SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN SAĞLANMASINDA GÜVEN KAVRAMI: KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ AÇISIYLA BİR ÖNERİ

Özden AKIN[15]
Metin REYHANOĞLU[16]

GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte ve ulusal anlamda rekabetin artması, işletmelerin güven ihtiyacını ve bu ihtiyacın giderilmesine yönelik kaygıları arttırmış durumdadır. Bunun en önemli nedeni, iletişim teknolojilerinin çoğalıp yaygınlık kazanmasına paralel olarak ekonomi temelindeki insan ilişkilerinin artması ve yaygınlaşmasıdır. Dünyanın herhangi bir yerinde olan bir olay anında farklı bir yerde duyulmakta ve bu da işletmenin pozisyon almasına neden olmaktadır.

Küresel rekabetin artması yanında, dünya toplumunun ekosistem, sosyal sorumluluk ve insan hakları konularında duyarlılığın arttığını da görmekteyiz. Bu duyarlılığı, çeşitli sivil toplum örgütlerinin baskısıyla işletmelerin de hissetmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Girişimcilerin bu baskıları indirmenin yolu ekonomik, sosyal ve çevresel değerlerin bütününü alan bir işletme yaratmalarıyla mümkündür (Koe Hwee Nga ve Shamuganathan (2010, s. 259). Kimi işletmeler, bulunduğu sektörünün de özelliğine göre, bu baskıyı derinden hissederek karşı gelmeye çalışırken, kimi işletmeler ise bu tehdidi bir 'fırsata dönüştürerek' daha çevreci ürünler üretmek veya sosyal sorumluluk anlamında örneğin çalışanlarına adil davranma veya toplumun işletmenin üretimi dışındaki ihtiyaçlarının karşılanmasını üstlenmektedir. Çevreci ve sosyal sorumluluğu hesaba katarak iş yapmaya çalışan işletmeler daha uzun vadeli düşünerek rekabette yer edinmeye çalışmaktadırlar. İşletmeler topluma bu 'sürdürebilir rekabeti' uyguladıklarını ve uygulamaya devam ettireceklerine yönelik işaretler vermek zorundadır. Bu bağlamda, topluma, işletmelerin paydaşlarına güven vermesi en önemli işaretlerden birisidir.

Güven, sosyal bilimlerin tüm disiplinlerinde önemi vurgulanan bir konudur. Ancak bu önemine karşın her disiplin güveni farklı ele almaktadır. Birçok disiplinde olduğu gibi işletme disiplininde de özellikle son yıllarda artan sayıda güven ve güven ile bağlantısı olan konularda araştırmalar yayımlanmıştır. Güvenin çeşitleri, diğer kavramlarla benzerlik ve farklılıkları, bu kavramlarla olan etkileşimleri gibi konularında çeşitli araştırmalar yapılmış olmasına rağmen, akademik yazında işletme yönetimi tarafından nasıl bir 'kurum güveni' oluşturulabileceği konusu pek araştırılmamıştır. Bu bölümde 'Kaynak Temelli Bakış Açısı' (Resource Based View) modeli çerçevesinde, işletmelerde sürdürülebilir rekabet gücünün sağlanmasında kurum güveninin nasıl oluşturulabileceği konusu irdelenmeye çalışılmıştır.

Güven Tanımı, Unsurları ve Çeşitleri

Güven, işletme akademik yazınında yer almış ve ayrıca popüler basında da sıkça gündeme gelmiştir. Güvenin bu kadar sıklıkla ele alınmasının en önemli nedeni, birçok kavramla

[15] Doç. Dr., Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Hatay, Türkiye, ozdendogan@gmail.com, ORCID 0000-0002-8459-9334.
[16] Doç. Dr., Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Hatay, Türkiye, reyhanoglu@gmail.com, ORCID 0000-0003-1769-1867.

birlikte kullanılabilmesi özelliği ve insan ilişkilerinde temel unsurlarından biri olmasıdır. Güvene atfedilen önem o kadar fazladır ki, Fukuyama, güvenin ülkenin ekonomik başarısını ve rekabet edilebilirliğini etkilediğini dahi savunmuştur (Fukuyama, 1998, s. 23).

Güven akademide üç boyutlu olarak incelenmiştir. Bu incelemede, örgütsel güven birinci boyutu oluşturmaktadır. Örgütlerarası güven ilişkisini simgeleyen diğer iki boyut da; işletmelerin tedarikçileri ve aracılarıyla olan güven ilişkisi ve işletmelerin işbirliği içinde bulundukları örgütlerle olan karşılıklı güven yer almaktadır.

Güven bir sermaye gibidir ve 'değerli bir finansal varlık' (Şengün ve Wasti, 2004, s. 403) olarak düşünülebilir. Bazı girişimciler bunu 'sıfır faizli kredi' şeklinde adlandırmaktadırlar (Türkcan, 2001, s. 415). Bir işletmenin güven vermesi için, diğer aktörlerin bunu kabul etmesi gerekir. Güven kazanmış bir işletme çevresindeki kaynakları daha düşük maliyetle ve en iyi koşullarda elde eder. Ancak bu kabul edişin ve değerin bir de tükenişi vardır. Güven, ortadan kalkınca veya işletmenin güven desteği azalınca 'finansal varlıkta ortadan kalkar.

Akademik yazında güvenin işletmeye birçok yararı olduğu kabul edilir. Güvenin işlem maliyetini düşürdüğü, değişen piyasa koşullarına karşılık verecek şekilde esneklik sağladığı, işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini arttıracak şekilde bilgi alışverişine, eşgüdüme ve ortak çaba sarf edilmesine olanak tanıdığı belirtilmektedir (Şengün ve Wasti, 2004, s. 403). Ayrıca güvenin, belirsizliği ve karmaşıklığı azaltıcı bir etkisi de mevcuttur (Jalava, 2001). Çünkü güvende, aktörlerden birinin diğer aktörün gelecekte de aynı şekilde davranacağına ilişkin beklentisi mevcuttur. Dolayısıyla güvenen aktör açısından gelecek daha az karmaşık hale gelmektedir.

Sosyolojide önemli bir yere sahip olan Emile Durkheim'in "bir sözleşmede her şey sözleşmeye geçirilemez" (Marshall, 1999, s. 289) sözü, kolektif yaşamın bir parçası olarak güven olgusunun önemini vurgulamaktadır. Durkheim, her şeyin yasal platformla düzenlenemeyeceğini belirtmektedir. Maslow'un "gereksinmeler hiyerarşisi" içinde yer alan sosyo-psikolojik gereksinmeler (sevgi ve ait olma, takdir ve saygı, kendini gösterme) insanların sosyal bir varlık olduklarından hareket ederek kişilerin başka insanlarla bir arada yaşamını sürdürmek zorunda olduklarına işaret etmektedir (Eren, 1993, s. 28). Bu da doğal olarak paylaşımı beraberinde getirecektir. Paylaşım, birey veya grupların karşılıklı güveninden geçmektedir. Çünkü güven, birey veya grupların birbirlerine karşı gelecekte de aynı şekilde davranılacağı hissinin algılanması, yani tutarlılık ve dürüstlük ölçütüdür (Handy, 1993, s. 116). Güven, ayrıca sosyal yaşamı mümkün kılan, sosyal etkileşimin bir parçasıdır (Lane, 1997, s. 351). Kısa dönemli ilişkilerde, güven unsuru daha az ön planda olurken uzun dönemli ilişki kurulmak istenmesi durumunda, güven mekanizması en üst düzeye çıkacaktır. Böylelikle aktörler arası izleme ve denetleme maliyetleri azaltılabilmektedir.

Ekonomistler, güvene daha çok 'hesaba dayalı' (calculative) veya 'kurumsal' (institutional) olarak bakarken, psikologlar, aktörlerin güvenen ile güvenilenin özelliklerinden hareketle değerlendirme yapmaktadırlar. Sosyologlar ise, güvende insanlar arasındaki ilişkilerin sosyal bağlılık özelliklerini göz önünde bulundurmaktadırlar. Güven kavramıyla ilgili olarak disiplinlerarası farklı bakış açıları nedeniyle ortak bir tanımın olmadığı görülmektedir (Rousseau, Sitkin; Burt ve Camerer, 1998, s. 393). Buna karşın, akademik yazında az da olsa, disiplinlerarası tanımlara rastlamak mümkündür. Örneğin, Rousseau ve arkadaşları (1998, s. 395), güveni, "diğerinin pozitif niyeti veya davranış beklentilerine dayanarak korumasızlığı (vulnerability) kabul etmeyi içeren psikolojik bir durumdur" şeklinde tanımlamaktadırlar. Görüldüğü üzere, burada üzerinde durulması gereken nokta, aktörler arasındaki ilişkilerde gelecekteki davranışlarda

oluşabilecek riskleri, yasal formdaki (sözleşme, kanun gibi) caydırıcılıktan ayrı olarak pozitif beklentilere bağlanmaktadır. Akademik yazında ayrıca sözleşmenin güveni azalttığı konusu tartışmalıdır. Kimi yazarlar sözleşmeye güven unsurunun hazırlayıcısı olarak bakarken,[17] kimi yazarlar ise, ilişkide olabilecek riskleri azaltmak için yasal formların kullanılmasının güvenin kendisi olmadığını belirtirler. Ayrıca taraflar arasındaki yasal düzenlemelerin, güvenin oluşmasına zarar verebileceğini de söylerler. Çünkü burada zorlayıcılık faktörünün olduğunu ve buna dayanarak da aktörlerin iş birliğine gidildiğini kabul etmektedirler. Hâlbuki güvenin tanımında zorlayıcılık yoktur. Rousseau ve arkadaşları (1998, s. 394) bu durumu, davranışsal temelli güven davranışı ile güven sözleşmesi arasında grilik olduğu şeklinde açıklarlar.

Güven, sadece psiko-sosyolojik olgu başlığı altında değil ticari ve/veya üretim olgusu başlığı altında da incelenmektedir. Psikoloji alanında özellikle Deusch (1958) ve Rouseau (1995) konuya önemli katkılar yapmışlardır. Sosyolojide ise, güven olgusunun doğasını inceleyen Misztal (1996) ve farklı toplumlarda farklı güven seviyelerini inceleyerek bunun ekonomik performansa etki ettiğini iddia eden Fukuyama (1998) örnek olarak verilebilir. Zucker (1986) ise, tarihsel bakış içerisinde kurumsal özelliklerin toplumda güveni destekleyebileceğini örneklerle göstermektedir. İşletme hayatında ise, güven genelde iki boyutlu olarak incelenmektedir. Örgütün çalışanlarının örgüte veya yöneticiye olan güveni, örgütsel güven olarak; örgütün çevresi ile olan ilişkilerdeki güven olgusu ise, örgütlerarası güven konusu etrafında incelenmektedir.

Sistem yaklaşımı içerisinde kaynak bağımlılığı nedeniyle ortaya çıkan ilişki tabanlı süreç güven kavramında önemli bir noktadır. 1967'de Thompson'un başlattığı ve daha sonra Aldrich, Preffer ve Salancik ile geliştirilen "Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı", örgütlerin çevreleriyle bir girdi-çıktı ilişkisi içerisinde olduğuna işaret eder (Koçel, 1998, s. 254). Bu da beraberinde bilgi paylaşımını ve karşılıklı güveni getirecektir. Helper (1991), bilgi paylaşımı ve bağlılığın yüksek olduğu ilişkilerde yardımlaşmanın yoğun olduğunu ve bunun da olabilmesi için güvenin şart olduğunu belirtmektedir. Lane (1998, s. 6) ise, güveni açıklayan teorilerin üç ortak varsayımının olduğunu belirtir. Bu varsayımların ilkinde güvenen ile güvenilen arasında karşılıklı bir bağımlılık derecesi olduğu varsayılır. Yani, bir aktörün diğerine olan güveni, daha önceki hareketlerinden edinilen bilgiye bağlıdır.

İkinci varsayım da ise, güven, değiş-tokuş ilişkisinde (exchange relationships) risk veya belirsizliğe karşı koyma yolu sağlamaktadır. Ekonomi bakışlı teorilerde, güven davranışında aktörün iş ortağının fırsatçı davranışları olduğu varsayıldığından dolayı risk artmaktadır. Sosyal teori ise, mübadele ilişkisinde fırsatçılık için olanak sağlayan durumları açıklar. Belirsizlik ve risk, sosyal ilişkilerde zaman ve bilgi problemlerinden dolayı doğal olarak görülmektedir. Sosyal mübadele ilişkilerinde, bir aktörün hareketlerine karşılık diğer aktörün nasıl davranacağı hakkında bilgi problemi olması nedeniyle genellikle gecikme olur. Bu da aktörün davranışındaki riskli hareketi içerir. Bir görüş, değiş-tokuşun gerçekleşmesi için, bireyler arasındaki değiş-tokuşun gerçekleşmesini toplumsal düzenin nedeni olmaktan çok, sonucu olarak kabul eder. Bunun nedeni de istikrarlı değiş-tokuş ilişkilerinin önceden var olan asgari bir güven ve hukuksal dayanak olmadan ortaya çıkmayacağını varsaymasıdır (Marshall, 1999, s. 515). Üçüncü yaygın yaklaşım ise, riskin kabulüyle sonuçlanabilecek kötü durum beklentisi veya inancının bir ilişkide diğer aktöre avantaj sağlamayacağı şeklindedir.

[17] Lane ve Bachmann'a (1996, s. 368) göre sosyal ve yasal mekanizmaların olmaması riski arttırmaktadır. Lane (1998, s. 6), güvenin gelişim aşamalarından ilki olan hesaba dayalı güvenin (calculative-based trust) oluşabilmesinde riski düşürebilmek için sözleşmenin güveni hazırlayıcı olarak saymaktadır.

Güven olgusunun en önemli sorunlarından biri, güvenin istatistikî olarak ölçülüp ölçülemeyeceğine ilişkin sorulardır. Bu, değerlerin duyarlılığı, kontrol edilebilirliği ve nasıl ölçülebileceğiyle ilgilidir. Bu durum için, kullanılan yöntemlerden biri laboratuar çalışmalarına odaklanarak ileri düzey yapılandırılmış oyunların kurulmasıdır.[18] Özellikle sosyal psikologların kullandığı diğer bir yöntem ise, güven ile güvensizlik arasında ayırım yapılarak "güven var veya yok" anlamında incelenmesidir. Bir diğer analiz türü ise örgütsel davranış alanında güvene aşamalı bir bakış açısıyla bakılmasıdır. Buna göre, güven zaman boyutuyla ele alınarak gelişme, yapılanma ve çözülme şeklinde aşamalara ayrılır (Rousseau vd., 1998, s. 395). Bazı yazarlar bu aşamaların herhangi biriyle ilgilenirken, bazı yazarlar ise tarihsel bakış açısıyla süreci incelemeye almaktadırlar.

Güvenle ilgili diğer bir sorun ise, güvenin diğer değişkenlerin bir nedeni mi, sunucu mu olduğu veya değişkenler arasındaki etkileşimi mi sağladığı, konusudur. Bu da güvenin bağımsız, bağımlı veya aracı (moderator) bir değişken olup olmadığıyla ilgilidir. Willamson gibi olaya ekonomi gözlüğüyle bakan yazarlar, güveni daha çok sosyal ikilemlerin seçiminde bir neden yani bağımsız değişken olarak ele almaktadırlar.[19] Sosyolojik perspektiften bakan kimi yazarlar ise, güvene kurumsal düzenlemelerin bir sonucu olarak bakmaktadırlar.[20] Örgütsel davranış ve sosyal psikoloji çerçevesinde ise, güvenin aracılık rolünün, örgütte kişilerarası davranış çalışmalarında nedensel ilişkileri şekillendirdiği öne sürülmektedir.

Güven, ilişkideki tarihi akış, gelişmenin hangi aşamada olduğu ve o andaki ilişki sinyallerine göre, farklı ilişkilerde farklı yapılar alabilir (Rousseau vd., 1998, s. 398): Algılanan kazanç ve kayıplarla ağırlıklandırılarak analiz edilmesinden, kişilerarası bağlantı ve tanımlamaya (identification) dayalı duygusal karşılığa kadar uzanır. Örneğin, pazar temelli değişimlerde hesaba dayalılığa (calculus), toplumsal (communal) ilişkilerde ise, tanımlamaya daha fazla önem verilir. Buna göre, Rousseau ve arkadaşları (1998, ss. 398-401) güvenin aşamalarını caydırıcı temelli güven (deterrence-based trust), hesaba dayalı güven (calculus-based trust), ilişkiye dayalı güven (relational trust) ve kuruma dayalı güven (institution-based trust) olarak saymaktadırlar. Lane (1998) ise, güvenin temelinde üç bakış açısının yattığını belirtmektedir: Değerlendirmeli güven (calculative trust), anlama (undesrtanding) ve kişilik özdeşleşmesidir (personel identification). Lane'in anlama ve kişilik özdeşleşme olarak adlandırdığı aşamalar, Lewicki ve Bunker'in (1996, ss. 121-1222) "bilgi temelli güven" (knowledge-based trust) ve "kimlik temelli güven" (identification-based trust) olarak tanımladıkları ilişki ile paralellik göstermektedir (Child ve Faulkner, 1998, s. 49).

Caydırıcı temelli güven, aktörlerden birinin fırsatçı davranışları olduğunda, maliyetli bir yaptırım içerisine gireceği, bu nedenle de güvenilir olacağını inanmasından doğar. İşlem maliyetleri ekonomisinde değişken maliyetler (switching cost) bir maliyet yaptırımı olarak örneklenebilir. Ancak, işletmelerarası durumlarda "bu yaptırımların özellikle güveni geliştirdiğini mi yoksa yerine mi geçtiği" sorusunu akla getirmektedir. Bazı yazarlar, özellikle işletmeler arasında yapılan detaylandırılmış sözleşmeleri risklere karşı bir güvence koymakta ve bunun

[18] 'Mahkûmun İkilemi' oyunu örneğinde olduğu gibi, 'oyun teorisi'ne dayanan ve genellikle farklı tüm stratejilerin oyuncular arasında olasılık dağılımı gözetilerek matematiksel olarak uygulanmasıdır.

[19] İşlem maliyeti bakış açısında güven, işlem yapan üyeler arasında, düşük işlem maliyeti sağlayacak fırsatçılığı düşüren bir neden olarak bakılmaktadır (Williamson, 1975'ten aktaran Rousseau vd., 1998, s. 396).

[20] Örneğin, Ouchi'nin Teori Z kitabında (1989, ss. 55-59), Japon ve Amerikan toplumlarını karşılaştırarak bir sentez yaratılırken Japonya'daki yerleşik derin bağların bir sonucu olarak güvenin ortaya çıktığını örneklerle verilmektedir.

kontrol mekanizması sağladığını belirtmektedirler. Ancak bunun tam bir güvene denk gelmediğini ve güvenin yerine geçtiğini belirtirler. Güveni izleme maliyetlerini sıfıra kadar düşürürerek büyük yarar sağlarken, oluşturduğu kontrol mekanizması ise, izleme maliyetlerini beraberinde getirir. Bu nedenle caydırıcı temelli güven, güvene değil düşük güvensizlik seviyesine yakındır (Rousseau vd., 1998, s. 399).

Hesaba dayalı güven, birçok yazarca kabul edilmiş bir güven aşamasıdır. Ekonomik değişimlere dayanan etkileşimin karakteristiğine dayalı rasyonel seçime dayanır. 'Güvenen'in', 'güvenilen'in yararlı bir hareketi gerçekleştireceği niyetini algıladığı zaman, güvenin oluştuğu varsayılmaktadır. Bu pozitif algı, sadece ilişkideki caydırıcılıktan değil aynı zamanda diğerinin yeterliliğine veya niyetine bağlı olarak, 'inanılır' bilgiden de kaynaklanmış olabilir. Bu bilgi örneğin, iyi referanslar, güvenilir belgeler gibi güven konusunda sağlam kanıtların olmasıdır.

İlişkisel güven ise, 'güvenen' ile 'güvenilen' arasında devamlı tekrarlanan etkileşimden türemektedir. Önceki ilişkideki güvenirlik (reliability) ve güvenilebilirlik (dependability) güvenilenin niyeti hakkında güvenene pozitif beklentiler sunmaktadır. İlişkideki süre uzadıkça, aktörlerde aralarındaki problemleri umursama ve kaygı duyarak ilgilenme artmaktadır. Bu olgu, yukarıda da belirtildiği gibi kimi yazarlar kimlik temelli güven olarak adlandırılmaktadır. Aktörler kaygı ve sorumlulukları arttıkça kişilik özdeşleşmesine kadar gidebilmektedir. Örneğin, Örgüt içinde çalışanların, örgüte karşı vatandaşlık duygusunun artması, bu güven formunu getirmektedir.

Burada üzerinde durulması gereken nokta samimi iletişimin ne olduğudur. Aktörler, aralarındaki ilişkide birbirine zarar vermemeli, birbirlerini kollamalı ve sürekli bilgi akışı içinde olmalıdırlar. Örneğin, kriz ortamlarında, krizin üstesinden birlikte gelmek önemli olabilir. Diğer yandan güven ile zorunlu bağlanma (alternatifsizlik) arasında fark olması gerekmektedir. Bu da beraberinde kontrolü getirmektedir. Özellikle büyük sermayeye dayalı şirketler ile tedarikçileri arasındaki ilişki, alternatifsizliğe örnektir. Otomobil sanayinde görülen bu durumda, tedarikçi uzun süreden beri otomobil üreticisinin istediği parçalara uzmanlaştığından bir süre sonra tedarik işletmesi alternatifsiz kalacaktır. Dolayısıyla, farklı bir otomobil işletmesine ürünlerini sunamayacaktır.

Son olarak alınacak güven türü kurum temelli güven ise, dışsal caydırıcılar denilen sosyal bağlar ve kültür gibi olguların etkisiyle, hesaba dayalı güven ve ilişkisel güvenin oluşmasını sağlar. Fukuyama'nın (1998) belirttiği, özellikle birlikte çalışma kültürleri yüksek olan Japonya ve Amerika gibi toplumlarda güven olgusu da yüksek olacaktır. Bu bağlamda kişi ve kurumların güveni toplumsal kuralların etkisiyle oluşmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, klan tipi örgütlenmede de o klanın sosyal bağları güven olgusunun önem kazanmasıdır. Özellikle aşiret yapısına sahip toplumlarda, dinsel (tarikat-cemaat) etkisi olan toplumlarda, bazı örgütlerin kişilerarası veya örgütlerarası ilişkilerinde, güven olgusu ortak değer ve inançların etkisi ile su yüzüne çıkar. Bu, Ouchi'nin (1980) klan tipi örgütlenme biçimine uymaktadır.[21] Burada caydırıcılık, klandan atılma korkusu ve ilişkisel güven, klanın ideolojisine aşırı bağlanmadan ortaya çıkar. Sargut'un "Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim" adlı kitabındaki içgrup üyeliği (2001, s. 234) ile ilgili varsayımı bu durumla ilgilidir. Sargut, Türk toplumunda sinerjinin düşük olması ve güven ilişkilerindeki sorunların temelinde klan sisteminin yer aldığını ve klan içinde yer almayan kişilerin birbirlerine olan güveninin az olacağını belirtmektedir.

[21] Buna benzer diğer bir ilişki saptaması için bkz. Jarillo (1988).

Güvenle ilgili ele alınan diğer bir yaklaşım ise, güven unsurlarının ele alınmasıdır. Bu unsurların bazıları güvenin alt boyutları anlamında yukarıdaki bahsedilen şekilde olmasına karşın bazıları ise, güvene benzer veya zıt kavramlardır. Örneğin, McAllister (1995, s. 25), yeterlilik, sorumluluk, güvenirlik ve bağımlılığın güven için önemli kaynaklar olduğunu vurgular. Das ve Teng (2001) ve Dasgupta (2000) ise, örgütlerarası güven ilişkilerini analiz ederken, iş şöhreti, yeterlilik, güvensizlik ve dürüstlüğü saymışlardır. Örgütsel güven anlamında ise Türkiye'de yapılan bir çalışmada, çalışanın yöneticiye duyduğu güvende 'yönetsel yetkinlik', 'adillik' ve 'hamilik' aradığı, yöneticinin ise, çalışanda 'iş yetkinliği' ve 'itaat' aradığı bulunmuştur (Erdem, Özen Aytemur ve Karaman, 2006, s. 73). Diğer bir çalışmada ise, akademik yazında belirtilen güven çeşitlerinin testinde yapılan faktör analizinde güveni oluşturan yedi boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar, dürüstlük, ortak değer, paylaşım ve yardım, yeterlilik, güvensizlik, şöhret ve kurumsal güvendir (Reyhanoğlu, 2006, s. 177).

İşletmeler İçin Sürdürülebilirlik Kavramı

Dünya ticaretinin yoğunlaşması, sınırsız insan ihtiyaçlarının sınırlı kaynaklarla karşılanmaya çalışılması, iklim değişikliği, dünya genelinde yaşanan pandemi koşulları (Covid 19 örneği), açlık ve yoksulluk gibi önemli gelişmeler sürdürülebilirliğin önemini giderek arttırmıştır.

Sürdürülebilirlik kavramı, bir aktörün bir alandaki işi aynı ölçüde devam ettirebilme yeteneğini açıklamak için kullanılmaktadır. Ekonomi alanında 'sürdürülebilir kalkınma' olarak ele alınan konu, çevrenin korunması, ekolojik dengenin bozulmamasına yönelik çabalarında ise, 'sürdürülebilir çevre yönetimi' şeklinde belirtilmektedir. İşletme biliminde ise, performans anlamında 'sürdürülebilir karlılık', sosyal sorumluluk anlamında 'kurumsal sürdürülebilirlik' gibi terimler olarak geçmektedir (Makipere ve Yip, 2008, s. 65). İşletmeler için çeşitliliğin ve üretimin devam etmesi, piyasada var olabilme yeteneğinin devam etmesi ve korunması şeklinde de tanımlanabilmektedir (Tüyen, 2020).

Kurumsal çevre ve sosyal skandallar, devlet düzenlemeleri ve ekolojik problemlere karşı tüketici ilgisinin artması, 'kurumsal sürdürülebilirlik' kavramını işletmelerin ve yatırımcıların gündemine daha fazla getirmektedir (Makipere ve Yip, 2008, s. 65). Dolayısıyla, işletme yöneticileri sürdürülebilir işletme uygulamalarının başarılmasında bu ilgileri görmezlikten gelemeyeceklerdir. Bu durumda, paydaşlardan gelen baskıları işletme yönetiminin hissetmesiyle kurumsal sürdürülebilirlik lehine işletmelerin bir rekabet avantajı kaynağı aramaları kaçınılmaz olmaktadır. İşletmelerin bu baskıyı hissetme derecesi ve kurumsal sürdürülebilirlik lehine rekabet avantajı da sektörden sektöre değişebilecektir. Ayrıca işletme yönetimlerinin kurumsal sürdürülebilirlik lehine tavır alması, uygulanan işletme politikaları nedeniyle de işletmeden işletmeye değişebilecektir.

Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi'nin (Dow Jones Sustainability Indices, 2022) yaptığı tanıma göre 'Kurumsal Sürdürülebilirlik' (corporate sustainability), "ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmelerden türetilen yönetimsel risk ve fırsatları içeren uzun vadeli anlamda ortakların değerlerini yaratan bir işletme yaklaşımıdır." Bu tanımdan hareketle -esasında sosyal sorumluluk kavramı temel alınarak- işletmelerin sürdürülebilir işletme faaliyetleri yapıp yapmadıkları Dow Jones Şirketi tarafından oluşturulan endeksle ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu endeks, sürdürülebilirlik değerlendirmesine dayanmaktadır. Şirketler, tanımda belirtilen konularda genel olarak ayrıca şirketin bulunduğu sektör özellikli sürdürülebilirlik ölçütleri üzerinden değerlendirilmektedir. Sektör özellikli sürdürebilirlik ölçütleri ise o sektörle ilgili o

dönemin sürdürülebilirlik eğilimlerinden çıkarılan ölçütler ile değerlendirilmektedir. Her bir sektör için 50 farklı ölçüt geliştirilmiştir.

Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksinin ölçütleri aşağıdaki şekilde çıkarılabilir (Makipere ve Yip, 2008, ss. 65-6; Dow Jones Sustainability Indices, 2022):

Ekonomik Ölçütler: Bu ölçüt, şirketin yalnızca giderlerini karşılayacak kadar yeterli gelir elde etmesini ve kar sağlamasını değil, aynı zamanda diğer durumların fon tahsisi sırasında ortaya çıkacak giderleri için de sürdürülebilir olabilmeyi anlatan şirketin ekonomik sürdürülebilirliğini gösterir. Diğer durumlara örnek olarak şunlar söylenebilir:

- Yönetimin etik ve rüşvete bakış açıları
- Kurumsal yönetişim
- Yönetimin risk ve kriz yönetimi ile ilgili politikaları

Çevre Ölçütleri: Şirketin yalnızca tüketim kaynaklarıyla ilgili sorumluluk anlamında (örneğin şirketin hava kirliliğine neden olmayacak şekilde üretimde bulunması) değil, aynı zamanda kaynakların yenilenebilirliğine yardımcı olmayı da gösteren çevresel sürdürülebilirlik ölçütleridir. Örneğin bazı şirketler ekosisteme duyarlılık anlamında 'eko-etken' (eco-efficient) ve çevresel standartlara bağlılıkları açısından kıyaslanmaktadır. Çevresel ölçütlere örnekler ise;

- İşletmenin genel çevresel performansı
- Çevreye duyarlı ürün ve hizmetleri
- Çevre standartlarına bağlılıkları

Ekosistem ile ilgili bakış açılarıdır.

Sosyal Ölçütler: Şirketin belli bazı unsurları en iyi şekilde yapmak zorunda olduğu sosyal sürdürülebilirliktir. Bunlar kısaca aşağıdaki gibidir:

- İşletmenin bulunduğu topluma karşı sorumluluk hissetmesi anlamındaki kurumsal vatandaşlığı,
- Kurumsal vatandaşlığı gösterdiğine yönelik hayırseverlik tutumu,
- İstihdam politikaları,
- İnsan kaynağının geliştirilmesine yönelik politikaları,
- Çalışanların işyerinde kalmaları ve potansiyel çalışanların işletmenin çekiciliği yönündeki politikaların sorgulanmasıdır.

Sürdürülebilir işletme olma ekonomik, sosyal ve çevresel kriterleri içine almaktadır. İş etiği ve iş ahlakı konusu sosyal boyutun önemli bir unsurudur. İş yaşamındaki iş davranışlarının belirli kurallar çerçevesinde yapılmasını sağlar. İşletmenin hem iç hem de dış çevresine karşı politika ve stratejilerini etik ve ahlaki açıdan sorgulamalarına imkân vermektedir.

İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetleri, kaynaklarını toplumun ihtiyaçlarına göre yönlendirmeleri şeklinde ifade edilebilir. Eğitim, kültür, sağlık gibi konularda projeler üreterek sorumluluklarını ve sürdürülebilirliklerini de yerine getirmiş olmaktadırlar (Tüyen, 2020).

Görüldüğü üzere bu ölçütler, işletmenin toplum içinde 'iyi işletme' olgusunu vurgulayan ölçütlerdir. Böylelikle işletme bu ölçütleri kullanarak hem toplum nezdinde hem de finansal anlamda işletme değerini yükseltebilecektir. Kısaca bu olgu, işletmenin daha yüksek karla ürünlerini pazarlama veya pazar payını arttırma olanağını bulma anlamındaki finansal değerinin, toplumdaki 'iyi' kavramını 'araçsallaştırabileceği' (Tek ve Reyhanoğlu, 2004) anlamındadır.

Kaynak Temelli Bakış Açısına Kısa Bir Bakış

Kaynak temelli bakış açısı rekabet avantajı elde edebilmesi için şirketlerin kaynaklarının (yeterlilikler ve yetenekler) niteliklerine ve özelliklerine odaklanmaktadır (Evans, Joas, Sundback ve Theobald, 2006; Sönmez ve Kasımoğlu, 2014). Strateji, içsel ve ilişkisel kaynak ve yetenekler (Barrutia ve Echebarria, 2015) ile dış çevreden gelen fırsat ve tehlikeler için uygulanacak yollar olarak tanımlanabilir. 1980'lerde strateji ile dış çevre arasında bağlantı kurulmasına odaklanan strateji analizi üzerinde durulmuş, 1990'lardan sonra ise, stratejinin işletme kaynaklarının temelinde olduğu yolunda gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmelerden birisi de sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde kaynak ve yeteneklerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlama gayesi olan, kaynak temelli bakış açısıdır.

Stratejik yönetimde kaynak temelli bakış açısı kazandığı popülarite ile strateji literatürüne çok çabuk yayılarak önemli bir açılım haline gelmiştir. Kaynak temelli bakış açısı, işletme içi olgunun içsel analizi ile endüstri ve rekabet çevresinin dışsal analizini birleştirmektedir (Collis ve C. Montgomery, 1995, s. 118). Bu iki analizin yerini almakla birlikte, iki bakış açısını da birleştirerek üzerlerinde yapılanmaya çalışmaktadır. Bir başka deyişle, bazı rakiplerin neden diğerlerinden daha fazla karlı olduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Ayrıca rekabet avantajının nereden geldiği sorusuna yanıt aramaya çalışmaktadır. Kaynak temelli bakış açısı, işletmenin üretim, satış, mal ve hizmetlerinin müşterilere dağıtımını yapabilmesine katkıda bulunduğu yer, marka ismi, dağıtım kanalları, patent gibi kaynakların özde farklı yığınlarının işletmeye katkı sağladığını varsaymaktadır.

Stratejik yönetim araştırmalarının temelinde ve özellikle kaynak temelli bakış açısında, örgütsel yetenekleri endüstride değişen koşullara göre uyumlaştırılarak en iyi performansı yakalamayı amaç edinmektedir (Branzei ve Thornhill, 2006, s. 11). Yirmi yıldan daha fazla süredir kaynak temelli bakan akademisyenler rekabet avantajını sağlayacak kaynak ve yetenekler üzerinde çalışmaktadırlar (Barney, 1986; 1991; 2001; Dierickx ve Cool, 1989; Miller ve Shamsie, 1996; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Bu çalışmalarda genel olarak kabul edilen görüş, işletmenin yalnızca değerli ve seyrek olan (taklit edilemez ve ikame edilemez) kaynak ve yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine imkân vereceğidir. Bazı çalışmalarda ise, bazı endüstrilerde yer alan işletmelerin, sürdürülebilir rekabet avantajının elde etmesinde hangi kaynak ve yeteneklere sahip olduğu araştırılmıştır (Miller ve Shamsie, 1996; Ethiraj, Kale, Krishnan ve Singh, 2005). Bu çalışmalarda değişen koşullarda en iyi kaynak ve yeteneklerin saptanmasında yalnızca işletmenin bulunduğu sektörün değil aynı zamanda işletmenin bulunduğu koşulların etkili olacağı vurgulanmıştır (Branzei ve Thornhill, 2006, s. 11-2).

Geleneksel endüstri ekonomisi, endüstri yapısının işletmelerin stratejilerini etkilediğini bunun da işletme performansına etki yaptığını savunur. Kaynak temelli bakış açısı ise, bunun aksine rekabetçi avantajın sektörden değil, özellikle işletmenin kendi özünden, yeteneklerinden ve kaynaklarından ileri geldiğini savunmaktadır.

Kaynak temelli bakış açısının temellerinin atılmasında Wernerfelt'in 1984'te yazdığı makale önemli olmuştur. Kaynak temelli bakış açısının geliştirilmesinde ise, en önemli katkıları Barney yapmıştır. Barney (1991)[22];

[22] Priem ve Butler (2001a), bu varsayımların aksiyom olduğunu ve bundan çıkarılmış olan teorinin test edilebilirliği konusunda sorunlu olduğunu vurgularlar.

- Endüstri içindeki işletmelerin kontrol ettikleri stratejik kaynaklar heterojen olarak dağılmıştır.
- Bu verimli kaynaklar bir işletmeden diğer bir işletmeye kolaylıkla ve maliyetsiz olarak aktarılamazlar.
- Bu varsayımlardan hareketle Barney iki temel fikir ileri sürer;
- Az bulunan, değerli bir kaynaktan rekabet avantajı elde edilebilir.
- Bazı kaynaklar aynı anda taklit edilemez. Çünkü rakipler tarafından basitçe kopyalanamaz, ikame edilemez ve transfer edilemezler.[23]

Eğer işletme yukarıdaki özelliklere sahipse sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilir. Kaynağın az bulunan ve değerli olması gerekir, ancak bu rekabet avantajı için yeterli değildir. Aynı zamanda taklit edilemezlik, ikame edilemezlik ve transfer edilemezliğin her biri gereklidir. Bunlar yok ise, oluşmuş olan rekabet avantajının sürdürülebilirliği sorgulanabilir. Sürdürülebilir rekabet avantajı, örneğin aşağıdaki kaynaklarla başarılabilir:

- Bilişim teknolojisi,
- Stratejik planlama,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Güven,
- Örgütsel kültür,
- Yönetim becerisi,
- Üst yönetim becerisi.

Kaynak temelli bakış açısının bir teori olup olmadığına yönelik tartışmalara[24] karşın "sürdürülebilir rekabet avantajı" elde edilmesinde Kaynak temelli bakış açısı, Priem ve Butler'ın (2001a, s. 32) deyimiyle işletmelere SWOT analizi gibi iyi bir "reçete" sunmaktadır.

Günümüzde ekolojik zorluklar yönetim araştırmalarında merkezi bir rol oynamaya başlamıştır. Doğal çevrenin yönetim stratejilerini etkilediğini söyleyerek firmanın kaynak temelli bakış açısının bir çeşidi olan doğal kaynak temelli bakış açısı anlayışına dönülmüştür. Firmalar çevrenin korunmasının merkezi bir yer tuttuğu güçlü ve birbirine bağlı stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Bu stratejiler kirliliği önleme, ürün yönetimi, temiz teknoloji gibi stratejiler olacaktır (Hart ve Dowell, 2010; Rousseau, 2017).

Kaynak Temelli Bakış Açısıyla Güven

Rekabete yönelik olarak yapılan en önemli eleştirilerden birisi, rekabetin güvensizlik ortamı yaratabilmesidir (Türkcan, 2001, s. 93). Rekabet nedeniyle işletmelerin yaptığı küçülme politikaları, işten çıkarmalar, ödemelerini ve genel anlamda yükümlülüklerini aksatmaları, kısaca başarısızlık göstermeleri piyasada işletme imajına yönelik güven erozyonuna neden olabilmektedir.

Güven, işletmenin iç bünyesinde oluşturduğu 'örtülü bilgi'dir (tacit knowledge). Akademik yazında, güven başka işletmelerce kopyalanamayan bir varlık olarak kabul edilmiştir (Dierickx ve Cool, 1989, s. 1505). Dierickx ve Cool (1989, s. 1505), işletmenin şöhreti, müşteri sadakati, işletmenin güven vermesi, işletmenin spesifik çalışanı gibi ticarete konu olmayan

[23] İşletmenin kaynaklarının nasıl kolayca kopyalanamayacağı ve transfer edilemeyeceği konusunda Dierchx ve Cool (1989), kaynakların aynı özellikte olmamasından ve kaynak pazarından kolayca satın alınmamasından kaynaklandığını belirtirler.

[24] Tartışmalar için bkz. Barney (2001), Priem ve Butler (2001a; 2001b).

varlıkların işletme içinde zamanla biriktiğini belirtirler. Ticarete konu olan varlıklar, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayamaz, çünkü varlıklar özgürce pazarda alınıp satılmaktadır. Bu durumda faktör pazarının eksik rekabete uğramasının nedeni işte bu ticarete konu olmayan varlıklardır. Böylelikle, işletme ticarete konu olmayan yollarla diğer işletmelerden farklılaştırarak heterojenleşecektir. Bu durumda işletme ürünlerine, piyasadaki diğer muadili fiyatlardan farklı bir fiyat biçme imkânına erişecektir.

Diğer bir kopyalanamayan varlık ise, işletmenin iş yapma biçimleridir. İşletmeler ürünlerinin tekniklerini ve tasarımlarını birbirinden taklit edip kopyalarken, iş yapma biçimlerini kopyalamazlar. Çünkü yazışma şekilleri, müşteri ilişkileri ile bayi yapılandırılması, ürün ve hizmetleri müşteriye sunma biçimleri gibi iş yapma biçimlerinin taklit edilmesi işletmeye daha zor gelir (Kirmit, 2008, s. 177). Bunun ana nedeni ise, iş yapma biçimlerinin sürece dayanması, bir başka deyişle, iş yapma biçimlerinin, süreçle birlikte öğrenilecek bir bilgi olmasından kaynaklanmaktadır.

İşletmenin ürünlerinin çıkacağı alandaki faaliyetleri anlamında pazarlama alanına baktığımızda, kaynak temelli bakış açısı çerçevesinde iki ana varlık göze çarpmaktadır (Srivastava, Fahey ve Christensen, 2001, s. 779). Bunlar, ilişkisel varlıklar ve bilişsel varlıklardır. İlişkisel varlıklar, işletmelerin örgütsel çevreleriyle ilişkilerinden doğarlar. Marka ve satış gücü, başta gelen ilişkisel varlıklardır. Bunlar, güvene ve işletmenin ününe bağlıdırlar. Bilişsel ya da entelektüel varlıklar ise, işletmelerin rekabet çevrelerini dikkate alarak depoladıkları ve kullandıkları bilgiyi içerir. Ayrıca, bilginin insan kaynakları içinde kullanılışı, saklanması ve korunması da yine güvene dayanmaktadır. Marka, satış gücü, müşterilerle oluşturulan güven ilişkisi ve yine pazarlamanın büyük etkisi olan işletmenin şöhreti, diğer işletmeler tarafından taklit edilemeyen kaynaklardır. Bu da işletmeye uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletme, ürün geliştirme, arz zinciri yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi sürece dayanan yöntemlerle bu kopyalanamayacak kaynak ve yetenek değerlerini üretebilecektir. Bu da pazarlamanın alanına girmektedir.

Güvenin alt boyutları dürüstlük, ortak değer, paylaşım ve yardım, yeterlilik, güvensizlik, şöhret ve kurumsal güven olarak sıralanmaktadır (Reyhanoğlu, 2006, s. 177). Bunlar güvenin kaynaklarıyken (McAllister, 1995, s. 25) aynı zamanda iyi kullanılabilirse işletmenin sürdürülebilir rekabette kullanılabileceği kaynaklar da olabilir.

Dürüstlük

Aktörlerin birbiriyle ilişki kurmasında, güven için dürüstlük işareti aranır (Giddens, 2004, s. 91). Dürüstlük, ilişkide bir çeşit anahtar, bir ölçüt olabilmektedir. Dürüstlük sayesinde ilişkinin devamı sağlanabilir. Dürüstlük aynı zamanda, belirsizliğin belirli hale getirilmesini de sağlamaktadır. Dürüstlük ölçütü yoluyla ilişkideki risk bir ölçüde azaltılarak belirsizlik giderilmiş olmaktadır. Çünkü aktörler birbirlerinin gelecekte nasıl davranacağını bilmektedirler. Çalışanlar arasında dürüstlüğün olduğu işletmelerde denetim giderleri gibi işlem maliyetlerinden kaynaklanan giderler azalacaktır. Dürüstlük aynı zamanda adil olmakla da bağlantılıdır. Adil bir pazarlığa dayanan işletmelerarası ilişkilerin uzun ömürlü ilişki olması muhtemeldir.

Ortak Değer ve Kurumsal Güven

Güvende ortak değer, aktörün diğer aktörün içsel normları ve değerlerine ilişkin bilgiye sahip olmasından dolayı, karşıdakinin onun zayıflıklarını kötüye kullanmayacağından

emin olmasıdır. Bir toplumun oluşmasında insanların değerleri, inançları ve etik kodları bilmesi, paylaşması ve uygulaması gereklidir. Ortak değerler, toplumun sosyal kontrol araçlarıdır. Dürüstlük gibi ortak değerler de, bir ilişki ölçütü olabilmektedir. Böylece taraflar arasındaki belirsizlik giderilebilmektedir.

Kurumsal güven ise, toplumsal kurumlar yoluyla oluşturulmuş olan sembol, işaret ve uzman sistemler üzerinden diğer aktöre güvenilmesi olgusudur. Kurumsal güven sosyal bağlar, kültür gibi dışsal caydırıcılar yoluyla oluşmaktadır. Sosyal sermayenin yani, birlikte çalışma kültürlerinin yüksek olduğu toplumlarda güven olgusu da yüksek olacaktır.

Gerek işletme içindeki çalışanların gerekse de birlikte iş yapılan örgütlerin aynı kültürden gelmeleri, aynı değerleri paylaşmaları işletmeler için önemli bir rekabet gücü olabilmektedir. Yönetimin çalışanının, diğer yandan çalışanın yönetimin beklentilerini bilerek iş yapma verimliliği arttıracaktır. Tedarikçi, ana işletme ve bayiinin ilişkilerinde birbirlerinin iş yapma biçimlerini bilmesi, aralarında oluşabilecek zaman kayıplarını azaltabilecektir. Ayrıca aynı kültürden ve değerden olan bir işletme ile yabancısı olduğu bir topluma ürün ve hizmet sağlayan işletmenin rekabet güçleri farklı olacaktır. Farklı bir ülkede yatırım yapmak isteyen işletmelerin o ülkenin işletmeleriyle ilişki kurarak yatırım yapması, o ülkeyi tanımamasından kaynaklanmaktadır.

Paylaşım ve Yardım

Bilgi paylaşımının yüksek olduğu durumlarda yardımlaşma artmaktadır (Helper, 1991). Yardımlaşma için de güven şarttır. Paylaşım ve yardımın işletme için iki boyutu vardır. Örgüt içinde, çalışanların birbirleriyle paylaşım ve yardımlaşma içinde bulunmaları, çalışanların örgütsel vatandaşlık olgusunu arttırabilecektir.

Örgüt dışında ise, işletmenin paydaşlarını (stakeholder) örgüt faaliyetleriyle ilgili bilgilendirmesi ve toplumun refahının arttırılmasına yönelik hayırseverlik faaliyetlerinde bulunması sosyal sorumluluğunun bir parçasıdır. İşletmenin tedarikçi ve bayileriyle olan zamanında bilgi ve risk paylaşımı birbirlerine karşı güveni arttıracak ve ilişkilerinin daha sağlıklı yürümesini sağlayacaktır. Böylece işlemlerden kaynaklanan belirsizlik ve dolayısıyla risk düşecektir.

Güven eksikliğini gidermenin yollarından birisi, işbirliğinde bulunan aktörlerin karşılıklı bilgi paylaşımı sağlamasıdır. Böylece 'bilgi asimetrisi'ni karşılıklı olarak asgari düzeye indirebileceklerdir. Bilgi asimetrisi, işletmenin rekabet stratejilerinde, işbirliği stratejilerinde, pazarlık stratejilerinde, ar-ge stratejilerinde vs. önem taşımaktadır (Türkcan, 2001, s. 394).

Yeterlilik

Yeterlilik (competence), bir işletmenin sermaye, insan kaynağı, fiziksel kaynaklar, pazar gücü, teknoloji gibi kaynak ve yeteneklerine dayanır (Das ve Teng, 2001, s. 257). Yeterlilik, dürüstlük ve ortak değer gibi bir ilişkinin ölçütü olabilmektir. Çünkü yeterliliği kanıtlanmış aktör, kendisinden beklenen işe ilişkin kaygıları giderecektir. Çalışan, yöneticiden yönetsel yeterlilik beklerken, yönetici çalışandan işle ilgili yeterlilik bekleyecektir. İşletmenin diğer örgütlerle olan ilişkilerinde yeterlilik bir referans noktası olur. Özellikle iş ortaklıklarında işletme yetersiz kaldığı konularda, diğer işletmelerle işbirliğine girerler. Yeterliliği yüksek olan işletmenin rekabet gücü de yüksek demektir.

Güvensizlik

Güvensizlik, güvenin zıttı olarak kabul edilse de, güvende bir parça şüphecilik vardır. Burada, güvensizlik güvenin zıttı değil, güvenin bir unsurudur. Güvensizlik karşı tarafın yeterliliğinden veya niyetinden emin olmama durumudur. Buna bağlı olarak aktörün diğer aktöre karşı olumsuz beklenti içine girmesidir. Eğer aktör diğer aktöre tamamıyla güven içinde olursa, kendini diğer aktörün fırsatçı davranışlarına büsbütün teslim etmiş demektir. Bireylerarasında teslimiyetçi bir şekilde güven duyma olmasına rağmen iş hayatında bunun mümkün olamayacağı daha rasyoneldir. Bu yüzden işletmelerin her ihtimale karşı, örgüt içinde denetim organlarının işletilmesi, örgüt dışında ise paydaşlarıyla hukuki sözleşme yollarıyla kendisini koruması gerekir. Bu boyut, diğer güven bileşenleriyle ters ilişki içerisindedir. Diğer bileşenler işletme için iyi bir referans noktası iken güvensizlik bileşeni ise bunun tersidir.

Şöhret

İşletmenin en önemli aktif unsurlarından biri olan 'iş şöhreti' (goodwill) güvenin oluşmasını sağlar (Das ve Teng, 2001, s. 256). İşletmelerin, siparişleri hızlı ve kalite özelliklerine uygun biçimde satmak ve teslim etmek, satın aldıkları malları siparişlerine göre kabul etmek ve zaman geçirmeden ödemek ilişkilerini belli bir sağlamlığa eriştirir ve güven yaratır (Tosun, 1990, s. 172). Bu durumda işletme piyasada iş şöhretini elde eder. Dierickx ve Cool (1989, s. 1505), birbirleriyle ilişkili ün, sadakat ve güven etmenlerini işletmelerin kolaylıkla elde edemeyecekleri, satın alınamayacak etmenler olarak ele almaktadırlar. Barney (1991) ise, kaynak temelli bakış açısına göre, bu etmenlerin başka işletmelerce kopyalanamayacağını, dolayısıyla bu etmenleri elinde bulunduran işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini belirtir.

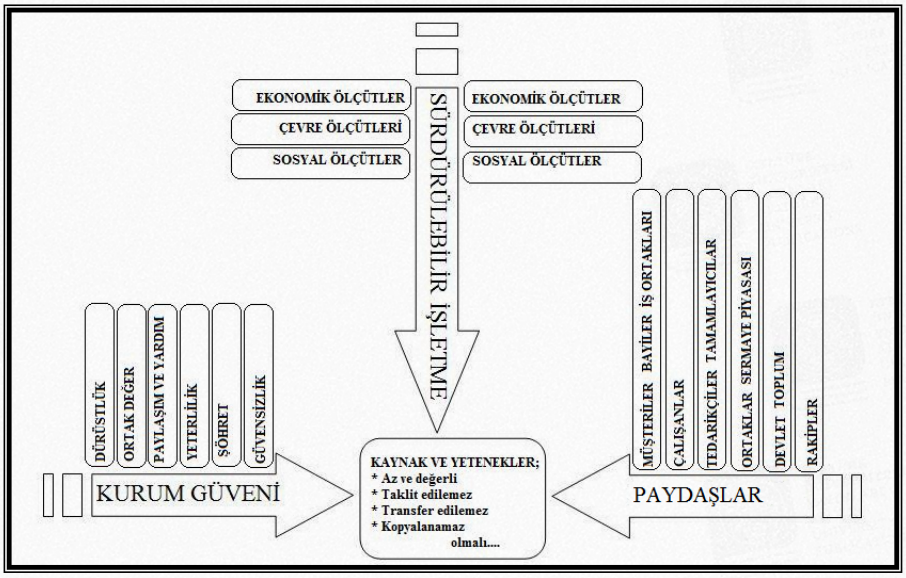
İşletmenin Paydaşları Temelinde Güven Kullanımı

Önceki bölümde de belirtildiği gibi, güven kavramı, yalnızca işletme açısından değil makro ve mikro olmak üzere birçok boyuttan irdelenebilecek bir konudur. Güvenin tesis edilmesi, yalnızca işletmenin sorumluluğunda değildir. Güven, işletmenin de yer aldığı sektör ve ekonomiden de etkilenecektir. Güvenin olumsuz etkisi, domino taşları örneğinde olduğu gibi önce bir sektörü, daha sonra diğer sektörleri ve dolayısıyla güven probleminin yaşandığı ülke ekonomisini ve en sonunda küreselleşmeyle birlikte tüm ülkeleri sarabilecektir.

Özellikle makro ölçekte, çeşitli nedenlerle oluşabilecek krizlerden dolayı kurumlara karşı oluşabilecek bir güvensizlik, kurumlararası ilişkilerde bir 'güven şoku' oluşturabilmektedir. Güvensizlik şoku, çeşitli nedenlerden dolayı karar vericilerin, kamu kuruluşlarına, piyasalara, alıcılar ile satıcıların birbirlerine, kamuoyunun, iktisadi ve sosyal veya politik sisteme, yabancıların ülkeye karşı güvenini yitirmesi ve karar alamaz hale gelmesi veya ilişkilerini kesme veya dondurma eğilimine girmesidir (Türkcan, 2001, s. 450). Farklı aktörlerin ilişkilerini yoğun yaşandığı durumlarda, güvensizlik şoku daha da önem kazanır ve bütün ekonomiyi etkileme gücüne sahip olur. Örneğin Merkez Bankası, borsa, mali piyasa ve yabancı sermaye, güvensizlik şokunun oluşmasında ve yaygınlaşmasında stratejik öneme sahiptirler.

İşletmelerin piyasada güven oluşturma ihtiyacı, müşterilerin güvenini sağlama, finansal piyasaların güvenini sağlama, çalışanların güvenini sağlama, kamu otoritesinin güvenini sağlama ve en nihayetinde gerek sosyal sorumluluk anlamında gerekse de 'potansiyel alıcıları' anlamında tüm toplumun güvenini sağlama gibi çeşitli boyutlardan ele alınabilir. İşletmeler güven yaratarak; geniş ve istikrarlı bir pazar imkânı, daha elverişli koşullarda kredi ve sermaye temin

imkânı, daha kaliteli personel çekme imkânı, uygun şartlarda ve daha kaliteli tedarik girdileri sağlama imkânı, daha ileri teknolojilerden yararlanma imkânı ve daha iyi iş ortaklarıyla işbirliği yapma imkânı elde eder (Türkcan, 2001, s. 527). Güvenilir olma durumunun verdiği avantajlar sektörden sektöre değişebileceği gibi, ülkeden ülkeye de değişebilmektedir. Örneğin, Japon işletmeleri iş yapacakları işletmeleri seçerken, işletmelerin güvenirliklerini sorgulamaktadırlar. Çünkü Japon işletmelerin iş yapma biçimi uzun vadelidir, güven olgusu da uzun vadeli bir ilişkiyi gerektirir.



Şekil 9.Sürdürülebilir İşletme kaynağı olarak güven ve işletmenin paydaşları

Şekil 9'da görüldüğü gibi, işletmenin etkilendiği ve etkilediği (paydaşları) çevredeki kurum, örgüt ve birey çerçevesinde ele alındığında işletmenin paydaşları; müşteriler, tamamlayıcılar, çalışanlar, ortaklar, sermaye piyasası, rakipler ve nihayetinde tüm toplumdur. Bu işletme paydaşları bir anlamda işletmenin değerler ağını da oluşturmaktadır (Brandenburger ve Nalebuff, 1998, s. 34). Çünkü makro seviyede bütün bu bileşenler birlikte topluma bir değer üretmektedir. İşletme eğer güven temelinde etkili bir rekabet avantajı elde etmek istiyorsa, bu paydaşlarına uygulayacağı güven oluşturma stratejileri farklı farklı olacaktır. İşletme paydaşlarını memnun ettiği sürece toplumda etkinliğini sürdürebilecektir.

Müşteriler, Bayiler veya İş Ortakları

İşletmelerin ürün ve hizmetlerini, kullanıcı ve kullanıcılarına ulaşmasını sağlayan aracılarla iyi ilişkilerde bulunması ve bunu sürdürebilmeleri, tarafların güvenine dayanmaktadır. Güven bir ilişkiyle başladığına göre, bu ilişkinin tarafları tatmin etmesi, ilişkinin sürmesini sağlayacaktır. Kaynak temelli bakış açısında, işletmenin pazarlama yönünde ele alınan en önemli iki kaynağı marka ve satış gücüdür. Marka ve satış gücü işletmelerin ilişkiye dayalı varlıklarıdır. İşletme ile distribütörler, toptancılar, müşteriler ve toplumu kapsayan örgütsel çevresi arasındaki ilişkilerin bir sonucudur.

Marka

Pazarlama ve strateji alanlarında kabul edilen yaygın görüşe göre marka, işletmelerin değerli kaynaklarından biridir. Hatta markanın, sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağladığı ve kıt kaynaklardan biri olduğu kabul edilmektedir. Kuvvetli bir markanın geliştirilmesi işletmenin pazarlama iletişimine (özellikle reklama) yaptığı kapsamlı, önemli ve tarihi yatırımlara bağlıdır. Bu, ardından, müşterilerin ya da daha geniş anlamda toplumun markaya olan inancını, bağılılığını arttıracaktır. Markaların başarılı bir şekilde taklit edilmesine verilebilecek bir örnek yoktur. Dolayısıyla markalar, işletmelerin en değerli ve seyrek kaynaklarından biridir (Capron ve Hulland, 1999, s. 42).

Marka aynı zamanda müşteri nezdinde, işletmenin ürünü yoluyla aynası olduğuna göre, işletmenin müşterilerine karşı dürüstlüğünü de gösterir. İşletmenin etik olmayan davranışlarda bulunması, işletmenin çevreye karşı duyarsızlığıyla çıkan haberler, çocuk işçi çalıştırma gibi işletme için kötü örnekler, müşterinin belleğinde oluşan işletmenin markası imajını sarsacaktır. Ayrıca işletmenin şöhreti ile marka arasında doğrudan bir ilişki vardır. Sabancı, Koç gibi büyük sermaye grupları ve holdingler, kendi şöhretlerini markanın tanıtımında kullanmaktadırlar. Dolayısıyla holdinglerin yaptıkları sosyal sorumluluk bağlamındaki hayırseverlikler markanın tanıtımına olumlu etkide bulunabilecektir. Örneğin, işletmelerin hayırseverlik anlamında okul yurtları yapmaları, çocuk bakımevi açmaları gibi.

Satış Gücü

İlişkisel pazarlama (ilişki pazarlaması), pazarlamacılar tarafından son yıllarda artarak benimsenen bir yaklaşımdır. Satış gücü bu bağlamda söz konusu ilişkinin geliştirilmesi ve korunmasında önem taşımaktadır. Fakat son zamanlardaki çalışmalar göstermektedir ki; işletmeler satış gücü kaynaklarını sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj yaratma amacıyla kullanamamaktadır. Alıcılar ve satıcılar arasındaki ilişkilerin örgütsel yapısı karmaşıktır. Satış gücü uzun bir dönemde gelişme ve işletmeye rekabet alanına ait bilgi yaratma potansiyeline sahiptir. Bu potansiyel ise işletmelere ve sektörlere göre değişecektir (Capron ve Hulland, 1999, s. 45).

Satış gücünde elemanlarının yeterlilikleri yönünde piyasada oluşan olumlu intiba, işletmenin yararına olacaktır. Çalışanın dürüstlüğü ve işletmenin bayi ve iş ortaklarıyla aynı değerleri paylaşması, işletmeye rakiplerine karşı güç katacaktır. Ayrıca işletmenin şöhreti ne kadar iyiyse, yeterliliği o kadar yüksek olan satış gücü elemanı, istihdam etme fırsatı yakalayacaktır.

Tamamlayıcılar ve Tedarikçiler

Tedarikçiler, işletmenin ürünlerinin ortaya çıkmasında kullanılan girdileri sağlayan örgütlerdir. Tamamlayıcılar ise, müşteri işletmenin ürününe başka bir işletmenin ürünüyle birlikteyken, tek başına olduğundan daha fazla değer veren işletmedir (Brandenburger ve Nalebuff, 1998, s. 35). Bir otomobil işletmesinin lastiği temin ettiği işletme tedarikçi iken, müşteriye otomobilin daha kolay satışını sağlayan otomobil kredisini veren finans hizmeti veren işletme, örneğin banka, bir tamamlayıcıdır.

İşletmenin, tedarikçi ve tamamlayıcılarıyla olan bilgi paylaşımının yüksek olması, karşılıklı dürüstlük göstermeleri, karşılıklı yardımlaşmayı arttıracaktır. Bu durumda işletmenin tedarikçileriyle ilgili belirsizliği azalacaktır. Ayrıca, işletmenin tamamlayıcı ve tedarikçileriyle

birlikte çevre standartlarına riayet etmeleri, çevreye duyarlı faaliyetlerde bulunmaları toplum nezdinde işletmeye iyi bir şöhret sağlayabilecektir.

Çalışanlar

Kaynak temelli yaklaşım işletme değerinin belirlenmesinde insan kaynaklı oaln değerli varlıkların önemini vurgular ve işletme değerinin sadece ekipman ve stoklardan oluşmayacağını savunur (O'Driscoll, Carson ve Gilmore, 2000, s.188).

İşletme kaynakları kolayca ve tam olarak taklit edilememelidir çünkü bu kaynaklar 'örtülü' ya da sosyal olarak karmaşık (socially complex) olmalıdır. Zımni kaynaklar yetenek temellidir ve emek yoğundur. Bu kaynaklar, yapılarak öğrenilen, deneyime bağlı görünmez varlıklardır. Sosyal olarak karmaşık kaynaklar ise, koordine olmuş birçok insan ya da gruba bağlıdır (Hart, 1995, s. 989). Sosyal olarak karmaşık kaynaklar diğer işletmelerin yönetemeyeceği ya da etkileyemeyeceği kaynaklardır (Barney, 1991, s. 110). Örgüt içindeki yöneticiler arasındaki ilişkiler (Hambrick, 1987, s. 92), örgüt kültürü, güven, işletmenin imajı ve şöhreti, sosyal kompleks kaynaklarıdır.

Kaynak temelli bakış açısıyla insan kaynaklarına bakıldığında, taklit edilemeyen, az ve değerli kaynak olarak bilgi akla gelmektedir. Özellikle "tacit" bilgi denen ve tecrübeyle oluşan bilgi işletmelerin en değerli kaynağı olarak gözükmektedir.

Diğer bir kaynak ise, takımlardır. Takımların bir özelliği sinerji yaratmasıdır. İyi organize edilmiş bir takım, kaynak temelli bakış açısı yönünden kesinlikle kopya edilemez niteliğe sahiptir. Özellikle takım üyelerinin bir kısmının başka işletmelere geçmesi, sinerjinin kaybolmasına neden olabilecektir. İşletmelerde takımların olumlu sinerji oluşturması, yılları alabilmektedir. Sinerji olabilmesi için de takım üyelerinin birbirlerine güvenmesi, ortak değerleri paylaşması, birbirlerine dürüst olmaları ve yeterliliklerine karşı emin olmaları gerekir.

İşletmenin çalışanlarının kariyer gelişimine imkân vermesi sonuçta işletmenin lehinedir. Böylece çalışanların iş ve insan ilişkileri konusunda yeterlilikleri artacaktır. İşletmenin kurumsal olarak güveninin yüksek olması dolayısıyla işletme değerinin yüksek olması işletmenin potansiyel çalışanlarına yönelik cazibesini arttıracak ve mevcut yetenekli çalışanların ayrılmasını önleyebilecektir.

İşbirliği Ortakları

Yeni bir iş alanında işbirliği ortaklığına girecek işletmeler arasında işbirliğine gitmek zor bir konudur. Çünkü bunun olabilmesi için, tarafların belli bir işbirliği gücüne sahip olması gerekir. Bu işbirliğinin en önemli bileşeni ise bir işletmenin minimum bir iş şöhreti ve güvenirliğinin olmasıdır. Birbirlerine güvenemeyecek işletmelerin ortak çıkarları ne kadar fazla olursa olsun, işbirliğine girmeleri olanaklı değildir. İşbirliğine girmeleri durumunda, birbirlerini izleme ve kontrol etmeye yönelik masrafları gibi işlem maliyetleri yüksek olacaktır. Hâlbuki önceki bölümlerde açıklandığı üzere, güven işlem maliyetlerini düşük tutan en önemli araçtır. Önemli olan, işbirliğine giren tarafların sağlayacakları faydanın, işbirliğindeyken katlanacakları maliyetlerden yüksek olmasıdır.

İşbirliği yapan işletmelerin aynı sektörlerde faaliyet göstermeleri, yani bir anlamda rakip olmaları ile işletmelerin farklı sektörde bulunmaları durumlarında birbirlerine karşı güven durumları farklı olacaktır. İşletmeler arasında rekabetin şiddeti yüksek ise, işbirliği yapan

işletmeler bundan etkilenecek ve işbirliği anlamını yitirecektir (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 331). Ayrıca, bir alanda işbirliği için bir araya gelen işletmelerden, daha sonra biri diğerinin ortağı haline de gelebilmektedir. Aralarında yapılan sözleşmelerde yer alan boşluklar, diğer işletmenin fırsatçı davranışlarına zemin hazırlayabilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin aralarında yaptıkları sözleşmelerin iyi bir şekilde hazırlanması gerekmektedir.

Sözleşmeler ne kadar iyi hazırlanırsa hazırlansın, diğer tarafın kötü niyet ve fırsatçı davranışlarının olması, işbirliğini zedeleyecek ve işbirliğinde katlandıkları maliyetleri arttıracaktır. Kötü niyetin bulunmadığı durumlarda bile güvensizlik olabilmektedir. Ortakların birbirlerine karşı kuşku ve şüphe duymaları (othello sendromu) mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 332). Bu durumda sözleşmenin en iyi şekilde yapılması, bu şüphelerin dağılmasını kolaylaştıracaktır.

SONUÇ

Günümüzde işletmeler artan teknoloji kullanımı, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişmeler ve küreselleşme hareketleri nedeniyle daha fazla rekabete maruz kalmaktadırlar. Artan rekabet çerçevesi içerisinde, işletmeler bir yandan örgüt içinde performans arttırıcı katılımcı, çalışana önem veren, 'örgütsel bağlılık-vatandaşlık' sağlamaya çalışırken diğer yandan tedarik hızını düşürmekte, tedarikçilerle daha sıkı bir işbirliğine girişmekte ve diğer işletmelerle stratejik işbirliğine gitmektedirler. Bu ilişkiler çerçevesinde işletmeler daha uzun ilişkiler kurmaktadırlar.

Bu bakış açısı içerisinde, artan rekabet ve artan toplumsal baskı nedeniyle işletmeler hem örgüt içinde hem de dışında ilişkilerini sağlamlaştırmaları gerekecektir. İlişkilerini belli bir yasal formla uzun süre sürdüremeyecekleri açıktır. Çünkü yasal form hem izleme ve denetleme maliyetlerini arttırmakta hem de her şeyin yasal formla halledilmesine imkân olmamaktadır. Bu nedenle, güven kavramı ön plana çıkmaktadır. Özellikle ülkemizde kriz ortamlarında işletmenin değişime karşı hazırlıklı olması çalışanları ve tedarikçileriyle/aracılarıyla karşılıklı güvenli ilişkilerine bağlıdır. Bu güven ilişkisinin sürdürülebilmesi için de güven konusunda belli bir örgüt politikasının geliştirilmesi gerektiği açıktır.

İşletmelerin, büyük bir sistem içinde yaşadıkları ve bu sisteme girdi ve çıktı verdikleri bütün yazarlarca savunulan bir gerçektir. Bu sistem içinde işletmeler bilgi, hammadde, insan gücü gibi girdiler almakta ve bunları işleyip, diğer işletmelere veya tüketicilere sunmaktadırlar. Bu süreç içinde, örgütler faaliyetlerini sürdürebilmek için diğer örgütlerle ilişki kurmak zorundadırlar.

Bu durumda, işletmeler, artan rekabet ve sosyal sorumluluk çerçevesi içinde güven kimliklerini ön plana çıkarmak zorundadırlar. Özellikle ülkemizde var olan kriz ortamında işletmelerin bu krizi kaldırmaları, çalışanlarının ve işletme çevresinin ortak hareketleriyle mümkündür. Günümüzde örgütsel değişim, Toplam Kalite Yönetimi, personeli güçlendirme, öğrenen örgütler gibi kavramlar, hep güven temeline dayanmaktadır.

Güvenin, ortaklaşa davranışa imkân vermesi (örgütsel güvenin sağlanması ile örgütsel vatandaşlığın sağlanması), piyasaya uyumlu örgütsel formlarını sağlaması (örneğin, şebeke örgüt yapısı), zarar veren çatışmaları azaltması, işlem maliyetlerini düşürmesi (örneğin sözleşme maliyetlerini kısma), özel amaçlı çalışma gruplarının hızlı bir şekilde oluşturulmasına imkân sağlaması ve krizlere karşı esnekliği arttırması gibi yararlarından dolayı işletmelerin güven politikası oluşturulmaya yönelmeleri gerekmektedir.

ÖRNEK OLAY: "Sürdürülebilir İşletme İçin Bosch Güvene Yatırım Yapıyor"[25]

"İnsanların Güvenini Kaybetmektense, Para Kaybetmeyi Tercih Ederim"

Bosch'un kurucusu ve yaşadığı dönemde endüstriyel gelişimin öncüsü olan Robert Bosch (1861-1942), buluşlarıyla, çalışma prensipleriyle ve felsefesiyle bir döneme imzasını atmıştır. Robert Bosch'un yukarıdaki sözü bugün dünyanın birçok yerinde üretim yapan, ürünlerini pazarlayan Bosch Şirketinin temel felsefesi olarak kabul edilmektedir. Rober Bosch felsefesini şöyle açıklıyordu:

"İnsanların güvenini kaybetmektense, para kaybetmeyi tercih ederim. Verdiğim sözlere ve ürünlerime duyulan güven benim için her zaman kısa vadeli kazançlardan daha önemli olmuştur."

Bosch'un tüm ürünleri, kurucusu Robert Bosch'un belirlediği prensiplerle yıllardır aynı amaca yönelik üretilmiştir. Ortak özellikleri; en ileri teknoloji, yüksek kalite, en üst düzeyde kullanım kolaylığı olarak özetlenebilir.

"Ancak en iyi niyetlerle, en kaliteli hammaddeler, en ileri üretim teknikleri kullanılarak ve her aşamada titiz testlerden geçirilerek üretilen bir ürün Bosch adını taşımaya layıktır."

Bugün Bosch dendiğinde dünyanın her yerinde akla tek bir şey geliyor: "Güven". Çünkü tüketiciler Bosch markalı bir ürün satın aldıklarında, onu uzun yıllar sorunsuz bir biçimde kullanacaklarını bilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle Bosch tüketicilerine her zaman güvenebilecekleri çözümler getirdiklerini savunmaktadır.

Bosch'un bugünkü felsefesini oluşturan Robert Bosch'un kendini topluma karşı sorumlu hissetmesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin kapitalizmin en acımasız şekilde yürütüldüğü 1906 yılında Almanya'da ilk kez günde sekiz saat çalışma ilkesini getiren iş adamıdır. Ayrıca, 1910'da Stutgart Teknik Üniversitesi'nin yapımı için 1 milyon markı bağışlamıştır.

Robert Bosch'un "güven kaybetmemeyi, para kaybetmeye" yeğleyen felsefesini savunan şirket, kabul ettiği değerleri, misyonu ve sosyal sorumluluk ilkeleriyle topluma layık olmayı kendine amaç edinmektedir. Bosch'un değerleri;

- Gelecek ve sonuca odaklanmak,
- Sorumluluk,
- Öncü olma ve kararlılık,
- Açıklık ve güven,
- Doğruluk,
- Güvenirlik, güvenine layık olma ve Kanunililik
- Kültürel çeşitliliktir.

Bu Bosch'un yedi değeri, şirketin iş uygulamalarına rehber eden inançların kelimelerle ifadesidir. Güveni ortaya çıkarmak ve bunu devam ettirebilmek Bosch'un ana felsefesidir. Bosch'un en önde gelen değeri ise, geleceğe ve sonuçlara odaklanmaktır. Bu değer, şirketin uzun dönem geleceğinin güvenliği için anahtar öneme sahiptir. Güven, açıklık ve doğruluk, şirketin her günkü icraatıdır. Şirket, işletmenin gelişimi ve hangi sürecin içinde olduğu

[25] Örnek olay şu kaynaklardan yararlanılarak derlenmiştir: Bosch Ev Aletleri (2009); Siemon (2022); Bosch (2020).

ile ilgili tedarikçilerine, iş ortaklarına ve yatırımcılara sağladığı zamanında bilgilerle güvene dayanan ilişkiyi yaratmayı amaçlar. Bu paylaşılan değerler 50'den fazla ülke ve dolayısıyla farklı kültürlerde çalışan çalışanlarının birlikteliğini sağlar.

Bosch çalışma güvenliği ve çevrenin korunması ile ilgili olan şu ilkeler belirlemiştir;

Sürdürülebilirlik: Toplumun kabul ettiği ve gelecek nesilleri de göz önüne alarak ekonomi, ekoloji ve sosyal sorumluluk ile uyumluluktur.

Sorumluluk: İnsan sağlığı ve çevre için tehlikeli olabilecek durumları engellemeyi ve de iş güvenliği ve insan sağlığı ile çevrenin korunmasıyla ilgili bütün hukuk kuralları ve düzenlemelere uymayı bir görev bilmek.

Ürünler: Güvenli, çevre dostu ve ekonomik ürünler geliştirmek ve üretmek, ürünlerin insanların güvenliğini arttırmak ve çevreye olan yüklerini düşürmek.

Süreçler: insan sağlığını ve güvenliğini önceliği olan ve çevreye etkileri minimum yapmayı, ekonomik yapılabilirliği olsun veya olmasın, sağlayacak süreçler tasarlamak. Acil durumlara karşı hazırlıklı olmak ve işbirliği içindeki ürün ve hizmetlerin tedarikçileriyle bu değerleri paylaşmak.

Gelişmenin Sürdürülmesi: İnsanlara ve çevreye olan etkileri düzenli olarak ölçerek davranışları ve süreçleri devamlı değerlendirmek. Şirketin zayıf noktasını ve geliştirme potansiyelini belirlemek, insan sağlığı ve çevrenin korunması ve iş güvenliği için programın etkililiğini garanti etmek.

Sosyal sorumluluk ilkesi altında üst yönetim ve çalışan temsilcileri arasında güvene dayanan işbirliğine gidilmektedir. Bu işbirliği çerçevesinde uluslararası tanınmış insan hakları, fırsat eşitliğini bütün üyelerine tanınması ve sakat insanlarla bütünleşme ve onlara yardımı esas alan taahhüdü kapsar. Sosyal sorumluluk ve çevreye duyarlılık kapsam şirket 2004 yılında Birleşmiş Milletler Küresel Etki girişimini imzalamıştır.

Yolsuzluktan uzak durma ilkesi kapsamında, şirket yolsuzluğunun rekabeti bozduğunu ve müşteri ve tedarikçilerle olan ilişkilere uzun dönemde zarar verdiğine inanmaktadır. Bu nedenle, Şirket, yolsuzlukla ilgili yüksek riski olan iş faaliyetlerinden uzak durmaktadır. Bosch şirketi, yasal ilkelerin yandaşlığı temelinde adaletli iş ilişkilerinin savunucusu olduğunu belirtir. Tedarikçiler, sadece kalite, performans ve uygunluk ölçütlerine göre seçilmektedir. Rüşvetçiliği önlemek için, riskli iş alanlarında düzenli olarak iş rotasyonu yapılmaktadır. Şirketin belirtilen ilkeleri çerçevesine uyacak şekilde içsel denetim süreçleri işletilmektedir. Bu kapsamda şirket, uluslararası geçerliliği olan etik standartlara uyduğunu gösteren Uluslararası Saydamlık Örgütü'ne de üyedir.

Bugün Bosch Grubu dünyada en önemli küresel teknoloji ve hizmet tedarikçisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Otomotiv ve endüstriyel teknoloji, tüketim malları ve yapı teknolojisi alanlarında hizmet veren, Robert Bosch GmbH ve 50'den fazla ülkede bölgesel ve 300 civarında yerel şirketleri kapsayan küresel bir şirket konumundadır. Her yıl ar-ge için 3 milyar Euro para harcamakta, 2006 yılı itibariyle 3000'den fazla patente sahiptir. Şirket 1886 yılında Robert Bosch (1861-1942) tarafından 'Workshop for Precision Mechanics and Electrical Engineering' adıyla kurulmuştur. Robert Bosch GmbH'in sermayesinin % 92'sini bir vakıf olan Robert Bosch Stiftung GmbH tarafından yönetilmektedir.

KAYNAKÇA

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

Barney, J.B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science, 32*(10), 1231-1241.

Barney, J.B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review, 26*(1), 41-56.

Barrutia, J.M. & Echebarria, C. (2015). Resource-based view of sustainability engagement. *Global Environmental Change, 34*, 70-82.

Bosch (2020). *Değişen paradigmalar: Sürdürülebilirlik raporu 2020 öne çıkanlar.* https://www.bosch.com.tr/media/our_company/our_responsibility/csr20_tr.pdf (Erişim Tarihi: 01.08.2022)

Bosch Ev Aletleri (2009). *http://www.boschevaletleri.com/?SiteMapId=3774* (Erişim Tarihi: 1.1.2009)

Brandenburger, A.M., & Barry J. Nalebuff, B.J. (1998). *Ortaklaşa rekabet* (Çev. L. Cinemre). İstanbul: Scala Yayıncılık.

Branzei, O., & Thornhill, S. (2006). From ordinary resources to extraordinary performance: environmental moderators of competitive advantage. *Strategic Organization, 4*(1), 11-41.

Capron, L., & Hulland, J. (1999). Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view. *Journal of Marketing, 63*(2), 41-54.

Child, J., & Faulkner, D. (1998). *Strategies of cooperation: Managing alliances, networks, and joint ventures*. USA: Oxford University.

Collis, D., & Montgomery, C. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review, July-August 73*(4), 118-28.

Das, T.K., & Teng, B.S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies, 22*(2), 251-283.

Dasgupta, P. (2000). Trust as a commodity. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations* (Chapter 4, pp. 49-72)*,* England: Department of Sociology, University of Oxford. https://www.researchgate.net/publication/2485739_Trust_as_a_Commodity (Erişim Tarihi: 01.08.2022).

Deusch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution, 2*(4), 265-279.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science, 35*(12), 1504-1511.

Dow Jones Sustainability Indices (2022). *https://en.wikipedia.org/wiki/Dow_Jones_Sustainability_Indices* (Erişim Tarihi: 01.08.2022)

Erdem, F., Aytemur, J.Ö., & Karaman, T. (2006). Güven ve güvensizliğe yönelik toplumsal yargılara ulaşmanın ilk adımı olarak bireysel kurgular. *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* (ss. 71-75), 25–27 Mayıs, Erzurum.

Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi* (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım-Yayın.

Ethiraj, S.K., Kale, P., Krishnan, M.S., & Singh, J.V. (2005). Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. *Strategic Management Journal, 26*(1), 25-45.

Evans, B., Joas, M., Sundback, S., & Theobald, K. (2006). Governing local sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management, 49*(6), 849-867.

Fukuyama, F. (1998). *Güven: Sosyal erdemler ve refahın yaratılması* (Çev. A. Buğdaycı). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.

Giddens, A. (2004). *Modernliğin sonuçları* (3. Baskı). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Hambrıck, D. (1987). Top management teams: Key to strategic success. *California Management Review, 30*(1), 88-108.

Handy, C. (1993). *Understanding organizations* (Fourth Edition). London: Penguin Books.

Hart, S.L. (1995). A natural resource based view of the firm. *Academy of Management Review, 20*(4), 986-1014.

Hart, S.L., & Dowell, G. (2010). Invited editorial: A naturalresource-based view of the firm: 15 years after. *Journal of Management, 37*(5), 1464–1479.

Helper, S. (1991). How much has really changed between US automakers and their suppliers?. *MIT Sloan Management Review, 32*(4), 15-28.

Jalava, J. (2001). Trust or confidence? Comparing Luhmann's and Giddens's views of trust. In *5th Conference of the European Sociological Association,'Visions and Divisions.* 28 August - 1 September, Helsinki, Finland. http://www.valt.helsinki.fi/staff/jjalava/trust_or_confidence.htm (Erişim Tarihi: 29.01.2006).

Jarillo, J.C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal, 9*(1), 31-41.

Kirmit, S. (2008). Ar-Ge'nin gerçek açılımı nedir?. *Hatay'da Ekonomik Rapor, 17*(192), 176-7.

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği* (6. Baskı), İstanbul: Beta Basım-Yayın.

Koe Hwee Nga, J., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics, 95*(2), 259-282.

Lane, C. (1997). Book reviews: 'Roderich M. Kramer and Tom R. Tyler Eds.: Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research, 1995, Thosand Oacks, London and New Delhi, Sage'. *Organization Studies, 18*(3) 1997, 523-7.

Lane, C. (1998). Introduction: Theories and issues in the study of trust. In C. Lane & R. Bachmann (Eds.), *Trust within and between organizations: conceptual Issues and empirical applications* (pp. 1–30), USA: Oxford University Press.

Lane, C., & Bachmann, R. (1996). The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany. *Organization studies, 17*(3), 365-395.

Lewicki, R.J., & Bunker, B.B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114-139). USA: Sage Publications.

Makipere, K., & Yip, G.S. (2008). Sustainable leadership. *Business Strategy Review*, *19*(1), 64-67.

Marshall, G. (1999). *Sosyoloji sözlüğü* (Çev. O. Akınhay & D. Kömürcü). Ankara Bilim ve Sanat, Ankara.

Mcallıster, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for ınterpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal, 38*(1), 24–59.

Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal, 39*(3), 519-543.

Misztal, B.A. (1996). *Trust in modern societies*. Cabridge, UK: Polity Pres.

O'Driscoll, A. Carson, D., & Gilmore, A. (2000). Developing marketing competence and managing in networks: A strategic perspective. *Journal of Strategic Marketing, 8*(2), 2000, ss. 183-96, s.188.

Ouchi, W. (1989). *Teori Z* (Çev. Y. Güneri). İstanbul: İlgi Yayınları.

Ouchi, W.G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly, 25*(1), 129-142.

Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal, 14*(3), 179-191.

Priem, R.L., & Butler, J. E. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review, 26*(1), 57-66.

Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001a). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review, 26*(1), 22-40.

Reyhanoğlu, M. (2006). Ar-Ge işbirliklerinde g: Ankara'daki teknoparklarda faaliyet gösteren işletmelerde bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. CA, USA: Thousand Oaks.

Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*(3), 393-404.

Rousseau, H.E. (2017). Corporate sustainabillity: Toward a theoretical integration of catholic social teaching and the natural-resource-based view of the firm. *Journal of Business Ethics, 145*, 725-737.

Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim* (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.

Siemon (2022). *Applying category 7 cabling in the real world.* https://s3.amazonaws.com/files.siemon.com/share-case_studies-pdf/bosch.pdf (Erişim Tarihi: 01.08.2022)

Sönmez, R., & Kasımoğlu, M. (2014). Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı: endüstri temelli teori ve kaynak temelli teori çerçevesinde. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25*, 63-90.

Srivastava, R.K., Fahey, L., & Christensen, H.K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management, 27*(6), 777-802.

Şengün; A.E., & Wastı, S.N. (2004). Alıcı-satıcı ilişkilerinde güvenin performansa etkileri: ecza deposu-eczane ilişkisi örneği. *12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* (ss. 403-8), 27-29 Mayıs, Ulusdağ Üniversitesi, İİBF., Bursa.

Tek, M., & Reyhanoğlu, M. (2004). Etikten etikete "işletmelerde çevresel etik: söylem-eylem farklılaşması". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6*(3), 205-229.

Tosun, K. (1990). *Yönetim ve işletme politikası* (Birinci Cilt). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını.

Türkcan, E. (2001). *Rekabet teorisi ve endüstri iktisadı.* Ankara: Turhan Kitabevi.

Tüyen, Z. (2020). İşletmelerde sürdürülebilirlik kavramı ve sürdürülebilirliği etkileyen etmenler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19*(37), 91-117.

Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(1), 171-180.

Zucker, L.G. (1986). Production of trust, ınstitutional sources of economic structure 1840-1920. In B. Straw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, *8*, 53-111.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Yayına Hazırlayanlar:
Prof. Dr. Cemil Serhat AKIN, Prof. Dr. Cengiz AYTUN

Yazarlar:
Prof. Dr. Ünal ARSLAN, Prof. Dr. Cemil Serhat AKIN
Prof. Dr. Cengiz AYTUN, Doç. Dr. Özden AKIN
Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU, Doç. Dr. Soner AKIN
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Merve EKİZ, Dr. Öğr. Üyesi İpek TEKİN
Arş. Gör. Dr. Sibel ÖRK ÖZEL, Öğr. Gör Dr. Orhan CENGİZ
Arş. Gör. Tuba YILDIZ, Hasan BATMAZ

ATATÜRK
ÜNİVERSİTESİ
YAYINLARI
ATATURK
UNIVERSITY
PUBLICATIONS

Eser Adı:
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Yazarlar:
Prof. Dr. Ünal ARSLAN, Prof. Dr. Cemil Serhat AKIN, Prof. Dr. Cengiz AYTUN,
Doç. Dr. Özden AKIN, Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU, Doç. Dr. Soner AKIN
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Merve EKİZ, Dr. Öğr. Üyesi İpek TEKİN, Arş. Gör. Dr. Sibel ÖRK ÖZEL
Öğr. Gör Dr. Orhan CENGİZ, Arş. Gör. Tuba YILDIZ, Hasan BATMAZ

Yayına Hazırlayanlar:
Prof. Dr. Cemil Serhat AKIN, Prof. Dr. Cengiz AYTUN

Bilimsel Değerlendirme:
Doç. Dr. Dilek ÖZDEMİR

Tashih:
Dilara Sena GEZMİŞ, Ömer SARITÜRK

Yayınlar Yönetmeni:
Doç. Dr. Bünyamin AYDEMİR

Yayın Kurulu: Prof. Dr. Ahmet SARI, Prof. Dr. Ali UTKU, Prof. Dr. Bülent ÇAVUŞOĞLU,
Prof. Dr. Erdinç ŞIKTAR, Prof. Dr. Hakan Hadi KADIOĞLU,
Doç. Dr. Bünyamin AYDEMİR, Doç. Dr. Hasan Tahsin SÜMBÜLLÜ

Dizgi ve Tasarım: Abubekir KALE

Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 1349

ISBN: 978-625-6983-07-6



Erişim Adresi: https://ekitap.atauni.edu.tr

Atatürk Üniversitesi Yayınevi Koordinatörlüğü
Sertifika No: 42021
Adres: Prof. Dr. Fuat Sezgin Kütüphanesi Okuma Salonları Binası
Zemin Kat Kampüs-Yakutiye/ERZURUM
E-posta: atayayinemvi@atauni.edu.tr
Telefon: 0442 231 62 80

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI
ATATURK UNIVERSITY PUBLICATIONS

atayayinenvi

Erzurum 2022 © Copyright Atatürk Üniversitesi Yayınevi
Bu kitapta yer alan tüm yazıların ve görsellerin dil, bilim ve hukuk açısından sorumluluğu yazarlarına aittir. Eserin her hakkı anlaşmalı olarak Atatürk Üniversitesi Yayınevi Koordinatörlüğüne aittir. İzinsiz yayınlanamaz. Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ..... 8
KALKINMA VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK..... 11
EKOLOJİK MAKROİKTİSAT VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: ANAAKIM VE HETERODOKS YAKLAŞIMLARA YÖNELİK BİR DEĞERLENDİRME 23
NEOLİBERAL KÜRESELLEŞME İDEOLOJİSİ KOŞULLARINDA KÜRESEL GIDA GÜVENLİĞİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ: ELEŞTİREL BİR BAKIŞ 38
KARMAŞIK TOPLUMLARIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE ÇÖKÜŞÜNDE ENERJİNİN ROLÜ..... 62
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN SAĞLANMASINDA GÜVEN KAVRAMI: KAYNAK TEMELLİ BAKIŞ AÇISIYLA BİR ÖNERİ 70
ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE LİBERALİZASYON..... 92
MODERN SİYASAL DÜŞÜNCE VE ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE BAKIŞ . 112
MAKROEKONOMİK İSTİKRAR VE DOĞRUDAN YABANCI YATIRIMLAR..... 124
YEŞİL EKONOMİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA İLİŞKİSİNİN KANONİK KORELASYON ANALİZİ İLE İNCELENMESİ..... 137