



T.C.

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

122979

**DAĞITIM KANALLARINDA**  
**İŞBİRLİĞİNİ ETKİLEYEN ETMENLER:**  
**OTOMOBİL BAYİLERİ ÜZERİNE BİR**  
**UYGULAMA**

**Ebru TMER KABADAYI**

**DOKTORA TEZİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU**  
**DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof.Dr.Erol EREN**

122979

**GEBZE**

**2002**

Ebru TÜMER KABADAYI'nın tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 13/06/2002 tarih ve 2002/14 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA Tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ

ÜYE : Prof.Dr.Erol EREN  
(Tez Danışmanı)

(Doğuş Ü.)



ÜYE : Doç.Dr.Oya ERDİL

(GYTE)



ÜYE : Yard.Doç.Dr.Cengiz YILMAZ

(GYTE)



ÜYE : Yard.Doç.Dr.Adnan CEYLAN

(GYTE)



ÜYE : Yard.Doç.Dr.Lütfihak ALPKAN

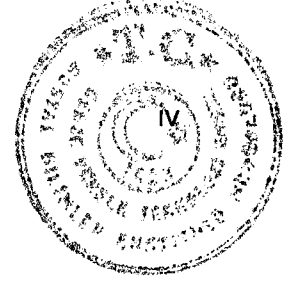
(GYTE)



### ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 04/02/2002 Tarih ve 2002/16 Sayılı kararı.





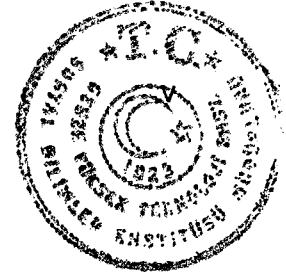
## ÖZET

Ürünlerini, çok sayıda bağımsız aracıdan oluşan bayilik sistemleri yoluyla nihai tüketicilere ulaştırmaya çalışan ana/tedarikçi firmaların, dağıtım fonksiyonlarını kaliteli ve etkin bir şekilde gerçekleştirmeleri son derece önemli bir rekabet faktörü olarak ortaya çıkmaktadır. Kanal üyeleri arasında gönüllü işbirliğinin sağlanması, dağıtım işlevinin etkin ve ekonomik bir şekilde yerine getirilmesinde ve dolayısıyla tarafların rakiplerine oranla daha başarılı olmalarında temel ve hayati bir husustur.

Bu çalışmada dağıtım kanalında yer alan üyeler arasındaki işbirliği ve işbirliğini etkileyen faktörlerin göreceli etkileri incelenmiştir. Ayrıca işbirliği; bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik olmak üzere üç farklı boyutta değerlendirilmiştir. İşbirliğine yönelik davranışları etkileyen değişkenler de; ilişkisel değişkenler, iş ile ilgili değişkenler, çevresel faktörler ve yükümlülükler olmak üzere dört farklı grupta ele alınmış ve bunlara yönelik hipotezler ortaya konulmuştur. Belirlenen bu hipotezleri test etmek için Türkiye’de faaliyet gösteren otomobil bayileri üzerinde bir anket çalışması yapılmış ve toplanan veriler doğrultusunda gerekli testler uygulanmıştır.

Çalışma toplam olarak dört ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde giriş, ikinci bölümde ise dağıtım kanallarına ilişkin genel bilgiler sunulmuştur. Üçüncü bölümde işbirliği, işbirliğini etkileyen değişkenler ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Diğer bölümde ise , toplanan verilerin değerlendirilmiş ve bunlarla ilgili gerekli analiz yapılmış ve bu analizler doğrultusunda sonuç ve öneriler ortaya konulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, bayilerin bağımlılık, bağlılık ve güven algılarının, kültürel yakınlığın ve işin farkedilebilirliğinin işbirliğinin üç farklı boyutunu oluşturan birlik anlayışı, bilgi paylaşımı ve esneklik üzerinde önemli etkileri olduğu görülmektedir.



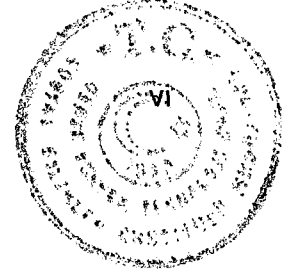
## SUMMARY

Supplier firms who sell their products to the end-users (consumers) through a number of independent dealerships will gain competitive advantages if they can successfully manage their distribution channel systems. Channel member cooperation is a critical factor in achieving effectiveness in distribution activities and thus getting more competitive power than their rivals.

This study investigates the relative effects of several antecedent factors on cooperation among distribution channel members. Cooperation has been conceptualized as constituting three major dimensions: namely information exchange, solidarity, and flexibility. In addition, variables affecting cooperation have been categorized into four dimensions: relational variables, job-related variables, environmental variables, and contractual factors. Hypotheses based on previous research on the relationships above have been developed and tested by conducting a questionnaire study on Turkish automobile dealers.

The thesis includes four major sections: Introduction, Literature Review and Theoretical Background of Distribution Channels, Conceptualization of Cooperation and Related Variables, and finally, Analysis, Reports and Conclusions.

According to the results of the study, dealer dependence, commitment, trust, cultural similarity and task identifiability have significant effects on three dimensions of cooperation, namely, solidarity, information exchange, and flexibility.



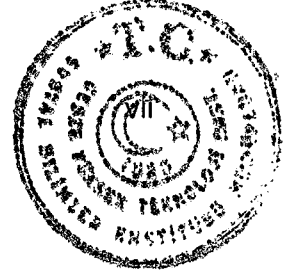
## TEŞEKKÜR

Bu tezim boyunca bana yön veren, değerli katkılarını, yardımlarını ve teşvikini esirgemeyen, sürekli olarak destekleyen ve çalışmama verimli bir şekilde devam etmemi sağlayan değerli hocam Prof.Dr. Erol Eren'e en içten duygularıyla teşekkür ederim. Değerli hocam Yrd. Doç.Dr. Cengiz Yılmaz'a çalışmamın başından sonuna kadar her aşamasında getirdiği değerli yorumlardan, her ihtiyaç duyduğumda bana ayırdığı sınırsız vakitten, bütün bilimsel katkılarından ve her şeyden önemlisi kazandırdığı bilimsel ve etik nosyondan dolayı sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca çalışmam boyunca bana gösterdiği anlayış, ilgi ve sağladığı bilimsel katkıdan dolayı Sayın Dekanımız Prof.Dr. Salih Aynural'a teşekkürlerimi sunarım. Bu çalışmanın oluşturulması esnasında bana destek olan araştırma vizyonu ve ruhu kazandıran değerli hocalarım Doç.Dr. Oya Erdil'e, Yrd.Doç.Dr. Adnan Ceylan'a, Yrd. Doç.Dr. Gökhan Özer'e ve Yrd.Doç.Dr. Lütfihak Alphan'a da teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen ve bana her zaman destek olan değerli ofis arkadaşlarım Araş.Gör. Dr. Bülent Sezen ve Selim Aren'e ve diğer bölüm arkadaşlarıma en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Her zaman bana destek olan, güç veren ve tez çalışmam sırasında her türlü fedakarlığı gösteren değerli büyüklerim Elif Tümer'e, Gönül ve Ayhan Kabadayı'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Bu uzun, stresli ve yorucu çalışmam boyunca bana desteğini, ilgisini ve şefkatini esirgemeyen ve her türlü anlayışı gösteren hayatımda çok önemli bir yere sahip canım eşim Emre'ye ve en değerli varlığım, oğlum Arda'ya teşekkür ederim.

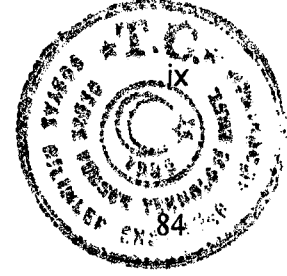


## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b>	IV
<b>SUMMARY</b>	V
<b>TEŞEKKÜR</b>	VI
<b>İÇİNDEKİLER</b>	VII
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b>	X
<b>TABLolar DİZİNİ</b>	XI
<b>1. GİRİŞ</b>	1
<b>2. DAĞITIM KANALLARI</b>	3
2.1. Dağıtım Kanalları Tanımı ve Önemi	3
2.2. Dağıtım Kanalının Çeşitleri ve Sınıflandırılması	9
2.2.1 Dağıtım Kanalı Çeşitleri	9
2.2.2 Dağıtım Kanallarının Sınıflandırılması	14
2.2.3 Dağıtım Kanallarının Başlıca Fonksiyonları	27
<b>3. DAĞITIM KANALINDAKİ İŞBİRLİĞİ VE İŞBİRLİĞİNİ ETKİLEYEN ETMENLER</b>	29
3.1. İşbirliğinin Tanımı ve Önemi	29
3.2. İşbirliği İlişkisini Açıklamaya Yardım Eden Teorik Yaklaşımlar	34
3.2.1. Değiş Tokuş Teorileri	34
3.2.2. Cazibe Teorileri	35
3.2.3. Güç ve Çatışma Teorileri	35
3.2.4. Modelleme Teorileri	35
3.2.5. Sosyal Yapı Teorileri	36
3.3. Dağıtım Kanalında İşbirliğini Etkileyen Etmenler	36
3.3.1. İlişkisel Faktörler	37
3.3.1.1. Bağımlılık	37
3.3.1.2. Bağlılık	49

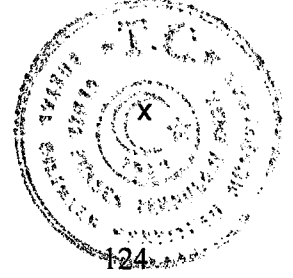


3.3.1.3. Güven	53
3.3.1.4. Ün	64
3.3.1.5. İletişim	65
3.3.1.6. Kültürel Yakınlık	67
3.3.1.7. Ana Firmanın Geçmiş Performansı	68
3.3.2. Yükümlülükler	69
3.3.2.1. Yazılı ve Normatif Sözleşmeler	69
3.3.2.2. Bayilik (Yetkili Satıcılık) Sözleşmelerinde Yer Alan Belli Başlı Koşullar	70
3.3.3. Çevresel Faktörler	72
3.3.3.1. Sektördeki Bölgesel Belirsizlik	72
3.3.3.2. Bölgesel Rekabet Yoğunluğu	74
3.3.4. İş Özellikleri	74
3.3.4.1. İşin Farkedilebilirliği	74
3.3.4.2. İşin Karmaşıklığı	75
3.3.5. İlişkinin Süresi	75
<b>4. TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN OTOMOBİL BAYİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA</b>	<b>76</b>
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	76
4.2. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler	77
4.2.1. İlişkisel Faktörlere Yönelik Hipotezler	78
4.2.2. İşin Özelliklerine İlişkin Hipotezler	78
4.2.3. Çevresel Faktörlere İlişkin Hipotezler	79
4.2.4 Diğer Faktörlere İlişkin Hipotezler	79
4.3. Araştırmanın Modeli	80
4.3.1. Otomobil Bayilerinin Seçilmesinin Nedenleri	81
4.3.2 Otomobil Sektöründeki Bayilik Sistemi Hakkında Genel Bilgiler	82
4.3.3. Örneklem Kitle ve Veri Toplama	82
4.3.4. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	83



4.3.5. Yapılacak Analizler ve Matematiksel Model	
4.4. Otomobil Bayilerindeki Uygulamaya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	84
4.4.1. Anket Verilerinin Yeterliliğinin Tespiti	84
4.4.2. Örneklem Özellikleri	85
4.5. Güvenilirlik Testi ve Faktör Analizleri	92
4.5.1. Bağımlılık	92
4.5.2. Bağlılık	93
4.5.3. Güven	93
4.5.4. İletişim	93
4.5.5. Üretici Firma İle İlgili Diğer İlişkisel Değişkenler	93
4.5.6. İşin Farkedilebilirliği ve Karmaşıklığı	94
4.5.7. Yazılı ve Normatif Sözleşmeler	94
4.5.8. Bölgesel Belirsizlik ve Rekabet Yoğunluğu	94
4.5.9. İşbirliği	95
4.6. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	95
4.7. Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri	97
4.7.1. Bilgi Paylaşımı İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları	97
4.7.2. Birlik Anlayışı İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları	98
4.7.3. Esneklik İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları	99
4.7.4. Güven ve Bağlılıkla İlgili Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları	100
4.8. Teorik Bulguların Şematik Gösterimi	102
4.9. Sonuç ve Öneriler	107
<b>KAYNAKLAR</b>	112
<b>EKLER</b>	123

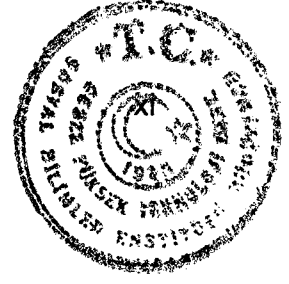




EK 1: Anket Soruları  
**ÖZGEÇMİŞ**

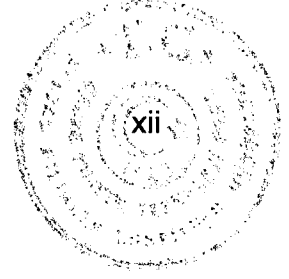
124  
128





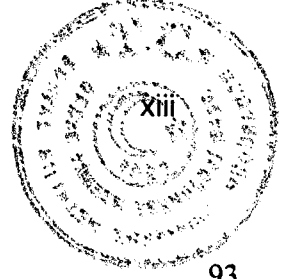
## ŞEKİLLER DİZİNİ

ŞEKİL	SAYFA
Şekil 2.1. Dağıtım Kanalı Sistemindeki Akış Şeması	4
Şekil 2.2 Aracıların Etkisi	8
Şekil 2.3. Tüketici Mallarının Dağıtım Kanalı Türleri	11
Şekil 2.4. Endüstriyel Mallarının Dağıtım Kanalı Türleri	13
Şekil 2.5. Hizmetlerin Dağıtım Kanalı Türleri	14
Şekil 2.6. Klasik Pazarlama Kanalına Karşı Dikey Pazarlama Sistemi	16
Şekil 2.7. Geleneksel ve Dikey Pazarlama Kanalları	18
Şekil 2.8. Çok Kanallı Pazarlama Sistemleri	27
Şekil 4.1. Teorik Model: Otomobil Sektöründe Bayi-Ana Firma İlişkilerinde İşbirliğini Etkileyen Faktörler	80
Şekil 4.2 Güven Değişkenini Etkileyen İlişkisel Faktörler	102
Şekil 4.3 Bağlılık Değişkenini Etkileyen İlişkisel Faktörler	103
Şekil 4.4 Bilgi Paylaşımı İle İlgili Olarak Kabul Edilen Hipotezler	104
Şekil 4.5 Birlik Anlayışı İle İlgili Olarak Kabul Edilen Hipotezler	105
Şekil 4.6 Esneklikle İlgili Olarak Kabul Edilen Hipotezler	106



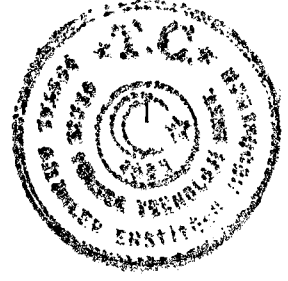
## TABLolar DİZİNİ

<b>TABLO</b>	<b>SAYFA</b>
Tablo 3.1 Karşılıklı Bağımlılığın Etkinliği	40
Tablo 3.2 Dağıtım Kanalları İlişkileri İçerisinde Bağımlılıkla İlgili Olarak Yapılan Çalışmaların Ana Hatları	46
Tablo 3.3 Bağımlılıkla İlgili Çalışmalar	51
Tablo 3.4 Üretici ile Dağıtıcı Arasındaki Güç-Güven Oyunu	57
Tablo 3.5 Güven İle İlgili Olarak Yapılan Temel Çalışmalar	58
Tablo 4.1. Üretici Firmalara Göre Elde Edilen Anket Sayısı ve Yüzdeleri	86
Tablo 4.2 İllere Göre Anket Sayıları ve Yüzdeleri	87
Tablo 4.3 Üretici Firma ile Birlikte Çalışma Sürelerine Göre Frekans ve Yüzdeler	88
Tablo 4.4 Cirolara Göre Frekans ve Yüzdeler	88
Tablo 4.5 Otomobil Satışına Göre Frekans Dağılımı	89
Tablo 4.6 Çalışan Eleman Sayısına Göre Frekans ve Yüzdeler	89
Tablo 4.7 Otomobil Satış İşiyile Uğraşma Süresi	90
Tablo 4.8 Unvanlara Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı	90
Tablo 4.9 Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	91
Tablo 4.10 Medeni Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	91
Tablo 4.11 Eğitim Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	91
Tablo 4.12 Yaşa Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	91
Tablo 4.13 Bağımlılık Değişkeni için Rotasyona Tabi Faktör Matrisi	92



Tablo 4.14 Diğer Değişkenler için Rotasyona Tabi Faktör Matrisi	93
Tablo 4.15 İşbirliği Değişkeni için Rotasyona Tabi Faktör Matrisi	95
Tablo 4.16 Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları	96
Tablo 4.17 Bilgi Paylaşımı İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları	98
Tablo 4.18 Birlik Anlayışı İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları	99
Tablo 4.19 Esneklik İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları	100
Tablo 4.20 Güven ve Bağlılık İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları	101





# 1.GİRİŞ

Günümüzde, işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarların oldukça geniş alanlara yayılmış olması nedeniyle, ürün ve hizmetlerin nihai tüketicilere ulaştırılmasında gerekli fonksiyonları yerine getirecek bağımsız araçlara olan ihtiyaç son derece yüksektir. Üreticiden tüketiciye doğru uzayıp giden aracı zincirleri “dağıtım kanalları” olarak adlandırılmaktadır (Hutt and Speh, 1989, s.38). Dağıtım kanalında çeşitli işletmeler yer aldığına ve bu işletmeler arasında sıkı ilişkiler olduğuna göre dağıtım kanalı bir sistemdir. Kullanılan dağıtım kanalının bir sistem olarak etkinliği, üretici firmaların rakiplerine karşı kalıcı üstünlük geliştirebilmeleri açısından en belirleyici faktörler arasında bulunmaktadır (Morgan and Hunt, 1994).

Ayrıca ürünün zamanında, güvenilir bir şekilde, istenilen yerde ve istenilen kişilere ulaştırılması gibi fiziksel dağıtım fonksiyonlarının yanı sıra; ortak ürün tasarımı, müşteri bilgisi toplama, ortak pazarlama çabaları ve satış sonrası hizmetler gibi pek çok alanda yoğun işbirliği gerektiren dağıtım fonksiyonlarının başarısı, işletmelerin gelişen ve artan rekabetçi ortamda ayakta kalmalarında önemli bir yere sahiptir.

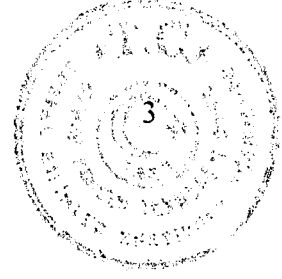
Diğer taraftan, dağıtım işlevi çerçevesindeki her fonksiyonu üreticinin üstlenmesi genellikle mümkün olamamaktadır. Dağıtım sürecinde ve yerel pazarlarda uzmanlaşmış, bölgesel tüketicilere coğrafi olarak daha yakın ve onları daha iyi tanıyan araçlar kullanmak, çoğu zaman kaçınılmaz bir yöntem olarak uygulanmaktadır. Bunun sonucunda, üretici firma ile araçlar arasında karşılıklı çıkar ilişkilerine dayalı bir ortaklık ortaya çıkmakta; zaman geçtikçe taraflar açısından bu tür iş ilişkilerine yapılan toplam yatırımlar (para, zaman, uzmanlaşma, marka ve imaj geliştirme, vs.) önemli bir birikime ulaşmakta ve dolayısıyla taraflar arasında etkin işbirliği önemli hale gelmektedir (Anderson and Weitz, 1992).

Kanal üyeleri arasındaki işbirliği, tarafların başarılı olmalarında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, işbirliği içindeki firmalar kaynakların ortak kullanımını sonucu ortaya çıkan sinerjiden yararlanır, gerekli işbölümünü en etkin biçimde gerçekleştirir ve birbirlerini daha iyi anlar ve yardımcı olurlar. Böylesi bir işbirliği

ortamının gerçekleştirilebilmesi halinde, bütün katılımcıların karlı çıktığı örgütsel bir yapılanma ortaya çıkacaktır. Ayrıca, işletmelerin pazar paylarını artırmalarında, maliyetlerini düşürmelerinde ve dolayısıyla rakipleri karşısında daha etkin olmalarında bayilerle aralarındaki işbirliği derecesinin yüksek olmasının büyük önemi vardır. Taraflar arasında etkin işbirliğinin kurulması ile tüm katılımcıların karlı çıktığı bir örgütsel yapılanma oluşacaktır.

Kısaca, kanal üyelerinin işbirliğini etkileyen etmenlerin bilincinde olmaları ve bu işbirliğini olumlu yönde geliştirmek için ellerinden gelen her türlü çabayı göstermeleri tarafların başarısında önemli etmenler arasında yer almaktadır.

Tüm bu anlatılanlardan yola çıkılarak bu çalışmada da, tarafların işbirlikçi davranışlara yönelmelerine neden olabilecek değişkenler ortaya konulmuş ve bu değişkenlerin, işbirliğini üç farklı boyutu olan birlik anlayışı, bilgi paylaşımı ve esneklik üzerindeki etkileri ayrı ayrı incelenmiştir. Bu değişkenler ana hatları ile beş ana grupta toplanmıştır. Bunlar ilişkisel faktörler (bağımlılık, bağlılık, güven, iletişim, ün, kültürel yakınlık, ana firmanın performansı ve bayinin ana firma ile çalışma süresi), iş ile ilgili değişkenler (işin farkedilebilirliği ve işin karmaşıklığı), yükümlülükler (yazılı ve normatif sözleşmeler), çevresel faktörler (rekabet yoğunluğu ve bölgesel belirsizlik) ve bayiye yönelik (satış miktarı, eleman sayısı ve otomotiv sektöründe çalışma süresi) faktörlerdir. İşbirliğinin üç farklı boyutunu (birlik anlayışı, bilgi paylaşımı ve esnekliği) etkileyen tüm değişkenlere yönelik olarak hipotezler geliştirilmiş ve bunlar doğrultusunda teorik bir model oluşturulmuştur. Bu oluşturulan model hiyerarşik regresyon yöntemi ile test edilmiştir.



## 2. DAĞITIM KANALLARI

### 2.1 DAĞITIM KANALLARI TANIMI VE ÖNEMİ

Bir malın üreticiden tüketiciye doğru hareketi sırasında izlenen yola “dağıtım kanalı” denir(Rachman, Mescon and Bovee, 1996, s.406). Bazı kanallar kısa ve basit; bazıları ise uzun ve karmaşıktır. Dağıtım kanalında, üreticiden ana kullanıcı ve/veya tüketicilere kadar sıralanan bir dizi özel ve tüzel kişi ve kuruluşlar bulunmaktadır(Stanton, Etzel and Walker, 1991, s.305).

Üretimden sonraki en önemli aşamalardan bir tanesi ürünün zamanında, güvenilir bir şekilde istenilen yerde istenilen kişilere ulaştırılmasıdır. Ürünün hedef kitleye etkin bir şekilde ulaştırılmasında dağıtım kanalındaki birimlerin oldukça büyük önemi vardır. Yapısının iyi işlenmesini sağlamak, ana firmanın ürün ile ilgili amaçlarına ulaşması için gerekli koşullardan bir tanesidir.

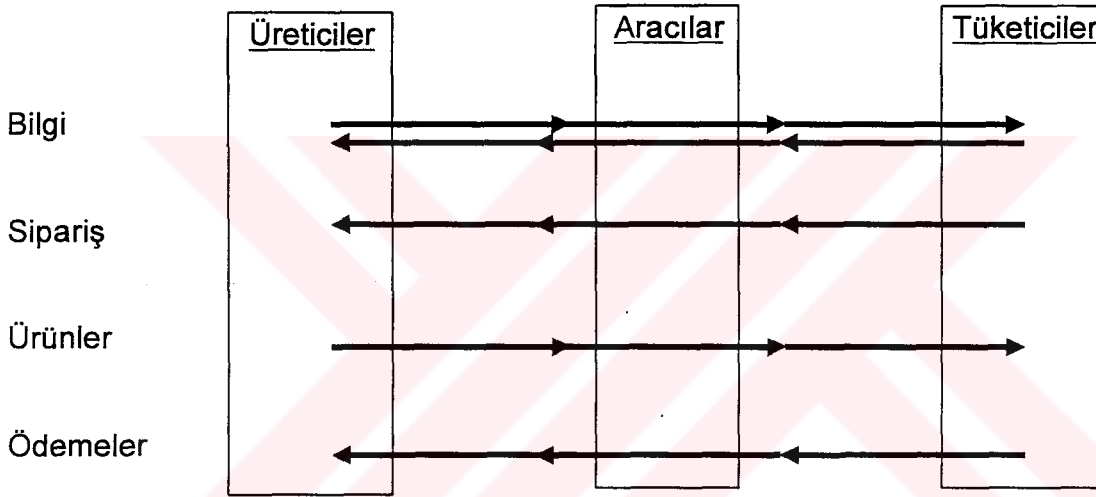
Büyük bir ekonomik değere sahip olan pazarlama işlevlerinin özünde mal ve hizmetlerin el değiştirmesine yönelik bir çaba vardır. Bu el değiştirmenin başarılı olup olmaması işletme ve toplumsal yönden pazarlamadan beklenen yararları önemli ölçüde etkiler. Bu doğrultuda günümüze kadar dağıtıma yeterince önem vermeyip ürün, fiyat ve tutundurmanın ön planda olduğu dönemlerde işletmeler önemli kayıplarla karşı karşıya kalmışlardır. Pazarlamanın 4P'sinde en önemlilerinden biri olan dağıtımın etkinsiz olması ürün ya da hizmetten beklenen verimin düşük olmasına neden olacak ve işletme başarısız olma riski ile karşı karşıya kalabilecektir. Bu sebeple dağıtım kanalındaki tüm birey ve işletmeler, piyasa düzeninin gerektirdiği rekabet koşullarına uyabilmek için mal ve hizmetleri tüketiciye en doğru şekilde ve onların istekleri doğrultusunda ulaştırmak zorundadırlar (Rosenbloom, 1995).

Öncelikle dağıtım ötesi pazarlama vasıtalarının etkili olabilmesi ve başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için kanal üyeleri arasındaki ilişkilerin iyi olması büyük bir önem arz etmektedir. Örneğin, bir fiyat uygulaması yapmak dağıtım kanalında yer alan organların işbirliğine bağlıdır. Aynı şekilde reklam çabalarından beklenen sonuçların elde edilebilmesi için dağıtım kanalı içerisindeki muhtemel tepkiler dikkate alınmalı,



üyelerle işbirliği sağlanmalıdır. Aksi takdirde başarıya ulaşılması oldukça güç olacaktır. Yine bir pazarlama aracı olan satış faaliyetlerinin başarısı da dağıtım kanalına bağlıdır (Karabulut ve Kaya, 1991, s.56).

Dağıtım süreci, bir boru hattı veya kanal gibi değerlendirilebilir, çünkü bir akış sistemi vardır. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, tüketici ihtiyaçları araçlardan geçerek üreticilere akar ve üreticilerden tüketicilere ürün özellikleri ve uygunluğu ve fiyat bilgisi şeklinde geri döner. Siparişler ise, tüketici ihtiyaçlarını gösterir ve tüketicilerden üreticilere ulaşır. Ürün akışı üreticilerden tüketicilere aracı yolu ile olur ve ödemeler ise tüketicilerden araçlara oradan da üreticilere ulaşır (Assael, 1990, s.353).



Şekil 2.1. Dağıtım Kanalı Sistemindeki Akış Şeması (Assael, 1990, s.353).

Yukarıdaki akış şemasından da anlaşılacağı üzere araçlar ana firmalar yani üreticilerle nihai tüketiciler arasında köprü vazifesi görmekteler ve bir çok önemli konu önce onlara daha sonra onlar aracılığı ile tüketici ya da ana firmalara ulaşmaktadır. Bu da üreticiler açısından bayii v.b gibi araçların ne kadar önemli aktörler olduğunu göstermekte ve kanal üyelerinin uyum içerisinde olması gerekliliğini açıkça ortaya koymaktadır.





Dağıtım kanalı endüstriyel kullanıcılara veya tüketicilere, üreticiler tarafından sağlanan ürünün akışını gerçekleştiren firma ve/veya insan grubunu içerir (Stanton, Etzer and Walker, 1991, s.305).

Dağıtım kanalı üreticilerle tüketiciler arasındaki zincirdir. Kanallar müşteriler ürünlerin taşınması ve satış etkinliği ile ilgili bütün görevlerin yerine getirilmesi faaliyetlerini içermektedir. Bu görevler depolama, taşıma, finansal iletişim, isim transferi, potansiyel alıcılarla antlaşmalar yapılması gibi birçok faaliyettir (Hunt and Speh, 1989, s,38)

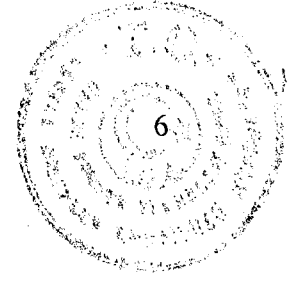
Dağıtım kanallarının iki boyutu vardır: Boy ve en. Aracılı dağıtım kanalında malın bir ya da birbirini takip eden birden fazla aşamadan geçerek tüketiciye ulaştırılması söz konusudur. Malın sahipliğini üstlenen her işletme bir aşamayı meydana getirmekte ve dolayısıyla bu aşamaların sayısı ya da birbirini takip eden farklı türdeki işletmelerin sayısı kanal boyunu oluşturmaktadır. Kanalın enini ise, her aşamada bulunan aynı işi yapan işletmeler oluşturmaktadır. Bunu bir örnekle açıklayacak olursak;

- a) Üretici.....Aracı.....Tüketici
- b) Üretici.....Aracı.....Aracı.....Tüketici

B şıkkında yer alan dağıtım kanalının boyu a şıkkındakine göre daha uzun ve eni de daha fazladır. Çünkü iki tane aracı araya girmektedir. Aracı sayısı artıka kanalın eni ve boyu daha fazla olmaktadır (Assael, 1998).

#### *İşletmelerin Dağıtım Kanalı Seçimini Etkileyen Etmenler:*

İşletmelerin dağıtım kanallarını kullanma sebeplerini çeşitli alt başlıklar altında incelememiz mümkün olabilir (Etzer, Walker and Stanton; 1997, s.352).



#### Pazara Yönelik Faktörler:

- **Pazarın Tipi:** Direkt olarak son tüketiciye hitap edilen bir pazarda çalışan bir firma ile endüstriyel kullanıcılara hitap eden bir işletmenin dağıtım kanalı seçimi farklılıklar arz edecektir.
- **Potansiyel müşteri sayısı:** Eğer üretici küçük bir müşteri grubuna hitap ediyorsa direkt olarak kullanıcılarına ulaşma yolunu tercih edebilir. Ancak çok fazla müşteri grubuna hitap eden bir üretici için araya aracıları koymak bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, ayakkabı (eğer çok özellikli değilse) üreten bir firmanın aracı kullanması kaçınılmazdır.
- **Pazarın Coğrafi Konumu:** Bazı firmaların müşterileri yakın bölgelerde toplanmışlardır ve çok dağınık olmamaları sebebiyle direkt dağıtım yoluna gidebilir. Ancak çok farklı bölgelere hitap eden firmanın ürünlerinin aracısız dağıtımını zor olacak ve bu durumdaki üreticiler aracı kullanma yolunu seçeceklerdir.
- **Siparişin Büyüklüğü:** Eğer sipariş verilen üründen fazla miktarlarda alınıyorsa o zaman aracısız, direkt malların dağıtımını yapılabilir. Ancak küçük siparişlerin söz konusu olduğu durumlarda aracısız dağıtım hem firma için çok zor hem de ekonomik olmayacaktır.

#### Ürünlere Yönelik Faktörler:

- **Birim Değeri:** Ürünün birim fiyatının fazla ya da az olması ürünün dağıtımını konusunda bir fikir vermektedir. Örneğin, \$ 10,000 fiyata sahip nükleer reaktörün aracısız dağıtımını mümkün iken \$2 fiyatlı bir tükenmez kalem aracısız dağıtmak ekonomik değildir.
- **Ürünün bozulabilirliği:** Bazı ürünler özellikle tarımsal ürünler çabuk bozulma özelliği dolayısıyla bir an önce ulaştırılacakları yerlere ulaşması gerekir. Bunlar dağıtım kanalının kullanımını etkiler.



- **Ürünün Teknik Özellikleri:** İşletmenin ürününün teknik özelliklerinin fazla olması, endüstriyel kullanıcılara hitap edilmesi dağıtımını etkilemektedir.

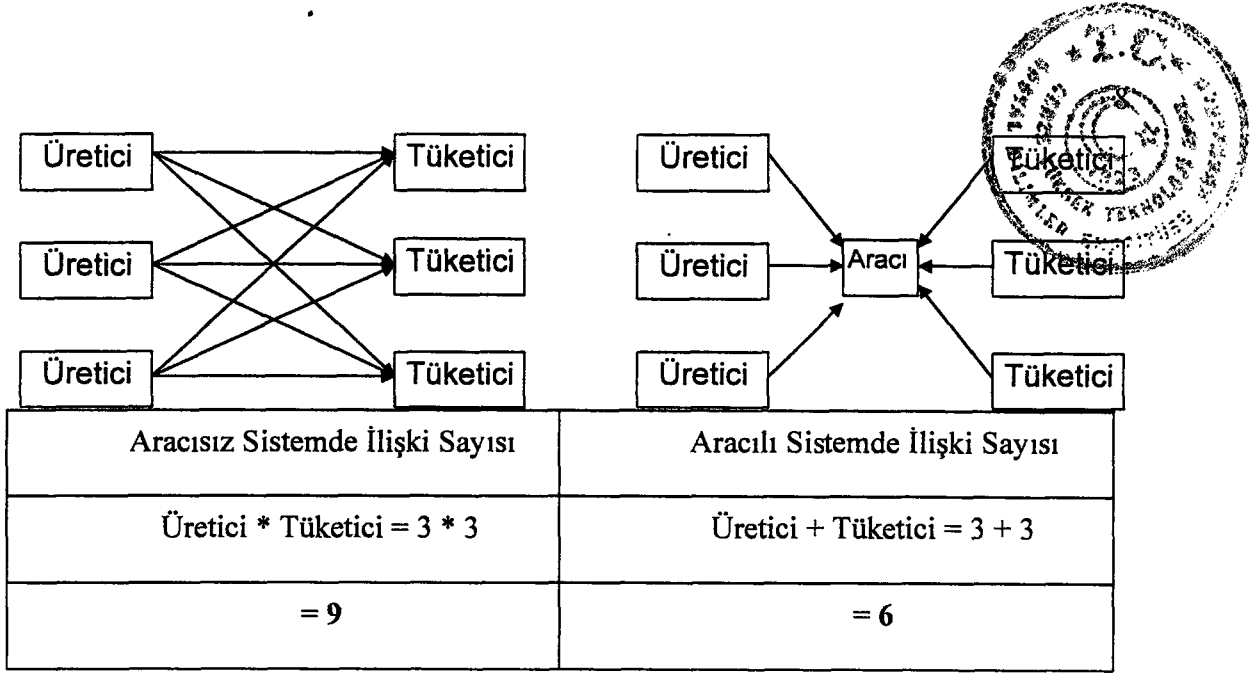
#### Aracıya Yönelik Faktörler:

- **Servisin Aracılarla Sağlanması:** Üreticiler için ürünlerin servislerinin araçlar yoluyla sağlanması daha ekonomik olması sebebiyle aracı kullanımını daha mantıklı gelmektedir.
- **Arzulanan Aracının Mevcudiyeti:** Eğer üreticiler için arzuladıkları nitelikte aracının olmaması durumunda başka yollarla malları ulaştırma yoluna gidebileceklerdir.
- **Üretici ve Aracının Politikası:** Aracı kanal üyesi olmayı üreticinin politikalarından dolayı isteyebilir veya istemeyebilir. Ya da tam tersi üretici aracıyı politikalarına uymamasından dolayı istemeyebilir. Bu da aracı kullanımını etkilemektedir.

#### İşletmeye Yönelik Faktörler:

- **Kanal Kontrolünün Arzullanması:** Bazı üreticiler ürünlerinin dağıtımının direkt olarak kendi kontrolleri altında olmasını istemeleri sebebiyle aracı kullanımını tercih etmemektedirler.

Aşağıdaki şekilde aracı kullanmanın üretici firmaya olan ekonomik faydaları açık bir şekilde gösterilmektedir.



Şekil 2.2 Aracıların Etkisi (Kotler, 1997, s.531)

Bir dağıtım kanalında haberleşme, mal ve ödeme ilişkisi gibi üç tür ilişkinin olduğunu dikkate alarak yukarıdaki şekillere göz atacak olursak, aracısız sistemde dokuz değişik ilişki ortaya çıkmasına rağmen, aracılı sistemde ilişki sayısı altıya inmektedir. Durum böyle olunca, aracıların sisteme dahil edilmesi ile hem ilişki sayısında azalma meydana gelmekte, hem de karmaşıklık ortadan kalkmaktadır. Ayrıca bazı durumlarda hem üretici hem de tüketici açısından çok ucuz, çok etkin dağıtım aktivitelerini yerine getirmektedir. Bazı durumlarda aracılar olmadan dağıtımını sağlamak oldukça zor olmakta aracı kullanımı zorunlu bir hale gelmektedir. Bu durumda üretici firmanın nihai tüketici ile işbirliğine girmesi pratik bir yöntem olmamaktadır.

Ticari ilişkilerin ortaya çıkmasından beri, aracıların neden üretici ile tüketici arasına girdiği sorusu bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Buna cevap olarak öncelikle verimliliği artırmak diyebiliriz. Ayrıca uzmanlaşma bunun diğer önemli sebeplerinden birisidir. Üretici firmalar dağıtım fonksiyonunu aracılar bıraktıktan sonra ürünlerinin kime ve hangi tür ürünlerin satıldığına dair bilgilere sahip değildir bu tür bilgiler ancak aracılar aracılığı ile kendilerine ulaşabilir. Ancak buna rağmen bazı durumlarda aracıların kullanımı bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu zorluklar şunlardır(Kotler, 1997, s.530):

- Bazı üreticilerin yeterli finansal olanaklara sahip olmamaları nedeniyle direkt yani doğrudan dağıtım yapamamaları.

- Bazı ürünlerin özellikleri dolayısıyla direkt dağıtımına izin vermemesi
- Kendi kanal seviyesini oluşturmuş bir işletme, kanal sistemine yatırım yapmaktansa, kendi işletmesine yatırım yaparak daha fazla gelir elde etmeye çalışması sebebi ile aracılara tercih ederek daha fazla kar sağlayabilmesi.

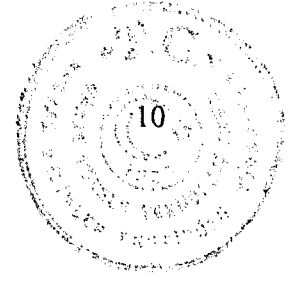
Tüm bunlar dikkate alındığında her iki taraf için de birbirlerine karşılıklı bağımlılık söz konusudur ve karşılıklı çıkar ilişkileri vardır. Bu sebeple aralarında ilişkinin iyi olması ve memnuniyet derecelerinin yüksek olması tarafların başarılarını etkileyecek önemli bir unsurdur. Hem üretici hem de aracılar aralarındaki ilişkinin, çatışmadan uzak karşılıklı faydaları artırıcı doğrultuda olmasının öneminin farkındadırlar ve bu doğrultuda gerekli çabayı göstermelidirler ( Assael, 1998, s. 25).

Dağıtım kanalı yapısı içerisinde değişik boyutlarda farklı firmalar vardır. Bu yapı içerisinde çeşitli işletmeler yer aldığına ve bu işletmeler arasında sıkı ilişkiler olduğuna göre dağıtım kanalı bir sistemdir ve bu sistem içinde yer alan üyeler arasındaki işbirliğinin yeterli ya da yetersiz olması sistemin başarısını etkileyen önemli bir etmendir ve kanal üyeleri arasındaki işbirliği oldukça önemlidir. Bu sebeple üyeler işbirliğini etkileyen etmenlerin farkında olmak ve bu işbirliğini olumlu yönde geliştirmek için ellerinden gelen her türlü çabayı göstermek zorundadırlar. Smith, Carroll ve Ashford,(1995) de; işbirliği, gelecekte firmaların başarısında kritik bir faktör olarak ortaya çıkacağını belirtmişlerdir.

## 2.2 DAĞITIM KANALININ ÇEŞİTLERİ VE SINIFLANDIRILMASI

### 2.2.1 Dağıtım Kanalı Çeşitleri

Çok çeşitli dağıtım kanalları mevcuttur. Bununla beraber bazıları sıkça kullanılan kanallardır. Dağıtım kanalı çeşitliliğini, tüketici malları, endüstriyel mallar ve hizmetler olarak üç grupta incelemek mümkündür (Stanton, Etzel and Walker, 1991, s.309).



### 2.2.1.1 Tüketici Mallarının Dağıtımı

Çok çeşitli ve karmaşık ürün grubu için 5 kanal kullanılmaktadır (Etzetel, Walker and Stanton 1997, s.347).

**a) Üretici - Tüketici:** İki aşamalı ve en kısa dağıtım kanalı çeşididir. Üretici mallarını direkt olarak müşteriye satmakta, arada aracı kullanmamaktadır. Buna "direkt (doğrudan) dağıtım" veya "tek katlı kanal" adı verilir. Bu kanalda doğrudan dağıtım ile ilgili imkanlar şunlardır (Tek, 1997, s.523):

- Doğrudan satış - kapıdan kapıya satış v.b.,
- Doğrudan pazarlama - doğrudan postalama, katalog, tele-pazarlama v.b.,
- İmalatçının kendi perakendeci mağazalarındaki satışları - Vakko v.b.,
- Köylü ve çiftçi tarafından tarladan tüketiciye satış.

**b) Üretici - Perakendeci - Tüketici:** Üretici ile tüketici arasında aracı işletmeler yer aldığı zaman "dolaylı dağıtım kanalı" söz konusu olur. Bu kanalda görüldüğü üzere üretici ile tüketici arasında tek bir aracı firma yer almaktadır. Bu aracı, tüketiciler pazarında genellikle perakendeci olmaktadır. Üreticiler pazarında ise toptancı ya da yardımcı aracıdır. Tarım ürünlerinin pazarlamasında bu kanal oldukça fazla kullanılmaktadır. İmal edilmiş üretim malları da özellikle büyük perakendeci mağazalar aracılığıyla bu kanalın kullanılmasını kolaylaştırır. En yaygın kullanım alanı elektrikli ev eşyalarının pazarlamasındadır (Etzetel, Walker and Stanton 1997, s.347).

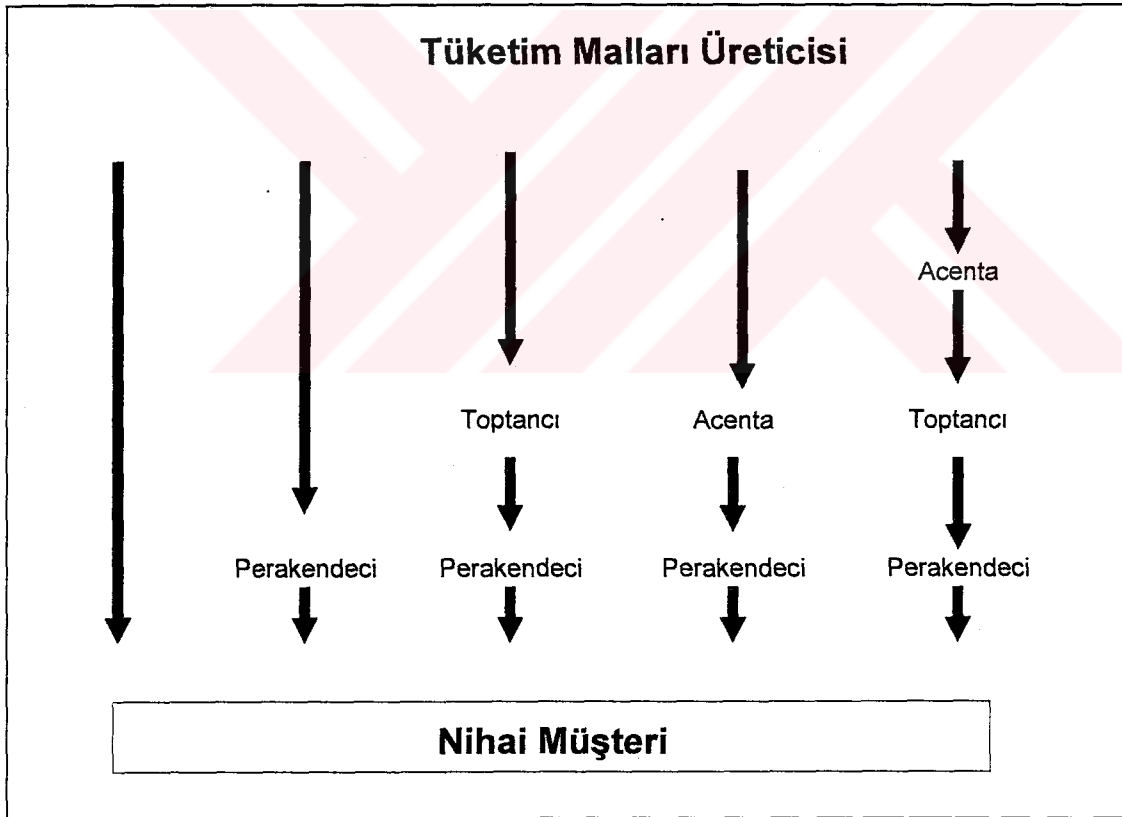
**c) Üretici - Toptancı - Perakendeci - Tüketici:** Tüketim mallarının pazarlamasında kullanılan 4 aşamalı en yaygın ve geleneksel kanaldır. Üretici ile tüketici arasında ayrı türlerde 2 aracı işletme yer alır. Tüketiciler pazarında bu araçlar genellikle; toptancı ile perakendecidir. Üreticiler pazarında ise 2 ayrı türde yardımcı aracıdır. Örneğin, genel dağıtıcı (distribütör) ile acenta.



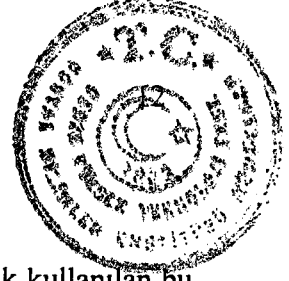
**d) Üretici - Acenta - Perakendeci - Tüketici:** Burada toptancı kullanmak yerine perakendeci pazarına özellikle büyük ölçekli perakendecilere ulaşmada acenta aracılarını kullanma tercih edilmektedir. Örneğin, cam temizliği ile uğraşan firmalar yiyecek araçları yolu ile büyük marketlere ulaşmayı seçecektir.

**e) Üretici - Acenta - Toptancı - Perakendeci - Tüketici:** Üretici ile tüketici arasında 3 çeşit aracının yer aldığı bu kanal çeşidinde üretici daha fazla, küçük perakendecilere ulaşabilmek için acentaları kullanmaktadırlar. Acenta komisyoncuları toptancılara, toptancılarda üreticinin hedeflediği daha küçük perakendecilere ulaşarak ürünlerin perakendeci zincirlerde ve küçük bakkallarda bulunmasını sağlamaktadırlar (Etzet, Walker and Stanton 1997, s.347).

Bütün bu dağıtım kanalı çeşitleri aşağıdaki şemada gösterilmiştir.



Şekil 2.3. Tüketim Malları Dağıtım Kanalı Türleri (Stanton, Etzel and Walker, 1997, s.347).



### 2.2.1.2 Endüstriyel Ürünlerin Dağıtımı

Endüstriyel ürünler için dört kanal bulunmaktadır. En yaygın olarak kullanılan bu kanal tipleri şunlardır(Hutt ve Speh, 1989, s.411).

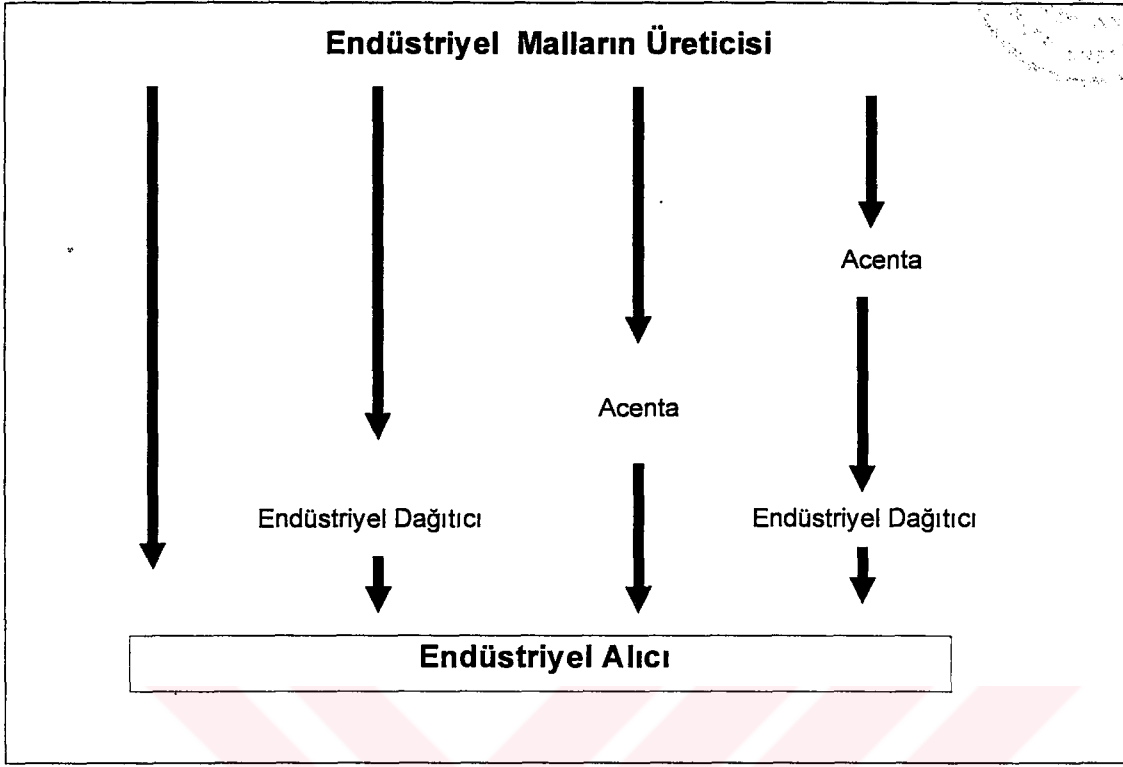
**a) Üretici - Endüstriyel Alıcı:** Direkt dağıtım kanallarından olup, endüstriyel ürünlerin satışlarında en çok kullanılan kanal türüdür. Özellikle büyük makine ve tesisler, bu yollarla alıcılara ulaşmaktadır.

**b) Üretici - Endüstriyel Dağıtıcı ( distribütör ) - Endüstriyel Alıcı:** İnşaat malzemelerinin satışlarında ve yardımcı teçhizat ve araç gereçlerde oldukça yaygın olarak kullanılan bir yoldur.

**c) Üretici - Acenta - Endüstriyel Alıcı:** Kendi pazarlama bölümü mevcut olmayan işletmelerce veya yeni bir mamulü pazara sunarken veyahutta yeni bir pazara girme durumunda kullanılır.

**d) Üretici - Acenta - Endüstriyel Dağıtıcı ( distribütör )- Endüstriyel Alıcı:** Bu kanal türü bir önceki kanal türleri ile ilgili bulunmaktadır. Direkt olarak endüstriyel satıcıya mal satmanın güç olduğu veyahut acilen tüketiciye mal satmak gerektiği zaman yukarıda belirttiğimiz ( c ) şıkkı yerine kullanılmaktadır. Bütün bu dağıtım kanalı çeşitleri aşağıdaki şemada gösterilmiştir.





Şekil 2.4. Endüstriyel Mallarının Dağıtım Kanalı Türleri (Stanton, Etzel and Walker, 1991, s.310).

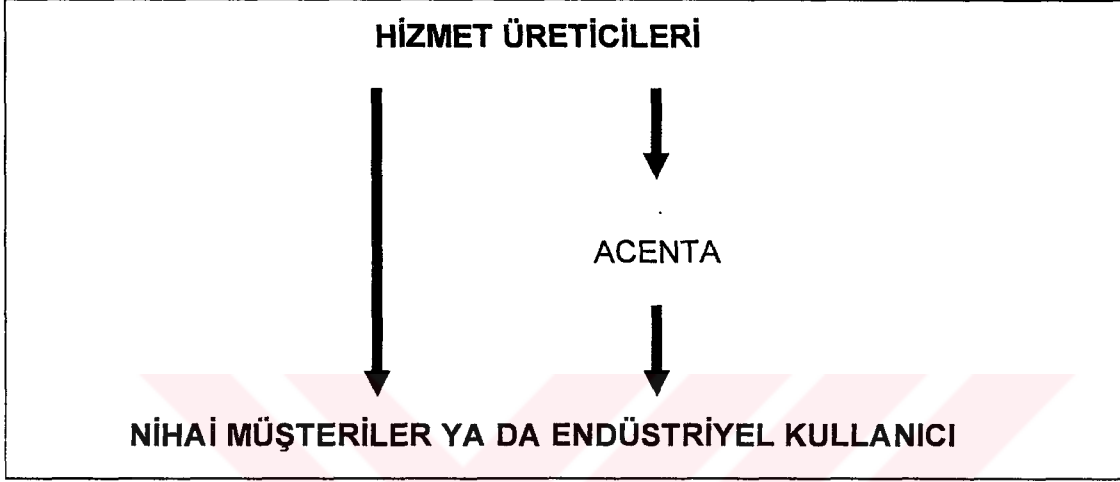
### 2.2.1.3 Hizmetlerin Dağıtımı

Genel olarak hizmetlerin dağıtımını iki kısımda göstermemiz mümkündür (Stanton, Etzel and Walker, 1991, s.311).

a) **Üretici - Tüketici:** Hizmetlerin fiziksel olmayan ürün olması nedeniyle üretim süreçleri ve/veya satış faaliyetleri sırasında üretici ile tüketici arasında yüz yüze kişisel bir ilişki kurulması bazen gerekli hale gelebilmektedir. Bu sebeple direkt dağıtım kanalı kullanılmaktadır. Bu dağıtım kanalı, birçok profesyonel hizmet üreticileri için ortaya çıkabilmektedir. Bunlara örnek verecek olursak; hastaneler, kuaförler, güzellik salonları v.b.

b) **Üretici - Acenta - Müşteri:** Bazı özel durumlarda ise, hizmet üreticilerinin başarısı için bu tür direkt ilişkiler zorunlu olmayabilir ve bu sebeple araya acentanın girmesi uygun olabilir. Acentalar, satış görevleri ya da ilişkili görevlerle bağlantılı

olarak hizmet üreticilerine yardımcı olmaktadır. Bunlara örnek olarak, seyahat şirketleri, reklam kuruluşları, eğlence ve sigorta şirketlerinin acentaları kullanma yoluna gitmesi gösterilebilir. Havayolları işletmeciliğinde bilet satan bağımsız acentaların kullanılması da bu durum için iyi bir örnektir. Bütün iki tür dağıtım kanalı çeşidi aşağıdaki şemada gösterilmiştir.



Şekil 2.5. Hizmetlerin Dağıtım Kanalı Türleri (Stanton, Etzel and Walker, 1991, s.310).

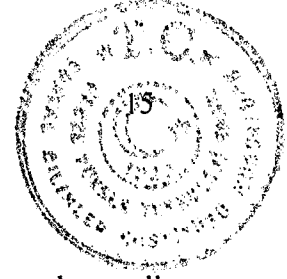
Üretici yukarıdaki kanal çeşitlerinden ürününe en uygun olan birisini kullanabilir. En uygun, en etkili kanalı ya da kanallarını seçmek pazarlama yöneticisinin görevidir.

### 2.2.2 Dağıtım Kanallarının Sınıflandırılması

Dağıtım kanalının özelliklerini ve davranışlarını daha yakından tanıyabilmek için, bunları sınıflandırarak incelemek daha yerinde olacaktır (Karabulut ve Kaya, 1991, s.64).

Dağıtım kanallarını iki gruba ayırmak mümkündür. Bunlar (Tek, 1997, s.537);

- a) Klasik (geleneksel) dağıtım kanalları
- b) Modern dağıtım kanalları



### **2.2.2.1 Klasik Dağıtım Kanalları**

Klasik (geleneksel) dağıtım kanalları, bağımsız özerk işletmelerden meydana gelir. Bu kanallarda her üye, ayrı bir işletme olup, tüm kanal sisteminin karının maksimizasyonu pahasına bile olsa, kendi karını maksimize etme peşindedir. Klasik kanallar dağınık, çok parçalı, birbiriyle zayıf eşgüdüm içinde olan otonom kanallardır (Tek, 1997, s.537).

Bu bağımsız ve özerk işletmeler birbirlerine zayıf bağlarla bağlanmış, birbirlerini yatay ve dikey olarak etkilemeyen ve bağımsız hareket eden işletmelerdir. Bu tür kanallarda tam rekabete yakın koşulların olduğu söylenebilir. Ticari ilişkilerin hakim olduğu bu tür kanallarda, hiçbir işletme hukuki olarak ne kendinden öncekilerle ne de kendinden sonra gelenlerle bir bağımlılık içindedir (Boone and Kurtz,1992).

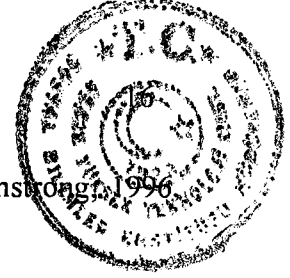
### **2.2.2.2 Modern Dağıtım Kanalları**

Modern dağıtım kanalları son zamanlarda ortaya çıkmaya başlamıştır. Pazarlama fonksiyonlarının daha etkin ve ekonomik bir şekilde görülmesi amaçlanmaktadır. Bunları da genel olarak üç grupta toplamamız mümkündür (Kotler, 1997, s.549).

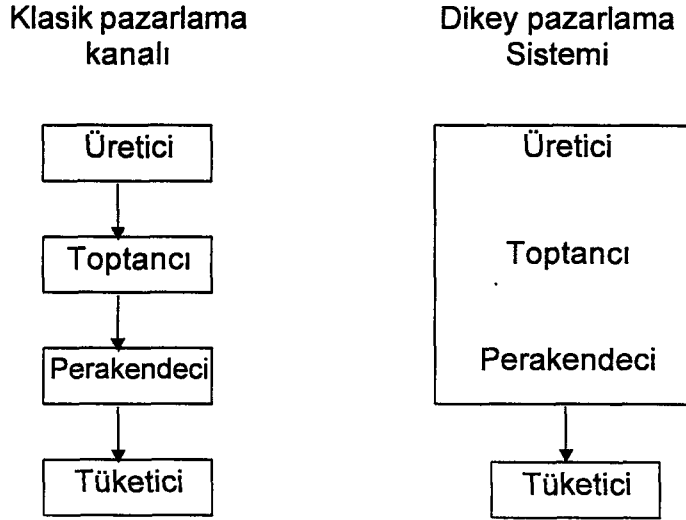
- Dikey Pazarlama Sistemleri (DPS)
- Yatay Pazarlama Sistemleri (YPS)
- Çok Kanallı Pazarlama Sistemleri

#### **2.2.2.2.1 Dikey Pazarlama Sistemleri**

Geçmişteki dağıtım kanalları, toplam kanal performansı üzerinde küçük etkileri olan birçok bağımsız işletmenin zayıf bileşiminden oluşmakta idi. Klasik dağıtım sistemleri güçlü liderlikten yoksundur ve zayıf performans ile çatışmalardan zarar görmektedir. Günümüzde ise, en büyük kanal gelişmelerinden bir tanesi dikey pazarlama sistemidir. Bunlar geleneksel pazarlama sistemleri ile büyük rekabet içerisindeyler. Dikey pazarlama sistemi, birleşik bir sistem olarak hareket eden



üretici, toptancı ve perakendecilerden meydana gelmiştir (Kotler and Armstrong, 1996, s.396). Bu rekabet aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 2.6. Klasik Pazarlama Kanalına Karşı Dikey Pazarlama Sistemi (Kotler and Armstrong, 1996, s.396).

Dikey pazarlama sistemi, pazarlama etkinliğine ve faaliyetlerin verimliliğine ulaşmak için, tasarlanan pazarlama kanallarının sıkı bir şekilde birbirleriyle bütünleştirilmesidir (Stanton, Etzel and Walker, 1991, s.312).

Dikey pazarlama sisteminde kanal üyelerinin çabaları, faaliyet yöntemleri ve hatta davranışları, kanal içindeki liderin denetimi ve gözetiminde olmaktadır. Dikey pazarlama sistemindeki liderlik, hukuksal ya da güç ilişkisi ile sağlanır.

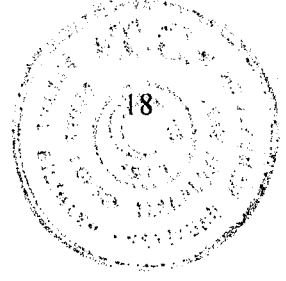
Geleneksel dağıtım kanalları, pazarlama aktivitelerinin etkili bir şekilde koordinasyonu sağlanamayan distribütörler ile bağımsız üreticiler arasında pazar ilişkileri üzerine kurulmuştur. Fakat bu koordinasyonsuzluk dikey bütünleşmiş kanallarda söz konusu değildir. Bağımsız kanal üyeleri beraberce faaliyette bulunarak müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Üreticiler ürün geliştirme için bilgi toplar ve distribütörler müşterinin arzuladığı ürünleri belirler (Anderson and Weitz, 1992, s.18).

DPS'de aynı zamanda üretici, toptancı ve perakendeci birleşik sistem olarak hareket ederler. Bir kanal üyesi bir diğerinin sahibi olabilir, franchising olabilir veyahut diğerlerini işbirliğine yöneltme gücü mevcut olabilir.

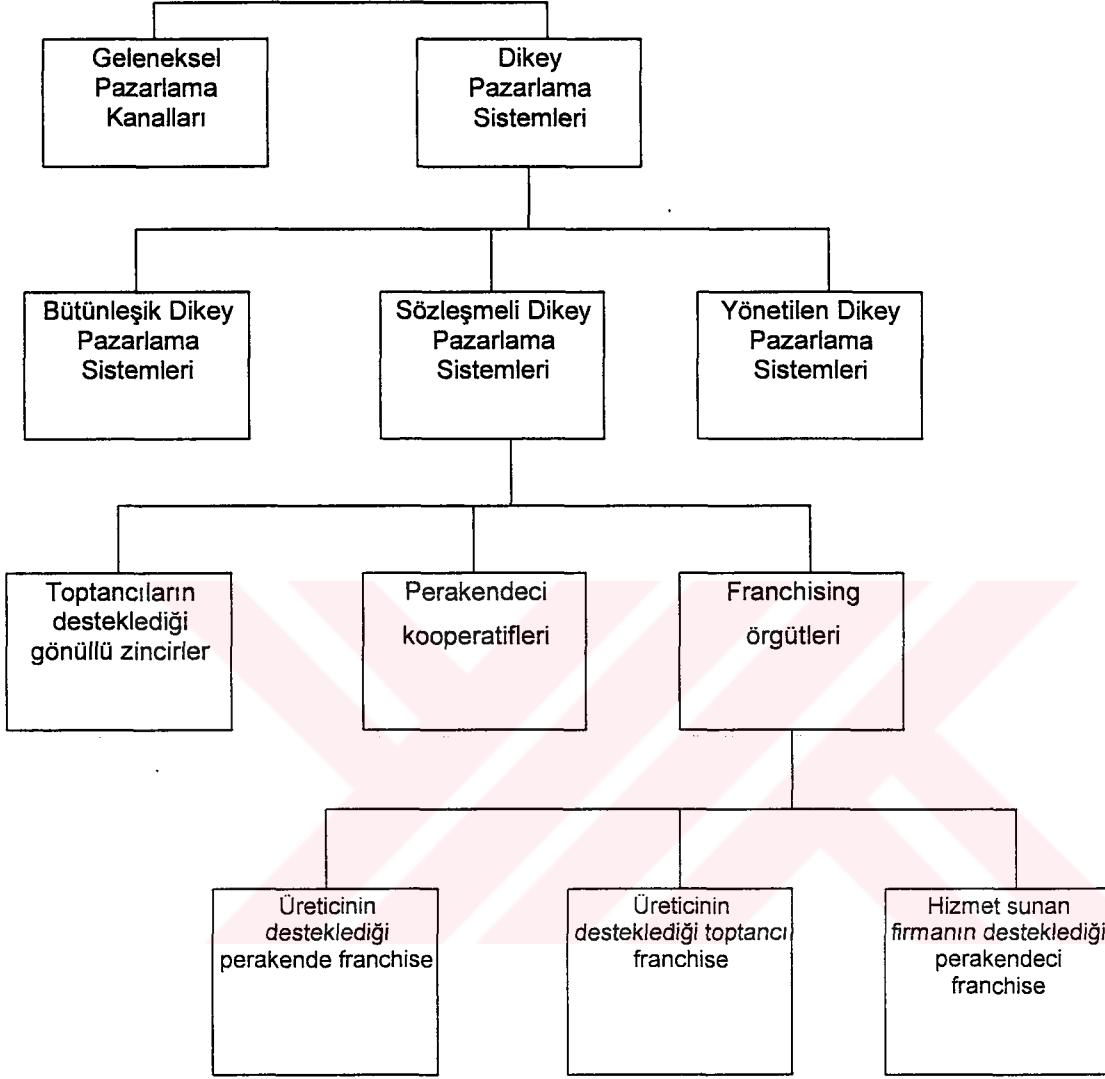
Dikey dağıtım kanalları (DPS) ise, şu şekilde ifade edilebilir (Kotler, 1997, s.549):

1. Bütünleşmiş dikey pazarlama sistemi,
2. Yönetmel dikey pazarlama sistemi,
3. Sözleşmeli dikey pazarlama sistemi,
  - a) Toptancıların desteklediği gönüllü zincirler,
  - b) Perakendeci kooperatifleri,
  - c) Franchising örgütleri.

Küresel dağıtımda dikey bütünleşme, birçok üreticinin aracı veya satış mağazası arasında koordinasyonu sağlaması ile gerçekleşir. Bütünleşme pazar hakkında bilgi veya gerekli finansal, operasyonel ve stratejik imkanlardan yararlanılmasını sağlar (Gilliland and Bello, 1997, s.22).



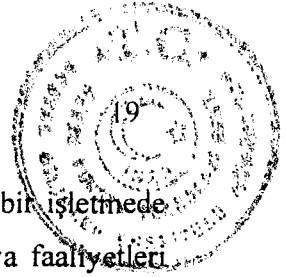
Aşağıdaki şekilde dikey pazarlama sistemleri şematize edilmektedir.



Şekil 2.7. Geleneksel ve Dikey Pazarlama Kanalları (Kotler and Armstrong, 1996, s.369).

#### a) Bütünleşmiş dikey pazarlama sistemleri

Bütünleşmiş dikey pazarlama sistemleri, tek bir sahiplik altında ürün ve dağıtım evresinin başarıyla birleştirilmesidir. Bu tür bütünleşme sistemlerinde, işbirliği ve çatışma yönetimi mevcut örgütsel kanallar doğrultusunda ele alınır (Kotler and Armstrong, 1996, s.395).



Dikey bütünleşme, dağıtım ve üretim ya da daha çok aşamanın tek bir işletmede birleştiğinde oluşur. Burada bir işletme bir üst seviyedeki fonksiyon veya faaliyetleri kendi üzerine almak istemesi ile bu sistem meydana gelir. Bunun sebebi maliyeti düşürmek, faaliyet ve performansı sabitleştirmek, tedarik kaynaklarına sahip olmak ve faaliyetler üzerinde kontrolü sağlamaktır (Walters, 1977, s.160). Örneğin, ürettiği malları perakendeciye satmak üzere satış şubesi açan işletmede, dikey bütünleşme söz konusudur: hem üretim hem de toptancı işletmeleri birleştirmiştir. Doğrudan malları satın alıp depolayan ve ihtiyaç olduğunda satışa sunan perakendeci, toptancılık yapıyor demektir.

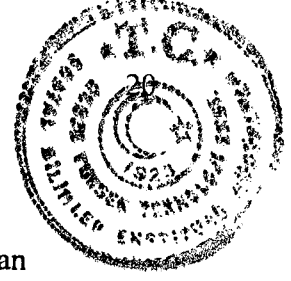
Bütünleşmiş dikey pazarlama sistemlerini iki grup altında toplamak mümkündür. Bunlar, geriye doğru bütünleşmiş dikey pazarlama sistemleri ve ileriye doğru bütünleşmiş dikey pazarlama sistemleridir (Kotler and Amstrong, 1996, s.395).

Geriye doğru bütünleşmiş dikey pazarlama sistemleri, bir perakendeci işletmenin, üreticilerle kendisi arasında bulunan diğer dağıtım kanalı üyelerini (aracıları) devreden çıkarması ve hatta bazı durumlarda üretim ve imalat faaliyetlerinin de bir bölümünü kendisinin üstlenmesi demektir (Tek, 1997, s.538).

İleriye doğru bütünleşmiş dikey pazarlama sistemleri, üretici veya imalatçının dağıtım kanallarındaki araçlardan birini, birkaçını veya bazen tümünü ( komisyoncu, toptancı, bağımsız perakendeci v.b. ) aradan çıkarıp onların fonksiyonlarını kendisinin üstlenmesi ve bazen de ayrıcalıklı sözleşmeler ile onları kontrol etmesidir. Örnek olarak, posta ile satış, kapıdan kapıya satış ve kendi perakende mağazalarını kurarak satış yöntemleri gösterilebilir (Tek, 1997, s.538).

Bu arada bütünleşmenin türlü sakıncaları vardır. Özellikle dikey bütünleşmenin kendiliğinden başarı sağlayacağı düşünülmemelidir. Bu sakıncaları şu şekilde belirtebiliriz (Cemalcılar,1994, s.135-136):

- düzenleştirme ve işbirliği zorunludur,
- birbirinden farklı işlemleri yönetmek güçtür,



- esneklik sağlanamaz,
- ekonomik gerileme dönemlerinde fiyat pazarlığından yararlanılamaz,
- çeşitli malları sağlamak güçtür,
- yeni alanlara girmek güçtür.

#### **b) Yönetilen dikey pazarlama sistemleri**

Yönetilen dikey pazarlama sistemlerinde, güç ve büyüklük açısından en büyük üyenin yönetiminde üretim ve dağıtım aşamalarının başarılı bir şekilde koordine edilmesidir. En kuvvetli marka sahibi olan üretici satıcılardan güçlü ticari işbirliği ve destek elde edebilir (Kotler and Armstrong, 1996, s.398).

Yönetilen dikey pazarlama sisteminde bir düzeydeki kanal üyelerinin farklı düzeydeki kanal üyesi veya üyelerini çeşitli baskı veya güç yöntemleri uygulayarak etkileyerek yönetmesidir. Üyeler arasında herhangi bir kanuni bağımlılık mevcut değildir (Aksoy, 1990, s.14).

Bu sistemde üyelerin pazarlama aktiviteleri, sınırlı sayıdaki firmalar veya bir firma tarafından geliştirilen pazarlama programlarının kullanımı vasıtasıyla koordine edilir. Bu tip kanallarda karşılıklı ilişkiler üyelerin kararlarını gayri resmi olarak etkileme yeteneğine sahip "kanal liderlerine" bağlı bulunmaktadır.

Yönetilen dikey pazarlama sistemlerinde, birbirini izleyen üretim ve dağıtım aşamaları arasındaki uyum, ortak mülkiyete veya sözleşmelere dayalı olarak değil de sistem içindeki çıkar gruplarından birinin gücü ve büyüklüğüne dayanarak sağlanır (Kotler and Armstrong, 1996, s.398).

Kanal içinde, demokratik veya otokratik olarak beliren bir kanal liderinin; hakimiyeti, denetimi ve yönetimi söz konusu olmaktadır.



Bir üretici veya toptancı, kanalın diğer üyeleri olan özellikle perakendeciler için geliştirilen bir pazarlama programı ile dağıtım sistemleri aracılığı ile ürünler üzerinde kontrolü sağlayabilir.

Tanınmış bir markanın üyeleri toptancı ve perakendecilerden güçlü ticari işbirliği ve destek alabilir. Örneğin, ev araç ve gereçleri konusunda çok iyi bir konuma sahip olan G.E. (General Electrics) sergiler, satış artırmaya yönelik faaliyetler ve fiyat politikaları konusunda toptancılardan ve perakendecilerden oldukça iyi bir işbirliği ve anlayış görmektedirler (Tek, 1997, s.539).

Bu yönetilen dikey pazarlama sistemlerinin en önemli avantajlarından birisi de dağıtım şebekesi içindeki sürtüşmeleri ve çatışmaları azaltmasıdır. Bu tür kanallarda kanal liderinin gücü kanal üyeleri arasındaki çatışmaları en aza indirme konusunda oldukça etkin olarak ortaya çıkmaktadır.

### **c) Sözleşmeli dikey pazarlama sistemleri**

Sözleşmeli dikey pazarlama sistemi farklı üretim ve dağıtım kademelerinde bulunan, tek başlarına ulaşabileceklerinden daha fazla satış veya daha düşük maliyet elde etmek için belirli bir takım kontratlarla birleşen bağımsız firmalardan oluşur (Kotler and Armstrong, 1996, s.397).

Dağıtım kanalları içinde olan sözleşmeli dikey pazarlama sistemleri; kanal elemanlarının karşılıklı ilişkilerini organize etmek üzere bir sözleşmeye dayanmak suretiyle ilişkilerini yasallaştırma yoluna gidildiği bir sistemdir.

Sözleşmeli dikey pazarlama sistemleri tamamen serbest kanal üyelerinin oluşturduğu alışlagelmiş dağıtım kanallarını ifade eden yönetilen dikey pazarlama sistemlerine doğru bir ara kesit niteliğindedir. Sözleşmeli dikey pazarlama sistemlerinde kanal organları çabalarını çoğunlukla yazılı olarak gerçekleştirilen belirli sözleşmelerle uyumlaştırma yoluna gitmektedirler. Yukarıda açıklanan, yönetilen dikey pazarlama sistemlerinde ise, kanal içinde ya demokratik veya otokratik olarak beliren bir kanal liderinin hakimiyet, yönetim ve denetimi söz konusu olmaktadır (Karabulut ve Kaya, 1991, s.65).

Ayrıca sözleşmeli sistemlerde yönetilen dikey pazarlama sistemlerinden farklı olarak, ortada iki tarafın da menfaatlerini korumaya yönelik şartların her iki tarafın imzası ile belirlendiği ve birer kopyasının her iki tarafta da bulunduğu bir sözleşme mevcuttur. Burada karar her ne kadar bütünleşmeyi sağlayan kanal liderine bağlı gibi görünse de, diğer üyelerin de onayını gerekli kılmaktadır. Fakat şunu da belirtmekte yarar var ki, üyeler çeşitli konularda kendilerine fayda sağlamak ve rakipleri karşısında daha iyi bir durumda olabilmek için, bağımsızlıklarından belli oranlarda feragat etmeyi, anlaşmayı imzalamak sureti ile kabul etmiş bulunmaktadır (Kotler and Armstrong, 1996, s.397).

Böyle bir sistemde sözleşmelerin etkinliği taraflara yüklenecek cezalarla sağlanır. Kanuni dayanağa veya sosyal yaptırımlara bağlı olabilecek bu cezalar tarafların sözleşmenin bozulmasından elde edeceği kar avantajlarından yüksek olmalıdır. Bu sebeple, kanal üyeleri arasındaki karşılıklı ilişkileri yönetmek için kullanılan sözleşmeler, tarafların esnekliğini azaltmak yoluyla davranışlarını önemli ölçüde sınırlandırır ve onların pazar değişmelerinden kar elde etmelerine engel olur. Bir sözleşme, belirsizliği azaltmak için üyelerin her ikisine de güvence verir. Yazılı bir sözleşmeye sahip bir üretici ile bir dağıtıcı miktar, fiyat veya satış dönemleri hakkında gelecekteki dağıtımlar için bir güvenceye sahip olurlar. Kısaca özetlenecek olursa, bir dağıtım sözleşmesinde önceden belirlenen hususlar, geleceğin belirsizliğini ortadan kaldırır. Bu sebepten dolayıdır ki, kanal üyeleri için belirsizliği azaltacak bu tür bir sözleşme üyeler için çok büyük bir avantaj unsurudur.

Sözleşmeli dikey pazarlama sistemi, aynı üretim ve dağıtım düzeyindeki bağımsız şirketlerin kendi başlarına sağlayabileceklerinden daha fazla tasarruf ve/veya satış etkisine ulaşabilmek için, bir sözleşmeye dayanacak programların birleştirilmelerini öneren bir sistemdir. İlgili çıkar grupları arasındaki ilişkiler açısından direkt pazarlama sistemlerinin (direkt pazarlama) özelliği ekonomik güç ve bu gücü onaylamadır. Sözleşmeli dikey pazarlama sisteminin özelliği ise aralarında bir sözleşmenin yapılmasıdır (Tek, 1997, s.539).

DPS'i son yıllarda hızlı olarak yayılmış ve ekonomideki en önemli gelişmelerden biri olmuştur.

Sözleşmeli dikey pazarlama sistemlerini üç ayrı grupta incelemek mümkündür:

### **i) Toptancıların desteklediği gönüllü zincirler**

Toptancı desteğindeki perakendeciler sistemi bir toptancı antlaşması ile bir bağımsız perakendeciler grubunun toptan ihtiyaçlarını karşıladıkları sistemdir.

Toptancılar burada büyük organizasyonlarla rekabet edebilmeleri için bağımsız perakendecilere yardım etmek için onları organize eder (Kotler and Armstrong, 1996, s.397).

Toptancılarca desteklenen perakende satış yerleri, toptancıların kendi bağımsız satış yerlerini, büyük perakende satış örgütlerinin rekabetine karşı koruma çabaları sonucunda ortaya çıkmışlardır. Bağımsız perakendeciler ya isimlerini standartlaştırmış ya da öteki satış örgütlerinin rekabetine karşı bir grup olarak dayanmalarını sağlamak için ve satın alma da tasarruf elde etmek amacıyla toptancılarla birleşirler.

### **ii) Perakendeci kooperatifleri**

Perakendeciler toptancılık yapar ve mümkünse üretim yapabilmek için yeni bir işletme kurarlar (Kotler and Armstrong, 1996, s.397).

Bu durum, perakendeciler grubunun mallarının büyük bir bölümü veya tamamı için toptancı ile sözleşme yaptıkları bir dikey entegrasyon sistemi ortaya çıkartır. Bu tür kooperatifler genellikle bir grup perakendecinin kendilerini büyük satış yerlerine karşı savunma çabaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Perakendeciler toptan satış sürecine olduğu kadar ara sıra da ek bir üretim sürecini yürütmek için hukuksal niteliği olan bir varlığı örgütler. Üyelerin satın almalarını ve karlarını toptan satış faaliyetlerine yönlendirmeleri beklenir. Böylece kazanılan karlar kooperatiflerin üyelerine geri verilir. Bu grubun üyeleri olarak bireysel perakendeciler ortak tanıtma yapılması gereğine inanabilirler ve tanıtıma yönelebilirler. Fakat çoğu zaman perakendecilerin tanıtım yapma imkanları olmaz ve kooperatifin olanaklarından yalnız bir ekonomik arz kaynağı olarak yararlanırlar.



Perakende kooperatifleri, toptancı destekli gönüllü gruplara benzerdir, fakat aralarında temel bir farklılık vardır. Bu temel farklılık perakende kooperatiflerinde bir grup perakendeci tarafından, bir toptancıya yaklaşmak ve mallarını tamamını veya büyük bir kısmını ondan almak için sözleşme yapılması olayı iken, toptancı desteğindeki perakendecilerde, hareketin toptancıdan perakendeciye doğru olmasıdır.

### iii) Franchising örgütleri

Franchiser olarak adlandırdığımız kanal üyesi üretim ve dağıtım süreçlerinin çeşitli kademelerini birleştirir (Kotler and Armstrong, 1996, s.397).

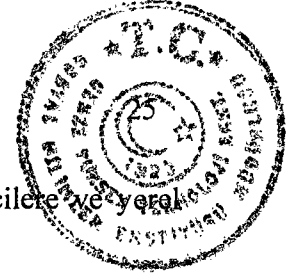
Franchise sistemi, ayrıcalıklı bir kişi ya da kurumun yeni bir mal , hizmet ve fikir çıkardığı ve sattığı bir dikey entegrasyon sistemidir. Ayrıca imtiyaz sahibi yer seçimi, personel bulma ve yetiştirme, satın alma, yönetim terbiyesi, tanıtım ve pek çok diğer yönetim yardımlarında da bulunur.

Franchise sistemi üç ayrı biçimde ortaya çıkar (Kotler and Armstrong, 1996, s.397);

Birinci Franchise sistemi, üreticinin desteklediği perakende franchise sistemidir. Bu sistemde üretici firmalarla seçilmiş perakendeciler arasında, koşulları belirlenmiş sözleşmelere uygun bir biçimde tüketicilere satış yapılır.

Örneğin, Ford gibi bir otomobil üreticisi, kendi malını satma konusunda satıcılara yetki verir. Ancak bunun karşılığında bağımsız işadamları durumundaki satıcılar sürekli güncellenen satış ve hizmet koşullarını karşılamak zorundadırlar.

İkinci Franchise sistemi, üreticinin desteklediği toptancı franchise sistemidir. Soğuk içecek endüstrisini bu sisteme örnek göstermek mümkündür. Soğuk içecek üreticileri değişik pazarlardaki şişeleycilere (toptancılar) genel satış ayrıcalığı tanır, bu toptancılar da üreticinin soğuk içecek özlerini satın alırlar, karbona karıştırır, şişelere doldurur ve serinletici içecekleri yerel pazarlardaki perakendecilere satarlar. Örneğin Coca- Cola ve Pepsi Cola firmaları, toptancılara (şişeleme firmalarına) şurubu satarlar ve onlardan belirli kurallar çerçevesinde hazırlayıp tescilli marka şişelere doldurarak



içeceği, önceden belirlenmiş reklam bütçesi sınırları altında perakendecilere veya perakendecilere müşterilere satmasını talep ederler.

Üçüncü Francise sistemi, hizmet sunan firmanın desteklediği perakendeci ayrıcalık sistemidir. Burada bir firma sunduğu hizmetin etkili biçimde tüketicilere ulaştırılması amacıyla tüm sistemi örgütler. Buna örnek olarak, Mc Donalds ve otomobil kiralama da Avis, Hertz örnek gösterilebilir.

Örneğin, Mc Donalds hamburgerleri, A.B.D'deki ana örgütle sözleşme yapan firmalara satılır. Kullanılan et, patates v.b. konularda ana firmanın belirlediği koşullar çerçevesinde hazırlanır. Yiyecek yerinin düzenlenmesi, aşçı ve garsonların eğitimi ana firmaca üstlenilir.

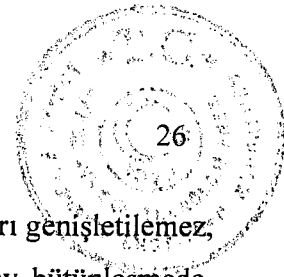
Franchise sisteminin özellikleri; franchise verenin, belli bir ürün altında sunduğu ürün ve hizmeti, franchise alan tarafından bu modele göre kullanma imkanı verir. Franchise veren, bu süreç içinde franchise alan tarafı kontrol yetkisi vardır. Franchise veren, ürünle ilgili tüm destek-donanım ve eğitimle ilgili bilgi ve ekipmanı vermekle yükümlüdür. Franchise alana, belli bir ücret bedeli ödemesi gerektirir (Tek, 1997, s.540).

#### **2.2.2.2.2 Yatay Pazarlama Sistemleri**

Yatay pazarlama sistemleri, bir seviyedeki iki veya daha fazla işletmenin birleşerek yeni pazarlama fırsatları izlemesidir. Beraberce faaliyet yaparak işletmeler tek başlarına ulaşabileceklerinden daha fazlasına pazarlama kaynaklarını veya üretim yeteneklerini ve sermayelerini birleştirerek ulaşırlar (Kotler and Amstrong, 1996, s.400).

Birbiriyle ilişkisiz ya da bağlantısız firmalar da yatay pazarlama sistemi kurabilirler. Yatay pazarlama sistemi kurmanın belli başlı nedenleri şöyle sıralanabilir. Pazar kaymaları ve rekabetin yoğunlaşması, her iki tarafta da yeni girişimi tek başına finanse edecek istek veya gücü olmaması, mevsimlik dalgalanmalar ve birleşilmek istenen işletmenin teknik ve becerilerine duyulan gereksinimdir (Tek, 1997, s.541).

Yatay bütünleşme, aynı dağıtım aşamasındaki birden çok benzer birimi bir araya getirir. Örneğin, perakendeci işletmeleri ya da depoları tek bir yönetim altında



toplamakla yatay bütünleşme sağlanır. Bu yola gitmekle eylemlerin sınırı genişletilemez, yeni eylemler söz konusu olmaz; ama eylemin ölçüsü büyütülür. Yatay bütünleşmede çoğu kez yeni pazarlama işletmeleri kurulmaz, var olanlar birleştirilir (Cemalcılar,1994, s.135).

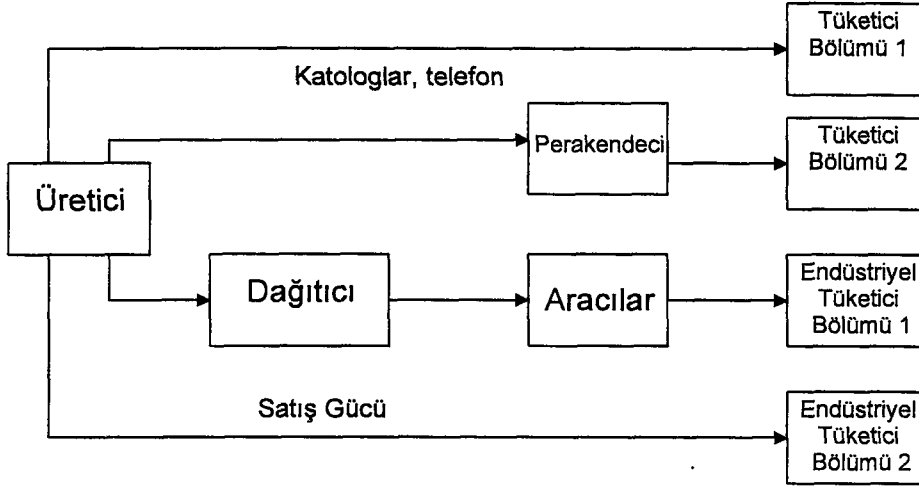
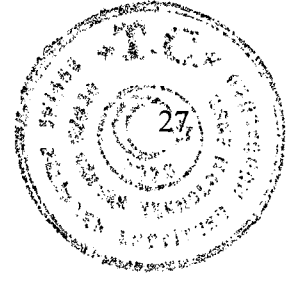
Yatay bütünleşme hareketine özellikle karşı çıkılmaktadır, çünkü bu tür büyüme sağlayan işletmenin pazar denetimini ele geçirip tek el kuracağı öne sürülür.

### **2.2.2.2.3 Çok kanallı pazarlama sistemleri**

Birçok işletme, aynı veya farklı pazarlara ulaşabilmek için giderek artan bir oranda çok kanallı sistemlere başvurmaktadır. Bu sistemde, alıcılar, aynı ürünü farklı kanallarda görmek istemektedirler. Aynı firma kendine ait birden çok değişik işletme kanalı ile ürünlerini pazarlamakta veya farklı müşterilere hitap eden çoklu kanal kullanmaktadır. Çoklu dağıtım kanallarının kullanımına "ikili dağıtım" da denir. İkili dağıtımın bir örneği çimento fabrikalarının kendi bayileri ile rekabetidir. Bazı çimento fabrikaları piyasaya satış yaparken anlaşma yaptıkları bayilerle aynı fiyatları uygulamışlar ve bayilerine yaptıkları iskontoları düşürmüşlerdir. Dolayısıyla mallar hem eski hem yeni fiyattan satıldığı için bayiler karsız mal satmak durumunda kalmışlardır (Tek, 1997, s.542).

Çok kanallı pazarlama sistemleri karmaşık ve geniş pazarlarla yüz yüze kalan işletmelere birçok avantaj sağlarlar. Her yeni kanalla işletme satışlarını ve pazara hakimiyetini artırır ve çeşitli müşteri tiplerinin spesifik ihtiyaçları için ürünlerini ve hizmetlerini sunarak fırsatlar kazanır. Fakat çok kanallı pazarlama sistemlerinin kontrolü zordur.

Aşağıda çok kanallı pazarlama sistemlerinin şematize edilmiş hali vardır.



Şekil 2.8. Çok Kanallı Pazarlama Sistemleri (Kotler and Armstrong, 1996, s.400).

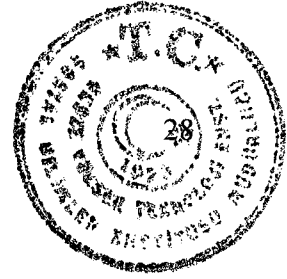
### 2.2.3 Dağıtım Kanallarının Başlıca Fonksiyonları

Daha önceki açıklamalarımızda da belirttiğimiz gibi pazarlama kanalı ürün veya hizmetleri üreticiden tüketiciye ulaştırma işidir (Kotler, 1997, s.531). Dağıtım fonksiyonunu yerine getiren dağıtım kanalının başlıca görevlerini en temel olarak üç grupta incelemek mümkün olacaktır (Karabulut ve Kaya, 1991, s.57).

- Toplama
- Dönüştürme
- Dağıtım

#### a) Toplama

Toplama fonksiyonu bir dağıtım kanalının, ilgili müşteri kesiminin ihtiyaçlarına seslenen mal ve hizmetlerin belirlenmesini, ilgili kaynaklardan bunların temin edilmesini ifade eder (Karabulut ve Kaya, 1991, s.57). Bu sırada dağıtım kanalının taşıma, depolama ve bilgi işlemi gibi fiziki dağıtım faaliyetlerinde bulunması da gerekebilir.



## **b) Dönüştürme**

Dönüştürme fonksiyonu ise, dağıtım kanalının tedariklediği mallar üzerinde yer, zaman, miktar, çeşit ve mülkiyet faydalarının kazandırılmasına hizmet eden faaliyetleri ifade etmektedirler. Bu faaliyetler sayesinde, dağıtım kanalını teşkil eden organlar ekonomik bir birim olarak üreticiler ve nihai tüketiciler arasında yer alabilme imkanını bulabilirler. Dönüştürme fonksiyonunu aynı zamanda, dağıtım kanalı organlarının tıpkı bir üretim işletmesi gibi ele alınmalarını da imkan dahiline sokmaktadır. Üretim işletmelerinde mallara şekil değiştirme yolu ile ilave değer kazandırılırken, dağıtıcı işletmelerde de genellikle maddi olmayan unsurlarla ilgili başka faydalar mallara kazandırılmaktadır (Karabulut ve Kaya, 1991, s.58).

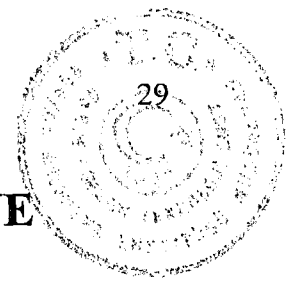
Dağıtımın dönüştürme fonksiyonu mal ve hizmetlere ihtiyaç duyduğu an ile ihtiyacın karşılanma anı arasındaki farkın görülmesi durumunda daha iyi anlaşılabilir.

Dağıtımın miktar ve çeşitler bakımından mallara kazandırdığı diğer faydalar da dönüşüm fonksiyonu sayesinde gerçekleştirilmektedir.

## **c) Dağıtım**

Dağıtım işlemi bu fonksiyonların son aşamasını oluşturmaktadır. Dağıtım kanalının kendisinden beklenen görevlerini yerine getirmesi için malların fiziki olarak üretim noktalarından tüketim noktalarına kadar akışını gerçekleştirme bu tür fonksiyonlarla ilgili bulunmaktadır (Karabulut ve Kaya, 1991, s.58).





### 3. DAĞITIM KANALINDAKİ İŞBİRLİĞİ VE İŞBİRLİĞİNİ ETKİLEYEN ETMENLER

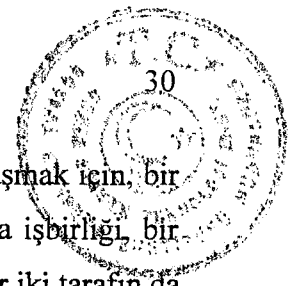
#### 3.1 İŞBİRLİĞİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

En genel anlamıyla işbirliği,  *tarafların ortak bir amaca ulaşmak için gönüllü güç birliği oluşturmaları ve birlikte çalışmalarını* olarak tanımlanmaktadır (Ring and Van De Van, 1992). Burada önemli olan kavramlar  *ortak amaç ve gönüllülüktür.* İşletmelerin ortak bir amaç için bir araya gelmelerindeki temel sebep, kendi firmalarına ilişkin amaçlara daha kolay ulaşmak istemeleridir. Dolayısıyla, işletmeleri (ve yöneticileri) işbirliğine sevk eden temel motivasyonel unsur, “ekonomik rasyonalizasyon” olarak tanımlanabilecek, uzun dönemde kendi bireysel amaçlarına ulaşma isteğidir. Ancak, “ekonomik rasyonalizasyon” işbirliğinin derecesini etkileyen yegane sebep değildir. Kişiler arasındaki bağlılık derecesi, kültürel sosyal yakınlık ve taraflar arasındaki güç dengeleri gibi faktörlerin de işbirliğini etkileyebileceği belirtilmiştir (Smith, Carroll and Ashford, 1995).

Diğer taraftan işbirliği bir kişi, grup ve organizasyonun ortak çıkar ve fayda elde etmek amacıyla, karşılıklı birbirlerini etkileyerek ve psikolojik bir ilişki oluşturarak bir araya gelmeleridir (Campbell, 1998, s.22 ) İşbirliği, işbirlikçi davranış sergileyen tarafları bir araya getirerek ortak amaçlarını gerçekleştirmeleri esnasında başarıya ulaşmalarında büyük bir etkiye sahiptir. (Cannon and Perreault, 1999).

İşbirliği tanımlarının çoğu karşılıklı çıkar ve kazanç için kişi, grup ve örgütlerin bir araya gelme, etkileşim içerisine girme ve psikolojik ilişkiler kurma sürecine odaklanmıştır (Smith et al, 1995). Ring and Van de Ven (1994) işbirliği tanımına kişilerin işbirliği ilişkisini devam ettirme arzularını da ilave etmişlerdir. Buna göre işbirliği ilişkileri ilgili tarafların eylemleri ve sembolik yorumları ile sürekli olarak oluşan ve yeniden şekillenen ve sosyal etkileşimlere açık olan kolektif eylem mekanizmalarıdır.

Ayrıca karşılıklı olarak bağımlı işlerin tamamlanması için kişisel çabaların gönüllü katkısı olarak tanımlanan işbirliği, organizasyonların ya da kişilerin farklı görevler arasında faaliyetlerini koordine etmeleri gerektiğinde oldukça önemlidir (Wagner, 1995).



İki ya da daha fazla tarafın ortak ve/veya bireysel amaçlarına ulaşmak için bir araya gelerek birlikte çalışmaları da işbirliğinin bir sonucudur. Burada işbirliği, bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarına yönelik boyun eğmesi olarak değil, her iki tarafın da ancak birlikte çalışarak, ortak amaçlarında başarılı olabilecekleri yönünde tavır sergilemeleri olarak algılanmalıdır. Örneğin, iki firma sorumlulukları paylaşmak suretiyle, değişik koşullar karşısında ve problem çözümleri konusunda daha esnek olabilirler (Cannon and Perreault, 1999).

İşbirliği tipleri kişilerin birbirlerine nasıl bağlandıkları ile ilgili olarak değişebilir. Birbirine dikey olarak bağlanmış olan kişi, grup ya da örgütler bir üst-üst ilişkisi içerisinde işbirliği yapabilirler. Ya da yatay olarak bağlanmış örgütler işbirliği içerisine girebilirler. Bu işbirliği, çalışanların genel işlerde ya da rakiplerin tek bir endüstri içerisinde bir arada bulunmaları sonucunda girdikleri işbirliğidir. Dikey bağlantıları kapsayan işbirliği ile yatay bağlantıları kapsayan arasında aslında bağımlılık terimi açısından farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Organizasyonlarda firmalar arasındaki bağımlılık derecesi, dikey bağlantılarda yatay bağlantılara oranla daha açık ve daha direkttir.

İki tip işbirliği ilişkisinden söz etmemiz mümkündür (Smith et al., 1995). Biçimsel ve biçimsel olmayan işbirliği. Biçimsel olmayan işbirliğinde tarafların katkıları sözleşme hükümlerinden ziyade davranışsal normlar tarafından belirlenmekte ve ayarlanabilir düzenlemeleri içermektedir. Smith v.d (1995) biçimsel olmayan işbirliği mekanizmalarını, üye davranışlarının biçimsel olmayan kültür ve sistemlerden etkilendiği Ouchi'nin klan kültürüne benzetmişlerdir. Fakat işbirliği , sözleşme yükümlülükleri ve biçimsel kontrol yapıları ile de nitelenebilir. Ring ve Van de Ven (1994) biçimsel işbirliği türlerinin zaman içerisinde kural ve düzenlemelerin artık gerekli olmadığı biçimsel olmayan türlere dönüşebileceğini belirtmişlerdir.

İşbirliğinin pekçok sonucu olsa da bir örgütte en çok arananı yüksek performansla yol açacağı düşünülen etkili bir koordinasyondur. Koordinasyon en etkili ve uyumlu sonuçlara ulaşmak için parçaların bütünleşmesini hedefler. İşbirliğinden kaynaklanan koordinasyon ilişkilerin daha ziyade gönüllülüğe dayandığı ve örgüt çapında zorlamadan ziyade kendi kendine tanımlandığı günümüz yeni örgüt tiplerinde daha da önemli hale gelmiştir. (Smith et.al, 1995).



Kim and Michell'in (1999) Amerika ve Japonya'daki otomotiv firmaları üzerine yaptıkları çalışmalar göstermiştir ki, Japon firmaların başarısında aralarında işbirliğine yönelik değişkenlere önem vermelerinin büyük payı vardır. Japon firmalarının, ortakları ile bilgi paylaşımı, işler arasındaki koordinasyonu sağlama, tedarikçilerine maliyet azaltımı ve kalite artışı sağlamaları konusunda yardım etme, ilişkileri sırasında güvene büyük önem verme ve ilişkiye dönük belirli yatırımlar yapma konusunda diğer ülke firmalarına oranla daha iyi oldukları ortaya çıkmıştır. Bu firmalar ortakları ile beraber ilişkilerinin daha uzun süreli olmasına dikkat etmek ve etkin olmayan ilişkilerden uzak durmaktadırlar. Ayrıca, kanal ortakları ile kurdukları ilişkide güvene ve bağlılık temeline oturmuş uzun dönemli ilişkiler kurmak yoluna gitmektedirler. Tüm bunlar sonucunda Japonya'daki firmalar dünya çapında rekabet edebilmekte ve rakiplerine oranla daha büyük avantajlara sahip olmaktadır.

Geçen zaman süresi içerisinde beklenen karşılıklı amaçlara ulaşmak için bağımsız ilişkiler içerisinde tamamlayıcı veya benzer eylemlerin firmalar tarafından üstlenilmesi de işbirliğinin sonucudur. Ayrıca dağıtım kanalı içerisinde, her görevi üreticinin yerini getirmesi mümkün değildir. Üretici malı ürettikten sonra, dağıtım aşamasında genellikle dağıtıcı kullanma yoluna gitmektedir. Bu da üyeler arasında karşılıklı bağımlılığı, dolayısıyla etkin işbirliğinin gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır. Kanal içerisinde dağıtım işlevinin etkin ve ekonomik bir şekilde yerine getirilmesi için üyeler arasında işbirliğinin olması temel ve hayati bir husustur (Gill and Allerheiligen, 1996, s.50).

Dağıtım kanalındaki işbirliği, tüm kanal üyeleri için büyük miktarda faydalar sağlayacaktır (Fraizer and Rody, 1991, s.54). Combs and Ketchen (1999)'ın belirttiği gibi, firmalar arası işbirliği tek başına sahipliğe oranla daha az kaynak gereksinimine ihtiyaç duyuracaktır, çünkü firmalar yaptıkları işbirliğinden dolayı, görev dağılımlarına göre gerekli kaynakları tedarik etme yoluna gideceklerdir.

Devam ettirilebilir bir rekabet avantajı; iyi bir satın alma, iyi bir müşteri servisi ve etkin bir dağıtım sistemi gibi faktörlerce elde edilebilir. Buna rağmen birçok firma kendi dağıtım kanalındaki elemanlarla olan uzun dönemli ilişkilerini yani işbirliğini göz ardı etmektedirler. Oysa ki etkin bir işbirliği sayesinde firmalar pek çok yönden rakiplerine nazaran daha karlı durumda olacaklardır (Ganesan, 1994).



Morgan ve Hunt'ın (1994) belirttiği gibi işbirliği, ortakların karşılıklı amaçlara ulaşmak için beraberce çalıştıkları durumu ifade eder. Her ne kadar, işbirliğini etkileyen koordinasyonun uzun yıllardır dağıtım kanallarında en önemli konu olduğu bilinmesine rağmen temel olarak güç ve çatışma üzerine odaklanılmıştır. Oysa bu iki değişken dışında işbirliğini etkileyen farklı değişkenler de vardır ve son zamanlarda yapılan çalışmalarda bu değişkenler üzerinde durulmaktadır.

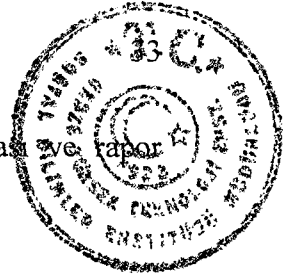
Dağıtım kanalı yapısı içerisinde, üyelerin başarıya ulaşmaları ve uyumlu çalışmalarını açısından etkin işbirliği anlayışı oldukça büyük önem arz eden bir husustur. İşbirliği içindeki firmalar bilgi ve tecrübelerini paylaşır, gerekli işbölümünü en etkin biçimde gerçekleştirir ve birbirlerini daha iyi anlar ve yardımcı olurlar. Böylesi bir işbirliği ortamının gerçekleştirilebilmesi halinde, bütün katılımcıların karlı çıktığı bir örgütsel yapılanma ortaya çıkacaktır.

Üretici ile araçlar arasındaki işbirliğinin yüksek dereceli olması, ilişkinin uzun dönemli olması konusunda önemli etkiler yapacaktır. Uzun dönemli ilişkilerin varlığı tarafların rekabet avantajları elde etmelerine, müşteri istek ve ihtiyaçlarını etkin bir şekilde, zamanında yerine getirmelerine imkan tanımaktadır (Kalwani and Narayandas, 1995, s.3). Üretici ve araçlar arasındaki değişim ilişkileri, pazarlama araştırmalarının öncelikli olarak üzerinde durduğu konular arasında yer almaktadır.

Son zamanlarda yapılan farklı birçok araştırma, başarılı ve uzun dönemli ilişkinin temelleri üzerinde durmaya başlamıştır (Dwyer et al., 1987; Frazier, Spekman and O'Neal, 1988). Araştırmacılar aynı zamanda uzun dönemli ilişkilerin içeriğini şekillendirecek faktörlerin araştırmasını yapmaktadırlar (Heide and John, 1990; Helper, 1991). Kanal ortakları arasında uzun dönemli ilişkilerin dolayısıyla işbirliğinin olması bayinin performansı üzerinde bir çok yolla önemli etkiler yapacaktır. Bunlardan en önemlileri, dağıtıcının yani bayinin satış, maliyet ve fiyat seviyeleri ve karlılığıdır (Kalwani and Narayandas, 1995).

Genellikle kanal üyeleri geleceği parlak bir ilişkiye inanmadıkça uzun dönemli ilişkilerden herhangi bir fayda beklememektedirler. Araştırmalar göstermiştir ki, bağımsız kanal üyelerinin uygunluğu aşağıdaki faktörlere bağlıdır (Anderson and Weitz, 1989);

- Yeni ürün geliştirmede kanal üyelerinin birbirlerine yardım etmesi



- Ürünlere dair formal ve informal pazar bilgilerinin toplanması ve rapor edilmesi
- Uzun dönemli ödeme imkanları gibi, müşterinin eğitimi ve diğer türlü satış geliştirme çabalarına destek verilmesi
- Karşılıklı istek ve ihtiyaçları konusunda duyarlı olunması,
- Beklenmedik durumlar karşısında esnek olunması ve uyum içerisinde çalışılması.

İşbirliği, kanal ortaklarına maliyetlerin paylaşılması, yetenek ve kaynakların ortak olarak kullanımı, kapasitenin etkin bir şekilde koordinasyonu, yeni ürünler geliştirme, yeni pazar alanlarını artırma ve yeteneklerini geliştirme gibi birçok ortak faydalar sunmaktadır (Singh, 1997, s.342).

*Firmalar arası işbirliği davranışları* derken, kastedilen unsurlar birlik anlayışı, bilginin paylaşımı ve esnekliktir (Heide and John, 1992).

- **Birlik anlayışı**, ilişkinin devamlılığına yönelik davranışları içeren karşılıklı bir beklentidir (Macneil 1980). Birlik anlayışı içindeki firmalar ilişkinin devamını sağlayacak şekilde davranışlar sergilerken, ilişkinin değerini de iyi bilirler. Ayrıca gerektiğinde birbirlerine yardımcı olmaktan ve fedakarlık yapmaktan kaçınmazlar; her iki tarafın da yararına olacak gelişmelerle ilgilenirler. Birlik anlayışı birlik ve beraberlik hissi yaratır ve ortaklar arasındaki birlikteliğin bir göstergesidir (Jap and Ganesan, 2000).

- **Bilgi paylaşımı**, ortakların birbirinin işine yarayacak bilgileri herhangi bir zorlama olmadan ve tam zamanında birbirleriyle paylaşmalarıdır (Heide and John, 1992). Bilgi paylaşımı; kritik, önemli ve özel bilginin kanal ortakları ile ne derece paylaşıldığının bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Morh and Spekman, 1994). Bilgi paylaşımının yeterli olmaması ortaklar arasında birçok problemin doğmasına ve çatışmalara sebep olacaktır. Bu sebeple etkin işbirliğinin

sürdürülebilmesi için, gerekli bilginin zamanında ve doğru bir şekilde ortaklarla paylaşılması önemlidir.

- **Esneklik ise**, kanalda yer alan ortakların ilişkide gelecekte meydana gelebilecek (beklenen veya beklenmeyen) değişimlere karşı birbirlerinin gereksinimlerini gözeterek gerekli düzenlemelere gitme istekliliğidir (Heide and John, 1992). Burada sıkça ve beklenmedik anda meydana gelen değişikliklere karşı kısa sürede cevap verebilmek ön plana çıkmaktadır (Cannon and Homburg, 2001). Çevresel belirsizliğin ve hızlı değişmelerin sık rastlandığı günümüz ekonomilerinde, firmaların ortaklarına karşı gerekli durumlarda esnek davranmalarının önemi daha da belirgin hale gelmiştir.

## 3.2 İŞBİRLİĞİ İLİŞKİSİNİ AÇIKLAMAYA YARDIM EDEN TEORİK YAKLAŞIMLAR

İşbirliği literatüründeki çeşitli teorileri Smith v.d. (1995) 5 kategori altında toplamışlardır. Bunlar; Değiş-Tokuş Teorileri, Cazibe Teorileri, Güç ve Çatışma Teorileri, Modelleme Teorileri ve Sosyal Yapı Teorileri. Aşağıda bunlar hakkında kısaca bilgi verilecektir.

### 3.2.1 Değiş Tokuş Teorileri:

İşbirliğinin ekonomik ve psikolojik çıkarları maksimum etmenin bir aracı olarak gördüğü teorilerdir. Bu teoriler psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi ve ekonomide görülen teorilerdir ve bu farklı disiplinler değiş-tokuş sürecinin işbirliği ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu benzer perspektifler ile açıklarlar. Bu ilişkinin tarafları işbirliğinden elde edilecek çıkarları maliyetleri aştığında işbirliği için gönüllü hale gelirler. Özel değiş-tokuş teorileri şunlardır; işlem maliyeti teorileri, sosyal-psikoloji teorileri, makro-mikro teorileri, destekleme teorileri, sembolik etkileşim teorileri ve rasyonel ya da normatif karar alma teorileri. Değiş-tokuş teorileri işbirliğine veya işbirliği ilişkilerine girecekler için bilinçli ve hesaplanmış sebepleri açıklamakta kullanılabilirler.



### 3.2.2 Cazibe Teorileri:

Bu teoriler kişileri ve grupları birbirine çeken faktörleri ve doğal yakınlık oluşturan ya da tam tersi etki eden faktörleri incelemektedir. Kişiler arası cazibe teorileri değer ya da statü benzerliği ya da farklılıklarını tamamlayıcı ihtiyaçlar, kişilik özellikleri, amaç uyumu ve bilgi ihtiyaçları gibi değişkenlere dayanmaktadır. Açıkça görülmektedir ki, cazibe teorileri bir ölçüde değiş-tokuş teorileri ile ölçülmektedir. Fakat cazibe teorileri kişisel cazibe ve kişiler arası uyum gibi ekonomik olmayan, hesaplanmamış işbirliği ilişkilerinin maliyet ve faydalarını modellemeye de imkan verirler. Bu gibi teoriler ilişkinin ekonomik olmayan yönlerine odaklanırlar.

### 3.2.3 Güç ve Çatışma Teorileri:

Emerson (1962), Pfeffer ve Salancik (1978) çatışma ya da onun tersi olan işbirliği eğilimlerine odaklanmışlardır. Bu çerçevede kişilerin ve grupların hedef, değer ve kaynakları arasında adaletsizlik ya da eşitsizlik algılamalarının doğurabileceği farklılıklar çatışmayı açıklayabilir ve işbirliği bunun tam tersi olduğunda açıklanabilir. Bu teoriler örgüt ve ülkedeki kast sistemlerine odaklanmış teorileri ya da işbirliği zorluklarının kaynağı olarak homojenlik ya da heterojenlik özelliklerini de vurgulayan teorileri içerebilir. Öyle ise, güç ve çatışma teorileri cazibe teorileri ile örtüşmektedir. Güç ve çatışma teorileri zaman içerisinde işbirliği ilişkilerinin dinamiklerini öngörmede özellikle faydalıdırlar. Mesela bir ilişkide taraflar arasındaki güç farklılıkları artıkça biçimsel olmayan işbirliği şekillerinden ziyade biçimsel olanlar arzu edilebilir. Güç farklılıkları iletişim, çatışma ve bedavadan geçinmeye çalışanları önceden tahmin etmemize yardımcı olabilir.

### 3.2.4 Modelleme Teorileri:

Kişiler ve örgütler arasındaki işbirliğinin oluşumunda sosyal öğrenme ya da taklit ve modellemenin önemine odaklanmış teorilerdir. Öyle ise pek çok işbirliği davranışı ya da düzenlemesi örnek alınabilecek bazı kişi, grup ya da örgütler bunları kullandığı ya da meşrulaştırdığı için ortaya çıkmaktadır. Bu teoriler başkalarını taklit eden gruplar ya da örgüt kültürleri yoluyla uygunluk ve teyit etmenin işbirliği normlarının oluşumundaki önemini vurgularlar. Modelleme teorileri bir işbirliği ilişkisinin sadece iç dinamiklerine odaklanmamak gerektiğini belirtir.



### 3.2.5 Sosyal Yapı Teorileri:

Bu teoriler işbirliğini desteklemede yapısal faktörlerin rolünü vurgularlar. Yapısal teoriler işbirliğinin oluştuğu sistemin tüm şartları göz önünde bulundurarak işbirliği ilişkilerinin oluşumunu açıklamaya çalışırlar. Bu yapılar birbirinden farklı olsa da birbiri ile ilişki halinde olan kişiler, gruplar, örgütler ve şebekelerin sosyal konumundan oluşurlar. Yapısal değişkenler şunları içerebilir; katılımcı sayısı, homojenlik ve heterojenlik, mesafe, tarih ve güç. Modelleme teorileri gibi sosyal yapı teorileri de işbirliği ve koordinasyonu öngörebilmek için bir ilişkinin dış boyutlarına da bakar. Sosyal yapı teorilerinin en popülerlerinden birisi olan şebeke teorisi, ilişkiler şebekesi içerisindeki tarafların konumlarını açıklar.

Yukarıdaki teorilerin kategorileri geniş bir uygulama alanına sahip olsalar da işbirliğinin karmaşıklığını, hiçbir teori tek başına tam olarak açıklayamaz. Öyle ise çok teorili bir perspektife ihtiyaç vardır. Değiş-tokuş ve cazibe teorileri birleştirilerek iki farklı güven türünden söz edilebilir. Ayrıca bu konuya disiplinler arası bir yaklaşımla bakıldığında tekrarlı ittifakların neden daha az biçimsel bir yapıda olduklarını açıklamak için ekonomi ve sosyal psikoloji disiplinlerinden yararlanılabilir. Ayrıca yeni örgütlenme tipleri ile ilgili olarak yeni işbirliği teorileri geliştirmek gerekebilir.

### 3.3 DAĞITIM KANALINDA İŞBİRLİĞİNİ ETKİLEYEN ETMENLER

Kanal üyeleri arasındaki ilişkilerin uzun ömürlü olabilmesi için, üyeler arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi, yani kritik faktörler olan bağımlılık, bağlılık, güven v.b ilişkisel faktörlere büyük önem verilmesi gerekmektedir, ve bu faktörler üzerinde itina ile durulduğu takdirde işbirliğinin geliştirilerek firmalar arası çatışmaların azaltılması mümkün olmaktadır (Anderson and Weitz, 1989, 1992; Dwyer, Schurr and Oh 1987; Kumar, Scheer and Steenkamp 1995; Mohr and Nevin, 1990).

Bu çalışmada işbirliğini etkileyen değişkenler 5 grup altında toplanmıştır. Bunlar; ilişkisel faktörler, yükümlülükler, iş ile ilgili faktörler, çevresel faktörler ve ilişkinin süresi. Aşağıda bu faktörlerden ayrıntılı olarak bahsedilecektir.



### 3.3.1 İlişkisel Faktörler

Son çalışmalar göstermiştir ki, bağımlılık, güç ve bağlılık v.b gibi ilişkisel elemanlar kanal üyelerinin performans çıktılarını ve aralarındaki işbirliği derecesini artırmaktadır (Ganesan, 1994).

Dağıtım kanalı üyeleri arasındaki karşılıklı çıkarlar devam ettiği sürece birbirleri ile olan ilişkileri devam ettirme çabası içerisinde olacaklardır. Kanal üyeleri arasındaki ilişkilerde özellikle bağımlılığın, gücün ve bağlılık gibi ilişkisel faktörlerin önemli katkıları vardır (Kalwani and Narayandas, 1995). Ayrıca etkin bir işbirliği için bilgi paylaşımının, güvenin, ünün, bağlılığın ve finansal destek gibi birçok faktörün etkili olduğu ve bunların kanal üyeleri arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde etkilediği üzerinde durulmuştur (Dyer, 1997, s.551). Kısaca, araştırmacıların yaptıkları çalışmalar incelendiğinde ilişkinin kalitesini artıracak değişkenler konusunda tam ortak bir fikre sahip olmadıkları ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Dwyer, Schurr ve Oh (1987, s.24) kanal ilişkilerini artırırken kritik olan üç değişken üzerinde durmuşlardır; bağlılık, güven ve ilişkiyi sona erdirmeye. Kumar, Scheer ve Steenkamp (1995, s.55) ilişkinin kalitesini etkileyecek en önemli değişkenlerin, çatışma, güven, bağlılık ve ilişkiye son verme şeklinde dört grupta incelemiştir.

Bu çalışmadaki ilişkisel faktörlerden kasıt ise, bağımlılık, bağlılık, güven, ün, iletişim, kültürel yakınlık, ana firmanın geçmiş performansı ve ana firmaya karşı olan memnuniyettir. Aşağıdaki bölümlerde bu değişkenler hakkında ayrıntılı olarak bilgi verilecektir.

#### 3.3.1.1 Bağımlılık

Firmalar arası ilişkilerde bağımlılık, *arzulanan amaçlara ulaşmak için tarafların mevcut iş ilişkisini koruma ihtiyacını ifade eder* (Frazier, 1983b). Bağımlılık düzeyini belirleyen önemli unsurlarından biri taraflar arasındaki güç dengesidir.

Firmalar arası birebir ilişkiler ele alınarak yapılan araştırmalarda, firmalar arası güç dengeleri (ve dolayısıyla “karşılıklı bağımlılık” kavramı) işbirliğini etkileyen temel bir faktör olarak ortaya çıkmıştır (Heide and John, 1988). A firmasının B firmasına olan bağımlılık düzeyinin A firmasının işbirliğine eğilimini etkileyen önemli bir faktör olduğu yadsınamaz. Ancak işbirliğinin devamlılığı ve sağlıklı

işlemesi açısından temel koşul karşılıklı bağımlılığın bulunması, başka bir deyişle güç ilişkisinin dengeli olmasıdır (güç konusuna ayrıntılı olarak aşağıda değinilmiştir). Her bir bağımsız birim diğer birimlere sunduğu ekonomik değer (teknoloji, uzmanlık, pazar bilgisi, operasyonel yetenekler, vb.) ölçüsünde onların bağımlılığını elde eder.

Bir firmanın gücü, karşılıklı kanal ilişkilerinde, diğer firmanın inançları, tavır ve davranışları üzerinde potansiyel bir etki yapmasına sebep olabilir (Frazier, 1999). Bu potansiyel diğer firmanın bağımlılık derecesine ya da mevcut amaçlarına ulaşmada kanal ilişkilerini sürdürme zorunluluğuna bağlıdır (Fraizer, 1983b). Karşılıklı bir kanal ilişkisinde büyük ölçüde bağımlılığa sahip olduğunda, her bir firma arasındaki karşılıklı bağımlılık yükselir ve simetrikleşir. Böyle durumlarda her bir firma yüksek derecede güce sahiptir ve firmalar arasındaki bağların çok güçlü olması gerekir. Bu gibi ilişkiler zayıf ya da işlevsel olmayan ilişkiler değildir. Ortak gücün yüksek olduğu böyle bir kanal ilişkisi içerisinde olan ortak çıkarlar, destek ve dikkat sayesinde güven, bağlılık ve işbirliği artar (Gundlach and Cadotte, 1994; Kumar, Scheer and Steenkamp, 1995; Lusch and Brown 1996).

Karşılıklı kanal ilişkisindeki her bir firma düşük seviyeli bir bağımlılığa sahip ise, karşılıklı bağımlılık düşüktür ve her bir firmanın gücü azdır. Karşılıklı bağımlılığın düşük olmasından dolayı bağımlılık düzeylerinin simetrik oluşu da önemini yitirir. Böyle bir durumda her bir firmanın diğerine karşı olan dikkat ve destek miktarı da çok düşüktür. Eğer firmalardan biri veya bazıları gerçekçi olmayan taleplerde bulunmaya başlarsa ilişkiler işlevselliğini yitirir. Fakat bunun sebebi karşılıklı bağlılığın ve güvenin fazla olması değil eksikliğidir (Frazier, 1999).

Bir firma karşılıklı dağıtım ilişkilerinde yüksek dereceli bir bağımlılığa sahipken diğer bir firmanın bağımlılığı düşükse karşılıklı bağımlılığın asimetrisi yüksek olur. Böyle bir durumda çıkarlar farklılık arz eder ve düşük bağımlılıktan kaynaklanan güç avantajına sahip firma bencil davranabilir ve diğer firmayı baskı altına alabilir (Anderson and Weitz, 1989, 1992; Heide 1994). Böyle durumlarda normatif sözleşmelerin geliştirilmesi engellenebilir (Lusch and Brown 1996). Fakat bulgular göstermektedir ki, uzun vadeli işbirliğinin önemli ve kanal sisteminde adalet normları mevcut olduğunda, güç avantajlarına sahip firmalar bencil çıkarlarını



maksimize etmek için işbirliği halinde bulunulan firmalara baskı yapmaktansa güçlü ve etkili işbirliği kurmaya çalışabilirler.

Bağımlılıktaki asimetriklik firmanın ortağı üzerindeki bağımlılığı ile ortağın firma üzerindeki bağımlılığı arasındaki farkı ifade etmektedir (Emerson, 1962; Lawler and Bacharach, 1987). Bu fark, daha çok bağımlı olan firmanın göreceli bağımlılığını (Anderson and Narus, 1990), ya da daha az bağımlı olan firmanın göreceli gücünü göstermektedir (Emerson, 1962; Frazier and Rody, 1991; Lawler and Bacharach, 1987). Bağımlılığın simetrikliği, eğer her iki tarafta birbirlerine eşit düzeyde bağımlı iseler geçerli bir durumdur. Çünkü bir ortağın firmaya olan bağımlılığı, o firma için bir güç kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır (Emerson, 1962), toplam bağımlılık ve bağımlılığın asimetrikliği, toplam güç ve gücün asimetrikliği ile aynı anlama gelmektedir ve firmanın bağımlılığından elde edilmektedir (Kumar, Scheer and Steenkamp, 1995 s.349).

Ayrıca, kanalın gittikçe asimetrik hale gelmesi, kanal üyelerini birbirinden uzaklaştıracaktır. Bağımlılık içerisindeki asimetrikliğin artması, daha güçlü olan firmanın fırsatçı davranışlarını, güç kullanımını ve cezalandırıcı eylemlerinden alıkoyan yapısal engelleri azaltacaktır. Daha güçlü olan taraf, ortağı ile güven ve bağlılığa dayalı bir dostluk kurmasına ihtiyacı yoktur, çünkü gücünü kullanmak suretiyle ortağının kendisine itaat etmesine ya da işbirliği içerisinde çalışmasına neden olmaktadır. Daha güçlü olan taraf daha az işbirliğine, güvene ve bağlılığa ihtiyacı vardır, çünkü güven ve bağlılık karşılıklı olarak yer almadıkça, nadiren gelişmektedir (Anderson and Weitz, 1992). Ayrıca göreceli olarak bağımlı olan firmanın, ortağına güven ve bağlılık duyma olasılığı azdır. Bağlılık ve güven daha bağımlı olan firma için bir risktir, çünkü bu durumda ortağın fırsatçılığı, firmayı tehdiye açık hale getirmektedir (Kumar, Scheer and Steenkamp, 1995 s.350).

Dağıtım kanallarında bağımlılık kritik bir faktördür. Çünkü dağıtım kanallarında üreticiden-nihai kullanıcıya kadar olan süreçte, organizasyonlar birbirlerine muhtaç durumdadır (Kumar, Scheer and Steenkamp, 1995) Kanal üyeleri arasındaki karşılıklı bağımlılık fazla ise, her iki tarafın da ilişkilerinin başarısını garantilemek çıkarları açısından önemlidir. Her iki tarafta bu ilişkinin devamı için zaman, para ve güç harcayacaktır ve ilişkiye bağımlı olacaktır (Anderson

and Weitz, 1992). Buda ilişkinin uzun dönemli olacağını bir göstergesidir (Morgan and Hunt, 1994).



Kanal üyeleri arasında etkin bağımlılığın olması oldukça önemlidir ve bunun ile ilgili olarak aşağıdaki tablo bir fikir edinilmesinde yardımcı olacaktır (Kumar, 1996).

**Tablo 3.1 Karşılıklı Bağımlılığın Etkinliği**

yüksek

Firmanın Bağımlılığı	Dağıtıcı daha güçlü <b>Tutsak</b>	Yüksek seviyede karşılıklı bağımlılık <b>Etkin İlişki</b>	
	Düşük seviyede bağımlılık <b>İlgisiz</b>	Firma daha güçlü <b>Gücün verdiği sarhoşluk</b>	
	düşük	Dağıtıcılarının Bağımlılığı	yüksek

Kaynak: Nirmalya Kumar, "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships", Harvard Business Review, November-December, 1996, pp. 92-106.

### 3.3.1.1.1 Bağımlılık ile Güç Arasındaki İlişki

Gücü, bir kanal üyesinin diğer kanal üyesinin davranış ve karar değişkenlerini etkileme derecesi olarak tanımlamamız mümkündür (Ganesan, 1993, s.187). Kanal üyelerinin gücü, ilişki içerisinde iki tarafında bağımlılık derecesine bağlı olarak ortaya çıkan bir kavramdır. Ayrıca bir tarafın diğer tarafı etkileyebilme ya da kontrol edebilme yeteneğini de güç olarak tanımlamamız mümkündür (Lusch and Brown, 1982, s.312). Bir üyenin diğer üye üzerindeki gücü onun mevcut güç kaynakları tarafından belirlenmektedir. Diğer taraftan, Etgar (1976) gücü, bir üyenin, diğer üyenin kanal mekanizması içerisinde, pazarlama stratejilerindeki karar değişkenlerini

kontrol edebilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Böyle bir kontrol gücü geleneksel olarak dağıtım kanalındaki konumunu, tecrübesini ve diğer üyeleri ödüllendirme ya da cezalandırma kabiliyetini yansıtan etkin tarafın mevcut güç kaynaklarının bir fonksiyonu olarak görülmüştür. Ayrıca Emerson (1962) ve El-Ansary ve Stern (1972) gücün bağımlılıkla yakın bir ilişki içerisinde olduğunu belirtmişlerdir.

Güç, taraflardan birinin (A), diğer tarafın (B) normalde yapamayacağı aktiviteleri, kendi üzerine alabilme yani üstlenebilme yeteneğidir. A'nın B üzerindeki gücü, B'nin A'nın araya girmesi ile aktiviteleri gerçekleştirebilme olasılığı ile A'nın araya girmeden B'nin yine aynı eylemleri gerçekleştirebilme yeteneği arasındaki farktır (El-Ansary and Stern, 1972). Güç aynı zamanda daha önce de bahsettiğimiz gibi bağımlılıkla da oldukça yakından ilişkili bir kavramdır. Eğer A, B'ye yüksek derecede bağımlı durumda ise, B daha güçlü durumdadır (Emerson, 1962). Kanal içerisinde, alternatif dağıtıcıların mevcudiyeti, üreticilerin dağıtıcılara olan bağımlılığını azaltıcı etkiye sahiptir ve üreticilere dağıtıcılar karşısında daha fazla bir güç sağlamaktadır. Bunun tam tersi bir durum ise, dağıtıcıların daha güçlü olmasına neden olacaktır. (Anderson and Weitz, 1989, s.312)

Eğer güç dengesinde herhangi bir dengesizlik söz konusu ise, güçlü olan taraf kendi çıkarları doğrultusunda davranabilme avantajını elde edecek ve daha güçsüz olan üye ise, ilişkiden memnuniyetsizlik duymaya başlayacaktır (Anderson and Narus, 1984). Kanal ilişkilerindeki bu dengesizlik daha az işbirliğine ve daha fazla çatışmaların doğmasına neden olacaktır. Güçte bir dengeye ulaşıldığı takdirde, iş antlaşmalarındaki ilişkilerde rekabetten işbirliğine geçilmesi mümkün olacaktır (Dwyer, Schurr and Oh, 1987).

Güç, taraflardan birinin, kaynaklara sahip olması ve alternatif kaynakların kontrolünü elinde bulundurması ile ortaya çıkmaktadır (Hallen, Jan and Nazeem, 1991). Bu durumda güçlü olan taraf ilişkide diğer tarafı etkisi altında tutmaktadır, çünkü taraflardan biri ihtiyacı olan kaynağı ancak diğer taraf sayesinde karşılayabilmektedir.

Diğer taraftan, bir firma diğer bir firmanın karar ve eylemlerini etkileyebilme yeteneğine ne kadar sahipse o derece güç sahibidir ve diğer firmanın ilişkiye olan bağımlılığı da o derece yüksektir. Örneğin, dağıtım kanalı içerisinde, perakendecinin

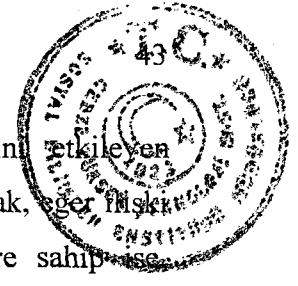


göreceli gücü, birlikte çalıştığı ana firmanın gücüne göre daha kısıtlıdır. Buradan yola çıkarak, bağımlılık derecesine ilaveten karşılıklı yapılan sözleşmenin ve büyüklüğün güç üzerindeki etkilerine değineceğiz (Lusch and Brown, 1982).

Gücün kanal üyelerinin kazançları üzerinde direkt etkisi vardır. Daha güçlü olan tarafın, daha fazla kazanç elde etmek ve başarılı olmak için gücünü kullanacağı beklenir. Bu durum pek çok defa yapılan çalışmalarla kanıtlanmıştır. Örneğin, Dwyer ve Walker(1981) yaptıkları çalışmada daha fazla güce sahip olan tarafın yani üreticinin dağıtıcılar karşısında daha yüksek kazançlar elde ettiklerini bulmuşlardır. (McAllister, Bazerman and Fader, 1986).Güç ile ilgili olarak ekonomi teorisine baktığımızda, eğer arz talepten daha fazla ise, alıcılar satıcılardan daha fazla güce ve dolayısı ile kazanca sahip olacaklardır. Benzer olarak eğer talep arzdan daha fazla ise, tam tersi bir durum söz konusu olacaktır. (McAllister, Bazerman and Fader, 1986)

Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, üyeler arasındaki güç dengesi antlaşma sürecini ve çıktılarını etkileyen önemli değişkenlerden birisidir. Eğer taraflar arasında güç dengesi yoksa, gücü olan taraf antlaşmalardan daha fazla fayda, daha çok ayrıcalık ve daha memnun sonuçlar alacaktır. Böyle bir durumda ara bulucular, problem çözme teknikleri üzerinde odaklaşmak yerine güç dengesizliğinden fayda sağlayacak tarafın alanını belirleme üzerine konsantre olmaktadırlar. Genellikle, büyük güce sahip araçların katılımcılar üzerindeki etkileri zorlayıcı olmakta ve bunlar tehditkar, cezalandırıcı ve zorlayıcı argumanlarla saldırgan taktikler kullanma yoluna gitmektedirler (Ganesan, 1993, s.187).

Tüm bu çalışmalar yanında bazı araştırmacılar, karşılıklı ilişkilerin etkin bir şekilde koordinasyonunu sağlamak için gücün rolü üzerinde durmuşlardır. Fraizer ve Summer (1986) francise kanal sistemi içerisinde, bir üreticinin gücünü, zorlayıcı olmayan etki stratejisinin kullanımı ile pozitif olarak, zorlayıcı etki stratejisi ise negatif olarak ilişkilendirilmiştir. Fraizer ve Rody (1991), benzer sonuçlara ulaşmışlardır ve bağımlılık derecesi ve firmalar arası işbirliği derecesi gibi genel faktörler, etki stratejisinin kullanımını etkilemektedir. Genel olarak, karşılıklı bağımlılığın yüksek olması ve firmalar arası işbirliği derecesinin yüksekliği, zorlayıcı olmayan etki stratejisinin sonucudur.



Kanal üyelerinin birbirlerine karşı olan bağımlılık derecesini etkileyen faktörleri dört grup altında değerlendirmemiz mümkündür. Birinci olarak, eğer ilişki sonucunda elde edilen gelirler oldukça önemli ve yüksek değerlere sahip ise, tarafların birbirlerine olan bağımlılık derecesi yüksek olacaktır. İkinci olarak eğer ilişki sonucunda elde edilen gelirler alternatif ilişkilere girdiği takdirde elde edeceği gelirden daha yüksek ise, üyenin bağımlılığı yüksek olacaktır. Üçüncü olarak ta, eğer taraf için alternatiflerin sayısı az ise yine aynı şekilde bağımlılığı fazla olacaktır. Dördüncü etmen olarak ta yine potansiyel olabilecek alternatiflerin sayısının az olmasını gösterebiliriz. (Heide and John, 1988)

Araştırmalar göstermektedir ki, altında yatan sebep ne olursa olsun, karşılıklı bağımlılık işbirliğini ortaya çıkararak temel etkenlerden biridir (Ganesan, 1994).

### 3.3.1.1.2 Bağımlılığı Etkileyen Değişkenler

Bağımlılığı etkileyen çeşitli değişkenler vardır. Bunları ana hatları ile 3 grupta toplamamız mümkündür: *özgün yatırımlar, yerine yenisini koyabilme ve mevcut üyenin önemi*. Bu hususlar bağımlılık derecesini etkileyen önemli faktörlerdendir.

#### 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 başka ortaklarla kullanılması mümkün olmayacak, başka bir deyişle bu varlıkların hurda değeri oldukça düşük bir miktara karşılık gelecektir (Heide and John, 1988). Bu tür yatırımlar sonucunda mevcut kanal ilişkisinden ayrılma maliyeti yükselmekte ve sonuç olarak ortakların birbirlerine olan bağımlılık derecesi artmaktadır.

Özgün yatırımlar, kanal ortaklığı içerisinde, ortağa ürünler ve belirli ekipmanların onun başarısını olumlu yönde etkilemesi için sunulmasıdır (Nielson, 1998). Yine başka bir şekilde özgün yatırımlar, diğer ortağın kapasite ve imkanlarına yönelik olarak süreçlerin, ürünlerin ve süreçlerin adaptasyonuna yönelik olarak yapılan yatırımlardır (Cannon and Perreault, 1999, s.443). Bu tür yatırımlar sonucunda ortaya değiş-tokuş maliyeti çıkmakta, ilişkilerde ortakların birbirlerine olan bağımlılık derecesini artırmakta ve güven duygusunun gelişmesine yardımcı

olmaktadır. Ayrıca bu tür yatırımlar ortakların gelirlerinde artışa, maliyetlerde azalmaya ve bağımlılıkta artmaya sebep olabilmektedir.

Eğer kanal ortakları karşılıklı olarak iki tarafın da faydası doğrultusunda özgün yatırımlar yaparlarsa bu tarafların birbirlerine olan bağımlılıklarında pozitif etkiye sahip olacaktır. Bu sayede tarafların birbirlerine karşı olabilecek fırsatçı davranışları engellenecek ve taraflar birbirleriyle olan işbirliğine daha fazla önem vermek zorunda kalacaklardır ( Jap and Ganesan, 2000). Kanal ortakları tarafından yapılan bu özgün yatırımlar işbirliğinin devamlılığında önemli bir yere sahiptir ve kolaylıkla bu yatırımlar başka bir ilişki için kullanılamamaktadır.

İlişki pazarlaması içindeki temel varsayım terk eden tarafın alternatif ilişkiler arayacağı ve bağımlılıktan dolayı "değiş-tokuş maliyetine" maruz kalacağı şeklindedir (Heide and John, 1988). Dwyer, Schurr ve Oh (1987, s.14) "kanal ortağının, eğer yüksek değiş-tokuş maliyetini önceden sezebilirse aralarında uzun süreli bir işbirliğinin olması için daha fazla çaba harcayacağını" belirtmişlerdir.

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 (Willimson, 1981).

Özgün yatırımlar, yatırım yapan tarafa değişim güçlüğü yaratmaktadır (Heide and John, 1988); 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. Perakendeci, özgün yatırımlara yatırım yapmak suretiyle, başka bir ilişkiye geçme konusunda bariyer 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. Ganesan (1994)'ün belirttiği gibi, bu yatırımlar çok büyük boyutlara ulaştığında ve özellikle şebekenin dağılması durumunda başka alanlara transferleri mümkün olmadığında karşılıklı bağımlılık derecesi yüksek olacaktır.

**Yeni birisini bulma:**



Yerine konulabilirlik, mevcut kanal ortaklarının yerine konabilecek alternatif ortakları bulmada ana firma ya da bayinin karşılaşılabileceği zorluklardır (Heide and John, 1988). Mevcut ortak ile iş ilişkisini sona erdirilebilmesi 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 birisidir (Celly and Frazier 1996). Ortağın yerine konulabilirliği azaldıkça bağımlılık artacaktır.

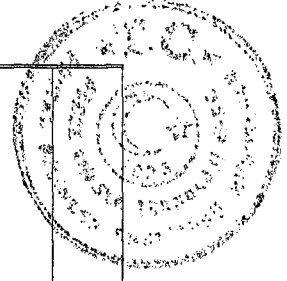
### **Önem:**

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 ve aştığında ve/veya alternatif iş ilişkilerinden elde edilebilecek ekonomik değerlerin üzerinde gerçekleştiğinde, o ortağın algılanan önemi artacak, dolayısıyla bağımlılık derecesi yükselecektir (Frazier 1983a).

Yukarıda saydığımız 3 değişken yani, özgün yatırımlar, yerine konulabilirlik ve ortağın firma için olan önemi bağımlılık derecesini etkileyen önemli değişkenlerdendir.

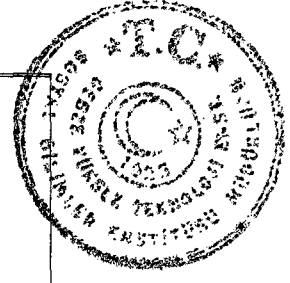
Tablo 3.2 Dağıtım Kanalları İlişkileri İçerisinde Bağımlılıkla İlgili Olarak Yapılan Çalışmaların Ana Hatları

Bağımlılık: Satış ve Fayda Yaklaşımı		Ölçekler	Önemli Sonuçları
El-Ansary and Stern (1972)	Kaynak odaklı satış ve kar yüzdesinin önemi, hedefe bağımlılık ve kaynağı değiştirme zorluğu	El-Ansary and Stern çalışması ile benzer	Belirgin bir ilişki tanımlanamadı; bağımlılık eğilimi, algılanan güç ve bağımlılık ölçütleri arasında ters ilişki vardır.
Eitgar (1976)	El-Ansary and Stern çalışması ile benzer	El-Ansary and Stern çalışması ile benzer	Aracı faaliyetleri üzerindeki sigorta firması kontrolü ile aracı bağımlılığı arasında pozitif ilişki vardır.
Brown, Lusch and Muehling (1983)	El-Ansary and Stern çalışması ile benzer	El-Ansary and Stern çalışması ile benzer	Antlaşmazlık sıklığı, imalatçının ürün alguları ve gücün ekonomik ve ekonomik olmayan kaynakları ile aracı bağımlılığı arasında pozitif ilişki vardır.
Kale (1986)	El-Ansary and Stern çalışması ile benzerdir ayrıca, satış ve karlılık hakkındaki gelecek beklentilerin verisi ilave edilmiştir.	El-Ansary and Stern çalışması ile benzerdir ayrıca, satış ve karlılık hakkındaki gelecek beklentilerin verisi ilave edilmiştir.	Aracı bağımlılığı zorlayıcı olmayan stratejiler ile ters ve zorlayıcı olan stratejiler ve imalatçının güç ölçütleri ile doğru orantılıdır.
Anderson, Lodish and Weitz (1987)	El-Ansary and Stern çalışması ile benzerdir, ayrıca göreceli bağımlılık ve güç kavramları ile ilişkili maddelerde eklenmiştir.	El-Ansary and Stern çalışması ile benzerdir, ayrıca göreceli bağımlılık ve güç kavramları ile ilişkili maddelerde eklenmiştir.	Ana firmaya bayii tarafından ayrılan ilişki süresi, bayinin bağımlılığı ile doğru orantılıdır.
Bağımlılık: Rol Performansı Yaklaşımı			



Tablo 3.2'nin Devamı

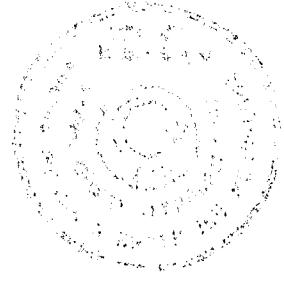
Ölçekler	Önemli Sonuçları
Frazier (1983a)	Üreticinin bayii refahına olan ilgisi, bayii memnuniyeti ve pazarlama stratejisindeki firmalar arası antlaşma ile aracı bağımlılığı doğru orantılıdır.
Anderson and Narus (1984)	Önemli Sonuçları Fayda ölçütleri işbirliği memnuniyeti ile doğru orantılıdır.
Frazier and Summer (1986)	Bayii bağımlılığı, üreticinin zorlayıcı olmayan stratejileri kullanımı ile doğru ve zorlayıcı stratejileri kullanımı ile ters orantılıdır.
Skinner and Guiltinan (1985)	Aracı bağımlılığı, üretici kontrolü ile ilişkili araç ve üretici bakış açıları ile pozitif ilişkili iken, aracının bağlantılar (bağlantılı program sayısı, ikame üretici bağımlılığı v.s.) boyutuyla negatif ilişkilidir.
<b>Bağımlılık: Özgün Yatırımlar-Dengeleyici Yatırım Yaklaşımı</b>	
Ölçekler	<b>Önemli Sonuçları</b>
Ana firmadan gelen komisyon getirisinin yerine konulabilirliği	Yerine konulabilirlik bayinin, işleme özel yatırımları ile negatif ilişkili iken bayinin finansal performansı ve bayinin tamamlayıcı yatırımları ile pozitif ilişkilidir.

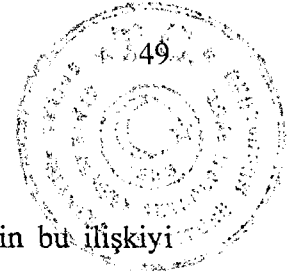


Tablo 3.2'nin Devamı

Karşılıklı Eylemler		
Frazier and Summers(1986)	Üreticinin zorlayıcı ve zorlayıcı olmayan stratejileri kullanımı	Üreticinin zorlayıcı stratejileri kullanımı ile aracının bu stratejileri kullanımı doğru orantılıdır; üreticinin zorlayıcı olmayan stratejileri kullanımı ile aracının bu stratejileri kullanımı doğru orantılıdır

Kaynak: FRAZIER, Gary L.; GILL, James D. and KALE, Sudhir H., "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in A Channel Distribution in A Developing Country," *Journal of Marketing*, Vol. 53, January 1989, pp. 50-69.





### 3.3.1.2 Bağlılık

Bağlılık, bir ortak ile sürekli ilişki kurabileceğini düşünen bir diğeri için bu ilişkiyi sürdürecektir maksimum çabayı gösterme arzusu olarak tanımlanabilir (Morgan and Hunt, 1994, s.23). Moorman, Zaltman ve Deshpande (1992, s.316) bağlılığı; değerli bir ilişkiyi koruma ve devam ettirme istekliliği olarak tanımlamışlardır. Ayrıca Morgan ve Hunt (1994) üyeler arasındaki ilişkilerin başarılı bir şekilde devam etmesi açısından güven ve bağlılığı temel şart olarak görmektedirler.

Bir diğeri açıdan bağlılık, dengeli bir ilişkinin gelişimini arzulama, bir ilişkinin devamını sağlamada gerekli fedakarlığı yapmada istekli olma ve ilişkinin sağlamlığına itimat etme şeklinde tanımlanabilir (Anderson and Weitz, 1992, s.19). Bağlılık, ortaklar arasındaki gerçek sadakati içermektedir, çünkü son derece önemli olan bu değişken ortaklar arasındaki birbirlerine olan samimiyetin gerçek göstergesidir (Nielson, 1998). Bağlılık başarılı bir ilişkinin sürdürülmesi için en temel faktörlerden bir tanesidir.

Bağlılığın temelinde istikrar ve fedakarlık 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 fedakarlıklar yapma istekliliğini ve ilişkinin istikrarını devamlılığını sağlamak için güvenilirliği gerekli kılmaktadır (Anderson and Weitz, 1992, s.19). Anderson ve Weitz (1992), bir ortağın diğerlerinin bağlılığı ile ilgili algısı, diğerlerinin gerçek bağımlılık seviyeleri ile pozitif olarak ilgili olduğunu bulmuşlardır.

Bağlılıktaki 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 fedakarlık etmek zorundadır. Bu durum ortaklar arasında huzursuzluklara sebep olabilmektedir (Anderson and Weitz, 1992).

Bağlılığın özünde tarafların birbirlerine karşı istikrarlı, fedakar ve sadık olması yatmaktadır. Bağlılık hem kişiler hem de organizasyonlar arasındaki çalışmalarda uygulama bulmuş bir değişkendir. Bağlılığın, maliyetler ve kar üzerine sağladığı yararların ötesinde daha birçok şekilde firmalara olumlu etkiler yapması mümkündür. Örneğin bağlılık dereceleri taraflar arasındaki ilişkinin devamı ve iletişim seviyeleri ile ilgili olarak bir fikir verebilir.

Bağlılık sorumlulukların paylaşımı, eşitlik gibi taraflar arasındaki işbirliğinin geliştirilmesinde önemli bir değişkendir (Gundlach and Murphy, 1993, s.42).



Yüksek dereceli organizasyonel bağlılık bünyesinde aşağıdaki değişkenler yer almaktadır; organizasyonun amaç ve hedeflerine olan inanç, organizasyon için gerekli çabayı göstermeye istekli olmak, organizasyon ile olan üyeliğin devamını sağlamak için güçlü arzu ve istek içerisinde olmak. Bu tür arzu ve istekler kanal üyelerini arasında bağlılığı ortaya çıkartan etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Michaels, Cron, Dubinsky and Joachimsthaler, 1988, s.378). Kanal üyeleri arasında birbirine muhtaç olma derecesi ne kadar artar ise, iki tarafın da birbiri ile olan ilişkilerinde bağlılık dereceleri artacaktır (Dwyer, Schurr, and Oh, 1987).

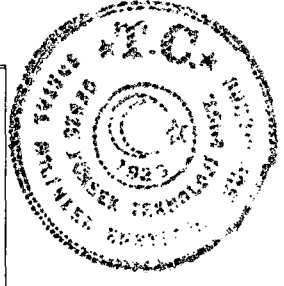
Kanal üyeleri arasındaki ilişkilerin uzun soluklu ve başarılı bir şekilde devam edebilmesi için tarafların birbirlerine bağlılık duymaları gerek şart olarak karşımıza çıkmaktadır (Garbarion and Johnson, 1999).

Birbirine yüksek derecede muhtaç olan taraflar, kaynak sağlamak gibi kanal fonksiyonlarının performansı için daha fazla birbirlerine bağlanacaklardır. Karşılıklı bağımlılık duygusu her iki taraf için de beraber devam etme ve birbirlerine katlanma güdüsünü ortaya çıkartacaktır. Aynı zamanda fırsatçı davranmalarının gerekliliğini anlayacaklardır. Çünkü birisi tarafından yapılan fırsatçılık karşısında karşı tarafın da misilleme yapma olasılığını ortaya çıkartacaktır. Fırsatçı davranış ruhu, ilişkilerde karşılıklı çıkarları tehlikeye atacaktır.

Tüm bu anlatılanlardan yola çıkılarak son zamanlarda yapılan çalışmalara bakıldığında işbirliği ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki göze çarpmaktadır (Anderson, Hakansson and Johanson, 1994). Bu çalışmada da işbirliğini pozitif yönde etkileyen önemli değişkenlerden bir tanesi de bağlılık değişkeni olarak ele alınmıştır.

Tablo 3.3 Bağlılıkla İlgili Çalışmalar

Yazarlar	Çalışma İçeriği	Kavram tanımı	Ölçütler
Anderson and Weitz (1992)	Sektör belirtilmemiş: 5 büyük imalatçının 11 bölümü ve dağıtıcıları	İstikrarlı bir ilişki geliştirme arzusu, ilişkiyi korumak için kısa dönemli fedakarlık yapma istekliliği ve ilişkinin istikrarına güvenme	İnanç, beklenti, isteklilik ve takım bağlılığı davranışını içeren 10 bağlılık ölçütü
Scherr and Stern (1992)	Tıbbi ekipman dağıtım kanalının laboratuvar simülasyonu	İlişkiyi devam ettirme eğilimi	Odaksal ilişkiyi devam ettirme istekliliği ile ilişkili 2 ölçek
Morgan and Hunt (1994)	Lastik dağıtım kanalı; bağımsız lastik perakendecileri ve tedarikçileri	Ortak ilişkiyi o kadar önemli görür ki devamı için maksimum çabayı sarfedebilir.	Üreticinin önemi, ilişkiyi devam ettirme çabası ve aile duygusunu yansıtan 7 ölçek
Gundlach, Achrol and Mentzer (1995)	Bilgisayar dağıtım kanalının laboratuvar simülasyonu	Uzun dönemli ve istikrarlı bir ilişki geliştirme ve koruma eğiliminde olma	Girdi unsuru: bilgi ifşa etme, ortaklara faydalı kararlar. ve destek sözünü içeren 4 soru. Dayranış unsuru: uzun dönemli bağlılık eğilimleri ile ilgili 3 soru. Zamansal boyut: Belirli periyotlarla ölçülen girdi unsuru ile aynı konular.



Tablo 3.3'ün Devamı

Yazarlar	Çalışma İçeriği	Kavram tanımı	Ölçütler
Kumar, Scheer and Stennkamp (1995a)	Otomobil dağıtım kanalı: Amerika ve Hollanda'daki yeni otomobil araçları ve tedarikçileri	İlişkili devam ettirmede takım eğilimi	Etki üzerine kurulu ilişkiyi sürdürme eğilimini yansıtan 3 soru
Kumar, Scheer and Stennkamp (1995b)	Otomobil dağıtım kanalı: Amerika'daki yeni otomobil araçları ve tedarikçileri	Bilinmiyor	<p><u>Etkileyici bağımlılık: Pozitif etkiden dolayı ilişkiyi devam ettirme istekliliği ile ilişkili 3 soru.</u></p> <p><u>Devamlılık beklentisi: Firmanın hem kendinin hem de ortağının ilişkide kalma niyeti hakkındaki algılamalarını yansıtan 3 soru.</u></p> <p><u>Yatırım yapma istekliliği: Geniş bir yatırım yelpazesini değerlendiren 3 soru.</u></p>

**Kaynak:** KIM Keysuk and FRAZIER Gary L., "Measurement of Distributor Commitment ... Industrial Channels of Distribution", *Journal of Business Research*, Vol. 40, 1997, pp.139-154.







### 3.3.1.3 Güven

Moorman, Deshpande ve Zaltman (1993, s.82) iki taraf arasındaki güveni; tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, ticari ahlakına v.s. ve dolayısı ile bilerek birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançlarından gelen risk alma eğilimi olarak tanımlamışlardır. Morgan ve Hunt (1994, s.23) ise güveni kısaca, bir grubun diğer grubun doğruluğuna ve dürüstlüğüne inanması olarak tanımlamışlar ve ilişkilerde karşılıklı risk alma eğilimini güven unsurunun doğal bir sonucu olarak görmüşlerdir. Donney ve Cannon (1997) ise, güveni kanal ortaklarının birbirlerinin doğruluğuna ve yardımseverliğine olan karşılıklı inançları olarak tanımlamışlardır. Güven, bir ilişkinin temelini oluşturan direkler gibidir ve itimat ve samimiyet güvenin gerektirdiği şartlardandır. İtimat, iş ilişkilerini etkin bir şekilde yürütebilmek için ticari ortağın, uzman ve dürüst olduğuna dair inançtır. Samimiyet ise, bir ortağın diğerine karşı iyi niyet ve güdülerle yaklaşması, onun çıkarlarını gözetmesi olarak tanımlanamaz mümkündür (Siguaw, Simpson and Baker, 1998, s.101). Nielson (1998)'de güveni başarılı bir ortaklık ilişkisinin kurulabilmesi ve sürdürülmesi için kritik faktör olarak görmüştür. Güven işbirliğinde kritik bir faktördür çünkü samimiyeti gerekli kılmaktadır.

Güven organizasyonlar, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, problemlerin çözülmesi, yetki verilebilmesi ve amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi ortakların karşılıklı ilişkilerinde birçok durumu etkileyen bir değişkendir. Yüksek dereceli güven duygusu, düşük dereceliye oranla daha fazla sadakati, bağlılığı beraberinde getirmektedir (Gundlach and Murphy, 1993, s.41). Karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından önemlidir (Moorman, Zaltman and Deshpande, 1992).

Kanal üyeleri arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve devamının sağlanabilmesi için güven önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İlişkisel pazarlamada oldukça büyük öneme sahiptir ve güvenin öneminin araştırılmasına yönelik olarak literatürde birçok çalışma ortaya konulmuştur (Tax, Brown and Chandrashekar, 1998, s.64).

Kanal üyeleri arasında güven duygusunun olması işbirliğini pozitif yönde etkileyecektir. Çünkü firmanın sormasına gerek kalmadan ortağın imkan ve fırsatları konusunda kendisine bilgi vermesi, uygun amaç ve niyetlerin daha iyi bir şekilde iletilmesi, iletişimin açık bir şekilde sürdürülmesi ve müşteri ihtiyaçlarına tam zamanında cevap verilebilmesi, ancak ticari ortak ile aralarında iyi bir ticari ahlakın, doğruluğun ve dürüstlüğün ve dolayısıyla karşılıklı güven duygusunun olmasına bağlıdır. Yapılan çalışmalar kanal üyelerinin organizasyonlara güven duymalarının daha iyi, açık bir iletişime ve bunun sonucu olarak ta fırsatların yakalanmasına yardım ettiğini ortaya koymuştur (Siguaw, Simpson and Baker, 1998, s.102).

Herhangi bir ilişkide kısa vadeli eşitsizlikler kaçınılmaz olduğu için güven uzun vadeli ilişkilerin geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Williamson, 1981). Karşılıklı güven tek yönlü güvene göre daha uygundur. Eğer bir kanal üyesi üreticinin kendisine güvenmediğine inanırsa, o da üreticiye karşı güven duygusu besleyemez (Anderson and Weitz, 1989, s.312)

İlişkilerdeki asimetriklik güçlü olan tarafa yapılan işlerde daha fazla avantaj sağladığı gibi güçsüz taraf üzerinde bazı yaptırımlar yapma olanağı tanıyabilir. Savunmasız yani daha az güçlü olan taraf -bu genellikle bayiidir- güçlü olan tarafın dürüstlüğüne, kendi çıkarlarını koruyacağına dair güven duymak zorundadır. Yapılan çalışmalara baktığımızda birçok teorisyen ve araştırmacı hakkaniyetin, dürüstlüğün etkin bir pazarlama kanalı ilişkisi geliştirmede en önemli unsurlardan biri olduğu konusunda hem fikirdir. (Kumar, Scheer and Steenkamps, 1995).

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 sövmeye çalışmaktansa aralarında güvenli bir ilişki kurmaları her iki taraf içinde daha faydalı olacaktır belirtilmiştir.



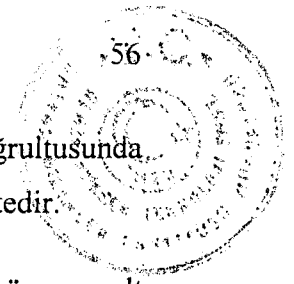
Güven aynı zamanda, üretici ile aracı ilişkilerinde tarafların potansiyellerini tam olarak anlamalarına sebep olmaktadır. Her iki taraf da birbirine güven duyarsa, gizli ve özel bilgileri daha kolay birbirleri ile paylaşma yoluna giderler, birbirlerinin işlerine anlayarak uygun yatırım yaparlar, bilgi sistemlerini geliştirirler ve kaynak ile insanların kendilerine daha iyi hizmet vermelerini sağlayabilirler. (Kumar, 1996, s.97).

Morgan ve Hunt (1994); “bağlılık ve güvenin işbirliğinde anahtar” olduğunu belirtmişler. Ayrıca, “hem yükümlülük hem de güven olduğu zaman, etkinliği, üretkenliği ve etkililiği artıran çıktılar üretilebileceğini” ortaya koymuşlardır. Sherman (1992) güvenin eksikliği durumunda birleşmenin başarısında çok büyük hataya düşüleceği sonucuna varmıştır.

Kumar, Scheer ve Steenkamp (1995) tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna olan inançlarının fazla olması ilişkinin kalitesinin artması yönünde olumlu etki yapacağını belirtmişlerdir. Böylece taraflar arasındaki işbirliğini de pozitif yönde etkileyecektir. Dwyer, Schuur ve Oh (1987) , üyeler arasındaki güveni geliştirmek için hakkaniyetin göz önünde tutulmasının gerekliliğini vurgulamışlardır. Anderson ve Weitz (1989), eğer tedarikçinin dürüstlük üzerine bir ünü varsa, daha fazla güven ve ilişkinin devamlılığını sağlamada önemli faydaları olduğunu gözlemlemişlerdir. Ayrıca McAllister’da (1995), güveni organizasyonların koordinasyonunu ve kontrolünü etkileyen önemli değişkenlerden birisi olarak belirtmiştir.

Ana firmaya karşı olan güven işbirliği üzerinde pozitif bir etki yapmaktadır ve tarafların ortak amaçlarına ulaşmalarında önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Anderson and Narus, 1990). Hem işbirliği hem de güven, karşılıklı samimiyeti ya da birbirlerinin ortak çıkarlarını gözetmeyi ve her iki organizasyonun da katılımdan dolayı ortak fayda elde etmelerini gerektiren değişkenlerdir. (Siguaw et al, 1998).

Ayrıca yapılan çalışmalara baktığımızda güven ile bağlılık arasında direkt ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Moorman, Zaltman and Deshpande 1992, Morgan and Hunt, 1994). Perakendecinin dağıtıcıya karşı duyduğu güven, ona olan bağlılığını dolayısıyla da aralarındaki işbirliğini pozitif yönde etkilemektedir.



İlişkinin uzun soluklu olabilmesi ve tarafların karşılıklı çıkarları doğrultusunda faaliyet gösterebilmeleri için karşılıklı güvenin oluşmuş olması gerekmektedir.

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).

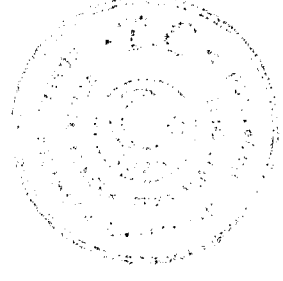
Artan rekabetçi ortamda artık genellikle güçlü olan üretici ile dağıtıcıları arasındaki güç oyunundan güvene doğru kayması gerekmektedir. Bu durum aşağıdaki tablo 3.4'de gösterilmektedir (Kumar, 1996, s.105 ). Ayrıca güvenle ilgili çalışmalar da Tablo 3.5'de (Geyskens, Steenkamp and Kumar, 1999, s.226) yer almaktadır.



Tablo 3.4 Üretici ile Dağıtıcı Arasındaki Güç-Güven Oyunu

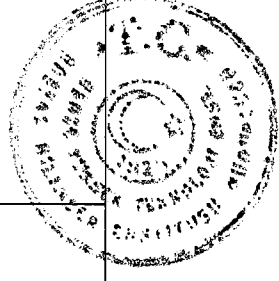
	GÜÇ OYUNU	GÜVEN OYUNU
TARZ	Korku yarat.	Güven yarat.
PRENSİPLER	Kişisel çıkarlar peşinden koşma	Hakkaniyetin peşinden koşma
ANTLAŞMA STRATEJİSİ	Birbirine karşı uzak, çoklu ortaklık oyunu oynayarak bağımlılıktan kaçınmak. Kendisi için esnekliği elinde tutar, fakat değişken maliyetlerini artırmak yolu ile ortaklarını hapseder.	Belirli sayıda ortaklıklarla bağımsızlık yaratmak. Her iki tarafta, her ikisini bağlayacak, özel yatırımlar için antlaşma imzalarlar.
İLETİŞİM	Genellikle tek taraflı	Çift taraflı
ETKİ	Zorlayıcı	Uzmanlığa doğru
SÖZLEŞME	“Kapalı” ya da formal, detaylı ve kısa dönemli. Genellikle rekabetçi fiyatlandırma uygulanır.	“Açık” ya da informal ve uzun dönemli. Genellikle pazar fiyatı kontrol edilir.
ÇATIŞMA YÖNETİMİ	Detaylandırılmış sözleşme ile potansiyel çatışma azaltılır. Yasal sistem ile çatışma çözülür.	Karşılıklı antlaşmaların artırılması ile ve benzer ortakların seçimi ile çatışma potansiyeli azaltılır. Arabuluculuk ya da herhangi bir aracı gibi prosedürlerle çözülür.

Kaynak: Kaynak: Nirmalya Kumar, “The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships”, Harvard Business Review, November-December, 1996, pp. 92-106.



Tablo 3.5 Güven İle İlgili Olarak Yapılan Temel Çalışmalar

Çalışma	Çalışmanın Uygulanması	Güven Kavramı	Güven Adımları	Güven Belirleyicileri	Güvenin Sonuçları
1. Andaleeb, 1991 (AMA)	Tedarikçi (likör sektörü) ile ilişki hakkında rapor veren ABD'li 120 işletme öğrencisinin laboratuvar deneyi		Dürüstlük+ Samimiyet Deneysel manipulasyon		Memnuniyet+ Duraganlık+
2. Andaleeb, 1995 (IJMR)	Tedarikçi(likör) ile ilişki hakkında rapor veren ABD'li 120 işletme öğrencisinin ve dağıtıcı rolündeki 72 yöneticinin laboratuvar deneyi	Bir firmanın ortağının davranışına güvenme arzusu	Dürüstlük+ Samimiyet Deneysel manipulasyon		İşbirliği+ Kontrol - Ortak tehditleri -
3. Andaleeb, at al., 1992 (AMA)	Dağıtıcılar (OEM) ile ilişkiler hakkında rapor veren ABD'li 88 tedarikçi ile ilgili saha araştırması	Firmanın ortağı ile ilişkisinde riske girme arzusu, burada ortak diğerinin adına hareket etme sorumluluğuna sahiptir, ortağın vereceği kararın firmaya olumlu sonuçlar doğuracağı ya da olumsuz sonuçlar doğuracağı konusunda bir inanç vardır.	Dürüstlük+ Samimiyet		Devam Etme istekliliği (0) Memnuniyet +
4. Anderson et al, 1897 (JMR)	492 elektronik aletler tedarikçisi ile ilişkileri hakkında rapor veren ABD'li 71 bağımsız satış acentası ile saha araştırması	Uzun vadede aksaklıkların dengeleneceği arzusu ile kısa vadeli aksaklıkları kabullenme arzusu	Samimiyet 2 soru Alfa belirtilmemiş.		Ana firma için ayrılan zaman+



Tablo 3.5'in Devamı

Çalışma	Çalışmanın Uygulaması	Güven Kavramı	Güven Adımları	Güven Belirleyicileri	Güvenin Sonuçları
5. Anderson and Weitz, 1989, (MS)	690 elektronik aletler tedarikçisi ile ilişkileri hakkında rapor veren ABD'li 95 bağımsız satış acentası ile saha araştırması	Firmanın, ortağı tarafından yürütülen eylemler sonucunda kendi ihtiyaçlarının gelecekte karşılanacağına dair inancı.	Genel skala 2 sorulu ölçek Alfa: 0,84	Yaş+ İletişim+ Kültürel benzerlik (0) Ortak amaç+ Güç dengesi- Ortağın ünü+ Ortağın desteği+	Fark edilen devamlılık+ İletişim+
6. Anderson and Narus, 1990, (JM)	Birbirlerine ilişki hakkında rapor veren ABD'li 249 dağıtıcı ve 213 imalatçının saha araştırması	Firmanın, ortağının negatif değil pozitif sonuçlar doğuracak eylemlere gireceği konusundaki inancı	Dağıtıcı için: Genel skala 1 soru İmalatçı için: Samimiyet 3 soru, Alfa: yok.	İşbirliği+ İletişim+	Çatışma- Memnuniyet+
7. Busch and Wilson, 1976 (JMR)	Hayat sigortası satıcıları ile ilişkiler konusunda rapor veren ABD'li 132 üniversite öğrencisinin lab. deneyi		Dürüstlük 4 soru Alfa: yok	Ortağın açıklama gücü+ Ortağın uzmanlık gücü+	
8. Childers et al., 1990 (AMA)	Ana firmalar (sigortacılık) ile ilişkiler hakkında rapor veren ABD'li 80 acentanın saha araştırması	Ortağın sorumluluklarını ve görevlerini doğru ve dürüst bir şekilde yürüteceğine dair inanç	Dürüstlük+ Samimiyet 15 soru Alfa: 0,94		Çatışma- İşbirliği+
9. Crosby et al., 1990, (JM)	Acentalar (hayat sigortası) ile ilişkiler hakkında rapor veren ABD'li 151 aile reisinin saha araştırması	Ortağın uzun vadeli çıkarılara hizmet edecek şekilde davranacağına dair inanç	Dürüstlük+ Samimiyet 7 soru Alfa: 0,89	Ortağın uzmanlığı+ Kültürel benzerlik (0) Ortağın satıcı davranışı +	Gelecekteki ilişkileri tahmin etme+ Satış etkinliği(0)

Tablo 3.5'in Devamı

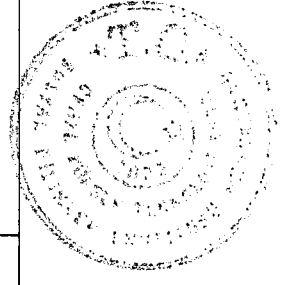
Çalışma	Çalışmanın Uygulaması	Güven Kavramı	Güven Adımları	Güven Belirleyicileri	Güvenin Sonuçları
10-11. Dahlstrom and Nygaard, 1995a, b (EMAC and JR, sırasıyla)	Franchese veren (benzin istasyonları), firmaların ilişkileri hakkında rapor veren 40 Polonyalı, 29 Doğu Alman ve 216 Norveç'li dağıtıcının saha araştırması	Firmanın güven duyduğu ortağına inanma arzusu	Samimiyet 5 soru Alfa Pol.: 0,80 D Alm :0,62 Norveç: 0,87	Merkezleşme (0,0,0) Resmileştirme (0,+,+)	Performans(+,-,+)
12. Dion 1991, (EMAC)	Birbirleriyle olan ilişkileri hakkında rapor veren ABD'li 21 endüstriyel alıcı ve 105 satış personelinin saha araştırması		Samimiyet 5 soru Alfa: 0,94	Ortağın yönlendirici satışı (0) Kültürel yakınlık (+)	Ortağın uzmanlığı+ Ortağın satış performansı+
13. Dwyer and Oh 1987 (JMR)	İmalatçılar ile ilişkiler hakkında rapor veren ABD'li 157 dağıtıcının saha araştırması	Firmanın ortağının koordinasyon isteği, yükümlülüklerini yerine getireceği ve ilişkinin yükünü kaldıracağına dair beklentileri	Dürüstlük+ Samimiyet 4 soru	Merkezleşme- Resmileştirme + Karar almaya katılma+	
14. Ganesan, 1994 (JM)	Birbiri ile (mağaza zincirleri) olan ilişkileri hakkında rapor veren ABD'li 120 perakendeci ve 52 satıcının saha araştırması	Ortağın itibarına ve samimiyetine olan inanç	Dürüstlük+ Samimiyet 12 soru Perakendeci için: Alfa:0,89 Satıcı için: 0,78	İlişkinin süresi (0) Ortağın yapmış olduğu yatırımlar + Ortağın ünü + Memnuniyet +	Uzun dönemli oryantasyon+





Tablo 3.5'in Devamı

Çalışma	Çalışmanın Uygulanması	Güven Kavramı	Güven Adımları	Güven Belirleyicileri	Güvenin Sonuçları
15. Geyskens and Steenkamp 1995 (EMAC)	Tedarikçiler (otomotiv) ile ilişkiler hakkında rapor veren ABD'Li 417 ve Hollandalı 289 küçük dağıtıcının saha araştırması	Ortağın dürüst ve sadık olduğuna dair inanç	Dürüstlük+ Samimiyet 10 soru 0,92 (ABD) 0,89 (Hollan)		Duygusal Bağlılık (+,+) Maddi bağlılık (-,-)
16. Grønhaug and Haugland 1998 (EMAC)	Norveçli ihracatçı (somon) ile ilişkileri hakkında rapor veren ABD ve Avrupa'lı 17 ithalatçının saha araştırması	Ortağın verdiği sözler ve ortak çıkarlar doğrultusunda hareket edeceğine dair inancı	Dürüstlük+ Samimiyet 6 soru 0,69	Kültür (0) Bağlılık (-) Deneşim (0) Resmileştirme (-)	
17. John and Reve 1982 (JMR)	Birbiri ile ilişkiler hakkında rapor veren Norveç'li 99 toptancı ve 99 perakendecinin saha araştırması	Ortağın dağıtım karar ve antlaşmalarına uyacağı ve bilginin açık bir şekilde paylaşıldığı konusundaki inancın derecesi	Dürüstlük Toptancı için: 0,78 Perakendeci:0,71	Faaliyet alanı antlaşması+ Amaç tutarlılığı+ Memnuniyet+	
18. Kumar et al., 1995a (JMR)	Tedarikçiler (otomotiv) ile ilişkiler hakkında rapor veren ABD'Li 417 ve Hollandalı 289 küçük dağıtıcının saha araştırması	Ortağın dürüst ve sadık olduğuna dair inanç	Dürüstlük+ Samimiyet Alfa belirtilmemiş	Yaş (0) Adalet + Çevresel belirsizlik- Alternatif faydalar+	
19. Kumar et al, 1995b, (JMR)	Tedarikçiler (otomotiv) ile ilişkiler hakkında rapor veren ABD'li 417 küçük dağıtıcının saha araştırması	Ortağın dürüst ve sadık olduğuna dair inanç	Dürüstlük+ Samimiyet Alfa:0,92	Karşılıklı bağımlılık+ Asimetrik bağımlılık-	



Tablo 3.5'in Devamı

Çalışma	Çalışmanın Uygulanması	Güven Kavramı	Güven Adımları	Güven Belirleyicileri	Güvenin Sonuçları
20. Morgan and Hunt, 1994 (JM)	Tedarikçiler (otomobil lastiği) ile ilişkileri hakkında rapor veren 234 ABD'li bağımsız perakendecinin saha araştırması	Ortağın güven ve dürüstlüğüne olan inanç	Dürüstlük 7 soru Alfa:0,85	İletişim+ Ortağın fırsatçılığı- Paylaşılan değerle+	Bağlılık+ İşbirliği+ Karar alma belirsizliği- Çatışmanın işlevselliği+
21. Rose and Young, 1991 (AMA)	Tedarikçinin(kimya) ile ilişkileri hakkında rapor veren endüstriyel alıcılar rolündeki ABD'li 56 öğrenci ile lab. Deneyi		Dürüstlük+ Samimiyet 4 soru Alfa:0,85	Rekabetçi oryantasyon (-)	.
22. Scheer and Stern, 1992 (JMR)	Tedarikçi (tıbbi cihazlar) ile ilişkileri hakkında rapor veren dağıtıcının pazarlama müdürleri rolündeki ABD'li 133 MBA ögr. Lab. Deneyi	Firmanın ihtiyaç ve uzun vadeli çıkarlarına hizmet edecek şekilde ve gelecekteki yükümlülükleri yerine getirecek şekilde ortağın davranacağına dair inanç	Dürüstlük 4 soru Alfa:0,86	Ortağın ceza ve ödül etkisi + Ortağın beklenen ve beklenmeyen etkisi (0) Ortağın pozitif ve negatif etkisi+ Arzulanan faydalar+	



Tablo 3.5'in Devamı

Çalışma	Çalışmanın Uygulanması	Güven Kavramı	Güven Adımları	Güven Belirleyicileri	Güvenin Sonuçları
23. Schurr and Ozanne, 1985 (JCR)	Tedarikçi (kablo, soket v.b.) ile ilişkiler hakkında rapor veren ABD'li 103 end. Alıcı ile lab. Deneyi	Ortağın sözünün güvenilir olduğu ve bir alışveriş ilişkisinde yükümlülüklerini yerine getireceğine dair inanç	Dürüstlük+ Samimiyet DeneySEL manipulasyon		Yönlendirici olmayan pazarlık (-) Yönlendirici pazarlık (0) Ulaşılan antlaşma seviyesi+ Ortağa yönelik davranış + Sadakata yönelik davranış+ Uygun olmayan ortağı atma - Tam bir taviz (0)
24. Stern at al, 1973 (JMR)	Birbiriyile (hastane cihazları) ilişkiler hakkında imalatçı ya da toptancı rolünde rapor veren ABD'li 282 ögr.nin lab. Deneyi		Dürüstlük+ Samimiyet 2 soru Alfa: yok.	Çatışma- Beklentisi ötesi amaç (0)	

Kaynak: GEYSKENS, Inge; 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.



### 3.3.1.4 Ün

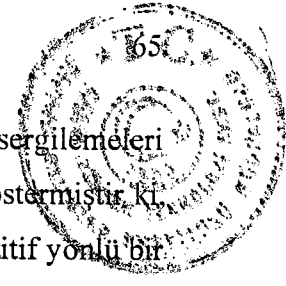
Ana firma ünü, aynı endüstri içerisinde faaliyet gösteren firma ve insanlar nezdinde, o firmanın diğerlerine karşı dürüst olduğunun, onlar için endişelendiğinin v.b. bir göstergesidir (Doney and Cannon, 1997, s.37). Olumlu bir ün, firmanın diğerlerinin nezdindeki itibarını ve güvenilirliğini artırır (Ganesan, 1994). Eğer kanal üyesi firmanın iyi bir üne sahip olduğunu düşünüyorsa, ona karşı olan güvenini firmanın diğer üyelerle olan ilişkilerinin geçmişine dayalı olarak geliştirmiş olacaktır. Diğer bir deyişle, ana firma, organizasyon ve kişilerle olan ilişkilerindeki eylem ve sözleri doğrultusunda diğer üyelerin güvenini kazanabilecektir ve dolayısıyla aralarındaki işbirliği olumlu yönde gelişecektir.

Ana firmanın ünü onun gelecekte yapabileceği davranışlarla ilgili olarak kanal üyelerine bir fikir vermektedir. Ana firma diğer kanal üyelerinin çıkarlarını her zaman gözetin ve gerekli fedakarlıklarını yapan, sektör içerisinde adil davranan birisi olarak ün yapmışsa taraflar arasındaki ilişkilerde daha iyi olacak ve taraflar işbirlikçi davranışlar sergilemeye daha istekli olacaklardır. İyi bir üne sahip firmaların kredileri, dağıtım kanalı sistemi içerisinde her zaman için daha fazla olacaktır. O işletme ile herkes çalışma istekliliği içerisinde olacak, kötü üne sahip olanlar ise sisteme dahil edilmemeye çalışılacaktır (Anderson and Weitz, 1992).

Ayrıca firmanın adil davranacağı konusunda olumlu bir üne sahip olması, dengeli ve tutarlı davranışlar göstereceği konusunda güvence niteliği taşımaktadır. Kanal üyeleri ilişki içerisinde oldukları taraflara yönelik olarak adaletli olduklarına dair bir ün geliştirmeye çalışırlarsa bu durum her iki tarafın da yararına olacaktır. Eğer taraflardan birisi sık sık ilişkilerini sona erdiriyor ve kazancın çoğunu kendisine ayırıyorsa, ünü zedelenek ve bu tür bir işletme ile çalışma konusunda taraflar isteksiz olacaklardır. (Anderson and Wietz, 1989, s.313).

Kanal üyelerinin diğer kanal ilişkilerindeki geçmişleri, bağlılığın derecesi hakkında önemli bir işaret olarak karşımıza çıkmaktadır (Anderson and Weitz, 1992). Eğer üyenin geçmiş ilişkilerinde doğrucu, adil olduğuna dair bir izlenim çizmiş ise bu diğer üyelerin de onun hakkındaki düşüncelerini etkileyecek ve bağlılık derecelerini artıracaktır.

Sistemin başarılı bir şekilde devamı ve üyelerin performanslarının yüksek olması açısından iyi birer üne sahip olmaları her zaman avantajlı bir husustur. Ana firmanın ününün



olumlu olması ilişkilerin uzun süreli olması ve tarafların işbirlikçi davranışlar sergilemeleri hususunda önemli bir durumdur. Ayrıca şimdiye kadar yapılan çalışmalar da göstermiştir ki (Ganesan, 1994; Anderson and Weitz, 1989) firmanın ünü ile güven arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ve dolayısıyla firmalar arasındaki işbirliği de bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir.

### 3.3.1.5 İletişim

İletişim, firmalar arasında bilginin zamanında ve anlamlı olarak formal ya da informal olarak paylaşılmasıdır (Anderson and Narus, 1990, s.44). Selnes (1998, s.310), iletişimi kısaca ortaklar arasındaki bilginin değiş-tokuşu olarak tanımlamıştır. Birçok araştırma üyeler arasındaki bilginin değiş-tokuşunun çok önemli olduğu üzerinde durmuştur (Anderson and Weitz, 1989; Berhman and Perreault, 1982; Frazier and Rody, 1991)

İletişimin yeterli olmaması ortaklar arasında birçok problemin doğmasına ve çatışmalara sebep olacaktır. Diğer taraftan etkin bir iletişimin ortaklar arasında sağlanmış olması, onları rakiplerine kıyasla daha avantajlı bir duruma getirecektir. Çünkü gelecekle ilgili öngörüler, kanal ortağından gelen doğru ve ayrıntılı bilgiler sayesinde daha doğru bir şekilde yapacak ve stratejilerini bu doğrultuda ortaya koyacaklardır.

Bilgi değişimi, her iki tarafın da faydasına olabilecek, gerekli verinin paylaşılması anlamına gelmektedir. Ortaklar arasında, açık seçik bir bilgi alış-veriş ağının kurulması, her iki tarafın da önemli ve hatta gizli bilgilerin paylaşımı konusunda birbirlerine olan güvenlerinin bir göstergesidir. Gelişen iletişim teknolojileri sonucunda artan rekabet ve üreticiler için kalitenin gittikçe öneminin artması, firmaların daha yoğun bir bilgi paylaşımı içerisine girmelerini zorunlu hale getirmiştir. Taraflar arasında etkin bir şekilde bilgi paylaşımının sağlanması, ürün kalitesinin artmasında ve yeni ürünlerin geliştirilmesinde büyük öneme sahiptir. Ayrıca etkin iletişim ağının, tarafların daha iyi bir şekilde birbirlerini anlamalarında ve aralarında etkin işbirliğinin kurulmasında önemli faydaları olacaktır (Cannon and Perreault, 1999).

Kanal üyeleri arasında ortak faaliyetlerin diğer bir deyişle birbiriyle bağlantılı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında aralarında yüksek seviyeli iletişim kurulması zorunlu bir şart olarak karşımıza çıkmaktadır (Mohr and Nevin, 1990). Bağlantılı olarak

geçekleştirdikleri faaliyetlerde başarılı olabilmeleri için bilgileri paylaşmaları, afaletindeki koordinasyonun iyi olması uzun süreli ilişkilerin devamında büyük önem taşımaktadır.



Fraizer (1999) kanal üyeleri arasındaki iletişimin genellikle önemsenmediğini belirtmiştir. Oysa ki taraflar aralarında etkin bir iletişim ağı kurabilmiş ve rakiplerine göre daha iyi bir bilgi paylaşımına sahip olabilmış olsalardı, daha fazla pazara odaklanabilecekler ve pazarlama stratejilerinin şekillendirilmesinde ve uygulanmasında daha avantajlı durumda olabileceklerdi.

Anderson ve Weitz (1992) yaptıkları çalışmada, kanal içerisinde karşılıklı faydanın elde edilebilmesinde iletişimin önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. İletişim aynı zamanda ilişkilerin devamlılığı için önemli olan güveni artırmakta, beslemekte ve üyeler arasındaki çatışmaların azaltılması konusunda önemli faydaları olmaktadır.

İletişim, kişileri bir araya getiren ve onlar arasında ilişkiyi geliştiren, insancıl bir aktivite olarak karşımıza çıkmaktadır. Planalp (1989) yaptığı çalışmada iletişimin 1980'li yıllardan itibaren önemle üzerinde durulan bir konu olduğunu görmüştür. Bazı yazarlarda iletişimin, topluluğun karşılıklı ilişkiler sonucunda oluştuğunu ve ilişkinin de bilgilerin birbirleri ile paylaşımı sonucunda ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak ilişkiler dolayısıyla etkin bir işbirliği iletişim olmadan mümkün olmayacaktır. Yapılan çalışmalarda üzerinde kritik bir faktör olarak durulan iletişim, işbirliğinin inşasında oldukça önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Duncan and Moriarty, 1998, s.2).

Dağıtım kanalı içerisindeki etkin iletişim akışı olmaksızın, üyeler arası işbirliğinin ve koordinasyonun oluşması imkansızlaşır. Bilgiler ve datalar etkin bir şekilde paylaşılmak zorundadır. Kanal üyeleri arasında etkin bir iletişim ağının olması kanalın etkinliği dolayısıyla işbirliği üzerinde önemli etkiler yapacaktır (Gill and Allerheilgen, 1996. s. 61).

Özellikle zamanında olan iletişim, algı ve beklentilerin sıraya konulması ve anlaşmazlıkların çözümündeki yardımı ile güveni geliştirmektedir (Doney and Cannon, 1997, s.39). Kanal üyeleri arasında gizli bilgilerin paylaşımının sağlanabilmesi için öncelikle taraflar arasında karşılıklı güven duygusunun gelişmiş olması gerekmektedir, çünkü üyeler oldukça büyük bir yatırımı bilgileri paylaşmak suretiyle riske etmektedirler. Eğer taraflardan biri bu çok gizli ve önemli bilgileri rakip tarafa verirse, oldukça büyük kayıplar söz konusu

olacaktır. Taraflar arasında işbirliğinin geliştirilebilmesi, karşılıklı güvenin sağlanabilmesi için paylaşılan bilgilerin zamanında ulaştırılacağı ve yabancılara verilmeyeceği hususunda birbirlerine karşı inançlarının tam olması gerekmektedir. Aksi takdirde, sağlıklı bir iletişim dolayısıyla işbirliğinin sağlanabilmesi oldukça güç olacaktır.

Ayrıca iletişim, dağıtım kanallarını bir arada tutan yapıştırıcı gibi tanımlanabilir. Yine de, Anderson ve Narus (1990), üretici ve dağıtıcı açısından geçmiş iletişimin güven üzerinde pozitif bir ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Plan, program, beklentiler, amaçlara ulaşma ve performans değerlendirme ile ilgili olan yoğun iletişimler, anlaşmazlıkların çözümünde ve eylemlerin koordinasyonunda kritik bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Anderson and Wietz, 1989, s.313).

Ortaklar arasındaki etkin ve kaliteli iletişim, işbirliğinin ortaya çıkmasında yani ilişkinin başarısında önemli bir göstergedir. Aralarında etkin bir iletişimin kurulması her iki ortak için de işlerin etkin olarak yapılması ve tepkisel bazı avantajlar sağlamaları konusunda onlara yardımcı olacaktır. Ayrıca iletişimin etkin ve kaliteli olması memnuniyet derecesinin artırılmasına da pozitif yönlü bir etki yapacaktır (Nielson, 1998, s.449).

### **3.3.1.6 Kültürel Yakınlık**

Kültürel yakınlığı, kanal üyeleri arasında ortak inançların, amaçların, bilgi ve değerlerin paylaşımının bir göstergesi olarak tanımlayabiliriz (Hunt, Wood and Chonko, 1989, s.80). Bu tür ortak değerlerin paylaşımı tarafların birbirlerini anlamalarında, amaçlarını gerçekleştirmeye dönük faaliyetler içerisinde bulunmalarında oldukça büyük öneme sahiptir. Kültürel yakınlık, tarafların neden daha mutlu olacaklarını ya da amaçları gerçekleştirmede istekli olmaları için neler yapılabileceği ya da olayların onlara nasıl aksettirilmesi gerektiği konusunda ortaklara bir fikir verecektir.

Eğer ortaklar arasında kültürel yakınlık varsa, karşılıklı davranışlar daha kolay bir şekilde anlaşılabilir ve yetkiler daha kolay bir şekilde ortaya konulabilir. Kültürel yakınlık ortak amaç sistemlerinin kabulünü kolaylaştırır ve ticari ilişki içerisinde bulunan ortaklar arasındaki genel belirsizliği azaltır. Diğer taraftan güven ve işletme değeri benzerliği arasında pozitif bir ilişki sağlar ve dağıtım kanalı üyeleri arasındaki ilişkileri geliştirerek güveni artırır,

karşılıklı yanlış anlamaları giderir ve firmaların birbirine bakışını pozitif yönde etkiler (Nicholson, Compeau and Sethi, 2001).

Kültürel yakınlık kanal ortakları arasındaki ortak amaç, değer ve çıkarların değerlendirilmesine yöneliktir ve birbirlerinin amacına ulaşmayı kolaylaştırıcı yönde rol oynar. Bayii ile olan kültürel yakınlığın farkına varan üretici uygun davranış, amaç ve politikanın seçimi konusunda bayii ile ortak değerlere sahip olabileceğine olan inancı artar. Aynı zamanda bayii motivasyonunu anlama ve gelecekteki bayii davranışlarını tahmin etme açısından üreticiye kolaylıklar sağlar. Kültürel yakınlık sayesinde ortaya çıkan güven kanal ortaklarının karşılıklı davranışlarını değerlemede önemli bir unsurdur (Donney and Cannon, 1997).

Kanal üyeleri arasındaki kültürel yakınlık, organizasyonel davranışların anlaşılması için oldukça önemlidir ve tarafların motivasyon ve performansları ile yakından alakalıdır. Ayrıca kültürel yakınlık, ortak amaçların gerçekleştirilebilmesinde dağıtım kanalı üyelerinin birbirlerine destek olmalarını sağlamaktadır (Anderson, Lodish and Weitz, 1987). Tarafların aynı ortak dili konuşmaları, aynı kültürel değerleri paylaşmaları, aralarındaki güven duygusunun gelişiminde, daha etkin bir iletişim kurulmasında ve ilişkilerini uzun dönemli olarak devam ettirmelerinde önemli bir role sahiptir (Mohr and Nevin, 1990, s.42).

Kültürel ve coğrafik farklılıklar işletmeler arasındaki ilişkinin doğasını etkilemektedir. Bu tür farklılıklar değişik kültürel anlayışların ortaya çıkmasına neden olmakta , bu da üyeler arasında etkin işbirliğinin sağlanmasına olumsuz yönde etki etmektedir. Kanal üyelerinin arasındaki kültürel yakınlığın yeterince olmaması, işlerin yürütülmesi sırasında farklı dillerden konuşmaları sebebiyle çeşitli problemler ortaya çıkaracaktır. Aralarında etkin iletişimin sağlanabilmesinde, benzer değer yargılarını paylaşmalarının büyük önemi olacaktır (Anderson and Wietz, 1989, s.314).

### **3.3.1.7 Ana Firmanın Geçmiş Performansı**

Kanal ortağı olan ana firmanın geçmiş performansı, bayilerine karşı yerine getirmekle yükümlü olduğu görevlerin etkin bir şekilde yapılıp yapılmadığının bir göstergesidir. Bunlar genelde ürünle ve teslimatla ilgili olarak yapılan görevlerin karşı tarafı memnun edecek şekilde, etkin olarak yapılmasıdır. Firmaların geçmiş performanslarının yüksek olması, diğer





ortaklar üzerinde olumlu bir etki yaratacak ve karşılıklı ilişkilerin daha iyi olmasını sağlayacaktır. Bu konuda yapılan akademik çalışmalar ana firma performansına çeşitli yönleri olduğunu göstermiştir. Bunlar; teslimat performansı, ürün kalitesi ve satış sonrası hizmet ve teknik destektir (Cannon, Achrol and Gundlach, 2000, s.182).

Ortak bir amaç etrafında çalışan kanal üyeleri yarattıkları sinerji sebebiyle işbirlikçi davranış sergileme yoluna gidecekler ve bu da ortakların performansı üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Bu düşünce çerçevesinde üretici ve dağıtıcı arasında kurulan işbirlikçi normların genel performansı pozitif yönde etkileyeceği beklenir (Siguaw at al, 1998).

Ana firmanın geçmişte bayilere yönelik olarak gösterdiği olumlu performans işbirliği üzerinde de pozitif bir etkiye sahip olacaktır. Üreticinin bayiye yönelik sergilediği performansın yüksek olması o bayiye diğer rakipleri karşısında rekabet avantajı kazandıracak ve dolayısıyla karşılıklı memnuniyet ve işbirliği derecesi de artmış olacaktır. Bu sebeple ana firmalar performanslarına gerekli önemi göstermek zorundadırlar.

### **3.3.2 Yükümlülükler**

Yükümlülük olarak tarafların birbirlerine verdikleri yazılı ve sözlü taahhütler kastedilmektedir. Bunlarda yazılı sözleşmeler ve normatif (yazılı olmayan ancak aralarında fikir birliğine vardıkları) sözleşmelerdir.

#### **3.3.2.1 Yazılı Ve Normatif Sözleşmeler**

Sözleşmeyi, karşılıklı olarak verilen taahhütleri içeren ve herhangi bir anlaşmazlıkta başvurulacak yolları gösteren belge olarak tanımlamamız mümkündür (Lusch ve Brown, 1996). Taraflar karşılıklı çıkarları doğrultusunda çalışmaya karar vermeleri ile genellikle aralarındaki çalışma koşullarını belirten bir sözleşmeye beraberce imza atarlar.

Lusch ve Brown, (1996), dağıtım kanallarında kanal üyeleri arasındaki sözleşmelerin oldukça önemli olduğu hususuna ayrıntılı olarak değinmişlerdir. Bu konunun yönetimsel olarak çok önemli olduğunu, eğer sözleşmelerin yanlış uygulanması durumunda uzlaşmaz anlaşmazlıklara ve kanal üyelerinin performansı üzerinde olumsuzluklara sebebiyet vereceğini belirtmişlerdir.



Ancak sözleşme yapılırken, genellikle güçlü olan tarafın istekleri daha ön plandadır. Güçlü(daha az bağımlı) olan taraf yapılan sözleşmede kendilerine daha fazla ayrıcalık verilmesi isteğinde olabilir. Heide ve John (1992) da daha güçlü olan tarafın kendini daha fazla korumaya aldığını ortaya koymuşlardır. Örneğin franchise antlaşmalarında franchisor her zaman için daha güçlü durumdadır. Sözleşme daha çok franchisor firma istekleri doğrultusunda oluşur. Franchisee önüne konulan şartları kabul etmek zorunda kalabilir. Franchisee'ın fazla bir seçeneği yoktur. Çünkü franchising, kişilere yeni bir işe başlamaktan daha cazip ve risksiz gelmektedir. Dağıtım kanalı üyeleri arasında da örneğin toptancılar, perakendecilerden daha güçlü ve bağımsız oldukları için sözleşmelerde genelde onların istekleri ağır basmaktadır.

Kanal üyeleri genellikle gelecekle ilgili olarak herhangi bir kaygı taşımadıkları takdirde sözleşmelere ihtiyaç duymazlar. Sözleşmeler genellikle gelecekteki projelere yönelik olarak yapılmaktadır. Bu da sözleşmenin, değiş-tokuş ilişkilerinde, riski ve belirsizliği azaltmak için kullanılan bir mekanizma olduğunu bize göstermektedir. (Lusch and Brown, 1996, s.20).

Lusch ve Brown (1996) kanal ilişkilerini yazılı ve normatif olmak üzere iki tür sözleşmenin etkilediğini bulmuşlardır ve normatif sözleşmelerin ilişkisel davranışlar ve araçların performansları üzerinde kolaylaştırıcı etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Yazılı sözleşmeler genellikle kanal ilişkileri içerisinde detaylı, uzun, dengeleyici ve sınırlandırıcı özellikleri ile yer almaktadır. 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 v.b. gibi birçok değişkenin yer aldığı ayrıntılı bir belge olarak karşımıza çıkmaktadır.

Benzer olarak sözleşmeler normatiflik doğasına göre de değişir. Grupların birbirleri ile nasıl ilişki kuracakları, nasıl anlaşacakları ile ilgili gruplar arasında karşılıklı anlayış olduğu zaman sözleşmeler normatif olur. Normatif sözleşmeler taraflar arasında genel kabul görmüş, açıkça yazılı olmayan, her iki tarafında üzerinde anlaşıldığı, fikir birliğine vardığı anlayışlardır (Lusch and Brown, 1996). Rousseau'a (1995) göre, normatif kontratlar belirli bir davranış ve alış veriş özelliklerinin güdüleyiciliğini ve sosyal fikir birliğini ifade eder. Bağımlılık daha güçsüz olan kanal üyeleri arasında belirsizlik yaratmaktadır. Ortaya konacak yazılı sözleşme

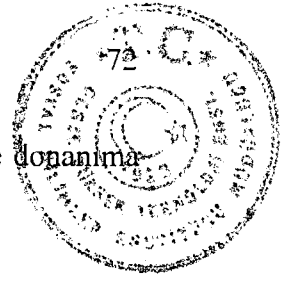
şartları ile bu belirsizlikler ortadan kaldırılabılır. Tartışmalar şunu ortaya koymuştur ki, daha güçlü olan tarafın çok fazla sözleşmeye ihtiyacı olmadığıdır. Çünkü kendini koruması gereken bir şeyi yoktur oysa, daha güçsüz olan taraf kendini koruma altına alabilmek için yazılı bir sözleşme ortaya koymak isteyebilir. Bunun tersi olduğu durumlar da söz konusudur. Kanal üyeleri arasında güçlü olan taraf sözleşmeyi sona erdirdiği zaman, benzer şekilde güçsüz tarafın hissedilmeyen bir güvensizliği varsa ve sözleşme şartlarına riayet etmiyorsa çok fazla zarar görmez. Güçsüz olan kanal üyesi için aynı şeyleri söylemek pek mümkün olmayacaktır. (Lusch and Brown, 1996).

İlişkinin sürebilmesi, tarafların birbirlerine katlanmaları, fırsatçı davranışlardan kaçınmaları, firmaların birbirlerine karşı daha anlayışlı olmaları ancak her iki tarafında açık ve üstü kapalı yükümlülükleri yerine getirmesi ile mümkün olacaktır. Yazılı ve normatif sözleşmeler, kanal üyelerinin karşılıklı bağımlılıklarında, ilişkiyel davranışlarının şekillenmesi için bir enstrüman görevindedir. (Lusch ve Brown, 1996).0

### **3.3.2.2 Bayilik (Yetkili Satıcılık) Sözleşmelerinde Yer Alan Belli Başlı Koşullar**

Yetkili bayilik sözleşmelerinde yer alan belli başlı koşullar genel hatları ile aşağıda belirtilmiştir (Tek, 1997, s.549).

- Sözleşmeye konu olan ürün ya da hizmet (ne satılacağı)
- Yıllık belli bir ciro karşılığı yetkili satış belgesi ve satıcı(bayii) iskontosu
- Bayinin antlaşmanın devreye girmesi ile cironun belli bir yüzdesini teminat olarak ödemesi
- Ödeme şekilleri ve sürelerinin belirlenmesi
- Üretici ile satıcının yükümlülüklerinin belirlenmesi (örneğin, yıllık belli miktarlardaki ürünün olağanüstü durumlar haricinde bayii verilmesi v.b. gibi)
- Bayilik bölge sınırlarının ve değişiklik koşullarının belirlenmesi



- Bayilik verilmesi için şart koşulan gerekli alan, ekipman ve donanımın sahip olunması
- Sevkiyat sırasında dikkat edilecek hususlar
- Reklamları kimin nasıl yapacağı, reklam giderlerinin paylaşılıp paylaşılmayacağı,
- İmalat kusuru olan malların değiştirilmesi
- Ürünlerin düzenli ve uygun bir şekilde teşhir edilmesi
- Müşteri şikayet ve isteklerini bildirme
- Başka marka mal bulundurmama
- Bayilik sözleşmesinin feshinin koşulları

### 3.3.3 Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler olarak sektördeki bölgesel belirsizlikler ve rekabet yoğunluğundan bahsedilmektedir. Bu konularla ilgili olarak aşağıda daha ayrıntılı bilgiler verilmektedir.

#### 3.3.3.1 Sektördeki Bölgesel Belirsizlik

Bölgesel belirsizlik, kanal sistemi içerisinde gelecek ile ilgili olarak doğru kararların alınmasında yaşanan zorlukları yansıtmaktadır (Frazier and Antia, 1995, s.323). Bölgesel belirsizliklerin yüksek olması kanal ortakları arasındaki koordinasyonun, dolayısıyla işbirliğinin etkin bir şekilde yürütülmesini gerekli kılmaktadır. Eğer faaliyet gösterilen bölge içerisinde ani ve sıkça bölgesel değişikliklerle karşılaşılırsa, kanal ilişkisi içerisinde firmalar arası koordinasyonu sağlayarak, belirsizlik derecesini azaltmak gerekmektedir.

Çevresel belirsizlik ele alınırken değişik kavramlar üzerinde durulmuştur. Paskan, Dant ve Lumpkin'in (1998) belirttikleri gibi bazı yazarlar, çevresel belirsizlik kavramını açıklarken 5 tane kavram üzerinde durmuşlardır. Bunlar; kapasite, homojenlik-heterojenlik, durağan-durağan olmayan, belli bir yerde toplanmış-dağınık, karmaşıklığıdır. Çevresel belirsizliği ölçen diğer yaklaşımlar ise belli görevlerde odaklanmak yerine global seçenekler üzerinde durarak



olayı incelemişlerdir. Belirsizliği ölçen diğer yaklaşımlar ise görevlerin yerine getirilmesi sırasında ortaya çıkan güçlükleri göz önüne almak suretiyle olayı değerlendirmişlerdir. Örneğin, teknolojiadaki değişim hızı, gelecek değerlerin tahmininde karşılaşılan güçlükler performans ölçümünde ortaya çıkan zorluklar v.b gibi değişkenler çevresel belirsizliğin değerlendirilmesi sırasında göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca Pasman, Dant ve Lumpkin (1998), çevresel belirsizliği ölçmeye çalışırken; farklılık (müşterilerin), dinamizm, belli bir alanda odaklanabilme ve kapasite olmak üzere dört kavram üzerinde odaklanmışlardır.

Sektörde belirsizlik söz konusu ise, gelecekle ilgili kararlar vermek zor olacaktır. Diğer bir deyişle, çevresel belirsizliğin az veya çok olması karar vericilerin olaylara bakış açıları, olayları algılama biçimleri ve yorumları üzerinde büyük etkiye sahip olacaktır (Paswan, Dant and Lumpkin, 1998; Achrol and Stern, 1988). Örneğin; talepte, alıcı tercihlerinde ve rekabette istikrarsızlık nedeniyle belirsizlik yüksek ise, ulaşılan satış rakamları tedarikçiye istenilen ölçüde bilgiyi vermez. Bunun yanında gelir bazlı koordinasyon çabaları, yüksek belirsizlik altında motivasyon görevini yeterince yerine getiremeyecektir, çünkü dağıtıcılar için neden-sonuç belirsizliği yüksek olacak, bunun sebebi olarak da satış çabaları ve performansları arasındaki ilişki den emin olmayacaklardır. Sektördeki belirsizliğin yüksek olması kanal üyelerinin ek yatırımlar yapmamaları sonucunu ortaya koyabilecektir. (Celly and Frazier, 1996).

Yine aynı şekilde Ganesan'da (1994) belirsizliklerin yüksek olmasının gelecekle ilgili tam ve doğru tahminler yapma konusunda tarafları oldukça zor durumda bırakacağını belirtmiştir.

Tüm bunların sonucu olarak ta üyeler arasında memnuniyetsizlikler ortaya çıkacak ve aralarındaki işbirliği olumsuz yönde etkilenecektir. Ortaklar arasında etkin bir işbirliğinin ortaya konulması sonucunda belirsizliğin olumsuz yönlerinin bertaraf edilmesi daha kolay olacaktır (Cannon and Perreault, 1999). Karar verirken ortaya çıkacak belirsizlik ve risklerin azaltılması ancak ortakların birlikte verimli bir şekilde çalışmalarını ile söz konusu olabilecektir.

### 3.3.3.2 Bölgesel Rekabet Yoğunluğu

Firmaların yoğun bir rekabet ortamı içerisinde çalışmalarını onların performansları üzerinde oldukça büyük öneme sahiptir. Rekabetin olmadığı bir ortamda faaliyet gösteren işletmelerin çok daha rahat oldukları ve çok fazla çaba göstermelerine gerek kalmadan gerekli görevleri yerine getirdikleri görülmektedir (Jaworski and Kohli, 1993). Diğer taraftan yoğun rekabetin kanal ortakları arasındaki ilişkiler üzerinde de önemli etkileri görülmektedir. Yoğun rekabet ortamında çalışan firmalar arasındaki işbirliği derecesinin önemi, rekabetin az yaşandığı sektörlerde faaliyet gösteren firmalara oranla daha fazla olmaktadır.

Rekabetin yoğun olduğu bir sektörde, çok fazla firma faaliyet göstermektedir ve dolayısıyla müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik birçok alternatifler mevcut olmaktadır. Böyle bir durumda müşterinin kolaylıkla bir başka rakibi tercih etme olasılığı artacaktır. Ayrıca yapılan pazarlama faaliyetleri de rekabetin az olduğu sektörlerde oranla daha fazla olmak zorundadır (Kohli and Jaworski, 1990). Böyle bir ortamda kanal ortakları arasındaki işbirliği derecesinin yüksek olması rakipler karşısında daha avantajlı duruma gelmek açısından büyük önem arz etmektedir.

### 3.3.4 İş Özellikleri

Araştırmada işin özellikleri ile ilgili olarak iki değişken üzerinde durulmuştur. Bunlar, işin farkedilebilirliği ve karmaşıklığı olarak adlandırılan direkt olarak yapılan işle ilgili değişkenlerdir.

#### 3.3.4.1 İşin Farkedilebilirliği

Ana firmanın bayii davranışlarını gözlemleyebilme ve değerlendirebilme derecesini işin farkedilebilirliği olarak belirtebiliriz (Wagner, 1995).

İşin farkedilebilirliği ana firmanın, bayinin yerine getirmekle yükümlü olduğu görev veya işlemlerle ilişkili faaliyetleri görebilme veya anlama seviyesi ile ilgilidir. Bu ifade bayinin sunduğu ürün veya hizmetleri değerlendirme, ürün ve hizmet standartlarını belirleme ve diğer iş veya işlevleri değerlendirecek kısıtlar ortaya koymayı içerir. Bayii tarafından yerine getirilen işler, ana firma tarafından doğru olarak anlaşılmadığı takdirde, iş ile ilgili performans ve davranışın planlanması, belirlenmesi ve ölçülmesinde problemler ortaya

çıkabilir. Bu da bayii ve ana firma arasında bazı yanlış anlamaların ve çatışmaların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilir (Cannon, Achrol and Gundlach, 2000, s.181).

Yapılan işin karşı tarafça, iyi bir şekilde anlaşılması onun hakkında değerlendirme yaparken daha doğru bir yaklaşım sergilemesinde önemli faydası olacaktır.

### 3.3.4.2 İşin Karmaşıklığı

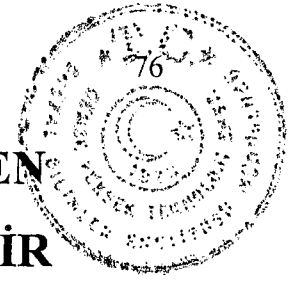
Bayii tarafından yapılan işin, kaç değişik unsurdan oluştuğunu ifade etmektedir (Celly and Frazier, 1996). Örneğin, sadece satış hizmeti veren bayiinin işi ile servis ve satış hizmeti veren bayinin işi açısından farklılıkları olmaktadır. İşin karmaşıklığı artıkça kanal üyeleri arasındaki ilişkinin derecesinde artışlar olacaktır.

Eğer bayinin yerine getirmekle yükümlü olduğu faaliyetlerin sayısı fazla ise, üretici ile aralarındaki ilişkiler daha önem kazanmaktadır. Ayrıca işin karmaşıklığı artıkça, bunu yerine getiren ortağın yerini alabilecek yeni birisini bulmak oldukça zorlaşacaktır ve üretici firma daha fazla destekleyici yatırımlar yapma durumunda kalabilecektir. Aralarındaki uzun dönemli işbirliğinin önemi oldukça artacaktır.

### 3.3.5 İlişkinin Süresi

Kanal ilişkileri uzun süreli bir devamlılık gösterebilir. Uzun süreli devam eden ilişkiler, daha kısa süreli olanlara göre daha uygun ve geleceği parlaktır. Çünkü geçen süre içerisinde, alışmaya başlanmış, taraflar doyumsuzluğu ve değişmezliğe son vermişler ve bir arada ayakta kalma konusunda yüksek dereceli uyum sağlamışlardır (Anderson and Wietz, 1989, s.313).

Sonuç olarak uzun süreli ilişkilerin devam ettiği taraflar arasında işbirliği daha rahat bir şekilde sağlanabilir. Çünkü taraflar arasında birçok konu artık düzene oturtulmuş ve birbirlerini anlamaları daha kolaylaşmıştır.



## 4 TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN OTOMOBİL BAYİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

### 4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada bayinin ana firma ile olan işbirliğine yönelik davranışlarını incelenmekte ve bunu yaparken Türk otomobil sektörü gibi ekonominin lokomotifi olarak kabul edilen son derece önemli bir sektörü irdelenmektedir.

Türkiye ekonomisi için otomotiv en fazla ihracat yapan üçüncü sektör olma özelliği ile üzerinde durulması gereken önemli bir sektördür. Yoğun bir rekabetin yaşandığı otomotiv sektöründe bayilik sistemi yaygın olarak kullanılmakta ve teoride de defalarca vurgulandığı gibi firmaların başarısında bayileri ile olan ilişkilerinin büyük rolü bulunmaktadır. Bu sebeple, üretici ya da tedarikçi firmalar rakipleri karşısında daha başarılı bir performans sergilemek istiyorlarsa, bayilerinin onlara karşı işbirliğine yönelik davranışlar sergilemesine yeterli önemi vermeleri gerekmektedir. Çünkü taraflar arasında etkin bir işbirliğinin geliştirilmesi ile her iki tarafın da karlı çıktığı bir kanal sistemi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işbirliği içerisindeki firmalar birbirleri ile bilgi ve tecrübelerini diğerlerine oranla daha verimli bir şekilde paylaşıyor, aralarındaki işbölümünü daha etkin bir şekilde gerçekleştirir, birbirlerini daha iyi anlar ve yardımcı olurlar.

Ürünlerini, çok sayıda bağımsız aracından oluşan bayilik sistemleri yoluyla geniş coğrafi bölgelere yayılmış nihai tüketicilere ulaştırmaya çalışan ana/tedarikçi firmaların, dağıtım fonksiyonlarını kaliteli ve etkin bir şekilde gerçekleştirmeleri son derece önemli bir rekabet faktörü olduğu ortaya konmuştur. Bayileriyle *etkin ve gönüllü işbirliğini* sağlayan tedarikçi firmalar, yalnızca dağıtım etkinliği ve kalitesi açısından üstünlük sağlamakla kalmayacaklar, aynı zamanda (müşteri memnuniyeti de olumlu etkileneceğinden) uzun vadede rakiplerine göre daha yüksek finansal performans elde edeceklerdir. Ayrıca, işletmelerin pazar paylarını arttırmalarında, maliyetlerini düşürmelerinde ve dolayısıyla rakipleri karşısında daha etkin



olmalarında bayilerle aralarındaki işbirliği derecesinin yüksek olmasının büyük önemi vardır.



İşletmeler arasındaki işbirliği, bu ilişkiye dahil olan her firmanın amaçlarına ulaşmasında önemli bir faktördür. Bir kanal başarılı olabilmek için, diğerlerinden daha etkin ve verimli çalışmak ve daha yüksek kalitede hizmet vermek zorundadır. Dolayısıyla, kanalın her üyesi, bağımsız ve kendi bireysel amaçlarına ulaşmak için çabalarırken, aynı zamanda diğer kanal üyeleri ile de birlik ve beraberlik içinde çalışmak zorundadır. Firmalar rakipleriyle etkin bir şekilde rekabet edebilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için iş ilişkisi içerisinde olduğu taraflarla aralarındaki işbirliği derecesini geliştirmek zorundadır.

Bu tez çalışmasındaki amaç, dağıtım kanalının etkinliğinde önemli bir yere sahip olan bayilerin işbirlikçi davranışlara yönelmelerine neden olacak değişkenlerin hangileri olduğu ve bunların ne derecede işbirliğini etkilediklerini ortaya koymaktır. Bu nedenle Türkiye genelinde, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren yetkili bayilerin, üretici firma ile olan işbirliği derecesini etkileyen etmenlerin neler olduğu belirlenmeye, bu faktörlerin görece etkisini tespit etmeye ve işbirliği derecesi ölçülmeye çalışılmıştır.

Ayrıca araştırmamızdaki amacımız, otomobil firmaları ile bayileri arasındaki ilişkiyi dikkatle incelemek ve açıklanan varyansı ortaya koymaktır. (Yılmaz and Hunt, 2001). Bu nedenle işbirliğine yönelik olarak ortaya konulan modelin ve hipotezlerin test edilmesi için Türkiye’de faaliyet gösteren otomobil sektöründeki tüm bayilere yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın, otomobil sektörünün geçmişten günümüze kadar süregelen önemli bir sorunu üzerinde durması sebebiyle hem sektöre hem de bilim dünyasına önemli katkıları olacaktır.

## 4.2 Araştırmada Kullanılacak Hipotezler

Bu anket çalışmasında işbirliğinin üç farklı boyutunu (bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esnekliği) etkileyen faktörler 5 ana başlık altında incelenecektir. Bu başlıklar ilişki faktörler, karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin faktörler, işin özellikleri, çevresel faktörlerdir ve bayiye ilişkin faktörlerdir. Aşağıda bu konulara ilişkin hipotezler ortaya konmuştur.

### 4.2.1 İlişkisel Faktörlere Yönelik Hipotezler

- H1: Bayii bağımlılığı ile işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H2: Bağlılık ile işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H3: Güven ile işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H4: İletişim ile işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H5: Ana firmanın performansı ile işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H6: Kültürel yakınlık ile işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H7: Ana firmanın ünü ile işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H8: Üretici bağımlılığı ile işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H9: Bayinin ana firma ile çalışma süresi ile işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.

### 4.2.2 İşin Özelliklerine İlişkin Hipotezler

- H10: İşin farkedilebilirliği ile işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H11: İşin karmaşıklığı ile işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.

### 3.4.1.3 Karşılıklı Yükümlülüklerle İlişkin Hipotezler

H12: Sözleşme yükümlülükleri ile işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H13: Normatif sözleşme yükümlülükleri ile işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.

### 4.2.3 Çevresel Faktörlere İlişkin Hipotezler

H14: Rekabet yoğunluğu ile işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H15: Bölgesel belirsizlik ile işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.

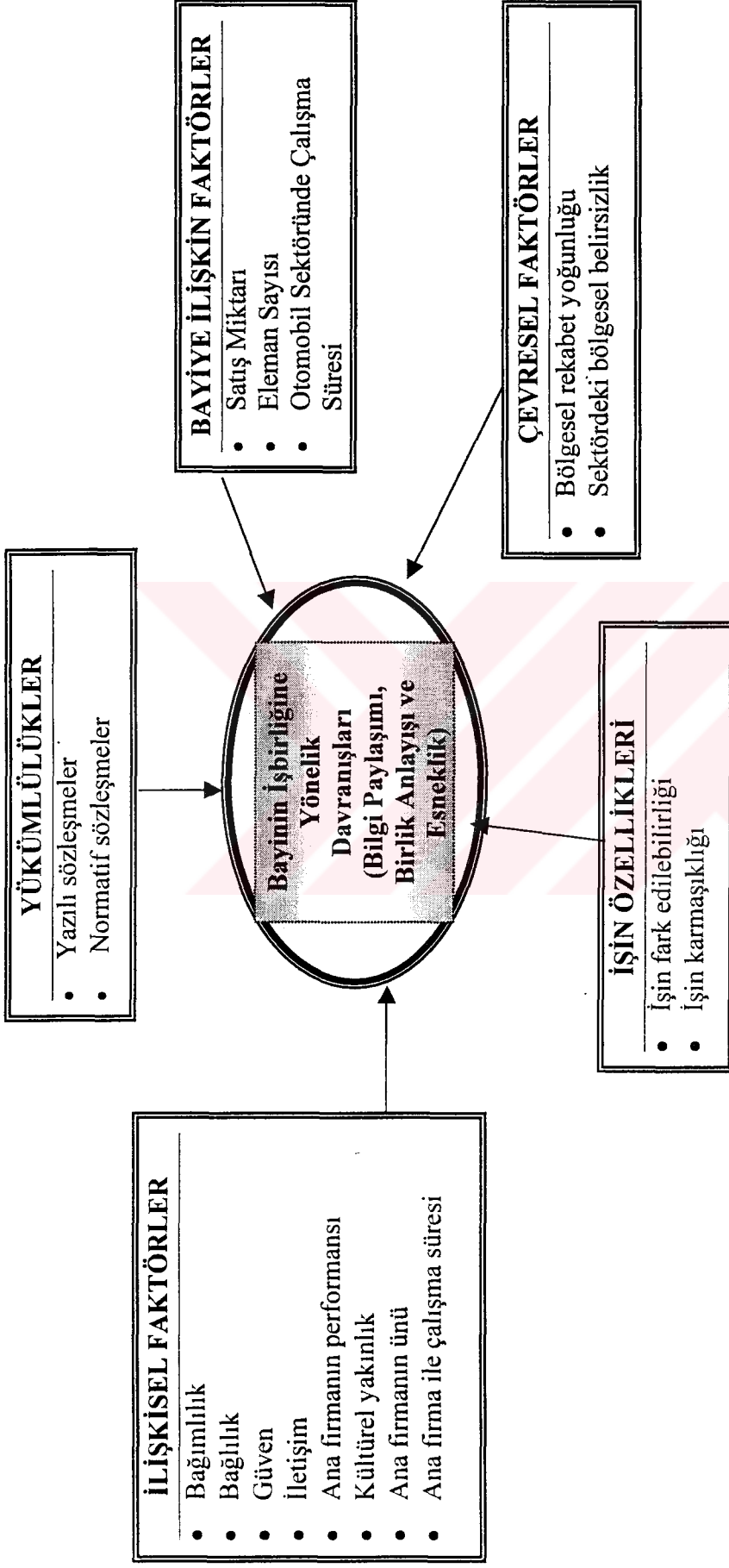
### 4.2.4 Bayilere İlişkin Hipotezler

H16: Bayinin satış miktarı ile işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.

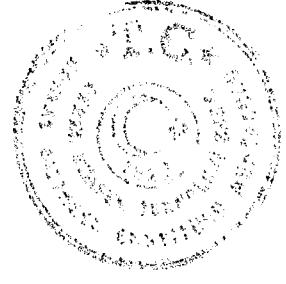
H17: Bayinin eleman sayısı ile işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H18: Bayinin otomobil işiyle uğraşma süresi ile işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.

### 4.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ



Şekil 4.1. Teorik Model: Otomobil Sektöründe Bayi-Ana Firma İlişkilerinde İşbirliğini Etkileyen Faktörler





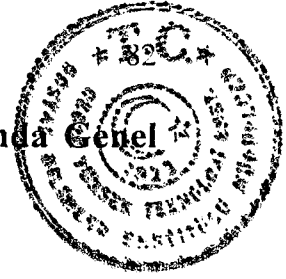
### 4.3.1 Otomobil Bayilerinin Seçilmesinin Nedenleri

Otomotiv sektöründe rekabetin çok yoğun olmasından dolayı, bu sektördeki firmaların rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir husus olan işbirliğine gereken önem vermeleri gerekmektedir. Ayrıca otomotiv sektörü Türkiye ekonomisinde büyük öneme sahiptir. Bu sektördeki işbirliğinin etkin bir şekilde yürütülmesi ekonomimiz açısından da önemli bir unsurdur.

Dünya pazarları içerisinde en çok yatırım gerektiren sektörlerden biri olan otomotiv sanayii pazardaki değişikliklerden ve yönetim hatalarından oldukça fazla etkilenmektedir. Sektördeki yeni buluşlar ve koşullara kolaylıkla uyum sağlayabilme, başarıyı oluşturan en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Sektörün bu özelliğinin yanı sıra tüketici istek ve ihtiyaçları da artık değişmekte ve kişiler satın aldığı araçlarda kalite, mükemmel konfor ve uygun fiyat aramaktadır. Tüm bu bahsedilenler doğrultusunda rekabet koşullarını da göz önüne alarak otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmalar pazar paylarını artırmak ve sektörde yaşanan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için uygun stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Ancak tüm bu bahsedilenleri yapabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için üzerinde durmaları gereken en temel koşullardan bir tanesi bayileri ile aralarındaki etkin işbirliğidir. Üretim aşamasında her şey çok mükemmel olsa dahi dağıtım ve sonraki aşamalarda yaşanabilecek pürüzler firmanın satışları ve karı üzerinde olumsuzluklara sebep olabilecektir. Bu nedenle otomotiv sektörü için bayilik sisteminin iyi işlemesi buldukları sektörde varlıklarını sürdürmeleri açısından önemli bir husustur.

Günümüz gelişmelerine bakıldığında, Türkiye'nin otomotiv üretimindeki payının gittikçe de artması bu sektör ile ilgili olarak yapılan çalışmaların önemini daha da artırmaktadır. Son yıllarda yaşanan bu gelişme doğrultusunda, otomotiv sektöründeki bayiler ile üreticiler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması sorunların değerlendirilmesinde kişilere bir fikir verecektir. Türkiye ekonomisinde büyük bir paya sahip olan otomotiv sektöründeki en önemli sorunlardan bir tanesi ana firma/distribütör ile bayilerin aralarındaki ilişkilere dir. Sektörün ve tarafların başarısı açısından aralarında etkin bir işbirliğinin olması çok büyük bir önem arz etmektedir.

### 4.3.2 Otomobil Sektöründeki Bayilik Sistemi Hakkında Genel Bilgiler



Türkiye’de faaliyet gösteren otomobil bayileri genelde tek bir üretici ya da distribütör ile çalışmaktadır. Eğer farklı bir firmayla ilişki içerisine girmek istiyorlarsa o firmaların otomobillerini başka şirket ve ünvan altında satabilmektedirler. Bayiler genellikle yaptıkları işlere göre Tek S, 2S ve 3S olarak gruplara ayrılmışlardır. Tek S sadece satış, 2S hem satış hem de servis, 3S ise satış, servis ve yedek parça sağlama görevini üstlendiklerini göstermektedir. Ayrıca bayilerin arabaları sergiledikleri show-room’larla ilgili olarak ana firmalarca ön görülen standartları yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu standartlar genellikle araç sergi salonunun metrekaresi, kolay ulaşılabilir olması, ileride genişleme yapmaya uygun olması v.b gibidir. Genelde tüm bayiler için standart sözleşmeler hazırlanmakta, belli şartlar ve koşullar çerçevesinde bayilere destek sağlanmaktadır.

Ayrıca bayiler yapılan antlaşmalar doğrultusunda düzenli ve eksiksiz olarak her hafta stok ve satış raporlarını ana firmalarını bildirmekle yükümlüdürler. Diğer taraftan ayda bir rakıpler ve pazar ile ilgili değerlendirmeleri göndermekle sorumludurlar.

### 4.3.3 Örneklem Kitlesi ve Veri Toplama

Örneklem kitlesi olarak Türkiye’de faaliyet gösteren otomobil bayilerinin tümü seçilmiştir. Anket formu oluşturulmadan önce üretici ve distribütör firmaların bir kısmı ile mülakat tekniği ile görüşmeler yapılmış ve otomotiv sektöründeki bayilik sistemi hakkında ön bilgiler edinilmiş, Türkiye’de yer alan belli başlı yerli ve yabancı otomotiv firmalarının yetkili bayilerinin tespiti yapılmıştır. Her bir ana firmanın yetkili bayilerine ilişkin bilgiler (isim,adres, telefon, fax v.b.) gerek ana firma ile temas kurularak, gerekse de internet yolu ile elde edilmiştir. Tüm bu çalışmalar sonucunda yetkili bayii sayısının ortalama 1000 civarında olduğu tespit edilmiş ve bu bayilere içerisinde geri dönüş zarfının da (pul ve adres etiketi yapıştırılmış olarak) yer aldığı anket formları posta yolu ile gönderilmiştir. Anketin firma sahibi ya da yöneticisi tarafından doldurulması özellikle istenmiştir. Ankette yer alan sorular Likert ölçeği ve direkt bayiiinin düşüncesinin alınacağı açık uçlu sorulardan oluşmaktadır.

#### 4.3.4 Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Anket ölçeklerinin oluşturulması esnasında yukarıda bahsedilen belli başlı üretici firmalarla görüşülerek sektör hakkında ön bilgiler toplanması ilk adımı oluşturmuştur. Daha sonra üzerinde durulan değişkenlerle belli başlı makaleler (uluslararası arenada kabul görmüş dergilerdeki) incelenerek konuyla ilişkili ölçekler tespit edilmiş ve arkalarından sektör özellikleri de dikkate alınarak konuyu en iyi şekilde ortaya koyacak ölçekler seçilmiş ve Türkiye koşullarına uyarlanmıştır.

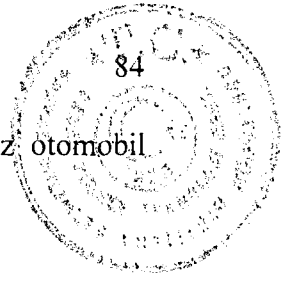
##### - Türkçe'ye Tercüme Etme ve Ön Deneme Süreci

Anket sorularında Türkçe'den İngilizce'ye çevrimi sırasında doğabilecek yanlışlıkların ortadan kaldırılması için tüm sorular her iki lisana da hakim olan iki kişi tarafından çeviri döngüsüne tabi tutulmuştur. Öncelikle İngilizce olan ölçekler Türkçe'ye çevrilmiş, daha sonraki adımda Türkçe'ye çevrilmiş olanlar diğer çevirmen tarafında tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. Her iki çeviride de oluşan farklılıklar üzerinde durularak, her iki kişi arasında da ortak mutabakat sağlanarak ankete son hali verilmiştir.

Ayrıca oluşturulan anket soruları daha önce görüşme yapılan üreticilerin verdiği bilgiler çerçevesinde oluşturulmuş olmasına rağmen bir de Türkiye'deki bayilik sistemine uygun olup olmadığının testinin yapılması amacıyla bir kısım bayiler üzerinde pilot çalışma yapılmış ve 15 tane bayiye oluşturulan anket soruları uygulanmış ve buradan da alınan bilgiler ile ankete son hali verilmiştir.

##### - Ölçeklerin Literatürdeki Kaynakları

Sözleşmeler yazılı ve normatif olmak üzere iki grup altında incelendi ve Lusch and Brown (1996)'nın çalışmasından, iletişim ve güven ise Morgan ve Hunt (1994) ve Yılmaz (1999)'dan uyarlanmıştır. Bağımlılık değişkenini ölçen özgün yatırımlar, yerine konulabilirlik ve önem ilgili sorular Ganesan (1994), Heide ve John (1988), Yılmaz (1999)'nin çalışmalarından adapte edilmiştir. Aynı şekilde, işbirliği üç başlık altında incelenmiş (bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik) Lusch ve Brown (1996)'nın çalışmasından alınmıştır. Bağlılık, Anderson ve Weitz (1992); performans, Donney ve Cannon (1997); işin farkedilebilirliği, Wagner (1995); ün, Ganesan (1994); bölgesel belirsizlik ve işin karmaşıklığı, Celly ve Frazier (1996);



rekabet yoğunluğu, Jaworski ve Kohli (1993) çalışmalarından ülkemiz otomobil sektörüne uyarlanarak ankete dahil edilmiştir.

### **4.3.5 Yapılacak Analizler ve Matematiksel Model**

Anketten elde edilen sonuçlar çeşitli aşamalarla değerlendirilmiştir. İlk aşamada faktör analizi uygulanmış ve her bir ölçeğin alfa-katsayısı hesaplanmıştır. Bu sayede modelde belirtilen mevcut değişken gruplarında yer alan bazı değişkenlerin çıkıp çıkmayacağına karar verilmiş ve hatta yeni değişken grupların oluşup oluşmayacağı da test edilmiştir. İkinci aşamada, ankete verilen cevaplarda bütün araştırma değişkenlerine yönelik olarak ortalama, standart sapma değerlerinin yer alacağı frekans dökümleri alınmıştır. Ayrıca bu aşamada ilgili değişkenler arasındaki ilişkilerin pozitifliğini ve negatifliğini ortaya koyan korelasyon analizi yapılmıştır. Bu sayede işbirliğini üç farklı boyutu ile oluşturan değişkenler arasındaki bağlantılar ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra üçüncü aşamada regresyon analizi ile bağımlı-bağımsız değişkenler arasında hipotezlerde ortaya konan bağlantıların olup olmadığı ortaya konulmuş ve bu sayede anlamlı olan bağlantılarla hipotezlerin geçerliliği test edilmiştir. Regresyon analizi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Ayrıca regresyon analizi yapılırken ortaya konan farklı modellerin etkisini görmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

## **4.4 OTOMOBİL BAYİLERİNDEKİ UYGULAMAYA İLİŞKİN VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Gönderilenlere cevap olarak 192 adet anket elimize ulaşmıştır. Bu geri dönüş oranı yaklaşık %20'ye tekabül etmekte olup, uluslararası yayınlarda benzer çalışmalara bakıldığında normal bir geri dönüş oranı olarak kabul edilebilir.

### **4.4.1 Anket Verilerinin Yeterliliğinin Tespiti**

Elde edilen dataların ana kütleli temsil edip etmediğini belirlemek için Armstrong ve Overton (1977) tarafından geliştirilmiş olan yaklaşım kullanılmış ve bu sebeple gönderilmiş olan anketleri erken cevap verenler ile geç cevap verenler arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan çalışma sonrasında





ankete erken cevap verenler ile geç cevap verenler arasında herhangi bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla buradan yola çıkarak anketimize yanıt vermemekten doğan yanlılık ortadan kalkacaktır.

Diğer bir karşılaştırma şekli mektup göndermek suretiyle elde edilen anketler ile yüzyüze görüşme sonucunda elde edilen anketler arasında yapılan karşılaştırma sonucunda herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu da verilerin bir bütün olarak anlamlı olduğunu bize göstermektedir (Sezen, 2001).

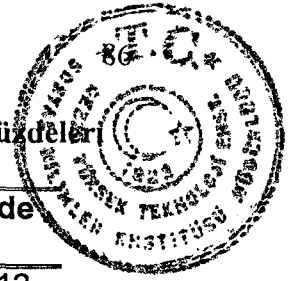
Ayrıca sonraki bölümlerde belirtilecek olan örneklem özelliklerine bakıldığında anket sayılarının illere, ana firmalara göre dağılımının toplam yüzdeler oranının birbirine yakın olması da elde edilen anketlerin ana kütleyi temsil edeceği konusunda bize önemli ip uçları vermektedir.

Tüm bu sebepler ışığında anket sayısı ana kütleyi temsil ettiği sonucuna varılmış ve gerekli analizler toplanan anketlerle yapılmıştır.

#### **4.4.2 Örneklem Özellikleri**

Burada ankete cevap verenlerin özelliklerini ortaya koymak adına onlarla ilgili olarak frekans tabloları incelenmiş ve cevap gönderenlere ilişkin olarak aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Aşağıdaki Tablo 4.1'de, üretici firmalara göre elde edilen anket sayısı ve yüzdeleri, Tablo 4.2'de ise illere göre anket sayıları ve yüzdeleri verilmektedir.



Tablo 4.1. Üretici Firmalara Göre Elde Edilen Anket Sayısı ve Yüzdeleri

Üretici Firma	Uygulanan Anket Sayısı	Yüzde	Toplam Sayısı	Bayi Yüzde
AUDI	2	%1,04	11	%1,12
DAEWOO	2	%1,04	11	%1,12
FORD	13	%6,77	65	%6,63
HONDA	7	%3,65	33	%3,37
HYUNDAİ	12	%6,25	75	%7,65
KİA	6	%3,13	64	%6,53
LADA	2	%1,04	12	%1,22
MAZDA	11	%5,73	60	%6,12
MERCEDES	6	%3,13	23	%2,35
MİTSubİSHİ	8	%4,17	41	%4,18
NİSSAN	8	%4,17	36	%3,67
OPEL	8	%4,17	51	%5,20
PEOGEUT	16	%8,33	67	%6,84
RENAULT	30	%15,63	135	%13,78
ROVER	2	%1,04	11	%1,12
SEAT	3	%1,56	20	%2,04
SKODA	2	%1,04	24	%2,45
SUBARU	4	%2,08	9	%0,92
SUZİKİ	3	%1,56	30	%3,06
TOFAŞ	22	%11,46	129	%13,16
TOYOTA	16	%8,33	35	%3,57
VOLVO	1	%0,52	8	%0,82
VW	8	%4,17	30	%3,06
<b>TOPLAM</b>	<b>192</b>		<b>980</b>	

**Tablo 4.2 İllere Göre Anket Sayıları ve Yüzdeleri**

İL	Anket Sayısı	Yüzde	Tp.Bayi Sysı	Yüzde
ADANA	6	%3,13	26	%2,65
ADAPAZARI	3	%1,56	14	%1,43
AFYON	1	%0,52	7	%0,71
AĞRI	1	%0,52	3	%0,31
AKSARAY	1	%0,52	4	%0,41
AMASYA	1	%0,52	2	%0,20
ANKARA	13	%6,77	64	%6,53
ANTALYA	7	%3,65	27	%2,76
AYDIN	5	%2,60	11	%1,12
BALIKESİR	3	%1,56	23	%2,35
BARTIN	1	%0,52	1	%0,10
BİLECİK	1	%0,52	4	%0,41
BOLU	1	%0,52	8	%0,82
BURSA	5	%2,60	38	%3,88
ÇANAKKALE	2	%1,04	8	%0,82
ÇORUM	2	%1,04	6	%0,61
DENİZLİ	3	%1,56	18	%1,84
DİYARBAKIR	3	%1,56	14	%1,43
EDİRNE	2	%1,04	7	%0,71
ELAZIĞ	2	%1,04	10	%1,02
ERZURUM	4	%2,08	16	%1,63
ESKİŞEHİR	3	%1,56	21	%2,14
GAZİANTEP	2	%1,04	17	%1,73
HATAY	4	%2,08	13	%1,33
ISPARTA	1	%0,52	8	%0,82
İSTANBUL	45	%23,4	325	%33,2
İZMİR	9	%4,69	36	%3,67
İZMİT	2	%1,04	18	%1,84
K.MARAŞ	3	%1,56	9	%0,92
KAYSERİ	4	%2,08	22	%2,24
KIRKLARELİ	1	%0,52	5	%0,51
KONYA	5	%2,60	27	%2,76
MALATYA	4	%2,08	12	%1,22
MARDİN	2	%1,04	6	%0,61
MERSİN	3	%1,56	19	%1,94
MUĞLA	4	%2,08	18	%1,84
ORDU	2	%1,04	9	%0,92
OSMANİYE	2	%1,04	2	%0,20
RİZE	1	%0,52	3	%0,31
SAMSUN	1	%0,52	22	%2,24
SİVAS	3	%1,56	6	%0,61
TEKİRDAĞ	3	%1,56	12	%1,22
TRABZON	6	%3,13	21	%2,14
URFA	2	%1,04	7	%0,71
UŞAK	1	%0,52	5	%0,51
VAN	4	%2,08	12	%1,22
YALOVA	1	%0,52	4	%0,41
ZONGULDAK	7	%3,65	10	%1,02
<b>TOPLAM</b>	<b>192</b>	<b>%100</b>	<b>980</b>	<b>%100</b>

Tablo 4.3'de üretici firma ile bayinin beraber çalışma süreleri yüzdeleri ile beraber verilmektedir. Tablo'da da görüldüğü üzere beraberce 10 yıldan fazla

çalışanların sayısı %36 gibi bir oranla en yüksek değerdedir. Bunu %12 ile 4-5 yıl arası iş ortaklığı sürdürenler izlemektedir.

**Tablo 4.3 Üretici Firma ile Birlikte Çalışma Sürelerine Göre Frekans ve Yüzdeler**

BİRLİKTE LİK SÜRESİ	FREKANS	YÜZDE
1 YILDAN AZ	2	%1,18
1 YIL – 2 YIL ARASI	7	%4,12
2 YIL – 3 YIL ARASI	15	%8,82
3 YIL – 4 YIL ARASI	16	%9,41
4 YIL – 5 YIL ARASI	21	%12,35
5 YIL – 6 YIL ARASI	11	%6,47
6 YIL – 7 YIL ARASI	8	%4,71
7 YIL- 8 YIL ARASI	9	%5,29
8 YIL- 9 YIL ARASI	12	%7,06
9 YIL- 10 YIL ARASI	7	%4,12
10 YILDAN FAZLA	62	%36,47
ARA TOPLAM	170	
EKSİK	22	
<b>TOPLAM</b>	<b>192</b>	<b>100</b>

Tablo 4.4’de firmalar cirolarına göre sınıflandırmaya tabii tutulmuş, 137 ankette bu soruya cevap verilmiş ve 30 adet firmanın (%21.9) 100 milyar ile 1 trilyon arasında bir ciroya sahip olduğu görülmüştür. Bunu 29 adet firmayla 2 trilyon ile 4 trilyon arası ciroya sahip firmalar izlemektedir.

**Tablo 4.4 Cirolara Göre Frekans ve Yüzdeler**

CİRO SEVİYESİ	FREKANS	YÜZDE
100MİLYAR<CİRO ≤1 TRİLYON	30	%21,90
1TRİLYON < CİRO ≤ 2 TRİLYON	26	%18,98
2TRİLYON< CİRO ≤ 4 TRİLYON	29	%21,17
4TRİLYON< CİRO ≤ 6 TRİLYON	17	%12,41
6TRİLYON< CİRO ≤ 8 TRİLYON	8	%5,84
8TRİLYON< CİRO ≤10 TRİLYON	4	%2,92
10TRİLYON<CİRO ≤12 TRİLYON	10	%7,30
12TRİLYONDAN FAZLA	13	%9,49
ARA TOPLAM	137	
EKSİK	55	
<b>TOPLAM</b>	<b>192</b>	<b>100</b>

Tablo 4.5’de otomobil satış miktarına göre firmalar bir sınıflamaya tabi tutulmuş ve 166 firma arasından 100 ile 200 adet satış yapan firma sayısının 25 olduğu görülmüştür. Bunu 200-300 adet oto satışı ile 24 firma izlemektedir.

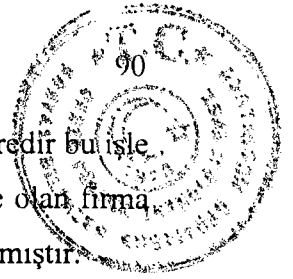
**Tablo 4.5 Otomobil Satışına Göre Frekans Dağılımı**

<b>OTO. SATIŞI (ADET)</b>	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
20-100	14	%8,43
100-200	25	%15,06
200-300	24	%14,46
300-400	17	%10,24
400-500	19	%11,45
500-600	12	%7,23
600-700	6	%3,61
700-800	8	%4,82
800-900	9	%5,42
900-1000	4	%2,41
1000’DEN FAZLA	28	%16,87
<b>ARA TOPLAM</b>	<b>166</b>	
<b>EKSİK</b>	<b>26</b>	
<b>TOPLAM</b>	<b>192</b>	<b>100</b>

Tablo 4.6’de eleman sayılarına göre frekans ve yüzde dağılımları görülmektedir. Bu soruya elimize ulaşan 192 anket arasından 169 tanesi cevap vermiş ve 10-20 arası eleman çalıştıranların sayısı, %18 gibi bir oranla en fazla olmuştur.

**Tablo 4.6 Çalışan Eleman Sayısına Göre Frekans ve Yüzdeler**

<b>ELEMAN SAYISI</b>	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
2-10 ARASI	24	%14,20
10-20 ARASI	31	%18,34
20-30 ARASI	27	%15,98
30-40 ARASI	18	%10,65
40-50 ARASI	21	%12,43
50-60 ARASI	14	%8,28
60-70 ARASI	12	%7,10
70-80 ARASI	9	%5,33
80-90 ARASI	4	%2,37
90-100	2	%1,18
100’DEN FAZLA	7	%4,14
<b>ARA TOPLAM</b>	<b>169</b>	
<b>EKSİK</b>	<b>23</b>	
<b>TOPLAM</b>	<b>192</b>	<b>100</b>



Otomobil satışıyla uğraşma sürelerine baktığımızda 5 yıldan az süredir bu işle uğraşanların sayısının 43 olduğu görülmektedir. 5 ile 10 yıl arası bu işte olan firma sayısı 38 tanedir. Bu soruya da 172 kişi cevap vermiş 20 kişi ise boş bırakmıştır.

**Tablo 4.7 Otomobil Satış İşiyile Uğraşma Süresi**

<b>SATIŞ SÜRESİ</b>	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
5 YILDAN AZ	43	%25,00
5-10 YIL	38	%22,09
10-15 YIL	34	%19,77
15-20 YIL	15	%8,72
20-25 YIL	10	%5,81
25-30 YIL	17	%9,88
30 YILDAN FAZLA	15	%8,72
ARA TOPLAM	172	
EKSİK	20	
<b>TOPLAM</b>	<b>192</b>	<b>100</b>

Ankete cevap verenlerin ünvanlarına göre frekans ve yüzde dağılımlarına baktığımızda %25'lik oranla genel müdür ve yardımcılarının en fazla olduğu görülmektedir. Bunu %23 ile satış müdürleri ve sorumluları takip etmektedir.

**Tablo 4.8 Ünvanlara Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı**

<b>UNVANI</b>	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
Genel Müdür ve Yrd.	46	%25,27
Satış Müd. ve Sorumlusu	43	%23,63
Sahibi ve ortak	35	%19,23
İşletme Müdürü	20	%10,99
Yönetim Kurulu Bşk., Yrd., ve Üyesi	19	%10,44
Bölüm Müd.	12	%6,59
Genel Koordinatör	7	%3,85
ARA TOPLAM	182	
EKSİK	10	
<b>TOPLAM</b>	<b>192</b>	<b>100</b>



Ankete cevap verenlerin büyük bir çoğunluğunun erkek, evli ve üniversite mezunu olduğu aşağıdaki tablolardaki frekans ve yüzde dağılımlarında görülmektedir.

**Tablo 4.9 Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları**

CİNSİYET	FREKANS	YÜZDE
BAYAN	4	%2,13
BAY	184	%97,87
ARA TOPLAM	188	
EKSİK	6	
<b>TOPLAM</b>	<b>192</b>	<b>100</b>

**Tablo 4.10 Medeni Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları**

MEDENİ DURUMU	FREKANS	YÜZDE
BEKAR	30	%15,96
EVLİ	158	%84,04
ARA TOPLAM	188	
EKSİK	6	
<b>TOPLAM</b>	<b>192</b>	<b>100</b>

**Tablo 4.11 Eğitim Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları**

EĞİTİM DURUMU	FREKANS	YÜZDE
ORTAOKUL	8	%4,28
LİSE	50	%26,74
ÜNİVERSİTE	115	%61,50
LİSANSÜSTÜ	14	%7,49
ARA TOPLAM	187	
EKSİK	5	
<b>TOPLAM</b>	<b>192</b>	<b>100</b>

**Tablo 4.12 Yaşa Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları**

YAŞ	FREKANS	YÜZDE
18-30	40	%21,74
31-40	69	%37,50
41-50	51	%27,72
51-60	20	%10,87
61-70	4	%2,17
ARA TOPLAM	184	
EKSİK	8	
<b>TOPLAM</b>	<b>192</b>	<b>100</b>

## 4.5 GÜVENİLİRLİK TESTİ VE FAKTÖR ANALİZLERİ

Analiz kısmında kullandığımız ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla güvenilirlik testleri ve faktör analizleri yapılmıştır. Yapılan analizlerden sonra ortaya çıkan sonuçlar tatmin edici düzeydedir. Değişkenlerle ilgili olarak pek fazla bir değişiklik yapma gereği duyulmamıştır. Ayrıca güvenilirlik (alfa) katsayıları da tatmin edici düzeydedir.

### 4.5.1 Bağımlılık

Bağımlılık değişkeni ile ilgili olarak 13 tane soru ortaya konulmuştur. Bu değişkene ilişkin *alfa katsayısı* .80 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre bağımlılık ölçeğinin de güvenilirliği oldukça iyidir. Yapılan faktör analizi sonucunda bağımlılık değişkeni beklendiği gibi üç faktöre bölünmüştür. Bu faktörler *özgün yatırımlar* (1., 3. ve 4.sorular), *yerine konulabilirlik* (2., 5., 6., 8., ve 11.sorular) ve *önem* (9., 10., 12. ve 13.sorular) olmak üzere üç ana başlık altında incelenmiştir.

**Tablo 4.13 Bağımlılık Değişkeni için Rotasyona Tabi Faktör Matrisi**

	FAKTÖR		
	1	2	3
Bağımlılık <sub>1</sub>			.770
Bağımlılık <sub>2</sub>	.628		
Bağımlılık <sub>3</sub>			.786
Bağımlılık <sub>4</sub>			.848
Bağımlılık <sub>5</sub>	.848		
Bağımlılık <sub>6</sub>	.856		
Bağımlılık <sub>8</sub>	.579		
Bağımlılık <sub>9</sub>		.651	
Bağımlılık <sub>10</sub>		.691	
Bağımlılık <sub>11</sub>	.604		
Bağımlılık <sub>12</sub>		.646	
Bağımlılık <sub>13</sub>		.783	

Çıkarım (Extraction) Yöntemi: Principal Component Analysis

Rotasyon Yöntemi: Varimax (Kaiser Normalizasyon ile)

erasyonda rotasyon sonuçlanmıştır.



#### 4.5.2 Bağıllık

Bağıllık değişkeni dokuz soru ile ölçülmüştür. Ancak bu sorulardan sekizinci soru başka bir faktöre yüklendiği için bu soru grubundan çıkarılması uygun bulunmuştur. Bu son durumda *alfa katsayısı* .82 olarak bulunmuştur. Bu da bağıllık ölçeğinin sorunsuz olduğunu bize göstermektedir.

#### 4.5.3 Güven

Güven değişkenine baktığımızda yine *alfa katsayısının* .95 gibi oldukça yüksek bir değer olduğu görülmektedir. Bu değişken 8 soru ile ölçülmüş ve her soru tek bir faktöre yüklenerek herhangi bir uyumsuzlukla karşılaşmamıştır. Güvenilirlik açısından da oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

#### 4.5.4 İletişim

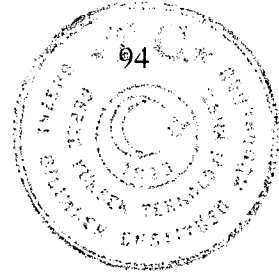
İletişim değişkeni üç soru ile ölçülmüştür ve *alfa katsayısı* .91 olarak hesaplanmıştır. Bu değişkenle ilgili olarak yapılan faktör analizi sonucunda tek faktöre yüklendiği görülmüştür.

#### 4.5.5 Üretici Firma İle İlgili Diğer İlişkisel Değişkenler

Diğer ilişkisel değişkenler olarak ana firmanın performansı, üreticinin ünü, üreticiye olan memnuniyet, kültürel yakınlık ve üreticiye olan bağımlılık kastedilmektedir. Bu değişkenlerden ana firmanın performansı altı soru ile ölçülmüş ve *alfa katsayısı* .87 olarak bulunmuştur. Ayrıca faktör analizi sonucunda iki faktöre ayrıldığı görülmüştür. Bu faktörler teslimat (1., 2. ve 3.sorular) ve teslimat sonrası (4., 5., ve 6.sorular) ile ilgili olmak üzere iki grup altında incelenmiştir.

**Tablo 4.14 Diğer Değişkenler için Rotasyona Tabi Faktör Matrisi**

	FAKTÖR	
	1	2
Performans <sub>1</sub>	.831	
Performans <sub>2</sub>	.832	
Performans <sub>3</sub>	.867	
Performans <sub>4</sub>		.793
Performans <sub>5</sub>		.824
Performans <sub>6</sub>		.895



**Çıkarım (Extraction) Yöntemi:** Principal Component Analysis

**Rotasyon Yöntemi:** Varimax (Kaiser Normalizasyon ile)

3 iterasyonda rotasyon sonuçlanmıştır.

Ana firmaya karşı memnuniyet ise beş soru ile ölçülmeye çalışılmış ve bunun sonucunda *alfa katsayısı* .89 olduğu bulunmuştur. Yüksek alfa katsayısı nedeniyle bu ölçeğin de güvenilirliği yüksektir. Ayrıca tek faktörde toplanmıştır. Diğer değişkenlerden kültürel yakınlık ve ün aynı alfa katsayısına sahiptir ve bu değer de .87 gibi yüksek bir değerdir. Her iki değişkenin de güvenilirliği fazladır ve tek faktörde toplanmıştır.

Üreticiye olan bağımlılık değişkeni, bayii bağımlılığındaki soruların çok az değiştirilerek üreticilerin kendilerine olan bağımlılık algılarının ölçümüne ilişkindir. Burada da *alfa katsayısı* .78 bulunmuş ve sorular üç faktöre (bayinin yerine konulabilirliği, bayinin önemi ve bayinin özgün yatırımları) ayrılmıştır.

#### **4.5.6 İşin Farkedilebilirliği ve İşin Karmaşıklığı**

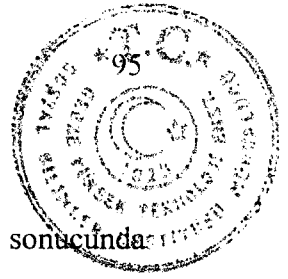
İşin farkedilebilirliği ile ilgili olarak üç tane soru ortaya konmuş ve *alfa katsayısı* .56 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucunda tek faktörde toplandığı görülmektedir. İşin karmaşıklığında ise tek soru ile gerçekleştirmekte olduğu faaliyetlerin sayısı belirlenmeye çalışılmıştır.

#### **4.5.7 Yazılı ve Normatif Sözleşmeler**

Sözleşmeler ankette iki ayrı grup altında incelenmiştir. Her iki değişkenle ilgili olarak altı adet soru ortaya konulmuştur. Yazılı sözleşmenin *alfa katsayısı* .94, normatif sözleşmelerin *alfa katsayısı* ise .93 olarak hesaplanmıştır. Her iki sözleşme tipinde faktör analizi sonucunda tek bir faktörde toplanmıştır.

#### **4.5.8 Bölgesel Belirsizlik ve Rekabet Yoğunluğu**

Bölgesel belirsizlik değişkeni sekiz soru ile ölçülmeye çalışılmış ve alfa katsayısı .72 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca faktör analiz sonucunda iki gruba ayrılmıştır. Bunlardan 2. ve 4. soru bir grupta, diğer sorular ise farklı bir grupta toplanmışlardır.



#### 4.5.9 İşbirliği

İşbirliği değişkeni ile ilgili olarak ortaya konulan 11 sorunun analizi sonucunda *alfa katsayısı* .89 olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak işbirliği ile ilgili olan ölçeğin oldukça güvenilir bir ölçek olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca işbirliği değişkeninin faktör analizine baktığımızda üç faktöre bölündüğünü görülmektedir. Bu *ölçekler bilgi paylaşımı (ilk dört soru), esneklik(5.,6. ve 7.sorular) ve birlik anlayışı (8, 9,10 ve 11.sorular)* değişkenleridir. Aşağıdaki tabloda bu değişkenle ilgili olarak faktör analizi ayrıntılı olarak verilmektedir.

**Tablo 4.15 İşbirliği Değişkeni için Rotasyona Tabi Faktör Matrisi**

	FAKTÖR		
	1	2	3
İşbirliği <sub>1</sub>		.801	
İşbirliği <sub>2</sub>		.834	
İşbirliği <sub>3</sub>		.765	
İşbirliği <sub>4</sub>		.720	
İşbirliği <sub>5</sub>			.782
İşbirliği <sub>6</sub>			.748
İşbirliği <sub>7</sub>			.616
İşbirliği <sub>8</sub>	.820		
İşbirliği <sub>9</sub>	.839		
İşbirliği <sub>10</sub>	.740		
İşbirliği <sub>11</sub>	.685		

**Çıkarım (Extraction) Yöntemi:** Principal Component Analysis

**Rotasyon Yöntemi:** Varimax (Kaiser Normalizasyon ile)

7 iterasyonda rotasyon sonuçlanmıştır.

#### 4.6 TÜM DEĞİŞKENLERE AİT KORELASYON, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

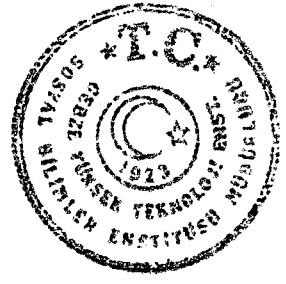
Araştırma değişkenleri korelasyon analizine tabi tutularak işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, esneklik ve birlik anlayışı ile diğer değişkenler arasındaki birebir ilişkilere bakılmıştır ve sonuçlar tabloda gösterilmiştir. Ayrıca tabloda değişkenlere ait standart sapma ve ortalama değerlerine de yer verilmiştir.

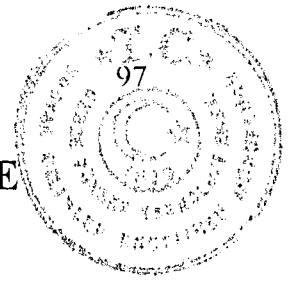
Tablo 4.16 Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları

Ort	Std Spm.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
5.38	1.04																		
5.71	1.10	.79*																	
4.88	1.59	.35**	.82																
4.93	1.71	.31**	.56**	.94															
5.28	1.17	.37**	.40**	.61**	.91														
5.01	1.63	.29**	.38**	.68**	.45**	.87													
5.39	1.55	.27**	.51**	.70**	.55**	.53**	.86												
4.60	1.09	.28**	.53**	.84**	.53**	.61**	.72**	.88											
6.00	1.13	.37**	.33**	.34**	.37**	.26**	.27**	.26**	.78										
9.05	1.76	.40**	.41**	.30**	.35**	.31**	.31**	.26**	.22**	.56									
4.66	1.74	.21**	.06	.01	.14	.09	.17**	.02	.23*	.28**	-								
4.61	1.58	.47**	.47**	.62**	.60**	.49**	.56**	.55**	.29**	.20**	.22*	.93							
5.70	1.41	.51**	.51**	.73**	.68**	.55**	.61**	.66**	.29**	.21**	.10	.74**	.93						
4.67	0.95	.05	.01	-.14	-.07	.01	-.03	-.13	-.01	.25**	.14	-.07	-.02	.60					
6.04	1.00	.16*	.24**	.14	.05	.16*	.21**	.13	.17*	.11	.15*	.17*	.15*	.02	.72				
6.13	1.06	.38**	.50**	.27**	.28**	.17*	.33**	.25**	.21**	.31**	.10	.24**	.26**	.06	.10	.86			
5.32	1.27	.27**	.38**	.28**	.19*	.18*	.25**	.30**	.11	.29**	.02	.21**	.20**	.01	.12	.59**	.85		
		.39**	.18*	.15*	.25**	.14	.23**	.15*	.26**	.19*	.08	.18*	.14	.07	.11	.58**	.49**	.70	

\* .05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı); \*\* .01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

a. Değişkenlere ilişkin İçsel Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach's alpha)





## 4.7 HİYERARŞİK REGRESYON ANALİZİ VE HİPOTEZ TESTLERİ

Hipotezlerin testine yönelik olarak hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Buradaki amaç modele yeni değişkenler ilave ederek bu değişkenlerin modele olan etkisini görmektir.

Bu çalışmada bağımlı değişken olarak işbirliğinin üç farklı boyutu olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik ele alınmış ve diğer değişkenlerle aralarındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuçlar aşağıdaki tablolarda detaylı bir şekilde verilmiştir.

### 4.7.1 Bilgi Paylaşımı İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları

Öncelikle hiyerarşik regresyon yapılırken bilgi paylaşımı bağımlı değişken olarak ele alınmış ve SPSS 10.0 programında regresyon analizi yapılmıştır. Bayi ile ilgili ilk üç değişken (satış miktarı, eleman sayısı ve otomobil sektöründe çalışma süresi) modele eklenmiş ve sonuç olarak modeldeki açıklanan varyansı ifade eden R kare .013 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca tablo 4.17’de beta ve anlamlılık seviyeleri verilmiştir. Sonuç olarak, bu üç değişken ile bağımlı değişkenimiz arasında herhangi bir ilişkiye rastlanamamıştır. Daha sonra modele çevresel değişkenler dahil edilmiş ve bunların etkisi tespit edilmeye çalışılmış ve R-karede .007’lik bir artış tespit edilmiştir. F değerindeki değişme ise -.067 olarak bulunmuştur. Bunun anlamı yeni eklediğimiz değişkenlerin modele istatistiksel anlamda katkısı olmadığı yönündedir. Daha sonraki adımda ise, iş ile ilgili değişkenler modele dahil edilmiş ve modeldeki değişim araştırılmıştır. Burada da, R-karede (açıklanan varyansta) .129 gibi önemli bir artış görülmüştür. Ayrıca F değeri de 2.955 olmuştur. İşin farkedilebilirliği  $p < .01$ , işin karmaşıklığı ise  $p < .10$  seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Daha sonra modele ilişkisel faktörlerden en önemli üç tanesi olan bağımlılık, bağlılık ve güven dahil edilmiştir. R-karede .066’lık bir değişim gözlemlenmiştir. F’deki değişme ise +.272 olarak bulunmuştur. Diğer taraftan bayii bağımlılığı  $p < .05$  seviyesinde anlamlı bulunmuştur. İlişkisel değişkenlerle ilgili olarak modele dahil edilen diğer değişkenler R-kare de .008’lik, F’de ise -1.427’lik değişikliğe sebep olmuşlardır. En son olarak modele dahil edilen sözleşmelerle ilgili değişkenlerin ise R-karede

.026'lık F'de ise .032'lik bir değişikliğe sebebiyet verdiği görülmüştür. Ayrıca yazılı sözleşmeler  $p < .10$ , normatif sözleşmeler ise  $p < .05$  seviyesinde anlamlı olarak modelde yer almaktadırlar. Yukarıda belirtilen bu değerler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 4.17 Bilgi Paylaşımı İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları**

Değişken	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF	β	Anlamlılık
Satış Miktarı	.013			.127	.108
Eleman Sayısı				-.122	.118
Otomotiv Sekt. Çalışma Süresi				-.021	.401
Rekabet Yoğunluğu	.020	.007	-.067	.066	.212
Bölgesel belirsizlik				.052	.269
İşin Farkedilebilirliği	.149	.129	2.955**	.384	<b>.000***</b>
İşin karmaşıklığı				-.113	<b>.099*</b>
Bayii Bağımlılığı	.215	.066	.272**	.166	<b>.030**</b>
Bağlılık				.254	<b>.006***</b>
Güven				-.035	.359
İletişim	.223	.008	-1.427	-.012	.454
Ana Firmanın Performansı				-.026	.407
Kültürel Yakınlık				.018	.407
Ün				.095	.267
Üretici bağımlılığı				-.048	.304
Bayinin ana firma ile çalışma süresi				.091	.230
Sözleşme	.249	.026	.032	.167	<b>.088*</b>
Normatif Sözleşme				-.344	<b>.018**</b>

\*  $p < .10$

\*\*  $p < .05$

\*\*\*  $p < .01$

#### 4.7.2 Birlik Anlayışı İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları

İşbirliğinin farklı bir boyutu olan birlik anlayışı için yapılan regresyon analizinin sonucu tablo 4.18'de yer almaktadır. Burada da, yine bir önceki analizde olduğu gibi değişkenler ayrı gruplar halinde sırasıyla modele dahil edilmiş ve sonuçlar aşağıda verilmiştir. Buna göre birinci modelde birlik anlayışı ile satış miktarı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş ve R-kare .028 olarak bulunmuştur. İkinci modelde ise R-kare .037 olarak tespit edilmiş ve fark .009 olmuştur. F'deki değişim ise -.292 olarak belirlenmiştir. Üçüncü modelde R-kare'deki değişim .169, F'deki değişim ise 2.997 gibi önemli değerlere ulaşmıştır. Birlik anlayışının bağımlı değişken olarak alındığı bu analiz sonucunda, işin



farkedilebilirliği  $p < .01$  seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Dördüncü modelde bayi bağımlılığı ile bağlılık değişkenleri  $p < .01$  seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Beşinci modele baktığımızda ana firmanın performansı ile kültürel yakınlık  $p < .10$  seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Altıncı modelde ise R-karede herhangi bir değişime rastlanamamıştır. Eklenen yeni değişkenlerin bir önceki modele herhangi bir katkısı olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.18 Birlik Anlayışı İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları**

Değişken	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF	B	Anlamlılık
Satış Miktarı	.028			.188	.033**
Eleman Sayısı				-.039	.349
Bayinin Otomotiv Sekt. Çalışma Süresi				-.063	.229
Rekabet Yoğunluğu	.037	.009	-.292	.064	.221
Bölgesel belirsizlik				.075	.181
İşin Fark edilebilirliği	.169	.132	2.997**	.390	.000***
İşin karmaşıklığı				-.039	.328
Bayii Bağımlılığı	.299	.130	1.816**	.198	.009***
Bağlılık				.391	.000***
Güven				-.074	.221
İletişim	.333	.034	-1.782	.094	.177
Ana Firmanın Performansı				-.171	.051**
Kültürel Yakınlık				.171	.072**
Ün				-.141	.159
Üretici bağımlılığı				-.050	.281
Bayinin ana firma ile çalışma süresi				.088	.221
Sözleşme	.333	.000	-.510	.029	.401
Normatif Sözleşme				-.004	.490

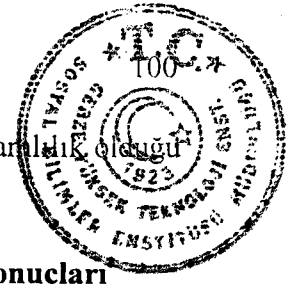
\*  $p < .10$

\*\*  $p < .05$

\*\*\*  $p < .01$

#### 4.7.3 Esneklik İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları

Üçüncü regresyon analizinde ise, işbirliğinin diğer bir boyutu olan esneklik bağımsız değişken olarak alınmıştır. Burada da, bir önceki modellerde yapılan aşamaların aynısı takip edilmiştir. Buradaki analiz sonuçlarına göre ise, üçüncü modelde işin farkedilebilirliği  $p < .01$  seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Dördüncü modelde yine aynı şekilde esneklik değişkeninin bayi bağımlılığı ile  $p < .01$  seviyesinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Beşinci modelde ise, esneklik ile



kültürel yakınlık ve üretici bağımlılığı arasında  $p < .10$  seviyesinde anlamlılık görülmektedir. Tablo 4.19'da yapılan analiz sonuçları verilmiştir.

**Tablo 4.19 Esneklik İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları**

Değişken	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF	B	Anlamlılık
Satış Miktarı	.007			.102	.162
Eleman Sayısı				-.065	.263
Otomotiv Sekt. Çalışma Süresi				-.027	.377
Rekabet Yoğunluğu	.015	.008	.078	.087	.152
Bölgesel belirsizlik				-.011	.447
İşin Farkedilebilirliği	.073	.058	1.165**	.241	<b>.003***</b>
İşin Karmaşıklığı				.054	.278
Bayii Bağımlılığı	.159	.086	1.046**	.332	<b>.000***</b>
Bağlılık				-.044	.338
Güven				.042	.340
İletişim	.212	.056	-.401	.132	.115
Ana Firmanın Performansı				-.018	.438
Kültürel Yakınlık				.207	<b>.052**</b>
Ün				.005	.486
Üretici bağımlılığı				.139	<b>.072**</b>
Bayinin Ana Firma ile Çalışma Süresi				.093	.226
Sözleşme	.223	.011	-.148	.160	.102
Normatif Sözleşme				-.170	.154

\*  $p < .10$

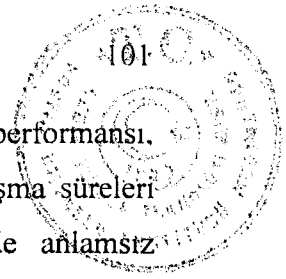
\*\*  $p < .05$

\*\*\*  $p < .01$

#### 4.7.4 Güven ve Bağlılıkla İlgili Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları

Yukarıdaki analizler incelendiğinde birçok önemli sonuca ulaşılmaktadır. Bunlardan bir tanesi, işbirliğinin üç farklı boyutunu temsil eden bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik değişkenleri ile diğer araştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı bulunan güven değişkeni arasında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlılığa rastlanamamasıdır. Bu ilginç sonuç, güven ile bağlılık değişkenlerinin birbirlerini tamamlayan, birbirinin içine girmiş iki değişken olması sebebiyle bu şekilde ortaya çıkmaktadır. Kanal ortaklarının işbirliği davranışına yönelmesinde önemli bir yeri olan güvenin oluşması yani ortaklardan birisinin diğerinin doğruluğuna ve dürüstlüğüne, bilerek kendine zarar vermeyeceğine inanması ile mümkün olmakta, bu inanç sonucunda da bayii ilişkiyi sürdürmek için elinden gelen her türlü çabayı göstermekte ve buna bağlı olarak da bağlılık duygusu gelişmektedir. Kısaca, güven bağlılık duygusu üzerinden işbirliğine direkt etki etmektedir.





Araştırmanın diğer bir ilginç sonucu ise, iletişim, ana firmanın performansı, kültürel yakınlık, ün, üretici bağımlılığı ve bayinin ana firma ile çalışma süreleri incelendiğinde istatistiksel anlamda işbirliğinin her üç boyutu ile de anlamsız çıkmaktadır. Bu ilişkiel değişkenlerin de güven ve bağlılık üzerinden işbirliğini etkilediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bunun böyle olduğunu göstermek amacıyla güven ve bağlılık değişkenin bağımlı değişken olarak alındığı ayrı bir regresyon modeli yürütülmüş ve sonuçların yukarıda açıklanan ilişkileri doğrular nitelikte olduğu görülmüştür.

Aşağıdaki tablo 4.20'ye baktığımızda da, güven bağımlı değişken olarak alındığında, ana firmayla olan çalışma süresi dışında diğer tüm değişkenlerin güven değişkeni ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağlılık bağımlı değişken olarak modelde yer aldığı anda ise, kültürel yakınlık ve ana firmanın ünü  $p < .01$  seviyesinde, üretici bağımlılığı ve bayinin ana firma ile çalışma süresi  $p < .10$  seviyesinde anlamlı bulunmuştur.

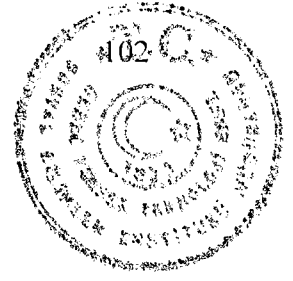
**Tablo 4.20 Güven ve Bağlılık İçin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları**

	R <sup>2</sup>	F	B	Anlamlılık
<b>Güven Bağımlı Değişken İken</b>	<b>.784</b>	<b>92.848</b>		<b>.000</b>
İletişim			.144	<b>.010***</b>
Ana firmanın Performansı			.223	<b>.000***</b>
Kültürel Yakınlık			.121	<b>.017**</b>
Ün			.533	<b>.000***</b>
Üretici Bağımlılığı			.090	<b>.016**</b>
Bayinin Ana firma ile Çalışma süresi			-.016	.342
<b>Bağlılık Bağımlı Değişken İken</b>	<b>.403</b>	<b>17.185</b>		<b>.000</b>
İletişim			.056	.245
Ana firmanın Performansı			-.031	.353
Kültürel Yakınlık			.284	<b>.001***</b>
Un			.297	<b>.001***</b>
Üretici Bağımlılığı			.158	<b>.012**</b>
Bayinin Ana firma ile Çalışma Süresi			.115	<b>.037**</b>

\*  $p < .10$

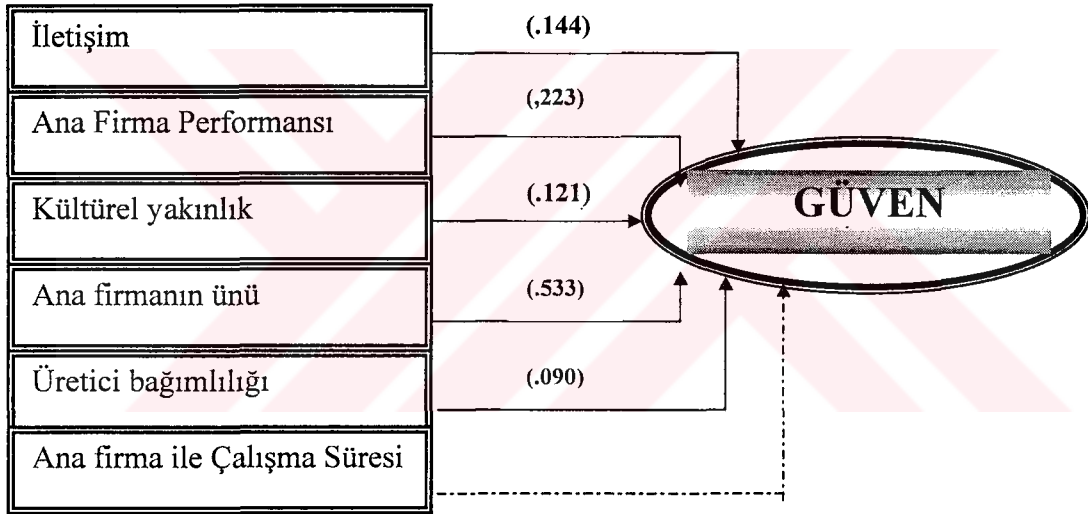
\*\*  $p < .05$

\*\*\*  $p < .01$

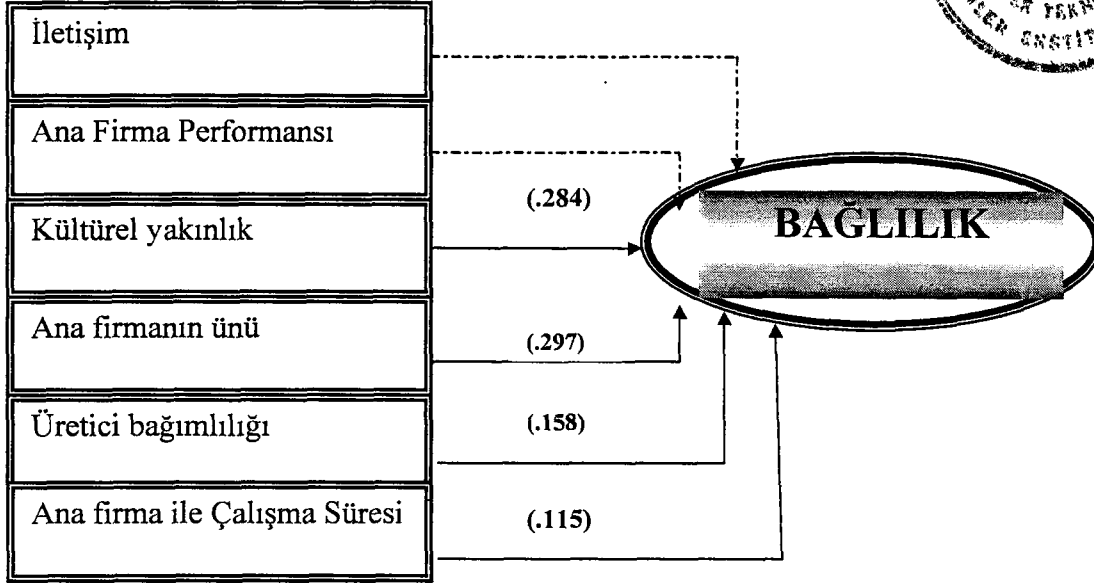
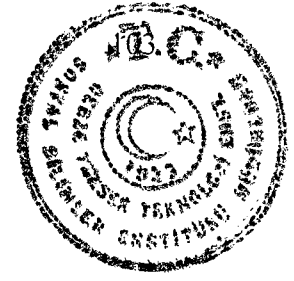


## 4.8 TEORİK BULGULARIN ŞEMATİK GÖSTERİMİ

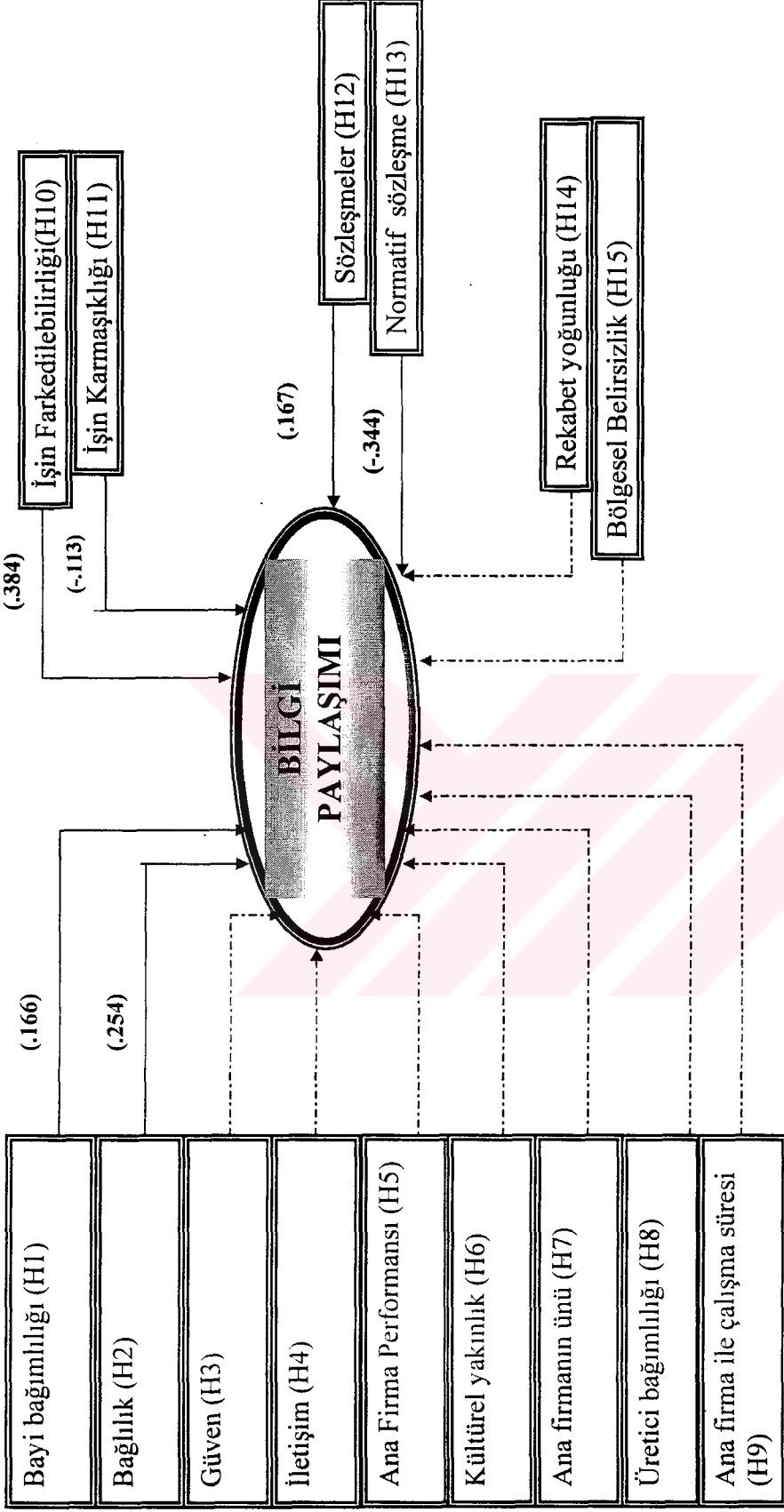
Aşağıdaki şekillerde yukarıda bahsedilen teorik bulguların gösterimi yer almaktadır. Şekil 4.2 ve 4.3’de güven ve bağlılık değişkenini ilişkisel faktörlerle olan ilişkisi yer almaktadır. Şekil 4.4, 4.5 ve 4.6’da ise bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esnekliğe ilişkin hipotez sonuçlarının gösterimi yer almaktadır.



Şekil 4.2 Güven Değişkenini Etkileyen İlişkisel Faktörler



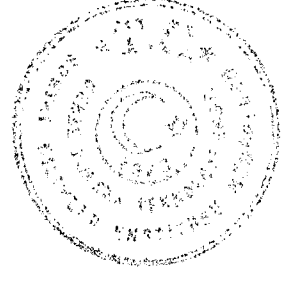
Şekil 4.3 Bağlılık Değişkenini Etkileyen İlişkisel Faktörler

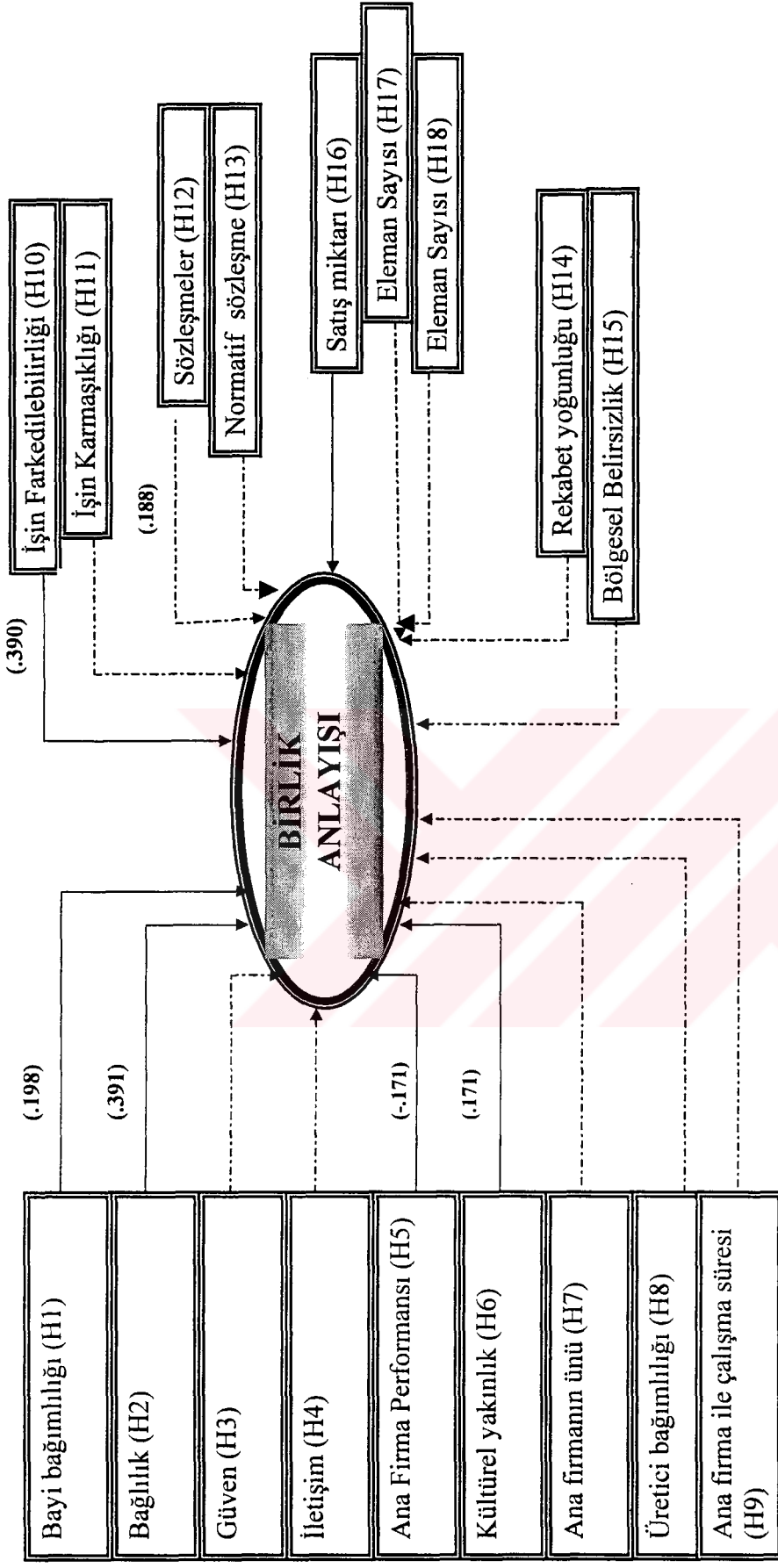
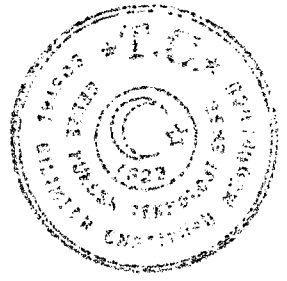


Şekil 4.4 Bilgi Paylaşımı İle İlgili Olarak Kabul Edilen Hipotezler

-----▶ : Regresyon analizi sonucunda aralarında direkt olarak anlamlılık tespit edilemeyen hipotezler.

————▶ : Regresyon analizi sonucunda aralarında direkt olarak anlamlılık tespit edilen hipotezler.

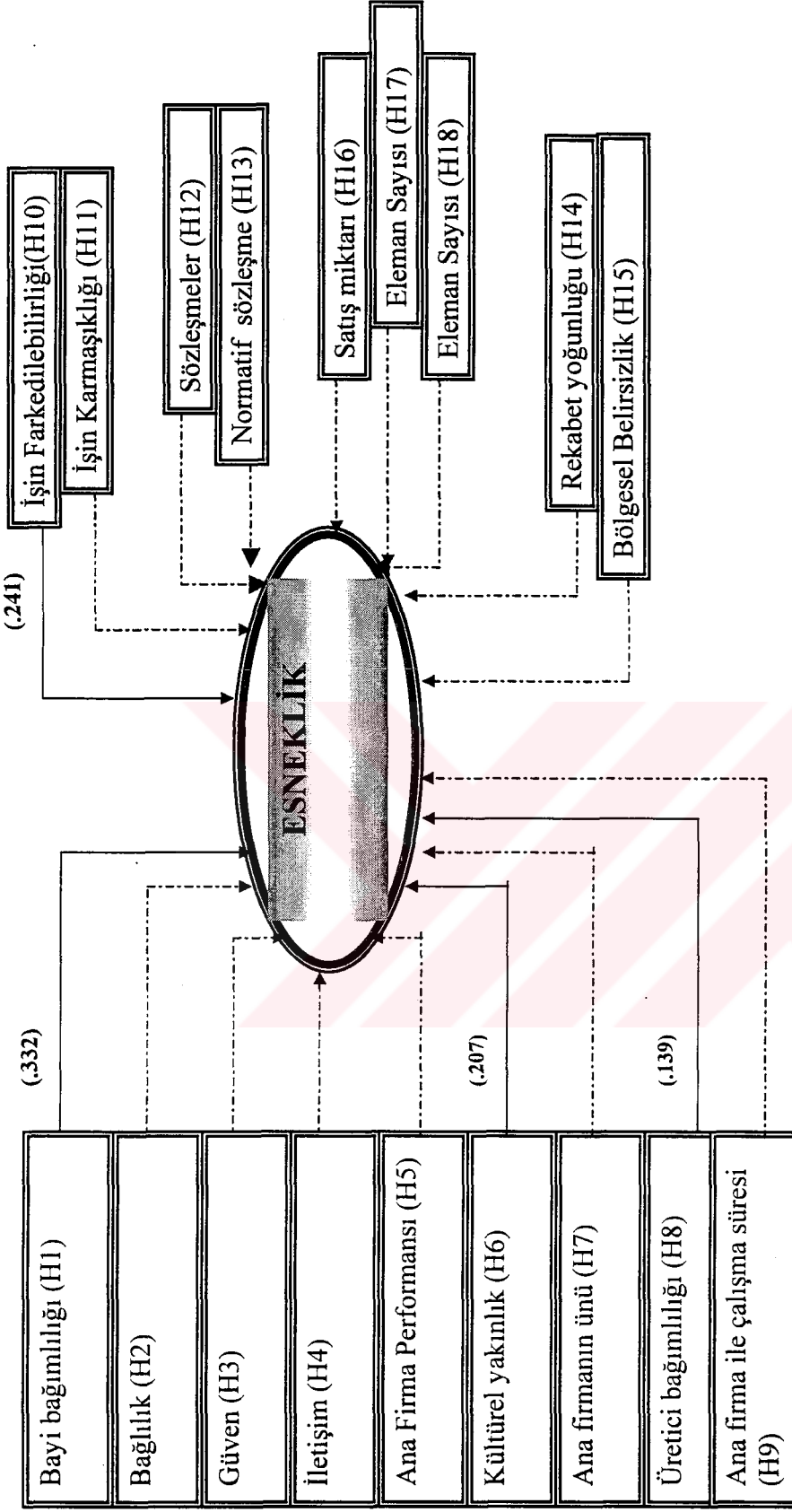




Şekil 4.5 Birlik Anlayışı İle İlgili Olarak Kabul Edilen Hipotezler

-----▶: Regresyon analizi sonucunda aralarında direkt olarak anlamlılık tespit edilemeyen hipotezler.

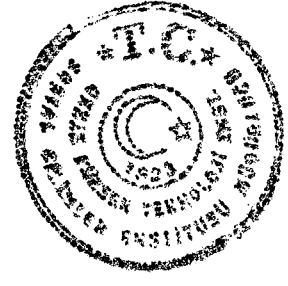
————▶: Regresyon analizi sonucunda aralarında direkt olarak anlamlılık tespit edilen hipotezler.



**Şekil 4.6 Esneklilikle İlgili Olarak Kabul Edilen Hipotezler**

-----▶: Regresyon analizi sonucunda aralarında direkt olarak anlamlılık tespit edilemeyen hipotezler.

-----▶: Regresyon analizi sonucunda aralarında direkt olarak anlamlılık tespit edilen hipotezler.



## 4.9 SONUÇ VE ÖNERİLER

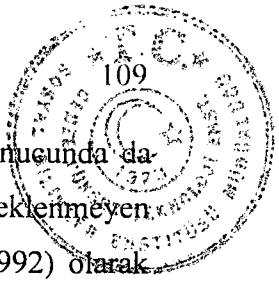
Bu çalışmada işbirliği değişkeni üç farklı (bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik) boyutta ele alınmış ve incelenmiştir. Yapılan analizler sonrasında aşağıdaki önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

Öncelikle, kanal ortaklarının birbirinin işine yarayacak bilgileri herhangi bir zorlama olmadan ve tam zamanında birbirleriyle paylaşımları (Heide and John, 1992) olarak tanımlayabileceğimiz *bilgi paylaşımı* üzerinde işe ilişkin faktörlerin (işin farkedilebilirliği ve işin karmaşıklığı) anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Ana firmanın bayii davranışlarını rahatlıkla gözlemleyebilmesi ve değerlendirebilmesi yani bayinin yaptığı işin farkında olması (*işin farkedilebilirliği*), bayinin daha fazla bilgiyi zamanında paylaşmasına sebep olmaktadır. Bayinin yaptığı işlerin sayısının fazla olması yani *işin karmaşıklığının* artması durumunda ise bayinin bilgi paylaşımı derecesini negatif yönde etkilemekte ve sonuçta daha az bilgiyi paylaşma yoluna gitmektedir. Ana firmanın, bayinin gelecekteki performansı, iş başarısı için önemli olması (*ortağın önemi*), ana firmadan elde ettiği ekonomik değeri alternatiflerle ikame edememesi (yerine konulabilirlik) ve mevcut iş ilişkisine özgün olarak gerçekleştirdiği yatırımların (özgün yatırımlar) miktarının fazla olması bayii bağımlılığını etkileyen değişkenlerdir (Heide and John, 1988). *Bayi bağımlılığının* da kurulmuş olan modelde bilgi paylaşımını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Kısaca, bayi bağımlılığının yüksek olması onun ana firma ile daha fazla bilgiyi zamanında paylaşma yoluna gitmesi sonucunu doğurmaktadır. Bayinin ana firma ile olan ilişkisini kendisi için değerli ve yararlı olarak görmesi ve bu ilişkinin devamı için gereken özeni göstermesi ve aralarındaki ilişkiyi devam ettirme istekliliğinde olması (Moorman et al, 1992, s.316) sonucunda ortaya çıkan *bağlılık değişkeni* ile bilgi paylaşımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bayinin ana firmaya karşı olan bağlılık duyguları, onun bilgiyi ortağı ile doğru ve zamanında paylaşımını pozitif yönde etkilemektedir. Diğer taraftan da, analiz sonuçlarına bakıldığında, *sözleşmelerin* de bilgi paylaşımını önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Sözleşmelerden yazılı sözleşmelerle bilgi paylaşımı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Ancak, normatif yani aralarındaki fikir birliği sonucunda ortaya çıkan yazılı olmayan sözleşmelerle bilgi paylaşımı arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Çünkü ilişkisel faktörler olarak tanımladığımız bağımlılık, bağlılık, güven, iletişim, kültürel yakınlık

v.b değişkenler değerlendirmeye dahil edildiğinde aralarında fikir birliği olduğu için bilgi paylaşımı ile negatif ilişki ortaya çıkmaktadır. Ancak, bu değişkenler değerlendirme dışı bırakıldığında beklendiği gibi normatif sözleşmelerle bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki olduğu görölmektedir. Kısaca, normatif sözleşmeler bu değişkenler üzerinden bilgi paylaşımını etkilemektedir.

Tarafların ilişkinin devamına yönelik davranışlar sergilemeleri sonucunda ortaya çıkan *birlik anlayışı* ile ilgili olan sonuçlar değerlendirildiğinde, *bayi büyüklüğünün* yani bayinin satış miktarının birlik anlayışı üzerinde önemli etkileri olduğu görölmektedir. Otomobil bayilerinin satış miktarlarında meydana gelen artışlar üretici firma ile aralarındaki birlik anlayışını artırmaktadır. Diğer taraftan *işin farkedilebilirliğinin*, kurulmuş olan istatikselsel modelde birlik anlayışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görölmektedir. Yani bayinin yaptığı iş ana firma tarafından ne kadar iyi anlaşılıp, farkedilebilirse birlik anlayışında da o derece artışlar görölecek ve bu durumdan işbirliği davranışı da olumlu yönde etkilenecektir. Bayinin firmaya karşı kendisini *bağımlı hissetmesi ve bağlılık duygusunun* olması da bayinin ilişkinin sürekliliğini sağlamaya yönelik davranışlar sergilemeleri sonucunu ortaya çıkartmaktadır. Ayrıca *ana firma performansını* ile bilgi paylaşımı ve esneklik değişkenleri arasında istatikselsel olarak herhangi bir anlamlılık tespit edilemezken, birlik anlayışına negatif yönde etki ettiği görölmektedir. Bu da ilginç bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Normalde pozitif yönde etkilemesi beklenen performans değişkeninin diğer değişkenler üzerinden birlik anlayışına pozitif yönde bir etkisi olurken, bu değişkenler kontrol edildiğinde (sabit tutulduğunda) negatif yönlü bir etki ortaya çıkmaktadır. Ayrıca birebir ilişkilere bakıldığında da bu iki değişken arasında pozitif bağlantı ortaya çıkmaktadır. Buradan da, birlik anlayışı değişkeninde duyguların işin içine karışması sebebiyle ana firma performansının modeli negatif yönde etkilediği sonucuna varılmaktadır. Analiz sonucunda ulaşılan diğer bir bulgu ise, kanal üyelerinin aynı ortak değerleri paylaşmaları, hayata bakış açılarının benzer olması kısacası kültürel yakınlıklarının bulunması, birlik anlayışını pozitif yönde etkilediği şeklindeki sonuçtur. Yani bayii ile üretici arasında kültürel olarak benzerliklerin olması birlik anlayışını artırmakta sonuçta bayinin işbirliğine yönelik davranışlar sergilemesine yardımcı olmaktadır.





İşbirliğinin üçüncü ayağı olan esneklikle ilgili olarak yapılan analizler sonucunda da önemli bilgilere ulaşılmıştır. Kanal ortaklarının, gelecekte meydana gelebilecek beklenmeyen durumlar karşısında gerekli düzenlemelere gitme istekliliği (Heide and John, 1992) olarak belirtebileceğimiz esneklik değişkeni ile *işin farkedilebilirliği* arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etkileşim karşımıza çıkmaktadır. Yani ana firma bayinin yaptığı işi ne kadar iyi farkedebiliyor ve anlıyorsa bayii o derece esneklik davranışı sergilemeye eğilimli olmaktadır. Ayrıca bayinin bağımlılığının fazla olması, kendini üreticiye karşı bağımlı hissetmesi de esnekliğe yönelik davranışlar göstermesinde önemli etkileri olduğu görülmektedir. Diğer taraftan kültürel olarak tarafların birbirlerine yakın olmalarının, aynı dili konuşmalarının da beklenmeyen durumlar ortaya çıktığında gerekli düzenlemelere gitmelerini sağlamaktadır. Bayinin üreticiyi kendine karşı bağımlı olarak algılaması da esneklik davranışı göstermesinde etkili olmaktadır.

Önemle üzerinde durulması gereken diğer bir konu ise, bayinin işbirliğine yönelik davranışlar sergilemelerinde onlara karşı beslemiş oldukları güven duygusudur. Bayinin, ana firmanın doğruluğuna ve dürüstlüğüne inanması ve karşılığında risk alabilmesi (Morgan ve Hunt 1994, s.23) olarak belirtebileceğimiz *güvenin* genelde işbirliği üzerinde etkisi olduğu daha önceki araştırmalar sonucunda da ortaya konulmuştur. Fakat bu çalışmadaki analizler sonucunda güven değişkeni ile bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik diye adlandırdığımız *işbirliğinin* üç farklı boyutu arasında ilişki olmadığı görülmektedir. Ancak kurmuş olduğumuz istatistiksel modelde, bağımlılık değişkeni model dışı bırakıldığında güven değişkeni modeli etkileyen anlamlı bir değişken haline gelmektedir. Bunun sebebi olarak, güven değişkeninin öncelikle bağımlılık değişkenini etkilemesi daha sonra bu değişken üzerinden bayinin işbirlikçi davranışlarını etkilemesi gösterilebilir. Kısaca, bayi güveninin işbirlikçi davranışına yönelik etkileri bağımlılık değişkeni üzerinden olmakta, yani bayilerin ana firmaya karşı güven duygusu hissetmeleri onların bağımlılık duygularını ve bağımlılık da bayinin işbirliğine yönelik davranışlarını etkilemektedir.

İlişkisel faktörler olarak adlandırdığımız iletişim, ana firmanın performansı, kültürel yakınlık, ana firmanın ünü, ana firma bağımlılığı ve bayinin ana firma ile olan çalışma süresi gibi değişkenler ile genelde bayinin işbirliğine yönelik davranışlar sergilemesinde etkili olan bilgi paylaşımı, birlik anlayışı ve esneklik arasında direkt olarak anlamlılık tespit



edilememiştir. Ancak bu değişkenlerin, bayinin işbirliği davranışı üzerindeki etkisinin bağımlılık ve güven değişkenleri aracılığı ile olduğu yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir. Bağımlılık ve güven değişkenlerinin bağımlı, ilişkisel değişkenlerin (iletişim, ana firmanın ünü ana firmanın performansı v.b) bağımsız değişken olarak yer aldığı regresyon analizi sonucunda, ilişkisel değişkenlerin birçoğunun istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Ortaklar arasındaki bilginin değiş-tokuşu (Selnes 1996, s.310) olarak belirtebileceğimiz *iletişim*, bayinin güvenini pozitif yönde etkilemektedir. Aynı şekilde ana firmanın performansının yüksek olması ve ününün olumlu olması durumunda da bayinin güveni üzerinde önemli etkisi olduğu sonucunu ortaya çıkmaktadır. Bayii ile üretici firmanın kültürel yakınlığının olması ve bayiye karşı üretici bağımlılığının yüksek olması da güven değişkenini önemli ölçüde etkilemektedir.

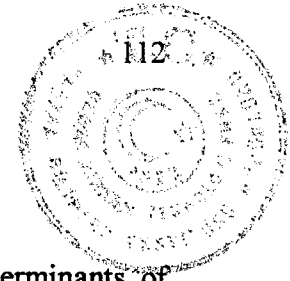
Diğer taraftan bağımlılık değişkeniyle de, yukarıda belirtilen ilişkisel faktörler arasında ilginç bulgulara ulaşılmıştır. Kültürel yakınlık ve ana firmanın ünü bayinin bağımlılık duygusunu önemli ölçüde etkilemektedir. Ana firmanın bayiye karşı bağımlı durumda olması bayinin bağımlılık duygusunu artırmaktadır. Yine ana firma ile beraber çalıştıkları süre artıça ona karşı olan bağımlılık duygularında artış olması beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç olarak, bayileriyle daha etkin ve sağlıklı ilişkiler kurmak isteyen üretici firmalar, bu hedeflerine ulaşabilmek için bayilerin bağımlılık, bağımlılık ve güven algılarına ve bayii davranışlarını gözlemleyebilme ve değerlendirebilmeye (işin farkedilebilirliği) önem vermeleri ve dağıtım kanalının idaresi ile ilgili uzun vadeli stratejilerini bu doğrultuda gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Özellikle firma yöneticilerinin hassasiyetle üzerinde durmaları gereken hususlardan biri olan “işin farkedilebilirliği” yani bayinin yaptığı işi firmanın eksiksiz olarak görebilmesi ve bu doğrultuda bayiye doğru bir şekilde değerlendirebilmesi aralarındaki işbirliğine yönelik davranışların oluşmasında önemli unsurlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple firmaların işi yapan ile yapmayan arasındaki farkı ortaya koyması, kendisi ile işbirliğine yönelik davranışlar sergileyen kanal ortağının farkında olup, ona karşı hak ettiği değeri vermesi kanal üyeleri arasındaki ilişkinin uzun süreli olmasında gerekli şartlardan bir tanesidir. Diğer taraftan firma yöneticileri, bayilerine karşı her zaman dürüst bir yaklaşım sergileyerek onların güvenini kazanmalıdır. Oluşan bu güven sonucunda bayi de ilişkiyi devam ettirmek için maksimum çabayı

gösterecek ve dolayısıyla firmaya karşı bağlılık duygusu oluşturacak ve işbirliğine yönelik davranışlar sergileyecektir. Tüm bu değişkenler kanalın etkinliği açısından oldukça önemlidir ve bu konulara karşı gereken hassasiyet gösterilmelidir.

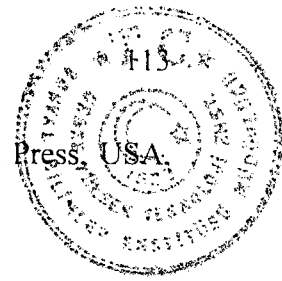
Diğer taraftan elde edilen bulgular ışığında gelecek çalışmalara ışık tutması açısından araştırmacıların bundan sonraki çalışmalarında, uluslararası pazarlama literatürde şimdiye kadar üzerinde çok fazla durulmayan ancak bu araştırmada son derece önemli değişkenler olarak ortaya çıkan işin farkedilebilirliği ve kültürel yakınlık değişkenleri üzerinde daha ayrıntılı bir şekilde durmaları, bu iki değişkeni detaylı bir şekilde incelemeleri önemli bir husustur.





## KAYNAKÇA

1. ACHROL, Ravi S. and STERN, Louis W., "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol.25, February 1988, pp.36-50.
2. AKSOY, H., Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım, Yeni Asya Yayınları, Türkiye,
3. ANDERSON, Erin and NARUS, James A., "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 48, Fall 1984, pp.62-74.
4. ANDERSON, Erin and WEITZ Barton A., "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, Vol. 8, Fall 1989, pp.310-323.
5. ANDERSON, Erin and WEITZ, Barton, "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol.29, February 1992, pp.18-34
6. ANDERSON, Erin, LODISH, L. AND WEITZ B. "Resource Allocation Behavior in Conventional Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol.24, February 1987, pp.85-97.
7. ANDERSON, J., HAKKANSSON, H. And JOHANSON J., "Dyadic business relationships within a business network context", *Journal of Marketing*, Vol.58, 1994, pp.1-15.
8. ANDERSON, J.C. and NARUS, J, A., "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, Vol.54, January 1990, pp.42-58
9. ARMSTRONG, J. Scott and OVERTON, Terry, "Estimating Non-response Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, Vol.14, August 1977, pp.396-402.



10. ASSAEL, Henry, Marketing Principles and Strategy, The Dryden Press, USA, 1990.
11. ASSAEL, Henry, Marketing, The Dryden Press, USA, 1998.
12. BEHRMAN, D. N. and PERREAULT, W.D. Jr. "Measuring the Performance of Industrial Salespersons," *Journal of Business Research*, Vol. 10, 1982, pp.355-370.
13. BOONE, Louis E. and KURTZ, David L., Contemporary Marketing, The Dryden Press International Edition, 7<sup>th</sup> edition, 1992.
14. CAMPBELL, Alexandra J., "Cooperation in International Value Chains: Comparing an Exporter's Supplier versus Customer Relationships", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.13, 1998, pp.22-39.
15. CANNON, Joseph P. and HOMBURG, Christian, "Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs", *Journal of Marketing*, Vol.65, January 2001, pp.29-43.
16. CANNON, Joseph P. and PERREAULT, Jr. William D., "Buyer-Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, November 1999, pp.439-460.
17. CANNON, Joseph P., ACRHOL, Ravi S. and GUNDLACH, Gregory T. "Contracts, Norms and Plural Form Governance", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.28, 2000, pp.180-194.
18. CELLY, Saehney K. and FRAZIER Gary L., "Outcomes-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol.33, May 1996, pp.200-210
19. CEMALCILAR, İ., Pazarlama Kavramlar ve Kararlar, Beta Basım Yayın A.Ş., Türkiye, 1994.
20. COMBS, James G., and KETCHEN, David J., "Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward A Reconciliation of Predictions from the

Resource-Based View and Organizational Economics”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 1999, pp. 867-888



21. DONEY, M., P., and CANNON, P., J., “An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol.61, 1997, pp.35-51
22. DUNKAN, Tom and MORIERTY, Sandra E., “A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol.62, April 1998, pp.1-13.
23. DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H. and OH, Sejo, “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol. 51, April 1987, pp. 11-28.
24. DWYER, Robert F. and WALKER Orville, “Bargaining in an Asymmetrical Poer Structure”. *Journal of Marketing*, Vol.45, Winter 1981, pp.104-115.
25. DYER Jeffrey H., “Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value.”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, 1997, pp.535-556
26. EL-ANSARY, A. and STERN, L.W., “Power Measurement in the Distribution Channel,” *Journal of Marketing Research*, Vol.20, May 1972, pp.158-66.
27. EMERSON, Richard M., “Power-Dependence Relations,” *American Sociological Reviews*, Vol. 27, February 1962, pp.31-41.
28. ETGAR Michael, “Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels”, *Journal of Marketing Research*, Vol.XIII, August 1976, pp.254-262.
29. ETZER Michael J., WALKER, Bruce J. and STANTON, William J., *Marketing*, 11<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill Inc., USA, 1998.
30. FRAZIER, Gary L. and RODY, Raymond C. “The Use of Influence Strategies in Inter-firm Relationships in Industrial Product Channels,” *Journal of Marketing*, Vol. 55, January 1991, pp. 52-69.

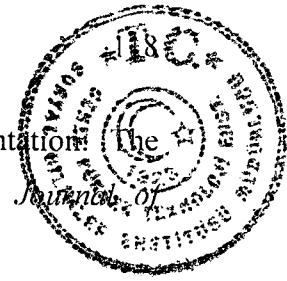
31. FRAZIER, Gary L. and SUMMERS, "Perceptions of Inter-firm Power and Its Use within a Franchise Channel of Distribution," *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, May 1986, pp. 169-176.
32. FRAZIER, Gary L., "Inter-organizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective," *Journal of Marketing*, Vol. 47, Fall 1983a, pp. 68-78.
33. FRAZIER, Gary L., "On The Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution," *Journal of Marketing Research*, Vol20, May 1983b, pp. 158-166.
34. FRAZIER, Gary L., "Organizing and Managing Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, Issue 2, Spring 1999, pp. 226-240.
35. FRAZIER, Gary L.; GILL, James D. and KALE, Sudhir H., "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in A Channel Distribution in A Developing Country," *Journal of Marketing*, Vol. 53, January 1989, pp. 50-69.
36. FRAZIER, Gary L.; SPEAKMAN, Robert E. and O'NEAL, Charles R., "Just-in-Time Exchange Relationship in Industrial Markets," *Journal of Marketing*, Vol. 52, October 1988, pp. 52-67.
37. FRAZIER, Gray L. And ANTIA Kersi D., "Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, Fall 1995, pp.321-326.
38. GANESAN, Shankar, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.58, April 1994, pp.1-8
39. GANESAN, Shankar, "Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships" *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX, May 1993, pp 183-203.
40. GARBARINO, Ellen and JOHNSON Mark S., "The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 63, April 1999, pp.70-87

41. GEYSKENS, Inge; 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.
42. GILL, E., L., and ALLERHEILIGEN R.P., "Co-operation in Channels of Distribution. Physical Distribution Leads The Way", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.26, 1996, pp.49-63
43. GILLILAND, David I. and BELLO, Daniel C., "The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance", *Journal of Marketing*, Vol.61, January 1997, pp.22-38.
44. GUNDLACH, G. T. and CADOTTE, E., R., "Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting," *Journal of Marketing*, Vol.52, January 1994, pp.20-35.
45. GUNDLACK, G. T. and MURPHY P. E., ""Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchange," *Journal of Marketing*, Vol.57, October 1993, pp. 35-46.
46. HALLEN L., JAN J. and NAZEEM S., "Interfirm Adaptation in Business Relationships" *Journal of Marketing*, Vol.55, 1991, pp. 29-37
47. HEIDE, Jan B. , "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 58, January 1994, pp.71-85.
48. HEIDE, Jan B. and JOHN, George , "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 52, January 1988, pp.20-35.
49. HEIDE, Jan B. and JOHN, George, "Do Norms Matter in Marketing Relationships?", *Journal of Marketing*, Vol. 56, April 1992, pp.32-44.
50. HEIDE, Jan B. and JOHN, George, "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships ," *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVII, February 1990, pp.24-36



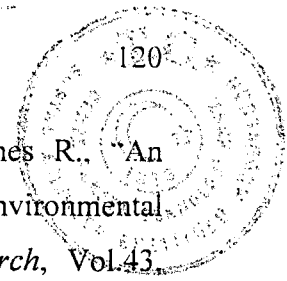


51. HELPER, Susan, "How Much Has Really Changed Between U.S. Automakers and Their Suppliers?", *Sloan Management Review*, Vol.32, Summer 1991, pp.15-28.
52. HUNT, Shelby D., WOOD Van R., and CHONKO Lawrence B., "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.53, July 1989, pp.79-90.
53. HUTT, M. D. and SPEH T., W. , *Business Marketing Management*, 3th. Edition, The Dryden Press, USA, 1989.
54. JAP ,Sandy. D. and GANESAN Shankar, "Control Mechanisms and The Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, Vol.37, May 2000, 227-45
55. JAWORSKI, Bernard J. and KOHLI, Ajay K., "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol.57, July 1993, pp.53-70.
56. KALWANI, U., M., and NARAYANDAS, N. (), "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships. Do They Pay Off for Supplier Firms?", *Journal of Marketing*, Vol.59, January 1995, pp.1-16
57. KARABULUT, M. ve KAYA, İ., *Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, No:138, Türkiye, 1991.*
58. KIM Jai-Beom and MICHELL Paul, "Relational Marketing in Japan: The Buyer-Supplier Relationships of Four Automakers", *Journal of Business International Marketing*, Vol.14, 1999, pp.118-129.
59. KIM Keysuk and FRAZIER Gary L., "Measurement of Distributor Commitment ... Industrial Channels of Distribution", *Journal of Business Research*, Vol. 40, 1997, pp.139-154.

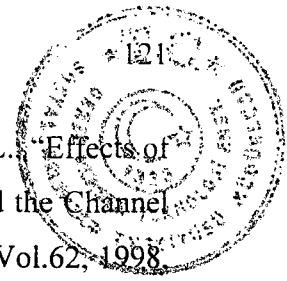


60. KOHLI, Ajay K. and JAWORSKI, Bernard J., "Market Orientation: Construct, Research Propositions, and Managerial Implication", *Journal of Marketing*, Vol.54, April 1990, pp. 1-18.
61. KOTLER, Philip and AMSTRONG, Gary, *Principles of Marketing*, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall International Inc., USA, 1996
62. KOTLER, Philip, *Marketing Management, Analysis, Planing, Implementation and Control*, 9<sup>th</sup>., Edition, Prentice-Hall International Inc., USA, 1997
63. KUMAR, N., "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships", *Harvard Business Review*, November-December, 1996, pp. 92-106
64. KUMAR, Nirmalya; SCHEER, Lisa K. and STEENKAMP, Jan-Benedict E.M. "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, Issue 1, February 1995a, pp. 54-65.
65. LAWLER, E. J. and BACHARACH, S. B., "Comparison of Dependence and Punitive Forms of Power," *Social Forces*, Vol. 66, 1987, pp. 446-462.
66. LUSCH, Robert and BROWN, James, "A Modified Model of Power in the Marketing Channel", *Journal of Marketing*, Vol.19, August 1982, pp.312-323.
67. LUSCH, Robert F. and BROWN, James R., "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 60, October 1996, pp. 19-38.
68. MACNEIL, I., *The new Social Contract*, New Haven, CT: Yale University Press, 1980
69. McALISTER Leigh, BAZERMAN Max H. and FADER Peter, "Power and Goal Setting in Channel Negotiations", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXIII, 1986, pp. 228-236
70. McALLISTER, Daniel J., "Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol.38, 1995, pp.24-59.

71. MICHAELS, Ronald E.; CRON, William L.; DUBINSKY, Alan J. and JOACHIMSTHALER, Erich A., "Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXV, November 1988, pp.376-383.
72. MOORMAN C., DESHPANDE R. and ZALTMAN G., "Factors Affecting Trust in Market Research Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.57, January 1993, pp.81-101
73. MOORMAN C., ZALTMAN G. and DESHPANDE R., "Relationships between Providers and Users of Market Research: the Dynamics of Trust within and between Organizations", *Journal of Marketing Research*, Vol.29, August 1992, pp.314-328.
74. MORGAN, R. M. and HUNT, S. D. "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, July 1994, pp. 20-38.
75. MORH, Jakki J.; FISHER, Robert J. and NEVIN, John R., "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control," *Journal of Marketing*, Vol. 60, July 1996, pp. 103-115.
76. MORH, J. And SPEKMAN, R. (), "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, Vol.15, 1994, pp.135-52.
77. MORH, Jakki and NEVIN, John R., "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.54, October 1990, pp.36-51
78. NICHOLSON, Carolyn Y., COMPEAU, Larry D. and SETHI Rajesh, "The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.29, 2001, pp.3-15.
79. NIELSON, Charles C., "An Empirical Examination of the Role of "Closeness" in Industrial Buyer-Seller Relationships", *European Journal of Marketing*, Vol.32, 1998, pp.441-463.



80. PASWAN, Audhesh K., DANT Rajiv P. And LUMPKIN James R., "An Emperical Investigation of the Linkages among Relationalism, Environmental Uncertainty and Bureaucratization", *Journal of Business Research*, Vol.43, 1998, pp.125-140.
81. PLANALP, Sally, "Relational Communication and Cognition," *Rethinking Communication*, Vol.2, 1989, pp.269-277.
82. PREFFER, J. and SALANCIK G. R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach*. New York: Harper and Row Publishers, Inc, 1978
83. RACHMAN, D. J., MESCON, M. H., BOVEE, C. L. And THÍLL, J. V., *Business Today*, 8<sup>th</sup>. Edition, Mc Gray-Hill Inc., USA, 1996
84. RING P. S. and VAN DE VEN A. H., "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships," *Academy of Management Review*, Vol.19, 1994, pp.90-118
85. ROSENBLOOM, Bert, "Marketing Channels", 5<sup>th</sup> Edition, The Dryden Press, USA, 1995
86. ROUSSEAU, Danise M., "Issues of Level in Organizational Research: Multi-Level and Cross-Level Perspectives", *Research in Organizational Behavior*, Vol.7, 1995, pp.1-37.
87. SELNES, Fred, "Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships," *European Journal of Marketing*, Vol. 32, Issue 3/4, 1998, pp. 305-322.
88. SEZER, Bülent, "Dağıtım Kanallarında Lojistik, Performans, Adalet Algısı ve Kanal Üyesi Memnuniyeti", Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2001.
89. SHERMAN, Stralford, "Are Strategic Alliances Working?" *Fortune*, September 1992, pp.77-78.



90. SIGUAW, Judy A., SIMPSON, Penney M. and BAKER, Thomas L., "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.62, 1998, pp. 99-111
91. SINGH, Kulwant, "The Impact of Technological Complexity and Interfirm Cooperation on Business Survival", *Academy of Management Journal*, 1997, pp.339-363.
92. SMITH, Ken G., CARROLL, Stephen J., and ASHFORD, Susan J., "Intra-And Interorganizational Cooperation: Toward A Research Agenda", *Academy of Management Journal*, Vol.38, 1995, pp. 7-23.
93. STANTON, William J., ETZER Michael J. and WALKER, Bruce J., *Fundamentals of Marketing*, 9th. Edition, McGraw-Hill Inc, 1991
94. TAX, Stephen S., BROWN, Stephen W. and CHANDRASHEKARAN Murail, "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.62, April 1998, pp.60-76
95. TEK, Ömer Baybars, *Pazarlama İlkeleri. Global Yönetimsel Yaklaşım. Türkiye Uygulamaları*, Geliştirilmiş 7. Baskı, Cem Ofset Matbaacılık A.Ş., İstanbul, 1997.
96. WAGNER III, J. A., "Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups", *Academy of Management Journal*, Vol.38, 1995,
97. WALTERS, C. G., *Marketing Management*, Goodyear Publishing Company Inc., USA, 1977.
98. WILLIMSON, Oliver E., "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes," *Journal of Economic Literature*, Vol.19, December 1981, pp.1537-1568.
99. YILMAZ, Cengiz, "Salesforce Cooperation: The Impact of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors", *Dissertation Thesis*, Texas Tech University, 1999.

100.YILMAZ, Cengiz and HUNT, Shelby D., "Salesperson Cooperation:  
Influence of Relational, Task, Organizational and Personal Factors". *Journal of*  
*the Academy of Marketing Science*, Vol.29, 2001, pp.335-357.



## EKLER

### EK 1: Anket Soruları



## OTOMOBİL BAYİLERİNE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

### İLİŞKİSEL FAKTÖRLER

#### BAYİ BAĞIMLILIĞI (Ganesan 1994, Heide and John 1988, Yılmaz 1999)

##### Özgün Yatırımlar

- Üretici firma ile olan iş ilişkimizi geliştirmek için, yalnızca bu ilişkiye özel olarak satış personeli yetiştirilmesine, sergilere (showroom) ve benzeri kalemlere çok önemli yatırımlar yaptık.
- Bu firma ile ilişkilerimize yaptığımız yatırımların, başka bir firmaya döndüğümüz takdirde tekrar kullanılabilir hale gelmesi çok zor olacaktır.
- İş akım süreçlerimizi üretici firmanın özgün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenledik.
- Üretici firma ile ilişkilerimizi geliştirmek için çok büyük yatırım yaptık.

##### Yerine Konulabilirlik

- Üretici firmanın yerine başkasını bulmamız şu an için mümkün değildir.
- Üretici firma yerine geçecek yeni bir alternatifte sahip değiliz.
- Eğer üretici firmayı temsil etmekten vazgeçersek, kolaylıkla başka bir tedarikçi bulup durumumuzu telafi edebiliriz.
- Eğer üretici firma ile ilişkilerimiz sona ererse, her türlü çabamıza rağmen gelirlerimiz önemli ölçüde düşer.

##### Önem

- Üretici firma bizim gelecekteki iş başarımız için çok önemlidir.
- Üretici firmanın ürünleri, bölgemizde kaliteli olarak bilinen ve aranan ürünlerdir.
- Üretici firmayı kaybetmek bize çok pahalıya mal olabilir.
- Üretici firmanın ürünleri bize yüksek ciro sağlamaktadır.
- Üretici bayimiz için çok önemlidir.

#### BAĞLILIK (Anderson and Weitz 1992)

- Üretici firmamıza karşı çok güçlü bir sadakat hissimiz vardır.
- Sürekli olarak üretici firmanın yerine geçecek başka bir firma arayışı içindeyiz.
- Üretici firma ile olan ilişkimizin uzun bir süre süreceği beklentisi içindeyiz.
- Eğer başka bir firma bize daha iyi bir teklifle gelirse, üreticiyi kaybetmek pahasına bile olsa, yeni üretici ile mutlaka çalışırız.
- Üretici firmaya karşı çok fazla bağlılığımız yok.
- Üretici firmanın ürünlerini satmak için, uzun vadeli yatırımlar yapmakta hiçbir sakınca görmüyoruz.
- Üretici firma ile olan ilişkilerimizi uzun vadeli bir ittifak olarak görüyoruz.
- Üretici firma bize zarar verecek hatalara sebep olduğunda bile ona karşı sabırlıyız.
- Üretici firmanın satışlarını geliştireceğini düşündüğümüz takdirde gerekli olan her tür kaynağı (personel, finansal v.b.) kullanmakta tereddüt göstermeyiz.

#### GÜVEN (Morgan and Hunt 1994)

- Üretici firmamıza karşı zaman zaman güvensizlik hissi duyuyoruz.
- Üretici firmamız dürüst ve doğrucudur.
- Üretici firmamıza tamamen güvenilir diyebiliriz.
- Üretici firmamızın her zaman adil davranacağına dair inancımız vardır.
- Üretici firmamızın işi en iyi şekilde yapacağına dair güvencimiz sonsuzdur.
- Üretici firmamız her zaman sadıktır.
- Üretici firmamızın sözüne güvenilir.



- Üretici firmamızın bizi de yakından ilgilendiren konularda bizim için en doğru kararı vereceğine olan inancımız tamdır.

### **İLETİŞİM (Morgan and Hunt 1994)**

- Birbirimizi sürekli olarak yeni gelişmelerden haberdar ederiz.
- İş fırsatları ile ilgili olarak sık sık görüşürüz.
- Gerekli bilgileri zaman geçirmeden birbirimize iletiriz.

### **ANA FİRMA PERFORMANSI (Doney and Cannon 1997)**

Teslimat hızı

Teslimat güvenilirliği (zamanında ve hatasız teslimat)

İstenilen ürünün istenildiği miktarda tedariki

Teknik destek

Ürün/servis kalitesi

Satış sonrası hizmetler

### **KÜLTÜREL YAKINLIK**

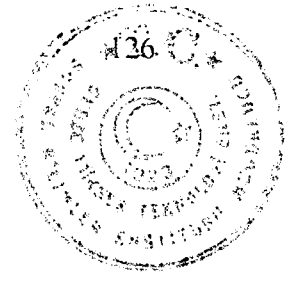
- Bu üretici firmanın temsilcilerini kendimize kültürel olarak çok yakın hissediyoruz.
- Bu üretici firmanın temsilcilerinin olaylara karşı yaklaşımlarını anlamakta zorluk çekmiyoruz.
- Bu üretici firmanın temsilcilerinin hayata bakış açıları ve bizim bakış açımız arasında ciddi bir fark yoktur.
- Bu üretici firmanın temsilcileri ile aynı değer yargılarını paylaşıyoruz.
- Bu üretici firmanın temsilcilerinin yaşam tarzı bize göre çok farklıdır.

### **ANA FİRMANIN ÜNÜ (Ganesan 1994)**

- Üretici firma genel olarak bayiler arasında dürüst bir firma olarak tanınır.
- Pek çok bayi bu üretici firmayı, bayilerin sorunlarına karşı dikkatli ve düşünceli yaklaşımlar geliştiren bir firma olarak tanımlamaktadır.
- Bu üretici firma bayiler arasında kötü bir üne sahiptir.
- Bayilerin çoğu bu üretici firmanın adil ve dürüst olduğuna inanırlar.

### **ÜRETİCİ FİRMA BAĞIMLILIĞI (Ganesan 1994, Heide and John 1988, Yılmaz 1999)**

- Eğer üretici firma ile ilişkilerimiz bozulursa, bölgemizdeki mevcut satış rakamlarına yeniden ulaşmaları çok zor olacaktır.
- Üretici firmamız, bizim yerimize geçecek iyi bir alternatifine sahip değildir.
- Eğer bu üretici firma ile çalışmaktan vazgeçersek, faaliyet gösterdiğimiz bölge içerisinde, kolaylıkla başka bir bayii bulup durumlarını telafi edebilirler.
- Eğer bu üretici firma ile ilişkilerimiz sona ererse, her türlü çabalarına rağmen, faaliyette bulunduğumuz bölge içerisinde gelirlerinde önemli düşüşler olur.
- Üretici firmamız bizimle yaptığı iş için çok önemli yatırımlar yapmış durumdadır.
- Eğer üretici firmamız bizim satış alanımızda başka bir satıcıya dönerse bize yaptığı yatırımı yeniden kullanması çok zor olacaktır.
- Bizim özel ihtiyaçlarımızı karşılamak için üretici firmamız kendi prosedürlerini ona göre ayarlamıştır.
- İşletmemiz (bayiimiz) bu üretici firma için büyük önem arz etmektedir.
- Üretici firma için bizi kaybetmek çok pahalıya mal olacaktır.
- Üretici firmanın ürünlerini satma konusunda oldukça başarılıyız.



## İŞ İLE İLGİLİ FAKTÖRLER

### İŞİN FARKEDİLEBİLİRLİĞİ (Wagner 1995)

- Günlük faaliyetlerimiz üretici firma temsilcileri tarafından kolaylıkla gözlemlenebilmektedir.
- Üretici firmanın aramızdaki sözleşmeye ne derece uyduğumuzu belirleyebilmesi mümkün değildir.
- Üzerimize düşen görevleri gerçekten yerine getirip getirmediğimizin ortaya çıkarılması son derece kolaydır.

### İŞİN KARMAŞIKLIĞI (Celly and Frazier 1996)

Aşağıda listelenen faaliyetlerden, bayiniz tarafından gerçekleştirilenleri işaretleyiniz?

- Stok bulundurma
- Satış sonrası rutin bakım
- Tamir hizmeti
- Müşterilere teknik destek ve bilgi
- Satış sonrası müşterileri takip
- Sigorta hizmeti
- Müşteriye finansal kredi
- Mevcut ve potansiyel müşteriler hakkında bilgi edinme ve saklama
- Bölgesel nitelikli satış geliştirme ve reklam faaliyetleri
- Takas
- Diğer.....

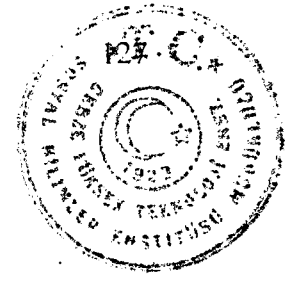
## YÜKÜMLÜLÜKLER

### SÖZLEŞMELER (Lusch and Brown 1996)

- Her iki tarafın rollerini açık olarak belirtmektedir.
- Her iki tarafın görev ve sorumluluklarını tereddüde mahal vermeyecek şekilde düzenlemektedir.
- Her iki tarafın nasıl faaliyet göstereceğini açıkça belirtmektedir.
- Beklenmeyen durumlar ortaya çıktığında her iki tarafın nasıl davranması gerektiğini açıkça ortaya koyar.
- Her tür beklenmeyen durumda ne yapılması gerektiğini açıkça belirtir.
- Anlaşmazlıkların nasıl çözülmesi gerektiği konusunda kesin ve açık çözüm yolları ortaya koyar.

### NORMATİF SÖZLEŞMELER (Lusch and Brown 1996)

- Tarafların her biri diğerinin yerine getirmekle yükümlü olduğu roller konusunda bilgi sahibidir ve aralarında fikir birliği vardır.
- Taraflar birbirlerinin görev sorumluluğu konusunda bilgi sahibidir ve aralarında fikir birliği vardır.
- Her iki taraf ta diğerinin faaliyetlerini nasıl gerçekleştireceği konusunda bilgi sahibidir ve aralarında fikir birliği vardır.
- Tarafların her biri diğeri görevlerini yerine getirmediği takdirde ne yapılması gerektiğini bilir ve aralarında bu konuda fikir birliği vardır.
- Her iki tarafta da, görüş ayrılıklarının ortaya çıkması halinde uygulanacak çözüm yöntemleri konusunda karşılıklı anlayış mevcuttur.
- Planlanmayan bir durum ortaya çıktığı takdirde her iki tarafın nasıl davranması gerektiğine dair karşılıklı anlayışa dayalı geliştirilmiş yöntemler mevcuttur.



## ÇEVRESEL FAKTÖRLER

### BÖLGESEL BELİRSİZLİK (Celly and Frazier 1996)

- Pazardaki gelişmeler öngörülebilir.
- Pazar payları durağandır.
- Pazardaki eğilimlerin takibi kolaydır.
- Sektörün toplam satış miktarı durağandır.
- Satış tahminleri genellikle doğru çıkar.
- Satış çabalarımızın işe yarayacağı konusunda güvenimiz tamdır.
- Pazarlama kararlarına destek olacak pazar bilgileri yeterli ve güvenilirdir.
- Pazarlama faaliyetlerimizin yararlı sonuçlar getireceğinden her zaman eminizdir.

### REKABET YOĞUNLUĞU (Jaworski and Kohli 1993)

- Bölgemizdeki otomobil bayileri arasında çok yoğun rekabet vardır.
- Satışlarımız bölgemizdeki diğer otomobil bayilerinin satış v.b faaliyetlerinden fazla etkilenmemektedir.
- En ufak bir hatamız dahi müşterilerimizin bölgemizdeki diğer otomobil bayilerine yönelmelerine sebep olabilir.

### İŞBİRLİĞİ (Lusch and Brown 1996)

#### Bilgi Paylaşımı

- Onlara yardımcı olacak her türlü bilgiyi sağlamakta tereddüt göstermeyiz.
- Sözleşme şartlarımız gerektirmese bile gayri resmi olarak gerekli gördüğümüz bilgileri iletiriz.
- Gerekli gördüğümüz taktirde, çok özel ve gizli bilgileri dahi sağlarız.

#### Esneklik

- Beklenmeyen bir durum ortaya çıktığı taktirde, mevcut iş sözleşmemizden farklı koşullar altında iş yapmaya razı olabiliriz.
- Aramızdaki sözleşmenin değişen koşullara göre uyarlanmasında sakınca görmeyiz.
- Gerekli her türlü esnekliği göstermekte tereddüt etmeyiz.

#### Birlik Anlayışı

- Üretici firmamız sorunlar yaşadığında, onlara yardımcı olmak için elimizden gelen her türlü desteği sağlarız.
- Ortak çalışmalarımız sonunda ortaya çıkan sorunların yükünü paylaşmakta sakınca görmeyiz.
- Yalnız kendimizden ziyade, her iki tarafa da faydalı olacak gelişmelerin gerçekleşmesi için çaba harcarız.
- Onların yararına olacak fedakarlıklar yapmakta sakınca görmeyiz.



## ZGEMIŐ

1973 Adana doğumlu olan Ebru Tümer KABADAYI, ilk ve orta öğrenimini Adana'da tamamladıktan sonra 1990 yılında İ.. İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü'nde lisans öğrenimine başlamıŐ ve 1994 yılında mezun olmuştur. Aynı yıl Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İŞletme Fakültesi'nde Genel İŞletme Yüksek Lisans programında öğrenim görmeye hak kazanmıŐ ve bölüm birincisi olarak mezun olmuştur. 1998 yılında aynı fakültede Genel İŞletme Doktora programını kazanmıŐ ve dersleri başarı ile tamamlamıŐtır. Evli ve bir ocuk annesi olan Ebru Tümer KABADAYI, halen Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İŞletme Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır.

