, "Ben" dersiniz. İşte falanca iki tane isim verirsiniz. Gidersiniz. Böyle sistem kendini çok güzel kovalar.</p>	<p>Komple sistem bu noktada. Bunu ancak yaşarsanız anlarsınız. Yani benim gibi yurtdışına giderseniz, yurt dışında da sistem. İşte bakarsınız, "Ben" dersiniz. İşte falanca iki tane isim verirsiniz. Gidersiniz. Böyle sistem kendini çok güzel kovalar.</p>	<p>Sistem kendine has, referansa dayalı ve sürekliliği olan bir işleyişi var.</p>
<p>Sektörde önemli olan söz! Yani hiçbir sektörde olmayan şey bizim sektörde var. O da güven. Yani güvenmiyorsanız bu işi yapmayacaksınız. Bizim işte senet yok çek yok. İşte yalnızca bu sektörde geçerli o da söz.</p>	<p>Sektörde önemli olan söz yani güven.Yani güvenmiyorsanız bu işi yapmayacaksınız. Bizim işte senet yok çek yok. İşte yalnızca bu sektörde geçerli o da söz.</p>	<p>Güvenmiyorsanız bu işi yapmayacaksınız (Kurumsal yapı)</p> <p>Geçerli olan tek şey söz.</p>

Yukarıda ayrıntılarına yer verildiği şekilde veri analizi sırasında ana kategoriler ortaya çıkmış ve bu ana kategorilerin araştırma konusuyla ilintili kavramları kendi etrafında toplayabildiği fark edilmiştir. Bu ana kategorilerin kuramsal çerçeveye ilişki kurmada kolaylık sağlaması kavramsal açıdan da güçlü olduğunu göstermiştir. Bunun aynı zamanda araştırma sonuçlarının geçerliliğine de katkı sağladığı söylenebilir.

### **3.6.1.2. Kategorilerin İlişkilendirilmesi**

Kodlama sürecinin tamamında kodlama yapılan sayfalar üzerine o esnada yakalanan bağlantılar ve zihinde oluşan fikirler not edilmiştir. Buna ek olarak ayrı bir yazılı not (memo) sayfası oluşturulmuş ve her bir mülakat içeriğine ilişkin düşünceler, içeriğe ilişkin genel bilgiler ve yorumlar buraya kaydedilmiştir. Kodlama sırasındaki yoğunlaştırılmış okuma sürecinde, diğer okuma zamanlarına göre sektör içindeki durumlar ve ilişkilere dair daha fazla bağlantı keşfedilmiş ve bu da belli örüntülere ulaşılmasını sağlamıştır. Örneğin, ilişkilendirme sürecinde kuyumculuk sektörünün kendi sistemi içinde güvenin bir unsur olduğunun tekrarlanması, güvenin neden olduğu suistimal ve benzeri olumsuzlukların kişiler arası güvenden çok sistemin kendisine duyulan güvenden kaynaklandığını ortaya koymuş ve tanımlanabilmiştir.

Bu süreçte kategoriler kuramsal olarak daha soyut ve genel bir seviyeye taşınırken diğer taraftan da bunların bağlı buldukları veri setiyle özel ilişkisi korunmuştur. Yeni bir kategorinin çıkmadığı ve kategorilerin de kendi içinde farklı bir boyut ve özellik kazanmadığı fark edildiğinde veri analiz süreci tamamlanmıştır. Özetle, araştırmada kuramsal doygunluğa (Charmaz, 2006) ulaşıldıktan sonra kategorilendirme ve ilişkilendirme süreci tamamlanmıştır.

### **3.7. Tutarlılık ve Geçerlilik**

Kuyumculuk sektöründe daha önceden güvenin karanlık yüzüne dair bir nitel araştırma yapılmamıştır. Türkiye bağlamında kuyumculuk sektöründe bir ilk olan bu çalışma sektör işleyişi ve aktörlerin davranışlarına ilişkin veriler ortaya koyması sebebiyle önemli bir bilimsel katkı sunmaktadır. Çalışma bu yönleriyle nitel kalitenin önemli bir

öncülü olan ‘ilginç ve araştırılmaya değer bir araştırma konusuna sahip olmak ve bilime önemi bir katkı yapmak’ (Tracy, 2010) özelliklerine sahiptir.

Araştırmada tutarlılık ve geçerliliği sağlamak amacıyla güvenilirlik, dürüstlük, bütünlük, bağlamlar arası geçerlilik, etik ve zengin içerik ve yöntem sağlanmaya çalışılmıştır. Güvenilirliği ve dürüstlüğü sağlayabilmek için yöntem ve yöntem tasarımı açık şekilde anlatılmış<sup>15</sup>, ‘kalın betimleme’ (Geertz, 1973) yapılmış ve katılımcıların görüş ve yorumlarına sadık kalınmıştır. Görüşmelerin çoğu ses kayıt cihazına kayıt edilmiş, sahada gözlem yapmaya ve veri toplamaya fırsat sağlayacak şekilde uzun zaman (toplamda ortalama 40 saat) geçirilmiş ve notlar alınmıştır. Her bir mülakat sonrasında görüşme notları derlenmiş ve araştırmacının katılımcı ve mülakat bağlamına ilişkin gözlemleri de bu notlarla birleştirilmiştir. Araştırmayı destekleyecek sağlam ve yeterli veriye ulaşılmıştır. Analiz yöntemi olarak nicel ve nitel analizlerin ortak yöntemi olan içerik analizinin kullanımı sistematik bir analiz yapmayı sağlamıştır. Araştırma sonuçlarının kuyumculuk sektörü içinde bağlamlar arasında geçerliliğini sağlamak için tedarik zincirinde farklı roller üstlenen kişilerle görüşülmüş ve her bir rolden birden fazla kişiyle mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırma süresinde aynı bağlamlara birkaç kere gidilmiş, bazı katılımcılarla birkaç defa görüşülmüştür. Katılımcıların mahremiyetleri korunmuş, katılımcıların tamamının güveni kazanılmış ve böylece bütünsellik ve etik ilkelere uygunluk sağlanmıştır. Belirtilen bu yönleriyle araştırma tutarlılık arz etmektedir.

---

<sup>15</sup>Miles ve Huberman (1994) pek çok nitel araştırmacının araştırma tasarım ve süreçlerine dair açık betimleme yapmamasını bir eksiklik olarak tanımlamaktadır.

## BÖLÜM IV. BULGULAR

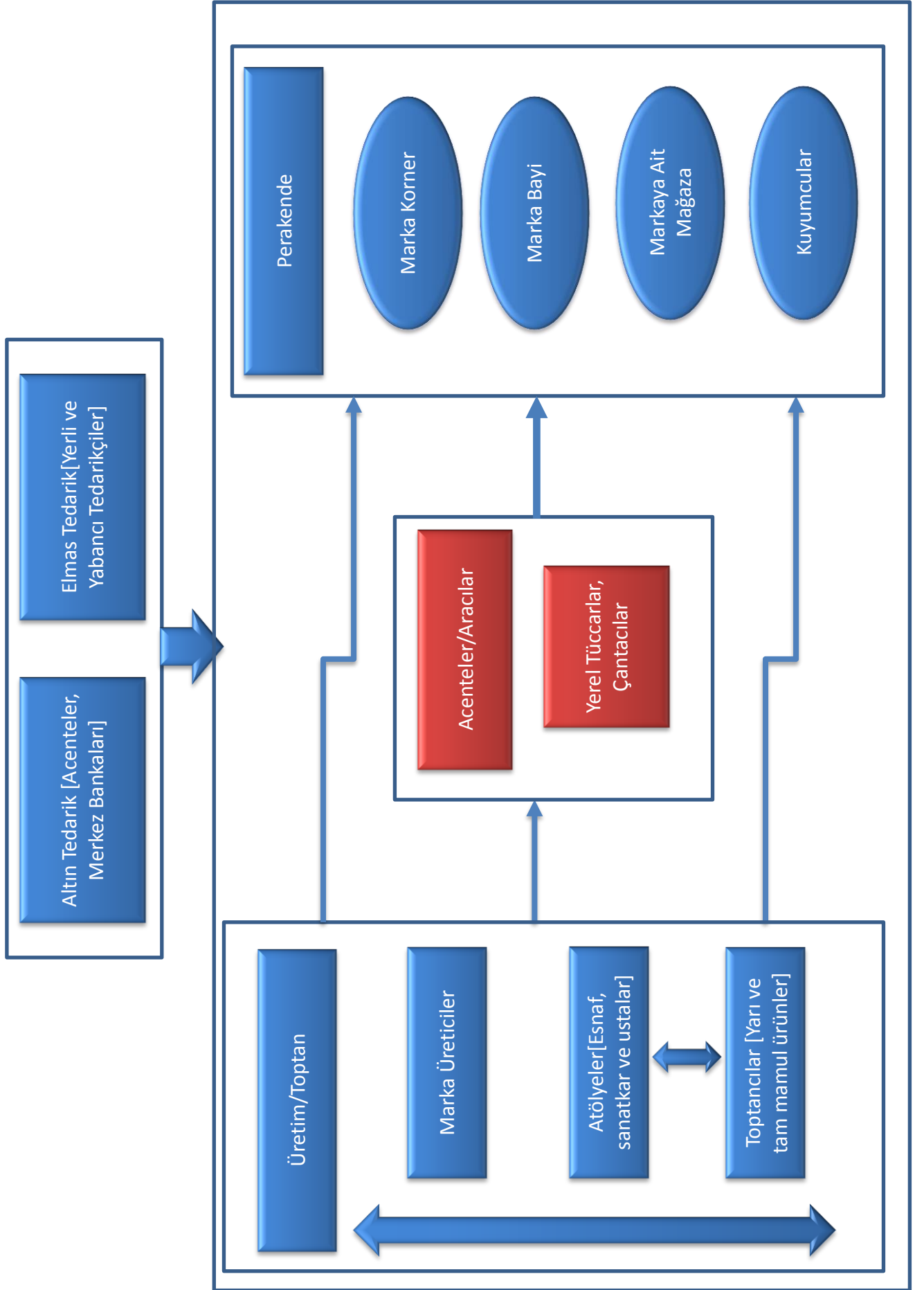
### 4.1. Kuyumculuk Sektörü Değer Zinciri

Çalışmanın önemli katkılarından biri kuyumculuk sektörünün ayrıntılı değer zincirinin tanımlanmasıdır. Sektör değer zinciri veri toplama sürecinin başından itibaren şekillendirilmeye başlanmıştır. Araştırmanın ilerleyen aşamalarında tedarik zinciri üzerindeki farklı aktörlerle yapılan görüşmelerde bu kişilerin önerileri ve yorumları alınmıştır. Sektör değer zincirine nihai şekli veri toplama ve analiz aşamalarından sonra verilmiştir. Kuyumculuk sektöründe daha önceden yapılmış olan çalışmalara ve ikincil verilere baktığımızda değer zincirinde atölye ve çantacı gibi aktörlerin yer almadığı görülmektedir. Mülakatlardan çıkan sonuçlara göre bu aktörler sektör içinde küçük oyuncular olarak değerlendirilseler de sayıca fazla olmaları ve kurumsal bir yapıya geçmemiş olmaları nedeniyle sektörün geleneksel yapısının korunmasında önemli rol oynamaktadırlar. Sektörde büyük markaların atölyelerle kurdukları ilişkilerde kurumsal işleyişin dışında söz ve güven üzerine iş yapabilmelerini, atölyelerin öneminin ve onlara duyulan ihtiyacın bir göstergesi olarak algılamak mümkündür.

Türk kuyumculuk sektörünün kalbi olarak adlandırılan Kapalıçarşı'da halen yoğun biçimde geleneksel değer zinciri işleyişi hâkimdir. Kıymetli maden ve taşın ürün haline getirilmesi Kapalıçarşı civarında yer alan küçük atölyeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Yine Kapalıçarşı civarında pek çok irili ufaklı toptancı bu ürünleri atölyelerden toplayıp bunların dağıtımını üstlenmektedir. Geleneksel yapıya uygun biçimde atölyeden perakendeciye ürünlerin ulaşmasını sağlayan çantacılar gün içerisinde Kapalıçarşı'da ve Türkiye'nin dört bir yanında ürünleri pazarlamaktadırlar.

Şekil 4.1. kuyumculuk sektörü değer zincirinin işleyişini tarif etmektedir ve şekil üzerinde değer zincirinin ilk basamaklarıyla müşteriye en yakın uçta kalan aktörler tanımlanmaktadır. Değer zinciri üzerinde beş ana aktör yer almaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: (1) marka üreticiler, (2) atölyeler, (3) toptancılar, (4) aracılar/çantacılar ve (5) kuyumcular.

Şekil 4. 1. Türk Kuyumculuk Sektörü Değer Zinciri



Değer zincirinin ilk basamaklarında maden cevheri çıkarılmakta, bunlar işlenmekte ve ulusal veya uluslararası firmalar ve kişiler aracılığıyla piyasaya satılmaktadır. Şekil 4.1.'de görüldüğü gibi altın Merkez Bankası veya Merkez Bankası tarafından yetki verilmiş acentelerden tedarik edilmektedir. Sektörde ürünlerin bir kısmı kuyumcuların iade ettiği ürünlerin eritilmesiyle elde edilen madenlerle yapılmaktadır. Kıymetli taş talep doğrultusunda yerli ve yabancı toptancılar tarafından öncelikli olarak Antwerp'den ithal yoluyla tedarik edilmektedir.

Altın ve kıymetli taşlar yurtdışından gelmektedir. Taş toptancıları ve kuyumcularla yaptığımız görüşmelerden edindiğimiz bilgiye göre yerel tüccarlar da bu taşları ithal etme şansına sahiptir ancak bir taşın ithal edilmesinin maliyetlerinin yüksek olması ve taş ithali için referans zorunluluğu üreticileri genellikle taş toptancılarıyla alışverişe yönlendirmektedir. Özellikle elmas ticaretinin Yahudiler tarafından yönetildiği bilinmektedir (Bernstein, 1992). Yahudilerin toplumsal yapısının sıkı bağlarla kurulu bir ağ sistemine sahip olması sebebiyle bu toplum dışında kalanların bu alanda ticaret yapmasına sıcak bakılmamaktadır (Richman, 2006).

Elmas ve elmas dışı renkli kıymetli taşların pazarlamasının büyük bir kısmı De Beers Consolidated Mines Limited Şirketi ve onun kontrolünde olan Merkez Satış Organiasyonu (CSO) tarafından gerçekleştirilmektedir (Richman, 2004).

Türkiye'de kıymetli taşların mücevhere dönüşmemiş, çıplak taş olarak ya da mücevherat olarak ithalatı ÖTV'ye tabidir ve bu sektör ve ona bağlı alt sektörlerde kayıt dışı ekonomiye neden olmaktadır (Evren, 2010). İstanbul Kuyumcular Odası 2010 yılı raporuna göre Türkiye'ye kayıt dışı giren taş tutarı yaklaşık 600 milyon dolar, kayıt dışı kazanç 300 milyon dolar civarındadır.

Kuyumcularla yaptığımız görüşmelere göre müşteri özel bir taş talebinde bulunduğu anda taş doğrudan yurtdışından ithal edilebilmektedir. Yurtdışından bu şekilde sipariş üzerine gelen taşların bir kısmının sertifikalı olduğu belirtilmektedir. Sertifikayla gelen taş müşteri nezdinde kredibilite sağlamak için müşterinin yanında paketinden çıkarıldıktan sonra kuyumcu tarafından atölyeye gönderilip, atölyede usta tarafından ürün haline getirilmektedir. Bu sürecin takibi kuyumcu tarafından gerçekleştirilmektedir.

Değer zinciri üzerinde üretim aşaması değerlendirildiğinde bu aşama ölçek ve odaklanma olarak çeşitli işletmeleri barındıran bir portre çizmektedir. Bu işletmeleri marka üreticiler, atölyeler ve toptancılar olarak üç ana kategoride incelemek mümkündür. Birinci üretim kategorisi olan marka üretim Türkiye’de kuyumculuk sektörünün büyümesi ve seri üretime geçilmesiyle birlikte varlık göstermeye başlamıştır. Bazı fabrikalar mihlama, sade ve cila atölyelerini aynı çatı altında birleştirmiş ve geleneksel işleyişten farklı olarak bir marka altında üretime başlamıştır. İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri (İMMİB) 2012 yılı verilerine göre sektörde 50-1000 arasında kişi istihdam eden 250 şirket vardır ve bunların 20’si modern teknolojilerle üretim yapmaktadır. Bu işletmeler farklılaştırılmış mücevherleri kendi marka isimleri altında üretmektedirler. Marka üreticiler Türkiye mücevher ihracatının tamamına yakınına yakınına oluşturmaktadır.

Marka üretim yapan fabrikalar ürünlerin tasarımlarından üretimine kadar sürecin tamamını içinde barındırmaktadır ve bu ürünlerin kullanıma hazır şekilde dağıtımını da gerçekleştirmektedir. Bu üreticiler kıymetli taşları ve altını yüksek meblağlarda yurtdışından ihraç etmektedirler. Görüşmelerden edindiğimiz bilgilere göre büyük marka üreticileri taş ithalatını kendi şirketleriyle gerçekleştirmekte ve bunlardan bazıları aynı zamanda taş toptancısı olarak da sektörde rol almaktadır.

Markalar sadece kendi bayii ve mağazalarına değil yerel kuyumculara da kendi çantacıları aracılığıyla ürün verebilmektedirler<sup>16</sup>. Marka çantacıları şirket personeli olup ürünlerin piyasaya dağıtımını sağlayan, aynı zamanda da tahsilâtı yapan kişilerdir. Bu çantacılar tüm Türkiye’ye hizmet vermektedirler. Tedarik zinciri üzerinde de görüldüğü gibi büyük üreticilerin atölyelerle doğrudan alışverişi söz konusu olabilmektedir. Markalar örneğin yeni yıl dönemi gibi yüksek sezon zamanlarında bu atölyelerden fason tedarik edebilmektedir. Görüşme yaptığımız marka yöneticilerinden biri tüm sene boyunca ortalama 300 atölyeyle işbirliği yaptıklarını belirtmiştir.

Yaptığımız mülakatlardan edindiğimiz bilgiye göre büyük marka üreticileri kendi satış mağazalarının yanında bayilik sistemiyle çalışmaktadırlar. Bu markaların kendi satış mağazaları genellikle aile üyeleri tarafından yönetilmektedir. Diğer taraftan bayilik

---

<sup>16</sup> Bu çalışanlar sektörde “çantacı” olarak bilinmektedir.



verilecek kişiler tanınırlık, itibar ve yatırım sermayelerine göre seçilmektedirler. Bunun dışında bayilik için kendi ağlarının dışında sektörde iyi bilinen ve iyi bağlantıları olan kişiler de seçilebilmektedir. Özellikle Anadolu’da bir markanın bayisi olabilmek için bir tüccarın en önemli sermayesi ‘güvenilir bir tüccar’ olarak bilinmesidir. Bazı markalar son dönemde aday bayilerinden banka garantisi talep etmekte ve bir anlaşma çerçevesinde tüm işlemlerin banka üzerinden yapılmasını önermektedir. Markayla aile ve arkadaşlık bağı olmayan potansiyel bayiler markayla ilişkiye geçebilmek ve bayilik alabilmek için banka aracılığıyla çalışmayı kabul etseler de mülakat yapılan katılımcılar banka aracılığıyla iş yapılmasını ‘riskli ve geleceği olmayan bir girişim’ olarak nitelendirmişlerdir.

Geleneksel değer zincirinin değişmesinde, gelişmesinde ve daha karmaşık bir yapıya bürünmesinde büyük markalar olarak tanımlayabileceğimiz Goldaş, Atasay, Altınbaş ve Favori gibi markaların etkili olduğu söylenebilir. Atasay, Altınbaş ve Favori temsilcileriyle gerçekleştirdiğimiz görüşmelerden edindiğimiz bilgiye göre kurumsal yapıya sahip olan bu markalar ucuz iş gücünden faydalanmak adına yurtdışında da üretim fabrikaları kurmuşlardır. Burada üretilen ürünler büyük oranda yurtdışına (Amerika, Rusya ve Arap ülkeleri başta olmak üzere) pazarlanmaktadır. Bu firmaların aynı zamanda Amerika ve Rusya gibi ülkelerde satış mağazaları da bulunmaktadır (Gereffi, 2007). Bu markaların Türkiye’de de üretim tesisleri bulunmaktadır. Bu aktörler, bayi ve acente (franchise) sistemleriyle kendi mağazalarında ürünlerini pazarlamakta ve kendi pazarlamacıları kanalıyla herhangi bir markayla anlaşması olmayan bağımsız kuyumculara da bu ürünler satılabilmektedir. Büyük marka üreticiler atölyelerle tasarım bazında ve özellikle de yüksek sezon olarak adlandırılan özel dönemlerde (yeni yıl ve yaz dönemleri gibi) birebir çalışmayı tercih etmektedirler. Marka ve atölye ilişkilerinde, koleksiyon ürünlerde (örneğin, televizyon dizilerine sponsor olunarak, medya kanalıyla tanıtılan ürünler) kayıt altına almaya yönelik sözleşmeler bulunuyor olsa da bunların ayrıntılı sözleşmeler olmadığı belirtilmekte ve çoğu zaman sözleşme ihtiyacı ürünün marka tarafından tanıtımı gerçekleştikten sonra ürüne talep olması durumunda yapılabilmektedir. Marka üreticiler ve atölye ilişkisinde koleksiyon ürün dışında kalan üretim faaliyetleri tamamen güvene dayalı olarak yürümektedir.

İkinci üretim kategorisi olarak değerlendirilen atölyeler kuyumculuk değer zincirinin belki de en geleneksel aktörlerini temsil etmektedirler. Kuyumcu atölyelerini

özelci ve genelci olmak üzere iki grupta tanımlamak mümkündür. Genelci atölyeler imalatın eritme, mihlama ve cilalama gibi pek çok basamağını aynı çatı altında toplayan atölyelerdir. Özelci atölyelerse yukarıda sayılan iş adımlarından belli birinde uzmanlaşmış ve buna yönelik hizmet veren atölyelerdir (Evren, 2010).

İstanbul'da atölyeler Kapalıçarşı, Eminönü ve Çemberlitaş civarında konumlanmıştır. Bunlar dışında Kuyumcukent'te döküm, ocak ve yıldız atölyeleri bulunmaktadır. Kuyumcukent'te bulunan üretici atölyelerin yarısından fazlası 2000 yılından sonra kurulmuş ve ağırlıklı olarak mikro ölçekli işletmelerdir (Koroğlu ve diğerleri, 2010). Mülakatlardan edinilen bilgiye göre bu atölyelerden bazıları tasarımcılara (bu kişiler sadekar olarak da bilinmektedir) ait olup idare ve işletmesini de bu kişiler üstlenmektedir. Böyle atölyelerde üretilen ürünler sadekarın markası altında pazarlanmaktadır ve kendi satış noktalarında da satış söz konusu olmaktadır.

Sektör içinde tasarım üretim ölçeğine ve yaratılan tasarımın marka gücüne bağlı olarak farklılaşmaktadır (Evren, 2010). Bu çalışma kapsamında bu şekilde çalışan üç tasarım atölyesiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Söz konusu atölyeler ustalarının isimleriyle bilinmekte, ürünlerin fiyatları normal sektör standartlarının üzerinde yer almaktadır ve bu kişiler kendi firmaları adına çalışmaktadırlar. Markalaşmış tasarım atölyelerinin dışında bunlardan sayıca üstün, küçük ve orta ölçekli tasarım atölyeleri vardır ki bunlar sipariş esaslı kitle üretime dönük olarak çalışmaktadırlar. Tasarım adı altında genellikle piyasada tutulan ürünlerin taklitlerini üretmektedirler. Bu yönleriyle bu grupta yer alan atölyeler piyasada marka değerleriyle olmasa da fiyat, güvenilirlik, teslimat süreleri ve kalite açısından rekabet edebilmektedirler (Evren, 2010: 15). Sektörde sadece tasarım yapan ve ürünün diğer hiçbir aşamasında yer almayan atölyeler de bulunmaktadır. Atölye değer zincirinin sadece ilk basamağında yer alan bu atölyelerde ürünlerin çizimleri yapılmakta ve üreticiye pazarlanmaktadır.

Ocak ve döküm atölyelerinde hurda veya külçe halinde altının eritilerek ayrıştırma işleri yapılmaktadır. Kıymetli madenler kuyum ve mücevherde kullanılmak üzere bu atölyelerde hazırlanmaktadır. Altın eridikten sonra gerekirse tel ve levha haline getirilmektedir. Bu atölyeler aynı zamanda diğer atölyeler ve sanatkârlar için ham altının alınabileceği merkezler olarak tanımlanmaktadır. Altının kalıplara dökülmesi ve çeşitli

tekniklerle istenen temel şeklin verilmesi (yüzük, bilezik, vs.) işlemini döküm atölyeleri gerçekleştirmektedir. Dökümden sonra ürünlerin döküm ayarlarının ölçümü ayar analizi yapılarak kontrol edilmektedir.

Mücevherin sade kısmının yani kıymetli taşlarla süslenecek veya sade şekliyle satılacak takıların imalatının yapıldığı 'sade' atölyelerdir. Bu atölyelerde çalışan ustalara 'sadekar' adı verilmektedir. Sade atölyelerinde has 24 ayar saf altın ve bakır gibi alaşımlar da katılarak 22, 18, 14 ayar haline getirilmektedir. Bu nedenle bu ustaların kıymetli madenlerin alaşımlarının hazırlanmasına ilişkin geniş bilgisini olması beklenmektedir. Mücevherin 'montür' yani 'sade' denilen kısmı burada yapılmaktadır. Mamulün üzerindeki pürüzler eğe ve zımparayla tesviyeci tarafından giderilmektedir. Bu aşamada altın üzerinde fireler meydana gelmektedir. Bu nedenle atölyeyle kuyumcu arasındaki güven ve bağlılık önemlidir. Bağlılık varsa atölye bu fireleri en aza indirmeye çalışarak kuyumcunun çıkarını korumaktadır.

Sektörde sayıca az ve değerli bulunan atölyelerden biri de 'mıhlama' atölyeleridir. Değerli taşların altın ziynet üzerinde yerleştirilmesine 'mıhlama' adı verilmektedir. Bu atölyelerin değeri kıymetli taşın montüre yerleştirilmesinin riskli olmasından kaynaklanmaktadır. Mıhlama atölyesinde ustalar taşı yuvadan ayırlamayacak şekilde sıkıca sabitlemek ve taşın rengini, parlaklığını ve ışığını azami seviyeye çıkarmayı hedeflemektedir. Mıhlama işleminde montür ve taşın durumuna göre çok fazla teknik kullanılmaktadır. Mıhlamacılıktaki estetik ürünün kalitesini artırmaktadır.

Atölyeler genellikle sektördeki toptancılara tedarikçi olarak çalışmaktadırlar. Atölye sahipleri ya da ustalar ürünlerini toptancı noktalarına satmakta ve buradan çantacılar o dönemin talebine göre ürünleri seçip piyasada satışını gerçekleştirmektedir<sup>17</sup>. Aynı zamanda Şekil 4.1.'den görüldüğü gibi, kuyumcular atölyeyle doğrudan ilişki kurabilmekte ve tamir işleri ve müşterilerinden gelen özel siparişleri bu atölyelerde yaptırabilmektedirler. Özellikle tasarım ürünlere ağırlık veren kuyumcuların bu atölyelerle daha sık iletişim kurdukları bilinmektedir. Bu tarz ilişkilerin sektörde daha uzun ömürlü olduğu belirtilmektedir. Görüşme sırasında aldığımız bilgiler ve gözlemlere dayanarak

---

<sup>17</sup> Atölyeler küçük ölçekli işletmeler olarak toptancı ve çantacının satış performansına bağımlıdır. Bir istisna olarak tasarım yapan atölyeler markalaşma yoluyla bu bağımlılığı azaltabilmektedir.

kuyumcu-atölye ilişkisinde bağlılığın esas olduğu söylenebilir. Bu ilişkide kuyumcu ve atölye ayrı iki yapılanma gibi değil, aynı sahiplik altında çalışan örgütler gibi hareket etmektedir. Marka ve atölye ilişkilerindeyse özel tasarımlar haricinde sözleşme olmadan ve güvene dayalı iş yapma geleneği geçerli olmaktadır.

Türkiye’de alanında uzmanlaşmış ustalar bulunmakla birlikte işçiliğin yaygın bir şekilde öğretilmiyor olması da bu ustaların sayısının sınırlı kalmasına ve gittikçe azalmasına neden olmaktadır. Hatta bazı durumlar için ustaların bilinçli bir şekilde sanatlarını gizlemeleri de söz konusudur. Ustaların bu geleneksel ve korumacı yaklaşımı sektörde ustayla ilişkilerin geleneksel esaslara ve kurumsal normlara göre yapılandırılmasında rol oynamaktadır. Ustaların bu yaklaşım tarzları diğer aktörleri ustaya bağımlı hale getirmektedir. Ustanın sahip olduğu yetkinliğin diğer kişiler tarafından bilinmiyor olması, diğer aktörler için söz konusu ustayla ilişkiyi bir zorunluluk haline getirmektedir. Bu durum ilerleyen bölümlerde değinileceği gibi, ‘ustanın nazına katlanma’ zorunluluğunu ortaya çıkarmakta ve ilişkide karşı tarafın üstlenmek zorunda kaldığı fazladan yükümlülük olarak tanımlanmaktadır. Bazen bağlılık, daha iyi bir usta bulamama düşüncesiyle rehavet yaratabilmektedir.

Üretim aşamasının üçüncü kategorisinde toptancılar yer almaktadır. Toptancılar kısmen standardize edilmiş yarı veya tam mamül ürünleri üretmekte ya da sadece satışını gerçekleştirmektedir. Markaların dışında atölyelere ürün yaptıran, farklı atölyelerde ürünleri toplayıp bunların pazarlama ve dağıtımını yapan toptancılar bulunmaktadır. Bu toptancılar kendi çantacıları ve piyasada serbest olarak çalışan diğer çantacılarla ürünlerini pazarlamaktadırlar.

Sektörde atölyelerin tek başına rekabet güçleri olmadığından, toptancılar kendi pazarlama ve dağıtım kanalları aracılığıyla atölyelerin ürettikleri ürünleri piyasaya buluşturmaktadır. Toptancılar sektördeki genel talebe göre ürünleri toplayıp, gerek yerel tüccarlar, gerekse bağımsız çantacılar ve kendi istihdam ettikleri çantacılar aracılığıyla ürünlerin satışını gerçekleştirmektedir. İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri (İMMİB) 2012 yılı verilerine göre genellikle toptancılar İstanbul’da bulunmaktadır ve ürünler buradan Türkiye ve dünyaya pazarlanmaktadır. Türk kuyumculuk sektöründe toptancıların imalat kapasitesi oldukça düşüktür (Koroğlu ve diğerleri, 2009). Genellikle

atölyelere ürün ürettiren veya atölyelerin hali hazırda ürettikleri ürünlere talip olan toptancılar atölyelerin tasarım gücünü de bu yolla arttırabilmektedir. Geleneksel tarzda çalışan çoğu atölye toptancıdan gelen talep üzerine yeni tasarım ve fikirlerle buluşabilmekte, bu yolla toptancılar atölye ve müşteri arasında bir aracı rolü de üstlenmektedir. Büyük markalar (örneğin, Atasay, Altınbaş ve Favori) kendi tasarım ürünlerini pazarlarken, toptancılar genellikle çeşitli atölyelerden topladıkları ürünleri bazen kendi markasıyla bazen de bir markaya ihtiyaç duymaksızın piyasaya sunmaktadır. Sektör geneline bakıldığında bir atölyenin üretim kapasitesi sayı ve ürünün niteliği açısından oldukça sınırlıdır. Bu bir toptancının pek çok atölyeyle ilişki içinde olduğunun göstergesidir. Görüşmelerden de edindiğimiz verilere göre atölyelerin varlığı büyük oranda toptancıların varlığına bağlıdır. Seri üretim gerçekleştirebilmek için gerekli olan yatırım bedelinin yüksek olması sebebiyle toptancılar atölyelerle işbirliği içinde büyük markalar karşısında rekabet edebilir duruma gelmektedir. Bu bağlamda toptancılar ve atölyeler arasında yüksek bir işbirliği söz konusudur ve işbirliği yapılan kişilerle uzun süreli ticari ilişkiler yapılandırılmaktadır. Açık hesap üzerinden işleyen bu işbirliğinde güven esastır ve bu nedenle toptancılar çalıştıkları atölyeleri sıkça değiştirmeyi uygun görmemektedir.

Kuyumculuk sektörü işleyişi içinde üreticilerle perakende kanalı arasında aracı konumunda çantacılar bulunmaktadır. Çantacılar üreticilerden aldıkları ürünleri satışını Türkiye'nin dört bir yanındaki kuyumcu mağazalarına, 'kapıdan kapıya pazarlama' usulüyle gerçekleştirmektedir. antacıların üstlendikleri bu fonksiyonun hırsızlık, dolandırılma ve benzeri durumlar açısından yüksek riskler barındırdığı bilinmektedir.

Araştırma esnasında edindiğimiz bilgiler doğrultusunda çantacıların ikiye ayrıldığını söylemek mümkündür. Çantacıların bir kısmı fabrikasyon üretim yapan ve büyük tesislere sahip firmaların kurye (servis) ve aynı zamanda pazarlama elemanları şeklinde çalışan kişilerdir. Bu kişiler büyük firmaların satış noktalarına ürünlerin teslim edilmesinden ve aynı zamanda tahsilattan sorumludurlar. Bu kişiler sigortalı şirket personeli olarak çalışmaktadırlar. Yine çantacı olarak tanımlanan diğer kişiler kuyumculuk sektöründe bireysel olarak çalışan, kendi kendini istihdam eden kişilerdir. Bu çantacılar fabrikasyon çalışan ve markalaşmış firmalar dışında kalan toptancılardan veya kimi zaman atölyelerden aldıkları ürünleri kuyumcu mağazalarına pazarlamaktadır. Kuyumcuların taleplerini izleyip, bir anlamda sektörün nabzını tutan bu kişiler toptancılardan peşin veya

vadeli aldıkları ürünleri kuyumculara satmaktadır. Alışveriş esnasında kuyumcu aldığı ürünle ilgili olarak doğrudan çantacıyla muhatap olmaktadır. Çoğu zaman kuyumcu ürünün geldiği toptancı veya atölyenin kim olduğuna ilişkin bilgiye sahip değildir. Sektör içinde bilginin bir yerden başka bir yere taşınmasında ve aktörlerin sektör içinde olan bitene hâkim olmasında çantacıların rolü çok önemlidir. Çantacılar sürekli hareket halinde olmaları nedeniyle sektör tedarik zinciri üzerindeki her türlü aktörle bir araya gelmektedirler. Bir anlamda çantacı bu alışveriş sürecinde toptancı ve kuyumcu arasında köprü, başka bir yönüylese bariyer olmaktadır. Üründe ortaya çıkabilecek herhangi bir sorunla ilgili olarak çantacı sorumluluğu almaktadır.

Bu kişilerin sektörde çalışmaları ancak referans sistemiyle söz konusudur. Bir çantacının sektörde güven sağlamış olması her şeyden daha önemlidir. Çoğu zaman üreticinin müşterisiyle teması söz konusu değilken, hangi mağazalarla alışveriş yapılacağı, bir mağazaya ne ölçekte ürün verileceği ve kredi vadelerinin kararı çantacı tarafından verilmektedir. Bu kararların çantacı tarafından verilmesi üreticiyle mağaza arasındaki ilişkinin derinliğinin de çantacıya bağlı olması anlamına gelmektedir. Mağaza sahipleri üreticiyi değil, çantacıyı muhatap olarak almaktadır. Araştırma sırasında edinilen verilere ve yapılan gözlemlere göre çantacılar mağazalarla yakın, dost ilişkileri kurgulamaktadır. Bu ilişkilerin uzun ömürlü olması iki taraflı talep edilen bir durumdur. Çantacı güvenilen ve itibar sahibi bir mağazayla çalışarak taşıdığı riskleri azaltırken, diğer taraftan mağaza daha yüksek meblağda ürün alabilme ve vadelerde esneklik gibi avantajlar edinmektedir.

Kuyumculuk sektörü değer zinciri üzerinde nihai müşteriye en yakın olan bölümde perakende olarak adlandırılan kuyumcular yer almaktadır. Kuyumcu mağazalarını Şekil 4.1.'de görüldüğü gibi üç kategoride incelemek mümkündür. Birinci kategoride marka üreticilerin kendi mağazaları bulunmaktadır. Bu kategoride yer alan mağazalar doğrudan markanın mülkiyetinde ve işletmesindedir. İkinci kategoriyse markanın adı altında bayilik sistemine dâhil olarak çalışan mağazalardır. Bu mağazaların markanın ürünleri dışında başka bir marka veya atölye ürünü satması mümkün değildir. Üçüncü kategori mağazalar markadan bağımsız satış yapan ancak diğer taraftan da marka ürünlerinin de yer aldığı mağazalardır. Bunlar marka üreticilerin korner/satış noktası olarak tanımladığı mağaza grubudur. Mağaza sahibi tedarik zincirinde yer alan herhangi bir aktörle alışveriş içinde olabilmektedir. Marka bayileri ve satış noktaları markaya bazı kanuni anlaşmalarla

bağlıdır<sup>18</sup>. Son olarak dördüncü kategoride yer alan mağaza grubu herhangi bir markayla satış noktası ilişkisi içinde olmayan ve toptancı ve atölyelerle ilişki içerisinde sektörde yer alan gruptur ki sektördeki kuyumcuların büyük çoğunluğu bu şekilde çalışmaktadır.

Kuyumcu ve mücevher mağazaları az önce sıraladığımız aktörler arasında sektörün herkes tarafından bilinen yüzü olarak tanımlanabilir. Ekonomi Bakanlığının 2012 yılı Altın ve Mücevherat Raporu verilerine göre kuyumcu mağazalarının Türkiye genelinde sayısı 35,000 civarındadır. Ancak Türkiye'nin dört bir yanında varlık gösteren kuyumcu mağazalarına ilişkin istatistiksel veriler sağlıklı değildir.

Şekil 4.1.'de görüldüğü gibi özellikle atölyeler ve mağazalar arasındaki ilişkiler çeşitlidir. Örneğin, bir kuyumcu bir markanın ürünlerini satarken eş zamanlı olarak toptancılar ve bazı atölyelerle de doğrudan olarak ilişki kurabilmekte ve bu aktörlerin de ürünlerini satabilmektedir. İşlem sayısının fazlalığı ve işlem gören malzemelerin kıymetli olması sektörün kendine özgü işleyişine sebep gösterilmektedir. İlişkilerin bu şekilde çeşitlilik arz etmesinin sektörün işleyiş prensiplerinin sıradışı olmasıyla ilişkisi de göz ardı edilmemelidir.

#### **4. 2. Kuyumculuk Sektörü İş Düzeni**

Bir ürünün pek çok farklı yoldan müşteriye ulaşabiliyor olması ve çoğu zaman bunun sözleşmeler olmadan ilişkiler üzerinden gerçekleşmesi sektörel yapının ne derece karmaşık olduğuna ilişkin net ipuçları vermektedir. Ürünün perakendeciye, oradan müşteriye ulaşma yollarının bu derece çeşitli ve karmaşık olması işlem maliyetlerini yükselterek biçimsel sözleşmelere eğiliminin daha düşük olmasına ve dolayısıyla da aktörlerin de yakın ilişki içinde oldukları kişiler ve firmalarla çalışmayı tercih etmesine neden gösterilebilir.

Türk kuyumculuk sektörünün işleyişi New York elmas ticareti sektörüyle (Richman, 2002) ve İtalya mücevher sektörüyle (Gaggio, 2007) benzerlik göstermektedir.

---

<sup>18</sup> Markaya ait olan mağazaların sahipliği markaya aittir. Bunun dışında kalan kornet ve bayilikler bayilik anlaşmalarına dayanmaktadır. Marka bayileri sadece markaya ait ürünleri satmak zorundadır. Kornetler için böyle bir kısıtlama söz konusu değildir.

Kuyumculuk sektöründe üretim küresel ağ ilişkileri ve yerel sanayi bölgeleri biçiminde organize olmuştur ve firmalararası ilişkiler çeşitli kültürel ve sosyal kurumlar tarafından desteklenmektedir (Evren, 2010: 4). Sektör işlem yoğun olmasının yanında sıkı bağlardan oluşan bir ağ yapılanmasına sahiptir (Köroğlu ve diğerleri, 2009). Mücevher ticaretinin ağ üzerinde yer alan aktörler tarafından gerçekleştirilmesi mücevher tedarikini kontrol altında tutmakta ve yüksek fiyatların muhafaza edilmesini sağlamaktadır<sup>19</sup>. Yüksek güven ancak kapalı ağ düzeneklerinde gelişebilmektedir (Coleman, 1990; Burt, 2005) ve üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir ortama ihtiyaç vardır (Fukuyama, 1995). Nitel bulguların da gösterdiği şekilde kuyumculuk sektörü giriş engelleri yüksek ve sıkı bağların hâkim olduğu sistem yapısıyla güvenin oluşumu için gerekli ön koşullara sahiptir.

*“Osmanlı’dan gelen kendi kuralları olan bir alan... Kapalıçarşı, kapalı kutu... Burada firmalar birbirleri hakkında fikir yürütemez.” (22 No’lu Görüşme)*

*“Tabii her mücevhercinin çalıştığı bir dostu vardır. Yani yurtdışında da olsa, yurt içinde de olsa dostu vardır.” (1 No’lu Görüşme)*

Nitel analiz sonucunda oluşan kategoriler Türk kuyumculuk sektöründe iş düzenine ilişkin açık bilgi sağlamakta ve genellenebilir süreçleri tanımlamaktadır. Sektör ‘güven’ ve ‘itibar’ kodları etrafında örgütlenmiştir. Bu düzen içinde iş yapabilmek için referans önemli bir ön koşuldur. Yeni bir üye sisteme kabul edildiğinde sektörde yer alan aktörler ağ içinde sahip olunan güveni bu kişiye aktarılmaktadır. Bu yönüyle sistem mafya düzeninde yer alan ağ sistemiyle (Hatipkarasulu, 2005) benzeşmektedir.

*“Sürekli bu işi yapıyorsanız güvenmek zorundasınız. Haftada iki kere üç kere mal gidip geliyor. Eğer biz bir güvensizlik olursa senet yapıp ya da elinden bir belge istersek biz bu belgelere yetişemeyiz. Çok fazla ürün sirkülasyonu (ürünlerin tedarik zinciri üzerinde hareketliliğini kastediyor) var.”(4 No’lu Görüşme)*

---

<sup>19</sup> De Beers kartelinin işlenmemiş elmas üzerindeki tekel konumu, elmas sektörünün varlığını devam ettirebilmek için bir zamanlar elmas tedarikinde belli kısıtların bilinçli olarak uygulandığını teyit etmektedir (Kretschmer, 1998).



Sektörün kendine has kurallarına, normlarına ve prosedürlerine uymak konusunda gönüllü olan aktörler tedarik zinciri üzerindeki işlemlerin güvenli bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır. Gelecekte iş yapabilme isteği aktörlerin bu sistemin gerekliliklerini yerine getirmelerinde önemli bir motivasyon unsurudur.

*“Bir adamın fiyatı üç kuruş pahalıdır ama size açtığı kredi bir milyon dolardır. Bu adam, bu işletmeye on yıldır destek olmuştur. Bir iş merkezinde dükkân açarsınız. Bu adama dersiniz ki: “Ben dükkân açıyorum. Bana bir 750 bin dolar daha ver”. Verir. Bu şekilde üç dükkân sahibi olmuşsunuzdur. Adamla sürekli, vefa borcundan dolayı alışveriş yaparsınız.” ( 2 No’lu Görüşme)*

Nesiller boyu işi (mesleği) sürdürmeye niyetli olan aile şirketlerinin sektördeki varlığı aktörleri ‘oyunun içinde kalmaya’ yönlendirmektedir. Sektörde uzun yıllardır çalışan kişiler kendi ailelerinden gelen işlere sahiptirler. Ailelerin sektörle olan bağlantılarıyla genç nesil de işin içerisine girebilmekte ve iş sahibi olabilmektedir. Güven temelinde ve itibara dayalı ilişkiler işin nesiller arasında geçişini de sağlamaktadır. Sektörden emekli olma planları içinde olan bir aktör işle ilişkisini kesecek bile olsa ailesinin gelecekte bu işi yapabilme garantisini sağlamak için itibarını korumayı ve güvenilirliğini sürdürmeyi tercih etmektedir. İtibar miras olarak bırakılmaktadır.

*“Bu sektörde işin hep böyle gittiğini düşünerek insanları kullanmayı amaçlayan insanlar da var mesela. Kimileri de benim gibi, sonuçta bir evladım var ve ben onun da bu işi yapmasını istiyorum. Herkesle çok iyi bir iletişim olması lazım. Benim herkesle çok sıkı bir bağ, sıkı bir dost olmam lazım ki yarın benim evladım bu kapıyı çalabilsin. Öyle bir güven olması lazım.” (14 No’lu Görüşme)*

İtibara dayalı olan alışverişi sürdürebilmek için sektör oyuncularının geçmiş davranışları ve itibarlarıyla yapılandırılmış olan bir mekanizma söz konusudur. İtibar mekanizmaları ilişkisel sözleşmeyi bozan tarafı, gelecekte iş yapamaz hale getirmektedir. Aktörler uzun vadeli çıkarım suistimalin getireceği karı her zaman aşacağını düşündükleri

için itibar mekanizmasına uygun davranma eğilimindedir. Sektör içindeki hızlı bilgi alışverişi (örneğin, dedikodu mekanizması) göz önünde bulundurulduğunda uzun vadeli iş yapmaya odaklanan aktörlerin itibarlarını korumaya yönelik daha hassas davranmaları ve yanlış davranışlardan kaçınmaları anlamlı bir tepki olarak görünmektedir. Böylece yapılan görüşmelerde de belirtildiği gibi, sektör üyeleri itibar sahibi ve iyi niyetli olarak kabul edilmekte ve aktörler sektörde yaygın olan güvenle iş yapmanın kolaylıklarını yaşamaktadır.

İtibara dayalı olarak oluşan güvenilirlik aynı zamanda işlemleri kolaylaştırmaktadır ve alışveriş sırasında yaşanan dengesizliklere belli bir oranda esneklik gösterebilmelerini sağlamaktadır. Böylelikle alışveriş karşılığının anlık değil de belli bir seri alışveriş sonrası elde edilmesi sonucu ödeme dengelerine ulaşılmaktadır. Bu durum Zaheer ve diğerlerinin (2003) çalışmalarında işaret ettikleri şekilde ağın belirsizlikle başedebilme kapasitesini arttırmakta ve bir hata karşısında toleransını yükseltmektedir. Sektörde mübadele borçları neredeyse hiçbir zaman kuruşu kuruşuna ödenmemektedir; sistem krediyi yuvarlayarak çalışmaktadır. Görüşme yapılan kişilerden birinin aktardığı anı mekanizmanın işleyişini ilginç bir şekilde anlatmaktadır:

*“1970’lerin ortasında İstanbul’da Ermeni bir ithalatçı adam vardı. Bu adam piyasada tek aktördü ve her hafta yerel tüccarlar aracılığıyla (çantacıları kastediyor) ürünlerin dağıtımını gerçekleştiriyordu. İşlem hacmi oldukça yüksekti. Adama yüz binler dolar borcunuz birikiyordu ama işlem çok hızlı gittiği için adam bunu umursamıyordu. Yıllar sonra bu adam ihtiyarladı; ticari hayatını bitirdi ve yanında çalışan tüccarlara şöyle dedi: “Ben bundan sonra sizin bana her ay göndereceğiniz parayla emekliliğimi geçireceğim”. Ve evet bu adama, yaşadığı sürece her ay 5,000 dolar gönderildi. Adam on sene sonra öldüğünde zengindi. Adamın yaptığı şey: güvenilir bir ağa yatırım yaptı ve bu yatırım parçalar halinde kendisine geri döndü.” (2 No’lu Görüşme)*

Güven üzerine iş yapma biçimi bir alışkanlık ve bir zorunluluk olarak tanımlanmakta ve sistemin kendi dokusunda bulunmaktadır. Aktörlerin bu düzeni oluşturmak için özel bir çaba harcamadıkları görülmektedir. Aktörlerin sistem kurallarına

uygun davranışlar göstermelerinin arkasında araştırma sonuçlarının da gösterdiği şekilde hesaplı, nesnel ve akılcı nedenler bulunmaktadır.

*“Mesela piyasaya çok fazla borcumuz var. Bir kriz olur. Bir ay, iki ay paranızı ödemezsiniz. Kimse gelip: ‘Kardeşim niye benim paramı ödemiyorsun?’ diye kavga çıkarmaz. Sektörde durum ve işlerin gidişatı bellidir. İstanbul’da durgunsa, buradan da (Ankara’yı kastediyor) bir beklentisi olmaz. Bu New York’taki tedarikçimiz için de aynıdır. Ondan alırken vaat etmişiz. O bir şey dememiş. ‘Ben sana ayda 25-30 bin dolar veririm’ demişim. Adam piyasanın gidişine bakarak beklentiyi keser. İki ay geçer: ‘Niye benim 30-60 dolarımı göndermedin?’ demez. Çünkü herkes objektif düşünür.” (2 No’lu Görüşme)*

*“Nasıl örnek vereyim? Siz pırlanta mücevher imal eden birisiniz. Birinden üç kilo altın, üç kilo, beş kilo toplarsınız. İşte yüz bin, üç yüz bin, beş yüz bin olarak toplarsınız taşı. Bunlar hep adildir. Genelde söze de bakılmaz. Ortalama sistem 15 günde bir periyodik olarak döner. Yani belli bir kuralı yoktur. 15 günde bir yarısını ödeyeceğim falan diye bir kuralı yok. Belli bir sistem kendiliğinden oluşmuştur. Kimse gelip kuyumcu dükkânında, yani toptan alışverişlerde pazarlık yapmaz. Mesela “Sana mal vereyim, üç ayda öde” demez. Öyle bir sistem vardır. Yani aldığınız malın dörtte birini on beş gün sonra ödersiniz. Çek senet hiç birşey yoktur bu işlerde. Malzemelerle bir kredi oluşturursunuz. Kredili bir sermayeniz olur. O kredileri bizim gibi perakende satıcılara dağıtırsınız.” (2 No’lu Görüşme)*

Kuyumculuk sektöründe alışverişler kredili çalışma usulüne göre (yani peşin ödeme yapılmadan) gerçekleşmektedir. Sektörde üreticiler ürünlerini perakende ve toptancı firmalara borç olarak vermektedir ve malın bedeli müşteriye satış gerçekleştikten sonra üretici firmalara ödenmektedir. Toptancı ürün üretimi için atölyeye hammadde olarak verdiği malın tahsilâtını değer zincirinin son basamağı olan perakendeci müşterisinden ödemeyi aldıktan ve toptancıya ödemesini yaptıktan sonra gerçekleştirebilmektedir. Bu

durumda ürün üretimi sırasında işçilik olarak atölye tarafından eklenen maliyetler de benzer şekilde geç ödenmektedir. Sektörde kıymetli maden ve taşla iş yapılması dolandırılma, iflas veya hırsızlık benzeri pek çok riski beraberinde getirmektedir. Sektör değer zinciri üzerinde ilk basamaktan son basamağa kadar açık hesap usulü ve borçlanma yöntemiyle iş yapılması ve nihai müşterinin ödemeyi yapmadan tahsilatların gerçekleştirilememesi nedeniyle zincirin nihai müşteriden uzak kısımlarında yer alan aktörler, zincirin müşteriye yakın kısmında yer alan aktörlerin risklerini de büyük oranda üzerilerine almaktadır. Bu nedenle görüşmelerden ortaya çıkan sonuç perakende kısmında risklerin daha düşük olduğu yönündedir.

Yüksek risklerin varlığına rağmen Türkiye kuyumculuk sektöründe ticaretin krediyile ve açık hesap usulü gerçekleşmesinin bağlamsal pek çok nedeni bulunmaktadır. Birincisi, ürünler malzemedan ürüne dönüşene kadar çok sayıda aktörün elinden geçmektedir. Bir ürünün nihai müşteriye ulaşma süresinde işlem sayısı oldukça fazladır. Örneğin, bir kuyumcunun müşterisinin sipariş ettiği bir elmas yüzük için kıymetli taş toptancısından başlayarak tedarik zincirin farklı aşamalarında yer alan ortalama dokuz ayrı aktör devreye girmektedir. Bir özel üretim elmas yüzük için öncelikle nihai müşteriyle kuyumcu arasında sipariş görüşmesi gerçekleşmektedir. Ardından kuyumcu İstanbul'da bulunan taş toptancısından ya da kendi bağlantısı varsa yurtdışından taşı tedarik etmektedir. Bu taş çantacılar aracılığıyla kuyumcuya teslim edilmektedir. Kuyumcu başka bir çantacı aracılığıyla bu defa sipariş edilen taşı kendi çalıştığı atölyeye/ustaya teslim etmektedir. Atölye taşın yerleştirileceği sadeyi satın almak üzere sade atölyesiyle bağlantıya geçtikten sonra taşı sadenin, ya da diğer bir adıyla montürün, üzerine yerleştirmektedir. Ürün bunun ardından cila atölyesine gönderilmektedir. Ciladan çıkan ürün önce atölyeye ardından atölyedeki usta tarafından çantacıyla kuyumcuya teslim edilmektedir. Bu aşamaların her birinde sözleşme yapmak getireceği işlem maliyetleri de hesaba katılarak mümkün görünmemektedir. Altın ve mücevherin kolaylıkla paraya çevrilebilir olması ve aynı zamanda istenirse formunun da hızlıca değiştirilebilmesi, böylesi bir bağlam içinde güveni zorunlu hale getirmektedir.

Kuyumculuk sektöründe güvene dayalı ticaretin ikinci nedeni ekonomik nedenlere dayalı karşılıklı bağımlılıklardır. Kuyumculuk sektöründe aktörlerin karlılığı sosyal ağlarıyla yakından ilintilidir. Bu ilişkilerin temelinde *gizlilik* bulunmaktadır ve çoğu zaman

kişiler kendi işyeri ortamlarında ikili diyaloglarla işlerini yönlendirmektedirler. Sektör içinde gizlilik iki açıdan değerli görülmektedir. Birincisi, gizlilik dışarıdan girişleri engellemekte ve böylece potansiyel rekabetin de önüne geçmektedir. İkincisi, istenmeyen devlet düzenlemelerinin sektör dışı bırakılmasında fayda sağlamaktadır.

*“Öyle bir sistem ki, zincirleme ve doğru insanlar birbirini buluyor. O yüzden bu kadar güvenilir ve doğru insanların bulunduğu bir sektör oluyor. Tek sebebi bu, katık karışmıyor.” (5 No’lu Görüşme)*

Sektörde karmaşık ve çoklu yapıda ilişkiler beraberinde karşılıklı bağımlılıkları getirmektedir. Örneğin Şekil 4.1.’de anlatıldığı gibi atölye hammadde tedarik edebilmek için toptancı veya marka üreticiye bağımlıyken, toptancı ve marka üretici gerek zanaat gerekse kendi üretim kapasitesi olmaması veya yetersiz kalması nedeniyle atölyeye bağımlıdır. Aktörler arası bağımlılık seviyelerinin ne olduğu hakkında yaptığımız çalışma veri sağlamasa da sektörde bir aktörün bağımsız bir şekilde varolmasının da mümkün olmadığı net bir şekilde ifade edilebilir. Sektörde her aktör bir diğerinin sermayesiyle iş yapmaktadır. Bu sermaye işin ve durumun niteliğine göre yarı veya tam mamul ürün, hammadde, emek veya doğrudan para şeklinde olabilmektedir. Bu sayede aktörler banka ve benzeri resmi kanallardan edinemeyecekleri türden borçlanma usulü ve peşin ödeme olmadan çalışma imkânına sahip olmaktadır. Tedarik zinciri boyunca sermaye bir aktörden diğerine taşınarak ve bu şekilde birikerek işlemler gerçekleştirilmektedir. Ürünlerini satamayan aktör borç karşılığı bunları iade edebilmektedir. Bu şekilde aktörlerin işe ait riskleri düşmekte ve tedarik zinciri üzerindeki tüm aktörlerin kredi toleransını yükselmektedir. Diğer yandan sektörde piyasa bilgisi edinebilmek, piyasa baskılarıyla baş edebilmek ve anlık değişimlere uyum sağlayabilmek gerekmektedir. Kuyumculuk sektörünün ülkenin ekonomik göstergelerindeki değişimlerden de hızlı etkileniyor olması yazılı belgeyle çalışmanın önünde başka bir engel olarak görülmektedir.

*“Bizim hesaplarımızın içinden maliyeci de çıkamıyor. Kuyumcu olmazsanız bu hesaba kafanız basmaz.”2 No’lu Görüşme*

Vadeli çalışma usulünde işlemler belgesiz gerçekleşmektedir. Ödemelerin ayrıntısı konuşulmamakta ve ön ödeme talep edilmemektedir. Vadeli ilişkiler küçük esnafa (ki sektör büyük oranda küçük esnaftan oluşmaktadır) büyük firmalar karşısında rekabet edebilme gücü sağlamaktadır. Bu küçük yapılar küçük aile şirketleri olduğundan (Evren, 2010) çoğu zaman likidite sıkışıklığı yaşamaktadırlar. Kredili çalışma usulüyle özsermayelerinin çok üzerinde bir bedelde mal stoklayabilmektedir. Altın ve mücevhere olan talebin sezonluk (bahar ve yaz mevsimlerinde düğün sezonuna bağlı olarak yüksek olması) olduğu da göz önünde bulundurulduğunda ticareti yapan aktörler için ödemeleri satışın ardından yapmaları mantıklı bir seçimdir. Bu sistem tüccarların kendi stoklarını ve üretim takvimlerini talep ve arza göre ayarlayabilmelerine imkân vermektedir.

*“Bizde çok girdi çıktı ve çok küçük parçalar oluyor. O yüzden her şeyi kâğıda yazmak mümkün değil. Biz zaten onları hep yazsak muhasebeci olurduk. Veyahut okuyup başka birşey olurduk.” (17 No’lu Görüşme)*

Böylece kuyumculuk sektöründe açık hesap çalışma sistemi ayrıntılı yazılmış sözleşmelerin ve bunlara bağlı olarak gerekli olabilecek mahkeme ve banka gibi bir üçüncü tarafların yerine varlığı yerine güven ilişkisini beraberinde getirmekte, bu ise aksi durumda ortaya çıkabilecek işlem maliyetlerini ortadan kaldırılmaktadır.

## **BÖLÜM V. KUYUMCULUK SEKTÖRÜNDE GÜVENİN KARANLIK YÜZÜNE İLİŞKİN BULGULAR**

### **5.1. Kurumsal Güven ve Kör İnanç**

Gargiulo ve Ertuğ'a (2006) göre güven, elde edilen bilginin algılanan doğruluğunu arttırmakta ve aynı zamanda alışveriş esnasında izleme ve kontrolü azaltmaktadır. Bu sonuç her ne kadar kendi içinde olumlu bir etki gibi görünse de, diğer taraftan güvenen tarafın kendini suistimale açık hale getirebilir, zira güvenen taraf, tedbirleri elden bırakabilir. Bu durum güvenin karanlık yüzü olarak tanımlanmaktadır. Gargiulo ve Ertuğ (2006) kör inancı güvenilen kişinin olumlu davranışlar göstereceğine ilişkin inancın aşırı yükselmesi ve buna bağlı olarak tedbirleri elden bırakmak olarak tanımlar.

Araştırma verilerinin analizinde ortaya konulduğu gibi kuyumculuk sektörü alacak karşılıklarının peşin ödenmediği ve kurumsal norm ve yaptırımlarla yapılandırılmış bir yönetim mekanizmasına sahiptir. Bu yönetim mekanizması aktörlerin kendi kişisel ilişkileri doğrultusunda ve kendi inisiyatifleri çerçevesinde şekillendirdiği bir mekanizma olduğu kadar aynı zamanda kurumsal bir mekanizmadır. Bu kurumsal güven mekanizması aşağıdaki bölümde de anlatıldığı üzere kuyumculuk sektörünün tarihinden bu yana getirdiği aktörlerinin de gönüllü olarak kurallarına uygun davrandıkları bir mekanizmadır. Bu nedenle aşağıda verilerle ayrıntılı olarak da açıklanacağı üzere, bu çalışmada kuyumculuk sektöründe güven öncelikle kurumsal alana yayılmış olan güven ya da '*kurumsal güven*' olarak tanımlanmaktadır. Sydow (2002) kurumsal güveni alışveriş içinde olan aktörler arasındaki güvenin ötesine geçen ve bir ilişkiler ağına yayılan güven olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda kurumsal güven aktörlerin söz konusu ağa ait olan soyut prensip ve prosedürlerin geçerliliği ve doğruluğuna yatırım yapmalarını tanımlamaktadır (Sydow, 2004). Kurumsal güven prensiplerin denetimini sağlamakta, bunları sürdürülebilir hale getirmekte ve ağın içinde varolacak kişilerin seçilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Mülakatların tamamında belirtildiği şekilde sektörde çalışmak ve sektör içinde kalmak niyetinde olan bir aktörün güven mekanizması dışında bir çalışma seçeneği bulunmamaktadır. Bu durum katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Sektörde önemli olan söz yani hiçbir sektörde olmayan şey bizim sektörde var. O da güven. Güvenmiyorsanız bu işi yapmayacaksınız.” (14 No’lu Görüşme)*

*“Güven çok önemli. Bizim sektörün özünde güven var.” (12 No’lu Görüşme)*

Kurumsal güven aşağıdaki bölümde ayrıntısıyla anlatılacağı gibi sosyal kontrol, kurumsal norm, yaptırım mekanizmaları, referans ve itibar yoluyla sürekli beslenmektedir. Bu nedenle sektörde aktörler ‘kurumsal güvene’ dayalı olarak birbirlerini kontrol etme ihtiyacı hissetmemektedir. Alışveriş esnasında alınan ürünler herhangi bir kalite kontrol testine tabi tutulmadığı gibi, satıcının veya atölyenin ürünle ilgili verdiği bilgiler sorgulanmamaktadır. Kapalıçarşı’da bir kuyumcu usta/atölyeyle arasındaki ilişkiyi şu şekilde ifade etmiştir: *“Ben çalıştığım ustanın ayarını kontrol etmem. İtibar çok önemlidir. Bu tip insanları tutmak çok önemli”*<sup>20</sup>. Kuyumcularla atölye ve usta arasındaki bu ilişkiler sadece mülakatlarda verilen bilgilere değil, aynı zamanda araştırma sırasındaki gözlemlerle de teyit edilmiştir. Zira mülakatlar sırasında bu mağazalara çalıştıkları ustalar ürünle ilgili bilgi vermek veya ürün almak ve teslim etmek için uğramışlardır. Burada ikili ilişkilerde ürünle ilgili soru işareti yaratan bir durum söz konusu olduğunda, bunun başkalarının yanında konuşulmadığı ve daha çok aktörlerin birbirini takdir eden davranışlarda buldukları gözlenmiştir. Usta ve kuyumcu arasındaki kontrolden uzak güven ilişkisi aynı zamanda marka firma ve usta ilişkilerinde de benzer şekildedir. Bir marka çalışanın şu ifadeleri bunu teyit etmektedir:

*“Buradaki her şey güvenle yürür. Bana bir atölyeci taşı getiriyorsa doğrudur. Pırlanta diyorsa pırlantadır. Altın diyorsa altındır. Ne diyorsa doğrudur. Bu buna inanır mı? (Tedarik zinciri üzerindeki bütün aktörleri işaret ediyor). Yüzde yüz inanır. Yani geriye doğru herkes %100 inanır.” (12 No’lu Görüşme)*

## **5. 2. Türk Kuyumculuk Sektörü Kurumsal Güven Mekanizması**

---

<sup>20</sup> 6 No’lu görüşme.



Kuyumculuk sektörü kapalı ağ düzeneği üzerinde kurumsal güveni sağlayan ve dolandırıcılığı engelleyen pek çok kurumsal mekanizma bulunmaktadır. Sektörü geçmişten bugüne taşınan kurumsal norm, kurallar ve yaptırımlar bütünüyle kurumsal güvene dayalı olarak alışveriş yapılan bir iş sistemine sahiptir. Araştırmanın keşifsel yönü analiz sürecinde araştırmadan yeni sorular geliştirilmesine sebep olmuş ve veri analizi sürecinde araştırma konusuna ek olarak farklı örüntü ve sonuçların da elde edilmesini sağlamıştır. Analiz sürecinde akla gelen önemli sorulardan birisi şu olmuştur: ‘Değerli ürünlerin yazılı herhangi bir belge olmadan el değiştirdiği kuyumculuk sektöründe denetleme olmadan fırsatçı davranışların önüne nasıl geçilebilmektedir?’

Görüşme yapılan kuyumculardan biri<sup>21</sup>, ‘*Bu sistemi kontrol eden bir mekanizma bir yerde vardır*’ ifadesini kullanmıştır. Bu ifade ilk bakışta muğlâk görünmekle birlikte analize bütünsel yaklaştığımızda ve diğer görüşmelerden gelen verilerle sentezlendiğinde Adam Smith’in (1759) ‘*görünmez el*’ metaforunda açıklamaya çalıştığının benzeri bir özdüzenleme prensibinin sisteme hâkim olduğu anlaşılmaktadır. Kontrol boyutunda yüksek güvenin hâkim olduğu sistemler sosyal kontrolün uygulanması için uygun zeminlerdir (Ouchi, 1980). Veri analizlerinin gösterdiği şekilde, kuyumculuk sektöründe söz konusu özdüzenlemeyi sağlayan en önemli unsur sosyal (klan) kontroldür (Ouchi, 1980). Bahsedilen kurumsal güvenin en temel unsuru olan bu sosyal kontrolün bir sonucu olarak aktörler arasında izleme ve kontrol seviyesi düşüktür zira bunun yerini ‘*sosyal (klan) kontrol*’ almaktadır. Sosyal kontrolün karşılığı kurumsal normlar, itibar ve tanınırlıkla yürütülen ilişkilerdir.

Sektörde güven üzerine yürüyen ilişkilerde kişiler birbirlerini kontrol etme ihtiyacı hissetmemektedirler. Güven, sektör içerisinde kontrol, izleme ve takip miktarını düşürmektedir. Güven ilişkisinin kurulmasından sonra kişiler kontrol edilmemektedir ve özellikle uzun süreli ilişkilerde kontrol görülmemektedir. Kontrol ve testin yerini sezgiler, hisler, tecrübe ve piyasa bilgisi almaktadır. Markalar için fason üretimi ilişkilerinde de yoğun bir kontrol tanımlanmamaktadır. Burada sadece gerekli görüldüğünde rassal örneklem üzerinden kontrol söz konusu olmakta, ancak bunun ayrıntılı bir kontrol olmadığı

---

<sup>21</sup> 3 No’lu görüşme.

belirtilmektedir. Marka üreticileri atölyeden aldıkları fason ürünle ilgili ayar garantisi dışında kontrol yapmamaktadır.

Yazılı ve kanuni bir kontrol mekanizmasının söz konusu olmamasının yanında, aktörler ekonomik ve sosyal yaşantıları açısından gözlemlenmektedir. Kişilerin alım satım alışkanlıklarındaki (örneğin, lüks ev, araba almak, sermayeyi sektör dışına çıkarmak) ve sosyal yaşantılarındaki (örneğin, gece hayatı) değişiklikler, sosyal kontrol için veri teşkil etmektedir. Örneğin, vadesinde ödemeyi gerçekleştirilmeyen birinin aynı dönem içerisinde lüks bir araç satın almış olması bu kişinin kredilerinin daralmasına neden olabilmektedir. Bunun tam aksi yönünde, ödemelerini zamanında yapan ve yaşantısında çok inişleri çıkışları olmayan birine bir ödüllendirme niteliğinde daha fazla mal verilebilmekte ve vadeler uzatılmaktadır. Araştırma katılımcıları kural ve normlara uyan ve güvenilirliği yüksek olarak tanımladıkları bu kişiler için '*krediler sonsuzdur*' ifadesini kullanmaktadırlar.

Das ve Teng'e (2001) göre işbirliği içinde olan aktörler riskleri belli bir noktaya kadar göze alabilirler ve bunun ötesine geçildiğinde taraflar için işbirliği aşırı riskli olmaya başlayabilmektedir. Bu nedenle, aktörler arasında işbirliğinin devamının sağlanabilmesi için risklerin kabul edilebilecek miktar ve boyutlarına bağlı olarak farklı kontrol mekanizmaları benimsenmektedir. Sosyal kontrol, veya Ouchi'nin (1980) önerdiği adıyla klan kontrol, örgütlerin spesifik davranış ve çıktılar tanımlayamadıkları durumda paylaşılan değer, inanç ve hedeflerle üyelerin istenilen davranışları yerine getirmelerini sağlamaktadır. Bu kontrol mekanizması bürokratik ve hiyerarşik örgütlenmelerde görülen ve yazılı kural ve sözleşmelere dayalı kontrol mekanizmasının aksine, örgütlenme içindeki paylaşılan normlara, değerlere ve geleneklere dayalı olarak kendiliğinden oluşmaktadır. Ortak değer ve inançlar sistem içindeki aktörlerin çıkarlarını birbiriyle uyumlu hale getirmekte ve fırsatçı davranışların olasılığını ortadan kaldırmaktadır (Das ve Teng, 2001). Sosyal normlarla yaratılan ortam, ilişkide gelecekte gerekli olan bağlılık niyetlerini de olumlu etkilemektedir (Gundlach ve diğerleri, 1995).

Kuyumculuk sektöründe aktörlerin çiraklık ve benzeri süreçlerden geçerek sektör içinde yer alması, sektörel normların içselleştirilerek kişisel hedeflerle sektörün bütününe yönelik hedeflerin bütünleşmesine ve paylaşılan hedefler haline gelmesine etki etmektedir.

Böylece Ouchi'nin (1980) de belirttiği gibi aktörlerin sektörel hedeflere bağlılığı nedeniyle, bireyler bazında izleme ve kontrol gerekliliği ortadan kalkmaktadır. Sektörel hedeflere olan bağlılığın temelinde kendi hedeflerini gerçekleştirme (özçıklarlar) dürtüsü yer almaktadır. Gulati ve Singh'in (1998) çalışmalarında belirttikleri gibi birbirlerine güvenen aktörler işbirliğini tanımlayan kural, prosedür ve rutinlere dair daha yüksek farkındalığa sahip olmaktadır. Gaggio (2006) İtalyan mücevher sektöründe yaptığı çalışmada sektörün yapısıyla aktörlerin ilişkileri arasındaki bağı şu şekilde ifade etmektedir: Mücevher kasabalarında yaptığım araştırma göstermiştir ki, güven kurumsal yapılanmanın nedenlerinden biri ve aynı zamanda onun sonucudur.

Türk kuyumculuk sektöründe sosyal kontrol mekanizmasının önemli unsurları normlar ve bunlara bağlı olarak uygulanan yaptırımlardır. Aktörler tarafından ortaklaşa paylaşılan normlara dayalı, düzenli ve dürüst işbirliği yönünde olan bir ortamda güven ortaya çıkmaktadır ve bu da sosyal sermayenin temelidir (Fukuyama, 1995). Önceki analiz sonuçlarının da gösterdiği gibi, kurumsal güvenin yüksek olduğu bu ortamda aktörler ikili izleme ve kontrol mekanizmalarını kullanmayı tercih etmemektedirler. Kontrol ve izlemenin aynı zamanda 'esnaflık raconu', 'tüccarlık ahlakı' gibi farklı şekillerde tanımlanan sektörel etik ve ahlak kurallarına da aykırı olduğu düşünülmektedir. Kişiler karşısındaki aktörün sektör içinde itibar ve tanınırlığına bakarak bu kişileri güvenilir olarak kabul etmektedir. Aktörlerin sahip olduğu güvenilirliğin test edildiğini çağrıştıran sözleşme yapmak, yazılı belgelerle çalışmak, takip etmek benzeri kontrole ilişkin her türlü yöntem de uygunsuz olarak kabul edilmektedir.

*"Bir gün, bir toptancıdan mal aldım. Bana 50 liradan verdi. Sonra ben de bir yere gittim, 'Bak şu bana 50 liradan veriyor. Sen niye vermiyorsun?' dedim. Sonra ikinci hafta gittiğimde, ilk hafta gittiğim adam dedi ki: 'Sen sağda solda konuşuyormuşsun. Sana mal vermeyeceğim". Bak aralarında o kadar da mesafe var, biri bir tarafta, biri bir tarafta. Ama nasıl oluyorsa, duyuluyor." (15 No'lu Mülakat)*

Normlar sektörün geçmişten bu yana getirdiği ve sektör aktörleri tarafından bilinçli şekilde belirsizliklerin ve risklerin azaltılmasında araç olarak kullanıldığı kurallardır. Şengün ve Wasti'ye (2007) göre sektörel olarak oluşturulmuş normlar ve özel bir

mübadele ilişkisinde geliştirilen ortak değerler tercihlerdeki farklılıkları azaltarak algılanan ilişki riskleri düşürmektedir.

*“Şimdi çarşı (Kapalıçarşı kastediliyor) dediğimiz hadise tırnak içerisinde 2000-3000 yıllık bir geleneği sürdüren, köklü bir yapı, daha geçmişinde daha da nevi şahsına münhasır özellikleri hissedildiği bir hadise. Çırak, kalfa, usta ilişkisinin en yoğun olduğu ve zanaatkârlıkla sanatçılık arasında bir iştir. Soyut kavramların çok fazla konuşulduğu ve sözün senet olduğu bir yapıdır.” (11 No’lu Görüşme)*

Sektörde düzen, hiyerarşik entegrasyon ve kanunların yerine, kendiliğinden oluşmuş ve gönüllü olarak kabul edilmiş sosyal normlar tarafından sağlamaktadır. Bu tarz yönetimlerde teşvik ve mükâfatlar, aktörlerin bir denetime gerek kalmadan, kendiliklerinden sistemin gerekliliklerini yerine getirmelerinin nedeni olarak gösterilmektedir (Bernstein, 1992).

*“Sektörün kendi içerisinde bir işleyiş mekanizması var. Kendi ahlakı, kendi kuralları ve kendi kanunları ve tamamıyla dışarıyla hiçbir şekilde örtüşmeyecek bir yaşam biçimi var. Yalnızca ekonomik anlamda değil, insanların davranışlarını da şekillendiren farklı bir yaşam kültürü var.” (19 No’lu Görüşme)*

Kuyumculuk sektöründe işlemler tarihsel normlar, değerler ve geleneksel ticaret usulleriyle gerçekleştirilmektedir. Bu durum sektörün Kapalıçarşı’da doğmasından ve modern bir yönetim tarzından çok bir ‘tüccar zihniyeti’ ile yürütülmesinden kaynaklanmaktadır.<sup>22</sup> Tedarik zinciri üzerinde tüm aktörlerin önemseydiği bu kurallar büyük firmalar tarafından da değerli bulunmaktadır. Seri üretim yapan firmalar markalaşmış, kurumsallaşmış ve profesyonel yapıda olmalarına rağmen sektördeki diğer aktörlerle olan ilişkilerinde bu geleneksel yapıya uyumlanmaktadır. Bu uyumun arkasında markaların da sektör içinden gelen firmalar olması yatmaktadır. Sektörün tarihsel arka planına bakıldığında bugünün önemli aktörlerinin bir zamanlar Kapalıçarşı’da tüccar olduğunu söylemek mümkündür (örneğin, Atasay Kuyumculuk).

---

<sup>22</sup> İstanbul Kapalıçarşı resmi websitesi: [www.kapalicarsi.org.tr](http://www.kapalicarsi.org.tr)

Kuyumculuk sektöründe oyuncular suistimal imkânları olmasına rağmen (örneğin, ödemesini yapmadıkları mücevherlerle ortadan kaybolma) suistimal etmeyi tercih etmemektedir. Bunun birinci nedeni, sektörde bu şekilde suistimaller hızlı bir şekilde duyulmakta ve bu kişilerin isimleri sistem içinde dillendirilmektedir. Böylece suistimal ve dolandırıcılık işlerine karışan kişiler sektörde iş yapamaz hale gelmektedirler. İkinci nedeni kanuni bir yaptırım olmasa da mülakat katılımcılarının “Bir şekilde o kişi bulunur” şeklinde tanımladıkları sektörün kendine has gizli yöntemleri de caydırıcı olmaktadır.

Sektör içerisinde görünmez bir değerler sistemi bulunmaktadır. Örneğin, Çemberlitaş ve Kapalıçarşı civarındaki Ermeni ustalar küçük atölyelerin sahibi olmalarına rağmen sanatları ve güvenilirlikleri oranında hiyerarşinin üst basamaklarında yer almaktadırlar ve yüksek saygı görmektedirler. İyi bilinen bir ustanın ürünü hakkında yorum yapmak, ürünü başka birinin yaptığı bir ürünle kıyaslamak gibi durumlar söz konusu olamamaktadır. Aktörlerin kendi mağaza veya çalışma alanları içinde de benzer şekilde katı bir hiyerarşi söz konusudur (usta-çırak ilişkisi gibi). Büyük markayla usta veya toptancı ilişkilerine bakıldığında ilişkilerin dokusunun bozulmaması ve güven ilişkilerinin devam ettirilebilmesi için azami ölçüde bir çaba içinde olduğu görülebilmektedir. Aradaki bilgi alışverişini güçlendirmek suretiyle güven ilişkisini koruma gayreti fark edilmektedir. Yazılı herhangi bir belge, sözleşme veya sözlü bir anlaşma olmadığı durumlarda da bilgi alışverişi, bilgilendirme devam etmektedir<sup>23</sup>. Sektörde ahilik geleneğinin devamı şeklinde nitelendirilebilecek esnaflık kurallarına herkes tarafından uyulmaktadır. Ahilik sistemi ve lonca teşkilatının ticaret normlarından da beslenen sektörde davranış kodları belirlidir. Müşteri içerideyken bir perakendeci diğer perakendecinin mağazasına girmemekte ve hiçbir zaman diğer perakendecinin vitrinine bakmamaktadır. Bunun yanı sıra, aktörler ödeme almak için ısrar edememekte veya zorda olan esnafa iyi niyetliyse yardım edilmektedir.

Alışveriş esnasında uzun pazarlıklar söz konusu olmamakta, ‘hayırlı olsun’ sözü çok değerli bulunmaktadır. ‘Hayırlı olsun’ denildikten ve el sıkıştıktan sonra taraflar pazarlığı

---

<sup>23</sup> Örneğin, bir toptancı görüşme sırasında ilişki içinde olduğu marka üreticinin bir müşterisi kendisinden ürün satın almak için geldiğinde marka üreticisiyle bağlantıya geçip, bu yeni müşteriye ürün satabilmek için onay aldığını belirtmiştir. Toptancı bu onayı yeni müşterinin güvenilirliğini sorgulamak amacıyla değil, marka üreticisiyle ilişkileri zedelememek adına almaktadır. Marka üreticinin sektörün büyüklerinden olması ve sahip olduğu itibar sebebiyle markayla ilişkiyi devam ettirmek toptancı tarafından değerli bulunmaktadır.

sonlandırmaktadır ve makroekonomik göstergeler değişse de anlaşılabilir rakamlar üzerinde değişiklik yapılmamaktadır. Bu gelenek elmas sektörünü elinde tutan Yahudi cemaatinin bir geleneğidir. Yahudiler’de ‘*mazel u’broche*’ olarak bilinen ‘*hayırlı olsun*’ deyimini ticari alışverişin iyilikler getirmesi dileği anlamına gelmekle birlikte, işlerin yolunda gitmesi, ödeme yapacak tarafın hızlı bir şekilde ödemeyi yapabilmesi, ürünü satacak olanınsa kolaylıkla ürünü satması temennilerini de içermektedir.

*“Bir keresinde ben biriyle ‘Hayırlı olsun’ demiştim. Bir mal satmıştık. Ertesi gün vereceğiz parayı. Ertesi gün altın birazcık yükseldi. Ben satın almıştım altını. ‘Hayırlı olsun’ dediğimiz rakama göre paramı götürdüm. Çünkü öyle demiştik. Benden fark istedi. Yani bu hoş bir şey değil. Ben farkı bir kereye mahsus verdim. Ama bütün kuyumculara da söyledim: ‘Bu bana böyle yapıyor. Bilginiz olsun.’ diye. Bu ona sıkıntı verdi. Herkes alışverişi keser, bir daha onunla alışveriş yapmaz.” (15 No’lu Görüşme)*

Geleneksel olan bu yapı içinde kurallar ve normlar babadan oğla, ustadan çırağa aktarılarak sürdürülmeye devam etmektedir. Bu kuralların kişilerin bir diğeriyle olan ilişkilerini düzenlemede, sınırlarını belirlemede ve güven ilişkisini muhafaza etmekte olumlu ve önemli katkıları olduğu belirtilmektedir. Sektörel normlar kişilerin kendi başlarına hareket etmelerini engelleyerek sektör içindeki bütünlüğün korunmasını (*kemikleşmiş yapı*) sağlamaktadır. Özetle, kurumsal normlar sektör içindeki tüm aktörlerin davranışlarında belirleyici ve bağlayıcı olmaktadır.

Sektörde normlar ve bunlara bağlı yaptırımlar aktörlerin hangi eylemin kendi çıkarlarına uygun olacağına karar vermelerinde de etkili bir unsurdur. Kuyumculuk sektöründe normlara işlevsellik kazandıran en önemli unsur sosyal yaptırımların varlığıdır. Young ve Wilkinson’a (1994) göre bir sosyal norm, ihlallere karşı etkili yaptırımlar olmadıkça, kendi varlığını garanti edememektedir. Kapalı ağ düzeneklerinde bulunan yaptırımlar ağ içinde yer alan insanların birbirlerine güvenebilecekleri, daha az riskli bir ortamın oluşmasını kolaylaştırmaktadırlar (Coleman, 1988). Sistem kendiliğinden değer zinciri üzerindeki ilişki ve işlemleri izlemekte ve kontrol altında tutmaktadır. Burt’un (2005) belirttiği gibi büyük gruplar içinde ‘izleme’ zor olmaktadır ve bu nedenle sistemin

dışarıya kapalılığı izleme sorununu gerçekçi bir düzeye çekmektedir. Bu ortamda sistemin önceliklerine uymayan davranışlar sergileyen aktörlerin cezalandırılma olasılığı artmaktadır (Sargut, 2006). İtibar mekanizmasıyla yakından ilintili olan hızlı bilgi yayılımı ve cezalandırmalar (Richman, 2006) bireylerin suistimal etme eğilimlerini azaltmaktadır. Kuyumculuk sektöründeki bu tür yaptırımlar davranışların izlenmesini ve bunlara rehberlik edilmesini sağlamaktadırlar. Aktörler uzun vadeli getirileri hesaplayarak sektörde hatalı davranışlar göstermekten kaçınmaktadırlar.

*“Bu ticaret içerisinde kuralları ihlal eden kişi aforoz edilir ve bir daha giremez. Yani bir kere yapılan bir yanlışta elde edilecek kâr, bütün bir yaşam boyunca elde edilecek kârı götürür. O yüzden herkes bunun bilincinde olduğu için eskiden gelen bu sistem, ölçekler büyüse de, harfiyen devam eder.” (19 No’lu Görüşme)*

Sektör aktörleri için güven ilişkisinin sağladığı olanaklar suistimalin getirilerinden daha fazla olmaktadır. Bunun ötesinde suistimali gerçekleştiren kişiler kurumsal yaptırımlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu yaptırımlar sektörden dışlanma, kredilerin düşürülmesi, çalışma alanının daralması veya kendisiyle ilgili olumsuz bir imaj yaratılması gibi ortaya çıkar Sektörde bilgi yayılımının hızlı olması kurumsal yaptırımların hızlı bir şekilde devreye girmesini sağlamaktadır; bu şekilde sistem kendini korumaya almaktadır.

*“Bizim işin bir de kötü tarafı var. Bizde güven sarsıcı bir olay olduğunda dünyanın hiçbir yerinde ürün alamazsınız.” (1 No’lu Görüşme)*

Örneğin bir toptancı veya aracı olarak çantacı ödemeyi tahsil edemediği bir kuyumcunun vitrininden ürünleri kuyumcu vermeye rıza göstermediği sürece alamamaktadır. Başka bir örnekle, kuyumcular bir diğer kuyumcunun verdiği fiyatlar üzerinden müşteriye yorum yapmayı tercih etmemelidir. Bu gibi durumlar yazılı olmasa da sektör içinde kabul görmüş uygulamalardır. Bu uygulamalara uygun davranmayan kişilerle alışveriş tercih edilmemektedir ve bu kişiler bir süre sonra sektör dışına itilmektedir. Sektörde işlemler ve alışveriş ilişkiler üzerinden yürüdüğü içindir ki bir aktörün bu şekilde dışlanmasının ve benzeri yaptırımların aktör için ekonomik değerinde bir kayıp olarak algılanacağı açıktır. Sektör içinde uzun vadeli varolmak isteyen bir kişi bu kurumsal

yaptırımlarla karşılaşmamak için güvenilirliğini riske atmamayı tercih etmektedir. İstismar ve suistimal durumunda kişinin sahip olduğu sermaye, kurumsal yaptırımlar karşısında *değersiz* olarak tanımlanmaktadır. Bir sektör çalışanına<sup>24</sup> göre istismarı yapan kişi bir daha bu meslekte varolmamayı planlayandır.

Her türlü, dolandırıcılık, sözünde durmama veya genel olarak kuyumcunun yerine getirmesi gereken kurallara uygun davranmayan aktörlerle ilgili bilgi Kapalıçarşı'da toplanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çantalarında mücevherleri taşıyan çantacıların aynı zamanda sektörde aktörlere dair bilgileri de yaydıkları görülmektedir. Bilgi ve haberler Kapalıçarşı merkeziyle sektörel ağın diğer noktaları arasında aracı konumunda olan çantacılarla Türkiye'nin dört bir yanına dağılmaktadır. Bir çantacı sektör içinde bilginin ne derece hızlı bir şekilde yayıldığını şu şekilde ifade etmiştir<sup>25</sup>: *'Bizim sektörde, şimdi Ankara'da nefes alsanız Kapalıçarşı'da duyulur'*.

Kapalıçarşı sektörün nabzının attığı yer olması sebebiyle bu merkezle yakın bağları olan kişiler önemli bilgilere hızlı bir şekilde ulaşabilmekte ve sektörel değişimleri yakından takip edebilmektedirler. Bu şekliyle Kapalıçarşı'da *'fısıltı gazetesi'* olarak da tanımlanan 'dedikodu mekanizması' ağın içindeki aktörleri gelişmelerle ilgili güncel tutmaktadır.

*“Örümcek ağına benzeyen bir yapı vardır. Bir kişi hata yapmaya başladığı zaman ve sistemde bir sapıtma başladığı zaman, bu herkese yayılır. Bu bilgi bir yerde merkezi sinir sistemi gibi, bütün organlar tarafından duyulur.” (19 No'lu Görüşme)*

Ekonomik kazanç sağlamak ve bunu sürdürülebilir kılmak isteyen aktörler bu ve benzeri bilgiyi dinlemek ve bunu yaymak konusunda hevesli olmaktadır. İhlalin boyutuna göre yaptırım bireysel ve veya kolektif olabilmektedir. Örneğin, vadeleri geciktirme gibi bir hata karşısında bireysel bir davranışla önlemler alınabilmekte veya kredi miktarını düşürebilmektedir. Diğer yandan büyük bir dolandırıcılık durumunda kolektif bir kararla ihlali yapan kişi sektörden dışlanmaktadır.

---

<sup>24</sup> 12 No'lu görüşme.

<sup>25</sup> 14 No'lu görüşme.



*“Bir anda çekilir yani herkes (Sektördeki kişilerin, olumsuz davranışları olan aktörle alışverişten uzaklaşmaya başlamalarını kastediyor). Olduğunuz çarşıda, olduğunuz semtte, önce çarşı, sonra semt, sonra yelpazeyi genişlettiğiniz zaman bulunduğunuz ilde herkes herkesin hakkında bir bilgisi vardır. Esnaflığı hakkında, çalışması hakkında konuşulur. Ödemelerinde güçlük çeker. Ödemez. Vermez. Öyle olunca oraya kimse yanaşmaz. Suistimal bir defa olur. Bu zincirleme reaksiyon olduğu için hiç kimse ondan mal almaz. Hiç kimse ona toptan mal vermez. O kimseye satamaz. Ona toptan mal verenler sağa sola telefon açar: ‘Böyle böyle yapıyor haberiniz olsun’ derler.” (5 No’lu Görüşme)*

Yukarıdaki alıntıdan da anlaşılacağı gibi kuyumculuk sektöründe yaptırımların uygulanabilmesini sağlayan en önemli unsur ‘dedikodu mekanizmasıdır’. Merry (1984) sosyal kontrol sağlamada dedikodunun rolünü üç evrede tanımlamaktadır: (1) bir eylem veya duruma ilişkin bilginin yayılması, (2) bu durum veya eylemin ahlaki anlamı, nasıl ve hangi kuralların uygulanacağı üzerinde ortak bir karar alınması ve (3) bireysel veya kolektif olarak kararlaştırılan eylemin gerçekleştirilmesi. Normların varlığını sürdürmesinde ve yaptırımların uygulanmasında çıkar sahibi olan aktörler ihlal eden aktörle ilgili bilginin yayılmasını tercih etmektedir (Coleman 1990). Normlar, yaptırımlar ve yaptırımların uygulanmasını sağlayan ‘dedikodu mekanizması’ kuyumculuk sektöründe sosyal kontrolün de temelini oluşturmaktadır.

Kapalıçarşı fiziki yapı olarak tüccarların birbirlerine bitişik küçük dükkânlardan oluşmaktadır ve bu fiziki yapı bilgi alışverişini kolaylaştırmaktadır. Örneğin, altın ayarıyla oynayan bu kişinin bilgisi hızlı yayılmakta ve sektörden o an itibarıyla dışlanmaya başlamaktadır. Diğer bir görüşmede anlatıldığı şekilde, *‘Taşı değiştirir ve başka taşı takar size gönderir ve bu adamın hayatı biter’*<sup>26</sup>, aktörler yaptırımları açıktan veya gizli, ya da bireysel veya kolektif olarak hayata geçirmektedir. Bu sistem içinde yaptırımı uygulama hakkı normu sahiplenilen ve uygulayan herkese aittir.

---

<sup>26</sup> 6 No’lu görüşme.

*“Adam sallanmaya başladığında sistem şöyle müdahale eder: Herkes parasını hızlıca almaya çalışır, adam yani sağdan soldan çembere alınır.” (2 No’lu Görüşme)*

Dedikodu mekanizması sadece yaptırımların uygulanmasında değil, aynı zamanda aktörlerin konuşulan davranış hakkında düşünceleri ve hislerinin öğrenilmesinde de etkilidir. Aktörler kabul edilen ve edilmeyen davranışları öğrenmekte ve buradan hareketle kendi davranışlarını da şekillendirmektedir. Sektör içinde sadece iş bilgileri değil aynı zamanda faaliyet gösterenlerin özel yaşam ve yatırımlarının da bilgisi hızlı yayılmaktadır. Burada kötü niyetli olarak iletilmeyen veriler özellikle tedarikçiler için önemli verilere dönüşmektedir. Bu durumda dedikodu mekanizması kendi içinde ‘düzenleyici’ unsurları da barındırmaktadır.

*“Dedikodu sistemi arkada çok iyi çalışır. Sektörde mesela siz hiç borcunuzu ödememişsiniz ama kalkmışsınız bir trilyonluk bir ev almışsınız. Millet bunu takip etmez ama sistem bunu duyurduğu zaman kredileriniz daralmaya başlar. Buradaki kuyumcu arkadaşınız, o da kötü niyetli söylemez, “Ne güzel ev aldı, araba aldı” derse bu, sistemi daraltabilir. Eğer ki siz belli bir süre, 6 ay, ödeme yapamamışsınız doğal karşılanmış; kimse bir şey dememiş ama böyle bir şeye girdiyse, bu kredinizi daraltmaya başlar. Kimse gidip ‘malımı ver’ demez. Krediyi daraltmaya başlar. Bir kilo borcum varken ve mal alırken ‘Al feda olsun’ diyen adam, bu sefer der ki: ‘Ağabey hesabı yarım kiloya düşürelim’. Yani kırıcı bir şekilde kilitlemez sistem. Çünkü bir ihtimal ekstra bir yerden gelen parayla da almış olabilirsiniz. Bu sistem böyle arkayı kazma şeklinde çalışmaz. Doğal yoldan yayılır. Yani bunun tarifi çok zor dışarıdan bakana.” (2 No’lu Görüşme)*

Yukarıdaki alıntıdan da anlaşılacağı gibi kuyumculuk sektöründe kurumsal güven mekanizması sosyal kontrol, normlar ve yaptırımlarla bütündür. Sosyal kontrol normlar ve bunların işlevsel hale gelmesini sağlayan yaptırımların uygulanmasında bilginin hızlı yayılmasının önemli rolü vardır. Bilgi yayılımının hızlı olması sektörde sadece Kapalıçarşı

özelinde olan bir durum değildir. Dünya çapında da sektörün tamamına yaygın şekilde neden gösterilmektedir. Sektör aktörlerinin referans sistemiyle *'birbirine bir zincir gibi bağlı olan insanların birlikte iş yapması'* sonucunda bilgi hızlı yayılmaktadır ve aktörler sektördeki gelişmelerden haberdar olmaktadır. Yeni bir aktörle iş yapmaya başlamadan önce referans aranması ve bu esnada yapılan bilgi alışverişinin de doğasına bakıldığında bir tür dedikodu mekanizması olduğu görülmektedir. Referans almak için başka bir aktörün aranması ve kişi hakkında bilgi toplanması ve bunun aktörler arasında ortak ve sıklıkla başvurulan bir yöntem olması sonucunda herkesin diğeri hakkında bir bilgisi oluşmaktadır.

Kişiler kendileri için referans veren kişinin garantisi (*kefil olmak*) altında çalışmaya başlamaktadır. Marka ve büyük firmalarla ilişkilerde de benzer şekilde iş yapabilmek için esnafın kendi ilinde tanınırlığına ya da referanslarına bakılmaktadır. Referans sistemi, güvene dayalı ilişkiler üzerinden iş yapılan bir sistemde, dışarıdan gelebilecek riskleri önlemesi ve sektör içindeki birlikteliği sağlaması açısından çok önemli olarak değerlendirilmektedir.

*“Benim gibi bir sürü insan geliyor toptancılara. Gidiyor sabahın altısında Kapalıçarşı'ya; istemiş olduğu her yerden mal alıyor. Oradaki toptancıların her birinin herkesi iyi tanması mümkün değil. Ancak bizim gibi piyasayı gezen insanlar tarafından toptancılara bilgi veriliyor zaten. Ben de diyorum ki kaç toptancıya kaç kişiye bilgi verebilirim? Zaman kavramı... Sonuçta inşallah İstanbul'a gelerseniz, benim ne dediğimi anlayacaksınız. Sizinle beraber bir toptancıya gideceğiz, bunu sizinle örnek yapacağız. Diyeceğim ki, “Müge Hanım benim arkadaşım, Ankara'da çok güzel mağazası var. Allahısmarladık!” diyeceğim. İstedığınız kadar mal alacaksınız oradan” (14 No'lu Görüşme)<sup>27</sup>*

Sektöre iş yapmak üzere giriş yapabilmek ya da yeni bir noktayla çalışmaya başlayabilmek için referans şartı aranmaktadır. Ticaretin belgeli olmaması ve güven üzerine işlerin yürüyor olması referans ihtiyacını doğurmaktadır. Güven ilişkisi, referans

---

<sup>27</sup> 8. Görüşme büyük bir markanın çantacısıyla yapılmıştır. Görüşme 'güvene dayalı iş yapmanın' seri üretim yapan marka üreticiler için de geçerli olduğunu teyit etmiştir.

olan kişiye duyulan güvenle başlamaktadır. Öyle ki, sektörde kişinin nakit sermayesi referansın yerini tutamamaktadır. Referans genellikle telefonla teyit edilmektedir.

*“Tedarikçi olarak gidiyorsunuz diyorsunuz ki: ‘Ben mal satmayı düşünüyorum. Kime gideyim?’. Direkt sizin elinize bir liste verirler. Bu adama peşin sat; bu adama istediğin kadar kredi verebilirsin; bu adam şöyledir; bu adam böyledir. Bir lonca sistemi gibidir.” (2 No’lu Görüşme)*

Kişilere kredi açma ve kredi limiti belirleme kararlarının tamamı referansa göre verilmektedir. Aktörler referans kararı kredi talebi olan kişiyle ilgili geçmişe dönük eylemleri, tecrübesi ve bilgisiyle verilmektedir. Olumlu referansı olan biri beklentisinin üzerinde bir kredi alabilmektedir. Kişiler yanlarında çalıştıracakları kişileri de referansla seçmektedirler. Yurtdışındaki sektör ilişkilerine de bakıldığında referans olmadan sektörde çalışmanın mümkün olmadığı görülmektedir. Aktörler referans olmadan kendi sermayeleriyle yurtdışındaki bir fabrikadan doğrudan taş tedarik edememektedirler. Sektörde ilk defa gerçekleşecek olan alışverişlerde ilk sorulan soru alışverişi teklif eden tarafın kimlerle çalıştığı ve kimleri tanıdığına dair olmaktadır. Yurtdışında, yurtiçinden farklı olarak, istihbarat firmaları aracılığıyla da referans alınabilmektedir. Görüşme yaptığımız kişilerden birinin de belirttiği gibi:

*“Piyasadaki güven had safhada olduğu için, yüz binlerce dolarlık taşın isterseniz, imkânınız varsa yurtdışından olsun, yurt içinden olsun telefonla sipariş veriyorsunuz. Gidip almanız şart değil. Yani bir ziyaretiniz ilk tanışma ziyaretiniz olabilir ve ondan sonra telefonla gerçekleşir. Genelde %99 oranında bu siparişlerde hata olmaz. Yani istediğiniz ürün istediğiniz kalitede gelir.” (2 No’lu Görüşme)*

Kapalı ağ düzeneği içindeki ilişkiyel gömülülük (Granovetter, 1985) aktörlerin birbirleriyle alışveriş sıklığını arttırarak ucuz, zengin ve doğru bilgiye ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu ilişkiler içinde ‘itibar’ aktörlerin diğerlerinden bekledikleri davranışlar bütünü tanımlamaktadır. Bromiley’e (1993) göre itibar bir sosyal ağ içindeki üyelerin büyük bir çoğunluğu tarafından ifade edilen ve paylaşılan izlenimlerin bütünü,

Burt'e (2005) göre ilişkinin geleceğini garantileyen bir varlık ve diğer taraftan da kontrolün önemli bir parçasıdır. Şengün ve Wasti de (2007), Burt'e (2005) benzer şekilde itibarı fırsatçı davranışı önleyen, caydırıcı bir sosyal kontrol mekanizması olarak tanımlamışlardır. Lin'in (2002) belirttiği gibi itibar edinmek ve bunu korumak için sektörde iş yapmak ve var olmaya devam etmek isteyen aktörler fırsatçı yaklaşımları tercih etmemektedirler. İtibar kaynaklara ulaşmak ve bunları kullanmak isteyen aktörlerin meşruiyetini arttırmaktadır (Lin, 2002). Bu nedenle itibarlarını korumak isteyen bireyler normlara uygun davranış göstermektedir. Bu durum kuyumculuk sektöründeki katılımcılar tarafından şöyle ifade edilmektedir:

*“Bizde çok önemli ‘Bir insanın adı çıkana kadar, canı çıksın’ diye bir tabir var. Yoksa senelerin birikimini alır götürür ve bu işi yapamazsınız. Yani vezir olayım derken, rezil olursunuz. O yüzden bizim için namus kadar önemlidir. Güven ve ayar önemlidir. Bu bizim yetişme tarzımızın kurallarıdır.” (17 No’lu Görüşme)*

Kuyumculuk sektöründe aktörlerin özsermayeleriyle ticaret yapmaları mümkün görünmemektedir. Bunun en temel nedeni sektörde alışverişe konu olan ürünlerin kıymetli taş ve madenlerden oluşması sebebiyle fiyatlarının yüksek olması ve buna bağlı likidite sınırlamalarıdır. Sektörde özsermayeyle iş yapılamamasının diğer nedenleri ürün sirkülasyonunun yüksek olması, sektörün altın ve borsa dalgalanmalarından kolay etkilenmesi ve seri üretim yapan aktörler ve bazı toptancılar dışında kalan oyuncuların küçük işletmelerden oluşmasıdır. Bu durumda güvenilirlik ve itibar kavramları bu aktörler için ticaret yapabilmeyi mümkün hale getiren esas varlıklar ve sermaye olarak değerlendirilmektedir. Bir perakendeci itibarın varlık değerini şu şekilde ifade etmektedir:

*“Bu sektör büyük paralarla yapılan bir iş olduğu için, iş açabilmesi ve bir yer oluşturabilmesi için ciddi anlamda bir sermaye gerekiyor. Bu sermaye de kazanımla, yani maaşla bir araya gelemeyecek bir sermayeye eşdeğer. Ne oluyor? Bir kişi süreklilik arz etmesi için orada kalıyor. Dolayısıyla o kişi, o mağazada bir güven oluşturuyor.” (5 No’lu Görüşme)*

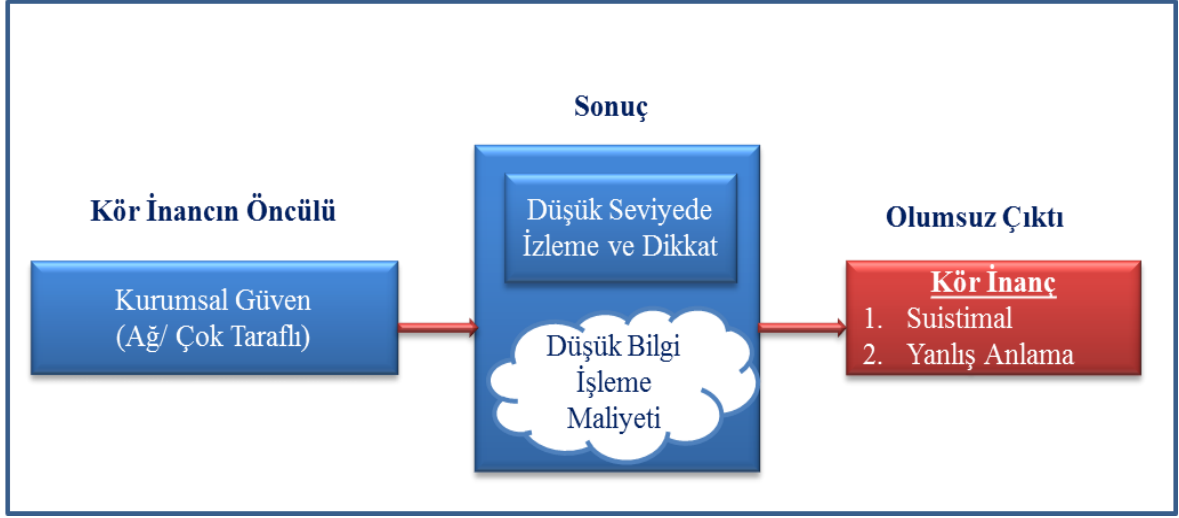
Yukarıdaki alıntıdan da anlaşıldığı gibi, bir perakendecinin toptancıdan alacağı krediyle itibar seviyesi arasında olumlu bir ilişki vardır. Sektörde itibar sahibi ve güvenilir olarak tanınan bir kişi için krediler yükselmektedir. Ekonomik hedefleri ve çıkarları sebebiyle itibar sahibi olmaya ve bunu korumaya çalışan aktörler sektör tarafından belirlenmiş olan normlara ve kurallara uygun davranmaktadırlar. Bu durum hem yerel hem de küresel kuyumculuk piyasası için geçerlidir. Aşağıdaki alıntı bu durumu destekler niteliktedir.

*“Kuyumculuk veya mücevher sektörünün temeli güven. Esnaf ilişkisi dediğimiz güveni sarstığınız zaman benim birinci ayağım dediğim İstanbul, İsrail, Belçika veya Hollanda dünyanın hiçbir yerinden ürün alamazsınız. Nedir bu esnaf ilişkisi? Terazide düzgün olmak, gelen müşteriye kötü gözle bakmamak, mal satarken insanı kazıklamamak. Bir referansınız yoksa mal alamazsınız bile. Dedim ya bizde çek senet yok.”*  
(1 No’lu Görüşme)

### **5. 1. 2. Kurumsal Güvenin Karanlık Yüzüne İlişkin Sonuçlar**

Şekil 5.1.’de görüldüğü gibi kurumsal güven bir sonucu olarak bilgi işleme maliyetleri düşerken diğer yandan sektörde denetleme ve kontrol düzeyi azalmaktadır. Bunun sonucundaysa olumsuz bir davranış çıktısı olarak kör inanç gelişmektedir. Araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlara göre kör inanç ‘Güvenin kurumsal alana yaygın norm olması nedeniyle, denetim ve takibin düşmesi sonucunda suistimale uğrama’ şeklinde tanımlanmaktadır.

**Şekil. 5.1. Kurumsal Güvenin Bir Sonucu Olarak Kör İnanç**



Kurumsal mekanizmalarla desteklenen kurumsal güvenin sonucu olarak kontrol seviyesinin düşmesi ve dikkatin azalmasıyla birlikte oluşan kör inanç aktörlerin suistimal ve dolandırıcılık gibi durumlara maruz kalmalarına neden olmaktadır. Kurumsal güven kaynaklı süreçler, önlem alma mekanizmalarını da devre dışı bıraktığı için, suistimallerin ölçeği de büyük olmaktadır. Aktörlerin sisteme büyük ölçüde güven duyması kişisel kontrol mekanizmalarının kullanımını azaltmalarına ve hatta bazı durumlarda terk etmelerine neden olmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında kuyumculuk sektöründe kurumsal güven sonucunda oluşan kör inancın aktörler için iki önemli olumsuz sonucu bulunmaktadır.

Bu olumsuz sonuçlardan birincisi, kurumsal güvене dayalı çalışma ortamında sözleşmesiz işlemler yapılması ve herhangi bir yazılı anlaşma dayanağı söz konusu olmadığı için suistimallerin gerçekleşmesidir. Sektörün genelinde görülen bu suistimaller farklı formlarda olabilmektedir. Alışverişe konu olan ürünlerin niteliğine ilişkin ve vadelere ödeme takvimine göre ilgili ayrıntılandırılmış bir döküm olmaması, tarafların meblağları unutmak, vade zamanını kaçırmak gibi hatalar yapmasına neden olmaktadır.

*“Güven üzerine olunca yazmayı unuttuğun oluyor. Açık hesapta hata oluyor.” (22 No’lu Görüşme)*

*“Esnaf alacağını tahsil etmekte zorlanabilir. Hesabı gecikir. İşletmesini kârlı hale getiremez. Sıkıntı yaşar. Zarar eder. En sonunda sektörü bırakmak zorunda kalır.” (11 No’lu Görüşme)*

Vadelerin zamanının kaçırılması bazen unutkanlığa bağlı olsa da diğer yandan bu bilinçli bir eylem ve suistimal olarak aktörlerin karşısına çıkmaktadır. Vadelerin yazılı olmaması, sadece sözlü olarak teyit edilmesi ve tarafların ellerinde kanuni bağlayıcılığı olan bir dayanakları olmaması nedeniyle satıcı tarafında tahsilâtlar çoğu kez zamanında yapılamamaktadır. Sektörde tedarik zinciri üzerinde üreticiden başlayıp nihai satış noktası olan perakendeciye kadar borçlanma usulü iş yapılması, geriye dönük ödemelerin de gecikmesinde diğer bir neden olarak gösterilmektedir. Aktörler olumsuz bir durum yaşandığında kanıt gösterememektedir.

*“Oysa kuyumculuk sektöründe üretici ve toptancılar, dünyanın en kolay paraya çevrilebilecek ürününü hiçbir belge ve teminat almadan satıyor. Dolayısıyla tahsilat zorluğu çekiyor, hatta ciddi zararlara uğruyorlar. En kötüsü de müşterisi ödeme zorluğuna düştüğünde alacağını kanıtlayamaz duruma düşüyorlar.” (10 No’lu Görüşme)*

*“Müşterimiz bir gece mağazasındaki malları alıp kayboldu. Kaçırılan malların bir kısmını polis yakaladı. Üzerinde bizim marka patentleri ve bizim elimizde açık faturamız olmasına rağmen savcılık ürünleri bize değil karşı tarafa verdi ve ‘fatura sattığınızı gösterir, alacağınızı değil. Alacağınız varsa çek veya senedini getirin’ dedi. Bizim sektör böyle güvene dayalı çalışır, çek senet alınmaz dediğimizde ‘yoğurtçular bile 5 kâse yoğurda belge alıyor, sizin bu kadar büyük miktardaki altın ve pırlantayı senetsiz vermeniz inandırıcı değil’ dedi ve sözlerimize inanmadı. Komik duruma düştük.” (10 No’lu Görüşme)*

*“Bir tane çantacıya veriyorsunuz 50.000 dolar gönderiyorsunuz. “Almadım” dediği anda bitmiştir; olay bitmiştir. (Böyle bir durumda, ispat etmenin zor olmasına işaret ediyor)” (12 No’lu Görüşme)*



*“Adam geliyor mesela alışverişi yapıyor. Parasını çıkarıyor, parasını peşin veriyor ve seninle arkadaşlık kuruyor. Ve son sefer tokat atıp gidiyor.” (3 No’lu Görüşme)*

*“Çok uzun yıllar geçmişi var. Adam 100.000 kredisi var ama sabah bakıyorsunuz adam ‘ben Amerika’dayım’ diyor. Finalde mutlaka bir dezavantajı vardır, bu şekilde güvene dayalı çalışmanın. İş büyüdüğünde çok ciddi rakamlar. 1’di, 5 oldu, 10 oldu. 3 yıl düzenli ödedi sonunda koptu ödemedi.” (7 No’lu Görüşme)*

*“Çok güvendiğim, uzun senelerdir dostum olan bir kişi beni dolandırdı. Geldi benden mal aldı. ‘Satacağım, iş yapacağım’ diye. Mal verdik. Aldı gitti. 14.000-15.000 dolarlık mal gitti.” (6 No’lu Görüşme)*

*“Güveni sarsacak birşey bir gecede toz olmaktır. İstanbul’da büyük çaplı, yani ortadan kaybolmaktır. Kumar borcu gibi şeyler nedeniyle, bir gecede kaybettiğiniz şeyler için, kasanızı boşaltıp kaçarsınız. Ona da sistemin yapacağı hiçbir şey yok. Risk kısmıdır.” (2 No’lu Görüşme)*

Ürünün taşınabilir ve rahatlıkla formu değiştirilebilir nitelikte olmasından ötürü dolandırıcılık durumlarına rastlanmaktadır. Atölye tarafında altının ayarıyla oynanması veya sahte taş kullanımı tanımlanan bir dolandırıcılık türüdür. Öte yandan model çalma ise, gerek markaların gerekse atölyecilerin maruz kaldıkları bir istismar olarak belirtilmektedir. Suistimal sektörün sadece geleneksel işleyen kısmında değil, aynı zamanda markaların yer aldığı kurumsallaşmış şirketlerin sektör içindeki alışverişlerinde de söz konusu olabilmektedir. Markaların, atölyelerle ilişkilerinde atölyeye üretilmek üzere verdiği koleksiyon dışı modeller kopyalanabilmekte ve piyasaya sürülebilmektedir.

Sistemin içinde birbiriyle iyi niyet ilişkileri kurgulayan aktörler fiyat konusunda birbirlerine çeşitli avantaj (fiyat düşürme gibi) ve imkânlar (vadeleri uzatmak gibi) sunmaktadır. Mülakatların tamamında sektör dışından ve meslek dışından gelen kişilerin olumsuz etkileri olduğundan bahsedilmektedir. Meslek dışından gelen kişilerin güven mekanizmasının yarattığı açıkları kendi çıkarları doğrultusunda kullandıkları belirtilmektedir. Kurumsal normları bilen ve sektör içinde yetişen kişilere oranla meslek

dışından gelen kişiler daha fazla suistimal gerçekleştirmektedir. Bunun temelinde mesleki terbiye almamış olmaları ve işi kısa dönemli olarak görmeleri yatmaktadır. Özellikle başka mesleklerden emekli olmuş kişiler illerde semtlerde kuyumcu dükkânları açmaktadır. Bu kişiler mesleğin inceliklerini bilmediklerinden müşteriye yanlış yönlendirmekte ve diğer taraftan da sektör içinde rekabeti kızıştırmaktadırlar.

Sektörde oyuncu sayısının artması eşgüdümü ve kişilerin birbirleri hakkında veri sahibi olmasını zorlaştırmaktadır. Veresiye ürün vermek, yüksek krediler ve vadeli çalışmada müşteri tarafından bekletilmek, ürünün denemek için alınıp geri getirilmemesi gibi sonuçlar yaşanabilmektedir. Sektör içinde referans mekanizmaları çok güçlü olsa da herkesin birbirini tanınması mümkün olmamaktadır. Bu boşluklar istismarcılar tarafından rahatlıkla kullanılmaktadır. Güveni sarsan her kişiyi tespit etmek mümkün olmadığı için sektörün büyümesi gözlemi ve takibi zorlaştırmaktadır. Güven ilişkisinde firmaların arka yüzü araştırılmadığından ve teşhis edilmediğinden kurumsal güvenin olumsuz yüzü kendini göstermektedir.

Kurumsal güvenin olumsuz bir diğer sonucu, suistimaller kadar belirgin olmamakla birlikte, ürün tasarımı sürecinde yaşanan yanlış anlaşılmalardır. İşlemlerin söz üzerine yapılması ve kayıt alma alışkanlığının olmaması yanlış anlaşılmalara ve zaman kaybına neden olmaktadır. Szulanski ve diğerleri (2004) yüksek güvenin olumsuz sonuçlarına dair yaptıkları çalışmada güvenin kontrol ve takibi düşürmesi sonucunda özellikle karmaşık bilginin doğru şekilde aktarılmasında sorunlar oluştuğu sonucuna varmışlardır. Sektörde niş bir alan olarak mücevher üretiminde atölyeyle ürünü yaptıracak olan aktör arasında bilgi aktarımında yanlış anlaşılma ve bu gecikmelere neden olabilmektedir. Atölye çalışanları genellikle örgün eğitim almış kişiler değildir.

*“Ustaya bir iş verdiğinizde siz böyle anlatınız dediği anda bitiyor. Sizin ne anlattığınız değil, onun ne anladığı önemli.” (12 No’lu Görüşme)*

*“Örnek veriyorum, kenarlarına küçük beşer santimlik taş yerleştirteceksiniz (kuyumcunun atölyeye yaptıracağı iş anlatılıyor). Taşların rengi ‘h’ renginde olacak. O da gider çıraklarına der ki: ‘Taşların rengi ‘h’ renginde olacak. Çırak ‘h’ bilmez. Gider başka takar. Yazı gönderirsiniz, o kadar yoğun çalışılan dönemler olur ki, kadının kocasının adı Ahmet’tir yazar Mehmet.” (13 No’lu Görüşme)*

## **5.2. Rehavet ve İlişkisel Güven**

Sektörde aktörler özellikle niş bir üretim alanı olan özel tasarım mücevher üretimi çalışma alanlarını tanıdık ve yakın ilişkilerle sınırlandırmaktadır. Mülakatlarda bu durum *‘dar alanda çalışmak; kısıtlı alanda kalmak; belli ve tanıdık (aileden vs.) kişilerle çalışmak’* olarak tanımlanmaktadır. Aktörler suiistimal risklerinin farkına vardıklarında aileden veya yakın dostlardan oluşan daha kapalı bir çevrede çalışmaya başlamaktadır. Bu ilişkiler diğerlerine göre kişiler arası güvenin daha yüksek olduğu, dolayısıyla şüphe ve kontrolün de çok az veya neredeyse hiç olmadığı ilişkilerdir. Mülakat yapılan bir mücevher satıcısı bir atölyeyle çalışmayı bırakmasının ve kendi atölyesini açmasının ardındaki nedeni şu şekilde açıklamaktadır:

*“Şimdi kendi atölyemi kurdum. Gönlüm bu nedenle rahat... Atölyemde kardeşim olduğu için, bir taşın değiştirileceğinden şüphem yok. Atölyeyi kurma nedenlerimden bir tanesi de budur.” (1 No’lu Görüşme)*

Bu ilişkiler uzun bir geçmişe sahiptir. İlişkilerin uzun bir geçmişe sahip olması yıllar içinde daha yakın ilişkilere dönüşmektedir. Bu anlamda aktörler birbirleriyle sadece iş ilişkisi değil, aynı zamanda sosyal ilişkiler ve yakınlıklar kurgulamışlardır.

*“Atasay’la ilişkimiz 35 yılı devirdi. Yani aile dostu olarak da birbirimizi ailecek de çok yakın tanıyoruz.” (13 No’lu Görüşme)*

Birbiriyle uzun zamandır ve düzenli bir biçimde alışveriş yapan oyuncular birbirlerinin güvenilirliklerine ilişkin üçüncü bir tarafın sahip olamayacağı bilgiye sahip olmaktadır (Bernstein, 1992). Bu anlamda ilişkisel sözleşmeler sektörün kapalılığını

desteklemekte ve aktörlerin varolan ilişkisel ağlarına yeni bağlantılar eklemesine engel teşkil etmektedir. Bu ise yeniliği önlemesi açısından başka bir maliyet yaratmaktadır. Bir kuyumcu bu geleneğin dışına çıkıp yeniliği geliştirmek adına sektörde ilk tanıdığı biriyle yeni bir ilişki kurduğunda bu ilişkinin taşıdığı risklerin daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi kuyumculuk sektöründe aktörler risk alarak çalışmaktadır. Atölye ve toptancı ilişkilerinde işlemesi ve ürün üretmesi için toptancının hammadde olarak taş ve altını atölyeye tedarik etmesi durumunda toptancının riskleri yükselmektedir. Emanet edilen hammaddenin atölye tarafında uygun şekilde kullanımı, kurumsal güven ve buna ek olarak zaman içinde alışveriş yaptıkça gelişen ilişkisel güvenleteminat altına alınmaktadır.

Sektörde varolan bu *ilişkisel form* (Gittel ve Douglas, 2012) karşılıklılık (*reciprocity*) olarak tanımlanmaktadır. Bu durum ilişkide yüksek kapasite bilgi akışı ve zengin bir iletişim ortamı yaratmaktadır. İlişkilerin kişiler arası doğası aktörlerin birbirine bağlılığını ve sadakati arttırmakta ve duygusal ve bilişsel bağları güçlendirmektedir.

*“Bu iş eşle, dostla yapılır. Pek çok atölye var ama herkes belli kişilerle yapar bu işi. Çevre çok önemlidir.” (18 No’lu Görüşme)*

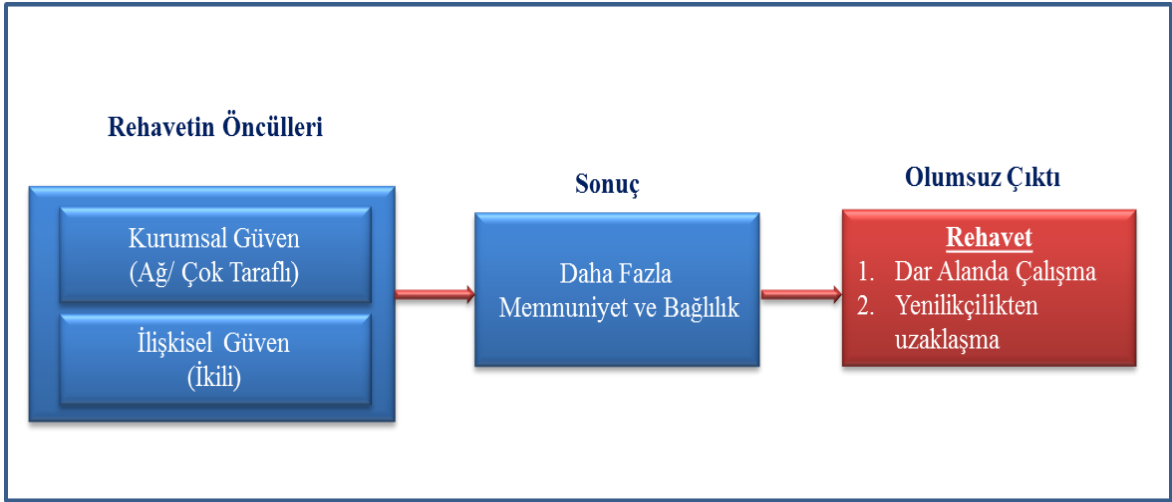
*“Tabii bir de yıllardır çalıştığım insanlar var. Onlar bana ne bir şekilde kazık atabilir. Atamaz değil, atmazlar.” (14 No’lu Görüşme)*

*“Sistem tamamıyla güven ve krediler üzerine çalışır. Birbirleriyle ilişkileri olan ya da akrabalık veya buna benzer bağlayıcı ilişkileri olan insanlar birbirleri arasında ticaret yaparlar.” (19 No’lu Görüşme)*

Bu ilişkisel formun varlığı aynı zamanda *ilişkisel güvene* işaret etmektedir. *İlişkisel güven* belli bir alanda çalışan kişiler arasındaki sosyal etkileşimlere dayanmaktadır (Zahra ve diğerleri, 2006). İlişkisel güven söz konusu olduğunda aktörler ilişkinin getireceği olası kayıpları ve çıkarları hesaplamamakta, sosyal etkileşimi yürütme eğiliminde olmaktadır. İlişkisel güven içinde olan aktörler ekonomik olarak daha iyi alternatifler arama eğilimi göstermemekte ve ilişkiyi sürdürmeyi tercih etmektedirler (Saparito ve diğerleri, 2004).

Tüm bu tanımlara uygun şekilde sektörde hakim olan ilişkiyel güven sektörde eylem ve davranışları şekillendiren kurumsal güvenden bağımsız değildir. Şekil 5.2.'de gösterildiği gibi kuyumculuk sektöründe güvenin karanlık bir yüzü olarak rehavet yani dar alanda çalışma ve yenilikçilikten uzaklaşma yaygın kurumsal güvenin ve ikili ilişkiyel güvenin ortak bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

**Şekil 5. 2. İlişkiyel Güvenin ve Kurumsal Güvenin Bir Sonucu Olarak Rehavet**



Yukarıda belirtildiği gibi, ilişkiyel güvene dayalı ilişkiler özellikle niş mücevher ürün tedarik ve alıcıları arasındaki ilişkide görülmektedir. Niş ürünler küçük kuyumcular, marka üreticiler veya toptancılar tarafından isteğe göre özel olarak ürettirilen ürünlerdir. Atölyeler satıcı konumundayken kuyumcular, marka üreticiler ve toptancılar alıcı rolündedir. Ürünlerin yüksek kalite ve fiyatı sebebiyle özellikli olması alıcı ve satıcı arasında bir bağımlılık yaratmaktadır. Bunun ötesinde, bağımlılık ilişkiyel bir yapıdadır; alıcılar iyi niyet ve yetkinlik gözetirken, satıcılar sahip oldukları özel sanatın takdir edilmesi arayışındadırlar. Bu arayış aktörlerin iş yapacakları aktörlere karar verirken çok seçici olmalarına neden olmaktadır. İki taraflı yüksek bağımlılık ve memnuniyet ilişkide rehaveti yaratmaktadır ve taraflar ilişkiyi zedeleyebileceğini düşündüklerinden alışverişi sonlandırmak veya ilişki içindeki sorunları dile getirmek konusunda çekinmektedirler. Böylece iki taraf da ilişkiye bir zarar verme korkusuyla taleplerini dile getirmekten çekinmektedir ve 'ilişkiden ayrılma' (Hirschman, 1970) söz konusu olmamaktadır. Bağımlılık ilişkinin ilerleyen aşamalarında rehavete dönüşmektedir. Karşılıklı bağımlılık

bazı durumlarda öyle bir noktaya gelmektedir ki, rehabetin maliyeti ve yenilikçiliğe verdiği zarar, iyi niyet ve bağlılığın getirilerini aşabilmektedir.

Yamagishi ve diğerlerine (1998) göre belirsizlik, fırsatçılığı önleyebilmek ve istismarın önüne geçebilmek için alışveriş içindeki aktörlerin birbirine olan bağlılığının artmasına neden olmaktadır. Gargiulo ve Ertuğ'a (2006) göre güvenin çıktılarında biri '*bağlılıktır*'. Bağlılık fırsatçılığı önleyen ve memnuniyeti arttıran etkisiyle olumlu bir değişken olarak tanımlansa da aynı zamanda bir aktörün düşük performanslı bir ilişki içinde *ilişkisel rehavete* kapılmasına ve bu ilişki içinde sıkışmasına da sebep olabilmektedir. Gargiulo ve Ertuğ'un (2006) *rehavet* olarak nitelendirdiği bu durum ilişkinin performansındaki kötüleşmenin fark edilmemesini ve düzeltici önlemler alınmasını engellemektedir. Yüksek bağlılığın olduğu ilişkilerde aktörler tanışıklık, karşılıklı anlayış ve işbirliğine dayalı olan bu ilişki yapısının alternatif bir ilişki kurulamayacağına dair korkuları nedeniyle endişelerini dile getirmekten çekinmektedir. Özetle, ilişkiyi kaybetme korkusu hakimdir. Kuyumculuk sektöründe rehabetin kendini göstermesinin arkasında güveni besleyen ilişkisel sözleşmeler yer almaktadır.

Sektörün hiyerarşik bir yönetim mekanizması yerine kurumsal güvene dayalı bir yönetim mekanizması ve kayıt dışı bir sisteme sahip olması, ikili ilişkilerin ve ilişkisel güvenin önemini daha da arttırmaktadır. Sektörde birebir uzun süreli ilişkilerde yazılı anlaşmaların yerine *ilişkisel sözleşmeler* (Macaulay, 1963) kabul görmektedir. İlişkisel sözleşmelerin varlığının önemli nedenlerinden biri sektörün geneline hakim olan 'gizlilik' ilkesi olsa da bunu tek sebep olarak görmek hatalı olacaktır. İlişkisel sözleşmelerin sektörde daha etkili kabul edilmesinin üç farklı nedeni sıralanabilir. Birincisi, ilişkisel sözleşmeler iyi niyet içinde olan ancak ticari zorlukları nedeniyle sorunlar yaşayan aktörlerin (vadesinde ödeme yapamama, iflas ve benzeri durumlar) suistimal içinde olan aktörlerden de ayrışmasını kolaylaştırmaktadır. Bu doğrultuda ilişkisel sözleşmelerde sezgiye dayalı (Weick, 1990) ve akılcılığın birlikte var olduğunu söylemek mümkündür. Böylece iyi niyetli olan kişiler sektörde varlıklarını sürdürebilmekte ve sektör de bu şekilde kapalılığını muhafaza edebilmektedir. İkincisi, ürünlerin dönüştürülebilir yapısı bir kuyumcunun suistimal etmesi veya dolandırıcılık yapması durumunda suistimale uğrayan kişinin kanunlar karşısında kanıt gösterebilmesini de engellemektedir. Üçüncüsü, yazılı sözleşmelerin işlem maliyetleri yüksektir ve aynı zamanda bir sorunun çözümüne ilişkin

girişimlerde zamana yayılma söz konusu olabilmektedir. Bu durumu bir katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Ben de alışveriş yaparken onları seçiyorum. Onlar da mal verirken beni seçiyorlar. Bu yılların verdiği bir şey... Dededen, düşünün ben bu mesleği almışım, yani bu adamlar bana güvenmeyecek de ne yapacaklar? Benim herhangi bir şeyim olmamış. Ödemede bir sıkıntım olmamış. Olmuşsa da, ya onlar beni idare etmiş, ya da ben bazı şeylerini hoşgörmüşüm. Yani bu güven meselesi karşılıklıdır. Tek taraflı hiçbir şey olmaz ki. Ben sana güvenirim ama sen bana güvenmezsen birşey olmaz.”*  
(3 No 'lu Görüşme)

Sektörde alıcı ve satıcı arasındaki bağlılığı arttıran ve ilişkiyel güveni besleyen unsurlardan biri de yetkinliğe duyulan güvendir. Özellikle atölye/ustayla ilişkilerde önem arzeden bu güven türü ilişkide bağımlılık oluşmasına neden olmaktadır. Kendi alanında yetkinliğini ispatlamış, yetkin olduğu alanda sayıca az usta ve atölyenin bulunması ve ustanın sektörde biliniyor olması, satıcının ustaya/atölyeye olan bağlılığını arttırmaktadır. Bir mülakatta belirtildiği gibi:

*“Tabii kısıtlanmış hissediyorum. Öyle modeller var ki. Elmas işi dediğimiz işler altına folya, sır dediğimiz birşey var. Bunu yapan 10 usta var. İnanılmaz kısıtlanıyoruz. Sektör 10 kişiye mahkûm.”* (12 No 'lu Görüşme)

*“Bir daha iş götürdüğünde almıyor. Bir yol bulmaya çalışıyorsunuz. Bir şişe viski götürüyorsunuz, onun hatırına yapıyor. Birisi başka şey seviyordur, ona onu götürüyorsunuz. Yani ilişkiler çok önemli..”* (12 No 'lu Görüşme)

Alıcı tarafında yetkinlik ve iyi niyet gibi unsurlar gözetilmektedir. Alıcı için ürünün talep ettiği özellik ve zamanında üretimi önem taşımaktadır. Bu isemarka ve atölye/usta arasındaki ilişkilerde çok daha belirgin bir taleptir. Kuyumculuk sektöründe aktörler (toptancı, marka üretim, kuyumcular) çalışacakları atölyeleri atölyenin sahip olduğu itibar

ve yetkinliğe göre seçmektedir. Bir ustanın itibarı yüksekse ve yetkinliğine güveniliyorsa, yani özel bir ustalığı varsa, ustanın kibri, nazı veya hammadde seçimindeki titizliği tolere edilmektedir. Büyük üreticiler /markalar kurumsal bir yapıya sahip olsalar da atölyelerle ilişkilerinde ilişkisel güvene dayalı olarak iş yapmaktadırlar. Markanın koleksiyon olarak üretilen ürünlerde ürünün kopyalanması veya aynı modelin başka markalar için de üretilmesi ihtimali karşısında ustanın/atölyenin iyi niyetine de güvenme ihtiyacı içinde olmaktadır. Bir marka çantacısının şu sözleri bu duruma örnek teşkil etmektedir: “Çok fazla bir yerle çalışınca modeliniz deşifre olabiliyor. O yüzden yayılamıyorsunuz çok fazla”<sup>28</sup>. Atölye ve özellikle usta için önemli olan kendisine saygı duyulduğunun gösterilmesi ve sanatının değer görmesidir. Bu nedenle iki taraf da iş yapacakları kişilerin seçiminde titiz davranmaktadır ve karşılıklı memnuniyetle birlikte güçlü bir bağlılık oluşmaktadır. Atölye sahibi bir usta bu durumu şu sözlerle ifade etmiştir: “Bütün esnaflarla açık değilim ben. Beni anlayan insanla iş yaparım. Yani ben de seçiciyim. Beni seçtikleri kadar ben de seçiciyim.”<sup>29</sup>.

### **5.2.1. İlişkisel Güvenin Karanlık Yüzüne İlişkin Sonuçlar**

Sektörde kurumsal yapı temelinde bir güven söz konusudur. Taraflar alışveriş için ilişkinin dışındaki alternatiflerin farkında olmalarına rağmen özellikle butik mücevher üretimi olarak adlandırılabilen niş alanda ilişkiler bütünleşik hale gelmiştir. Bu ilişkiler içinde ödemelerde veya ürün tesliminde gecikmeler ve ilişkiler içinde kişilerin olumsuzlukları (örneğin, ustaların kibirleri) tolere edilmekte, güven ilişkisi her daim korunmaya çalışılmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak ortaya çıkan uzun süreli ilişkiler dışı açılımı da engellemektedir. Öyle ki, mülakatlarda uzun vadeli ilişkiler bütünleşik ilişki olarak tanımlanmaktadır. Örneğin perakendeci, fason tedarik yapan ve kendi sahipliğinde olmayan atölyeyi kendi atölyesi olarak tanıtabilmektedir. Bu anlamda alıcı ve satıcı arasında özel bir ilişki bulunmaktadır.

Uzun zamandır ilişkide olan taraflar (örneğin, kuyumcular ve atölyeler) birbirlerini sahiplenmekte, sanki aynı işletme çatısı altındaymış gibi davranabilmekte ve kendilerini dış müşteriye bu şekilde lanse edebilmektedir. Kapalıçarşı’da yoğun biçimde gözlemlenen

---

<sup>28</sup> 14 No’lu görüşme.

<sup>29</sup> 17 No’lu görüşme.



bu durum aynı şekilde Ankara’da yapılan mülakatlar sırasında bir kuyumcudaki<sup>30</sup> fark edilmiştir. Kuyumcu mağazasında bulunan usta kendi işinin sahibi olmakla birlikte, aynı mağaza içinde konuşlanmış ve bir anlamda atölyesini bir başkasının kuyumcu mağazası içine taşımıştır. İlişkilerin bu denli karmaşık bir yapı arz etmesi nedeniyle aktörler alternatiflerin farkında olmalarına rağmen ilişkide kalma yönünde ‘bir ‘zorlama’ hissetmektedir. Buradan hareketle niş mücevher üretim tedarik zincirindeki aktörler ilişkinin geçmişine ve doğasına bakarak ilişkiyi sürdürmektedir. Bir anlamda ilişkide rehavet *akılsızca bir güvenin değil, bilinçli bir seçimin* sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Mülakat gerçekleştirilen bir kuyumcunun belirttiği gibi:

*“Eşimin yönlendirdiği bir iki usta vardı. Ben onlarla çalışmak zorunda hissettim kendimi. Tanıdık, bildik ve bu işi iyi biliyor diye.” (4 No’lu Görüşme)*

Aktörlerin uzun soluklu ilişkileri tercih ediyor olmasının rehavete ilişkin sonuçları iki maddede açıklanabilir. Birincisi, aktörler güvene dayalı ortamın taşıdığı riskleri yönetebilmek ve ödemeler dengesini sağlayabilmek için sınırlı sayıda kişiyle çalışmak ve işin ölçeğini küçültmek yönünde tercihler kullanmaktadır.

*“İstediğimi alacağımdan emin olduğum birkaç tane atölyeyle çalışıyorum. Çok atölyeye yayılmanın bir manası yok. Ne kadar az yerle çalışırsan o kadar iyi. 10 yerden alırsın, 10 yere ödemen olur. 20 yerden alırsan, 20 yere ödemen olur ve ödemelerin sıklaşır. Seyrekleştirmek gerek.” (16 No’lu Görüşme)*

Kurumsal güvenin sonucunda yaşanan istismar yeni kararlar aldırarak ve yeni bir iş stratejisi (örneğin, kendi küçük atölyesini kurmak, aile bireyleriyle çalışmaya başlamak, işin ölçeğini küçültmek) geliştirilmesine neden olmaktadır.

*“17’den (kuyumcudan) düştüm. Şu an 6 noktadayım (mal verdiği kuyumcuları kastediyor). 6 noktayı da denetleyebileceğim şekliyle yürütmeye çalışıyorum.” (19 No’lu Görüşme)*

---

<sup>30</sup> 2 No’lu görüşme

*“Ben de şimdiye kadar pek çok yerle çalışıyordum ama artık ‘çekildim’.  
Şimdilerde kendime döndüm ve küçüldüm” (21 No’lu Görüşme)*

Bu durum işi büyütmenin ve kurumsallaşmanın da önünde bir engel olarak görülmektedir.

*“Ankara’da herkesin muhakkak yolunun düşeceği bir anonim (uzun yıllardır herkesçe bilinen kişileri kastediyor) illa ki var. İstanbul’da hatta iki, üç adamı var. Yani adamı sevseniz de, sevmeseniz de onun önüne gidip oturup konuşmuşluğunuz, alışveriş yapmışlığınız vardır. Bu adamlar genişleyemezler (küçük işletme olarak kalırlar demek istiyor).”  
(2 No’lu Görüşme)*

Güvene dayalı ilişkilerde açık hesap çalışıldığı için ödemeler yazılı olmayan şekilde ve vadeli gerçekleştiğinden çoğu zaman gecikmeler söz konusu olmaktadır. Sektör mensuplarına göre fazla noktayla çalışmak bu sebeple zarar vermektedir. Ödemeleri takip etmek ve diğer tarafı kontrol etmek zorlaşmaktadır. Bu nedenle sermaye dar bir alan içerisinde paylaştırılmaktadır.

Atölye uzun süreli ilişki içinde olduğu toptancının işine öncelik vermekte, yeni potansiyel bir müşterinin işi söz konusu olduğunda diğer işin teslimatında bir aksaklık olmaması için bu işi kabul etmemektedir. Bu durum bir atölyeci tarafından<sup>31</sup> *“Benim yakın müşterim, ürünlere bakmak için uğradığında, tezgâhta başkasının işini görürse gönül koyuyor. Bunu istemezsiniz.”* sözleriyle ifade edilmektedir. Bu sözlerden anlaşılacağı gibi atölyenin bu ilişkiyi kaybetmemek için yeni açılımları tercih etmemekte ve önceliği bu kişilere vermektedir. Atölyenin öncelik tanınması ve yakın ilişkide olduğu aktörün işine odaklanması karşılığında iş yapma garantisini de elde etmektedir. Atölyelerin daha çok sezonluk işlerle ayakta kaldığı düşünülürse atölyecinin bu müşterisine tanıdığı önceliğin arkasında ona olan bağlılığı da en az güven kadar etkili bir etmendir.

---

<sup>31</sup> 20 No’lu görüşme.

Aktörler arasında ortak sorun çözme mekanizması oluşturabilmektedir. Bu ilişkiler içinde, müzakere, diyalog ve karşılıklı ayarlamalarla sorunlar çözülmektedir. Taraflar karşılaştıkları sorunlar karşısında çözümsel bir yaklaşımı tercih etmektedirler. Atölyenin hatalı ürettiği veya kuyumcunun beğenmediği bir ürün atölye ve kuyumcu arasında defalarca gidip gelebilmektedir. Bu ilişki yapısı içinde önemli olan sorunun niteliği değil, aktörler arasındaki ilişkinin doğasına uygun diyalogun gerçekleştirilmesidir. Örneğin, sektörde isim yapmış bir ustayla kuyumcunun taşın kalitesini müzakere etmesi söz konusu değildir. Özetle, tarafların belli ön kabulleri ve bu ön kabuller çerçevesinde yapılandıkları ve vazgeçmedikleri ilişkileri söz konusudur. Mülakat yaptığımız bir perakende çalışanı bu durumu şöyle açıklamaktadır:

*“Atölyeye ‘Benim istediğim bu değildi’ denildiğinde yeniden yapılıyor. Son tüketicinin nihayetinde ne istediğini ustaya ben anlatıyorum. Benim anlatımda bir eksiklik olabiliyor ya da onun anlamasında bir eksiklik olabiliyor. Sonuçta istenilen şey çıkmayabiliyor. Siz haklı olduğunuza inanıyorsanız siz bastırıyorsunuz ve usta üstleniyor maliyetini. Atölye haksız olduğunu düşünüyorsa üstleniyor.” (12 No’lu Görüşme)*

İlişkisel güvenin rehavetle ilgili ikinci olumsuz sonuç ise yeni ilişki arayışını sonlanmasıyla yenilikçiliğin engellenmesidir. Örneğin, perakende tarafında kuyumcular suistimal ve istismar riski altında çalışıyor olmaları nedeniyle işlerinin başından ayrılamamaktadır. Bu nedenle güvene dayalı çalışma sistemi kişilerin mobilizasyonunu engellemekte ve farklı ilişkilere ve ürünlere erişimi zorlaştırmaktadır. Diğer yandan toptancı tarafında dağıtım kanalında, niş üretimde olduğu gibi, gerek suistimal, gerekse vadeli çalışılması sebebiyle sınırlı sayıda firmayla çalışma söz konusudur. Benzer şekilde içe kapalı durum atölyeler ve çantacılar için de geçerlidir. Her atölye birkaç belli toptancıyla uzun süreli ilişki içerisine girmektedir. Sektörde ilişkisel güvene dayalı olarak gelişen atölye ve toptancı ilişkilerinde atölye kendisini belli toptancılarla bağladığında, diğer toptancıların taleplerine ürün modeli bazında cevap verememektedir. Atölye için hangi alanda üretim yaptığı ve hangi ürün yelpazesinde ürettiği önem taşımaktadır. Toptancı veya çantacı tarafında bu olumsuzluk belli atölyelerin modellerine bağlı kalmak şeklinde kendisini göstermektedir. Bunun sonucunda aktörler kendi alanında herhangi bir yenilik arayışına girmemektedir ve ürünler çeşitlenememektedir.

İlişkisel güvenin yarattığı bu eksikliğin bilinçli bir seçim olduğunu mülakat gerçekleştirdiğimiz çantacılarından birinin şu ifadesinden de anlamak mümkündür:

*“Az yerle çalışmanın dezavantajı şu: Bazı görmediğim yeni ürünler oluyor bu durumda. Dolayısıyla ben yeni olanı satamamış olurum. Yenilikleri görememiş olurum. Benim kendi atölyemdeki yenilik neyse sadece onu görürüm. Diğer atölyedeki yeniliği görmemiş olurum. Görmesem de olur!” (16 No’lu Görüşme)*

Yukarıdaki alıntıdan da anlaşılacağı gibi aktörler ilişkide kalma seçimini devam etmekte olan ilişkinin getirdiği kârına karşılık rehabetin ve yenilikçilikten uzak kalmanın maliyetini tartarak yapmaktadırlar.

*“Kim kiminle çalışıyorsa onun modellerine bağlı kalıyor ve dışarı ile iş yapamıyor. Çünkü ürün de çeşitlenemiyor böyle olunca. Fiyat ne ise onu kabul etmek zorunda kalıyoruz, birine bağlı olduğumuzda. Biz de böylece aslında o insanı sırtlamak zorunda kalıyoruz. Yıllar yılı o insanla çalışmak zorunda olduğumuz için o size rahatlıkla ‘Ödemeyi bekle!’ diyor. Siz de bu yükü çekmek zorunda kalıyorsunuz.” (22 No’lu Görüşme)*

2012 yılında İstanbul Kuyumcular Odası tarafından KOSGEB “Meslek Kuruluşu Proje Destek Programı” kapsamında gerçekleştirilen araştırma sonuçları da sektörel kapalı ağların yenilikçiliğin önünde bir engel oluşturduğu tezini destekler niteliktedir. Bu araştırma sonuçlarına göre kuyumcuların hedef kitle nezdinde gerçekleşen dönüşümler ve bu kitlenin tercih ölçütleri ve beklentileri konusunda kapsamlı bilgiye sahip olmadığı görülmektedir. Aktörlerin sadece Kapalıçarşı ve Kuyumcukent gibi kuyumcuların topluca bir arada bulunduğu kanalları tercih eden hedef kitleyi gözlemlemesi güncel yenilik ve eğilimlerden uzak kalmalarına neden olmaktadır.

### 5.3. İlişkisel Güvenin ve Ekonomik Çıkarların Sonucu Olarak Gereksiz Yükümlülükler

Bir mübadele pek çok farklı formda gelişebilmektedir. Ödemelerin alışveriş sırasında yapıldığı durumlarda parasal yükümlülükler alışveriş anında yerine getirilmektedir. Kuyumculuk sektöründe uzun vadeli ilişkilere dayalı iletişim içinde gerçekleşen ve vadeli hesap sistemine dayalı alışverişlerdeyse parasal yükümlülükler zamana yayılmaktadır. Böylesi sistemler içinde birliği oluşturan ve sürdüren önemli unsurların başında güven gelir. Güvenin etkisiyle artan açık iletişim (Smith ve Barclay, 1997) ve diyaloglar alışveriş içinde belirsizlikleri azaltır ve adaptasyonu kolaylaştırır. Böylelikle ekonomik mübadeleler; iktisadi yatırımlar, dostluklar ve fedakârlık barındıran çoklu ilişkiler içine daha gömülü hale gelebilir (Uzzi, 2000).

Sektörde aktörler arasında ilişkisel güvene dayalı karşılıklı yükümlülük üstlenme söz konusudur. Uzzi'ye (1996) göre yüksek güven üzerine kurulmuş olan ilişkiler bağlılık ve ötesinde karşılıklı yükümlülükler yaratmaktadır. Kuyumculuk sektöründe bu yükümlülükler şu şekilleri alabilir: Satıcı tarafında ödemelerin gecikmesi durumunda hesap sorulamamakta, alıcı tarafında modele ilişkin ek talepler dillendirilememekte ve bazı durumlarda bir ürünün ortaya çıkması için gereğinden fazla beklemek zorunda kalılabilmektedir.

Gargiulo ve Ertuğ'un (2006) modelinde yüksek güvenin olumlu bir diğer sonucu mübadele içindeki aktörlerin iletişim ve diyaloglarının artmasıyla alışveriş ölçek ve boyutlarının artışı olarak tanımlanmaktadır. Güvene bağlı olarak artan iletişim alışveriş içindeki belirsizlikleri azaltmakta ve uyum göstermeyi kolaylaştırmaktadır. Güven temeline dayanan böylesi bir ilişkinin olumsuz etkisi aktörlerin alışverişini devam ettirme isteklerini ortaya koymak amacıyla yükümlülük altına girip kaynaklarını yanlış yerlere tahsis etmeye başlamasıdır. Gönüllü olarak kabul edilen bu yükümlülükler alışverişin geleceğini garanti etmek için gerekli olanın ötesine geçebilmektedir. Gargiulo ve Ertuğ (2006) bu olumsuz davranış çıktısını '*gereksiz yükümlülükler*' olarak tanımlamaktadır.

Kuyumculuk sektöründe resmi kontrollerin ve sözleşmelerin olmadığı bir ortamda alışveriş içinde olan aktörler ilişkisel ve kurumsal güvene dayalı olarak kurdukları ilişkilerinde artan iletişim ve diyaloga bağlı olarak alışverişin ölçeğini arttırmaktadırlar.

Özellikle çantacılar kuyumcularla olan ilişkilerinde kendi satış hacimlerini arttırabilmek ve hedeflerini tutturabilmek için kuyumcudan talep gelmeden veresiye verdikleri malın miktarını arttırmaktadır. İlişkide alışveriş ölçeğinin artması sonucunda ilişki daha da gömülü hale gelmektedir.

*“(Bu alıntıda, mülakat yapılan kişi, gerçek olabilecek bir senaryoyu ifade ediyor.) Ben X Ağabey’i tanııyordum. Birisinin vasıtasıyla tanıdım ve güvendim. 10 sene öncesini konuşuyorum. Biraz önce mesela X Ağabey de benim için “kardeşim” diye konuşuyor. Böylece ben daha fazla güvenmeye başlıyorum. Benim bakiyem 5.000’se, bir bakıyorsun 50.000 oluyor. İçinde soru işareti olmadan diyorum ki: “Evet! Benim noktam budur” (Kiminle daha büyük ölçekte çalışacağına nasıl karar verdiğini anlatıyor.)” (14 No’lu Görüşme)*

Kuyumculuk sektörü ağ düzeneği üzerinde gömülü ilişkilerin aktörler için belli ekonomik avantajları olmakla birlikte ve bunlara bağlı olarak gelişen fazladan yükümlülükler de söz konusudur. Özellikle perakende ve toptancı ya da çantacı ve perakendeci ilişkilerinde karşı tarafın zor durumda olduğu bir anda sıkışıklığın giderilmesi veya ticari olarak hayatta kalabilmesi için destek mekanizmaları devreye girmektedir. Bu ise destek veren ve bir nevi sponsor rolü üstlenen firmaya fazladan yükümlülükler getirmektedir.

*“Adama durumunu düzeltmesi için biraz daha takviye yapılır. Mesela dersiniz ki, ‘Benim işlerimde sıkışıklık var. Size 3 kilo borcum var. Ama bir seneliğine 6 kiloya çıkartın, ben rahatlayayım’ dersiniz. Mesela böyle bir sıkıntınız olduğu zaman, malını satıp parasını yemediyse, sebebini anlatabilirseniz, bu krediler yükselebilir. Zor durumunuzu bu şekilde atlatabilirsiniz.” (2 No’lu Görüşme)*

Sektörde piyasa koşullarına uygun işlemlerden farklı olarak gömülü bağlarla yapılan mübadeleler sonucunda taraflar kaynak ve hizmetlere ulaşma imkânı elde etmektedirler. Örneğin, atölyeler tedarik zincirinin üretim ayağında çoğu zaman toptancı, marka üretici veya çantacılar bağımlı olarak varlık göstermektedir. Atölyeler küçük işletmelerdir ve

varlıkları diğer aktörlerin pazarlama ve satış potansiyellerini kullanmalarıyla mümkündür. Atölye sahibi veya çalışanı olan ustalar ürün üretimi dışında herhangi bir pazarlama ve ağ oluşturma çabası içine girmemektedir. Bunun nedeni ustaların işletmecilik alanında yetkinlik sahibi olmamasıdır. Atölyeler küçük işletmeler olarak sektördeki diğer üreticiler karşısında ancak büyük üreticiler ve toptancılarla işbirliği kurarak ayakta kalabilmektedir. Atölyelerin sezonluk çalıştıkları göz önünde bulundurulduğunda bunların toptancı, çantacı veya marka üreticiler olan bağımlılıkları daha net ortaya çıkmaktadır. Bu işletmelerin ekonomik kriz yaşadıkları dönemlerde atölyenin ayakta kalabilmesi ve üretimi gerçekleştirebilmesi için ilişki içinde olduğu diğer aktörler finansör konumuna geçebilmektedir.<sup>32</sup> Bu durumda finansör konumuna geçen aktör başka bir şekilde (örneğin, kendi işini geliştirmek) kullanabileceği sermayesini atölye için kullanmış olmaktadır. Bu yatırımın geri dönüşü herhangi bir yazılı anlaşmayla garanti altına alınmamaktadır. Buradan yola çıkarak kapsam veya ölçekteki artış finansör konumuna geçen kişi için beraberinde yeni yükümlülükler getirmektedir. Görüşmelerde tedarikçilerin sektörde finansör konumunda olduğu belirtilmektedir. Bir perakendecinin de belirttiği gibi:

*“Kriz dönemi olur adam (toptancı kastediliyor) icabında kasasında 50 kilo altın tutuyordur. Çok büyük sermayeli biri, yani elimin altında dursun dediği parayı da, krizde ödemeler gelmeyince kendisine, 50 kiloyu da sisteme sokar. Dolayısıyla “Borcumun üstüne biraz daha arttırayım” der. Adamın bir şekilde atölyesini döndürmesi lazımdır. Personeli çalıştırması lazımdır. Bu şekilde eğer ortada genel bir sebep varsa, takviyeyle piyasa rahatlatılır. Hem adam kendini rahatlatır; hem sizi rahatlatır. Sistem bu şekilde devam eder.” (2 No’lu Görüşme)*

Sektörde Uzzi’nin (1997) de çalışmasının bulgularından biri olan uzun vadeli bir bağımlılığı desteklemek için aktörlerin kısa vadeli ekonomik kazançlardan feragat etmesi sonucunda oluşan ekonomik fırsatlar söz konusudur. Bu fırsatlar sözleşmelerle sağlanamayacak türden kârlar olarak tanımlanmaktadır. Aktörlerin karşılıklı olarak ‘lütüfta bulunma’, ‘iltimas geçme’ ve ‘kayıрма’ türünde fazladan yükümlülükler alması ile söz konusu olmaktadır.

---

<sup>32</sup> 22 No’lu görüşme.

*“Yani emeğe dayalı işlerde biraz insani ilişkiler çok önemli. Bir usta var, mihlayıcı, senelerdir her taşı götürdüğümde bir şişe viskisini götürmezsem yapmaz o işi. Çünkü sanatını satın alıyorsunuz. Biliyorsunuz bazı usta çok iyi yapar o işi. Onun her şeyine katlanıyorsunuz, kaprisine, nazına süresine katlanıyorsunuz. ‘Bir ayda yapamam’ diyor. Oysa ki üç günlük bir iş... Onlara katlanmak zorundasınız.” (12 No’lu Görüşme)*

*“ ‘Siz böyle anlattınız’ dediği anda bitiyor. Ya da sizin ne anlattığınızı değil, onun ne anladığı önemli. Çiziyorum, kâğıda yazıyorum. Diyorum ki ‘Bak sarı altın, bana beyaz altın geliyor. Ustacım bak beyaz olmuş’. ‘Aa! Beyaz olmuş’ diyor. Çok fazla üstüne gidemiyorsunuz.” (12 No’lu Görüşme)*

*“Dükkân soyulabilir; ertesi gün tam takır kalabilirsiniz. Size bir kilo borcum vardır. Siz benim tedarikçimsiniz. Telefon edersiniz, ‘Geçmiş olsun, yarın bir kilo daha gönderiyorum’ dersiniz. Ben iki sene hiç ödemesem olur. Hatta bunu müşteri bile yapıyor. Getirip, ‘Bileziklerimiz kalsın, ben zaten takmıyorum’ diyenler olur.” (2 No’lu Görüşme)*

Kuyumculuk sektöründe aktörlerin birbirleriyle ilişkilerinin uzun bir geçmişe sahip olması ve gömülü yapısı nedeniyle aktörler bir diğerrinin zor bir durumla karşılaşması durumunda ilişkinin geçmiş getirilerini göz önünde bulundurarak destek vermektedir. Gönüllü olarak sarf edilen bu özel çabalar ve bunların aktörler arasında karşılıklı olarak gerçekleşmesi ilişkisel güvenin artmasını sağlamaktadır (Uzzi, 1997).

*“Yani çok fazla açılmazsınız. Kısa dar alan içerisinde çalışırsınız. Çünkü birşey (ürünle ilgili düzeltilmesi gereken veya değiştirilmesi gereken şeyler) olduğu zaman “Ürünle ilgili değişiklik yapacaktık” diyebilmelisiniz. Onu da götürüp yaptırabilmelisiniz.” (5 No’lu Görüşme)*

Belki de tüm bu çabalar sonucu sektörün kalbi olan Kapalıçarşı kendi ekonomisi ve kendi kuralları olan özerk bir alan olarak varlık göstermektedir. Mülakat sırasında bir



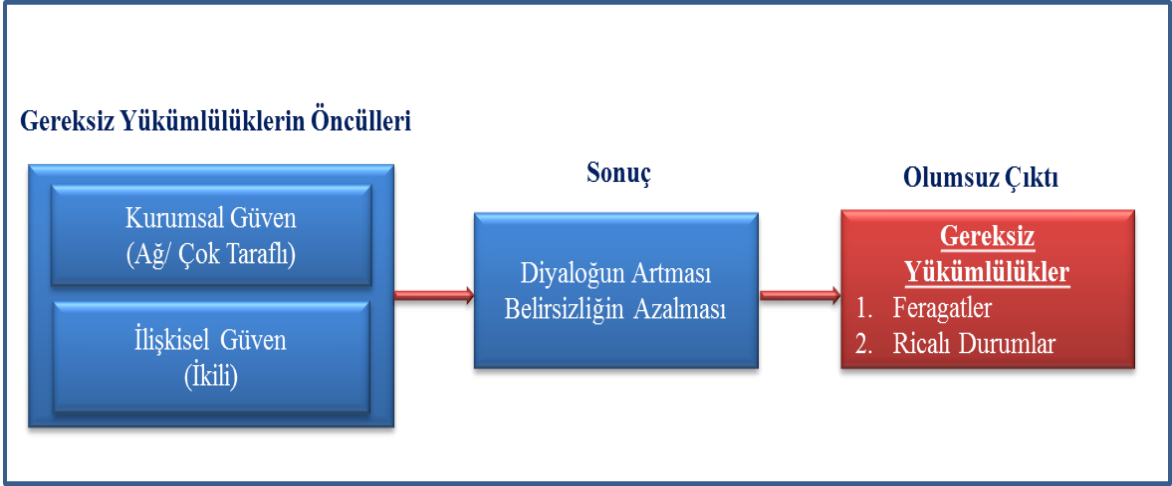
tasarım atölyesinin sahibi Kapalıçarşı'yı ülkede kriz olduğu dönemlerde bile iş yapabilen bir yer olarak tanımlamıştır.

*“Belki de başka bir tarafı da vardır bu kapalı ekonominin. Yani krizden etkilenmiyor baksanıza! Belki de yanlış değildir. Birbiriyle aile gibi herkes... Tüm ilişkiler altın üzerinden, kiralar bile altın üzerinden. Kiralık, satılık bedelleri her şey altın üzerindedir. Kapalıçarşı oldukça esnektir. Her türlü şartta mücevher satmış bir yer.” (22 No’lu Görüşme)*

Bu nedenle Kapalıçarşı ve onu içinde barındıran kuyumculuk sektörünün içinde olmak ve onun getirilerinden faydalanmak için aktörler karşılıklı feragatlerde bulunabilmektedirler. Sektörde bu gömülü ilişkiler bütünü içerisinde bu karşılıklı çabaları kayıt altına alan herhangi bir sistemin varlığı söz konusu değildir. Aktörler alışveriş içinde oldukları kişilerin iltimaslarını ve ilişkinin getirdiği kazançları hesaplamaktadır. Bunun sonucunda bilişsel ve duygusal değerlendirmeler yaparak bu getirileri ücretlerde indirim veya vadelerde artış olarak ilişkiye yansıtmaktadır. Aktörlerin karşısındaki kişilere karşılıksız katkı veya hizmette bulunarak bilinçli bir şekilde geliştirdikleri bu yükümlülükler bir tür sigorta olarak görülmektedir. Bu sayede ilişkinin geleceği garanti altına alınmaktadır.

*“Sermayesi vardır, 5 kg altın alır. Altını veren bu adamla 35 yıl çalıştıysa zaten adam üzerinden 500 kg kazanç sağlamıştır (alışverişin getirisini anlatıyor). Adam battığında, 5 kg altını ödeyemez hale geldiğinde, altını verenin gözüne batmaz; bir de üzülür üstelik. Bu meslekte bu şekilde ayrıldığı için üzülür. Tabii almaya çalışır; kurtarmaya çalışır; ticarettir. Ama öte taraftan, o ilişkiden zaten o ekmeği yemiştir.” (13 No’lu Görüşme)*

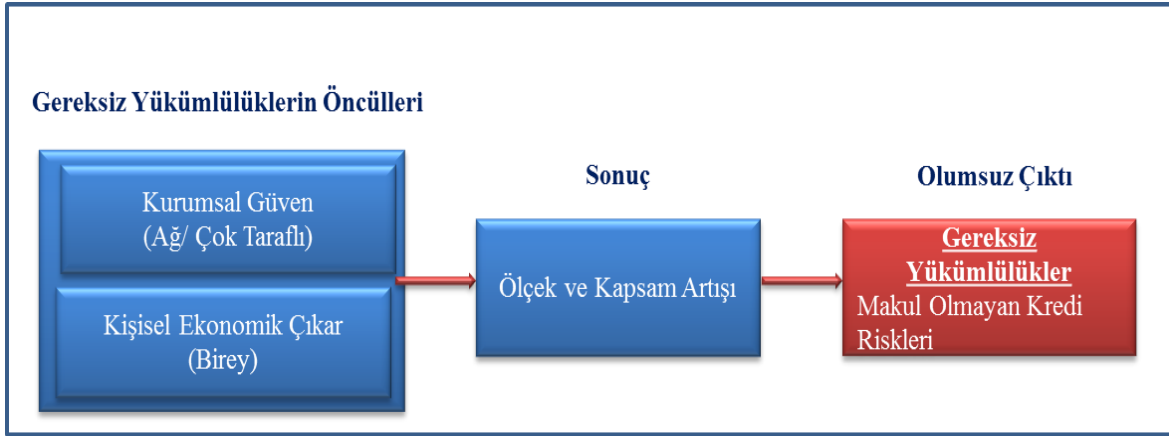
### Şekil 5. 3. İlişkisel Güvenin Sonucu Olarak Gereksiz Yükümlülükler



Analiz sonuçlarına göre Şekil 5.3.'te görüldüğü gibi kuyumculuk sektöründe Gargiulo ve Ertuğ'un (2006) modelinden farklı olarak gereksiz yükümlülüklerin öncülü kurumsal güvenin yanında ilişkisel güvendir. Sektörde gömülü bağlardan oluşan ilişkiler sisteminde 'kaynak kullandırma', 'iltimas geçme', 'destek olma' gibi davranışların temelinde gömülü ilişkiler yer almaktadır. Aktörler kabul ettikleri yükümlülükleri ekonomik bir mantık çerçevesinde açıklamaya çalışmaktadır. İlişkilerin uzun soluklu ve gömülü olması sektörün kendi doğasında barındırdığı belirsizliği azaltmaktadır. Bu nedenle güven ilişkisi sağlanmış olan bağlar daha fazla değer görmekte ve terk edilmemektedir. Bu bağı daha da sağlam hale getirmek ve beslemek şeklinde karşımıza çıkan 'fazladan/gereksiz yükümlülükler' gönüllü olarak kabul edilmektedir. Sektörde ilişki örüntüsüne bakıldığında fazladan yükümlülüklerin karşılıklı olduğu ve yeni zor durumlar geliştikçe aktörlerin birbirleri için destek mekanizmalarını devreye soktuğu görülmektedir. Bu değerlendirmede sektördeki genel itibar da göz önünde bulundurulmalıdır. Sektörde bu tür yardımcı davranışlar aynı zamanda kurumsal kodların içinde yer almaktadır. Bu durumda sektörde varolmak isteyen kişilerin alışveriş içinde oldukları kişilerle yakın ve karşılıklı iyi niyet çabalarının yer aldığı ilişkileri olması beklenen bir davranış biçimidir. Sektörel norm olarak da tanımlanabilecek olan bu davranış kalıplarına uygun davranan kişilerin genel itibarları artmaktadır. Bunun aksi yönünde davranan bir aktör için herhangi bir yaptırım bulunmasa da aktörler 'dedikodu mekanizması' ile kendileri hakkında bu şekilde bir söylenti çıkmasını arzu etmemektedirler.

“Açık hesap çalışıyoruz. Kriz oldu. Adam, ‘Naci’cim ödeyemiyoruz’ diyor. “Ağabey, nasıl ödeyemiyorsun? Yani kuyumcu dükkânısın, 5000 dolar çıkaramıyor musun?” dediğimde. “Aman yedik mi malını, istiyorsan yollayalım” diyor. Esnaflık raconunu bozunca seni ayıplıyor.” (22 No’lu Görüşme)

#### Şekil 5. 4. Ekonomik Çıkarların Bir Sonucu Olarak Gereksiz Yükümlülükler



Şekil 5. 4.’de görüldüğü gibi gereksiz yükümlülüklerin kabul edilmesinde öncül olarak kurumsal ve ilişkisel güvenin yanında kişisel ekonomik çıkarlar da bulunmaktadır. Aktörler piyasada varolan yoğun rekabet içinde büyüme dürtüsüne sahiptir. Sektörün yakın zamanda içinde olduğu gelişim sürecine bakıldığında sektör ölçeğinin büyümekte olduğu ve özellikle kitle üretimi yapan büyük ölçekli firmalar aracılığıyla markalaşarak uluslararası piyasaya da entegre bir hale geldiği gözlenmektedir (Evren, 2010). Son dönemde kuyumculuk sektöründe firmalar tarafındaki stratejik ataklar ve eşzamanlı yürüyen sektörel yeniden yapılanma, marka üreticilerinin mağaza, bayi ve köşe mağazalarında bir artışa gitmelerine neden olmuştur. Büyük ölçekli firmaların sektörü bu şekilde yönetmeye başlaması karşısında yerel üreticilerin rekabet gücünün zayıfladığı ve hatta değişime ayak uyduramayan pek çok küçük ve ortak ölçekli işletmenin de kapandığı bilinmektedir (Evren, 2010). Bunun bir sonucu olarak tedarik zinciri üzerinde yer alan toptancılar ve çantacılar markalar karşısında kuyumcuları kazanabilmek amacıyla daha hırslı bir satış politikası benimsemeye başlamışlardır. Bu durumu bir markanın sahibi ve aynı zamanda yöneticisi olan kişi şu sözlerle açıklamaktadır:

*“Türkiye’de kuyumculuk sektöründeki ticari iş yapış biçimleri diğer ülkelerden farklıdır. Bizde maalesef ‘Ne pahasına olursa olsun üretmek ve satmak’ düşüncesi ağır basıyor ve sektör mensuplarını aşırı rekabete ve tedbirsiz satışa yönlüyor. Çoğumuzun gözü çok kara.” (10 No’lu Görüşme)*

Bu süreçte benimsenen satış politikasında vadelerin uzatılması, risk taşıyan kredi oranlarında ürün verilmesi ve kuyumcunun sahip olduğu müşteri portföyü için gerekli olan üründen daha fazlasının verilmesi gibi stratejiler söz konusudur. Açık hesap ve kredili çalışma sistemine sahip olan kuyumculuk sektöründe toptancı çantacıları kotalarını doldurmak, serbest çalışan çantacılar ise kârlarını arttırmak amacıyla da iş yaptıkları kuyumcularla çalışma ölçeklerini arttırmaktadırlar.

*“Bir şekilde mal satılmak isteniyor. Toptancı malı perakendeciye satmak istiyor. Fabrika malını toptancıya satmak istiyor. Amacı bu, iş yapmak...Primle adam çalıştırıyorsunuz. Adam diyor ki: “Hafta sonu kaç kilo altın sattın? Senin bu haftalığın 200 liraya denk geliyor”. Şimdi bu kişi bunu 400 liraya çıkarmak için diyor ki: “Ahmet’e de vereyim, Hüseyin’e de vereyim” (Farklı ve çok sayıda noktaya krediyle ürün satışını anlatmaya çalışıyor).” (13 No’lu Görüşme)*

Sektörde kuyumcular işin barındırdığı güvenlik riskleri nedeniyle mağazadan ayrılamamaktadır. Bu nedenle ürünlerin bir çantacı aracılığıyla mağazaya servis edilmesi çok değerlidir. Gerek marka/toptancı çantacıları, gerekse serbest olarak çalışan çantacılar kendilerine duyulan bu ihtiyacın farkındadırlar. Özellikle serbest çalışan çantacılar bu durumdan kaynaklanan avantajı arttırmak ve kendi konumlarını daha da güçlendirmek adına ürünleri aldıkları toptancı veya atölyelerin isimlerini perakendeciye vermemektedirler. Bir serbest çantacı bunu şu şekilde ifade etmiştir:

*“Ben İstanbul’daki toptancımdan malı aldığım zaman modül (zinciri kastediyor) kopuyor orada. Artık onu bağlayan birşey yok. Kuyumcu çantacıyla muhataptır. Kuyumcu toptancıyı tanımaz. İşin belki bilmediğiniz noktası bu: her kuyumcu çantacısıyla muhataptır.*

*Çantacının nereden aldığını bilmez. Çantacı da bunu söylemez zaten. Biz söylemeyiz. Yani tabii ki söylemeyiz. Biz bunu İstanbul'dan alıyoruz. Eğer onlar bilirse bizim nerden aldığımızı, onlarda oraya tenezzül edebilir. Yani gidebilir, isteyebilir. Bu sefer çark bozular.” (15 No’lu Görüşme)*

Yukarıdaki açıklamalar ışığında bu çalışma kapsamında Gargiulo ve Ertuğ’un (2006) çalışmasından farklı olarak “fazladan/gereksiz yükümlülükler” alıcı ve satıcı arasındaki işlem ölçeğinin bu şekilde artması sonucunda makul olmayan kredi riskinin üstlenilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu kredi riskini alan aracı ve çantacılar bu yolla perakendecilerle işbirliği içinde olacaklarının sinyalini verirken, diğer taraftan bu kişileri müşteri portföylerinde tutabilmektedirler.

## BÖLÜM VI. TARTIŞMA

Bu çalışma Türkiye’de kuyumculuk sektöründe alıcı-tedarikçi ilişkilerinde güvenin karanlık yüzünü analiz etmektedir. Fukuyama’ya (1995) göre güvensizlik ekonomik faaliyetlere bir tür vergi olarak eklenmektedir. Yazara göre güvenin olmadığı toplumlarda işlem maliyetleri artmakta ve her bir işlem sonucunda ilişki içinde olan aktörlerin katlanacakları maliyetler artmaktadır. Bu yönüyle güven büyük ve ölçülebilir bir ekonomik değere sahiptir.

Çalışma bulgularımız güvenin kurumsal garantiler ve yapılara olanak tanıma (Luhmann, 1979; Zucker, 1986; Shapiro, 1987; Noteboom, 2003; Sydow, 2003) rolünü desteklemektedir. Zira kuyumculuk sektöründe sektörel ağ üzerinde kendiliğinden oluşmuş ve kabul görmüş prosedürler ve soyut prensipler kurumsal güveni beslemektedir. Sosyal sermaye kuramı ağ üzerinde kapalılığın ve yoğunluğun güven oluşumunu mümkün kıldığını göstermektedir (Coleman, 1988). McEvily ve diğerlerine (2003) göre bu ağlar üzerinde aynı zamanda güvenin aktarımı da söz konusudur. Ortak üçüncü kişiler/aracılar fırsatçılığın getirdiği riski düşürmekte ve güveni kolaylaştırmaktadır. Kuyumculuk sektöründe de yeni bir mübadeleye başlamadan önce söz konusu aktör hakkında referans alınmakta ve bu kişinin iş ahlakı, iyi niyeti hakkında ikinci elden bilgi sahibi olunmaktadır. Söz konusu referans mekanizması ortak özellik ve geçmişleri olmayan aktörlerin kurumsal ortama güvenini belirtmekte ve bir aktörle işe başlayabilmek için çok gerekli bir araç konumuna gelmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre kurumsal normlar, sosyal kontrol, yaptırımlar ve referans mekanizması kurumsal güven mekanizmaları olarak gelecekteki başarılı girişimleri teminat altına almaktadır. Kurumsal güven mekanizmaları yine işbirliği davranışını desteklemektedir. Zira sektör dışına itilme, ürün tedarik edememe gibi kurumsal yaptırımlar, referansla iş yapan ve itibara değer veren aktörler için fırsatçılığı önleyen caydırıcı mekanizmalardır. Uygulamada bir aktörün itibarı diğer aktörlerin iş ilişkisi için önemsedığı dürüstlikle belirlenmektedir. Kuyumculuk sektöründe itibarla kazanılan bir bağ gelecekte yapılacak alışverişlerin garantörü olarak görülmektedir. İlişkisel sözleşmeye uygun davranmayan tarafın bu bağı yeniden kurması mümkün değildir.

Yaptırımlar kurumsal yapı içindeki normlara işlevsellik kazandırarak sistem içindeki güveni sağlamlaştırmaktadır. Kurumsal yaptırımların varlığı sektör içinde alışveriş normlarına uyulmasını sağlamaktadır. Kuyumculuk sektöründeki kapalı ağ düzeneğinde eylemlere ilişkin bilginin hızlı bir şekilde yayılması, aktörlerin itibarlarını korumak adına kendi davranışlarını bir 'öz düzenleme' yoluyla kontrol etmelerine yol açmaktadır. Hagen ve Choe'nun (1998) Japon alıcı-tedarikçi ilişkilerinde yaptırımların etkisine ilişkin bulgularına benzer şekilde, kuyumculuk sektöründe itibara ilişkin olumlu veya olumsuz bilgi hali hazırda alışveriş içinde olunan aktörlerin güvenini sağlamlaştırırken diğer yandan potansiyel üçüncü taraflarla iş yapma olasılığını da arttırmaktadır.

Öte yandan sektörel güven bir taraftan mübadele içindeki taraflar için fayda yaratırken, diğer taraftan her iki tarafı da fırsatçı eylemlere açık hale de getirmektedir (Gundlach ve Cannon, 2010). Bulguların gösterdiği şekilde kuyumculuk sektöründe güven ortamı ilişkileri izleme ve kontrol benzeri işlem maliyetlerini düşürmekte, belirsizliği azaltmakta, risk algısını düşürmekte, mübadele memnuniyetini arttırmakta ve ilişkilerin geleceğini garanti altına almaktadır. Fakat aynı zamanda sektör aktörleri güvenin olumsuz sonuçları olarak sıraladığımız kör inanç, rehavet ve gereksiz yükümlülüklerle karşı savunmasız durumda bırakmaktadır. Bulguların işaret ettiği bir diğer nokta da kuyumculuk sektöründe aktörlerin 'aşırı' ya da 'mantıksız' bir güven durumu içinde olmamalarına rağmen güvenin karanlık sonuçlarına maruz kalmalarıdır. İlginçtir ki aktörler ne kadar güvendiklerinden bağımsız olarak istenmeyen durumlara karşı savunmasız hale gelmektedir. Böylece bu çalışmada birinci önerme güvenin olumsuz çıktısı olan kör inanca ilişkindir.

***Önerme 1:** Türk kuyumculuk sektöründe kurumsal güven izleme ve kontrolü azaltarak kör inanç oluşumuna yol açmaktadır.*

Kurumsal güvenin iki yönlü etkisinden söz edilebilir. Birincisi, kurumsal güvene dayalı olarak iş yapma potansiyeline sahip olan aktörler ikili kontrol mekanizmalarını terk etmektedir. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde sosyal kontrol mekanizması izleme ve kontrolün düşmesi üzerinde etki sahibidir. Bunun sonucunda aktörler suistimale uğramakta ve dolandırıcılık benzeri zor durumlara maruz kalmaktadır. İkincisi, kurumsal güvenin varlığı ilişkisel güvenin oluşumu için gerekli çevrenin oluşumunu sağlamaktadır. Noteboom ve

Six'e (2003) göre kurumsal güvenin içerdiği makro düzeyde normların, değerlerin ve prosedürlerin yanında, ilişkisel güveni tanımlayan empati, arkadaşlık, rutinleşme gibi mikro düzeyde tanımlar da yer almaktadır. Buna göre, kurumsal güvenin var olduğu bir ortamda ilişkisel güveni oluşturan kavramların kendini göstermesi kolay olmaktadır.

Kuyumculuk sektöründe kurumsal güvenin ilişkisel güvenin gelişimine etkisini iki yönlü tanımlamak gerekir. Bir yönüyle kurumsal güvenin olumsuz sonucuyla karşılaşan kişiler ilişkisel güvene dayalı olarak çalışmayı tercih etmektedir. Diğer yandan kurumsal güven sosyal kontrolü sağlayarak kişiler arasındaki güvenin gelişimine destek vermektedir. Sektörde sosyal kontrol ilişkisel riskleri (Das ve Teng, 2001) yönetme kapasitesiyle ilişkisel güvene uygun bir zemin yaratmaktadır. Kurumsal güven mekanizmalarının güçlü olması riskleri absorbe etmekte ve aktörlerin beklenti ve etkileşimlerini yönetmek için gerekli olan güvenin oluşumuna da fırsat vermektedir.

Çalışma gömülü ve uzun süreli ilişkilerin olumlu ve olumsuz sonuçlarını da ortaya koymaktadır (Granovetter, 1985; Uzzi; 1997). Gömülü ilişkilerin en temel özelliği tekrarlanan mübadeleler sonucunda ilişkinin ömürlü olmasıdır (Lazarrani, 2008). Axelrod'a (1984) göre bağlılık 'geleceğin gölgesini' arttırmaktadır ve böylece fırsatçılığa karşı bir çözüm getirmektedir. Kuyumculuk sektöründe kurumsal güvene dayalı olarak oluşan ilişkisel güven yeni ilişki arayışını sonlandırmaktadır. Sektörde risklerin ve belirsizliğin yüksek olması güvene dayalı olarak varolan ilişkinin değerini arttırmaktadır.

İlişkisel güven hakim olduğunda taraflar olası kazanç ve kayıpları göz ardı etmekte ve sosyal etkileşimi sürdürme eğiliminde olmaktadır. Bağlı ilişkilerin yarattığı değer aynı zamanda aktörlerin alternatifleri değerlendirmesine ve daha kazançlı ilişkiler içerisine girmesine engel olmaktadır. Aktörler böylece piyasa dinamizminden faydalanmayıp düşük maliyet ve yenilik sunabilecek ilişkileri de göz ardı etmektedir.

Aktörler ödemeler dengesinin bir süre sonra gerçekleşeceğine ve ilişkide bağlılığın ödüllendirileceğine olan inançla alışverişi sürdürme eğilimindedir. Ödemelerin alışveriş anında gerçekleşmiyor olmasının olumlu etkilerinin yanı sıra tarafların değerli olmayan bir ilişkiyi sonlandırma kabiliyetini azaltması ve düşük performanslı bir ilişkiyi devam ettirmeye zorlaması gibi olumsuz etkileri de söz konusudur.



Kurumsal güven ve ilişkisel güvenin yarattığı rehavet ağın potansiyelini gerçekleştirmesinin ve barındırdığı sosyal sermayenin tam kullanımının önünde bir engel oluşturmaktadır. Lazarrani ve diğerlerine (2008) göre örgütler arası ilişkilerde biçimsel anlaşmalar ‘rehavet’ içeren bu türden ilişkilerden çıkışı kolaylaştırabilir. Buna göre resmi sözleşmelerin güçlü bir şekilde uygulandığı ve diğer tarafın fırsatçılık beklentisi olmadığı bağlamlarda düşük performanslı bir ilişki içinde kalma türünden bir ilişkisel rehavet yaşanmamaktadır. Ne var ki Türkiye zayıf bir hukuk sistemine sahiptir (Buğra, 1994) ve tanıdık olmayan yabancılara güvenme düzeyi düşüktür (Morrone ve diğerleri, 2009). Bu nedenle Türk kuyumculuk sektöründe gözlemlenen rehavet ve ikili ilişkilerin öncüllerini değerlendirilirken ilişkisel mekanizmalar, güven, sektörde güçlü bir hukuk sisteminin olmayışı ve yabancı kişilere karşı düşük güven düzeyi de birlikte göz önünde bulundurulmalıdır. Bu çalışmada yukarıda tartışıldığı şekilde, ikinci önerme güvenin olumsuz çıktılarından olan rehavetle ilgilidir.

***Önerme 2:** Türk kuyumculuk sektöründe ilişkisel güven ve beraberinde kurumsal güven karşılıklı memnuniyeti artırarak rehavete neden olmaktadır.*

Mc Evily ve diğerleri (2003) güveni bir örgütlenme prensibi olarak değerlendirmektedir ki güvenin bu çalışmada olduğu gibi alıcı tedarikçi ilişkileri türünden ekonomik eylem üzerinde etkisini tartışmak için bu iyi bir kavramsallaştırma değildir. Klan benzeri kapalı sistemlerde aktörler gelecek zamanda daha iyi kazanımlar elde edeceklerini düşünerek bu beklenti doğrultusunda alışverişte kısa dönemli kazanımlarından feragat edebilmektedir (Wilkins ve Ouchi, 1983). Bu şekilde güven, kuyumculuk sektörü gibi anlık mübadelenin söz konusu olmadığı durumlarda alışverişin getirdiği yükümlülüklerin geniş bir zaman yelpazesi içerisinde yerine getirilmesini sağlamaktadır. Buradan hareketle Türk kuyumculuk sektöründe anlık ödemelerin yapılmamasının ileriye dönük yükümlülükler oluşturması sektör içindeki ikili ilişkilerde görülen rehavetin önemli nedenlerindenidir. Güven ilişkisi tarafların kaynaklarını karşılıklı olarak birbirlerinin ortak kullanımına açmalarını sağlamakta ve bir anlamda kaynak mobilizasyonuna sebep olmaktadır (Mc Evily ve diğerleri, 2003). Sistem içindeki belirsizliklerle baş etmek isteyen aktörler yeni ilişkiler aramak yerine bu kaynakları hali hazırda ilişkisel güven içinde oldukları aktörlere kullanırmayı tercih etmektedir. Bu aynı zamanda tarafların

birbirleriyle işbirliği içinde kalma isteklerini göstermek için de bir sinyaldir (Gargiulo ve Ertuğ, 2006). Sonuç olarak, aktörler arasında alışverişin boyut ve ölçeğinin artışı söz konusu olmaktadır ki bu da ilişkiyi olduğundan daha fazla ‘gömülü’ (Uzzi, 1997) hale getirmektedir.

Bu çalışmanın sonuçları kuyumculuk sektöründeki aracılardan<sup>33</sup> (çantacı) kısa dönemli çıkar odaklı olmasının istenmeyen etkilerine ilişkin kanıtlar sunmaktadır. Kuyumculuk sektöründe markaların sektöre hakim hale gelmesine bağlı olarak artan rekabet aracılardan akılcı olmayan bir şekilde perakendecilere sundukları kredileri arttırmalarına neden olmaktadır. Güvenin nerdeyse kurumsal bir norm olması ve işlemlerin sadece söz üzerine gerçekleştirilmesi bu riskli girişimin arkasındaki itici güç olarak değerlendirilebilir. Sektörde kredi riskinin sektör oyuncularına dağıtılmış olduğu göz önünde bulundurulduğunda aracılardan bu şekilde fazladan/gereksiz yükümlülüklerin taşıdığı risklere kıyasla daha yüksek getiriler sağlanmasına olanak sağlayan kredi tahsislerini kullanmaktadır. Kuyumcu mağazasında vitrinde sunulacak olan bir ürünün atölyeden, toptancıya, toptancıdan çantacıya ulaşmasında alışverişin herhangi bir ödeme yapılmaksızın vadeli olarak gerçekleşmesi, kredi risklerinin zincir üzerinde aktörler tarafından paylaşıldığını göstermektedir. Bu durum çantacıların kendi satış hedeflerini gerçekleştirmek ve büyük firmalara karşı kendilerini piyasada tutundurmaya yönelik rekabetin olumsuzluklarını bertaraf edebilmek için alışverişte ölçek artışına gittikleri görülmektedir. Bu şekilde çalışmada üçüncü önerme gereksiz yükümlülüklerin nasıl oluştuğuyla ilgilidir.

***Önerme 3:** Türk kuyumculuk sektöründe kişisel ekonomik çıkarlar sonucunda yönelilen alışverişte ölçek ve kapsam artırımları tarafların fazladan/gereksiz yükümlülükler üstlenmelerine yol açmaktadır.*

---

<sup>33</sup> Murphy (2012) çalışmasında ekonomi ve finans yazınının şirket yöneticilerinin hızlı ve kısa vadeli çıkarlara güdülenmiş olmalarının 2008’de yaşanan ekonomik krize sebep olduğunu tekrarlayan pek çok çalışma olduğunu vurgulamaktadır. “Wall Street kültürü” olarak da bilinen teşvik sistemi bu yöneticilerin ücretlerinin çoğunu maaş olarak değil, prim olarak almalarını sağlamıştır. Bu gelenek başarıyı ödüllendirirken başarısızlık durumunda herhangi bir ceza getirmediği için yöneticiler üzerinde risk alma davranışını geliştirmiştir. Bu şekilde yöneticiler bu teşviklerden faydalanabilmek için kanuni olmayan muhasebe taktikleriyle yıllık gelirleri şişirmiştir. Buna ek olarak yatırım risklerini gözetenlerle bundan fayda sağlayanlar arasındaki dengesizlik yönetsel hırslarla oluşan 2008 yılında gerçekleşen yüksek risk ve yüksek faizli kredi piyasasının çöküşünün arkasında başka bir tetikleyicidir.

Özsermaye ile gerçekleştiremeyecekleri büyüklükte ticaret yapma şansına kavuşan aktörler sözleşme dışı mübadelenin bir özelliği haline gelmiş olan fazladan yükümlülükleri kabul ederek sektörde varlıklarını korumaktadır. Aktörler fazladan/gereksiz yükümlülükleri ilişkinin geçmişte kazandırdıklarını ve aynı zamanda gelecekteki getirilerini düşünerek kabul etmekte ve birbirlerini kollamayı tercih etmektedirler. Geçmiş kazanımlara bakarak borç verme davranışı veya kalan borcu silme davranışlarının arkasında, karşı taraftan yeteri kadar kazanç sağlamış olma gerçeği bulunmaktadır ki bu aynı zamanda sektör kârlılık oranlarının yüksek olduğuna işaret etmektedir. Bu durumda orta ve uzun vadede aktörlerin birbirlerinden kazanımları göz önünde bulundurulduğunda sektör kâr oranları aktörlerin fazladan/gereksiz yükümlülükler altına girmelerinde diğer bir motivasyon olarak değerlendirilebilir.

İlişkisel güven ve kurumsal güven birlikte diyalogu pekiştirmekte ve belirsizliği azaltmaktadır. İlişkide beklenti ve yükümlülük oluşturmak ilişkisel devamlılığın oluşumunda en temel göstergelerdir (Kingshott, 2005). Ağ yapılanmalarında ve alıcı-tedarikçi ilişkilerinde mübadele mantığı hâkimdir ve bunun temelinde bir norm olarak karşılıklılık yer almaktadır (Sydow, 2003). Örneğin, İtalyan kuyumculuk sektöründe ekonomik eylem kişiler arası ilişkilerden oluşan ağ içine gömülüdür ve bu durum aktörlerin ilişkiden beklentilerinin yüksek olmasına neden olmaktadır (Gaggio, 2007). Vos ve Wielers'e (2003) göre sıkı bağlardan oluşan ağlar içinde taraflar ilişkinin iki taraf için getirilerindeki farklılıkları belirsiz süre kabullenebilmekte, birbirlerinin ihtiyaçlarına karşılık vermekte ve birbirlerinden fazladan yükümlülükler talep edebilmektedir. Bernstein'e (1992) göre mücevher sektöründeki aktörlerin sektörel normlara uyma pratiğinin arkasında kazançlarını arttırmak olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarının da gösterdiği şekilde, New York'taki elmas ticareti ve İtalyan kuyumculuk sektörüyle yakın benzerlikler gösteren Türk kuyumculuk sektöründe aktörlerin ilişki içinde fazladan yükümlülükleri kabul etmelerinin arkasında ilişkinin gelecekte sağlayacağı faydaları hesaplamaları bulunmaktadır. İlişki içinde fazladan yükümlülükler sektör içinde esas olan karşılıklılık ilkesinin de bir unsurudur. Noteboom ve Six'e (2003) göre sosyal normlara uygun davranmanın arkasında sosyal kabul görme ihtiyacı vardır ki bu kişisel çıkarlarla ilgilidir. Çalışmanın son önermesi aşağıdaki gibidir:

***Önerme 4:**Türk kuyumculuk sektöründe kurumsal güven ve ilişkisel güven sonucunda artan diyalog ve azalan belirsizlik tarafların fazladan/gereksiz yükümlülükler altına girmelerine yol açmaktadır.*

Sonuç olarak kuyumculuk sektöründe aktörlerin işbirliği ve kendi çıkarını kollama dürtüleri gömülü ilişkiler içinde olma gereğini ortaya koymaktadır ve örgütsel ağın kapalılığını desteklemektedir. Kurumsal yapıyı oluşturan ve aynı zamanda onun bir unsuru ve uygulayıcısı olan aktörler bir taraftan akılcı bir yaklaşımla kendi çıkarlarını gözetken, diğer taraftan ise ‘sınırlı bir akılcılık’ ile yapının temel nüvesi olan güvenin olumsuz sonuçlarını yaşayanlar konumundadırlar.

## BÖLÜM VII. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı güvenin karanlık yüzü olarak tanımlanan farklı üç davranışsal çıktıyı, kör inanç, rehavet ve gereksiz yükümlülükleri, Türkiye kuyumculuk sektörü bağlamında açığa çıkarmak ve bunların öncüllerini bu bağlamda değerlendirmektir. Araştırma bulgularına göre kör inanç sektörde kurumsal mekanizmalarla tetiklenirken, rehavetin ilişkisel, gereksiz yükümlülüklerinse hem ilişkisel hem kişisel çıkara dayalı ekonomik öncülleri bulunmaktadır. Araştırma aynı zamanda suistimalin ancak güvenin bulunduğu ortamlarda gerçekleştiğini (Gundlach ve Cannon, 2010) teyit etmiştir. Bununla birlikte araştırma güvenin olumsuz çıktılarından kaçınabilmek için optimal seviyede güvenin varlığını araştırmaya yönlendirmemiştir. Sektörde dolandırılma ve benzeri ihanet durumlarını ortaya çıkaran güvenin miktarı değildir. Aktörler bir alışveriş ilişkisi içinde ne kadar güvendiklerinden bağımsız olarak fırsatçı davranışlara maruz kalmaktadır. Bu nedenle sektörde “altın oran” olarak tanımlanan bir “optimal güven” seviyesine (Wicks ve diğerleri, 1999) ilişkin bir araştırma yapmak anlamlı değildir. Buradan hareketle güvenin karanlık ve parlak yüzüne ilişkin sonuçlarına dair ‘neden’ ve ‘nasıl’ sorularını cevaplamak yerinde olacaktır. İleride yapılacak olan çalışmalarda, bu araştırmada keşfedildiği gibi, güvenin karanlık yüzünün değer zincirine bağlı olan doğasının incelenmesi önerilmektedir. İleride yapılacak olan çalışmalar rehavetin sadece niş üretimde, gereksiz yükümlülüklerin dağıtım kanalında ve kör inancın tüm değer zinciri üzerinde gözlemlenmesinin nedenlerine odaklanabilir. Son olarak, Türkiye kuyumculuk sektöründe güvenin olumsuz makro bir çıktısı olarak kayıt dışı ve bunun Türk iş sistemi üzerindeki etkileri ileride yapılacak çalışmalarla gün yüzüne çıkarılabilir. Türk kuyumculuk sektörü kapalı ağ yapısı ve gizlilik kurallarına rağmen araştırmanın sonuçlandırılabilmesi, bu ve benzeri bağlamlarda ileride yapılacak çalışmalarda yüreklendirici olması açısından değer taşımaktadır.

Uygulama alanı açınsansa, yöneticilerin iş bağlamının ekonomik, sosyal, politik ve kültürel unsurlardan oluşan bir bütün olduğundan hareketle, güvenin fayda ve zararlarının her zaman farkında olmaları önerilmektedir. Güvenin iki tarafı kesin bir kılıç olduğu hatırlanmalıdır. Bu anlamda, güven izleme ve kontrol maliyetlerini azaltırken, diğer yandan kör inanca neden olmaktadır. Bunun ötesinde, güven alışverişten duyulan memnuniyeti arttırırken, aynı zamanda tarafları düşük performanslı ilişkiler içine hapsedmektedir. Ayrıca güven taraflar için alıveriş belirsizliğini düşürmektedir; ancak aynı

zamanda aktörlerin gereksiz ve riskli yükümlülükler altına girmelerini teşvik etmektedir. Özellikle, riski alanla bundan faydalanan aktörler farklı örgütler olduğunda çok daha irrasyonel şekilde risk alma dürtüsü oluşabilmektedir. Sektörde kredi riskleri sektör katılımcılarına dağılmış durumda olduğundan kredi tahsisinde alınan fazladan/gereksiz yükümlülüklerin derecesi daha yüksek olabilir.

Bu çalışmayla ilgili bazı sınırlılıklar söz konusudur. Birincisi, çalışma nitel araştırma yöntemleriyle gerçekleştirildiği için nicel anlamda geçerlilik ve güvenilirlik testleri geçerli değildir. Nitel yöntemlerin kullanıldığı bu çalışmada ise geçerlilik için sahada uzun zaman geçirilmiş, her bir farklı rolden birden fazla aktörle görüşülmüştür. Güvenilirlik içinse araştırmacı, araştırma sırasında aldığı notlarda olabildiğince şeffaf olmuştur. Araştırmacı, başka bir araştırmacıyı da sürece dahil etmiş ve veri analizi bu araştırmacı tarafından da yapılmıştır. Araştırmacılar karşılıklı olarak bulguları paylaşmaya çalışmışlardır. İkincisi, veriler bir ülke içinde tek bir sektörde tedarik zinciri ilişkilerini içermektedir ve bu nedenle diğer bağlamlara genellenmesi mümkün görünmemektedir. Üçüncüsü, her ne kadar odak grup görüşmesi, gözlem ve sektöre özel dokümanların incelenmesi gibi farklı veri toplama araçları kullanılsa da veri analizi yoğun olarak mülakatlara dayanmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Adobor, H. 2006. Optimal Trust? Uncertainty as a determinant and limit to trust in inter-firm alliances. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7): 537-553.
- Anderson, E. ve Jap, S.D. 2005. The dark side of close relationships. *MIT Sloan Management Review*, 46: 75-82.
- Atuahene-Gima, K. ve Li, H. 2002. When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee on performance in selling new products in China and United states. *Journal of Marketing*, 66: 61-81.
- Axelrod, R. 1984. *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Bachmann, R. 2003. Trust and power as means of coordinating the internal relations of the organization: a conceptual framework. *B. Noteboom ve F. Six (Der.), The trust process in organizations: empirical studies of the determinants and the process of trust development*: 58-75: Birleşik Krallık: Edward Edgar Publishing.
- Bachmann, R. 2001. Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization Studies*, 22(2): 337–365.
- Barnes, L.1981. Managing the paradox of organizational trust. *Harvard Business Review*, March-April: 106-117.
- Barney, J. B., Hansen, M. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15: 175–190.
- Başlangıç, A. 2009. Kuyumculuk sektörünün vizyonu. **İzmir Ticaret Odası ARGE Bülten**. 3: 13-21.
- Bektaş, B. 2009. Altın mücevherat sektör raporu. **T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi**.
- Berelson B. 1952. *Content analysis in communication research*. Glencoe, Ill: Free Press.
- Berg, B. L. 2007. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Berman, F, A. ve Jones, S. 1999. The structure of optimal trust: Moral and strategic implications. *Academy of Management Review*, 24(1): 99-116.
- Bernstein, L.1992. Opting out of the legal system: Extralegal contractual relations in the diamond industry. *Journal of Legal Studies*, 11: 115.

- Bidault, F ve Castello, A. 2010. Why too much trust is death to innovation? *MIT Sloan Management Review*, (51).10, 4: 33-38
- Bigley, A. ve Pearce, J. 1998. Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust. *The Academy of Management Review*, 23(3): 405-421.
- Bonte, W. 2008. Inter-firm trust in buyer–supplier relations: Are knowledge spillovers and geographical proximity relevant? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67: 855–870.
- Boon, S. ve Holmes, J. 1991. The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. Hinde, R. ve Groebel J. (Der.). *Cooperation and prosocial behavior*. 190-212. Cambridge: Cambridge University Press.
- Blumer, 1956. Sociological analysis and the variable. *American Sociological Review*, 21: 68-90.
- Bradach, J. ve R. Eccles. 1989. Price, authority and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15: 97–118.
- Branzei, O., Ronald, D. ve Vertinsky, I. 2013. In whom collectivists trust: the role of (in)voluntary social obligations in Japan. *Management and Organization Review*, 9 (2): 319–343.
- Bromley, D. B. 1993. *Reputation, image and impression management*. New York: Wiley.
- Bromiley, Philip ve Jared Harris. 2006. Trust, transaction cost economics, and mechanisms. R. Bachmann ve A. Zaheer (Der.), *Handbook of Trust Research*, 124-143. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar.
- Brown, J. R. , Crosno, J. L. ve Chekitan, S. 2009. The effects of transaction-specific investments in marketing channels: The moderating role of relational norms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4): 317-333.
- Buğra, A. 1994. *State and business in modern Turkey: A comparative study*. New York: State University of New York Press.
- Burt, R. S. ve Knez, M. 1996. Trust and third-party gossip. Kramer, R. ve Tyler, R. (Der.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 68-89. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burt, R. 1992. *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.



- Burt, R.S. 2005. *Brokerage and closure: An introduction to social capital*: Oxford, New York: Oxford University Press.
- Carnevli, F. 2003. Golden opportunities: Jewelry making in Birmingham between mass production and specialty. *Enterprise & Society*, 4: 272-298.
- Carnevli, F. 2011. Social capital and trade associations in America, c.1860-1914: A microhistory approach. *The Economic History Review*, 64(3): 905-928.
- Charmaz, K. 2006. *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chiles. T. H ve McMackin, J. F. 1996. Integrating variable risk preference, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review*, 21: 73-99.
- Clark, K. B. ve Fujimoto, T. 1991. *Product development performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Coyne, M., 2011. A trip through the diamond district. New York Observer. <http://observer.com/2011/02/a-trip-through-the-diamond-district/>.
- Creed, D. R. ve Miles, R. E. 1996. Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. R. M. Kramer & T. R. Tyler (Der.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. 16-38. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. 1998. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage.
- Çörek, Ç. 2011. Is jewelry still a craft? The role of trust and work ethic in jewelry sector: The case of İstanbul Grand Bazaar. METU: Masters Thesis.
- Coffey, A. ve Atkinson, P. 1996. *Making sense of qualitative data*. London: Sage Publications.
- Coleman, J.S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94: 95-120.
- Coleman, J. S. 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Corbin, J. 2008. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. London: Sage Publications.
- Das, T. K. ve Teng, B. S. 2001. Trust, control and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2): 251-83.
- Denzin, N. ve Lincoln, Y. 1994. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Denzin, N. ve Lincoln, Y. 2005. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Denzin, N. ve Lincoln, Y. 1998. *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. London: Sage Publications.
- Deutsch, M. 1958. Trust and suspicion. *The Journal of Conflict Resolution*, 2(4): 265-279.
- Dey, I. 1993. *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*. Routledge.
- Doney, P. ve Cannon, J. 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61: 35-51.
- Doz, Y. 2011. Journal of International Business Studies. *Academy of International Business*, 42: 582-590.
- Dyer, J. ve Chu, W. 2003. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1): 57-68.
- Eceral, T., Koroğlu, B. ve Uğurlar, A. 2009. Kuyumculuk kümeleri: İstanbul Kapalıçarşı ile dünya örneklerinin karşılaştırmalı değerlendirmesi, *Ekonomik Yaklaşım*, (20): 70: 121-143.
- Edelenbos, J. ve Klijn, E. 2007. Empirical exploration trust in complex decision-making networks: A theoretical and empirical exploration. *Administration and Society*, 39.
- Elangovan, A. R. & Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management*, 23 (3) : 547- 566.
- Erken, V. 1998. *Bir sivil örgütlenme modeli: Ahilik*. Ankara: SeBa Yayınları.
- Evren, Y. 2010. *İstanbul'da kültür ekonomisini döndüren çarklardan biri: Mücevher tasarımı ve kuyumculuk: Sektörel araştırma raporu*. İstanbul Kültür Mirası ve Kültür Ekonomisi Envanteri.
- Etzioni, A. 1988. Normative-affective factors toward a new decision-making model. *Journal of Economic Psychology*, (9): 125-150.
- Fukuyama, F. 1995. *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press.
- Gaggio, D. 2007. *In gold we trust*. New Jersey: Princeton University Press.
- Gaggio, D. 2006. Pyramids of trust: social embeddedness and political culture in two Italian gold jewelry districts. *Enterprise & Society*, 7 (1): 19-58.

- Gargiulo, M. ve Ertug, G. 2006. The dark side of trust. Bachmann, R. Ve Zaheer A. (Der.). *Handbook of Trust Research: 165-187*. Edward Elgar.
- Gargiulo, M. ve Benassi, M. 2000. Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*,11(2): 183-196.
- Gargiulo ve Benassi, 1999. Dark side of social capital. Leenders, R. ve Gabbay, S. (Der.) *Corporate Social Capital and Liability: 298-340*. Springer.
- Geertz, C. 1973. *The interpretation of cultures: selected essays*. New York: Basic Books.
- Gereffi, G. 2007. The gold jewellery value chain in the district of Valenza, Italy. Powerpoint Sunusu, <http://www.comune.valenza.al.it>.
- Giddens, A. 1979. *Central problems in social theory: Action, structure and contradiction in social analysis*. London: Macmillan.
- Giddens, A. 1986. *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. United States: University of California Press.
- Gittel, H. ve Douglass, A. 2012. Relational bureaucracy: structuring reciprocal relationships into roles. *Academy of Management Review*, 37(4): 709-733.
- Glaser, B. ve Strauss, A. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. United States: Aldine Publishing Company.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Goulding, C. 2002. *Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gulati, R. 1995. Does familiarity breed trust? the implications of repeated ties on contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1): 85-112.
- Gulati, R ve Singh, H.1998. The archit the architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43 (4): 781-814.
- Gulati, R. 1995. Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40: 619-652.
- Gulati, R. ve Nickerson, J. 2008. Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, 19(5): 688–708.
- Gundlach, G.T. ve Cannon, J.P. 2010. “Trust but verify?” The performance implications of verification strategies in trusting relationships. *Journal of Academy of Marketing Science*. 38: 399-417.

- Hagen J. ve Choe, S. 1998. Trust in Japanese interfirm relations: Institutional sanctions matter. *Academy of Management Review*, 23(3): 589-600.
- Hannan, M.T ve Freeman, J.1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, (49):149-164.
- Hatipkarasulu, H.A. 2005. *Making sense of mafia in Turkey: Conceptual framework and a preliminary evaluation*. Boğaziçi University: Doctorate Thesis.
- Hill, C. 1990. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 15(3): 500–513.
- Hirschman, A. 1970. *Exit, voice and loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hofstede, G.2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2nd Edition, Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Huberman, A. M ve Miles, M. B. 1998. Data management and analysis methods. In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Der), *Collecting and interpreting qualitative materials* (179-210). California: Sage.
- Hughes, J. ve Sharrock, W. 1997. *The philosophy of social research*. Addison Wesley. Longman Limited. Essex. UK
- Ichino, A. ve Muehlheusser, G. How often should you open the door? Optimal monitoring to screen heterogeneous agents. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67: 820–831.
- İnalçık, H. 1969. Capital formation in the ottoman empire. *The Journal of Economic History*, 24.
- Jeffries, F. ve Reed, R. 2000. Trust and adaptation in relational contracting. *Academy of Management Review*, 25(4): 873-882.
- Koroğlu, B. , Varol, Ç. , Sönmez, N. ve Eceral, T. 2010. Metropolitan alanlarda sanayi kümeleri, üretim ilişkileri: İstanbul'da kuyumculuk sektörünün mekansal kümelenmesi. *Bölgesel Gelişme için Yapılanma Gündemi, 13. Ulusal Bölge Bilimi-Bölge Planlaması Kongresi Bildiriler Kitabı* (yayıma hazır), 11-12 Mart 2010, YTÜ, İstanbul.
- Kuhn, T. , 1962. *Bilimsel devrimlerin yapısı*. US: University of Chicago Press.
- Langfred, C. 2004. Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self managing teams. *Academy of Management Journal*, 47(3): 385–399.

- Lazzarini, S. G., Miller, G.J ve Zenger, T. R. 2004. Order with some law: Complementarity vs. substitution of formal and informal arrangements. *Journal of Law and Economic Organization*, 20(2): 261–298.
- Lazzarini, S. ve Miller, G. 2008. Dealing with the paradox of embeddedness: The role of contracts and trust in facilitating movement out of committed relationships. *Organization Science*, 19(5): 709-728.
- Lin, N. 2002. *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge UK: Cambridge University Press.
- Levit, L. ve March, J.G. 1988. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, (14): 319-340.
- Lewicki, R. ve Bunker, B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. Kramer, R. ve Tyler, T. (Der.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 114-140. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewicki, R. , McAllister, D. ve Bies, J. 1998. Trust and distrust: new relationships and realities. *The Academy of Management Review*, 23(3): 438-458.
- Lewicki, R., Tomlinson, E. ve Gillespie, N. 2006. Models of interpersonal trust development, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32: 991-1021
- Lewis, J. D. ve Weigert, A. 1985. Trust as a social reality. *Social Forces*, 63: 967-985.
- Lin, J. ve Si, S. 2010. Can guanxi be a problem? Contexts, ties, and some unfavorable consequences of social capital in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 27: 561–581.
- Lorenzen, M., 2002. Ties, trust and trade. *International Studies of Management and Organization*, 31 (4): 14-34.
- Luhmann, N. 1979. *Trust and power*. Chichester, England: Wiley.
- Kaplan, K. 2003. *Türkiye’de kuyumculuk ve altın*. İTO Yayınları.
- Klein, W., Hillebrand, B. ve Noteboom, B. 2005. Trust, contract and relationship development. *Organization Studies*, 26, 813.
- Krippendorff, K. 2004. *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Koroğlu, B., Eceral, T. ve Uğurlar, A. 2009. The story of a jewelry cluster in İstanbul metropolitan area: Grand Bazaar (Kapalıçarşı). *Journal of Science*, 22(4): 383-394.

- Macaulay, S. 1963. Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American Sociological Review*, (28): 55–70.
- Mayer, R. , Davis, J. ve Schoorman, D. 1995. Integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- Miles, M. ve Huberman A. 1994. *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mishra, A.1996. Organizational responses to crisis: The centrality of trust. Kramer, R. ve Tyler, T. (Der.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research: 261-288*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- McKnight, H. ve Cummings, L. Chervany, N. 1998. Initial trust formation in new organizational relationships. *The Academy of Management Review*, 23(3): 473-490.
- McAllister, D.J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for inter- personal co-operation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1): 24–59.
- McEvily, B., Perrone ve Zaheer, A. 2003.Trust as an organizing principle. *Organization Science*, (14):1.
- Mortan, K. ve Küçükerman, Ö. 2010. Çarşı, pazar, ticaret ve Kapalıçarşı. **İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları:**
- Morrone, A. , N. Tontoranelli ve G. Ranuzzi. 2009. How good is trust? : Measuring trust and its role for the progress of societies”. *OECD Statistics Working Papers*, OECD Publishing.
- McAllister, D. 1995. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 38 (1): 24-59.
- McEvily, B. ve Zaheer, A. 2006. Does trust still matters? Research on the role of trust in inter-organizational exchange. Bachmann, R. ve Zaheer, A. (Der.). *Handbook of Trust Research: 280-303*. Edward Elgar.
- Moorman, C., Zaltman, G. ve Deshpande, R. 1992. Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 39: 312-28.
- Neuman, W. 2005. *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Allyn and Bacon Publishing, 6th Edition.
- Noteboom, B. 1996. Trust, opportunism and governance: A process and control model. *Organization Studies*, 17: 985–1010.

- Noteboom, B. , Berger, H. ve Noorderhaven, N. 1997. Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40(2): 308–338.
- Noteboom, B. ve Six, F. 2003. *The trust process in organizations Empirical Studies of the determinants and the process of trust development*. Massachusetts: Edward Elgar.
- Ouchi, W. 1980. Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 3 (25): 129-141.
- Özbek, O. 2009. Kuyumculuk sektöründe dünya lideri olabiliriz. *İzmir Ticaret Odası ARGE Bülten*, 2: 11-16.
- Park, S. ve Luo, Y. 2001. Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal*, 22: 455–477.
- Patzelt, H. ve Shepherd, D. 2008. The decision to persist with underperforming alliances: the role of trust and control. *Journal of Management Studies*, 45: 7.
- Poppo, L., Zhou, K. ve Ryu, S. 2008. Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. *Organization Science*, 19-1: 39-55.
- Porath, Y., 1980. The f-connection: Families, friends, and firms and the organization of exchange. *Population and Development Review*, 6 (1): 1-30.
- Ring, P, S. ve Van de Ven. A. 1992. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13: 483-498.
- Richards, L. 2005. *Handling qualitative data: A practical guide*. Sage Publications.
- Rosetti, C. ve Choi, T. 2005. On the dark side of strategic sourcing: Experiences from the aerospace industry. *Academy of Management Executive*, 19-1: 1-15.
- Rousseau, D. 1997. Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48: 515-546.
- Rousseau, D. , Burt, R. ve Camerer, O. 1998. Introduction to special topic forum not so different after all: A crossdiscipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 393-404.
- Sako, M. 1992. *Prices, quality and trust: Inter firm relations in Britain and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sako, M. 1998. Does trust improve business performance? Lane, C. ve Bachmann, R. (Der.). *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*: 88-118. New York: Oxford University Press.

- Sako, M. ve Helper, S. 1998. Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and United States. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34: 387-417.
- Sargut, S. 2006. Sosyal sermaye: Yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi? *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 12: 1-13.
- Saparito, P. , Chen, C. ve Sapienza, H. 2002. The central role of calculus-based trust and relational trust in bank-small firm relationships. *Academy of Management Proceedings*.
- Seidman, I. 2006. *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. Columbia University.
- Silverman, 2001. *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Sage Publications: London.
- Shapiro, S. 1987. The social control of impersonal trust. *American Journal of Sociology*, 93 (3): 623-58.
- Smith. J. ve Barclay, D. W. 1997. The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61(1): 3-22.
- Sydow, B.1998. Understanding the constitution of interorganizational trust. Lane, C. ve Bachmann, R. (Der.). *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications: 31-64*. Oxford University Press, New York.
- Sydow, J ve Windeler, A. 2002. Knowledge, trust, and control managing tensions and contradictions in a regional network of service firms. *Regional Studies*, 36 (3): 15–227.
- Sönmez, Ç.B. 1993. *Kapalıçarşı'nın fonksiyonel değişimi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Szulanski, G., Cappetta, R. ve Jensen, J. 2004. When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of casual ambiguity. *Organization Science*, 15(5): 600-613.
- Şengün, A. E. 2007. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde güven ve güvensizliğin mübadele performansı üzerine etkileri: Ankara mobilyacılar sitesi örneği. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7 (1-2): 5-38.



- Şengün, A. E. 2010. Which type of trust for inter-firm learning? *Industry and Innovation*, 17(2): 221-241.
- Şengün, A. E. ve Wasti, N. 2009. Revisiting Trust and Control: Effects on Perceived Relationship Performance. *International Small Business Journal*, 27: 39-69.
- Third Quarter 2010. Gold Demand Trends, [www.gold.org](http://www.gold.org).
- Turkish Jewelry Association. [www.jtr.org.tr](http://www.jtr.org.tr).
- Thorgren, S. ve Wincent, J. 2010. Interorganizational trust: Origins, dysfunctions and regulation of rigidities. *British Journal of Management*.
- Tracy, 2010. Qualitative quality: Eight “big tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*. 16(10): 837-851.
- Tyler, T. ve Degoey, P. 1996. Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. Kramer, R. ve Tyler, T. (Der.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research: 331-357*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Uzzi, B. 1993. *The dynamics of organizational networks: Structural embeddedness and economic behavior. dissertation*. State University of New York at Stony Brook.
- Uzzi, B. 1997. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.
- Uzzi, B. 1999. Social relations and networks in the making of financial capital. *American Sociological Review*, 64 481-505.
- Villena, V., Revilla, E. ve Choi, T. 2010. The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective.
- Weber, M., Malhotra, D., ve Murnighan, K., 2000. Normal acts of irrational trust: motivated attributions and the trust development process. *Research in Organizational Behavior*. 22: 27-101.
- Weber, L. ve Mayer, K. 2011. Designing effective contracts: exploring the influence of framing and expectations. *Academy of Management Review*, 36( 1): 53–75.
- Wilkins, A. L ve Ouchi, W.G. 1983. Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3):468-481.
- Williamson, O. E. 1991. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36: 269–296.

- Williamson, O. E. 1993. Calculativeness, trust and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 36: 453–486.
- Zahra, S. , Yavuz, I. ve Üçbaşaran, D. 2006. How much do you trust me? the dark side of relational trust in new business creation in established companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, July: 541-559.
- Zand, D. E. 1972. Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17: 229-239.
- Zaheer, A., Gözübüyük, R. ve Milanov, H. 2010. It's the connections: The network perspective in interorganizational research. *Academy of Management Perspectives*, 24 (1): 62–77.
- Zaheer, A. , McEvily, B. ve Perrone, V.1998. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9 (2): 141-159.
- Zucker, L. G. 1986. Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8: 53-111.

## EKLER

### EK 1

Tablo 1. Nitel Örneklem Yapısı

Görüşme	Cinsiyet	Yaş	Şehir	Firma Ölçeği/Özelliği	Pozisyon	Kayıt/Not	Süre (dak.)
1	E	40-50	Ankara	Küçük/Kuyumcu	İş Sahibi	Kayıt	90
2	E	40-50	Ankara	Küçük/Kuyumcu	İş Sahibi-2. Jenerasyon-Ortak	Kayıt	90
3	E	40-50	Ankara	Küçük/Kuyumcu	İş Sahibi-2. Jenerasyon	Kayıt	90
4	K	30-40	Ankara	Küçük/Kuyumcu	İş Sahibi	Kayıt	90
5	E	40-50	Ankara	Küçük/Kuyumcu	Kuyumcu Eski Çalışanı	Kayıt	60
6	E	45-55	İstanbul	Küçük/Kuyumcu	İş Sahibi	Not	60
7	E	40-50	İstanbul	Orta/ Mücevher Toptancı	İş Sahibi	Not	30
8	K	30-35	İstanbul	Büyük/Marka Üretici	Kurumsal İletişim Koord.	Not	15
9	E	30-35	İstanbul	Büyük/Marka Üretici	Alım Müdürü	Kayıt	60
10	E	60-70	İstanbul	Büyük/Marka Üretici	İş Sahibi	Kayıt	60
11	E	40-50	İstanbul	Büyük/Marka Üretici	Gen. Müt. Yrd.	Kayıt	45
12	E	50-60	Ankara	Küçük/Marka Bayii	Çalışan-Emektar	Kayıt	90
13	K	40-50	Ankara	Küçük/Marka Bayii	İş Sahibi-2. Jenerasyon-Ortak	Kayıt	90
14	E	30-40	İstanbul	Büyük/Marka Toptancı	Çantacı	Kayıt	60
15	E	40-50	Ankara	Küçük/Kuyumcu	Serbest Çantacı	Kayıt	30
16	E	50-55	İstanbul	Küçük/Kuyumcu	Çantacı	Not	30

**EK 1****Tablo 1. Nitel Örneklem Yapısı (Tablo 1 Devam)**

Görüşme	Cinsiyet	Yaş	Şehir	Firma Ölçeği/Özelliği	Pozisyon	Kayıt/Not	Süre (dak.)
17	E	50-60	İstanbul	Küçük/Tasarımcı Atölye	İş Sahibi-Sadekâr	Kayıt	60
18	E	40-50	Samsun	Küçük/Atölye	Atölye Eski Sahibi	Not	60
19	E	35-40	İstanbul	Küçük/Tasarımcı Atölye	İş Sahibi-Sadekâr	Kayıt	30
20	E	30-40	İstanbul	Küçük/ Atölye	İş Sahibi-Usta	Kayıt-Not	30
21	E	30-40	İstanbul	Küçük/Atölye	İş Sahibi	Kayıt	30
22	K ve E	40-45	İstanbul	Küçük/Tasarım Atölye	İş Sahipleri/Ortak	Not	45
23	E	40-45	İstanbul	Küçük/Tasarım Atölye	İş Sahibi	Not	60
24	E	30-35	İstanbul	Orta/Toptancı	İş Sahibi-2. jenerasyon	Kayıt	60
25	E	50-60	Ankara	Ankara Kuyumcu Odası	Kuyumcu Odası Başkanı	Kayıt	60
26	E	40	Samsun	Küçük/Kuyumcu	İş Sahibi	Kayıt/hot	30
27	E	40	Ankara	Küçük/Toptancı	İş Sahibi	Kayıt	60