

TEDARİKÇİ FİRMALARIN; SERVİS PERFORMANSI, İLETİŞİMİ, TEDARİKÇİ SATIŞ DESTEĞİ DAVRANIŞLARININ SATICI İŞLETME MALİYET ve FİNANSAL PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

Beyaz Eşya ve Ev Mobilyası İşletmelerinde Bir Uygulama

*Orhan BOZKURT**

Özet

Akademik literatür ve iş pratiği alıcı-satıcı ilişkilerinde değer oluşturmanın artan önemine işaret etmektedirler. Değer oluşturmanın bir aracı olarak, ticari değişimde maliyetleri düşürmenin bir yol olduğunu söyleyebiliriz. Bu çalışmada hedeflenen; tedarikçi işletmelerin davranışlarının, satıcı firmalar açısından önemini belirtmek ve bu davranışların satıcının finansal açıdan performansını nasıl etkilediğini araştırmaktır. Bu çalışmada 382 satıcı firma örneklem kümesi olarak seçilmiştir. Amaçlanan tedarikçi firmanın sağladığı; servis performansı, haberleşme seviyesi, satış desteğinin satıcının maliyetlerini ve finansal performansını ne yönde etkilediğinin araştırılmasıdır. Çalışma sonucunda görülmüştür ki; tedarikçi firma satıcıyla ne kadar çok haberleşirse, hizmet etkinliğini satıcıyı da kapsar şekilde artırırsa, servis performansını ne kadar çok artırırsa, ürün tanıtım ve satış desteğini ne kadar çok artırırsa bütün bu davranışlar satıcı için birer maliyet avantajı olacağından satıcının maliyetleri düşecek ve dolayısıyla finansal performansları artacaktır.

***Anahtar Kelimeler:** İletişim, servis performansı, tedarikçi desteği, maliyet, finansal performans.*

* Araş. Gör.; Gebze Teknoloji Enstitüsü İşletme Doktora Programı.

Abstract

In literature and business practice are directing increased attention to the importance of creating value in buyer – supplier relationship. We can say one method for creating value and increased to financial performance is to reduce costs in commercial exchange. The overall purpose of this research was to analyze internal communication patterns, between supplier and buyer of service performance initiatives, supplier management strategies supported factors, internal performance in organizations providing high levels of service quality to their external customers. Data was collected from 382 purchasing executives of reseller - agent organizations. The results indicate that increased communication frequency, increased service performance, support factors of the suppliers facilities to the buyers location lower firm costs and increased financial performance.

Keywords: *Communication, supplier support, service performance, cost and financial performance.*

I. GİRİŞ

Satıcı firmalar, piyasaya mal ve hizmet arz eden tedarikçi firmaları kendi faaliyetlerine kattıkları değere göre tercih etmektedirler. Satın alınan ürünün piyasada alıcılar tarafından algılanışı, tedarikçinin ürününü yenileme becerisi, ürün tanıtımında tedarikçinin satıcıya verdiği destek, tedarikçi–alıcı ilişkilerindeki sürekli bilgi alış verişi, ürünün kalitesi, tedarikçinin üstün performansı, satıcı firmaların maliyetlerini yakından etkilemektedir. Bu nedenle bayilik sistemiyle belli yükümlülükler yüklenen tedarikçi ve satıcılar, karşılıklı bağımlılık içindedirler. Tedarikçilerin davranışları ile satıcıların maliyetleri arasında sıkı bir ilişkinin olduğu muhakkaktır. Satıcının finansal performansının artması tedarikçilerden daha fazla mal ve hizmet alışı yapmaları anlamına gelmektedir. Bu gün piyasalarda aynı tür ürünü sunan bir çok firmanın olduğu görülmektedir. Katı bir rekabetin var oluşu da firmalar arası tercihi daha önemli hale getirmiştir. Bu nedenle tedarikçiler açısından satıcı isteklerini daha üst düzeyde karşılamak ve bunu hızlı, etkin bir şekilde yapmak, ayrıca satıcılara güven ortamında bu hizmetleri sunmak oldukça önemli hale gelmiştir. Tedarikçi firma ile satıcı firma arasında işbirliğinin olmasının nedeni; firmalar arası değişimde katma değer yaratıcı veya maliyet düşürücü şekilde çalışma isteğidir (Anderson, 1995: 348). Satıcılar ticari ilişkilerinde satış gelirlerini artırıcı bir başka ifade ile satış maliyetlerini düşürücü rol oynayan firmaları tercih etmektedirler.

Diğer tarafta firmalar arasında rekabetin kaliteyle yapılabildiği düşüncesi gün geçtikçe yeniden değerlendirilmektedir. Tedarikçinin ürünü kaliteli olabilir. Ancak, bu durum tek başına rekabet avantajı getirmez. Gelişen koşullar beraberinde çok iyi servis ve destek hizmetlerin ifasını

zorunlu kılmaktadır. Pazar alanlarında rekabet avantajı elde etmek için sadece ürünün kaliteli olması rekabet etmeye yeterli değildir. Aksine, son araştırmalar satıcıların karar almasında tedarikçinin kattığı değerini önemi ortaya koymaktadır (Parasuraman, 1997: 154). Bir tedarikçi tarafında sağlanan direkt değer; parasal anlamda ifade edilebilen faaliyetlerden gelmektedir ve düşürülen maliyetler ve artırılan satışlar gibi satıcı değerini artıran objektif, direkt ölçülebilen faydaları içermektedir (Cannon vd., 2001: 29). Literatürde tedarikçinin satıcılara sağladığı finansal performansla ilgili olarak bir çok çalışma yapılmıştır (Simpson vd, 2001: 120], (Heberling, 1993: 48), (Cannon ve Homburg 2001: 32). Satıcı işletmeler (bayiler); kendi maliyetlerini düşürmeye yardımcı olacak tedarikçilerle çalışmayı büyük bir fırsat olarak görmektedirler. Bu çalışmaların hepsinde iletişim, tanıtım-destek, servis performansı yeteneği ve satıcı firma maliyetleri ortak olarak kullanılmıştır. Diğer taraftan tedarikçinin servis ve destek performansının satıcı finansal performansı üzerinde etkisini ortaya koymaya yönelik çalışmalar üstteki kriterleri açıklar yöndedir (Stank vd, 1998: 429).

Bu çalışmada hedeflenen; tedarikçi davranışlarından iletişim, servis performansı, satış desteği gibi faktörlerin, bayilik usulü çalışılan sektörlerde firma maliyetlerini ve finansal performansı ne yönde değiştireceğini araştırmaktır. Bu kapsamda beyaz eşya, ev mobilyası sektöründe çalışan bayiler ele alınmıştır.

II. TEDARİKÇİ FİRMA DAVRANIŞLARI ve SATICI MALİYETLERİ

Satıcı ve tedarikçi arasındaki ilişkileri daha iyi anlayabilmek için bu firmaların davranışlarını yakından izlemek gerekir. Satıcıların tedarikçinin ürünlerini satın alırken hangi faktörlere önem verdiğini analiz etmek gerekir. Satıcıların piyasada satın alma davranışlarını etkileyen bir çok unsur vardır. Satıcılar tedarik zincirinde son kullanıcılara ürün satışı yapan birimler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum da üretilen ürünlerle ilgili olarak müşteri memnuniyetlerini ve şikayetlerini en yakından bilenler yine satıcılar olacaktır. Satışların artırılması için tedarikçilerin davranışları ve destek hizmetleri, satıcı tarafından aynı şekilde son kullanıcılara yansıtılacaktır. Böylece tedarikçi desteğiyle satıcının maliyetlerinde bir düşüş, finansal açıdan da bu işletmelerin finansal performanslarında artış görülecektir. Araştırmalarda tedarikçi davranışlarının satıcı maliyetleri üzerinde etkisi olduğu görülmüştür (Cannon vd, 2001: 30). Bu çalışmada satıcı maliyetlerine etki eden unsurlar olarak; şekil 1’de görüldüğü gibi; tedarikçi-satıcı iletişimi, tedarikçi satış destek faktörleri, servis performansı faktörleri olarak ele alınmıştır.

A. Tedarikçi - Satıcı İletişimi

Tedarikçi ve satıcılar ticari ilişkilerinde iletişime birbirlerini tanıma aracı olarak bakarlar (Johanson ve Mattsson, 2000: 194). İletişim, firmalar açısından oldukça önem arz eden bir süreçtir. Firmaların müşterilerinin beklentilerini karşılama etkinliğini ortaya koyabilir. İletişim bütünleşmiş kanal üyeleri arasında karşılıklı faydaların gerçekleşmesi için önemli rol oynar (Mohr ve Nevin, 1990: 38]. İletişim; tarafların hedeflerine ulaşmalarında, faaliyetlerini koordine etmede gereklidir. Günümüzde iletişim araçlarında ki artış bu araçların en etkin olanının seçimini gerektirmektedir. İşte karşılıklı iletişimin başarılı sonuç doğurabilmesi için bilginin nasıl teslim edileceği, paylaşılacağı ve nasıl kullanılacağına tanımlanması gereklidir (Boland, 1992: 306). Rekabetin oldukça yoğun bir şekilde yaşandığı beyaz eşya, ev mobilyası sektörlerinde hangi tür iletişim hattının daha çok kullanılacağı tartışılmaktadır. Yapılan araştırmalarda da görülmektedir ki, her ne kadar yeni iletişim şekilleri ortaya çıksa da, telefonla iletişim önemini yitirmemiştir. Bu noktada iletişimin ne kadar sıklıkla yapıldığı satıcı firmaların ne kadar sürede arandığı ve müşteri memnuniyetinin ne ölçüde sağlandığı soruları akla gelmektedir. Tedarikçi firmanın piyasa koşulları hakkında iş ortağı olan satıcılarına bilgi aktarması, satıcının sattığı ürün hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar.

Günümüz teknoloji çağında bilgi aktarma da çeşitli araçlardan yararlanma imkanı bulunmaktadır. İletişim araçlarının çeşitliliği tedarikçilere en rahat ve etkili bilgi sağlayan aracın araştırılmasını gerektirmektedir. Bu seçeneklerin hangisinin satıcı firma maliyetlerinde düşüş sağladığı ayrı bir tartışma konusudur. Daft ve Lengel (1984: 196 197)'in ifade ettiği gibi;

“Daha zengin modlar (yüz yüze gibi) daha geleneksel iletişimi, çabuk bilgi aktarımını ve gözlem yoluyla ilave bilgi toplama imkanlarını sağlar. Yazılı ve elektronik iletişimin büyük boyutlarda resmi ve standart bilgilerin aktarımında kullanılacak daha az zengin iletişim yollarıdır”.

Farklı iletişim seçeneklerinin bulunması ve bunların değişebilir bilgi sağlaması genelde yüksek maliyetle olmaktadır. Bu nedenle çok farklı seçenekler arasından tedarikçi firma ile satıcılar arasında satıcı lehine olanı seçmek gerekmektedir. Bu durum belki tedarikçi firmanın maliyetlerini yükseltir, ancak diğer taraftan satıcı açısından tercih edilen bir firma olmak durumu uzun vadede tedarikçiye avantaj sağlar.

Konular karmaşık, standart dışı ve öngörülemez olduğunda, daha etkili iletişim yolları (yüz yüze gibi) tercih edilir. Alternatif olarak, daha mekanik ve rutin problemler, daha etkili ve faydalı olan daha az etkili iletişim yollarıyla çözümlenebilir (Cannon, 2001: 33). İletişim sürecinde tedarikçi ve satıcılar arasında bilgi paylaşımı geleceğe yönelik planların

anlaşılmasında faydalıdır. Bilgi paylaşımı, tedarikçi firma ile satıcılar arasında sektörel bilgilerden tedarikçinin satıcısını, satıcının da tedarikçisini haberdar etmesini içerir.

Bir tedarikçinin satıcısıyla piyasadan edinmiş olduğu bilgileri paylaşması durumunda, satıcı firmaların ürünlere ulaşımını kolaylaştıracaktır. Bu yolla hem yeni ürünün kullanımı ve özellikleri hakkında kısa yoldan bilgi akışı sağlanmış hem de satıcının ürün satış performansı artırılmış olacaktır. Tedarikçi bu yolla müşteri maliyetlerinin düşürülmesi konusunda bir işbirliği içine girmiş olacaktır. Böylece tedarikçi firma ile satıcı arasındaki iletişim firmalar arası işbirliğini, bu işbirliği de etkin satışı doğurabilir.

Maliyetlerin azaltılması, hem tedarikçi firmanın hem de satıcıların önemli bir problemidir. Bu nedenle firmalar maliyet düşürücü katkılara sıcak bakmaktadırlar. Örnek olarak, bir tedarikçinin ürün dizaynı hakkında elde edeceği erken bilgiler, müşterilerine zamanında ulaşımı ve işletme proseslerinde değişim imkanı verir. Satıcı firma ve satıcılarının bilgi paylaşımı süreci içerisinde ortak amaç ve hedeflerin bulunması her iki taraf için de hayati önem taşımaktadır. Ortak amaçlara ulaşmada kanal üyelerinin yardımlaşması tedarikçi firmanın bilgi paylaşımına verdiği önemle değerlendirilebilir. Maltz'ın (1995: 65) ifade ettiği gibi tarafların beklentilerini iyi tanımlamaları, birbirlerinin beklentilerini iyi algılaması ve bu yolla her bir üyenin diğer ortağa ne gibi değer katacağının bilinmesi gerekir. Bu gibi bilgilerin, müşteri maliyetleri üzerinde etkili olması için, bilginin müşterinin planlama ve stratejik tedarik yönetim maliyetlerine etkisi olması gerekir. Bu durum son kullanıcılar arasında direkt bir karşılaştırma yapma olasılığını azaltır (King, 2000: 20). Sonuç olarak ifade edilebilir ki tedarikçi firmalar satıcılarla ne kadar çok haberleşirse satıcı firmanın memnuniyetini kazancaklar, bu durumda firmalar arası güven ortamı doğacak ve bu güvenle de satıcı firmaların stok yapmalarına gerek olmayacaktır. Böylece stok maliyetleri düşecek, satış ve dolayısıyla finansal performansları artacaktır.

B. Tedarikçi Destek Faktörleri

Tedarikçiler ve satıcılar (bayiler) verimli ve etkili ilişkiler geliştirmenin öneminin farkına varmışlardır. Bu nedenle yıllık bütçelerinin önemli bir kısmını firma ürünlerinin tanıtımına ayırmaktadırlar. Yapılan bir araştırmada satıcıların % 74'ü; tanıtım faaliyetlerinin firmalarının verimliliğini artırdığı düşüncesindedirler. Ayrıca satıcıların % 65'i; tedarikçilerinin yapmış olduğu bu tanıtım faaliyetleri neticesinde buldukları durumlara geldiklerini ifade etmişlerdir (Kenneth, 2000, 113). Tanıtım faaliyetlerinin tedarikçi firmalar ve satıcılar açısından sonuçları değerlendirildiğinde, bu faaliyetlerin bir maliyet unsuru olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Ancak diğer taraftan bu maliyetlere katlanılmadan ürün satmak zordur. O halde tedarikçi

firmalar, üretim maliyetlerini hesaplarken bu tür giderleri önemle göz önünde tutmaları gerekmektedir. Uzun dönemde satış gelirlerinin, pazar payının artması, reklam ve tanıtım faaliyetlerine verilen önemle doğru orantılıdır. Araştırmalardan bu kompleks yapıyı; reklam ve tanıtım faaliyetlerini, anlamaya ve açıklamaya yönelik olduğu görülmektedir [Strang, 1975].

Her şeyden önce tedarikçi firmaların başarıya ulaşabilmeleri için ürünlerin tanıtımını doğru kanallardan yapmaları gerekmektedir. Eğer söz konusu ürünlerin yeterince tanıtımı yapılamıyorsa satıcıların satışlarının artması beklenemez. Webb'in ifadesiyle (2002: 95);

“Tanıtım ikna edici bir şekilde bilgi iletişimidir”.

Elektronik haberleşme yoluyla müşteriye direkt ulaşma tanıtım faaliyetlerine yeni bir boyut getirmiştir. E- pazarlama ürünün tanıtımını yapmada etkili olurken, ürün satışı ve teslimi noktasında istenilen sonucu vermede etkisiz kalmaktadır. Tedarikçi firmalar ürün tanıtımında bilgi akışı sağlar. Bu bilgi akışı bazen ürünün kullanımıyla ilgilidir bazen de ürünün teknolojik farklılıklarının tanıtımıyla ilgilidir. Bilindiği gibi mal ve hizmet üreten firmalar yeni ihtiyaç oluşturmaya çalışmazlar, var olan ihtiyaçları önceden tespit etmeye çalışırlar. Tanıtımla beraber tedarikçiye bilgi sağlayan satıcılar bir noktada tedarikçiye tanıtım için veri oluştururlar.

Tanıtım faaliyetlerinde tedarikçi firmanın satıcı firmaya promosyon yardımı yaptığında, bölge seçimine izin verdiğinde satıcıların ekonomik faydaları artacaktır. Satıcıların sağlayacağı fayda tedarikçinin ürünlerini satma eğiliminin de artmasına neden olabilir. Bu nedenle bu tür yatırımlar kanal üyeleri arasında özel ilişkilerin artırılmasına, satış yeteneklerinin artırılmasına bu yolla ürün bilgilerinin geliştirilerek maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olunur (Gustin vd, 1997: 41).

İnternet satıcı firmalar açısından kolay ve maliyeti düşük bir tanıtım imkanıdır (Gustin, 1997: 42). Tabii burada satıcı firmaların sitelerinin de hedef kitlelerinin bu sitelere ne amaçla başvurduğunu iyi tahmin etmelerini gerekir.

Televizyon ve internet; tedarikçilere, satıcılara, son kullanıcılara mal ve hizmetlerin kullanımı hakkında mükemmel fırsatlar sunmakta, satıcıların bu ortamlarda aynı zamanda tanıtımını yapmaktadır. Tabii bazı tedarikçiler tanıtım yaparken kendi ürünlerini satan satıcılarını zor durumda bırakmamak için on-line sipariş kabul etmemektedirler. Bu şekilde hem ürünlerinin satış mekanlarını belirlemişler hem de alıcıların haklarını korumuşlardır. Örneğin; 3M, GE, IBM gibi bazı tedarikçiler geleneksel kanallarını, arama motorlarında detaylı ürün tanıtımına ilaveten satıcılarına linkler de ekleyerek ve internet üzerinden sipariş kabul etmeyerek satıcılarının haklarını gözetmektedirler (Webb, 2002: 96). Bu güçlü tartışmalar; tanıtım faktörlerinin önemli

bir maliyet unsuru olduğunu göstermektedir. Satıcının daha fazla ürün satabilmesi, tedarikçinin bu maliyetlere katılımıyla olabileceğini gösteriyor. O zaman denilebilir ki tedarikçinin sağladığı tanıtım desteği satıcının maliyetlerini düşürerek maliyet avantajı sağlarken bu firmaların finansal performansını artırmaktadır.

C. Tedarikçi Servis Performansı

Tedarikçiler satıcılarına çok çeşitli destek verirler. Bu destek faaliyetleri satıcı maliyetleri üzerinde etkili olmaktadır. Satıcılara verilen destek hizmet faaliyetleri arasında, satıcıya verilen promosyon desteği, satış sonrası yedek parça ve bakım desteği, satıcı personelinin eğitim desteği, teknik destek, özel olanaklar, teknolojik birliktelik ve alan seçme sayılabilir. İlişkiye özel yatırımlar aynı zamanda satıcıya devamlı tedarikçi desteği sağlar (Gustin vd, 1997: 52). Yani tedarikçi satıcının ihtiyaç duyduğu anda yanında olur. Satıcıların özellikle üzerinde durduğu konu, ekonomik bunalım gibi kaos dönemlerinde tedarikçi desteğini yanlarında hissetmeleridir. Tedarikçinin sağlam yatırımlar yapması ve ürün teslimlerinde gecikmelerin olmaması, satıcının piyasada ki yerini pekiştirebilir. Çünkü son kullanıcıların (tüketicilerin) ürün ve tedarikçiye bakışları satın alma kararlarında etkili olabilecektir. Eğer tedarikçi ile satıcı arasında bir bağımlılık varsa bu durumda tedarikçinin satıcı ile ticari ilişkisini devam ettirmesi tedarikçinin lehine olabilecektir. Bunun içinde fiziksel dağıtım sisteminin iyi işliyor olması gerekir. Geleneksel olarak, fiziksel bir dağıtım sistemi, mekan yönetimi, sipariş işlemi bilgi yönetimi, stok yönetimi ve nakliye yönetiminden oluşur (Rinehart, 1998).

İlaveten, tedarikçi satıcıya; promosyon yardımı yaptığında, diğer ilişkiye özel yatırımları yaptığında ekonomik faydalar da sağlamaktadır. Böylece tedarikçi ile satıcı arasında özel ilişkileri geliştirilirken, satıcının satış yetenekleri ve ürün bilgileri de artırılmış olunur. Ayrıca satıcının hizmet etkinliği, işlem değişimleri ile ilgili formaliteleri azaltılarak maliyetleri düşürülür (Simpson vd, 2001: 32).

Satıcılar (müşteriler), kendi maliyetlerini düşürecek tedarikçileri daha çok tercih etmeleri beklenir. Bu yüzden ürünlerin satışından sonra tüketicilerin satıcıları çok fazla meşgul etmeleri, daha fazla zamanın o ürün satışına ayrılması olacaktır ki bu maliyetleri artırır, satış gelirlerini düşürür. Böylesi durumlarda tedarikçi desteğine daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Satıcılar, tedarikçileri seçerken ürün satışı sonrası kullanımdan kaynaklanan problemleri de göz önünde tutarlar. Satıcı, maliyetlerini düşürerek değer oluşturan tedarikçiyi tercih edecektir (Cannon vd, 2001: 30).

D. Maliyet Avantajı

Tedarikçi ile satıcı arasında; (1) direk ürün maliyetleri, (2) depolama maliyetleri, (3) işletim maliyetleri olarak üç çeşit maliyetin varlığı sözkonusudur. Direk ürün maliyetleri tedarikçi firma tarafından müşteri firmaya satılan ana ürünler için belirlendiği gerçek fiyattır. Bu maliyet çok kolay ölçülebildiğinden dolayı, iş hayatındaki tedarikçi ve satıcılar tarafından önemle üzerinde durulur. Depolama maliyetleri müşterinin belli bir tedarikçiden aldığı ürünü taşıırken ve depolarken oluşturduğu maliyete denir. Bunlar sipariş, teslim ve depolama maliyetlerini, ve aynı zamanda tedarikçinin performansını takibi ve tedarikçiyle olan iletişim ve koordinasyonu da içerir. Bu gibi maliyetlerin düşürülmesi, siparişte tedarik zincir yönetiminin ve lojistik uygulamaların ana hedefidir. Ürün maliyeti aynı zamanda ürün kalitesinin de yakından etkilemektedir. Bir ürün; bir istek veya ihtiyacı karşılamak üzere, bir pazara teklif edilen herhangi bir şeydir (Kotler, 2000).

İşletim maliyetleri müşteri firmasının ana işinden dolayı ortaya çıkan maliyetlerdir. Kalite düşüncesi ve faaliyet bazlı masraflar bu gibi masrafların tedarikçi maliyetlerini etkilediğini gösterir (Cannon vd, 2001). Direk ürün, depolama ve işletim maliyetleri tedarikçi ilişkileri tarafından etkilenen toplam müşteri firması maliyetini oluştururlar. Stokla çalışmanın maliyeti işletme için dezavantajlar getirir. Bu gibi faaliyetler daha yüksek denetim masraflarını, daha fazla alan testlerini, hizmetleri içerir ve düşük maliyetli ürünler depolama masraflarını yükseltir (Gyrma, 1988: 3).

Satıcı firmalar müşteri firmalarının maliyetini düşürmeye yardımcı olarak teslimat yapan tedarikçilerle çalışmayı tercih etmektedirler. Ortalama tedarikçi firmaların bütçelerinin % 56'sı malzemelere harcadığı göz önüne alınırsa, satıcı firmaları kendi maliyetlerinin düşürmeye yardımcı olacak tedarikçilerle çalışmayı büyük bir fırsat olarak görmektedirler (Heberling, 1993: 44).

İşletmelerin maliyetleri düşüren, işletmelere mali avantaj sağlayan tedarikçilerle çalışmaya yönelik olarak çeşitli yaklaşımlar vardır (Cannon vd, 2001: 33).

1. Çatışmacı yaklaşıma göre; bir çok satıcı fiyatları düşürerek diğerlerine karşı rekabet oluşturmak istemektedirler.
2. İşbirlikçi yaklaşım da ise tedarikçi ve satıcının ortak yaklaşımlarıyla masraf ve işletim masraflarının düşürülmesi amaçlanır. İşbirlikçi hareket, bir çok endüstride ortaya çıkan ve etkili müşteri geri dönüşü, çabuk cevap, tedarik zincir yönetimi ve zamanında müdahale gibi çeşitli isimlerin altını çizmektedir (Cannon vd,2001: 34).

Tedarikçilerin satıcılarına getireceği maliyet avantajı, satıcıların masraflarında düşüşü sağlayabilecektir. Bu durum daha güçlü işbirliğinin kurulmasını doğurabilecektir. Tedarikçinin sağlamış olduğu bu destek satışların artırılmasına dolayısıyla birim maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olacaktır. İşbirliğinin özünde satıcıların satışlarının artırılması varsa bunu gerçekleştirebilmek için tedarikçinin direkt üretim maliyetlerini uygun seviyede tutması satıcıya daha fazla teknik ve lojistik destek vermesi gerekmektedir.

E. İşletme Finansal Performansı

Satıcı firma finansal performansının artırılması için önemli ölçüde tedarikçinin desteği gereklidir. Finansal performans artışı; tedarikçinin satıcıya sağlayacağı dönemsel net kar artışı, kullanılan sermayenin getirisi, stok devir hızındaki olumlu gelişmeye bağlı olarak ölçülebilecektir (Calantone vd., 2001: 520). Ayrıca satıcı firmanın maliyetlerinde ki düşüşte finansal açıdan performansın artırılıp artırılmadığını ortaya koyacaktır. Araştırmamızda sonuçlar göstermektedir ki tedarikçi-alıcı arasındaki iletişim, satış desteği, servis performansı faktörlerinin etkinliği işletmenin maliyetlerini düşürmekte bu yolla satıcı işletmenin finansal performansı artmaktadır.

Satıcı firmanın maliyetlerinin düşmesiyle satış getirisinin artması, kaliteli ürün ve hizmetten dolayı yeni müşterilerin edinilmesini sağlayacaktır. Böylece satıcı firma ile tedarikçi arasında uzun süreli ticari ilişkiler kurulabilecektir. Uzun süreli ilişkilerin varlığı hem tedarikçi açısından hem de satıcı firma açısından güven ortamının doğmasına neticede işbirliğinin geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Bu yüzden özel hizmetler sağlayan tedarikçi üzerinden sağlanan değer, satışları artırır (mali performans), tasarruf sağlar (maliyetler düşer). Ayrıca, değer kazanılması da güçlendirilir. Çünkü kanal ortağı rakip bir firmaya bağlanırsa bu durumda tedarikçi sahip olduğu satıcıyı elde bulundurma avantajını kullanamayacaktır. Kanal ortağına verilen hizmetin önemi Gustin, Daugherty ve Ellinger (1997) tarafından yapılan teorik çalışmayla da kanıtlanmıştır. Bu çalışmaya göre “satıcıya duyulan güven, etkinlik ve satıcı desteğinin” tedarikçi değerlendirme kriterleri içerisinde çok önemli bir yer tuttuğu görülmüştür.

III. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

A. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma; Marmara Bölgesinde faaliyette bulunan beyaz eşya ve ev mobilyası bayilerinin, tedarikçileri ile değer oluşturan ilişkilerini incelemeyi hedeflemektedir. Ve bu inceleme neticesinde tedarikçilerin hangi tür davranışlarının (iletişim, servis, destek) satıcılar tarafından bir maliyet avan-

tajı oluşturduğunu, satıcıların finansal performanslarında ne tür değişiklikler olduğunu ve bu tür davranışların satıcı açısından nasıl bir değer oluşturduğu tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu amaçla hazırlanan sorular bayilerin muhasebe yöneticilerine, satış yöneticilerine ve firma sahip-ortaklarına yöneltilmiştir. Bu sektörde çok fazla sayıda beyaz eşya satan satıcının olduğu muhakkaktır. Ancak araştırmada bu sektörde önde gelen satıcılar araştırmada denek olarak kullanılmıştır.

B. Araştırmanın Kapsamı ve Yeri

Belirtilen sektörde faaliyet gösteren firmalar beş İl'den seçilmiştir. Bu iller; Bursa, İstanbul, Edirne, Balıkesir ve Yalova'dır. Bu illerdeki firmalara bizzat gidilerek- ki bu anket çalışmasında 15 gönüllü yardımcı anketörden yararlanılmıştır. İşletmelere anketler elden ulaştırılmıştır. Aynen dağıtımda olduğu gibi, anketlerin toplanışı da bizzat elden toplama şeklinde olmuştur.

C. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın amacına yönelik olarak anket soruları, literatürden ölçülmüş, güvenilirliği yüksek uluslararası alanda kabul görmüş dergilerde yayınlanan makalelerden adapte edilmiştir. Araştırmada ki modelin değişkenleri ile ilgili olarak üç bağımlı, iki bağımsız değişken oluşturulmuştur. Bağımsız değişkenlerden iletişim için beş soru, servis performansı için altı soru, tedarikçinin servis desteği içinse beş soru yöneltilmiştir. Bağımlı değişkenlerin ilki olan maliyet avantajı için; altı soru sorulmuş ancak faktör analizi sonucu bu adet dört'e düşmüştür,tedarikçinin finansal performans içinse yine üç soru sorulmuştur. Anket sorularında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

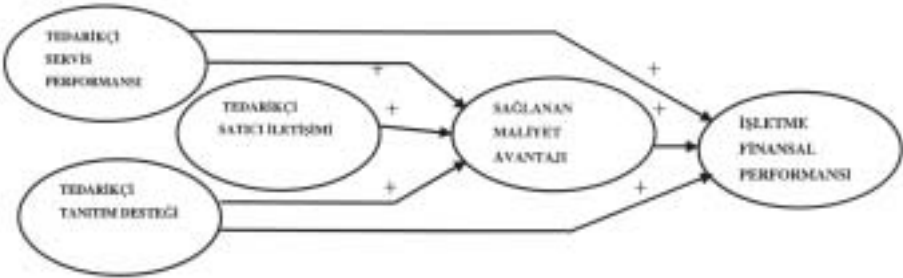
Tablo 1. Araştırma Sorularını Cevaplayanların Dağılımı

	Sektör		Frekanslar			
	Beyaz Eşya	Mobilya	Frekans	Yüzdesi	Yüzdesi	Kümülatif
İşletme Sahibi	136	42	178	46,0	48,1	48,1
İşletme Ortağı	8	14	22	5,7	6,0	54,1
Satış Yöneticisi	28	7	35	9,2	9,3	63,5
Muhasebe Müd.	40	60	100	26,9	27,1	90,5
Diğer	32	4	36	9,4	9,5	100,0
Cevapsız	8	5	11	2,8		
Toplam	252	132	382	100,0	100,0	100,0

Anketin uygulanmasında, satıcı işletmelerde çalışan muhasebe yetkilileri, satış yöneticileri ve işletme sahip yada ortakları denek olarak seçilmiştir. Toplam 500 adet anket elden dağıtılarak uygulanmıştır. Bu anketlerden 395'i geri dönmüştür. Bunlardan 13 tanesi eksik ve dikkatsizce doldurulduğu anlaşıldığından iptal edilmiştir. Geri dönüş oranı 0.79 olarak gerçekleşmiştir. Değişkenleri ölçmek için SPSS for Windows İstatistik programı kullanılmıştır.

D. Araştırma Hipotezleri

- H1 : Tedarikçi iletişimi ile tedarikçinin satıcıya sağladığı maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H2 : Tedarikçi servis performansı ile tedarikçinin satıcıya sağladığı maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H3 : Tedarikçi servis performansı ile satıcının finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H4 : Tedarikçinin satış desteği ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H5 : Tedarikçinin satış desteği ile satıcının finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H6 : Satıcıya sağlanan maliyet avantajı ile satıcı işletme finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.



Şekil 1. Tedarikçi Firma Davranışlarının Satıcı (Bayi) Maliyetleri Üzerindeki Etkisi

VI. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Tablo 1’de görüldüğü gibi ankete cevap veren kişilerden 252’si beyaz eşya, 132’si de mobilya işletmelerinde çalışmaktadırlar. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu işletme sahibi 178 kişi işletme sahibi, 22 kişi işletme ortağı olmak üzere toplam 200 kişi (% 54,1) işletmelerin birinci

dereceden yöneticileridir. 135 kişi (% 36,4) işletmelerde yönetici konumunda olan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu değerler elde edilen sonuçları doğrular niteliktedir.

Araştırmada üç bağımsız ve iki de bağımlı değişken kullanılmıştır. Bunlardan iletişim, servis performansı ve tedarikçi satış desteği bağımsız değişkendir. Tedarikçinin sağladığı maliyet avantajı ve finansal performans bağımlı değişkendir.

Soruların anlamlılığını görmek için yeniden faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizine rotasyon uygulandığında Varimax (Kaiser Normalizasyon) yöntemi kullanılmıştır. Güvenilirlik testi (Cronbach Alpha) yapılmıştır. Güvenilirlik testinde yüksek güvenilirlikte ($\text{Alpha} > 0,73$) olduğu görülmüştür.

Tablo 2’de tedarikçi firma davranışları bağımsız değişkenleri olarak on beş sorunun faktör analizi yapılmış ve üç faktör belirlenmiştir. Daha sonra her faktörün alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır.

Tablo 2. Bağımsız Değişkenlerle İlgili Faktör Analizi Sonuçları

Toplam Açıklanan Varyans, % 73,12	Alfa: ,7512	Alfa: ,6413	Alfa: ,6984
	İletişim	Destek	Servis

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax

Tablo 2’de faktör analizi sonuçları verilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi anket sonuçları 3 faktöre yüklenmiştir. Faktör analizi yapılırken, her bir değişken ayrı ayrı değil, bütün değişkenler aynı anda analize tabi tutulmuş, gerçeklik analizinden de olumlu sonuç alınmıştır. Faktör yüklerine bakıldığında, bu yüklemelerin genel olarak yüksek olduğu görülmektedir. Değerler gözönüne alındığında ankette kullanılan bağımsız değişkenlerle ilgili soruların uyum içinde olduğu görülmüştür. Toplam açıklanan varyans’ın % 73,12’dir. Faktör analiz’inde bu üç değişken birlikte analize tabi tutulmuştur. İletişim; 7512, tedarikçi desteği; 6413, servis performansı; 6984 gibi literatürde kabul edilir değerlerle ortaya çıkmıştır. Bu faktör yüklerine bakıldığında değerler oldukça tatminkar ve anlamlı görülmektedir.

Tablo 3’teki bağımlı değişkenlere ait SPSS faktör analizi sonuçlarına bakıldığında; toplam açıklanan varyans’ın % 78,32 olduğu görülmektedir. Bu değişkenlere ait varyans değerleri oldukça tatminkar ölçüdedir. Satıcıya sağlanan maliyet avantajının ,7925; finansal performansın ise ,7268 değerlerle anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre tedarikçi firmanın satıcı firmaya sağladığı maliyet avantajı tatminkar düzeydedir. Bu avantaja bağlı olarak tedarikçi firmanın değiştirilmesi düşünülmemektedir.

Tablo 3. Bağımlı Değişkenlere Ait Faktör Analizleri

Toplam Açıklanana Varyans: % 78,32	Alfa:,7835	Alfa:,7512
Mevcut tedarikçimizden farklı bir tedarikçiyle çalışırsak.....	Mal.Avnt.	Fin.Perf
... yönetim maliyetlerimiz artar	,832	
... stok maliyetlerimiz artar	,717	
... sipariş maliyetlerimiz artar	,828	
... teslim maliyetlerimiz artar	,642	
Son birkaç yılda: Fikrim Yok 1: Önemli Düzeyde Azaldı 2: Azaldı 3: Fikrim Yok 4: Arttı 5: Önemli Düzeyde Arttı		
Yatırımların Getirisi		,773
Net Kar		,785
Sermaye Getirisi (Karlılığı)		,687

Korelasyon Analizi**Tablo 4. Korelasyonlar ve Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ortalama	Stdr Sapma	İLETİ- ŞİM	SERVİS	DESTEK	MAL- AVN	FINPERF
İLETİŞİM	3,6353	,8163	1,000				
SERVİS PERFORMANSI	3,2035	,5508	,144*	1,000			
DESTEK	3,5636	,6401	,155*	,062	1,000		
MALİYET AVANTAJI	3,8153	,7502	,371**	,222*	,222*	1,000	
FINPERF	3,1866	,9485	,229**	262**	235**	,308**	,000

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yapılan korelasyon analizinde beş faktör'ün birbiriyle ve bağımlı değişkenler ile olan ilişkileri test edilmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Servis performansı faktör'ü ile iletişim arasında ($\beta=144$) $p=.028^*$, Tedarikçi desteği ile iletişim faktörü arasında ($\beta=155$) $p=.018^*$, maliyet avantajı ile iletişim arasında ($\beta=222$) $p=.001^{**}$, maliyet avantajı ile tedarikçi satış desteği arasında ($\beta=223$) $p=.000^{**}$, finansal performans ile iletişim arasında ($\beta=229$) $p=.000^{**}$, maliyet avantajı ile servis performansı arasında ($\beta=262$) $p=.000^{**}$, maliyet avantajı ile satış desteği arasında ($\beta=235$) $p=.000^{**}$, finansal performans ile maliyet avantajı arasında ($\beta=308$) $p=.000^{**}$ anlamlılık düzeyinde pozitif korelasyonlar bulunmuştur. Bu analiz

sonuçları; iletişim, servis performansı ve tedarikçi desteği ne kadar çok artırılırsa satıcının maliyet avantajının o ölçüde artacağı dolayısıyla bu artışın finansal açıdan da yatırımların getirisini, net karı ve sermaye getirisini artıracığı hipotezimizi doğrulamış olacaktır. Analizdeki katsayılar hipotezlerin gerçekleşme derecelerini göstermesi açısından oldukça yeterli düzeydedir.

Regresyon Analizi

Çalışmanın teorik modeli ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla lineer regresyon yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 5. Maliyet Avantajı Bağımlı Değişkeni İle İlişkili Olan Bağımsız Değişkenler;

R Kare: 0,181 F: 16,510** Sig.: ,000

	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	Sig.
İLETİŞİM	,318	,000
DESTEK	,154	,013
SERVİS PERFORMANSI	,151	,014

a Dependent Variable: MALİYET AVANTAJI

Tablo incelendiğinde, maliyet avantajı bağımlı değişkeni ile; iletişim $\beta = ,318$ $p < ,000^{**}$, Satış desteği $\beta = 154$ $p < ,013^{*}$, servis performansı $\beta = 151$ $p < ,014^{*}$ arasında anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki vardır. R kare = ,181 ve f değeri = 16,510 dikkate alındığında hipotezlerin arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Regresyon analizi; bağımlı değişkenlerin maliyet avantajı bağımlı değişkeni ile ilişkisinin Literatürde kabul görmüş değerlerde olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Finansal Performans Bağımlı Değişkeni İle İlişkili Olan Bağımsız Değişkenler;

R Kare:,137 F: 11,773 Sig.: ,000

	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	Sig.
İLETİŞİM	,179	,005
DESTEK	,166	,009
SERVİS PERFORMANSI	,227	,000

a Dependent Variable: FINANSAL PERFORMANS

Tablo incelendiğinde, satıcı finansal performansı değişkeni ile; iletişim bağımsız değişkeni arasında $\beta = 179$ $p < ,005^*$, satış desteği $\beta = 166$ $p < ,009^*$, servis performansı $\beta = 227$ $p < ,000^{**}$ düzeyinde anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki vardır. R kare = ,137 ve f değeri = 11,773 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 7. Finansal Performans Bağımlı Değişkeni İle İlişkili Olan Bağımsız Değişkenler;

R kare: ,128 F: 32,695 Sig.: ,000**

	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	Sig.
(Constant)		,000
MALİYET AVANTAJI	,358	,000

a Dependent Variable: FİNANSAL PERFORMANS

Tablo incelendiğinde, Finansal performans bağımlı değişkeni ile; satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında $\beta = 358$ $p < ,000^{**}$ gibi oldukça güvenilirliği yüksek düzeyde anlamlılık pozitif bir ilişki vardır. R kare = ,128 ve f değeri = 32,695 dikkate alındığında hipotezlerin arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Finansal Performans Bağımlı Değişkeni İle İlişkili Olan Bağımsız Değişkenler;

R Kare: ,163 F: 14,577 Sig.: ,000

	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	Sig.
MALİYET AVANTAJI	,228	,000
SERVİS	,208	,001
SATIŞ DESTEĞİ	,163	,010

a Dependent Variable: FİNANSAL PERFORMANS

Tablo incelendiğinde, maliyet avantajı bağımlı değişkeni ile satıcı finansal performansı bağımsız değişkeni arasında $\beta = 228$ $p < ,000^{**}$, satış desteği $\beta = 208$ $p < ,001^*$, servis performansı $\beta = 208$ $p < ,001^*$ düzeyinde anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki vardır. R kare = ,163 ve f değeri = 14,577 olarak gerçekleşmiştir. Üç bağımsız değişken doğrudan maliyet avantajı üzerinde etkilidir. Servis performansı, tedarikçi desteği ve iletişim bağımsız

değişkenlerinden iletişim'in finansal performans ile doğrudan bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla satıcının finansal açıdan artış sağlama-sına; maliyet avantajı, servis performansı ve tedarikçi desteğinin doğrudan etkili olduğu görülmüştür.

V. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışma, Türkiye'nin diğer altı bölgesine nazaran satın alma gücünün yüksek olduğu Marmara Bölgesinde yapılmıştır. Bu bölgede, Türkiye nüfusunun % 25'i yaşamaktadır (Dpt, 2003). Bu durum doğal olarak tedarikçi ve satıcı işletmelerin bu bölgede yoğunlaşmasını beraberinde getirmiştir. En fazla nüfus artış hızının (% 3,2) görülmesi bu bölgeye ilgiyi daha da fazla artırmıştır. Bu bakımdan dayanıklı tüketim malları satan bu işletmelerin finansal açıdan daha yüksek performans ortaya koyabilmeleri ve pazar paylarını daha fazla artırabilmeleri için ürün tedarik ettikleri firmaların yardımına bir başka ifade ile lojistik desteklerine ihtiyaçları vardır.

Bu çalışmada ele alınan mobilya ve beyaz eşya işletmeleri, Türkiye'de önde gelen markaların satıcı işletmeler (bayiler) dir. Bu işletmeler arasında bayilik sözleşmeleri yaygındır. Dolayısıyla tedarikçi firmalarla satıcı-bayiler arasında alternatif tedarikçi tercihinde ek maliyetler ortaya çıkmaktadır. Yani satıcı işletme tedarikçisini kolay kolay değiştirememektedir.

Araştırma böyle bağımlılık içinde olan bu tür işletmelerde tedarikçinin hangi tür davranışları sergilemesi satıcının lehine olacaktır? Sorusuna cevap aramaktadır. Elde edilen analiz sonuçlarında; beyaz eşya ve ev mobilyası işletmeleri mevcut tedarikçileri değiştirdiklerinde işletim maliyetlerinin artacağını ifade etmişlerdir. Mevcut tedarikçilerin servis ve destek davranışlarının son dönem gelirleri üzerinde olumlu etkisinin olduğunu belirterek söz konusu tedarikçilerle çalışmaya önem verdiklerini ifade etmişlerdir.

Yapılan araştırmada satıcı işletmelerin tedarikçilerle sıkı bir işbirliğine, haberleşmeye önem verdikleri görülmüştür. Tedarikçinin satış desteği ve servis vermede ki becerisi satıcıların daha az stokla çalışmalarına ve daha güvenli koşullarda mal ve hizmet satmalarına bu yolla da gelirlerinde artış sağlanacaktır. Bu durum tedarikçiden daha fazla mal talebini doğuracaktır. O halde tedarikçinin bir ifadeyle eli ayağı olan satıcıların bu gibi davranışlarla desteklenmesi sonuçta tedarikçi firmanın da finansal performansında artışı sağlayacaktır.

Bilindiği gibi satış gelirini artırmanın temel iki yolu vardır. Bunlardan ilki; satış yapan firmanın mevcut masraflarını azaltma yoluyla birim başına maliyetin düşürülmesidir. Böylelikle satış geliri satışlar sabitken artacaktır. Diğer tarafta ikinci olarak satış gelirini artırmak için yine maliyeti

göz önüne almaksızın satışları artırmak gerekir. Bu durumda işletmenin satış gelirlerini artırır. Araştırmada maliyet avantajı değişkeni maliyetlerin düşürülmesini, finansal performans değişkeni de satış gelirlerini ifade etmektedir. Tedarikçinin servis performansı ve satış desteği hem maliyet avantajı sağlamakta hem de doğrudan satıcı işletmenin gelirlerini artırmaktadır. İletişim ise satıcıya maliyetlerin azaltılmasında değer katmaktadır.

Satıcıların desteklenmesi hem mevcut satıcılarla daha uzun vadeli ticari ilişkiyi sağlayacak hem de yeni müşteri ediniminde mevcut satıcı referansları elde edilmiş olacaktır.

Sonuç olarak tedarikçi işletmeler satıcıların talep ettiği ürünleri zamanında teslim ettiklerinde fazla stokla çalışmaya gerek kalmayacak, bu durumda tedarikçiler satıcıların gelecekteki satış performansına katkıda bulunacaklardır. Yine servis ve destek faktörlerini satıcı lehine düzenlemesi satıcıların maliyet yapılarında düşüşü ve dolayısıyla finansal performans açısından artışı sağlayacaktır. Böylece satıcı firma aşırı rekabet şartlarına karşı intibakta zorluk çekmeyecektir.

KAYNAKLAR

- Anderson, James C., (1995) “Relationship in Business Markets Exchange Episodes, Value Creation and Their Empirical Assessment”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 ss. 346 350.
- Boland, R. J. ve Schwartz, D.G., (November 1992) “Proceeding of CSCW 92 on the Sharing Perspectives in Distributed Decision Making”, *Journal of Marketing*, ss. 306 313.
- Calantone, R. ve Knight, G., (2000) “The Critical Role of Product Quality in the International Performance of Industrial Firms”, *Industrial Marketing Management*, Vol.29, 493 506.
- Calantone, Roger R., Cavusgil, S.Tamer ve Zhao, Yushan, (2001) “Learning Orientation, firm innovation capability and Firm Performance”, *Industrial Marketing Management*, 31, 515 524.
- Cannon, Joseph P.ve Homburg, Christian , (January 2001) “Buyer Supplier and Customer Firm Cost”, *Journal of Marketing*, Vol. 65, ss. 29 43.
- Daft, Richard. ve Lengel, Robert H, (1984) “Information Richness A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design”, *Research in Organizational Behavior*, 6, 191 233.
- Gustin, Craig M.ve Daugherty, Patricia J.ve Ellinger, Alexander E., (1997)“Supplier Selection Decisions in Systems/Software Purchases”, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.33, ss. 41 46 .
- Gyrma, Frank M., (1998) “Quality Cost”, *Juran’s Quality Control Handbook*, 4th ed., New York, ss. 1-4, 30.

- Heberling, Michael E., (1993) "The Rediscovery of Modern Purchasing", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29, ss.48 53.
- Johanson J, Mattsson L-G.,(1997)"Internationalizations in Industrial systems: a Network Approach. In: Ford Understanding", *Business Markets*, 2nd ed. London: Dryden Press,. ss. 194 213.
- Kenneth, Anselmi, (2000)"A Brand's Advertising and Promotion Allocation Strategy: The Role of the Manufacturer's Relationship with Distributors as Moderated by Relative Market Share", *Journal of Business Research*, 48, ss. 113 122.
- King J., (2000) "New covenants ease online channel war", *Computerworld*, 33: ss. 20-24.
- Lucmh a Avella, Esteban Fernandez ve Camilo J. VaH zquez., (2001) "Analysis of Manufacturing Strategy as an Explanatory Factor of Competitiveness in the large Spanish Industrial firm", *Int. J. Production Economics*, Vol. 72., 139 157.
- Maltz, A.D., (1995) "Building Successful Relationships", *Transportation and Distribution*, Vol. 36, ss. 63 65.
- Mohr, Jakki ve Nevin, Jhon R., (October, 1990) "Communication Strategies in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol. 54, ss. 36 51.
- Parasuraman. A., (1997) "Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), ss. 154 161.
- Philip Kotler. (2000) "Marketing Management", Çeviren: Nejat Muallimoğlu, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 07458, ss. 395 398.
- Rinehart, Lloyd M.ve Cooper, M. Bixby.ve Wagenheim, George D., (1989) "Furthering Integration of Marketing and Logistics through Customer Service in the Channel", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17 Winter, 63 71.
- Simpson, Penny. M. ve Siguaw, Judy A. ve Baker, Thomas L, (2001) "A Model of Value Creation Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller Perceived Value", *Industrial Marketing Management*, 30, ss. 119 134.
- Stank, Theodore P., Thomas J. Goldsby ve Shawnee K. Vickery, (1999) "Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, ss. 429 447.
- Strang, Roger. A. (1980) "The Promotional Planning Process", *Praeger Publishers*, New York.
- Webb, Kevin L. (2002) "Managing Channels of Distribution in the Age of Electronic Commerce", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31 ss. 95 102.