

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ORGANİZASYONLAR ARASI BAĞLILIK VE
GÜVENİN BELİRSİZLİĞİ YÖNETME ÜZERİNE
ETKİSİ: ALICI VE TEDARİKÇİ BAKIŞ AÇISI**

**Işıl ARIKAN
2501192021**

**TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi İrfan AKYÜZ**

İstanbul 2023

ÖZ

ORGANİZASYONLAR ARASI BAĞLILIK VE GÜVENİN BELİRSİZLİĞİ YÖNETME ÜZERİNE ETKİSİ: ALICI VE TEDARİKÇİ BAKIŞ AÇISI

İŞİL ARIKAN

Bu araştırmanın amacı belirsizlik değişkeninin organizasyonel bağlılık ve güven değişkenlerinden etkilenip etkilenmediğinin incelenmesidir. Araştırma nicel yöntemde yer alan tanımlayıcı araştırma deseniyle yürütülmüştür. Araştırmanın katılımcı grubunu hazır giyim ve tekstil sektöründe çalışan 125 kişi oluşturmuştur. Araştırma verileri Kumar vd (1995) tarafından geliştirilen Güven Ölçeği, Skaemas (2002) ve Sharma (2006) tarafından geliştirilen Bağlılık Ölçeği ile Chen ve Paulraj (2004) tarafından geliştirilen Belirsizlik Ölçeği yoluyla toplanmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde Bağımsız Örneklem T Testi, Tek Yönlü ANOVA Testi ve Çoklu Regresyon istatistik testleri kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre katılımcıların güven ve bağlılık düzeylerinin belirsizlik düzeyi üzerinde bir etkisi olmadığı, bununla birlikte belirsizliği yönetme becerilerinin iki bağımsız değişken tarafından etkilenmediği görülmüştür. Bununla birlikte çalışılan bölüme göre organizasyonel bağlılık ortalamalarının, katılımcıların şirket içerisindeki pozisyonuna göre de güven, bağlılık ve belirsizlik seviyesi ortalamalarının anlamlı olarak farklılaştığı saptanmıştır. Araştırma bulgularının tedarik zinciri yönetimi alanında yaşanan organizasyonlar arası belirsizliğe ilişkin aydınlatıcı bilgiler sunduğu düşünülmektedir. Araştırma bulguları ilgili alanyazın çerçevesinde tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Organizasyonlar Arası Güven, Organizasyonlar Arası Bağlılık, Belirsizlik, Hazır Giyim, Tekstil

ABSTRACT

THE EFFECT OF INTER-ORGANISATIONAL TRUST AND COMMITMENT ON UNCERTAINTY: BUYER AND SELLER PERSPECTIVE

IŞIL ARIKAN

The aim of this research is to investigate whether or not the uncertainty variable is effected by the organizational commitment and trust variables. The research was conducted using a quantitative method with a descriptive research design. The participant group of the research consisted of 125 individuals working in the textile and ready wear industry. Research data were collected through the Trust Scale developed by Kumar et al. (1995), the Commitment Scale developed by Skaemas (2002) and Sharma (2006), and the Uncertainty Scale developed by Chen and Paulraj (2004). Independent Samples T-Test, One-Way ANOVA Test and Multiple Regression Statistical Tests were applied to test the research hypotheses. According to the findings of the research, it was determined that the neither uncertainty level of participants, nor their ability to manage uncertainty are not effected by the levels of trust and commitment. However, it was determined that the means of organizational commitment differed significantly depending on the department worked, and the means of trust, commitment and uncertainty levels differed significantly according to the position. It is thought that the research findings provide enlightening information regarding the inter-organizational uncertainty experienced in the field of supply chain management. The research findings were discussed within the framework of the relevant literature.

Keywords: Inter-organisational Trust, Inter-organisational Commitment, Uncertainty, Apparel, Textile

ÖNSÖZ

“Organizasyonlar Arası Bağlılık ve Güvenin Belirsizliği Yönetme Üzerine Etkisi: Alıcı ve Tedarikçi Bakış Açısı” isimli bu çalışma İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tedarik Zinciri Yönetimi Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanmıştır.

Bağlılık, güven ve belirsizlik kavramları, tedarik zinciri yönetimi özelinde, uzun süredir incelenen kavramlar olagelmıştır. Özellikle 2000’li yılların başından itibaren uluslararası literatürde bu konuda araştırmalar çokca yer almış, kavramların birbiriyle ilişkisi ve etkileşimlerine yer verilmiştir. Özellikle belirsizlik kavramı hem tedarik zincirlerinin hem de tedarik zincirinde yer alan firmaların performansı üzerinde etkili olması sebebiyle önem kazanmıştır.

Bunun yanı sıra hazır giyim ve tekstil sektörü, sürekli değişen moda trendleri sebebiyle hiçbir çevresel etki olmasa bile işin doğası gereği belirsizliğin yoğun olarak yaşandığı bir sektör olarak var olmaktadır.

Bu çalışmada, yukarıda değinilen faktörler etkisiyle, hazır giyim ve tekstil sektöründe bağlılık ve güvenin belirsizlik ile belirsizliği yönetme üzerine etkisi incelenmiş, bu etki perakendeci ve tedarikçi/üretici firmalar özelinde kıyaslanarak arada bir fark olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Ek olarak; bağlılık, güven ve belirsizlik seviyelerinin perakendeci ve tedarikçi/üretici firmalar arasında, fonksiyonları farklı departmanlar arasında, çalışanların eğitim seviyesi ve farklı pozisyonlar arasında farklılaşıp farklılaşmadığı da analiz edilerek hazır giyim ve tekstil tedarik zincirlerine dair önemli ipuçları elde edilmiştir. Bu sebeplerle çalışmanın tedarik zinciri yönetimi alanında, hazır giyim ve tekstil sektöründe, belirsizlik ve belirsizliği yönetme süreçlerine dair yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışma süresince, değerli katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi İrfan Akyüz’e, sevgili aileme ve çalışmamın başında maddi ve manevi desteğiyle yanımda olan ve sonrasında kaybettiğim rahmetli babam Mustafa Arıkan’a teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GÜVEN VE BAĞLILIK KAVRAMLARI

1.1. Güven Kavramı	6
1.1.1. Güven Kavramının Önemi ve Özellikleri	8
1.1.2. Güven Türleri	10
1.1.3. Güvenin Öncülleri	13
1.1.4. Güvenin Sonuçları ve Güveni Etkileyen Faktörler	15
1.2. Bağlılık Kavramı	17
1.2.1. Bağlılık Kavramının Boyutları ve Özellikleri	18
1.2.2. Bağlılığın Öncülleri	20
1.2.3. Bağlılığın Sonuçları ve Bağlılığı Etkileyen Faktörler	22

İKİNCİ BÖLÜM

BELİRSİZLİK KAVRAMI

2.1. Belirsizlik Türleri	27
2.1.1. Çevresel Belirsizlik	28
2.1.2. Davranışsal Belirsizlik	31
2.2. Belirsizliğin Etkileri	32
2.3. Belirsizliği Yönetme	33
2.4. Belirsizliği Azaltma	36
2.5. Hazır Giyim Sektörü Tedarik Zinciri ve Belirsizlik	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma Konusu, Önemi, Amacı, İçeriği ve Kısıtları	40
3.1.1. Araştırma Konusunun Önemi	40
3.1.2. Araştırmanın Amacı, İçeriği ve Kısıtları	41
3.1.2.1. Araştırmanın Amacı	41
3.1.2.2. Araştırmanın İçeriği ve Kısıtları	43
3.2. Araştırma Metodolojisi	44
3.2.1. Araştırma Değişkenleri	44
3.2.2. Araştırmanın Model ve Hipotezleri	45
3.2.2.1. Araştırma Hipotezleri	45
3.2.2.2. Araştırma Modeli	46
3.2.3. Örneklem Süreci ve Örneklem Büyüklüğü	47
3.2.4. Araştırmada Kullanılan Veri ve Bilgi Toplama Yöntem ve Araçları ...	48
3.2.5. Veri ve Bilgilerin Analizi	50
3.3. Araştırma Bulguları	51
3.3.1. Sonuçların Değerlendirilmesi	51
3.3.1.1. Araştırmanın Katılımcı Grubuna İlişkin Betimleyici İstatistikler	51
3.3.1.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimleyici İstatistikler ...	52
3.3.1.3. Araştırma Değişkenlerine Dair Güvenilirlik Analizleri	53
3.3.1.4. Araştırma Değişkenlerinin Katılımcılara Göre Ortalamalarının İncelenmesi	55
3.3.1.4.1. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamalarının Katılımcıların Eğitim Seviyesine Göre İncelenmesi	55
3.3.1.4.2. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamalarının Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre İncelenmesi..	57
3.3.1.4.3. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamalarının Katılımcıların Şirket İçindeki Pozisyonlarına Göre İncelenmesi	59

3.3.1.5. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamalarının Firmaların Faaliyet Alanlarına Göre İncelenmesi	62
3.3.1.6. Belirsizlik Değişkeninin Bağlılık ve Güven Değişkenlerinden Etkilenip Etkilenmediğinin İncelenmesi / Çoklu Regresyon	62
3.3.1.6.1. Perakende Sektöründe Belirsizliğin Organizasyonlar Arası Güven ve Bağlılıktan Etkilenip Etkilenmediğinin İncelenmesi	63
3.3.1.6.2. Tedarik/Üretim Sektöründe Belirsizliğin Organizasyonlar Arası Güven ve Bağlılıktan Etkilenip Etkilenmediğinin İncelenmesi	64
SONUÇ VE ÖNERİLER	66
KAYNAKÇA	70
EKLER	90

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1. Araştırma Modeli	46
-----------------------------------	----



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Belirsizlik Kaynakları	26
Tablo 2.2: Belirsizlik Türlerinin Tarihsel Gelişimi.....	28
Tablo 2.3: Belirsizlikle Başa Çıkma Stratejileri	34
Tablo 2.4: Belirsizliği Azaltma Stratejileri	36
Tablo 3.1. 1995 – 2021 yılları arasında sosyal bilimler alanında, kurumsal nicel araştırmalar örneklem büyüklükleri	48
Tablo 3.2. Araştırmanın Katılımcı Grubuna İlişkin Betimleyici İstatistikler	51
Tablo 3.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimleyici İstatistikler	53
Tablo 3.4. Ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları.....	54
Tablo 3.5. Organizasyonlar Arası Güven Değişkenine İlişkin Ortalamaların Katılımcıların Eğitim Seviyesine Göre İncelenmesi / Tek Yönlü ANOVA	56
Tablo 3.6. Organizasyonlar Arası Bağlılık Değişkenine İlişkin Ortalamaların Katılımcıların Eğitim Seviyesine Göre İncelenmesi / Tek Yönlü ANOVA	56
Tablo 3.7. Belirsizlik Değişkenine İlişkin Ortalamaların Katılımcıların Eğitim Seviyesine Göre İncelenmesi / Tek Yönlü ANOVA	57
Tablo 3.8. Organizasyonlar Arası Güven Değişkenine İlişkin Ortalamaların Katılımcıların Çalıştığı Departmanlara Göre İncelenmesi / Tek Yönlü ANOVA.....	57
Tablo 3.9. Organizasyonlar Arası Bağlılık Değişkenine İlişkin Ortalamaların Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre İncelenmesi / Tek Yönlü ANOVA.	58
Tablo 3.10. Belirsizlik Değişkenine İlişkin Ortalamaların Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre İncelenmesi / Tek Yönlü ANOVA.....	59
Tablo 3.11. Organizasyonlar Arası Güven Değişkenine İlişkin Ortalamaların Katılımcıların Şirket İçindeki Pozisyonlarına Göre İncelenmesi / Tek Yönlü ANOVA	60
Tablo 3.12. Organizasyonlar Arası Bağlılık Değişkenine İlişkin Ortalamaların Katılımcıların Şirket İçindeki Pozisyonlarına Göre İncelenmesi / Tek Yönlü ANOVA	60
Tablo 3.13. Belirsizlik Değişkenine İlişkin Ortalamaların Katılımcıların Şirket İçindeki Pozisyonlarına Göre İncelenmesi / Tek Yönlü ANOVA.....	61
Tablo 3.14. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamasının Perakende ve Tedarik/Üretim Sektörlerinde İncelenmesi ve Karşılaştırılması / Bağımsız Örneklem T-Test.....	62
Tablo 3.15. Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti.....	63
Tablo 3.16: Çoklu Regresyon Analizi, Anova	63
Tablo 3.17. Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti.....	64

Tablo 3.18. Çoklu Regresyon Analizi, Anova	64
Tablo 3.19. Çoklu Regresyon Analizi, Katsayılar	65



KISALTMALAR LİSTESİ

AS : Araştırma sorusu

H : Hipotez



GİRİŞ

İki kurumun sağlıklı ve verimli bir ortaklık kurabilmesi, aralarındaki iletişimin ve iş birliğinin ne kadar sağlıklı olduğu ile doğrudan ilişkilidir (Turnbull vd., 1996; Dyer, 1997). Morgan ve Hunt'ın (1994) Bağlılık-Güven Teorisi (*Commitment-Trust Theory*), işbirlikçiler arasındaki iletişimde hem bağlılığın hem de güvenin çok önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda güven, karşılıklı olarak kurulan iş birliği için beklentilerin anlaşılması ve planlamaların buna göre yapılması anlamına gelmektedir (Dwyer vd., 1987). İş ilişkilerinde yaşanan güven, iş ortamında ortaya çıkması olası stres durumları ile daha kolay baş edebilmeyi ve yeni koşullara kolayca adapte olabilmeyi sağlamaktadır (Williamson, 1979). Öte yandan, güvenin olmadığı bir alıcı-tedarikçi ortaklığında taraflar birbirlerinin davranışlarını farklı yorumlama eğiliminde olurlar ve bu durum karşılıklı bir yanlış anlaşılma döngüsü oluşturarak olumsuz bir iklim yaratır (Van Lange ve De Dreu, 2001). Güvenin olmadığı bir ortamda şeffaf ve doğru bir bilgi akışının sağlanması da mümkün olmamaktadır (Cannon ve Perreault, 1999). Birbirlerine karşı düşük güvene sahip firmalar, olası bir fırsatçılık davranışını önlemek adına iş ortağını dikkatle izler ve bu tedirginlik sebebi ile iş ilişkisinin nasıl devam edeceğine yönelik kararlar anlık olabilmektedir (Geyskens vd., 1996). Güven, belirsizliğin ve riskin olduğu durumlarda ortaya çıkmakta ve güveni hisseden kişinin bu riski kabul etmesi ile başlamaktadır (Andaleeb, 1992). Bununla birlikte güven, bireysel ve tek taraflı olabileceği gibi karşılıklı olarak da ortaya çıkan ve iki taraftan da besleyen bir kavramdır (Anderson ve Weitz, 1989). Bu açıdan bakıldığında kurumlar arası duyulan güven, kurumların birbirlerine yönelik bağlılıkları ile de ilişkili olabilmektedir.

Bağlılık, iş ortaklığını uzun vadede istikrarlı bir şekilde sürdürme isteğini içerir ve ortaklar arası kurulan bağın en ileri seviyesini temsil eder (Dwyer vd., 1987; Anderson ve Weitz, 1992). Ortaklığın korunabilmesi ve iki taraf için de faydalı olabilmesi adına küçük çaplı fedakarlıklar yapılarak uzun soluklu bir bağ kurmak amaçlanmaktadır. Alıcı-tedarikçi rollerindeki iki kurumun birbirlerine yönelik bağlılıkları ilişki tatminlerini, müşterinin sadakatini, kurumların birbirleri ile olan

işbirliğini olumlu yönde etkilemektedir (Mohr ve Spekman, 1994; Morgan ve Hunt, 1994; Pritchard vd., 1999). Bağlılık içerisinde olan kurumlar, birlikte uyum içerisinde çalışarak ortak hedeflerine kolayca ulaşabilmektedirler (Joshi, 2009). Firmaların bağlılık içerisinde olduğunu anlamak için sahip olup olmadıklarına bakılabilecek üç faktör bulunmaktadır (Porter vd., 1974). Bunlardan ilki, firmaların amaçlarına ve değerlerine yönelik güçlü bir inanç ve saygıya sahip olmaktır. İkincisi, firmanın ilerleyebilmesi adına gözle görülür bir emek sarf etmeye istekli olmaktır. Son olarak üçüncüsü, süregelen iş birliğini ve işleyişi olumlu bir şekilde sürdürmeye yönelik bir istek içinde olmaktır.

Bağlılık farklı kültürlerde farklı alt boyutlarla incelenirse de genel hatlarıyla dört farklı bağlılık türünden bahsetmek mümkündür: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve davranışsal bağlılık. Duygusal bağlılık, süregelen iş ilişkisini iş ortağına duyulan pozitif duygular sebebi ile sürdürmek anlamına gelmektedir (Kumar vd., 1995). Öte yandan devam bağlılığı, ilişkiyi sürdürmenin getireceği faydalar ve ilişkiyi sonlandırmanın getirebileceği olası zararlar üzerine düşünerek bir iş ilişkisinin korumak demektir (Geyskens vd., 1996). Duygusal bağlılığın aksine devam bağlılığı daha maddi ve somut kaygılar içermektedir. Bir diğer bağlılık türü olan normatif bağlılık ise, kurulan iş ilişkisini bir zorundalık olarak sürdürmeye devam etmektir (Bansal vd., 2004). Bu bağlılık türü ile birlikte amaçlanan, bir iş ortaklığını planlanan süreçten önce bitirmenin ahlaki olarak yanlış olacağını düşünme motivasyonu ile bu iş ilişkisini korumaktır (Jaros vd., 1993; Gruen vd., 2000). Son olarak davranışsal bağlılık, kurulan iş ortaklığını kâr-zarar hesapları yaparak gerçekçi bir bakış açısı ile değerlendirmek ve fiili olarak bu ortaklığa yatırım yapmayı ve bu ortaklığı sürdürmeyi istemek ile yakından ilişkilidir (Kumar vd., 1995; Kim ve Frazier, 1997). Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık yapısı gereği daha çok firmaların birbirlerine yönelik tutumlarını içermekte iken davranışsal bağlılık bu noktada onlardan ayrılmakta ve fiili aksiyonlar ön plana çıkmaktadır (Gilliland ve Bello, 2002). Tedarik zincirinde güven ve bağlılık oldukça önemli olsa da hayatın olağan akışında her zaman belirli ve ön görülebilir durumlar karşımıza çıkmamaktadır. Belirsiz durumlar ve gerçekleşmesi olası birden fazla seçenek söz konusu olduğunda güven ve bağlılığın bundan nasıl etkilendiğini anlamak gerekmektedir.

Uzun yıllar boyunca üzerine çalışılan ve çeşitli tanımlamalar yapılan belirsizlik kavramı, literatürde 1900’lü yılların başına kadar uzanmaktadır. Farklı araştırmacılar farklı tanımlamalar yapmış olsa da belirsizlik bir konsept olarak benzer şekilde karşımıza çıkar. Literatürdeki en eski tanımlamalardan biri Knight (1921) tarafından yapılmıştır. Knight, belirsizliği “*olayların sonuçlarının olasılıklarının bilinmemesi*” olarak tanımlamıştır. Belirsizliği daha psikolojik bir perspektiften ele alan Garner (1962) ise belirsizliği “*bir olayın sahip olabileceği olası sonuçların sayısının logaritması*” şeklinde açıklamıştır. İlerleyen yıllarda belirsizlik üzerine yapılan çalışmaların ve açıklamaların sayısı artmış olsa da bu tanımlamalarda benzer noktalara dikkat çekilmiştir. Genel itibariyle belirsizlik, içerisinde ihtimalleri barındıran fakat bu ihtimallerin bilinmediği ve hem koşulların hem de olası sonuçların net olmadığı durumları tanımlamak için kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Belirsizlik, doğası gereği çeşitli riskleri de içerisinde barındırmaktadır ve bu sebeple uzun yıllar boyunca belirsizlik ve risk kavramları birbirlerinin yerine kullanılmıştır. Birbirleri ile ilişkili olsalar bile birbirlerinden farklı kavramlar olan belirsizlik ve risk, ilk olarak 1921 yılındaki çalışmasında Knight tarafından ayrıştırılmıştır (Quintana, 2012). Bu ayrıma göre, olası sonuçlarını bildiğimiz belirli durumlarda karar vermemiz gerektiğinde risk alma kavramı ortaya çıkmaktadır. Belirsizliğin olduğu bir yerde ise olası sonuçlar üzerine hangisinin daha makul olacağı yönünde bir çıkarımda bulunamadığımız için risk alma kavramı burada farklı işlemektedir. Risk, yaşanan olay öncesinde olası sonuçları öngörebilme imkanı sunarken belirsizlik olayların sonrasında ortaya çıkmakta ve öngörme ihtimalini ortadan kaldırmaktadır (Alada, 2000). Bununla birlikte Knight’a göre riskten kaçınmak mümkün iken belirsizlikten kaçınmak mümkün değildir. Risk ve belirsizlik bir bilinmezliği içerisinde barındırmak noktasında ortaklaşırlar fakat riskte bu bilinmezlik ölçülebilirken belirsizlikte bunu ölçmek mümkün değildir. Belirsizliği riskten, riski de belirsizlikten ayırabilmek oldukça önemlidir ve belirsizlik, kendine has doğası ile birden fazla alt kola ayrılmaktadır.

Bu alt kollardan biri olan çevresel belirsizlik, belirsizliğe sebep olan dışsal yani çevresel faktörlere odaklanmaktadır. Milliken’e göre (1987) çevresel belirsizlik, bir

kişinin çalıştığı kurum çevresi ile ilgili bilgi eksikliğinin olması veya edinilen bilgileri gerekli/gereksiz olarak ayırabilme noktasında beceri eksikliği yaşaması ile ortaya çıkmaktadır. Yaşanan durumlar ile ilgili ve ilgisiz olan bilgileri doğru ayırt edebilmek ve gerekli bilgilere sahip olabilmek belirsizliği azaltabileceği gibi tam tersi bir durumda da çevresel belirsizliği artırmaktadır (Ashill ve Jobber, 1999; Hoque, 2004). Değişen dünya düzeni ve çevresel koşullar ile birlikte yıllar içinde artan bir çevresel belirsizlik yaşanmakta ve kurumlar bu belirsizlikten etkilenmektedir. Duncan (1972), bu noktadan yola çıkarak çevresel belirsizliğin üç ana bileşenden oluştuğunu savunmaktadır. İlk olarak, literatürde sıklıkla geçen bilgi eksikliğini vurgulayan Duncan, çevresel faktörlerle ilgili bilgi havuzunun genişlemesi gerektiğini söylemektedir. İkinci bileşen olarak, alınan kararların yanlış olması durumunda kurumun olası kayıplarını öngörebilme becerisinin gerekliliğini karşımıza çıkarmaktadır. Üçüncü ve son bileşen olarak da çevreden gelecek etkilerin kurumun başarılı veya başarısız olması yolunda oldukça büyük bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır.

Arz, talep ve tedarik zincirinin oluşmasını ve bu esnada yaşanabilecek belirsizlikleri kapsayan çevresel belirsizliklerin yanı sıra içsel süreçlerdeki belirsizlikler de işleyişi aksatabilmektedir. İçsel olarak da adlandırabileceğimiz davranışsal belirsizlik, birlikte çalışılan ortakların performans ölçümleri kolayca yapılamayacağından performansa yönelik ortaya çıkan belirsizliği ifade etmektedir (Hara ve Choi, 2016). Paydaşların davranışlarına yani performanslarına yönelik bu belirsizlik, işten kaytarmaya ve sürecin aksamasına da neden olarak gösterilmektedir (Anderson ve Weitz, 1986). Davranışsal belirsizlik, iş ortaklarının bilgiyi stratejik olarak birbirinden gizlemesi, birbirlerinin potansiyellerini yanlış değerlendirmesi veya iş ahlakı açısından birbirlerine yönelik yanlış bir algı geliştirmeleri gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Williamson, 1984; Mayer ve Nickerson, 2005; Hoetker ve Mellewigt, 2009). Davranışsal belirsizlik de en az çevresel belirsizlik kadar iş ortaklarını, yapılan işi ve tedarik sürecini etkilemektedir.

Belirsizlik Yönetim Teorisi'ne (*Uncertainty Management Theory*) göre, dünya birçok açıdan belirsiz bir yerdir ve gerekli ihtiyaçlarımızı karşılayabilmemiz için

koşulları olabildiğinde kesin ve bilinebilir bir hale getirmeye çalışırız (Van den Bos ve Lind, 2002; Van den Bos vd., 2005). Belirsizliğin yoğun olarak yaşandığı bir ortamda iş ortakları arasında da uyumsuzluklar ve olumsuz tutumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durumu önleyebilmek için çeşitli kontrol mekanizmalarına ihtiyaç duymakla birlikte ortaklar arasında şeffaf bir bilgi akışı sağlamak gerekmektedir (Rodrigues vd., 2008). Bununla birlikte ortaklar arasındaki belirsizliğin doğası gereği ortadan kalkamayacağını ancak mümkün olduğunca azaltılabileceğini savunan görüşler de mevcuttur (Beugré ve Acar, 2018). Ortaklar arasındaki belirsizliği azaltabilmek tarafların birbirlerine duydukları güven ve bağlılık ile de doğrudan ilişkilidir (Das ve Teng, 1998; Saunders ve Thornhill, 2003).

Bağlılık türleri arasında bir takım farklılıklar olsa da genel itibariyle söz konusu tutumlar olduğu için firmalar arasında kurulan bağlılık firmaların birbirlerine duydukları güvene de dayanmaktadır. Yapılan araştırmalara göre firmalara duyulan güvenin artması ile firmaların bağlılıkları da artmakta yani arada pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Dirks ve Ferin, 2001; Costa, 2003; Albrecht, 2006; Chughtai ve Zafar, 2006). Öte yandan, iş ortaklarının maruz kaldığı çeşitli belirsizliklerin de güven ve bağlılık ile ilişki içerisinde olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Firmaların yaşadıkları belirsizlikle baş etmelerinde birbirlerine duydukları güven ve bağlılık önemli bir rol oynamaktadır (Guseva ve Rona-Tas, 2001; Nguyen vd., 2006). Belirsizliklerin ortaya çıktığı durumlarda da firmaların birbirlerine duydukları güven ve bağlılık azalabilmektedir (Sharfman vd., 2009; Ngirande, 2021). Literatürde güven-belirsizlik ve bağlılık-belirsizlik arasındaki iki yönlü ilişkiyi araştıran çalışmalar olsa da güven-bağlılık-belirsizlik arasındaki ilişkiyi gözler önüne süren çalışma bulunmamaktadır. Bu noktadan ve benzer çalışmalardan yola çıkılarak hazırlanan bu çalışmanın amacı, iş ortakları arasında kurulan güven ve bağlılığa belirsizliğin nasıl bir etkide bulunduğunu araştırmaktır. Güven, bağlılık ve belirsizlik arasındaki ilişki alıcı ve tedarikçiler arasında kurulan iş ortaklığı özelinde incelenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GÜVEN VE BAĞLILIK KAVRAMLARI

1.1. Güven Kavramı

Güven, oldukça karmaşık bir sosyal fenomen olmakla birlikte kişiler ve gruplar arasındaki davranışları şekillendiren en etkili değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Garbarino ve Johnson, 1999). Farklı literatürlerde farklı şekillerde ele alınan güven kavramı, genel itibariyle inançlar, beklentiler, duygular ve niyetlerle ilişkili olan psikolojik bir durum olarak kabul görmektedir (Rousseau vd., 1998). Buradan yola çıkılarak anlaşılabileceği üzere güven, psikoloji, felsefe, sosyoloji, ekonomi ve organizasyon teorisi olmak üzere birçok alanda kullanılmakta ve önemli bulunmaktadır (Das ve Teng, 2004). Organizasyonlar arasında kurulan tedarik zincirinde güven, tarafların iş ortaklarının iyi niyetine ve bu ortaklığa fayda sağlayacak davranışlarda bulunacağına yönelik duydukları inanç olarak tanımlanmaktadır (Wei vd., 2012). Bu inançla birlikte, ortaklar birbirlerinin hareketlerini daha doğru şekilde tahmin edebilmektedirler. İleriye yönelik işbirliği sürecini tahmin etmeye, ön görebilmeye ve dolayısıyla risk alabilmeye açık olan şirketler birbirlerine yönelik bir güven duygusu içinde olmaktadır (Sahay, 2003). Kendilerini iş ortaklarının karşısında şeffaf bir şekilde ortaya koymaya açık olan şirketler, güven duygusu sağlayarak kurulan tedarik zincirinin gelişimine katkı sağlamaktadır. Özellikle, bir alıcının bir tedarikçiye olan güveni, sipariş verme davranışlarını değiştirir ve tedarikçi de kendi davranışını uyarlayarak bu değişikliklere tepki verir. Bu karşılıklı etkileşim ise tedarik zinciri performansını etkiler (Doroudi vd., 2020). Bunun yanı sıra, şirketlerin maliyetlerden tasarruf etmesini, tedarik zincirindeki firmaların uyumlu olmasını ve bir takım fırsatçı davranışların ortadan kalkmasını sağlamaktadır (Başkol, 2014; Ejdyş vd., 2019; Ryciuk ve Nazarko, 2020).

Önceki çalışmalar güven kavramının üç farklı seviyede ele alınması gerektiğini göstermektedir: Makro, mikro ve mezzo (Rus, 2005). Makro düzeyde, araştırmacılar belirli bir toplum içerisinde güven kavramının etkilerini anlamaya çalışmakta ve güveni toplumdaki bireysel davranışları etkileyen bir kamu malı özelliği olarak

görmektedir. Mikro yaklaşım, topluma değil bireye odaklanarak güveni kişilerarası ilişkilerde önemli bir faktör olarak görmektedir. Mezzo düzeyde ise güven, örgütler arası ilişkilerdeki rolü açısından incelenmektedir (Aulakh vd., 1996). Pazarlama ve tedarik zinciri üzerine yapılan araştırmalarda güven kavramı temel olarak mikro ve mezzo düzeylerde incelenmektedir. Alıcı ve tedarikçi ilişkileri içerisinde bireyler ve kuruluşlar arasındaki güveni tanımlamak için dört farklı seviye kullanılmaktadır: Kişilerarası güven, örgütsel güven, örgüt içi güven ve örgütler arası güven (Ganesan ve Hess, 1997). Kişilerarası güven, bireysel olarak alıcı ile satış temsilcisi arasında oluşan güveni temsil etmektedir. Örgütsel güven, satın alan veya satış yapan firmanın bir üyesinin ortak kuruluşa duyduğu güveni kapsamaktadır. Örgüt içi güven ise firma içerisindeki çalışan tarafından işverene karşı duyduğu güven olarak nitelendirilebilir. Son olarak örgütler arası güven, güvenin doğası gereği bireysel olduğu düşüncesine karşı olarak ortaya çıkmakta ve örgütler arasında oluşan güveni ifade etmektedir. Ve örgütler arası güven de tedarik zinciri işbirliğini yansıtmaktadır (Özer vd., 2014; Brinkhoff vd., 2015; Connelly vd., 2018; Han vd., 2021).

Örgütler arasında oluşan güven, Barney ve Hansen (1994) tarafından üç türle açıklanmaktadır: Zayıf biçimli güven, yarı güçlü biçimli güven ve güçlü biçimli güven. Zayıf biçimli güven, fırsatçılık için sınırlı fırsatların olduğu bir karşılıklı ilişkide ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple ortaklar, birbirlerinin güvenlik açıklarının istismar edilmeyeceğinden emin olabilmektedir. Yarı güçlü güven, önemli güvenlik açıklarının bulunduğu bir ilişkide yönetim mekanizmaları tarafından sağlanan güven olarak karşımıza çıkmaktadır. Taraflar, uygulanan ceza olası faydalardan daha büyük olduğu için fırsatçı davranışın olası olmadığından emindir. Güçlü bir güven ise, iş ortakları tarafından paylaşılan değerler ve ilkelere dayanmaktadır. Bir takım sosyal ve ekonomik yönetim mekanizmalarının eksikliğine rağmen varlığını sürdürebilecek donanımına sahiptir. Üç güven türü arasında ancak güçlü biçimli güven, kesin güvenilirlik olarak nitelendirilmektedir (Barney ve Hansen, 1994). Güven kavramının dereceleri ve türlerinin yanında, bir sonraki bölümde kavramın önemine değinilmektedir.

1.1.1. Güven Kavramının Önemi ve Özellikleri

Özellikle tedarik zinciri açısından güven kavramının önemi hem teorik hem de deneysel çalışmalarca kanıtlanmıştır. Friedlander (1970) tarafından yürütülen boylamsal bir çalışmaya göre güven, grup performansını yönlendirmek noktasında kolaylaştırıcı bir görev üstlenmektedir. Güven, hem sosyal hayatı hem de kişilik gelişimini anlamak için merkez bir faktör olmasının yanı sıra değişim ve gelişim süreçlerinde oldukça merkezi bir unsur olarak rol almaktadır (Deutsch, 1958; Hallen vd., 1991). Aynı zamanda güven, karşılıklı olarak fikirler ve duygular arasındaki alışverişin daha açık olmasını sağlamakta ve dolayısıyla hedefler ve sorunlar daha kolay bir şekilde açığa kavuşturulmaktadır (Zand, 1972). Pazarlama literatüründe 1980'lerden itibaren kabul edilmeye başlanan güven kavramı, firmalar arasındaki ilişki ve sözleşmelerde işbirliği kurmak ve planlamalara uymak noktasındaki beklentileri anlamada önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Dwyer vd., 1987).

Örgütler arasındaki değişimlerde hissedilen güven, hiyerarşik yönetimden bağımsız olarak piyasadaki performansa ve firmaların verimliliğine katkıda bulunmaktadır (Aulakh vd., 1996). Benzer şekilde yüksek düzeydeki bir güven, firmalar arasında kurulan tedarik zincirindeki risk algısını ve bir takım maliyetleri azaltabilmektedir (Ganesan, 1994). Her iki tarafında birbirine güvenmesi ile birlikte gizli bilgileri paylaşmak, çatışmayı azaltmak, etkili bir alışveriş süreci yönetmek, devam eden iş ilişkisini büyütmek ve ortak bir iş anlayışı kazanmak noktasında kolaylaştırıcı bir rol üstlenebilmektedir (Hawes vd., 1989; Doney ve Cannon, 1997; Zaheer vd., 1998). Kısa vadede bir iş ilişkisinin kurulmasını sağlayabilen güven, uzun vadede bu iş ilişkisini sürdürülebilir ve sürekli bir hale getirmeye yardımcı olmaktadır (Anderson ve Weitz, 1989). Öte yandan, güvenin eksik olduğu bir tedarik zincirinde firmalar birbirlerinin davranışlarını farklı yorumlayabilmekte ve karşılıklı bir olumsuzluk döngüsü başlatabilmektedir (Van Lange ve De Dreu, 2001). Güven eksikliği yaşandığında firmalar bilgileri birbirleri ile paylaşmak konusunda çekinceler yaşamakta ve fırsatçılık şüphesine karşı sürekli bir izleme ve değerlendirme davranışı içinde olmaktadır (Geykens vd., 1996; Cheng vd., 2008).

Literatürdeki bir takım araştırmalar, firmalar arasında kurulan güven ilişkisinin iş ortaklığı içerisindeki bilgi paylaşımını ve paylaşılan bilgilerin kalitesini artırdığını göstermektedir (Li ve Lin, 2006). Benzer şekilde, işbirliği süresince alınan kararlara ortak katılımın sağlanmasının güven kurmak ile pozitif yönde bir ilişki içinde olduğu görülmektedir (Cheng vd., 2008; Doroudi vd., 2020). Genel itibariyle firmalar arasında kurulan iyi iletişim ve şeffaf paylaşım bu firmalar arasındaki güven ilişkisini de olumlu yönde etkilemektedir (Anderson ve Weitz, 1989; Morgan ve Hunt, 1994; Cheng vd., 2008). Bir şirket içerisinde oluşan güven ortamı hem şirket çalışanları hem de işbirlikçi şirketler tarafından algılanmakta ve yüksek bir güven elde edilen kazancı artırarak yürütülen süreci sağlıklı bir hale getirmektedir (Brinkhoff vd., 2015; Oláh vd., 2017). Güveni oluşturmak ve sürdürmek noktasında bilgi paylaşımının önemi oldukça büyüktür ve bilgi paylaşımının artması güveni de artırmaktadır (Chen vd., 2011).

Firmaların birbirlerine duydukları güven, tedarik zincirine duyulan güvenle de ilişkili olmakta ve güvenin artması ile birlikte tedarik zinciri hızlanarak daha iyi performans göstermektedir (Ojha vd., 2016; Sahin vd., 2017). Tedarik zincirindeki üyeler arasında oluşan güven, talep edilen ürünün üretim sürecindeki koordinasyonu, ürünün güncellenmesini, sipariş sürecine dair gerekli bilgilerin doğru ve zamanında ulaşmasını ve ürünün teslim sürecini olumlu yönde etkilemektedir (Wei vd., 2012). Yalnızca firmalar arasında değil tedarik zincirinde de ortaya çıkan bu güven farklı unsurlardan oluşmaktadır (Smeltzer, 1997). Bunlardan ilki olan *kimlik*, firmaların güvenilir olduklarına yönelik kendilerine olan inancı ve kendilerini güvenilir olarak tanıtmalarını kapsamaktadır. İkincisi olan *imaj*, bu firmaların diğer firmalar tarafından güvenilir algılanıp algılanmadığına yönelik inançlarını vurgulamaktadır. Üçüncü unsur olan *ün* ise, diğer firmaların bahsi geçen firmaya yönelik gerçek güven algılarını yani bu firmayı güvenilir algılayıp algılamadıklarını yansıtmaktadır. Kişiler arası ilişkilerde iyi niyetler ve istekler güven kavramını inşa edebilirken tedarik zincirindeki güveni oluşturmak için yeterli olmamakta ve güven inşası sırasında farklı etmenler de rol üstlenmektedir (Van den Bos ve Lind, 2002).

Literatürdeki tanımlamalar ve çalışmalar göz önünde bulundurularak tedarik zincirinde ve firmalar arasında bir güven inşa etme sürecinin üç aşamalı olarak

gerçekleştığı ortaya konmuştur (Fawcett vd., 2017). Bu sürecin ilk adımı “karakteristik güven oluşturma” olarak tanımlanmaktadır. Bu adım, güvenin hem bireysel hem de topluluk olarak edinilen tecrübeler üzerine inşa edilmesi düşüncesinden doğmaktadır (Tan ve Thoen, 2000). İyilikte bulunmak, fedakarlık yapmak, dürüst ve samimi olmak gibi davranışlarla birlikte güven kavramı karakteristik bir yapıya bürünmektedir (Tejpal vd., 2013). Tedarik zincirinde güven inşasının ikinci adımı ise “gerçekçi güven oluşturma”dır. Bu adım, güvenen taraf açısından olası olumlu ve olumsuz sonuçları ön görebilmek ve hem kâr hem de zarar hesabı yapabilmek mümkün olduğunda ortaya çıkmaktadır (Doney ve Cannon, 1997). Son olarak üçüncü adım ise, “kurumsal güven oluşturma” başlığı altında incelenmektedir. Kurumsal güven oluşturma aşamasında, firmalar arasında gerçekleşen finansal süreçler, yapılan sözleşmeler ve firmaların haklarını koruyan yasalar yardımı ile gerçekleşen bir güven inşa süreci mevcuttur (Tejpal vd., 2013). Tedarik zincirindeki güven, bu üç adımın sırasıyla izlenerek oluşmasının yanı sıra süreç içerisinde başka faktörler de rol oynamaktadır. Genel itibariyle verilen sözlerin yerine getirilmesi, güven içerisinde bir iş ilişkisinin kurulması için ortak bir payda olarak karşımıza çıkmaktadır (Fawcett vd., 2017). Bununla birlikte güven, tek boyutta ele alınmamakla beraber farklı türlere ayrılarak ele alınmakta ve bir sonraki bölümde incelenmektedir.

1.1.2. Güven Türleri

Güven üzerine yapılan çalışmalar özellikle tedarik zinciri üyeleri arasındaki güven söz konusu olduğunda birden fazla güven türü olduğunu göstermektedir (Başkol, 2014). Güveni farklı türlere ayırmak için yetkinlik, beceri, bilgi, karar alma yetisi, açıklık ve dürüstlük gibi ilişkili kavramlar kullanılmaktadır (Sako, 1992; Ha vd., 2011). Güven türlerini en detaylı ve güncel şekilde derleyen Paluri ve Mishal (2020), güvenin farklı faktörlerden oluşan birden fazla türden oluştuğunu söylemektedir. Farklı güven türlerine ilişkin detaylı bilgiler aşağıda sunulmuştur:

a. Hesaplayıcı Güven ve Caydırmaya Dayalı Güven

Hesaplayıcı güven, tedarik zincirindeki üyeler arasında gerçekleşecek olan eylemlerin planlamalarında maliyet ve faydaların ön planda tutulması anlamına gelmektedir (Komiak ve Benbasat, 2004). Caydırıcılığa dayalı güven de, hesaplayıcı güvenle ilişkili olarak kâr ve zarar hesaplamalarına dayanmaktadır. Tedarik zinciri üyeleri, güveni ihlal etmeleri durumunda yaşayacakları zarar ve olası bir güvensizlik durumunun getireceği yararları karşılaştırmakta ve bu açıdan bakarak birbirlerine güven duymaktadırlar (Paul ve Mcdaniel, 2004).

b. Genelleştirilmiş, Sistem ve Süreç Tabanlı Güven

Johnson ve Grayson (1999) tarafından ortaya konan bu güven türü içerisinde genelleştirilmiş güven, sistem güveni, süreç ve kişilik tabanlı güveni barındırmaktadır. Genelleştirilmiş güven, tedarik zinciri üyeleri tarafından paylaşılan ve hem normlar hem de davranışlar açısından ortaya çıkan baskı ve dışlanma tehdidi gibi sosyal mekanizmalar aracılığı ile ortaya çıkan güveni yansıtmaktadır. Sistem güveni ise benzer şekilde yasalar ve kurumlar tarafından kontrol edilen yasal bir baskı mekanizması ile sağlanan güveni temsil etmektedir. Ortaklar arasındaki davranış ve etkileşimler yolu ile ortaya çıkan ve benzer bir baskıyı süreç içerisinde sağlayarak güveni elde etmek ise süreç tabanlı güven olarak ele alınmaktadır. Son olarak kişiliğe dayalı güven, yukarıda bahsedilen sosyal ve yasal baskıların dışında tedarik zinciri üyelerinin kendi içlerinde bireysel olarak bir partnere güvenmeye istekli olup olmamaları ile ilişkilidir. Kurulan güven ilişkisinin ilk adımı olarak ele alınabilecek olan kişiliğe dayalı güven, belirsiz koşullarda oldukça işlevsel olmaktadır.

c. Karakteristik, Rasyonel ve Kurumsal Güven

Karakteristik güven, kurulan bir güven ilişkisindeki inanç, bağlılık, yardımseverlik, dürüstlük, duygular ve niyetler gibi faktörlerle ilişkilidir (Mayer vd., 1995; Rousseau vd., 1998). Rasyonel güven, tedarik zinciri üyelerinin arasındaki güvende ortakların sahip oldukları dinamik yetenekler ve teknolojik becerilerin ilişkiye sağladığı katkılarla ilişkilidir (Williamson, 1993). Son olarak kurumsal güven,

ortakların hukuki ve yasal yollarla kurdukları güven bağı ve sözleşmeler aracılığı ile bu güven ilişkisini korumalarını içermektedir (Das ve Teng, 2001).

d. Taraf ve Kontrol Güveni

Taraf güveni, tedarik zincirinden bulunan taraflardan birinin güvene dayanarak karşı tarafa dair eylemlerini sorunsuz gerçekleştireceği yönündeki beklentisi ve olası sorunlara karşı temkinli olmaya gerek duymama isteğidir (Mayer vd., 1995). Kontrol güveni ise, kurulan güven ilişkisinde tarafların fırsatçı davranışlar sergileme risklerini görerek bu riskleri azalmak amacı ile ortaklar arası kontrollerin sağlanmasına yönelik prosedürleri kapsamaktadır (Bons, 1998).

e. Bireysel Güven ve Takım Güveni

Bireysel güven, firmalar içerisinde çalışan personellerin kendi aralarındaki ilişkilere dayanan ve bireysel olarak değişkenlik gösteren özelliklerden etkilenen niyet ve beklentilerden oluşmaktadır (Nyhan, 1999). Takım güveni ise, bireysel güvenle ilişkili olarak bireylerin firma içinde oluşturduğu takıma dayalı güveni yansıtmaktadır. Takım üyelerinin becerileri, bilgileri ve kişisel olarak diğerleri tarafından ne kadar itibarlı algılandıkları gibi faktörlerden etkilenen takım güveni, takım içerisinde oluşan beklentileri de kapsamaktadır.

f. Kurumlar Arası ve Kurum içi Güven

Kurumlar arası güven, tedarik zincirindeki firmalar arasında tarafların birbirlerinin zayıflıklarından faydalanmayacağına yönelik birbirlerine duydukları güveni yansıtmaktadır (Zaheer vd., 1998). Öte yandan, kurum içi güven, firmaların kendi içlerinde bulundurdıkları çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güveni temsil etmektedir (Shamah ve Elssawabi, 2015).

g. Yetkinlik, İyi Niyet ve Sözleşmeye Dayalı Güven

Yetkinliğe dayalı güven, tarafların sahip oldukları becerilerle birlikte kendilerine verilen görevleri yerine getirmek noktasında yetkin olup olmadıklarına duyulan güveni yansıtmaktadır (Sako, 1992). Tarafların birbirlerinin yetkinliğine duydukları güven, hem ortak bir iş ilişkisini yürütürken karar alma ve uygulamada hem de olası risklerle baş etme noktasında kolaylaştırıcı bir rol üstlenmektedir (Ha vd., 2011). İyi niyete dayalı güven ise yetkinliğe dayalı güvene kıyasla daha örtük olarak karşımıza çıkmaktadır. Tedarik zincirindeki firmaların birbirlerinden bekledikleri ve birbirlerine vaat ettikleri işleri açıkça söylemeye gerek olmaksızın iyi bir niyetle yerine getireceklerine dair duydukları güveni göstermektedir (Sako, 1992). Öte yandan, sözleşmeye dayalı güven ise taraflar arasında yapılan anlaşmalara ve bu anlaşmalar sayesinde sorumlulukların yerine getirileceğine duyulan güvenden oluşmaktadır (Van Der Meer-Kooistra ve Vosselman, 2000).

h. Optimal ve Yardımsever Güven

Optimal güven, tedarik zincirindeki taraflardan birinin diğer tarafa yönelik ekonomik açıdan tedbirli bir ilişki kurarak duyduğu güven olarak karşımıza çıkmaktadır (Wicks vd., 1999). Bir diğer taraftan yardımsever güven, ortaklardan birinin diğer ortağın refahını sağlamak için çabaladığını ve karşı tarafın çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tuttuğunu göstermektedir (Jambulingam vd., 2009).

Güven üzerine yapılan çalışmalarda tanımlana güven türlerinin yanı sıra, kavramın öncüllerini de incelemek gerekmektedir.

1.1.3. Güvenin Öncülleri

Literatürde, güven kavramının öncülleri olarak sunulan ve çoğu olumlu olarak kabul edilen birden fazla faktör bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olarak bahsedilen ve önemli bulunan *iletişim*, tedarik zincirindeki firmalar arasındaki resmi ve gayri resmi bilginin anlamlı ve zamanına uygun bir şekilde paylaşılması ile ilişkilidir (Anderson ve Narus, 1990). Literatürde bilgi paylaşımının artarak davranışsal belirsizliğin azalması, hızlı güven tesis eden unsurlardan biri olarak yer almıştır

(Dubey vd., 2019). Bir diğer öncül olan *memnuniyet*, ürünü veya hizmeti kullanan müşterilerin deneyimlerinin ve beklentilerinin ürün veya hizmet performansını ölçerek değerlendirilmesi anlamına gelmektedir (Leung vd., 2005). *İşbirliği* öncülü ise, tedarik zincirinde birbiri ile ortak çalışan firmaların birbirlerini tamamlayıcı karşılıklı ve koordineli eylemlerini ifade etmektedir (Anderson ve Narus, 1990). Literatürde sıklıkla güven kavramı ile birlikte anılan *bağlılık* öncülü de, firmalar arasında kurulan ilişkiyi sürdürmek için tarafların istekli olmasını ele almaktadır (Hart ve Saunders, 1998). Diğer bir öncül olan *varlık özgüllüğü* ise, bir firmanın ortağı olan belirli bir firmaya tahsis ettiği ve değiştirmesi durumunda büyük maliyet gerektirecek insan gücünün veya fiziksel diğer varlıkların yatırımları olarak açıklanmaktadır (Kwon ve Suh, 2005).

Tedarik zincirindeki ortak firmaların birbirlerine yönelik değerleri de ortak bir güven zemini oluşturmak için oldukça önemlidir. Bununla ilişkili olarak *paylaşılan değerler* öncülü, ortakların birbirleri ile benzer davranış, hedef, politika, doğrular ve inançlara sahip olması şeklinde açıklanmaktadır (Morgan ve Hunt, 1994). Benzer şekilde *sosyal bağlar* öncülü de, bir güven oluşturmak noktasında ortak firmaların paylaştıkları kişisel arkadaşlık ve birbirlerine yönelik kişisel duygularının oldukça önemli olduğunu öne sürmektedir (Mavondo ve Rodrigo, 2001). Sosyal bağlar ve ortak değerler kadar firmaların yetkin olması da güven oluşturmak noktasında bir öncül olarak karşımıza çıkmaktadır. *Satış görevlilerinin uzmanlığı* öncülü, hizmet alan tarafın hizmet veren tarafa yönelik ne kadar bilgili ve yetkin olduğuna dair izlenimlerinin önemini vurgulamaktadır (Andaleeb ve Anwar, 1996). Yine satış görevlilerine vurgu yapan *satış görevlilerinin sevebilirliği* öncülü, iş ortaklığının yaşandığı firmalardan satış yapan firmanın alıcı firmaya karşı arkadaş canlısı davranması ile güvenin kurulabildiğini ifade etmektedir (Doney ve Cannon, 1997).

Firmaların imajlarını ve yarattıkları algının önemini vurgulayan *itibar* öncülü, geçmiş performanslarına dayanarak tarafların birbirlerine yönelik olumlu ve olumsuz yargılarını içermektedir (Bennett ve Gabriel, 2001). Pozitif açıdan ele alınabilecek son öncül ise *ilişkinin uzunluğu* öncülüdür. Bu öncül, tedarik zincirinde iş birliği içinde olan iki firmanın yaptıkları ilk işlemten itibaren başlattıkları ilişkinin süresini

vurgulamakta ve güvenin bu süre ile ilişkili olabileceğini söylemektedir (Dyer ve Chu, 2000). Diğer öncüllerden farklı olarak daha negatif bir etki yaratan *bağımlılık* öncülü, iki ortak arasındaki iş ilişkisine tarafların mecburi sebeplerle bağımlı olmasını ve bu bağımlılık sebebi ile bir güvenin inşa edilmesini ifade etmektedir (Young-Ybarra ve Wiersema, 1999; Capaldo ve Giannoccaro, 2015). Benzer şekilde olumsuz bir etki yaratan ve bu yönü ile diğer öncüllerden ayrılan bir başka öncül de *fırsatçı davranış* öncülüdür. Bu öncül, firmalar arasındaki ilişkide tarafların sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirirken karşı tarafı aldatmaya yönelik yaptıkları ihlalleri içermektedir (Morgan ve Hunt, 1994).

Güvenin türleri ve öncülleri yanında etkileri ve sonuçları da önemli olup, bu konu bir sonraki bölümde ele alınmaktadır.

1.1.4. Güvenin Sonuçları ve Güveni Etkileyen Faktörler

Tedarik zincirindeki iş kalitesini ve performansını etkileyen temel faktörlerden biri olan güven, birden fazla sonuç doğurmaktadır. Bu sonuçlar bağlılık, iletişim, varlık özgüllüğü, memnuniyet, uzun vadeli yönelim, sadakat, ilişki sürekliliği, işbirliği ve ilişki performansı olarak sıralanmaktadır (Jiang, 2010). Güvenin bir sonucu olarak *bağlılık*, taraflar arasında kurulan ilişkiyi sürdürmek için gerekli maksimum çabayı göstermenin önemli olduğu ve bu konuda tarafların kendilerini sorumlu hissettiği ile ilgilidir (Morgan ve Hunt, 1994). Tedarik zincirlerinde ilişkilerin güven, iletişim, uyum ve işbirliği üzerine kurulduğu, bunlar arasında özellikle güvenin işbirlikçi davranışlara katkıda bulunan ana unsur olduğu ve bağlılığın da güvenin temel sonucu olarak ortaya çıktığı çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır (Hausman ve Johnston, 2010; Saleh vd., 2014a; Talay ve Akdeniz, 2014; Tian, 2018; Ryciuk ve Nazarko, 2020). Güvenin bir diğer sonuç olan *iletişim*, firmaların planlama ve hedef belirleme noktasında birbirleri ile kurdukları iki yönlü etkileşimi vurgulamaktadır (Anderson ve Weitz, 1989). *Varlık özgüllüğü* ise güvenin bir sonucu olarak karşımıza çıkmakta ve firmalar arasındaki ilişki için yapılan yatırımları ifade etmektedir (Nielson, 1998).

Güven içerisindeki bir ortaklık, firmaların iş ilişkilerini tüm açılardan olumlu değerlendirmeleri ile *memnuniyet* sonucunu da ortaya çıkarmaktadır (Anderson ve Narus, 1990). Bununla birlikte *uzun vadeli yönelim*, ortak firmalar arasındaki güven tabanlı alışverişin her iki tarafa da uzun vadede fayda sağlaması sonucunu vurgulamaktadır (Ganesan, 1994). *İlişki sürekliliği* ve *ilişki performansı* ise, ortak firmaların oluşturduğu güvenli iş birliğinin pazarlama alanındaki performansın kalitesine ve bu ilişkinin sürekliliğine katkı sağlayacağını göstermektedir (Aulakh vd., 1996). Son olarak güvenin ortaya çıkardığı işbirliği ve sadakat, ortak amaçlarla yola çıkan ve başarılar sağlayan firmalara ve bu ilişkinin devam etmesi için tarafların birbirine sadık olmasına vurgu yapmaktadır (Morgan ve Hunt, 1994; Ball vd., 2004).

Literatürde sıklıkla vurgulanan ve yukarıda açıklanan güvenin sonuçlarına ek olarak bazı araştırmacılar farklı sonuçlara da değinmektedir. Örneğin; ortak bir planlama yapma, problem çözme, ortak sorumluluk alabilme ve yaşanabilecek olası durumlara karşı esnek olabilme gibi sonuçlar da görülmektedir (Claro vd., 2003; Johnston vd., 2004). Bulunan bu sonuçlar, yukarıda açıklanan sonuçlara dahil olabileceği için ayrıca ele alınmamıştır. Bununla birlikte bazı kavramların güvenin hem öncülü hem de sonucu olduğu görülmektedir (örn. iletişim, iş birliği, bağlılık, memnuniyet). Bu noktada, güvenin iki yönlü etkileşimler sonucu ortaya çıktığını ve belli başlı faktörlerde karmaşık bir etki yarattığını söylemek mümkündür. Örneğin iletişim kavramını ele alınırsa, kurulan güvenle birlikte iletişimin olumlu hale geleceğinin ve aynı zamanda iyi bir iletişimin güven inşa edebileceğinin söylenilmesi mümkündür (Anderson ve Narus, 1990). Güvenin hem öncülü hem de sonucu olarak ele alınabilecek bir diğer kavram da bağlılıktır. Bir tedarik zincirindeki firmaların birbirlerine yönelik bağlılıkları aralarındaki güveni artırabileceği gibi güven içinde olan ilişkileri firmalar arasındaki bağlılığı da artırabilmektedir (Paulri ve Mishal, 2020; Ryciuk ve Nazarko, 2020). İş birliği içerisindeki firmaların birbirlerine karşı bağlılıkları ve güvenleri iki taraflı olarak birbirini etkilemesi sebebi ile bir arada ele alınmalı ve açıklanmalıdır. Bu sebeple bir sonraki bölümde bağlılık kavramı incelenmiştir.

1.2. Bağlılık Kavramı

Bir tedarik zinciri içerisinde beklenmedik durumlara karşı uyum sağlamayı kolaylaştıran bağlılık kavramı, ortaklar arasında kurulan bağın en yüksek seviyesi olarak ifade edilmektedir (Dwyer vd., 1987). Benzer ve ortak hedefleri olan firmalar, kurdukları iş birliği içerisinde bağlılıkları yolu ile birlikte çalışmayı sürdürmektedirler (Joshi, 2009). Bağlılık, iş ilişkisindeki doyumunu ve performansını artırmak gibi olumlu sonuçlar doğurabilmektedir (Mohr ve Spekman, 1994). Firmalar arasındaki bağlılık; firmaların amaçlarına ve değerlerine yönelik inançlı olmayı ve bununla birlikte bu ilişkiyi sürdürmek için çaba göstermeyi beraberinde getirmektedir (Porter vd., 1974). Bir firmaya yönelik adanmışlık hissetmek ve iş ilişkisini sürdürmeyi amaçlamak bağlılığın bir getirisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Angle ve Perry, 1981; Tanskanen ve Aminoff, 2015; Ryciuk ve Nazarko, 2020).

Bağlılık kavramını için literatürde birbiri ile benzeşen birden fazla tanım görmek mümkündür. Örneğin Hunt ve arkadaşları (1985) bağlılığı *“bir çalışanın bir kuruluşta kalma arzusunun artıran içsel bir duygu, inanç veya niyetler dizisi”* olarak açıklamaktadır. Öte yandan daha güncel bir çalışmada Griffith ve Lusch (2007), bağlılığın kişileri firmalarına bağlayan ve firmalarıyla tutarlı hareket etmeye iten psikolojik bir bağ olduğunu söylemektedir. Bağlılık kavramını farklı literatürler farklı şekilde ele almaktadır. Örneğin sosyoloji literatürü bağlılık için bireyleri ve grupları bir arada tutan sosyal ve toplumsal faktörlere işaret ederken, psikoloji literatürü yalnızca bireyleri bağlılığa iten çoğunlukla bilişsel süreçleri ele almaktadır (Pritchard vd., 1999). Bir diğer taraftan örgütsel davranış literatürü ise, çalışan ve firma arasında kurulan ilişki açısından örgütsel bağlılığa odaklanmaktadır (Angle ve Perry, 1981). Bağlılık kavramını açıklanırken genel olarak bağlanma, inanç, arzu, istek ve eylemde bulunma gibi hem psikolojik hem de davranışsal faktörlere dayandırılmaktadır (Jiang, 2010). Bağlılık kavramının boyutları ve özellikleri de literatürde geniş bir şekilde incelenmiş olup, takip eden bölümde değinilmektedir.

1.2.1. Bağlılık Kavramının Boyutları ve Özellikleri

Pazarlama literatürüne bakıldığında bağlılığın genel olarak dört boyuttan oluştuğu görölmektedir: Duygusal, davranışsal, normatif bağlılık ve devam bağlılığı (Kim ve Frazier, 1997). Daha tutumsal olması sebebi ile duygusal, normatif bağlılık ve devam bağlılığı birbirine benzerken davranışsal bağlılık diğer boyutlardan ayrılmaktadır (Gilliland ve Bello, 2002). Duygusal bağlılık, iş ortağına yönelik hissedilen olumlu duygular aracılığı ile kurulan iş ilişkisini sürdürme isteği olarak ifade edilmektedir (Kumar vd., 1995). Pazarlama literatüründe bağlılık kavramı çoğunlukla duygusal bağlılık boyutu ile ilişkilendirilmektedir (Fullerton, 2003). Aynı zamanda hesaplayıcı bağlılık olarak da bilinen devam bağlılığı, bir iş ilişkisinde bu ilişkinin taraflar için getireceği faydalar göz önüne alınarak sürdürölme ihtiyacını kapsamaktadır (Geyskens vd., 1996). Kurulan iş ilişkisini bitirmenin maliyeti ve sürdürmenin faydaları karşılaştırılarak mantıklı olanda karar kılmak devam bağımlılığı olarak özetlenebilmektedir. Devam bağlılığını ekonomik açıdan iş ilişkisinin sürdürmenin mantıklı olup olmayacağı ve eldeki kaynakların yeterli gelip gelmeyeceği gibi faktörler etkilemektedir (Stevens vd., 1978).

Bir diğer tutumsal bileşen olan normatif bağlılık, tedarik zincirindeki firmalar arasında kurulan ilişkiyi ahlaki açıdan sürdürmek gerektiğine yönelik algıdan oluşmaktadır (Gruen vd., 2000). Bu boyuta göre firmalar, ortaklıklarından doğan bir yükümlölükle iş ilişkilerini sürdürmeleri gerektiğine inanarak bağlılık göstermektedirler. Son olarak davranışsal bağlılık, kurulan iş ilişkisini sürdürebilmek için tarafların yapmaya hazır oldukları fedakarlıkları ve iş ilişkisine yapabilecekleri yatırımları ifade etmektedir (Kumar vd., 1995). Firmalar, iş ilişkisini korumak için çaba gösterdikleri takdirde davranışsal bir bağlılık içinde olduklarını yansıtmaktadırlar (Ping, 1999). Bir ortaklığın getireceği fayda ve zararları göz önünde bulundurması açısından davranışsal bağlılık devam bağlılığı ile yakından ilişkili olarak görölmekte fakat buna rağmen tutumsal ve davranışsal olmaları sebebi ile ayrılmaktadırlar (Cullen vd., 1995).

Literatürde incelenen şekli ile bağlılık dört alt boyuttan oluşmakta fakat bunun yanı sıra detaylı olarak incelendiğinde bağlılığın daha fazla sayıda türü olduğu görülmektedir. Bu türler dört ana alt boyut ile ilişkili olması sebebi ile her zaman ayrı ayrı ele alınmamakta fakat önemini korumaktadır. İlk olarak *hesaplayıcı bağlılık*, bir ortaklığın fayda ve zarar hesaplaması ile birlikte iş ilişkisini sürdürüp sürmemesine yönelik algısı ile ilişkilendirilmektedir (Geykens vd., 1996). Bir diğer bağlılık türü olan duygusal bağlılık, tarafların birbirleri ile olan ilişkisini sürdürmeyi duygusal olarak isteyip istememelerini ifade etmektedir (Ganesan vd., 2009). *Devam bağlılığı*, hesaplayıcı bağlılıkla ilişkili olarak iş ortaklarının ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetleri düşünerek ilişkiyi sürdürmeye yönelik istek olarak bilinmektedir (Bansal vd., 2004). *Normatif bağlılık*, yukarıda da bahsedildiği üzere firmalar arasında hedefler ve paylaşılan değerler dolayısıyla süregelen bağlılık anlamına gelmektedir (Kims vd., 2011).

Bir diğer bağlılık türü olan *araçsal bağlılık*, davranışsal bağlılıkla bir açıdan ilişkili olarak dışsal faktörlerin getirdiği ödül ve cezalar aracılığı ile iş ortaklığını sürdürmeyi ifade etmektedir (Brown vd., 1995). Öte yandan duygusal bağlılıkla ilişkili bulunan *sadakat bağlılığı*, iş ortaklığını duygusal açıdan yorumlayarak sadık hissedilen iş ortağı ile iş ilişkisini sürdürmeye duyulan bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Gilliland ve Bello, 2002). Bir diğer bağlılık türü olan *müşteri odaklı strateji bağlılığı*, firmalar arasında odak noktasının müşteriler olmasını ve buna bağlı olarak olası riskleri azaltıp ilişkiyi sürdürmeyi kapsamaktadır (Cechin vd., 2013). Son olarak *kolektif eylem bağlılığı*, iş ortaklarından bir tarafın elde edebileceği kısa süreli ekonomik getirileri feda ederek karşı tarafla elde edebileceği uzun vadeli başarılar için çalışmayı tercih etmesi anlamına gelmektedir (Cechin vd., 2013).

Bağlılık kavramının boyutları ve özelliklerinin yanı sıra, öncülleri de bu çalışma açısından önem arz etmekte ve bir sonraki bölümde bağlılığın öncüllerine değinilmektedir.

1.2.2. Bağlılığın Öncülleri

Tedarik zincirinde kurulan bağlılık, literatürde demografik öncüller, iş ile ilgili öncüller veya firmalar arasındaki uyumun öncülleri olacak şekilde farklı alt başlıklarla incelenmektedir (Luthan vd., 1987). Bunlardan biri olan demografik öncüller, firmalardaki çalışanların kişisel özellikleri ile ilişkili olarak ortaya çıkan bağlılık öncülleridir. Örneğin *yaş*, bir bağlılık öncülü olarak karşımıza çıkmakta ve firmalara yönelik bağlılıkta çalışanların yaşça büyük olmalarının olumlu etkileri görülmektedir (March ve Simon, 1958). Yaşı daha büyük olan çalışanlar, genellikle daha iyi pozisyonlarda çalıştıkları için aldıkları iş doyumunu da daha fazla olmakta ve bu sayede firmaya duydukları bağlılık da artmaktadır (Meyer ve Allen, 1987). Çalışanların yaşları ile birlikte bir başka bağlılık öncülü olarak *cinsiyet* karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çalışmalara göre, kadın çalışanlar geldikleri pozisyonlara erkeklere kıyasla daha fazla engeli aşarak ulaştıkları için firmalarına karşı daha fazla bağlılık hissetmektedirler (Grusky, 1966). Bir diğer bağlılık öncülü olan *eğitim*, bağlılık ile ters yönlü bir ilişki göstermektedir. Daha eğitilmiş çalışanlar, çalışabilecekleri firma ve pozisyonların sayıca fazla olması sebebi ile kendi firmalarına yönelik daha az bağlılık hissetmektedirler (Mowday vd., 1982).

Çalışanların, firmalardaki *görev süresi* de bir başka bağlılık öncülü olarak yer almaktadır. Bir firmada ve bir pozisyonundaki görev süresinin artması çalışanların firmaya yönelik bağlılıklarını da artıran bir öncül olarak karşımıza çıkmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990). Kişilerin bireysel olarak farklılaşması ile bağlantılı olan bir diğer bağlılık öncülü ise *algılanan yetkinlik*dir. Kişiler, kendilerini yetkin ve üretken hissettikleri ölçüde çalıştıkları firmalara karşı bağlılık hissetmektedirler (Morris ve Sherman, 1981). Daha somut bir bağlılık öncülü olarak *aylık maaş*, çalışanların firmalarına yönelik bağlılıklarını artıran bir etken olmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990). Yapılan ücretlendirmenin, bireyin çalışma motivasyonunu artırması bakımından bağlılığı artırdığını söylemek mümkündür. Bir başka bağlılık öncülü olan *çalışma etiği* de benzer şekilde işe duyulan motivasyonu artırarak bağlılığı da yükseltmektedir (Mowday vd., 1982). Yapılan çalışmalara ve çalışılan firmaya etik

olarak yaklaşmak, süreci etik değerlendirmelerle geçirmek olumlu bir bağlılık öncülü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Demografik öncüllerin yanı sıra, tedarik süreci boyunca firmalar arasında gerçekleşen iletişimde farklı bağlılık öncülleri görmek mümkündür. Bunlardan ilki ve literatürde sıklıkla bir arada inceleneni *güven* öncülüdür. Güven, yukarıda da sıklıkla bahsedildiği gibi kişinin veya firmanın iş ortağına olumlu düşüncelerle yaslanabilmesi ve bir tehlike hissetmemesi anlamına gelmektedir (Moorman vd., 1992). Firmaların birbirlerine yönelik güven duyguları, aralarında kurdukları bağın ve bağlılığın da bir öncülü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka öncül olan *iletişim*, firmalar arasındaki açık iletişimi ve bilgi paylaşımını temsil etmektedir (Anderson ve Weitz, 1992). Sağlıklı ve şeffaf bir iletişim, bağlılıkla yakından ilişkili olan bir öncül olmaktadır. Firmalar arasında kurulan bağlılığın bir diğer öncülü ise *tatmin* duygusudur. Tatmin, firmaların ortak oldukları diğer firmalara yönelik tüm değerlendirmeleri ile ortaya çıkan olumlu duygularını yansıtan bir öncül olarak karşımıza çıkmaktadır (Abdul-Muhmin, 2005).

Bağlılığın öncülü olarak karşımıza çıkan bir başka kavram da *paylaşılan değerler*dir. Paylaşılan değerler, ortak firmaların hangi davranış hedef veya politikaları doğru veya yanlış bulduklarına yönelik ortak inançlar geliştirmesini yansıtmaktadır (Morgan ve Hunt, 1994). Daha somut açıdan ele alınabilecek bağlılık öncüllerinden biri olan *varlık özgüllüğü* de, firmalar arasındaki ilişkiyi destekleyen varlıkların ve kaynakların bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır (Skarmeas vd., 1992). Diğer bir deyişle, daha fazla kaynak ile yatırım yapmak firmalar arasındaki bağlılığı artırmaktadır. Bağlılıkla yakından ilişkili olan bir diğer kavram da *bağımlılık* olmaktadır. Bir bağlılık öncülü olan bağımlılık, bir firmanın ortak olduğu diğer firmaya hedeflerine ulaşabilmek için ne derece ihtiyaç duyduğunun bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır (Andaleeb, 1996). Bir diğer öncül olan *tedarikçi yetkinliği* ise, firmaların tedarik sürecini yönetebilmek için gerekli beceri ve yetkinliğe sahip olması olarak tanımlanmaktadır ve bağlılık ile yakından ilişkilidir (Leung vd., 2005). Bununla ilişkili olarak, ortak firmaların birbirlerinden ve ürün performanslarından faydalanmalarını yansıtan *ilişki faydaları* kavramı da bir bağlılık öncülü olarak

karşımıza çıkmaktadır (Morgan ve Hunt, 1994). Literatürde bahsedilen son bağlılık öncülü ise *ilişki sonlandırma maaliyetleridir*. Firmaların kurdukları ortaklıkları bitirmeleri durumunda yaşayabilecekleri olası kayıplar ve bu kayıpların yerine konabilecek alternatif eksiklikler sebebi ile iş ilişkisi ve bağlılık sürdürülebilmektedir (Morgan ve Hunt, 1994).

Bağlılığın boyutları ve öncülleri kadar bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları da literatürde incelenmiştir. Sonraki bölümde bu sonuçlar ve faktörler ele alınmaktadır.

1.2.3. Bağlılığın Sonuçları ve Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bağlılığın öncüllerine bakıldığında güvenin öncülleri ile de yakından ilişkili olduğunu görmek mümkündür. Öncüllerinin yanı sıra, bağlılığın olası sonuçları da yine güven kavramı ile benzeşmektedir. Bununla birlikte, bağlılık öncüllerinden bazıları öncül olmalarının yanı sıra bağlılığın bir sonucu olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bağlılığın sonuçlarından ilki olan *memnuniyet*, firmaların yapılan ortaklıklar sonucu elde ettikleri deneyimlerle birlikte beklentilerinin karşılanıp karşılanmamasını temsil etmektedir (Leung vd., 2005). Firmalar arasındaki bağlılığın bir sonucu olan memnuniyet, birbirlerine karşı yüksek bir bağlılık besleyen firmaların yüksek bir tatmin hissetmesine de olanak tanımaktadır. Bağlılığın bir başka sonucu olan *uzun dönemli uyum sağlama*, müşteri firmaların iş ortaklıklarından uzun vadeli olarak faydalanmasını ve ileriye yönelik beklentiler taşımasını ifade etmektedir (Redondo ve Fierro, 2007). Bu sebeple bağlılığın, geleceğe yönelik olumlu bir tutum olması da tedarik zinciri ortakları arasında bir ilişki sürdürme niyeti olarak anılmasını sağlamıştır (Liu vd., 2017; Ryciuk ve Nazarko, 2020). Bununla ilişkili olarak bağlılığın bir diğer sonucu da *sadakat* olarak karşımıza çıkmaktadır. Sadakat, bağlılık kurmaları durumunda birlikte iş yapan firmaların diğer işleri ve ihtiyaçları için yeniden aynı işbirliğine yönelmesi olarak tanımlanabilmektedir (Hennig-Thurau vd., 2002).

Firmaların bağlılıkları, yaptıkları ortak işlerde *işbirliği* göstererek çalışmalarını da beraberinde getirmektedir (Kabra ve Ramesh, 2015; Dubey vd., 2019). İşbirliği,

ortak amaçları için bir araya gelen farklı firmaların amaca uygun olarak birlikte çalışmaları şeklinde ifade edilmektedir (Morgan ve Hunt, 1994). Bununla birlikte, sıklıkla bir arada anılan güven ve bağlılık kavramları bağlılığın sonuçları incelenirken de ortaya çıkmaktadır. Bağlılığın bir sonucu olan *güven*, ortak firmaların birbirlerine yönelik yapılacak olan işi yetkin bir şekile yapacaklarına dair olan inançlarını ifade etmektedir (Hart ve Saunders, 1998). Bağlılığın hem öncülü hem de sonucu olan *varlık özgüllüğü*, tedarik zincirinin gerektirdiği özel ve yokluğunda telafi etmenin kolay olmayacağı yatırımları yansıtmaktadır (Palmatier vd., 2007). Son olarak, firmaların kurdukları tedarik zincirinde üretken ve kazançlı hissetmelerini sağlayan *ilişki performansı* da bağlılığın bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Hart ve Saunders, 1998).

Genel olarak incelendiğinde bağlılık, hem firma içerisinde hem de firmalar arasında kurulan ortak iş süreçlerinde oldukça önemli ve belirleyici bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde bulunan birçok çalışma, firmalar arasındaki bağlılığın hem iş kalitesini, hem tedarik zincirindeki ortakların ilişki performansını hem de arada kurulan güveni olumlu yönde etkilediğini ve aynı zamanda bu kavramlardan olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir (Dwyer vd., 1987; Morgan ve Hunt, 1994; Andaleeb, 1996).

Bununla birlikte, bağlılıkla ilişkisi sıklıkla yakından incelenen güven kavramı hem bağlılığın öncülü hem de sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Tedarik zincirindeki firmalar arasında kurulan iş ilişkisi bağlılık ve güven kavramları ile şekillenirken bir yandan da belirli ve net bir işleyiş kurulması idealleştirilerek hedeflenmektedir. Tedarik zincirinde yaşanan belirsizliklerin ve aksaklıkların, bağlılık ve güveni hangi açılardan nasıl etkileyeceğine veya tam tersi, bağlılık ve güvenin tedarik zincirlerinde belirsizliği ne şekilde etkileyebileceğine değinmek de oldukça gereklidir.

İKİNCİ BÖLÜM

BELİRSİZLİK KAVRAMI

Kavram tanımlaması açısından 1900’lü yıllara dayanan belirsizlik literatürü farklı araştırmacılar tarafından benzer şekillerde açıklanmıştır. Klasik ekonomik teori, belirsizliğin tanımlanmasından önce üretim ve satış süreçlerinde hem üreticilerin hem de tüketicilerin belirli ihtimaller arasında tam bir bilgi ile seçim yaptıklarını varsaymıştır (Thunnisen, 2003). Belirsizliğin de var olabileceği ihtimali kabul görene kadar bu varsayım devam etmiştir. İlerleyen yıllarda Knight (1921) ve Garner (1962), belirsizliği yaşanacak olan olayların olası sonuçlarını bilmemek şeklinde tanımlamış ve bu olasılıkların çok fazla sayıda olduğunu vurgulamışlardır. Belirsizliğin ne olduğuna ve nasıl etkilerde bulunduğu dair çalışmalar 1950’li yıllardan sonra artarak devam etmiştir. Duncan (1972), belirsizliği “*gelecekte olması muhtemel durumları tahmin edememe*” şeklinde tanımlayarak kendinden önceki araştırmacıların tanımlamalarını desteklemiştir. Benzer şekilde Downey (1975), belirsizlik için “*alınan kararların sonuçlarını doğru bir şekilde tahmin etme zorluğu*” ifadesini kullanarak ortak bir bakış açısı sunmuştur. İlerleyen yıllarda Walker ve arkadaşları (2003) belirsizliğe dair yaptıkları “*bir sistemin ulaşılamaz idealinden herhangi bir sapma*” tanımlaması ile birlikte aslında belirsizliğin oldukça olağan olduğunu vurgulamışlardır.

Literatürde belirsizliğin ne olduğuna dair tanımlamalar yapılırken aynı zamanda belirsizliğin ne olmadığına dair açıklamalar da yapılmıştır. Ekonomi literatürüne girmeye başlayan belirsizlik kavramı Knight (1921) ile birlikte risk kavramından özellikle ayrıştırılmıştır. Knight (1921) yaptığı “*belirsizlik hiçbir zaman tam olarak ayrılmadığı bilinen risk kavramından tamamen farklı bir şekilde ele alınmalıdır*” açıklamayla birlikte belirsizlik ve risk arasında kesin çizgilerle ayrılan farkların olduğunu vurgulamıştır. Yakın zamanlı yapılan çalışmalardan birinde ise Rodrigues ve arkadaşları (2008), “*risk, sonucun ve olasılığın bir fonksiyonudur ve dolayısıyla tahmin edilebilir bir şeydir. Belirsizlik ise karar vericilerin bir olayın sonucunu veya meydana gelme olasılığını tahmin edememesi durumunda ortaya çıkar. Ancak belirsizlik, tedarik zincirlerindeki riski artırır ve risk, bir tedarik zincirini*

etkileyen dış ve iç belirsizliklerin bir sonucudur” diyerek bu ayrımı sebepleri ile birlikte gözler önüne sermiştir. Bununla birlikte Ritholtz (2012) da belirsizlik ve risk arasındaki farklı “riski bir olayın çeşitli sonuçları öngörme ancak hangi sonucun meydana geleceğini bilememe, belirsizliği ise bir olayın ne gibi sonuçları olabileceğini hiç bilememe” şeklinde açıklamıştır.

Belirsizlik kavramı ekonomi literatürüne girdikten sonra Tedarik Zinciri Yönetimi alanında da sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Bu alandaki belirsizliği Van Der Vorst ve Beulens (2002) *“karar vericilerin; hedefler konusunda, çevre ve tedarik zinciri konusunda, bilgi işleme kapasitesi konusunda bilgi eksikliğinden, tedarik zinciri davranışı üzerindeki olası kontrol eylemlerinin etkisini doğru bir şekilde tahmin edememekten veya etkili kontrol aksiyonlarının olmamasından dolayı neye karar vereceğini bilmediği durumlar”* şeklinde açıklamıştır. Bu açıklamadan anlaşılabacağı üzere tedarik ağını oluşturan bileşenler ve bu süreçteki karar mekanizmasında aktif rol oynayan üyeler belirsizliği ortaya çıkarabilmekte veya ortada bulunan belirsizliği sürdürebilmektedir. Bununla birlikte, firmalar arasındaki etkileşimin ve bu etkileşimden doğacak sonuçların olağan bir getirisi olarak çevresel belirsizlikler de ortaya çıkmaktadır (Miller ve Reilly, 1987). Tedarik zincirinde oluşması muhtemel bu belirsizlikler, yapılan işlemlerin verimini düşürebileceği gibi ortaya çıkan ürünlerin de katma değer yaratmasının önünde bir engel olabilmektedir (Van Der Vorst ve Beulens, 2002).

Belirsizliğe sebep olabilecek kaynaklar üzerinde durulduğunda talep edilenler ve mevcut kapasite arasında bulunan uyumsuzluğun büyük bir rol oynadığı görülmektedir (Datta ve Christopher, 2011). Bu uyumsuzluk, gerçek ihtiyaçları belirleme ve eldeki kaynakları objektif değerlendirerek gerçekçi yaklaşma becerisinin düşüklüğü ile ortaya çıkmaktadır. Tedarik zincirindeki belirsizliklerin kaynağını araştıran Lawrence ve Lorsch (1967), belirsizliğin üç bileşenden oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu bileşenlerden ilki, eldeki bilgilerin net olmaması ve bu sebeple yanlış değerlendirmeler yapılarak belirsizliğin ortaya çıkması olarak tanımlanmıştır. İkinci bileşen, süreci netleştirecek ve kolaylaştıracak olan geri bildirimlerin geniş aralıklarla verilmesi ve bu sebeple sürece ilişkin netliğin giderek azalması olarak açıklanmıştır.

Son olarak üçüncü bileşen, tedarik zincirinin kurulma ve işleme sürecindeki neden-sonuç ilişkilerinin genel olarak belirsiz bırakılması olarak özetlenmiştir. Tedarik zincirindeki bu karmaşıklıklara benzer bir açıklama getiren Bode ve Wagner (2015), bu sürecin yatay, dikey ve mekansal olarak geliştiğini ve bu üç boyutun da hareket halinde olarak tedarik zincirindeki belirsizlikleri artırdığını öne sürmüştür. Belirsizliğin kaynaklarını bir araya getirerek sunan Simangunsong ve arkadaşlarının (2012) oluşturduğu yapı aşağıdaki Tablo 2.1’de sunulmuştur.

Tablo 2.1: Belirsizlik Kaynakları

Faktör	Değişkenler	Tanım
Şirket İçi Belirsizlik Kaynakları	Ürün Özellikleri	Ürünün yaşam döngüsü, paketlenmesi, bozulabilirliği, karışımı ve ürünün spesifik özellikleri
	Üretim	Makinelerin bozulabilirliği, iş gücü problemleri, süreç güvenilirliği vb. durumlar
	Kontrol/Kaos/Tepki Belirsizlikleri	Tedarik zincirindeki kontrol sistemlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkabilecek belirsizlikler
	Kararların Karmaşıklığı	Karar süreçlerindeki birden fazla boyuttan doğan belirsizlikler (çoklu hedefler, sınırlamalar, uzun vadeli planlar vb.)
	Organizasyon Yapısı ve İnsan Davranışları	Organizasyon içindeki kültürden doğabilecek sorunlar ve belirsizlikler
	Bilgi Sistemleri Karmaşıklığı	Uygulama ile organizasyon seviyesinde ve organizasyonlar arası seviyede teknoloji kullanımına yönelik tehditler (bilgisayar virüsleri, teknik arıza, yetkisiz fizikler erişim, kötüye kullanma vb.)
Tedarik Zinciri İçi	Son Müşteri Talepleri	Düzensiz satın almalar veya son müşteriden düzensiz ürün ve servis talepleri
	Talep Büyümesi	Kamçı etkisi ile talepte büyüme

Belirsizlik Kaynakları	Tedarikçi	Kalite problemleri teslimatta gecikme gibi tedarikçi performans sorunları
	Paralel Etkileşimler	Tedarik zincirinin aynı kolundaki farklı kanallar arasındaki etkileşimler
	Talep Tahmin Horizonu / Termin Boşlukları	Talep tahmini ufkunun uzaklığının tahmin hatalarına yol açması ve talep tahmininde büyük belirsizlikler yaratması
	Zincir Konfigürasyonu, Yapısı ve İmkanlar	Tarafların sayısı, kullanılan imkanlar ve lokasyon
Çevresel Belirsizlik Kaynakları	Çevre	Politik çevre, makroekonomik ve sosyal sorunlar, rakip davranışları
	Kesintiler / Doğal Belirsizlikler	Deprem, tsunami, öngörülemeyen kaotik durumlar vb.

Kaynak: (Simangunsong vd., 2012)

Tablo 2.1.'de de görülebileceği üzere belirsizlik; içerisinde birçok faktörü içeren ve birbiriyle bağlantılı bileşenlerden oluşan oldukça karmaşık ve geniş bir kavramdır. Simangunsong ve arkadaşları (2012) belirsizliği genel itibariyle şirket içi belirsizlik kaynakları, tedarik zinciri içi belirsizlik kavramları ve çevresel belirsizlik kaynakları olarak üç ana faktör altında toplamıştır. Bunun yanı sıra, belirsizliği farklı türleri ve alt boyutları ile ele alan başka araştırmalar da mevcuttur. Bu bağlamda bir sonraki başlıkta belirsizlik türlerine yer verilmektedir.

2.1. Belirsizlik Türleri

1900'lü yıllardan itibaren araştırılan belirsizlik kavramı ilk olarak risk kavramından ayrıştırılmıştır. İlerleyen yıllarda çevresel ve davranışsal belirsizlik olarak farklı alt boyutlarda incelenmiş ve güncel literatürde ise temel belirsizlik ve

şüphelilik faktörleri şeklinde gruplandırılmıştır (Thunnisen, 2003). Belirsizlik türlerinin tarihsel gelişimini Tablo 2.2’de yer almaktadır.

Tablo 2.2: Belirsizlik Türlerinin Tarihsel Gelişimi

Belirsizlik					
Risk	Belirsizlik	Çevresel Belirsizlik	Davranışsal Belirsizlik	Temel Belirsizlik	Şüphelilik
20. Yüzyıl Başları		20. Yüzyıl Ortaları		Günümüz	

Bu ayrıştırma ile birlikte belirsizlik kavramının neleri içerdiği ve neleri içermediği netleşmiş ve ne kadar geniş bir alana yayıldığı görülmüştür. Tedarik zinciri yönetimi üzerine yapılan bazı araştırmalarda belirsizliğin seviyesine yani ürünün hacmine göre sınıflandırıldığı görülmektedir (Van Donk ve Van Der Vaart, 2005). Buna karşın, belirsizliğin çevresel ve davranışsal belirsizlik olmak üzere iki alt boyutta araştırıldığı çalışmalara literatürde sıkça rastlamak mümkündür (Duncan, 1972; Williamson, 1985; Ashill ve Jobber, 1999; Hoque, 2004; Mayer ve Nickerson, 2005; Hoetker ve Mellewigt, 2009). Bu sebeple bu iki boyut aşağıda detaylandırılmaktadır.

2.1.1. Çevresel Belirsizlik

Belirsizliğin alt boyutlarından biri olan çevresel belirsizlik, tedarik zinciri boyunca yaşanan teknolojik değişiklikleri, rakiplerin stratejilerinin yarattığı değişiklikleri, pazarın büyümesi ile ortaya çıkan değişiklikleri, müşterilerin değişen ihtiyaçlarını ve bu süreçte yaşanan bütün belirsizlikleri kapsamaktadır (Wang ve Sheen, 2015; Hara ve Choi, 2016). Bazı araştırmacılar tarafından çevresel belirsizlik de üç farklı kategori altında incelenmektedir: Arz belirsizlikleri, talep belirsizlikleri ve teknolojik belirsizlikler (Walker ve Weber, 1984; Davis, 1993; Sutcliffe ve Zaheer, 1998). Bununla birlikte Duncan (1972), “*şirketlerin çevresel koşulların değişim oranını tahmin edememesi veya müşteriler, rakipler ve tedarikçiler gibi tedarik zinciri oyuncularının bilgi veya eylemlerini doğrulayamaması*” şeklindeki açıklaması ile çevresel belirsizliği tanımlamıştır. Eski tanımlamalardan bir diğerini de Achrol ve

Stern (1988) yaparak çevresel belirsizliğin “*satın alan bir firmayı çevreleyen koşullarda beklenmeyen değişikliklerin seviyesi*” olduğunu vurgulamışlardır. Milliken (1987) ise çevresel belirsizliği “*çevrenin durumunun değişebilirliği, bu değişikliklerin etkisinin tahmin edilememesi ve bu değişime gösterilecek olan tepkinin sonuçlarını öngörememe*” olarak tanımlamıştır. Genel itibariyle çevresel belirsizlik, çevreden gelebilecek olası tehditler ve sorunların tedarik zincirini ve firmaları olumsuz etkileme ihtimallerini tahmin etmekte zorlanmayı ve bu şekilde ortaya çıkan belirsizliği kapsamaktadır (Jangga vd., 2015).

Son yıllarda hem iş hayatında hem de dünya genelinde yaşanan hızlı değişimler, firmaların bu değişimleri ön görebilmesini ve bu değişimler tarafından ortaya çıkan belirsizliklerle baş etmesini zorlaştırmaktadır (Wu vd., 2014). Çevresel belirsizlik hayatın birçok farklı alanında ortaya çıkabilir ve dolayısıyla firmalar da farklı alanlarda farklı çevresel belirsizliklerle mücadele etmek durumunda kalabilir (Huang vd., 2014). Çevresel belirsizliğin pazar ve teknoloji kaynaklı olarak iki alt boyutta incelenmesi gerektiğini savunan Lawrence ve Lorsche’a (1967) karşın Govindarajan (1984) belirsizliği tedarikçiler, müşteriler, rakipler, sermaye/işçilik ve devlet kurumları olmak üzere beş alt boyuta ayırmıştır. Farklı bir bakış açısı sunan Porter (1980) çevresel belirsizlik için farklı beş alt boyut seçmiştir: Müşteriler, rakipler, gizli rakipler, tedarikçiler ve alternatif ürünler. Buna karşın Hoque (2004), çevresel belirsizliği *müşteri talepleri, tercihleri, zevkleri, tedarikçilerin eylemleri, küreselleşme ve kuralsızlaştırma, rakiplerin faaliyetleri, yasal düzenlemeler, ekonomik çevre, üretim ve bilgi, yeni teknolojiler ve endüstriyel ilişkiler*” olmak üzere sekiz farklı alt boyutta incelemiştir.

Bütün gruplandırmalar ve alt boyutlar göz önünde bulundurulduğunda çevresel belirsizliğin üç ana boyutta açıklanması mümkündür: Talep belirsizliği, arz/tedarik belirsizliği ve teknolojik belirsizlikler (Davis, 1993). Talep belirsizliği, talep edilen ürünün miktarı açısından tahmin edilemeyen ihtimallerin ortaya çıkmasını içermektedir (Fynes vd., 2004). Ürünün ne miktarda ve hangi zaman aralığında talep edildiğine ilişkin eksik bilgiler tedarik zincirinde talepten yana bir çevresel belirsizlik oluşmasına yol açmaktadır (Ho vd., 2005). Talep belirsizliği ile oluşabilecek bazı

problemler ürün talebinin öngörülememesi, satış kanallarının sayısı hakkında yanlış bilgi edinmek, ihtiyaç duyulan talebe yönelik yanlış tahminlerde bulunmak, tasarım ve üretim süresinin yanlış hesaplanması, ihtiyaç duyulan ürün çeşitliliğini sağlayamamak olarak sıralanabilmektedir (Ho vd., 2005). Bu problemler birbirlerine kamçı etkisi yaratarak yaşanan belirsizliği genişletebilmektedir (Fynes vd., 2004). Yeni düzendeki küresel pazarın gittikçe daha fazla rakip içermesi, bununla paralel olarak ürün taleplerinin de hızla artması ve piyasanın rekabetçi ortamı ile birlikte talep belirsizliği de ortaya çıkmaktadır (Li ve Lin, 2006).

Öte yandan arz/tedarik belirsizliği, talep belirsizliğine benzemesinin yanı sıra hatalı yapılan üretimlerin ve değişken olan çevresel koşullar sebebi ile ortaya çıkan geç teslimat veya hatalı/kalitesiz ürün teslimatı gibi durumların yarattığı bir diğer çevresel belirsizlik türüdür (Fynes vd., 2004; Ho vd., 2005). Yaşanan arz/tedarik belirsizliklerine üreticinin üretim konusundaki yetersiz bilgisi, teslimat süresi ve kalitesi konusundaki düşük hassasiyeti sebep olabilmektedir (Ganbold ve Matsui, 2017). Arz/tedarik belirsizliklerinin olası sonuçları arasında ise üretim konusundaki sipariş değişikliklerinin artması, üretimi yapılan üründe fazla stok yapılması, lojistik maliyetlerinin artmaya başlaması ve eldeki kaynakların bu süreçte yanlış ve verimsiz kullanılması bulunmaktadır (Yu vd., 2001).

Üçüncü alt boyut olan teknolojik belirsizlikler ise Ganbold ve Matsui (2017) tarafından “*Bir kuruluşun endüstrisindeki teknolojik gelişmeleri boyutu ve öngörülemezliği*” şeklinde tanımlanmıştır. Rosenberg (2009) de teknolojik belirsizlikleri benzer şekilde hızla değişen teknolojik gelişmeler ve bunlara ayak uydurmaya çalışan ekonomik pazarın yaşaması olası belirsiz durumlar olarak açıklamıştır. Teknolojinin bu denli hızlı gelişmesi firmalara avantaj sağlasa da; bu hızlı gelişimlere ayak uydurmaları konusunda üreticileri zorlamakta ve firmaların çeşitli mali sorunlar yaşamasına sebep olmaktadır (Ganbold ve Matsui, 2017). Çevresel belirsizliğin içerisinde yer alan üç alt boyuta bakıldığında talep ve arz/tedarik belirsizliklerinin tedarik zincirinde kurulan ilişkinin kalitesini dolaylı yollardan artırabileceği savunulurken teknolojik belirsizliklerin olumlu bir etki sunmadığı görülmektedir (Fynes vd., 2004). Genel itibarıyla yaşanan çevresel belirsizliklerin de

tedarik zincirindeki hem ilişki kalitesini hem de firmalar arasındaki bağılılığı güçlendirdiği savunulmaktadır (Matanda ve Freeman, 2009; Jeng ve Mortel, 2010). Bu durumun sebebi, yaşanan çevresel belirsizlikleri ortadan kaldırmak için anlaşmalı olarak firmaların tedarik zincirini güçlendirmek adına daha şeffaf davranarak bilgi paylaşımını kuvvetlendirmeye yönelmeleridir (Nagarajan vd., 2013). Firmalar arasında kurulan olumlu etkileşimlerin ve entegrasyonun yardımı ile teknolojik belirsizlikler de yönetilebilmektedir (Matanda ve Freeman, 2009).

2.1.2. Davranışsal Belirsizlik

Çevresel belirsizlik çoğunlukla firmalar arasındaki istek ve satış sürecindeki değişikliklerle ve bu değişikliklerin yarattığı tahmin yürütememe durumları ile ilişkili iken davranışsal belirsizlik çoğunlukla performans ile ilgili belirsizlikleri içermektedir. Williamson (1984), davranışsal belirsizliği “*değişim ortakları tarafından “bilginin stratejik amaçlarla ifşa edilmemesi, gizlenmesi veya çarpıtılması”*” olarak açıklamıştır. Benzer şekilde Mayer ve Nickerson (2005) yaptıkları açıklamada “*davranışsal belirsizliğin varlığında, bir iş ilişkisinin her iki tarafının da kapasitesini yanlış sunabileceği, önceden üzerinde anlaşmaya varılan vaatlerden dönebileceği veya sorumluluklarını kasıtlı olarak yerine getirmeyebileceği için fırsatçı kazançlar için bir potansiyel olabileceğini*” vurgulamışlardır.

Davranışsal belirsizlik üzerine yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere davranışsal belirsizlik firmalar arasında kurulan ilişki ve firmaların performansları ile yakın ilişkili olmaktadır. Firmaların herhangi bir sebeple fırsatçı davranma ihtimalleri veya performanslarını düşük şekilde kullanmaları davranışsal belirsizliği artırmakta ve firmaların birbirlerine zarar vermelerine sebep olmaktadır (Neisten ve Jolink, 2012). Davranışsal belirsizlik ve firmaların birbirlerine yönelik fırsatçı davranışları arasındaki ilişki, güven duygusu ile de yakından ilişkili olmaktadır (Meuleman vd., 2006; Neisten ve Jolink, 2012). Bir tedarik zincirindeki firmaların birbirlerine duydukları güven, ortada bulunan davranışsal belirsizliği de azaltarak önemli bir rol oynamaktadır (Fink vd., 2013).

2.2. Belirsizliğin Etkileri

Hem çevresel hem davranışsal belirsizliğin firmalar arasında ve tedarik zincirine olası olumlu ve olumsuz etkilerinden bahsetmek mümkündür. Özellikle çevresel belirsizliğin tedarik zincirinde bulunan firmalar üzerinde yarattığı etkinin firmalar arasındaki iş birliğini artırmaya yönelik olduğunu savunan araştırmacılar bulunmaktadır (Matanda ve Freeman, 2009; Jeng ve Mortel, 2010). Bunun yanı sıra, belirsizliğin olumsuz etkilerde bulunacağını ve bu etkileri minimum seviyeye indirmek için tam bir bilgi akışının ve kontrol mekanizmasının sağlanması gerektiğini savunan görüşler de mevcuttur (Rodrigues vd., 2008; Kim ve Chai, 2016). Genel itibariyle çevresel belirsizliklerin beraberinde uyum yakalamak ve iş birliğini geliştirmek gibi becerileri artırmayı getireceği düşüncesine karşın bu belirsizliklerin düzeni ve işleyişi zedeleyeceğine yönelik düşünceler de bulunmaktadır (Jangga vd., 2015; Kim ve Park, 2021). Çevresel belirsizliğe yönelik birbirinden zıt değerlendirmeler yapılmakla birlikte bu belirsizliğin sebep olabileceği olumsuz sonuçlara yönelik düşünceler baskın gelmektedir. Oluşan belirsizlik, tedarikçilerin fırsatçı davranışlar sergilemesine olanak tanıyabilirken aynı zamanda alıcıların da güç kullanımlarını etkileyebilmektedir (Wang vd., 2015). Kim ve Park (2021) tarafından yapılan çalışmada da çevresel belirsizliğin tedarik zinciri üzerinde hem finansal hem de finansal olmayan performans açısından olumsuz etkileri olduğu bulunmuştur.

Yapılan araştırmalardan ve verilen örneklerden yola çıkarak, belirsizliğin farklı koşullarda olumlu veya olumsuz olması tartışmalı olsa da muhakkak bir etkisi olduğu görülmektedir. Belirsizliğin etkilerini araştıran çalışmalar, iş hayatındaki belirsizlikleri dört ana başlık altında toplamıştır: Fırsat zenginliği, dinamizm, aşırı rekabet ve heterojenlik (Kim ve Chai, 2016). Fırsat zenginliği, ilerleyen zamanlarda tedarik zincirindeki üyelerin karşılaşılabilecekleri çeşitli alternatifleri içermekte ve bu alternatiflere yoğunlaşmanın belirsizliklere karşı firmaları avantajlı hale getirebileceğini savunmaktadır. Dinamizm, hem tedarik edilmesi planlanan ürünlerin tasarımına hem de müşterilerin tercihlerindeki olası değişikliklere karşı hazırlıklı olmak şeklinde tanımlanmaktadır. Firmaların fırsat zenginliğinden ve dinamizmden faydalanabilmesi için birbirleri ile iş birliği halinde olmaları ve birbirlerine tam bir

bilgi akışı sağlamaları gerekmektedir. Aşırı rekabet ise firmalar arasındaki çekişmeyi artırarak dünya piyasasındaki gelişmelere yardımcı olmaktadır. Son alt boyut olan heterojenlik de piyasa içerisinde ürünlerin rakip firmalarca farklılaşmasını ve çeşitlenmesini sağlamaktadır. Firmalar, farklı ihtiyaçları olan farklı alıcıları için ihtiyaçları doğrultusunda özgün ürünler tasarlayarak memnuniyeti ve çeşitliliği korumaktadırlar.

2.3. Belirsizliği Yönetme

Belirsizliklerin değiştirilemediği koşullarda belirsizliği yönetebilmek gerekmektedir ve belirsizliğe uyum sağlayarak belirsizliğin etkisi minimum seviyeye indirilmeye çalışılmaktadır (Simangunsong vd., 2012). Simangunsong ve arkadaşları (2012) tarafından hazırlanan derleme çalışmasında belirsizliği yönetmek için çeşitli başa çıkma stratejileri sunulmuştur. Belirsizlikle başa çıkma stratejilerinin detayları Tablo 2.3'te sunulmaktadır.

Tablo 2.3: Belirsizlikle Başa Çıkma Stratejileri

Değişkenler	Tanım
Erteleme	Faaliyetleri veya süreçleri zaman içinde mümkün olan en son noktaya kadar geciktirmek
Hacim/Teslim Esnekliği	Hacim ve karışımındaki değişikliklere rağmen bir ürün üretme çevikliği
Süreç Esnekliği	İşgücünün, tesis ve ekipmanın esnekliği, bir şirketin üretim katındaki sık ürün değişimlerinin neden olduğu belirsizlikle başa çıkmasını sağlar
Müşteri Esnekliği	Belirsizlik sorunlarına daha az duyarlı olan ve planlarını uyarlayabilen müşterilerle kurulan ilişkilerden yararlanmak
Birden Çok Tedarikçi	Potansiyel tedarikçilerin mevcudiyetini ve bir kuruluşun belirsizlik kaynaklarını yönetmesine yardımcı olma isteklerini kullanmak
Stratejik Hisse Senetleri	Belirsizliğe karşı tampon oluşturmak için envanter kullanmak
İş Birliği	Bir kuruluş içinde veya tedarik zinciri ortakları ile dahili olarak temel/sınırlı bilgi paylaşımı
Bilgi ve İletişim Teknolojisi Sistemi	Tedarik zinciri ortakları arasında daha iyi ve daha hızlı bilgi akışı sağlayan bilgi şeffaflığı sağlamak için bilgisayar tabanlı bir bilgi sisteminin olması
Teslim Süresi Yönetimi	Beklenen üretim tedarik süresine kıyasla müşteri siparişleri için daha uzun bir tedarik süresi teklifini ifade eder
Finansal Risk Yönetimi	Sigorta satın alma gibi finansal risk azaltma tekniklerini kullanmak
Nicel Teknikler	Belirsizlik kaynağının neden olduğu etkiyi azaltmak için tahmin, simülasyon ve matematiksel modelleme gibi teknikleri kullanmak

Kaynak: (Simangunsong vd., 2012)

Erteleme davranışı, önemli bir karar alınması gerektiğinde faaliyetleri geciktirerek mümkün olan son ana kadar vakti değerlendirmek ve belirsizlikle baş etmek için kullanılmaktadır (Yang vd., 2004). Hacim ve teslim esnekliği stratejisi, özel üretim tesisleri veya çoklu üretim tesisleri sağlayarak veya vasıflı işçiler kullanarak gerçekleştirilmektedir (Miller, 1992). Süreç esnekliği, hem ekipmanların hem de çalışanların kaliteli ve geniş seçenekli olması ile belirsizliğin üstesinden gelmeyi sağlamaktadır (Miller, 1992; Ulrich, 1995). Müşteri esnekliği ise, çalışan müşterilerin belirsizlikle başa çıkmayı kolaylaştıracak profilde olması ve bu sayede problemlerle daha sakin bir şekilde baş edilmesi anlamına gelmektedir (Sawhney, 2006). Birden çok tedarikçi ile ve stratejik hisse senetleri ile çalışmak, yaşanabilecek olası problemlerde tedarikçilerin kaynaklarından ve çeşitli envanterlerden faydalanmayı sağlamakta ve belirsizlikle başa çıkabilmeyi kolaylaştırmaktadır (Davis, 1993; Sawhney, 2006).

Açıklanan alt boyutların yanı sıra iş birliği, tedarik zincirindeki firmaların birbirleri ile yalnızca gerektiği kadar fakat bu gereklilik çerçevesinde tam bir bilgi paylaşımı yapmanın önemini vurgulamaktadır (Muckstadt vd., 2001). Bununla ilişkili olarak bilgi ve iletişim teknolojisi sistemleri kullanmak firmalar arasındaki şeffaf bilgi akışını teknolojinin yardımı ile hızlı bir şekilde yapmayı sağlamakta ve bu sayede belirsizlikle baş etmeyi amaçlamaktadır (Mason-Jones ve Towill, 1998). Teslim süresi yönetimi de, olası gecikmeleri göz önünde bulundurarak tedarikçi ve alıcılar arasındaki ürün teslim süresini daha geniş planlamak ve bu sayede belirsizlikten doğabilecek stresle baş etmeyi kolaylaştırmak amacıyla önemli olmaktadır (Prater vd., 2001). Finansal risk yönetimi ve nicel teknikler de olası mali belirsizlikleri ve problemleri en aza indirmek için matematiksel ve finansal tekniklerin kullanılmasının önemini vurgulamaktadır (Tomlin, 2006; Peidro vd., 2009). Bu onbir alt boyut genel itibarıyla belirsizlikle başa çıkabilmek için kullanılan stratejileri özetler niteliktedir.

Bunlarla birlikte Simangunsong (2016) belirsizliği yönetme konusunda tedarikçilerin bir araya gelerek gizli fiyat anlaşmaları yapması, hükümet politikaları üzerindeki etik olmayan etkiler ve büyük perakendecilerin güçlerini daha küçük

rakipleri üzerinde kullanmaları gibi etik olmayan noktalara da dikkat çekmiştir (Simangunsong vd., 2016).

Öte yandan belirsizliği azaltma ile ilgili yaklaşımlar ise bir sonraki başlıkta ele alınmaktadır.

2.4. Belirsizliği Azaltma

Simangunsong ve arkadaşları (2012) tarafından derlenen çalışmada belirsizlikle baş etme stratejilerinin yanı sıra belirsizliği azaltmaya yönelik stratejiler de sunulmuştur. Bu stratejilerin detayları Tablo 2.4'te gösterilmektedir.

Tablo 2.4: Belirsizliği Azaltma Stratejileri

Değişkenler	Tanım
Yalın Operasyonlar	Bir süreci daha yalın bir hale getirerek daha az ve doğal bir belirsizlik süreci elde etmek
Ürün Tasarımı	Daha iyi ve daha sağlam bir üretim süreci sağlamak için iyi bir başlangıç tasarımı oluşturmak veya bir ürünün tasarımını değiştirmek
Süreç Performans Ölçümü	Süreç performans ölçülerini kullanmak (örn. belirsizliği tespit etmek ve dolayısıyla azaltmak için kalite ölçümleri yapmak)
İyi Karar Destekleme Sistemi	Karmaşık karar verme durumları için bir problem çözme stratejisi olarak karar destek sistemlerinin kullanmak
İş Birliği	Belirsizliği azaltmak için insanların baskın rol oynadığı proaktif girişimler kurmak
Kısa Planlama Dönemleri	Bir planlama sistemini daha kısa sürede çalıştırarak programdaki son dakika değişikliklerinin sayısını azaltmak
Karar Politikası ve Prosedürleri	Tedarik zinciri süreçlerini iyileştirmek için daha iyi karar politikası ve prosedürlerini kullanılmak

Bilgi ve İletişim Teknolojisi Sistemi	Siber saldırılardan korunmak amacıyla uygulama yazılımı, bilgisayar donanımı ve iletişim teknolojisini kullanma stratejisi
Fiyatlandırma Stratejisi	Talep belirsizliğini azaltmak için bir fiyatlandırma stratejisini veya diğer teşvikleri kullanmak
Zincir Konfigürasyonunun ve/veya Altyapısının Yeniden Tasarımı	Müşteri taleplerini karşılamak için kullanılacak tesisler, dağıtım merkezleri, ulaşım modları, üretim süreçleri ve ağ ilişkileri gibi tedarik zinciri konfigürasyonunu ve/veya altyapısını yeniden tasarlamak

Kaynak: (Simangunsong vd., 2012)

Tablo 2.4'teki belirsizliği azaltma stratejilerine bakıldığında, Hines ve arkadaşları (2004) daha yalın ve basit aksiyonlar olarak yaşanabilecek olası belirsizliklerin azaltılabileceğini savunmaktadırlar. Bununla birlikte, pazarlanacak olan ürünün tasarımına daha sağlam bir temel atarak başlamak veya ihtiyaç doğrultusunda değiştirmek yine belirsizliği azaltma yöntemlerinden biri olabilmektedir (Davis, 1993). Üretim ve pazarlama süreci boyunca süreç ölçümleri almak da hem performansı görebilmek hem de yaşanabilecek olası aksaklıkları ön görerek telafi edebilmek açısından yardımcı olmaktadır (Geary vd., 2002). Bununla bağlantılı olarak, iyi karar destekleme sistemi kurmak da problem çözme ve zor kararları verebilme açısından işleri kolaylaştıracak bir belirsizlik azaltma stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Muckstadt vd., 2001). Belirsizlikle baş etme stratejilerinden biri olan iş birliği, aynı zamanda belirsizliği azaltma stratejisi olarak da kullanılmakta ve hem firma içinde hem de firmalar arasında yaşanabilecek belirsizlikleri minimuma indirmektedir (Van Der Vorst ve Beulens, 2002).

Tedarik süreci boyunca planlanan süreçleri gerektiğinde kısa hale getirerek uzun bir süreçte ortaya çıkması muhtemel belirsizlikleri azaltmak, Fisher (1997) tarafından tedarik zincirinin işlemesine katkı sağlayan bir strateji olan sunulmaktadır. Bir diğer belirsizlik azaltma stratejisi olan karar politikası ve prosedürleri , tedarik

sürecini iyileştirmek için doğru bir karar mekanizması kurmanın önemini vurgulamaktadır (Van Der Vorst vd., 1998). Belirsizlikle baş etme stratejilerinden biri olan bilgi ve iletişim teknolojisi sistemi kurmak, yaşanabilecek siber saldırıları teknolojik güç yardımı ile önlemekte ve benzer şekilde belirsizliği azaltmaya yardımcı olmaktadır (Greg, 2006). Fiyatlandırma stratejisi de, tedarik süreci boyunca yaşanabilecek ekonomik ve çevresel krizlerle baş edebilmek ve belirsizliği azaltmak için oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Miller, 1992). Son olarak zincir konfigürasyonunun ve/veya altyapısının yeniden tasarımı sağlayarak tedarik süresince kullanılacak tesisler ve merkezlerin kullanılabilir durumda olması ve sürecin belirsizliklerle aksamaması açısından oldukça önemli bulunmaktadır (Harrison, 2001).

2.5. Hazır Giyim Sektörü Tedarik Zinciri ve Belirsizlik

Perakendeci, üretici/tedarikçi ve alt üreticilerden oluşan *hazır giyim sektörü tedarik zincirleri* üretim ve operasyonel faaliyetleri pazardaki trendlere ve müşteri taleplerine göre şekillenen bir yapı olup; satış taahhüdü, üretim, satın alma ve nakliye alanlarında ilişkiler gibi çeşitli faaliyetlerin koordinasyonunu içermektedir (Dash, M., Nalam, S. G., 2012). Özellikle son yıllarda dev perakende gruplarının artan gücü ile perakendecinin tüm kanallarda liderlik rolünü üstlendiği hazır giyim tedarik zinciri yönetimi akademik araştırmalar açısından da zengin bir alan olmaktadır (Agrawal ve Smith, 2015; Wen vd., 2019).

Bununla birlikte, hazır giyim tedarik zinciri talep ve hammadde üretimindeki yüksek dalgalanmalar sebebiyle dünya çapında dikkatleri üzerine çekmiş, bu dalgalanmalar hazır giyim sektörünün hammadde ve doğal olarak son mamül üretiminde küçülmesine sebep olmuştur (Business Standard, 2013; Adhikari vd.; 2020). Öte yandan tüketici talebi ve hammadde üretimindeki daralmanın, başka bir deyişle talep ve arz belirsizliklerinin, hazır giyim tedarik zincirinde karşılaşılabilecek belirsizliklerinin sadece bir kısmı olduğu söylenebilir. Maliyet belirsizlikleri, ekipman arızaları ve teknoloji yatırımlarındaki hatalar, değişken hükümet politikaları, değişen moda trendleri de hazır giyim sektöründe belirsizlik yaratan unsurlardandır (Dash, M., Nalam, S. G., 2012).

Tedarik Zinciri Yönetimi konusunda yapılan literatür araştırmalarında gıda ve hızlı tüketim malları, ilaç, otomotiv, yapı, mobilya, elektronik ve bilgi sistemleri sektörleri özelinde detaylı çalışmalar yapıldığı görülmüştür (Capaldo ve Giannoccaro, 2015). Ancak hazır giyim sektörü tedarik zincirlerine dair araştırmaların kısıtlı olduğu fark edilebilmektedir. Wen (2019) çalışmasında yapılan literatür incelemesinde bu sektöre dair 2006 – 2017 yılları arasında yapılan 144 çalışma incelenmiş ve bunların 62 adedinin tedarik zinciri koordinasyonu üzerine olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmalar arasında hazır giyim sektörü tedarik zincirinde belirsizlik konusu özelinde bir çalışma ise vurgulanmamış olup; ürün tasarımı, satış kanalı seçimi, envanter yönetimi, mağaza içi operasyonlar, tüketici davranışları, tüketici talepleri, planlama, satış ve fiyatlandırma stratejileri ile ürün operasyonlarına ağırlık verildiği ortaya konmuştur (Wen vd., 2019). Ürünlerin kısa yaşam döngüsü, ürün çeşitliliği, moda trendlerindeki değişim gibi sürekli doğal belirsizlikler yaşanan, katı tedarik prosedürleri ve anlık satın alma davranışı ile karakterize edilen hazır giyim sektöründe tedarik zinciri yönetiminin oldukça karmaşık ve zor bir süreç olduğu söylenebilir (Şen, A., 2008). Başka bir açıdan bakıldığında da; hazır giyim sektörü “gerçek talebi” çok az görebilen bir sektör olup, tahmin odaklı olma eğilimindedir (Dash, M., Nalam, S. G., 2012). Bu özellikleri; tedarik zincirinde belirsizlik kavramının hazır giyim sektöründe incelenmesi gerekliliğini ayrıca ortaya koymaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, yürütülmüş olan araştırma ile ilgili metodolojik bilgiler, analizler ve bulgular konusuna değinilmiştir.

3.1. Araştırma Konusu, Önemi, Amacı, İçeriği ve Kısıtları

Bu bölümünde, araştırma konusunun önemi ve amacı ile araştırmanın içeriği ve kısıtları hakkında gerekli bilgiler sunulmaktadır.

3.1.1. Araştırma Konusunun Önemi

Bağlılık ve güven değişkenlerinin organizasyonlar arası ilişki ve işbirliğini etkilediği çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur. Ancak organizasyonlar arası işbirlikleri, yüksek belirsizlik ortamlarından da etkilenmektedir. Belirsizliğin yüksek olduğu dönemlerle olmadığı dönemler arasında şirketler arası ilişkilerin dinamiklerinin değiştiği, farklı kavramların öncelik kazandığı gözlemlenmektedir.

Bu bağlamda özellikle *işbirliği* ve *iletişim* kavramlarına dikkat edildiğinde ilgili kavramların hem güven ve bağlılık hem de belirsizlik ile çok yönlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir. İşbirliği kavramının; güvenin hem öncülü, hem sonucu (Hausman ve Johnston, 2010; Saleh vd., 2014a; Talay ve Akdeniz, 2014; Tian, 2018; Ryciuk ve Nazarko, 2020), bağlılığın hem öncülü hem sonucu (Morgan ve Hunt, 1994; Kabra ve Ramesh, 2015; Dubey vd., 2019) ve belirsizliğin de hem yönetilmesini (Muckstadt vd., 2001; Mason-Jones ve Towill, 1998; Simangunsong vd., 2012) hem de azaltılmasını (Van Der Vorst ve Beulens, 2002; Simangunsong vd., 2012) sağlayan bir faktör olduğu literatürde ortaya konmuştur. Benzer şekilde iletişim ve bilgi paylaşımının da bu araştırmanın değişkenleri ile çok yönlü bir neden-sonuç ilişkisine sahip olduğu görülmektedir (Anderson ve Weitz, 1989; Lawrence ve Lorsch, 1967; Muckstadt vd., 2001; Mason-Jones ve Towill, 1998; Simangunsong vd., 2012; Van Der Vorst ve Beulens, 2002).

Bununla birlikte literatürde çoğunlukla belirsizliğin güven ve bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiş olup, tersine dair daha az araştırma yapıldığı görülmüştür. Dolayısıyla bağlılık ve güvenin belirsizlik üzerindeki etkilerini araştırmak bu anlamda önem kazanmaktadır.

Yanı sıra; literatürde bağlılık ve güvenin belirsizlik ile ilişkisi üzerine 2000'lerin başından itibaren yoğun bir çalışma olduğu görülmüşse de bu çalışmaların pek az bir kısmının Türkiye'de gerçekleştirildiği de ortadadır. Dolayısıyla kültürel olguların da bu etkileşim üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı bilinmemektedir.

Tüm bu bağlamlar içerisinde değerlendirildiğinde, rekabetin gittikçe zorlaştığı, pandemi, küresel ekonomik krizler gibi belirsizliklerin arttığı günümüzde organizasyonlar arası bağlılık ve güvenin belirsizlik üzerine ve dolayısıyla belirsizliği yönetme üzerine etkisinin detaylarıyla incelenmesi, ayrıca araştırmanın Türkiye'de yapılması bu açıdan önem göstermektedir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı, İçeriği ve Kısıtları

Bu bölümde araştırmanın amacı, içeriği ve kısıtları hakkında bilgiler sunulmaktadır.

3.1.2.1. Araştırmanın Amacı

Belirsizliğin yoğun olarak yaşandığı bir ortamda iş ortakları arasında da uyumsuzluklar ve olumsuz tutumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durumu önleyebilmek için çeşitli kontrol mekanizmalarına ihtiyaç duymakla birlikte ortaklar arasında şeffaf bir bilgi akışı sağlamak gerekmektedir. Dolayısıyla bağlılık ve güven kavramları özellikle yoğun belirsizlik ortamlarında önem kazanmaktadır.

Organizasyonlar arası bağıllık ve güven kavramlarının belirsizlik ortamlarında önem kazanmasından hareketle bu araştırmanın amacı; organizasyonlar arası bağıllık ve güven değişkenlerinin, belirsizlik üzerindeki etkilerini anlamaktır.

Araştırmanın ana amaçlarından bir diğeri ise; organizasyonlar arası bağıllık ve güven değişkenlerinin belirsizlik üzerine etkisini bir ortaklık ilişkisi içerisinde bulunmalarından dolayı perakende firmaları ve tedarikçi/üretici firmalar özelinde değerlendirerek, perakende ve tedarikçi/üretici firmaların yaklaşım farkları ve benzerliklerini anlamaktır.

Araştırma amacı bir çalışmanın hedeflerini tanımlayan açıklayıcı, kısa ve net ifadeler olup daha çok tanımlayıcı ve korelasyonel çalışmalarda kullanılmakla birlikte diğer araştırma türlerinde de kullanılabilir (Kazdın, 2016; Grove, S. K., 2018). Bu bağlamda yapılandırıldığında bu çalışmanın ana amaçları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

AS1: Hazır giyim ve tekstil tedarik zincirlerinde bağıllık ve güven belirsizliği ne şekilde etkiler?

AS2: Hazır giyim ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren perakende ve tedarik/üretim firmaları arasındaki bağıllık ve güvenin belirsizlik üzerindeki etkisi ne şekilde farklılaşır?

Ana amaçtan hareketle, çalışma içerisinde alt amaçlar da hedeflenmiştir. Araştırmanın alt amaçları ise aşağıdaki gibi listelenmiştir:

- Hazır giyim ve tekstil sektörü tedarik zincirlerinde, çalışanların eğitim seviyeleri doğrultusunda organizasyonlar arası güven ve bağıllık seviyelerinin belirlenerek kıyaslanması.
- Hazır giyim ve tekstil sektörü tedarik zincirlerinde, çalışanların eğitim seviyeleri doğrultusunda belirsizlik algılarının belirlenerek kıyaslanması.

- Hazır giyim ve tekstil sektörü tedarik zincirlerinde, farklı departmanların organizasyonlar arası güven ve bağlılık seviyelerinin belirlenerek kıyaslanması.
- Hazır giyim ve tekstil sektörü tedarik zincirlerinde, farklı departmanların belirsizlik algılarının belirlenerek kıyaslanması.
- Hazır giyim ve tekstil sektörü tedarik zincirlerinde, çalışanların şirket içindeki pozisyonları doğrultusunda organizasyonlar arası güven ve bağlılık seviyelerinin belirlenerek kıyaslanması.
- Hazır giyim ve tekstil sektörü tedarik zincirlerinde, çalışanların şirket içindeki pozisyonları doğrultusunda belirsizlik algılarının belirlenerek kıyaslanması.

3.1.2.2. Araştırmanın İçeriği ve Kısıtları

Bu araştırmanın evreni üretim ve satış (üretici), alış ve satış (tedarikçi) veya perakende satış (perakendeci) şirketlerinden oluşmaktadır. Ancak organizasyonlar arası bağlılık ve güvenin belirsizliği yönetme üzerine etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, herhangi bir çevresel etkiye maruz kalmasa bile sürekli olarak değişen moda trendlerinin yarattığı belirsizliği işin doğası gereği yönetmek durumunda kalan “*hazır giyim ve tekstil sektörü*” ile bu sektörün içerisindeki perakendeci ve tedarikçi/üretici oyuncular bu araştırmanın anakütlesini meydana getirmektedir.

Moda trendlerinde süregelen değişiklikler ve bu değişikliklerin yarattığı belirsizliğin yanında maliyet belirsizlikleri, arz ve talep belirsizlikleri, değişen hükümet politikaları ve bunların yarattığı belirsizlikler de hazır giyim ve tekstil sektörünü bu araştırmanın konusu bakımından ideal bir evren haline getirmektedir.

Öte yandan; hazır giyim ve tekstil sektörü içerisinde, perakendeci veya üretici/tedarikçi olarak faaliyet gösteren firmaların da tedarik zinciri içerisinde rolü olan departmanları araştırmanın konusu ve amacı açısından önem arz etmektedir. Dolayısıyla satış/pazarlama, satınalma, lojistik departmanları ile üst yönetim kademesi

tedarik zinciri içerisinde faal rol almasından dolayı tercih edilmiş ve araştırmanın kısıtları olarak belirlenmiştir.

Bununla birlikte zaman ve maliyet kısıtları sebebiyle yüzyüze değil online anket yoluyla veri toplama tercih edilmiştir.

3.2. Araştırma Metodolojisi

Araştırmanın bu kısmında, araştırma değişkenleri, araştırmanın model ve hipotezleri, örneklem büyüklüğü ve örnekleme sürecinin nasıl yürütüldüğünün yanı sıra araştırmada kullanılan veri ve bilgi toplama araçları ile verilerin analizine dair bilgiler sunulmaktadır.

3.2.1. Araştırma Değişkenleri

Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler 4 ana grupta toplanmaktadır. Bu ana değişkenlerden ikisi bağımsız, biri bağımlı değişken olup sonucu grup ise demografik özelliklerdir. Araştırmada kullanılan ana ve alt değişkenler aşağıdaki şekilde listelenmiştir:

- a) Güven Değişkeni (Bağımsız değişken)
 - İş ortağının dürüstlüğüne duyulan güven
 - İş ortağının iyi niyetine duyulan güven
- b) Bağlılık Değişkeni (Bağımsız değişken)
 - İş ortağına gösterilen davranışsal bağlılık
- c) Belirsizlik Değişkeni (Bağımlı değişken)
 - Talep belirsizlikleri
 - Arz belirsizlikleri
 - Teknolojik belirsizlikler

d) Demografik Özellikler

- Cinsiyet
- Yaş
- Firma büyüklüğü
- Firma faaliyet alanı (perakendeci veya tedarikçi/üretici)
- Bölüm / departman
- Pozisyon
- Eğitim durumu

3.2.2. Araştırmanın Model ve Hipotezleri

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modeli ve hipotezler hakkında bilgiler sunulmaktadır.

3.2.2.1. Araştırma Hipotezleri

Çalışmanın önceki bölümlerinde de ifade edildiği gibi, tedarik zinciri yönetiminin güven ve bağlılık üzerine inşa edilmesi gerekliliği mevcuttur (Lin, 2014; Ryciuk ve Nazarko 2020). Yapılan literatür taramaları sonucunda, tedarik zincirinde bulunan firmalar arasında ön plana çıkan ana kavramların güven, bağlılık ve belirsizlik olduğu görülebilir. Hem birbirinin öncülü hem de birbirinin olası sonucu olarak karşımıza çıkan güven ve bağlılık kavramlarının belirsizlik içeren durumları nasıl etkileyebileceğini araştırmak ise oldukça önemlidir. Bu çalışmanın da amacı hazır giyim sektörü tedarik zincirlerinde organizasyonlar arası bağlılık ve güvenin belirsizlik üzerindeki etkilerini anlamaktır. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H_{1a}: Perakende firmalarında belirsizlik organizasyonlar arası güven değişkeninden pozitif yönde anlamlı olarak etkilenmektedir.

H_{2a}: Perakende firmalarında belirsizlik organizasyonlar arası bağlılık değişkeninden pozitif yönde anlamlı olarak etkilenmektedir.

H_{1b}: Tedarikçi/üretici firmalarda belirsizlik organizasyonlar arası güven değişkeninden pozitif yönde anlamlı olarak etkilenmektedir.

H_{2b}: Tedarikçi/üretici firmalarda belirsizlik organizasyonlar arası bağlılık değişkeninden pozitif yönde anlamlı olarak etkilenmektedir.

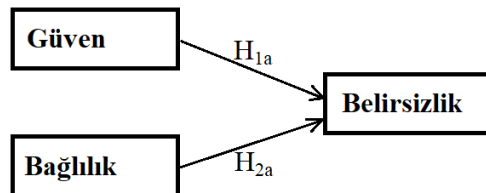
3.2.2.2. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın amacı belirsizliği yönetme değişkeninin organizasyonel bağlılık ve güven değişkenlerinden anlamlı olarak etkilenip etkilenmediğinin incelenmesidir. Bu ana amaçtan hareketle araştırma modeli, nicel yöntemde yer alan tanımlayıcı araştırma modeliyle yürütülecektir. Tanımlayıcı araştırma modeli, belirleyici bir konuya ilişkin özellikleri sistematik bir şekilde tanımlamak ve seçilen değişkenler arasındaki ilişkileri keşfetmek amacıyla kullanılmaktadır (Dulock, H.L., 1993).

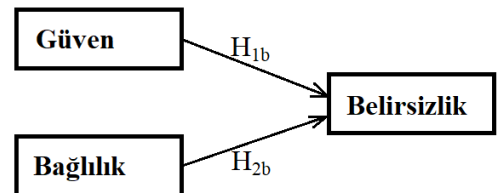
Çalışmanın konusu; hazır giyim ve tekstil sektöründe güven ve bağlılık değişkenlerinin belirsizlik üzerine etkisini anlamamanın yanı sıra bu etkinin perakendeciler ve üretim/tedarikçi firmalarda ne şekilde farklılaştığını kıyaslayarak incelemek olduğu için araştırma modeli de perakendeciler ve üretim/tedarikçiler açısından özelleştirilmiş ve Şekil 3.1’de gösterilmiştir.

Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Perakende Sektörü



Üretim/Tedarik Sektörü



3.2.3. Örnekleme Süreci ve Örneklem Büyüklüğü

Bu araştırmanın katılımcı grubunu hazır giyim ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren perakende veya tedarikçi firmalarda, üst yönetim, satın alma, satış/pazarlama ve lojistik departmanlarında çalışanlar oluşturmuştur.

Araştırmanın katılımcı grubu olan hazır giyim ve tekstil sektöründe perakende veya tedarikçi firmalarda çalışanlar kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Kolayda örnekleme, ana kütle içerisinde bir örnek kesimin araştırmacı tarafından belirlendiği, tesadüfi olmayan bir örnek alma prensibine dayanmaktadır (Zikmund, 1997; Malhotra, 2004; Aaker vd., 2007; Haşiloğlu vd., 2015). Kolayda örnekleme ana kütle belirlenmesinin mümkün olmadığı durumlarda da başvurulabilen örnekleme yöntemlerinden biridir (Gegez, E., 2010). Araştırmacı, kolayda örneklemede evrenle ilgili kuramsal bilgilerden, araştırmanın özel amaçlarından ve de kendi bilgilerinden de yararlanarak bir örneklem seçmektedir (Fraenkel ve Wallen, 1993).

Bununla birlikte, dışlama kriterleri hazır giyim ve tekstil sektöründe, perakende veya üretici/tedarikçi firmada çalışmasına rağmen; Tasarım, Muhasebe, Finansman, Görsel Düzenleme vb gibi Tedarik Zinciri ile temas etmeyen departmanlardan birinde çalışıyor olmasıdır.

Araştırmanın örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için G Power programı (Faul vd., 2009) bir ön analiz olarak kullanılmıştır. G Power analizi programında çoklu regresyon testi seçilmiştir. Örneklem büyüklüğü iki tahmin değişkeni olacak biçimde belirlenmiştir. Bununla birlikte, orta düzey etki büyüklüğü ($f^2 = 0.15$), hedef gücü .80 ve alfa değeri .05 olarak seçilmiştir (Cohen, 1992). G Power analizini sonuçlarına göre araştırma örnekleminin en az 107 kişiden oluşması gerekmektedir.

Bunun yanı sıra, sosyal bilimler alanında kurumsal konulara odaklanan, nicel araştırma yapılmış benzer çalışmalar incelenerek anket katılımcı sayıları incelenmiştir. Bu doğrultuda Tablo 3.1’de sunulan veriler elde edilmiştir:

Tablo 3.1. 1995 – 2021 yılları arasında sosyal bilimler alanında, kurumsal nicel araştırmalar örneklem büyüklükleri

Çalışma Yılı	Örneklem Büyüklüğü	Çalışma Sayısı ve Oranı
1995 - 2004	< 100	1 5%
	101 - 200	6 32%
	> 201	12 63%
2005 - 2014	< 100	6 11%
	101 - 200	26 47%
	> 201	23 42%
2015 - 2021	< 100	5 19%
	101 - 200	5 19%
	> 201	17 63%

G Power ön analizi ve benzer çalışmaların örneklem büyüklükleri de dikkate alınarak çalışmanın örneklem büyüklüğünün 100 üzerinde olması hedeflenmiştir.

3.2.4. Araştırmada Kullanılan Veri ve Bilgi Toplama Yöntem ve Araçları

Araştırma verileri 15 Mart 2023 ve 10 Nisan 2023 tarihleri arasında, çevrimiçi ortamda LinkedIn isimli sosyal ağ üzerinden toplanılmıştır. Katılımcılar araştırmaya dahil edilmeden önce araştırmanın amacı, araştırmanın gizliliği ve araştırmaya gönüllü katılım konusunda araştırmaya gönüllü katılım formu ile bilgilendirilmiştir.

Araştırmada Kumar vd. (1995) tarafından geliştirilen *güven ölçeği*, Skaemas (2002) ve Sharma (2006) tarafından geliştirilen *bağlılık ölçekleri* ile Chen ve Paulraj (2004) tarafından geliştirilen *belirsizlik ölçeği* olmak üzere üç ölçek kullanılmıştır.

Literatürde organizasyonlar arası güven, bağlılık ve belirsizlik değişkenlerini ölçen birden fazla ölçek olmakla birlikte bu araştırmada kullanılan her bir ölçeğin neden tercih edildiği aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Güven ölçeği

Ölçek Kumar vd. (1995) tarafından geliştirilmiş olup ilerleyen yıllarda 2000'den fazla araştırmada kullanılmıştır. Bu ölçeğin kullanılma sıklığının yüksek olmasının yanı sıra diğer bir tercih edilme sebebi ise; güven değişkenini alıcı-tedarikçi ilişkileri açısından değerlendiriyor olmasıdır ki bu çalışmada da ilgili ölçek; tedarikçi ve perakendecilerin birlikte iş yaptıkları diğer organizasyona duydukları güveni ölçmek amacıyla kullanılmaktadır.

Ölçeğin Türk kültürüne uygunluğu geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile incelenmiş, sonuçlar bulgular kısmında belirtilmiştir.

Bağlılık ölçeği

Perakendeci ve tedarikçi arasındaki ilişkide önemli bir faktör olarak tanımlanan davranışsal bağlılık kavramının ölçülmesi için Skaemas (2002) ve Sharma (2006) tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. Davranışsal bağlılığın daha tutumsal bir kavram olması sebebiyle duygusal, normatif ve devam bağlılığından ayrışması, ve bu sebeple tedarik zincirini oluşturan kurumlar arasındaki ilişkide belirleyici bir unsur olması Skaemas (2002) ve Sharma (2006) tarafından geliştirilen ölçeklerin kullanılmasında belirleyici olmuştur.

Ölçeğin Türk kültürüne uygunluğu geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile incelenmiş, sonuçlar bulgular kısmında belirtilmiştir.

Belirsizlik ölçeği

Belirsizlik ölçeği Chen ve Paulraj (2004) tarafından geliştirilmiştir. 3000'den fazla araştırmada kullanılan ölçek belirsizlik kavramını talep belirsizliği, arz belirsizliği ve çevresel belirsizlik alt boyutlarında ele almaktadır.

Araştırmanın evrenini oluşturan hazır giyim ve tekstil sektörünün doğasından gelen belirsizliklerin yanı sıra; belirsizliği arz, talep ve teknolojik belirsizlikler alt kırımında incelemesi sebebiyle tercih edilen ölçeğin Türk kültürü ile uyumluluğu da

çalışmanın devamında, bulgular kısmında geçerlilik ve güvenilirlik analizi yoluyla incelenmiş ve uygun bulunmuştur.

Araştırmanın sonunda, EK 1’de güven, bağıllık ve belirsizlik ölçeklerinin Türk kültürüne uygun şekilde çevirisi eklenmiştir.

3.2.5. Veri ve Bilgilerin Analizi

Araştırma verilerinin analiz edilme sürecinde araştırma çalışma grubunun evreni temsil edip edemediğini normallik dağılımı varsayımı yoluyla incelenmiştir. Bunun için çarpıklık ve basıklık katsayıları ile histogram grafikleri yoluyla incelenmiştir (George ve Mallery, 2010). Araştırma değişkenlerinin normal dağılması durumunda araştırma hipotezleri parametrik testlerin, normal dağılmaması durumunda ise non-parametrik testlerin kullanılacağı planlanmış (Pallant, 2005) ve değişkenlerin normal dağılım göstermesi üzerine parametrik testler uygulanmıştır. Araştırma hipotezleri SPSS IBM programı ile analiz edilmiştir. Analizlerde çoklu regresyon, Bağımsız Örneklem T Testi ve Tek Yönlü Anova Testi kullanılmıştır. Analizlere geçilmeden önce testlerin gerektirdiği varsayımlar incelenmiştir. (Tabachnick ve Fidell, 2015).

Çoklu regresyon analizinin yapılabilmesi için birtakım varsayımlar bulunmaktadır. Bunlar değişkenlerin normal dağılıma sahip olması, uçdeğerlerin incelenmesi, otokorelasyon sorunu, çoklu bağlantısallık problemi olarak sıralanabilir (George ve Mallery, 2010). Analizlere geçilmeden önce çoklu regresyon analizinin varsayımları varyans artış faktörü, mahalanobis uç değer kontrolü, durbin-watson değeri gibi ölçütler yoluyla incelenmiştir. Araştırma örnekleminde uç değere rastlanmamıştır. Durbin-watson değeri 2’ye yakındır. Bu değeri regresyon analizinin yapılabileceğine işaret etmektedir.

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde SPSS IBM İstatistik programı 27 versiyonu kullanılmıştır.

3.3. Araştırma Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde istatistiksel analiz sonucunda ulaşılan bulgular ele alınarak bulgulardan varılan sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

3.3.1. Sonuçların Değerlendirilmesi

Sonuçların değerlendirilmesi kapsamında verilerin frekans dağılımları, güvenilirlik ve faktör analizi bulgularına yer verilmiştir.

3.3.1.1. Araştırmanın Katılımcı Grubuna İlişkin Betimleyici İstatistikler

Bu bölümde araştırmanın katılımcı grubuna ilişkin betimleyici istatistiklere yer verilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.2’de sunulmuştur.

Tablo 3.2. Araştırmanın Katılımcı Grubuna İlişkin Betimleyici İstatistikler

Demografik Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Erkek	51	40.8
	Kadın	74	59.2
Çalışılan Firmanın Büyüklüğü	0-49 çalışan	11	8.8
	50-99 çalışan	28	22.4
	100-249 çalışan	40	32
	+250 çalışan	46	36.8
Çalışılan Bölüm	Satış/Pazarlama	46	36.8
	Satın Alma	31	24.8
	Lojistik	25	20
	Diğer	23	18.4

Firmanın Kategorisi	Perakendeci	55	44
	Üretici/Tedarikçi	70	56
Pozisyon	Firma Sahibi	21	16.8
	Direktör/Müdür	53	42.4
	Uzman/Uzman yrd	51	40.8
Eğitim Durumu	Önlisans	12	9.6
	Lisans	82	65.6
	Lisansüstü	31	24.8
Yaş	Min-Maks Değer	Ortalama	Standart Sapma
	19-54	38.25	6.79

Tablo 3.2 incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğu kadındır (%59). Katılımcıların büyük bir çoğunluğu 250 kişiden daha çok çalışanı olan bir firmada çalışmaktadır. Araştırmaya en çok satış/pazarlama alanında çalışan kişiler katılmıştır (%36.8). Çalışanları %56'sı üretici/tedarikçi firmalarda çalışmaktadır. Araştırma katılımcılarının %41'i uzman veya uzman yardımcısı pozisyonun çalışmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun eğitim durumu lisanslıdır (%65). Araştırmaya en küçük 19 yaşında çalışan en yüksek 54 yaşında çalışan katılmıştır. Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 38.25 iken yaşa ilişkin standart sapma değeri 6.79'dur.

3.3.1.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Bu bölümde araştırmada kullanılan güven, bağlılık ve belirsizlik değişkenlerine ilişkin betimleyici istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 3.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

	<i>N</i>	<i>En Düşük Değer</i>	<i>En Yüksek Değer</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>
Organizasyonlar arası güven	125	1.90	5.00	3.53	.65	-.358	-.533
Organizasyonlar arası bağlılık	125	2.29	5.00	3.73	.63	-.144	-.464
Belirsizlik	125	2.20	4.60	3.34	.42	.187	.769

Tablo 3.3'te araştırma değişkenlerine ilişkin betimleyici istatistikler sunulmuştur. Buna göre organizasyonlar arası güven değişkenine ilişkin en düşük değer 1.90 iken en yüksek değer 5'tir. Bununla birlikte, güven değişkeninin ortalaması 3.53 iken standart sapma değeri .65'tir.

Organizasyonlar arası bağlılık değişkenine ilişkin en düşük değer 2.29 iken en yüksek değer 5'tir. Bununla birlikte, organizasyonlar arası bağlılık değişkeninin ortalaması 3.73 iken standart sapma değeri .63'tür.

Belirsizlik değişkenine ilişkin en düşük değer 2.20 iken en yüksek değer 4.60'tır. Bununla birlikte, belirsizlik değişkeninin ortalaması 3.34 iken standart sapma değeri .42'dir.

Son olarak araştırma değişkenlerinin normal dağılıma sahip olup olmadıkları çarpıklık ve basıklık katsayıları yoluyla incelenmiştir (Pallant, 2005). Buna göre araştırma değişkenlerine ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları +2 ile -2 aralığında olduğundan değişkenlerin normal dağılıma sahip olduğu ve hipotezlerin test edilmesinde parametrik testlerin kullanılabileceği ifade edilebilir.

3.3.1.3. Araştırma Değişkenlerine Dair Güvenilirlik Analizleri

Bu bölümde araştırma değişkenlerine dair güvenilirlik analizi sonuçlarına değinilmiştir.

Tablo 3.4'te ise her bir ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları belirtilerek devamında ölçek bazında analiz sonuçları yorumlanmıştır.

Tablo 3.4. Ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçek	Sektör	Cronbach Alpha Katsayısı	Değişken Sayısı
Güven	Perakende	.848	10
	Tedarik/üretim	.910	10
Bağlılık	Perakende	.854	7
	Tedarik/üretim	.840	7
Belirsizlik	Perakende	.728	10
	Tedarik/üretim	.696	10

Güven ölçeği

Güven ölçeğinin güvenilirliği hazır giyim perakende sektörü özelinde ve hazır giyim ve tekstil tedarik/üretim sektörü özelinde ayrı ayrı incelenmiştir. Tablo 3.4'te de görülebileceği üzere ölçeğin iç tutarlılık güvenilirlik katsayısını ifade eden Cronbach Alpha katsayısı perakende sektörü özelinde .848 ve tedarik/üretim sektörü özelinde .910 bulunmuş ve değerler .70'in üzerinde olduğu için ölçeğin güvenilirliği teyit edilmiştir.

Bağlılık ölçeği

Bağlılık ölçeğinin güvenilirliği hazır giyim perakende sektörü özelinde ve hazır giyim ve tekstil tedarik/üretim sektörü özelinde ayrı ayrı incelenmiştir. Tablo 3.4'te de görülebileceği üzere ölçeğin iç tutarlılık güvenilirlik katsayısını ifade eden Cronbach Alpha katsayısı perakende sektörü özelinde .854 ve tedarik/üretim sektörü özelinde .696 bulunmuştur. Perakende sektöründe belirsizlik ölçeği Cronbach Alpha katsayısı .70'in üzerinde olduğu için ölçeğin güvenilirliği teyit edilmiştir. Tedarik/üretim sektöründe ise Cronbach Alpha katsayısı hemen hemen .70 seviyesinde olduğu için ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Belirsizlik ölçeği

Belirsizlik ölçeğinin güvenilirliği hazır giyim perakende sektörü özelinde ve hazır giyim ve tekstil tedarik/üretim sektörü özelinde ayrı ayrı incelenmiştir. Tablo 3.4'te de görülebileceği üzere ölçeğin iç tutarlılık güvenilirlik katsayısını ifade eden Cronbach Alpha katsayısı perakende sektörü özelinde .728 ve tedarik/üretim sektörü özelinde .840 bulunmuş ve değerler .70'in üzerinde olduğu için ölçeğin güvenilirliği teyit edilmiştir.

3.3.1.4. Araştırma Değişkenlerinin Katılımcılara Göre Ortalamalarının İncelenmesi

Bu bölümde araştırmanın alt amaçlarını test etmek amacıyla bu bölümde organizasyonlar arası güven ve bağlılık değişkenleri ile belirsizlik değişkeninin katılımcılara göre ortalaması incelenmiştir. Ortalaması incelenen grup sayısı tüm kategorilerde ikiden fazla olduğu için Tek Yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

3.3.1.4.1. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamasının Katılımcıların Eğitim Seviyesine Göre İncelenmesi

Araştırmanın alt amaçlarından biri de katılımcıların eğitim seviyeleri doğrultusunda organizasyonlar arası bağlılık ve güven seviyelerinin, belirsizlik algılarının karşılaştırılması idi. Bu bölümde Tek Yönlü ANOVA testi ile ilgili ortalamalar karşılaştırılmıştır.

a. Güven

Katılımcıların eğitim seviyesine göre organizasyonlar arası güven değişkenine ait ortalamaların farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA testiyle incelenmiştir (George ve Mallery, 2010). Tablo 3.5'te yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 3.5. Organizasyonlar Arası Güven Değişkenine İlişkin Ortalamaların Katılımcıların Eğitim Seviyesine Göre İncelenmesi / Tek Yönlü ANOVA

Değişken	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Eğitim	Önlisans	12	3.68	.80	.375	.688
Durumu	Lisans	82	3.50	.65		
	Lisansüstü	31	3.54	.58		

Tablo 3.5 incelendiğinde güven düzeyi katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır (Sig. > .05).

b. Bağlılık

Katılımcıların eğitim seviyesine göre organizasyonlar arası bağlılık değişkenine ait ortalamaların farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA testiyle incelenmiştir (George ve Mallery, 2010). Tablo 3.6’da yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 3.6. Organizasyonlar Arası Bağlılık Değişkenine İlişkin Ortalamaların Katılımcıların Eğitim Seviyesine Göre İncelenmesi / Tek Yönlü ANOVA

Değişken	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Eğitim	Önlisans	12	4.05	.75	2.116	.125
Durumu	Lisans	82	3.66	.64		
	Lisansüstü	31	3.77	.53		

Tablo 3.6 incelendiğinde organizasyonlar arası bağlılık düzeyi eğitim durumuna göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır (Sig. > .05).

c. Belirsizlik

Katılımcıların eğitim seviyesine göre belirsizlik değişkenine ait ortalamaların farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA testiyle incelenmiştir (George ve Mallery, 2010). Tablo 3.7’de yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 3.7. Belirsizlik Değişkenine İlişkin Ortalamaların Katılımcıların Eğitim Seviyesine Göre İncelenmesi / Tek Yönlü ANOVA

Değişken	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Eğitim	Önlisans	12	3.50	.59	1.727	.182
Durumu	Lisans	82	3.30	.41		
	Lisansüstü	31	3.41	.37		

Tablo 3.7 incelendiğinde belirsizlik düzeylerinin eğitim durumuna göre anlamlı olarak farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir (Sig. > .05).

3.3.1.4.2. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamasının Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre İncelenmesi

Araştırmanın alt amaçlarından biri de katılımcıların çalıştıkları departmanlar doğrultusunda organizasyonlar arası bağlılık ve güven seviyelerinin, belirsizlik algılarının karşılaştırılması idi. Bu bölümde Tek Yönlü ANOVA testi ile ilgili ortalamalar karşılaştırılmıştır.

a. Güven

Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre organizasyonlar arası güven değişkenine ait ortalamaların farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA testiyle incelenmiştir (George ve Mallery, 2010). Tablo 3.8’de yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 3.8. Organizasyonlar Arası Güven Değişkenine İlişkin Ortalamaların Katılımcıların Çalıştığı Departmanlara Göre İncelenmesi / Tek Yönlü ANOVA

Değişken	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Çalışılan Bölüm	Satış/Pazarlama	46	3.57	.68	1.990	.119
	Satın Alma	31	3.71	.49		
	Lojistik	25	3.42	.57		
	Diğer	23	3.31	.78		

Tablo 3.8 incelendiğinde güven düzeyi çalışılan bölüme göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($p > .05$).

b. Bağlılık

Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre organizasyonlar arası bağlılık değişkenine ait ortalamaların farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA testiyle incelenmiştir (George ve Mallery, 2010). Tablo 3.9’da yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 3.9. Organizasyonlar Arası Bağlılık Değişkenine İlişkin Ortalamaların Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre İncelenmesi / Tek Yönlü ANOVA

Değişken	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Çalışılan Bölüm	Satış/Pazarlama	46	3.91	.62	3.136	.028*
	Satın Alma	31	3.76	.59		
	Lojistik	25	3.47	.53		
	Diğer	23	3.60	.71		

Not. * = Sig. < .05

Tablo 3.9 incelendiğinde organizasyonlar arası bağlılık düzeyi çalışılan bölüme göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır (Sig. < .05). ANOVA testi sonucunda elde edilen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenebilmesi için post hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre, satış/pazarlama alanında çalışanların diğer alanlarda çalışanlara kıyasla daha yüksek organizasyonlar arası bağlılık düzeylerine sahip oldukları söylenebilir.

c. Belirsizlik

Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre belirsizlik değişkenine ait ortalamaların farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA testiyle incelenmiştir (George ve Mallery, 2010). Tablo 3.10’da yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 3.10. Belirsizlik Değişkenine İlişkin Ortalamaların Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre İncelenmesi / Tek Yönlü ANOVA

Değişken	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Çalışılan Bölüm	Satış/Pazarlama	46	3.37	.40	.606	.612
	Satın Alma	31	3.36	.34		
	Lojistik	25	3.37	.33		
	Diğer	23	3.23	.61		

Tablo 3.10 incelendiğinde belirsizlik düzeyi çalışılan bölüme göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır (Sig. > .05).

3.3.1.4.3. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamasının Katılımcıların Şirket İçindeki Pozisyonlarına Göre İncelenmesi

Katılımcıların pozisyonlarına göre belirsizlik seviyelerinin ve algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA testiyle incelenmiştir (George ve Mallery, 2010). Tablo 12’de yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular sunulmuştur.

a. Güven

Katılımcıların şirket içindeki pozisyonlarına göre organizasyonlar arası güven güven değişkenine ait ortalamaların farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA testiyle incelenmiştir (George ve Mallery, 2010). Tablo 3.11’de yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 3.11. Organizasyonlar Arası Güven Değişkenine İlişkin Ortalamaların Katılımcıların Şirket İçindeki Pozisyonlarına Göre İncelenmesi / Tek Yönlü ANOVA

Değişken	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Pozisyon	Firma sahibi	21	3.86	.63	6.486	.002*
	Direktör/Müdür	53	3.61	.62		
	Uzman/Uzman yrd	51	3.31	.58		

Not. * = Sig. < .05

Tablo 3.11 incelendiğinde organizasyonlar arası güven düzeyi katılımcıların şirket içirindeki pozisyonlarına göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır (Sig. < .05). ANOVA testi sonucunda elde edilen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenebilmesi için post hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre, firma sahiplerinin uzman/uzman yardımcısı pozisyonunda çalışanlara kıyasla daha yüksek organizasyonlar arası güven düzeylerine sahip oldukları söylenebilir.

b. Bağlılık

Katılımcıların şirket içindeki pozisyonlarına göre organizasyonlar arası bağlılık değişkenine ait ortalamaların farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA testiyle incelenmiştir (George ve Mallery, 2010). Tablo 3.12’de yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 3.12. Organizasyonlar Arası Bağlılık Değişkenine İlişkin Ortalamaların Katılımcıların Şirket İçindeki Pozisyonlarına Göre İncelenmesi / Tek Yönlü ANOVA

Değişken	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Pozisyon	Firma sahibi	21	3.94	.58	4.235	.017*
	Direktör/Müdür	53	3.82	.59		
	Uzman/Uzman yrd	51	3.54	.65		

Not. * = Sig. < ,05

Tablo 3.12 incelendiğinde organizasyonlar arası bağıllık düzeyi katılımcıların şirket içeirindeki pozisyonlarına göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır (Sig. < .05). ANOVA testi sonucunda elde edilen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenebilmesi için post hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre, firma sahiplerinin uzman/uzman yardımcısı pozisyonunda çalışanlara kıyasla daha yüksek organizasyonlar arası bağıllık düzeylerine sahip oldukları söylenebilir.

c. Belirsizlik

Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre belirsizlik değişkenine ait ortalamaların farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA testiyle incelenmiştir (George ve Mallery, 2010). Tablo 3.13'te yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 3.13. Belirsizlik Değişkenine İlişkin Ortalamaların Katılımcıların Şirket İçindeki Pozisyonlarına Göre İncelenmesi / Tek Yönlü ANOVA

Değişken	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Pozisyon	Firma sahibi	21	3.16	.45	3.257	.042*
	Direktör/Müdür	53	3.43	.40		
	Uzman/Uzman yrd	51	3.33	.41		

Not. * = Sig. < .05

Tablo 3.13 incelendiğinde organizasyonlar arası bağıllık düzeyi katılımcıların şirket içeirindeki pozisyonlarına göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır (Sig. < .05). ANOVA testi sonucunda elde edilen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenebilmesi için post hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre, firma sahiplerinin uzman/uzman yardımcısı pozisyonunda çalışanlara kıyasla daha yüksek organizasyonlar arası belirsizlik düzeylerine sahip oldukları söylenebilir.

3.3.1.5. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamalarının Firmaların Faaliyet Alanlarına Göre İncelenmesi

Bu bölümde organizasyonlar arası bağlılık ve güven ile belirsizlik değişkenlerinin, çalışmanın ana amacı doğrultusunda hazır giyim perakende ve tedarik/üretim alanlarında faaliyet gösteren firmalar arasında farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Karşılaştırma yapılan grup sayısı iki olması sebebiyle Bağımsız Örneklem T-Test uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.14'te sunulmuştur.

Tablo 3.14. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamasının Perakende ve Tedarik/Üretim Sektörlerinde İncelenmesi ve Karşılaştırılması / Bağımsız Örneklem T-Test

Değişken	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Güven	Perakende	55	3.43	.57	2.960	.088
	Tedarik/Üretim	70	3.60	.69		
Bağıllık	Perakende	55	3.61	.65	.176	.676
	Tedarik/Üretim	70	3.82	.60		
Belirsizlik	Perakende	55	3.34	.46	1.066	.304
	Tedarik/Üretim	70	3.34	.40		

Not: Not. = Sig. > .05

Tablo 3.14 incelendiğinde organizasyonlar arası güven ve bağlılık düzeyleri ile belirsizlik düzeyinin firmaların faaliyet alanlarına göre anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir (Sig. > .05).

3.3.1.6. Belirsizlik Değişkeninin Bağlılık ve Güven Değişkenlerinden Etkilenip Etkilenmediğinin İncelenmesi / Çoklu Regresyon

Belirsizlik değişkeninin organizasyonlar arası güven ve bağlılık değişkenlerinden etkilenip etkilenmediği çoklu regresyon testiyle incelenmiştir.

Analiz iki ayrı grup özelinde yapıp karşılaştırılması gerektiği için çoklu regresyon analizi perakende sektöründe faaliyet gösteren firmalara ve tedarik/üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalara ayrı ayrı uygulanmıştır.

3.3.1.6.1. Perakende Sektöründe Belirsizliğin Organizasyonlar Arası Güven ve Bağlılıktan Etkilenip Etkilenmediğinin İncelenmesi

Bu bölümde hazır giyim ve tekstil sektöründe perakende firmaları özelinde güven ve bağlılık bağımsız değişkenlerinin belirsizlik değişkeni üzerinde etkisi olup olmadığı analiz edilmiştir.

Tablo 3.15. Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F değişim	Sig. F değişim	df1	df2
1	.114	.013	- .025	.344	.710	2	52

Tablo 3.15'te görüldüğü üzere $R^2 < 0$ olması sebebiyle organizasyonlar arası bağlılık ve güven değişkenlerinin belirsizlik değişkenindeki değişimleri açıkladığı söylenemez.

Tablo 3.16: Çoklu Regresyon Analizi, Anova

Model	Kareler Toplamı	df	F	Sig.
1 Regression	.229	2	.344	.710
Residual	17.27	52		
Toplam	17.50	54		

Tablo 3.16'da görülebileceği gibi Sig. > .05 olması sebebiyle kurulan regresyon analizi modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Bu sebeple ilgili analizin katsayılar tablosunun araştırmada yer almasına gerek olmadığı düşünülerek yer verilmemiştir.

3.3.1.6.2. Tedarik/Üretim Sektöründe Belirsizliğin Organizasyonlar Arası Güven ve Bağlılıktan Etkilenip Etkilenmediğinin İncelenmesi

Bu bölümde hazır giyim ve tekstil sektöründe tedarik/üretim firmaları özelinde güven ve bağlılık bağımsız değişkenlerinin belirsizlik değişkeni üzerinde etkisi olup olmadığı analiz edilmiştir.

Tablo 3.17. Çoklu Regresyon Analizi Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F değişim	Sig. F değişim	df1	df2
1	.315	.099	.072	3.693	.030	2	67

Tablo 3.17’de görüldüğü üzere $R^2 = .072$ olması sebebiyle organizasyonlar arası bağlılık ve güven değişkenlerinin belirsizlikteki değişimlerin %7.2’sini açıklayabildiği söylenebilir.

Tablo 3.18. Çoklu Regresyon Analizi, Anova

Model	Kareler Toplamı	df	F	Sig.
1 Regression	1.880	2	3.693	.030*
Residual	17.053	67		
Toplam	18.933	69		

Not. * = Sig. < .05

Tablo 3.18’de görüldüğü üzere Sig. < .05 olması sebebiyle kurulan regresyon analizi modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.19. Çoklu Regresyon Analizi, Katsayılar

Model	Değişken	t	Sig.	Parçalı korelasyon	Coll. tolerans	VIF
1	Güven	-.496	.621	.060	.619	1.615
	Bağlılık	-1.80	.077	-.214	.619	1.615

Not. Bağımlı değişken = Belirsizlik

Tablo 3.19 incelendiğinde organizasyonlar arası güven ve bağlılık değişkenlerinin belirsizliği negatif yönde etkilediği ancak Sig. > .05 olması sebebiyle etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir.

Sonuç olarak tedarik/üretim sektöründe faaliyet gösteren hazır giyim ve tekstil firmaları özelinde organizasyonlar arası bağlılık ve güven değişkenlerinin belirsizliği anlamlı olarak etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın temel amacı, hazır giyim ve tekstil tedarik zincirlerinde bulunan perakendeci ve tedarikçi/üretici firmalar ile bu firmalarda çalışan bireyler için bir takım kavramların incelenmesidir. Tedarik zinciri literatüründe sıklıkla geçen, birbirinin hem öncülü hem de sonucu olarak karşımıza çıkan güven ve bağlılık kavramlarının önemini ve bir başka kavram olan belirsizlik ile ilişkisini araştırmak amacıyla yola çıkılmıştır. Bu amaçla, hazır giyim sektöründe perakende veya tedarikçi firmalarda çalışan bireylere ulaşılarak veri toplanmıştır. Toplanan verilerler, katılımcıların belirsizlik seviyesi ve algısının güven ve organizasyonlar arası bağlılıktan etkilenip etkilenmediğini anlamak, hazır giyim ve tekstil sektöründe perakende ve üretim/tedarik alanlarıda faaliyet gösteren firmalar arasında bu anlamda ne gibi farklar olduğunu ortaya koymak amacıyla incelenmiştir. Bu ana amaçlara ek olarak araştırma değişkenlerine ilişkin ortalamaların katılımcıların eğitim seviyesi, çalışılan bölüm ve şirket içindeki pozisyonlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Araştırmada değişkenler arasındaki ortalama farklılıkları Tek Yönlü ANOVA testiyle incelenmiş olup, perakende sektörü ve üretim/tedarik sektörü arasındaki farklar Bağımsız Örneklemeler T-Testi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma modelinin analiz edilmesinde ise Çoklu Regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri ve elde edilen sonuçlar incelendiğinde organizasyonlar arası güven ve bağlılık değişkenlerinin hem hazır giyim perakende sektöründe hem de hazır giyim tedarik/üretim sektöründe belirsizliği anlamlı olarak etkilemediği görülmüştür. Kurulan çoklu regresyon modeli de perakendeciler özelinde istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Tedarikçiler özelinde ise kurulan çoklu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı çıkmakla birlikte güven ve bağlılık değişkenlerinin belirsizliği etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda H_{1a} , H_{2a} , H_{1b} ve H_{2b} hipotezlerinin doğrulanmadığı söylenebilir.

Araştırmanın değişkenleri ve katılımcıların demografik bilgileri arasındaki ilişkilere odaklanıldığında organizasyonlar arası güven değişkeninin katılımcıların eğitim seviyeleri doğrultusunda anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Benzer

şekilde organizasyonlar arası bağlılık ve belirsizlik değişkenlerinin ortalamaları da katılımcıların eğitim seviyelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırma katılımcılarının tedarik zinciri içerisinde, çalıştıkları departmanlara göre organizasyonlar arası güven ve bağlılık ile belirsizlik değişkenleri karşılaştırıldığında ise organizasyonlar arası güven ve belirsizlik seviyelerinin anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Ancak organizasyonlar arası bağlılık seviyesinin satış/pazarlama departmanlarında çalışanlar açısından anlamlı olarak daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların şirket içerisindeki pozisyonları doğrultusunda organizasyonlar arası güven ve bağlılık ile belirsizlik değişkenlerinin ortalamaları da incelenmiş olup belirsizlik seviyesinin pozisyonlara göre farklılaştığı, firma sahibi pozisyonunda olan katılımcıların belirsizlik algısının uzman veya uzman yardımcısı pozisyonunda çalışan katılımcılara kıyasla anlamlı olarak daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte; organizasyonlar arası güven ve bağlılık değişkenlerinin ortalamaları da katılımcıların şirket içerisindeki pozisyonlarına göre anlamlı olarak fark etmektedir. Bu doğrultuda şirket sahibi pozisyonunda bulunan katılımcıların uzman ve uzman yardımcısı pozisyonundaki katılımcılara göre güven ve bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Firmaların perakende ve tedarik/üretim olmak üzere faaliyet alanlarına göre yapılan kıyaslamada ise organizasyonlar arası güven, bağlılık ve belirsizlik değişkenleri ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Güven ve bağlılığın demografik değişkenler açısından farklılaşması ile ilgili literatür tarandığında benzer sonuçları görmek mümkündür. Mevcut araştırmada, çalışan bireylerin çalıştıkları pozisyonlara ve departmanlara göre gösterdikleri güven ve bağlılık değişmektedir. Literatürdeki benzer çalışmalarda da farklı departmanlar için hissedilen güven ve bağlılığın değişkenlik gösterdiği görülmektedir (Durukan vd., 2010; Jiang, 2010; Üngüren ve Koç, 2016; Solmaz, 2019). Satış ve pazarlama alanında

bulunan çalışanların bağlılık düzeyinin diğer departmanlarda çalışan kişilerin bağlılık düzeyine kıyasla daha yüksek olması, bu departmanın özellikleri ile ilişkilidir. Satış ve pazarlama departmanı, tedarik zincirinin en canlı ve dinamik bölümlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada, bu dinamik alan içerisinde çalışanların işleyişi sürdürebilmek ve sağlıklı satış yapabilmek adına bağlılıklarının daha yüksek olması beklenebilir bir bulgudur. Bununla birlikte, ek olarak incelendiğinde çalışanların çalıştıkları pozisyonlara göre güven ve bağlılık düzeylerinin değiştiği gözlemlenmektedir. Firma sahiplerinin diğer çalışanlara kıyasla tedarik zinciri içerisindeki iş ortaklarına daha yüksek düzeyde güven ve bağlılık hissettiği görülmektedir. Kendisine ait bir firmada çalışan kişilerin, bu firmayı ve iş ortaklarını daha kolay benimseyerek daha güvende ve daha bağlı hissetmesi beklenebilir bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Benzer şekilde firma sahibi pozisyonunda bulunan kişilerin, aynı sebeplerle, çevresel değişiklikleri daha yakından takip etme, dolayısıyla belirsizlikleri daha yüksek seviyede fark etme tutumları da beklenebilir sonuçlardandır.

Güven ve bağlılığın yanı sıra, mevcut çalışmanın bulguları belirsizliği yönetmenin ve azaltmanın da önemini vurgulamaktadır. Çalışanların iş ortaklarına karşı hissettikleri güven ve bağlılık duyguları, belirsizlik algılarını da etkilemektedir. Literatüre bakıldığında, Dubey ve arkadaşlarının (2019) bilgi paylaşımı ve davranışsal belirsizlik ile güven ve bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdığı görülmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, belirsizliği azaltmanın güveni ve dolayısıyla bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte Ralston (2014) tarafından yürütülen araştırmada da belirsizliğin tedarik zincirine olumsuz etkileri gözler önüne serilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre belirsizliği farklı alt boyutları vardır ve her alt boyut tedarik zincirindeki firmalar arasında bulunan işbirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Literatürde belirsizliğin tedarik zincirine ve firmalara olan etkisini araştıran diğer çalışmalarda da benzer sonuçlar bulunmuş ve genel olarak belirsizliğin olumsuz etkilerinden söz edilmiştir (Fynes vd., 2004; Merschmann ve Thonemann, 2011; Prater vd., 2001; Simangunsong vd., 2012; Wong vd., 2011; Qi vd., 2011). Mevcut çalışma ise konuya başka bir açıdan bakarak, organizasyonlar arası bağlılık ve güvenin belirsizlik üzerindeki etkisini ortaya koyarak literatüre katkı sağlamıştır.

Bu araştırma hazır giyim ve tekstil sektöründe bulunan perakendeci veya tedarikçi/üretici firmalarda çalışan bireylerde iş ortaklarına duyulan güven ve bağlılığın belirsizlik üzerinde etkili olup olmadığını araştırmak üzere yürütülmüştür. Araştırma sonuçları, literatürdeki önceki çalışmalarla tutarlı olup odaklandığı örneklem özelinde önem arz etmektedir. Tedarikçiler/üreticiler ve perakendecilere odaklanılan ve hazır giyim tedarik zincirindeki güven, bağlılık ve belirsizlik kavramlarını bu örneklemde ortaya koyan çalışmalar sınırlıdır. Mevcut araştırma, literatüre bu açıdan katkı sağlamıştır. Bununla birlikte çalışmanın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Çevrimiçi ortamda veri toplama süreci içerisinde katılımcıların hangi koşullar altında anket sorularına cevap verdiği bilinmemektedir. Katılımcıların, anket sorularını uygun koşullarda doldurdukları varsayılmıştır. Bununla birlikte, literatürde belirsizlik kavramı sıklıkla çevresel ve davranışsal, ve yer yer de teknolojik belirsizlik olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada ise belirsizlik genel bir kavram olarak kullanılmış ve farklı alt başlıklarla ele alınmamıştır. Katılımcıların hem çevresel hem davranışsal hem de teknolojik belirsizlik seviyeleri ve algılarına ayrı ayrı bakmamak bu araştırmanın sınırlarından bir diğeri olarak düşünülmektedir.

Belirsizlik seviyesinin tedarikçiler/üreticiler ve perakendeciler açısından güven ve bağlılıktan etkilenmediğini ortaya koyan mevcut araştırmanın literatüre katkıları bulunmaktadır. Bu katkılara ek olarak gelecekte yapılacak araştırmalar için çeşitli öneriler de bulunmaktadır. İleride yapılacak çalışmalarda belirsizlik algısı hem çevresel hem davranışsal hem de teknolojik belirsizlikler için ayrı ayrı ele alınabilir. Bununla birlikte, çevrimiçi yollarla ve anket soruları yardımı ile toplanan veriler farklı yöntemler kullanarak da toplanabilir. Örneğin, katılımcılarla yapılacak olan görüşmeler ve bu görüşmelerden elde edilecek detaylı bilgiler yardımı ile söylem analizi kullanılarak tedarik zincirindeki çalışanların belirsizlik algısı, güven ve bağlılık düzeyleri ele alınabilir. Son olarak, belirsizliğin kurum içi ve kurumlar arası ilişkilerdeki önemi göz önüne alındığında, firmalara eğitimler verilebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Hem firma sahiplerine hem de firmalardaki çalışanlara yönelik belirsizlikle baş etme stratejilerine geliştirmeye yönelik verilebilecek bu eğitimler sayesinde tedarik zincirindeki firmaların güven ve bağlılık düzeyleri de artacak ve daha sağlıklı bir iş ortamı sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D.A., Kumar,V. & Day, G.S., (2007). *Marketing Research*, 9. Edition, John Wiley & Sons, Danvers.
- Abdul-Muhmin, A. G. (2002). Effects of Suppliers' Marketing Program Variables on Industrial Buyers' Relationship Satisfaction and Commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(7), 637-51.
- Achrol, R. S., & Stern, L. W. (1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of marketing research*, 25(1), 36-50.
- Alada, A. D. (2000). İktisat Felsefesi ve Belirsizlik. İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Albrecht, S. (2006). The direct and indirect influence of organizational politics on organizational support, trust and commitment. *Handbook of organizational politics*, 107.
- Andaleeb, S. S. (1992). The trust concept: research issues for channels of distribution. *Research in marketing*, 11(1), 1-34.
- Andaleeb, S. S. ve Anwar, S. F. (1996). Factors Influencing Customer Trust in Salespersons in a Developing Country. *Journal of International Marketing*, 4(4), 35.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing science*, 8(4), 310-323.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of marketing research*, 29(1), 18-34.
- Anderson, E., & Weitz, B. A. (1986). Make-or-buy decisions: vertical integration and marketing productivity. *Sloan Management Review (1986-1998)*, 27(3), 3.
- Anderson, J. C. ve Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58.
- Adhikari, A., Bisi, A., & Avittathur, B. (2020). Coordination mechanism, risk sharing, and risk aversion in a five-level textile supply chain under demand and supply uncertainty. *European Journal of Operational Research*, 282(1), 93-107.

- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.
- Agrawal, N., Smith, S.A., 2015. Retail Supply Chain Management: Quantitative Models and Empirical Studies, vol. 223 Springer.
- Ashill, N.J. ve Jobber, D. (1999), The Impact of Environmental Uncertainty Perceptions, Decision Maker Characteristics and Work Environment Characteristics on The Perceived Usefulness of Marketing Information Systems (MkIS): A Conceptual Framework, *Journal of Marketing Management*, 15, 519-540.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of international business studies*, 27(5), 1005-1032.
- Ball, D., Coelho, P. S., ve Machas, A. (2004). The Role of Communication and Trust in Explaining Customer Loyalty: An Extension to the ECSI Model. *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), 1272-93.
- Bansal, H. S., Irving, P. G., & Taylor, S. F. (2004). A three-component model of customer to service providers. *Journal of the Academy of marketing Science*, 32(3), 234-250.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(S1), 175-190.
- Başkol, M. (2014). Tedarik Zinciri İlişkilerinde Başarı Faktörü Olarak Güven Unsuru: Kavramsal Bir Çalışma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(21), 129-146.
- Bennett, R. ve Gabriel, H. (2001). Reputation, Trust and Supplier Commitment: The Case of Shipping Company/Seaport Relations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (6/7), 424-38.
- Beugré, C. D., & Acar, W. (2018). Coping with Behavioral Uncertainty in Cross-Border Interorganizational Relationships: The Role of Fairness. *Applied Management Journal*, 19.
- Bode, C., & Wagner, S. M. (2015). Structural drivers of upstream supply chain complexity and the frequency of supply chain disruptions. *Journal of Operations Management*, 36, 215-228.

- Bons, R.W., Lee, R.M. and Wagenaar, R.W. (1998), "Designing trustworthy interorganizational trade procedures for open electronic commerce", *International Journal of Electronic Commerce*, 2 (3), 61-83.
- Brinkhoff, A., Özer, Ö., & Sargut, G. (2015). All you need is trust? An examination of inter-organizational supply chain projects. *Production and operations management*, 24(2), 181-200.
- Brown, J.R., Lusch, R.F. ve Nicholson, C.Y. (1995). Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance. *Journal of Retailing*, 71(4), 363-393.
- Business Standard, (2013). Adverse weather impacts earlier cotton crop estimate. Alıntı: http://www.business-standard.com/article/markets/adverse-weather-impacts-earlier-cotton-crop-estimate-113101100802_1.html
- Cannon, J. P., & Perreault Jr, W. D. (1999). Buyer–seller relationships in business markets. *Journal of marketing research*, 36(4), 439-460.
- Capaldo, A., & Giannoccaro, I. (2015). How does trust affect performance in the supply chain? The moderating role of interdependence. *International journal of production Economics*, 166, 36-49.
- Cechin, A., Bijman, J., Pascucci, S. ve Omta, O. (2013). Decomposing the member relationship in agricultural cooperatives: implications for commitment. *Agribusiness*, 29 (1), 39-61.
- Chen, J. V., Yen, D. C., Rajkumar, T. M., & Tomochko, N. A. (2011). The antecedent factors on trust and commitment in supply chain relationships. *Computer Standards & Interfaces*, 33(3), 262-270.
- Cheng, J. H., Yeh, C. H., & Tu, C. W. (2008). Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply chain management: An international Journal*.
- Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied HRM research*, 11(1), 39.
- Claro, D. P., Hagelaar, G. ve Omta, O. (2003). The Determinants of Relational Governance and Performance: How to Manage Business Relationships? *Industrial Marketing Management*, 32 (8), 703-16.

- Connelly, B. L., Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen, D. J., Jr., & Aguinis, H. (2018). Competence-and integrity-based trust in interorganizational relationships: Which matters more? *Journal of Management*, 44(3), 919–945.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel review*.
- Cullen, John B., Johnson, J. L. ve Sakano, T. (1995). Japanese and Local Partner Commitment to IJVs: Psychological Consequences of Outcomes and Investments in the IJV Relationship. *Journal of International Business Studies*, 26 (1), 91-115.
- Curtis, E. A., Comiskey, C., & Dempsey, O. (2016). Importance and use of correlational research. *Nurse researcher*, 23(6).
- Das, T. K., ve Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23(3), 491-512.
- Das, T. K., ve Teng, B. S. (2004). The risk-based view of trust: A conceptual framework. *journal of Business and Psychology*, 19(1), 85-116.
- Das, T. ve Teng, B. (2001), “A risk perception model of alliance structuring”, *Journal of International Management*, 7 (1), 1-29.
- Dash, M., & Nalam, S. G. (2012). Uncertainty in Textile Supply Chains. *Journal of Supply Chain Management Systems*, 1(1), 17-23.
- Datta, P. P., & Christopher, M. G. (2011). Information sharing and coordination mechanisms for managing uncertainty in supply chains: a simulation study. *International Journal of Production Research*, 49(3), 765-803.
- Davis, G. A. (1993). Estimating freeway demand patterns and impact of uncertainty on ramp controls. *Journal of Transportation Engineering*, 119(4), 489-503.
- De Ruyter, K., Moorman, L., ve Lemmink, J. (2001). Antecedents of commitment and trust in customer–supplier relationships in high technology markets. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 271-286.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of conflict resolution*, 2(4), 265-279.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.

- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 61(2), 35-51.
- Doroudi, R., Sequeira, P., Marsella, S., Ergun, O., Azghandi, R., Kaeli, D., ... & Griffin, J. (2020). Effects of trust-based decision making in disrupted supply chains. *PloS one*, 15(2), e0224761.
- Downey, H. K., Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. W. (1975). Environmental uncertainty: The construct and its application. *Administrative Science Quarterly*, 613-629.
- Dubey, R., Altay, N., ve Blome, C. (2019). Swift trust and commitment: The missing links for humanitarian supply chain coordination?. *Annals of Operations Research*, 283(1), 159-177.
- Dulock, H. L. (1993). Research design: Descriptive research. *Journal of Pediatric Oncology Nursing*, 10(4), 154-157.
- Duncan R.B. (1972), Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Durukan, . U. , Akyürek, U. & Coşkun, A. (2010). Hacettepe Üniversitesi erişkin hastanesi'nde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3) , 411-434 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/sduiibfd/issue/20826/223009>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., ve Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 51(2), 11-27.
- Dyer, J. H. (1997). Effective interim collaboration: how firms minimize transaction costs and maximise transaction value. *Strategic management journal*, 18(7), 535-556.
- 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), 259-85.
- Ejdys, J., Ginevičius, R., Rozsa, Z., & Janoskova, K. (2019). The role of perceived risk and security level in building trust in e-government solutions. *E & M Ekonomie a Management*, 22(3), 220-235.
- Ergut, F., & Uysal, A. (2012). Tarihsel sosyoloji. Stratejiler, Sorunsallar, Paradigmalar, *Ankara: Dip not yayınları*.

- Fawcett, S. E., Jin, Y. H., Fawcett, A. M., & Magnan, G. (2017). I know it when I see it: the nature of trust, trustworthiness signals, and strategic trust construction. *The International Journal of Logistics Management*, 28(4), 914-938.
- Fink, M., Moro, A., Landström, H., & Avdeitchikova, S. (2013). Business Angel's Approaches to Behavioral Uncertainty: The Role of Confidence and Trust. *Unpublished working paper*.
- Fisher, M.L., 1997. What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, 75 (2), 105–116.
- Friman, M., Gärling, T., Millett, B., Mattsson, J., ve Johnston, R. (2002). An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment–Trust theory. *Industrial marketing management*, 31(5), 403-409.
- Fullerton, G. (2003). When Does Commitment Lead to Loyalty? *Journal of Service Research*, 5 (4), 333.
- Fynes, B., De Burca, S., & Marshall, D. (2004). Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10(4-5), 179-190.
- Ganbold, O., & Matsui, Y. (2017). Impact of environmental uncertainty on supply chain integration empirical evidence. *The Journal of Japanese Operations Management and Strategy*, 7(1), 37-56.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 58(2), 1-19.
- Ganesan, S., & Hess, R. (1997). Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. *Marketing letters*, 8(4), 439-448.
- Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R.W. ve Weitz, B. (2009). Supply chain management and retailer performance: emerging trends, issues, and implications for research and practice. *Journal of Retailing*, 85(1), 84-94.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of marketing*, 63(2), 70-87.
- Garner, W. R. (1962). Uncertainty and structure as psychological concepts.
- Geary, S., Childerhouse, P., and Towill, D.R., 2002. Uncertainty and the seamless supply chain. *Supply Chain Management Review*, 6 (4), 52–61.

- Gegez, A. E. (2010). Pazarlama araştırmaları (3. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- George, D. and Mallery, P. (2010) SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update. 10th Edition, Pearson, Boston.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of research in marketing*, 13(4), 303-317.
- Gilliland, D. I., & Bello, D. C. (2002). Two sides to attitudinal commitment: The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels. *Journal of the Academy of marketing Science*, 30(1), 24-43.
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, organizations and society*, 9(2), 125-135.
- Greg, H., 2006. Five steps to IT risk management best practices. *Risk Management*, 53 (7), 34-40.
- Griffith, David A. ve Robert F. Lusch (2007). Getting Marketers to Invest in Firm-Specific Capital. *Journal of Marketing*, 71 (1), 129-45.
- Grove, S. K. (2018). Examining research problems, purposes, and hypotheses. *Understanding Nursing Research E-Book: Building an Evidence-Based Practice*, 119.
- Gruen, T. W., Summers, J. O., & Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of marketing*, 64(3), 34-49.
- Grusky, D. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Guetterman, T. C., Creswell, J. W., Deutsch, C., & Gallo, J. J. (2019). Process evaluation of a retreat for scholars in the first cohort: The NIH mixed methods research training program for the health sciences. *Journal of mixed methods research*, 13(1), 52-68.
- Guseva, A., & Rona-Tas, A. (2001). Uncertainty, risk, and trust: Russian and American credit card markets compared. *American sociological review*, 623-646.

- Ha, B. C., Park, Y. K., & Cho, S. (2011). Suppliers' affective trust and trust in competency in buyers: Its effect on collaboration and logistics efficiency. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Hallen, L., Johanson, J., & Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of marketing*, 55(2), 29-37.
- Han, W., Huang, Y., Hughes, M., & Zhang, M. (2021). The trade-off between trust and distrust in supply chain collaboration. *Industrial Marketing Management*, 98, 93-104.
- Hara, Y., & Choi, Y. (2016). Environmental and Behavioral Uncertainty in Supply Chains: Work in progress.
- Harrison, T.P., 2001. Global supply chain design. *Information Systems Frontiers*, 3 (4), 413–416.
- Hart, P. J. Ve Saunders, C. S. (1998). Emerging Electronic Partnerships: Antecedents and Dimensions of EDI Use from the Supplier's Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 14 (4), 87-111.
- HAŞILOĞLU, S. B., Baran, T., & AYDIN, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 19-28.
- Hausman, A., ve Johnston, W. J. (2010). The impact of coercive and non-coercive forms of influence on trust, commitment, and compliance in supply chains. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 519-526.
- Hawes, J. M., Mast, K. E., & Swan, J. E. (1989). Trust earning perceptions of sellers and buyers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(1), 1-8.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P. ve Gremler, D. D. (2002) Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research*, 4 (3), 230-47.
- Ho, C. F., Tai, Y. M., Tai, Y. M., & Chi, Y. P. (2005). A structural approach to measuring uncertainty in supply chains. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(3), 91-114.
- Hoetker, G., & Mellewigt, T. (2009). Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. *Strategic management journal*, 30(10), 1025-1044.

- Hoque, Z. (2004), A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance, *International Business Review*, 13, 485- 502.
- Huang, Y., Fan, Y., ve Chen, C. W. (2014). An integrated biofuel supply chain to cope with feedstock seasonality and uncertainty. *Transportation Science*, 48(4), 540-554.
- Hunt, Shelby D., Lawrence B. Chonko, ve Van R. Wood (1985). Organizational Commitment and Marketing. *Journal of Marketing*, 49 (1), 112-26.
- Jambulingam, T., Kathuria, R. ve Nevin, J.R. (2009), “How fairness garners loyalty in the pharmaceutical supply chain: role of trust in the wholesaler-pharmacy relationship”, *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 3 (4), 305-322.
- Jangga, R., Ali, N. M., Ismail, M., & Sahari, N. (2015). Effect of environmental uncertainty and supply chain flexibility towards supply chain innovation: An exploratory study. *Procedia Economics and Finance*, 31, 262-268.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of management Journal*.
- Jeng, D. J. F., & Mortel, C. H. A. (2010, July). Impact of trust, asset specificity, and environmental uncertainty on manufacturing collaborative processes. In *The 40th International Conference on Computers & Industrial Engineering* (pp. 1-7). IEEE.
- Jiang, Z. (2010). Exploring the roles of trust, reliance and commitment in business relationships (Doctoral dissertation, The University of Manchester).
- Johnson, D. and Grayson, K. (1999), “Sources and dimensions of trust in service relationships”, in Swartz, T.A. and Iacobucci, D. (Eds), *Services Marketing and Management*. California, Sage, Thousand Oaks.
- Johnston, D. A., McCutcheon, D. M., Stuart, F. I. ve Kerwood, H. (2004). Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships. *Journal of Operations Management*, 22 (1), 23-38.
- Joshi, A. W. (2009). Continuous supplier performance improvement: Effects of collaborative communication and control. *Journal of marketing*, 73(1), 133-150.

- Kabra, G., & Ramesh, A. (2015). Analyzing drivers and barriers of coordination in humanitarian supply chain management under fuzzy environment. *Benchmarking: An International Journal*, 22(4), 559–587.
- Kazdin, A. E. (2016). Single-case experimental research designs. In A. E. Kazdin (Ed.), *Methodological issues and strategies in clinical research* (pp. 459–483). American Psychological Association.
- Kim, K., & Frazier, G. L. (1997). Measurement of distributor commitment in industrial channels of distribution. *Journal of business research*, 40(2), 139-154.
- Kim, M., & Chai, S. (2016). Assessing the impact of business uncertainty on supply chain integration. *The International Journal of Logistics Management*.
- Kim, Y., & Park, J. (2021). A structural relationship between environmental uncertainty, dynamic capability, and business performance in a smart supply chain environment. In *Data Science and Digital Transformation in the Fourth Industrial Revolution* (pp. 13-24). Springer, Cham.
- Kims, S.K., Hibbard, J.D. ve Swain, S.D. (2011). Commitment in marketing channels: mitigator or aggravator of the effects of destructive acts? *Journal of Retailing*, 87(4), 521-539.
- Knight Frank, H. (1921). Risk, uncertainty and profit. *книга*.
- Komiak, S. Ve Benbasat, I. (2004). Understanding customer trust in agent-mediated electronic commerce, web-mediated electronic commerce, and traditional commerce. *Information Technology and Management*, 5(1-2), 181-207
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of marketing research*, 32(3), 348-356.
- Kwon, I. G. ve Suh T. (2005). Trust, Commitment and Relationships in Supply Chain Management: A Path Analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10 (1), 26-33.
- Kwon, I. W. G., ve Suh, T. (2004). Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 40(1), 4-14.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.

- Leung, T. K. P., Lai Kee-Hung, Ricky Y. K. Chan, ve Y. H. Wong (2005). The Roles of Xinyong and Guanxi in Chinese Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*, 39 (5/6), 528-59.
- Li, S., & Lin, B. (2006). Accessing information sharing and information quality in supply chain management. *Decision support systems*, 42(3), 1641-1656.
- Lin, H.-F. (2014). The impact of socialization mechanisms and technological innovation capabilities on partnership quality and supply chain integration. *Information Systems and e-Business Management*, 12(2), 285-306.
- Liu, Y., Luo, Y., Huang, Y., & Yang, Q. (2017). A diagnostic model of private control and collective control in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 63, 116-128.
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*, 40(4), 219-235. doi:10.1177/001872678704000403
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing Research an Applied Orientation*, 4. Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mason-Jones, R. and Towill, D.R., 1998. Shrinking the supply chain uncertainty circle. *IOM Control*, 24 (7), 17-22.
- Matanda, M. J., & Freeman, S. (2009). Effect of perceived environmental uncertainty on exporter-importer inter-organisational relationships and export performance improvement. *International Business Review*, 18(1), 89-107.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. doi:10.1037/0033-2909.108.2.171
- Mavondo, F. T. ve Rodrigo, E. M. (2001). The Effect of Relationship Dimensions on Interpersonal and Interorganizational Commitment in Organizations Conducting Business Between Australia and China. *Journal of Business Research*, 52 (2), 111-21.
- Mayer, K. J., & Nickerson, J. A. (2005). Antecedents and performance implications of contracting for knowledge workers: Evidence from information technology services. *Organization Science*, 16(3), 225-242.

- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), (709-734).
- Merschmann, U., & Thonemann, U. W. (2011). Supply chain flexibility, uncertainty and firm performance: An empirical analysis of German manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 43-53.
- Meuleman, M., Manigart, S., Lockett, A., & Wright, M. (2006). *Transaction costs, behavioral uncertainty and the formation of interfirm cooperations: Syndication in the UK private equity market*. Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Univ. Gent.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378
- Miller, K. D., 1992. A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, 23 (2), 311–331.
- Miller, R. E., & Reilly, F. K. (1987). An examination of mispricing, returns, and uncertainty for initial public offerings. *Financial Management*, 33-38.
- Milliken, F.J. (1987), Three Types Of Perceived Uncertainty About The Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12, 133–143.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135-152.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Mowday, R. T, Koberg, C. S, & McArthur, A. W (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27, 79-94

- Muckstadt, J.A., et al., 2001. Guidelines for collaborative supply chain system design and operation. *Information Systems Frontiers*, 3 (4), 427–453
- Nagarajan, V., Savitskie, K., Ranganathan, S., Sen, S., & Alexandrov, A. (2013). The effect of environmental uncertainty, information quality, and collaborative logistics on supply chain flexibility of small manufacturing firms in India. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Neuman, W. Lawrence (2006). “Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches” 6. *Edition of Pearson Education Inc. Allyn Bacon, USA*
- Ngirande, H. (2021). Occupational stress, uncertainty and organisational commitment in higher education: Job satisfaction as a moderator. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1376.
- Nguyen, T.V., Le, T.B. ve Freeman, N. J. (2006). Trust and uncertainty: A study of bank lending to private SMEs in Vietnam. *Asia Pacific Business Review*, 12(4), 547-568.
- Nielson, C. C. (1998). An Empirical Examination of the Role of "Closeness" in Industrial Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 32 (5/6), 441-63.
- Niesten, E., & Jolink, A. (2012). Incentives, opportunism and behavioral uncertainty in electricity industries. *Journal of Business Research*, 65(7), 1031-1039.
- Ojha, D., Shockley, J., & Acharya, C. (2016). Supply chain organizational infrastructure for promoting entrepreneurial emphasis and innovativeness: The role of trust and learning. *International Journal of Production Economics*, 179, 212-227.
- Oláh, J., Bai, A., Karmazin, G., Balogh, P., & Popp, J. (2017). The role played by trust and its effect on the competitiveness of logistics service providers in Hungary. *Sustainability*, 9(12), 2303.
- Ozer, O., Zheng, Y., & Ren, Y. (2014). Trust, trustworthiness, and information sharing in supply chains bridging China and the United States. *Management Science*, 60(10), 2435–2460.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P. ve Grewal, D. (2007). A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing*, 71(4), 172-94.

- Paluri, R. A., ve Mishal, A. (2020). Trust and commitment in supply chain management: a systematic review of literature. *Benchmarking: An International Journal*.
- Paul, D. and McDaniel, R. (2004). A field study of the effect of interpersonal trust on virtual collaborative relationship performance. *MIS Quarterly*, V, 28 (2), 183-227.
- Peidro, D., Mula, J., Poler, R., & Lario, F. C. (2009). Quantitative models for supply chain planning under uncertainty: a review. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 43(3), 400-420.
- Ping, R. A. (1999). Unexplored Antecedents of Exiting in a Marketing Channel. *Journal of Retailing*, 75 (2), 218-41.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- Prater, E., Biehl, M., and Smith, M.A., (2001). International supply chain agility: Tradeoffs between flexibility and uncertainty. *International Journal of Operations and Production Management*, 21 (5–6), 823–839.
- Pritchard, M. P., Havitz, M. E., & Howard, D. R. (1999). Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts. *Journal of the academy of marketing science*, 27(3), 333-348.
- Ryciuk, U., & Nazarko, J. (2020). Model of trust-based cooperative relationships in a supply chain. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1225-1247.
- Qi, Y., Zhao, X., & Sheu, C. (2011). The impact of competitive strategy and supply chain strategy on business performance: the role of environmental uncertainty. *Decision Sciences*, 42(2), 371-389.
- Quintana, P. G. (2012). Risk and Uncertainty. *Business Review*, 1, 10-18.
- Raiffa, H., & Luce, R. D. (1957). Games and Decisions: Introduction and Critical Survey. *New York and London*.

- Ralston, P. (2014). Supply chain collaboration: A literature review and empirical analysis to investigate uncertainty and collaborative benefits in regards to their practical impact on collaboration and performance.
- Redondo, Y. P. ve Fierro, J. J. C. (2007). Importance of Company Size in Long-Term Orientation of Supply Function: An Empirical Research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22 (4/5), 236-48.
- Ritholtz, B. (2012). Defining risk versus uncertainty. *The big picture*.
- Rodrigues, V. S., Stantchev, D., Potter, A., Naim, M., & Whiteing, A. (2008). Establishing a transport operation focused uncertainty model for the supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Rosenberg, N. (2009). Uncertainty and technological change. In *The economic impact of knowledge* (pp. 17-34). Routledge.
- Rousseau, D. M. (1998). Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. ve Camerer, C. (1998), "Not so different after all: a cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*, Vol. 3, pp. 393-404.
- Rus, A. (2005). Trust and performance: institutional, interpersonal and network trust. *Trust under Pressure: empirical investigations of trust and trust building in uncertain circumstances*, Edward Elgar, 80-104.
- Sahay, B. S. (2003). Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems*.
- Sahin, T., Karabulut, A. T., & Civelek, M. E. (2017). The effect of organizational change on trust and an application. *International Journal of Commerce and Finance*, 3(1), 41-50.
- Sako, M. (1992). Price, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan (No. 18). Cambridge University Press.
- Saleh, M. A., Ali, M. Y., & Andaleeb, S. S. (2014a). Explaining industrial importers commitment from an emerging market perspective: Theoretical and managerial insights. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(1), 45-62.

- Saunders, M. N. & Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *personnel Review*.
- Sawhney, R. (2006). Interplay between uncertainty and flexibility across the value-chain: towards a transformation model of manufacturing flexibility. *Journal of Operations Management*, 24 (5), 476–493.
- Seeram, E. (2019). An overview of correlational research. *Radiologic technology*, 91(2), 176-179.
- Shamah, R.A. ve Elssawabi, S.M. (2015), “Facing the open innovation gap: measuring and building open innovation in supply chains”, *Journal of Modelling in Management*, 10 (1), 50-75.
- Sharfman, M. P., Shaft, T. M., & Anex Jr, R. P. (2009). The road to cooperative supply-chain environmental management: trust and uncertainty among proactive firms. *Business Strategy and the Environment*, 18(1), 1-13.
- Simangunsong, E., Hendry, L. C., & Stevenson, M. (2012). Supply-chain uncertainty: a review and theoretical foundation for future research. *International Journal of Production Research*, 50(16), 4493-4523.
- Simangunsong, E., Hendry, L. C., & Stevenson, M. (2016). Managing supply chain uncertainty with emerging ethical issues. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(10), 1272-1307.
- Skarmeas, D., Katsikeas, C. S. ve Schlegelmilch, B. B. (2002). Drivers of Commitment and Its Impact on Performance in Cross-Cultural Buyer-Seller Relationships: The Importer's Perspective. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 757-83.
- Smeltzer, L. R. (1997). The meaning and origin of trust in buyer-supplier relationships. *International journal of purchasing and materials management*, 33(4), 40-48.
- Solmaz, S. A. (2019). Alıcı-Tedarikçi ilişkilerinde işbirliği ve iletişimin tedarikçilere duyulan güven ve bağlılık üzerindeki etkileri: İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı oteller üzerine bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 428-449.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M. ve Harrison, M. T. (1978). Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal*, 21 (3), 380-96.

- Sutcliffe, K. M., & Zaheer, A. (1998). Uncertainty in the transaction environment: an empirical test. *Strategic management journal*, 19(1), 1-23.
- Şen, A., 2008. The US fashion industry: a supply chain review. *Int. J. Prod. Econ.* 114 (2), 571-593.
- Talay, M. B., & Akdeniz, M. B. (2014). In time we trust?: The effects of duration on the dynamics of trust-building processes in inter-organizational relationships. *Strategic Management Review*, 8(1), 77-90.
- Tan, Y. H., & Thoen, W. (2000). An outline of a trust model for electronic commerce. *Applied Artificial Intelligence*, 14(8), 849-862.
- Tanskanen, K., & Aminoff, A. (2015). Buyer and supplier attractiveness in a strategic relationship - a dyadic multiple-case study. *Industrial Marketing Management*, 50, 128- 141.
- Tejpal, G., Garg, R. K., & Sachdeva, A. (2013). Trust among supply chain partners: a review. *Measuring Business Excellence*.
- Thunnissen, D. P. (2003). Uncertainty classification for the design and development of complex systems. In *3rd annual predictive methods conference* (Vol. 16). CA: Newport Beach.
- Tian, A. (2018). The impact of supply chain cooperative relationship on performance: A knowledge management perspective. *Journal of Service Science and Management*, 11(1), 44-55.
- Tomlin, B., 2006. On the value of mitigation and contingency strategies for managing supply chain disruption risks. *Management Science*, 52 (5), 639–657.
- Turnbull, P., Ford, D., & Cunningham, M. (1996). Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Ulrich, K., 1995. The role of product architecture in the manufacturing firm. *Research Policy*, 24 (3), 419–440.
- Üngüren, E., & Koç, T. S. (2016). Konaklama işletmelerinde iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının örgütsel güven üzerindeki etkisi.

- Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 1–60). San Diego, CA: Academic Press.
- Van den Bos, K., Poortvliet, P. M., Maas, M., Miedema, J., & Van dem Ham, E. J. (2005). An enquiry concerning the principles of cultural norms and values: The impact of uncertainty and mortality salience on reactions to violations and bolstering of cultural worldviews. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, 91–113.
- Van Der Meer-Kooistra, J. ve Vosselman, E. (2000), “Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance”, *Accounting, Organisations and Society*, 25 (1), 51-77.
- Van Der Vorst, J. G., & Beulens, A. J. (2002). Identifying sources of uncertainty to generate supply chain redesign strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Van Der Vorst, J. G., Beulens, A. J., De Wit, W., & van Beek, P. (1998). Supply chain management in food chains: Improving performance by reducing uncertainty. *International Transactions in Operational Research*, 5(6), 487-499.
- Van Donk, D. P., & Van Der Vaart, T. (2005). A case of shared resources, uncertainty and supply chain integration in the process industry. *International Journal of Production Economics*, 96(1), 97-108.
- Van Lange, P. A. M. ve De Dreu, C. K. W. (2001), "Social Interaction: Cooperation and Competition, " in *Introduction to Social Psychology: A European Perspective* Miles Hewstone and Wolfgang Stroebe, Eds. Oxford: Blackwell.
- Walker, G., & Weber, D. (1984). The interaction of uncertainty and asset specificity in component make-or-buy decisions.
- Walker, W. E., Harremoës, P., Rotmans, J., Van Der Sluijs, J. P., Van Asselt, M. B., Janssen, P., & Krayen von Krauss, M. P. (2003). Defining uncertainty: a conceptual basis for uncertainty management in model-based decision support. *Integrated assessment*, 4(1), 5-17.
- Wallen, N. E., & Fraenkel, J. R. (2013). *Educational research: A guide to the process*. Routledge.

- Wang, H., & Sheen, D. A. (2015). Combustion kinetic model uncertainty quantification, propagation and minimization. *Progress in Energy and Combustion Science*, 47, 1-31.
- Wang, Z., Huo, B., Tian, Y., & Hua, Z. (2015). Effects of external uncertainties and power on opportunism in supply chains: evidence from China. *International Journal of Production Research*, 53(20), 6294-6307.
- Wei, H. L., Wong, C. W., & Lai, K. H. (2012). Linking inter-organizational trust with logistics information integration and partner cooperation under environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 139(2), 642-653.
- Wen, X., Choi, T. M., & Chung, S. H. (2019). Fashion retail supply chain management: A review of operational models. *International Journal of Production Economics*, 207, 34-55.
- Wicks, A., Berman, S. ve Jones, T. (1999), "The structure of optimal trust: moral and strategic implications", *Academy of Management Review*, 99 (116), 99-116.
- Williamson, O. (1993), "Calculativeness, trust, and economic organization", *The Journal of Law and Economics*, 36 (1), 453-486.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1984). The economics of governance: framework and implications. *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft/Journal of Institutional and Theoretical Economics*, (H. 1), 195-223.
- Wong, C. Y., Boon-Itt, S., ve Wong, C. W. (2011). The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. *Journal of Operations management*, 29(6), 604-615.
- Wu, J., Zhou, Y., Gao, Y., Fu, J. S., Johnson, B. A., Huang, C., ... & Liu, Y. (2014). Estimation and uncertainty analysis of impacts of future heat waves on mortality in the eastern United States. *Environmental health perspectives*, 122(1), 10-16.
- Wu, M. Y., Weng, Y. C., ve Huang, I. C. (2012). A study of supply chain partnerships based on the commitment-trust theory. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.

- Xiao, Y., Zheng, X., Pan, W., ve Xie, X. (2010). Trust, relationship commitment and cooperative performance: supply chain management. *Chinese Management Studies*.
- Yang, B., Burns, N.D., and Backhouse, C.J., 2004. Management of uncertainty through postponement. *International Journal of Production Research*, 42(6), 1049–1064.
- Young-Ybarra, C. ve Wiersema, M. (1999). Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory. *Organization Science*, 10 (4), 439-59.
- Yu, P. S., Yang, T. C., & Chen, S. J. (2001). Comparison of uncertainty analysis methods for a distributed rainfall–runoff model. *Journal of Hydrology*, 244(1-2), 43-59.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative science quarterly*, 229-239.
- Zikmund, W. G. (1997). Business Research Methods, 5. Edition, *The Dryden Press, Orlando*
- Zineldin, M., ve Jonsson, P. (2000). An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry. *The TQM magazine*.

EKLER

EK 1: Güven, Bağlılık ve Belirsizlik Ölçekleri ve Anket Soruları

Güven Ölçeği

1. İş ortağımız bize çok da olası olmayan bir açıklama yapsa bile, gerçeği söylediğinden emin oluruz.
2. İş ortağımız bize sık sık yanlış olduğu sonradan kanıtlanmış bilgiler sunmaktadır.
3. İş ortağımız firmamıza verdiği sözleri her zaman tutmaktadır.
4. İş ortağımız yaptığımız ticaret hakkında tavsiyeler sunduğunda iyi niyetli olduğunu biliriz.
5. Kurum olarak iş ortağımızın samimi olacağına güvenmekteyiz.
6. Şartlar değiştiğinde de iş ortağımızın bize yardım ve destek sunmaya hazır ve istekli olacağına inanmaktayız.
7. İş ortağımız önemli kararlar alırken bizim refahımızı da düşünmektedir.
8. Sorunlarımızı iş ortağımızla paylaştığımızda anlayışla yanıt alacağımızı biliriz.
9. Gelecekte, kararlarının ve eylemlerinin bizi nasıl etkileyeceğini bildiği konusunda iş ortağımıza güveniriz.
10. Şirketimiz için önemli durumlarda iş ortağımızın desteğine güveniriz.

Bağlılık Ölçeği

1. İş ortağımızın desteğe ihtiyacı olduğunda firmamızca daha fazla zaman ayrılır.
2. Gerektiğinde iş ortağımız için pazarlama programlarımız düzenlenir.
3. İş ortağımız ciddi bir sorun yaşarsa firmamızca onlara özel destek sağlanır.
4. İş ortağımızın yardım talebine firmamızca hızla yanıt verilir.
5. Firmamız iş ortağımız ile yaptığımız işe ciddi bir çaba ve yatırım yapmaktadır.
6. İş ortağımızla olan ilişkimize firmamızca büyük bir yatırım yapılmıştır.
7. Bu iş ortağımızla olan bağımız yaptığımız işler sayesinde giderek güçlenmiştir.

Belirsizlik Ölçeği

1. İş ortağımızın talebinin ne olduğunu ya da talebinin hacmini(büyükliğini) tahmin etmek zordur.
2. İş ortağımızın ihtiyaç duyduğu ürünler ya da hizmetler farklılık gösterebilir.
3. İş ortağımız taleplerimizi her zaman karşılar.
4. İş ortağımız doğru kalitede ürün üretir/ürün talep eder.
5. Ana ürünlerimiz olan temel hammaddeleri temin etmek/satmak çok kolaydır.
6. İş ortağımızla ticaretimizin ana konusu olan ürün veya malzeme fiyatları çok sık değişmez.
7. İş ortağımızla ticaretimize bahse konu olan malzemeyi/ürünleri temin edecek/satabilecek çok az alternatifimiz var.
8. Çalıştığımız sektörde teknolojik gelişmeler oldukça hızlı gerçekleşmektedir.
9. Teknolojik gelişmelere ayak uyduramaz isek piyasada rekabetçi kalmamız zorlaşacaktır.
10. Üretim teknolojisi sık sık değişmektedir.

Cinsiyet: K/E

Yaş: (18-24) (25-34) (35-44) (45 ve üzeri)

Firma Büyüklüğü: (0-49 kişi) (50-99 kişi) (100-249 kişi) (250 kişi ve üstü)

Firma faaliyet alanı: (Perakende) veya (Üretim/Tedarik)

Bölüm: (Satış/Pazarlama) (Satınalma) (Lojistik) (Diğer)

Pozisyon: (Firma sahibi) (Direktör/Müdür) (Uzman/Uzman yardımcısı) (Diğer)

Eğitim durumu: (Ön lisans) (Lisans) (Lisanüstü) (Diğer)