

TEDARİK ZİNCİRİ İLİŞKİLERİNDE BAŞARI FAKTÖRÜ OLARAK GÜVEN UNSURU: KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

Yrd. Doç. Dr. Melih BAŞKOL

Bartın Üniversitesi, İİBF, (mbaskol@bartin.edu.tr)

ÖZET

Bu çalışmada; güvenin tedarik zinciri üzerinde etkisi ve tedarik zinciri üyeleri arasında güveni oluşturan çeşitli unsurlar incelenmiştir. Tedarik zinciri üyeleri arasında güvenin yokluğu, tedarik zincirinden beklenen performans başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Tedarik zinciri üyeleri arasında güven türleri tedarik zinciri içerisindeki mevcut ilişkilerin türüne göre de değişmektedir. Bu çalışmada aynı zamanda güvenin tedarik zinciri üzerindeki; işlemsel maliyetlerin azalması, ilişkilerin geliştirilmesi ve rekabetçi avantajın sağlanması gibi konularda sağladığı faydalar da incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri, Tedarik Zinciri İlişkileri, Rekabet Gücü, Güven.

TRUST ELEMENT AS A SUCCESS FACTOR IN SUPPLY CHAIN RELATIONSHIPS: A CONCEPTUAL STUDY

ABSTRACT

In this study, the impact of trust on the supply chain and the various elements that generate the trust among the members of the supply chain have been examined. A lack of trust among the members of the supply chain will adversely affect the expected success of performance from the supply chain. Types of trust among the members of the supply chain vary according to the type of relationships available within the supply chain. In this study, at the same time, various benefits of trust on supply chain such as decreasing transactional costs, improving relationships, and ensuring the competitive advantage also have been examined.

Keywords: Supply Chain, Supply Chain Relationships, Competitiveness, Trust.

1. Giriş

Başarılı bir tedarik zinciri oluşturmada ve zincir içerisindeki ilişkileri başarılı bir biçimde yönetmede en önemli unsur güvenidir. Güven unsurunun yerleşik olduğu durumlarda, tedarik zinciri ilişkilerinin başarılı olma şansı önemli oranda yüksektir, ancak tersi durumda ise tedarik zincirinin toplam performansının artan maliyetler yüzünden düşmesi kaçınılmazdır.

Güven, tedarik zincirinde yer alan üyelerin karşılıklı ilişkilerindeki niyet ya da davranışları hakkındaki beklentilerine göre ortaya çıkabilecek kırılabilirlik durumunu kabul etme durumu ile ilgilidir. Güven, çoğunlukla insanlar arasında söz konusu olan bir kavramdır, ancak tedarik zincirinde yaşanan ilişkiler açısından da incelenmesi gereken bir unsur haline gelmiştir. Bu açıdan bakıldığında güven öncelikle, tedarik zinciri içerisinde yer alan üyeler hakkındaki inancı (ilgiliyetten güvenilirliğe, yetkinliğe ve kasıtlılığa yönelik inanışlar) temsil eder (Hammervoll, 2012:268). Zincir üyeleri arasındaki bilgi paylaşımı ve güven temeline dayalı etkin tedarik zinciri planlaması başarılı tedarik zinciri uygulamalarının en temel unsurlarından birisidir. Bilgi paylaşımı bazen çok önemli finansal ve stratejik bilgilerin üyeler arasında paylaşımını gerekli kalabilir. Ancak bu üyeler zaman içerisinde birbirlerine rakip olma konumuna da gelebilirler. Bu nedenle, bilgi paylaşımı hem şirket içerisinde hem de zincir üyeleri içerisinde güven unsurunun oluşturulmasına önemli ölçüde bağlıdır. Tedarik zinciri ilişkilerinde zincir içerisindeki şirketler arasında yüksek oranda bağımsız davranma eyleminin var olması nedeniyle güven ve risk konuları çok büyük önem teşkil etmektedirler (Whan vd., 2005:26).

Geleneksel tedarik zinciri içerisinde ilişkiler genellikle fiyat temeli üzerinde bir tedarikçinin diğerine üstün gelmesi şeklinde işlemektedir, ancak günümüzde bunun yerini işbirliğini, birlikte sorun çözmeyi ve stratejik olarak tedarikçi ve dağıtıcı bütünleşmesini içine alan bir çerçeve almaktadır (Stuart vd., 2012:393). Bu çerçevenin oluşmasında ise en önemli unsur taraflar arasındaki güven derecesinin yüksek olmasıdır. Firmalar arası tedarik zinciri ilişkileri bazı temel nitelikler üzerine inşa edilmektedir. Güven, firmalar arasında başarılı ilişkilerin oluşmasını güdüleyen ve işbirliğini teşvik eden nitelikler arasındaki en temel nitelik olarak kabul görmektedir. Güven çoğunlukla, rekabetçi avantajın elde edilmesini sağlayan işbirlikçi davranışların oluşmasını sağlama fonksiyonunu yerine getirir. Bu nedenle, güvenin varlığı olmaksızın tedarik zinciri üyelerinin en iyi ortak performans sonuçlarını elde etmeleri pek olası değildir. Zincir içerisinde üyeler arasında bir güvenin olmaması, tedarik zinciri yönetimini de başarısızlığa mahkum edecektir (Thomas & Skinner, 2010:44).

Bu çalışmada temel amaç; tedarik zinciri ilişkilerinin oluşturulması ve yönetiminde başarının sağlanmasında güven unsurunun ne anlama geldiğinin, güven unsurunu oluşturan faktörlerin ve güvenin önemini açıklayarak daha sonra yapılacak çalışmalar açısından kavramsal katkı oluşturmaya çalışmaktır.

2. Tedarik Zinciri Yönetiminde Güven Tanımı

Hızla değişen rekabet çevresi, şirketleri değişen bu rekabetçi ortamlarla baş edebilmeleri için daha yaratıcı ve esnek yollar bulmaya zorlamaktadır. Birçok şirket, müşterileri ve tedarikçileri ile işbirliğine dayalı ilişkiler kurarak bu zorluklara cevap vermeye çalışmaktadırlar. Bu tür işbirliğine dayalı ilişkiler; belirli bir güven düzeyi tarafından tanımlanan taraflar arası ilişkisel değişimin oluşmasına bağlıdır. Taraflar arasındaki ilişkisel değişimin sağladığı güven

düzeıı, tarafların kurdukları ilişkinin uzun sürede kendilerine sağlayacağı faydalar üzerine odaklanma kabiliyeti sunar ve bunun sonucunda da tarafların rekabetçi güçlerinin daha fazla arttırabilmelerini sağlar (Doney & Cannon,1997:35).

Güven, işbirliğini artırmak, işlem ve maliyetlerini düşürmek, piyasa işlemlerini kolaylaştırmak ve firmaların karmaşık ve belirsiz ortamlara ayak uydurabilme kabiliyetlerini geliştirmek vasıtasıyla taraf olan firmaların performansını artıran önemli bir varlık olarak düşünölmektedir (Şengün, 2007: 12).

Güveni ölçmek zor olsa da, güvenin sağlandığı durumlarda zincirde yer alan diğer firmalar, kendi bireysel şirket stratejilerini tüm ağıın iyileştirilmesi yönünde formüle ederler ve zincirde yer alan güçlü şirketler bu güçlü konumlarını kendilerine daha fazla bağımlı olan üyelere karşı baskı yapma amacı ile kötüye kullanmazlar (Ross, 2008:109). Güven; bir firmanın kendisinin davranışları üzerinde kesin bir kontrolü olmayacağı ve değişimde bulunacağı başka bir partner firmaya güvenme istekliliğı olarak tanımlanabilir. Güven aynı zamanda bir firmanın, seçmiş olduğı partner firmanın eylemlerinin kendisi için olumlu sonuçlar doğuracağına olan inancını da kapsamaktadır. İlişkide güven aynı zamanda tarafların karmaşık tedarik zinciri işlemlerinde performans standartlarını sağlayacak yetkinliğe sahip olmayı da gerektirmektedir. Tedarikçilerin güvenilir davranışları karşı taraflar için tedarikçinin fırsatçılığının minimal düzeyde olacağıının bir işareti olarak yansıyacaktır. Bu durumda güven, tamamen ortadan kaldırmasa da, firmaların ilişkilerinde ortaya çıkacak belirsizliklerin en aza indirilmesine yardımcı olacaktır (Ryu vd., 2008:49-50).

Güven ilişkisinde güvenen ve güvenilen olmak üzere en az iki tarafın katılımı gerekir. Güvenen taraf bir belirsizlik durumu içerisinde kendisini savunmasız bir yere koymaktadır. Güvenilen taraf ise, güvenen tarafın savunmasız durumunun avantajını elinde bulunduran konumunda yer almaktadır (Laequddin vd., 2012:552). Güven unsuru içerisinde, ortaklık ilişkisine girmenin en önemli nedenlerinden birisi, her iki ticari tarafın birbirlerinden kaynaklanacak bu risk ve savunmasızlık durumundan görecekları zararları en aza indirme isteğidir (Xiao vd., 2010:232).

Güven; bir partnere ortak bir anlaşmaya göre hareket edeceği beklentisi ile güvenme kararıdır. Güven seviyesi ne olursa olsun, partnerin anlaşma doğrultusunda hareket etmeme ihtimaline dayalı belirli bir ilişkisel risk yüzdesi miktarı her zaman bulunmaktadır. Firmalar güven temeline dayalı sosyal ve ekonomik faydaları elde etmek için belirli derecede yüksek risk düzeylerini kabul etmektedirler (Ireland & Webb, 2007:484).

Su ve diğerlerine göre (2008:266) başarısız ilişkilerin altında yatan en önemli nedenlerden birisi, iş ilişkisinde bulunan taraflar arasındaki güvensizliktir. Güvenin oluşturulması, uzun dönemli ilişkilerin başarısını etkileyen temel sebeplerden birisi olarak dikkate alınmaktadır. Müşterinin güveni; müşterinin tedarikçisinin dürüst, iyiliksever ve yetenekli olduğuna dair taşıdığı inanç olarak tanımlanabilir. Güven; ilişkide bulunan tarafların etkileşimleri sırasında yavaş yavaş oluşan beklenti ve tutumlar olarak da nitelendirilmektedir. İşletmeler arası ilişkilerde, güven bir ilişkiye dahil olan her iki tarafın davranışlarını etkileyebilir. Güven yeterli olduğu zaman ortaklık ilişkisi daha fazla geliştirilmiş olacaktır. Güven derecesi arttıkça, ortaklık ilişkisini daha geliştirme ve sürdürme daha kolay olacaktır.

Etkin bir tedarik zinciri; ortaklar arasında bilgi paylaşımına (algılanan riski arttırmaktadır) ve güvene dayalıdır. Bu iki unsur başarılı bir tedarik zinciri ilişkisinin sağlanmasındaki en önemli koşullardır. Tedarik zinciri ilişkilerinin çoğunlukla ilişkide bulunanlar arasında yüksek düzeyde bağımlılık içermesi risk ve güven unsurunu tedarik zinciri ilişkilerinin etkinliği açısından önemli bir hale getirmektedir. Güven; taraflar arasında algılanan riski minimum düzeye indirerek tedarikçiler ve perakendecilerin birbirlerine karşı ilişkilerinde daha açık davranmalarını sağlamakta ve böylelikle taraflar birbirlerinin ilişkiye katkıları hakkında daha fazla bilgiye ve takdire sahip olmaktadırlar. Güven; örgütlerarası ilişkilerin şekillenmesinde rekabetçi avantajın sağlanmanın temel kaynağı olarak görülmektedir. Bunun en önemli nedeni ise; güven unsurunun olduğu ilişkilerde tarafların standartlara, değerlere ve prensiplere uygun bir biçimde hareket edecek olmalarıdır. Yüksek kalite(rekabetçi avantajın kaynağı) yüksek güvene dayalı üretim sistemlerinde daha çok ortaya çıkmaktadır (Ferrer vd., 2010:427).

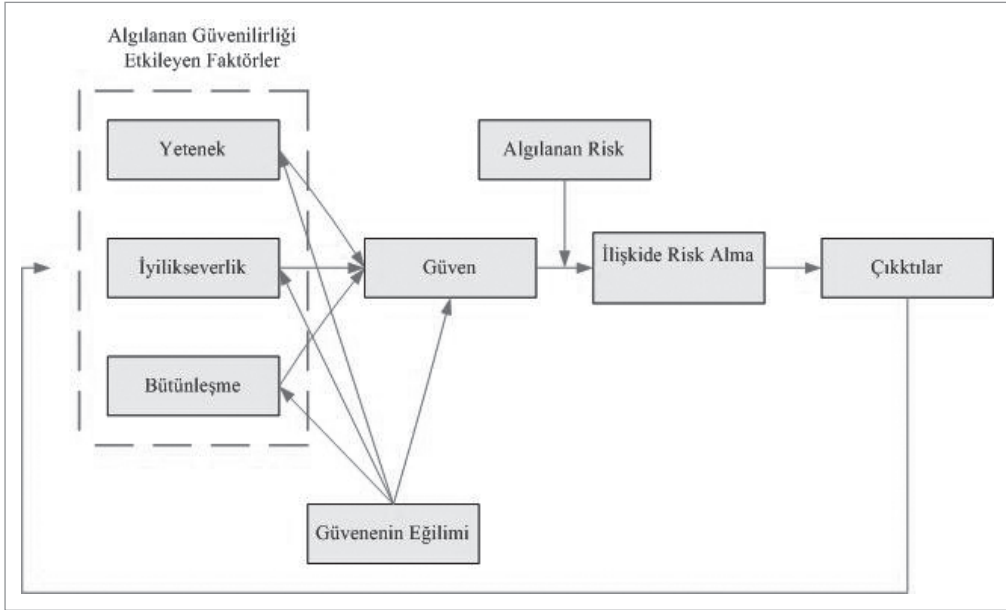
Güvenin ortaya çıkması için belirli oranda belirsizliğin olması gerekmektedir. Tedarik zincirinde yer alan üyeler eğer her türlü bilgiye, hesaplamalara, sonuçlara, kontrol mekanizmalarına karşılıklı olarak doğrudan ulaşabildikleri durumlarda, sahip oldukları ilişkilerde herhangi bir belirsizlik ya da risk durumunun olmadığı konusunda emin olacaklardır ve bu da güvensizlik ortamının oluşmasını engelleyecektir (Laequddin vd., 2009:282). Güven, belirsizlik ve fırsatçı davranışlardan kaynaklanan risk algısını da azaltır ve böylece gelecekteki ilişkisel değişimlere yönelik tarafların emin olma düzeyini artırır, tarafların ilişkiye olan bağlılıklarının artması yönünde motivasyon sağlar ve gerek şirket içerisinde ve gerekse tedarik zinciri içerisinde yeni yatırımların yapılmasına olanak sağlar (Yeung vd., 2009:68). Öte yandan; tedarik zinciri üyeleri arasında karşılıklı bilgi eksikliği varsa ve ilişkinin gelecekte sağlayacağı çıktılar konusunda tümüyle bir ihmalkarlık varsa üyeler arasında güveni sağlayacak herhangi bir sebep olmayacak, tam aksine risk durumu ortaya çıkacaktır. Zincir içerisindeki ilişkilerde uygulamada her zaman belirsizlik ve risk durumlarının bazı unsurları mutlaka olacaktır ve zincir içerisinde yer alan üyelerin partner olma perspektifine bağlı olarak bu belirsizlik ve risk durumlarına belirli bir katlanma eşiği olacaktır. Algılanan riskin düzeyi, güvene dayalı ilişkiler açısından bir eşik engeli olarak hareket edecektir. Eğer güven düzeyi algılanan risk eşiğini aşarsa güvenen taraf risk alma ilişkisi davranışını sergileyecek ve riski alacaktır. Eğer risk ve belirsizlik düzeyi katlanılabilir düzeyde ise, zincirde yer alan üye diğer üyeyi güvenilir olarak nitelendirerek bu üye ile tedarik zinciri ilişkisine girecektir (Laequddin vd., 2009:282).

Güven hem duygu, hem de biliş düzeyinin olmasını gerektirir. Güvenin geçerli olabilmesi için güvenin hem bilişsel hem de duygusal düzeyde bir temele dayanmalıdır. Bu temel ise; satıcının hem karakteristiği hem de motivasyonuna bağlı değerlemelerin temel alındığı bir değerlendirmeye dayalı olarak, satıcının alıcıya faydalar sağlaması olasılığının olmasıdır. Duygular da güven deneyiminin önemli bir parçasıdır ve güvenin bilişsel olarak yeniden değerlendirilmesini tetikleyen sinyaller olarak hizmet vermektedir. Satın alıcının güven konusundaki eğilimi alıcı ve satıcı arasındaki güven düzeyi üzerinde etkili olabilmektedir. Güvenin yapısı, ilişki olgunlaştıkça değişim göstermektedir. İlk aşamalarda, güvenin büyük ölçüde güvenilir üçüncü taraflardan gelen bilgiye, aktarım ve hesaplama temeline ve kurumların ilişkiyi yönetme gücü gibi temellere dayalı olduğu görülür. Bu nedenle bu aşamadaki güven oldukça kırılmalıdır. Zaman içinde bir dizi tekrar içinde satıcı, alıcı yararına hareket eder ve alıcı da bu tekrarlanan satıcı eylemleri karşısında bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak satıcıya

tepki verir. Böylelikle satıcı ve satın alıcı arasındaki güven daha fazla bilgiye dayalı olur ve bazen geçen zaman içerisinde satın alıcının satıcıya karşı duygusal bağlar geliştirmesi de söz konusu olabilir. Olgunlaşan güven bu nedenle daha güçlü ve esnek bir yapı sergiler (Wang & Huff, 2007:1034).

Mayer ve diğerleri (1995:715) güven konusunda bir model sunmuş ve bu modele göre de güven eğiliminin, diğer tarafa güvenme istekliliği olduğunu belirtmişlerdir.

Şekil 1: Temel Güven Modeli



Kaynak: Mayer, R., Davis, C., Schoorman, J.H., & David, F. (1995). An integration model of organizational trust. The Academy of Management Review, Jul, 20, 3, 709-734.

İnsanların genel anlamda güven konusundaki eğilimleri deneyimleri, kişilik tipleri ve kültürel yapılarına göre değişiklik göstermektedir. Yeteneği ise; bir tarafın bazı özel etki alanları içerisinde karşı tarafı etkilemesini sağlayan beceri, yeterlilik ve özellikler grubu olarak tanımlamak mümkündür. Taraflardan birisi güven ilişkisi içerisinde, teknik alanlarda yetenekli olabilirken aynı taraf önemli bir müşteri ile ilişkinin başlatılmasında yetenekli olmamasından dolayı tam bir güven ortamı yaratamayabilir. Mayer'a, göre iyimserlik ise taraflar arasındaki güvenilirliğin değerlendirilmesinde önemli rol oynadığını ve taraflar arasındaki ilişkide iyilikseverlik düzeyi yüksekse, tarafların birbirlerine karşı ilişkilerinde yalan söyleme olasılıklarının daha az olduğunu belirtmektedir. Bütünlük ve güven arasındaki ilişki ise; güvenen tarafın, karşı tarafın bağlı kaldığı ilkeleri kabul edilebilir bulup bulmayacağı ile ilgilidir. Eğer güvenen taraf bu ilkeleri kabul edilebilir olarak değerlendirmese, güvenilen tarafın ilişkideki amaçlarla bütünleşmesi de kabul edilir olarak değerlendirilmeyecektir (Mayer vd., 1995:715).

3. Tedarik Zincirinde Güven Unsurları

Tedarik zinciri üyeleri arasında güvenin oluşturulabilmesi için güvenin hangi unsurlara sahip olduğunun tanımlanması gereklidir. Bu doğrultuda, Riddalls ve diğ. (2002:259) yaptıkları çalışmada tedarik zincirlerinde beş güven bileşeni olduğunu ortaya koymuşlardır;

1. Dürüstlük (dürüstlük)
2. Adalet
3. Bağlılık
4. Tedarik zinciri üyesi olma ile ilgili açıklık / samimiyet
5. Yetkinlik (tedarik zinciri ortaklarının güvenilirliği, bağlılığı, ürün kalitesi, toplantı tarihleri, gereksinimi yerine getirilmesi, doğru talep tahminleri, vb)

Yetkinlik boyutu aynı zamanda tedarik zinciri ortağın güvenilirliği, bağlılığı, ürün kalitesi, zamanında teslimat, gereksinimlerin yerine getirilmesi ve doğru talep tahminleri üretimi gibi unsurları da temsil ettiği için en önemli boyut olarak görülebilir. Bununla birlikte, açıklık konusu da önemli bir konudur. Bunun nedeni ise; paylaşımda bulunacak diğer tarafın ya da üyenin iletişim kanalları kendi içerisinde taşıdığı bazı tereddütler nedeniyle açmak istemeyişi olabilir. Örneğin; stok bilgilerini diğer zincir üyeleri ile paylaşmama isteği gibi.

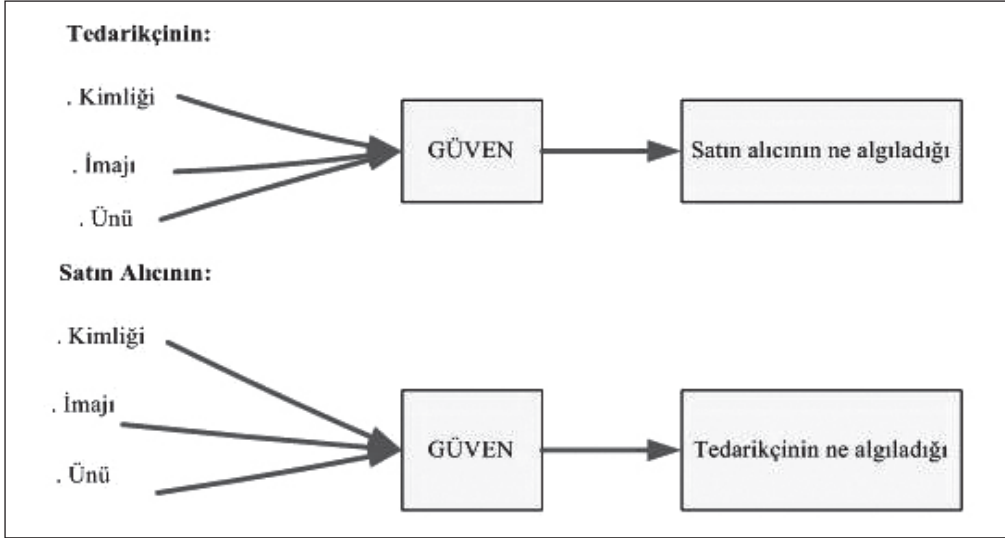
Smeltzer ise (1997:44) tedarik zincirinde güvenin üç ana unsurdan meydana geldiğini vurgulamaktadır. Bu unsurlar;

- Kimlik=Şirketin, güvenilir olduğu konusundaki kendine olan inancı
- İmaj= Şirketin; başkaları tarafından kendisini güvenilir bir şirket olarak gördüğü konusundaki inancı
- Ün= Şirket dışındakilerin yani diğer şirketlerin şirkete olan gerçek güveni

Smeltzer (1997:44) güveni oluşturan bu üç unsurun tedarik zincirinde yer alan diğer üyeler açısından olumlu algılanmasının artması durumunda, tedarik zinciri ilişkisinin daha açık ve güvene dayalı bir şekilde ortaya çıkacağını ortaya koymaktadır.

Güven; ilişkide olan şirketlerin performanslarını arttırmak üzere kullanacakları pek çok temel ve rutin süreçleri önemli ölçüde etkilemektedir. Tedarik zinciri ortakları birbirleri ile aralarındaki güven ilişkisini geliştirmeleri, tarafların risk algılarını azaltmakta ve böylece gelecekte yapacak işlemler ve yatırımlar konusunda da her iki tarafın cesaretlerinin artmasını sağlayacaktır. Tedarik zinciri üyeleri arasındaki güven aynı zamanda, tedarik zincirinin müşteri ihtiyaçları karşısında hızlı tepki verebilmesini ve hareket edebilmesini olumlu yönde geliştirmektedir. Tedarik zinciri ilişkilerinde güven; işbirliği, yenilik, riskin minimuma indirilmesi ve artan potansiyel karlılık gibi olumlu sonuçlar da sağladığı görülmektedir. (Thomas & Skinner, 2010:45).

Şekil 2: Güveni Oluşturan Unsurlar



Kaynak: Smeltzer, L.R. (1997). The meaning and origin of trust in buyer-supplier relationships; International Journal of Purchasing and Materials Management, 33,1, 40-48.

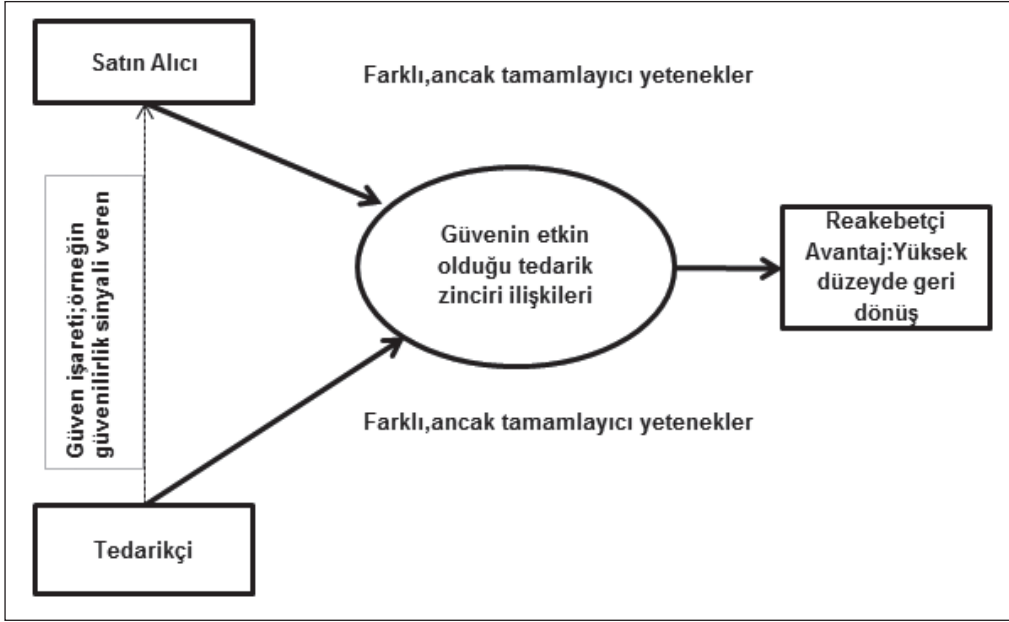
Fawcett ve diğerleri (2004) tedarik zinciri üyesi olan şirketlerin kendi içlerinde güven kültürünün oluşması ve işbirliğini arttıracak gelişmelerin sağlanabilmesi için beş temel davranışın olması gerektiğini belirtmektedirler. Bunlar:

- Günü güntüne yerine getirilen sözler
- Seçici bilgi paylaşımından ziyade açık bilgi paylaşımı
- Diğer zincir üyesinin/üyelerinin değerli olduğunu gösteren davranışlar
- Örgütsel sınırları aşmada köprü görevi gören kişisel ilişkiler
- Adil ve yararlı olarak görülen karşılıklı ilişkiler

Fawcett ve diğerlerine (2004:26) göre, bu davranışların tam olarak sağlanamaması manipülatif olarak görülecek ve sonrasında güven unsuru zayıflayacaktır. Doğru davranışların artırılmasını sağlamak, şirketlerin kendi içsel güven kültürlerinin değerlemeleri ile başlayacaktır. Etkin bir değerlendirme hem özel fonksiyonların değerlendirilmesini hem de işbirliği içerisinde bulunan görevlerin değerlendirilmesini de kapsamalıdır. Bu değerlendirmeler daha sonra işletmelerin kendi içlerinden dışarıya doğru yani tüketicileri ve diğer tedarikçileri de kapsayacak şekilde genişletilmelidir.

Jones ve diğerlerine (2010: 705-727) göre tedarik zincirinde güven unsuru ve güven unsurunun farklı performans yetenekleri yaratma rolü, zincir içerisindeki ilişkinin yoğunluk ve olgunluk düzeyi de dahil olmak üzere, ilişkinin belirli özelliklerine göre değişebilmektedir. Bunlar;

Şekil 3: Tedarik Zinciri İşbirliğinde Güvenin Rolüne İlişkisel Açıdan Bakış



Kaynak: Jones, S.L., Fawcett, S.E., Fawcett, A.M., & Wallin, C. (2010) Benchmarking trust signals in supply chain alliances: moving toward a robust measure of trust. *Benchmarking: An International Journal*, 17, 5, 705-727.

İşlemsel tedarik zinciri ilişkilerinde güven: Bu tür güven, partnerlerin sorumlulukları doğrultusunda işlerini yerine getirmeleri için yetenek kabiliyetlerinden emin olduğu sözleşmeye dayalı ve yetkisel güven olarak adlandırılır ve ilişki sırasında ortaya çıkması olası güçlükleri ve işlemsel maliyetleri en aza indirmeye yöneliktir. İşlemsel ilişkilerde güven temel olarak eşitlik ve verimlilikle ilgilidir. Örneğin; bir satın alıcı bir tedarikçiden satın alım yapma konusunda anlaşmaya vardığında, satın alıcı tedarikçinin sorumluluklarını yerine getireceğini, tedarikçi de satın alıcının ödemelerini zamanında ve eksiz olarak yerine getireceğini düşünür (Jones vd, 2010:708-710).

İşbirliğine dayalı tedarik zinciri ilişkilerinde güven: Bu tarz güven iyi niyete dayalı güven olarak da adlandırılır ve bu tür güvende partnerler sahip oldukları ilişkinin ilerisine geçerek birbirlerinin menfaatlerini de düşünerek hareket ederler. İyi niyet karşılıklı ortak beklentileri kapsamaktadır. Örneğin; bir alıcı tedarikçisini etkileyen bir karar aldığı ve bu kararın olumsuz etkilerini en aza indirmeye çalıştığı ve alıcı bu davranışını iyi niyetin bir ölçüsü olarak değerlendirir ve bu da tedarikçinin alıcı hakkında sahip olduğu güven düzeyini arttıracaktır (Jones vd. 2010: 708-710). Güven olumlu firmalar arası tedarik zinciri ilişkilerinde işbirlikçi davranışları ile ilgilidir ve ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışan firmaların olduğu tedarik zinciri içerisinde ilişkide bulunan ortaklar arasındaki işbirliğinin oluşmasına yol açar. Güven düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, tedarik zinciri içerisindeki partnerler sorunları çözmek için birlikte yol ararlar ve geleneksel anlamdaki zararlı varsayımları, karşılıklı yarar sağlayacak tutum ve davranışlara dönüştürürler (Thomas & Skinner, 2010:46).

Müşteri ve tedarikçi arasındaki ilişkide güven davranışı temelde ilk olarak; bir tarafın ilişki içerisinde kalma ya da ilişkide kandırma yoluna mı gideceği konusunda bir fayda/maliyet hesaplama sürecini kapsamaktadır. Eğer bu hesaplama sürecinde güvenen taraf, karşı tarafın kandırma davranışına yönelmeyeceği ve tam tersi fayda durumunun daha fazla olacağı sonucuna varması halinde güven teşkil edecektir. İlişkide güveni oluşturan ikinci temel faktör ise Sahay'a göre tahmin sürecidir, yani tarafların birbirlerinin davranışlarını önceden tahmin edebilmeleridir. Tarafların birbirlerinin geçmişleri hakkındaki bilgilere sahip olmaları önemlidir. Zamanla yinelenen etkileşimler, tarafların daha önce ilişkiden elde ettikleri çıktıları daha iyi yorumlamalarına ve ileriye yönelik tahminlerini bu doğrultuda daha sağlam yapmalarına olanak sağlayacaktır (Sahay, 2003:556).

4. Tedarik Zinciri Yönetiminde Güvenin Faydaları

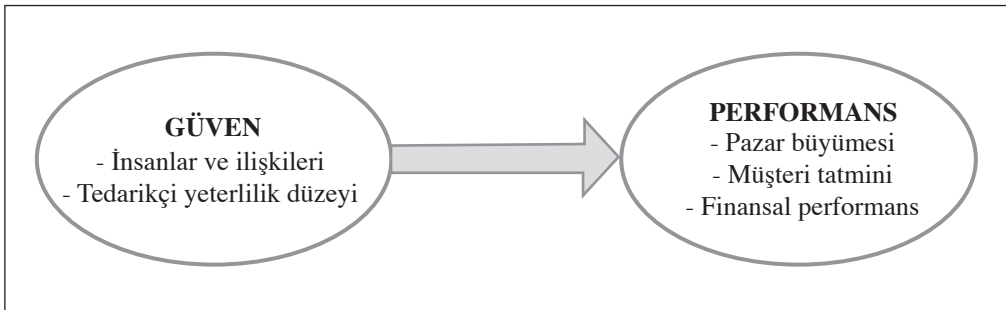
Güven; tedarik zinciri üyeleri arasında bilgi değişimi, birlikte karar alma, çıktılardan karşılıklı olarak benzer tatmin seviyesine ulaşma ve kararların alınmasında yüksek motivasyona sahip olma gibi performans ile ilgili çeşitli göstergelerin tanımlanmasını kolaylaştırmakta ve böylelikle şirketler rekabetçi avantajlarını geliştirme kabiliyeti sağlayacak olan çeşitli yatırımları bu sayede karşılıklı olarak daha rahat bir biçimde yapabilmektedirler (Roger & Helen, 2001 :425).

Jones ve diğerleri. (2010:705) güvenin tedarik zinciri ilişkilerinde sağladığı faydaları aşağıdaki maddeler halinde özetlemektedirler. Bunlar:

- daha düşük işlem maliyetleri,
- daha fazla değer yaratma fırsatları,
- artan işbirliğine yönelik öğrenme.

Şekil 1'de gösterildiği gibi, insanların, ilişkilerin ve tedarikçi yetkinliğinin bir araya gelmesi ile oluşan yüksek güven düzeyi; maliyet minimizasyonu sayesinde daha iyi mali performans, daha fazla pazar penetrasyonu ve gelişmiş müşteri ilişkileri gibi alanlarda verimliliği ve etkinliği artırmaktadır (Stuart vd.,2012:395).

Şekil 4: Güvenin Faydaları



Kaynak: Stuart, F.I., Verville, J., & Taskin, N. (2012). Trust in buyer-supplier relationships: supplier competency, interpersonal relationships and performance outcomes. *Journal of Enterprise Information Management*, 25, 4, 392-412.

Gundlach ve diğerleri (2010:399) ise tedarik zinciri içerisinde güvenin sağlanmasının partnerler arasında gerçekleşen performans düzeyi üzerinde çeşitli yararlar sağladığını belirtmektedir. Bu yararlar;

- yinelenen eylemlerin ortadan kaldırılması,
- sistem ve işlemler içerisinde tasarruf,
- artan uyum,
- taraflar arasında daha düşük düzeyde fırsatçılık,
- daha fazla işbirliği, bütünleşme, bütünleşen anlaşmalar, sadakat, tatmin ve uzun dönemli etkileşimler,
- fırsatları keşfetmek ve kararları uygulama konusunda daha fazla isteklilik.

Tedarik zincirinde bütünleşmeyi sağlamak zordur. Özellikle ilişki yönetimi mekanizmasının olmaması bütünleşme ile ilgili eylemlerin yerine getirilememesine neden olabilir. Bu durum aynı zamanda daha az tatmin sağlayan bir tedarik zinciri performansına neden olacaktır. Güven bir şirketin değişimde bulunduğu partnerine karşı duyduğu dürüstlük ve/veya iyi niyet derecesidir. Güven işbirliğinin sağlayan ve yaşanması muhtemel çatışmaları önleyen önemli bir unsurdur. Güven, güvenilen partnerin iyi niyeti aracılığı ile algılanan ilişki riski azaltmakta ve partnerler arasındaki bağlılık düzeyinin daha derinleşmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca güven, tedarik zincirinde uzun dönemli bir denge sağlanmasına da katkıda bulunmaktadır (Yeung vd., 2009:68).

Tedarik zincirinde taraflar arasındaki yüksek güven riski özellikle bilgi paylaşımına olanak sağlamak suretiyle azaltabilmektedir. Güven üyeler arasındaki bilgi paylaşımının daha özgürce olmasını sağlar. İşlem maliyetleri açısından bakıldığında; yüksek düzeydeki karşılıklı güven, taraflar arasında değişime söz konusu olunan bilginin onaylanması ve kontrol edilmesi gibi maliyetleri minimize ederek değişilen bilgiden tam anlamı ile emin olunmasını sağlar. Aynı zamanda yüksek düzeydeki tedarikçi güveni daha fazla bilgi değişimini teşvik eder, bunun nedeni ise güven arttıkça bilginin farklı alanlara dağılacağı korkusunun da azalmasıdır (Liao vd., 2011:544).

Tedarikçiler ve alıcılar arasında önemli ölçüde güven olduğunda, her iki tarafın da ilişki riski girdisine yapacakları katkı yükselmekte ve ileriye yönelik ilişki değişimlerinin etkinliğine olan inançları da artmaktadır. Güven tarafların birbirlerine karşı sürekli bir şekilde savunma halinde olmamalarını ve işbirliğinden karşılıklı olarak elde edilecek yararları yansıtmasını sağlar, bu durumda daha yüksek düzeye ulaşan güven unsuru taraflar arasındaki işbirliğini olanaklı kılar. Sonuç olarak, yüksek güvene sahip olan bir şirketin içsel ve tedarik zincirine yönelik olarak bütünleşmeyi yerine getirmesi daha fazla mümkündür. Güven unsurunun artması ile birlikte, şirketlerin bilgiyi paylaşmaları ve şirket içinden tüm tedarik zincirine doğru süreçleri birlikte koordine etme olasılıkları da yüksektir (Yeung vd., 2009:68-69).

5. Tedarik Zinciri Yönetiminde Güven Türleri

Güvenin çeşitli kategorileri bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi örgütler arasındaki güvendir. Bu güven kategorisinde partnerler, bütün partnerlerin olası başarılarını arttırmak için, gerekli olan ilişkinin minimum gereklerini aşmaya istekli olunacak bir atmosfer yaratırlar. Diğer güven kategorisi ise belirli bir durum içerisindeki güvendir. Durum içerisindeki güvende, verimliliği sağlamak için firmaların örgütler arası bir ilişkiye yönelik olarak minimum miktarda kaynak ve zaman ayıracaklarına dair bir anlaşmanın yapılması gereklidir. Belirli bir duruma yönelik güven söz konusu olduğunda, verimlilik amaçlarının yerine getirilmesini ve öngörülen maliyetleri aşacak işlemlerin kendilerinden beklenen faydaların elde edilmesini kolaylaştıracak olması nedeni ile firma partnerine güvenmekte daha istekli olmaktadır (Ireland & Webb, 2007:484).

Suha ve diğerleri (2006:192) güven türlerini ekonomik değişkenlikler içerisinde hesaplanabilir riskle ilişkili güven ve ilişki temeline dayalı güven olarak sınıflandırmışlar iken, Agarwal ve Shankar (2003:325) üç tür güven türü olduğunu belirtmişleridir: Bunlar;

1. Sözleşmeye dayalı güven: Burada güven; üyelerin yapacakları şeyi gerçekten yapacaklarına dair emin olma beklentisidir.
2. Kendini açmaya dayalı güven: Bu güven ise; ihtiyaç duyulduğu zamanda uygun bilgilerin paylaşılması için karşılıklı paylaşım ve açıklık göstermeye istekli olmaktır.
3. Fiziksel güven: Bu güven türünde taraflar diğer tarafın fiziksel ve psikolojik güvenliğini tarafların içerisinde bulunduğu çevrenin de güvenliği olarak görmektedirler.

Dört tür güvenin tedarik zinciri içerisinde örgütsel düzeydeki performans etkileri ve koordinasyon farklılıkları üzerinde en yüksek potansiyel etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu dört güven çeşidini şu şekilde sıralamak mümkündür (Ghosh & Jane Fedorowicz, 2008:453-470):

- 1- **Hesaplanabilir güven;** bir ilişkiye sahip olunması ve bu ilişkinin sürdürülmesi durumunda ortaya çıkan yararları ve maliyetleri göz önüne alan sürekli, pazar odaklı ve ekonomik hesaplamalara dayanan bir güven türüdür. Bu güven türünde partnerin olası iş birliği değerlemesinde, partnerin kalitesi ve sosyal kısıtlılıklarını temel alınmaktadır
- 2- **Yeteneğe dayalı güven;** tedarik zincirinde yer alan bir üyenin yerine getirebileceğini söylediği eylemleri yapabilme yeteneğini temsil etmektedir. Bu güven çeşidi; tedarik zinciri üyesinin teknik, operasyonel, insan kaynağı ve finansal yeteneklerini de değerlendirir ve kapsar.
- 3- **Bütünlük içinde güven;** güvenilen tarafın iyi niyet taşıyarak anlaşmayı yaptığı her zaman doğruyu söyleyeceği ve verdiği sözleri yerine getireceği inancını temsil etmektedir. Tutarlılık ve sadakat bu güven türünün temelini oluşturmaktadır. Tedarik zincirinde bütünlüğün olması önemlidir. Bunun nedeni ise; zincir içerisinde çok çeşitli oyuncunun ve zaman zaman bu grupların zincir içerisinde amaçlarının çatışma yaratabilmesidir.

4- Öngörülebilir güven; güvenen tarafın için, güvenilen tarafın belirli bir durumda (iyi ya da kötü) davranışlarının tahmine olanak verecek şekilde yeterince tutarlı olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu güven türü tedarik zinciri operasyonlarının etkin ve kesintiye uğramaması açısından da büyük önem taşır.

Güven; taraflardan birisinin, kendisi için önemli bir eylemi gerçekleştireceğini düşündüğü diğer tarafı -izleme ve kontrol etme temeline dayanarak- diğer tarafın gerçekleştireceği eylemler karşısında kendisini savunmasız bırakma isteğidir. Güven, risk almak demek değil riski almaya istekli olmak demektir ve güven ilişkide risk almaya ve doğrultuda istekliliğe yol açmaktadır (Mayer vd., 1995:712-724).

5.1. İşbirliğine dayalı güvenin yapısı

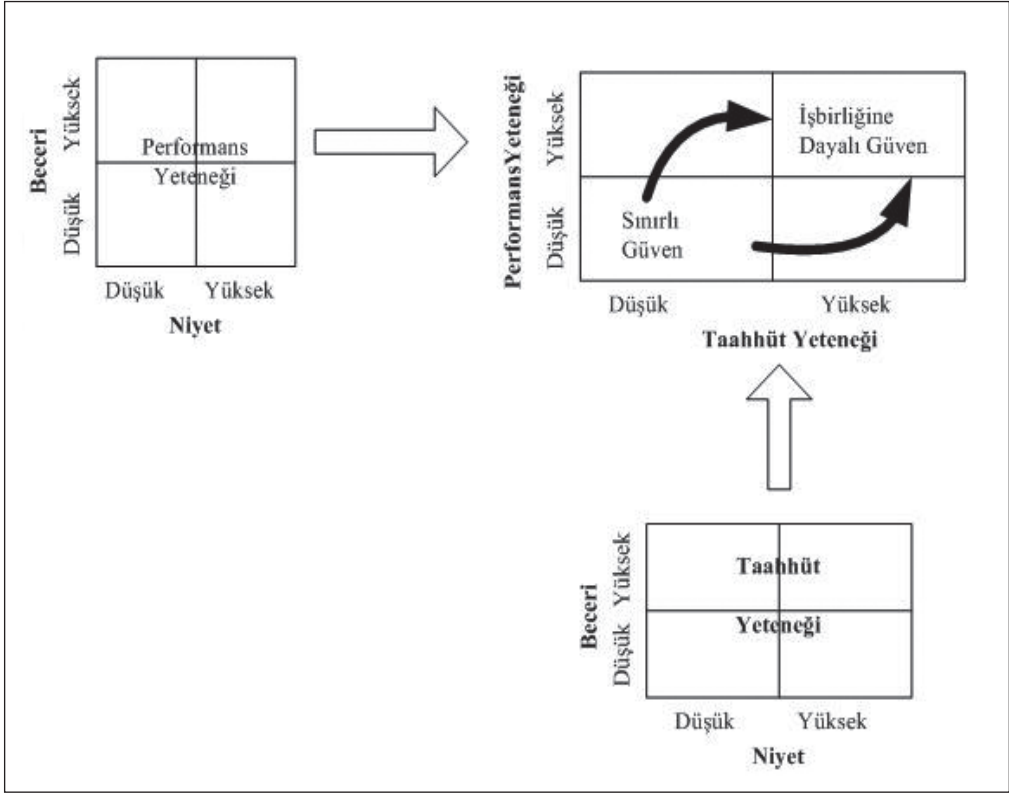
Güven'in genellikle iki ana boyuttan oluştuğu kabul edilir: Yardım severlik ve kabiliyet. Kişisel ilişkilerde güvenin temelini iyi niyet oluştururken, şirketler arasında yardımseverlikten gerçekten bahsetmek tam anlamı ile söz konusu değildir. Aksine, tedarik zincirindeki güven kabiliyet temeline dayanmaktadır. Şirketler açısından güvenin oluşması için iki tür kabiliyetten bahsetmek mümkündür. Bunlar: performans kabiliyeti ve ilişki yükümlülüklerini yerine getirme kabiliyetidir. Şekil 1 de gösterildiği gibi, işbirlikçi yenilik sadece yüksek düzeyde her iki yetenek eşzamanlı geliştirildiği zaman ortaya çıkmaktadır. En önemlisi, bu kabiliyetler iki yapı taşından oluşmaktadır: Niyet ve beceriler. Tedarik zinciri ortakları mükemmel performans düzeylerini sağlamak için temel ve gerçek anlamda bir isteğe sahip olmaları gerekmektedir. Bu arzu bir sözleşmeyi kazanmak için tedarik zinciri ortaklarının duymak istedikleri şeyleri söylemenin ötesine gitmeli ve sık görülen bir şikâyete yol açan bir davranış olan partnerlerin tutamayacakları sözleri verme gibi davranışlara neden olmamalıdır. Gerçekte sadece isteğin olması tek başına yeterli değildir. Ortakların performanslarını yerine getirmeyi sağlayan sistemleri ve süreçleri sahiplenmeleri gerekmektedir. Eğer bir şirket niyetini beceriye dönüştüremezse bu durum, performansı başarısızlığa uğrayacak ve taraflar arasında güven unsurunu sarsan, dürüstlükten uzak iletişim olduğu algısı yaratacaktır (Fawcett vd., 2012:166).

Fawcett ve diğerleri (2012:163-178) Şekil 6'de şirketlerin görmeyi umdukları güven unsurunu, performans ve taahhütlerini yerine getirme açısından kıyaslama ve hangi aşamada olduklarını gösteren güven yetenek-taahhüt matrisini göstermektedir.

1.bölüm sınırlı güven: Bazı şirketlerin bu bölümde yer almasının nedeni her iki yetenek açısından, gerçekte kendi kapasitelerinin ifade ettikleri ya da gerçekleştirmeyi umdukları kapasitenin altında olmasıdır. Buna rağmen gerçek duruma değil de kendi inandıkları duruma olan aşırı tutkuları şirketlerin birinci çeyrek içerisinde kalmalarına neden olmaktadır. Bu tür şirketlerin, kendi kabiliyetlerini arttırmadıkça işbirliğine dayalı bir avantaj yapısı oluşturmada partnerlerinin kabiliyet ve kapasitelerinden yararlanmaları pek mümkün değildir. Çoğu firma performans yeteneğini vurgulayarak daha yüksek güven seviyelerine doğru ilerler. Bu tip şirketler sözlerini yerine getirmek için sürekli olarak belirli eylemlere girişirler, ancak ilişkisel yatırımlar yapılarak verilen taahhütlerin yerine getirilmesi konusundaki isteksizleri nedeniyle kendilerini 2. bölüm olan performansa dayalı güven aşamasında bulurlar.

Bu aşamadaki şirketlerin durumu, operasyonel verimlilikten ve olumlu ilişkilerden etkin bir biçimde yarar sağlamalarından dolayı iyidir, ancak işbirliğine dayalı gerçek

Şekil 5: Güvenin İki Boyutu



Kaynak: Fawcett S.E., Jones, S.L., & Fawcett A.M. (2012). Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation. *Business Horizons*, 55, 163–178.

avantajların sağlanmasında bazı kendine has olanakları gözden kaçırmaktadırlar. Bununla birlikte, bu şirketlerin performansları, gelecekteki daha yoğun ilişkiler için sağlam bir temel oluşturur. Bu aşamada bulunan şirketlerin küçük bir alt grubu sadakat, özveri ve ilişkisel yatırımlar aracılığıyla bağlılık oluşturabilirler. Bu şirketlerin uzun vadeli başarısı hızla artan vaatlerini yerine getirebilme yeteneklerine bağlıdır ve eğer taahhüt ettikleri performansı yerine getiremezlerse ortaya çıkmaya başlayan güven ilişkisi de ciddi bir biçimde ihlal edilmiş olur.

3.bölüm taahhüte dayalı güven: Bu güven unsurunun en önemli özelliği kısa ömürlü olmasıdır. Şirketler bu aşamada ya hızla ilerleyerek 4.bölüme geçer ya da ilerleme sağlayamazlarsa 1. Bölüme doğru bir düşüş yaşarlar.

4. bölüm işbirliğine dayalı güven: İşbirliğine dayalı güven aşaması, şirketlere sadece işbirliğine dayalı yenilik yapma fırsatlarını değil aynı zamanda farklı boyutlarda pek çok alanda da fırsatlar sunan bir aşamadır.

Şekil 6: Güven Yetenek-Taahhüt Matrisi

Performans Yeteneği	Yüksek	II. BÖLÜM:Performansa Dayalı Güven -Güçlü bir işlemsel performans gösterme sözü, ancak gelecekteki ilişkilere yönelik herhangi bir taahhüt yok -Tedarik zinciri partneri kısa dönemli sözler verir, ancak ilişkiye daha fazla kaynak aktarmada suskun kalır -Daha yüksek düzeyde güven için temel oluşturulan pozisyon vardır, ancak büyük ilerleme sağlayan bir güven henüz ortaya çıkmamıştır. -İşbirliğine yönelik fırsatlar gözden kaçmaktadır	IV. BÖLÜM:İşbirliğine Dayalı Güven -Göze çarpan derecede işlemsel performans sözü ve geleceğe yönelik ilişkiler için yatırım sözü -Tedarik zinciri partneri sözü yerine getirir ve geleceğe yönelik ilişkinin oluşturulması yönünde çalışır -Yüksek düzeyde güven ortaya çıkar ve daha yoğun ilişki için temel oluşturulur -İşbirliği fırsatlarının belirlenmesi açısından büyük ilerleme söz konusudur ve işbirliğine dayalı yenilik ve avantajlar için kaldırıcı etkisi oluşturulur
	Düşük	I. BÖLÜM:Sınırlı Güven -Güçlü bir performans sergileme sözü -Tedarik zinciri partneri sözünü yerine getirmede başarısız olur -Güveni tehlikeye düşüren zayıf performans ve fırsatçılık algısı -Ne rasyonel ne de ilişkisel anlamda bir işbirliği sözkonusu	III. BÖLÜM:Taahhüte Dayalı Güven -Stratejik ilişkilerin olması arzu edilir ve önemli performans gelişmeleri sağlanacağına dair söz verilir -Tedarik zinciri partneri sözünü yerine getirmede başarısız olur -Dürüstlük algısı bozulmaya uğrar ve ilişkilerin geleceği tehlikeye düşer -İşbirliği halen aranımlı bir durumdadır, ancak anlamlı bir şekilde güven sağlayabilme ihtimalinin kırılan yapıda olması işbirliğine yatırım yapılmasını ya da işbirliğinin kabul edilmesinde isteksizlik doğurur
		Düşük	Yüksek

Kaynak: Fawcett S.E., Jones, S.L., & Fawcett A.M. (2012). Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation. *Business Horizons*, 55, 163–178.

İş birliğine dayalı tedarikçi ilişkilerinden elde edileceği belirtilen faydaların sağlanabilmesi, güven unsurunun oluşturulmasına bağlıdır. Güven; ilişki içerisinde olan taraflardan birinin diğer tarafın fırsatçı davranmayacağına ve açıklarını sömürmeyeceğine olan inanç olarak tanımlanabilmektedir. Güven; “zayıf”, “yarı güçlü”(ihlallerin hukuki cezalarla korunduğu) ve “güçlü”(ilişki içerisinde bulunan taraflar yönetim felsefelerine uygun olarak birbirlerine karşı son derece güvenilirler) olarak farklı şekil ve düzeylerde gerçekleşebilmektedir. Güven unsurunun; karmaşık yasal sözleşmelerin ve koşulların,

aşırı kalite kontrolün, zaman harcanmasına neden olan iletişim ve tekrarlara neden olan planlama, tahminleme, ikmal çabaları gibi maliyetli olan yönetsel işlevlerin yerini alması beklenmektedir. Kısacası tedarikçi ve alıcının arasında güven unsurunun oluşturulması ve bu unsurun beslenmesi, maliyet kavramı uygun bir biçimde tanımlandığında, maliyet minimizasyonu stratejisi ile uyumlu ve tutarlı olacaktır. Satın alıcı güven unsurunun oluşması durumunda, tedarikçinin kalite kontrol yönetimi ve süreçlere olan hakimiyetine güvenecek tedarikçi tarafından kendisine gönderilen parçaların hatasız olduğunu varsayacaktır. Böylelikle gelen parçaların tekrar kontrol edilmesine gerek olmayacak ve doğrudan fabrikada çalışma istasyonlarına bu parçalar gönderilebilecek ve güvenlik stoğu gibi gider unsuru olacak stok tutma masrafları azaltılmış olacaktır. Güven ve bilgi şeffaflığı bulunduğu, alıcılar ve tedarikçiler, gerçek zamanlı ürün talebini paylaşabilir, işbirliğine dayalı talep tahminleri geliştirebilir, kalite ve verimliliği artırmak için optimal envanter pozisyonları, müşteri hizmet düzeyleri ve tasarım konularında birlikte çalışabilir, maliyet ve müşteriye yanıt süresini azaltabilirler. Doğası gereği, insanlar ve ilişkileri ve tedarikçilerin yeterlilik düzeyinden oluşan yüksek düzeyde güvenin Şekil 6'da gösterildiği gibi maliyet minimizasyonu, daha fazla pazar penetrasyonu ve gelişmiş müşteri ilişkileri aracılığı ile partnerlerin finansal performanslarının iyileştirilmesi gibi bir sonuç vermesi gerekir (Stuart vd., 2012:395).

6. Değerlendirme ve Gelecek Çalışmalara Öneriler

Günümüz pazar koşulları içerisinde rekabetçi avantajın elde edilmesi yönünde şirketlerin harcadıkları çabalar her geçen gün daha da artmaktadır. Şirketler bu çabalarını tek başlarına artırma yoluna gitseler bile çoğu zaman yetersiz kalmakta olduklarının artık farkına varmış durumdadırlar. Bu durumda ise tedarik zincirlerinin etkin bir biçimde oluşturulması ve zincir içerisinde sağlam bir ilişki yapısının oluşturulması gerekliliği kaçınılmaz olmuştur.

Tedarik zinciri yönetiminin önemi herkes tarafından kabul edilmektedir, ancak bu kabullenmeye rağmen her şirket bu konuda istenen başarıyı sağlayamamaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi ise, bu çalışmada da gösterilmeye çalışıldığı gibi, zincir üyeleri arasında güven unsurunun nasıl oluşturulması gerektiği konusudur. Zincir üyeleri arasındaki güven unsurunun tam anlamı ile yerleşik olması durumunda yapılacak çalışmalar anlam kazanacaktır.

Güven tedarik zinciri içerisinde yer alan tüm üyelerin bir birine bağlanmasını sağlayan birleştirici bir unsurdur. Bu unsurun ihmal edilmesi sadece bireysel anlamda şirketlere zarar vermekle kalmayıp tüm zincirin performansına zarar verecektir. Günümüz pazar koşulları içerisinde, hiçbir şirket izole bir ortamda yaşamamaktadır. Bir şirketin maliyet üstünlüğünü elde edebilmesi, içinde bulunduğu tedarik zincirinin performansı ile doğru orantılıdır. Bu performans da güven unsurunun sağlamlığı ile doğru orantılıdır. Güven unsurunda yaşanacak kırılmalar, şirketlere her açıdan zarar verecektir. Şirketlerin müşterilerine sunmaya çalıştıkları değer en etkin biçimde dağıtımı güven temeline dayalı ilişkilere sahip bir tedarik zincirinin varlığı ile söz konusu olacaktır.

Bu çalışmada; tedarik zinciri üyeleri arasında sağlanması gereken güven unsuru kavramsal olarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu tanımlamanın amacı, güven kavramını taraflar arasında belirgin ve anlaşılır bir yapıya getirerek güven tesis etmede bir sistemin izlenmesine

yardımcı olmak ve güven kavramını daha somut bir hale getirmeye çalışmaktır. Kısacası; zincir üyeleri birbirlerine hangi çerçeve içerisinde güveneceklerdir ve gerçekten bu güveni yerine getirebilecekler midir? Yine bu çalışmada güven türlerinin neler olduğu incelenmiş ve zincir üyeleri arasında sadece tek bir türünün olmadığı, güven türünün aynı zamanda, tedarik zinciri içerisindeki mevcut ilişkilerin türüne göre değişebileceği belirtilmiştir.

Kavramsal bir çalışma olan bu makalenin; tedarik zinciri yönetimi, tedarikçi zincirini oluşturan üyeler arasındaki işbirliği ve tedarik zincirini oluşturan üyeler arasındaki güven gibi konularda alandaki çalışmalara katkı sağlaması amaçlanmıştır. Çalışma aynı zamanda güven unsurunun şirketlere; tekrar eden işlem sayısının azaltılması, maliyet tasarrufu, zincir üyeleri arası uyum, özellikle taraflar arası olumsuz fırsatçılığın ortadan kaldırılması ve böylece işbirliğinin artırılması gibi faydalar sağladığını da açıklamaya çalışmıştır.

Bu çalışma ile güvenin kavramsal çerçevesini oluşturmamıza rağmen, ileriye yönelik yapılacak çalışmalarla

- tedarik zinciri içerisinde güvenin ölçümü nasıl ve hangi kriterlere dayanılarak yapılabilir?
- ülkemizde tedarik zinciri içerisinde var olan güven modeli nedir?
- Tedarik zinciri içerisindeki yer alan şirketlerin içsel yapılarının ve dış çevre faktörlerinin güven üzerindeki etkileri incelenebilir.

Kaynakça

- Agarwal A., & Shankar R. (2003). On-line trust building in e-enabled supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(4), 324-334.
- Duane, R. I., & Webb, J. W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, 482-497.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61, 35-51
- Fawcett, S. E., Magnan, G. M., & Williams, A. J. (2004). Supply chain trust is within your grasp. *Supply Chain Management Review*, 8(2), 20-26.
- Fawcett S. E., Jones, S. L., & Fawcett A. M. (2012). Supply chain trust: the catalyst for collaborative innovation. *Business Horizons*, 55, 163-178.
- Ferrer, M., Santa, R., Hyland, P. W., & Bretherton, P. (2010). Relational factors that explain supply chain relationships. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(3), 419-440.
- Hammervoll, T. (2012). Honeymoons in supply chain relationships. *The International Journal of Logistics Management*, 22(2), 264-279.
- Ghosh, A., & Fedorowicz, J. (2008). The role of trust in supply chain governance. *Business Process Management Journal*, 14(4), 453-470.
- Gundlach, G. T., & Cannon, J. P. (2010). Trust but verify? The performance implications of verification strategies in trusting relationships. *Academy of Marketing Science. Journal*, 38(4), 399-417.

- Jones, S. L., Fawcett, S. E., Fawcett, A. M., & Wallin, C. (2010) Benchmarking trust signals in supply chain alliances: moving toward a robust measure of trust. *Benchmarking: An International Journal*, 17(5), 705-727.
- Laequddin, M., Sardana, G. D., Sahay, B. S., & Waheed, K. A. (2009). Vinita Sahay; Supply chain partners' trust building process through risk evaluation: the perspectives of UAE packaged food industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(4), 280– 290.
- Laequddin, M., Sahay, B. S., Sahay, V., & Waheed, K. A. (2012). Trust building in supply chain partners relationship: an integrated conceptual model. *Journal of Management Development*, 31(6), 550-564.
- Liao, K., Ma, Z., Jiung, J., & Ke, K. (2011). Achieving mass customization through trust-driven information sharing: a supplier's perspective. *Management Research Review*, 34(5), 541-552.
- Mayer, R., Davis, C., Schoorman, J. H., & David, F. (1995). An integration model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Riddals, C. E., Icasati, B., Axtell, C. M., Bennett, S., & Clegg, C. (2002). Quantifying the effects of trust in supply chains during promotional periods. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 5(3), 257-274.
- Roger, B., & Helen, G. (2001). Reputation, trust and supplier commitment: the case of shipping company/seaport relations. *The Journal of Business & Industrial Marketing*; 16, (6/7), 424-437
- Ross, D. F. (2008). *The intimate supply chain: leveraging the supply chain to manage the customer experience*. FL:Taylor & Francis Group.
- Ryu, S., Min, S., & Zushi, N. (2008). The moderating role of trust in manufacturer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(1), 48–58.
- Sahay, B. S. (2003). Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management&Data Systems*, 103(8), 553-563.
- Smeltzer, L. R. (1997). The meaning and origin of trust in buyer-supplier relationships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33(1), 40-48.
- Stuart, F. I., Verville, J., & Taskin, N. (2012). Trust in buyer-supplier relationships: supplier competency, interpersonal relationships and performance outcomes. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(4), 392-412.
- Su, Q., Song, Y., Li, Z., & Dang, J. (2008). The impact of supply chain relationship quality on cooperative strategy. *Journal of Purchasing&Supply Management*, 14, 263–272.
- Suha, T., Whan I., & Kwon, G. (2006). Matter over mind: When specific asset investment affects calculative trust in supply chain partnership. *Industrial Marketing Management*, 35, 191–201.
- Şengün, A., E. (2007). Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde güven ve güvensizliğin mübadele performansı üzerine etkileri: Ankara mobilyacılar sitesi örneği. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7 (1-2), 5-38.

- Thomas, R., & Skinner, L. (2010). Total trust and trust asymmetry: does trust need to be equally distributed in interfirm relationships? *Journal of Relationship Marketing*, 9, 43–53.
- Whan, I., Kwon, G., & Suh, T. (2005). Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(1), 26–33.
- Wang, S., & Huff, L. C. (2007). Explaining buyers' responses to sellers' violation of trust. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1033-1052.
- Xiao, Y., Zheng, X., Pan, W., & Xie, X. X. (2010). Trust, relationship commitment and cooperative performance: supply chain management. *Chinese Management Studies*, 4(3), 231-243.
- Yeung, J. H. Y., Selen, W., Zhang, M., & Huo, B. (2009). The effects of trust and coercive power on supplier integration. *Int. J. Production Economics*, 120, 66–78.