Küresel Üretim Sürecinde Şebeke Örgütler ve İşletmeler Arası Güven

Network Organizations in the Global Production Process and Trust between Businesses

Ph.D. Candidate Hicran Utkun Dincer Aydın (Pamukkale University, Turkey)

Prof. Dr. Ayşe İrmış (Pamukkale University, Turkey)

Abstract

Network organizations are organizational structures consisting of coordinating basic capabilities and resources in line with their own responsibilities and roles, even though geographically distant businesses are experts in a particular field or function. Businesses are involved in to the networks for reducing uncertainty in global competition, gaining flexibility, acting quickly, and providing capacity, benefiting from resources and talents they cannot have alone, and providing information. However, it is also possible for enterprises to maintain their assets in the network and to benefit from the competitive advantage of the network through providing trust between businesses and ensuring trust.

The purpose of the study is to reveal how trust is defined among the enterprises within the network organizations and what constitutes the trusting elements. The universe of the research constitutes businesses operating in Uşak and located in national or international networks with contract manufacturing. The study was conducted using qualitative research method and interview technique. According to research findings; it has been seen that business owners are positively anticipating other businesses within their business networks and they have been working for a long time with the companies which they trust and watching the businesses they have not been trusting for a while and ending their cooperation. According to business owners participating in the interview, trust is equivalent with the fulfilment of given promises, goodwill, quality and intra-family relationships. At the same time, it was stated that trust depends on the businesses; and so, religion, language and race differences are not important.

1 Giriş

Yönetim teorilerine göre işletmelerde yapılan işlerin daha etkin ve verimli olabilmesi, işbölümü ve uzmanlaşmayla sağlanmaktadır. Yapılan çalışmalarda örgüt içerisinde işlerin küçük birimlere ayrılmasının ve bu iş birimlerinin teknik bilgi ve beceriye sahip uzmanlaşmış çalışanlar tarafından yapılmasının işletmelerde kârlılığı ve verimliliği artırdığı görülmüştür. İşbölümünün genişliği üretim ölçeğiyle ilgilidir. Daha önceden sadece örgütlerin kendi bünyelerinde gerçekleşen işbölümü, artan üretim kapasitesi ve daralan pazardan dolayı özellikle 1970’li yıllardan itibaren ekonomilerin uluslararasılaşmasıyla beraber, işletmelerin kendi çekirdeklerinin ötesine taşarak, ulus ötesi zemine yayılmaya başlamıştır. Avrupa ve Amerika’da çok daha önce başlayan sanayileşme ve buna uygun örgütlenme faaliyetleri neticesinde verilen üretim fazlası ve kendi bölgelerinde doyan pazardan dolayı işletmeler, dünyanın başka üretim ve pazar alanlarına farklı fırsatları değerlendirmek, daha fazla kâr elde edebilmek için yönelmişlerdir.

İşletmeler için üretimdeki işbölümüne yönelme çoğu zaman iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki daha yatay düzlemde birbirine daha yakın güce ve üretim standardına sahip işletmeler arasındaki yatay işbölümüdür. Bu işbölümü, üretim konuları birbirinden farklı olan işletmelerin ürünlerini ve ürünlerinin özelliklerini tek bir üründe toplayarak inovasyonla gerçekleştirdikleri işbirliğine dayalıdır. İkincisi ise, işletmelerin kendi temel yeteneklerine odaklanarak, bu temel yetenekleri dışındaki faaliyet ve fonksiyonları, bu faaliyet ve fonksiyonlarda uzmanlaşmış başka işletmelere kaydırmalarıyla gerçekleşmektedir. Böyle bir işbölümü nispeten daha dikey bir yapılanmayla gerçekleşmektedir. Her iki türde de işletmeler arasında işbölümü, uzmanlaşma ve işbirliğine dayalı bir ağ (şebeke) oluşmaktadır.

Küreselleşmeyle beraber, ulus ötesi işletmelerin arasında yatay ya da dikey işbölümleri ve işbirlikleri hızla artmaya başlamıştır. Ancak gelişmiş ülke işletmeleri arasında işletmelerin tecrübelerinin, sermayelerinin ve üretimlerinin nitelik ve nicelik düzeylerinin birbirine yakın olması sebebiyle yatay işbölümüne gidilmektedir. Buna karşılık gelişmiş ülke işletmeleriyle az gelişmiş veya gelişmekte olan ülke işletmeleri arasında nispeten daha dikey işbölümü söz konusu olmaktadır. Dikey işbölümünde gelişmiş ülke işletmeleri, daha önceden kendi işletmelerinin içerisinde gerçekleştirdikleri pek çok fonksiyonu (tedarik, üretim, pazarlama, finansman vb.), işbirliği sağladığı diğer işletmeler arasında bölüştürmektedir. Bu işletmeler de çoğu zaman kendi işletmelerine göre daha az gelişmiş olan ülke işletmeleridir. Çünkü az gelişmiş ve gelişmekte olan ülke işletmeleri sanayileşmede yaşadıkları geri kalmışlığın ve deneyimsizliğin ortaya çıkardığı, bir an önce gelişme ve diğer ülkelere yetişme ve tecrübelenme isteklerini uluslararası işbölümü ağına katılarak telafi etme telaşını yaşamaktadırlar.

Gelişmiş ülke işletmeleri az gelişmiş veya gelişmekte olan ülke işletmeleriyle işbölümünü daha ziyade üretim fonksiyonlarını kaydırarak yapmışlardır. Bunun sebebi, az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde doğal

kaynakların, enerji güçlerinin, işgücü ve çevre maliyetinin kendi ülkelerine göre çok daha düşük düzeyde olmasıdır. Gelişme çabası gösteren işletmelerin fason üretim bağlamında uluslararası üretim ağına (şebekesine) katılmaları aynı zamanda uluslararası pazar alanına dâhil olmalarını hızlandırmış ve gelişmiş ülke işletmelerinin markalı ürünlerinin pazar kapsamını genişletmiştir. Çünkü gelişmiş ülke işletmelerinin markalarına üretim yapan gelişme çabası içerisindeki ülke işletmeleri ürettikleri yabancı markalı ürünlerin aynı zamanda alıcısı olmuşlardır. Hatta bu ürünleri bizzat üretim yapan ülkelerde ve dünyanın pek çok pazarında satışını gerçekleştiren pazarlama şirketleri de küresel işbölümü ağına dâhil olmuştur. Dünyanın farklı bölgelerinde yer alan işletmelerin yukarıda ifade edildiği gibi öz yeteneklerini birleştirerek oluşturdukları ve fonksiyonları bağlamında işbölümü yaptıkları bu ağ yapılanması küreselleşmenin örgütlenme şekli olarak, şebeke örgütler adıyla yazında yerini almıştır.

2 Şebeke Örgütler

Küreselleşme sürecinin bir unsuru olan ekonomik entegrasyon işletme fonksiyonlarının işletmeler arasında uzmanlığa (temel yeteneğe) dayalı olarak bölümlenmesi noktasında şekillenmiştir. Sürecin en önemli özelliği; işletmelerin birbiriyle ilişki düzeyindeki artışla birlikte küresel alan içerisinde kendilerine rekabet alanı oluşturmak gayesiyle bir ağ yapısı kurarak, işbirliğine gitmeleridir. İşbirliğine dayalı ağ yapılarıyla şebeke örgütler şekillenmiştir (Yeşil, 2010).

Davranışsal görüşe göre şebeke kişiler, gruplar veya örgütler arası sosyal ilişkilerin bir modelidir (Alstyn, 1997). Kişiler ve gruplar arası bu ilişki modeli örgütler arası ilişkilerin açıklanmasında da kullanılmaktadır. Örgütler arası karşılıklı ilişkiler şebekeler açısından iki farklı bakış açısı ile ele alınmaktadır. Birinci yaklaşım ilişkileri sosyolojik ve örgüt teorileri açısından ele alırken, ikinci yaklaşım bu ilişkilere organize etme, düzen oluşturma mantığı ile bakmaktadır (Koçel, 2011). İkinci yaklaşıma göre şebeke oluşturma örgüt faaliyetlerinin düzene girmesi amacıyla bilinçli yapılan bir örgütlenme olarak ortaya çıkmakta ve şebeke yapılarının oluşmasına imkân vermektedir. Bu bağlamda şebeke örgütler oluşan ilişkiler modeline göre iki veya daha fazla sayıdaki bağımsız işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamak, bu üstünlüğü sürdürmek vb. amaçlarla bir araya gelerek oluşturdukları örgütlenme biçimi olarak tanımlanmaktadır (Tutar, 2000).

Örgütler arası ağlar (şebekeler) veya ağ (şebeke) örgütleri olarak adlandırılan şebeke örgüt kavramı 1980'lerin sonundan beri çeşitli bilimsel disiplinlerin analiz konusu olmuştur. Şebeke örgüt tanımlarında şebeke içerisindeki katılımcıların çeşitli ilişki ve davranışlarının yanı sıra, pek çok yazar tarafından ağ içerisindeki işletmelerin bağımsızlık düzeylerine de vurgu yapılmıştır (Lacka, 2015). Powel'in 1990 yılında yayınlanan eserinde şebeke örgütler bağımsız kaynak akışlarının ve karşılıklı iletişim kanallarının olduğu yatay veya dikey modeller olarak tanımlanmıştır. Miles ve Snow'un (1986,1992) yaptıkları tanımda şebeke örgütlerin pazar mekanizması ile koordine edilen örgütler kümesi veya uzmanlaşmış birimler olduğu ifade edilmiştir. Larson (1992) ise şebeke örgütleri anlatırken işletmelerin birbirine olan karşılıklı yükümlülükleri, beklentileri, itibarları ve çıkarlarına dayalı olan bağımlılıklarının uzun vadeli değişimi üzerinde durmuştur (Jones, vd, 1997). Yapılan tanımların çıkış noktası şebeke örgütlerin küresel alandaki belirsizlikle baş edebilme gücünü kazanabilmek gayesiyle şekillenmeleridir. Şebeke örgütler belirsizliği azaltmak, esneklik kazanmak, hızlı hareket etmek, kapasite sağlamak, işletmenin tek başına sahip olamadığı kaynak ve yeteneklere geçiş olanağı ve bilgi sağlamak gayesiyle oluşturulmaktadır (Durak, 2005). Belirsizliğin fazla olması işbirliklerinin oluşumunda önemli bir etken olarak görülmektedir. İşbirliği içinde yer alan bir işletme uluslararası pazarda tek başına sahip olduğu güç ile değil dâhil olduğu şebekenin pazardaki gücü ile rekabet edebilme ve ihtiyaç duyduğu bilgiyi daha kolay elde etme şansına ulaşabilmektedir. Aynı zamanda şebekeler girişimcilere kaynak edinimi, rekabet, büyüme ve uluslararası pazara giriş konusunda önemli fırsatlar sağlamaktadır (Malewicki, 2005).

Bütün bu tanımlardan hareketle şebeke örgütlerin, belirli bir alanda ya da fonksiyonda uzman işletmelerin bir araya gelerek kendi sorumluluk ve rolleri doğrultusunda şekillenen ağlardan oluşan bir yapıyı ifade ettiği söylenebilir. İşletme bilimi açısından ise şebeke örgüt, planlama, koordinasyon, stratejik karar verme ve süreçlerin bütünlüğünü içeren, karşılıklı fayda sağlamak ve amaçlara ulaşmak için örgütler arasında bilgi değişimi ile sorumluluk, kaynak ve risk paylaşımının yanı sıra “fonksiyon-iş birimleri-coğrafya- küresel müşteriler” arasındaki dört boyutlu değiş tokuşun gerçekleştirildiği büyük şirket içerisindeki küçük şirketi tanımlamaktadır (İrmiş, 2003; İplik, 2010). Şebeke örgütlerin temelde üç önemli özelliği bulunmaktadır. Birincisi, bir şebeke modeli ve iş ilişkisi oluşturmalarıdır. İkincisi, belirli bir derecede otonomi taşımasıdır. Üçüncüsü ise değişimin piyasa mekanizması ve dikey bütünleşmeden farklı bir şekilde gerçekleşmesidir. Şebeke içerisinde her bir işletme kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederken aynı zamanda diğer işletmelerin de performanslarını arttırmaya çalışmaktadır (Sydow ve Windeler, 1998). Bu üç önemli özelliği yanı sıra şebeke örgütler; iletişim ve güven odaklı yapılardır. İşbirliğinin sorunsuz ve etkin bir şekilde devam ettirilebilmesi doğru ve zamanında bilgi paylaşımını, iletişimin güçlü olmasını ve tüm ilişki ağı içerisinde tarafların birbirlerine güvenmelerini gerektirmektedir. Durak'ın (2006) yaptığı araştırmada şebeke içerisindeki işletmeler arasında iyi bir iletişimin karşılıklı bilgi akışının açık olmasının güveni etkileyen unsurlar olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda şebekeleri başarıya ulaştıran ana unsurun güven temelli bir ilişki ve etkili iletişim olduğu açıkça görülmektedir.

3 Şebeke Örgütlerinde Güven

Güven kavramı, başkalarının davranış ve niyetlerinin olumlu yönde olduğu beklentilerine dayalı ancak bir güvenlik açığının da olabileceğini kabul etmeye hazır olmayı içeren, psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (Evily ve Tortoriello, 2011). Brockner ve arkadaşlarının (1997) yapmış olduğu çalışmada güvenin ön koşulları risk, belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimali olarak belirtilmiştir. Kişi, belirsizlikler içerisinde olumlu bir beklentiye sahipse belirli bir riski göze alarak güven duymaktadır. Riski göze alıyor olması zarar görme ihtimalini de kabulleniyor olması anlamına gelmektedir. Bu bağlamıyla güven bir seçimdir ve belirsizlik her zaman risk içermektedir. Zarar görme ihtimali gönüllü olarak bu riski üstlenmek, beklenti ise zarar görme ihtimalini gönüllü olarak kabul etmektir (Derin, 2011).

Güven kavramının, şebeke örgüt yapısının teorik gelişiminde büyük bir rol oynadığı belirtilmektedir. Miersch (2016) yapmış olduğu çalışmada, günümüzde çok sayıda akademisyenin kendine özgü bir örgüt biçimi olarak şebeke örgütlerini kendi mantık sistemi içerisinde onu oluşturan sistemin parçaları arasında gerçekleşen etkileşimin türü olarak özerk bir örgüt biçimi şeklinde tanımladıklarını ifade etmektedir. Bu tür etkileşimler karşılıklı, tercihlili ve destekleyici oldukları için merkezi koordinasyon sistemi olarak kabul edilen şebeke örgütlerde güven ile sonuçlanmaktadır.

Şebekeler farklı temel yeteneklere sahip işletmelerin bir araya gelerek oluşturdukları yapılardır. Her işletme varlığını sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla çeşitli stratejiler geliştirmekte ve kendi amaçları doğrultusunda hareket etmektedir. Tek başına hareket eden işletmelere nazaran amaçlara ulaşmak için birlikte hareket etmek işletmeler için daha zor olabilmektedir. Şebeke örgüt yapılarında şebekeyi oluşturan her işletmenin başarısı şebekenin başarısına bağlı olmaktadır. Şebekede yer alan herhangi bir işletmenin zayıflığı tüm şebekenin başarısızlığı ile sonuçlanabilmektedir. Bu noktada şebekenin başarısı birlikte çalışabilme becerisine, sorumluluk sahibi olmaya ve birbirine güvenmelerine bağlıdır (Özgen, vd, 2003). Birbirinden bağımsız örgütlerin ortak bazı hedeflere ulaşmak için birlikte çalışmaya başlamalarındaki birçok zorluk göz önüne alındığında, şebeke üyeleri arasındaki güven, işbirlikçi dinamiklerin kolaylaştırılmasında ve olumlu sonuçlara daha kolay ulaşılmasında oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca güvenin, şebekenin oluşmasındaki etkisi kadar diğer önemli bir işlevi de uyumu korumaya yardımcı olması ve potansiyel çatışmaları önlemesidir (Lee, vd, 2012).

Şebeke örgütler içindeki ortak zihniyet, işbirliğini ve ortaklığı, koordinasyonu, gücün dağıtımını ve bilgi yaratmayı ve paylaşmayı desteklemektedir. Güven, şebeke içerisinde bu ortak zihniyetin kurulması için önemli bir davranış olarak görülmektedir. Şebeke üyeleri taraflar arasında bu güveni tesis etmek zorundadırlar. Özellikle değişimi korumak ve şebeke içindeki tarafların beklentilerindeki değişimi en aza indirmek için güven, bir şebekenin kurulmasında ve sürdürülmesinde önemli bir unsurdur (Morisse, vd, 2014). Keza, Seppanen ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada (2007) çift taraflı bir kavram olarak güvenin, iletişim, işbirliği ve performans gibi unsurların hem öncüsü hem de sonucu olduğunu ifade edilmektedirler. Örgütler arası ilişkilerde güven, fırsatçı davranışları azaltmak, işlem maliyetlerini düşürmek, belirsizliği azaltmak, kontrol ve koordinasyon ihtiyacını azaltmak, taahhüt ve motivasyonu arttırmak, bilgi paylaşımı, öğrenme, yenilikçilik gibi birçok fayda da sağlamaktadır (Willem ve Lucidarme, 2014).

Güven etkileşimden doğan çok boyutlu, kültür temelli, iletişime dayalı, dinamik bir olgudur (Demircan ve Ceylan, 2003). Farklı kültürlerle ve iletişim biçimlerine sahip şebeke üyeleri arasında güvenin oluşması daha farklı bir çabayı gerektirmektedir. Rousseau ve arkadaşları (1998) yaptıkları çalışmada güven gelişiminin üç farklı mekanizmasını tespit etmişlerdir. İlk mekanizma hesaba dayalı güvendir. Bu mekanizmada, ilgili taraflar, eylemlerinin risklerini ve yararlarını rasyonel bir temel üzerinde tartmaktadırlar. İkinci mekanizma kurumsal güvendir. Sözleşmeler, garantiler ve kanunlar ilişkileri düzenlemek için kullanılmaktadır. Bir şebeke üyesi beklendiği gibi davranmazsa, diğer üyeler herhangi bir tazminat talebinde bulunabilmektedir. Bu tür mekanizmalarda etkileşimler diğerleri kadar riskli değildir. Üçüncü mekanizma ilişkiye dayalı güvendir. Güvenen ve güvenilen arasında zamanla tekrarlanan etkileşimlerden kaynaklanmaktadır. Duygusal temelli bir güven olduğu için olumlu deneyimlerle artacak bir yapıya sahiptir (Morisse, vd, 2014).

Güveni, şebeke örgütlerin oluşma aşamasından ilişkilerin sona erdirilmesine kadar, örgütler arasındaki ilişkilerin kritik bir bileşeni olarak değerlendirmek mümkündür. Olumlu bir beklentiye ifade eden güven şebekede yer alacak örgütlerin seçim aşamasında önemli bir etken olarak görülmektedir. Şebeke üyeleri ortak amaçlar etrafında faaliyet gösterdikleri için şebekeyi başarıya ulaştıracak, güven duydukları örgütler ile çalışmak isteyeceklerdir. Bu noktada taraflar birbirilerini tanımadıkları, iş yapma biçimlerini bilmedikleri, farklı bir örgütsel kültür ve yapıya sahip örgütlerle ilişkilerinde uyumu sağlayıp sağlamayacaklarını bilmedikleri için tüm belirsizlikler içinde risk olarak işbirliğini başlatmaktadırlar. Bu kapsamda şebekenin oluşturulmasında risk ve belirsizliklerin en aza indirilmesi için ilişkilerin rasyonel bir temel üzerine oturtulması gerekmektedir. Taraflar arasındaki güvenin bu aşamada hesaba dayalı ve kurumsal nitelik göstermesi şebekenin zarar görme ihtimalini azaltacak bir unsur olarak değerlendirilebilir. İlişkilerin sürdürülmesi aşamasında da fiyat, ödeme dengesi, beklenen zamanda ve kalitede ürün/hizmetlerin üretilmesi, bilgi paylaşımı gibi unsurların tarafların beklentilerini karşılıyor olması güveni pekiştirirken, olumsuz davranışlar güvenin kaybedilmesine neden olmaktadır. Şebeke üyeleri arasındaki güvenin

güvensizliğe dönüşmesi şebekenin faaliyetlerini olumsuz etkilemekte ve tarafların birbirinden zarar görme ihtimali beklentilerinin artmasına neden olmaktadır. Örgütler için önemli bir risk arz eden bu durumda örgütler şebeke içerisindeki faaliyetlerine son verebilmekte ya da güven sorunu yaşadıkları örgütleri şebeke dışına atabilmektedirler.

4 Şebeke Örgütler ve İşletmeler arası Güven Üzerine Alan Araştırması

4.1 Araştırmanın Amacı

Yapılan literatür incelemelerinde şebekelerin oluşum sürecinde, şebeke ilişkilerinin sürdürülmesinde veya sona erdirilmesinde güven kavramının önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Bu çalışmada şebeke örgüt yapıları ile güven olgusu yönetici bakış açısıyla ele alınıp değerlendirilmiştir. Çalışmanın birinci amacı, işletmelerin şebeke örgütleri nasıl oluşturduklarını, bu ağlara nasıl dâhil olduklarını ve ağ içerisinde devamlılıklarını nasıl sağladıklarını araştırmaktır. Çalışmanın diğer amacı şebeke örgütleri içerisinde yer alan işletmeler arasında güven olgusunun nasıl tanımlandığını ve güven sağlayan unsurların neler olduğunu ortaya koymaktır.

4.2 Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Temel Varsayımlar

Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan verilere nitel araştırma kapsamında yer alan biçimsel mülakat tekniği kullanılarak ulaşılmaya çalışılmıştır. Mülakat formunun oluşturulmasında ikincil kaynaklardan ve uzman görüşlerinden faydalanılmıştır. Formda araştırma varsayımları doğrultusunda çalışmaya katılanlara 25 soru sorulmuştur.

Araştırmanın ana kütesini Uşak ilinde tekstil alanında faaliyet gösteren şebeke örgütlere, fason üretim bağlamında katılan örgütler oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini Uşak ilinde faaliyet gösteren 15 işletmenin hem sahibi hem de yönetici pozisyonunda bulunan kişiler oluşturmaktadır. Örneklem içine dâhil edilen işletmeler tekstil alanında 50 yıllık iş tecrübesi olan kişinin görüşleri doğrultusunda yargısal örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir.

4.3 Araştırma Soruları

Araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan araştırma soruları şu şekildedir:

1. Şebeke içerisine girilmesinde temel amaç nedir?
2. Şebeke ilişkilerinin oluşmasında ve sürdürülmesinde önemli olan unsurlar nelerdir?
3. Yöneticilerin bakış açısına göre şebekelerin işletmelere sağladığı faydalar nelerdir?
4. Yöneticilerin bakış açısına göre şebeke ilişkilerinde karşılaşılan güçlükler ve yaşadıkları sorunlar nelerdir?
5. Yöneticiler şebeke ilişkisinde güveni nasıl tanımlamaktadırlar ve ağın oluşum sürecinde güven bir etken midir?
6. Yöneticiler yurtiçi mi yurtdışı işletmelere mi daha fazla güvenmektedirler?

4.4 Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

Yöneticilere ilk olarak iş ağlarının nasıl oluştuğu sorulmuştur. İşletme yöneticilerinden 1 tanesi distribütör aracılığıyla, 2 tanesi internet aracılığıyla, 2 tanesi referanslar yoluyla, 5 tanesi eski müşteri portföyü sayesinde, 1 tanesi müşterileri davet ederek, 1 tanesi numuneler göndererek bağlantının kurulduğunu belirtmiştir. Yöneticilerden 2 tanesi iki tarafın da ortak çıkarlar etrafında buluştuğunu ve bağlantının bir şekilde kurulduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilerden 3 tanesi müşterilerin onları bulduğunu, 2 tanesi ise ürüne talep olabilecek yerleri ve işletmeleri ziyaret ederek bağlantı kurduklarını belirtmişlerdir.

İşletme yöneticilerine ikinci soru olarak bu ağların oluşmasında önemli gördükleri unsurların neler olduğu sorulmuştur. İşletme yöneticilerinin işbirliğinin oluşmasında önemli gördükleri unsurlar; insan ilişkileri, ikna, güven, süreklilik, taleplere cevap verebilmeleri, fiyat avantajı, kalite, temiz üretim, samimiyet, dürüstlük, çok iyi piyasa analizi, işini iyi yapmak, karşı tarafı anlamak, sağlamlık, kazancın iyi olması, karşı tarafın karakteri, iyi niyet, ödeme şartları ve termin olarak belirtilmiştir. İşletme K yöneticisi, iş ağları noktasında din, dil, ırk gözetmediğini en kötü zamanlarda bile karşı tarafın karakteri sağlam ise sonsuz kredi açabileceğini ifade etmiştir. İşletmelerin çoğunluğu bu süreçte karşı tarafla olan ilişkilerin önemli olduğunu özellikle ilk etapta dürüstlük, güven ve niyete bakıldığını söylemişlerdir. Ayrıca İşletme M yöneticisi, iş ağları oluşurken henüz kazanılmamış para için her iki tarafın da ortak amaçlar etrafında birleştiğini, niyetler iyiyse iş sürekliliği açısından olumlu olabileceğini, niyetler kötü ise en fazla üç iş yapılarak ağın dışına çıkarılacağını belirtmiştir.

Yöneticilere üçüncü soru olarak işbirliği yapmalarındaki amaç sorulmuştur. Bu soruyu 15 işletme yöneticisinden 7 tanesi para kazanmak olarak cevaplandırmıştır. Yöneticilerden 2 tanesi satış yapma, 2 tanesi üretim kapasitesinin artırılabilmesi amacıyla işbirliğini tercih ettiklerini belirtmiştir. Kapasitesinin %99'luk bölümünü ihracatın oluşturduğu işletme yöneticisi, amaçlarını çok taraflı kazanç ve ülke ekonomisine katkı sağlamak olarak belirtmiştir. Ayrıca yönetici çöpe giden bir nesnenin hammaddeye dönüştürülerek üretim yapılmasının hammadde tedarikçisi için de bir gelir kaynağı yarattığını ifade etmiştir. İşletme E yöneticisi işçi kaynaklı sorunların azaltılması ve iş alanındaki fırsatlardan faydalanabilmek amacıyla işbirliği yaptığını belirtmiştir.

Şebeke örgütlerin en önemli avantajlarından biri öz yeteneklere dönüş yapmak olarak belirtilmektedir. İşletme F yöneticisi bu soruyu literatürde yer alan bilgiye uygun olarak "herkesin iyi olduğu alanda iş yapması ve kendi

alanlarına yönelmeleri” şeklinde cevaplandırmıştır. İşletme O fason üretim yaptırmaktadır. İşletme yöneticisi ürün kalitesinde sorun yaşamamak ve marka imajının zarar görmemesi için sürekli aynı firmalarla çalıştığını belirtmiştir. Daha önce farklı işletmeleri de ağ içerisine dâhil etmeye çalıştıklarını ancak üründe sorun yaşadıkları için ağdan çıkarttıklarını, bu nedenle tekrar riske girmek adına aynı işletmelerle işbirliği yaptıklarını ifade etmiştir. İşletme H yöneticisi bu şekilde bir ağ içerisinde olmanın önünü görmelerini sağladığını ve sipariş usulüne dayalı çalışmaları için satış kaygısı yaşamadıklarını belirtmiştir. İşletme G yöneticisi ise ürettikleri ürünün yurt içinde fazla talep görmediğini, üretimin arttırılabilmesi için bu tür ağlar içerisinde bulunmak gerektiğini ifade etmiştir.

Mülakatın gerçekleştirildiği işletme yöneticilerine fason üretim yaptıkları ya da yaptırdıkları işletmelerle herhangi bir yazılı sözleşmeleri olup olmadığı sorulmuştur. Yöneticilerden sadece bir tanesi tüm işletmelerle yazılı sözleşmelerinin bulunduğunu, 2 tanesi sadece yurtdışı işletmelerle yazılı sözleşme yaptıklarını, 4 tanesi işletmelerin bir kısmı ile yaptıklarını, 8 tanesi ise yazılı bir sözleşme olmadığını söze ve güvene dayalı bir anlayış olduğunu ifade etmişlerdir. Sözleşme yapan işletme yöneticilerinden 2 tanesi talebin karşı taraftan geldiğini belirtmiştir. 30 yıldır aynı işletmelerle çalışan İşletme L yöneticisi karşı taraf isterse sözleşme yaptığını ve işbirliklerinin %80’inin söze dayalı olduğunu belirtmiştir. İşletme P yöneticisi de 30 yıldır aynı işletme ile sadece söze dayalı bir işbirliği sürdürmektedir. Ayrıca işletme yöneticilerinden bir tanesinden alınan bilgiye göre ihracat yapılan ülkelerin yasal yapısının önemli bir etken olduğu görülmektedir. Örneğin; Suudi Arabistan’da yasal sözleşmeler için bir zemin olmadığı belirtilmiştir.

İşletme yöneticilerine şebeke ilişkisinin olumlu yönlerinin neler olduğu sorulmuştur. Bu soruya alınan cevaplar şunlardır: satış kaygısının olmaması, para kazandırması, süreklilik, gelişmeye yardımcı olması, değerinde satış yapabilmek, herkesin kendi işine odaklanabilmesi, zaman, sermaye ve emek kazancı sağlaması, güvenilen işletmelerle çalışılabilmesi, paylaşmak, üretim hacminin artması, hedefleri yakalamakta sağladığı kolaylık, müşteri aramayı gerektirmemesi, insan beceri ve görüşlerindeki farklılıklardan yararlanılarak ortak faydanın oluşturulabilmesi, iki tarafın da kazanması, riskin azaltılması, karşılıklı güven, sıkıntıların telafi edilebilmesi, fikir alışverişi, referans oluşturmaları, ar-ge desteği.

İşletme yöneticilerinden alınan bilgiler doğrultusunda şebeke yapılarının özellikle işletmelerin sürekliliği için oldukça önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca şebekelerin, işletmelerin satış, kâr, zaman, emek, sermaye, üretim hacmi, pazar gibi ticari kaygılarını hafiflettiği de alınan cevaplardan çıkartılabilecek bir diğer sonuçtur. Ticari ilişkilerin oluşmasında ve sürdürülmesinde önemli bir husus olarak görülen güven şebeke örgütlerin olumlu yönlerinden bir diğeridir. Şebeke içerisinde yer alan işletmelerin güvenilir işletmelerle çalışmaya devam etmeleri, güvenilir bulmadıklarını dışarıya atmaları şebekede kalan işletmelerin ticari faaliyetlerini güvenle oluşturulan bu yapıda daha rahat sürdürmelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda şebekede yer alan her işletmenin farklı bilgi ve tecrübeye sahip olması işletmeler açısından olumlu olarak değerlendirilmektedir. Bilginin paylaşılması ve birbirlerinin tecrübelerinden faydalanabilmeleri yapılan işin niteliğini iyileştirmekte ve sıkıntıların daha kolay atlatılmasını sağlamaktadır.

Şebekelerin işletmelerin gelişmesine katkı sağlayıp sağlamadığını tespit etmek amacıyla sorulan 6. soruya 14 işletme yöneticisi olumlu cevap vermiştir. Ürün yönünden gelişime katkı sağladığını düşünen yönetici sayısı 6’dır. Kalite açısından sürekli geliştiklerini ifade eden 3 yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerden 4 tanesi moda, talep, teknoloji, işin sürekliliği ve sonraki aşamalarda yaşanabilecek hataların önlenmesi gibi nedenlerle sürekli geliştiklerini ifade etmektedirler. İşletme İ yöneticisi şebekedeki ilişkilerinin devamı için sürekli gelişmek zorunda olduklarını belirtmektedir. İşletme C yöneticisi ise yaptıkları işlemi sürekli geliştirmek zorunda olduklarını çünkü bir sonraki işlemden yaşanabilecek sorunların önlemini alamazlarsa ürünün kendilerine geri iade edildiğini ifade etmektedir. Bu nedenle şebeke içinde olmanın zorunlu olarak kalite standartlarına dâhil olmalarını sağladığını ve işletmeye çekidüzen verdiklerini belirtmektedir.

İşletme yöneticilerinin bakış açısına göre şebeke yapılarının işletmelere rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığının tespiti için sorulan 7. soruya 11 işletme yöneticisi avantaj sağladığı yönünde cevap vermiştir. İşletme D yöneticisi güçlü işletmelerin güçlerini arttırdıklarını, İşletme L yöneticisi diğer işletmeler büyüdükçe kendilerinin de büyüdüğünü, İşletme Ö yöneticisi diğer işletmelerin imajının ve ürünlerinin kalitesinin ürününü satmasında kolaylık sağladığını ve rakiplerinden sıyrılmasına katkı sağladığını ifade etmektedir.

Soru 8’de şebeke örgüt yapılarının önemli avantajlarından biri olarak görülen bilgi, tecrübe ve kaynak paylaşımı yönetici bakış açısına göre değerlendirilmeye çalışılmıştır. Alınan bilgiler ışığında 14 işletme yöneticisi şebekelerin işletmelerine bilgi, tecrübe ve kaynak açısından fayda sağladığını düşünmektedir. Özellikle bu paylaşımların ürünün geliştirilmesi ve ürün çeşitliliği açısından faydalı olduğu ifade edilmektedir.

“Şebeke yapısının işletmenizi daha dinamik kıldığını düşünüyor musunuz?” sorusuna tüm işletme yöneticileri olumlu cevap vermektedir. Ürünlerini ve kalitelerini sürekli geliştirmek zorunda olduklarını aynı zamanda moda ve talepler nedeniyle teknolojiyi takip etmeleri gerektiğini, yeni iş ağları nedeniyle üretim kapasitelerini geliştirdiklerini ifade etmektedirler.

Şebekelerin ekonomik faydalarının olup olmadığına yönelik sorulan 10. soruda işletme yöneticilerinin hepsi şebekelerin ekonomik kazanç sağladığını ifade etmektedir. Ayrıca sürekliliğin ekonomik açıdan önemli olduğunu belirtmektedirler.

Soru 11’de işletme yöneticilerine şebekelerin sağladığı faydalar sorulmuştur. Şebeke örgüt yapılarının işletmelere sağladığı faydalar şebekelerin olumlu görülen yönleri ile benzeşmektedir. İşletme yöneticilerine göre şebekeler, sürekliliği, daha düzenli çalışmasını, satış garantisini, kazancın olmasını, güçlü firmalarla çalışmanın sağladığı rahatlığı, yalnızlığın yarattığı sorunların hafiflemesini, emek, sermaye, bilgi paylaşımını, ürün çeşitliliğinin ve kalitesinin artırılmasını, üretim hacminin belirli olmasını ya da arttırılmasını, hedeflere daha kolay ulaşılmasını, öngörü, ticari çevrenin geliştirilmesini, ayakta kalmayı ve tanıtıma katkıyı sağlamaktadır.

Soru 12 işbirliği yapmanın zorluklarının tespitine yönelik hazırlanmıştır. 4 işletme yöneticisi işbirliğinin herhangi bir zorluğunun olmadığını belirtmektedir. Yapılan görüşmelerde ödeme, reklam, takip, fiyatın sürekli düşürülmesi talebi, kalitenin standartlaştırılması isteği, termin karşılaşılan zorluklar olarak gösterilmektedir. İhracat yapan firmalar dolardaki dalgalanmaları zorluk olarak görmektedirler. İşletme İ yöneticisi şebeke içerisindeki ilişkilerin sürekliliği nedeniyle daha kazançlı olabilecek iş bağlantıları kuramadıklarını belirtmektedir. Yurtdışına ihracat yapan bir işletme yöneticisi ihracat yaptıkları ülkenin yasal yapısı nedeniyle kefalet sistemiyle çalışmaları gerektiğini belirtmektedir.

Soru 13’de işletme yöneticilerine şebekede yer alan diğer işletmelerle sorun yaşayıp yaşamadıkları sorulmuştur. İşletme yöneticilerinden alınan bilgiye göre ödeme, termin, kalite ve kârlılık açısından sorunlar yaşamaktadırlar. İşletme F yöneticisi şebekeden kopmamak adına fiyat düşürme taleplerini yerine getirdiklerini ifade etmektedir. Ayrıca İşletme G ve H yöneticileri ürünün hammaddesinin özelliği nedeniyle standart bir kaliteyi (ürünün renk, tuşe gibi özellikleri açısından) sağlayamadıklarını ancak fason üretim yaptıkları firmaların bunu sorun haline getirdiklerini belirtmektedir.

“Şebekede yer alan diğer işletmelerin karar verme sürecinizi (işletmeyle ilgili kararlar verilirken) olumsuz etkilediğini düşünüyor musunuz?” sorusuna 7 işletme yöneticisi olumlu ya da olumsuz hiçbir şekilde işletmelerine etki etmediklerini ifade etmektedirler. Geriye kalan 8 işletme yöneticisi ise karar verme süreçlerine etki ettiklerini ancak bunun olumsuz değil olumlu yönde olduğunu belirtmektedir. İşletme F yöneticisi bu soruyu “karışmazlarsa yardımlaşmanın bir anlamı kalmaz” şeklinde cevaplandırmaktadır.

Soru 15’de var olan işbirlikleri devam ettiği sürece yeni işbirlikleri yapmayı düşünüp düşünmedikleri, soru 16’da işbirliği yaptıkları işletmeler dışında gelen işbirliği tekliflerini nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur. Yöneticilerden 13 tanesi yeni işbirliklerine açık olduklarını, 2 tanesi yeni işbirlikleri yapmayı düşünmediklerine ifade etmektedirler. İşletme N yöneticisi yeni bir işbirliğinin yeni makine, fazla vardiya anlamına geleceğini belirterek olumlu değerlendirmediklerini ifade etmektedir. İşletme Ö yöneticisi daha önce olumsuz bir deneyim yaşamıştır ve ürün kalitesi açısından risk ifade ettiği için yeni işbirliklerine olumlu bakmadığını belirtmektedir. Olumlu bakan işletme yöneticileri kapasitelerini artırma yoluna gidebileceklerini ya da daha çok kazanç sağlayacak işbirliklerini tercih edebileceklerini ifade etmektedirler. İşletme H yöneticisi şebekede kendisi için fason üretim yaptırdığı işletmeler arasında eksilen bir işletme olduğunda kendini güvende tutabilmek için gelen tekliflerde açık kapı bıraktığını belirtmektedir. İşletme İ yöneticisi ise yeni işbirliklerine bakış açısını “yaşlanı çıkartıp yenisini koymak lazım” ifadeleri ile açıklamaktadır.

İşletme yöneticilerine 17. soru olarak bir şekilde şebekede yer alan işletmelerle işbirlikleri sona ererse işletmelerinin ne gibi zorluklarla karşılaşabileceklerini düşündükleri sorulmuştur. İşletme yöneticileri böyle bir durumda işletmenin kapanabileceğini, üretimin durdurulacağını, işçi çıkarılacağını, yeni bağlantılar kurulması için zaman gerektiğini, katma değeri düşük işlerle ayakta kalmaya çalışılacağını, farklı sektörlere yönleneceğini belirtmektedirler. İşletme B yöneticisi yeni bağlantılar kurmak için araştırma yapmak gerektiğini, şu andaki işletmelerin kalite, prensip ve çalışma şekillerini biliyor ve güveniyor olduklarını, yeni birlikteliklerde en az 1 yıl “ısınma turu” atılması gerektiğini ifade etmektedir. İşletme L yöneticisi iş ortaklığının büyüklüğüne bağlı olarak sorunların değişeceğini, yeni bağlantı kurana kadar kapasitenin düşeceğini, kendisinin ürettiği fason üretimi keseceklerini belirtmektedir. Kendi işletmesi dışında fason üretim yaptırdığı işletmeleri bu gibi durumlarda güvenlik zırhı olarak tanımlamaktadır.

Soru 18’de şebekede yer alan işletmelerle farklılıkların (kültür, yönetim, iletişim vb.) kendi işletmelerini olumsuz etkileyip etkilemediği sorulmuştur. Yöneticilerden 10 tanesi sorun olmadığını, 1 tanesi bazı farklılıkların onları geliştirdiğini bazı farklılıkların geriletmediğini, 1 tanesi başlangıçta farklılıkların sorun yarattığını ancak sonradan bu sorunların ortadan kalktığını, 3 tanesi ise farklılıkların işletmelerini olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Olumsuz etkilemediğini düşünen çoğu yönetici ticaretin ortak dilinin olduğunu ve bu dilin tüm farklılıkları aştığını söylemektedirler.

Şebeke örgütlerde ağın oluşturulması kadar bu ağ içerisinde işbirliklerinin de sürdürülmesi önemli olmaktadır. İşletme yöneticilerine şebekedeki ilişkilerin devamlılığı için gerekli gördükleri unsurlar sorulmuştur. Soru 19’a yöneticilerin verdiği cevaplar ışığında ilişkilerin sürdürülmesinde iki farklı boyutun öne çıktığı görülmektedir. Birincisi insan ilişkileri boyutudur. Bu boyutta yöneticilerin beklentileri dürüstlük, güvenilirlik, verilen sözleri yerine getirmek, karşılıklı iyi niyet, zor koşullarda destek olmak, önemli günlerde aramak, hediyeler göndermek,

paylaşmayı bilmek, gündelik düşünmemek ve yalansız ticaret yapmaktır. İkinci boyut ise iş süreçleri ile ilgilidir. Kaliteden taviz vermemek, ödeme dengesi, ucuza mal etmek, yaptığı işlerde titiz davranılması, termin, talebe cevap verebilmek, teknolojiyi takip etmek ve iki tarafın da kazanması bu boyutta yer alan beklentilerdir. Ayrıca İşletme A ve D yöneticisi ilişkilerin sürdürülmesinde devlet desteğinin de önemli olduğunu belirtmiştir. İlişkilerin oluşmasında ve sürdürülmesinde devlet politikalarının önemli olduğunu belirten İşletme A yöneticisi daha önce iki farklı ülkeye ihracat yaptığını ancak ülkeler arasındaki sorunlar nedeniyle ihracatının tamamıyla sona erdiğini ifade etmiştir.

İşletme yöneticilerine 20. soru olarak şebeke içerisinde güveni nasıl tanımladıkları sorulmuştur. İşletme A yöneticisi güvenin tamamen gözleme dayalı olduğunu belirtmektedir. Davranış ve iletişimini değerlendirerek güven duyup duyulmayacağına karar verdiklerini ve eğer bir işletme güven vermezse uzun süre o işletmeyi izlediklerini ifade etmektedir. İşletme B, K ve N yöneticileri ticaretin güven olduğunu, güven olmazsa ticaret yapılamayacağını belirtmektedirler. İşletme C yöneticisi farklı bir bakış açısıyla bir işletmeye güvenip güvenmeyeceklerine ağ içerisindeki işletmelerin müşterilerine bakarak ve müşterilerinin müşterilerini takip ederek karar verdiklerini belirtmektedir. Müşterilerinin müşterileri iyi olduğu, satış yapabildikleri sürece kendi işlerinin de sorunsuz devam edeceğini öngördüklerini ifade etmektedirler. İşletme D yöneticisi güven olmazsa ticaretin de olamayacağını, kendilerini güvene almak için peşinat aldıklarını, güven sorunu varsa tamamen peşin çalıştıklarını söylemektedir. Ayrıca yönetici, firmaların kaç yıllık olduğuna bakarak, insan ilişkileri ve davranışlarını gözlemleyerek güvenin oluştuğunu belirtmektedir. İşletme E yöneticisi güven kavramını açıklarken iş hayatını aileye benzetmekte ve aile ortamındaki güvenin iş hayatında da olması gerektiğini vurgulamaktadır. İşletme F yöneticisi güvenin tecrübeyle oluştuğunu, düşünce yapılarının birbirine uyması gerektiğini ve ticari ahlakın güven için önemli olduğunu belirtmektedir. İşletme G yöneticisi iş hayatının sığ olduğunu ve güven ilişkilerinin iş ağı içinde öğrenildiğini ifade etmektedir. İşletme H ve P yöneticisine göre güven sözdür. İşletme İ yöneticisi için güven firmanın piyasadaki ismi ve ilişkileriyle ilgilidir. İşletme L yöneticisi güvenin işletmenin büyüklüğüne, işbirliği süresine ya da aralarında yazılı sözleşme olup olmamasına bağlı olmadığını belirtmektedir. Yalansız ticaretin güveni doğuracağını belirterek “ürünümü çeke değil insana satıyorum” demiştir. İşletme M yöneticisine göre güven zamanla oluşmaktadır. Güveni niyet olarak tanımlamaktadır. Şüpheli ve art niyetli kişilerden uzak durulduğunu belirterek güven için işletme büyüklüğünün önemli olmadığını ifade etmektedir. Fason üretim yaptıran ve markası bulunan İşletme Ö yöneticisi için güven kalitedir. Vadedilen şeylerin yerine getirilmesi işletme yöneticisi için güven verici bir sözden daha kıymetli olmaktadır.

Yöneticilerden alınan cevaplar doğrultusunda iş ağları içerisinde güveni söz, niyet, dürüstlük vb. olarak tanımladıkları görülmektedir. Güvenle ilgili Whitener ve arkadaşları (1998) yaptıkları çalışmada güvenle ilgili özellikle üç unsurun dikkat çektiğini belirtmişlerdir. Birincisi bir tarafın diğer tarafın iyi niyetli hareket edeceğiyle ilgili beklentisi ve inancıdır. İkincisi, kimsenin bu beklentiyi yerine getirmek için diğer tarafı zorlamamasıdır. Üçüncüsü güvenin taraflar arasındaki bağımlılığı içermesidir. Yapılan çalışma ile yöneticilerin iş ağları içerisinde güvene bakış açılarının örtüştüğü görülmektedir. 2. soruda ilişkilerin oluşması için gerekli görülen unsurlardan biri olarak iyi niyet gösterilmiştir. Aynı şekilde yöneticilerin çoğunluğu yazılı herhangi bir sözleşme olmadan şebeke içerisindeki diğer işletmelerle söze dayalı işbirliği sürdürdüklerini de ifade etmişlerdir. Ayrıca iş bağlantılarının kurulmasında, iş ağlarının oluşmasında gerekli görülen unsurlar arasında, işbirliği yapmanın olumlu yönlerinde ve işbirliğinin sürdürülmesiyle ilgili sorularda verilen cevaplar arasında güvenin olduğu görülmektedir.

İşletme yöneticilerine 21. soru olarak çalıştıkları işletmelerle hukuki bir sorun yaşayıp yaşamadıkları sorulmuştur. Yöneticilerin 8 tanesi hukuki bir sorun yaşarken 7 tanesi herhangi bir hukuki sorun yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Yaşanan hukuki sorunların ödemelerle ilgili olduğu belirtilmiştir. Yöneticilerden elde edilen bilgiler ışığında iş ağları içerisinde güven ve söz hukuktan daha geçerli ve güvenilir bulunmaktadır.

Kısmen yurt dışı kısmen yurt içi işletmelerle çalışan toplam 8 işletme yöneticisine yurtdışı mı yurt içi işletmelere mi daha fazla güvendikleri sorulmuştur. İşletme yöneticilerinden 6 tanesi yurtdışı işletmelere, 1 tanesi yurtiçi işletmelere güvendiğini, 1 yönetici durumun ülkelere, milliyet ve dinlerine göre değiştiğini, 1 yönetici aynı zamanda durumun işletmeye bağlı olduğunu belirtmektedir. Yurtdışı işletmelere güvenen yöneticilerin belirttiği nedenler, yurtdışındaki işletmelerin çalışmalarında titiz olmaları, büyük ve prensipli işletmeler olmaları, yurtiçi işletmelerin alım güçlerinin daha düşük olması, yurtiçi işletmelerin günlük kârları daha çok hesaplamaları, daha önce hiç yurt dışı işletmelerle ödeme sorunu yaşamamaları, devlet tarafından garanti altına alınması ve banka teminatlı çalışmasıdır. Yurtiçi işletmelere güvenen işletmenin belirttiği neden ise çözümün daha hızlı gerçekleşmesidir.

İşletme yöneticilerine ihalelere katılıp katılmadıkları ve ihale açıp açmadıkları bilgisi de sorulmuştur. İhalelere katılan işletme sayısı 3, katılmayanların sayısı ise 12’dir. İşletmelerden hiçbiri ihale açmamaktadır.

İşletme yöneticilerine son olarak fuarlara katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Fuar standı açan işletme sayısı 2’dir. İşletme İ yöneticisi fuarları etkili bulduklarını, yeni bakış açısı kazandırdığını ve üretim şekillerindeki farklılıkları gördüklerini belirtmiştir. Yöneticilerden 7 tanesi fuarlara ziyaretçi olarak katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerden 6 tanesi ise hiçbir şekilde katılmadıklarını belirtmişlerdir.

5 Sonuç ve Öneriler

Yapılan mülakatlarda işletme sahibi yöneticilerin verdikleri bilgilere göre şebeke örgüt yapılarının işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda kişisel ilişkiler sonucu oluştuğu görülmüştür. Yapılan mülakatlardan elde edilen bilgiler aracı kuruluşların ya da internetin de bu ağların oluşmasında kullanıldığını göstermektedir. Uşak ilinde mülakatın gerçekleştirildiği işletmeler dikkate alındığında genel olarak şebeke yapısının dinamik olduğu söylenebilir. Yazılı bir sözleşmenin olmaması yapının daha kolay değişebilir olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Çok sayıda yurtiçi ve yurtdışı işletmelerle işbirliği yapan bu işletmeler birbirinden tamamen bağımsızdırlar ve sadece üretim sürecine etki eden bilgi ve tecrübeyi paylaşmaktadırlar.

Araştırma sorularından bir diğeri şebeke ilişkilerinin oluşmasında ve sürdürülmesinde önemli olan unsurların tespitine yöneliktir. Konuyla ilgili olarak yöneticilere 2 farklı soru yöneltilmiştir. Soru 2 ve soru 19'dan elde edilen bilgiler ışığında işbirliğinin oluşmasında ve sürdürülmesinde iki farklı boyutun oluştuğu görülmektedir. Bu boyutlar insan ilişkileri ve iş süreçleriyle ilgilidir. İnsan ilişkileri boyutunda iş ağlarında ikna, güven, samimiyet, dürüstlük, karşı tarafı anlamak, karşı tarafın karakteri, iyi niyet, zor koşullarda destek olmak, önemli günlerde aramak, hediyeler göndermek, paylaşmayı bilmek, verilen sözleri yerine getirmek, gündelik düşünmemek ve yalansız ticaret yapmak önem kazanmaktadır. İkinci boyutta kalite, ödeme şartları, yaptığı işlerde titiz davranılması, termin, talebe cevap verebilmek, teknolojiyi takip etmek, iki tarafın da kazanması, süreklilik, fiyat avantajı, çok iyi piyasa analizi ve sağlıklılık yöneticilerin iş ağlarındaki iş süreçleri ile ilgili beklentilerini oluşturmaktadır. Bu noktada şebeke örgüt yapılarının hem insan ilişkilerine hem de yapılan işin niteliğine bağlı oluştuğu ve devam ettiği söylenebilmektedir. Bu bağlamda sadece ürünün varlığı ve kalitesinin işletmenin şebekede kalması için yeterli olmadığı sonucuna da ulaşılmıştır.

İşletmeler çok farklı amaçlarla şebekelere dâhil olabilmektelerdir. Temel yetenekleri ölçüsünde yaptıkları en iyi işi yapmaları onlara maliyet, yönetim vb. konularda avantaj sağlamaktadır. Ayrıca şebeke içerisinde diğer işletmelerle yaratılan sinerji rekabet anlamında güç sağlamaktadır. Mülakat yapılan yöneticiler de benzer şekilde şebekeye dâhil olma amaçlarını (Soru 3) kâr elde etmek, satış yapabilmek ve üretim kapasitelerini arttırmak olarak açıklamışlardır.

Araştırma sorularından bir diğeri şebeke ilişkilerinin formal ya da informal nitelik taşıyıp taşımadığıyla ilgilidir. Yapılan araştırma sonucunda şebekede yer alan işletmelerin çoğunlukla informal niteliğe sahip olduğu görülmektedir. 15 işletmeden sadece bir tanesinin tüm işletmelerle sözleşme yapması 8 tanesinin ise hiçbir işletme ile sözleşme yapmaması elde edilen bulgular arasındadır. Bu açıdan şebeke ilişkilerinin ağırlıklı olarak informal şekilde oluştuğu görülmektedir. İşletme D yöneticisi ihracat yaptığı ülkede sözleşmelerin geçerliliğinin olmadığını söylemesi yapılan işbirliklerinde sözleşmelerin sadece işletme kararlarına bağlı olmadığını göstermektedir. Sözleşme yapan işletme yöneticilerinin sözleşme taleplerinin karşı taraftan geldiğini ifade etmeleri işbirliğinde işletmelerin sözleşmeyi çok tercih etmediklerini bunun yerine söz ve güvenin işbirliğinde daha geçerli görülen iki unsur olduğu sonucunu doğurmaktadır. Mülakatın gerçekleştiği işletmelerin 8 tanesinin işbirliği yaptıkları işletmelerle hukuki bir sorun yaşamış olmalarına rağmen sözleşmeyi sadece karşı taraf istediğinde yapmaları araştırılması gereken farklı sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Sadece karşı taraf talep ettiği takdirde yurtdışı işletmelerle sözleşme yapan İşletme K yöneticisi hukuki sorunlar yaşadığı işletmelerle sorunlarının çözüme kavuşmadığını belirtmesi ancak bu sorunun hukuki süreçlerden kaynaklandığını ifade etmesi dikkat çekmektedir.

Şebeke örgüt yapılarının işletmelere sağladığı faydaların yöneticilerin bakış açısıyla değerlendirilebilmesi amacıyla 7 farklı soru sorulmuştur (Soru 5, 6, 7, 8, 9, 10 ve 11). Elde edilen sonuçlara göre şebeke örgüt yapılarının işletmelere üretim sürecinden kurum imajına kadar her noktada fayda sağladığı görülmektedir. İşletmelerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ürün ve kalite açısından sürekli gelişmelerini gerektirmektedir. Bu ise bilgiye duyulan ihtiyaca dikkat çekmektedir. İşletmeler ihtiyaç duydukları bilgi ve tecrübeleri şebekede yer alan diğer işletmelerden sağlayabilmektedirler. Çünkü şebekede yer alan işletmeler birlikte hareket ettikleri için bilgi paylaşımı yüksek olduğu ölçüde başarıya ulaşmaktadırlar. Aynı zamanda iş ağları işletmelerin kendi işine odaklanabilmelerini ve bu alanda sürekli gelişmelerini de teşvik etmektedir. Şebekede yer almak belirli düzeyde süreklilik ifade ettiği için satış, kâr, zaman, emek, sermaye, üretim hacmi, pazar gibi ticari kaygıların hafiflemesini sağlamaktadır. Bu durum ise işletmeler için risklerin azalması anlamına gelmektedir. Ayrıca şebeke içerisinde güçlü bir işletme varsa bu işletmeler diğer işletmeler için bir referans niteliği taşımakta ve tanıtımlarına katkı sağlamaktadır. Araştırmadan elde edilen bilgiler sonucunda şebekelerin genel olarak işletmelere rekabet avantajı sunduğu, dinamik bir yapı, sürekli gelişim imkânı ve çok sayıda ekonomik faydalar sağladığı görülmektedir.

Şebeke örgütlerin işletmelere sağladığı faydaların yanı sıra bir takım zorlukları da beraberinde getirdiği bilinmektedir. Yöneticiler açısından şebekelerin ne gibi zorluklar yüklediği ve ne gibi sorunlarla karşılaşıldığı hakkındaki araştırma sorusu çerçevesinde bilgi toplanabilmesi için yöneticilere 6 soru sorulmuştur (Soru 12, 13, 14, 17, 18 ve 21). Şebekenin kendi yapısından kaynaklanan bir takım zorlukların mevcut olduğu görülmektedir. Örneğin şebeke ağına dâhil olan işletmelerin farklı ülkelerde bulunması iş yapma süreçlerini, termini vb. hususları olumsuz etkileyebilmektedir. Özellikle fason üretim yapan işletmeler için maliyetlerin sürekli düşürülmesinin istenmesi yaşanan bir diğer önemli sorun olarak görülmektedir. Şebekedeki devamlılıklarını sağlayabilmek için işletmeler daha ucuza üretmek zorunda kalmakta ancak kaliteden taviz veremedikleri için de çoğunlukla kendi

içyapılarında kâr marjını düşürmek ya da işletme giderlerini kısmak (işçi ücretleri, yemek, servis hizmetlerini kısıtlamak vb.) gibi farklı uygulamalara gitmektedirler. Bir diğer sorun kapasitelerini arttırma imkânı olmayan işletmelerin gelen kazançlı iş tekliflerini olumlu değerlendirememeleridir. Özellikle kazancın düşük olduğu durumlarda bile şebekenin işletme yöneticileri tarafından daha güvenli bir yapı olarak görülmesi risk almak istemeyen işletmelerin yeni iş ağları oluşturmalarına engel olmaktadır. Yöneticilerin en çok karşılaştıkları sorun ödeme ile ilgilidir. Şebekede yer alan bir işletmenin ödeme şartlarını aksatması tüm iş süreçlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Ayrıca yaşanan hukuki sorunların hepsinin ödemeye ilgili olduğu belirtilmiştir. Şebeke örgütlerin işletmeler için oluşturduğu en önemli zorluklardan biri şebeke için üretirken herhangi bir nedenle şebeke dışına atılması sonrasında meydana gelebilecek sorunlardır. Böyle bir durumda işletmeler açısından yeni bir pazarın bulunmasının oldukça zor olması yanında işletmelerin kapanması dahi söz konusudur.

Şebekelerin oluşmasında ve sürdürülmesinde oldukça önemli görülen güven, yöneticiler tarafından işbirliği için olmazsa olmaz olarak tanımlanmaktadır. Araştırma bulguları doğrultusunda yöneticilerin iş ağları içindeki diğer işletmelere karşı olumlu bir beklenti içinde oldukları görülmektedir. Güven duydukları işletmelerle çalışmaya devam ettikleri güven vermeyen işletmeleri uzun süre izlediklerini ve belli bir zaman sonra karar verdiklerini belirtmektedirler. Yöneticiler için güven verilen sözün yerine getirilmesi, iyi niyet, kalite ve aile içi ilişkilere eşdeğer olarak görülmektedir.

Şebekeler çok farklı bölgelerde faaliyet gösteren işletmelerden oluşabilmektedir. Yurtdışındaki işletmelerle çalışan 8 işletmeden 6 tanesinin yurtiçindeki işletmelere nazaran yurtdışı işletmelere daha fazla güven duymaları önemli bir noktadır. Yurtdışındaki işletmelerle yapılan işbirliklerinde İşletme M yöneticisi banka teminatlı çalıştıkları için, İşletme A yöneticisi devlet garantisi olduğu için, İşletme L yurtdışında hiç ödeme sorunu yaşamadığı için, İşletme B yöneticisi prensipli işletmelerle çalıştıkları için, İşletme D ve G yöneticileri ise yurtiçi işletmelerin yurtdışı işletmelere göre alım güçlerinin daha düşük olması nedeniyle yurtdışı işletmelere daha fazla güvendiklerini belirtmişlerdir. Güven konusunun işletmelere bağlı olduğunu belirten işletme yöneticileri ise din, dil, ırk farklılıklarının önemli olmadığını ifade etmişlerdir.

İşletmelerin işbirlikleri devam ettiği sürece yeni işbirlikleri yapmayı düşünüp düşünmedikleri, işbirliği yaptıkları işletmeler dışında gelen işbirliği tekliflerini nasıl değerlendirdiklerine yönelik araştırma sorusu için işletme yöneticilerine 2 farklı soru (Soru 15 ve 16) sorulmuştur. Yöneticilerin büyük çoğunluğu (13 yönetici) yeni işbirliklerine açık olduklarını ifade etmişlerdir. Bu teklifleri ya var olan işbirliklerine ilaveten kapasite artırılarak yeni ağların oluşturulması şeklinde ya da şebekedeki bazı işletmelerin yerine daha kazançlı olanlarının konulması şeklinde olumlu değerlendirebileceklerini belirtmişlerdir. Olumsuz değerlendirilmesinin sebebi olarak ise işletme kapasitesinin uygun olmaması gösterilmiştir. Şebeke yapılarının işletmeler açısından önemli bir avantajı olarak görülen sürekliliğin işletmelerin yeni tekliflere bakış açısını etkilemektedir. Süreklilik bir takım ticari kaygıların hafifletilmesini sağlarken aynı zamanda işletmelerin daha kazançlı alanlara girmelerine engel de olabilmektedir. Ancak yapılan mülakatların gerçekleştirildiği işletmelerin bu anlamda şebeke yapılarından olumsuz etkilenmedikleri özellikle dinamik yapı arz etmeleri nedeniyle hâlâ yeni ağlar oluşturulması noktasında pozitif bir bakış açısına sahip oldukları görülmektedir.

Sonuç olarak şebeke örgüt yapıları işletmelere önemli faydalar sağlarken aynı zamanda işletmelerin bir takım sorunlarla karşılaşmalarına da neden olmaktadır. Şebekelerin oluşum sürecinden ilişkilerin sürdürülmesine ve hatta sona erdirilmesine kadar olan süreçte iş yapma süreçlerinin birbiri ile bağlantılı ilerlemesi sinerjinin yaratılması kadar ortaya çıkan sorunlardan her işletmenin de belirli düzeylerde etkilenmesine neden olmaktadır. Şebeke yapısının işletmelere sağladığı fırsatlardan en üst düzeyde faydalanabilmeleri ve olası sorunlardan kaçınabilmeleri şebekede yer alan işletmelere bağlı olmaktadır. Bu doğrultuda işbirliği sürecinde ilk doğru adım güven duyulan işletmelerle etkin bir ağ içine dâhil olmaktır. Şebekede yer alan diğer işletmelerin güvenilir ve başarılı olması işletmeler açısından fayda sağlarken, güvenilir olmayan her işletme diğer işletmeler için bir tehdit unsuru oluşturmaktadır. Özellikle rekabetin yoğun olarak hissedildiği dinamik şebeke yapılarında her işletme maksimum verimlilikle çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu durumda ağ içerisinde yaratılan fırsat işbirliğinden her işletme için ortak paydanın yaratılması önemli olmaktadır.

Yapılan araştırma sonucunda işletmelere şebeke yapılarında daha fazla faydalanabilmeleri ve karşılaşılan güçlüklerin en aza indirilebilmesi için bir takım önerilerde bulunulabilir. Karşılıklı olumlu beklenti ve çıkarlara dayalı olarak kurulan işbirliklerinde güven kavramının duygusal değil bilişsel bir nitelik taşıması, sağlam bir temel üzerine kurulan kurumsal bir güvenin yaratılması ve işbirliği devam ettiği sürece güveni besleyecek bilgi paylaşımı ve davranışlarda bulunulması şebekelerin başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Bu noktada güveni destekleyecek bir unsur olarak işletmelerin ağ içerisindeki diğer işletmelerle yazılı sözleşme yapmaları bir çözüm önerisi olarak görülmektedir. İşletmelerin şebeke içerisinde karşılaştıkları hukuki sorunlar, ödeme, kalitenin standartlaştırılması, termin gibi zorluklarla başa çıkabilmeleri için sözleşme güven unsurunun hukuki bir zemine oturtulmasını sağlamaktadır. Böylece şebekede yer alan işletmelerin yazılı sözleşmeler yapmaları tarafların karşılıklı olarak birbirlerine vadettiklerini (yapılacak işin niteliği, süresi, kalite standartları, ödeme vb.) yasal olarak teminat altına almaları anlamına gelmektedir.

Şebekelerin çoğunlukla dikey ilişkilerden oluştuğu görülmektedir. Kendi içlerinde yatay bir yapılanmaya gidilmemesi her işletmenin kendi sahip olduğu kaynakları, üretim kapasitesi, kalitesi vb. noktalarda rekabete dâhil

olmalarına neden olmaktadır. Yatay yapılanma işletmelere güçlü firmalar karşısında önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu bağlamda işletmelere kendi kapasiteleri ölçüsünde yatay yapılar oluşturarak kendi içlerinde bir sinerji yaratmaları önerilebilir.

Kaynakça

- Alstyn, 1997. "The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks". *Journal of Organizational Computing*, 7/3, p.2.
- Brockner, Siegel, Daly, Tyler, Martin, 1997. "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability". *Administrative Science Quarterly*, 42/3, p.558.
- Demircan, Ceylan, 2003. "Örgütsel Güven Kavram: Nedenleri ve Sonuçları". *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10/2, s.142.
- Derin, 2011. **İşletmelerde Geri Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven**. Nobel Yayınları, Ankara, s.89-90.
- Durak, 2005. **Küreselleşme Sürecinde Şebeke Organizasyonlar ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması**. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, s.39-44.
- Durak, 2006. "Denizli Tekstil İşletmeleri Neden Fason Üretim Yapıyor? Bir Şebeke Organizasyon Çeşidi Olarak Fason Üretim ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27, s.110-111.
- İplik, 2010. **Şebeke Organizasyonlar**. Nobel Kitabevi, Adana, s.23.
- İrmiş, 2003. **Yeni Bir Örgütlenme Şekli Olarak Şebeke Organizasyonlar**. Beta Yayıncılık, İstanbul, s.58
- Jones, Hesterly, Borgatti, (1997). "A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms". *Academy of Management Review*, 22/ 4, p.915.
- Koçel, 2011. **İşletme Yöneticiliği**. Beta Yayınları, İstanbul, s.388.
- Lacka, 2015. **Evaluation of the Effectiveness of Relations in Network Organizations**. Edit. Sroka, Włodzimierz, Hittmar, Stefan. Switzerland. Management of Network Organizations. Springer International Publishing, p.137-138.
- Lee, Robertson, Lewis, Sloane, Galloway-Gilliam, Nomachi, 2012. ' 'Trust in a Cross-Sectoral Interorganizational Network: An Empirical Investigation of Antecedents' ' , *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41/4, p. 610.
- Malewicki, 2005. "Member Involvement in Entrepreneur Network Organizations: The Role of Commitment and Trust". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10/2, p.143.
- McEvily, Tortoriello, 2011. "Measuring Trust in Organizational Research: Review and Recommendations". *Journal of Trust Research*, 1/1, p.24.
- Miersch, 2016. "Beyond Trust: Towards A Practice-Based Understanding of Governing 'Network Organizations' ". *Journal of Management and Governance*, DOI: 10.1007/s10997-016-9351-7.
- Morisse, Horlach, Kappenberg, Petrikina, Robel, Steffens, 2014. ' 'Trust in Network Organizations A Literature Review on Emergent and Evolving Behavior in Network Organizations' ' . 47th Hawaii International Conference on System Science, p. 4578-4580.
- Özgen, Kılıç, Karademir, 2003. "Birlikten Kuvvet Doğar : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler için Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonları Önerisi". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12/12, s.90.
- Sydow, Windeler, 1998. "Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness". *Organization Science*, 9/3, p.266-267.
- Tutar, 2000. **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**. Hayat Yayınları, İstanbul, s.120.
- Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner, 1998. "Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behaviour". *Academy of Management Review*, 23/3, 513.
- Willem, Luciderma, 2014. "Pitfalls And Challenges for Trust And Effectiveness In Collaborative Networks". *Public Management Review*, 16/5, p.737.
- Yeşil, 2010. "Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler." *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*; 6/1, ss. 22-72, s.28.