

DAĞITIM KANALLARINDA ÜRETİCİ - BAYİ İLİŞKİLERİNDE BAĞIMLILIK KAVRAMI VE BAĞIMLILIĞIN İŞBİRLİĞİ, BAĞLILIK VE MEMNUNİYET ÜZERİNE ETKİLERİ

Cengiz YILMAZ
Ebru Tümer KABADAYI
Bülent SEZEN
GYTE İşletme Fakültesi

ÖZET: Bu makalede dağıtım kanalı içerisinde yer alan üretici firmalar ile aracıları arasındaki karşılıklı iş ilişkileri sonucunda ortaya çıkan bağımlılık kavramının önemi üzerinde durulmaktadır. Bağımlılık kavramının unsurları (özgün yatırımlar, yerine konulabilirlik ve önem) ve bunların üretici-bayi ilişkilerine olan etkisi tartışılmaktadır. Ayrıca bağımlılığın önemli çıktıları olan üç değişken (bağlılık, işbirliği davranışı ve memnuniyet) ile arasındaki bağlantı ayrıntılı olarak incelenmektedir. Makalenin teorik bölümünde ortaya atılan hipotezler, Türkiye’de faaliyet gösteren 192 otomobil bayisine yapılan anket çalışması ile test edilmekte ve sonuçların tartışılması ile makale sona ermektedir.

Anahtar Kelimeler: *Dağıtım Kanalları, Bağımlılık, Bağlılık, İşbirliği, Memnuniyet*

ABSTRACT: In this study, we focus on the construct of dependence in working relationships between manufacturer firms and their distributors. We discuss the three facets of the dependence construct (transaction investments, replacability and importance) and their specific effects on manufacturer-distributor relationships. Specifically, the links between dependence and some important relational outcomes (commitment, cooperation and satisfaction) are investigated in detail. The hypotheses developed in the conceptual section of the study are tested using survey data collected from 192 automobile dealers in Turkey. Several implications of the study finding are presented.

Keywords: *Distribution Channels, Dealer Dependence, Commitment, Cooperation, Satisfaction*

GİRİŞ

Günümüzde, işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarların oldukça geniş alanlara yayılmış olması nedeniyle, ürün ve hizmetlerin nihai tüketicilere ulaştırılması için gerekli fonksiyonları yerine getirecek bağımsız araçılara olan ihtiyaç son derece yüksektir. Üreticiden tüketiciye doğru uzayıp giden bu tür aracı zincirleri “dağıtım kanalları” olarak adlandırılmaktadır (Hutt ve Speh : 1989, 38). İlişkisel pazarlama kuramının temel önermelerine göre, kullanılan dağıtım kanalının *bir sistem olarak etkinliği*, üretici firmaların rakiplerine karşı kalıcı üstünlük geliştirebilmeleri açısından en belirleyici faktörler arasında bulunmaktadır (Morgan ve Hunt 1994). Söz konusu etkinliğin sağlanabilmesinde, (1) üreticinin kanalın kontrol ve koordinasyonundaki başarısının ve (2) bağımsız kanal üyeleri arasındaki ilişkilerin uyum içerisinde gelişmesinin büyük önemi vardır. 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, büyük oranda bu iki faktöre bağlıdır.

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 aracılar kullanmak, çoğu zaman kaçınılmaz bir yöntem olarak uygulanmaktadır. Bunun sonucunda, üretici firma ile aracılar 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 birbirine daha *bağımlı* bir hale gelebilmektedir (Anderson ve Weitz, 1992). Yapılan araştırmalar, burada sözü edilen “karşılıklı bağımlılık” unsurunun kanalı oluşturan aracılardan üretici firmaya karşı olan yaklaşımlarında önemli etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Kalwani ve Narayandas, 1995). Karşılıklı bağımlılık derecesi kanal üyelerinin karar ve davranışlarını direkt olarak etkilemekte, kontrolün ağırlıklı olarak hangi tarafın elinde olacağını belirlemekte, üreticinin kanal içi kontrol ve koordinasyonu sağlama yeteneğinin sınırlarını çizmekte ve sonuç olarak, dağıtım işlevinin başarısına katkıda bulunmaktadır (Gill ve Allerheiligen, 1996 : 50).

Bu makalede, her biri ayrı birer kar merkezi olarak işlev gören bağımsız araçılardan oluşmuş, ancak yazılı ya da normatif sözleşmelerle karşılıklı iş ilişkilerinin niteliği belli sınırlar çerçevesinde belirlenmiş olan dağıtım sistemlerinde (örneğin, bayilik sistemleri), üretici firmaların aracılar üzerindeki kontrol ve koordinasyon yetenekleri açısından “bağımlılık” kavramının önemi vurgulanmaktadır. Bağımlılık kavramının çeşitli unsurları (alt-boyutları) ortaya konacak, bağımlılığın karşılıklı (simetrik) veya tek taraflı (asimetrik) olması durumunda görece etkileri tartışılacak ve bağımlılığın etkilediği üç belli başlı çıktı değişkenin (bağlılık, işbirliği davranışları ve memnuniyet) üzerinde durulacaktır. Makalenin teorik bölümünde öne sürülen önermeler ve geliştirilen hipotezler daha sonra 192 otomobil bayisinden elde edilen anket verileri ile test edilecek, sonuçların tartışılması ile makale sona erecektir.

BAĞIMLILIK KAVRAMI

Firmalar arası ilişkilerde bağımlılık, bir üyenin *amaçlarına ulaşmak için* ortağı ile olan iş ilişkisini *devam ettirme ihtiyacı* olarak tanımlanmaktadır (Kumar, Scheer ve Steenkamp, 1995 : 349). Genel olarak kanal üyeleri, karşılıklı çıkarları devam ettiği sürece birbirleri ile olan ilişkilerini devam ettirme ihtiyacı ve çabası içerisinde olacaklardır. Bağımlılık ile güç arasında, yani karşı tarafın davranış ve karar değişkenlerini etkileme yeteneği arasında, ters yönlü bir ilişki olduğu bilinmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Güç, taraflardan birinin kritik kaynaklara sahip olması ve alternatif kaynakların kontrolünü elinde bulundurması ile ortaya çıkmaktadır (Hallen, Jan ve Nazeem, 1991). Firmanın bayilere karşı bağımlılığı arttıkça gücü (ve dolayısıyla kontrol ve koordinasyon yeteneği) azalacak, tersi durumda artacaktır.

Bağımlılık (güç) eşitliğinde herhangi bir dengesizlik (asimetri) söz konusu ise, güçlü olan taraf kendi çıkarları doğrultusunda davranabilme avantajını ele geçirecek, karşı tarafın duyarlılıklarını göz önüne almadan fırsatçı davranışlar sergileme sıklığı artacak ve kanal sistemini tek taraflı olarak kontrol etme eğiliminde olacaktır. Güç dengesinde zayıf olan taraf ise zaman içinde ilişkiden memnuniyetsizlik duymaya

başlayacak ve yeni alternatifler arayışına girecektir (Anderson ve Narus, 1984). Kanal ortakları arasındaki bu tür dengesizlikler; daha az işbirliğine, bağlılık ve memnuniyet duygularından ziyade gereksiz ve zararlı çatışmaların sık gözlemlendiği sorunlu kanal ilişkilerine yol açabilmektedir (Dwyer, Schurr ve Oh, 1987).

BAĞIMLILIĞI OLUŞTURAN UNSURLAR

Bağımlılığı oluşturan çeşitli unsurlar vardır. Bu konudaki teorik gelişmelerin öncüsü olarak gösterilen Emerson'a (1962) göre, bir firmanın ortak iş yaptığı başka bir firmaya olan bağımlılığı başlıca iki temel faktör tarafından belirlenmektedir: (1) iş ilişkisi sayesinde karşı taraftan elde edilen toplam ekonomik değer (ekonomik önem) ve (2) karşı firmanın ve ondan elde edilen ekonomik değerın ikame edilebilme zorluğu (yerine konulabilirlik). Bu konuda çalışmalar yapan araştırmacılar bağımlılık derecesini belirleyecek üçüncü bir unsur olarak belirli bir iş ilişkisine *özgün* olarak gerçekleştirilen yatırımların miktarının da önemli olabileceğini ortaya koymuşlardır (Heide ve John, 1988). Aşağıda yukarıda belirtilen her bir faktör daha detaylı olarak tartışılmaktadır

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 ve John, 1988). Bu tür yatırımlar sonucunda mevcut kanal ilişkisinden ayrılma maliyeti yükselmekte ve sonuç olarak ortakların birbirlerine olan bağımlılık derecesi artmaktadır.

Yerine Konulabilirlik

Yerine konulabilirlik, mevcut kanal ortaklarının yerine konabilecek alternatif ortakları bulmada ana firma ya da bayinin karşılaşılabileceği zorluklardır (Heide ve John, 1988). Mevcut ortak ile iş ilişkisinin 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 ve 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 (1) yüksek değerler ifade ettiğinde ve/veya (2) beklentileri karşıladığında ve aştığında ve/veya (3) alternatif iş ilişkilerinden elde edilebilecek ekonomik değerlerin üzerinde gerçekleştiğinde, o

ortağın algılanan önemi artacak, dolayısıyla bağımlılık derecesi yükselecektir (Frazier, 1983).

ETKİN BAĞIMLILIK İLİŞKİSİ

Araştırmamız çerçevesinde, bağımlılık kavramı esas olarak iki farklı boyutta incelenebilir: (1) bayi bağımlılığı ve (2) üretici firma bağımlılığı. Bayi bağımlılığı, bayinin üretici firmaya bağımlılık ölçüsünü gösterirken, üretici firma bağımlılığı üreticinin bayiye bağımlılığının bir ölçüsüdür. *Toplam bağımlılık*, her iki tarafın birbirlerine karşı bağımlılıklarının (yani bayi bağımlılığı + üretici firma bağımlılığı) toplamıdır. *Karşılıklı bağımlılık asimetrisi* ise, üretici firmanın bağımlılığı ile bayi bağımlılığı arasındaki farktır. (Jap ve Ganesan, 2000 : 235; Emerson, 1962; Lawler ve Bacharach, 1987).

Kumar (1996), karşılıklı bağımlılığın etkinliğini tanımlarken, kanal ilişkilerinin dört farklı türde gerçekleşebileceğini belirtmiştir. Şekil 1’de gösterildiği gibi, her iki tarafın birbirine eşit düzeyde bağımlı olduğu durumlarda, bağımlılık simetrisi sözkonusudur. Yapılan araştırmalar, her iki tarafın birbirine yüksek derecede bağımlı olduğu simetrik kanal ilişkilerinde (II no’lu hücre), işbirliği, bağlılık ve memnuniyet gibi iş ilişkisinin kalitesini ve uzun dönem etkinliğini belirleyen faktörlerin daha olumlu düzeylerde geliştiğini ortaya koymaktadır (Frazier, 1999). Bir firma karşılıklı dağıtım ilişkilerinde yüksek dereceli bir bağımlılığa sahipken diğer bir firmanın bağımlılığı düşükse (I ve IV no’lu hücreler), karşılıklı bağımlılığın asimetrisi yüksek olacaktır ve böyle bir durumda çıkarlar farklılık arz edeceğinden düşük bağımlılıktan kaynaklanan güç avantajına sahip firma fırsatçı ve bencil davranış eğilimleri gösterebilecek, diğer firmayı baskı altına alabilecektir (Anderson ve Weitz 1989, 1992; Heide, 1994). Her ne kadar kısa vadede güçlü firma için çeşitli avantajlar içerse de, bu tür kanal sistemlerinin uzun dönemde rekabet etkinliklerini kaybedebilecekleri ifade edilmektedir (Morgan ve Hunt, 1994). Örneğin, bayi bağımlılığı yüksek ve üretici firma bağımlılığı düşük iken, üretici firma daha güçlü konumda olmakta ve bu gücün verdiği sarhoşluk ile bayilerle ilişkilerinde çok dikkatsiz davranarak uzun vadede onların güvenini kaybedebilmektedir. Benzer şekilde, bayi bağımlılığı düşük, üretici firma bağımlılığı yüksek iken, üretici firma tutsak olmakta ve yine ilişkinin sürekliliği tehlikeye girmektedir. Bağımlılık seviyesinin her iki taraf içinde düşük seviyede bulunduğu I no’lu hücrede yer alan kanal ilişkileri ise daha çok kısa vadeli, işlemsel iş ilişkilerini içeren zayıf kanal yapılarını ifade etmektedir.

Üretici Firmanın Bağımlılığı	yüksek	Bayi daha güçlü I Tutsak	Yüksek seviyede karşılıklı bağımlılık II Etkin İlişki
	düşük	Düşük seviyede bağımlılık III İlgisiz	Firma daha güçlü IV Gücün verdiği sarhoşluk
		düşük	yüksek
		Bayi Bağımlılığı	

Şekil 1. Karşılıklı Bağımlılığın Etkinliği (Kumar, 1996)

Genel olarak, taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılık dereceleri yükseldiğinde etkin bir ilişki kurulması daha mümkün olmaktadır. Ancak, bu etkinliğin sağlanabilmesi, bağımlılık ilişkisi ve maddî değerler yanında, karşılıklı anlayış ortamı ve bunun yansımaları olan pek çok tutumsal yaklaşım ve davranış biçimleriyle de yakından ilgilidir. Araştırmamızda, bayi bağımlılığının, bayilerin üç önemli tutumsal ve davranışsal tepkisi üzerine etkileri ile ilgili olarak hipotezler geliştirilecek ve test edilecektir. Sözü edilen üç önemli çıktı değişkeni, (1) bayilerin işbirliğine yönelik davranışları, (2) bayii bağlılığı ve (3) bayilerin üretici firmayla olan iş ilişkisindeki memnuniyet dereceleri olarak belirlenmiştir.

BAĞIMLILIK İLE İŞBİRLİĞİ, BAĞLILIK VE MEMNUNİYET ARASINDAKİ İLİŞKİLER

İşbirliği

İşletmelerin dağıtım kanalı sistemlerinde bir araya gelmelerindeki temel sebep, kendi firmalarına ilişkin amaçlara daha etkin ulaşmak istemeleridir. İşbirliği, *tarafların ortak bir amaca ulaşmak için gönüllü güç birliği oluşturmaları ve birlikte çalışmalarını* olarak tanımlanmaktadır (Ring ve Van De Van, 1994). Burada önemli olan kavramlar *ortak amaç* ve *gönüllülüktür*. İşbirliği eğilimini gösteren bayi söz konusu ortak hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak üretici firma ile daha uyumlu hareket etmekte, çoğu zaman uzun dönemde elde etmeyi umduğu değerler için kısa dönemde çeşitli fedakarlıklar yapmaya razı olabilmektedir. Bu doğrultuda, kararlarda daha esnek yaklaşımlar geliştirmek, karşı tarafın çıkar beklentilerine önem vermek ve kritik bilgileri dahi sakınmadan ve zamanında paylaşmak gibi davranışlar, etkin işbirliğinin önemli unsurları olarak ortaya çıkmaktadır. İşbirliğinin, tarafları bir araya getirerek, onların imkanlarını birleştirmek suretiyle başarıya ulaşmalarında oldukça büyük bir etkisi vardır (Cannon ve Perreault, 1997).

Kanal üyeleri arasındaki karşılıklı bağımlılık derecesinin yüksek olması, tarafların ilişkinin geleceği ile ilgili olarak uzun vadeli beklentiler geliştirdiklerinin bir göstergesidir (Ganesan, 1994). Uzun dönemli ilişkilerin varlığı, müşteri istek ve ihtiyaçlarını zamanında ve etkin bir şekilde yerine getirebilme imkanı tanıyacak ve bu sayede rekabet avantajı elde edilecektir (Kalwani ve Narayandas, 1995 : 3). Doğaldır ki, üretici ile aracılardan ortak iş ilişkilerinin geleceğine yönelik beklentileri, işbirliği eğilimleri üzerinde de önemli etkiler yapacaktır. Sonuç olarak, bayilerin bağımlılık düzeyleri ile işbirliği davranışları arasında olumlu (pozitif) bir ilişki beklenmektedir (Hipotez 1).

Bağlılık

Bağlılık, bir ortak ile sürekli ilişki kurabileceğini düşünen bir diğeri için bu ilişkiyi sürdüreceği maksimum çabayı gösterme arzusu olarak tanımlanabilir (Morgan ve Hunt, 1994 : 23). Moorman ve diğerleri (1992 : 316) bağlılığı, *değerli* bir ilişkiyi koruma ve devam ettirme istekliliği olarak tanımlamışlardır. Bağlılığın temelinde istikrar ve fedakarlık yatmaktadır. Kısaca, bir iş ilişkisine olan bağlılık, dengeli bir ilişki geliştirmeyi arzulamayı, ilişkinin devamını sağlamak için kısa dönemli fedakarlıklar yapma istekliliğini ve ilişkinin istikrarını, devamlılığını sağlama eğilimini gerekli kılmaktadır. (Anderson ve Wietz, 1992 : 19)

Firmalar arasındaki bağıllık derecesi ile bağımlılık yapısı arasında yakın bir bağıntı olduğu açıktır (Gundlach ve Murphy 1993 : 42). Kanal üyeleri arasında birbirine muhtaç olma derecesi yani bağımlılık ne kadar artar ise, iki tarafın da birbiri ile olan ilişkilerinde bağıllık dereceleri fazlalaşacaktır (Dwyer, Schurr ve Oh, 1987). Anderson ve Weitz (1992), bir ortağın diğerlerinin bağıllığı ile ilgili algısının, diğerlerinin gerçek bağımlılık seviyeleri ile pozitif ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Bu nedenlerle, bayilerin kendi bağımlılık düzeyleri hakkındaki algılarının üretici firmaya karşı geliştirdikleri bağıllık eğilimlerini olumlu olarak etkilemesi beklenmelidir (Hipotez II).

Memnuniyet

Dağıtım kanalları literatüründe memnuniyet, “bir firmanın diğer bir firma ile arasındaki iş ilişkini tüm yönleriyle değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu (pozitif) duygusal bir hal” olarak tanımlanmaktadır (Anderson ve Narus, 1984 : 66; Thibaut ve Kelly, 1959). Memnuniyet, kanal ilişkilerinin anlaşılmasında önemli bir konudur (Ruekert ve Churchill, 1984). Kanal ortağı ile ana firma arasında uzun süreli iyi ilişkilerin sürdürülebilmesi, karşılıklı olarak her iki tarafın da bu ilişkiden memnun olması ve bu memnuniyetin devamlı olması ile mümkündür. Gladstein (1984) ilişkilerin uzun süreli devamlılığının, taraflar arasındaki karşılıklı memnuniyet duygusunun bir sonucu olduğunu göstermiştir. Bağımlılığın ana unsurlarından biri karşı firmadan elde edilen ekonomik değere verilen önem olarak belirlendiğine göre, bağımlılık derecesinin memnuniyeti olumlu (pozitif) olarak etkilemesi beklenmektedir (Hipotez III).

TÜRKİYE’DEKİ OTOMOTİV BAYİLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Bağımlılığın yukarıda belirtilen değişkenler üzerindeki etkilerini görebilmek amacıyla, Türkiye’de faaliyet gösteren otomobil bayileri üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Anket formu oluşturulmadan önce üretici ve distribütör firmaların bir kısmı ile mülakat tekniği ile görüşmeler yapılmış ve otomotiv sektöründeki bayilik sistemi hakkında ön bilgiler edinilmiştir. Daha sonra, gerek internet yoluyla gerekse ilgili firmalara ulaşmak suretiyle Türkiye çapında faaliyet gösteren tüm bayilerin (yaklaşık 1000 bayi) adreslerine ulaşılmış ve bunlara içerisinde geri dönüş için pullu ve adresli bir zarfın da yer aldığı anket formu gönderilmiştir. Gönderilen bu anket formlarının firma (bayi) yöneticisi tarafından doldurulması istenmiştir.

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.

Anket Soruları

Anket formu oluşturulurken, öncelikle literatürdeki değişkenlerle ilgili olarak yapılan çalışmalar dikkatli bir şekilde incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda değişkenler arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde belirleyecek ölçekler ortaya konulmuştur. Bu ölçekler belirlenirken Türkiye’deki otomotiv sektörünün özellikleri de dikkate alınmış ve gerekli uyarlamalar yapılarak sorular oluşturulmuştur. Bağımlılık değişkenini ölçen özgün yatırımlar, yerine konulabilirlik ve önemle ilgili

sorular Ganesan (1994), Heide ve John (1988), Yılmaz (1999)'ın çalışmalarından adapte edilmiştir. Aynı şekilde, işbirliği, bağlılık ve memnuniyet ölçekleri sırasıyla Lusch ve Brown (1996), Anderson ve Weitz (1992) ve Cannon ve Perreault (1999)'nin çalışmalarından ülkemiz otomobil sektörüne uyarlanarak ankete dahil edilmiştir.

Analizler

Analiz kısmında öncelikle, kullandığımız ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla güvenilirlik testleri ve faktör analizleri yapılmıştır. Ardından, araştırma değişkenleri korelasyon analizine tabi tutularak bağımlılığın üç farklı boyutu ile araştırmamızın çıktı değişkenleri olan (1) işbirliği, (2) bağlılık ve (3) memnuniyet arasındaki birebir ilişkilere bakılmıştır. Son olarak, her bir çıktı değişken için, bağımlılığın üç boyutunun bağımsız değişken olarak yer aldığı regresyon modelleri analize tabi tutulmuş ve her boyutun görece etkisi ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

Tablo 1'de bağımlılık değişkenine ait faktör analizi sonuçları ve tüm değişkenlere ait güvenilirlik (Cronbach'ın alfası) katsayıları verilmektedir. Görüldüğü gibi, bağımlılık değişkeni beklenen şekilde (1) *özgün yatırımlar*, (2) *yerine konulabilirlik* ve (3) *önem* başlıklı üç alt bileşene ayrılmakta ve tüm alt bileşenlerin güvenilirlik katsayıları sınır değer olarak kabul edilen 0,70'den yüksek çıkmaktadır. Diğer değişkenlerin (işbirliği, bağlılık, memnuniyet) güvenilirlik katsayıları da yüksek olup, her biri ayrı ayrı tek faktörde birleştikleri için faktör yükleri verilmemiştir.

Tablo 2'de, bağımlılık ve diğer değişkenlere ait birebir korelasyon ilişkileri görülmektedir. Korelasyon sonuçlarına bakıldığında, işbirliği, bağlılık ve memnuniyet değişkenleri hem kendi aralarında hem de bağımlılığın üç alt bileşeni ile yüksek ve istatistiksel olarak anlam ifade eden korelasyonlar göstermektedir. Sadece özgün yatırımlar ile memnuniyet arasındaki ve yerine konulabilirlik ile bağlılık arasındaki ilişkileri belirleyen korelasyon katsayıları anlamlı çıkmamaktadır.

Tablo 3'de, bağımlılığın üç alt bileşeni (özgün yatırımlar, yerine konulabilirlik, önem) ile, işbirliği, bağlılık ve memnuniyet arasındaki regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Tabloda görülen regresyon katsayıları (β_i) standardize edilmiş katsayılardır. Görüldüğü gibi, ana firmanın *ekonomik önemi* hem işbirliği değişkeni ile, hem bağlılık değişkeni ile ve hem de memnuniyet değişkeni ile yüksek oranda ilişkili ($p < .01$) bulunmuş ve bağımlılığın diğer alt bileşenleri olan özgün yatırımlar ve yerine konulabilirlik değişkenlerine oranla daha etkili ve anlamlı bir değişken olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca yerine konulabilirlik ile bağlılık değişkeni arasında da anlamlı ($p < .10$) bir ilişki vardır. Genel olarak, her üç regresyon analizinde de bayi ile üretici firma arasındaki iş ilişkisinin kalitesini belirleyen bağımlı değişkenlerdeki toplam varyansın oldukça önemli bir yüzdesinin açıklandığı gözlemlenmektedir (sırayla %27, %31 ve % 25). Bu oranlar dağıtım kanalları literatüründe kabul gören R^2 seviyelerinin (%25 civarı) üzerinde değerler olup, ilgili bağımlı değişkenlerin açıklanmasında yeterli görülmektedir.

Tablo1: Bağımlılık Ölçeği için Oblik Rotasyona Tabi Faktör Matrisi

	FAKTÖR YÜKLERİ		
	OZYAT ($\alpha=.77$) ^a	YERKON ($\alpha=.81$)	ONEM ($\alpha=.71$)
Özgün Yatırım (OZYAT)			
Üretici firma ile olan iş ilişkimizi geliştirmek için, yalnızca bu ilişkiye özel olarak sergilere (showroom), satış personeli yetiştirilmesi ve benzeri kalemlere çok önemli yatırımlar yaptık.	.770	--	--
İş akım süreçlerimizi üretici firmanın özgün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenledik	.786	--	--
Üretici firma ile ilişkilerimizi geliştirmek için çok büyük yatırım yaptık	.848	--	--
Yerine konulabilirlik (YERKON)			
Üretici firmanın yerine başkasını bulmamız şu an için mümkün değildir.	--	.848	--
Üretici firma yerine geçecek yeni bir alternatifte sahip değiliz.	--	.856	--
Eğer üretici firma ile ilişkilerimiz sona ererse, her türlü çabamıza rağmen gelirlerimiz önemli ölçüde düşer.	--	.579	--
Ana firmanın Önemi (ONEM)			
Üretici firma bizim gelecekteki iş başarımız için çok önemlidir	--	--	.651
Üretici firmanın ürünleri, bölgemizde kaliteli olarak bilinen ve aranan ürünlerdir	--	--	.691
Üretici firmanın ürünleri bize yüksek ciro sağlamaktadır	--	--	.646
Üretici bayimiz için çok önemlidir.	--	--	.783

İŞBİRLİĞİ	BAĞLILIK	MEMNUNİYET
$\alpha = .89$; 11 Soru; Tek faktör	$\alpha = .81$; 9 Soru; Tek faktör	$\alpha = .89$; 5 Soru; Tek faktör

^a Parantez içindeki değerler faktörlere ait güvenilirlik (alfa) katsayılarıdır.

Not: -- ile gösterilen faktör yükleri 0.4'den küçük olduklarından değerleri yazılmamıştır.

Tablo2: Tüm Değişkenlere Ait Pearson Korelasyonları

	OZYAT	YERKON	ONEM	İSBİR	BAG	MEM
OZYAT	---	.233**	.404**	.263**	.214**	.147
YERKON		---	.318**	.223**	.088	.203*
ONEM			---	.515**	.553**	.507**
İSBİR				---	.385**	.265**
BAG					---	.650**
MEM						---

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

OZYAT = Özgün Yatırımlar; **YERKON**= Yerine Konulabilirlik ;

ONEM= Ana Firmanın Önemi; **İSBİR** = İşbirliği;

BAG= Bağlılık; **MEM**= Ana Firmaya Olan Memnuniyet

Tablo3: Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları

	R ²	F	B	Anlamlılık
İşbirliği Bağımlı Değişken İken	0.27	19.42		.000***
Özgün yatırımlar			.058	.221
Yerine konulabilirlik			.060	.221
Önem			.473	.000***
Bağımlık Bağımlı Değişken İken	0.31	23.78		.000***
Özgün yatırımlar			.002	.489
Yerine konulabilirlik			-.097	.084*
Önem			.583	.000***
Üreticiye Olan Memnuniyet Bağımlı Değişken İken	0.25	20.22		.000***
Özgün yatırımlar			-.076	.159
Yerine konulabilirlik			.055	.227
Önem			.521	.000***

* p < .10

** p < .05

*** p < .01

Sonuç ve Öneriler

Karşılıklı bağımlılık kavramı, üretici firmalar ile bayileri arasındaki iş ilişkisinin yapısını ve niteliğini belirleyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Üç farklı unsurdan (özgün yatırımlar, yerine konulabilirlik ve üretici firmanın ekonomik önemi) oluşan bağımlılık, kanal ortakları arasındaki kritik ilişki faktörlerin (bağımlık, işbirliği ve memnuniyet) niteliğini ve gelişme düzeyini belirleyen başlıca yapısal unsurların arasında yer almaktadır. Yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüzde, firmaların dağıtım sistemlerinde yukarıda üzerinde durulan kavramları ve araçları ile olan iş ilişkilerinin benzeri yapısal, tutumsal ve davranışsal özelliklerini göz önüne almaları, bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışmamız, ülkemizde bu konularda gerçekleştirilmesi beklenen teorik ve ampirik araştırmalar için öncü niteliğinde olduğundan önemli sonuçlar içermektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında; özgün yatırımlar, yerine konulabilirlik ve ana firmanın önemi şeklinde üç alt bileşene ayrılan bağımlılık kavramının, iş ilişkilerinin uzun vadeli etkinliği açısından önemleri defalarca kanıtlanmış olan başlıca ilişki faktörlerinden olan bağımlık, işbirliği ve memnuniyet üzerinde önemli etkilere sahip olduğu görülmektedir. Ancak bunlar içerisinde, *ana firmanın ekonomik öneminin* bayiler açısından en önemli kriter olduğu, regresyon analizi sonucunda açıkça ortaya çıkmaktadır. Bayinin işbirliği niteliğinde davranışlar göstermesi, daha fazla bağımlık hissi duyması ve ana firmaya olan memnuniyet hissini yüksek olması gibi uzun dönemde ürünün pazardaki başarısını derinden etkileyebilecek eğilimler, üreticiyi kendi iş başarısı, gelecek performansı ve benzeri ekonomik kriterler açısından önemli görmesi ile çok yakından ilişkilidir. Diğer taraftan, bağımlık değişkeni ile yerine konulabilirlik arasında da anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Eğer bayii, ilişkinin sona ermesi durumunda üreticinin yerine koyabileceği yeni alternatiflere

sahipse, daha az bağıllık hissedecektir. Tam tersi durumda ise, yani alternatiflerin sayısı az ise, bağıllık derecesi de artacaktır.

Sonuç olarak, bayileriyle daha etkin ve sağlıklı ilişkiler kurmak isteyen üretici firmalar, bu hedeflerine ulaşabilmek için bayilerin bağımlılık algılarına, özellikle bayilerin üretici firmanın ekonomik önemi ile ilgili algılarına ağırlık vermek ve dağıtım kanalının idaresi ile ilgili uzun vadeli stratejilerini bu doğrultuda gerçekleştirmek durumundadırlar. Araştırmamız üretici firmanın bağımlılığı ile ilgili ölçümler içermediğinden, bu faktörün ve güç dengesinin etkileri incelenememiştir. Ancak ülkemizdeki otomobil sektöründe bayilik sistemlerindeki kanal ilişkilerinin genellikle güç dengesinin üretici lehinde asimetric ve bayiler açısından daha yüksek bağımlılık içeren bir yapıya sahip olduğu bilinmektedir. Ayrıca, bayilerin sektördeki mevcut bağımlılığının, ekonomik önem faktöründen ziyade, bayiler tarafından gerçekleştirilen yüksek miktarda özgün yatırımlar nedeniyle ve/veya üretici firmaların zor ikame edilebilir olması dolayısıyla doğduğu, pek çok bayii tarafından sıklıkla ifade edilmektedir. Böyle bir dağıtım sisteminin uzun vadede rakip sistemler üzerinde rekabet avantajı sağlayamayacağı ilişkisel pazarlama kuramının temel önermelerinden biridir. Böylesine zayıf durumda olan bayiler için dahi, mevcut bağımlılık derecesindeki üretici firmanın ekonomik açıdan önemine bağlı olarak gerçekleşen artışların, işbirliği, bağıllık ve memnuniyet gibi önemli tutum ve davranışları pozitif etkileyebileceği bulgusu göz ardı edilmemelidir. Bayileriyle karşılıklı anlayışa ve çıkar ortaklığına dayalı ilişkiler kurma yerine tehdit ve baskı kullanarak kanal sistemini kontrol etme yolunu seçen üretici firmaların uzun dönemde başarılı olma şansı zor görünmektedir.

Değinilmesi gereken diğer bir hususta bağımlılık ile kanal üyesi memnuniyeti arasındaki ilişkidir. Araştırma bulgularına göre, ana firmanın bayi için önemi ne derece yüksek algılanmışsa, bayi memnuniyeti de o derece yüksek olmaktadır. Kısaca bayi bağımlılığı ile memnuniyet seviyesi arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Üretici firmalar bayilerin kendilerine bağımlılık duygularını geliştirebilmek için memnuniyet konusuna gerekli önemi vermeli, ne gibi etmenlerin memnuniyeti artıracığını veya azaltacağını iyi bilmelidirler. Böylece üretici-bayi ilişkileri daha sağlam temellere dayanabilir ve daha uzun vadeli olabilir.

KAYNAKÇA

- ANDERSON, E., NARUS, J.A. (1984). "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 48, Fall, 62-74.
- ANDERSON, E., WEITZ, B.A. (1989). "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, Vol. 8, Fall, 310-323.
- _____ . (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol.29, February, 18-34.
- ANDERSON, J.C., NARUS, J.A. (1990). "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, Vol.54, January, 42-58.
- CANNON, J.P., PERREAULT, W.D. (1999). "Buyer-Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, November, 439-460.

- CELLY, S.K., FRAZIER, G.L. (1996). "Outcomes-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol.33, May, 200-210.
- DWYER, F.R., SCHURR, P.H. OH, S. (1987). "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 51, April, 11-28.
- EMERSON, R.M. (1962). "Power-Dependence Relations," *American Sociological Reviews*, Vol. 27, February, 31-41.
- FRAZIER, G.L. (1999). "Organizing and Managing Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, Spring, 226-240.
- . (1983b), "On The Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution," *Journal of Marketing Research*, Vol.20, May, 158-166.
- GANESAN, S. (1994). "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.58 (April), 1-8.
- GASKI, J.F., RAY, N.M. (2001). "Measurement and Modeling of Alienation in the Distribution Channel," *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 207-225.
- GILL, E.L., ALLERHEILIGEN, R.P. (1996). "Co-operation in Channels of Distribution. Physical Distribution Leads The Way", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.26, 49-63.
- GLADSTEIN, D.L. (1984). "Groups in Context: A model of Task Group Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, December, 499-517.
- GUNLACH, G.R., RAVI, S.A., MENTZER, J.T. (1995). "The Structure of Commitment in Exchange." *Journal of Marketing*, 59, January, 78-92.
- HALLEN L., JAN, J., NAZEEM, S. (1991). "Interfirm Adaptation in Business Relationships" *Journal of Marketing*, 55 (2), 29-37.
- HEIDE, J.B. (1994). "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, 71-85.
- HEIDE, J.B., JOHN, G. (1988). "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 52, January, 20-35.
- HEWETT, K., BEARDEN, W.O. (2001). "Dependence, Trust, and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations," *Journal of Marketing*, Vol. 65, October, 51-66.
- HUTT, M.D., SPEH, T.W. (1989). *Business Marketing Management*, 3th. Edition, The Dryden Press, USA,
- JAP, S.D., GANESAN, S. (2000). "Control Mechanisms and The Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, 37 (May), 227-45.
- KALWANI, U.M., NARAYANDAS, N. (1995). "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships. Do They Pay Off for Supplier Firms?", *Journal of Marketing*, January, 1-16.
- KUMAR, N., SCHEER, L., STEENKAMP, E.M. (1995). "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers", *Journal of Marketing Research*, Vol.32, February, 54-65.
- KUMAR, N. (1996). "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships", *Harvard Business Review*, November-December, 92-106.
- LAWLER, E.J., BACHARACH, S.B. (1987). "Comparison of Dependence and Punitive Forms of Power," *Social Forces*, Vol. 66, Issue 2, , 446-462.
- LUSCH, L.R., BROWN, R.J. (1996). "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol.60, October, 19-38.

- MOORMAN C., DESHPANDE, R., ZALTMAN, G. (1993). "Factors Affecting Trust in Market Research Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.57, January, 81-101.
- MORGAN, R., HUNT, S. (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, July, 20-38.
- PREFFER, J., SALANCIK, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach*. New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- RING P.S., VAN DE VEN, A.H. (1994). "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, 19, 90-118.
- RUEKERT, R.W., CHURCHILL, G.A. (1984). "Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, May, 226-233.
- THIBAUT, J.W., KELLY, H.H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons.
- YILMAZ, C. (1999). *Salesforce Cooperation: The Impact of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors*, *Dissertation Thesis*, Texas Tech University.
- YILMAZ, C., HUNT, S.D. (2001). "Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, Issue 4, 335-357.