
ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNDE GÜVEN ve GÜVENSİZLİĞİN MÜBADELE PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ: ANKARA MOBİLYACILAR SİTESİ ÖRNEĞİ¹

Ayşe Elif Şengün
Başkent Üniversitesi

ÖZET

Bu çalışma güven, güvensizlik ve mübadele performansı ilişkisini bir mobilya sanayi sitesi bağlamında mağazacı ve imalatçı firmalar arasındaki alıcı-tedarikçi ilişkileri çerçevesinde incelemektedir. Yazındaki bazı çalışmalar güvenin performans için önemli olduğunu söylerken diğer bazıları ise güvenin ekonomik mübadeleler için etkili olmadığını ileri sürmektedir. Güvensizliğin ise yazında tam olarak ne konumda olduğu açık değildir. Dolayısıyla bu çalışma, güven ve güvensizliğin mübadele performansı üzerine etkilerini inceleyerek bu iki kavramın konuları konusunda görgül dayanak sunmayı amaçlamaktadır. Araştırma sonuçları güven ve mübadele performansı arasında anlamlı olumlu bir ilişki olduğunu, güvensizlik ve mübadele performansı arasında ise anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi sonuçları güven ve güvensizliğin birbirinden ayrı iki olgu olduğunu göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Güven, güvensizlik, endüstriyel bölgeler, mübadele performansı

THE IMPACT OF TRUST AND DISTRUST ON EXCHANGE PERFORMANCE IN BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS: THE CASE OF ANKARA FURNITURE DISTRICT

ABSTRACT

This study investigates the interaction between inter-firm trust, distrust and exchange performance in buyer-supplier exchanges in an industrial furniture district. While a number of studies suggest that trust really matters for performance, another group of scholars suggest the opposite and argue that trust is not relevant for economic exchanges. Further, since the status of distrust is not clear in the literature, this study attempts to provide empirical validation of the status of the relationship between trust and distrust by analyzing their impact on exchange performance. Empirical results suggest a significant positive association for trust and a significant negative association for distrust in their relationship with exchange performance. Additionally, confirmatory factor analysis of the two constructs show that they are distinct and separable.

Keywords: Trust, distrust, industrial districts, exchange performance

¹ Bu çalışma, Şükrü Özen'in yürüttüğü bir TÜBİTAK projesinden (SOBAG 105K168) türetilmiştir. Görgül araştırmanın gerçekleştirilmesine değerli önerileri ve yardımları ile katkıda bulunan, Şükrü Özen, Özgür Özmen Uysal, Mehmet Çakar, Beyhan Aksoy ve Begüm Akış'a teşekkür ederim.

Yönetim yazınında güvenin yeri gerek akademisyenler gerekse uygulamacıların giderek ilgisini çekmektedir (Hosmer, 1995; Kramer ve Tyler, 1996; Mayer ve diğerleri, 1995). Güvenin firma içi olgular bakımından takımlar, liderlik, amaç belirleme, performans değerlendirme ve pazarlık süreçlerinde önemli olduğu yönünde yazında görüş birliği mevcuttur (Mayer ve diğerleri, 1995). Firmalar arası olgular göz önüne alındığında ise işlem maliyetleri, işbirliği, sorun çözümü, ilişkisel bağlılık, bilgi paylaşımı, biçimsel kontrol ihtiyacı ve iletişim (Adler ve Kwon, 2002; Ganesan, 1994; Morgan ve Hunt, 1994; Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Şengün ve Wasti 2007, 2009; Rousseau ve diğerleri, 1998) açılarından önemli olduğu vurgulanmaktadır. Güven ve güvensizlik konusunda yönetim yazınında önemle üzerinde durulan konulardan biri de bu iki olgunun ilişkinin ilk evrelerinde güçlü izler bırakıp sonraki evrelerdeki mübadele performansını etkilemesidir (Vlaar ve diğerleri, 2007). Bu durum gerek güven gerekse güvensizliğin örgütler arası ilişkiler açısından önemini artırmaktadır.

Tedarik zincirleri yazınına bakıldığında güvenin tedarik zincirinin etkinliği için önemli bir unsur olduğu (Johnston, ve diğerleri, 2004) ve firmalar arası ilişkinin başarısı için anahtar konumda bulunduğu görülmektedir (Doz ve Hamel, 1998; Dyer, 1996). Pek çok yazarın halihazırda alıcı-tedarikçi ilişkilerinde güvenin önemini ortaya koymuş olması gerçeğine rağmen, ‘yap-bozu tamamlamak ve görüntüyü netleştirmek’ için güvenin mübadele performansı üzerindeki etkisi konusunda daha fazla görgül veriye ihtiyaç vardır (McEvily ve Zaheer, 2006, s. 294). Ayrıca yazında güven, güvensizlik ve mübadele performansı sonuçlarını alıcı-tedarikçi ilişkileri çerçevesinde inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır (Sako ve Helper, 1998 hariç olmak kaydıyla). Dolayısıyla bu çalışma güven, güvensizlik ve mübadele performansı arasındaki ilişkileri Ankara Mobilyacılar Sitesi’ndeki mağazacı ve imalatçıları kapsayan küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ) türü firma çiftleri çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır.

Güven yazınında güvensizlik üzerine yapılan çalışmaların kısıtlı sayıda olduğu gözlenmektedir (Cho, 2006). Güvensizlik kavramı, karşı tarafın yetkin olmayacağı, sorumsuz davranacağı, yükümlülüklerini yerine getirmeyeceği, başka birinin refahını gözetmeyeceği ve hatta zarar verecek şekilde davranma niyetinde bulunacağı (Cho, 2006) gibi durumları tasvir edecek biçimde genel bir fırsatçılık beklentisi olarak tanımlanmıştır (Sako ve Helper, 1998). Bu anlamda güvensizlik güvenin tersi olarak düşünülmüştür. Ancak Lewicki ve diğerlerinin (1998) ikna edici bir biçimde ileri sürdükleri gibi güven ve güvensizlik, çok boyutlu ve karmaşık sosyal ve örgütsel ilişkilerin farklı alanlarında farklı kurumlar olarak eşanlı bir biçimde var olabilirler. Bu bakış açısına göre güven ve güvensizlik bir doğrunun iki ucu değil, farklı iki doğru olarak düşünülebilecek iki ayrı inşadır. Bu anlamda ‘düşük güvensizlik yüksek güvenle aynı anlama gelmediği gibi yüksek güvensizlik de düşük

güvenle eş değildir (Lewicki, ve diğerleri, 1998: 444). Bu çalışma bu iki inşanın ayrıştırıcı geçerliliğini görgül olarak ölçerek ve bu inşaları bir sonuç değişkeni olan ilişki performansı ile ilişkilendirerek her bir inşanın aynı sonuç değişkeni üzerine etkisinin yönü ve büyüklüğünü inceleyerek yazında güven ve güvensizlik üzerine ortaya konan karşıt tartışmalara açıklık getirmeyi amaçlamaktadır. Çalışma ayrıca güven ve güvensizliği ilişki performansı ile ilişkilendirerek yazında güvenin ilişki performansı için etkili olup olmadığı yolundaki süregelen tartışmaların çözümüne de katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın bir diğer katkısı ise çalışılan firma çiftleri ve ülke ortamıyla ilgilidir. Kanungo ve Jaeger (1990)'a göre ekonomik ve siyasi ortam açısından gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülke ortamları arasındaki temel fark iki boyutta özetlenebilir: Olayların tahmin edilebilirliği ve çevresel kaynaklara erişim gücü. Güven ve güvensizlik en çok riskli ortamlarda önem kazanmaktadır (Cho, 2006) ve gelişmekte olan ülkelerdeki küçük işletmeler çevresel riske daha fazla maruz kalırlar. Bunun sebebi küçük işletmelerin kendilerini çevresel belirsizliklerden koruyacak atıl kaynaklara sahip olmamalarından dolayı dış kaynaklı beklenmedik değişimlerin yol açacağı etkilere daha açık olmalarıdır (Carter, 1990). Çalışılan sanayi bölgesi ortamdaki firmaların çoğunluğunu küçük işletmeler oluşturmaktadır. Yaygın olarak başvurulan firmalar arası ilişki yönetimi biçimi ise sözleşmeye dayalı değildir ve dolayısıyla fırsatçılığa açıktır (Williamson, 1979). Bu açıdan çalışmada incelenen küçük ve orta büyüklükte işletme temelli mübadele ilişkilerinin güven ve güvensizliğin (ör., fırsatçılık) ilişki performansı üzerine ayrı etkilerini görmek açısından son derece uygun olduğu öne sürülebilir. Ayrıca Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin kurumsal ortamları biçimsel sözleşmeleri dayatacak güçlü kurumsal çerçeve ve yasal rejimlerden yoksundurlar (Choi, Lee, ve Kim, 1999; Humphrey ve Schmitz, 1998). Böyle bir ortamda firmalar güvene ve sosyal kontrole dayalı yönetim biçimlerini tercih edebilir veya yaratmaya çalışabilirler (Şengün ve Wasti, 2007, 2009). Bu sayılan makro kurumsal çevre özelliklerinin çalışmanın konusu olan güven, güvensizlik ve ilişki performansı üzerine önemli açılımları olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın araştırma bağlamı, firmaların birbirleriyle fiziksel yakınlıklarının öne çıktığı bir sanayi bölgesi ortamıdır. Sanayi bölgelerinin bu özelliği küçük firma sahibi girişimcilere belli bir iş üzerine uzmanlaşma fırsatı sağlamaktadır, ki bu da bölge temelinde nihai bir ürünün çeşitli alt bileşenlerinin üretiminde bir işbölümünün ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır (You ve Wilkinson, 1994). Böylelikle, tüm faaliyetleri firma içinde etkin bir biçimde yapacak yetkinliği olmayan küçük işletmeler, kaynaklar ve operasyonel ihtiyaçlar biçiminde kendini gösteren eksiklerini kapatmak üzere bölgedeki başka firmalara yönelme fırsatı elde etmektedirler.

Bölgedeki uzmanlaşma seviyesinin yüksek olması nedeniyle firmalar, dikey (alıcı-tedarikçi) ilişkilerini de kapsayacak biçimde, ‘giderek daha fazla karşılıklı bağımlı ve bu gerekle de işbirlikçi hale gelmektedir’ (You ve Wilkinson, 1994: 261). Bunun ötesinde bir sanayi bölgesinde birbirine yakın bir biçimde konumlanmış firmaların ortak değerleri, ortak davranış kalıpları, zevkleri, beklentileri olması ve sıkça yüz-yüze görüşmeler yapmaları firmaların birbirlerini daha iyi tanımalarına yol açar (Dei Ottati, 1994, 2003). Bu kişisel ilişkiler ve bölgedeki toplulukla kurulan sosyal bağlar ise güveni artırarak fırsatçı davranışı azaltmaktadır (Porter, 1998) ve nihayetinde yazılı sözleşme mekanizmalarına olan ihtiyacı azaltır (Dei Ottati, 2003). Buradan hareketle, böylesi bir endüstriyel bölgede güven ve güvensizlik üzerine yapılan bir incelemenin, endüstriyel olarak kümelenmiş bölgelerdeki mübadele yönetim biçimleri ve buna bağlı ekonomik sonuçlarla ilgili konulara ışık tutabileceği söylenebilir.

Makalenin bundan sonraki bölümünde araştırma bağlamının geri planı anlatılmaktadır. Üçüncü bölümde alıcı-tedarikçi ilişkilerinde güven ve güvensizliğin ilişki performansı üzerindeki rolü ortaya konmakta ve kavramsal model ve hipotezler sunulmaktadır. Sonraki bölümde model içindeki değişkenler için kullanılan işlemlenmiş ölçekler tanımlanmakta, araştırma metodolojisi açıklanmakta ve bulgular ortaya konmaktadır. Son iki bölümde ise araştırma bulguları tartışılmakta, araştırma sonuçları ve ileriki çalışmalar için önerilere yer verilmektedir.

ARAŞTIRMA BAĞLAMININ GERİ PLANI

Ankara Mobilyacılar Sitesi’nde faaliyet gösteren firmalar çeşitli hammadde veya üretim girdileri (ör., kaplama, cam, döşeme, kauçuk, kereste, deri, zımpara malzemesi, boya malzemesi, tiner, hırdavat, plaka, sunta, sunta, sunta, demir, sac, vs.) ve yarı-mamul (ör., iskelet mobilya) için birbirleriyle alışveriş halinde olduklarından dolayı böylesi bir ortamın alıcı-tedarikçi ilişkileri üzerine araştırma yapmak için uygun olduğu düşünülmüştür. Bölgede temel olarak üç tür aktörden söz edilebilir: Malzeme sağlayıcıları, imalatçılar, mağazacılar. Son iki aktör grubu olan imalatçılar ve mağazacılar bu çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Bu çalışmada kullanıldığı şekliyle imalatçılar, bir mobilyanın tamamını veya bir kısmını tekrar satılmak üzere atölyelerinde üreten firmalardır. Mağazacılar ise bir mobilyanın tamamını veya bir kısmını kendi atölyelerinde üreten ve hem bu mobilyaları hem de başka bir imalatçı tarafından kendileri için üretilen mobilyaları satan firmalardır.

Bölgedeki firmalar arası ilişkiler büyük oranda ‘açık hesap’ olarak tabir edilen biçimsel olmayan ve sözleşmeye dayanmayan anlaşmalarla yürütülmektedir. Bu tür bir ilişki yönetimi ise, katılımcıların da aktardığı

üzere, kolaylıkla suiistimal edilebilir. İmalatçılara göre suiistimal eden taraf daha güçlü ve bağımsız olan mağazacılarıdır. Ayrıca imalatçılar, kendilerini tek taraflı olarak 'zengin mağazacılar' bağımlı gördüklerinden dolayı mağazacılar belli bir düzeyde 'güvensizlik' duymaktadırlar. Mağazacılar ise, bazı yetkin olmayan imalatçıların fiyat kırmak ve yapamayacakları işleri taahhüt etmek suretiyle pazar paylarını ele geçirmeye çalıştıklarını, bunun ise 'ters seçim'² (*adverse selection*) sonucunu doğurduğunu ve bu tür imalatçıların hem kendi şöhretlerini hem de bir bütün olarak bölgenin şöhretini alacağı ettiğini öne sürmektedirler. Buradan da anlaşılacağı gibi gerek imalatçı gerekse mağazacı firmaların birbirlerine belli seviyede 'güvensizlik' duymak için geçerli sebepleri mevcuttur.

Yukarıda açıklandığı üzere, imalatçı firmalar mağazacılar daha bağımlı durumdadırlar ve bölgedeki bu iki aktör grubu arasında bir güç dengesizliği söz konusudur. Bu nedenle bu çalışma güvenin mübadele performansı üzerine etkisini imalatçıların gözünden incelemekte, sadece mağazacıları kapsamaktadır; çünkü çok yoğun bağımlılık ve güç dengesizliği bulunan ortamlarda işbirliği, güven temelli bir biçimde gönüllülükle olmamakta, aksine bağımlı olan tarafa zorlamayla dayatılabilmektedir (Rousseau, ve diğerleri, 1998). Bu tür asimetrik ilişkilerde ise işbirliği ve 'güven'in gönüllü mü zorlama mı olduğunu anlamak zorlaşmaktadır (Young ve Wilkinson, 1989).

Taraflar arasında güvenin nasıl oluştuğuna gelindiğinde, iki taraf da aşağıdaki koşullara bağlı olarak birbirlerine güvenmektedir: Dürüstlük, sözünde durmak, yapamayacağı şey için söz vermemek, mobilyacılık konusunda yetkinlik ve mobilyacılıkla ilgili iyi bir bilgi birikimine sahip olmak. Bir mağazacı bir imalatçının yukarıda sayılan şartları sağlayıp sağlamadığına bir 'deneme' süreci sonunda karar verir. Bu süreçte mağazacı imalatçıdan kendisi için bir mobilya yapmasını ister ve mobilyacının işini nasıl yaptığını izleyerek nihai ürünün kalitesini inceler. Eğer imalatçı bu deneme sınavını geçerse imalatçıyla mağazacı arasında 'başlangıç' seviyesinde bir güven tahsis edilir. Bu çerçevede, çalışmanın bağlamını oluşturan bu endüstriyel bölgedeki her alıcı-tedarikçi ilişkisinde başlangıçta belli bir seviyede güvenin var olduğu varsayılmaktadır. Ancak bu başlangıç güveni ilişkinin ömrü boyunca sürekli sınamaya tabi tutulacaktır.

Yine yukarıda açıklandığı gibi Ankara Mobilyacılar Sitesi'nde mağazacı ve imalatçı firmalar arasında belli bir seviyede güvensizlik de söz konusudur. Fakat, bu çalışmada devam eden mübadele ilişkileri incelendiğinden, bu tür ilişkilerde güvensizliğin var olması ilk bakışta kulağa mantık dışı gelebilir. Zira bu türden bir ilişki çok önceden bitmiş olacak ve bizim

² Bu terimin anlamı için lütfen sayfa 10'e bakınız.

örneklenmemizde de yer almayacaktır. Ancak, bu çalışmada incelenen mağazacı—imalatçı ilişkilerinde güvenin olduğu kadar güvensizliğin de varolduğunu varsayılmaktadır. Bunun iki sebebi vardır: İlk olarak mağazacıların bedavacılık (*free riding*), vazgeçme (*holdup*) ve ters seçim (*adverse selection*) gibi pazar aksaklıklarına ve risklerine maruz kalması kaçınılmazdır. Bu riskler şu şekilde açıklanabilir (Barney ve Hesterly, 2008):

1. Bedavacılık: Bir mübadele ilişkisindeki bir tarafın diğer ortakların ortaya koyduğu yenilikleri hiçbir yükümlülüğe (ör., sermaye, emek) katlanmaksızın kendi lehine kullanması durumu.
2. Vazgeçme: bir firmanın mübadeledeki diğer ortaklardan daha fazla işleme özel yatırım yapması ve bu türden yatırımları yapmayan diğer firmaların işleme özel yatırımı yapan firmanın bu zaafını suiistimal etmeye çalışması durumu.
3. Ters seçim: Bir mübadele ilişkisindeki bir tarafın mübadeleye kendi kontrolünde olmayan veya edinmeyeceği kaynakları getireceğini taahhüt etmesi.

Sayılan riskler özellikle mağazacının rekabetçi üstünlüğünü dayandırdığı standart olmayan ısmarlama ürünlerin üretiminin söz konusu olduğu durumlarda daha yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Ancak mağazacılar, bu türden fırsatçı davranışta bulunan imalatçıların bölgedeki diğer firmalarla iş yapabilmek için gerekli olan güvenilirliği kaybedeceklerini ve diğer bölge firmaları tarafından sosyal yaptırıma tabi tutulacaklarını hesaplayacaklardır. Dolayısıyla imalatçı firma için ortaya çıkan bu türden sosyal yaptırıma dayalı bir caydırıcılık, mağazacı firmanın kendini rahat hissetmesine neden olacak ve imalatçıyla olan ilişkisini varolan fırsatçılık riskiyle beraber yürütmesini olası kılacaktır. İkinci olarak, söz konusu mübadele güvensizliğin varlığına rağmen yürüyebilir, çünkü yukarıda sayılan bedavacılık, vazgeçme ve ters seçim riskleri söz konusu endüstriyel bölgeyi tarafların hem birbirlerine saygı göstermek için hem de birbirlerinden şüphe duymak için sebeplerinin olduğu bir bölge haline getirmektedir. Lewicki 'nin (1998) de ortaya koyduğu gibi, bu türden ortamlarda taraflar, mübadeleyi sadece karşı tarafa güvenilebilecek boyutlara indirgeyecek biçimde parçalara ayırmak suretiyle, birbirlerine olan bağımlılıklarını azaltacak tedbirler alabilirler. Bu şekilde, sınırlamalar dahilinde oluşturulan işlevsel bir etkileşim, taraflara güvensizliği yönetme olanağı sağlayacaktır. Böylelikle örneğin bir mağazacı, tedarikçi imalatçılar tarafından üretilen ürünlerini, alternatif imalatçılar tarafından da kolaylıkla üretililecek standart ürünlerle sınırlamayı seçerek, veya tasarımılanmış/farklılaştırılmış ürünlerin sadece bazı kısımlarını tedarikçi imalatçılara yaptırarak imalatçıdan kaynaklanacak fırsatçılık riskini (ör., varlık uzmanlaşmasına dayalı) büyük ölçüde azaltmış olacaktır.

KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Güven ve Mübadele Performansı

Psikoloji ve sosyoloji alanında kişiler ve gruplarla ilgili güven araştırma konusu edilmiş olsa da güvenin yönetim yazınında örgütsel ve örgütler arası bağlamdaki rolü ancak 1990'ların başından itibaren ilgi uyandırmaya başlamıştır. Bu ilgi daha çok pazarlama kanalları (ör., Anderson ve Narus, 1990), strateji ve yönetsel araştırmalarda (ör., Bradach ve Eccles, 1987; Ring ve Van de Ven, 1992; Zaheer ve Venkatraman, 1995) kendini göstermiştir. Strateji ve pazarlama yazınında güven, rekabetçi üstünlük sağlanması (Barney ve Hansen, 1994), firma performansında artış, fırsatçılığın azaltılması (Zaheer ve diğerleri, 1998) ve memnuniyet gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Geyskens ve diğerleri, 1998). Benzer şekilde yönetim (ör., Chow ve Holden, 1997; Doz 1996; Smith, Carroll ve Ashford, 1995; Zaheer, McEvily ve Perrone, 1998), pazarlama (Doney ve Cannon, 1997) ve malzeme tedarik yönetimi (Moore, 1998; Morgan ve Hunt, 1994) konusundaki çalışmalar güvenin uzun-vadeli firmalar arası ilişkilerin başarısında önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Yönetim yazınında güvenin firmalar arası işbirliği için bir önkoşul olduğu düşünülmektedir (Inkpen ve Currall, 2004). Buna göre güvenin olmadığı ilişkiler yöneticilerin sürekli ortaklarının saiklerini sorgulayacağı belirsiz durumlar ortaya çıkaracaktır (Das ve Teng, 2001; McEvily ve diğerleri, 2003).

Örgütlerde güven üzerine olan yazın iki temel güven tipi belirlemektedir: Bireyler arası ve örgütler arası. 'Örgütler arası güven'in kavramsallaştırılmasının gerisinde, esas itibariyle bireyler arası anlam ifade eden bir kavramın örgütsel seviyede de ortaya çıkıp çıkmadığını görmektir. Zaheer ve diğerleri'ne, (1998) göre örgütler birbirlerine güvenemezler. Bu görüşe göre güven, kökeni bireyler olan ve bir bireyin başka bir bireye veya bireylerden oluşan gruba (ör., örgüt içinde) karşı takınabileceği mikro seviyede bir durumu ifade eder. Buna mukabil, bir örgütteki bireyler başka bir örgütteki bireylere karşı takınılan bir tavı paylaşabilirler. Zaheer ve diğerleri'nin, (1998: 143) yaklaşımına göre "firmalar arası güven bir örgütün üyelerinin başka bir örgütün üyelerine duydukları ortaklaşa güven derecesini betimler". Bu tür güvenin kişiler arası güvenden farklı olduğu görgül çalışmalar tarafından ortaya konmuştur (Doney ve Cannon, 1997; Zaheer ve diğerleri, 1998). Öte taraftan firmalar arası güvenin bir diğer farklı tarafı da güvenerek neyin riske atıldığıyla ilgilidir. Bireyler arası güven durumunda bireyler kendilerini ve kendi kaynaklarını ortaya koyarken firmalar arası güven durumunda riske atılan firma varlıklarıdır.

Bu çalışma KOBİ türü firmalar arasındaki alıcı-tedarikçi ilişkilerinde güvenin performans etkilerini incelediğinden taraflar arasında hangi türden

güvenin sürdürüldüğünü çok net bir biçimde ortaya koymak zordur. Bir endüstriyel bölgedeki firmalar arası mübadele ilişkileri çalışmanın odağını oluşturduğu için ve bu tür ortamlarda bir aktör bir diğer aktöre dolaylı yoldan onun iş yapış biçimlerini izleyerek ve/veya şöhrete dayalı bir biçimde güvendiğinden kolaylıkla ‘firmalar arası güven’ tipinin benimsenmesi gerektiği düşünülebilir. Aynı şekilde araştırma bağlamı KOBİ’ler arasında ağ türü ilişkilerin var olduğu bir endüstriyel bölge olduğu için ve böylesi bir ortamda güven temelli kararlar doğrudan kişisel ilişkiler yoluyla verilebildiği için (Rus ve Iglıc, 2005) kişiler arası güvenin daha uygun olacağı düşünülebilir. Ayrıca KOBİ türü örgütlerde kime güvenilip kime güvenilmeyeceği firma sahibi veya ara yüz elemanları gibi kişilerin kişisel deneyimlerinden büyük ölçüde etkilenebilmektedir (Şengün, 2005). Yukarıda verilen iki tür güven durumu göz önünde bulundurularak ve Johnston ve diğerlerinin (2004) tanımı ile uyumlu olarak bu çalışma güveni ‘bir mağazacının imalatçı firmasına ilişkin ve o firmaya olan güvenini temsil eden değerlendirmeleri’ olarak tanımlamaktadır. Ayrıca söz konusu ‘güven’ inşasının ‘karşılıklı güven’i (*mutual trust*) temsil ettiği varsayılmaktadır. Zira yazın güvenin iki yönlü bir durum olduğunu (güven güveni getirir) (Anderson ve Weitz, 1990; Ganesan, 1994), yalıtılmış bir şekilde düşünülemediğini (Johnston ve diğerleri, 2004) ve bir tarafın güven davranışlarının karşı taraftan gelecek mukabil güven davranışları tarafından belirlendiğini (Butler ve Cantrell, 1984) öngörmektedir.

Güven, işbirliğini artırmak, işlem ve vekalet maliyetlerini düşürmek (Jones, 1995), piyasa işlemlerini kolaylaştırmak (Arrow, 1974) ve firmaların karmaşık ve belirsiz ortamlara ayak uydurabilme kabiliyetlerini geliştirmek (Korsgaard, Schweiger ve Sapienza, 1995; McAllister, 1995) vasıtasıyla mübadeleye taraf olan firmaların performansını artıran önemli bir varlık olarak düşünülmektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Mübadele performansı (*exchange performance*) yazında çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Bu çalışmada mübadele performansı, tedarik edilen ürünlerin kalitesi, zamanında tedarik edilmesi, sorun ve taleplere duyarlılık gibi konuları da içine alacak biçimde, firmalar arası ilişkide tarafların algıladığı biçimiyle ulaşılmak istenen hedeflerin gerçekleştirilmesi şeklinde kavramsallaştırılmış ve ölçülmüştür. Mübadele performansının bu tanımı, memnuniyetin amaçlara ulaşmanın iyi bir göstergesi olduğu düşüncesiyle pek çok güven araştırmacısı tarafından ‘memnuniyet’ (*performance satisfaction*) olarak da isimlendirilmiştir.

Pek çok araştırmacı performanstan memnuniyeti mübadele ilişkileri için önemli bir bileşen olarak görmektedir (Crosby Evans ve Cowles, 1990; Dwyer, 1980; Frazier, 1983). Memnuniyet, tedarik zincirindeki firmaların moralini ve gelecekte birlikte hareket etme konusundaki niyetlerini olumlu etkilemektedir (Schul, Little ve Pride, 1985). Hunt ve Nevin (1974)’e göre

memnuniyet, yüksek moral seviyesine, daha fazla işbirliğine, ve daha uzun ömürlü ilişkilere olanak sağlamakta, yasal işlemlere ve korumacı yasal önlemlere olan ihtiyacı azaltmaktadır. Pazarlama yazını güvenle memnuniyet arasında olumlu bir ilişki öngörmektedir (Andersen ve Narus, 1990; Armstrong ve Yee, 2001; Michell ve diğerleri, 1998; Siguaw, ve diğerleri 1998; Söderlund ve Julander, 2003; Yu ve Pysarchik, 2002). Anderson ve Narus (1990), bir distribütörün üretici firmaya olan güveninin işbirliğini artırdığını ve çatışmayı azalttığını öne sürmektedir. Çatışmanın düşük seviyede olması işbirliğinin yüksek olması ise distribütörün (alıcı) üretici firmadan (satıcı) genel memnuniyetini artırmaktadır. Benzer şekilde, Claro ve diğerleri, (2003) güvenin alıcı-satıcı firmalar arasında daha iyi problem çözme ve planlamayı beraberinde getirdiğini, bunun ise alıcı firma tarafından algılanan memnuniyeti artırdığını öne sürmektedir. Ayrıca güvenin performansa etkilerine yönelik olarak KOBİ'lerle ilgili yazında firmalar arasında güvenin yönetiminin KOBİ'lerin başarısı için önemli bir yetkinlik olduğuna ilişkin bulgular söz konusudur (Morrissey ve Pittaway, 2006).

Nitel analiz sonucu elde edilen bulgular söz konusu araştırma bağlamında güvenin mağazacılarla imalatçılar arasındaki mübadele performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Nitekim katılımcılar güvenin gerek çalışılacak tedarikçinin seçiminde gerekse ilişkinin yürütülmesinde en önemli etkenlerden biri olduğunu belirtmektedirler. Özellikle ilişkinin devamı açısından güvenin karşılıklı bilgi paylaşımını artırdığı, biçimsel kontrol (ör., senet, sözleşme, vs.) ve bilgi toplama (ör., fiyat araştırması) ihtiyacını azalttığı ve iki tarafın da aynı amaca yönelmesini sağladığı yönünde ifadelere yer verilmiştir.

Yukarıda belirtilenler ışığında aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H1a: Alıcı–tedarikçi ilişkilerinde güven ile mübadele performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Güvenin firmalar arası mübadeleler için önemi konuyla ilgili akademisyenlerin tümü tarafında paylaşılan bir görüş değildir. Örneğin Williamson (1993), iş ortamlarında güven konusunda farklı bir bakış açısından yola çıkarak yönlendirdiği bir tartışmayla ikna edici bir biçimde, güvenin ticari mübadeleler açısından ilgisiz bir terim olduğunu ve bu tür ortamlarda güvenden bahsederek atıfta bulunmanın kafa karışıklığını artırdığını savunmaktadır (s. 469). Williamson'a (1993) göre bu tür ortamlarda 'güven' olarak tanımlanan şey aslında 'çıkar hesaplaması'ndan ibarettir ve güveni çıkar hesabının yerini tutacak şekilde kullanmak terim çatışması yaratmaktadır. Benzer şekilde Cox (2001) iş ilişkilerinde güvenin faydasını sorgulamakta ve taraflar arasında işbirliğini artırmanın tek yolunun ya güç-bağımlılık ilişkileri kurmak ya da özendirici teşvik sağlamak olduğunu öne sürmektedir. Bu görüşü destekler biçimde Young ve Wilkinson

(1989) bazı işbirlikçi ilişkilerde önemli ölçüde güvensizlik bulunduğunu bildirmekte ve işbirliğinin güvenin gönüllü bir sonucu olmaktan öte bazı durumlarda bağımlılık vasıtasıyla dayatılabileceğine dikkat çekmektedir. Öte taraftan Lewis ve Lambert (1985) bir iş ilişkisinde memnuniyetin tarafların algılanan katkıları ve bağımlılıklarına bağlı olarak değişebileceğini belirtmektedir. Buna göre bağımlı olan taraf, ilişkinin olumlu sonuçlarını bağımlı olduğu tarafa atfederek onunla olan ilişkisinden memnuniyet duyabilecektir. O halde aslında güvenin memnuniyet yaratmak adına bir rolü yoktur.

Güven-performans ilişkisi üzerine güvenin memnuniyet ve ilişki performansı için ilgisiz bir değişken olduğuna yönelik epeyi miktarda yakın tarihli görgül bulgu söz konusudur. Örnek olarak, hizmet sektöründe alıcı-satıcı ilişkilerini inceleyen Söderlund ve Julander (2003) güvenin yüksek olmadığı ilişkilerin de gayet iyi bir şekilde yürüyebileceğini öne sürmektedirler. Yine aynı yazarlar güven ve performans arasında olumlu bir ilişki bulmalarına rağmen güvenin tek başına kötü hizmetin memnuniyet üzerine olan olumsuz etkilerini olumluya çevirmeye yetmediğinin de altını çizmektedirler. Emberson ve Storey (2006) ise firmalar arası ilişkilerde güvene olan ihtiyacın daha iyi anlaşılabilmesi için alıcı-satıcı ilişkilerinin bağlama duyarlı bir biçimde incelenmesinin önemine işaret etmektedir. Farklı sektörlerden yoğun miktarda örnek olaya yer veren yazarlar, geçmiş yazında yer alan işbirlikçi ilişkilere yönelik olumlu tavra meydan okumakta ve örgütlerin bireyler gibi tekil varlıklar olmadıklarından dolayı güvene ilişkin kararlarını da örgüt içi pazarlıklara maruz kalabileceğini savunmaktadırlar. Bu anlamda bir örgüt/firma adına tekil bir güven anlayışının mümkün olmadığını, bu tür bir önermenin de geçerli bir önerme olmayacağını belirtmektedirler. Öte taraftan, mübadelede yer alan örgütün türüne yönelik olarak bağlama duyarlı bir yaklaşım benimseyen Mora-Valentin ve diğerleri, (2004), güvenin özel firmaların Ar-Ge anlaşmalarındaki başarısında önemli bir rolü olmasına rağmen kamuya ait Ar-Ge kurumlarında mübadele performansı üzerine hiçbir etkisinin bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Söz konusu endüstriyel bölge üzerine yaptıkları çalışmada Uysal ve Çakar (2007) mağazacıların imalatçılara bağımlı kalmak istememelerinden dolayı güvene dayalı yerleşik ilişkiler yerine alternatiflerin bol olduğu mesafeli ilişkileri tercih ettiklerini belirtmektedirler. Buna göre mağazacılar pek çok imalatçı arasından koşullara göre seçim yapmakta ve uzun vadeli ilişkilerden kaçınmaktadırlar.

Yukarıda belirtilenler ışığında aşağıdaki alternatif hipotez önerilmektedir:

H1b: Alıcı–tedarikçi ilişkilerinde güven ve mübadele performansı arasında bir ilişki yoktur.

Güvensizlik ve Mübadele Performansı

Güven, genel olarak bir tarafın karşı tarafın onun zayıflıklarını istismar etmeyeceğine dair inancı olarak tanımlanırken (Barney and Hansen, 1994; Ring and Van de Ven, 1992) güvensizlik, karşı tarafın yetkin ve sorumlu davranış sergilemeyeceğine dair beklenti olarak tanımlanmaktadır (Barber, 1983). Bu anlamda güven ve güvensizlik birbirlerine karşı iki kavram olarak düşünülür ve güvensizliğin ‘karşı tarafa itimatsızlık, karşı tarafın kendine zarar verecek şekilde hareket edebileceğine dair bir kaygı’ gibi güvenin tersi anlamlara sahip olduğu varsayılmaktadır (Govier, 1994, s. 587). Cho’nun (2006) açtığı gibi, bu bakış açısına göre güvensizlik bir tarafın kötü muameleye maruz kalmasını kesin kıldığından taraflar arasında işbirliği/bağlılığın azaltılmasına yol açacak biçimde koruyucu önlemler alınmasını da özendirir. Ayrıca güvensizlik amaç uyumsuzluğunun olduğu ortamlarda ortaya çıktığından memnuniyet üzerine de olumsuz etkisi olacağı öngörülmektedir. O halde işbirliğinde bu tür bir azalma, mübadele ilişkisinde performans hedeflerinin hangi seviyede yerine getirileceği konusunu da olumsuz etkileyecektir. Bunun yanı sıra olumsuz bilginin algısal olarak daha öncelikli olmasından, bu tür bilgiye daha fazla ağırlık verilmesinden, bu tür bilginin daha fazla göze çarpmasından, bu tür bilgiye daha fazla itimat edilmesinden ve bu tür bilginin olumlu bilgiye göre daha güçlü bir tepki görmesinden dolayı güvensizliğin ilişkisel sonuçlara etkisi daha hayati olabilir (Singh ve Sirdeshmukh, 2000; Tversky ve Kahneman, 1986).

Söz konusu endüstriyel bölgede güvensizliğin geri planına bakıldığında özellikle mağazacılar açısından imalatçıların orijinal tasarımlarını kopyalayıp daha ucuza üretmesinin önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Yanı sıra imalatçıların orijinal tasarımları çalıştıkları diğer rakip mağazacılara aktarması da diğer bir güvensizlik sebebidir. Her iki durum da mağazacıyla imalatçının ortak amaçlara ulaşma olasılığını düşürmektedir.

Dolayısıyla,

H2a: Alıcı–tedarikçi ilişkilerinde güvensizlik ile mübadele performansı arasında olumsuz bir ilişki vardır.

Diğer bir grup araştırmacıya göre, nasıl ki aldatma sadakatini tam tersi değilse güvensizlik de güvenin tam tersi olmayabilir (Kramer ve Tyler, 1996). Bu ‘karşı görüş’e göre, fırsatçılığı veya güvensizliği önleyebilen bazı koşullar mutlaka güveni artırmayabilir. Aynı şekilde güveni artıran bazı başka

koşullar da fırsatçılığa karşı tam bir koruma oluşturamayabilir (Lewicki ve diğerleri, 1998; Sako ve Helper, 1998). Bu karşı görüşü benimseyen yazarlar güven ve güvensizliğin birbirine bağlı ancak birbirinden ayrı kavramlar olduğunun ve her bir durumun yükseliş ve düşüşüne farklı etkenlerin katkıda bulunduğunu düşünmektedir (Lewicki ve McAllister, 1998; Sitkin ve Roth, 1993). Sako (1992), bir satıcının hayati bir bilgiyi sakladığı örnek bir durum üzerinden bu görüşü açıklığa kavuşturmaya çalışmaktadır. Sako (1992)'ye göre hayati bilgiyi saklayan satıcı iyi niyete güven (*goodwill trust*) açısından fırsatçı davranıyor (güvenilmez) gibi düşünülse de, sözleşme güveni³ (*contractual trust*) tanımı benimsendiğinde aynı olumsuz yargıya varmak mümkün değildir. Bu durumda, yapılan güven tanımına göre aynı satıcıya karşı hem güven hem de güvensizlik duyulması mümkündür.

Benzer şekilde güvensizlik konusundaki 'karşı görüş'e göre güven ve güvensizlik bir arada var olabilir, öyle ki; bir taraf karşı tarafa belli bağlamlarda güvenip belli başka bağlamlarda güvenmeyebilir (Lewicki ve McAllister, 1998). Güven ve güvensizlik üzerine durumsal bir yaklaşım ortaya koyan Sitkin ve Roth'a (1993) göre, eğer bir görev ihlali durumu bağlama özel (*context-specific*) bir durum olarak algılanıyorsa, bunun sonucu 'güven azalması'dır. Ama ortada bir değer ihlali durumu varsa ve bu değer ihlali genel bir sorun olarak algılanıyorsa, bunun sonucu 'güvensizlik' oluşumudur. O halde belli bir alanda sınırlanmış olarak algılandığı müddetçe sürekli güven ihlalleri dahi tehdit oluşturmayabilir. Larson'a (2004) göre ise birine güvenemiyor olmamız ona karşı aktif güvensizlik duyduğumuz anlamına gelmez. Buradan hareketle, güven ve güvensizlik birbirinden ayrı kavramlar olduğu ölçüde güvensizliğin güvenin olumlu sonuçlarını mutlaka olumsuz etkilemesi gerekmez (Lewicki ve diğerleri, 1998).

Bazı yazarlara göre güven ve güvensizliğin bir arada olması her iki olgunun da zayıflıklarını tazmin etmek açısından faydalı olabilir. Örneğin Langfred (2004: 391) 'biraz şüphenin kimseye zarar vermeyeceğini' öne sürmektedir. Bununla bağlantılı şekilde Anderson ve Jap (2005) aşırı yakınlıkta güven ilişkilerinin karşı tarafı aldatacak gizli faaliyetlere de fırsat verebileceği konusunda uyarılmaktadır. Buna göre güven bazen bağlayıcı ve körleştirici bir hal alıp saflık ve kanıksamaya yol açarak (McEvily ve diğerleri, 2003) ilişkileri olumsuz etkileyebilir. Bu tip durumlarda ilişkide bir miktar şüphe ve güvensizlik daha sağlıklı bir durum ortaya çıkaracaktır.

Uysal ve Çakar'ın (2007) yukarıda açıklanan argümanından yola çıkarak söz konusu endüstriyel bölgede mağazacılar için imalatçıya güvenmek veya

³ Sako (1992) tarafından 'sözleşmenin lafzi hükümlerini yerine getirmek' olarak tanımlanan güven türüdür.

güvenmemek değil imalatçının mağazacıya sunduğu fiyat avantajı önemlidir denebilir.

Dolayısıyla,

H2b: Alıcı–tedarikçi ilişkilerinde güvensizlik ile mübadele performansı arasında bir ilişki yoktur.

YÖNTEM

Bu çalışma iki aşamalı bir veri toplama sürecini kapsayan daha büyük bir proje çalışmasının bir parçasıdır. Bu iki aşama, 24 katılımcıyı kapsayan derinlemesine mülakat aşaması ve 500 katılımcı firmayı kapsayan nicel analiz aşamalarından oluşmaktadır. Veri toplamada nitel araştırma aşamasının nicel araştırmayı desteklemesi şeklinde sıralı bir anlayış benimsenmiştir (Schultz ve Hatch, 1996). Bu çerçevede ilk aşama olan nitel analiz kısmı bu araştırma açısından söz konusu endüstriyel bölgedeki alıcı-satıcı ilişkilerinde güven, güvensizlik ve ilişki performansının inceliklerini anlamaya yöneliktir. Bu anlamda büyük projede uygulanan nitel kısım, bu araştırmanın nicel analiz kısmının ölçek seçimi, yaratımı/adaptasyonu aşamalarına da yardımcı olmak üzere tasarlanmıştır. O nedenle büyük projenin nitel araştırma aşaması, sayfa sayısı kısıtları da göz önüne alınarak, burada detaylı bir biçimde ele alınmayacak, yalnızca nicel analiz aşaması anlatılacaktır.

Pilot Çalışma

Nicel anket soruları genellikle uluslar arası yazından Türkçe'ye çevrilerek ve uyarlanarak oluşturulmuştur. Dolayısıyla anketteki bazı sorunlu alanların tespiti için Türkçeleştirilen soruların ne derece anlaşılabilirliği üzerinde durulmuştur. Bu anlamda anket soruları proje ekibinin altı elemanı tarafından incelenerek yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra kapak sayfasının anlamlılığı, soruların katılımcılar tarafından nasıl yorumlandığı ve ölçeklerin amaca uygunluğu konularını açıklığa kavuşturmak üzere Siteler bölgesinden 15 katılımcı ile bir pilot çalışma yapılmıştır. Sonrasında pilot çalışma sonuçlarına göre anket soruları yeniden düzenlenmiş ve yapılan düzenlemeler proje takımı tarafından gözden geçirilmiştir.

Nicel Örneklem

Bu çalışma Ankara Mobilyacılar Sitesi'nde firmalar arası ilişkilerin incelendiği daha büyük bir projenin bir parçası olduğundan çalışmanın nicel kısmının örneklem uzayı malzemeciler, imalatçılar, ve mağazacıları da kapsayacak biçimde Siteler'deki tüm firmaları kapsamaktadır. Oysa bu makalenin örnekleme sadece bölgedeki mobilya imalatçıları ve mağazacılarını kapsamaktadır. Ancak bu çalışmanın örnekleme prosedürü

tamamen büyük projenin örnekleme prosedürüne bağlı olarak geliştiğinden bu bölümde büyük projede kullanılan örnekleme yöntemi açıklanacaktır.

Siteler endüstriyel bölgesindeki firma sayısı, bölgeye sürekli firma giriş ve çıkışları olmasından dolayı tam olarak net değildir. Ancak, malzemeciler, imalatçılar, ve mağazacılar da dahil olmak üzere toplam 18.000 civarında firmanın olduğu tahmin edilmektedir (Ağaç İşleri Federasyonu ve Mobilyacılar ve Lakeciler Odası Başkanı ile kişisel görüşme). Örneklem büyüklüğü, farklı firma gruplarına ait gözlem sayılarının gözlem sayısına duyarlı istatistiksel analizlerin (ör., faktör analizi, yapısal eşitlik modeli analizi, vs.) (Hair ve diğerleri, 1995) yapılmasına elverecek şekilde 500 (malzemeciler, imalatçılar, mağazacılar dahil) olarak belirlenmiştir. Bu araştırmanın katılımcı grubu olan mağazacı firma örnekleminin özellikleri Tablo 1’de özetlenmiştir. Yukarıda anlatıldığı gibi bölgede sürekli açılıp kapanan firmalar olması nedeniyle çalışma için tam anlamıyla bir örneklem çerçevesinin varlığında bahsedilemese de, proje takımı Siteler sanayi bölgesinin resmi web sitesini (6.000 firmaya ait web sayfası adreslerini barındırmaktadır) örneklem çerçevesi olarak kabul etmiştir. Bu kararın verilmesinde büyük ölçüde mobilya sanayinin uzmanlarının ve firma yetkililerinin görüşleri etken olmuştur. Bu görüşlere göre bir mobilya firmasının ‘ciddi’ bir firma olarak ele alınabilmesi için bir stratejisi ve firmanın devamının sağlanmasına yönelik uzun-vadeli amaçları olması gerekmektedir ve bu anlamda bölgedeki pek çok oluşum gerçek anlamda ‘firma’ olarak adlandırılmayı hak etmemektedir. Bu sebeple proje takımı Ankara Mobilyacılar Sitesi’nin resmi web sitesinde yer alan firmaları örneklem çerçevesi olarak belirlemiş ve örnekleme sürecine bu varsayımdan hareketle başlamıştır. Bu web sitesinden altmış firma tesadüfi olarak seçilmiş ve bunların kırk’ı imalatçı⁴, yirmi’si ise mağazacı olarak karşımıza çıkmıştır.

⁴ Araştırmanın örnekleme sadece mağazacı firmalardan oluşmaktadır. Ancak ilk aşamada seçilen bu iki grup firmaya daha sonra beraber çalıştıkları tedarikçi ve dağıtıcılar sorularak bunlardan araştırma grubuyla işbirliği yapabilecek olanlara referans istenmiştir. Dolayısıyla ilk aşamada seçilen bu 40 imalatçı firma beraber çalıştıkları mağazacılara referans vererek araştırma örnekleminin kartopu yöntemiyle oluşturulmasına katkıda bulunmuşlardır.

ÇİZELGE 1: Örneklemin özellikleri

| Özellik | Yüzde (%) |
|--|-----------|
| <i>Eğitim</i> | |
| İlkokul | 34.7 |
| Ortaokul | 20.7 |
| Lise | 24.7 |
| Meslek Lisesi | 2 |
| Üniversite | 16.7 |
| Lisansüstü | 1.3 |
| <i>Firma Yaşı (yıl)</i> | |
| <10 | 22 |
| 10 – 30 | 62.7 |
| 31 – 62 | 15.3 |
| <i>Bölgede tecrübe (yıl)</i> | |
| <10 | 18.7 |
| 10 – 30 | 62.7 |
| 31 – 50 | 18.7 |
| <i>Sektörde tecrübe (yıl)</i> | |
| <10 | 16.7 |
| 10 – 30 | 64.7 |
| 31 – 50 | 18.7 |
| <i>Tedarikçiyle ilişki süresi(yıl)</i> | |
| <5 | 23.5 |
| 5 – 10 | 46.5 |
| 10 – 20 | 22 |
| >20 | 8 |
| <i>Çalışan sayısı</i> | |
| 1 – 5 | 38.7 |
| 6 – 10 | 30.7 |
| 11 – 45 | 30.7 |
| <i>Firmadaki pozisyon</i> | |
| Sahip/sahip yönetici | 84 |
| Profesyonel yönetici | 16 |
| <i>Katılımcıların karar almada etkinliği</i> | |
| Çok etkili | 77.4 |
| Etkili | 22.6 |

Veri Toplama Prosedürü

Veri araştırmacıların denetiminde bağımsız bir araştırma şirketi tarafından toplanmıştır. Veri toplama takımına iki seansta dört saatlik bir oryantasyon eğitimi verilmiştir. Bu eğitimin amacı anketin ve veri toplama prosedürünün özelliklerini tanıtmak ve proje takımının derinlemesine mülakatlar ve pilot test sırasında edindiği saha tecrübesini paylaşmaktır. Veri toplama ekibinde iki denetçi ve on anketör hazır bulunmuştur. Takım öncelikle rasgele olarak resmi web sitesinden seçilmiş altmış adet firmayı ziyaret etmiştir. Bu ilk adımdaki firmalara daha sonra ‘ilk aşama firmaları’ adı verilmiştir. Anketörler, örnekleme dahil edilecek ikinci ve üçüncü aşama firmalarına ulaşmada genellikle ‘kartopu’ yönteminden faydalanmışlardır. Bu anlamda anketörler anketi doldurmaya yardımcı olan bir ‘ilk aşama’ firmasından, beraber çalıştıkları ve yardımcı olabilecek bir malzemeci, imalatçı veya mağazacı firmayı kendilerine önermesini rica etmişlerdir. Bu prosedür sonucunda bu çalışmanın örneklemini oluşturan 150 mağazacı firmaya ulaşılmıştır. Veri analizi sırasında güven, güvensizlik ve ilişki performansına karşılık gelen cevaplanmayan sorulara denk gelen gözlemler toplam örneklemden atılmıştır. Bu şekilde kırk yedi gözlem siliniş ve geriye 102 kullanılabılır gözlem kalmıştır.

Derinlemesine mülakatlar sırasında katılımcılara, firmalarda anket uygulaması sırasında kimlerin anahtar katılımcılar olarak ziyaret edilmesi gerektiği konusu sorulmuş ve katılımcılar genellikle ‘firma sahipleri’ nin, ‘firma sahibi yöneticiler’ in ve ‘satın alma müdürleri’ nin bu araştırmanın doğasına uygun katılımcılar olacağı konusunda hemfikir olmuşlardır. Bu nedenle çalışmada yukarıda adı geçen katılımcı tipleri —son iki tip katılımcı daha ziyade orta büyüklükte firmalar için olmak üzere— anahtar katılımcılar olarak belirlenmiştir. Bu şekilde tek tip bir katılımcı tipinden veri toplanmasının yaratacağı sakıncalardan kaçınılmıştır (Zaheer, McEvily ve Perrone, 1998). Anketler postayla gönderilmediği için katılımcı olmayanlara ilişkin bir eğilimin çalışma sonuçlarını olumsuz etkilemesi beklenmemektedir. Ayrıca anketleri cevaplayan katılımcıların kalitesini anlamak üzere katılımcılara firma kararlarında ne derece etkili oldukları sorulmuştur. Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere katılımcıların tümü firma kararlarında etkili olan kişilerden oluşmaktadır.

Nicel ölçekler

Yazın ve derinlemesine mülakatlar ışığında bu çalışmada aşağıdaki güven tanımını esas alınmıştır: Bir kişinin, bir başkasının davranışlarına ilişkin olarak olumlu beklentilerinin olması ve bu beklentilerine itimat etmesi hali (Doney ve Cannon, 1997; Ganesan, 1994). Bu tür bir itimad aşağıdaki durumlarda ortaya çıkabilir: 1) güvenilen tarafın önceden söz verdiği şekilde davranmak üzere iyi niyetli bir çaba sergilemesi (Mayer ve diğerleri, 1995), 2) beklentilere uygun davranmaya ehil olması (Woolthuis et al. 2002), 3)

sorumluluklarını yerine getirmeye yetkin olması (Anderson ve Weitz, 1989), 4) elinde fırsat olmasına rağmen ilişki içinde bulunduğu karşı tarafı istismar etmeye çalışmaması (Anderson ve Narus, 1990). Araştırmacılar bu güven tanımını tedarikçi ilişkileri (Lane ve Bachmann, 1998; Sako ve Hepler, 1998), ortak girişimler (Inkpen ve Currall, 1997) ve genelde stratejik ortaklıklar (Ring ve Van de Ven, 1992; Zaheer ve Venkatraman, 1995) gibi firmalar arası ilişkilerin araştırılmasında kullanmışlardır.

Yukarıdaki güven tanımları çerçevesinde bir mağazacı ve bir imalatçı arasındaki güveni ölçmek için Zaheer ve diğerlerinin (1998) çalışmasında yer alan dört soru uyarlanmıştır. Ayrıca bu güven inşasının mağazacının imalatçıya güveni kadar imalatçının da mağazacıya güveni konusunda bilgi verip vermediğini anlamak, yani ‘karşılıklı güven’i test edip etmediği konusunu sağlamlaştırmak üzere beşinci bir soru olarak ‘Bu imalatçıyla ilişkimiz karşılıklı güvene dayanır’ ifadesi de kontrol olarak ölçeğe eklenmiş ve diğer dört soruyla bu soru arasındaki korelasyonun derecesi incelenmiştir. Dört soruyla beşinci kontrol sorusu arasındaki korelasyon yüksek olarak bulunmuştur, dolayısıyla gerek kuramsal gerekse görgül bulgulara dayanarak bu çalışmada kullanılan güven ölçeğinin mağazacının imalatçıya güveni kadar imalatçının da mağazacıya olan güvenini ölçtüğü ortaya konmaktadır.

Öte taraftan güvensizlik bu çalışmada ‘algılanan fırsatçılık’ (Sako ve Helper, 1998) olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda Sako ve Helper (1998) ve Zaheer ve diğerleri’nden (1998) iki soru uyarlanmıştır. Son olarak ‘ilişki performansı’ ise geçmiş yazınla uygun düşecek şekilde ‘ tarafların değerlendirmeleri ışığında (bu çalışmada mağazacının) mübadelenin amaçları gerçekleştirme derecesi’ olarak tanımlanmış ve ölçülmüştür. Araştırma bağlamı kısmında da açıklandığı gibi bir alıcı-satıcı arasındaki mübadele ilişkisinde amaçları gerçekleştirme derecesi zamanında ve istenen kalitede teslimat ve sorun ve taleplere duyarlı olmak gibi faktörlere bağlı olarak belirlenmektedir. Bu anlamda araştırma takımı tarafından orijinal olarak üç soruluk bir ölçek geliştirilmiştir.

Anket soruları mağazacı firmalara uygulanmış ve katılımcılardan soruları yanıtlarken kendileri için önemli bir ürün üreten ve sık⁵ veya zaman zaman görüştükları bir imalatçıyı düşünmeleri istenmiştir.

⁵ Anketlerin yarısında soruların ‘sık görüşülen imalatçı’ düşünülerek cevaplanması istenirken diğer yarısında ‘zaman zaman görüşülen imalatçı’ düşünülerek cevaplanması istenmiştir. Bunun sebebi, sadece sık görüşülen imalatçı düşünülerek cevaplandırılacak sorular için ortaya çıkabilecek sosyal beğeni (*social desirability*) eğilimini önlemek ve araştırmanın sadece başarılı ilişkilere odaklanarak taraflı sonuçlar vermesini engellemektir.

Kontrol değişkenleri

Çalışmada hipotezlerin test edilmesinde beş adet kontrol değişkeni kullanılmıştır: Firmanın endüstriyel bölgedeki deneyimi, firma yaşı, ilişki süresi, ilişkide kesinti olup olmaması, firma büyüklüğü. Bir firmanın belli bir sektörde ve bir endüstriyel bölge gibi sınırlanmış bir alandaki deneyimi arttıkça, o firma mübadeledeki diğer tarafın güvenilir olup olmadığı konusunda daha doğru bir yargıya varabilecektir (Dei Ottati, 2003; Bönte, 2007). İlişkinin zamanı ve ilişkideki kesintinin güven ve güvensizlik üzerine etkisi ise; uzun süren ve kesintisiz devam eden ilişkilerin taraflara birbirlerini tanıma şansı vermesi ve birbirlerinin güvenilir olma derecesini daha iyi değerlendirebilmelerini sağlaması yoluyla ortaya çıkmaktadır (Dyer ve Chu, 2000; Sako ve Helper, 1998). Firma büyüklüğü ise imalatçının mağazacıya bağımlılığı konusunda fikir vermesi açısından kontrol değişkeni olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Güven ve bağımlılık etkileşiminin ilişki performansının taraflarca olumlu ya da olumsuz şekilde algılanması açısından önemli olduğu düşünülmektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2004).

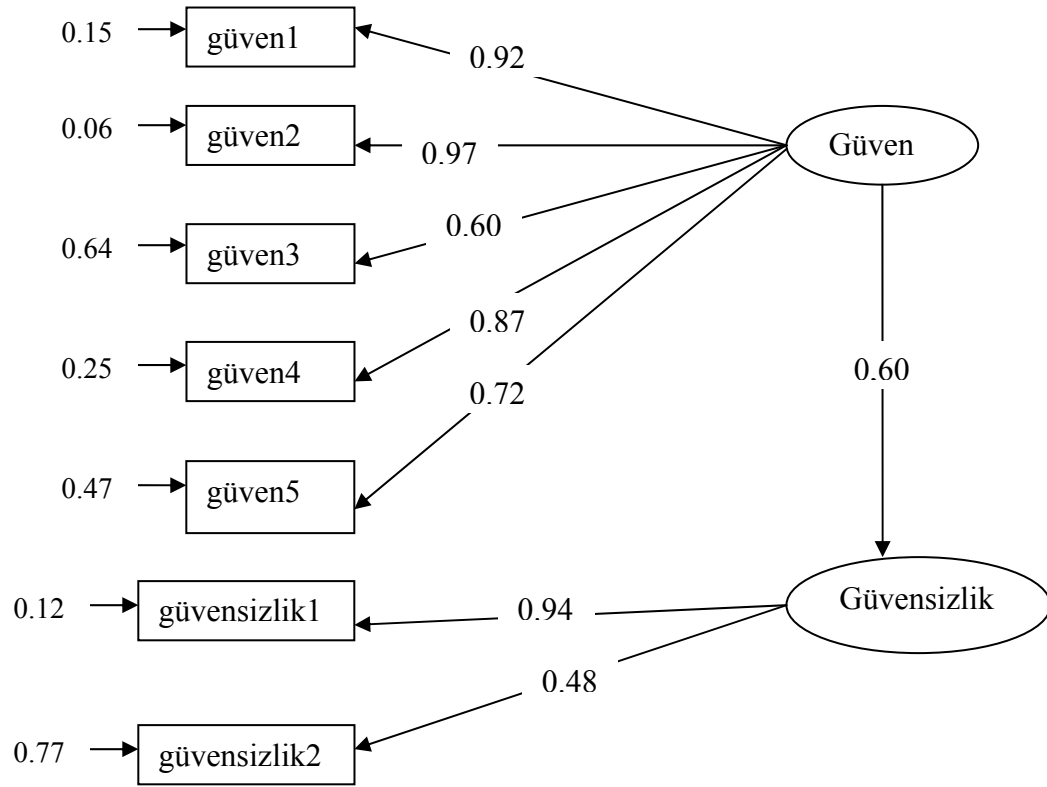
BULGULAR

Veri, regresyon için SPSS 11.5 Doğrulayıcı Faktör Analizi için LISREL 8.3 kullanılarak incelenmiştir. Tüm değişkenler için güvenilirlik dereceleri (alfa katsayısı) 0.7'nin üzerindedir (Çizelge 2). Güven ve güvensizlik değişkenlerinin ayırt edici geçerliliği olup olmadığını anlamak üzere yapılan doğrulayıcı faktör analizi uyum endeksleri bu iki değişkenin birbirinden ayrı kavram olduğunu göstermektedir [ki-kare = 15.77; s.d. = 13; UİE (GFI) = 0.97; KUI (CFI) = 0.99; BUI (IFI) = 0.99; NUI (NFI) = 0.98; AOK (RMR) = 0.034]. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları dışında, güven ve güvensizlik değişkenleri arasındaki korelasyon katsayısı da 0.59'dur. Bu katsayının 0.7'den az olması iki değişken arasında ayırt edici geçerlilik olduğuna işaret eder (Tabachnick ve Fidell 2001:84) ki bu da iki değişkenin birbirinden farklı kavramlar olduğunu gösterir (Çizelge 1). Ek olarak, güven ve güvensizlik için *varimax* döndürme yöntemiyle yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları bu iki değişkene ait sorular kusursuz bir biçimde farklı iki faktöre ayrıldığını göstermektedir (Çizelge 3). Son olarak güven, güvensizlik ve mübadele performansı değişkenleri için yapılan normallik testlerinden basıklık ve sağa veya sola yatıklık açılardan bir sorun gözlenmemiştir.

ÇİZELGE 2: Ölçeklerin tanımlayıcı değerleri ve güvenilirlik dereceleri

| Değişken | N | Minimum Değer | Maksimum değer | Ortalama | Standart sapma | Alfa katsayısı |
|----------------------|-----|---------------|----------------|----------|----------------|----------------|
| Güven | 102 | 2.4 | 5.0 | 4.16 | 0.60 | 0.87 |
| Güvensizlik | 102 | 1.0 | 5.0 | 2.81 | 0.81 | 0.61 |
| Mübadele performansı | 102 | 2.6 | 5.0 | 4.16 | 0.45 | 0.81 |
| Bölgede tecrübe | 102 | 5.0 | 41.0 | 23.09 | 7.44 | NA |
| Büyüklik | 102 | 1.5 | 216.0 | 10.07 | 22.39 | NA |
| Yaş | 102 | 3.0 | 43.5 | 19.36 | 8.85 | NA |
| İlişki süresi | 102 | 1 | 35 | 8.33 | 6.32 | NA |
| İlişkide kesinti | 102 | 1 | 2 | 1.73 | 0.44 | NA |

ÇİZİM 1: Güven ve Güvensizlik Kavramlarının Doğrulayıcı Faktör Analizi



ÇİZELGE 3. Güven ve Güvensizlik Soruları İçin Döndürülmüş Bileşen Matrisi

| Sorular | Bileşenler | |
|--------------|------------|-------------|
| | Güven | Güvensizlik |
| Güven1 | .874 | |
| Güven2 | .867 | |
| Güven3 | .730 | |
| Güven4 | .812 | |
| Güvensizlik1 | | .773 |
| Güvensizlik2 | | .851 |

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları (Çizelge 4 ve 5) güven ve mübadele performansı arasında olumlu bir ilişki ($\beta = 0.578$, $p < 0.01$, $R^2 = 0.526$) ve güvensizlik ve mübadele performansı arasında olumsuz bir ilişki ($\beta = -0.206$, $p < 0.01$, $R^2 = 0.195$) öngörmektedir. Bu durumda H1a ve H2a desteklenmektedir.

ÇİZELGE 4. Güven ve mübadele performansı ilişkisinin hiyerarşik regresyon analizi

| Bağımsız değişken | Standardize edilmemiş katsayılar | | Standardize edilmiş katsayılar | t | Anlamlılık | Çoklu bağlantı tanımları | |
|-------------------|----------------------------------|---------------|--------------------------------|----------|------------|--------------------------|-------|
| | B | Standart hata | Beta | Tolerans | | VEF ⁶ | |
| Sabit | 3.987 | .257 | | 15.545 | .000 | | |
| Büyükük | -.003 | .002 | -.150 | -1.478 | .143 | .944 | 1.060 |
| Yaş | .003 | .005 | .052 | .497 | .621 | .890 | 1.124 |
| Bölgede tecrübe | -.009 | .007 | -.148 | -1.383 | .170 | .842 | 1.187 |
| İlişki süresi | .003 | .007 | .035 | .351 | .726 | .954 | 1.048 |
| İlişkide kesinti | .200 | .101 | .196 | 1.975 | .051 | .980 | 1.020 |
| Sabit | 1.867 | .289 | | 6.468 | .000 | | |
| Büyükük | -.002 | .001 | -.086 | -1.176 | .242 | .936 | 1.069 |
| Yaş | -.002 | .004 | -.041 | -.545 | .587 | .875 | 1.143 |
| Bölgede tecrübe | -.005 | .005 | -.081 | -1.048 | .297 | .835 | 1.197 |
| İlişki süresi | .000 | .005 | .002 | .027 | .978 | .952 | 1.051 |
| İlişkide kesinti | .048 | .075 | .047 | .638 | .525 | .935 | 1.069 |
| Güven | .578 | .061 | .698 | 9.545 | .000 | .933 | 1.072 |
| Regresyon R^2 | 0.526* | | | | | | |

Bağımlı değişken : Mübadele performansı

** $p < 0.01$

⁶ Varyans enflasyon faktörü.

ÇİZELGE 5: Güvensizlik ve mübadele performansı ilişkisinin
hiyerarşik regresyon analizi

| Bağımsız değişken | Standardize edilmemiş katsayılar | | Standardize edilmiş katsayılar | t | Anlamlılık | Çoklu bağlantı tanıları | |
|--------------------------|----------------------------------|---------------|--------------------------------|--------|------------|-------------------------|-------|
| | B | Standart hata | Beta | | | Tolerans | VEF |
| Sabit | 3.987 | .257 | | 15.545 | .000 | | |
| Büyüklik | -.003 | .002 | -.150 | -1.478 | .143 | .944 | 1.060 |
| Yaş | .003 | .005 | .052 | .497 | .621 | .890 | 1.124 |
| Bölgede tecrübe | -.009 | .007 | -.148 | -1.383 | .170 | .842 | 1.187 |
| İlişki süresi | .003 | .007 | .035 | .351 | .726 | .954 | 1.048 |
| İlişkide kesinti | .200 | .101 | .196 | 1.975 | .051 | .980 | 1.020 |
| Sabit | 4.696 | .304 | | 15.468 | .000 | | |
| Büyüklik | -.003 | .002 | -.142 | -1.494 | .139 | .943 | 1.060 |
| Yaş | .000 | .005 | -.009 | .094 | .925 | .867 | 1.154 |
| Bölgede tecrübe | -.006 | .006 | -.104 | -1.027 | .307 | .831 | 1.203 |
| İlişki süresi | .004 | .007 | .052 | .555 | .580 | .952 | 1.051 |
| İlişkide kesinti | .117 | .097 | .115 | 1.201 | .233 | .931 | 1.074 |
| Güvensizlik | -.206 | .054 | -.366 | -3.815 | .000 | .921 | 1.086 |
| Regresyon R ² | 0.195** | | | | | | |

Bağımlı değişken: Mübadele performansı

** $p < 0.01$

TARTIŞMA

Bu çalışmada, bir mobilya endüstriyel bölgesinde bir mağazacı ile bir imalatçı firma arasındaki sözleşmesiz alıcı-tedarikçi ilişkisi çerçevesinde güven ve güvensizliğin, ulaşılmak istenen amaçlara ulaşma derecesi olarak ölçülen mübadele performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu haliyle çalışma güven literatüründe süregelen ‘güven gerçekten mübadele performansı için önemli midir?’ (McEvily ve Zaheer 2006; Zaheer ve diğerleri, 1998) tartışmasına ışık tutmaktadır.

Araştırma bulguları güven ve mübadele performansı arasında olumlu, güvensizlik ve mübadele performansı arasında olumsuz bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu anlamda araştırma sonuçları, güven ve mübadele performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu öne süren (ör., Anderson ve Narus, 1990; Armstrong ve Yee, 2001; Claro ve diğerleri, 2003; Michell ve diğerleri, 1998; Siguaw ve diğerleri, 1998; Söderlund ve Julander, 2003; Yu ve Pysarchik, 2002) ve KOBİ türü işletmelerin yer aldığı mübadelelerin başarılı bir şekilde yönetilmesinde sosyal boyutun önemini vurgulayan

(Morrissey ve Pittaway, 2006) geçmiş yazını doğrular niteliktedir. Nitel bulgulardan hareketle söz konusu endüstriyel bölgede mağazacıların her ne kadar imalatçılara bağımlı olmak istemeyip alternatif imalatçılarla çalışmaları da güvenin ve güvensizliğin mübadeleleriyle ilgili değerlendirmelerini etkilediği söylenebilir. Bu anlamda mağazacıların fiyat avantajından ziyade güvenin sağladığı biçimsel kontrol ve bilgi toplama ihtiyaçlarında azalma, ve bilgi paylaşımında artış gibi faydaları öne koydukları düşünülebilir. Ayrıca imalatçıların mağazacılara ait orijinal tasarımları daha ucuza üretme veya rakip mağazacılara aktarma riskinin mübadele ile ilgili değerlendirmeleri olumsuz yönde etkilediği de görülmektedir.

Güvensizliğin mübadele performansı üzerindeki etkisi konusunda görgül veri bulunmamasından dolayı çalışma sonucu güvensizlikle ilgili ortaya konan bulgular yazına pek çok açıdan katkıda bulunmaktadır. Birinci olarak, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda güven ve güvensizliğin farklı iki kavram olduğu ortaya konmuştur. Öte taraftan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları güven ve güvensizliğin mübadele performansı üzerine etkilerinin zıt yönlü olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, değişkenlerin etkisinin mutlak büyüklüğüne bakıldığında güvensizliğin olumsuz etkisinin mutlak olarak güvenin olumlu etkisinin yarısı kadar olduğu görülmektedir. Yukarıdaki iki bulgu beraber düşünüldüğünde güven ve güvensizliğin, aynı değişken üzerine etkileri zıt yönlü olsa da, mutlaka birbirinin tersi olmayabileceği sonucuna varılabilir. Dolayısıyla çalışma sonuçlarının daha önce yazında ortaya konan güven ve güvensizliğin birbirinden ayrı ve farklı kavramlar olduğuna ilişkin kavramsallaştırmaları desteklediği söylenebilir (Lewicki ve McAllister, 1998; Cho, 2006). Ancak, güvenin olumlu sonuçlarının mutlaka güvensizlik tarafından olumsuz etkilenmesi gerekmediği yönündeki görüşlere destek sağlanmamaktadır (Lewicki ve diğerleri, 1998). İkinci olarak, karşı tarafa güvenilecek ve güvenilmeyecek konuların ayrı davranış alanları olarak tanımlanıp parçalara ayrılması ve bu biçimde aynı kişi için hem güven hem güvensizlik duyulabileceği görüşü destek bulmamıştır (Lewicki, ve diğerleri, 1998). Çünkü eğer böyle bir durum söz konusu olsaydı, o zaman, örneğin ilişki performansının ölçütü olan ‘amaçların gerçekleştirilmesi’ konusunda mağazacı imalatçıya güveniyorsa, imalatçıya güvenmediği konular ilişki evreninin diğer alanlarını kapsayacak ve dolayısıyla güvensizlik ilişki performansını olumsuz etkilemeyecekti. Bu anlamda Sitkin ve Roth’la (1993) uyumlu olarak araştırma bulgularının güvensizliğin zarar düzeyini minimize etmek üzere belli bir alana hapsedilemeyecek kadar geniş kapsamlı bir durum olduğunu gösterdiği söylenebilir. Sitkin ve Roth (1993) güven ve güvensizliğe göre farklılaşan iki tür beklentiden söz etmektedir. Güven terimi bir görevin tamamlanmasına yönelik bağlama özel performansı tanımlarken güvensizlik terimi genel değer uyumuna ilişkin beklentileri belirtir. Bu anlamda güven ihlalleri ile güvensizliğin ortaya çıkışı birbirinden farklı şekillerde olur. Güven azalması, geri plandaki bağlama özel anlayışların

ihlali durumunda ortaya çıkarken güvensizlik, beklenti ihlallerinin bir bağlamdan diğerine genellenebilir olduğu durumlarda ortaya çıkar. Böylesi bir durumda bireyin, grubun veya örgütün ilişkinin temel varsayımlarını ve değerlerini paylaşmadığı düşünülür. O halde çalışmada güvensizliğin ilişki performansı üzerindeki anlamlı olumsuz etkisini gösteren bulgulara dayanarak, bir mağazacının bir imalatçıya ilişkin fırsatçı davranış beklentilerinin sadece belli birtakım konularla sınırlı kalmadığı, imalatçının inanışlarının, değerlerinin ve dünya görüşünün sorgulandığı daha genel sosyal alanlara da sirayet ettiği söylenebilir (c.f. Sitkin ve Roth, 1993). Aksi halde güvensizlik ile ilişki performansı arasında anlamlı bir ilişki olmaması gerekirdi.

Endüstriyel bölgelerde firmalar arası ilişkiler güven ve karşılıklılık beklentilerine bağlı olup, firmalar birbirlerinin davranışlarını gözleyerek geçmiş davranışlarını hatırlarında tutmaktadırlar. Bu şekilde uygunsuz davranışlar sosyal yaptırımlar yoluyla cezalandırılarak suiistimal riski azaltılmakta ve karşı tarafın iyi niyetli olarak algılanma olasılığını artırmaktadır. Bu ise bu tür ortamlarda güvensizlik veya algılanan fırsatçılığın daha çabuk ve gözle görülür olumsuz sonuçlar vermesine neden olmaktadır (Dei Ottati, 1994). O halde çalışma bulgularına dayanarak endüstriyel bölgelerdeki alıcı-tedarikçi ilişkilerinde güvensizliğin belli bir alana sınırlı kalamayacağı ve kaçınılmaz olarak mübadele performansı üzerinde olumsuz sonuçlar doğuracağı söylenebilir.

Çalışmanın bir diğer katkısı araştırma bağlamıyla ilintilidir. Araştırma bağlamı geliştirmekte olan bir ülke ortamında bir endüstriyel bölgedeki alıcı-tedarikçi mübadelelerini içermektedir. Geçmiş yazına baktığımızda daha ziyade Amerika ve Japonya'daki alıcı-tedarikçi ilişkilerinin karşılaştırıldığını görmekteyiz (Choi ve diğerleri, 1999). Ancak son yıllarda mübadele ilişkileri ve güvenle ilgili Amerika ve Japonya dışındaki ülkelerle ilgili çalışmalar da yapılmaktadır (ör., Nguyen ve diğerleri, 2005; Wong ve diğerleri, 2000; Yılmaz ve diğerleri, 2005). Mevcut çalışma, biçimsel sözleşmeleri dayatacak güçlü bir yasal rejime sahip olmayan (Choi, Lee, ve Kim, 1999; Humphrey ve Schmitz, 1998), bu yüzden firmaların güven ve sosyal kontrole dayalı yönetim biçimlerini tercih ettikleri (Şengün ve Wasti, 2007, 2009) bir bağlamda alıcı-tedarikçi mübadelelerini irdelemektedir. Böylelikle, daha önce çok fazla incelenmeyen bir kurumsal ortamı ele alarak güven yazınındaki önceki çalışmaların erişimini genişletmektedir.

Gelişmekte olan ülke ortamlarında olaylar, istikrarsız siyasi ortamlar, yozlaşmış yasal uygulamalar ve dalgalı ekonomik şartlardan dolayı önceden tahmin edilebilir değildir (Kanungo ve Jaeger, 1990). Bu nedenle bu tür ortamlardaki örgütler kısa-vadeye odaklanmakta ve riskten kaçınarak 'sisteme' güvensizlik göstermektedirler (Wasti, 1998). Hofstede'nin (1980)

boyutları çerçevesinde Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma puanı 92'dir (Japonya'nın 85 ve ABD'nin 46 puanından yüksek). Ek olarak Türk toplumu kendisiyle kan bağı olanlar dışındakilere güvenmek ve işbirliği yapmak konusunda sıkıntı çekmektedir (TÜSİAD, 1991). Örneğin Şengün ve Wasti (2007, 2009) Türkiye'deki alıcı-tedarikçi ilişkileri üzerine yaptıkları çalışmalarda yetkinliğe güvenin⁷ risk alma eğilimini artırmadığını, iyi niyete güvenin ise sadece daha az bir risk içeren performans riski alma eğilimini artırdığını bulmuşlardır. Belirtilen bulgular Türk kültürünün ve bu kültüre yerleşik mübadele ilişkilerinin genelde riskten kaçınan bir özellik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular psikoloji biliminin ortaya koyduğu, olumsuz bilginin önceliği, ağırlığı, dikkat çekiciliği ve güvenilirliği yönündeki görüşlerle (Singh ve Sirdeshmukh, 2000; Tversky ve Kahneman, 1986) bütünleştirildiğinde, özellikle riskten kaçınan ülke ortamlarındaki firmalar arası mübadelelerde güvensizliğin çok daha geniş kapsamlı, hatta süpürücü olumsuz etkiler yapabileceğini söylemek mümkündür. Yine araştırma bulguları, biçimsel sözleşmeleri dayatacak güçlü bir yasal rejime sahip olmayan Türkiye gibi ülkelerde firmaların güven ve sosyal kontrole dayalı yönetişimi tercih ettiklerini ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma bulgularının örgüt ortamları için önemli sonuçları söz konusudur. Çalışmanın belki de en önemli katkısı, mübadele ilişkilerinde güvenin gerçekten önemli olduğunu ortaya koymasıdır (c.f. McEvily ve Zaheer, 2006; Zaheer ve diğerleri, 1998). Bu anlamda güvenin daha iyi mübadele performansı sağladığı teyit edilmektedir. Daha önce çalışmanın ölçekler kısmında da anlatıldığını gibi bu çalışmada mübadele performansı, politikaların, kuralların ve yönetim biçimlerinin mübadelede yer alan taraflar tarafından içselleştirilmesi sonucu ortaya çıkan amaç uyumuna bağlı olarak ilişki amaçların gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmıştır (Anderson ve Narus, 1990; Das ve Teng, 2001; Morgan ve Hunt, 1994). Amaç uyumu, özellikle tekrar eden alış-veriş işlemlerinde, aynı zamanda daha iyi koordinasyon ve faaliyetlerin karşılıklı birbirine uyumlandırılması sonucu ortaya çıkan işbirliği anlamlarını da ifade etmektedir (Stern ve El-Ansary, 1992). Bu anlamda güvensizlikle mübadele performansı arasındaki olumsuz ilişki işbirliği eksikliğine işaret etmektedir. Bu ise taraflar arasındaki işbirliğine yönelik motivasyona bağlı olarak gelişen karşılıklı öğrenme ve yenilikçilik gibi firmaların rekabetçi üstünlüğüne olumlu etkisi olan bazı performans sonuçları üzerinde yıpratıcı etki yapabilir (Putnam, 1993; Porter, 1998; Spencer, 2003). Tarafların birbirlerine güvensizlik ifadelerinin mübadele ilişkisinin ileriki safhalarında dahi güvene dayalı ilişki kurma

⁷ Belirtilen çalışmada yetkinliğe güven, özellikle fırsatçılığı azaltmak açısından iyi niyete güvenden daha alt seviyede bir güven tipine işaret etmektedir.

temelini yok edici etki yapabileceği düşünüldüğünde güvensizlik sorunu daha da önemli bir hal almaktadır (Noteboom, 2002; Vlaar ve diğerleri, 2007).

KOBİ'ler üzerine yapılmış geçmiş çalışmalar KOBİ türü firmalar arasındaki alıcı-tedarikçi ilişkilerinde güç asimetrisinin işbirliği seviyesini belirleyici rolü üzerinde durmaktadırlar (Mudambi, ve diğerleri, 2004; Morrissey ve Pittaway, 2006). Dolayısıyla KOBİ temelli mübadelelerde güç ve bağımlılığın güvenin ve güvensizliğin mübadele performansı üzerine etkileriyle beraber ele alınması gelecekteki çalışmalar için zengin bir araştırma gündemi oluşturabilir.

Bu çalışmada güven ve güvensizlik kavramlarının mübadele performansı üzerine etkileri çerçevesinde ayrıştırılmaya çalışılmıştır. İleriki çalışmalar güven ve güvensizliğin öncülleri ve sonuçları üzerinde yoğunlaşarak iki kavramın birbirinden ne derece ayrıştığını —veya ayrışmadığını— ortaya koyabilir. Ayrıca güvensizliği 'iyi niyete güvensizlik' ve 'yetkinliğe güvensizlik' olarak kategorize etmek de ilginç bir araştırma konusu teşkil edebilir (Nooteboom, 2002; Sako ve Helper, 1998). Daha sonra bu güvensizlik tipleri de farklı öncüler ve sonuçlarla ilişkilendirilerek alıcı-tedarikçi ilişkilerinde güven ve güvensizliğin tamamlanmış bir resmine ulaşılabilir.

Yakın tarihli çalışmalar güvenin firmalar arası ilişkinin başarısına etkisindeki farklılaşmaların mübadeledeki firma türlerini de dikkate alacak biçimde incelenmesi gerektiğine işaret etmektedirler (Mora-Valentin ve diğerleri, 2004). Benzer şekilde güvensizliğin firmalar arası ilişki performansı üzerine farklılaşan etkileri de firma türleri ve ilişkide bulunan tarafların ayrı ayrı perspektifleri çerçevesinde incelenebilir. Bu anlamda gelecekteki çalışmaların güvensizliğin mübadele performansı üzerine etkisini bir de imalatçı gözüyle ele alması çalışmayı bir adım ileriye götürecektir.

Son olarak, çalışmanın Türkiye gibi riskten kaçınan ve sisteme güvensizlik duyan bir ülke ortamında yapıldığı düşünüldüğünde (Wasti, 1998), gelecek çalışmaların riskten kaçınma düzeyi daha az ve sistem güveni yüksek olan ülke ortamlarında tekrar edilmesi ilgili yazının erişiminin genişletilmesini sağlayacaktır.

Çalışmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın bazı metodolojik sınırlılıkları söz konusudur. Öncelikle, sorular mübadele taraflarından sadece mağazacılara sorulmuş, eşleştirilmiş (*matched pair*) bir örneklem düzeni oluşturulamamıştır. İkinci olarak, soru kağıdı katılımcıların kendi görüşleri çerçevesinde cevaplanmıştır, bu durum özellikle güvenle ve güvensizlikle ilgili soruların sosyal beğeni eğilimiyle doldurulması sonucunu doğurabilir. Üçüncü olarak, geçmiş çalışmalar

bağımlılığın güvene dayalı ilişkilerdeki etkisini ortaya koymaktadır, bu çalışmada da bağımlılık biçimleyici değişken olarak modele dahil edilebilirdi. Dördüncü olarak, çalışmanın tek bir ülkenin tek bir endüstrisini incelemesi çalışma bulgularının genellenebilmesi konusunda dikkatli olmayı gerektirmektedir. Son olarak, güvensizlik değişkeni 0.7'den düşük (0.61) bir güvenilirlik derecesine sahiptir, bu anlamda ileriki çalışmalarda bu ölçeğin geliştirilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Adler, P. S. ve Kwon, S. W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1): 17-40.
- Anderson, E. ve Jap, S. D. 2005. The dark side of close relationships. *MIT Sloan Management Review*, 46: 75-82.
- Anderson, E. ve Weitz, B. 1989. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4): 310-23.
- Anderson, J. ve Narus, A. 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working relationships. *Journal of Marketing*, 48: 42-58.
- Armstrong, R. ve Yee, S. 2001. Do Chinese trust Chinese? A study of Chinese buyers and sellers in Malaysia. *Journal of International Marketing*, 9(3): 63-86.
- Arrow, K. 1974. *The Limits of Organizations*. New York: Norton.
- Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. NJ: Rutgers University Press.
- Barney, J. ve Hansen, M. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15: 175-190.
- Barney, J. B., Hesterly, W. S. 2008. *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson.
- Bönte, W. 2007. Inter-firm trust in buyer-supplier relations: Are knowledge spillovers and geographical proximity relevant? *Journal of Economic Behavior and Organization* doi: 10.1016/j.jebo.2006.12.004.
- Bradach, J. ve Eccles, R. 1989. Price, authority and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15: 97-118.
- Butler, J. ve Cantrell, R. 1984. A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55:19-28.
- Carter, N. M. 1990. Small firm adaptation: Responses of physicians' organizations to regulatory and competitive uncertainty. *Academy of Management Journal*, 33: 307-333.
- Cho, J. 2006. The mechanism of trust and distrust formation and their relational outcomes. *Journal of Retailing*, 59(1): 112-120.

-
- Choi, C. J., Lee, S. H. ve Kim, J. B. 1999. A note on counter trade: Contractual uncertainty and transaction governance in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 30(1): 189-202.
- Chow, S. ve Holden, R. 1997. Toward an understanding of loyalty: The moderating role of trust. *Journal of Managerial Issues*, 9: 275-98.
- Claro, D., Hagelaar G. ve Omta, O. 2003. The determinants of relational governance and performance: How to manage business relationships? *Industrial Marketing Management*, 32: 703-716.
- Crosby, L. A., Evans, K. R. ve Cowles, D. 1990. Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54 (Temmuz): 68-81.
- Cox, A. 2001. The power-dependence in procurement and supply management. *Journal of Supply Chain Management*, 37(2): 4-7.
- Das, T. K., & Teng, B. S. 2001. Trust, control and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-83.
- Dei Ottai, G. 1994. Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district. *Cambridge Journal of Economics*, 18: 529-546.
- Dei Ottai, G. 2003. Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district. M. Becattini., G. Dei Ottai ve F. Sforzi. (Der.), *From industrial districts to local development*: 108-130. UK: Edward Elgar.
- 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. L., ve Hamel, G. 1998. *Alliance advantage*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Dwyer, F. R. 1980. Channel member satisfaction: Laboratory insights. *Journal of Retailing*, 56: 45-65.
- Dyer, J. 1996. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17(4): 271-92.
- Dyer, J. H. ve Chu, W. 2000. The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the U.S., Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31(2): 259-285
- Emberson, C. ve Storey, J. 2006. Buyer-supplier collaborative relationships: Beyond the normative accounts. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(5): 236-245.
- Ganesan, S. 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58: 1-19.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B., Kumar, N. 1998. Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta analysis. *International Journal in Marketing*, 15: 223-48.

-
- Govier, V. ve Malhotra, M. K. 2003. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: Theory and measurement. *Journal of Operations Management*, 21: 457-473.
- Hosmer, L. T. 1995. Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2): 379-403.
- Humphrey, J., ve Schmitz, H. 1998. Trust and inter-firm relations in the developing and transition economies. *The Journal of Development Studies*, 34(4), 32-61.
- Hunt, S. D. ve Nevin, J. R. 1974. Power in channels of distribution: Sources and consequences. *Journal of Marketing Research*, 11: 186-193.
- Inkpen, A. C. ve Currall, S. C. 1998. The nature, antecedents and consequences of joint venture trust. *Journal of International Management*, 4(1): 1-20.
- Inkpen, A. C. ve Currall, S. C. 2004. The co-evolution of trust, control and learning in joint ventures. *Organization Science*, 15: 586-599.
- Johnston, D. A., D. M. McCutcheon, F. I. Stuart, ve H. Kerwood. 2004. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 22: 23-38.
- Jones, T. M. 1995. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20: 404-37.
- Kanungo, R. N., ve Jaeger, A. M. 1990. Introduction: The need for indigenous management in developing countries. R. N. Kanungo ve A. M. Jaeger (Der.), *Management in Developing Countries*. London: Routledge.
- Klein-Woolthuis, R., Hillebrand, B. ve Nooteboom, B. 2002. Trust and formal control in interorganizational relationships. *ERIM report series research in Management*, ERS-2002-13-ORG.
- Korsgaard, M., Schweiger, D. ve Sapienza, H. 1995. Building commitment, attachment, and trust in strategic decision making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38: 60-84.
- Kramer, R. M. ve Tyler, T. R. 1996. *Trust in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lane C. ve Bachmann R. 1998. *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. New York: Oxford University Press.
- Langfred, C. W. 2004. Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self managing teams. *Academy of Management Journal*, 47: 385-399.
- Larson, D. W. 2004. Distrust: Prudent if not always wise. R. Hardin (Der.), *Distrust*: 34-59. New York: Russel Sage Foundation.

-
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. ve Bies, R. J. 1998. Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3): 438-458.
- Lewis, C. M. ve Lambert, D. M. 1985. A model of channel member performance, dependence, and satisfaction. *Journal of Retailing*, 67(2): 205-225.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3): 709-734.
- McAllister, D. J. 1995. Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.
- McEvily, B. Perrone, V. ve Zaheer, A. 2003. Introduction to the special issue on trust in an organizational context. *Organization Science*, 14: 1-4.
- McEvily, B. Ve Zaheer, A. 2006. Does trust still matter? Research on the role of trust in inter-organizational exchange. R. Bachmann ve A. Zaheer (Der.). *Handbook of Trust Research*: 280-298. Edward Elgar: Northampton, MA.
- Michell, P., Reast, J. ve Lynch, J. 1998. Exploring foundations of trust. *Journal of Marketing Management*, 14: 159-172.
- Moore, K. R. 1998. Trust and relationship commitment in logistics alliances: A buyer perspective. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(1): 24-37.
- Mora-Valentin, E. M., Montoro-Sanchez, A. ve Guerras-Martin, L. A. 2004. Determining factors in the success of R&D cooperative agreements between firms and research organizations. *Research Policy*, 33: 17-40.
- Morgan, R. M., ve Hunt, S. D. 1994. The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(4): 20-38.
- Morrissey, W. J. ve Pittaway, L. 2006. Buyer-Supplier Relationships in Small Firms, *International Small Business Journal*, 24(3): 272-298.
- Mudambi, R., Schruender, C. P. ve Mongar, A. 2004. How co-operative is co-operative purchasing in small firms? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2): 254-62.
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- Nguyen, T.V., Weinstein, M. ve Meyer, A.D. 2005. Development of trust: A study of interfirm relationships in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(3), 211-235.
- Noteboom, B. 2002. *Trust*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Porter, M. 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6): 77-90.

-
- Putnam, Robert. D. 1993. *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. NJ: Princeton University Press.
- Ring, P. S. ve Van de Ven, A. H. 1992. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13: 483-98.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 393-404.
- Rus, A., Iglıc, H. 2005. Trust, governance and performance. *International Sociology*, 20(3): 371-391.
- Sako, M. 1992. *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sako, M., ve Hepler, S. 1998. Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34: 387-417.
- Schul, P. L., Little, T. E. ve Pride, W. M. 1985. Channel climate: Its impact on channel members' satisfaction. *Journal of Retailing*, 61(2): 9-38.
- Schultz, M. ve Hatch, M. J. 1996. Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management Review*, 21(2): 529-557.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M. ve Baker, T. L. 1998. Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective. *Journal of Marketing*, 62 (July): 99-111.
- Singh, J., Sirdeshmukh, D. 2000. Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1): 150-167.
- Sitkin, S. B. ve Roth, N. L. 1993. Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust. *Organization Science*, 4: 367-392.
- Smith, K. G., Carrol, S. J. ve Ashford, S. J. 1995. Intra and inter organizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Review*, 38: 7-23.
- Söderlund, M. ve Julander, C. R. 2003. The variable nature of services: An empirical examination of trust and its effects on customer's satisfaction responses to poor and good service. *Total quality management*, 14(3): 291-304.
- Spencer, J. W. 2003. Firms' knowledge sharing strategies in the global innovation system: Empirical evidence from the flat panel display industry. *Strategic Management Journal*, 24: 217-233.
- Stern, L. W., ve El Ansary, A. I. 1988. *Marketing channels*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Şengün, A. E. 2005. Performance Outcomes of Interorganizational Trust in Buyer-Seller Relationships: The Case of the Relationship Between a Pharmacy and

-
- a Drug Wholesaler. *Unpublished Ph.D. Thesis*. Middle east Technical University.
- Şengün, A. E., Wasti, S. N. 2007. Trust, control and risk: A test of Das and Teng's framework for pharmaceutical buyer-supplier relationships. *Group & Organization Management*, 32(4): 430-464.
- Şengün, A. E. ve Wasti, S. N. 2009. Revisiting trust and control: Influence on perceived relationship performance. *International Small Business Journal*, 27(1): 39-69.
- TÜSİAD. 1991. Türk toplumunun değerleri, İstanbul: TÜSİAD Publications.
- Tversky, A., ve Kahneman, D. 1986. Rational choice and the framing of decisions. *Journal of Business*, 59(2): 251-278.
- Uysal, Ö., ve Çakar, M. 2007. Ankara mobilyacılar sitesi'ndeki örgüt topluluğunda ilişki ağları ve yerleşiklik olgusu. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 464-473.
- Vlaar, P. W. L., Van den Bosch, F. A. J., ve Volberda, H. W. 2007. On the evolution of trust, distrust, and formal coordination and control in interorganizational relationships. *Group & Organization Management*, 32(4): 407-429.
- Williamson O. E. 1979. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22: 233-261.
- Williamson, O. E. 1993. Calculativeness, trust and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 36(1): 453-486.
- Wong, E.S., Then, D. ve Skitmore, M. 2000. Antecedents of trust in intra-organizational relationships within three Singapore public sector construction project management agencies. *Construction Management and Economics*, 18(7), 797-806.
- Yılmaz, C., Sezen, B. ve Kabadayı, E. T.. 2004. Supplier fairness as a mediating factor in the supplier performance-reseller satisfaction relationship. *Journal of Business Research*, 57(8), 854-863.
- Yılmaz, C. Sezen, B., ve Özdemir, O. 2005, Joint and interactive effects of trust and (inter)dependence on relational behaviours in long-term channel dyads. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 235-248.
- Young, L. C., ve Wilkinson, I. F. 1989. The role of trust and cooperation in marketing channels: A preliminary study. *European Journal of Marketing*, 23(2): 109-122.
- Yu, J. P. ve Pysarchick, D. T. 2002. Economic and non-economic factors of Korean manufacturer-retailer relations. *International review of Retail, Distribution, and Consumer Research*, 12(3): 297-318.
- Zaheer, A., ve Venkatraman, N. 1995. Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange. *Strategic Management Journal*, 19(5): 373-392.

Zaheer, A., McEvily, B. ve Perrone, V. 1998. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9: 141-159.

Ayşe Elif Şengün, Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nden 1993 yılında İşletme lisans, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden 1997 yüksek lisans derecelerini aldı. 2005 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nden doktora derecesini alarak Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde göreve başladı. Örgütler arası güven, sanayi öbeklerinde örgütler arası ilişkiler, örgütler arası güvenin bilgi paylaşımı ve yenilikçilik üzerine etkileri konularında çalışmaktadır.

EK: ÖLÇEK SORULARI

Güven ($\alpha= 0.87$)

1. Bu imalatçı bizimle ilişkilerinde hep dürüst olmuştur.
2. Bu imalatçı verdiği sözleri tutar.
3. Bu imalatçı sattığı ürünler hakkında bilgi sahibidir.
4. Bu imalatçı yapamayacağı şeyleri taahhüt etmez.
5. Bu imalatçı ile ilişkimiz güvene dayalıdır.

Güvensizlik ($\alpha= 0.61$)

1. Bu imalatçı fırsatını bulsa aleyhimize olan durumlardan fayda sağlayabilir.
2. Bu imalatçı ile bütün şartları önceden belirlemeden iş yapmakta tereddüt ederim.

Mübadele Performansı ($\alpha= 0.81$)

1. Bu imalatçı siparişlerimizi zamanında teslim eder.
2. Bu imalatçı siparişlerimizi istenen kalitede teslim eder.
3. Bu imalatçı sorun ve taleplerimize duyarlıdır.