

**TC
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA'NIN
BAŞARISINDA TEMEL KAVRAMLAR VE
TÜRK TELEKOM AŞ BAYİLİK SİSTEMİ
ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

**Mehmet BEYTUR
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE
2008**

TC
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA'NIN
BAŞARISINDA TEMEL KAVRAMLAR VE
TÜRK TELEKOM AŞ BAYİLİK SİSTEMİ
ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Mehmet BEYTUR
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMANI
Prof. Dr. Oya ERDİL

GEBZE
2008

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI: Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısında Temel Kavramlar Ve Türk Telekom AŞ Bayilik Sistemi Üzerine Bir Çalışma

YAZAR ADI: Mehmet BEYTUR

Küreselleşme olgusunun gelişimi ve rekabet seviyesinin artması ile birlikte bir çok işletme gerekli olan uzmanlık ve yeteneklerini sürdürebilme ve gelişimine devam etmede zorluklarla karşılaşmaktadır. İşletmeler, pazarda rekabette konumlarını güçlendirmek amacıyla artan bir şekilde dış kaynak kullanımına başvurumaktadırlar. Dış Kaynaklardan Yararlanma, son on yılda popüleritesi artan bir stratejik işbirliği formudur. Dış Kaynaklardan Yararlanma, bir işletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetlerini, konusunda uzmanlaşmış ve etkili başka işletmelere devretmesine dayalı bir yönetim stratejisidir. Dış Kaynaklardan Yararlanma işletmelerin yönetimi ve destek faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli bir değişimi ifade eder.

Dış Kaynaklardan Yararlanma, bir yönetim ve iş aracıdır ve bütün araçlar gibi arzulanan sonuçlara ulaşmak için uygun şekilde kullanılmalıdır. Tek boyutlu stratejiler tanımlayan yöneticiler başarısız bir sona uğrayacaklardır. Etkili uygulama, özel duruma uyarlanmış çözümleri gerektirir ve “tek bir form” bütün işletme ve durumlar için “uygun değildir”. Dış Kaynaklardan Yararlanma, işletmenin ana stratejisinin bir parçası olmalıdır. Başarılı uygulama, analiz, araştırma ve sofistike edilmiş insan kaynakları ve yönetim ilişkilerini gerektirir. Başarılı bir dış kaynak uygulamasının anahtarı olarak stratejik analiz, hizmet sağlayıcıların seçimi ve kurulan ilişkinin yönetimi sayılabilir.

Dış Kaynak Kullanımı'nın son yıllardaki büyük artışına rağmen konuyla ilgili uygulama temelli araştırmalar çok az yapılmıştır. Bu çalışmada, dış kaynak kullanım ilişkisinin tarafları arasında önemli görülen güven, bağlılık, işbirliği davranışları, sözleşme, kontrol, bağımlılık, memnuniyet, performans ve ilişkiyi artırma ve devam ettirme arzusu gibi temel kavramlar üzerinde tartışılmış ve oluşturulan bir model çerçevesinde analize tabi tutulmuştur. Teorik bölümde ortaya atılan hipotezler, 638 adet Türk Telekom AŞ bayisine yapılan anket çalışması ile test edilmekte ve elde edilen sonuçların tartışılması ile çalışma sona ermektedir.

SUMMARY

TITLE OF THESIS: The Key Factors Of Successful Outsourcing and a Study on Türk Telekom AŞ's Dealer Organizations

AUTHOR: Mehmet BEYTUR

With the advent of globalisation and enhanced levels of competition, many organizations have acknowledged the difficulties of developing and maintaining the range of expertise and skills necessary to compete successfully. Organizations are increasingly turning to outsourcing in attempt to enhance their competitiveness. Outsourcing is a form of strategic alliance that has increased in popularity over the past decade. Outsourcing is a management strategy by which an organization delegates major, non-core functions to specialized and efficient service providers. Outsourcing represents a significant shift in the way organizations manage and staff their business support activities.

Outsourcing is a business tool and like all tools, must be used properly to achieve the desired results. Managers that define the process as a one-dimensional strategy will be doomed to failure. Effective implementation requires a tailored solution, “one size does not fit” all firms. Outsourcing must be part of an overall corporate strategy. Successful implementation will entail analysis, investigation, planning and sophisticated human resource and management. The keys to successful outsourcing fall into three categories: Strategic analysis, selected the providers and managing the relationship.

Despite the dramatic rise in outsourcing in recent years, few empirical investigations of subject have been conducted. In this study, we discuss about trust, contract, commitment, control, performans, satisfaction, dependence, relational behaviors and the desire of sustaining the relationship. The hypotheses developed in the conceptual section of the study are tested using survey data collected from 638 dealers of Turk Telekom AŞ. Several implications of the findings of the study are presented.

TEŞEKKÜR

Eğitim ve öğrenim süreçlerimde emeği geçen ve hayatımda kalıcı izler bırakan isimlerini anamayacağım tüm hocalarıma öncelikle teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Doktora eğitimi başta olmak üzere tez seçimi, model oluşturulması, verilerin değerlendirilmesi ve yorumuna kadar tüm süreçlerde değerli fikirleriyle katkıda bulunan danışman hocam Prof. Dr. Oya ERDİL, tez izleme komitesinden Doç. Dr. Cengiz YILMAZ ve Doç. Dr. Lütüfihak ALPKAN'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca iyi bir eğitim ortamı oluşturan dekanımız Prof. Dr. Cevat GERNİ ve değerli hocalarıma teşekkür ederim.

Bu çalışmamın oluşum sürecinde bana katkıları olan Türk Telekom AŞ yönetici ve çalışanlarına, değerli çalışma arkadaşım Uzman Yardımcısı Murat URAY'a ve verilerin değerlendirilmesindeki katkılarıyla değerli arkadaşım Dr. Serkan AYDIN'a teşekkür ederim.

Ayrıca tüm eğitim ve öğrenim hayatımda destek ve yardımlarıyla katkıda bulunan sevgili aileme ve özellikle eğitimi çok önemseyen babam Yusuf BEYTUR'a, yoğun bir iş, okul ve ev ortamında bana özel destek verip yardımlarını esirgemeyen sevgili eşim Melek, çocuklarım Hasan Burhan, Muhammet Fatih ve Yusuf İkbâl'e sevgi ve şükranlarımı sunarım.

Haziran 2008

Mehmet BEYTUR

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	Sayfa
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING).....	4
2.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tanımı.....	4
2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Önemi	6
2.3. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tarihsel Gelişimi	8
2.4. Temel İş Kavramı.....	9
2.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Strateji.....	10
2.6. DKY Uygulaması ile İlgili Ekonomik Teoriler	12
2.6.1. Kaynak Esaslı Teori.....	12
2.6.2. Kaynak Bağımlılık Teorisi.....	13
2.6.3. İşlem Maliyet Teorisi.....	13
2.7. DKY Uygulamalarının Avantaj ve Dezavantajları	14
2.7.1. Avantajları.....	14
2.7.2. Dezavantajları.....	18
2.8. Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Dağıtım Kanalları	20
3. ÇALIŞMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLERİN AÇIKLANMASI.....	22
3.1. Güven	22
3.1.1. Güven Kavramının Tanımı	22
3.1.2. Güven Kavramının Önemi	23
3.1.3. Güven ve İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar.....	26
3.2. Sözleşme.....	29
3.2.1. Sözleşmenin Kavramının Tanımı ve Önemi	29
3.2.2. Sözleşme Çeşitleri	31
3.2.3. Sözleşmenin Kapsamı.....	31

3.2.3.1.	Hizmet Ölçeği.....	31
3.2.3.2.	Hizmet Seviye Düzeyleri	32
3.2.3.3.	Donanım ve Yazılım	33
3.2.3.4.	İnsan Kaynakları.....	33
3.2.3.5.	Fiyat ve Ödeme.....	34
3.2.3.6.	Hizmet Garantileri ve Sorumluluklar.....	35
3.2.3.7.	Bilgi Güvenliği, Gizlilik ve Kontrol	35
3.2.3.8.	Sözleşme Süresi	37
3.2.3.9.	İhtilafların Çözümü ve İlişkinin Bitirilmesi	37
3.2.3.10.	DKY Uzmanından Faydalanmak.....	38
3.2.3.11.	Sözleşme Esnekliği	38
3.3.	Bağlılık	40
3.3.1.	Bağlılık Kavramının Tanımı	40
3.3.2.	Bağlılık Kavramının Önemi.....	40
3.3.3.	Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar.....	41
3.4.	Kontrol (Denetleme)	47
3.4.1.	Kontrol Kavramının Tanımı ve Önemi.....	47
3.4.2.	Kontrol Yöntemleri ve Yönetim Kontrol Sistemleri	50
3.5.	Memnuniyet.....	57
3.5.1.	Memnuniyetin Tanımı ve Önemi	57
3.5.2.	Memnuniyetin Analizi: Ekonomik Memnuniyet ve Genel Memnuniyet.....	58
3.5.3.	Memnuniyetin Güven ve Bağlılıkla İlişkisi	59
3.6.	Performans.....	60
3.6.1.	Performans Takibi ve Önemi	60
3.6.2.	Dağıtım Kanalı Performansının Değerlendirilmesi.....	62
3.6.3.	Performans Ölçümü	63
3.7.	İlişkiyi Arttırma ve Devam Etme Arzusu.....	66
3.7.1.	İlişkiyi Devam Ettirme ve Artırmanın Önemi.....	66
3.7.2.	İlişkiyi Devam Ettirme ve Artırmayı Etkileyen Faktörler	67
3.7.2.1.	Ekonomik Memnuniyet(Maliyet Avantajı)	67
3.7.2.2.	Güven	68
3.7.2.3.	Bağımlılık.....	68
3.8.	İşbirliği	69
3.8.1.	İşbirliğinin Tanımı ve Önemi.....	69
3.8.2.	İşbirliğinin Alt Boyutları.....	72
3.8.2.1.	Bilgi Paylaşımı	72
3.8.2.2.	Esneklik.....	74
3.8.2.3.	Birlik Anlayışı	75

3.9. Bağımlılık	75
3.9.1. Bağımlılık Kavramının Tanımı ve Önemi	75
3.9.2. Bağımlılık Kavramının Alt Bileşenleri	78
3.9.2.1. Özgün Yatırımlar	78
3.9.2.2. Yerine Konulabilirlik	79
3.9.2.3. Önem	79
4. TÜRK TELEKOMÜNİKASYON AŞ BAYILIK SİSTEMİ ÜZERİNE BİR	
UYGULAMA	81
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	81
4.2. Türk Telekom AŞ Bayilik Sistemi	82
4.2.1. Türk Telekomünikasyon AŞ Bayilik Uygulaması ile İlgili Genel	
Bilgiler	82
4.2.2. Türk Telekom AŞ'nin Bayi Kontrolü ve Değerlendirme Kriterleri ..	84
4.3. Anket Ölçekleri	87
4.3.1. Anket Ölçeklerinin Hazırlanması	87
4.3.2. Ölçeklerin Literatürdeki Kaynakları	87
4.4. Araştırma Modeli Ve Hipotezler	89
4.4.1. Araştırmanın Modeli	89
4.4.2. Araştırmanın Hipotezleri	90
4.4.2.1. Güvene İlişkin Hipotezler	90
4.4.2.2. Bağlılığa İlişkin Hipotezler	90
4.4.2.3. Bayi İşbirliğine İlişkin Hipotezler	91
4.4.2.4. Bayinin İlişkiyi Artırma ve Devam Etme Arzusuna İlişkin	
Hipotezler	92
4.4.2.5. Bayinin Kendi Performans Değerlemesine İlişkin Hipotezler	92
4.4.2.6. Ana Firmanın Bayi Değerlemesine İlişkin Hipotezler	92
4.5. Örneklem Kütlesi ve Veri Toplama	93
4.5.1. Örneklem Kütlesinin Tespiti	93
4.5.2. Veri Toplama Yönteminin Seçimi	93
4.5.3. Verilerin Toplanması	94
4.5.4. Örneklem Karakteristikleri	94
4.6. Ölçek Geçerlilik Ve Güvenilirliği	94
4.6.1. İşbirliği Değişkenine Ait Keşifsel Faktör Analizi	95
4.6.2. Bayilerin İlişki Alguları ile İlgili Keşifsel Faktör Analizi	96
4.6.3. Bayilerin Firmaya Karşı Tutumları ile İlgili Faktörlere Ait Keşifsel	
Faktör Analizi	98

4.6.4. Bayilerin Firma ile İşbirliğini Artırma Davranışları ile İlgili Faktörlere Ait Keşifsel Faktör Analizi	98
4.6.5. Araştırma Geçerliliği İçin Değişkenlere Ait Cronbach's α , Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	99
4.7. Modelin Test Edilmesi	101
4.7.1. Bayilerin Firmaya Karşı Güven ve Bağlılık Tutumu	101
4.7.2. Bayinin İşbirliği Davranışı.....	104
4.7.3. Bayinin İlişkiye Devam Niyeti ve Algılanan Performans	107
4.7.3.1. Ara Değişken Olarak Birlik Anlayışı.....	110
4.7.4. Dışsal Performans Değerlemesi	113
4.7.5. Korelasyon	115
4.7.6. Hipotez Sonuçları	117
5. SONUÇ	119
5.1. Sonuç ve Tespitler.....	119
5.2. Yöneticilere Tavsiyeler	123
5.3. Çalışmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler	124
KAYNAKLAR.....	126
ÖZGEÇMİŞ.....	138
EKLER.....	139
EK-1: ANKET	139

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 Stratejik Zayıflık Karşısında Rekabet Avantajı Sağlama	11
Şekil 3.1 Potansiyel Dış Kaynak İlişkileri	49
Şekil 3.2 Karşılıklı Bağımlılığın Etkinliği	77
Şekil 4.1 Araştırma- Hipotetik Model	89

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 3-1 Bağlılığı Etkileyen Faktörler	42
Tablo 3-2 Müşteri Bağlılığını Kapsayan Kilit Müşteri Yönetimi Pratikleri	45
Tablo 3-3 DKY Uygulamasında Risk Kontrolleri	51
Tablo 3-4 Kontrol Mekanizmaları ve Güven	54
Tablo 4-1 Türk Telekom Bayilik Değerlendirme Formu	85
Tablo 4-2 İşbirliği Değişkenine Ait Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları	96
Tablo 4-3 Bayilerin İlişki Algıları ile İlgili Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları	97
Tablo 4-4 Bayilerin Firmaya Karşı Tutumları ile İlgili Faktörlere Ait Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları	98
Tablo 4-5“Bayilerin firma ile işbirliğini artırma davranışları” ile ilgili faktörlere Ait Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları	99
Tablo 4-6 Değişkenlere Ait Cronbach’s α , Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	100
Tablo 4-7 Firmanın İşbirliği Davranışı ve İlişki Algılarının Güven ve Bağlılık Değişkenlerine Etkileri	104
Tablo 4-8 Güven ve Bağlılık Değişkenlerinin Bilgi Paylaşımı (Bayi) Üzerindeki Etkisi	105
Tablo 4-14 Hipotez Kabul Red Tablosu	117

1. GİRİŞ

İşletmeler, çok hızlı değişen bir çevre içinde faaliyet göstermektedirler. Yükselen rekabet, artan ve çeşitlenen müşteri talepleri ve gelişen teknolojik imkânlar işletmelerin iş süreçlerini ve örgütsel yapılarını sürekli geliştirmeyi gerektirmektedir. Mevcut durumu iyi analiz edip geleceğe hazırlanamayan işletmelerin başarılı olma imkânları azalmaktadır.

Dış Kaynaklardan Yararlanma(Outsourcing), değişen bu zeminde özellikle son yıllarda gündeme gelmiş ve üzerinde çokça tartışılan İşletme konularından biridir. 1980 yıllarda üzerinde konuşulmaya başlanan DKY, 1990'lı yıllarda reel dünyada önemli bir kullanım alanı bulmuş ve günümüzde toplam işletme faaliyetleri içerisindeki payını önemli ölçüde artırmaktadır. Ülkemizde de benzer bir yönelim bahsetmek mümkündür.

İşletmelerin kendi temel iş alanları dışındaki fonksiyonlarını dışarıdan o alanın uzmanı işletmelerden karşılama anlayışı temelindeki DKY uygulamaları sonucunda dört açıdan avantaj elde edileceğinden bahsedilebilir. Birincisi, girişimciliği en iyi şekilde yaparak, kendi enerji ve yatırımlarına konsantre olup iç kaynakların maksimum düzeyde geri dönüşünü sağlarlar. İkincisi, işletme alanlarıyla ilgili gelişmeleri araştırarak mevcut ve gelecekteki rakiplerine karşı öz yeteneklerine yoğunlaşarak bariyer oluştururlar. Üçüncüsü, belki de en önemlisi, işletme içinde yapılması zor veya mümkün olmayan özel yenilik, kabiliyet ve dış tedarikçilerin sahip olduğu faydaları elde etmiş olurlar. Dördüncü olarak da, pazar ve teknolojiye hızlı değişimlerin meydana getirdiği müşteri ihtiyaçlarını az maliyetle kaliteli olarak karşılayıp kısa dönemli risklerini azaltırlar(Quinn and Hilmer, 1994, s.43)

DKY uygulamalarının fayda ve zararları literatürde değişik boyutlarıyla tartışılmaktadır. DKY'nin faydalı tarafları olarak, maliyetlerin azaltılması, temel yeteneğe odaklanmayı sağlaması, teknolojik yenilikleri takip edebilme imkanı, organizasyonel küçülme, esnekliği artırma, riski azaltma, iş süreçlerinin yenilenmesi, kontrol dışı fonksiyonların kontrol altına alınması, yatırım harcamalarının azaltılması, kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılması, kaliteyi artırma, çevresel değişimlere hızlı cevap verebilme, gelişen yeni iş alanlarına adapte

olabilme, rekabet avantajı yaratma, uzmanlıklardan yararlanabilme ve geniş bir coğrafyadaki faaliyetlerde problemleri çözebilme sayılabilir (Arslantaş, 1999, s. 17–26; Embleton ve Wright, 1998, s. 98–99; Elmuti ve Kathawala, 2000, s. 112–114). DKY'nin olumsuz tarafları olarak da, esnekliğin kaybedilmesi, servis sağlayıcılar üzerinde kontrolün kaybedilmesi, faaliyetler üzerinde kontrol kaybı, öz yeteneklerin kaybedilmesi, çalışanlarla ilgili problemler, kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma, sözleşme ve kontrol maliyetleri, hizmet kalitesinde muhtemel düşüşler, kaliteli ve uzman servis sağlayıcı bulamama, bağımlılığın artması, kamusal imajın zedelenmesi, vasıflı çalışanların kaybedilmesi ve rakip oluşturma şeklinde sıralanabilir(Arslantaş, 1999, 63–68; Embleton ve Wright, 1998, 99–100; Elmuti ve Kathawala, 2000, s. 112–114)

Yönetim araçlarından biri olan DKY'den olumlu sonuçların alınabilmesi, bu aracın doğru kullanılmasına bağlıdır. Başarılı sonuçların alınabilmesi için, işletmelerin öncelikle stratejik analiz yapmaları, servis sağlayıcı seçiminde hata yapmamaları ve daha sonra da oluşturulan bu ilişkiyi başarılı bir şekilde yönetmeleri gerekir.

Son yıllarda artan DKY uygulamalarına karşın akademik anlamdaki incelemelerin azlığı dikkat çekecek düzeydedir. Yapılan bu çalışmada DKY ile ilgili temel teorik bilgilerin yanında uygulamaya dönük bir araştırma çalışması yapılmıştır. DKY uygulamalarının başarısız olması durumunda ciddi kayıplar söz konusudur. Bu sebeple başarıyı artıracak ve başarısızlığı engelleyecek tedbirler önem arz etmektedir.

Bu sebeple izleyen bölümde genel olarak DKY ile ilgili temel bilgiler, gelişim süreci ile fayda ve zararları üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bölümde, DKY uygulamalarında önemli görülen ve daha sonraki uygulama modelinin de temel parametrelerini oluşturan işbirliği, memnuniyet, kontrol, sözleşme, bağlılık, bağımlılık ve performans gibi kavramlar DKY bağlamında anlatılmaktadır. Dördüncü bölümde, bir DKY faaliyeti olan Türk Telekom AŞ Bayilik Sistemi üzerine uygulama çalışması yer almaktadır. Türkiye geneline yayılmış Türk Telekom AŞ bayileri üzerine yapılan anket çalışmasının verileri oluşturulan bir model üzerinde analize tabi tutulmuştur. Çalışma, teorik araştırma ve dördüncü bölümdeki

analiz doğrultusunda varılan sonuçların tartışılması, kısıtları ve öneriler ile son bulmaktadır.

2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING)

2.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tanımı

Dış kaynak kullanmak (to outsource) Oxford English Dictionary’de ilk kez 1979 yılında yer almıŐtır. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ifadesi de 1981 yılında Business Week’te çıkan bir makalede ilk kez literatürde kullanılmıŐtır. Oxford English Dictionary DKK’nı “Bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme kapsamında organizasyonun dışındaki bir kaynaktan sağlama” olarak tanımlamaktadır. Türkçe kaynaklarda “Dış kaynak kullanımı” terimi ile aynı anlamda olarak “Dış Kaynaklardan Yararlanma”, “Outsourcing”, “Dışsal Tedarik”, “İŞi Dışarıya Verme”, terimleri de kullanılmaktadır (Wikipedia, Özgür Ansiklopedi).

Literatürde “Dış Kaynaklardan Yararlanma” konusuna farklı açılardan yaklaŐılmış olup üzerinde ittifak edilen bir tanımdan bahsedilememektedir. İlk kullanımdan günümüze kadar kavram farklı şekillerde tanımlanmıştır.

“Dış kaynaklardan yararlanma (DKY)” (Outsourcing), bir işletmenin başka bir işletme için mal veya hizmet sağlama uygulaması olarak tanımlanmakla birlikte (Van Mieghem, 1999, s. 954) literatürde farklı yaklaŐımların var olduğu görölmektedir. DKY, Lacity ve Hirscheim (1993, s. 73) tarafından “daha önceden organizasyon içinde sağlanan bir mal veya hizmetin satın alınması”; Hussey (1997, s. 13) tarafından ise “rutin ve tekrarlı işlerin harici bir kaynağa transfer edilmesi” olarak tanımlanır. Gibson (1996, s.19) ise “geleneksel olarak işletmenin kendi personeli ve kaynakları tarafından yürütölmekte olan faaliyetlerin başka işletmeler aracılığıyla yaptırılmasını DKY olarak tanımlar. Cook DKY’yi, bir işletmenin öz yetenekleri dışında kalan hizmetleri veya üretim unsurlarını dışarıdan bir işletmeden satın almasına yönelik bir strateji olarak tanımlamaktadır (Cook ve diğ.; 1997: 51).

Yapılan bir çalışmada DKY’nin, “çok-uluslu firmalara dünyanın her tarafından bağımsız sağlayıcılar tarafından sağlanan ürünler”, “bağımsız sağlayıcılar tarafından Şirket için tedarik edilmiş bitmiŐ ürünlerin ve bileŐenlerin boyutu” ve “üretim

bileşenleri ve diğer katma değerli faaliyetler için harici kaynaklara bel bağlama” olarak tanımlandığı tespit edilmiştir. Genel olarak, konuyu ele alan incelemelerde kullanılmış olan dış kaynak kullanımının tarifi, o derece geniştir ki, neredeyse bir şirketin yabancı şirketlerden temin ettiği herhangi bir ürün ya da hizmeti içermektedir(Gilley ve Rasheed, 2000, 763).

Dış Kaynaklardan Yararlanma; bir işletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetlerini, konusunda uzmanlaşmış ve etkili alt yüklenicilere devretmesine dayalı bir yönetim stratejisi olup, şirketlerin yönetim ve faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli bir değişimi ifade eder. DKY, harici kaynakların; geleneksel olarak dahili kaynaklar ve personel tarafından icra edilen faaliyetleri gerçekleştirmek üzere stratejik olarak kullanılmasıdır. Bu, bir işletmenin ana faaliyet alanı olmayan fonksiyonlarını konusunda uzman ve etkili bir servis sağlayıcıya devretmesini ifade eden bir yönetim stratejisidir(Elmuti ve Kathawala, 2000,113).

DKY, işletmelerin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlamasına imkân veren bir yönetim stratejisidir(The Outsourcing Institue, 1997).

Koçel (1995, 272-273) DKY’yi firmaların esas itibariyle planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirerek, diğer işletmecilik faaliyetlerinde de başka firmaların uzmanlığına başvurması, bir başka deyişle dışarıya iş vermesi olarak tanımlamaktadır. Özbay (2004,6) ise tüm yaklaşımları dikkate alarak DKY’yi “işletmelerin, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işlerin dışındaki; öz veya temel yeteneklerin kullanılmadığı işlerin, işletme dışından kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden alması” olarak tarif etmiştir.

Tüm bu tanımlamaların vurguladıkları önemli noktalardan biri belli bir ürün veya hizmet için dışarıdaki işletmelere başvurmaktır. Yönetimlerin birçok hizmet ve ürün için “yap veya satın al” kararı verme durumunda DKY gündeme gelmektedir. DKY, işletmelerin kendi faaliyetlerini başarılı ve etkin oldukları temel iş alanlarıyla

sınırlayıp, diğerler faaliyetleri ise kendi alanlarında uzman olan farklı işletmelerden daha ucuz ve daha kaliteli bir şekilde karşılamayı öngören bir yönetim stratejisidir.

DKY yaklaşımının en belirgin özellikleri şu şekilde sıralanabilir(Seymen, 2001):

— DKY’ ye konu olan işletmeler farklı mekânlarda ve/veya farklı iş kollarında faaliyet gösterirler;

— DKY, ilgili işletmeler arasında stratejik ve süreklilik taşıyan bir işbirliği çerçevesinde yürütülür;

— İşletmelerin öz yetenekleri dışında kalan faaliyetler DKY kapsamına almır;

— İşletmenin DKY çerçevesinde başka işletmelere yaptırmayı planladığı faaliyetler hali hazırda kendi personeli ve kaynakları ile yapılmaktadır;

— DKY özde bir tür ortaklık olmakla birlikte; bu hukuki anlamda bir ortaklık değildir.

Literatürde DKY’nin benzer bazı kavramlarla olan benzerliği tartışılmış ve “stratejik birlik”, “küçülme-downsizing” ve “taşeronluk” uygulamalarından farklı olduğu (Seymen, 2001), ancak “ortak girişim-joint venture” uygulaması ile benzerlikler gösterdiği belirlenmiştir (Gökdere, 2000, s. 23).

2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Önemi

İşletmeler sürekli değişen dinamik bir çevre içinde faaliyette bulunmaktadır. Gelişen bilimsel ve teknolojik imkânlar işletmelere mal ve hizmet üretiminde yeni ufuklar açmaktadır. Diğer taraftan müşterilerin talep ve ihtiyaçları hızlı bir şekilde artmakta ve çeşitlilik arz etmektedir. Ayrıca rekabet ortamı işletmelerin bu gelişmelere kayıtsız kalmamalarını gerekli kılmaktadır. İşletmelere düşen sorumluluk, ürettikleri ürün veya hizmetin kalitesini arttırarak hızlı ve esnek bir yapıda daha ekonomik şekilde taleplere cevap vermektir.

Dış Kaynaklardan Yararlanma, bütün dünyada organizasyonları yeniden planlama, yeniden tanımlama, şekillendirme ve onlara güç verme stratejisidir. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın devasa bir potansiyeli vardır. Eğer doğru bir şekilde

uygulanırsa, bazı yazarlar bir işletmenin verimliliğini çarpıcı bir şekilde geliştireceğini iddia etmekte. Dış Kaynaklardan Yararlanma Enstitüsüne göre işletmeler bu yolla ortalama % 9 tasarruf ve % 15 kapasite artışı gerçekleştirmektedirler. Büyük firmalara, küresel pazarda rekabet edilebilir pozisyonlar oluşturmaları için büyük bir baskı vardır(Elmuti ve Kathawala, 2000).

Dış kaynaklardan yararlanma, şirketlerin, iş süreçlerinin yeniden yapılanmasının yarattığı problemleri çözdükleri bir yoldur. Çünkü yeniden yapılanma genellikle daha küçük bir kadro ile iş yapmak demektir. Şirketinizin ve bölümünüzün, gelecekte rekabete dayanabilmek için can alıcı önemde olabilecek esas faaliyet alanını kaybetmesini engellemeye ihtiyaç duyarsınız. Aynı zamanda, bölümünüzü maliyet açısından etkili ve şirkete değer katabilecek duruma getirmeye ihtiyaç duyarsınız. İşte DKY, tüm bu amaçları karşılamanın bir yoludur. Öyleyse, DKY'nin maliyetleri düşürmek ve faydayı artırmak konusundaki vurguların olduğu ekonomik bir iklimden kaynaklandığı söylenebilir(Embleton ve Wright,1998).

Bugün dünya çapında büyük ölçekli çoğu işletme birçok faaliyetini dış kaynaklardan yararlanarak temin etmektedir. Örneğin, Boeing'in en büyük üçüncü ticari uçağı olan Boeing 767'nin büyük bir kısmının üretimi, Fuji, Kawasaki ve Mitsubishi'nin de içinde bulunduğu bir Japon üreticileri konsorsiyumuna ihale edilmiştir. Sonuç olarak, 767'in ancak % 10'luk bir kısmı şirkette üretilmektedir(Gilley ve Rasheed, 2000).

İşletmelerin, etkinlik ve verimliliğinin artmasında DKY'nin önemini vurgulayan Drucker'ın bu konudaki düşünceleri şöyle özetlenebilir: "İşletmeler, performansla doğrudan katkı sağlamayan ikincil faaliyetleri işletme dışına kaydırmalıdır. Bu da, yarının işletme yapılarında köklü değişikliklerin olacağı anlamına gelmektedir. Gelecekte işletmeler, üretim süreçleri açısından başarılı oldukları, yüksek performans elde ettikleri ve kendilerini ana amaçlarına ulaştıran alanlara yoğunlaşacak ve diğer iş ve süreçleri başka işletmelere devredeceklerdir." Tarihsel gelişim süreci ve geleceğe yönelik bu öngörüler, DKY'nin giderek yaygınlaşacağını ve pek çok sektörde ağırlık kazanacağını göstermektedir(Seymen, 2001).

2.3. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tarihsel Gelişimi

Morton Mayerson dış kaynaklardan yararlanma fikrinin büyük babası olarak kabul edilmektedir. 1969 yılında dış kaynaklardan yararlanmanın geleceğini görmüş ancak konunun tam olarak adını koyamamıştır(Tezel, 1998, 6).

1980'lerde ABD'de çoğunlukla bankalar ve finansal kuruluşlarda; 1990'larda ise kamu kuruluşları ve diğer özel sektör işletmelerinde DKY uygulamalarının yaygınlaştığı görülmektedir. Bu dönemde, çelik üreticilerinden perakendecilere, uluslararası havayolu işletmelerinden otomotiv ve sigortacılık işletmelerine kadar çok çeşitli alanlarda DKY uygulamaları bulunmaktadır(Aytemiz, 2001).

1990'lı yıllara kadar, işletmeler her türlü işi kendi bünyelerinde yapıyorlar, özellikle dışarı iş yaptırma olayına pek sıcak bakmıyorlardı. Tüm işleri kendi bünyelerinde yapmak işletmeler açısından önemli bir gücün ifadesiydi. İşlerin bir kısmının dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirilmesi bir yönetim stratejisi olarak benimsenmesinden değil, işletmenin her işe hakim olamamasından kaynaklanıyordu. Tabi ki bu durum işletmelerin bir uzmanlık alanı yaratmalarına engel oluyor, çalışanlar gereksiz işlerle uğraşırken asıl hedeflere odaklanamıyordu. Bunun yanında karar alma süreci yavaşlıyor, işletme yapıları da gittikçe hantallaşıyordu(Özbay, 2004, 7)

1990'lı yıllarda işletmelerde yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarında pek çok yeni ve değişik görüşlerin çıktığı yıllar olmuştur. Bu yeni görüşler, işletmelerin yapılanmalarını, yönetim süreçlerini ve başta işletme çalışanları olmak üzere işletme faaliyetleri ile ilgili çıkar grupları konularında yerleşmiş bulunan pek çok uygulamayı ya anlam itibariyle veya uygulama şekli itibariyle değiştirmiştir. İşletmelerin katılık eğiliminden kurtularak hareket kabiliyeti yüksek esnek birimler haline gelebilmelerini sağlayan gelişmelerden biri de "outsourcing"- dış kaynaklardan yararlanmadır(Koçel,1996).

1990'lı yıllardan itibaren DKY'nin kamu ve özel sektör kurumları tarafından yoğun bir şekilde uygulandığı görülmektedir. DKY sadece üretim faaliyetlerinde değil, bunun yanında geleneksel kurum içi idari ve yönetim fonksiyonlarında artarak uygulanmaktadır. Bunlar veri işlem ve bilgi işlem operasyonları, insan kaynakları

yönetimi hizmetleri, muhasebe fonksiyonları, iç denetim ve pazarlamayı içerir (Smith ve Smith, 2003, s. 282).

DKY uygulamalarının son yıllarda Türkiye’de de önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet, globalleşme ve bilgi teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini artırmak endişesi olmuştur(Koçel, 1998, 280)

2.4. Temel İş Kavramı

Temel yetenek kavramı dış kaynaklardan yararlanma fikrinin çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede anahtar bir rol oynayan, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen, kendi çevre ve kültürü içerisinde oluşturulmuş olan bilgi, beceri, yetenek ve faaliyetlerdir. Temel yetenek yaklaşımı, her işletmenin kendine has bir temel yetenek geliştirmesini ve işletmeye rekabet gücünü bunun vereceğini öngörür. İşletmelerde, bu temel yetenek ile doğrudan doğruya ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler için başka işletmelerden yararlanmalıdır. Bu şekilde hem organizasyon yapısı sadeleşecek, hem organizasyon kademeleri azalabilecek ve hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit ayırabilecektir(Koçel, 1998, 278). Örneğin, Honda’nın asıl kabiliyeti, küçük motor üretimidir ve o nedenle, Honda’nın faaliyetlerinin nüfuz alanı, bu asıl uğraşının uygulama imkânı bulunduğu herhangi bir iş olarak görülebilir. Nike’ın asıl uğraşı, ayakkabıları üretmekten ziyade, onların tasarımını yapmak ve pazarlamaktır. O nedenle, Nike atletik ayakkabı endüstrisinin bu yönleri üzerinde yoğunlaşmıştır ve neredeyse tüm üretim faaliyetleri için harici şirketlerle çalışmaktadır (Gilley and Rasheed, 2000, 766)

Temel yetenekler tek bir yetenek değil, yetenekler bütünüdür, işletmenin sürekli öğrenmesi ile gelişir ve durağan değildir. Temel yetenekler işletmenin gelecekteki stratejilerini belirleyici kaynak ve bilgileri içerdiğinden, organizasyon içinde tutulmalı ve bu faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanılmamalıdır(Uluış, 2001, 16)

İşletmelerin sahip olduğu bir bilgi ya da becerinin temel yetenek sayılabilmesi için bazı özellikleri taşıması gereklidir. Temel yetenekler(Özbay, 2004, 10);

- Zamanla yavaş yavaş öğrenilen, birikerek ve paylaşarak geliştirilen bilgilerdir,
- İşletmenin sahip olduğu diğer becerilerle birlikte sinerji yaratırlar,
- İşletmenin kısa ve uzun vadeli yaşamı için gereklidir,
- Rakipler tarafından kolayca görülmezdir,
- Taklit edilmesi ve transfer edilmesi zordur,
- Yeteneklerin, kaynakların ve süreçlerin bir karışımıdır,
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede gereklidir,
- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynak kullanımı gibi kararlarında temel rol oynamaktadır,
- Pazarlanabilir ve ticari olarak değerlidir,
- Kullanıldıkça değeri artmakta,
- Esnek ve sınırlı sayıdadır,
- Büyük yatırımlar yapılsa dahi kolayca artırılmazdır,
- İşletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.

2.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Strateji

Dış Kaynaklardan Yararlanma kararı bir işletme için uzun dönemli bir strateji niteliği taşıdığından organizasyon yeni baştan gözden geçirilmelidir. Bu durumda yöneticiler dış kaynaktan faydalanılması düşünülen herhangi bir faaliyet için şu üç önemli soruyu cevaplamalıdır(Quinn ve Hilmer, 1994):

- Bu faaliyetle rekabet avantajı elde etmek için potansiyel gücün derecesi nedir?

- Faaliyetin dış kaynağa aktarılması durumunda, piyasadaki başarısızlıktan doğabilecek zayıflık ve rekabet gücünü yitirme derecesi nedir?

- Talepte gerekli esnekliği elde etmek ve uygun bir kontrol sağlamak için dış kaynakla birlikte sözleşme düzenlemelerini yeniden yapılandırarak zayıflığı ortadan kaldırmak mümkün olacak mı? Bu amaçla ne yapılabilir?

İşletme faaliyetlerden hangilerinin dış kaynak hangilerinin de iç kaynaklar kullanılarak sağlanacağı kararı en önemli kararlardandır. Aşağıda Şekil 2.1 matrisi bu kararın alınmasında yol göstericidir. Şekil-1'deki matriste iki u oldukça açıktır. Hem rekabet şansı hem de stratejik zayıflık için potansiyel yüksek olduğunda firma yüksek derecede bir kontrole gereksinim duyar. Bu da genellikle iç kaynak kullanımını veya ortaklıklar yoluyla düzenlemeler yapılmasını ya da uzun vadeli sıkı sözleşmeleri gerektirir.

Stratejik Rekabet Avantajı	Yüksek	Stratejik kontrol gereklidir. Dahili olarak sağlayın.	
		Orta derecede kontrol gereklidir. Özel ortaklık girişimi veya sözleşme yapılması.	
	Düşük		Düşük kontrol gereklidir. Dışarıdan satın alın.
		Yüksek	Düşük

Yararlanma Derecesi

Şekil 2.1 Stratejik Zayıflık Karşısında Rekabet Avantajı Sağlama (Quinn ve Hilmer, 1994, s.48)

Başarılı bir dış kaynak kullanımı ilişkisinde göz önünde bulundurulması gereken altı ana konu bulunmaktadır (Linder, Jane C. ve diğ.):

- Dış kaynak kullanımına stratejik olarak verilen önem,

- Kıdemli yöneticilerin birbirleri ile bağlarını arttırmak
- Finansal avantaj sağlamak
- Performansın görünürlüğünü sağlamak,
- Dış kaynak kullanılan süreçlerle diğer süreçlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin iyi yönetilmesi,
- Hizmet ortağının çalışanlarının sadakatini sağlamak,

DKY uygulamasına gidecek işletmeler; (1) farklı DKY stratejilerinin fayda ve risklerinin neler olduğunu, (2) tedarikçiyle sözleşme yapılan faaliyetin başarısız olması durumunda potansiyel zararların neler olacağını, (3) tedarikçilerin pazarlık fırsatçılığında nasıl korunacaklarını, (4) güvenilirliğin ve kalitenin sağlanması için DKY sözleşmelerinin nasıl yapılandırılacağını ve (5) tedarikçileri kontrol amacıyla muhafaza etmeleri gereken yeteneklerin neler olması gerektiğini dikkate almak zorundadırlar(Gökdere, 2000, 28).

2.6. DKY Uygulaması ile İlgili Ekonomik Teoriler

DKY uygulamalarının artması üzerine akademisyenler konu ile ilgili motive ettirici faktörleri daha iyi anlamaya dönük olarak eski ve yeni teorileri incelemişlerdir. Bu çalışmalar şu şekilde özetlenebilir(Gökdere, 2000, 26).

2.6.1. Kaynak Esaslı Teori

Kaynak esaslı teori (resource- based theory) , kaynakların bütünlük ve farklılığına bağlı olarak, daha düşük maliyetlerle veya farklı üretim yöntemleriyle endüstrideki bir işletmenin rekabet avantajı sağlayacağı ve ortalamanın üstünde bir kar elde edileceği esasına dayanır. Bu avantajı elde etmek veya mevcut pozisyonunu muhafaza etmek isteyen bir işletme, rekabet stratejisini kaynaklarını yayararak elde etmek zorundadır. Bu stratejinin izlenmesiyle kaynak ihtiyaçlarındaki boşlukların doldurulması bazen DKY uygulamasıyla gerçekleştirilebilir. DKY mevcut kaynakların geliştirilmesine ve bu boşlukların doldurulmasına imkân sağladığı zaman iyi bir etkiye sahip olabilir. Yani, mevcut bilgi sistem kaynakları ve kabiliyetleri işletmenin rekabet stratejisi için gerekli olan ihtiyaçları karşılamadığı

zaman, DKY uygulamasına gitmek üstün bir seçenektir (Klepper and Jones, 1998, 53).

2.6.2. Kaynak Bağımlılık Teorisi

1967'de James Thompson'la başlayan ve daha sonra Aldrich, Pfeffer ve Salancik öncülüğünde geliştirilen kaynak bağımlılık teorisinin (resource-dependency theory) ana fikri şöyledir; organizasyonlar faaliyetlerini ve dolayısıyla yaşamlarını sürdürebilmek için çevreden aldıkları girdileri (input) kullanırlar. Girdi, işletmenin mal veya hizmet üretmek için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü, para vb.lerini ifade etmektedir. Her işletme için kullanılan girdilerin çeşitliliği, önemi ve tedarik edilme kolaylığı farklıdır. Her işletme için kritik önemde sayılan girdiler olabilir. Hatta bu girdilerin tedarikinde belirsizlikler olabilir. Organizasyonlar, bu şekilde kritik ve tedarikinde belirsizlikler bulunan girdiler için çeşitli önlemler alırlar. Bu önlemlerin başında işletmeler arası birleşmeler (merger ve joint ventures), konsorsiyumlar, çeşitli yasal anlaşmalar ve stratejik ittifaklar vb.leri gelmektedir. Bu önlemler organizasyon faaliyetlerinin kesilmeden devam etmesini sağlayıcı niteliktedir. Bu tür önlemleri almayan işletmeler gerekli girdilerin tedarikinde zorlanacaklar ve belki de faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacaklardır.(Koçel, 1998, 254).

Kaynak bağımlılık teorisi, işletmelerin tam DKY (complete outsourcing) uygulama yoluna gitmesinden çok, organizasyon yeteneklerinin tamamlayıcısı olarak tedarikçi kaynakların kullanılması gerektiğini önemle belirtir (Grover and Cheon, 1996:91).

2.6.3. İşlem Maliyet Teorisi

İşlem maliyet teorisi (transaction cost theory), kiralama sözleşmelerinde, organizasyon yönetimlerinin etkin olarak yapılandırılmasında, işletmelerin entegrasyon ve etkinlik sınırlarında, yapma veya satın alma kararlarında, pazarlama, politik bilimde, sosyolojide ve çok çeşitli karar problemlerinin analizinde kullanılmaktadır. Bu teori, esas kritik önem taşıyan faaliyetlerin üretim değil, fakat üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yöneten organizasyon yapıları olduğunu belirtmektedir. Bu teorinin ana fikri ise, organizasyonlar ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek

isterler. Bu en ekonomik olma bir yandan karar vericilerin “sınırlı rasyonelliğe” sahip olmalarına, bir yandan da değişimle ilgili kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda davranmalarından etkilenir.(Koçel, 1998, 258-259).

İşlem maliyet teorisi, organizasyonel hiyerarşi içinde bir hizmetin organizasyon bünyesinde sağlanmasıyla, pazar mekanizmasında DKY tedarikçilerinin kullanılması arasındaki temel seçimi ele alır. Ayrıca, tedarikçi-alıcı işletmeler arasındaki işlemlerin analiziyle etkin yapılanma ve yönetmeye imkân tanıyacak ilkeler oluşturulmasını da sağlar. Teori aynı zamanda, bir pazarı kullanmadaki maliyetlere göre organizasyonların işletim maliyetlerini kapsar. İşletme kendi girdi faktörlerini kullanarak ölçek ekonomisi kazanabilir ve işlem maliyetleri meydana gelmez. Bununla birlikte, artan ölçek daha fazla koordinasyonu gerekli kılar. DKY uygulamasının işletmenin ölçek ekonomisini kaybettirme, işlem maliyetlerini arttırma (Grover ve Cheon, 1996, 92) ve beceri eksikliği nedeniyle işletme performansının zayıflaması gibi riskleri bulunmaktadır. Yine de, işletmeler içsel koordinasyon maliyetlerini azaltarak, dışsal bir tedarikçinin ölçeğinden ve ölçek ekonomisi avantajlarından faydalanabilirler(Grover ve Cheon, 1996: 92).

2.7. DKY Uygulamalarının Avantaj ve Dezavantajları

2.7.1. Avantajları

Dış kaynak kullanımının tanımı biraz belirsiz olmasına rağmen, dış kaynak kullanımının getireceği birçok potansiyel fayda, literatürde tanımlanmıştır. Sıklıkla tartışılmış olan pek çoğu, mali performansı (kısmen, hemen hemen acil maliyet düzeltmelerine atfedilebilir) ve –rekabet edilen asıl konu üzerinde yoğunlaştırılmış odaklanma gibi- çeşitli mali olmayan performans etkilerini iyileştirir. Bunlar ve dış kaynak kullanımına ilişkin olarak ileri sürülen diğer avantajlar aşağıda tartışılmaktadır.

Dış kaynak kullanan şirketler, sıklıkla, dikey olarak bütünleşmiş şirketlerle ilgili maliyet avantajları elde ederler. Dış kaynak kullanımı sayesinde, üretim maliyetleri düşer ve demirbaş ve araç maliyeti azalabilir. Bu üretim kapasitesindeki yatırım azalması değişmez maliyetleri düşürür ve daha düşük bir kar-zarar eşitliği noktasına öncülük eder. Kısa erimli maliyet iyileştirmesi çabucak dış kaynak

kullanımı kararını yeniden güçlendirir. Böylece, dış kaynak kullanımı bir şirketin mali performansını iyileştirmek için cezbedici bir metot olabilir, özellikle de kısa vadede.

Dış kaynak kullanımı, başka avantajlar da sağlayabilir. Şirket için üretim organizasyonun belli bir teknoloji tipine bağlanmasını artırır ve uzun vadede esnekliği zorunlu kılabilir. Bununla birlikte, dış kaynak kullanımına odaklanan şirketler sağlayıcılarını yeni, kullanılabilir olan daha efektif teknolojilerle değiştirebilirler. İlave olarak, dış kaynak kullanımı çevredeki değişmeleri hızla cevaplamaya izin verir, bu şekilde bürokrasiyle ilgili maliyetleri de artırmaz. Böylelikle, şirketler dış kaynak kullanımıyla uzun vadede elde edecekleri avantajları, dahili üretime bel bağlayan şirketlerle mukayese ettiler. Quinn'in belirttiği gibi, "neredeyse bütün personel ve kıymet zinciri içeren faaliyetlerini, harici bir varlık —o alanda uzmanlaşmış uzman-kişi ve teknolojiler üzerinde yoğunlaşmak suretiyle— birçok alandan yalnızca bir tanesi üzerinde faaliyetlerini yoğunlaştıran birkaçı istisna, bütün şirketlerden daha iyi bir performans sergileyebilmektedir." Organizasyonun asıl yetenekleri üzerine giderek artan bir odaklanma, dış kaynak kullanımıyla alakalı bir diğer önemli faydadır. Asıl olmayan faaliyetlere ilişkin dış kaynak kullanımı, firmaya, dikkatini idari konular üzerinde artırma, en iyi yaptığı işlere kaynak ayırma ve dış kaynak kullanan firma için görece dezavantajlı olan işleri nezaret etmek için diğer organizasyonlardaki yönetim takımına itimat etme izni verir. Şirketin asıl yeterliliğini tanımlamanın ve geliştirmenin önemi, idari araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında büyük bir yaygınlık kazanmıştır. Bu, pazar-temelli iş tanımlarından, daha bir rekabet-temelli tanımlara doğru bir yönelime büyük ölçüde yol açar. Örneğin, Honda'nın asıl kabiliyeti/işi, küçük motor üretimidir ve o nedenle, Honda'nın faaliyetlerinin ilgi/nüfuz alanı, bu asıl uğraşının uygulama imkânı bulunduğu herhangi bir iş olarak görülebilir. Nike'ın asıl uğraşı, ayakkabıları üretmekten ziyade, onların tasarımı yapmak ve pazarlamaktır. O nedenle, Nike atletik ayakkabı endüstrisinin bu yönleri üzerinde yoğunlaşmıştır ve neredeyse tüm üretim faaliyetleri için harici şirketlere bel bağlamış durumdadır. Dış kaynak kullanımının mali olmayan diğer faydalarına, araştırmada daha az bir ilgi gösterilmiştir. İlave bir avantaj, gelecekte daha yüksek kalitede eşya ve hizmet kullanılabilmeyi temin etmek suretiyle, harici sağlayıcılar arasındaki rekabete katkıda bulunabilme eğilimidir. Kalitedeki gelişmeler, aynı zamanda, dış kaynak

kullanımı sağlayanlar tarafından gerçekleştirilebilir; çünkü sağlayıcılar, çoğu zaman, onların sağlayacakları ürünlerin ve hizmetlerin dünyadaki en iyiler arasında bulunduğu düşünülerek tercih edilirler. Dış kaynak kullanımı, ayrıca, riski yayar. Ürün ya da hizmetler için harici sağlayıcı kullanmak suretiyle, bir dış kaynak kullanıcısı, sermayesinin önemli bir miktarını teknolojiye yatırmadan, yaygın teknolojik avantajlardan yararlanabilir. Böylelikle, dış kaynak kullanıcısı, pazar koşulları gerektirdiğinde, sağlayıcılarını değiştirebilmektedir.(Rasheed ve Gilley, 2000)

Şirketlerin dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle maliyetlerini önemli oranında düşürdükleri, kapasite ve kalitelerini ise yine önemli oranlarda artırdıkları çeşitli çalışmalarda dile getirilmektedir. Genelde bahsedilen avantajları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

Maliyet Tasarrufu : Küçük şirketler ölçek ekonomisinden faydalanabilirler. Büyük şirketler, genellikle kötü-yönetilen çevresel(ikincil) işlerden kurtuldukları için kazanç sağlarlar.

Zaman Tasarrufu : Araştırılanların üçte birinden fazlası (% 37), zamandan tasarruf edeceklerini düşündüklerini söylediler.

Gizli Maliyetler: Birçok organizasyon, bir uygulamayı dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle yerine getirene kadar keşfedemedikleri gizli maliyetlere sahiptirler. Dış kaynak kullanımı ile bu gizli maliyetlerin önemli oranda kontrol altına alınıp düşürüldüğü söylenebilir.

Asıl Faaliyetler : Dış kaynak kullanımı ile işletmeler kendi asıl faaliyetlerine odaklanıp diğer faaliyetlerini kendi alanlarında uzman başka şirketlerden sağlama imkânına kavuşabilmektedirler. Böylece kendi temel faaliyetlerindeki üstünlüklerini devam ettirebilmektedirler.

Nakit Akış : Belli mevduatlar, eğer bir uygulama dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle gerçekleştirilirse, /şirkete/ bir nakit akışı için satılmış olabilir.

Yetenek Elde Edilebilirliği: Dış kaynaklardan yararlanma, şirket içinde elde edilemeyen yeteneklere erişim imkânı sağlar. Piyasada belli bir yetkinliğe ulaşmış işletmelerin pozisyonundan faydalanılmış olacaktır.

Yeniden Düzenleme : Dış kaynak kullanımı ortaklığı, yöneticilerin, kendi iş süreçlerini yeniden düzenlemelerine sebep olabilir.

Şirket Kültürü : DKY ortaklığı, organizasyonla uyumlu bir şirket kültürü sağlayabilir. Bununla birlikte, amaç belli bir miktarda karmaşa yaratmak ve bir şirketi bazı değişiklikleri kabul etmeye yönelik olarak sarsmak için olabilir.

Borsa: Hisse senedi performansı, yatırımcılar maliyetleri düşüreceği beklentisi içerisinde sıklıkla artırılır.

Daha Büyük Esneklik: Yönetim, tahsis edilen insan kaynaklarında, daha büyük bir elastikiyete sahiptir. Esneklik ayrıca iş süreçlerinde de beklenebilir.

Hesaplanabilirlik : Ticari sağlayıcı, hizmetin kararlaştırılan seviyelerde yerine getirilmesini sağlamak için yapılan sözleşmelerle kayıtlıdır; oysa şirket içinde —bu işleri yerine getirmek için kurulmuş— bölümler, masrafları asla kontrol etmezler.

İş barışı : Dış kaynakların kullanıldığı belli anahtar alanlar iş barışına öncülük ederler.

Şirketteki Personelin Serbest Kalması: Şirketteki personel, daha çok ilgilenilen işlerle uğraşmak için serbest kalırlar.

Uzmanlara Erişim : Uzman yetenek, araçlar, teknoloji ve bağımsız danışmanlık, dış kaynak sunan [outsourcing] şirketlerden elde edilebilir.

Daha Büyük Verimlilik: DKY, verimliliği artırmak için kullanılabilir.

Coğrafi açıdan : DKY, coğrafi uzaklıklardan doğan problemleri halletme imkânı sunar. Özellikle büyük coğrafi alanlarda var olmak isteyen bir işletme dış kaynak argümanından faydalanabilir.

Dikkat Dağıtma: DKY, diğer personel görevleri nedeniyle yönetimin dikkatini dağılmaktan kurtarır. Dikkat ve yoğunlaşma bir işletme yönetimi için önemlidir.

Kalite : DKY, hizmet sağlayıcısı anahtar bir alanda uzman olduğu için kaliteyi artırabilir (Embleton ve Wright, 1998; Tezel, 1998)

2.7.2. Dezavantajları

Dış kaynak kullanımının potansiyel faydalarının pek çok olmasına karşın, kimileri harici sağlayıcılara bel bağlamanın tüm pazar performansının kaybına sebep olma ihtimalini iddia ederler. Dış kaynak kullanımına bel bağlamaktan kaynaklanan en ciddi tehditlerden bir tanesi, dış kaynak kullanıcısının düşen mucitliğidir. Dış kaynak kullanımı, uzun-vadeli araştırma ve geliştirme (ARGE) kabiliyetinin kaybolmasına yol açabilir; zira çoğu zaman, yeni bir şey keşfetmek yerine onun işlevini görece bir şey kullanılmaktadır. Bir sonuç olarak, dış kaynak kullanan şirketler, ürün ve yöntem yenilikleri için faydalar sunmaktan olan yeni teknolojik buluşlarla teması kaybedecek olmaları muhtemeldir. İlâveten, sağlayıcıların malların üretim bilgisini elde etmeleri gibi, bu bilgiyi ürünleri kendi adlarına pazarlamaya başlamak için de kullanmaları olasıdır. Gerçekte, Pasifik kıyısındaki şirketler, dış kaynak kullanımı ortaklığı üzerine temellenmiş iyi kurumlaşmış bir pazar kayıt modeline sahiptirler. Birçok Asyalı şirketin ABD pazarlarına ilk girişleri, önce ABD üreticileriyle anlaşmalar yapmak ve sonra da kendi markalarını pazarlara sürmek suretiyle gerçekleşmiştir. Bu şekilde, birçok Asyalı şirket pazar üstünlüğünü elde ettiler. Dış kaynak kullanımıyla alakalı birçok başka tehlike mevcuttur. İlki, dış kaynak kullanımı sayesinde maliyetlerde sağlanan tasarruf, görüldükleri kadar büyük olmayabilir; özellikle de, yabancı sağlayıcılar söz konusu olduğunda. Yinelenen pazar-temelli işlemlerle ilgili –özellikle de deniz aşırı- işlem maliyetleri, önemli olabilir. Ek olarak, yabancı ücretlerin görece düşük ve 1 doların görece güçlü kaldığı sürece, yabancı dış kaynak kullanımı cezbedicidir. Fakat bu durum hızla bir avantaj da olabilir. Dış kaynak kullanımı, ayrıca, genel gider tahsisatının şirket içinde gerçekleştirilmeye devam edilen ürünlere ya da faaliyetlere kaymasını gerektirir. Genel giderin yeniden düzenlenen bu tahsisatı, devam ettirilen ürün ya da faaliyetlerin mali performansını açıkça düşürür ve daha sonra, onların da dış kaynak kullanımı yoluyla giderilmesine maruz kalma olasılığını yükseltir , belki de bir dış kaynak kullanımı sarmalına yol açar. Böylece, üretilmeye devam edilen —ki bunlar, dış kaynak kullanımına başlanmadan evvel tatmin edici şekilde üretilmekteydiler— ürünler ya da faaliyetler de, gelecekte dış kaynak kullanımının hedefi olabilirler. İlâveten, zaman ilerledikçe uzamsal yayılmanın sonuçları, daha büyük demirbaş kayıtları, iletişim ve koordinasyon zorlukları, daha düşük talep karşılanması, beklenmedik ulaşım ve yolculuk maliyetleri gibi pek çok soruna sebep olur.

Tarifeler, dış kaynak kullanımıyla alakalı diğer bir tehlikedir ve pazar değişiklikleri nedeniyle, artık, değer kazanmış olabilecek faaliyetleri şirkete geri getirmenin zorluğunu artırır.

Dış kaynak kullanımının faydalarına ve zararlarına ilişkin daha evvelce yapılmış olan tartışma, dış kaynak kullanımının yaşayabilir bir rekabet stratejisi için zorunluluk taşımadığını daha da açık hale getirmektedir. Tersine, bir sağlayıcıdan bir diğerine sürekli gerçekleştirilen değişim, yalnızca, şirketlerin kendi organizasyonlarında yanlış giden şeyi düzeltmek zorunda kaldıkları “hesaplaşma günü”nü erteleyebilir (Rasheed ve Gilley, 2000).

Dış kaynaklardan yararlanmanın önemli bir avantajı olarak belirtilen maliyet avantajı konusunda farklı yaklaşımlar da sözkonusudur. Beklendiği ölçüde maliyet avantajı sağlamayan uygulamaların olduğu değişik araştırma sonuçlarıyla ortaya konmuştur. Uygulama performansının da bunda etkisinin olacağı muhakkaktır. Dış kaynak kullanımının genelde bahsedilen dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Kontrol : DKY, kontrolü hizmet sağlayıcısına terk eder. Kontrol faktörünün önemli olduğu durumlarda buna dikkat edilmesi gerekir.

Tersine Çevrilebilirlik: Bir uygulama, bir kez dışarıdan birisine verildiğinde, onu tekrardan şirket içine dâhil etmek aşırı derecede zor olacaktır.

Mevcut Maliyetler : Baştaki sözleşme çok rekabetçi olabilir, bununla birlikte, kaçınılmaz değişimler maliyetleri önemli oranda arttırabilir.

Moral : Personel düzeyinde gerçekleştirilen sert işten çıkartmalar, mevcut işçilerin morali üzerinde olumsuz etkide bulunur. DKY konusunda, insani boyutlar genellikle gözden kaçırılır.

Sözleşme Maliyetleri: Sözleşmeyi yerine getirmek için ihtiyaç duyulan zaman, işi daha da pahalıya çıkarabilir.

Hizmet Kalitesi : Ürün veya hizmetin kalitesi takip edilmelidir çünkü müteahhidin amacı para kazanmaktır. Uygulama sürecinde başta belirlenen hizmet kalitesinden sapmalar ortaya çıkabilmektedir.

Çok Yönlü Müşteri : DKY hizmeti sağlayanların çok yönlü müşterileri vardır ve bu sebeple tek bir tanesine öncelik vermeyebilirler.

Personel Kaybı: İşçilerin moralindeki düşme, en yetenekli ve kolaylıkla iş bulabilecek personelin bir başka yerde fırsatlar aramasına sebebiyet verebilir.

DKY Kapasitesi : Belli uygulamalar, dış kaynaklardan yararlanılarak kolaylıkla gerçekleştirilemezler.

Esnekliğin Kaybı : Pek çok DKY [hizmeti] satıcısı, onları istikrarlı/güvenilir bir gelir karşılığında temin etmek için, uzun dönemli bir sözleşmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Sözleşmeler, maliyetlere ve arzuya bağlı olarak değiştirilebilmeye izin vermesi için müzakereler neticesinde yapılmış olmalıdır. Bu esneklik yüksek bir maliyet getirir.

Teknoloji değişimi : DKY hizmetleri sunanların rekabetçi satıcılar tarafından sunulan fırsatları sunma ihtimalleri daha düşüktür.

Kayıp Fırsat : Stratejik bir kaynağın satışı, uzun bir yarış içerisindeki şirketin kazancını sona erdirebilir. İşletmeler rekabet üstünlüklerini zaman içerisinde kaybedip yeni rakipler oluşturabilirler.

Dış Kaynak Kullandırtanın Kazancı: Sağlayıcılar, bir maliyet karşılığında yaptığı işten bir kazanç elde etmek zorundadırlar.

Kamu imajı : Büyük sayıda işçi çıkarmalar, bir şirket için faydalı bir imaj değildir (Embleton ve Wright, 1998; Tezel, 1998).

2.8. Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Dağıtım Kanalları

Üretilen hizmet ve ürünlerin nihai kullanıcılara ulaştırılmasını sağlayan dağıtım kanalları ve bayilik sistemi bir DKY uygulama örneğidir. İşletmeler artık kendi ana faaliyet alanlarına yoğunlaşp o alanlarda bir rekabet üstünlüğü oluşturmanın önemine inandıklarından dolayı üretilen hizmet veya ürünlerin müşterilerine ulaştırılması, tanıtım ve satışında dağıtım kanallarından faydalanmaktadırlar. Kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun şekilde değişimi sağlamak üzere; malların, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılması, fiyatlandırılması, dağıtımı ve satış

abalarının planlaması ve uygulanması (Eroğlu, 2005, s. 8) anlamına gelen “pazarlama” uygulamalarında dağıtım kanallarından sıkça faydalanılır. Dağıtım kanalı, ürün ve hizmetlerin pazarlamasını sağlamak amacıyla işletme içi birimler ile işletme dışı acentalar, toptancılar, perakendeciler vb gibi aracı veya aracısız kuruluşların oluşturdukları bir örgüt veya yapıdır(Tek, 1997, s. 519). Bayilik Sistemi, bir ana işletme ile satıcı arasında imzalanan bir sözleşme çerçevesinde her iki taraf için de hak ve sorumluluklar getiren bir çalışma yöntemidir. Bu sistemde taraflar uzun vadeli ticari ilişkiler kurmayı hedeflemektedirler (Bozkurt, 2004, s. 27).

3. ÇALIŞMADA KULLANILAN

DEĞİŞKENLERİN AÇIKLANMASI

3.1. Güven

Güven, sosyal bilimlerin birçok alanında üzerinde önemle durulan kavramlardan bir tanesidir. Özellikle ikili ilişkilerin zorunlu olduğu durumlarda güven kavramı anahtar bir rol oynamaktadır. İşletme literatüründe çalışan-çalışan, çalışan - şirket ve yönetim, çalışan - müşteri ve şirket – şirket arası ilişkiler açısından güven kavramı incelenmiş ve birçok sonuca varılmıştır. Dış kaynak kullanımında iki ayrı şirket ve bu şirketlerin çalışan ve yöneticileri arasında stratejik bir işbirliği öngörüldüğü için güven kavramı bu işbirliğinin başarı ya da başarısızlığında önemli bir belirleyiciliğe sahiptir. Bu çalışmada güven kavramının tanımı, önemi ve dış kaynak kullanımı çerçevesinde ilgili görüldüğü diğer kavramlarla olan ilişkisi üzerinde durulmaktadır.

3.1.1. Güven Kavramının Tanımı

Güvenin basit bir tanımı, beklentilerin gerçekleşeceğine dair duyulan itimat şeklindedir(Luhmann, 1979). Diğer tanımlamalar, riskli bir durumda güvenin pozitif beklentiler gerektireceğini varsaymaktadır(Gambetta, 1988). Güven tam enformasyona sahip olmadan doğrulamayı getiren bir inanca da işaret eder(Tomkins, 2001).

Blau'ya (Blau, P.M., 1964) göre sosyal değişim teorisi, katılımcılar arasındaki değişim ilişkisini açıklamak için, “güven” kavramını temel alır. O, belli bir şirketin, diğer şirketin olumlu işler yapacağına ve beklenmedik olumsuz sonuçlar doğurmayacağına ilişkin inancı olarak kavramlaştırılmıştır(Gulati, R., 1995).

Güven, taraflardan birinin ihtiyaçlarının gelecekte karşı tarafça giderileceğine duyulan inançtır (Moorman, Deshpande ve Zaltman, 1993, s.82).

Wilson ve Volsky güveni, değişim ortaklarından birinin, diğerinin kendi çıkarlarına en uygun şekilde davranacağına duyulan inanç şeklinde tanımlamıştır (Wilson ve Volsky, 1998, s.218).

Jehfry Dyer ve Wujin Chu, güveni karşı tarafın iyi niyetini istismar etmeyeceğine dair inanç şeklinde tanımlar (Hart ve Johnson, 1999, s.12).

Morgan ve Hunt, güveni, taraflardan birinin diğerinin inanılrlığına, dürüstlüğüne ve doğruluğuna duyulan inanç olarak tanımlamış ve güveni, bir ilişkinin temel taşlarından biri olarak görmüşlerdir. Yine, Morgan ve Hunt, güveni, bir ilişkiye bağlı kalma isteğini doğuran en önemli etkenlerden biri olarak nitelerler (Morgan ve Hunt, 1994, ss.23-24).

Güven, bir ilişki süreci içinde karşı tarafın niyeti hakkındaki inanç veya kanaatler olarak tanımlanabilir. İlişki pazarlamasında güven, bir ilişkide taraflardan birinin, diğer tarafın vermiş olduğu sözlerin gerçekleştirileceğine dair hissettiği inancın derecesini belirleyen bir boyuttur. Bu durum, genellikle ilişkilerin temeli olarak kabul edilmiştir. Bazıları güveni, iş ilişkilerinin hayati bir bileşeni ve ilişki pazarlaması modelini oluşturmada anahtar görev gören bir yapı olarak görmektedir. Genellikle, alıcı-satıcı arasında oluşacak yüksek derecedeki güvenin, ilişkinin uzun vadede var olması ve devam etmesi olasılığını arttırdığı gözlenmektedir. (Yau ve McFetride, 2000, s.1114).

3.1.2. Güven Kavramının Önemi

Dış kaynak kullanımının artmaya devam ettiği günümüzde dış kaynak hizmeti alan ve sunan işletmeler arasındaki güven, ilişkinin sürecini ve hedeflenen amaçlara ulaşılmasında büyük bir öneme sahiptir.

Tedarikçi-satıcılar arasında güven kavramı, davranışlara yön verme bakımından oldukça önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bu bakımdan, tedarikçi işletmeler buldukları sektörün yapısına göre kendilerinden ürün talebinde bulunan işletmelerin güvenini hem kısa hem de uzun vadede kazanmaları gerekmektedir. Bu güveni sağlayan tedarikçi işletmeler, satıcı güvenini sağlar (Bozkurt, O. 2004)

Güven ortamının kurulması ile işletmeler arası paylaşılan değer artar. Her seviyede, personel-iş sahibi, müzakere süreci artışı ile önceden öngörülmeven hususların ortaya çıkması itidalle karşılanır ve mesele ile ilgili çözüm hızlandırılır. Satıcı işletmenin bu ilişkişel faktörlere dayalı güven artışı, tedarikçiye olan çalışma isteğini de artırır. Güvene dayalı ilişkişel faktörler, maliyetleri düşürür, üretimi artırır ve kanal ortakları için değer oluşturur(Morgan et al., 1994).

Güven; güçlü, kaliteli ticari ilişki için ve iş dostluğunun ortaya konulması ve ölçülmesi bakımından önemli olmaktadır (Bove et al.. 2001, Ganesan, 1994).

Ganesan, alıcının satıcıya duyduğu güvenin, alıcının uzun vadeli ilişki yönelimini üç değişik yoldan etkilediğini söylemektedir (Ganesan, 1994,s.3)

- Satıcının fırsatçı davranışları ile bağlantılı risk algısını azaltır,
- Kısa dönemde ortaya çıkan eşitsizliklerin, uzun vadede çözüleceği inancının oluşmasına yardım eder,
- Değişim ilişkişinde, işlem maliyetlerini azaltır.

Güven, tüm toplumlarda var olan pek çok iş faaliyetlerini yöneten kültürel farklılıklara karşı da başlıca destek noktasıdır. (Rich, 2000, s.173).

Diğer taraftan güven uzun dönemli ilişkişelerin kurulması ve sürdürülmesi için gerekli bir unsur olarak görülmektedir. Uzun dönemli ilişkişelerin kurulması ve devam ettirilebilmesi için güven ortamının kurulması gerekmektedir. Güven ortamının kurulması yoluyla işletmeler arası karşılıklı saygı süreci de başlatılmış olunur. İşletmeler karşılıklı saygı ortamını da kurmuş olurlar. Böylece birbirlerinin işlerini daha iyi anlarlar (Dabolkar et al., 1994). Güven uzun dönemli bir ilişkişinin gelişiminde ve değişim ilişkişinin kolaylaştırılmasında kritik bir rol oynar. Böylelikle, güven kavramı ilişkiş tarzlarının iş-yapma tarzı ilişkiş ya da ortaklık tarzı ilişkiş şeklindeki ayrıştırılmasında temel bir kavramdır. Ayrıca güven kavramı, ilişkişdeki karşılıklı tatmin edici etkileşimi ve itimadı yavaş yavaş geliştirir.(Lee, 2001, s.326)

Güven; tedarikçi ve satıcı işletmelerin ilişkişlerinde oldukça önemli rol oynayabilir. Bu yüzden satıcı açısından stokların düzenlenmesinde, satış sonrası

destek faaliyetlerinde, finansal güçlük çekildiği noktalarda iyi ilişkiler ve güven ortamı sonucu tedarikçi ile problemleri karşılıklı olarak çözebilirler. İşte bu gibi zorlukların uyum içinde çözülebilmesi için tarafların görüşmelerinde ve ilişkilerinde açık olmaları gerekmektedir. Güven; işletmeler arası iletişimde açık hatların oluşabilmesi, kurulması ve sürdürülmesi için oldukça önemli görülmektedir (McQuist, 2001).

Güven ortamının kurulması, tedarikçi ve satıcılar açısından stok düzeylerinin düzenlenmesi ve envanter kayıtlarının tutulmasına da olumlu yönde katkı sağlayabilir. Tedarikçi işletmenin tecrübe ve güvenine inanan satıcı işletmenin daha az personel çalıştırması ve daha az yönetim giderleri yapması söz konusu olur. Tedarikçinin sağladığı bu davranış tedarikçiye daha fazla bağımlılığı getirebilir. Güven; ilişki alışverişinin radikal bir parçasıdır (Easton,1994).

Tedarikçi işletmelerin satıcılarının maliyetlerinin düşürülmesine katkıda bulunabilmeleri için, ikili ilişkilerin geliştirilmesine ve güven ortamının kurulmasına yardımcı olmalıdır. Günümüzde işletmeler arası rekabet beraberinde tam satıcı memnuniyetini gerekli kılmıştır. Bu nedenle ticari ilişkileri geliştirme sürecinde başarısız olan, güven vermeyen işletmeler gelecekte önemli darboğazlara düşebilirler. Kendi kendini bitirmeyi önlemek için satış hizmetleri içerisinde kanalı da dahil etmek işletmeler arasında güven ve işbirliğini oluşturacağı gibi, istenmeyen kanal çalışmalarının da önüne geçilecektir (Webb, 2002).

Bir ilişkide güvenin oluşması için niyet ve inancın davranışsal olarak da desteklenmesi gerekir. Örneğin, birey ortağının güvenilir olduğuna inanıyor ancak ortağına dayanarak bir şey yapmakta isteksiz davranıyorsa, burada sınırlı güven söz konusudur. Bununla birlikte, ortağın güvenilirliğine ilişkin bir inanç olmadan ona dayanmak, güvene değil, gücün ve kontrolün varlığına işarettir(Moorman, Deshpande ve Zaltman, 1993, s.82)

Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamasının başarısı, dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi içindeki işletmeler arasında güven duygusunun yaratılmasına bağlıdır. Güven unsurunun olmadığı ortamlarda yüksek performans beklemek hayalcilik olur. Güven en temel tanımı ile tarafların birbirlerinin niyet ve davranışları konusundaki inanç ve anlayışları olarak ifade edilebilir. İletişim kurarak, saygı

göstererek, destek olmak suretiyle ve adalet sınırları çerçevesinde hareket ederek tarafların birbirlerine olan güvenlerini arttırmaları imkân dâhilindedir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında işletmeler arası ilişki ve iletişim, birbirini anlama önem kazanmaktadır(Koçel, T.,1998,s.321).

3.1.3. Güven ve İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar

Araştırmacılar, göreceli olarak son zamanlarda, güven ve yönetim kontrol sistemleri tasarımı arasındaki özel ilişkiler üzerinde çalışmaya başlamıştır. Fakat bu çalışmalarda uyumsuzluk mevcuttur. Bazı araştırmacılar kontrol mekanizmaları ve güvenin eş zamanlı veya birbirini tamamlayıcı olarak takip edilebileceğini iddia ederken (Zaheer ve Venkatraman, 1995; Goold ve Cambell, 1987; Das ve Teng, 1998) diğerleri kontrol mekanizmalarının güvene zarar verdiğini iddia etmektedir(Lorange ve Roos, 1992). Buna rağmen, araştırmacılar, güvenin özel formlarının ve kontrolün özel çeşitlerinin nasıl ilişkili olduğu veya birbirini etkilediği konusunu göz önüne almamaktadır. (Smith and Smith, 2003, s.284)

Birkaç araştırmacı güvenin yönetim ilişkileri üzerindeki rolüne odaklanmıştır(bakınız, Zaheer ve Venkatraman, 1995; Chiles ve McMackin, 1996; Gietzmann, 1996; Nooteboom vd., 1997; Seal ve Vincent-Jones, 1997). Güven zaman içinde öğrenme ve adaptasyon süreçleri ile gelişir. Bu süreçler, partnerler arası ilişkinin sağlamlığı, ilişkilerin daha kalıcı olması ve bilgi değişimi ve partnerin hedeflerine ulaşmayı içeren partnerler arası işlemleri cesaretlendirme konularına temel teşkil eder(Johanson ve Mattson, 1987). Tedarikçilerle olan yakın ilişkiler, enformasyon paylaşımı, ortak ürün ve süreç geliştirme ile ortak maliyet iyileştirme aktivitelerini içermelidir. Güven, bu gibi işbirliklerinin başarıya ulaşmasını sağlar. Güven, fırsatçı davranış ihtimalini azalttığından firmalar arası ilişkilerde minimum güven düzeyinin temel olduğu tartışılmıştır (Axelrod, 1984; Bradach ve Eccles, 1989; Birnberg, 1998). Ek olarak güven, iki taraflı davranışların tahmin edilebilirliğini artırdığı gibi taraflara tahmin edilemeyen olasılıklara karşı kabul edilebilir yollar sunar(Sako, 1992, s.37).

Birkaç araştırmacı, güven ve enformasyon gereksinmesi arasındaki bağları not etmiştir(bakınız, Luhmann, 1979; Creed ve Miles, 1996; Wicks vd., 1999; Tomkins, 2001). Enformasyon tedariki, örneğin maliyet raporları veya performans enformasyonu, yönetim kontrol sisteminin bir parçasıdır. Bu, enformasyon paylaşımı

ve performans enformasyonu oluşumunun yaygın olduğu yerlerde dış kaynak kullanımı ilişkilerinde de önemlidir.(Smith and Smith, 2003, s.284)

Güvenin firmalar arası ilişkilerde, hangi durumlarda, uygun olduğu konusunda tartışma vardır. Sadece riskin olduğu durumlarda güvenin önemi vurgulanırken (Luhmann, 1979; Coleman, 1990; Sako, 1992), risk yönetiminin bu ilişkilerde kritik olduğu belirtilmiştir(Ring ve Van de Ven, 1992; Das ve Teng, 2001b). Dış kaynak kullanımını yönetmede üç güven tanımı uygundur: sözleşmesel güven, yeterlilik güveni ve iyi niyet güveni (Sako, 1992). Sözleşmesel güven, ahlaksal dürüstlük standardına dayanır ve sözleşme yazılı olsun veya olmasın, diğer tarafın anlaşmaya sadık kaldığını varsayar(Sako, 1992; van der Meer-Kooistra ve Vosselman, 2000). Yüksek sözleşmesel güven seviyesinde, firma, fırsatçı davranışını korumak veya azaltmak için daha az enformasyon elde etme ihtiyacı duyduğu bir dış kaynak sağlayıcısına sahiptir. Yeterlilik güveni, yetenek ve uzmanlıklar üzerine odaklanır ve ‘teknik yeterliliğin performans rolü beklentisi’ olarak betimlenir(Barber, 1983, s 14). Firmalar arası ilişkilerde, yeterlilik güveni, partnerin özel anlaşma veya sözleşmeye dair performansı ile ilişkilidir(Nootboom, 1996). Aksine, iyi niyet güveni partnerin anlaşmalar gereğince yerine getirme niyetinin algılanması olarak tanımlanabilir(Ring ve Van de Ven, 1992; Nootboom, 1996). İyi niyet güveni, bütünlük, sorumluluk ve güvenilebilirlik ile ilişkilidir(Das ve Teng, 2001a). Güvenin bu formları, dış kaynak kullanımının erken evrelerinde sınırlı bir boyut sunabilirken, zaman içinde geliştirilebilirler.(Smith and Smith, 2003, s.285)

Güven, müşteri bağlılığının en önemli önceliklerinden biridir (Dwyer, Schurr ve Oh, 1987; Achrol, 1991; Moorman, Zaltman ve Deshpande, 1992; Morgan ve Hunt, 1994). Müşteriler satıcı şirkete güvendiklerinde, ilişkileri daha verimli yapan kontrol faaliyetlerinde çaba harcamak ve zaman ile paraya yatırım yapmak zorunda değillerdir. Güven duygusu ilişkilerde olumlu bir atmosfer oluşturur ve ilişkinin uzun süreli olmasına katkıda bulunur. Aksi halde müşteri güveni olmaksızın başarılı ilişkiler yönetimi oldukça zor ve hatta uzun zamanda bile olmayacak hale gelir(Ojasalo, J., 2000, s.4).

186 şirketin yetkili idarecilerinden sağlanan verileri kullanarak, Grover ve mesai arkadaşları (1996), hizmet sağlayıcının hizmet kalitesinin ve bir ortaklık oluşturan şirketlerin güven, iletişim, memnuniyet ve ortaklık konularındaki

yeteneklerinin enformasyon sistemleri alanında başarılı bir dış kaynak kullanımı için önemli olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Dean and Kiu, 2002, s.400)

Olumlu Dış Kaynak Kullanımı ilişkilerinin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde şu üç temel ilke esastır: Güven, heveslilik ve yenilikçilik. İyi bir iletişim, insanları işe dahil etme ve bilgi paylaşımı, güven oluşturma yönünde epeyce bir yol kat eder. Her iki taraf amaçlar, yöntemler ve mekanizmalar üzerinde karşılıklı anlayışa ulaştığı ölçüde engellerin ortaya çıkma oranı da azalacaktır(Boyd, W., 2004)

Ana firmaya karşı olan güven işbirliği üzerinde pozitif bir etki yaratmaktadır ve tarafların ortak amaçlarına ulaşmalarında önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır(Anderson and Narus,1990)

Dağıtım kanalları konusunda yapılan bir araştırma tedarikçisine güvenen alt kademe kanal üyelerinin yüksek seviyelerde bir işbirliği ortaya koyduğunu göstermiştir. Aynı zamanda, tedarikçinin güveni çatışmaları azaltabilir ve kanal üyelerinin memnuniyetini artırabilir(Doney and Cannon, 1997,s.35)

Yapılan araştırmalar güven ve bağlılık arasında direkt ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur(Morgan ve Hunt, 1994, Moorman, Zaltman ve Deshpande, 1992)

Tedarikçiler aynı zamanda bilgi paylaşımına vereceği önemle işletmeler arası güvenin artırılmasına yardımcı olmalıdırlar(Anderson and Narus, 1990). Güven aynı zamanda, üretici ile aracı ilişkilerinde tarafların potansiyellerini tam olarak anlamalarına sebep olmaktadır. Her iki taraf da birbirine güven duyarsa, gizli ve özel bilgileri daha kolay birbirleri ile paylaşma yoluna giderler, birbirlerinin işlerine anlayarak uygun yatırım yaparlar, bilgi sistemlerini geliştirir ve kaynak ile insanların kendilerine daha iyi hizmet vermelerini sağlayabilirler (Kumar, 1996,s.97)

Kumar'a(1996) göre güvenin var olabilmesi için sadece doğruluk ve dürüstlük yetmemektedir. Aynı zamanda önemli olan husus kanal üyesinin her zaman için ortağının kendi çıkarlarını gözettiğinden ve hareketlerinde kendisini de düşündüğünden emin olmasıdır. Bu durumlar güvenin oluşmasında önemli unsurlardır. Eğer taraflar arasında tam olarak bir güven ortamı yaratılabilmiş ise bunun üyelere büyük faydaları vardır. Bu durumu Kumar da yaptığı çalışmada

kanıtlamıştır. Üreticisine güvenen bir perakendecinin %11 daha iyi performans gösterdiği ortaya çıkmıştır (Kumar, 1996, s.97) Ayrıca Kumar'ın(1996) çalışmasında, ister güçlü üretici firma açısından isterse perakendeci açısından düşündüğümüzde her ikisinin de birbirlerini sömürmeye çalışmaktansa aralarında güvenli bir ilişki kurmaları her iki taraf için de daha faydalı olacağı belirtilmiştir(Kabadayı, E., 1999, s.54).

Güven kavramı ile ilişkili olarak 4. Bölümde H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H17, H18, H19 hipotezleri oluşturulmuştur.

3.2. Sözleşme

Sözleşme, farklı taraflar arası ilişkilerin var olduğu durumlarda önemle üzerinde durulan bir kavramdır. Gerek ilişki sürecinin yönetimi ve gerekse sonuçlar üzerinde ciddi bir belirleyiciliğe sahip olan sözleşme kavramı hem literatürde hem de pratik uygulamalarda üzerinde en çok durulan bir konudur. Sözleşme, ilişkilerin belli kurallar içinde düzenli bir şekilde yürütülerek belirlenen hedefe varılmasında bir çerçeve oluşturmaktadır. Dış kaynak kullanım ilişkisi iki tarafın var olduğu ve karşılıklı görev ve sorumlulukların belirlendiği bir ilişkidir. Dolayısıyla söz konusu iş ilişkisinin başarı veya başarısızlığında aradaki “sözleşme” önemli görülmektedir. Dış kaynak kullanım literatüründe sözleşme, çok önemsenen bir kavram olup burada tanımı, önemi, kapsamı ve ilişkili olduğu kavramlar açısından incelenmektedir.

3.2.1. Sözleşmenin Kavramının Tanımı ve Önemi

Sözleşme, karşılıklı olarak verilen taahhütleri içeren ve herhangi bir anlaşmazlıkta başvurulacak yolları gösteren belge olarak tanımlanmaktadır(Lusch ve Brown, 1996).

Yazılı ve normatif sözleşmelerden bahsetmek mümkündür. Yazılı sözleşmeler genellikle detaylı, uzun, dengeleyici ve sınırlandırıcıdır. Bu sözleşmeler başlangıç ücretleri, kar payları, aylık hizmet ücretleri, ödeme takvimi, hizmet sunumu, kalite kontrol politikaları, yerel reklam katkıları, geri ödeme seçenekleri, stok bulundurma miktarları vb. gibi birçok değişkenin yer aldığı ayrıntılı bir belge olarak karşımıza çıkmaktadır. Normatif sözleşmeler taraflar arasında genel kabul görmüş, açıkça

yazılı olmayan, her iki tarafın da üzerinde anlaştığı ve fikir birliğine vardıkları anlayışlardır(Lusch and Brown, 1996).

Bir DKY sözleşmesinin temel parametrelerini oluşturmak çok önemlidir. Doğru yapılanma başarısının garantisi değildir, ancak yanlış yapılanma yönetim sürecinde çok önemli olumsuzluklara neden olacaktır(McFarlan, F.W., Nolan, R.L., 1995).

Fortune dergisinin 500 işletme üzerinde yaptığı bir araştırmada, Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamasında en çok başarısızlığa uğrayan işletmelerin, büyük bir kısmının tedarikçi lehine sözleşme yapan işletmeler olduğu ortaya çıkmıştır (Sunoo ve Laabs, 1994:70)

İlişkinin sürebilmesi, tarafların birbirlerine katlanmaları, fırsatçı davranışlardan kaçınmaları, firmaların birbirine karşı daha anlayışlı olmaları ancak her iki tarafın da açık ve üstü kapalı yükümlülükleri yerine getirmesi ile mümkün olacaktır. Yazılı ve normatif sözleşmeler, tarafların bağımlılıklarında ve ilişkilerin şekillenmesinde bir araç rolündedir(Lusch ve Brown, 1996).

Yazılı sözleşmelerin amaç değil araç olduklarını hatırlamak bağlılık açısından değer taşıyabilir. Bazen, özellikle eğer ilişkinin devamı riskte ise sözleşme koşullarının her detayının tam yerine getirilmesinde esneklik göstermek akıllıcadır(Ojasalo, J., 2000,p.9).

Dış Kaynak Kullanımında tek denetim aracı, yapılan sözleşmelerdir. Dolayısıyla tek denetim yolu da etkin bir sözleşme yapılmasından geçer(Arslantaş, C.C., 2005). Dış Kaynak Kullanımı sözleşmelerinin her biri özel olmakla birlikte ortak bazı özellikler taşırlar. Sözleşmeler 5 ile 10 yıllık ve uzatma seçeneclidirler. Sorumluluklar, ödeme planları, iş yükü, ilişkilerin nasıl yürütüleceği sözleşmede belirtilir. Sözleşmede yer alacak konular, yapılacak sözleşmeye bağlı olarak değişmektedir. Sözleşmeler dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi içindeki tarafların ilişkisinin devamı için önem taşımaktadır. Sözleşme imzalanmadan önce tarafların tereddüt ettikleri tüm konuları konuşmaları ve sözleşmede bu konulara açıklık getirmeleri önemlidir. İleride sözleşmeye dayalı sorunların yaşanmaması için sözleşmenin her iki taraf için şüpheye yer kalmayacak şekilde titiz ve geniş kapsamlı yapılması, sözleşmenin şartlarını ve zorunluluklarını herkesin anlaması ve kabul

etmesi gerekir. Sözleşmede yer alacak maliyet, koşullar ve süre ile ilgili zorunlulukların görüşülmesi gereklidir. Sözleşme taraflar arasında herhangi bir sorun ortaya çıktığında, bu sorunu ortadan kaldıracak ve çözecek şekilde esnek yapılmalıdır(Judenberg, J.,1994).

3.2.2. Sözleşme Çeşitleri

Dış kaynak kullanımı sözleşmeleri sektöre ve sözkonusu işin niteliğine bağlı olarak çeşitlere ayrılabilir. Yapılan bir araştırmaya(Linder, Jane C.;Sawyer, Joseph P.;Goodman, Daniel R., 2003) göre dış kaynak kullanıcıları sırasıyla “hizmet seviyesi anlaşması kriterlerine dayanan, cezası ve ödülü olan sabit fiyat sözleşmesi” %28, “işlemlerin sayısı ya da verimliliğine göre ödeme yapılan işlemlere dayanan sözleşme” %16, “süreç değişimine bağlı bilanço sonuçlarına dayanan, hizmet sağlayıcı ödülleri olan, teşviğe dayanan sözleşme” %15, “her iki ortağın da riskleri ve kazançları paylaştığı, kazanç paylaşım anlaşması” %12, ve “yukarıdakilerin bir kombinasyonu” %25 tercih etmektedirler.

3.2.3. Sözleşmenin Kapsamı

İyi hazırlanmış bir DKY sözleşmesinin bazı özellikleri muhteviyatında bulundurması gerekir. Her DKY sözleşmesi özel olmakla birlikte genelinde bulunması gereken bir takım ortak kriterlerden bahsetmek mümkündür. Aşağıda bir DKY sözleşmesi kapsamında yer verilmesi gereken temel konular kısaca ele alınmaktadır:

3.2.3.1.Hizmet Ölçeği

DKY sözleşmesinin en önemli kısımlarından biri tedarikçi tarafından sağlanacak hizmetlerin tanımlanması, yani hizmet ölçeğinin belirlenmesidir. İşletme bu işi kendi uzmanlarına veya danışmanlar kiralayarak yaptırabilir. Tedarikçinin hizmetleri fazla veya az sağlaması söz konusu olabilir. Tedarikçi fazla sağladığı hizmetler için ilave ücret isteyecektir(Lacity, M.C., Hirschheim, R., 1993, 81-82). Hizmet ölçeği sözleşmede mümkün olduğu kadar açıkça belirtilmelidir. Bu, her sağlanacak temel ve yardımcı hizmetin tanımlanmasını ve minimum hizmet seviyelerinin oluşturulmasını kapsar(Peterson ve Carco, 1998:213).

Sözleşmeye bir rapor sistemi dâhil edilmelidir. Aksi halde, işletme beklediği hizmetlerin temin edileceğini garanti edemez. İşletmeler haftalık, aylık, hatta üç aylık rapor talep edip etmeyeceklerine kendileri karar verirler. Bu kararlar keyfi değil, hizmetlerin hangi aralıklarla daha iyi değerlendirileceğine bağlı olmalıdır. Ayrıca, raporların üzerinde anlaşılan hizmet seviyeleri rakamsal olarak da belirtilmelidir(Sunoo ve Laabs, 1994:76).

3.2.3.2. Hizmet Seviye Düzeyleri

DKY ilişkisinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde önemli etkenlerden biri de, hem işletmenin hem de tedarikçinin karşılıklı olarak hizmet seviye anlaşması geliştirerek beklentilerini tanımlamalarıdır. Hizmet ve hizmet seviye anlaşmaları(Larson, 1998;128);

- Ölçülebilir ve yönetilebilir,
- Denetlenebilir,
- Ekonomik olarak sağlanabilir,
- Hizmet kullanıcılarına maksimum değer sağlar nitelikte olmalıdır.

Hizmet seviye sözleşmesinin amacı, sözleşmesi yapılan hizmetlerin anlaşılması ve kullanılması için gerekli bilgiyi hizmet kullanıcılarına sağlamaktır. Hizmet seviye anlaşmaları, hizmet dağıtımlarının kullanılabilmesi ve yönetilebilmesi için gerekli olan bilgiyi kapsamak zorundadır. Bununla birlikte, hizmet seviye anlaşması, hem tedarikçilerin hem de işletmenin birbirlerine karşı olan sorumluluk sınırlarını ve hizmet taahhütlerini tanımlar. Hizmet seviye anlaşmaları, önceden belirlenen performans seviyelerini oluşturma, üçüncü kısımlardan veya işletmenin diğer kısımlarından dağıtılan süreç veya çıktıları, tekrarlı fonksiyon veya tanımlamaları da kapsar. Sözleşmede etkin bir hizmet seviye anlaşması(Larson, 1998;129);

- Hizmet unsurlarını içeren fonksiyon veya fırsatların neler olduğu,
- Hizmetin dağıtım noktasının neresi olduğu,
- Hizmetlerin ne zaman dağıtılacağı hususlarını kapsmalıdır.

Hizmet seviye anlaşmalarında; ihtiyaç duyulan performans seviyesi, hizmetlerin sağlanma zamanı, hizmetlerin özelliği, türü ve ölçeği açık bir şekilde tanımlanmalıdır(Lee, 1996:17)

3.2.3.3. Donanım ve Yazılım

Bazı DKY uygulamalarında işletme tedarikçi arasında donanım ve yazılım transferini ve ortak kullanımını gerektirecek durumlar ortaya çıkabilir. Böylesi durumlar potansiyel problem kaynağı olabilirler ve bu problemlerin çözümü için tedarikçi ve işletme arasında ortak çalışma grupları oluşturulabilir.

Hizmetlerin yapılması için işletmenin çeşitli bilgi sistem varlıklarının tedarikçiye transfer edilmesi gerekli olabilir. Varlıkların transferi, resmi olarak tedarikçiye transfer edilecek bilgi sistem varlıkları satış anlaşmasıyla yapılır. Genel olarak, bilgi sistem varlıkları satış anlaşması transfer işlemindeki değişik ekipmanların bakım sözleşmelerini, yazılım lisansını, donanımı ve ekipman kiralamaı kapsar(Lee, 1996:17).

İşletme DKY anlaşmasını gerçekleştirmeden önce yazılımla ilgili lisans anlaşmalarındaki kısıtlayıcı kullanımları dikkate almalıdır. Eğer yazılım işletme tarafından geliştirilmişse, lisans problemi olmayacaktır. Ancak işletme yazılımı satın almışsa, tedarikçiye sözleşmeyle kiralama yapması için üçüncü kısımlardan izin alınması gerekir. Varlıkların spesifik olması durumunda, transfer edileceklerin maliyetleri, transferlerin yönetimi, işletimi ve kullanım tarihine göre bedeli sözleşmede bir liste halinde belirtilmelidir (Lee, 1996:18–19).

3.2.3.4. İnsan Kaynakları

DKY uygulamalarında tedarikçi firmanın yeni elemanlar istihdam etmesi gerektiği gibi bazen da işletmeden tedarikçiye eleman transferi gerekli olabilir. Bu konu başarılı bir DKY için önem arz etmektedir.

Personel transfer edileceği zaman, işletme sözleşmede(Klepper ve Jones, 1998: 193–194);

- Hangi personelin transfer edileceği,

- Personelin referans, sağlık, guvenirliligi ve diğer performans bilgileri,
- Personelin tedarikçide ne zaman işe başlayacağı, ilk ödemenin ne zaman yapılacağı, çalışma saatleri, tatil günleri ve nerede çalışacağı,
- Tedarikçi tarafında hangi pozisyonda çalıştırılacağı,
- Emekli maaşı, tasarruf ve tıbbi konuların transferinin nasıl yapılacağı,
- Transfer edilen personelin ne kadar süreyle tedarikçinin yanında çalışmasının garanti edileceği,
- Tedarikçi garanti edilen istihdam periyodundan sonra, eğer personeli işten çıkarırsa yeni iş bulmada yardım etmeye zorunlu olup olmadığı,
- Sözleşmenin sonunda veya sözleşmenin zamansız bitmesi durumunda transfer edilen personel yeniden kiralanıp kiralanamayacağı konuları belirtilmelidir.

Ayrıca, tedarikçiye personel transfer edileceği zaman, insan kaynakları bölümü transfer edilecek personelin bölge veya ülkeleriyle ilgili hukuksal durumu da kontrol etmelidir. İşletme, hizmetlerinde çalışacak tedarikçi personeliyle ilgili belirli şartlar sözleşmede belirtilebilir. Eğer tedarikçi DKY sözleşmesindeki iş için yeni personel alacaksa, işletme personelin kalite ve uygunluğu sağlamak amacıyla personel seçim sürecinde bulunmayı isteyebilir(Lee, 1996:16-17).

3.2.3.5. Fiyat ve Ödeme

Fiyat ve ödeme koşulları, uzun dönemli DKY sözleşmelerinde çok önemlidir. Nasıl, ne zaman ve kime ödeme yapılacağı, ödemenin miktarı ve yapısı bütün ayrıntılarıyla sözleşmede belirtilmelidir. İhtiyaç duyulan bütün hizmetlerin ve tüm koşullardaki toplam ödeme miktarının anlaşılın fiyattan sağlanması önemlidir. Teknoloji maliyetleri zaman içinde pazar dinamiklerini karşılamada değişeceği için, belirli aralıklarla ödemeler ve fiyatlandırma konularının yeniden görüşülmesi için tedarikçiyle uygun bir sözleşme mekanizması oluşturulmalıdır(Lee, 1996:18).

DKY işlemlerinde faaliyetlerin fiyatlandırılması genellikle sabit ve değişken fiyatlandırma yöntemine göre yapılır. Sabit fiyatlandırma yönteminde, tedarikçi, işletmede yaptığı belirli faaliyetler için sabit ücret belirler. Değişken fiyatlandırma ise,

tedarikçinin işletme faaliyetlerinde birimi esas alarak yaptığı fiyatlama yöntemidir(Peterson ve Carco, 1998:215).

Hazırlanacak olan DKY sözleşmesinde hizmet konusu ile bağlantılı olmak üzere fiyat, ödeme ve ceza konuları çok açık, net ve kolay uygulanabilir bir şekilde belirtilmelidir.Bazı fiyatlandırmalar hizmet kalite seviyelerine veya bazı performans kriterlerine bağlanabilir. Bu durumda hizmet seviyeleri ve performans kriterlerinin kolay anlaşılabilir ve kolay uygulanabilir olmasında yarar vardır. Teknolojik yenilik, rekabet ve pazar koşullarına bağlı olarak fiyat ve ödemelerin zaman içerisinde yeniden ayarlanması bir ihtiyaç haline gelebilir. Bu sebeple fiyat ayarlamalarına dair bir mekanizmanın sözleşmede yer alması gerekir.

3.2.3.6.Hizmet Garantileri ve Sorumluluklar

Her zaman beklenmedik sorunlarla karşılaşılabilceğinden, işletmelerin hizmetler yerine getirilmediğinde hangi prosedürleri uygulayacaklarını da belirtmeleri gerekir. Hizmetler; kritik olanlar ve kritik olmayanlar şeklinde tasnif edilebilir. Örneğin, tedarikçiye kritik olmayan bir hizmeti yılda bir ya da iki kez ihlal etmesine izin verilebilir. Ancak, kritik hizmetler için derhal rapor verilmesi ve nakit ceza ödemesi tedarikçiden istenmelidir. Cezalar ölçülebilir kriterler ve hizmet seviye şartlarına göre belirlenmelidir(Sunoo ve Laabs, 1994: 77).

Yöneticiler, sözleşmede belirtildiği gibi, hizmetlerin sağlanmasını garanti etmelidirler. Hizmet seviyeleri ile ilgili tedarikçi tarafından sözleşme şartlarının bozulması durumunda, işletme, zararları için dava açma hakkına sahip olmalıdır(Lee, 1996:18).

3.2.3.7.Bilgi Güvenliği, Gizlilik ve Kontrol

Güvenliğin temel amacı, bilgi sistemlerinin ve bu sistemlerde saklanan ve işlenen verilerin gizliliğini, bütünlüğünü ve mevcudiyetini sağlamaktır. Bu üç temel fonksiyonu yerine getirebilmesi için sistemlerin yeterince güvenli kılınması yani, sistemleri oluşturan her türlü yazılım, donanım ve verilerin çok yönlü olarak güvenliğinin sağlanması gerekir (Kaçtıoğlu ve Özen, 1998:357).

Genellikle tedarikçi, hizmetlerin yapılması için işletmenin bazı gizli bilgilerine ihtiyaç duyar. İşletme tedarikçiye sağlanan veri ve diğer bilgilerin ticari marka hakkı, ticari gizlilik, patent ve telif hakkına sahip olabilir. İşletme bu konuyla ilgili sözleşmede(Peterson ve Carco, 1998: 226);

Gizli bilgilerin güvenli bir şekilde korunmasını,

Gizli bilgilerin hırsız ve bilgi korsanlarına karşı korunması,

Verilerin işlenmesi esnasında tedarikçinin meydana getireceği hataların düzeltilmesini,

Talep edilen verilerin geri dönüşünün garanti etmelidir.

Sözleşmenin risklerimizi azaltacak, kontrol ve etkinliğimizi artıracak şekilde düzenlenmesi gerekir. Belirsizliği ortadan kaldırmak, kontrolü sağlamak ve değişime ayak uydurmanın bir yolu, işletme ile tedarikçinin birbirlerinin eksiklerini tamamlayacak ya da hedefleri paylaşacak şekilde önemli bir ortaklık oluşturmalarıdır. Eğer tedarikçi yeni bir uygulamayı geliştirmek için kiralaniyorsa örneğin, işletme ile tedarikçi bu uygulamanın satışından elde edilecek karı paylaşacaklarına dair sözleşmede şart koşabilirler(Lacity, M.C., Willcocks, L.P., Feeny, D.F., 1995).

Dış kaynaklardan yararlanma sözleşmeleri üzerinde kontrolün devam ettirilmesinin başka bir yolu da işletmenin tedarikçi firmaya verdiği işin bir kısmını elinde tutması ve potansiyel sözleşmeyi tedarikçi firmayı teşvik etmek için kullanmasıdır. Kontrolü sağlamanın başka bir yolu da işletmenin, gerçekleşmesinin mümkün olduğu durumlarda, tedarikçi firma ile kısa vadeli sözleşmeler yapılmasıdır. Tedarikçi firmalar, özellikle, sözleşme maddeleri netlik kazanmadan işletmeyi imzalamaya ikna etmeye çalışabilirler. Ayrıntıların daha sonra konuşulacağına dair güvence verilebilir. İlişkiler başladıktan sonra yasal sözleşmenin maddelerini değiştirmek ve sözleşmeye yeni maddeler eklemek yönündeki fikirleri kabul etmeyebilirler(Lacity, M.C., Hirschheim, R., 1993).

İşletme girmiş olduğu DKY uygulaması sürecinde kendisi açısından önemli ve stratejik değerde gördüğü bilgi, doküman ve sistemleri sağlıklı bir şekilde korumak, üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar dışında kullanılmamalarını sağlamak ve işleyen

bir kontrol mekanizması oluşturmaldır. Ayrıca tedarikçinin aksi yöndeki muhtemel davranışlarına karşı cezai müeyyideleri sözleşmede belirtmek durumundadır. İşletme için önemli olan bir konuda yapılan DKY uygulamasının bu gibi problemlerle başarısız olması telafisi mümkün olmayan kayıplara yol açabilir.

3.2.3.8.Sözleşme Süresi

Diğer önemli bir konu sözleşme süresidir. Çoğu şirket iki yıllık bir sözleşme süresi tercih eder; fakat kısa süreli sözleşmelerle Dış Kaynak Kullanımı'nın birçok avantajı göz ardı edilir. Hizmet alan firma açısından bakıldığında, kısa süreli ve yenilenebilen sözleşmeler, performansın düşük olması durumunda hizmet veren firmayı değiştirebilmek açısından avantajlı görünebilir. Fakat her iyi hazırlanmış sözleşme, performans düşüklüğü durumunda feshi mümkün kılmaktadır. Uzun süreli sözleşmelerin sadelik, güven ortamını oluşturma gibi güçlü bir ilişkinin oluşması yönünde avantajları vardır.(Outsourcing, 9, 2005,s.28)

IS (Bilgi Sistemleri) alanındaki dış kaynak kullanım sözleşmeleri genellikle iki şekilde düzenlenir. "Uzun Dönemli" sözleşmeler genellikle beş yıldan on yıla kadar yapılır. "Geçiş Dönemi" sözleşmeleri ise genellikle üç yıl civarında bir süre için yapılır ve eski sistemlerden yeni bilgi platformlarına geçiş amaçlıdır(Fink, D., 1994, pp.4).

Sözleşme süresinin tespitinde DKY uygulamasının konusu, kapsamı, niteliği, pazar koşulları ve işletmenin daha uzun vadeli stratejik planlaması belirleyici olmalıdır.

3.2.3.9.İhtilafların Çözümü ve İlişkinin Bitirilmesi

İyi bir ihtilaf çözme mekanizması, değişik koşullara karşı uygun şartlar taşır. Buradaki amaç, düşmanlık ve güvensizliğin olmadığı ve pahalı olmayan yöntemlerle ihtilafların çözümlenmesidir. Sözleşmenin değişimi için gerekli olan kriterler açıkça belirtilmelidir. Sözleşmedeki ihtilaf çözüm şartları, ihtilafların çözümüne yardım edici bilgi taleplerini ve ihtilaf ihbarlarını karşılamak için tarafların sorumluluklarını belirtecek şekilde düzenlemelidir(Klepper ve Jones, 1998:200-201).

Sözleşmenin uygulanması esnasında meydana gelen ihtilaflar informal mekanizmanın başarısız olduğu durumlarda yeniden başlatılmalıdır. Sözleşmede değişiklik hakkı hem müşteri hem de tedarikçi yönetiminin yazacağı ilişkiye bağlı olarak yapılır. Eğer müşteri ve tedarikçi DKY yöneticileri arasında toplantılar ihtilafı çözümede başarısız ise, sözleşme DKY yönetim takımı veya danışmanlar tarafından çözümlenme yoluna gidilmelidir. Eğer tartışma üst düzey yöneticiler tarafından da çözülemiyorsa, sözleşme arabulucular yoluyla ve hakem kararının çözümesini getirebilir(Peterson ve Carco, 1998:227-228).

Sözleşmeler, bitirilmelerinde meydana gelecek durumlara karşı özgün koşullar taşınmalıdır. İşletme aynı tedarikçiyle yeniden sözleşme yapma ve yeniden görüşme isteyebilir. İşletme aynı zamanda başka bir tedarikçiyle de DKY yapma veya sözleşmenin sonunda iç bünyede sürdürme girişiminde de bulunabilir. Sözleşme olası her iki durumu da kapsmalıdır(Klepper ve Jones 1998: 207).

3.2.3.10. DKY Uzmanından Faydalanmak

İşletmenin, alternatif tedarikçi firmaların dikkate alınması ve değerlendirilmesi sürecinde dış kaynaklardan yararlanma uzmanlarından yararlanmadıysa, sözleşmenin görüşülmesi evresinde mutlaka faydalanması gerekir. Görüşmeler esnasında, tedariki firma çıkarlarını korumak için birçok teknik uzman ve hukuk danışmanından yararlanır. Tedarikçi firmanın bu avantajını dengelemek için işletmenin de uzmanlardan yararlanması gerekir. Uzmanlar, her iki tarafın da haklarını koruyacak bir sözleşmenin imzalanmasında kritik önem taşımaktadırlar. Görüşmeler esnasında işletmelerin kullanabileceği iki tip dış kaynaklardan yararlanma uzmanı bulunmaktadır. Teknik uzmanlar, işletmenin dış kaynaklardan yararlanmak istediği faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için tedarikçi firmada bulunması gereken araç ve gereçlerin değerlendirilmesi esnasında işletmeye yardımcı olurlar. Hukuk uzmanları ise işletmenin tedarikçi firma ile birlikte iş yapmasına engel olabilecek durumların çözümlenmesinde ve işletmenin isteklerinin sözleşmede yer almasına yardımcı olurlar(Lacity, M.C., Hirschheim, R., 1993).

3.2.3.11. Sözleşme Esnekliği

Taraflar arasında yapılan sözleşmenin zamana bağlı olarak değişiklik göstermesi gerekebilir. Teknolojinin gelişmesi, ekonomik koşulların değişmesi ve

tehlikeli rakiplerin ortaya çıkması sözleşmede değişiklik yapılmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Sözleşmenin önemli bölümlerinde gerekli değişimlerin yapılması, tarafların birbirini anlamasına ve aralarında stratejik bir uyum sağlanmasına bağlıdır. Eğer taraflar arasındaki ilişkide karşılıklı menfaat varsa ve ortaya çıkan problemlerin çözümünde yaklaşımlarını paylaşıyorlarsa, işbirliğinin başarılı olması mümkündür. Ancak tam tersi bir durum mevcut ise sorun yaratan ilişkiler ortaya çıkabilir(McFarlen, F.W., Nolan, R.L., 1995)

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının başarı ve başarısızlığını etkileyen faktörlerden biri de esnekliğin noksanlığı ve sözleşmelerin kısa tutulmasıdır(Elmuti, D. & Kathawala, Y., 2000,125)

Sözleşmeye dayalı başarısızlıklar, sözleşmenin şartlarının çok katı olması, tedarikçi firmaya yenilik için çok az fırsat tanınması ya da önemli konularda işletme gereksinimlerinin karşılanmasında tedarikçi firmaya az şans verilmesi durumlarında ortaya çıkar. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının başarı ile gerçekleştirilmesi, verilen servislerin esnekliğine, riskin ve ödülün paylaşımına bağlıdır(McFarlen, F.W., Nolan, R.L., 1995).

Yazılı sözleşmelerin amaç değil araç olduklarını hatırlamak bağlılık açısından değer taşıyabilir. Bazen, özellikle eğer ilişkinin devamı riskte ise sözleşme koşullarının her detayının tam yerine getirilmesinde esneklik göstermek akıllıcadır(Ojasalo, J., 2000,p.9).

Sözleşmelerde esas olan, amaçlara dönük düzenlemeleri içermesidir. Pratikte uygulanma imkânı olmayan, problemleri çözmek yerine kendisi problem olan bir sözleşmeye dayanan dış kaynak uygulaması başarılı olmayacaktır. Bu sebeple iyi hazırlanmış bir sözleşme değişen durum ve şartlara uyum sağlamak yönünde esneklik içermelidir.

Sözleşme kavramı ile ilişkili olarak 4. Bölümde H3 ve H11 hipotezleri oluşturulmuştur.

3.3. Bağlılık

Dağıtım kanalları ve dış kaynak kullanım literatüründe bağlılık, üzerinde önemle durulan konulardan biri olarak görülmektedir. Taraflar arası ilişkilerde karar alma ve sonuca dönük etkide bulunma konusunda anahtar rol oynayan kavramlardan biridir. Bu çalışmada bağlılığın tanımı, önemi ve dış kaynak kullanım çerçevesinde ilgili görüldüğü diğer kavramlarla ilişkisi üzerinde durulmaktadır.

3.3.1. Bağlılık Kavramının Tanımı

Bağlılık, bir ortak ile sürekli ilişki kurabileceğini düşünen bir diğeri için bu ilişkiyi sürdürecektir maksimum çabayı gösterme arzusu olarak tanımlanabilir(Morgan ve Hunt, 1994, s.23). Diğer taraftan bağlılık, değerli bir ilişkiyi koruma ve devam ettirme istekliliği olarak da tanımlanmıştır(Moorman, Zaltman ve Deshpande, 1992, s.316). Başka bir incelemede ise bağlılık, dengeli bir ilişkinin gelişimini arzulama, bir ilişkinin devamını sağlamada gerekli fedakârlığı yapmada istekli olma ve ilişkinin sağlığına itimat etme şeklinde tanımlanmaktadır(Anderson ve Weitz, 1992,s.19).

3.3.2. Bağlılık Kavramının Önemi

Müşteri ilişkilerinin ortak bağlılık temeli üzerinde olmasından dolayı bağlılık, müşteri yönetiminin önemli bir ögesidir. Bağlılığın önemi, hem endüstriyel hem de hizmet alanı ilişkilerinde ortaya konmuştur. Bununla birlikte müşteri bağlılığı üzerine olan çoğu çalışma tanımlayıcı nitelikte olup pratik yol göstericilik konusunda yeterince açık değildir(Ojasalo, J.,2000, s.2)

Bağlılık, sık sık değişmez; değiştiğinde ise zamanla artışı yavaştır. Bu yüzden bağlılık uzun süreliliği ifade eder ve geleceğe dönüktür. Bağlılık ile güven arasında sıkı bir ilişki söz konusudur. Bağlılık, bir davranışsal öge –hareket, eylem- ve tutumsal öge-gönüllülük- içerir. Literatürde bağlılık sahibi müşterilerin, mevcut ilişkilerin uzun zaman boyunca memnun edici olması sonucu diğer alternatifleri dikkate almayacakları yönündeki bulgulara karşılık, çılgın denemeler yapmadan alternatiflere ilgilerini kesmedikleri ve haberdar olmayı sürdürdükleri tartışılır. Ayrıca kişisel bağlılık ile organizasyonel bağlılık arasında da bir ayırım yapmak mümkündür. Müşteri için şirkete bağlanmaksızın şirketteki bir şahsa bağlanmak mümkündür(Ojasalo, J.,2000, s.2).

Pazarlama kanallarında firmalar arası bağıllık konusunda üzerinde durulan boyutlar şunlardır(Anderson and Weitz, 1992): 1) Duygusal bağıllık, 2) Devamlılık beklentisi, 3) İlişkiye yatırım yapma arzusu.

Duygusal bağıllık, kanal ortağına karşı duyulan olumlu etkiler nedeniyle ilişkiye devam etme isteğidir. Devamlılık beklentisi, firmanın hem kendisinin hem de ortağının ilişkiyi devam ettirme yönündeki niyetlerinin ne derecede olduğunu düşünmesidir. Bu bağıllık türü ilişkinin sürekliliğinin bir göstergesidir. İlişkiye yatırım yapma arzusu ise, ilişkinin sürekli kalmasından daha fazla bir şeyler yapma arzusunu yansıtır. Bu tür bağıllık, ilişkinin çok derin bir ilişki olduğunu gösterir. İlişkiye yatırım yapma arzusu çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Örneğin üretici firmanın, sırf dağıtıcıların menfaati veya özel istekleri için standart ürünlerinde yaptığı ufak değişiklikler ya da kanal üyelerinin işleriyle ilgili olarak çeşitli boyutlarda yaptığı yatırımlar şeklinde kendini gösterebilir. Bu tür yatırımların doğal olarak, kanal üyelerinin memnuniyetini artırması beklenir(Sezen, B., 2001, s.14).

Bağıllık üzerinde tarafların çıkarıcı-oportunist davranışlarının olumsuz bir etkisi vardır. “Opportunist davranış” terimi, “kurnazca kendi çıkarlarını öne çıkarmak” şeklinde tanımlanmaktadır. İlişki içindeki taraflardan biri, diğerinin oportünist davranışlarda bulunduğu inanırsa, ilişki zarar görür. Bu tip algılamalar, taraflar arasında güvenin azalmasına yol açar. Ayrıca oportünist davranışlar, ilişki bağıllığını azaltıcı yönde etkide bulunur. Çünkü böylesi bir durumda taraflar, ortaklarına artık güvenmeyeceklerine inanmaktadırlar(Morgan ve Hunt, 1994, s.25).

Bağıllıkta asimetri problemi ilişkide memnuniyetsizliklerin ortaya çıkmasına neden olur. Çünkü daha az bağlı olan taraf, ilişkiyi sona erdirmeye daha fazla isteklidir, buna karşın daha fazla bağımlı olan taraf daha fazla fedakârlık etmek zorundadır. Bu durum ortaklar arasında huzursuzluklara sebep olabilmektedir(Anderson ve Weitz, 1992).

3.3.3. Bağıllığın İlişkili Olduğu Kavramlar

Bağıllık çeşitli faktörlerden etkilenir. Bu faktörler kaynakları ile birlikte aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3-1 Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bağlılık öncelikleri	Yazar
Güven	Dwyer, Schurr ve Oh, 1987; Achrol, 1991; Moorman, Zaltman ve Deshpande, 1992; Morgan ve Hunt, 1994
Memnuniyet ve ilişki faydaları	Wilson ve Muammalaneni, 1990; Bitner, 1995; Liljander ve Strandik, 1995
İlişkilerde yapılan yatırımlar/adaptasyonlar	Williamson, 1979; Ford ve Rosson, 1982; Wilson ve Muammalaneni, 1990; Hallen, Johansonve Seyed-Mohamed, 1991;Halinen, 1995
Bilgi Paylaşımı	Anderson ve Weitz, 1992; Booth ve Deli, 1996; Gundlach, Achrol and Mentzer, 1995
Kişiler arası bireysel ilişkiler	Emerson, 1962;Cunningham ve Turnbull, 1982; Grönroos,1990
Etkileşimin yoğunluğu (etkinliği)	Gundlach, Achrol ve Mentzer, 1995
Sözleşme Koşulları	Williamson, 1983; Anderson ve Weitz, 1992
Çatışmalar (çakışmalar-anlaşmazlıklar)	Anderson ve Weitz, 1992
Kısa süreli fedakarlıklar	Anderson ve Weitz, 1992
Paylaşmış değerler	Dwyer, Schurr ve Oh, 1987; Morgan ve Hunt 1994

Kaynak: Ojasalo, J. 2000, “ Customer commitment and key account management” Swedish School of Economics and Business Administration, Working Papers. p.4

Dağıtım kanalında, firmalar arasındaki ilişkilerde bağlılık düzeyi ile bağımlılık arasında güçlü bir ilişki vardır. Güçlü bir bağımlılık, tarafların birbirleri ile olan ilişkilerindeki bağlılık derecesini arttıracaktır. Yani, bağımlılıkla bağlılık arasında olumlu bir ilişki söz konusudur(Yılmaz, Kabadayı ve Sezen, 2002,s.186). Yine, kanal üyeleri arasında birbirine muhtaç olma derecesi ne kadar artarsa, iki tarafın birbiri ile olan ilişkilerinde bağlılık dereceleri artacaktır(Dwyer, Schurr ve Oh, 1987).

Bağlılığın temelinde istikrar ve fedakârlık yatmaktadır. Bağlılığın basit olarak ortaya çıkması, tarafların ilişki sonucunda mevcut fayda ve maliyetlerin paylaşımını

dikkate almaları ile olmaktadır. Kısaca bir ilişkiye olan bağlılık, dengeli bir ilişki geliştirmeyi arzulamayı, ilişkinin devamını sağlamak için kısa dönemli fedakârlıklar yapma istekliliğini ve ilişkinin istikrarını, devamlılığını sağlamak için güvenilirliği gerekli kılmaktadır(Anderson ve Weitz, 1992,s.19).

Güven, müşteri bağlılığının en önemli önceliklerinden biridir. Güven duygusu ilişkilerde olumlu bir atmosfer (hava) oluşturur ve ilişkinin uzun süreli olmasına katkıda bulunur. Aksi halde müşteri güveni olmaksızın başarılı ilişkiler yönetimi oldukça zor ve hatta uzun zamanda başarılması maliyetli olacaktır.

Müşteriler yarışan firmalardan görece daha büyük (yüksek) değer alabilecek bir seçenek sahibi oldukları zaman bir firmaya bağlı kalmayacaklardır(Bitner, 1995). Sadece mevcut ilişkilerin müşteriye sağladığı faydalar değil aynı zamanda bunun hangi hızla gerçekleştiği de önemlidir. Ojasala'ya (1999a) göre memnuniyetin hızlı pozitif gelişimi, ilişkilerin devamını ve değişim eğiliminin azalmasını doğal olarak desteklemektedir. Yüksek faydalar dağıtan ortak çok değer kazanmış olacaktır ve firmalar böyle ortaklarla birlikte ilişkileri kurmayı, geliştirmeyi ve devamını sağlamayı kendilerine vaat edeceklerdir (Ojasalo, J.,2000, s.5).

Memnuniyet ve bağlılık arasındaki ilişki basit ve yalın değildir. Memnuniyet her zaman bağlılığı garanti etmez ve bazen memnuniyetsizliğe rağmen bağlılık mevcut olabilir. Bugün aldıkları bazı faydalardan dolayı memnun olan müşteriler yarın başka bir ortak seçebilirler. Aynı zamanda memnuniyetsiz olan bir müşteri aradaki ilişkiye olan bağlılığını hala devam ettirebilir. Tüm bunlara rağmen genel olarak memnuniyet ve faydanın bağlılığı arttırdığı açıktır(Ojasalo, J., 2000,p.6)

Açık bilgi paylaşımı bir ilişkiye bağlanmak için motivasyonu artırır (Anderson ve Weitz, 1992; Booth ve Deli, 1996). Güvenilebilir gizli bilgilerin paylaşımı (Gundlach, Achrol ve Mentzer, 1995) özellikle bağlılığı artırır. Bu bilgi, örneğin endüstri ve pazar durumu ve rekabete dayalı bilgiyle ilgili olabilir. Bazen, marka tasarım hedefleri, araştırma-geliştirme (R&D) projeleri, hedef pazar seçimleri, mağaza açılışları, satış gücü tahsisi, reklam ve medya stratejileri gibi firma kararları ve stratejileri hakkında özel bilgiler bile paylaşılır. Bilgi aynı zamanda çok özel gösterimleri (betimlemeleri) veya kesinleştirilmiş operasyonel kararları, örneğin

pazar araştırması, envanter (stok) durumları, finansal ve idari destekleri (yardımları) ifade eder(Gundlach, Achrol ve Mentzer, 1995).

Grönroos'a göre (1990) kişisel ilişkiler ve diğer insani faktörler ilişki bağlılığına katkıda bulunur. Satıcı ve alıcının çalışanları arasındaki ilişkiler, hizmet firmalarının olduğu gibi mal üretici firmalarının da farkına varılan kalitelerinin bir kaynağıdır. Şirketler arası ilişkiler kilit bireylerle (Cunningham ve Turnbull, 1982) olan temaslar yoluyla kurulur ve sürdürülür. Önemli iletişim ve duygusal (etkileyici) kaynaklar sıklıkla ilişkilerde değiş-tokuş edilir (Dwyer, Schurr ve Oh, 1987). Bu yüzden, müşteri organizasyonunda ilişkiyi devam ettirme yada sonlandırma gücünü elinde tutan kilit kişi/kişileri belirlemek hayati derecede önemlidir (Ojasalo, 1999b, Ojasalo, J., 2000,p.9)

Bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ilişkilerdeki tutarlılık ve kararlılıktır(Gundlach, Achrol ve Mentzer, 1995). Tutarlılık ilişkinin şu boyutlarını içerir:(a) irtibat sıklığı, (b) irtibatın düzeni, (c) etkileşim zamanı, (ç) kontrol, (d) talebin değişimi, (e) katılım, (f) irtibat seviyesi, (g) inisiyatif (ğ) iş mantığı (Storbacka 1993,p.43).

Yazılı sözleşmelerin amaç değil araç olduklarını hatırlamak bağlılık açısından değer taşıyabilir. Bazen, özellikle eğer ilişkinin devamı riskte ise sözleşme koşullarının her detayının tam yerine getirilmesinde esneklik göstermek akıllıcadır(Ojasalo, J., 2000,p.9).

Bir ilişkide çatışmalar bağlılık üzerinde hem pozitif hem de negatif etkiye sahip olabilirler. Çatışmalar, ilişkilerdeki düşük bağlılığı işaret edebilirler ve çatışmanın ısrarlı olarak devamı bağlılığı azaltacaktır. Çatışmalar genellikle diğer grupla uzun süreli ilişki oluşturulmasında güven unsurunu olumsuz etkiler(Anderson ve Weitz, 1992). Diğer yandan bir çatışma, ilişkide geliştirici de olabilir (Morgan ve Hunt, 1994). Çatışmaların bağlılık üzerine etkileri sonuç olarak nasıl ele alındıklarına bağlıdır. İletişimi arttırmak ve çatışmanın sebeplerini belirlemek önemlidir. Bu sebepler kişiler, zayıf iletişim, zayıf performans ve verimsizlik, hedefler ve sonuçlar üzerinde anlaşmazlık, kullanılan yöntemler üzerine anlaşmazlık, işbirliğini geri çevirme, kültürel ve kişisel kavgalar, kaynaklar için rekabet, etki ve güç kaybı korkusu, bağlılığa saygısızlık ve değişime direnç göstermek olarak sıralanabilir.

Çatışma, kişilerden konulara kaydırılarak kişisel olmaktan kurtarılmalıdır. Bundan başka ortak ihtiyaç ve hedeflere ve bir taraf kazanırken diğer tarafın kaybı senaryosundan (win-lose) ziyade her iki tarafın da kazanacağı (win-win) çözümlere vurgu yapmak daha akıllıcadır. İlave olarak, birbirini suçlamak yerine bir “ortak düşman” bulmaya çalışmak akla uygun olabilir(Ojasalo, J., 2000,p.10).

Morgan ve Hunt’a göre (1994, p.25; ayrıca Dwyer, Schurr ve Oh, 1987) “paylaşılmış değerler” bağlılığın gelişmesine katkıda bulunur. Paylaşılmış değerler, tarafların, davranışlar, hedefler ve politikaların önemli ya da önemsiz, uygun ya da uygunsuz, doğru ya da yanlış olması hakkında ortak inanca sahip olmalarıyla ilgilidir.

Karşılıksız ve tek yönlü kısa süreli fedakarlıklar yapmak bağlılığı kolaylaştırır(Ojasalo, J., 2000,p.10).

Tablo 3-2 Müşteri Bağlılığını Kapsayan Kilit Müşteri Yönetimi Pratikleri

Müşteri Bağlılığının Öncelikleri	Müşteri Bağlılığını Kapsayan Kilit Müşteri Yönetimi Pratikleri
Güven	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri kararsızlığının kaynaklarının a) tedarikçi seçiminde, b) ürün/hizmet’ in tüketimi sırasında ve c) tüketim sonrasında analizini yap. • Kararsızlığın gerçek veya hayali kaynaklarını belirle. • Kararsızlığın gerçek kaynakları bakımından, ürün/hizmet performansı geliştirmeye odaklan. • Kararsızlığın hayali kaynakları bakımından, iletişime yatırım yap. Müşteri kararsızlığının sebeplerini küçümseme ve empati ile dinle ve uygulamalı örnekler ve geçmiş başarı öyküleri kullanarak müşteriyi inandır.
Memnuniyet ve İlişki Faydaları	<ul style="list-style-type: none"> • Müşterilerin özel ihtiyaçlarını belirle. Organizasyonel ve kişisel seviyelerin her ikisinde de özel ihtiyaçları kapsa. • Bu özel ihtiyaçları karşılamak için ürün/hizmet’ i müşterinin isteğine göre hazırla. • Eğer mümkünse müşteriye “ekstra faydalar (haklar)” sun.
İlişkilerde Yatırımlar/Uyarı amalar	<ul style="list-style-type: none"> • Müşterinin basit özelliklerini analiz et: ürün/hizmet, girişler, dahili değer zinciri, pazarlar, tedarikçiler, ve ekonomik durum. • İlişkide daha çok yatırım/uyarlama yapmaya değer olan müşterinin potansiyel keşfedilmemiş ve henüz yerine getirilmemiş ihtiyaçlarını analiz et ve öngörülü ol.

	<ul style="list-style-type: none"> • Kendi organizasyonumuzda ve işlemlerimizde karşılıklı yatırım/uyarlama yapmaya hazırlıklı ol. • Onların yatırım/ uyarlamalar yaptıkları gibi müşterilere yardım, bilgi ve işbirliği sun.
Bilgi Paylaşımı	<ul style="list-style-type: none"> • Her iki organizasyonda hangi kişinin/fonksiyonun bilgiye ve ne tür bilgiye ihtiyacı olduğunu analiz et. • Satıcı ve alıcı organizasyonlar arasındaki ara yüzleri arttır ve insanları sadece Kilit Müşteri Yönetimi yoluyla değil diğer değişik pozisyonlarda birbirleriyle direkt olarak haberleşmeleri için cesaretlendir. • Zamanla iletişimin değişen ihtiyaçlarını göz önünde bulundur. • Müşterinin, ilişkide paylaşılan tüm bilgilerin sıkı güvenlik (gizlilik) içinde olduğunu bilmesini sağla. Müşteri, (eğer) satıcı şirket müşterinin rakip şirketleri ile işbirliği yapıyorsa gizli bilgilerini paylaşmak için özellikle isteksiz olabilir. Böyle bir durumda, müşteri ile paylaşılan bilgilerin hiçbir şekilde onlara karşı kullanılmayacağını bilmelerini sağla • Bilgi paylaşımı için IT'yi (Bilgi Teknolojileri'ni) kullanmak için olanaklar açığa çıkar (örneğin extranet şartlarında)
Kişiler Arası Şahsi İlişkiler	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri organizasyonunda ilişkiyi devam ettirecek ya da sonlandıracak gücü elinde tutan kilit şahsı/shahısları belirle. • Bu şahıslar tarafından takdir edilen sosyal etkileşim stilini uyarla. • Ofis bağlamı dışında, arkadaşlık kurmak ve genişletmek için kilit şahıslarla resmi olmayan sosyal sözleşmeler ve ortamlar oluştur.
Etkileşimin Kararlılığı	<ul style="list-style-type: none"> • Ne tür etkileşim işlemlerinin müşteri tarafından takdir edildiğini bul ve ilgili (uygun) öğeleri anlamlı (faydalı) derecede "standartlaştır". • Müşteriyle meşgul olan tüm kişilerin, etkileşim için ana hatları bildiğinden emin ol.
Sözleşme Şartları	<ul style="list-style-type: none"> • Sözleşme şartlarının amaç değil araç olduğunu hatırla. • Eğer mümkünse, özellikle ilişkinin devamı riskte ise sözleşme şartlarının her detayının doldurulmasına saygıyla esneklik göster. Bu, karşılıklı esnekliğe öncülük edebilir.
Çatışmalar	<ul style="list-style-type: none"> • Çatışma için nedenleri belirle ve iletişimi arttır. • Çatışmayı, odağı kişileri çekiştirmekten çatışma konularına kaydırarak kişisel olmaktan kurtar. • Ortak ihtiyaç ve hedeflere, bir taraf kazanırken diğer tarafın kaybı senaryosundan (win-lose) ziyade her iki tarafın da kazandığı (win-win) çözümüne vurgu yap. • Birbirini suçlamak yerine bir "ortak düşman" bulmaya çalışmak akla uygun olabilir.
Karşılıksız Kısa	<ul style="list-style-type: none"> • Gelecekte müşteriden gelecek toplam pozitif nakit akışını değerlendir.

Sürelili Fedakârlıklar	<ul style="list-style-type: none"> • Ve aynı zamanda ilişkiden alınan diğer yararların değerlerini değerlendirir: referans değer, işin kararlılık ve güvenliliği, yeteneklerin (kabiliyetlerin) artışı, yeni iş fırsatları. • Kısa süreli fedakârlıkları yukarıdaki iki faktörle karşılaştırır. Ve fedakârlığın gerekli olup olmadığına karar verir.
Paylaşımış Değerler ve Organizasyonel Kültür	<ul style="list-style-type: none"> • Birinin kendi değerleri ve kültürü ile müşterinin organizasyonel değer ve kültürü arasındaki farklılıkları belirler. • Değerler ve kültürler arasındaki açıklıklar problemlerin çoğunlukla meydana geldiği alanları belirtir. Potansiyel problemler için önceden önleme ve iyileştirme planları geliştirilerek hazırlanır.

Kaynak: Ojasalo, J. 2000, "Customer commitment and key account management" Swedish School of Economics and Business Administration, Working Papers. p.15

Bağlılık kavramı ile ilişkili olarak 4. Bölümde H9, H10, H11, H12, H13, H14, H15, H16, H20, H21, H22 hipotezleri oluşturulmuştur.

3.4. Kontrol (Denetleme)

Dış kaynak kullanım literatüründe özellikle son yıllarda kontrol kavramının üzerinde sıkça durulduğu ve önemsendiği görülmektedir. Dış kaynak kullanımının pratikte artmasına paralel olarak kontrol ve izleme ihtiyacının da arttığı gözlemlenmektedir. Dışarıdan hizmet veya ürün alma ilişkisine giren şirketlerin bu süreci sürekli izleyerek kontrol altında tutmaları gerekmektedir. Kontrol mekanizması ve yöntemleri üzerine birçok model geliştirilmeye çalışılmaktadır. Doğru kontrol yöntemlerinin dış kaynak kullanımında sonuca dönük olumlu etkisinin olduğu rahatlıkla söylenebilir. Bu çalışmada kontrol kavramının tanımı, önemi, ilişkili olduğu kavramlar ve kontrol yöntemleri hakkında tartışılmaktadır.

3.4.1. Kontrol Kavramının Tanımı ve Önemi

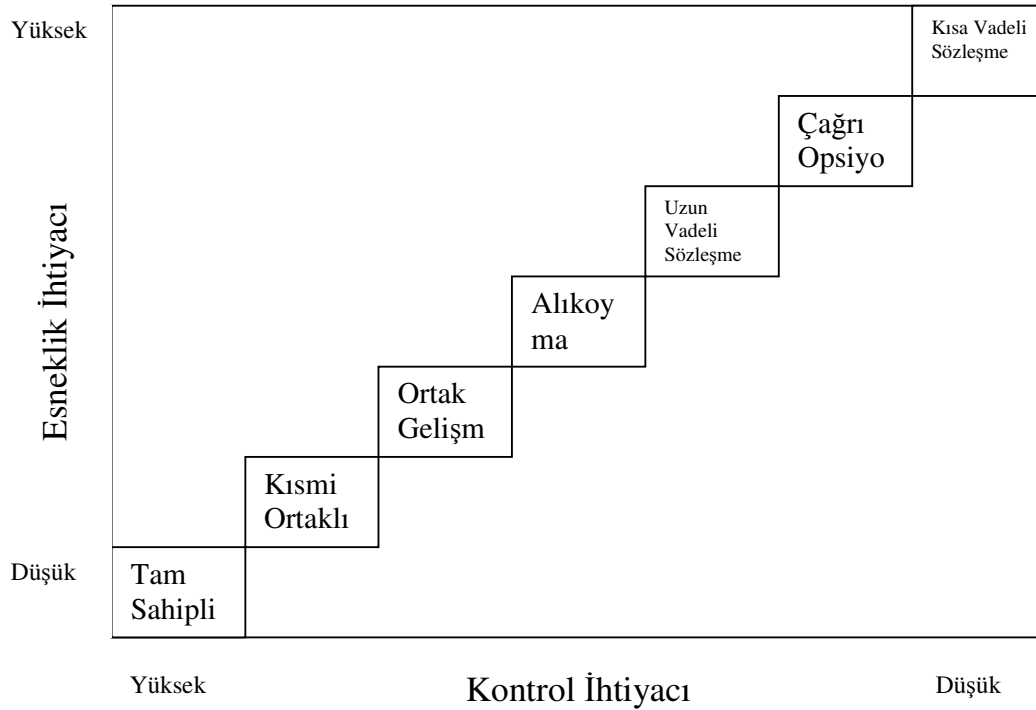
Kontrol, "yönetme, emretme gücü" olarak tanımlanır. Kontrolle ilgili bir kavram olan güvenlik ise "muhafaza etmek ya da garanti etmek" anlamındadır (Fink, 1994, s. 3).

Dış kaynak kullanımı çerçevesinde "kontrol" ile ilgili önemli tartışmalar vardır. Bu tartışmaları şu iki soru ekseninde özetlemek mümkün görünmektedir. (1) Dış kaynak kullanımı ile iş, iş süreçleri ve sonuçlar üzerinde kontrol azalıyor mu yoksa

artıyor mu? (2) Dış kaynak kullanım ilişkisi nasıl izlenip kontrol edilmelidir? Bu sorulara net cevaplar vermek çok kolay değildir. Çünkü dış kaynak kullanımının çok geniş bir alana yayılmış çeşitli uygulamaları yanında sektörel farklılıklar da söz konusudur. Ayrıca aradaki sözleşmeler ve dış kaynak kullanımının işletmenin genel stratejisi içindeki yeri ve bu ilişkinin nasıl yönetildiği de bu konudaki önemli faktörlerdir.

Yapılan araştırmalar (Linderet al, 2003) bir iş sürecini dış kaynak kullanımı ile sağlama kararı verirken işletmelerin kontrolü kaybetme konusunu önemli gördüklerini ortaya koymaktadır. (%37 çok önemli, %30 önemli, %23 biraz önemli, %10 önemsiz.). Aynı araştırma sonuçlarına göre sırasıyla “süreç ve bilgi şeffaflığı”, “iş yönünü değiştirebilme becerisi”, “iş büyümesini hızlandırabilme becerisi”, “temel iş faaliyetleri”, “tedarikçi ve müşteri ilişkileri”, “sektördeki konum”, ve “şirket içi sorumluluk” alanlarında dış kaynak kullanımı ile daha fazla kontrol sağlanmıştır. Yine dış kaynak kullanımı ile işletmelerin “fikirlerin uygulanması”, “maliyet ve harcamalar”, “planlama”, “güvenilirlik”, “gelir” ve “iş sonuçları” alanlarında daha fazla kontrol elde etmelerine karşılık “çalışanlar”, “çalışanların sayısı”, “maaşlar”, “işe alım ve çıkarma kararları” ve “terfi” konularında ise kontrolü kaybetmeye başladıkları ortaya çıkmıştır.

İşletmeler öncelikle hangi faaliyetlerini dış kaynaklardan yararlanarak sağlayacakları kararını doğru bir analize dayalı olarak vermek durumundadırlar. Kontrol etme ihtiyacının yüksek olduğu ve esnekliğin çok düşük olduğu faaliyetlerini kendi içinden karşılaması gerekir. Ancak esnekliğin yüksek ve kontrol ihtiyacının da düşük olduğu faaliyetleri ise rahatlıkla dış kaynaklardan temin edebilirler. Şekil 3.1’de bu düzenlemenin nasıl olması gerektiği verilmiştir.



Şekil 3.1 Potansiyel Dış Kaynak İlişkileri (Quinn ve Hilmer, 1994, s.50.)

Dış kaynak kullanımı ile ilgili problem ve memnuniyetsizliklerin pek çoğu oluşturulmuş olan ilişkinin yönetilmesi temelinde ortaya çıkmaktadır. İlişkinin yönetilmesi kontrol ile çok ilgilidir. İlişkinin oluşturulması ve tanımlaması adımında çokça zaman ve efor sarf edilmelidir. Bu çerçevede şu iki konuya dikkat çekilmiştir(Embleton et al, 1998, s. 102):

Yönetim Yapısı: Süreç ya da görev şu an nasıl idare ediliyor olursa olsun, dış kaynaklardan yararlanma farklı bir şekilde idare edilmelidir. Bu durum sıklıkla yeni yönetim yeteneklerini gerektirecektir.

Takip ve Değerlendirme: Takibi yönetmek ve sözleşmeye sadakati değerlendirebilmek amacıyla bir prosedürün uygulanması gereklidir.

Dış kaynak kullanan işletmelerin verimlilik seviyesi dışarıdan alınan hizmetlere bağlı olacaktır. Dolayısıyla, işletmenin dışarıdan sağlanan servisler üzerindeki kontrolü azalacaktır. Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanan işletme

tedarikçi firmanın faaliyetlerini dikkatle izlemeli ve sürekli iletişim kurmalıdır(Quinn et al, 1994, s. 82-83)

Dış kaynaklardan yararlanma projelerinin başarılarını veya başarısızlıklarını etkileyen birçok faktör ortaya konmuştur. Yetersiz kontrol sistemi de bu faktörlerden birisidir(Elmuti and Kathawala, 2000, s. 125).

İşletme tedarikçi üzerinde kontrolü elinde tutmalıdır. Bu, eğer bilgi teknolojisi yenilikleri işletme başarısı için çok önemli ve işletme günlük işlemlerde bilgi teknolojisine çok bağımlı ise, daha da önemlidir. Birçok işletme çeşitli nedenlerden dolayı kontrolü kaybedebilir(McFarlen and Nolan, 1995, s. 18).

Kontrol mekanizmasının sadece sözleşme şartlarının takibi amacıyla değil de taraflar arasındaki ilişkinin geliştirilmesi amacına dönük olması gerektiğini belirten araştırmalar da vardır(Walsh, 1991, s. 50).

Dış kaynak kullanımına başvuran işletmeler için kontrol konusunda önemli bir parametre insan kaynaklarıdır. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu ve sıkıntı verim düşüklüğüne neden olmaktadır. Personelin moralini bozması, işletmeye olan bağlılığını azaltması, kayıtsızlığı ve yabancılaşmayı arttırması dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır(Koçel, 1996, s. 312).

3.4.2. Kontrol Yöntemleri ve Yönetim Kontrol Sistemleri

Geleneksel Dış Kaynak Kullanımının bazı olumsuzluklarının görülmesi üzerine muhtemel tehlikelerden korunmak maksadıyla değişik çerçeveler geliştirilmiştir. Dış kaynak kullanımının yoğun olarak yaşandığı bilgi sistemleri ile ilgili literatürde kontrol konusu değişik açılardan ele alınmıştır. Birleşik yapının ayrışması ve bilgi sistemlerinde dış kaynak kullanımı fenomeninin ivme kazanması sonucu, bilgi-sistem fonksiyonunda kontrolünün dış yönetimlerin eline geçmesi, tartışmanın odak noktası olmaya başlamıştır (Behara vd., 1995). Rasyonel Dış Kaynak Kullanımı yaklaşımıyla hareket eden işletmelerin aşağıda belirtilen konularda kontrolün kendilerinde olması gerekir(Glass, Robert L., 2000, 97)

1- Anahtar roldeki sistemler ve data (etkili hayati operasyonel işlevler, stratejik sistemler ve rekabet avantajları)

2- Anahtar IS(Bilgi Sistemleri) becerileri (devam eden sözleşmeler çerçevesinde öz kaynaklardan yararlanma yöntemine geri dönülmesi)

3- Stratejik IS planlaması (planlama, müteşebbisin, gelişen teknolojinin avantajlarını elde etmesine izin vermeli ve gelişmekte olan müteşebbisin ihtiyaçlarını karşılamalıdır)

4- Teknik olarak olgunlaşmamış faaliyetler (müteşebbisin, gelişmekte olan önemli teknolojilerle temasını kaybetmesini engellemek için)

5- IS-tabanlı sözleşme yapabilme becerileri (tedarikçi firmayla yapılan herhangi bir düzenlemede işletmenin isteklerini koruyup garantileyebilmek için)

Risklere karşı önleyici, araştırıcı ve düzeltici olmak üzere üç şekilde kontrol sağlanabilir. Önleyici kontrol, projenin işletilmesinde meydana gelecek risk tehditlerini hedeflemeye yöneliktir. Araştırıcı kontrol, gelecekte meydana gelmesi muhtemel riskleri önlemeye yöneliktir. Düzeltici kontrol ise, gelecekteki muhtemel risk etkilerini önlemeye yönelik kontrol noktaları oluşturmaya ve tehditleri önlemeye yöneliktir. Analizler tamamlandıktan sonra, riskin önemine göre önleyici, araştırıcı ve düzeltici olarak kontroller tanımlanır. Bu adımda öz yeteneklerle, bilgi sistem kaynaklarıyla, Pazar durumlarıyla ve kritik sistemlerle ilgili anlaşma seçenekleri vb. gibi, bir DKY anlaşmasında uygulanacak işletme çevresindeki bazı faktörlerin incelenmesi yapılır. DKY anlaşmasının bütün aşamaları boyunca birçok önleyici, araştırıcı ve düzeltici kontrol uygulamaları vardır. Bu kontrol uygulamalarının analiz sonuçları aşağıda gösterilmiştir(Kliem,1999:93).

Tablo 3-3 DKY Uygulamasında Risk Kontrolleri

Önleyici Kontroller	Araştırıcı Kontroller	Düzeltilici Kontroller
Sözleşmenin yürütülmesi süresince hataların üstesinden gelme	Bir sözleşmedeki minimum performans seviyesini oluşturma	Değişen Pazar koşulları nedeniyle sözleşmenin yeniden görüşülmesi
Alt sözleşmecilerin uygunluğu ile ilgili haklar elde etme	Tedarikçilerle iletişimi sürdürme	Sözleşmeye ara verilmesi durumlarını tanımlama

Kaynak: Kliem, 1999:93

Kontrol yöntemleri belirlendikten sonra, önleyici, araştırıcı veya düzeltici olan riskler sınıflandırılmalıdır. Sonuçta riski kabul etme, kaçınma uyum sağlama veya riskin transfer edilip edilmeyeceğine karar verilir. Riskin kabul edilmesi, DKY uygulamasına gidilen faaliyetle ilgili başka bir seçeneğin olmaması anlamındadır. Riskten kaçınma, herhangi bir riskle karşılaşmama; riske uyum sağlama, riskle yaşamayı öğrenme anlamındadır. Riskin transferi ise, DKY uygulamasını başka bir tedarikçiye devretme gibi riskin değiştirilmesi anlamındadır. Kısaca, risk yönetimi DKY anlaşmasının devamının sağlanması açısından önemli bir rol oynar(Kliem, 1999:93).

Uygulama aşamasında; önce dış kaynağa verilecek belli bir hizmetin gerçek maliyeti ve bu hizmetin en iyi biçimde nasıl sağlanacağı sözleşme hükümlerince garanti altına alınmalıdır. Firmalar bu hizmetlerin ne kadarının garanti edildiği ve ne biçimde yerine getirildiğini dış kaynaktan raporlar şeklinde talep etmelidirler. Burada önemli olan uygulamanın kontrolüdür. Bir firma anlamadığı şeyi kontrol edemez. Dış kaynaktan yararlanma kararının altında zaten bu kaygı yatmaktadır. Dış kaynağın yönetimini sağlayan kontrolörler, belirlenen süreçte dış kaynağın hizmetlerini ve bu hizmetlerin ne kadar etkili bir biçimde yerine getirildiğini, mevcut çevrenin hızlı değişkenliği karşısında meydana gelebilecek problemler için farklı bir çözüme ne kadar hızlı bir biçimde ulaşıldığını belirlerler. Kontrol süreci, sözleşme hükümleri dikkate alınarak değerlemelerin yapılmasıdır. Eğer sözleşme taahhütleri ve gerçekler açısından bir sapma varsa gerekli müeyyideler uygulanır. Avrupa ve ABD’de firma bünyesinde dış kaynak yönetim departmanı kuruluyor ve bu bölümün kontrol elemanları dış kaynakları yerinde sıkı bir denetime tabi tutmaktadırlar (Cross, J., 1995, s.6)

Son on yılda, stratejik işbirlikleri ve özellikle dış kaynak kullanımı tarafından sağlanan fırsatlara ilişkin artan bir ilgi vardır(Ring ve Van de Ven 1992; Nootboom vd.,1997;Das ve Teng, 2001b). Buna rağmen, bu gibi düzenlemelerin yüksek hata oranlarını gösteren büyüyen miktarda kanıtlar da mevcuttur. Bunun bir sebebi kurum içi (in-house) faaliyetlerle karşılaştırıldığında işbirlikleri ile ilgili yüksek risk seviyesidir(Das ve Teng, 2001a). Yüksek riskin sebebi, farklı amaçlara sahip ortaklar arası işbirliğinin doğasından kaynaklanan zorluklar ve ortaklar arasında var olan bağımlılık ilişkilerindeki potansiyel sömürme fırsatlarıdır. Yönetim kontrol

sistemlerini(management control systems-MCS) ve güven gelişimini içeren uygun yönetim yapıları, riski ve hatayı azaltmada başarılı olabilir(Das ve Teng, 2001a; Speklé, 2001). Buna rağmen, stratejik işbirlikleri için uygun yönetim kontrol sistemleri formuna sınırlı ilgi vardır ve bu tür ilişkilerde güvenin oynadığı role ilişkin sınırlı bilgiye sahibiz. Firmalar arası ilişkileri kapsayacak şekilde MCS'ye olan ilgiyi genişletme çağrıları vardır ve bu gibi durumlarda MCS tasarımı ve güven üzerine araştırmalar görülmeye başlamıştır. Özellikle bazı araştırmalar MCS tasarımı ve dış kaynak kullanımı ilişkileri üzerine odaklanmaktadır(Smith and Smith, 2003, s.282).

MCS tasarımı çalışmaları için birkaç iyi kurulmuş model ve sistem(*framework*) vardır. Buna rağmen, bu sistemler bir organizasyondaki kontrol sistemleri üzerinde odaklanmaktadır. Sadece birkaç geniş kapsamlı model dış kaynak kullanımı ilişkilerinde MCS tasarımı üzerinde durmaktadır. Örneğin, Speklé (2001) işlem maliyeti ekonomileri (transaction cost economics-TCE) tabanlı, kontrol ilk örneklerine ilişkin bir model geliştirmiş, Das ve Teng (2001a) firmalar arası ilişkilerde MCS, güven ve risk arasındaki ilişkileri modellemiştir. Van der Meer-Kooistra ve Vosselman güvenin rolünün bütünleştiği TCE ilkeleri tabanlı geniş kapsamlı bir yönetim kontrol modeli geliştirmiştir. (Smith and Smith, 2003, s.282)

Literatür incelendiğinde, dış kaynak kullanımı sözleşmelerinin doğasında var olan karmaşıklık, esneklik ihtiyacı ve ortaklık ilişkisinin geliştirilmesinin gerekliliği sebebiyle kontrol sistemlerinin formal mekanizmalara daha az bağlı olması yönünde imalar olduğu gibi bazı dış kaynak kullanımı durumlarında formal kontrol sistemi kurulmasının, daha fazla kontrol ve şeffaflık sağlayacağına dair de atıflar vardır. (Smith and Smith, 2003, s.283)

Kontrol sistemleri çeşitli yollarla konumlandırılabilir ve sınıflandırılabilir: formal – informal kontrol, davranış – çıktı kontrolü; mekanistik – organik kontrol; bürokratik – klan kontrol. Buna rağmen, bu sınıflandırma belirgin değildir ve yazılı olmayan informal ve sosyal kontrol mekanizmaları dâhil olmak üzere tüm organizasyonel kontrol sistemleri belirgin bir şekilde dizayn edilmiş kontrolleri içerir. Bazı araştırmacılar formel tasarımlı kontrolleri, çıktı kontrolü ve davranış kontrolü arasında değerlendirir. Çıktı kontrolü, performans ölçütleri gibi teknikleri kullanarak, operasyonların çıktılarını veya davranışlarını izler ve ölçer. Davranışsal

kontrol, standart operasyon prosedürü veya kuralı olarak bireysel davranışları izler ve özelleştirir.

Sosyal kontroller her organizasyonda farklı derecelerde görülür. Sosyal kontrol, paylaşılan norm, değer ve inanışlardan gelişir ve organizasyonlarda arzu edilen davranışların başını çektiği içselleştirilen hedeflere bağlıdır. Bu kontroller belirgin olarak tasarlanmamıştır. Fakat işlem sıklığı, toplantılar, tartışma görüşmeleri, temas kodları, kıdemli(senior) yönetim davranışları, stilleri ve ritüelleri tarafından şekillendirilip etkilenebilir. Sosyal kontrollerin firmalar arası ilişkilerde de geçerli olduğunu gösteren bazı kanıtlar vardır. Ouchi, kontrol türü ile görevin enformasyon karakteristikleri arasındaki ilişkilere dikkat çekmiştir: Çıktı ölçülebilirliği ve görev programlanabilirliği derecesi. Çıktı kontrollerinin, yüksek çıktı ölçülebilirliği ve düşük görev programlanabilirliği durumunda uygun olduğu söylenmiştir. Çıktı ölçülebilirliği ve görev programlanabilirliğinin her ikisinin de yüksek olduğu durumlarda davranış veya çıktı kontrollerinden herhangi biri kullanılabilir. Sosyal kontroller, çıktı ölçülebilirliği ve görev programlanabilirliğinin her ikisinin de düşük olduğu durumlarda ortaya çıkar. (Smith and Smith, 2003, s.284).

Tablo 3-4 Kontrol Mekanizmaları ve Güven

Dış Kaynak Kullanımı Kontrol Problemi	İşlemi İşlem Çevresi ve Tarafların Karakteristiği	Kontrol Mekanizmaları	Kontrolü Başarmada Güvenin Rolü
Pazar Bazlı Yapı	<p><i>İşlem</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Yüksek Görev Programlanabilirliği • Yüksek Çıktı Ölçülebilirliği • Düşük Varlık Spesifikliği • Yüksek İşlem Tekrarı <p><i>İşlem Çevresi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Birçok Potansiyel Taraf 	<p>Pazar Mekanizmalarının Baskın Olduğu Durumda Özel Kontrol Araçları Gerekmez</p> <ul style="list-style-type: none"> • Periyodik aralıklarla rekabetçi teklifler • Ayrıntılı sözleşme yok • Standardize faaliyet ve çıktılarla ilgili Pazar fiyatları 	<p>Uygun değil – değiştirme maliyeti düşük</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Tüm Pazar Fiyatını İçeren Pazar Fiyatı • Sosyal Gömülülük ve Kurumsal Faktörler Uygun Değil <p><i>Taraflar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Önemli Değil 		
Bürokratik Bazlı Yapı	<p><i>İşlem</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Yüksek Görev Programlanabilirliği • Yüksek Çıktı Ölçülebilirliği • Normal Varlık Spesifikliği • Düşükten Normale İşlem Tekrarı <p><i>İşlem Çevresi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gelecek ilişkileri biliniyor • Normalden yükseğe Pazar riskleri • Sözleşmesel kuralları etkileyen kurumsal faktörler <p><i>Taraflar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Yeterlilik ünü • Normal risk paylaşma davranışı • Pazarlık 	<p>Çıktı ve davranış kontrolleri, dış kaynak kullanımı tarafları tarafından yapılan müdahalelere odaklanır</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sabit performans hedefleri • Ayrıntılı davranış kuralları • Ayrıntılı sözleşmeler • Kapsamlı seçim kriterleri ve formal teklifler • Teminat anlaşmaları 	<p>Dış kaynak kullanan firma, dış kaynak sağlayan firmanın, dış kaynak sağlayıcısı seçiminde ve sözleşmenin devam ettirilmesinde, yüksek seviyede yeterlilik güveni ve sözleşmesel güvene sahip olduğunun göz önünde bulundurulmalıdır</p>

	gücünde asimetri		
Güven Bazlı Yapı	<p><i>İşlem</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Düşük Görev Programlanabilirliği • Düşük Çıktı Ölçülebilirliği, zamanla artma eğiliminde • Yüksek Varlık Spesifikliği • Düşük İşlem Tekrarı <p><i>İşlem Çevresi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gelecek ilişkileri bilinmiyor • Yüksek Pazar riskleri • Sosyal gömülülükler • İlişkiyi etkileyen kurumsal faktörler <p><i>Taraflar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Yeterlilik ünü • Şebeke deneyimi • Sözleşmesel tarafların deneyimi • Risk paylaşma davranışı • Pazarlık gücünde asimetri 	<p>Çıktı ve sosyal kontroller zaman içinde gelişir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geniş özelleşmemiş sözleşmeler zamanla gelişir • Performans, yaygın, gelişen standartlarla belirlenir • Enformasyon paylaşımı ve iletişim yüksek 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeterlilik güveni, sözleşmesel güven ve iyi niyet güveni algılamaları, dış kaynak sağlayıcı seçimini belirleyebilir. • Kurumsal çevre, yeterlilik güveni ve sözleşmesel güveni güdüleyebilir. • Fırsatçı davranış ve enformasyon asimetrisinin üstesinden iyi niyet güveni ve sözleşmesel güvenin gelişimiyle gelinebilir. • Düzenli personel sözleşmeleri, duyarlı iletişim ve söz davranışı, yeterlilik ve iyi niyet güvenini güdüleyebilir.

Kontrol kavramı ile ilişkili olarak 4. Bölümde H4 ve H12 hipotezleri oluşturulmuştur.

3.5. Memnuniyet

Dış kaynak kullanımında hizmet alan ve hizmet sunan tarafların oluşturulan ilişkiden ve bu ilişkinin sonuçlarından memnuniyeti önemli görülmektedir. Bir sonuç olarak memnuniyet hedefler bakımından önemli olduğu kadar ilişkinin devamı, kalıcılığı ve daha büyük işbirlikleri için de bir girdi olarak görülebilir. Bu çalışmada memnuniyet ilişkili olduğu kavramlar, önemi ve tanımı bakımından ele alınmaktadır.

3.5.1. Memnuniyetin Tanımı ve Önemi

Dağıtım kanalları literatüründe memnuniyet, “bir firmanın diğer firma ile arasındaki iş ilişkilerini tüm yönleriyle değerlendirmesinden sonuçlanan olumlu (pozitif) duygusal bir hal” olarak tanımlanmaktadır (Anderson and Narus, 1984, s.66).

Memnuniyet, kanal ilişkilerinin anlaşılmasında önemli olan bir konudur. Kanal ortağı ile ana firma arasında uzun süreli iyi ilişkilerin sürdürülebilmesi, karşılıklı olarak her iki tarafın da bu ilişkiden memnun olması ve bu memnuniyetin süreğen (devamlı) olması ile mümkündür. Gladstein (1984) ilişkilerin uzun süreli devamlılığının, taraflar arasındaki karşılıklı memnuniyet duygusunun bir sonucu olduğunu göstermiştir. İşletmeler rekabet halindeyken dağıtım kanalı ortaklarını diğer rakip firmalara kaptırırlarsa, uzun vadede yeni kanal ortakları bulma ihtiyacı doğduğunda, bunun maliyeti eski ortaklar ile çalışmaktan daha yüksek olacaktır(Sezen, B., 2001, s.12).

Memnuniyet , dış kaynak kullanımı başarısında önemli bir faktördür(Dean, M. A.and Kiu, C., 2002, p.399).

Dağıtım kanalları açısından bakıldığında, memnuniyet kavramı sadece nihai tüketicinin memnuniyeti ile sınırlı kalmamaktadır. Her ne kadar, tüm kanal araçlarının ve ana firmanın ortak amacı nihai tüketiciyi memnun etmek olsa da, kanal içerisinde bulunan tüm birimlerin birbirlerine karşı duydukları memnuniyet derecesi de önem arz etmektedir. Bu nedenle, dağıtım kanalları açısından

bakıldığında, memnuniyetin tanımı pazarlama literatüründekinden (müşteri memnuniyeti tanımı) biraz farklı olacaktır. Dağıtım kanalı üyelerinin memnuniyeti aslında nihai tüketicilere de yansıtacaktır. Örneğin, birlikte çalıştığı üretici firmadan memnun olan bir bayi, sattığı ürünü sahiplenecek ve kendi müşterilerine bu ürünü iyi tanıttacaktır. Diğer yandan, üretici firmadan memnun olmayan bir bayi ise, bu memnuniyetsizliğini kendi müşterileri ile ilişkilerine de yansıtabilir. Dolayısıyla, dağıtım kanalı üyelerinin memnuniyeti ile nihai tüketici memnuniyeti arasında bir ilişkiden bahsetmek mümkün olabilir. Böyle bir ilişkinin olduğu varsayılırsa, kanal üyelerinin memnuniyeti de en az tüketici memnuniyeti kadar önemli olacaktır(Sezen, B., 2001, s.14).

Dış kaynak kullanımı literatüründe, ana işletme ile servis sağlayan işletme arasındaki sözleşmenin süresi ile müşteri(son kullanıcı) memnuniyeti arasında ters bir ilişkinin olduğundan da bahsedilmiştir(Glass, Robert L., 2000, 96).

Kar amaçlı her işletmede olduğu gibi dağıtım kanalı araçlarının da ana amacı para kazanmak olmalıdır. Fakat araçların ana firmadan tek beklentileri bu değildir. Kanal üyelerinin üretici firmadan diğer beklentileri, satın alma iskontoları, siparişlerinin istenen miktarda karşılanması, zamanında teslimat, reklam işbirliği ve promosyon desteği, ürün-hizmet satışında ayrıcalık hakkı, vb. olarak sıralanabilir. Bütün bu beklentilerin karşılanması, taraflar arasındaki alışverişin uzun zaman boyunca sürmesine ve tarafların ilişkilerinin bozulmamasına katkıda bulunacaktır(Kerin and Peterson, 1998, s.389).

Araştırmalar organizasyonel hedeflere katkısı bulunan değer/faydanın rasyonel eğilimli; bireysel mutluluğa katkıda bulunan değer/faydanın ise hem rasyonel hem de duygusal eğilimli olduğunu ortaya koymuştur(Ojasalo, J., 2000,p.6).

3.5.2. Memnuniyetin Analizi: Ekonomik Memnuniyet ve Genel Memnuniyet

Dağıtım kanalları literatüründe, bazı araştırmacılar (Örneğin, Brown, Lusch and Smith, 1991) memnuniyeti tamamen ekonomik anlamda düşünmüşler ve kanal üyelerinin önceki beklentileri ile elde ettikleri gerçek karlar arasında algıladıkları fark” olarak tanımlamışlardır(Geyskens et al, 1999,s.224). Diğerleri (Örneğin, Anderson and Narus,1984; Crosby et al, 1990; Cannon and Perrault, 1999),

memnuniyeti ekonomik olmayan (davranışsal) yönüyle ele almış ve “kanal ortağı ile iş ilişkileri sonucunda oluşan duygusal bir tepki” olarak tanımlamışlardır (Geyskens et al, 1999,s.224)

Bu ayırımı göz önünde bulundurulacak olursa, memnuniyet konusunu ekonomik memnuniyet ve ekonomik olmayan memnuniyet olmak üzere iki grupta sınıflandırmak mümkündür. Ekonomik memnuniyet, ilişkinin sadece ekonomik boyutu ile ilgili konuları (örneğin karlılık gibi) içerirken, ekonomik olmayan memnuniyet, ilişkinin sadece ekonomik olmayan boyutu ile ilgili konuları (örneğin davranışlarla ilgili hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk gibi) içermektedir. Bir firmanın diğer bir firma ile olan ilişkisindeki tüm konular memnuniyeti etkileyeceğinden, hem ekonomik hem de ekonomik olmayan memnuniyet konuları kapsam içerisine alınmalıdır(Gassenheimer et al., 1994). Ekonomik memnuniyet,” bir kanal üyesinin ortağından gelen her türlü ekonomik ödüle karşılık olarak gösterdiği pozitif (olumlu) duygusal tepki” olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik ödül, kanal üyesinin genel karlılığı ya da satış büyümesi gibi maddi olarak ölçülebilen bir değerdir. Diğer bir ifade ile, ekonomik memnuniyet ilişkiden kaynaklanan parasal gelirler ile ilgilidir(Sezen, B., 2001, s.17).

Ekonomik olmayan memnuniyet, “bir kanal üyesinin ortağı ile ilişkisinden kaynaklanan ve ekonomik olmayan değerle karşılık olarak gösterdiği pozitif duygusal tepki” olarak tanımlanmaktadır(Dwyer and Gassenheimer, 1992; Mohr et al., 1996)

Bu çalışmada memnuniyet, 1) ekonomik memnuniyet ve 2) genel memnuniyet olarak iki ayrı başlıkta değerlendirilmiş olup uygulamaya dönük ölçekler de bu ayrıma göre hazırlanmıştır.

3.5.3. Memnuniyetin Güven ve Bağlılıkla İlişkisi

Memnuniyet ve bağlılık arasındaki ilişki basit ve yalın değildir. Memnuniyet her zaman bağlılığı garanti etmez ve bazen memnuniyetsizliğe rağmen bağlılık mevcut olabilir. Bugün aldıkları bazı faydalardan dolayı memnun olan müşteriler yarın başka bir ortak seçebilirler. Aynı zamanda memnuniyetsiz olan bir müşteri aradaki ilişkiye olan bağlılığını hala devam ettirebilir. Tüm bunlara rağmen genel olarak memnuniyet ve faydanın bağlılığı arttırdığı açıktır(Ojasalo, J., 2000,p.6).

Geçmiş araştırmalarda memnuniyet ve güven kavramları arasındaki ilişki konu edinmiş olup, güvenin memnuniyetin bir sonucu olduğu ve memnuniyet seviyesi arttıkça aradaki güvenin de artacağı belirtilmiştir(Geyskens et al., 1999; Selnes, 1998).

Yapılan bu çalışmada da dış kaynak hizmeti sunan bayilerin ana firmadan memnuniyetlerinin ana firmaya olan güven ve bağlılıklarını arttıran bir faktör olup olmadığı test edilmektedir.

Memnuniyet kavramı ile ilişkili olarak 4. Bölümde H1, H2, H9, H10 hipotezleri oluşturulmuştur.

3.6. Performans

Dış kaynak kullanım ilişkisinde amaçlanan sonuçlara ulaşmak ancak başlangıçta tespit edilmiş bazı performans değerlerinin sağlanmasıyla mümkün olacaktır. Alınan hizmet veya ürünle ilgili belirlenmiş olan performans değerlerinin kontrol edilmesi başarılı bir dış kaynak uygulamasında önemli görülmektedir. Sözleşme içeriğinde istenen performans kriterleri ve ölçümle ilgili tüm konuların en açık şekliyle ortaya konması gerekmektedir. Bu çalışmada performansın önemi, gerekliliği ve ölçümü üzerinde durulmaktadır.

3.6.1. Performans Takibi ve Önemi

Dış kaynak kullanımının işletmelerin performansları üzerindeki etkileriyle alakalı çeşitli araştırmalar yapılmış ve değişik boyutları ile konu incelenmiştir. Yakın mazideki dış kaynakları kullanma konusundaki dramatik artışa rağmen, meseleyi deneysel olarak araştıran çok az çalışma yapılmıştır. Dış kaynak kullanımında konusundaki çalışmaların çoğu, temel olarak, teorik niteliklidir ve büyük ölçüde iddiaları desteklemek için anekdot düzeyinde kanıtlara bel bağlamıştır. Dahası, bu çalışmaların sonuçları tutarsızdır. Birçok sezgisel olarak sempatik gelebilen argüman, -sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmenin bir aracı olarak- dış kaynak kullanımının hem lehinde hem de karşısında olmayı önermektedir. Örneğin, Quinn (1992), dışarıdaki uzman organizasyonlara belli görevlere yoğunlaşma izni vererek, şirketlerin —en iyi yaptıkları işe daha yoğun bir biçimde odaklanmaları suretiyle— kendi performanslarını arttırabileceklerini önermektedir. Bettis, Bradley ve Hamel

(1992) ise, dış kaynak kullanımının organizasyonel kâşifliği azaltabileceğini, bilginin sağlayıcı şirketlere yönlendirilebileceğini ve şirketin faaliyetleri üzerindeki kontrolü azaltabileceğini iddia etmektedirler. Bu durumda ise, dış kaynak kullanımı, uzun vadeli rekabet avantajlarını ortadan kaldıracaktır. Dış kaynak kullanımının işletmelerin performansını arttırdığı yönündeki genel görüşün aksine bulgular da mevcuttur(Gilley,K.Matthew, Abdul Rasheed, 2000).

Sözleşme bağlamında, performans takibinin üç ana alanla sınırlandığı görülür: Tedarikçinin kontrat şartlarına sadık olarak çalışmasını güvence altına almak; kalitedeki değişikliklerin boyutlarını, maliyet faktörleriyle ilişkili olarak tanımlamak; müşterilerle dış kaynaklardan yararlanan işletmenin hizmetten memnun kalıp kalmamaları (Domberger, 1994; Hall ve Rimmer, 1994; Avustralya Endüstri Komisyonu, 1996).

Uygulamayı gözlemek (performans takibi); yalnızca sözleşmenin başarısız olması durumunda ortaya çıkacak risklerle alakalı oluşu nedeniyle değil, aynı zamanda, dış kaynak kullanan organizasyonun, tedarikçinin gerekli kalite standartlarını yakalayabilme kapasitesine sahip olduğundan emin olması nedeniyle de önemlidir. Avustralya Endüstri Komisyonu (1996), rekabet edebilir bir iş ve kontrat teklifinin beraberinde iki risk unsurunun bulunduğunu ileri sürmektedir: birincisi, tedarikçilerin kabul edilen standartları gerçekleştirme kapasitesine sahip olup olmadıkları; ikincisi, o standartlara ulaşıp ulaşılmadığı. Sonuç olarak, onlar, riski asgari düzeye indirmek için iki ana yaklaşım sunmaktadırlar: “Kalite sigortası (KS) [quality assurance, QA]” stratejilerinin benimsenmesi ve performans takibi sistemlerinin geliştirilmesi. Avustralya Endüstri Komisyonu (1996, s. 361), taşerona verilmiş hizmetlerin nasıl uygulandığının takip edilmesinde dört yaklaşım olduğunu ileri sürmektedir: Performansı belirtmek ve ölçmek; denetlemek; tedarikçi tarafından hazırlanmış raporlar; ve müşteri memnuniyetsizliği ile araştırmalar.(Dean, M. A.and Kiu, C. 2002,p.397-398)

Bir kısım yazar, sözleşmeli hizmetler bağlamındaki performans takibinin önemini vurgulamış olmakla birlikte takibe ilişkin farklı yaklaşımlar ve onların maliyetlere ve kalite sonuçlarına muhtemel etkilerini araştırmamışlardır.(Dean, M. A.and Kiu, C. 2002, p.404)

Dış kaynak kullanım ilişkilerindeki başarısızlık faktörlerinden birisi de hizmet seviyesi anlaşmalarına karşılık hizmet sunucuların zayıf performansdır(Goolsby, K., Whitlow, F. Keaton, ,2004)

İşletmeler arası ilişkilerde bilgi paylaşımı ile performans arasında olumlu yönde bir ilişkidir bahsedilebilir(Lee, Jae. N., 2000)

Performans takibinin kalite sonuçlarıyla alakalı olduğuna organizasyonların inandığını gösteren araştırmalar vardır(Dean, M. Alison and Kiu, C. 2002, p.398).

İşletmeler, faaliyet amaçlarının gerçekleşme derecesini kontrol ederken bütün pazarlama faaliyetlerini kontrol etmesi gereklidir. Ana kontrol alanlarından bir tanesi de dağıtım kanallarıdır. Bu aşamada kanal performansının değerlendirilmesinden ziyade aracı işletmelerin bireysel olarak değerlendirilmesi yapılmaktadır. Her bir aracı işletme çeşitli kriterlere göre değerlendirilerek gelecekle ilgili bazı kararlar alınacaktır.

3.6.2. Dağıtım Kanalı Performansının Değerlendirilmesi

Kanal performansının ölçülmesi zordur. Bunun bazı nedenleri vardır. Bu nedenlerin başında, performans değerlendirmesinin temel kriteri olan tüketici tatmininin ölçümünün zor olmasıdır. Performans kriterlerinin niteliksel değerlere sahip olması kadar, mevcut kanal ile alternatif kanal yapılarının performanslarının kıyaslanması da niteliksel değerlere sahiptir. Yani mevcut kanal yapısında değişikliğe gidilmesi ile yeni kanal yapısının performansında bir artış meydana getirmesi tahminlere dayanacaktır.

Kanal performansının ölçülmesindeki zorluğun diğer önemli bir nedeni ise, değerlendirme içinde yer alacak olan aracı işletmelerin özellikle de çalışanların performansının ölçülmesinin zor olmasıdır.

Yöneticiler öncelikle kanal performansının işletme amaçlarını gerçekleştirmede etkinliğini ve etkililiğini ölçmeye çalışacaklardır. Daha sonra kanal üyelerinin performanslarını değerlendirirler.

Kanal yapısının işletme hedeflerini gerçekleştirmede ne kadar etkili olduğunu ölçmek için hacim, dağıtım zamanı, araştırma, ürünlerin sınıflaması, müşteri

hizmetleri ve marka imajının güçlülüğü gibi kriterler araştırılır. Kanal yapısının verimliliğinin ölçülmesi için de kanaldaki seviye sayısı, her seviyedeki aracı sayısı, açık kanal politikalarının (stok seviyesi, taşıma, depolama, müşteri hizmetleri fiyatlandırma, indirimler ve promosyon gibi konularda) bulunması, kanal üyelerinin pazardaki imajı, kanal üyelerinin finansal gücü, kanalın rekabet gücü gibi kriterler araştırılır.

Yöneticilerin en çok zorlandıkları bölüm aracı işletmelerin performanslarının ölçülmesidir. Özellikle kanal üyelerinin niteliksel durumlarının ölçülmesi sırasında, gerekli verileri bulmak, aracı işletmelerden yardım alamamak ve hatta engellemelerle karşılaşmak gibi birçok sorunlar ortaya çıkabilmektedir. İşletme, aracı işletme kullanmadığı durumlarda da kendi satış ağı veya kendisine bağlı işletmeleri, aynı şekilde, niteliksel ve niceliksel kriterlerle değerlendirecektir.

Dağıtım kanallarının performansının değerlendirilmesinde çeşitli analizler kullanılabilir. Özellikle bu analizler maliyet ağırlıklı olmaktadır. Sharma ve Dominguez tarafından da uygulamalı performans değerlendirilmesi yapılmıştır. Dağıtım kanallarının performansının değerlendirilmesi çeşitli zamanlarda tekrar değerlendirilmelidir. Zaman içinde çevresel faktörlerin değişmesi ile kanal yapısında değişime gidilmesine gerekli olabilir. Bu nedenle dağıtım kanallarının zaman içinde yeniden değerlendirilmesi gerekebilir. Bu değerlendirmede özellikle müşteri ihtiyaçları ve müşteri istekleri konusunda çalışmalar yapılması gereklidir.

Kanal performansının etkililiğini artırmanın ve ayrıca kanal performansını en iyi şekilde değerlendirmek, birimler arasında iletişimi iyi kurmak ve bilgi teknolojilerini kullanmakla gerçekleştirilebilir(Eroğlu,2005, 107-109).

3.6.3. Performans Ölçümü

Performans ölçümü ve takibi, dünya genelinde ve farklı endüstrilerde görev yapmakta olan yöneticilerin gündeminde önemli bir yer tutar. “Performans ölçümü devrimi”nin sebepleri tartışılırken, artan bir rekabet, rekabet için farklı zeminler ve belli bir ilerleme girişimi tespit edilmiştir. Yöneticilerin karşı karşıya kaldığı anahtar sorunların, iş performansını belirleyen şeylerin neler olduğu ve onları nasıl ölçeceklerini belirlemek olduğu iddia edilmektedir. İş performansı, geleneksel olarak, mali şartlarla ölçülmektedir; fakat bu da genişletildi. Örneğin, Greer ve diğ.

(1999), dengelenmiş puan-kartı yaklaşımına [Balanced scorecard approach] taraftar olan şirketlerin, başarıyı ölçmede yalnızca mali unsurlara bakmadıklarını ve bunun yanı sıra, hizmetin kalitesine ilişkin olarak müşteri ve çalışan ölçümlerine de baktıklarını not eder. Aynı şekilde, Hudson ve diğ. (2001), stratejik bir biçimde sıraya konmuş ölçme sistemlerinde altı genel boyut bulunduğunu ileri sürerler: Kalite, zaman ve esneklik, finans, müşteri memnuniyeti ve insan kaynakları (Dean, M. Alison ve Kiu, C. 2002, p.397).

Sözleşme bağlamında, performans takibinin üç ana alanla sınırlandığı görülür: Tedarikçinin kontrat şartlarına sadık olarak çalışmasını güvence altına almak; kalitedeki değişikliklerin boyutlarını, maliyet faktörleriyle ilişkili olarak tanımlamak; müşterilerle dış kaynaklardan yararlanan işletmenin hizmetten memnun kalıp kalmamaları (Domberger, 1994; Hall ve Rimmer, 1994; Avustralya Endüstri Komisyonu, 1996).

Avustralya Endüstri Komisyonu (1996, s.361), dış kaynaklara verilmiş hizmetlerin nasıl uygulandığının takip edilmesinde dört yaklaşımın olduğunu ileri sürmektedir: Performansı belirtmek ve ölçmek, denetlemek, hizmet sunucu tarafından hazırlanmış raporlar ve müşteri şikâyetleri ile araştırmalar. Son üç yaklaşım, performans takibi için kullanılan tekniklerdir. Aksine, “performans göstergeleri”, tanımlanmaya ve araştırılmaya muhtaç bir terimdir. Hall ve Rimmer (1994, s. 456), performans göstergelerini, “amaçlarına ulaşan başarılı bir organizasyonun nasıl olabileceğine yardım eden niceliksel ve niteliksel istatistiksel bilgi” olarak tanımlar. Onlar, performans göstergelerinin üç ana performans boyutunu ölçebileceğini iddia ederler: İş-yükü, yeterlilik ve etkinlik ölçüleri. İş-yükü göstergeleri, çıktı yönelimlidir ve yapılan işin miktarını ölçer; örneğin, tedavi edilen hastaların sayısı. Yeterlilik göstergeleri, ekonomik ve verimlilik ölçüleridir ve genellikle, çıktı/girdi oranı ve araç ve insan kullanımı oranlarıyla ölçülür. Öyleyse, iş-yükü ve yeterlilik ölçüleri niceliksel kontrollerdir; görece kolay tanımlanır ve genellikle, toplaması kolay olan verilere ihtiyaç duyar. İlâveten, bir kontrat bir kere imzalandığında, iş-yükü ve yeterlilik göstergeleri genellikle yalnızca hizmet sunucu ile ilgilidir (hizmetin organizasyon içerisinde karşılandığı yerler hariç) (Hall ve Rimmer, 1994). Amaçlara odaklanmış çıktı göstergeleri, çıktılara odaklanmış operasyonlardan ziyade daha stratejik bir yaklaşımı düşündürür.

Etkinlik göstergeleri, sonuçları ya da hizmetin etkisini ölçmek için tasarlanmıştır ve hizmetlerin kalitesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve karlılık gibi —organizasyonun karşılamayı düşündüğü amaçları— içermektedir. Etkinlik göstergeleri daha karmaşıktır, tanımlanması daha zordur ve genellikle kullanıma hazır olmayan bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bu noktalar, özellikle, elle tutulur somutlukta olmayan hizmetlerde, onların uzun-dönemde ortaya çıkan sonuçlarında ve çalışan-müşteri arabirimlerine daha büyük vurgular yapıldığında göze çarpmaktadırlar (Dean, M. Alison and Kiu, C. 2002, p.398).

Dağıtım kanalının, işletme amaçlarını gerçekleştirme yüklediği görevleri yerine getirme derecesinin kontrolü, birçok kritere göre gerçekleştirilebilir. Bu kriterler içinde niteliksel ve niceliksel birçok faktör bulunmaktadır. Hem aracı işletmeler ve hem de işletmeye bağlı acentalar ve satış güçleri değerlendirilecektir. Performans değerlemede en zor konulardan bir tanesi performans standartlarının geliştirilmesidir. Değerlendirmede kullanılacak hedeflerden bazıları şunlardır; satış hacmi, pazar payı, pazardaki büyüme, yeni hesaplar(müşteriler), fiyat ve kar marjı, reklam, işletmenin imajı vb.(Eroğlu, Ahmet H., 2005, s.80)

Dış kaynak hizmeti veren işletmenin performansının değerlendirme süreci başlıca üç safhadan oluşmaktadır:

Performans standartlarının belirlenmesi

Uygulanacak değerlendirme sisteminin seçilmesi

Değerleme sonucu elde edilen bilgilerin kullanımı.

Sonuçların değerlendirilebilmesi için spesifik performans standartlarına ihtiyaç vardır. İşletmenin ve işin temel hedeflerine bağlı olarak bu standartların saptanması gerekir. Bu standartlar, tedarikçi işletmenin başarılarını değerlendirme için birer kriter oluşturacaktır. Bu spesifik performans standartları, tedarikçi işletme tarafından sağlanan hizmetin niteliğine, zorluk derecesine ve müşteri ihtiyaçlarına bağlı olarak farklılık gösterebilir. Belirlenen bu özelliklere, işe ve işletmeye bağlı olarak uygun bir değerlendirme sistemi seçilir.

Performans değerlendirmelerin sonuçlara(amaçlara) bağlı olarak yapılması, dış kaynak kullanımının başarısı açısından önemlidir. Elde edilen sonuçlar objektif,

ölçülebilir ve karşılaştırılabilir olmalıdır. Başarının gerçekçi olarak ölçülmesi genellikle çok zordur, bu sebeple işletme performans standartları geliştirmeli, sonuçları ölçmeli ve sonra ulaşılan sonuçları sürekli olarak yorumlamalıdır(Özbay, T., 2004, s.46).

Performans kavramı ile ilişkili olarak 4. Bölümde H26, H27, H28, H29, H30, H31 hipotezleri oluşturulmuştur.

3.7. İlişkiyi Arttırma ve Devam Etme Arzusu

3.7.1. İlişkiyi Devam Ettirme ve Artırmanın Önemi

Dış kaynak kullanım ilişkisi belirli süreli bir ilişki olabileceği gibi sürekli bir ilişki de olabilir. Kurulan bir dış kaynak ilişkisinin taraflar açısından devamı ve içeriğinin daha da arttırılmasının hangi faktörlere bağlı olduğu üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu çalışmada literatürde konuyla ilgili yaklaşımlara ve ilişkili olarak görülen diğer kavramlar boyutuyla konu incelenmektedir.

Bayi veya kanal ilişkisinde bayi veya satıcıların ana işletme ile ilişkilerini artırma ve ilişkiye devam etme konularında literatürde özellikle maliyet avantajı, güven ve bağımlılık değişkenlerinin belirleyici (pozitif yönde) bir rol oynadıkları vurgulanmaktadır. Bu değişkenlere ilaveten ana firmanın ünü ve tecrübesi, satış sonrası garanti ve destekler ile ürünün karmaşıklığının da etkili olduğu tespit edilmiştir.

Kanal yönetimi ve tedarikçi-satıcı ilişkilerini anlamak için literatürde artan bir çaba görülmektedir. Bu araştırmaların birçoğu ilişki sürecinin işbirliği, tatmin, güven ve ilişkiyi sürdürme isteği çerçevesinde oluşu üzerine odaklanmıştır(Cannon ve Homburg, 2001).

İşletmeler DKY uygulamasına geçmeden önce stratejik analizlerini yapmış olarak uzun vadeli bir perspektifle hareket etmelidirler. Yönetim, organizasyon, insan kaynakları ve mali yapılarını bu ana senaryo doğrultusunda planlayıp uygulama yaparlar. Beklenmeyen bir zamanda DKY ilişkisinin kesilmesi amaçlanan faydaya ulaşılmamasını doğuracak; tüm planlamaları olumsuz etkileyecek ve maliyeti ağır olacaktır. Bu sebeple girilen DKY uygulamasının devamı, ilişkinin

arttırılması ve bunların hangi faktörlere bağlı olarak değiştiği incelenmesi gereken bir konudur.

3.7.2. İlişkiyi Devam Ettirme ve Artırmayı Etkileyen Faktörler

DKY ilişkisinin devam ettirilmesi veya arttırılmasını belirleyen faktörler olarak ekonomik memnuniyet(maliyet avantajı), güven ve bağlılık sayılabilir.

3.7.2.1. Ekonomik Memnuniyet(Maliyet Avantajı)

Satıcı işletmeler kendi maliyetlerini düşürmeye yardımcı olacak firmalarla çalışmayı büyük bir fırsat olarak görmektedirler(Cooper et al., 1989). Benzer şekilde Anderson(1995), “satıcı işletmeler ve tedarikçi işletme arasında işbirlikçi bir ilişki oluşturulmasının temel amacı işletmeler arasındaki değişimde değer oluşturucu veya maliyet düşürücü şekilde çalışma isteğidir; akademisyen veya uygulamacılar bu olayı veya olayın oluştuğu mekanizmayı ne kadar iyi anlamaktadır?” der.

İşletmelerin birlikte çalışma istekleri ve bunu devam ettirme düşüncesi alternatif tedarikçi ve satıcılarla çalışma maliyetine bağlı olarak değişebilir. Değişik tedarikçilerle çalışmayla, ürüne ulaşım konusunda sorunlar açığa çıkar. Örnek olarak, bir tek tedarikçi veya çok sayıda küçük tedarikçiden yapılacak siparişler, çok fazla fayda sağlamayacaktır ve yönetim, iletişim ve koordinasyon maliyetleri de ilave tedarikçilerle birlikte artacaktır. Ayrıca, sipariş bölümü, tedarik pazarını takip etmek için fazlasıyla zaman harcayacaktır. Bu durumda satıcı işletmenin işletme maliyetleri yükselecektir. Değişik tedarikçilerin kullanılması üretim sonucunda çıktılarının kalitesini de farklılaştıracaktır. Tedarikçinin uzmanlık, beceri, uyumluluk ve yaklaşımı olarak beliren profesyonelliği, satıcı için bir değerdir çünkü bu profesyonellik satıcı için kritik bilgi kaynağıdır, bunun karşılığında satıcının daha az stokla çalışmasına, satıcının maliyetlerinin düşürülmesine ve mali performansının artırılmasına neden olur. Tedarikçinin profesyonelliği değer oluşturur, çünkü satıcı bir başka alternatif tedarikçiyle çalışırsa bu fayda kaynaklarını kaybedecektir. İşletmelerin birlikte çalışma istekleri ve bu isteğin devamı, her bir kanal üyesinin birbirine katacağı değere göre değerlemeye ve aynı zamanda alternatif tedarikçi ve satıcıların performanslarına göre şekillenecektir. Satıcı işletme için, tedarikçinin güven ortamında teslim ve ürün karlılığı önemli olurken, tedarikçi işletme için de satıcının Pazar payının geniş olması ve dönemsel alımlarının tatmin edici düzeyde

olması önemli olabilir. Bu aşamada her bir işletmenin, ticari ilişkide önem verilen konuların öne çıkarılarak fayda maliyet analizlerinin yapılması ve buna göre işletme stratejilerinin oluşturulması gerekir(Bozkurt, 2004, s. 42,75).

Ojasalo'ya (Customer Relationship..., 1999) göre memnuniyetin hızlı ve pozitif gelişimi, ilişkilerin devamını ve değişim eğiliminin azalmasını doğal olarak desteklemektedir. Yüksek faydalar dağıtan ortak çok değer kazanmış olacaktır ve firmalar böyle ortaklarla birlikte ilişkiler kurmaya, geliştirmeye ve devamını sağlamaya çok istekli olacaklardır.

3.7.2.2. Güven

Tedarikçi ile alıcının gelecekte satınalma niyetini artırması arasında bir güven bağına ihtiyaç vardır. Alıcı-tedarikçi arasındaki güven; tedarikçi firmanın, alıcının çıkarları aleyhine bilerek hareket etmeyeceği şeklinde tanımlanabilir.

Morgan ve Hunt (1994), yakın bir gelecekte ortağın ilişkileri sona erdirmeye olasılığının hissedilmesi olarak tanımladığı ayrılma eğilimi ve güven arasında negatif bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Diğer yandan, Anderson ve Weitz(1989) de geleneksel kanal ilişkilerinde güveni, sürekliliği devam ettirmenin bir anahtarı olduğunu bulmuşlardır(Doney and Cannon, 1997).

Dolayısıyla güven, gelecekteki koşullarda olası değişmeler nedeniyle uzun vadeli uyum için gerekli bir unsurdur(Ganesan, 1994).

3.7.2.3. Bağımlılık

Bağımlılık konusundaki pek çok araştırma göstermiştir ki, ilişkinin yapısına ve gelecekte satın alma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. Bağımlılık, ilişki kurmak için bir gereksinim doğurur. Diğer yandan güven, tarafları bağımlılığa maruz bırakmaktadır. Williamson(1993), güven, bağımlılık ve ilişkinin sürekliliğini incelediği çalışmada güvenin, bağımlılık ve ilişkinin sürekliliği arasında bir ara değişken olduğunu belirtmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında, örneğin tedarikçiye bağımlı olduğu durumda, müşteri o tedarikçiden mal temin etmeye devam edecektir. Çünkü başka alternatifi bulunmamaktadır(Kaynak, R. 2001).

Kanal üyeleri arasındaki karşılıklı bağımlılık derecesinin yüksek olması, tarafların ilişkinin geleceği ile ilgili olarak uzun vadeli beklentiler geliştirdiklerinin bir göstergesidir. Ayrıca, tedarikçinin dürüstlüğüyle ün yapmış olması, itibarı ve kredibilitesi üzerinde pozitif bir etki oluşturacaktır. Piyasada dürüst olarak tanınma, onun güvenilir ve tutarlı davranışlar sergilediğini gösterir. Performansı yüksek firmaların ünü piyasadaki diğer potansiyel müşteriler arasında kolayca yayılabilir ve bunun sonucunda tedarikçi pazarını genişletebilir(Ganesan, 1994).

İlişkiyi artırma ve devam etme arzusu kavramı ile ilişkili olarak 4. Bölümde H23, H24, H25 hipotezleri oluşturulmuştur.

3.8. İşbirliği

Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinde çok önemli görülen diğer bir kavram işbirliğidir. Hizmet alan ve hizmet sunan tarafların başlangıçta belirledikleri hedeflere ulaşmak için işbirliği içinde olmalarının faydalı ve gerekli olduğu düşünülmektedir. İşbirliğinin tersi çatışmadır ve bu, genelde ilişkilerde istenen bir durum değildir. Bu çalışmada işbirliğinin tanımı, önemi ve literatürde alt boyutları olarak geçen bilgi paylaşımı, esneklik ve birlik anlayışı çerçevesinde incelenmektedir.

3.8.1. İşbirliğinin Tanımı ve Önemi

DKY uygulamalarında daha iyi bir performansa ulaşma ve performansın takibi için işletmelerin servis sağlayıcı ile daha yakın bir işbirliğine girme gereksinimi duydukları tespit edilmiştir(Dean and Kiu, 2002, s. 405).

İşbirliği, karşılıklılığa dayalı sonuçlar elde etmek amacıyla, kumanda merkezi ve yan kuruluşların pazarlama fonksiyonları tarafından yapılan tamamlayıcı koordine davranışlar olarak tanımlanabilir. Yine işbirliğini, ana ve yan kuruluş yöneticilerinin etkileşimleri, iletişimleri ve bir ürün veya hizmet için geliştirilen pazarlama programlarına dayalı hedefler bağlamında oluşan ve gelişen bir perspektif olarak tanımlamak mümkündür(Hewett and Bearden, 2001, s. 53).

İşbirliği, tarafların ortak bir amaca ulaşmak için gönüllü güç birliği oluşturmaları ve birlikte çalışmalarını olarak tanımlanmaktadır(Ring and Van De Van,

1994). Burada önemli olan kavramlar ortak amaç ve gönüllülüktür. İşbirliği eğilimini gösteren bayi söz konusu ortak hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak üretici firma ile daha uyumlu hareket etmekte, çoğu zaman uzun dönemde elde etmeyi umduğu değerler için kısa dönemde çeşitli fedakârlıklar yapmaya razı olabilmektedir. Bu doğrultuda, kararlarda daha esnek yaklaşımlar geliştirmek, karşı tarafın çıkar beklentilerine önem vermek ve kritik bilgileri dahi sakınmadan ve zamanında paylaşmak gibi davranışlar, etkin işbirliğinin önemli unsurları olarak ortaya çıkmaktadır. İşbirliğinin, tarafları bir araya getirerek, onların imkânlarını birleştirmek suretiyle başarıya ulaşmalarında oldukça büyük bir etkisi vardır(Cannon and Perreault, 1997).

Bireyler arası işbirliği, diğer tarafça verilen sözler tutulduğunda gelişir. İşbirliği, taraflardan birinin sonradan karşılığını alacağını umut ederek, karşı tarafa o an için bir fayda sağlamasıdır (Palmer, 2000, s. 692).

Morgan ve Hunt, işbirliğinin, karşılıklı fayda sağlamak için ilişkideki tarafların aktif katılımlarının gerekliliğini vurgular. Böylece, işbirliği, çok daha uzun süreli ve sağlam ilişkiler geliştirmede başarı sağlar(Morgan and Hunt, 1994, s. 26).

Dağıtım kanallarında üyeler arasında işbirliğini özendiren faktör, işbirliğinden beklenen faydalardır. Sağlanan işbirliği ile birlikte, haberleşme noksanlıkları, tekrarlanan faaliyetler ve gereksiz mal dolaşimleri gibi olumsuzluklar ortadan kalkacağından, sistemin etkinliği ve verimliliği artacaktır. Dolayısıyla, sistem rekabete karşı daha etkili ve dayanıklı hale gelecektir(İslamoğlu, 2000, s. 401).

İşbirliği stratejileri, her iki tarafın da kazanmasını amaçlar. Tarafların amaç ve hedefleri bellidir. Enerji ve yaratıcılık, söz konusu bu ihtiyaçların karşılanmasına yöneliktir. İşbirliğinde, problem çözme, entegrasyon, yardımlaşma, personel değişimi, müzakere etme ve kaynakların genişletilmesi gibi yöntemler uygulanabilir(Ceylan, 1998, s. 98).

Çatışma ve işbirliklerinin temelinde “güç” yatmaktadır. Bu güce de çoğunlukla kanal lideri sahip olmaktadır. Güç, kanaldaki diğer üyelerin pazarlama stratejileri ile ilgili kararlarını kontrol edebilme veya etkileyebilme olarak tanımlanabilir. Gaski güçle ilgili yapılan birçok çalışmayı inceleyerek bunların analizini yapmıştır(Eroğlu, 2005, s. 76).

Çatışmacı davranışlar, işbirliğine dayalı davranışlarla geçici bir süre için birlikte varolabilir. Yani işbirliği, basitçe çatışmanın yokluğu demek değildir. Örneğin, ortaklar arasında hedefler konusunda devam eden tartışmalar olabilir. Ama yine de işbirliğine devam ederler. Çünkü her iki taraf açısından da ilişkiyi kaybetmenin maliyeti yüksektir. Ayrıca işbirliği, her şeye razı olmak da değildir. İşbirliği, proaktif, uysallık ise reaktiftir. Ortağın ürününün reklamını yapma konusunda pasif olarak anlaşılmak uysallıktır. Ama proaktif olarak daha iyi reklam önermek işbirliğidir(Morgan and Hunt, 1994, s. 26).

Xavier Lepers, işletmeler arası ilişkilerdeki işbirliğini detaylı bir şekilde, çok uluslu firmalar, tarımsal ürün üreticileri, endüstriyel ürün üreten ulusal ölçekli firmalar ve yerel seviyedeki üreticiler ekseninde incelemiştir(Lepers, X, out-20).

İşletmeler arasında başarılı bir işbirliği için şunların yapılması gerekir(Özbay, 2004):

- İşletmeler arası yapılan işbirliği kişisel bir bağlılık gibi görülmemeli,
- İşbirliğinin başarılı olabilmesi için gereken zaman harcanmalı,
- Karşılıklı saygı ve güven duygusu yaratılmalı,
- Karşılıklı kazanca önem verilmeli,
- Sözleşme titiz ve geniş kapsamlı yapılmalı,
- Değişen Pazar koşulları karşısında ortaya çıkan problemleri görmeli ve esnek olmalı,
- İşbirliği içindeki taraflar birbirlerinin beklentilerine saygı duymalı,
- İşbirliği içindeki taraflar arasında kültürel uyum sağlanmalı ve
- Elde edilen başarı karşılıklı olarak paylaşılmalıdır.

3.8.2. İşbirliğinin Alt Boyutları

3.8.2.1. Bilgi Paylaşımı

Tedarikçi-alıcı arasındaki bilgi paylaşımı her iki taraf için de olumlu sonuçlar doğurur. Tedarikçi bilgi desteği sağladığında, alıcı firmanın tedarikçi ürünlerini satın aldığını anlarsa, bundan kar elde etmeye başlar. Tedarikçi, bilgi sağlama yoluyla müşterisinin maliyetlerini düşürmekle, gelecek için işbirliği temellerini atmış olmaktadır. Tedarikçi ile açık iletişim, fonksiyonel çatışmaları azalttığı gibi maliyet düşürme ile ilgili problemlerin belirlenmesi ve çözümünde her iki taraf için bir temel oluşturabilir.(Anderson and Narus, 1990).

Özel bilgiler sağlama, tedarikçilerin müşterileri ile özel bilgileri paylaşımının da bir derecesini gösterir. Bu tür tedarikçiler özel bir yatırım riskini göz önüne aldığından, bir takım özel bilgilerin paylaşılmasıyla alıcıların kendilerine güveneceğini varsayarlar. Örneğin, tedarikçi alıcının rakiplerine bir takım özel bilgileri ifşa ederse, kötü amaçla kullanılan bu bilginin maliyeti kendisi için yüksek olacaktır. Çünkü bu davranış bütün bir sektördeki müşterileri kaybetmeye neden olabilecektir. Hassas bilginin bu şekilde yayılması, tedarikçinin güven vermeyen tarzda davranış sergilemesi, onlara inanan alıcı firmaların güvenini büyük oranda sarsacaktır. Dolayısıyla satıcı firma özel bilgi paylaşımını daha da artırmak suretiyle güven vermeyen davranışlardan doğabilecek zararları en aza indirebilir(Kaynak, 2001, s. 101) Başka bir bakış açısına göre de, bir tedarikçinin alıcı firmayla paylaştığı özel bilginin derecesi, alıcı firmaya sadakatinin de bir göstergesi olarak kabul edilir. Kendisinin korumasız kalmasına razı olan bir tedarikçi, müşterileri üzerinde güven oluşturmak için onlara önemli bir takım bilgileri gizliden vererek kullanma yoluna gider. Bunun gibi kasti yapılan işlemlerde tedarikçi, yardım olarak beklentilerini ve niyetlerini alıcılara bildirmek için özel bilgi paylaşımına başvurabilir(Doney and Cannon, 1997).

Dağıtım kanallarında iletişim, üretici firma ile kanal üyeleri arasındaki bilgi alışverişinin tamamıdır. Kanal araştırmaları literatüründe bilgi alışverişi, hem endüstriyel satışlarda hem de direkt satışlarda önemli bir etmen olarak kabul edilmektedir(Sezen, 2001, s. 20).

DKY uygulamalarında bilgi paylaşımı ve güven konuları üzerinde birçok araştırmacı tarafından durulmuştur. Buna göre güven, zaman içinde öğrenme ve adaptasyon süreçleri ile gelişebilir. Bu süreçler ortaklar arası ilişkinin sağlamlığı, ilişkilerin güçlü ve kalıcı olması, bilgi değişimi ve ortakların hedeflerine ulaşmaya açık olmayı içerir. Tedarikçilerle olan yakın ilişkiler, enformasyon paylaşımı, ortak ürün ve süreç geliştirme ve ortak maliyet iyileştirme aktivitelerini içermelidir. Güven, bu gibi işbirliklerinin başarıya ulaşmasını sağlar(Smith and Smith, 2003, s. 284). Yine yapılan aynı çalışmada bilgi paylaşımının katılımcı ve etkileşimli süreçler yoluyla olmasında fayda görülmüştür. DKY sürecinin ilk safhalarında bunun daha da önemli olduğu tespit edilmiştir(Smith and Smith, 2003, s. 301).

Açık bilgi paylaşımı bir ilişkiye bağlanmak için motivasyonu artırır (Anderson and Weitz, 1992; Booth and Deli, 1996). Güvenilebilir gizli bilgilerin paylaşımı (Gundlach et al, 1995) özellikle bağlılığı artırır. Bu bilgi, örneğin endüstri ve pazar durumu ve rekabete dayalı bilgiyle ilgili olabilir. Bazen, marka tasarım hedefleri, araştırma-geliştirme (R&D) projeleri, hedef pazar seçimleri, mağaza açılışları, satış gücü tahsisi, reklam ve medya stratejileri gibi firma kararları ve stratejileri hakkında özel bilgiler bile paylaşılır. Bilgi aynı zamanda çok özel gösterimleri (betimlemeleri) veya kesinleştirilmiş operasyonel kararları, örneğin pazar araştırması, envanter (stok) durumları, finansal ve idari destekleri (yardımları) ifade eder(Gundlach et al, 1995).

Müşteri yönetimi uygulamalarının bir amacı da bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktır. Bu, organizasyonlarda hangi şahısların/fonksiyonların bilgiye ihtiyacı olduğunu ve ne tür bilgi gerektiğini belirleyerek yapılabilir. Bu aynı zamanda ihtiyaç duyulan bilginin değişiminin hesaba katılması için gereklidir. Müşteri, eğer satıcı şirket müşterinin rakiplerinin şirketleri ile çalışıyor ise gizli bilgiyi paylaşmada özellikle isteksiz olabilir. Bu yüzden, gizliliğin vurgulanması önemlidir. Bilgi paylaşımı aynı zamanda organizasyonlar arasında daha fazla arayüzler oluşturarak ve bilgi teknolojileri(IT) kullanılarak kolaylaştırılabilir (Ojasalo, 2000, s. 8).

Karşılıklı bilgi paylaşımı ve istişare DKY uygulamalarında bir kontrol ve performans kontrol aracı olarak da kullanılmaktadır(Dean and Kiu, 2002, s. 410).

3.8.2.2. Esneklik

DKY uygulamalarında firmalar arasındaki esneklik ihtiyacı bazılarında göre kontrol sistemlerinin formel mekanizmalara daha az bağılı olmasını ima etmektedir(Smith and Smith, 2003, s. 283).

DKY uygulaması, enformasyon teknolojileri gibi çok hızlı bir gelişim içinde olan bir alanda ise özellikle çalışma şartları ve iş ilişkilerinin gelişmelere izin verecek bir esneklikte olması bir zorunluluktur(Fink, 1994, s. 4).

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının başarı ve başarısızlığını etkileyen faktörlerden biri de esnekliğin noksanlığı ve sözleşmelerin kısa tutulmasıdır(Elmuti and Kathawala, 2000, s. 125).

Sözleşmeye dayalı başarısızlıklar, sözleşmenin şartlarının çok katı olması, tedarikçi firmaya yenilik için çok az fırsat tanınması ya da önemli konularda işletme gereksinimlerinin karşılanmasında tedarikçi firmaya az şans verilmesi durumlarında ortaya çıkar. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının başarı ile gerçekleştirilmesi, verilen servislerin esnekliğine, riskin ve ödülün paylaşımına bağlıdır(McFarlen, F.W., Nolan, R.L., 1995).

DKY uygulamasının önemli bir sebebi işletmelerin ihtiyaç duydukları esnekliktir. İşletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynaklardan yararlanma artmakta, dış kaynaklardan yararlanma arttıkça ortaklık ve işletmeler arasındaki stratejik ilişkiler gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder hale gelmektedir(Koçel, 1998).

Çevre koşullarının çok hızlı değiştiği, rekabetin arttığı ve müşteri taleplerinin çeşitlendiği bir pazar ortamında kaliteli bir hizmet veya ürün ortaya konabilmesi için DKY taraflarının esneklik gösterebilmeleri temel başarı faktörlerindedir. Esnekliğin, sözleşmelerin değişen koşullara paralel olarak güncellenmesi boyutu yanında gündelik ilişkilerdeki boyutu da önemlidir. DKY ilişkilerinde temel referans oluşturulan sözleşmelerdir ancak her zaman sözleşmeler her şeyi kapsayıp tarif edemeyebilir. Bu durumlarda tarafların pratik uygulamalardaki esneklikleri önemli olacaktır.

3.8.2.3. Birlik Anlayışı

DKY ilişkisinde iki ayrı işletme, belli hedefler doğrultusunda ortak bir çalışma düzeni öngörmektedirler. Her işletmenin kendi özel hedefleri olmakla birlikte, bu ilişkide belirlenmiş ortak hedeflerden bahsedilebilir. Sağlıklı bir işbirliği ve sonuçta hedeflenen başarı için iki tarafın genel bir ortaklık anlayışıyla hareket etmesi gerekir.

DKY ortakları hukuki ve stratejik ortaklar değildir ama bu tamamen de ayrı ve çelişkili hedefleri olan iki ayrı işletme oldukları anlamına gelmez. Birliktelik ve ortaklık duygusunun az olduğu bir ilişkinin başarılı ve uzun ömürlü olması beklenemez.

Organizasyonlar, kendileri ile satıcılar(servis sağlayıcılar) arasındaki ilişkinin daima pürüzsüz olacağı varsayımına karşı uyanık olmalıdırlar. Oluşturulmuş gerçek anlamda bir “ortaklık” yoktur; DKY düzenlemelerinde tarafların her biri, bağımsız hareket ederler; çünkü her biri bu işte kendi amaçları ve kar güdüsüyle hareket eder(Fink, 1994, s. 4).

İşbirliği kavramı ile ilişkili olarak 4. Bölümde H6, H7, H8, H14, H15, H16, H17, H18, H19, H20, H21, H22, H23, H24, H25, H26, H27, H28 hipotezleri oluşturulmuştur.

3.9. Bağımlılık

DKY uygulamasında hizmet alan firma ile hizmet veren firma arasındaki bağımlılık ilişkisi, üzerinde önemle durulan konulardan biridir. İlişkinin uzun vadedeki sonuçları üzerinde ve sürecin yönetiminde bağımlılık ilişkisi belirleyici bir rol oynamaktadır.

3.9.1. Bağımlılık Kavramının Tanımı ve Önemi

İşletmeler arası ilişkilerde bağımlılık değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bağımlılığı Frazier(1983), bir firmanın amaçlarına ulaşabilmek maksadıyla ortağı ile olan ilişkilerini koruma ihtiyacı olarak tanımlarken başka bir çalışmada(Kumar, Scheer and Steenkamp, 1995, s. 349) bir üyenin amaçlarına ulaşmak için ortağı ile olan iş ilişkisini devam ettirme ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır. Firmanın ortağını

birakıp başka ortaklarla çalışmayı istese de bunu gerçekleştirememesi durumu o firmanın ortağına bağımlı olduğunun bir göstergesidir.(Heide and John, 1988). Bağımlılık, bir ilişkide taraflardan birinin amaç ve hedeflerine ulaşmadaki gereksinimlerini karşılamak için diğer tarafla olan ilişkiye dayalı istek olarak tanımlanabilir. Sosyal değişim teorisine göre, gücün dağılımındaki dengesizlik, taraflardan birinin bağımlı olmasından yani, ortağın karşı tarafın faaliyetlerini de yönlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Bir tarafın ortağına olan bağımlılığı, ilişkinin önemli bir özelliği olarak görülür. Bir tarafın diğerine olan bağımlılığının aynı zamanda, karşı tarafa boyun eğmesi, onu kabullenmesi ile olumlu bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir(Hewett and Bearden, 2001, s.61).

DKY uygulamalarında uzun vadeli sorunların başında, tedarikçi işletmelere aşırı bağımlılık gelmektedir. Uzun süreli ve ortaklık anlamında çok sıkı bir ilişki, sonunda işletmeyi tedarikçi işletmeye bağımlı hale getirebilir. Bunun sonucunda, işletme esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolünü kaybedebilir ve tedarikçi işletmenin fiyat ve benzeri koşullarına uymak zorunda kalabilir. Böylece rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen bu uygulama, işletmeyi dezavantajlı hale getirmektedir(Özbay, 2004, s.39).

Tedarikçiye bağımlılık çeşitli düzeylerde görülebilir. Bağımlılık etkisine maruz kalan bir alıcı, tedarikçi ile ilişkiyi sürdürmek için şu beş alternatiften birini uygulama yoluna gider(Ganesan, 1994): (1) Mevcut durumu sürdürmesi, (2) İlişkiyi bitirmesi veya azaltması, (3) Ortaklık kurması, (4) Güç ağını genişletmesi (5) Daha güçlü tarafın statüsünü artırması. Mevcut durumu sürdürmek olan birinci alternatif, adaletli olmayan bağımlılığı devam ettirmektir. İkinci alternatif, mevcut tedarikçiyi değiştirmektir. Üçüncü alternatif olan ortaklık kurmak da yasal ve ekonomik sınırlamalar nedeniyle bir çözüm değildir. Son olarak dördüncü ve beşinci alternatiflerin bağımlılığı yönetmek için en iyi çözümler olduğu görülmektedir. Çünkü bağımlılık yönetiminde başarılı olan diğerini kendine bağımlı kılacaktır(Kaynak, 2001).

DKY ilişkisinde karşılıklı bağımlılık olduğu gibi tek taraflı bağımlılık da sözkonusudur. Bu çalışmada hizmet sunucu firmaların(bayiler) bağımlılıkları incelenmektedir.

Literatürde bağımlılığın güç kavramıyla yakın bir ilişki içinde bulunduğu belirtilmiş ve bu ilişki analiz edilmiştir. Güç kavramı, bir kanal üyesinin ortak diğer kanal üyesinin karar değişkenlerini etkilemesi ve kontrol edebilmesi olarak tanımlanmıştır(Anderson and Narus, 1990). Eğer güç dengesinde her hangi bir dengesizlik söz konusu ise, güçlü taraf kendi çıkarları doğrultusunda davranabilme avantajını elde edecek ve daha güçsüz olan taraf ise, ilişkiden memnuniyetsizlik duymaya başlayacaktır(Anderson and Narus, 1984).

Ana işletme ile dış kaynak hizmeti veren işletme arasındaki bağımlılık ilişkisi aşağıdaki şekilde matris olarak verilmiştir. Hedeflenen ilişki şeklinin “etkin ilişki” olması beklenir ve bu durumda DKY sürecinin başarılı olacağı kabul edilebilir. Tek yönlü ve yüksek düzeyde bağımlılık ilişkisinin verimli ve sağlıklı yürümesi önünde önemli bir engel oluşturacaktır.

Yüksek	Dağıtıcı daha güçlü	Yüksek seviyede karşılıklı bağımlılık
	Tutsak	Etkin İlişki
Düşük	Düşük seviyede bağımlılık	Firma daha güçlü
	İlgisiz	Gücün verdiği sarhoşluk
	Düşük	Yüksek

Dağıtıcılarının Bağımlılığı

Şekil 3.2 Karşılıklı Bağımlılığın Etkinliği (Kumar, N. , 1996)

Araştırmalar göstermektedir ki, altında yatan sebep ne olursa olsun, karşılıklı bağımlılık işbirliğini ortaya çıkaran temel etkenlerden biridir(Ganesan, 1994). Firmalar arasında birbirine muhtaç olma derecesi yani bağımlılık ne kadar artar ise,

iki tarafın da birbiri ile olan ilişkilerinde bağıllık dereceleri artacaktır(Dwyer et al, 1987). Anderson ve Weitz(1992), bir ortağın diğerlerinin bağıllığı ile ilgili algısının, diğerlerinin gerçek bağımlılık seviyeleri ile pozitif ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Bu çalışmada DKY hizmeti veren firmaların(bayi) ana firmaya olan bağımlılıklarının, ana firmaya olan bağıllıklarını olumlu yönde etkileyip etkilemeyeceği test edilmektedir.

3.9.2. Bağımlılık Kavramının Alt Bileşenleri

Bağımlılığı oluşturan çeşitli unsurlar vardır. Literatürde bu etkenler üç ana başlık altında toplanmıştır: Özgün yatırımlar, yerine konulabilirlik ve önem.

3.9.2.1.Özgün Yatırımlar

Özgün yatırımlar mevcut iş ilişkisini desteklemek için gerekli olan, ilişkiye özel fiziksel ve beşeri varlıklardır. Eğer mevcut iş ilişkisi sona erecek olursa, bu yatırımların başka alanlarda ve ve başka ortaklarla kullanılması mümkün olmayacak, başka bir deyişle bu varlıkların hurda değeri oldukça düşük bir miktara karşılık gelecektir(Heide and John, 1988). Cannon ve Perreault (1999, 443) ise diğer ortağın kapasite ve imkânlarına yönelik olarak süreçlerin, ürünlerin ve süreçlerin adaptasyonuna yönelik olarak yapılan yatırımlardır, şeklinde tanımlamaktadır.

Ganesan'a (1994) göre özgün yatırımlar genellikle duran varlıklardır; o ilişkiye özgüdür ve kolaylıkla başka bir ilişki için kullanılamaz ve diğer ilişki için pek değeri kalmaz. Özgün yatırımlar, yatırım yapan tarafa değişim güçlüğü yaratmaktadır. Örneğin yatırım yapan tarafın başka bir ortak ile çalışma olasılığının düşük olmasına olan inancından dolayı, diğer ortağın kendisine bundan bazı fırsatlar çıkarması mümkün olabilir. Diğer bir deyişle, transfer edilemeyen özgün yatırımlar, değiş-tokuş maliyetinin yüksek olması sebebiyle tehlike yaratmaktadır. Bu durum, yatırım yapan tarafın, bu üretici ya da bayi de olsa ilişkiyi sona erdirip başka bir ilişkiye geçmesini zorlaştıracaktır. Yani özgün yatırımların varlığı tarafların birbirlerine olan bağımlılıklarını artırmaktadır (Kabadayı, 2002, s. 44).

Özgün yatırımlar, işletmeler arası ilişkilerde güven ve bağıllık duygusunu geliştirmekte ve ayrıca uzun vadeli işbirliğinin zeminini oluşturmaktadır.

3.9.2.2. Yerine Konulabilirlik

Yerine konulabilirlik, mevcut kanal ortaklarının yerine konabilecek alternatif ortakları bulmada ana firma ya da bayinin karşılaşabileceği zorluklardır(Heide and John, 1988). Mevcut ortak ile iş ilişkisini sona erdirebilmesi için onun yerine geçecek alternatif ortakların bulunabilmesi gerekmektedir. Eğer her iki taraf için de bu alternatif mevcut değilse, karşılıklı bağımlılık derecesi o derece yüksek olacaktır. Sonuç olarak, yerine konulabilirlik, bağımlılık derecesini etkileyen önemli değişkenlerden biridir(Celly and Frazier, 1996). Tedarikçilerin sınırlı sayıda olmaları hizmet alıcının bağımlılığını artırır(Gassenheimer, 2001).

DKY uygulamalarında ana firmanın(hizmet alan) zamanla hizmet alabileceği alternatifleri azalmakta ve bu da yüksek derecede bir bağımlılık ilişkisini mecbur kılabilmektedir. Çok yüksek bağımlılık ise risk anlamına gelmektedir.

3.9.2.3. Önem

Kanal üyelerinin karşılıklı birbirlerine verdikleri önem derecesi de bağımlılığı etkileyen değişkenlerden bir tanesidir. Eğer ortaklardan biri diğerinin kendisinin gelecekteki performansı, başarısı v.b. için önemli olduğunu düşünüyorsa, bağımlılık derecesi de o ölçüde fazla olacaktır(Ganesan, 1994). Mevcut ortakla sürdürülen iş ilişkisinden elde edilen satış ve kar miktarları yüksek değerler ifade ettiğinde ve/veya beklentileri karşıladığında ya da aştığında ve/veya alternatif iş ilişkilerinden elde edilebilecek ekonomik değerlerin üzerinde gerçekleştiğinde, o ortağın algılanan önemi artacak, dolayısıyla bağımlılık derecesi de yükselecektir(Frazier, 1983).

Satın alınan ürünler alıcı firmalar için temel madde olabilir veya doğrudan üretim süreçlerinde kullanılmayan ikinci derece öneme sahip bir sarf malzemesi de olabilir. Ürünün önemi, alıcının operasyonları için ne derece önemli olduğuna bağlıdır. Önemli ürünler alıcının faaliyetleri için yüksek maliyet oluşturur. Bu, ürün maliyetinin yüksek olmasından değil, üretim sistemi için hayati önem taşımasından dolayı önemlidir. Müşterinin satın aldığı ürünler şayet üretim süreçlerinde hayati öneme sahipse, bu, alıcının esnekliğini ve otoritesini düşürür(Gassenheimer et al., 1998).

DKY uygulamalarında işletmeler kendileri açısından temel olan iş ve hizmetlerini dışarıdan almayı içerdan karşılama yoluna giderler. Temel faaliyetlerin dışarıdan karşılanması yüksek derecede bağımlılığı getirecek olup uzun vadede riskli bir duruma işaret eder.

Bağımlılık kavramı ile ilişkili olarak 4. Bölümde H5 ve H13 hipotezleri oluşturulmuştur.

4. TÜRK TELEKOMÜNİKASYON AŞ BAYİLİK SİSTEMİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın uygulama alanı olarak Türk Telekom bayilik uygulaması seçilmiştir. Türk Telekom AŞ haberleşme sektöründe faaliyet gösteren Türkiye'nin en büyük firmasıdır. Sahip olduğu tesis ve haberleşme ağları ile ülkenin her yerleşim biriminde hizmet vermektedir. Farklı hizmetler sunduğu 20 milyondan fazla müşteri kitlesine bulunmaktadır. Diğer taraftan faaliyet gösteren ülkedeki tüm telekomünikasyon firmalarına altyapı hizmeti vermesi bakımından da önemlidir. Ayrıca takip ettiği yatırım politikaları ile de sektörde faaliyet gösteren firmaların gidişatı üzerinde bir belirleyiciliğe sahiptir. Şirkette çalışan sayısı bakımından da önemli bir büyüklüğe sahiptir (Çalışmanın yapıldığı dönemde 55 bin kişi çalışmaktaydı).

Ülkede yaşayan herkesin bir şekilde ilişki içinde olduğu ender kurumlardan biri olan Türk Telekom'un ürettiği hizmetlerin sunumu ve bu alandaki muhtemel iyileştirme faaliyetleri üzerine yapılacak olan bir çalışma önemli görülmektedir.

Türk Telekom ile müşterileri arasındaki iş ilişkileri incelendiğinde temel olarak hizmet talep etme, hizmetin servise verilmesi, ücret ödemeleri, hizmet kalitesiyle ilgili şikâyetler ve bunların giderilmesi ile yeni hizmet türlerinin tanıtılması gibi faaliyetlerin olduğu görülmektedir. Bu müşteri taleplerini Türk Telekom Türkiye çapında 200 civarındaki birimiyle karşılamaktadır. Müşteri ilişkileri ile ilgili faaliyet ve ihtiyaçlarının bir kısmı gelişen teknik imkânlardan faydalanılarak karşılanırken önemlice bir kısmı hala birebir görüşme temelinde olmaktadır. Bu sebeple daha fazla sayıda müşteri ilişki noktası oluşturmak ve müşterileri oralarda karşılamak önemli görülmektedir.

Müşteri ilişkilerinin bayilik sistemiyle yürütülmesi bilinen bir dış kaynak kullanım yöntemidir. Türk Telekom gibi önemli bir kurumdaki dış kaynak

uygulamasının modelde incelenen sonuçlarının literatür açısından önemli olacağı düşünülmüştür.

Telekomünikasyon modern hayatın en vazgeçilmez ihtiyaçlarından biri haline gelmiş durumdadır. Hizmet çeşitliliği, maliyet, hizmetin kesintisiz ve kaliteli bir şekilde sağlanması bu sektör için en temel kriterler olmaktadır.

Sonuç olarak çalışmanın uygulama alanının Türk Telekom bayilik sistemi olarak seçilmesinin önemli gerekçeleri şöyle özetlenebilir:

1- Bir kamu(Çalışmanın yapıldığı dönemde Türk Telekom kamu niteliğinde olup henüz özelleştirilmemişti.) hizmet işletmesi olan Türk Telekom'un bayilik ağı kurarak bazı hizmetleri dışsal olarak karşılaması önemli görülmüştür.

2- Türkiye'nin tüm il ve ilçelerini kapsayacak genişlikte ve çok geniş bir tüketici-kullanıcı kitlesini ilgilendiren bir uygulama olması önemli görülmüştür.

3- Genellikle üretim sürecinde kullanılan bir yöntem olan dış kaynaklardan yararlanmanın(outsourcing) bu uygulama ile hizmet sektöründe ve doğrudan kullanıcı-tüketicie yönelik olarak uygulanması önemli görülmüştür.

4- Özelleştirilme ve küçülme stratejilerinin uygulandığı sözkonusu kurumun dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulaması bir yenilik olarak görülmüştür.

4.2. Türk Telekom AŞ Bayilik Sistemi

4.2.1. Türk Telekomünikasyon AŞ Bayilik Uygulaması ile İlgili Genel Bilgiler

Türk Telekomünikasyon AŞ, 2000 yılından itibaren bayilik uygulamasına başlamıştır. "Tahsilât Yetkili" ve "Tahsilât Yetkisiz" olmak üzere iki tür bayilik mevcuttur. Tahsilât Yetkisiz bayiler ile Türk Telekom arasında çalışma konusu yapılabilecek önemde bir iş ortaklığı olmadığı görüldüğünden bu araştırmanın dışında tutulmuştur. Türkiye genelinde 1940 adet Tahsilât Yetkili bayi bulunmaktadır. Bayiler hemen hemen Türkiye'nin tüm büyük merkezlerine (il, ilçe ve bazen kasaba) dağıtılmış durumdadır. Bayi dağıtımında, illerde bulunan müşteri

sayıları temel alınmış olmakla birlikte, yapılan incelemede bu kurala her yerde uyulmadığı görülmüş ve dengesiz bir dağılımın varlığı tesbit edilmiştir.

Belirlenmiş bazı şartların sağlanmış olması koşulu ile talepliler arasında seçilenlerle yapılan bir sözleşme ile bayilik yürürlüğe girmektedir. Yapılan sözleşmede bayilerin uyacakları kurallar, yapacakları işler, ödemeler ve cezalar ile fesih şartları bulunmaktadır. Değişen koşullar çerçevesinde bu sözleşmenin yenilendiği ve ilave hizmetlerin kapsam içine alındığı da ayrıca belirlenmiştir.

Bayiler aracılığı ile Türk Telekom, daha önce kendisi tarafından yapılan, telefon faturalarının tahsilâtını yaptırmakta; kart, jeton ve kontör satışına ilave olarak bu merkezlerde kontrollü telefon görüşmeleri yaptırmaktadır. Ayrıca bir takım reklam faaliyetleri de bu bayiler aracılığı ile yapılmaktadır. Yaptırılan her birim hizmet karşılığı olarak Türk Telekom tarafından belirlenmiş olan ücretler bayilere ödenmektedir. Her bayiden, yaptığı tahsilât miktarı paralelinde teminat alınmakta ve Türk Telekom merkezi ile bayi arasındaki on-line bağlantı ile yaptığı tahsilât takip edilmektedir. Teminat limitlerini dolduracak şekilde hizmet üreten bayilerden limitlerini yükseltenlerin hizmete devamına müsaade edilmekte ve böylece kontrol sağlanmaktadır.

Bayilik uygulamasıyla Türk Telekom'da pazarlama, finans ve yönetim işlevleri bakımından bazı iyileştirmelerin hedeflendiği görülmektedir.

Türk Telekom, bayilik sistemi ile daha önce kendi elemanları ve kendi işyerlerinde vermiş olduğu bazı hizmetleri daha çok noktadan ve daha az maliyetle müşterilerine sunmaya başlamıştır. Daha önce bu alanlarda hizmet veren şirket çalışanları, ihtiyaç duyulan diğer birimlere kaydırılmıştır. Genel olarak faydalı olduğu belirtilen bu uygulamanın geliştirilerek müşteri hizmetleri ile ilgili tüm işleri kapsayacak bir yapıya dönüştürülmesi mümkün görünmektedir. Böylece insan kaynakları, pazarlama, reklam, yönetim ve mali açıdan önemli avantajlara ulaşılabileceği varsayılabilir. Ayrıca sunulan hizmetlerin daha hızlı, daha yaygın ve daha verimli bir şekilde kullanıcılara ulaştırılması mümkün olacaktır.

4.2.2. Türk Telekom AŞ'nin Bayi Kontrolü ve Değerlendirme Kriterleri

Türk Telekom tarafından bir "Bayilik Değerlendirme Formu" hazırlanmıştır. Bu form ile bayilerin performansları ölçülmeye çalışılmaktadır. Aşağıda verilen bu değerlendirme formunda farklı ağırlıktaki kriterler paralelinde her ay bayilere puanlar verilmektedir. Bu bayilik değerlendirme formunun her ay konuyla ilgili yetkili iki kişi tarafından yerinde yapılan inceleme ve bir aylık gözlem sonucunda doldurulması ve daha üst bir yetkili tarafından da onaylanması öngörülmüştür.

Diğer bir kontrol yöntemi de Türk Telekom merkezleriyle bayiler arasındaki on-line bağlantıdır. Bu sayede bayinin yaptığı tahsilat ve teminat miktarı kontrol edilmektedir.

Ayrıca nihai müşterilerin bayilerle ilgili olarak Türk Telekom'a ilettikleri dilek ve şikayetler de bir kontrol parametresi olarak görülebilir.

11	Çalışan Sayısı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 £				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0,04			
12	Çalışma Saatleri	56	57-60	61-64	65-68	69-72	73-76	77-80	81-84	85-88	89 £				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0,04			
13	Çalışanların Kılık Kıyafeti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0,04			
14	Bayinin Eğitim Durumu	İlkokul	Ortaok.	Lise	2 Yıllık	4 Yıllık	Yük.Lis.								
		1	2	5	7	9	10					0,07			
15	Çalışan Personelin Eğitim Durumu	İlkokul	Ortaok.	Lise	2 Yıllık	4 Yıllık	Yük.Lis.								
		1	2	5	7	9	10					0,07			
16	Bayi Ödemeleri Fatura Peşin Kontör	1 G.Önce	2 G.Önce	3 G.Önce	4 G.Önce	5 G.Önce	5 Gün ve Daha Önce								
		1	2	4	6	8	10						0,05		
		Aylık tahakkukunun tamamı için Peşin Kontör satın alanlar						Aylık tahakkukunun bir kısmı için Peşin Kontör satın alanlar							
		10						5							
17	Bayinin Özel Gayreti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0,04			
18	Bayinin Konumu	Sokak	Cadde	Bulvar	Sokak + Köşebaşı			Cadde+ Köşebaşı		Bulvar + Köşebaşı					
		4	6	8	6	8			10			0,05			
19	Kamuoyunun Değerlendirilmesi	Olumsuzluklar Var				Olumsuzluk ve Övgü Yok			Övgü Var						
		10				1			10			0,05			
20	Denetlemeler Sonucunda (farklı Konularda) Yapılan Uyarı ve Verilen Teşekkürler	3 defa Uyarılan			2 defa Uyarılan		1 defa Uyarılan		Uyarılmayanlar		Teşekkür alanlar				
													0,05		
TOPLAM															

4.3. Anket Ölçekleri

4.3.1. Anket Ölçeklerinin Hazırlanması

Anket ölçeklerinin oluşturulması sürecinde öncelikle Türk Telekom AŞ yöneticileri ve bazı bayiler ile görüşülmüş ve daha sonra modeldeki değişkenlerle ilgili olarak uluslararası kabul gören ve güncel olan çalışmalar incelenerek bir anket seti oluşturulmuştur. Ölçekler öncelikle İngilizceye hâkim bir uzman tarafından Türkçeye çevrilmiş ve ardından başka bir uzman tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Her iki çeviride oluşan farklılıklar üzerinde beraberce durularak mutabakata varılmıştır. Oluşan anket sorularının, üzerinde çalışılacak olan bayilik sistemine uygunluğunu test etmek amacıyla 42 tane bayiye uygulanmış ve bayilerden gelen öneri ve eleştiriler de göz önüne alınarak ankete son hali verilmiştir.

4.3.2. Ölçeklerin Literatürdeki Kaynakları

Ankette kullanılan ölçekler işbirliği, bağımlılık, sözleşme, kontrol, memnuniyet(ekonomik ve genel memnuniyet), güven, bağlılık, ilişkiyi artırma ve devam etme arzusu ile bayinin kendi performans değerlemesinden oluşmaktadır. Anket bayilere yönelik olarak hazırlanmıştır. Ölçekler Ek-1’de sunulmuştur.

İşbirliği değişkeni, bilgi paylaşımı, esneklik ve birlik anlayışı şeklindeki üç alt bileşenle ölçülmüştür. Bayilere sorulan toplam yirmidört soru ile Türk Telekom’un kendilerine karşı işbirliği davranışı ile kendilerinin Türk Telekom’a dönük işbirliği davranışları anlaşılmaya çalışılmıştır. Ölçekler Lee(2001), Tan ve diğ. (2002), Yılmaz ve diğ. (2002), Gunesakaran ve diğ.(2001), Kim ve Hsieh(2003), Gainey ve Klaas(2003), Campbell(1997), Yılmaz ve diğ. (2004)’den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Sözleşme değişkeni ile Türk Telekom ve bayileri arasındaki yazılı sözleşme metni hakkındaki bayi algılamaları ölçülmeye çalışılmıştır. Toplam dokuz soru sorulmuş olup bir tanesi kontrol sorusudur. Ölçekler, Lusch and Brown(1996), Krause R. Daniel(1999), Anderson ve Weitz(1992), Ganesan(1994), Morgan ve Hunt(1994), Wilson ve Volsky(1998)’den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Kontrol değişkeni ile Türk Telekom'un bayileri izleme, kontrol etme ve performans takibi davranışının bayiler tarafından nasıl algılandığı ölçülmeye çalışılmıştır. Konuyla ilgili toplam beş soru sorulmuştur. Ölçekler Noordewier(1990), Campbell(1997), Jaworski ve Mc.Innis(1989), Kim ve Hsieh(2003), Lander ve diğ.(2004)'den faydalanarak hazırlanmıştır.

Güven değişkeni ile bayilerin Türk Telekom'a karşı itimadı ölçülmektedir. Bu değişken yedi sorudan oluşmakta olup bir tane kontrol sorusu bulunmaktadır. Ölçekler Morgan ve Hunt(1994), Wilson ve Volsky(1998), Selnes(1998), Ganesan(1994), Doney ve Cannon(1997), Campbell(1997), Kim(2001), Thompson ve diğ.(2003), Gainey ve Klaas(2003), Lander ve diğ.(2004)'den yararlanarak hazırlanmıştır.

Bağımlılık değişkeni ile bayilerin Türk Telekom'a olan bağımlılıkları ölçülmeye çalışılmıştır. Özgün yatırımlar, yerine konulabilirlik ve önem şeklindeki üç alt değişkenle ilgili toplam oniki soru ile bağımlılık anlaşılmaya çalışılmıştır. Ölçekler Campbell(1997), Kim(2001), Gainey ve Klaas(2003), Yılmaz ve diğ.(2002)'den faydalanılarak hazırlanmıştır.

Bağılılık değişkeni ile bayilerin Türk Telekom'a olan bağılılık ve sadakatleri ölçülmeye çalışılmıştır. Toplam sekiz soru sorulmuş olup Krause(1999), Anderson ve Weitz(1992), Ganesan(1994), Morgan ve Hunt(1994), Wilson ve Volsky(1998), Kim (2001), Yılmaz ve diğ. (2002), Kim ve Hsieh(2003), Lander ve diğ.(2004)'den faydalanılmıştır.

İlişkiyi devam ettirme ve artırma arzusu değişkeni ile bayilerin Türk Telekom'la olan iş ilişkilerini devam ettirme ve içeriğini artırma yönündeki arzularının ne yönde olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Bir tanesi kontrol amaçlı olmak üzere toplam beş soru sorulmuştur. Ölçekler hazırlanırken Cannon ve Homburg(2001), Doney ve Cannon(1997)'dan faydalanılmıştır.

Memnuniyet değişkeni ile bayilerin Türk Telekom'la aralarındaki iş ilişkisinden memnuniyet ve hoşnutlukları ölçülmeye çalışılmıştır. Literatürde de değinildiği üzere genel memnuniyet ve ekonomik memnuniyet şeklindeki iki alt değişkene ayrılarak toplam onbir soru ile ölçülmüştür. Ölçekler hazırlanırken

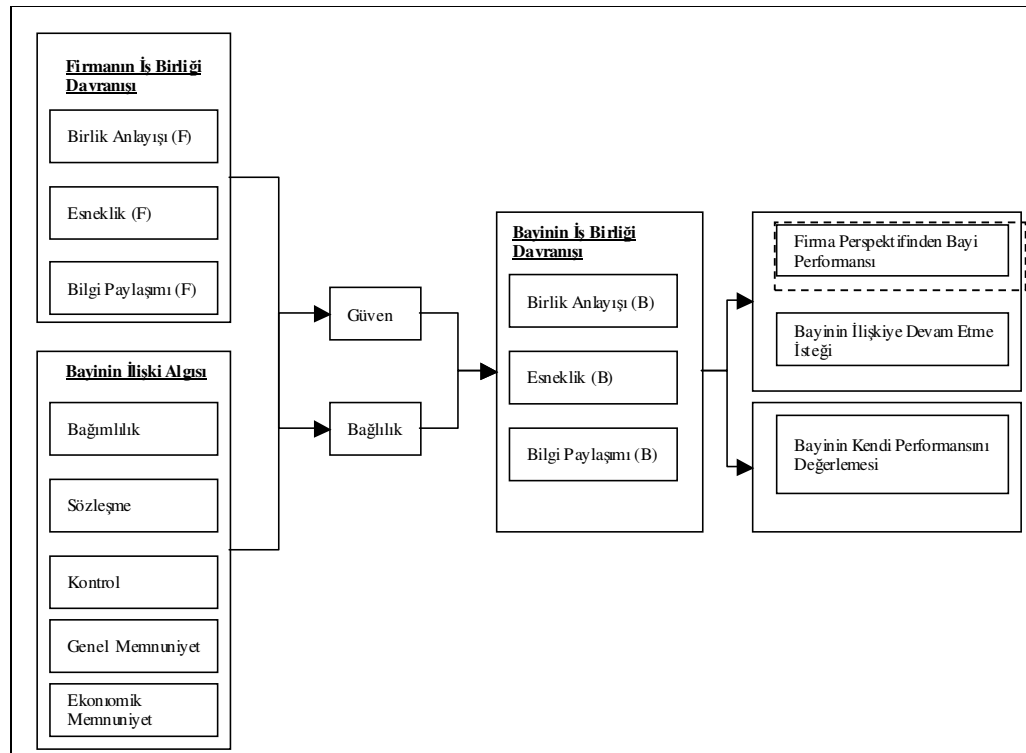
Armstrong ve Yee(2001), Gainey ve Klaas(2003), Yılmaz ve diğ. (2002), Yılmaz ve diğ. (2004)'den faydalanılmıştır.

Bayinin kendi performans değerlemesi değişkeni ile bayilerin kendilerini değerlendirmeleri istenmektedir. Toplam dört soru sorulmuştur. Ölçeklerin hazırlanmasında Tan ve diğ. (2002), Gunesakaran ve diğ.(2001), Yılmaz ve diğ. (2004)'den yararlanılmıştır.

4.4. Araştırma Modeli Ve Hipotezler

4.4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde verilmiştir. Türk Telekom'un göstermiş olduğu işbirliği(birlik anlayışı, esneklik ve bilgi paylaşımı) davranışının bayilerdeki algılaması ile bayilerin ilişki algıları bağımsız değişken olarak modelde yer almaktadır.



Şekil 4.1 Araştırma- Hipotetik Model

Bölüm 2.6’da bahsedilen dış kaynaklardan yararlanmaya esas teşkil eden teorik yaklaşımlar çerçevesinde iş süreçlerindeki maliyetlerin azaltılması ve kaynak kullanımındaki verimliliği oluşturmak ve ayrıca literatürde tartışılan faktörler de gözetilerek yukarıdaki model oluşturulmuştur.

4.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

4.4.2.1. Güvene İlişkin Hipotezler

H1: Bayinin ana firmaya olan genel memnuniyetinin, ana firmaya olan güveni ile pozitif bir ilişkisi vardır.

H2: Bayinin ana firmaya olan ekonomik memnuniyetinin, ana firmaya olan güveni ile pozitif bir ilişkisi vardır.

H3: Bayi ile ana firma arasındaki sözleşmeyle, bayinin ana firmaya olan güveni arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Ana firmanın bayiye dönük yaptığı kontrol ile bayinin ana firmaya olan güveni arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5: Bayinin ana firmaya olan bağımlılığı ile bayinin ana firmaya olan güveni arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6: Bayinin ana firmadan algıladığı birlik anlayışı ile bayinin ana firmaya olan güveni arasında pozitif bir ilişki vardır.

H7: Bayinin ana firmadan algıladığı esneklik ile bayinin ana firmaya olan güveni arasında pozitif bir ilişki vardır.

H8: Bayinin ana firmadan algıladığı bilgi paylaşımı ile bayinin ana firmaya olan güveni arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.4.2.2. Bağlılığa İlişkin Hipotezler

H9: Bayinin ana firmaya olan genel memnuniyetinin, ana firmaya olan bağlılığı ile pozitif bir ilişkisi vardır.

H10: Bayinin ana firmaya olan ekonomik memnuniyetinin, ana firmaya olan bağıllığı ile pozitif bir ilişkisi vardır.

H11: Bayi ile ana firma arasındaki sözleşmeyle, bayinin ana firmaya olan bağıllığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H12: Ana firmanın bayiye dönük yaptığı kontrol ile bayinin ana firmaya olan bağıllığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H13: Bayinin ana firmaya olan bağıllılığı ile bayinin ana firmaya olan bağıllığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H14: Bayinin ana firmadan algıladığı birlik anlayışı ile bayinin ana firmaya olan bağıllığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H15: Bayinin ana firmadan algıladığı esneklik ile bayinin ana firmaya olan bağıllığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H16: Bayinin ana firmadan algıladığı bilgi paylaşımı ile bayinin ana firmaya olan bağıllığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.4.2.3. Bayi İşbirliğine İlişkin Hipotezler

H17: Bayinin ana firmaya olan güveni ile ana firmaya karşı gösterdiği bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H18: Bayinin ana firmaya olan güveni ile ana firmaya karşı gösterdiği esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H19: Bayinin ana firmaya olan güveni ile ana firmaya karşı gösterdiği birlik anlayışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H20: Bayinin ana firmaya olan bağıllığı ile ana firmaya karşı gösterdiği bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H21: Bayinin ana firmaya olan bağıllığı ile ana firmaya karşı gösterdiği esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H22: Bayinin ana firmaya olan bağılılığı ile ana firmaya karşı gösterdiği birlik anlayışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.4.2.4. Bayinin İlişkiyi Artırma ve Devam Etme Arzusuna İlişkin Hipotezler

H23: Bayinin ana firmaya dönük bilgi paylaşımı ile ana firma ile ilişkiyi artırma ve devam ettirme arzusu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H24: Bayinin ana firmaya karşı gösterdiği esneklik ile ana firma ile ilişkiyi artırma ve devam ettirme arzusu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H25: Bayinin ana firmaya karşı gösterdiği birlik anlayışı ile ana firma ile ilişkiyi artırma ve devam ettirme arzusu arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.4.2.5. Bayinin Kendi Performans Değerlemesine İlişkin Hipotezler

H26: Bayinin ana firmaya dönük bilgi paylaşımı ile kendi performans değerlemesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H27: Bayinin ana firmaya karşı gösterdiği esneklik ile kendi performans değerlemesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H28: Bayinin ana firmaya karşı gösterdiği birlik anlayışı ile kendi performans değerlemesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.4.2.6. Ana Firmanın Bayi Değerlemesine İlişkin Hipotezler

H29: Bayinin ana firmaya dönük bilgi paylaşımı ile ana firmanın bayi performans değerlemesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H30: Bayinin ana firmaya karşı gösterdiği esneklik ile ana firmanın bayi performans değerlemesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H31: Bayinin ana firmaya karşı gösterdiği birlik anlayışı ile ana firmanın bayi performans değerlemesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.5. Örneklem Kitlesi ve Veri Toplama

4.5.1. Örneklem Kitlesinin Tespiti

Yapılan bu çalışma Türk Telekom AŞ'nin tahsilât yetkili olan tüm bayilerini kapsamaktadır. Ana kütleyi oluşturan 1940 bayinin 1834 adedine ulaşılmıştır. Geri kalan 106 bayiyeye elde olmayan sebepler yüzünden anket ulaştırılamamıştır.

4.5.2. Veri Toplama Yönteminin Seçimi

Veri toplama yöntemi olarak, anket yöntemi seçilmiştir. Hazırlanmış olan anketlerin bayilere ulaştırılması ve geri dönüşümü konusunda değişik alternatifler üzerinde çalışılmıştır. Bayi sayısının çok olması ve tüm Türkiye'ye dağılmış olmalarından dolayı yüz yüze görüşmenin çok zor, maliyetli ve zaman alacağına karar verilmiştir. Ayrıca anketlerin elektronik posta yoluyla dağıtılması konusu düşünülmüş ancak birçok bayinin bu yöntemi aktif olarak kullanmadığı tespit edilmiş ve geri dönüş oranının düşük olacağı düşüncesiyle bu yöntem de kullanılmamıştır. Türk Telekomünikasyon AŞ yetkilileri ve ulaşılabilen bazı bayilerle yapılan görüşmeler sonucunda anketlerin Türk Telekom kanalıyla bayilere gönderilmesine karar verilmiştir. Böylece ana kütlenin hepsine ulaşılması ve aynı zamanda geri dönüş oranının yüksek olması hedeflenmiştir. Türk Telekom'un her ildeki merkezlerine gönderilen zarf içindeki anket formları o ildeki bayilere elden teslim edilmiştir. Diğer taraftan bayilerin gerçek görüşlerini yansıtmaları ve yanlılığa sebebiyet vermemek için, bu çalışmanın Türk Telekom AŞ'den bağımsız ve akademik amaçla yapıldığı, anket sonuçlarının farklı amaçlarla kullanılmayacağı ve ankete cevap verip vermemede tamamen bağımsız oldukları ve bayi numaralarını yazmak zorunda olmadıkları açık bir şekilde kendilerine belirtilmiştir. Yapılan bu açıklamalarla yetinilmemiş ve anketlerin geri dönüşü için Türk Telekom AŞ kanalları kullanılmayarak Posta İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün sunduğu TAKSE hizmetinden faydalanılmıştır. Her bayiyeye anketle birlikte matbu bir geri dönüş zarfı yollanmıştır. Ankete cevap vermek isteyen bayiler doldurdukları anketi söz konusu zarfa koyup posta parası ödemedi belirtilen adrese yollamışlardır.

4.5.3. Verilerin Toplanması

Anketlerin bayilere ulaştırılmasından yaklaşık üç hafta sonra geri dönüşler başlamıştır. Geri dönüşler için, toplam dört haftalık bir süre beklenilmiştir. Anket gönderilen toplam 1834 bayiden 807 geri dönüş alınmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda değişik sebeplerle 169 adet anket elenmiş ve analizler 638 anket üzerinden yapılmıştır. Sonraki dönemde gelen anketler analizlere dâhil edilmemiştir.

Sonuç olarak ana kütleyi oluşturan 1940 bayinin % 95'ine ulaşılmış ve ulaşılan bayilerin cevap verme oranı %44 seviyesinde olmuştur. Analizler ise ana kütleinin %33'ü ve örneklem hacminin ise % 35'i üzerinden yapılmıştır.

4.5.4. Örneklem Karakteristikleri

Analiz için geçerli görülen 638 adet ankette kişisel bilgi(kişisel bilgi verme zorunluluğu istenmemiştir) verenlerle ilgili frekans sonuçları ise şöyledir:

Cinsiyet olarak, 551 kişi (%91) erkek, 57 kişi (%9) ise bayanlardan oluşmakta olup; evli olanların sayısı 504 (%84), bekârlar ise 97 (%16) kişidir.

Bayilerin yaşları incelendiğinde; 30 yaş altı bayi sayısı 118 (%19), 30 ile 40 yaş arası bayi sayısı 227 (%37), 40 ile 50 yaş arası bayi sayısı 166 (%27), 50 ile 60 yaş arası bayi sayısı 86 (%14) ve 60 yaş üstü bayi sayısı ise 15 (%2) şeklindedir.

Eğitim durumları incelendiğinde ise, ilköğretim mezunu sayısı 102 (%17), lise mezunu sayısı 303 (%50), yüksek okul mezunu sayısı 71 (%12), üniversite mezunu sayısı 117 (%19) ve yüksek lisans mezunu sayısı da 8 (%1) şeklindedir.

4.6. Ölçek Geçerlilik Ve Güvenilirliği

Çalışmada incelenen faktörleri ölçmek amacı ile literatürde var olan ölçeklerden de faydalanılarak, iş birliği faktörünü oluşturan altı faktör toplam yirmi dört, bağımlılık faktörünü oluşturan üç faktör toplam on iki, memnuniyet faktörünü oluşturan iki faktör toplam on bir, güven altı, bağlılık beş, bayi işbirliği niyeti altı, bayinin kendi performansını değerlemesi dört, kontrol beş ve sözleşme faktörü de dokuz gözlemlenen değişken (anket sorusu) ile ölçülmüştür. Birden fazla gözlemlenen değişkenle ölçülen bu faktörlerin tek boyutluluğunu belirlemek için

keşifsel faktör analizi kullanılmalıdır (Churchill, 1979). Çünkü güvenilirlik ve geçerlilik için tek boyutluluk (unidimensionality) oldukça önemlidir (Mak ve Sockel, 2001, p.271).

Diğer yandan, çalışmada var olan faktörler temel olarak “bayilerin firma ile karşılıklı ilişkiler hakkındaki yargılarına dayalı algıları”, “bayilerin firmanın ve kendisinin işbirliği davranışı hakkındaki yargılarına dayalı algıları”, “bayilerin firmaya karşı tutumları” ve “bayilerin firma ile işbirliğini artırma davranışları” olarak dört grupta ele alınabilir.

Bu çerçevede ölçek geçerliliğinin belirlenmesinde her bir grup için keşifsel faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, teorik çerçevede de açıklandığı gibi bağımlılık “özgün yatırımlar”, “yerine konabilirlik” ve “önem” olmak üzere üç temel alt faktörden meydana gelen çok boyutlu bir kavramdır. Benzer şekilde iş birliği faktörü de, “bilgi paylaşımı”, “esneklik” ve “birlik anlayışı” faktörleri ile açıklanmakta ve her bir faktör de hem ana firma (tedarikçi) hem de bayi yönü ile ölçülmektedir. Bu nedenle, iş birliği faktörü toplam altı faktörle açıklanabilen çok boyutlu bir kavramdır.

4.6.1. İşbirliği Değişkenine Ait Keşifsel Faktör Analizi

İşbirliği ve bu değişkeni açıklayan alt faktörleri ölçmek amacı ile oluşturulan toplam 24 soru temel bileşenler analizi yönteminde varimax faktör rotasyonu ile incelenmiştir. Ulaşılan sonuçlar dört gözlemlenen değişken dışındaki tüm soruların ilgili oldukları faktörlere yüklendiğine işaret etmektedir. Bu dört gözlemlenen değişken modelden çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir. Tablo 4.2’de görülmekte olan bulgular, tüm gözlemlenen değişkenlerin ilgili oldukları faktörlere yüklendiklerini göstermektedir. Altı faktörlü yapı toplam değişimin %70.76’sını açıklayabilmektedir. Ayrıca KMO değerinin 0.802 olması da, faktör analizinin anlamlılığına işaret etmektedir (Hair et al., 1998). Diğer yandan Tablo 4.2’de de görüldüğü gibi, tüm gözlemlenen değişkenlere ait faktör yükleri 0.5’den büyüktür ve her bir gözlemlenen değişkenini diğer faktörlerdeki yükleri (cross loadings) 0.4 değerinden düşüktür. Bütün bunlar, içsel tutarlılığı (internal consistency) desteklemektedir (Kim et al, 2004).

Tablo 4-2 İşbirliği Değişkenine Ait Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Gözlemlenen Değişken	Faktörler					
	Bilgi Paylaşımı (Bayi)	Bilgi Paylaşımı (Tedarikçi)	Esneklik (Bayi)	Esneklik (Tedarikçi)	Birlik Anlayışı (Bayi)	Birlik Anlayışı (Tedarikçi)
X28	0.813					
X30	0.702					
X32	0.697					
X29		0.818				
X31		0.799				
X33		0.583				
X38			0.869			
X40			0.830			
X42			0.602			
X39				0.895		
X41				0.700		
X43				0.608		
X44					0.825	
X46					0.803	
X48					0.798	
X50					0.573	
X45						0.856
X47						0.838
X49						0.836
X51						0.810
Öz Değer	7.592	2.324	1.925	1.699	1.465	1.026
Açıklanan Varyans (%)	31.1	11.1	9.57	8.26	5.83	5.32
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy): 0.802						

4.6.2. Bayilerin İlişki Algıları ile İlgili Keşifsel Faktör Analizi

“Bayilerin firma ile karşılıklı ilişkiler hakkındaki yargılarına dayalı algıları” ise kontrol, sözleşme, memnuniyet ve bağımlılık faktörlerini içermektedir. Diğer yandan, teorik çerçevede de açıklandığı gibi bağımlılık, “özgün yatırımlar”, “yerine konabilirlik” ve “önem” olmak üzere üç temel alt faktörden meydana gelen çok boyutlu bir kavramdır. Yine teorik çerçeve ile tutarlı olarak bayi memnuniyeti “genel memnuniyet” ve “ekonomik (finansal) memnuniyet” alt boyutları dikkate alınarak ölçülmüştür. “Bayilerin firma ile karşılıklı ilişkiler hakkındaki yargılarına dayalı algıları” ile ilgili faktörleri ölçmek amacı ile geliştirilen toplam otuz altı soru temel bileşenler yönteminde varimaks faktör rotasyonu ile incelenmiştir.

Yapılan ilk keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre, sözleşmeyi, önemi, yerine konabilirliği ölçmesi gereken birer ve genel memnuniyeti ölçmesi gereken iki

sorunun farklı faktörlere yüklendiği görülmüş; bu faktörlerin modelden çıkarılması ile analiz tekrarlanmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre, otuz bir gözlemlenen değişken beklendiği gibi yedi faktöre yüklenmektedir. Analiz sonucu ulaşılan değerler Tablo 4.3'de görülmektedir. Tablo değerleri faktör yükleri içsel tutarlılığı ve KMO değeri de faktör analizinin anlamlılığını desteklemektedir.

Tablo 4-3 Bayilerin İlişki Algıları ile İlgili Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Gözlemlenen Değişken	Faktörler						
	Özgün Yatırımlar	Yerine Konabilirlik	Önem	Sözleşme	Genel Memnuniyet	Ekonomik Memnuniyet	Kontrol
X16	.783						
X17	.731						
X18	.711						
X19	.524						
X20		.861					
X21		.852					
X23		.548					
X24			.806				
X25			.734				
X26			.724				
X52				.851			
X53				.842			
X54				.802			
X55				.791			
X56				.758			
X57				.757			
X58				.709			
X59				.636			
X64					.811		
X65					.759		
X66					.759		
X67					.632		
X68					.503		
X69						.862	
X70						.852	
X71						.851	
X81							.802
X82							.771
X83							.757
X84							.664
X85							.580
Öz Değer	9.366	2.814	2.600	1.770	1.637	1.404	1.096
Açıklanan Varyans (%)	30.21	9.07	8.38	5.71	5.28	4.53	3.53
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy): 0.904							

4.6.3. Bayilerin Firmaya Karşı Tutumları ile İlgili Faktörlere Ait Keşifsel Faktör Analizi

“Bayilerin firmaya karşı tutumları” ise güven ve bağlılık faktörlerini kapsamaktadır. Modelde bulunan ve tek boyutlu olarak kavramsallaştırılan güven ve bağlılık ile ilgili toplam on bir gözlemlenen değişken temel bileşenler yönteminde varimax rotasyonu ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları on bir gözlemlenen değişkenin beklendiği gibi iki faktöre yüklendiğini göstermektedir. Analiz sonuçları Tablo4-8’de toplulaştırılmıştır. Tablo değerleri faktör yükleri içsel tutarlılığı ve KMO değeri de faktör analizinin anlamlılığını desteklemektedir.

Tablo 4-4 Bayilerin Firmaya Karşı Tutumları ile İlgili Faktörlere Ait Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Gözlemlenen Değişken	Güven	Bağlılık
X2	.838	
X3	.835	
X4	.830	
X5	.812	
X6	.810	
X7	.786	
X8		.759
X9		.747
X13		.741
X14		.699
X15		.656
Öz Değer	6.218	1.387
Açıklanan Varyans (%)	56.524	12.611
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy): 0.929		

4.6.4. Bayilerin Firma ile İşbirliğini Artırma Davranışları ile İlgili Faktörlere Ait Keşifsel Faktör Analizi

“Bayilerin firma ile işbirliğini artırma davranışları” ise bayi işbirliği niyeti ve bayinin kendi performansını değerlemesi faktörlerini ifade etmektedir. Bu iki faktörü ölçmek için kullanılan toplam dokuz sorunun keşifsel faktör analizi ile incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular iki faktörlü bir yapıya işaret etmektedir. Tablo 4.5’de görülmekte olan faktör yükleri, içsel tutarlılığı ve KMO değeri de faktör analizinin anlamlılığını desteklemektedir.

Tablo 4-5“Bayilerin firma ile işbirliğini artırma davranışları” ile ilgili faktörlere Ait Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Gözlemlenen Değişken	Kendi Performansını Değerleme	Bayinin İşbirliğine Devam Niyeti
X72	.855	
X73	.805	
X74	.636	
X75	.513	
X76	.515	
X77		.838
X78		.810
X79		.806
X80		.755
Öz Değer	4.177	1.409
Açıklanan Varyans (%)	45.74	15.66
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy): 0.821		

4.6.5. Araştırma Geçerliliği İçin Değişkenlere Ait Cronbach's α , Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Bir faktörün güvenilirliğini belirlemek amacı ile kullanılan en yaygın yöntem Cronbach α değeridir. Her bir faktör için hesaplanan Cronbach α değerleri Tablo-10'da görülmektedir. Çalışmada incelenen tüm faktörlere ait Cronbach α değerleri, Nunnally'nin (1978) 0.70 kabul edilebilir alt sınırına çok yakın ya da daha büyüktür. Bu, modelde bulunan tüm değişkenlere ait ölçeklerin istatistiksel olarak güvenilirliğini ispatlamaktadır. Diğer yandan, Tablo 4.6'dan da görülmekte olduğu gibi, değişkenlere ait Cronbach α değerleri, değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinden büyük olması ölçüm modelinde ayrıştırma geçerliliğinin var olduğunu ortaya koymaktadır (Gaski, 1984).

4.7. Modelin Test Edilmesi

Çalışmada ortaya konulan hipotezler regresyon modellerinin analizleri ile test edilmiştir. Test edilen regresyon modellerinde bayinin ilişkiyi arttırma niyeti, bayinin kendi performansını değerlemesi, sözleşme, kontrol, bilgi paylaşımı (bayi), bilgi paylaşımı (firma), esneklik (bayi), esneklik (firma), birlik anlayışı (bayi), birlik anlayışı (firma), güven, bağlılık, bağımlılık ve genel memnuniyet ve ekonomik memnuniyet değişkenleri yer almaktadır.

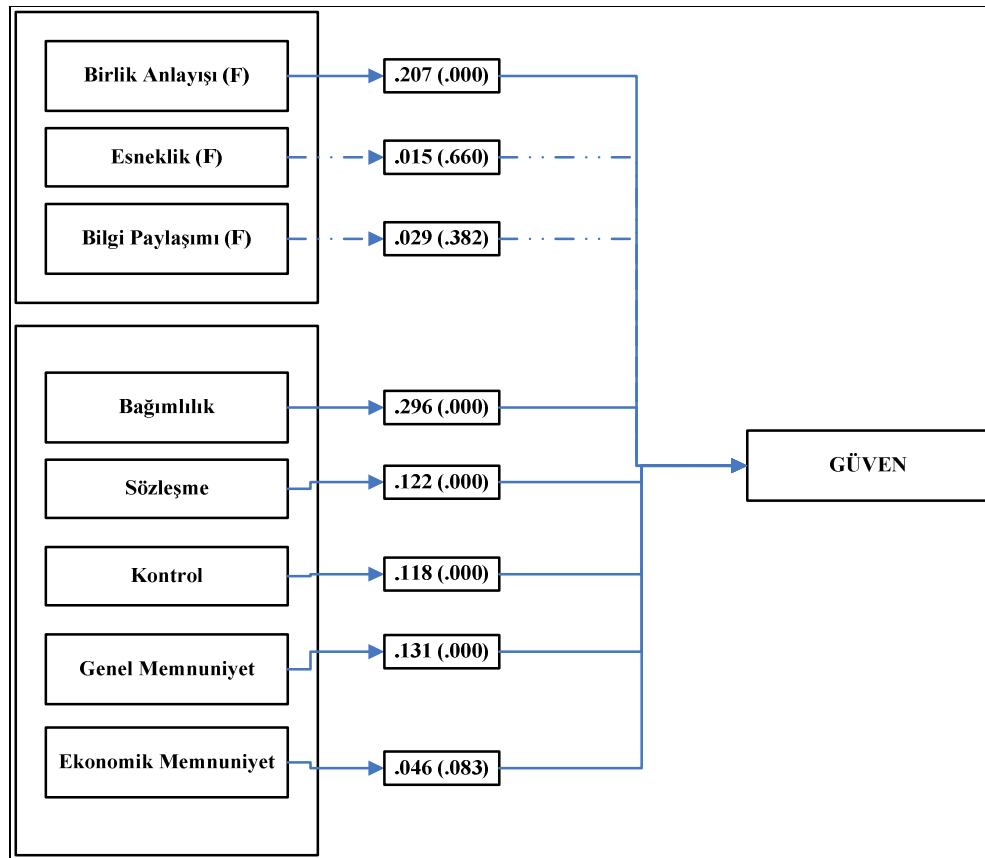
Daha önce de gösterildiği gibi, bağımlılık değişkeni çok boyutlu yapısı ile tutarlı olarak üç alt faktörden oluşmaktadır. Bu çerçevede, ilk olarak bağımlılık değişkenini regresyon modellerinde inceleyebilmek için bu değişkene ait gözlem değerlerine ulaşılmıştır. Bu amaçla, bağımlılık değişkenini oluşturan her bir faktörü ölçen gözlemlenen değişkenlerin (soruların) aritmetik ortalaması alınarak o faktöre ait değer elde edilmiştir. Ardından üç faktöre ait değerlerin aritmetik ortalaması hesaplanarak nihai faktöre, bağımlılık değişkenine ait gözlem değerlerine erişilmiştir (Bkz: Siguaw ve diğ., 2003).

4.7.1. Bayilerin Firmaya Karşı Güven ve Bağlılık Tutumu

Teorik çerçevede de belirtildiği gibi güven (G) değişkeni, bağımlılık (BA), sözleşme (S), kontrol (K), genel memnuniyet (GM), ekonomik memnuniyet (EM), bilgi paylaşımı (firma) (BPF), esneklik (firma) (ESF) ve birlik anlayışı (firma) (BAF) değişkenleri ile açıklanmaktadır. Buna göre aşağıdaki çoklu regresyon modeli oluşturularak analiz edilmiştir.

$$G = a_{11} + b_{11} \times BA + b_{12} \times S + b_{13} \times K + b_{14} \times GM + b_{15} \times EM + b_{16} \times BPF + b_{17} \times ESF + b_{18} \times BAF + e_1 \quad (M1)$$

Tablo 4.7'de görülmekte olan analiz sonuçlarına göre, test edilen regresyon modeli bir bütün olarak anlamlıdır (F_{629}^8 : 65.474, $p < 0.001$) ve modelde bulunan bağımsız değişkenler güven değişkeninde meydana gelen değişimin %44.7'sini açıklayabilme gücüne sahiptir. Ayrıca VIF değerlerinin görece düşük değerler alması (maksimum değer: 2.202) çoklu doğrusallığın (multicollinearity) model için bir sorun olmadığına işaret etmektedir.



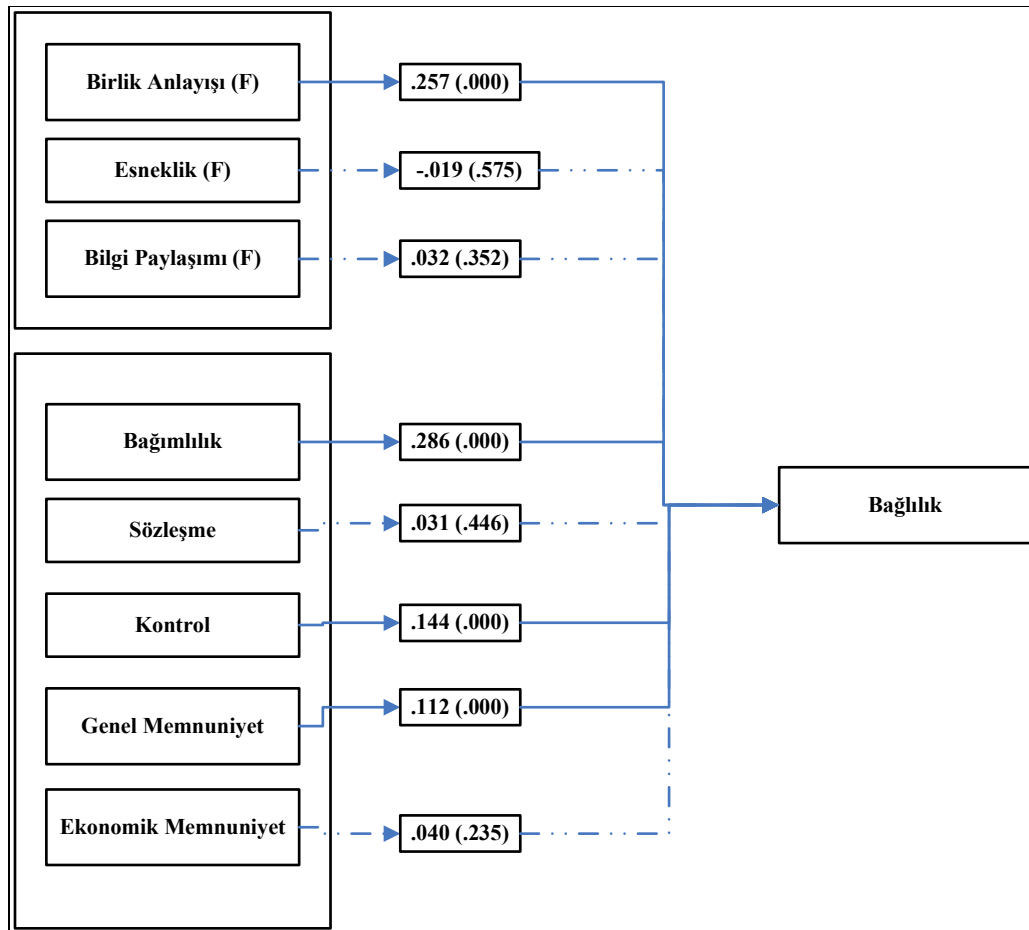
Şekil 4.2 Firmanın İşbirliği Davranışı ve İlişki Algılarının Güven Değişkenine Etkisi

Standardize edilmiş regresyon katsayıları (b_{ij}) incelendiğinde, güven üzerinde birlik anlayışı (firma), bağımlılık, sözleşme, kontrol ve genel memnuniyetin %1, ekonomik memnuniyetin ise %10 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımı (firma) ve esneklik (firma) değişkenleri ise güven üzerinde pozitif bir etkiye sahip olsalar da, bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre H_1 , H_2 , H_3 , H_4 , H_5 , H_6 hipotezleri kabul edilirken, H_7 ve H_8 ile ifade edilen hipotezler reddedilmelidir (Bknz: Tablo 4-14).

Bağımlılık (BAG) değişkeni de güven değişkeni gibi, bağımlılık (BA), sözleşme (S), kontrol (K), genel memnuniyet (GM), ekonomik memnuniyet (EM), bilgi paylaşımı (firma) (BPF), esneklik (firma) (ESF) ve birlik anlayışı (firma) (BAF) değişkenleri ile açıklanmaktadır. Buna göre aşağıdaki çoklu regresyon modeli oluşturularak analiz edilmiştir. Buna göre bağımlılık değişkenini açıklayan çoklu regresyon modeli aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

$$\text{BAG} = a_{21} + b_{21} \times \text{BA} + b_{22} \times \text{S} + b_{23} \times \text{K} + b_{24} \times \text{GM} + b_{25} \times \text{EM} + b_{26} \times \text{BPF} + b_{27} \times \text{ESF} + b_{28} \times \text{BAF} + e_2 \quad (\text{M2})$$

(M2) regresyon modelinin test edilmesi ile elde edilen sonuçlar Tablo 4.7’de görülmektedir. Elde edilen sonuçla regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlılığına ($F^8_{629}: 52.422, p < 0.001$) ve çoklu doğrusallığın (maksimum VIF: 2.202) model için bir sorun yaratmadığına işaret etmektedir. Modelde bulunan değişkenler bağıllık değişkenindeki değişimin toplam %39.2’sini açıklayabilmektedir.



Şekil 4.3 Firmanın İşbirliği Davranışı ve İlişki Algılarının Bağıllık Değişkenine Etkisi

Regresyon katsayılarının anlamlılığı incelendiğinde, bağıllık üzerinde birlik anlayışı (firma), bağımlılık, kontrol ve genel memnuniyetin %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bilgi

paylaşımı(firma) ve ekonomik memnuniyet değişkenleri bağıllığı pozitif yönde etkiliyor olsalar da bu etki istatistikî olarak anlamlı değildir. Standardize edilmiş regresyon katsayıları incelendiğinde de, bağımlılık ve birlik anlayışı (firma) değişkenlerinin bağıllık üzerinde nispi olarak daha büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgular H_9 , H_{12} , H_{13} ve H_{14} hipotezlerinin anlamlılığını istatistiksel olarak desteklerken, H_{10} , H_{11} , H_{15} ve H_{16} hipotezlerinin ise istatistiksel olarak geçerli olmadığına işaret etmektedir (bknz: Tablo 4-14).

Tablo 4-7 Firmanın İşbirliği Davranışı ve İlişki Algılarının Güven ve Bağıllık Değişkenlerine Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	
	Güven (M1)	Bağıllık (M2)
Sabit	(0.001)	(0.002)
Bilgi Paylaşımı (Firma)	.029 (0.382)	.032 (0.352)
Esneklik (Firma)	.015 (0.660)	-.019 (0.575)
Birlik Anlayışı (Firma)	.207 (0.000)	.257 (0.000)
Bağımlılık	.296 (0.000)	.286 (0.000)
Kontrol	.118 (0.000)	.144 (0.000)
Sözleşme	.122 (0.000)	.031 (0.446)
Genel Memnuniyet	.131 (0.000)	.112 (0.000)
Ekonomik Memnuniyet	.046 (0.083)	.040 (0.235)
R_{düzeltilmiş}²	0.447	0.392
F₆₂₉⁸	65.474	52.422
Maksimum (VIF)	2.202	2.202
NOT: parantez içindeki değerler p değerleridir.		

4.7.2. Bayinin İşbirliği Davranışı

Bayinin ana firmaya olan güveni (H_{17}) ve bağıllığının (H_{20}) ana firmaya karşı gösterdiği bilgi paylaşımı üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu test etmek amacı ile M3 regresyon modeli kurulmuştur. M3 regresyon modeline göre, bilgi paylaşımı (baya) değişkeni güven ve bağıllık değişkenlerinin bir fonksiyonudur.

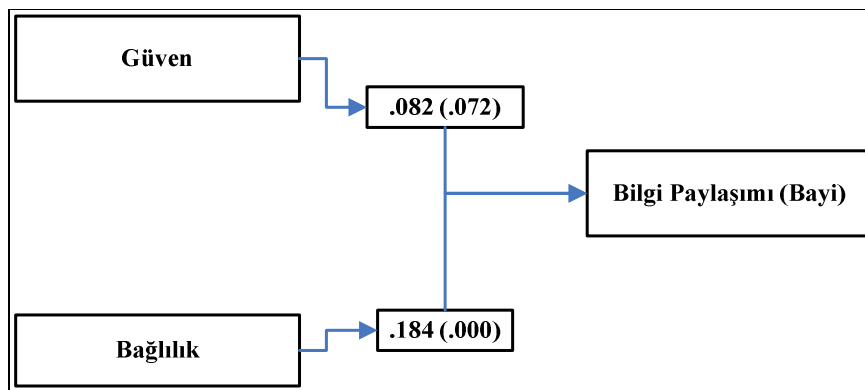
$$BPB = a_{31} + b_{31} \times BAG + b_{32} \times G + e_3 \quad (M3)$$

Tablo 4-8 Güven ve Bağlılık Değişkenlerinin İşbirliği (Bayi) Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler		
	Bilgi Paylaşımı (Bayi)	Esneklik (Bayi)	Birlik Anlayışı (Bayi)
	M3	M4	M5
Sabit	(.000)	(.000)	(.000)
Güven	.083 (.072)	.172 (.001)	.226 (.000)
Bağlılık	.184 (.000)	.076 (.061)	.373 (.000)
R ² düzeltilmiş	.057	.049	.293
F	22.135	17.317	133.30
Maksimum (VIF)	1.639	1.639	1.639

NOT: Parantez içindeki değerler p değerleridir.

(M3) regresyon modelinin analizi ile elde edilen bulgular, güven ve bağlılığın bilgi paylaşımındaki (bayi) değişimin %5.7'sini istatistiksel olarak anlamlı ($F^2_{633} : 22.135, p < 0.000$) bir şekilde açıklayabildiğini ve bilgi paylaşımının (bayi) güven ve bağlılığın bir fonksiyonu olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca, maksimum VIF değerinin nispi olarak küçük bir değer alması da çoklu doğrusallık sorununun olmadığına işaret etmektedir. Ulaşılan bu bulgular, H_{17} ve H_{20} hipotezlerinin geçerliliğini ortaya koymaktadır.

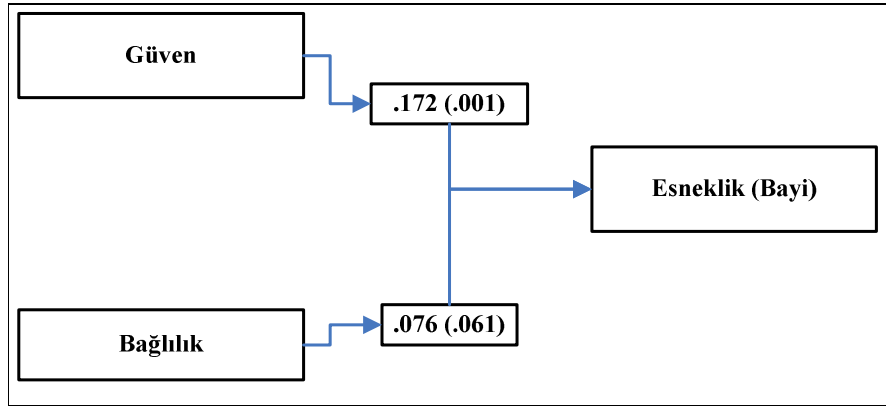


Şekil 4.4 Güven ve Bağlılık Değişkenlerinin Bilgi Paylaşımı Değişkenine Etkisi
(M3 Modeli)

H₁₈ ve H₂₁ hipotezlerine göre ise esneklik (bayi) değişkeni güven ve bağlılık değişkenlerinin bir fonksiyonudur. Bu ilişkinin anlamlılığının sınanması için de aşağıdaki regresyon modeli (M4) test edilmiştir.

$$\text{ESB} = a_{51} + b_{51} \times \text{BAG} + b_{52} \times \text{G} + e_5 \quad (\text{M4})$$

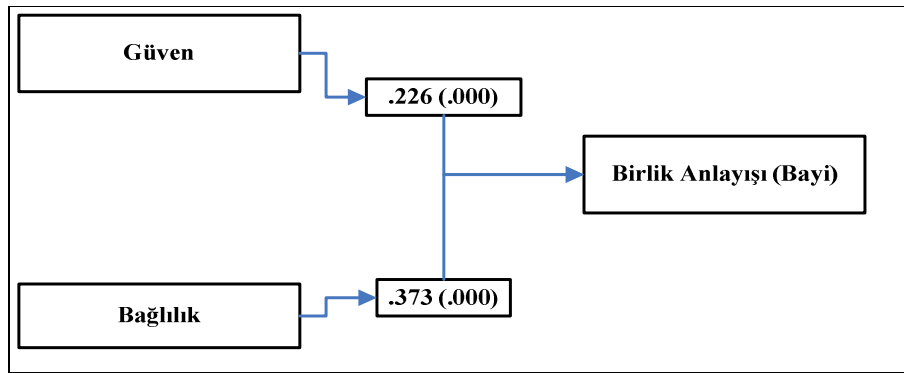
Tablo 4-8'de de görüldüğü gibi (M4) regresyon modelinin analizi ile elde edilen bulgular, güven ve bağlılığın esneklikteki (bayi) değişimin %4.9'unu istatistiksel olarak anlamlı ($F^2_{628} : 17.317, p < 0.000$) bir şekilde açıklayabildiğini ve esnekliğin (bayi) güven ve bağlılığın bir fonksiyonu olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre, H₁₈ hipotezinde ileri sürüldüğü gibi bayinin ana firmaya olan güveni ile ana firmaya karşı gösterdiği esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır. Benzer şekilde, H₂₁ hipotezinde iddia edildiği gibi, bayinin ana firmaya olan bağlılığı ile ana firmaya karşı gösterdiği esneklik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır



Şekil 4.5 Güven ve Bağlılık Değişkenlerinin Esneklik (Bayi)Değişkenine Etkisi
(M4 Modeli)

Birlik anlayışı (bayi) değişkeni, H₁₉ ve H₂₂ hipotezlerini test etmek amacı ile (M5) regresyon modeli oluşturulmuştur. Şekil 4.5'de de görüldüğü gibi birlik anlayışı bayi değişkeni güven ve bağlılık değişkenlerinin bir fonksiyonudur.

$$\text{BAB} = a_{71} + b_{71} \times \text{BAG} + b_{72} \times \text{G} + e \quad (\text{M5})$$



Şekil 4.6 Güven ve Bağlılık Değişkenlerinin Birlik Anlayışı (Bayi) Değişkenine Etkisi (M5 Modeli)

(M5) regresyon modelinin analizi ile elde edilen bulgular, güven ve bağlılığın birlik anlayışındaki (bayi) değişimin %29.3'ünü istatistiksel olarak anlamlı ($F_{633}^2 : 133.30, p < 0.000$) bir şekilde açıklayabildiğini ve birlik anlayışının (bayi) güven ve bağlılığın bir fonksiyonu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, H_{19} ve H_{22} hipotezlerinin istatistiksel olarak anlamlılığına işaret etmektedir.

4.7.3. Bayinin İlişkiye Devam Niyeti ve Algılanan Performans

H_{26} , H_{27} ve H_{28} hipotezlerine göre bayinin kendi performansını değerlemesi bilgi paylaşımı (bayi), esneklik (bayi) ve birlik (anlayışı) bayi değişkenlerinin bir fonksiyonudur. Bu fonksiyonu M6 modelinde görüldüğü gibi ifade etmek mümkündür. M6 ile ifade edilen bu regresyon modelinin test edilmesi ile elde edilen sonuçlar Tablo 4-9'da toplulaştırılmıştır.

$$\mathbf{BKP} = \mathbf{a}_{91} + \mathbf{b}_{91} \times \mathbf{BPB} + \mathbf{b}_{92} \times \mathbf{ESB} + \mathbf{b}_{93} \times \mathbf{BAB} + \mathbf{e} \quad (\mathbf{M6})$$

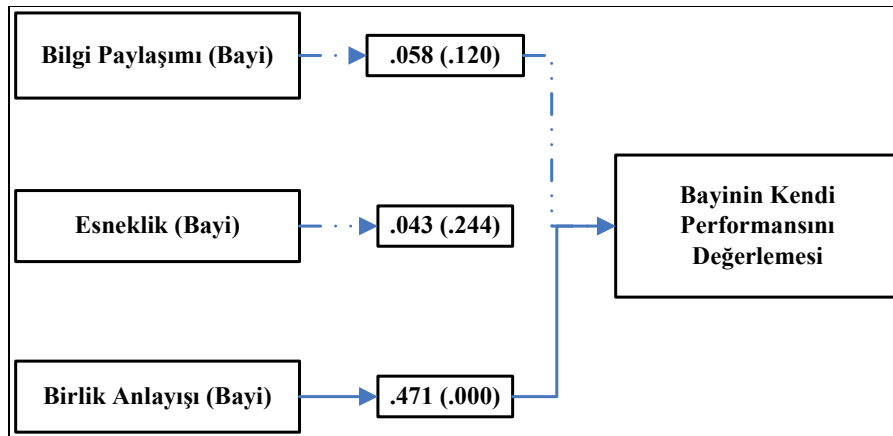
Tablo 4-9'da da görüldüğü gibi bilgi paylaşımı (bayi), esneklik (bayi) ve birlik anlayışı (bayi) değişkenleri bu değişkende gözlemlenen varyansın %25.7'sini anlamlı bir şekilde ($F_{634}^3 : 74.633$) açıklayabilmektedir. Maksimum VIF değerinin nispi olarak küçük bir değer alması da çoklu doğrusallık sorununun olmadığına işaret etmektedir.

Tablo 4-9 Bayinin İşbirliği Davranışının Kendi Performansını Değerlemesi ve İlişkiye Devam Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	
	Bayinin Kendi Performansını Değerlemesi	Bayinin İlişkiye Devam Niyeti
	M6	M7
Sabit	(0.000)	(0.000)
Bilgi Paylaşımı (Bayi)	.058 (0.120)	.024 (0.496)
Esneklik (Bayi)	.043 (0.244)	.033 (0.344)
Birlik Anlayışı (Bayi)	.471 (0.000)	.566 (0.000)
R² düzeltilmiş	0.257	0.341
F	74.633	110.697
Maksimum (VIF)	1.205	1.205
NOT: parantez içindeki değerler p değerleridir.		

Standardize edilmiş Beta katsayılarına göre, birlik anlayışının (bayi) bayinin kendi performansını değerlemesi üzerinde %1 düzeyinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu bulgu H₂₈ hipotezini desteklemektedir.

Esneklik (bayi) ve bilgi paylaşımı (bayi) değişkenleri, bayinin kendi performansını değerlemesi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olsa da bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre H₂₆ ve H₂₇ hipotezleri reddedilmelidir.

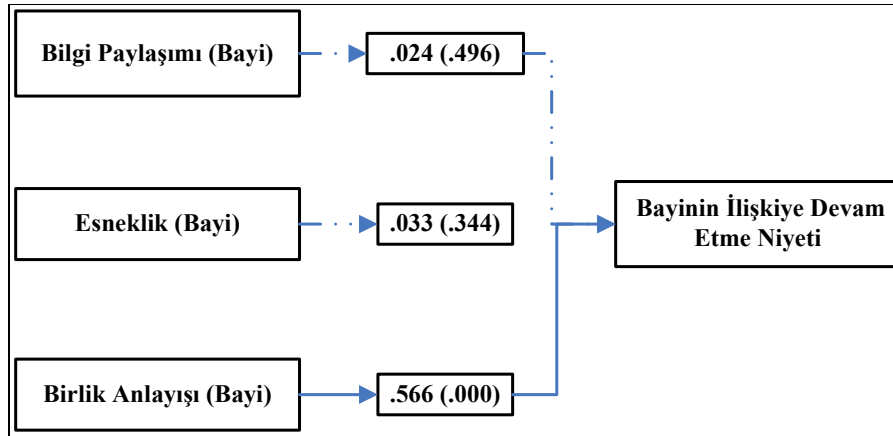


Şekil 4.6 Bayinin İşbirliği Davranışı Değişkenlerinin Bayinin Kendi Performansını Değerlemesi Üzerindeki etkisi (M6 Modeli)

H₂₃, H₂₄ ve H₂₅ hipotezlerine göre bayinin ana firma ile ilişkiyi artırma ve devam ettirme arzusu bilgi paylaşımı (bayi), esneklik ve birlik anlayışı (bayi) değişkenlerinin bir fonksiyonudur. Bu fonksiyonu ifade eden regresyon modeli M7 ile ifade edilmiştir.

$$\text{BİD} = a_{111} + b_{111} \times \text{BPB} + b_{112} \times \text{ESB} + b_{113} \times \text{BAB} + e \quad (\text{M7})$$

M7 regresyon modelinin test edilmesi ile elde edilen sonuçlar Tablo 4-9'da görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, bilgi paylaşımı (bayi), esneklik (bayi) ve birlik anlayışı (bayi) değişkenleri işbirliğine devam etme arzusundaki (BİD) gözlemlenen varyansın %34.1'ini anlamlı bir şekilde ($F^3_{634} : 110.697$) açıklayabilmektedir. Maksimum VIF değerinin nispi olarak küçük bir değer alması da çoklu doğrusallık sorunun olmadığına işaret etmektedir. Yine bu regresyon modeline göre, birlik anlayışının (bayi) %1 düzeyinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Esneklik (bayi) ve bilgi paylaşımı (bayi) değişkenleri, bayinin kendi performansını değerlendirme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olsa da bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bütün bunların ışığında H₂₅ hipotezi istatistiksel olarak anlamlıdır. H₂₃ ve H₂₄ ise hipotezleri reddedilmektedir.



Şekil 4.7 Bayinin İşbirliği Davranışı Değişkenlerinin Bayinin İlişkiye Devam Etme Niyetine Etkisi (M7 Modeli)

4.7.3.1. Ara Değişken Olarak Birlik Anlayışı

Bayinin işbirliği davranışının bayinin kendi performansını değerlemesi üzerindeki etkisi yukarıda detaylı bir şekilde incelenmiştir. Yukarıda yapılan analizler ve korelasyon tablosundan elde edilen bulgular; birlik anlayışının, esneklik ve bilgi paylaşımının bayinin kendi performansını değerlemesi arasındaki ilişkide bir ara değişken olduğuna işaret etmektedir.

Ara değişken olarak birlik anlayışının test edilmesi amacı ile 4 farklı regresyon modeli kurulmuş ve test edilmiştir. Bu dört modelin test edilmesi ile ulaşılan bulgular Tablo 4.10'da görülmektedir.

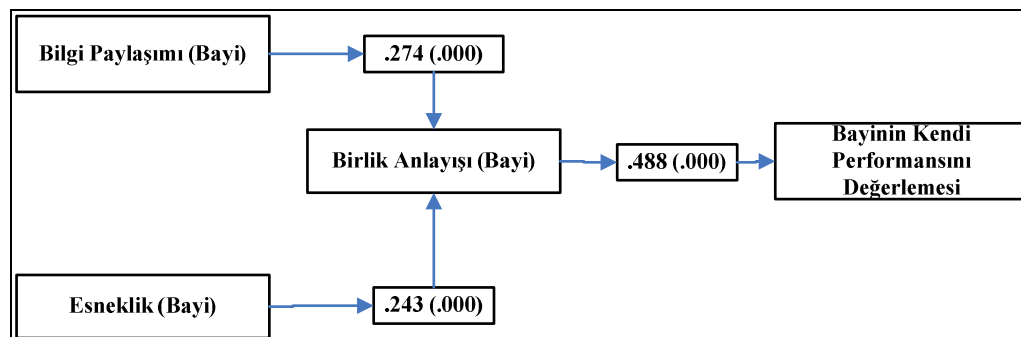
(M6.1) ile ifade edilen regresyon modelinden elde edilen sonuçlara göre birlik anlayışı (bayi) değişkeni bayinin kendi performansını değerlemesi değişkenindeki değişimin %26.9'unu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklayabilmektedir. Diğer yandan, (M6.2.2) modeline göre esneklik (bayi) ve bilgi paylaşımı (bayi) değişkenleri birlik anlayışındaki değişimin %17.1'ini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Tablo 4-10 Birlik Anlayışı Değişkeninin Esneklik ve Bilgi Paylaşımı ile Bayinin Kendi Performansını Değerlemesi Arasındaki İlişkide Ara Değişken Etkisinin Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler			
	Bayinin Kendi Performansını Değerlemesi	Bayinin Kendi Performansını Değerlemesi	Birlik Anlayışı (Bayi)	Bayinin Kendi Performansını Değerlemesi
	M6.1	M6.2.1	M6.2.2	M6.3
Sabit	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
Bilgi Paylaşımı (Bayi)	-	.192 (.000)	.274 (.000)	.053 (.160)
Esneklik (Bayi)	-	.161 (.000)	.243 (.000)	.040 (.284)
Birlik Anlayışı (Bayi)	.520 (.000)	-	-	.488 (.000)
R² düzeltilmiş	.269	.079	.171	.270
F	230.65	27.590	65.911	77.779

(M6.2.1) ve (M6.3) modelleri birlikte incelendiğinde esneklik (bayi) ve bilgi paylaşımı (bayi) değişkenlerinin birlikte bayinin kendi performansını anlamlı bir şekilde etkilerken; modele birlik anlayışının katılması ile bu anlamlı etkilerini kaybettikleri gözlemlenmektedir.

Bütün bunların ışığında birlik anlayışı (bayi) değişkeninin, esneklik ve bilgi paylaşımı (bayi) değişkenleri ile bayinin kendi performansı arasındaki ilişkide ara değişken olduğunu ortaya koymaktadır.



Şekil 4.8 Ara Değişken Olarak Birlik Anlayışının Bayinin Kendi Performansını Değerlendirmesi Üzerindeki Etkisi

Benzer şekilde, birlik anlayışı değişkeninin esneklik ve bilgi paylaşımı (bayi) ile bayi işbirliği niyeti arasındaki ilişkide ara değişken olup olmadığı da M7.1, M7.2.1, M.7.2.2 ve M7.3 regresyon modelleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.11’de özetlenmiştir.

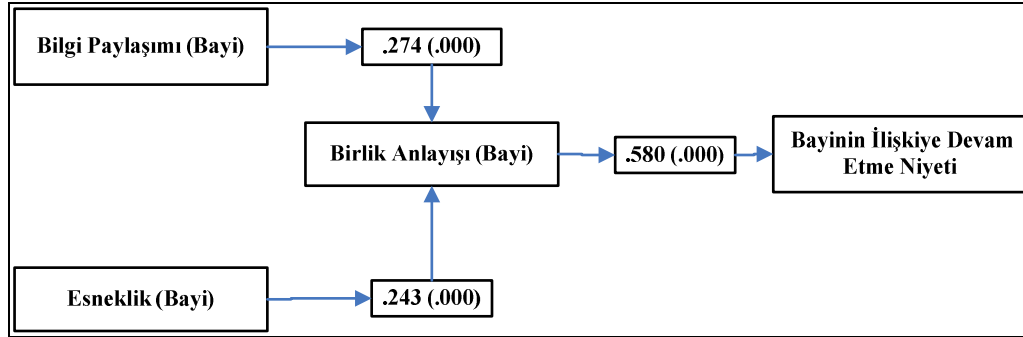
Tablo 4-11 Birlik Anlayışı Değişkeninin Esneklik ve Bilgi Paylaşımı ile Bayinin İlişkiye Devam Niyeti Arasındaki İlişkide Ara Değişken Etkisinin Analizi

	Bağımlı Değişkenler			
	Bayinin İlişkiye Devam Niyeti	Bayinin İlişkiye Devam Niyeti	Birlik Anlayışı (Bayi)	Bayinin İlişkiye Devam Niyeti
Bağımsız Değişkenler	M7.1	M7.2.1	M7.2.2	M7.3
Sabit	(.000)	(.000)	(.000)	(.000)
Bilgi Paylaşımı (Bayi)	-	.185 (.000)	.274 (.000)	.027 (.446)
Esneklik (Bayi)	-	.175 (.000)	.243 (.000)	.035 (.319)
Birlik Anlayışı (Bayi)	.601 (.000)	-	-	.580 (.000)
R² düzeltilmiş	.361	.081	.171	.359
F	365.768	28.634	65.911	117.285

(M7.1) ile ifade edilen regresyon modelinden elde edilen sonuçlara göre birlik anlayışı (bayi) değişkeni bayinin işbirliği niyeti değişkenindeki değişimin %36.1’ini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklayabilmektedir. Diğer yandan, (M7.2.2) modeline göre esneklik (bayi) ve bilgi paylaşımı (bayi) değişkenleri birlik anlayışındaki değişimin %17.1’ini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

(M7.2.1) ve (M7.3) modelleri birlikte incelendiğinde esneklik (bayi) ve bilgi paylaşımı (bayi) değişkenlerinin, birlikte bayinin işbirliği niyetini anlamlı bir şekilde etkilerken; modele birlik anlayışının katılması ile bu anlamlı etkilerini kaybettikleri gözlemlenmektedir.

Bütün bunların ışığında birlik anlayışı (bayi) değişkeninin, esneklik ve bilgi paylaşımı (bayi) değişkenleri ile bayinin işbirliği niyeti değişkeni arasındaki ilişkide ara değişken olduğunu ortaya koymaktadır.



Şekil 4.9 Ara Değişken Olarak Birlik Anlayışının Bayinin İlişkiye Devam Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi

4.7.4. Dışsal Performans Değerlemesi

Diğer yandan, TT bayi işbirliği sürecinde TT bayilerin performanslarını düzenli bir şekilde yerinde gözlemlere dayalı olarak çeşitli kriterlere göre değerlemektedir. Çeşitli kriterlere göre yapılan değerlemelerin sonucunda her bir bayi için bayinin o dönemdeki performansını özetleyen ortalama bayi puanı değeri elde edilmektedir.

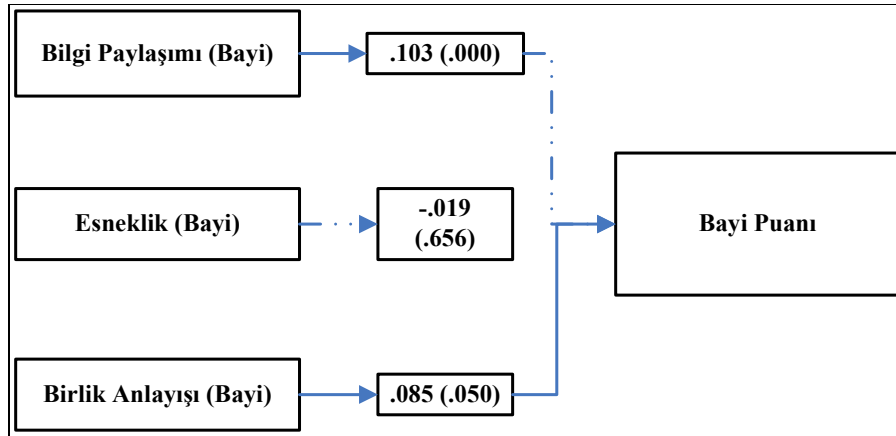
Dışsal performans değerlendirmesi olarak nitelendirilebilecek olan bayi puanı H_{29} , H_{30} ve H_{31} hipotezlerine göre bilgi paylaşımı (bayi), esneklik (bayi) ve birlik anlayışı (bayi) değişkenlerinin bir fonksiyonudur. Söz konusu fonksiyon M8 ile ifade edilmiştir.

$$BP = a_{131} + b_{131} \times BPB + b_{132} \times ESB + b_{133} \times BAB + e_{13} \quad (M8)$$

Tablo 4-12 Bağımlı Değişken Olarak Bayi Puanı Değişkenlerinin Analizi

	Bayi Puanı
Bağımsız Değişkenler	M8
Sabit	(0.000)
Bilgi Paylaşımı (Bayi)	.103 (0.016)
Esneklik (Bayi)	-.019 (0.656)
Birlik Anlayışı (Bayi)	.085 (0.050)
R² düzeltilmiş	0.017
F	4.760
Maksimum (VIF)	1.205
NOT: parantez içindeki değerler p değerleridir.	

M8 regresyon modelinin analizi ile elde edilen sonuçlar Tablo 4.10'da özetlenmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre, bilgi paylaşımı (bayi), esneklik (bayi) ve birlik anlayışı (bayi) değişkenlerinin bayi puanında gözlemlenen varyansın sadece %1.7'sini anlamlı bir şekilde ($F_{634}^3 : 4.760, p < 0.003$) açıklayabilmektedir. Maksimum VIF değerinin nispi olarak küçük bir değer alması çoklu doğrusallık sorununun olmadığına işaret etmektedir. Tablo 4.10'da da görülmekte olan regresyon parametrelerinin anlamlılıkları incelendiğinde, birlik anlayışı(bayi) ve bilgi paylaşımı(bayi) bayi puanı üzerinde %5 düzeyinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (H_{29} ve H_{31}). Esneklik (bayi) değişkeni (H_{30}) ise varsayıldığının aksine bayi puanı üzerinde negatif bir etkiye sahip olmakla birlikte bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.



Şekil 4.8 Bayinin İşbirliği Davranışı Değişkenlerinin Bayi Puanı Üzerindeki Etkisi (M8 Modeli)

TT (firma) kaynaklı performans ölçütü bayi puanının incelendiği (M8) modelinden elde edilen bulguların kısmen de olsa (M7) model ile paralellik arz etmesi verinin tutarlılığını (sağlıklı toplanması) da desteklemektedir.

4.7.5. Korelasyon

Bütün bunların yanı sıra, nihai bağımlı değişken olarak incelenen bayi işbirliği niyeti, bayinin kendi performansını değerlemesi, bayi puanı ve ekonomik memnuniyet ile genel memnuniyet değişkenleri arasındaki korelasyonlar da incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, ekonomik memnuniyeti ile bayinin kendi performansını değerlemesi ve bayi işbirliği niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır.

Bayinin kendi performansını değerlemesi ile bayi puanı arasındaki ilişkinin anlamlı ve yüksek bir değer alması beklenmektedir. Ancak bu iki değişken arasındaki korelasyon değerinin nispi olarak düşük bir değer (0.093) alması bu iki değişkenin farklılığını ortaya koymaktadır. Bu durum TT'nin bayi performansını değerlemek için oluşturduğu bayi puanı sistemi ile bayinin kendi performansını değerlemesi arasındaki tutarsızlığı ortaya koymaktadır. Bu durumun birkaç sebebinden bahsetmek mümkündür. Öncelikle bayilerin kendilerine dönük performans değerlendirmeleri subjektif özellik taşımaktadır. Diğer taraftan Türk Telekom'un bayi puanlaması incelendiğinde pratikte çok sağlıklı şekilde yürümediği tespit edilmiştir. Her ne kadar matbu ve her yerde geçerli bir form dolduruluyorsa da

bunu dolduran kişiler çok farklı olup gözlem ve yoruma dayalı puanların farklı şekilde verilmesi sözkonusudur. Bir diğer sebep de tüm ülke geneline yayılmış olan bayilerin ekonomik ve sosyal farklılıklar sebebiyle performans hedef ve beklentilerinin farklı olmasıdır. Ekonomik memnuniyet ve genel memnuniyet ile bayi puanı arasında da anlamlı bir korelasyon çıkmamıştır. Bahsedilen sebeplerin etkisi burda da ortaya çıkmaktadır.

Diğer yandan bayinin kendi performansını değerlemesi ile bayi işbirliği niyeti arasında gözlemlenen ve diğer korelasyon değerlerine göre daha yüksek bir değer olarak gözlemlenen korelasyon değeri (0.506) bayi algı ve tutumunun kendi içinde tutarlılığını ve bunun veriye de yansıdığını ortaya koymaktadır.

Tablo 4-13 Korelasyon

	Değişkenler				
	1	2	3	4	5
Ekonomik Memnuniyet (1)	1.000				
Bayi Puanı (2)	.061 ¹	1.000			
Bayinin Kendi Performansını Değerlemesi (3)	.225 ³	.093 ²	1.000		
Bayi İşbirliği Niyeti (4)	.238 ³	.102 ²	.506 ³	1.000	
Genel Memnuniyet (5)	.778 ²	0.09 ¹	..305 ³	.411 ²	1.000
(¹): İstatistiksel olarak anlamlı olmayan korelasyon tahmini					
(²): %5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı korelasyon tahmini					
(³): %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı korelasyon tahmini					

Genel memnuniyet ile ekonomik memnuniyet arasında gözlemlenmiş olan anlamlı korelasyon değeri beklenen bir sonuç olup bayi algısının kendi içinde tutarlı olduğunu yansıtmaktadır. Aynı zamanda genel memnuniyet ile bayinin kendi performans değerlemesi arasında ve genel memnuniyet ile bayi işbirliği niyeti arasında anlamlı bir korelasyonun gözlenmiş olması bayi algı ve tutumundaki tutarlılığı yansıtmaktadır.

4.7.6. Hipotez Sonuçları

Modelde kullanılan hipotezlere ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4-9 Hipotez Kabul Red Tablosu

Hipotez	Metin	Kabul	Red
H1:	Bayinin ana firmaya olan genel memnuniyetinin, ana firmaya olan güveni ile pozitif bir ilişkisi vardır.	X	
H2:	Bayinin ana firmaya olan ekonomik memnuniyetinin, ana firmaya olan güveni ile pozitif bir ilişkisi vardır.	X	
H3:	Bayi ile ana firma arasındaki sözleşmeyle, bayinin ana firmaya olan güveni arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H4:	Ana firmanın bayiye dönük yaptığı kontrol ile bayinin ana firmaya olan güveni arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H5:	Bayinin ana firmaya olan bağımlılığı ile bayinin ana firmaya olan güveni arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H6:	Bayinin ana firmadan algıladığı birlik anlayışı ile bayinin ana firmaya olan güveni arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H7:	Bayinin ana firmadan algıladığı esneklik ile bayinin ana firmaya olan güveni arasında pozitif bir ilişki vardır.		X
H8:	Bayinin ana firmadan algıladığı bilgi paylaşımı ile bayinin ana firmaya olan güveni arasında pozitif bir ilişki vardır.		X
H9:	Bayinin ana firmaya olan genel memnuniyetinin, ana firmaya olan bağlılığı ile pozitif bir ilişkisi vardır.	X	
H10:	Bayinin ana firmaya olan ekonomik memnuniyetinin, ana firmaya olan bağlılığı ile pozitif bir ilişkisi vardır.		X
H11:	Bayi ile ana firma arasındaki sözleşmeyle, bayinin ana firmaya olan bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.		X
H12:	Ana firmanın bayiye dönük yaptığı kontrol ile bayinin ana firmaya olan bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H13:	Bayinin ana firmaya olan bağımlılığı ile bayinin ana firmaya olan bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H14:	Bayinin ana firmadan algıladığı birlik anlayışı ile bayinin ana firmaya olan bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H15:	Bayinin ana firmadan algıladığı esneklik ile bayinin ana firmaya olan bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.		X
H16:	Bayinin ana firmadan algıladığı bilgi paylaşımı ile bayinin ana firmaya olan bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.		X
H17:	Bayinin ana firmaya olan güveni ile ana firmaya karşı gösterdiği bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H18:	Bayinin ana firmaya olan güveni ile ana firmaya karşı gösterdiği esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H19:	Bayinin ana firmaya olan güveni ile ana firmaya karşı gösterdiği birlik anlayışı arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H20:	Bayinin ana firmaya olan bağlılığı ile ana firmaya karşı gösterdiği bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H21:	Bayinin ana firmaya olan bağlılığı ile ana firmaya karşı gösterdiği esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H22:	Bayinin ana firmaya olan bağlılığı ile ana firmaya karşı gösterdiği birlik anlayışı arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	

H23:	Bayinin ana firmaya dönük bilgi paylaşımı ile ana firma ile ilişkiyi artırma ve devam ettirme arzusu arasında pozitif bir ilişki vardır.		X
H24:	Bayinin ana firmaya karşı gösterdiği esneklik ile ana firma ile ilişkiyi artırma ve devam ettirme arzusu arasında pozitif bir ilişki vardır.		X
H25:	Bayinin ana firmaya karşı gösterdiği birlik anlayışı ile ana firma ile ilişkiyi artırma ve devam ettirme arzusu arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H26:	Bayinin ana firmaya dönük bilgi paylaşımı ile kendi performans değerlemesi arasında pozitif bir ilişki vardır.		X
H27:	Bayinin ana firmaya karşı gösterdiği esneklik ile kendi performans değerlemesi arasında pozitif bir ilişki vardır.		X
H28:	Bayinin ana firmaya karşı gösterdiği birlik anlayışı ile kendi performans değerlemesi arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H29:	Bayinin ana firmaya dönük bilgi paylaşımı ile ana firmanın bayi performans değerlemesi arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	
H30:	Bayinin ana firmaya karşı gösterdiği esneklik ile ana firmanın bayi performans değerlemesi arasında pozitif bir ilişki vardır.		X
H31:	Bayinin ana firmaya karşı gösterdiği birlik anlayışı ile ana firmanın bayi performans değerlemesi arasında pozitif bir ilişki vardır.	X	

5. SONUÇ

5.1. Sonuç ve Tespitler

Dış Kaynaklardan Yararlanma, son yıllarda gerek uygulama sahasındaki yaygın kullanımı gerekse de üzerinde yapılan akademik çalışmalarla önemi ortaya konmuş bir yönetim aracıdır. Temel çıkış noktası, her işletmenin kendi asıl faaliyet alanına odaklanarak pazarda bir rekabet üstünlüğü elde etmesi ve ikincil faaliyetlerini de asıl işi o olan işletmelerden sağlaması fikrine dayanmaktadır. DKY yaklaşımının bu çıkış noktası önemsenmiş olmalı ki uygulama alanı gittikçe artmaktadır.

Rekabetin her alanda arttığı, müşteri ihtiyaçlarının çeşitlendiği ve kalite beklentilerinin yüksek seviyelere çıktığı günümüzde işletmeler, rekabet üstünlüğü elde edebilecekleri her türlü yönetim aracından faydalanmaktadırlar. DKY uygulamalarındaki artışın bir sebebi de işletmelerin bu yöndeki arayışdır denilebilir.

DKY uygulamaları daha ziyade özel sektörde fazla olmasına karşın kamu kesimi uygulamalarında da artış gözlemlenmektedir. Diğer taraftan ilk uygulamaları üretim sektöründeysen bugün artık her alanda DKY uygulamalarına başvurulmaktadır. Ayrıca büyük ölçekli uluslararası işletmeler küresel dış kaynak kullanımına sıkça başvurumaktadırlar.

Ancak her yönetim ve iş modelinin avantajlı ve dezavantajlı yönlerinin varlığı gerçeği, kendisini burada da göstermektedir. Dolayısıyla DKY uygulamasına başlarken konunun öncelikle stratejik düzeyde ele alınmasında yarar vardır. Yapılacak olan iş analizleri sonucunda hangi faaliyetlerin temel, hangilerinin de ikincil faaliyetler olduğu kararının doğru bir şekilde verilmesi gerekmektedir. Temel faaliyetlerin işletme dışı kaynaklardan temin edilmesi çok riskli olacaktır. Stratejik analizden sonra DKY kararının verilmesi, sözleşme hazırlanması, iş süreçleri ve performans kriterlerinin belirlenmesi, tedarikçi seçimi, ilişkinin yönetimi ve nihayet ilişkinin sonlandırılması gibi önemli süreçler sözkonusudur.

DKY, iki farklı işletmenin belli bir sözleşme çerçevesinde kurduğu bir iş ilişkisidir. Her iki işletmenin kendine göre hedeflerinin olması ve zaman zaman bu

hedeflerin farklılık göstermesi de mümkündür. Kurulan bu ilişkinin sağlıklı bir zeminde başarılı bir şekilde yürütülmesi ve sonuçta amaçların gerçekleşmesi için tarafların dikkat etmeleri gereken hususlar vardır. Özellikle DKY uygulamasına başvuran işletmeler açısından başarısız olmanın maliyeti çok yüksek olup geri dönüş imkânı çok zor olabilmektedir.

DKY üzerine yapılan çalışma ve ilk dönem uygulama sonuçları genellikle avantajlı sonuçları ön plana çıkaran bir nitelik taşımasına karşın son dönemdeki çalışmalar uygulamaların dezavantajlı taraflarını, risklerini ve başarılı olma kriterlerine vurgu yapmaktadır. Bu çerçevede özellikle sözleşme, performans ve kontrol kavramları ve bunların ölçülmesi ve yönetilmesine dönük modellerin geliştirilmesi yönünde çalışmaların arttığını belirtmekte yarar vardır.

DKY konusunda teorik çalışmaların çokluğuna karşın uygulamalı akademik çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bu sebeple yapılan bu uygulamalı çalışma önem arz etmektedir.

Kurulan bir DKY ilişkisinde taraflar arasındaki sözleşme, işbirliği, kontrol, bağımlılık, memnuniyet, güven, bağlılık, performans ve ilişkiye devam niyeti üzerinde çalışılması gereken önemli parametrelerdir.

Yapılan bu çalışmanın uygulama kısmında bazı önemli sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara kısa değinilecek olursa;

Güven ve bağlılık teorik anlatımlarda belirtildiği üzere DKY hizmeti alan bir işletmenin önemsemesi gereken parametrelerdir. Sözkonusu işletmenin DKY hizmeti aldığı diğer işletmelere güven vermesi ve onlarda kendisine dönük bir bağlılık oluşturabilmesi gerekir. Güven ve bağlılığın olmadığı bir ilişkiden uzun vadede başarı ve yüksek performans beklemek hayalcilik olacaktır. DKY uygulamalarında hizmet alan ve hizmet sunan iki işletmenin varlığı sözkonusu olup sağlıklı ve başarılı bir pratik için her iki tarafın birbirlerine güven ve bağlılık oluşturacak tutum ve davranış içinde olmaları önemli bir temel teşkil etmektedir.

Kurulan model çerçevesinde varılan sonuçlara bakıldığında işbirliğinin bir alt bileşeni olan birlik anlayışının güven oluşumuna pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bağımlılığın da güven üzerine pozitif yönde anlamlı bir etkisi

görülmektedir. Benzer şekilde sözleşme değişkeni ile kontrol değişkeninin de güven oluşumuna pozitif yönde anlamlı bir etkisi gözlenmektedir. DKY hizmeti sunan işletmelerin bu ilişkideki ekonomik memnuniyetlerinin de güven oluşumuna pozitif yönde anlamlı bir etkisi gözlenmiştir. İşletmenin tedarikçilerine gösterdiği esneklik ve bilgi paylaşımının anlamlı düzeyde olmasa da pozitif bir katkısının olduğu görülmektedir.

Bağlılık oluşumuna etkisi olan kavramlara bakıldığında ise özellikle DKY hizmeti alan işletmenin göstermiş olduğu birlik anlayışının pozitif yönde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmaktadır. Oluşan bağımlılığın bağlılığı pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Kontrol ve genel memnuniyet değişkenleri de bağlılığı pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedirler. İşletmenin göstermiş olduğu bilgi paylaşımı ve hizmet sunan firmanın ekonomik memnuniyeti anlamlı düzeyde olmasa da pozitif yönde bir etkide bulunmaktadır.

Bir DKY ilişkisinde hizmet sunan dış kaynak firmasının hizmet alan firmaya karşı işbirliği davranışı göstermesi istenen ve başarılı bir uygulama için gerekli bir şarttır. İşbirliği değişkeninin teorik anlatımında da belirtildiği üzere üç alt bileşeni bilgi paylaşımı, esneklik ve birlik anlayışıdır. DKY hizmeti alan bir işletme muhatabı olan işletmelerin kendisiyle bilgilerini paylaşmasını, süreç içinde esnek davranışlar ortaya koymalarını ve bir birlik anlayışı çerçevesinde hareket etmelerini bekler. İşte işbirliği davranışını doğuran faktörler incelendiğinde ise durum şudur:

DKY hizmeti veren firmanın, hizmet sunduğu firmaya karşı gösterdiği bilgi paylaşımı davranışı üzerinde o firmaya karşı duyduğu güven ve bağlılık değişkenlerinin pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisi sözkonusudur. DKY hizmeti sunan işletme, ana işletmeye karşı güven duyup bağlılık hissediyorsa bilgi paylaşım seviyesini yükseltmektedir.

Hizmet sunan firmanın gösterdiği esneklik davranışı üzerinde yine hizmet sunduğu firmaya duyduğu güven ve bağlılık değişkenlerinin pozitif ve anlamlı bir etkisinin varlığı ortaya çıkmıştır. Güven duyulup bağlılık hissedilen ana işletmeye karşı DKY hizmeti sunan işletmeler daha esnek davranışlar ortaya koymaktadırlar.

Hizmet sunan firmanın hizmet alan firmaya karşı gösterdiği birlik anlayışı davranışı üzerinde de o firmaya duyduğu güven, ve bağlılık değişkenlerinin pozitif

yönde anlamlı etkileri görülmektedir. Güven ve bağlılık zemininin işletmeler arasında birlik anlayışının oluşmasına ciddi katkıları olduğu tespit edilmiştir

DKY uygulamalarında hizmet alan işletmenin önem verdikleri ve ölçmek istedikleri parametrelerden biri de hizmet satın aldıkları ortaklarının performanslarıdır. Hizmet sunucuların performansının artması dış kaynak uygulamasının başarısını ve devamını beraberinde getirecektir. İşte hizmet sunan firmanın performansı üzerinde nelerin etkili olduğu model çerçevesinde incelenmiş ve elde edilen sonuçlara göre birlik anlayışı anahtar bir kavram olarak tespit edilmiştir. Hizmet sunan DKY işletmesinin algıladığı birlik anlayışının kendi performans algısı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Dolayısıyla DKY hizmeti alan bir işletme bu hizmeti aldığı firmanın performansını artırmak istiyorsa birlik anlayışını geliştiren tutum ve davranışlar ortaya koymalıdır..

Dış Kaynak uygulamaları genellikle iki ile beş yıl arasında değişmektedir. Bu sürelerden sonra ya sözleşmeler yenilenip yeni koşullarla ve belki de yeni hizmet sunucularla yola devam edilmekte ya da uygulamaya son verilmektedir. Kurulmuş bulunan ilişkilerin sonlandırılarak yeni ilişkiler oluşturulması beraberinde bazı maliyet ve riskleri de getirmektedir. Bu sebeple çoğunlukla hedeflenen, doğru bir dış kaynak uygulamasının devam ettirilmesidir. Başarılı olmayan bir ilişkinin devam ettirilmesi de tabii ki istenen bir durum değildir.

. İlişkinin devam ettirilmesi iki tarafın isteğiyle olacağından mevcut dış kaynak hizmeti sunan firmaların ilişkiye devam etme arzusunun incelenmesi önemli görülerek incelenmiş ve model çerçevesinde hizmet sunucunun algıladığı birlik anlayışının, pozitif yönde ve anlamlı bir etkide buldukları tespit edilmiştir.

Görüldüğü üzere birlik anlayışı değişkeni DKY hizmeti sunan işletmeler için çok önemli görülmektedir. Bu da beklenen bir durumdur. Hizmet sunan işletme, ana firmadan birliktelik yönünde tutum ve davranışlar görüyorsa, kendi performansını arttırıcı pratikler içine girmekte ve mevcut ilişkisini devam ettirme yönünde bir tutum içine girmektedir.

Ayrıca bilgi paylaşımı ve esneklik birlik anlayışı üzerinden DKY hizmeti sunan firmanın performansını ve ilişkiyi devam ettirme niyetini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Birlik anlayışı burada ara değişkendir.

5.2. Yöneticilere Tavsiyeler

Yapılan bu çalışma sonucunda yöneticilere dönük bazı tavsiyelerde bulunmak mümkündür. Şöyle ki,

Yöneticilerin DKY kararını yapacakları stratejik analizden sonra vermeleri gerekir.

Her işletme için temel ve ikincil faaliyetlerin belirlenmesi gerekir.

Temel faaliyet alanlarında DKY uygulamasına gidilmesi riskli ve tehlikelidir.

DKY uygulamalarının kısa dönem sonuçları yanında uzun dönemdeki sonuçları da önemlidir. Birçok işletme, yanlış DKY uygulamalarının olumsuz sonuçlarını ancak uzun vadede görebilmektedir.

DKY ilişkisinde sözleşme ana parametre olup, eksik ve kötü bir sözleşme kesin başarısızlık, iyi bir sözleşme ise başarının gerek şartıdır.

Dış kaynak hizmeti alınacak olan firmanın belirlenme süreci önemli olup bu konuda profesyonel destek alınmasında fayda vardır.

DKY uygulamasının çalışanlar tarafından olumsuz karşılanması sıkça görülen bir durumdur. Bu da hedeflenen başarı önünde önemli bir engeldir. Yapılacak olan DKY uygulamasının sosyal problemlere yol açmayacak modellerle gerçekleştirilmesi önemli görülmektedir.

Sözleşmelerde dışarda alınan hizmet ya da ürünler ve hizmet sunan firma ile ilgili sağlaması gereken performans kriterlerinin açık bir şekilde tanımlanması gerekir.

DKY ilişkisinin sürekli olarak kontrol edilip izlenmesi gerekir. Performans ve kalite güvencelerinin sağlanması için kontrol mekanizmalarının oluşturulması önemlidir.

Sözleşme hazırlanması ve takibi süreçlerinde yasal ve hukuki konularla ilgili danışmanlık hizmeti alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Analiz çalışması sonuçları (Bakınız 5.1) DKY uygulamacılarına ışık tutacak bulgular içermekte olup özellikle firmalar arası güven ve bağlılık ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla güven ve bağlılık oluşturuvcu pratiklere önem verilmelidir. Diğer taraftan karşılıklı işbirliği davranışları ile kontrol mekanizması ilişkinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

5.3. Çalışmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Yapılan çalışmada hemen hemen tüm bayilere ulaşılmış olursa da cevap oranının %35'te kalması bir kısıt oluşturmaktadır. Yüz yüze görüşme imkânının maliyetli, zor ve zaman alıcı olması böylesi bir sonuç doğurmuştur. Diğer taraftan anket uygulamasının yalnızca bayilere dönük yapılarak onların algı ve tutumlarının ölçülmesi bir kısıt olarak görülmektedir. Dış kaynak kullanım ilişkisi iki yönlü bir ilişki olduğundan ana firma (Türk Telekom AŞ) tarafında da ölçüm yapılması daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda dış kaynak hizmetini alan ve sunan taraflar üzerinde ölçüm yapılmasını gerektiren modeller üzerinde çalışılmasında fayda görülmektedir. Çalışmanın yapıldığı tarih itibariyle Türk Telekom AŞ'nin kamu kurumu niteliğinde olması ve tipik yönetim saikleriyle yönetilmiyor oluşunun bayilerin güven duyguları üzerinde bir etkide bulunabileceğinden bahsedilebilir. Dolayısıyla hipotez sonuçları özel sektör şirketleri için geçerli olmayabilir. Ayrıca telekomünikasyon sektöründe Türk Telekom AŞ dışında GSM şirketleri ve sabit telefon hizmetleri sunan ve bayi ağına sahip olan başka şirketler de vardır. Bu alanlarda benzer araştırmaların yapılması sektördeki dış kaynak kullanımı hakkında daha kapsayıcı bir bakış imkânı sağlayacaktır. Gelecek araştırma konuları olarak bazı önerilerde bulunulabilir:

DKY hizmeti sunan bayilerin performansları ile mevcut ilişkiyi artırma ve devam etme arzusuna etki eden muhtemel başka faktörlerin de araştırılmasında yarar görülmektedir.

Bu çalışmada DKY hizmeti sunan bayi tarafının ilişkiyi devam ettirmesiyle ilgili tutum ölçülmüş olup araştırılması gereken bir diğer alan ise dış kaynak kullanan işletmelerin ilişkiyi devam ettirme ve artırma tutumları üzerinde hangi faktörlerin etkili olduğu konusudur.

Ayrıca performans kriterleri, takibi ve ölçülmesi de incelenmeye değer bir konudur. Farklı sektör ve dış kaynak konusuna bağlı olarak kontrol ve takip mekanizmaları üzerine çalışılabilir.

Dış kaynak tedarikçisi işletme vasıtasıyla sunulan hizmet ve ürünlerin nihai tüketici memnuniyeti açısından da ölçülmesi literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

DKY uygulamalarının çalışanlara dönük sonuçları diğer bir çalışma konusu olabilir.

DKY uygulamalarının zaman serisi temelli olarak incelenip karlılık ve verimlilik üzerindeki sonuçları araştırılabilir.

DKY uygulamalarının işletmelerin organizasyon yapılarına olan etkileri de önemli bir araştırma konusudur.

Küresel DKY uygulamalarının bizimki gibi ülkelere etkisi değişik boyutlarıyla incelenebilir.

KAYNAKLAR

1. Achrol, R.S., 1991, "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments," *Journal of Marketing*, Vol.55, October, pp. 77-93.
2. Anderson, James C., 1995, "Relationship in Business Markets Exchange Episodes, Values Creation and Their Empirical Assessment", *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp.346-350, 23.
3. Anderson, E., Weitz, B., "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol.29, February 1992, pp.18-34.
4. Anderson, E. and Narus, J.A. "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.48, Fall 1984, pp.62-74.
5. Anderson, J.C., Narus, J.(1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership", *Journal of Marketing*, 54 (January) ,pp.42-58.
6. Armstrong, Robert W.; Yee, Siew M. "Do Chinese trust Chinese? A study of Chinese buyers and sellers in Malaysia" *Journal of International Marketing*, Vol.9, Issue:3, 2001.
7. Arslantaş, C.C., "Outsourcing süreci ve uygulamada yaşanan sorunlar", *Outsourcing*, Ağustos, 2005 s.42.
8. Arslantaş, C.C., 1999 "Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma(outsourcing) ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları" Yayınlanmamış Yük. Lis. Tezi, İ.Ü., İstanbul
9. Axelrod, R., 1984, *The Evolution of Co-Operation*. Basic Boks, New York.
10. Aydın, S. ve Özer, G. (2005), *The Analysis of Antecedents of Customer Loyalty in the Turkish Mobile Telecommunication Market*, *European Journal of Marketing*, 2005, Vol 39 Number 7/8, 910-925.
11. Bagozzi,R.P. and Yi,Y.,1988, "On the evolution of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.16, Spring, pp.77-94.
12. Blau, P.M., *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, 1964.

13. Barber, B., 1983, "The logic and limits of trust" Rutgers University Pres, New Brunswick, NJ.
14. Behara, R.S., Gundersen, D.E., Capozzoli, E.A., " Trends in information outsourcing" *Int J Purch Mater Manage* 1995;31(2):46-51
15. Bettis, R., Bradley, S., & Hamel,G., 1992, "Outsourcing and industrial decline", *Academy of Management Executive*, 6 (1):7-22.
16. Bozkurt, O., "Tedarikçi İşletmelerin Sağladığı Maliyet Avantajı Davranışlarının Satıcı İşletme Finansal Performansı Üzerine Etkisi", 2004, Doktora Tezi,GYTE.
17. Booth, J. R. and Deli, D. N. (1996), "Factors Affecting the Number of Outside Directorships Helde by CEOs", *Journal of Financial Economics*, Vol.40, pp.81-104.
18. Boyd, W., 2004 "Her İki Tarafın da Kazandığı Dış Kaynak Kullanımı İlişkileri", *Outsourcing*, Sayı.3, 2004.
19. Bradach, J.L., Eccles, R.G., 1989. Markets versus hierarchies: from ideal types to plural forms. In: Scott, W.R. (Ed.), *Annual Review of Sociology*, vol.15. Annual Reviews Inc., Palo Alto, CA, pp.97-118.
20. Birnberg, J., 1998. Control in inter-firm co-operative relationships. *J. Manage.Stud.* 4, 421-428.
21. Campbell, A. 1997, " Buyer-supplier partnerships: flip sides of the same coin?", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.12, No.6, pp.417-434.
22. Cannon, Joseph P., Homburg C., 2001, "Buyer Supplier and Customer Firm Cost", *Journal of Marketing*, Vol.65(January), pp.29-43.
23. Cannon, J.P., Perreault, W.D.,1999, "Buyer-Seller Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research*, Vol.36, November, 439-460.
24. Celly,S.K., Frazier,G.L. (1996). "Outcomes-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships", *Journal of Mark. Research*, V.33, May, 200-210.
25. Ceylan, A., *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu(Teori ve Uygulama)*, Kocaeli GYTE Yay., 1998
26. Chiles, T.H., McMackin, J.F., 1996. Integrating variable risk preferences, trust and transaction cost economics. *Acad. Manage. Rev.* 21(1), 73-99.

27. Churchill, G.A. (1979) A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing research*, :16, February, pp.64-73.
28. Coleman, J., 1990. *The Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
29. Cook, Curtis W.; Hunsaker, Phillip L.; Cofley, Robert E. *Management and Organizational Behaviour*, Irwin-McGraw – Hill Company USA, 1997.
30. Cooper, R., Slagmulder, R, 1999, “Supply Chain Management for Lean Enterprises: Interorganizational Cost Management”, *Strategic Finance*, 80(April),15-16.
31. Creed, W., Miles, E., 1996, Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In:Kramer, R., Tyler, T.(Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Sage, Thousand Oaks, CA.
32. Cross, J., “IT Outsourcing: British Petroleum’s Competitive Approach”, *Harvard Business Review*, s.6, 1995.
33. Dabolkar, P.A., Johnson, W.J., Cathay,A.S., (1994), “The Dynamics of Long-Term Business-to-Business Exchange Relationships”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.22, pp.130-145
34. Das, T., Teng, B., 2001a. “Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework,” *Organ. Stud.* 22 (2), 251-283.
35. Das, T., Teng, B., 1998. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances.*Acad. Manage. Rev.* 23(3), 491-512.
36. Das, T., Teng, B., 2001b. “A risk perception model of alliance structuring,” *Journal of International Management*, Vol.7, pp.1-29.
37. Dean, M. A.and Kiu, C. 2002, “Performance monitoring and quality outcomes in contracted services”, *International Journal of Quality&Reliability Management*, 19, 4, 396-413.
38. Domberger, S.,1994, “Public sector contracting: does it work?”, *The Australian Economic Review*,3rd qtr,91-6.
39. Doney, M.P., Cannon, P.J., “An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol.61, 1997, pp.35-51.

40. Downey, R.G. ve King, C.V. "Missing Data in Likert Ratings: A Comparison of Replacement Methods", *Journal of General Psychology*, Vol 125, 1998, ss. 175-191.
41. Dwyer, R. F., Schurr, P. H. And Oh, S., 1987, "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.51, April 1987, pp.11-27.
42. Dwyer, F. Robert and Gassenheimer, Jule B., "Relational Roles and Triangle Dramas: Effects on Power Play and Sentiments in Industrial Channels", *Marketing Letters*, Vol.3, Issue 2, 1992,pp.187-200.
43. Easton, G.A.L., (1994), "Market Exchange Social and Time", *Eur. J. Mark.*, 28-3, 72-784.
44. Elmuti, D. & Kathawala, Y., "The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness", *International Journal of Manpower*, Vol.21, No.2, 2000, pp.112-128.
45. Embleton, Peter R. & Wright, Philip C., 1998, "A practical guide to successful outsourcing" *Empowerment in Organizations*, Vol.6, No.3.,1998, pp.94-106.
46. Eroğlu, Ahmet, H., 2005, *Endüstriyel İşletmelerde Dağıtım Kanalları Seçimi ve Dizaynı*, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara
47. Fink, D., 1994, "A Security Framework for Information Systems Outsourcing", *Information Management & Computer Security*, Vol.2, No.4, pp.3-8.
48. Frazier, Gary, L. (1983) "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 47, 68-78.
49. Gainey, W. Thomas; Klas, S. Brian, 2003, "The Outsourcing of Training and Development: Factors Impacting Client Satisfaction", *Journal of Management*, 29(2), 207-229.
50. Grover, V., Cheon, M.J, Teng, J.T, 1996, " The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions", *Journal of Management Information Systems*, 12, 4, 89-116.
51. Goold, M., Campell, A., 1987. *Strategies and Styles:The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*. Blackwell, Oxford.
52. Gambetta, D. 1988, " Can we trust trust? In: Gambetta, D.(Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Blackwell, Oxford.

53. Ganesan, S., (1994), "Determinant of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.58(April),pp.1-19.
54. Gaski, J.F., 1984. *The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution*, *Journal of Marketing*, Vol. 48, pp. 9-29.
55. Gassenheimer, J.B., Davis, J.C., Dahlstrom,R.,1998, "Is Dependent What We Want To Be? Effects of Incongruency." *Journal of Retailing* 74 Summer, pp.247-271.
56. Gassenheimer, J.B., Manolis,C., 2001, "The Influence of Product Customization and Supplier and Future Intentions: The Mediating Effects of Salesperson and Organizational Trust", *Journal of Managerial Issues*, Winter 2001, Vol.13, İ.4, p.418.
57. Geyskens,I. ; Steenkamp, Jan-Benedict E.M.; Kumar, Nirmalya, "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol.36, May 1999,pp.223-238.
58. Gibson, V.M., "Outsourcing Can Save Money and Increase Efficiency", *Benefit Administration*, Mart, 1996, sh.18-23.
59. Gietzmann, M., 1996. Incomplete contracts and the make or buy decision: governance design and attainable flexibility. *Acc. Organ.Soc.*21(6), 611-626.
60. Gilley,K.Matthew, Abdul Rasheed, 2000, "Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance", *Journal of Management*, Vol.26,No.4, 763-790.
61. Glass, Robert L., 2000, "The End of the "Outsourcing Era"" *The Journal of Systems and Software* 53 (2000) pp.95-97
62. Goolsby, K., Whitlow, F. Keaton, "What Causes Outsourcing Failures?", <http://www.outsourcing-journal.com/aug2004-failure.html>
63. Gökdere, H., 2000, "Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler (Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması)" *Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*,s.23.
64. Gujarati, D. N., 1999, "Temel Ekonometri", *Literatür Yayınları*
65. Gulati, R., "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances," *Academy of Management Journal* 38(1), 1995, pp.85-112.

66. Gundlach, G.T., Achrol, R.S. and Mentzer, J.T.(1995), "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, Vol.59, January, pp.78-92.
67. Gunesekaran, A. ; Patel, C.; Tirtiroğlu, E. "Performance measures and metrics in a supply chain environment", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.21, Number : ½ 2001 pp. 71-87.
68. Gursoy, D., Kim, K., Uysal, M., Perceived Impacts of Festivals ans Special Events By Organizers: An Extension and Validation, *Tourism Management*, 2003 Article in Press.
69. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* New York: Macmillan.
70. Hall, C., Rimmer, S.J., 1994, "Performance monitoring and public sector contracting", *Australian Journal of Public Administration*, 53,4, 453-61.
71. Hart, C. W., Johnson, M., "Growing the trust relationship", *Marketing Management*, Vol.8, No.1, 1999.
72. Heide, J.B., John, G., "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction Specific Assets in Conventional Channels" *Journal of Marketing*, Vol.52, 1988, 20-35.
73. Hewett K., Bearden, O.W., "Dependence, Trust and Relational Behavioe on the Part of Foreing Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations", *Journal of Marketing*, Vol.65, October 2001
74. Hussey, D.E. Kurumsal Değişimi Başarmak, Çev.Tülay Savaşer, Perspektif Matbaacılık, İstanbul, 1997
75. Industry Commission of Australia, 1996, *Competitive Tendering and Contracting by Public Sector Agencies*, Australian Government Publishing Service, Melbourne.
76. İslamoğlu, A.H., *Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)*. İstanbul, Beta, 2000.
77. Jaworski, Bernard J.; McInnis, Deborah J., 1989, "Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework", *Journal of Marketing Research*, Vol.16, pp.406-419.

78. Johanson, J., Mattsson, L.G.,1987.Interorganizational relations in industrial systems:a network approach compared with the transaction cost approach. Int. Stud. Manage.Organ. 17(1), 34-48.
79. Jöreskog, K.G.ve Sörbom, D. , Lisrel8: A Guide to the Program and Applications, Statistical Package for the Social Sciences, Chicago, 1993.
80. Judenberg, J., “Applications Maintenance Outsourcing”, Information Systems Management, Sonbahar 1994,s.37-38.
81. Kaçtıoğlu, S., Özen, Ü., “Bilgisayar Sistem Güvenliğine Yönelik Tehditler ve Türkiye’deki Bilgisayar Merkezlerinde Sistem Güvenliği Üzerine Bir Araştırma”, Atatürk Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, C.12,S.1-2,1998,s.355-371.
82. Kabadayı, E.T., 2002, “ Dağıtım Kanallarında İşbirliğini Etkileyen Etmenler: Otomobil Bayileri Üzerine Bir Çalışma”, Dotor Tezi, GYTE
83. Kaynak, R., 2003 “Proje Üretiminde Tedarik Yönetimi: Üreticinin Gelecekteki Alım Yoğunluğunu Etkileyen Faktörler” Dotor Tezi, GYTE
84. Kerin, Roger A. And Peterson, Robert A., Strategic Marketing Problems: Cases and Comments, Eight edition, Prentice Hall, 1998.
85. Kim Keysuk, "Interpersonal Dependence and Efficiency of Interfirm Exchange: A Cross-National Study of Industrial Distributor - Supplier Relationships," 2001 Winter AMA Marketing Educators' Conference.
86. Kim,S. Keysuk; Hsieh,Ping-Hung,2003, “Interdependence and Its Consequences in Distributor-Supplier Relationships: A Distributor Perspective Through Response Surface Approach”
87. Kim, MK., Park, MC. and Jeong, DH. (2004) The Effects of Customer Satisfaction and Switching Barrier on Customer Loyalty in Korean Mobile Telecommunication Services, Telecommunications Policy, 28, 145-159.
88. Klepper, R., Jones, W.O., Outsourcing Information Tecnology, System & Services, Prentice-Hall, London,1998.
89. Kliem, R.L., “Managing The Risk of Outsourcing Agreements”, Information Systems Management, Yaz,1999,s.91-93.
90. Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.,1998.
91. Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.,1995

92. Koçel, T., “İşletme Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı”. Mercek, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, Temmuz 1996.
93. Krause, R.Daniel, 1999, “The antecedents of buying firms’ efforts to improve suppliers” *Journal of Operations Management*, 17, 205-224.
94. Kumar, N., Scheer,L., Steenkamp,E.M. (1995) . “The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers”, *Journal of Marketing Research*, Vol.32, February, 54-65.
95. Kumar, N., “The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships” *Harvard Business Review*, November-December, 1996,pp.92-106.
96. Lacity, M.C., Hirschheim, R., “The Information Systems Outsourcing Bandwagon”, *Sloan Management Review*, Sonbahar 1993, C.35,S.1 pp.73-85.
97. Lacity, M.C., Willcocks, L.P., Feeny, D.F., “IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control”. *Harvard Business Review*, May-June 1995, C.73, S.3, pp.84-93.
98. Lander, M. Cristina; Purvis, L. Russel; McCray, E. Gordon; Leigh, William (2004)“ Trust-building mechanisms utilized in outsourced IS deveelopment projects: a case study” *Information & Management* 41, 509-528.
99. Larson, K.D., “The Role of Service Level Agreements in IT Service Delivery”, *Information Management & Computer Security*, C.6, S.3, 1998, s.128-132.
100. Lorange, P., Roos, J., 1992. *Strategic Alliances*. Blackwell, Oxford.
101. Lee, Jae. N., 2001, “The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success,” *Information & Management* 38 pp.323-335.
102. Lee, M.K.O., “IT Outsourcing Contracts: Practical Issue for Management” *Industrial Management & Data Systems*, C.96, S.1, 1996, s.15-20.
103. Linder, Jane C.;Sawyer, Joseph P.;Goodman, Daniel R., 2003, “Control: Getting it and Keeping it in Business Process Outsourcing” www.accenture.com
104. Luhmann, N., 1979, *Trust and Power*. Wiley, Chichester.

105. Lusch, R.,F., Brown, J.R., “Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels”, *Journal of Marketing*, Vol.60, October 1996, pp.19-38.
106. Mak, B.L. and Sockel, H. (2001) A Confirmatory Factor Analysis of IS Employee Motivation and Retention, *Information and Management*, 38, 265-276.
107. Mohr, Jakki J.; Fisher, Robert J. and Nevin, John R., “ Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effect of Integration and Control”, *Journal of Marketing*, Vol.60, July 1996, pp.103-115.
108. Moorman, C., Zaltman, G. and Deshpande, R. , 1992, “Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organisations,” *Journal of Marketing Research*, Vol.XXIX, August, pp. 314-28.
109. Moorman, C., Zaltman, G. and Deshpande, R. , 1993, “Factors Affecting Trust in Market Research Relationships”. *Journal of Marketing*. Vol.57, 1993.
110. Morgan, R. M. And Hunt, S. D. , 1994, “ The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.58, July, pp.20-38.
111. McFarlan, F.W., Nolan, R.L., “How to Manage an IT Outsourcing Alliance” *Sloan Management Review*, Winter 1995.
112. McQuist,D.H., (2001), “A Conceptual Model for Building and Maintaining Relationships Between Manufacturers’ Representatives and Their Principals”, *Industrial Marketing Management*, Vol.30, pp.165-181.
113. Nunally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
114. Noordewier, Thomas G., 1990, “Performance outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships”, *Journal of Marketing*, October 1990.
115. Nooteboom, B., 1996, “Trust, opportunism and governance: a process and control model,” *Organ. Stud.* Vol.17(6), pp.985-1010.
116. Nooteboom, B., Berger, H., Noorderhaven, N., 1997. Effects of trust and governance on relational risk.*Acad.Manage. J.*40(2),308-338.

117. Ojasalo, J. (1999a), "Customer Relationship Longevity and Satisfaction Sources in Professional Services", *The Journal of the Economic Society of Finland*, Vol.52, No.3, pp.141-151.
118. Ojasalo, J. (1999b), *Quality Dynamics in Professional Services*, The Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.
119. Ojasalo, J. 2000, "Customer commitment and key account management" Swedish School of Economics and Business Administration, Working Papers.
120. Outsourcing dergisi, 2005, 9, s.28
121. Özbay, T., 2004, *SORULARLA DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCİNG)*, İTO Yayın No:2004-27, İstanbul, 2004.
122. Palmer, A., "Cooperation and competition: an international perspective". *Management Decision*, Vol.35, No.4, 1997.
123. Peterson, B.L., Carco, D.M., *The Smart Way to Buy Information Technology, How to Maximize Value and Avoid Costly Piftalls*, New York, 1998.
124. Quinn, B., James; Hilmer, Frederick G. "Strategic Outsourcing" *Sloan Management Review*, Summer 1994
125. Quinn, B., James, 1992, *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. New York: Free Pres.
126. Ring, P., Van de Ven, A., 1992, "Structuring cooperative relationships between organizations," *Strategic Management J.* Vol.13, pp.483-498.
127. Ring P.S., Van De Ven, A.H., 1994, "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, 19, 90-118.
128. Rich, M. K., "The direction of marketing relationships", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.15, No.2. 2000.
129. Sako, M., 1992, "Prices, quality and trust: Inter-Firm Relationships in Britain and Japan", Cambridge University Pres, Cambridge.
130. Seal, W., Vincent-Jones, P., 1997. *Accounting and trust in the enabling of long-term relations.* *Acc.Aud. Accountability J.*10(3), 403-431.
131. Selnes, F., "Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships", *European Journal of Marketing*, Vol.32, Issue ¾, 1998, pp.305-322.

- 132.** Sezen, B.,2001, “Dağıtım Kanallarında Lojistik Performans, Adalet Algısı ve Kanal Üyesi Memnuniyeti” YayınlanmamışDoktora Tezi,GYTE
- 133.** Seymen, O.A., 2001 “Dış Kaynaklardan Yararlanma(outsourcing) Ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine Uygulanması”, DAÜ Turizm Araştırma Dergisi, Cilt.2, Sayı.1,sh.65-88.
- 134.** Siguwaw, J.A., Baker, T.L. and Simpson, P.M. (2003) Preliminary Evidence on the Composition of Relational Exchange and its Outcomes: The Distributer Perspective, Journal of Business Research, 56, 311-322.
- 135.** Smith, K. L., Smith, D., 2003, “Management control systems and trust in outsourcing relationships” Management Accounting Research, Vol.14, pp.281-307.
- 136.** Storbacka, K. (1993), “Customer Relationship Profitability in Retail Banking”, Research Reports 29, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- 137.** Sunoo, B.P., Laabs, J.J., “Wining Strategies for Outsourcing Contract”, Personal Journal, C.73,S.3,1994, s.69-77.
- 138.** Tan, K. Choon; Lyman, B. Steven; Wisner, D. Joel “ Supply Chain Management: A Strategic Perspective”, International Journal of Operations & Production Management, Vol.22, Number 6, 2002, pp.614-631.
- 139.** Tek, Ömer, B., 1997, Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Geliştirilmiş 7. Baskı, Cem Ofset Matbaacılık San. A.Ş., İzmir.
- 140.** Tezel, Y., “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesi’nde Bir Araştırma” Yük. Lis. Tezi, Anadolu Üniv. 1998
- 141.** The Outsourcing Institue,1997, “How and Why To Outsorce” <http://www.outsourcing.com/frhow.htm>.
- 142.** Thompson,Nicholas J; John Raftery & Keith E Thompson, "Client Conditions of Trust, within Virtual Organisations: An Application of Butler's Conditions of Trust Inventory in the UK Construction Sector ", May 2003 http://mubs.mdx.ac.uk/research/Discussion_Papers/Marketing/dpap%20marketing%20no.20.pdf

- 143.** Tomkins, C., 2001, "Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and Networks" *Acc. Organ. Soc.* Vol.26(2), pp.161-191.
- 144.** Uluiş, A., 2001, " İnşaat İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: "Outsourcing" ve Türk İnşaat İşletmelerinde Bir Araştırma" Anadolu Üniv. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- 145.** Walsh, K., 1991, "Quality and public services", *Public Administration*, 69, 503-14.
- 146.** Van Mieghem, J.A.V., 1999, "Coordinating Investment, Production and Subcontracting", *Management Science*, C.45, p.954-967
- 147.** Webb, K.L., (2002), "Managing channels of distribution in the age of electronic commerce", *Industrial Marketing Management*, Vol.31, pp.95-102.
- 148.** Wikipedia, Özgür Ansiklopedi,
http://tr.wikipedia.org/wiki/D%C4%B1%C5%9F_kaynak_kullan%C4%B1m%C4%B1
- 149.** Wilson, D.T., Volsky, R.P., "Interorganizational information system technology and buyer-seller relationships", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.13, No.3, 1998
- 150.** Wicks, A., Berman, S., Jones, T., 1999, "The structure of optimal trust: moral and strategic implications," *Acad. Manage. Rev.* Vol.24(1), pp.99-116.
- 151.** Yau, O. H. M.; Peter R. Mc Fetride, Raymond P.M. Chow, Jenny S. Y. Lee, Leo Y. M. Sin, Alan C.B. Tse: "Is relationship marketing for everyone". *European Journal of Marketing*, Vol.34, No.9, 2000.
- 152.** Yılmaz, C.; Kabadayı, E.T.; Sezen, B., 2002 "Dağıtım Kanallarında Üretici-Bayi İlişkilerinde Bağımlılık Kavramı ve Bağımlılığın İşbirliği, Bağlılık ve Memnuniyet Üzerine Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.(5).
- 153.** Yılmaz, C.; Sezen, B., Kabadayı, E.T.; (2004) "Supplier fairness as a mediating factor in the supplier performance-reseller satisfaction relationship", *Journal of Business Research*, 57, 854-863.
- 154.** Zaheer, A., Venkatraman, N., 1995, "Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic Exchange," *Strategic Management Journal*, Vol.16, pp.373-392.

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet BEYTUR 1968 yılında Malatya Mısırdere Köyü'nde doğdu. Malatya Turan Emeksiz Lisesi'den mezun olduktan sonra İstanbul Teknik Üniversitesi Elektrik-Elektronik Fakültesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği'ni bitirdi. İş hayatına 1991 yılında PTT Genel Müdürlüğü'nde başladı ve halen Türk Telekom AŞ'de İstanbul Yakası İl Müdürü olarak görev yapmaktadır. Marmara Üniversitesi Ortadoğu ve İslam Ülkeleri Enstitüsü İktisat bölümünde yüksek lisans yaptıktan sonra Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Doktora programına girdi ve halen devam etmektedir. Evli ve üç çocuk babasıdır.

EKLER

EK-1: ANKET

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ



Sayın Bayi Yetkilisi,

Bu anket formu Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “Outsourcing - Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarında Bayi Performansını Etkileyen Faktörler” konulu bir doktora projesi ile ilgilidir.

Araştırmanın amacı, bayilerin iş ilişkisi içinde oldukları ana firmaya karşı güven, bağlılık, bağımlılık ve işbirliği gibi faktörlerin tespiti ve bunların memnuniyet ve performansları üzerindeki etkilerinin incelenmesidir.

Anketi oluşturan soruları cevaplamak, şüphesiz çok kıymetli olan zamanınızın bir kısmını alacaktır. Elde ettiğimiz bulgular, anketimize katılan firmalara istedikleri takdirde e-mail veya posta ile bildirilecektir. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamızda kullanılacaktır. İlginiz için peşinen teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Prof. Dr. Oya ERDİL
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi

Mehmet BEYTUR
beytur@yahoo.com
Tel: 0505 304 38 38

Anket Formunu doldurup elinizdeki zarfa koyarak herhangi bir ücret ödmeden postaya verirseniz bize ulaşmış olacaktır

Uygun gördüğünüz seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılıyorum
	1	2	3	4	5		

Güven

1- T.Telekom'a karşı zaman zaman güvensizlik hissi duyuyoruz.							
2- T.Telekom dürüst ve doğrudur.							
3- T.Telekom'a tamamen güvenilir diyebiliriz.							
4- T.Telekom'un her zaman adil davranacağına dair inancımız vardır.							
5- T.Telekom'un işi en iyi şekilde yapacağına dair güvencimiz sonsuzdur.							
6- T.Telekom her zaman sadıktır.							
7- T.Telekom'un sözüne güvenilir.							

Bağlılık

8- T.Telekom'a karşı çok güçlü bir sadakat hissimiz var.							
9- T.Telekom ile olan ilişkimizin uzun bir süre süreceği beklentisi içindeyiz.							
10- Sürekli olarak T.T. yerine geçecek başka bir firma arayışı içindeyiz.							
11- Eğer başka bir firma bize daha iyi bir teklifle gelirse, Türk Telekomu kaybetmek pahasına bile olsa, yeni firma ile mutlaka çalışırız.							
12- T.Telekom'a karşı çok fazla bağlılığımız yok.							
13- T.Telekom ile olan ilişkilerimizi uzun vadeli bir ittifak olarak görüyoruz.							
14- T.Telekom bize zarar verecek hatalara sebep olduğunda bile ona karşı sabırlıyız.							
15- T.Telekom'un satışlarını geliştireceğini düşündüğümüz takdirde gerekli olan her türlü kaynağı (personel, finansal, v.b.) kullanmakta tereddüt göstermeyiz.							

Bağımlılık (Özgün Yatırımlar)

16- TT ile olan ilişkimizi geliştirmek için, yalnızca bu ilişkiye özel olarak personel yetiştirilmesine, sergilere (showroom) ve benzeri kalemlere çok önemli yatırımlar yaptık.							
17- T.Telekom ile ilişkilerimize yaptığımız yatırımların, başka bir firmaya döndüğümüz takdirde tekrar kullanılabilir hale gelmesi çok zor olacaktır.							

Uygun gördüğünüz seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
18- İş akış süreçlerimizi T.Telekom'un özgün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenledik.					
19- T.Telekom ile ilişkilerimizi geliştirmek için çok büyük yatırım yaptık.					

Bağımlılık (Yerine Konulabilirlik)

20- T.Telekom yerine başkasını bulmamız şu an için mümkün değildir.					
21- T.Telekom yerine geçecek yeni bir alternatifte sahip değiliz.					
22- T.Telekom'u temsil etmekten vazgeçersek, kolaylıkla başka bir firma bulup durumumuzu telafi edebiliriz.					
23- T.Telekom ile ilişkilerimiz sona ererse, her türlü çabamıza rağmen gelirimiz önemli ölçüde düşer.					

Bağımlılık (Önem)

24- T.Telekom bizim gelecekteki iş başarımız için çok önemlidir.					
25- T.Telekom'u kaybetmek bize çok pahalıya mal olabilir.					
26- T Telekom bayimiz için çok önemlidir.					
27- T.Telekom bize yüksek ciro sağlamaktadır.					

İşbirliği (Bilgi Paylaşımı)

28- T.Telekom'a yardımcı olacak her türlü bilgiyi sağlamakta tereddüt göstermeyiz.					
29- T.Telekom bize yardımcı olacak her türlü bilgiyi sağlamakta tereddüt göstermez.					
30- Sözleşme şartlarımız gerektirmese bile gayri resmi olarak gerekli gördüğümüz bilgileri iletiriz.					
31- T.Telekom sözleşme şartlarımız gerektirmese bile gayri resmi olarak gerekli gördüğü bilgileri bize iletir.					
32- Gerekli gördüğümüz takdirde, çok özel ve gizli bilgileri dahi sağlarız.					
33- T.Telekom gerekli gördüğü takdirde, çok özel ve gizli bilgileri dahi bize sağlar.					
34- Biz ve TT birbirimizle işle ilgili teklif ve raporlarımızı paylaşıyoruz.					
35- Biz ve TT birbirimizle işle ilgili doküman, kitapçık ve iş yapma usullerini paylaşıyoruz.					
36- Biz ve TT birbirimizle başarı ve başarısızlık hikayelerini-olaylarını paylaşıyoruz.					

Uygun gördüğünüz seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
37- Biz ve TT gazete, dergi ve televizyon gibi basın-yayımdan elde edilmiş işle ilgili bilgileri paylaşıyoruz.					

İşbirliği (Esneklik)

38- Beklenmeyen bir durum ortaya çıktığı takdirde, mevcut iş sözleşmemizden farklı koşullar altında iş yapmaya razı olabiliriz.					
39- T.Telekom'un beklenmeyen bir durum ortaya çıktığı takdirde, mevcut iş sözleşmemizden farklı koşullar altında iş yapmaya razı olacağımı düşünüyorum.					
40- Aramızdaki sözleşmenin değişen koşullara göre uyarlanmasında sakınca görmeyiz.					
41- T.Telekom'un aramızdaki sözleşmenin değişen koşullara göre uyarlanmasında sakınca görmeyeceğimi düşünüyorum.					
42- Gerekli her türlü esnekliği göstermekte tereddüt etmeyiz.					
43- T.Telekom bize karşı gerekli her türlü esnekliği göstermekte tereddüt etmez.					

İşbirliği (Birlik Anlayışı)

44- T.Telekom sorunlar yaşadığında biz onlara yardımcı olmak için elimizden gelen her türlü desteği sağlarız.					
45- T.Telekom, biz sorunlar yaşadığımızda bize yardımcı olmak için elinden gelen her türlü desteği sağlar.					
46- Ortak çalışmalarımız sonunda ortaya çıkan sorunların yükünü paylaşmakta sakınca görmeyiz.					
47- T.Telekom ortak çalışmalarımız sonunda ortaya çıkan sorunların yükünü paylaşmakta sakınca görmez.					
48- Yalnızca kendimizden ziyade, her iki tarafa da faydalı olacak gelişmelerin gerçekleşmesi için çaba harcarız.					
49- T.Telekom yalnızca kendisinden ziyade, her iki tarafa da faydalı olacak gelişmelerin gerçekleşmesi için çaba harcar.					
50- T.Telekom'un yararına olacak fedakarlıklar yapmakta sakınca görmeyiz.					
51- T.Telekom, bizim yararımıza olacak fedakarlıklar yapmakta sakınca görmez.					

Sözleşme

52- Aramızdaki sözleşme, her iki tarafın rollerini açık olarak belirtmektedir.					
--	--	--	--	--	--

Uygun gördüğünüz seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
53- Aramızdaki sözleşme, her iki tarafın görev ve sorumluluklarını tereddüde mahal vermeyecek şekilde düzenlemektedir.					
54- Aramızdaki sözleşme, her iki tarafın nasıl faaliyet göstereceğini açıkça belirtmektedir.					
55- Aramızdaki sözleşme, beklenmeyen durumlar ortaya çıktığında her iki tarafın nasıl davranması gerektiğini açıkça ortaya koyar.					
56- Aramızdaki sözleşme, her türlü beklenmeyen durumda ne yapılması gerektiğini açıkça belirtir.					
57- Aramızdaki sözleşme, anlaşmazlıkların nasıl çözülmesi gerektiği konusunda kesin ve açık çözüm yolları ortaya koyar.					
58- Aramızdaki sözleşme, gerekli performans kriterleri açık olarak tanımlanmıştır.					
59- Aramızdaki sözleşmede, belirlenen şartlara uyulmaması durumunda uygulanacak cezalar açık olarak ortaya konmuştur.					
60- Aramızdaki sözleşmede küçük belirsizlikler yer alıyor					

Genel Memnuniyet

61- T.Telekom ile iş yapma kararımızdan pişmanlık duymaktayız.*					
62- Genel olarak T.Telekom ile iş yapmaktan memnunuz.					
63- T.Telekom'un bizim için yaptıklarından memnuniyet duymaktayız.					
64- T.Telekom ile çalışmaktan tam olarak mutlu değiliz.*					
65- Baştan başlama durumunda olsaydık, yine T.Telekom ile çalışmayı tercih ederdik.					
66- T.Telekom'la aramızdaki ilişki, tek kelime ile gergin bir ilişki olarak tanımlanabilir.					
67- T.Telekom'la aramızda ara sıra önemli anlaşmazlıklar olmuştur.					
68- T.Telekom'un temsilcileri ile işlerin nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda sık sık sert tartışmalara gireriz.					

Ekonomik Memnuniyet

69- Yaptığımız satış hacminden memnunuz.					
70- Yaptığımız işten genel karlılık açısından memnunuz.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Uygun gördüğünüz seçeneği işaretleyiniz.					
71- Yıllık satış hacmimizin büyümesi açısından memnunuz.					

İlişkiyi Arttırma ve Devam Etme Niyeti

72- Gelecekte T.Telekom'la iş ilişkimizin daha da artacağını umuyoruz.					
73- Gelecekte T.Telekom'la daha fazla alanda ortak iş yapmayı umuyoruz.					
74- T.Telekom paylaştığımız iş alanlarını çeşitlendirip arttırmak isterse bunu memnuniyetle kabul ederiz.					
75- T.Telekom'la daha üst bir ilişkiyi isteriz.					
76- T.Telekom'la iş ortaklığımızın daha fazla gelişeceğini beklemiyoruz.					

Performans

77- Vermiş olduğum bayilik hizmetinde kendimi başarılı görüyorum.					
78- Diğer bayilerle kıyasladığımda kendimi daha başarılı buluyorum.					
79- Türk Telekom'un bayilik hizmetimi beğendiğini ve başarılı bulunduğunu düşünüyorum.					
80- Performansımın zamanla arttığını düşünüyorum.					

Kontrol

81- T.Telekom bizi sürekli olarak kontrol edip denetler.					
82- T.Telekom performansımızı değerlendirmek amacıyla standart değerlendirme ölçüleri uygular.					
83- T.Telekom'un kullandığı kontrol ve denetimin yeterli ve başarılı olduğunu düşünüyorum.					
84- T.Telekom'un yaptığı kontrol ve denetimin bizim performansımızı ve başarılarımızı olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum.					
85- T.Telekom'un kontrol ve denetleme işleminde bayiler arasında eşit ve adil davrandığını düşünüyorum.					

Size Ait Bilgiler

Yaşınız:..... **Cinsiyetiniz:** a) Kadın b) Erkek **Medeni haliniz:** a)Evli b) Bekar

Eğitiminiz: a) İlköğretim b) Lise c) Yüksekokul d) Üniversite e) Yüksek Lisans/Doktora

İşyerindeki konumunuz: a) Personel b) Yönetici c) İşletme sahibi

İşyerinde çalışan sayısı:

Kaç yıldır bayilik yapıyorsunuz:yıl

Yukarıda size yöneltilen sorular haricinde sizin ayrıca belirtmek istediğiniz hususlar varsa lütfen aşağıdaki boşluğa ekleyiniz:

.....
.....
.....

Anket sonuçlarının size gönderilmesini istiyorsanız

e-posta adresiniz:.....@.....

GÖSTERDİĞİNİZ İLĞİ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.