

DAĞITIM KANALLARINDA KONTROL UYGULAMALARI VE KONTROL-PERFORMANS İLİŞKİSİ

Dr. Serdar PİRTİNİ

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

ABSTRACT : *A distribution channel can be defined as an array of exchange relationships that create customer value in the consumption of products and services. This definition implies that exchange relationships emerge from market needs. The distribution channel which consists of exchange partners may also be considered as a social system. In these sense exchange partners must negotiate with one another to determine who will control key channel resources.*

I-GİRİŞ

Kontrol ve koordinasyon konuları dağıtım kanalları ile ilgili tartışmalarda merkezi konuları teşkil etmişlerdir. Geleneksel açıklamalar, tüm firmaların daha fazla kontrole ihtiyaç duyduklarını ancak, büyük kaynak taahhüdü gerektirdiğinden bu tür kontrol elde etmenin masraflı olacağını kabul etmektedirler. İleri düzeyde kontrol uygulamaları sonucu ortaya çıkan sabit maliyetlerin büyük bir iş hacmine yayılmadığı sürece verimli olmayacağı yargısı literatürde üzerinde durulan önemli tartışma alanlarından birisidir. Bu görüşe göre, iş hacmi genişledikçe firmaların daha fazla kontrol sahibi olmayı arzulamaları, dağıtım fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde uzmanlaşmaları ve ölçek ekonomisinin faydalarından yararlanmaları beklenen bir durumdur.

II- KONTROL KAVRAMININ KURAMSAL GELİŞİMİ

Ridgeway (1957) çalışmasında hangi kanal üyesinin diğer kanal üyeleri üzerinde kontrol sahibi olması gerektiği konusunun dağıtım kanalları literatüründe tam bir netlik kazanmadığını, buna karşın ölçek ekonomisi koşullarında üretim, araştırma-geliştirme ve promosyonda imalatçının kontrolü elinde tutmaya hak iddia edebileceğini ileri sürmüştür (1). Stern (1967) imalatçıların oligopolist ve perakendecilerin de göreceli olarak daha rekabetçi bir piyasaya sahip oldukları durumlarda, perakendecilerin imalatçılar tarafından daha kontrol edilebilir hale geldiklerini ve bağımlılıklarının da arttığını belirtmiştir (2). Stern (1967) aynı zamanda, Amerikan oto endüstrisinde imalatçıların perakendeciler üzerindeki kontrolünün hemen hemen despotça olduğunu da ifade etmektedir.

Little (1970) ve Bucklin (1973) tarafından gerçekleştirilen ve oldukça kapsamlı olan çalışmalarla kanal kontrolü pazarlama literatüründe uzun zamandır önemli bir başlık teşkil etmektedir (3). Esas itibariyle, belirli bir dağıtım kanalında erişilen kontrol seviyesinin çeşitli faktörlerin bir fonksiyonu olması beklenir. Stern ve Reve (1980) dışsal ve içsel ekonomi politikası arasında bir ayrım yaparak, bu faktörleri bir ekonomi politik yapı çerçevesinde kavramsallaştırmışlardır (4). Dağıtım kanallarında kontrol kavramının kuramsal gelişimi sürecinde, güç ve kontrol arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara da geniş bir yer verilmiştir. Hunt ve Nevin (1974), Etgar (1976), Etgar (1978), Lusch ve Brown (1982) yaptıkları çalışmalarda firmanın gücü ile kontrol altına alma yeteneği arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır (5). Bu çalışmalarda kontrol varyansının "güç" ölçütleri ile açıklanan yüzdesi genelde düşük olmuştur. Buna ek olarak gücün ve kontrolün bazı boyutları arasında negatif ilişkilerin varlığını kaydetmişlerdir. Bu modellerin kısıtlı tahminsel geçerliliğine dair açıklama, gücün doğru olarak ölçülmediği şeklinde verilebilir. Bu çalışmalarda, daha az güçlü olan tarafın kendisini kontrol eden tarafın kendi kararları üzerindeki etkilerinin algılanışı ölçülmüştür. Bu ölçüm yaklaşımına getirilebilecek basit eleştiri, etki altına alınanın aslında bir "güç" olmadığı, daha çok gücün kullanımı olduğudur. Başka bir ifadeyle, etki altına alma bir anlamda algılanan kontroldür. Güç kaynakları ve kontrol arasında birebir ilişki olmayabilir. Bunun nedeni ise güç iletişiminin sağlanamamış olması ya da gücün verimsiz kullanılıyor olması olabilir. Ancak, güç ve kontrol farklı yapılar olsa da bu iki yapının ölçümleri arasında güçlü bir birlik olması daha sonraki çalışmalarda da ortaya konduğu üzere beklenen bir durumdur (6).

Uluslararası dağıtım kanalları açısından bakıldığında, ihracat kanal ortamında kontrol konusu oldukça sınırlı sayıda sayılabilecek çalışmada incelenmiştir. Ahmed (1977) uluslararası pazarlarda kanal kontrolü üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında, başarılı bir şekilde pazara nüfuz etmek için kanalda kurulacak kontrolün en az ürün, fiyatlandırma ve promosyon kadar önemli olduğunu göstermiştir (7). Bu çalışmaya göre, başarılı bir pazara giriş stratejisinde tek başına ürün ve fiyattaki rekabet avantajı yeterli olmamaktadır.

Çalışmada, kanal kontrolü kanaldaki bir üyenin aynı ürün ya da marka ile ilgilenen diğer kanal üyeleri üzerinde uyguladığı politikanın derecesi olarak değerlendirilmiştir. Klein (1989) uluslararası pazarlarda dikey kontrolün işlem maliyetine dayalı açıklamasını gerçekleştirdiği çalışmasında, pazarın dışsal araçların fırsatçı eğilimlerini kısıtlama gücünün herhangi bir durumda arzulan dikey kontrol seviyesinin belirlenmesinde rol oynadığı vurgulanmıştır (8). Sachdev, Bello ve Pilling (1994) çalışmalarında ihracat dağıtım kanallarında kontrol mekanizmalarını incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, imalatçı firmaların araçlar üzerinde kontrol sağlamak için periyodik olarak izleme ve bilgi sağlama aktivitelerine başvurduklarını göstermiştir (9).

Al-Mottawa ve Ahmed (1996) uluslararası dağıtım kanallarında kontrol, çatışma ve tatmin konularını Ortadoğu pazarında otomobil sektörü üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında ele almışlardır (10). Araştırma kapsamı ise, aracı üzerindeki imalatçı kontrolünün derecesini, bu kontrolün kaynaklarını ve bunların imalatçı ile aracı arasındaki çatışma seviyesinde birbirlerini nasıl etkilediklerini ve tamamen aracı bakış açısıyla olmak üzere araçların memnuniyetini incelemekten meydana gelmektedir.

III- DAĞITIM KANALLARINDA KONTROL UYGULAMALARININ ÖZELLİKLERİ

Kontrolün dağıtım kanalları üzerindeki düzenleyici işlevinin hayata geçirilebilmesi için öncelikle anlaşılır, uygun, adil ve etkin olması gerekmektedir. Dağıtım kanallarında kontrol faaliyetlerinde uygulanması gereken ilkeler olarak da bilinen anlaşılır, uygun, adil ve etkin olma ilkeleri kanal içerisinde yerine getirdikleri işlevler itibarıyla kanal kontrolünün başarısında vazgeçilemez nitelikte ilkelerdir.

Anlaşılrlık

Anlaşılrlık dağıtım kanalı kontrolü sürecinde beklenen bir özelliktir. Öncelikle kanal üyelerinin performanslarını değerlendirmeye yönelik olan kontrol sürecine ilişkin kriterler açıkça düşünülmeli ve spesifik olarak sunulmalıdır (11). Planlar ve sonuçlar kanal kontrolü için temel veriyi sağlarlar. Bu açıdan performans standartları ve ürün hattına olan bağlılık ölçüleri, planlar ve faaliyetler sonuçların her iki formunda da niceliksel ve anlaşılır olmalıdır. Bu veriler, satış hacmi, siparişler, nisbi kanal maliyetleri, aracı karı, eldeki stoklar, ciro, promosyon harcamaları ve benzeri kalemler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kontrol süreci, kontrol kararlarına temel teşkil edebilen anlaşılır, mantıksal bir süreç olarak görülmelidir. Anlaşılrlık ilkesine uygun bir kontrol süreci, firmaya gerekli kanal bilgilerinin elde edilmesiyle

beraber, ödüllendirme, kanal değişikliği, üyelerin statüsü ve bunun gibi konularda doğru karar vermeyi sağlayabilmektedir. Aslında bu türde bir yargının gerisinde yatan temel gerçek, kontrolün azımsanamayacak bir kısmının kanal faaliyetleri, performans ve kanal üyeleri arasındaki ilişkilerle ilgili basit ve anlaşılır bir geri bildirim süreci olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır.

Uygunluk

Dağıtım kanallarında kontrol planlarının taşınması gereken ikinci temel özellik uygun olma ilkesidir. Dağıtım kanalı kontrolünün kanal yapısına ve ortaya çıkması muhtemel problemlere uygunluğunun aranması gerekmektedir. Gereğinden fazla kontrol çok yüksek maliyetlere yol açabilirken, olması gereken düzeyin altında kalan bir kontrol süreci de etkili olmayabilmektedir. Nisbi olarak küçük ve bütünsel bir kanal faaliyetinde kişisel gözlem dağıtım kanalındaki bölümler üzerinde yeterli bir kontrol envanteri olarak görülebilir. Buna karşın kapsamlı bir uluslararası dağıtım faaliyetinde aynı derecede etkili bir kontrol sistemini tesis etmek için raporlardan ve bütçelerden oluşan daha komplike bir sistem gerekli olabilir. Ancak, burada dikkat edilmesi gereken husus dağıtım kanalı kontrol faaliyetlerinde karmaşıklığın hiç zaman önerilebilecek bir seçim olmadığı ve karmaşıklığın verimliliği azaltabileceği gerçeğidir.

Dağıtım kanallarında beşeri kontrol esnasında ya da bir başka deyimle kanal üyeleri arasındaki ilişkiye dönük bir kontrol uygulamasında uygunluk ilkesine bağlı olarak ikna, ödüllendirme, zorunlu yaptırım teknikleri gibi firmanın liderlik özelliklerinden ve çeşitli güç kaynaklarından doğan ve daha çok davranışlara hitap edecek çeşitli türde etkileme stratejileri kullanılabilir. Fonksiyonel kontrolde ise kullanılan yöntemler temel itibarıyla mekanik yöntemlere dayalı olmaktadır. Bu teknikler, kayıt sistemi, raporlama, bütçe kontrolü ve performans sapmalarına dönük hazırlanan kontrol yöntemlerini içermektedir. Gerek beşeri kontrolde gerekse de fonksiyonel kontrolde kullanılacak uygun ve gerçekçi teknikler yardımıyla dağıtım kanalı için mümkün olan doğru eylem tarzları geliştirilebilmektedir.

Adil Olma

Kontrol edilecek birimin sonuçta insan olması itibarıyla adalet kriteri ideal kontrol için önemli bir ilkeyi oluşturur. Bu bağlamda kontrol, kontrol edene ve edilene karşı adil olmalıdır. Kontrol sürecinde baskıcı ve aşırı kısıtlayıcı yapılar adil düzenlemeler olarak değerlendirilemeyeceklerdir. Dağıtım kanallarında adil olma ilkesiyle hareket eden demokratik bir lider firma,

merkeziyetçilikten uzak otorite ve katılım anlayışını kanal kontrolü sürecinde hakim kılmayı esas alır. Bu türde bir lider ödüllendirme, önderlik, uzmanlık ve sözleşmeden kaynaklanan cezalandırıcı olmayan güç kaynaklarını ön plana çıkararak dağıtım kanalı kontrolünü gerçekleştirir. Dağıtım kanalını en iyi yönetebilen kanal lideri üyelerinin motivasyonunu sağlayan ve onlara öngördüğü kanal faaliyetlerini yaptırabilen lider firmadır (12).

Dağıtım kanalı içerisinde güçlü ve adil bir yapıda politikalar geliştiren bir kanal lideri, çoğu zaman etkin bir kontrol kuramayan diğer firmaların elde edemeyeceği başarılarla ve işbirliği ortamına ulaşabilmektedir (13). Dağıtım kanalını idare etmede ciddi bir zorlukla karşılaşmayan firma, karşıt bir duruma göre kontrol kurma konusunda çok daha şanslıdır. Dağıtım kanalındaki üyelerini yakından tanıyan, sorunlarını anlayıp onlarla ilgilenen bir firmanın etkin kontrol uygulama ihtimali bunlardan habersiz bir firmaya göre daha fazladır.

Etkinlik

Dağıtım kanallarında yürütülen kontrol faaliyetleri etkili değilse diğer sıralanan kontrol ilkelerinin tamamı geçerliliklerini yitirebilmektedir. Burada etkinlik kavramı kontrolün arzulanan sonuçları sağlaması anlamında kullanılmaktadır. Bazı kontrol biçimleri teknik olarak iyi gözüküp buna karşın başarılı sonuçlar vermezken, diğer kontrol biçimleri teknik şartlar itibarıyla zayıf gözükürken tam aksi olarak iyi sonuçlar verebilir (14).

Dağıtım kanalı kontrolünün etkinliği büyük ölçüde kontrol sürecinin başarıyla yürütülmesine bağlı olmaktadır. Kontrol sürecinin elemanları bir tür aktivite ya da bir tür veri olup olmamalarına göre gruplandırılabilir. Genel olarak kontrol sürecinin elemanları; plan, performans sonuçları, ölçme, değerlendirme ve istenilen davranışa yöneltme şeklinde sıralanabilir. Planlar ve performans sonuçları dağıtım kanalı kontrolü için temel veriyi sağlarlar. Ölçme ve değerlendirme varolan planlara ve sonuçlarına başvururken, istenilen davranışa yöneltme gelecek planlara ve sonuçlarına atıfta bulunabilir.

Kontrolün davranışlar ve performans üzerinde düzenleyici bir işlev gördüğü konusunda literatürde tam bir birlik olduğu ileri sürülebilecektir. Bu nedenle de dağıtım kanalı kontrolü süreci, kanal üyeleri tarafından ortaya konulan gerçek kanal performanslarının beklenen performansla kabul edilebilir bir uygunluk içerisine getirilme süreci şeklinde de tanımlanabilmektedir. Böylesi bir tanım kontrolün dağıtım kanalı kurumlarının performansı ile ilgili olduğunu ve düzenleyici bir işlev taşıdığını ortaya koymaktadır (15). Bu temel prensiplerden hareketle kontrol sürecini etkinliği

açısından irdelediğimizde, ölçüm başarılı bir kontrol sürecinin gerçekleştirilmesinde en önemli alanlardan birisidir. Ölçüm yalnız değerlerin tayinini değil, bununla beraber verilerin sınıflandırılmasını ve özetlenmesini de içermektedir. Bu şekilde ölçüm değerlendirme yönünde hazır bir form halini teşkil etmektedir. Aynı zamanda da birçok açıdan ölçüm kontrolün en zor eylemidir.

Dağıtım kanallarında yer alan araçlar, bilginin hem imalatçı firma tarafından kendilerine karşı kullanılabileninden hem de rakiplerine sızdırılabileceği endişesinden dolayı her zaman bir çekince içerisinde kalabilmektedirler. Bu kapsamda olmak üzere, ölçüm üzerindeki işbirliğinde ortaya çıkan başarısızlık bütün bir kanal yönetiminin etkinliğindeki problemin belirtisi olabilmektedir. Konuyu bir de kullanılan teknikler açısından değerlendirdiğimizde, dağıtım kanallarında operasyonel verileri ölçmek amacıyla kullanılan temel araçlar, bütçeler, standartlar, muhasebe kayıtları ve tahminlerdir. Tutumlar üzerinde bilgi edinmek üzere en sık kullanılan metotlar ise anket formları, gözlem, raporlar ve değerlendirme çizelgeleridir.

Kontrol sürecinin devamında, değerlendirme esnasında planlar ve sonuçlar bir araya getirilmekte ve karşılaştırılmaktadır. Daha sonra planlar ve sonuçlar arasındaki farklar belirlenmekte ve bu farklılıkların nedenleri araştırılmaktadır. Burada üzerinde durulması gereken nokta, gözlemlenen farklılıkların birçok faktörden kaynaklanıyor olabilemesidir. Dağıtım kanalı yöneticileri etkin bir kontrol sürecini gerçekleştirebilmek için her bir ihtimali hesap etmeli ve en muhtemel nedenleri saptayabilmelidirler.

Dağıtım kanalı kontrolü sürecinin en son eylemi olan kanal üyelerini istenilen davranışa yöneltme (condition behavior) kontrolün etkinliğinin göstergelerinden bir başkasıdır. Aslında bu eylem değerlendirme aşamasında yapılan önermeleri direkt olarak takip etmektedir (16). Dağıtım kanalı üyelerinin davranışlarını bir anlamda koşullu hale getirmek, kanal üyelerinin davranışlarını değiştirmek, kısıtlamak ya da düzeltici tedbirleri almak anlamına gelmektedir. O halde davranış koşullandırmak, hem gelecekteki planlara hem de performans sonuçlarına ilişkin bir aksiyon olarak görülmelidir. Diğer yandan beklenenin tam aksine olmak üzere sonuçlar, yetersiz tutum ve performans ya da dışsal nedenlerden dolayı planlarla uyumsuz olabilir. İşte bu noktada, neden her ne olursa olsun etkin bir kanal kontrolü sürecini tamamlayabilmek için bir sonraki performanstan önce ya da o esnada üye davranışını etkileyebilecek metotlar bulunmalı ve uygulanmalıdır.

IV- DAĞITIM KANALLARINDA KULLANILAN KONTROL TÜRLERİ

Dağıtım kanallarında genel olarak kullanılan kontrol türleri; resmi ve resmi olmayan kontrol, pozitif ve negatif kontrol, merkezi ve merkezi olmayan kontrol, kısmi ve tam kontrol başlıkları altında toplanmaktadır. Dağıtım kanallarının yönetiminde atılması gereken önde gelen adımlardan birisi kanal yapısına uygun olan kontrol türleri konusunda gerekli yönetsel kararların alınması olmaktadır. Burada unutulmaması gereken bir önemli nokta da kontrol türlerinin farklı kanal koşulları altında ve farklı kanal üyeleri için değişebileceği saptamasıdır.

Resmi ve Resmi Olmayan Kontrol

Resmi kontrol bir anlamda başarılması hedeflenen performans standartlarını ortaya koymakta ve performans sonuçlarını ortaya koyan bu hedefler son derece açık ve net bir şekilde belirlenmektedir. Yazılı olarak hazırlanan ve performans standartlarını ve buna nasıl ulaşılabileceğini gösteren resmi kontrol formları, yönergeleri, bütçeleri, raporları ve memorandumları içerebilmektedir. Resmi olmayan kontrol yaklaşımı ise, genellikle kişisel ve oldukça subjektif değerlendirmelerden oluşmaktadır. Resmi olmayan kontrol tesadüfi olarak gerçekleştirilen gözlemlere ya da düzenli günlük temaslara dayanabilmektedir. Resmi olmayan kontrol çalışmalarında bir kanal üyesinin herhangi bir şekilde işlevini yerine getirmesi beklenmektedir. Resmi kontrolün daha çok geniş, karmaşık ve bütünleşmiş dağıtım kanallarında kullanılmaya elverişli olduğu, buna karşın resmi olmayan kontrolün ise geleneksel yapıda kanal üyeleri arasında pazarlık ilişkilerinin görüldüğü ve kanal faaliyetlerinin yönetimine dönük çabaların olmadığı türlerinde kullanıldığı vurgulanabilir. Bir başka ifadeyle, geleneksel kanal yapılarında oldukça net varolan pazara dayalı yönetim sistemlerinde firmanın aracılardan pazarlama eylemlerini kontrol etmesinde kullanılabileceği herhangi bir formal mekanizma mevcut değildir (17).

Pozitif ve Negatif Kontrol

Pozitif kontrol ödüllendirme motivasyonu orijinal olup, kanal üyesine performanstaki gelişmeden kaynaklanan faydalara konsantre olarak yardımcı olmak üzere dizayn edilmiştir. Negatif kontrol ise cezalandırıcı güç kaynaklarına dayanmakta ve yetersiz performansın sonuçları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Her iki kontrol türü de kendi içlerinde etkili olup, benzer kullanılabilirlik derecelerine sahiptirler. Gerek pozitif gerekse de negatif kontrolün kullanımı süresince kanal yöneticisi bir kanal lideri gibi davranmalı ve kanal üyelerinin eylemlerinde meydana gelen hataları ortaya koymalıdır. Dağıtım kanalı yöneticisi bunu gerçekleştirirken, gelecekte bu tip

hatalardan nasıl kaçınılabileceği gösterilmeli ve tüm bir kanalın yararına olmak üzere verimlilik ve karın nasıl iyileştirilebileceği vurgusu yapılmalıdır (18).

Merkezi ve Merkezi Olmayan Kontrol

Dağıtım kanallarında merkezi kontrol, imalatçı firmanın bütün düzenleyici otoriteyi elinde muhafaza ettiği bir kontrol sistemini ifade eder. Bu sistemde kontrol, imalatçı firmadan başlamak üzere tek tek tüm kanal üyelerine doğru bir akış içerisinde gerçekleşmektedir. Merkezi olmayan kontrolde ise firma, kontrole ilişkin düzenlemeleri ademi merkeziyetçi bir yapıda, eş değışle kontrolü her bir birimin üzerine dağıtmak suretiyle yerine getirilmesini sağlamaktadır. Merkezi olmayan kontrol tek bir firmada her bir işletim bölümünün yönetimi ya da her bir kanal üyesinin bireysel yönetimi şeklinde de açıklanabilmektedir. Merkezi olmayan kontrol aynı zamanda kendi kendine kontrol ya da oto kontrol şeklinde de değerlendirilebilir (19).

Merkezi kontrol dağıtım kanallarında kanal liderinin üzerinde yoğunlaşan bir güç unsuru yaratma eğilimini taşır. Bu tür bir durumda bireysel olarak kanal üyelerinin girişimleri açısından çok az bir hareket imkanı doğabilmektedir. Bu açıdan merkezi kontrol daha çok kanalın bütünleşik olması, imalatçı firmanın aracılardan nezdinde zorlayıcı ve zorlayıcı olmayan güç kaynaklarına sahip olması, firmanın marka kimliğinde aracılardan açısından yüksek bir özdeşleşme olması ve kanal lideri olarak imalatçı firmanın kanal yönetimi süresince çok az bir rekabet ortamıyla karşılaşması durumunda mümkün olabilir (20).

Kısmi ve Tam Kontrol

Kısmi kontrol yaklaşımı kontrolün dağıtım kanalı içinde kanal üyeliği kurumunu çepeçevre kapsamayan daha sınırlı olan bir kontrolü ifade etmektedir. Kısmi kontrolün dağıtım kanallarında verimli ve beklenen bir yaklaşım durumu olması belirli şartlar altında geçerlilik kazanabilir. Kimi zaman firma fiyatlama, hizmet ve diğer kanal eylemleri üzerindeki otoritesini dağıtabilir ve kanal içindeki ilişkileri düzenleme yeteneğini üyelerle paylaşabilir (21). Bu yolla kanal liderinin dağıtım kanalına dönük düzenleme yeteneğini üyelerle paylaşması kanal üyelerinin daha fazla bağımsız olmaları anlamına da gelmektedir. Kanal liderinin bu türde bir otorite paylaşımına gitmesi hem kanal üyelerinin tutumları üzerinde çok etkili olmasından önem kazanmakta hem de maliyetler ve karlar üzerindeki bütünsel etkisinden dolayı önem taşımaktadır. Kısmi kontrolün daha iyi belirlenebilmesi amacıyla gözden uzak tutulmaması gereken bir başka husus, kanal içerisindeki merkezileşme

eğilimi ile kanal kontrolünün miktarı arasında çok yakın bir ilişki olmasıdır.

Dağıtım kanallarında firmaların kanal içerisinde tam bir kontrole sahip olması hali çok sık karşılaşılan bir durum değildir. Tam kontrolün ortaya çıkabileceği durumlar kanalın birçok aşamasına sahip olunması hali, bir başka ifadeyle ileriye doğru bütünleşmeye gidilmesi ya da franchising sisteminde olduğu gibi çok sıkı yasal anlaşmaların bulunması halinde mümkündür (22).

V- DAĞITIM KANALLARINDA KONTROL- PERFORMANS İLİŞKİSİ

Dağıtım kanalları ile ilgili literatürde kontrolün hangi bileşenlerden meydana geldiği noktasında hala tam bir birlik oluşmamasına rağmen, kontrolün davranışlar ve performans üzerinde düzenleyici bir işlev gördüğü yargısında tam bir mutabakat vardır. Dağıtım kanallarında kontrol süreci, kanal üyeleri tarafından ortaya konulan gerçek kanal performanslarının beklenen performansla kabul edilebilir bir uygunluk içerisine getirilme süreci olarak açıklanmaktadır. Bu yönde bir açıklama, aslında kanal kontrolünün görevlerini yerine getirmekte olan kanal üyelerinin yönetim tarzıyla ilintili olduğunu göstermektedir.

Firmalar arası ilişkilerde performans, ekonomik yönleri olduğu kadar etkileyici ve davranışsal yönleri de içeren karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. Aynı düzlemde olmak üzere, ekonomik performans da kendi içimde karmaşık ve çok boyutlu bir yapıyı taşımaktadır. Bu çerçevede, büyüme, pazar payı, satış, karlılık, etkinlik ve verimlilik terimleri ekonomik performans bünyesinde ele alınabilmektedirler. Daha da özel olarak, aracı performansının değerlendirilmesi kara katkı, büyümeye katkı, satışa katkı gibi özel kriterleri içerebilmektedir (23).

Performans konusu kanal ilişkisi bağlamında incelendiğinde, performansın daha da belirgin ve odaklanmış bir görünümünü ortaya koyar. Bu anlamda kanal ilişkisi performansı kanal marjları, kanala dönük katkılar ve nisbi pazar payları gibi sonuçları kapsayabilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde ekonomik performans oldukça önemli bir yer teşkil ederken, performansın tatmin boyutu da performans konusunda tartışılmayacak derecede anlamlı bir konuma sahiptir. Kanal ilişkisinden duyulan tatmin, ekonomik olmayan performansın daha da soyut olan bileşenlerini de içine alan geniş tabanlı bir yaklaşımdır. Daha açık bir ifadeyle, tatmin kanal üyeleri arasındaki ilişkinin bütün boyutlarının değerlendirilmesinden kaynaklanan etkileyici bir durum olarak tanımlanmaktadır (24).

Tatmin konusunun kanal katılımcılarının beklentilerini ortaya koyması yanında bir başka önemli getirisi de performansın bilgi paylaşımı, organizasyonel öğrenme ve kurumlar arası ilişkilerde teknoloji değişimi gibi ekonomik olmayan sonuçları gündeme getirmesidir. Tatmin, ayrıca minimum düzeyde ortakların günlük ilişkilerinin devamlılığında ve kanal faaliyetinin etkinliği alanlarında da etkisini gösterebilmektedir (25).

Dağıtım kanalı yöneticileri kontrolü performanstan önce, performans sırasında ve performans sonrasında uygulayabilirler (26). Dağıtım kanallarında performanstan önce uygulanan kontrol performans öncesi kontrolü olarak tanımlanmaktadır. Performans sırasında uygulanan kontrole eş zamanlı kontrol nitelemesi de yapılabilir. Performans sonrası uygulanan kontrol de performans sonrası kontrolü şeklinde tanımlanmaktadır.

Performans Öncesi Kontrol

Dağıtım kanallarında performans öncesi kontrolün amacı, kanal üyelerinin kanal hedefleri doğrultusunda çalışmasını sağlayacak bir ön koşul ya da kanal ortamını yaratmaktır. Dağıtım kanalı yöneticisinin başarılı kanal yönetimini gerçekleştirebilmesi için kanal üyelerinin performansları öncesinde kanalın etkin işletimi amacıyla yönetimin arzu ettiği dağıtım kanalı ortamı hazırlanmalıdır. Dağıtım kanallarında satış kotalarının oluşturulması performans elde edilmeden önce standartların belirlenmesinde önde gelen adımlardan birisidir. Bu süreçte kar marjlarının belirlenerek marjların azaltılması ya da yükseltilmesi aracından beklenen satış çabalarının daha az ya da daha çok çekici hale gelmesinde manipülatif araçlar olarak kullanılabilir (27). Marjların değiştirilmesi dağıtım kanallarındaki aracının kar durumunu etkileyecek ve böylece kanal yöneticisinin beklentilerine karşı takınılacak tutumu belirleyebilecektir. Genel olarak değerlendirildiğinde, kar marjlarının yükseltilmesi ölçüsünde kanal üyesinin işbirliğine gitme olasılığı artabilmektedir. Bunların yanısıra, firmalar pazarda güçlü bir marka imajı yaratarak, araçlarına yönelik finansal destek, teknik yardım ya da satış gücünün eğitimini sağlayarak, franchising sisteminde olduğu gibi sıkı sözleşmeler yaparak performans öncesi kontrolü gerçekleştirme yönünde gerekli çalışmalarını tamamlayabilirler.

Performans Sırasında Kontrol

Performans sırasında uygulanan kontrolün amacı tüm kontrol kararlarında olduğu gibi kanal üyelerini istenilen davranışa doğru yönlendirmeye odaklanmaktadır (28). Bu amaca uygun olarak dizayn edilen performans sırasında kanal kontrolü uygulamaları kanal yöneticisinin zorlayıcı ve zorlayıcı olmayan güç

kaynaklarının her ikisinin de kullanılmasını gerektirmektedir. Firmalar aracı işletmeleri ürünün yüksek kalitesi ve yüksek servis desteği, yüksek kar marjı, satış sırasında destek ve aracının kanal çabalarını gözönüne alarak sağlanacak teknik yardımlar ve eğitim yardımları ile performans sırasındaki kontrol faaliyetleri için gerekli koşulları hazırlayarak kontrolü gerçekleştirebilirler. Aracı işletmeler bu yöndeki uygulamalar neticesinde ikna oldukları taktirde istenen performans doğrultusunda hareket edecek ve kanal yöneticisi de hedeflediği ayrıcalıkları, performans standartlarını ve işbirliğini kazanabilecektir.

Performans sırasında kontrolün uygulanmasında firmalar zorlayıcı gücü kullanabilmektedirler. Dağıtım kanallarında hizmetlerde verilen desteğin azaltılması, kar marjlarının düşürülmesi, kanala özel anlaşmaların kaldırılması ya da o aracıya özel ayrıcalıkları azaltmak gibi birtakım zorlayıcı güç unsurlarının kullanılması ile belirli kanal performans standartlarının yerine getirilmesi gerçekleştirilebilmektedir. Kanal yönetiminin ödüllendirme gücü çerçevesinde promosyon uygulamasına gitmesi, performans sırasında kontrol kararlarını etkileyen bir başka unsur haline gelebilmektedir. Dağıtım kanalı faaliyetlerine yönelik olarak satış çabalarını arttırma ya da azaltma kararı satışlar ve aracı işletmenin karı üzerinde etki yapabilecektir. Aracının yalnız olarak tek başına satış arttırıcı çabalara girmesi oldukça maliyetli olmasından ötürü, firma tarafından alınacak ortak reklam kararı hedeflenen performansın gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynayabilmektedir. Ayrıca araçlar arasında ödül temeline dayalı bir rekabet ortamı yaratılarak da performansa verilen ödül motivasyonu kullanılabilir. Tüm bu düzenlemelerin yanında dağıtım kanallarında yasal güç bağlamında firma ile araçlar arasında meydana getirilen anlaşma koşullarıyla ortaya çıkarılan yasal düzenlemeler, fiyat tespitleri, ayrıcalıklı çeşitli imkanlar, miktar indirimleri ve kotalar performans sırasında kontrolün elde edilmesine yönelik metotlar olarak görülebilecektir.

Performans Sonrasında Kontrol

Performans sonrası dağıtım kanallarının kontrolü aracı işletmenin geçmiş performansına uygulanmakta olup tümüyle performansın iyileştirilmesi amaçlı bir kontrol faaliyetidir. Kanal yöneticisi tarafından dağıtım kanalı performansının yeterli olmadığına ya da uygun olmadığına belirlenmesinden sonra aracı işletmenin performansına yönelik olarak gerekli düzeltici önlemler alınır (29). Kontrol faaliyeti süresince, aracı işletmelerin satış ve satış sonrası performansı izlenirken, gerekli hallerde tesislerin bakımı, müşterilerin memnun edilmesi konularında yeterliliği denetlenebilmektedir.

Dağıtım kanallarında performans sonrası kontrolün en temel araçları olarak kanal üyelerinin eğitimi ve gerekli teknik donanımla güçlendirilmeleri üzerinde durulabilmektedir. Performansın iyileştirilmesi amaçlı eğitim faaliyeti, makro düzeyde sistematik bir eğitim olabileceği gibi, salt mikro düzeyde hatanın gösterilmesinden ve kanal görevinin daha verimli yerine getirilmesi için değişik ya da daha iyi bir yol önerilmesinden meydana gelebilecektir. Dağıtım kanallarında performans sırası kontrolde kullanılan ödüllendirme ve zorlayıcı güç kaynakları kapsamında kullanılan güç unsurları performans sonrası kontrolde de kullanılabilir. Performans sonrasında kullanılan güç kaynakları performansın düzeltilmesinden daha çok performansa yönelik tutumu ileriye dönük olarak düzeltmeyi amaç edinmektedir.

VI- SONUÇ

Dağıtım kanallarında firmaların arzu edilen düzeyde uygun dağıtım sağlama noktasında karşılaştıkları birçok sorun kontrol kavramında cevabını bulabilmektedir. Bu kapsamda olmak üzere, dağıtım kanallarında oluşturulacak her türlü kanal düzenlemelerinin değişik seviyelerde kontrolü beraberinde getireceği ileri sürülebilir. Farklı dağıtım kanalı düzenlemeleri firmaya değişik seviyelerde kontrol imkanı sunmaktadır. İmalatçı bir firma, fiyat, promosyon etkinlikleri, kanal performans düzeyi, kullanılacak olan perakende mağazaların özellikleri ve satış çabaları gibi birçok pazarlama faaliyeti alanında kontrol sahibi olabilmektedir. Bu alanlar imalatçı firma için ne ölçüde önem taşıyorsa, imalatçının artan kontrol seviyesi ile birlikte doğrudan satışın getirdiği yüksek maliyetler belirli bir denge düzeyini meydana getirebilmektedir. Firmalar stratejik dağıtım kanalı yönetimi becerisini kazanarak, kanal üyeleri üzerindeki etkisini yoğunlaştırarak ve hedef pazardaki konumunu güçlendirerek dağıtım kanallarındaki kontrollerini arttırabilirler.

Dağıtım kanallarında aracı sayısının artarak kanal uzunluğunun yükselmesi, firmaların araçlar üzerindeki kontrolünü bir ölçüde zayıflatabilmektedir. Bunun yanında malın özellikleri de kanal kontrolünü etkileyebilmektedir. Mamulün endüstriyel bir mamul olması, yeni mamul olma özelliğini taşıması ya da satış sonrası çabaları gerektirmesinden ötürü, firma aracı işletmeler karşısında yoğun bir kontrol imkanını kazanabilmektedir. Kontrolün farklı noktalardan genel bir değerlendirmesini yaptıktan sonra, imalatçı firmaların rasyonel kontrol mekanizmalarının üstünlüklerini kullanarak bir yandan hedeflenen kanal performansına ulaşabilecekleri diğer yandan da araçların fırsatçı

davranışlarına karşı hazırlıklı olabilecekleri ileri sürülebilecektir.

KAYNAKLAR

- (1) - RIDGEWAY V. (1957). "Administration of Manufacturer-Dealer Systems", Administrative Science Quarterly, Vol.4(4), s.464-483.
- (2) - LOUIS W. Stern (1967). "The Concept of Channel Control", Journal of Retailing, Vol.43(2), s.14-20.
- (3) - PİRTİNİ Serdar (1998). İhracat Dağıtım Kanallarında İşlem Maliyetleri Yaklaşımı Açısından Kontrolün Belirlenmesi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- (4) - LOUIS W. Stern, Torger Reve (1980). "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis", Journal of Marketing, Vol.44, Summer, s.52-64.
- (5) - PİRTİNİ Serdar (1998). İhracat Dağıtım Kanallarında İşlem Maliyetleri Yaklaşımı Açısından Kontrolün Belirlenmesi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- (6) - STEVEN J. Skinner, Joseph P. Guiltinan (1985). "Perceptions of Channel Control", Journal of Retailing, Vol.61 (4), Winter, s.65-88.
- (7) - AHMED A. Ahmed (1977). "Channel Control in Internatioanal Markets", European Journal of Marketing, Vol.11 (4), s.327-336.
- (8) - SAUL Klein (1989). "A Transaction Cost Explanation of Vertical Control in International Markets", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.17 (3), s.253-260.
- (9) - HARASH J. Sachdev, Daniel C. Bello, Bruce K. Pilling (1994). "Control Mechanisms Within Export Channels of Distribution", Journal of Global Marketing, Vol.8 (2), s.31-51.
- (10) - AHMED A. Al-Motawa, Ahmed A. Ahmed (1996). "Control, Conflict and Satisfaction in International Channels: Autos in a Middle-Eastern Market", Journal of Marketing Channels, Vol.5 (3/4), s.49-69.
- (11) - SYED H. Akhter (1994). Global Marketing: Concepts, Strategies, Practice;Text and Readings, South-Western College Publishing.
- (12) - JEAN L. Johnson, Tomoaki Sakano, Naoto Onzo (1990). "Behavioral Relations in Across-Culture Distribution Systems: Influence, Control and Conflict in U.S.-Japanese Marketing Channels", Journal of International Business Studies, Fourth Quarter, s.639-655.
- (13) - LOUISE C. Young, Ian F. Wilkinson (1989). "The Role of Trust and Co-operation in Marketing Channels: A Preliminary Study", European Journal of Marketing, Vol.23 (2), s.109-122.
- (14) - WILTON Thomas Anderson, Wayne D. Hoyer (1991). "Marketing in the Age of Intelligence: The Case for Control", European Journal of Marketing, Vol.25 (8), s.32-54.
- (15) - LYNN W. Phillips (1982). "Explaining Control Losses in Corporate Marketing Channels: An Organizational Analysis", Journal of Marketing Research, Vol.19, November, s.525-549.
- (16) - GLENN C. Walters, Blaise J. Bergiel (1982). Marketing Channels, Scott, Foresman and Company.
- (17) - LYNN W. Phillips (1982). "Explaining Control Losses in Corporate Marketing Channels: An Organizational Analysis", Journal of Marketing Research, Vol.19, November, s.525-549.
- (18) - THOMAS W. Speh, E. H. Bonfield (1978). "The Control Process in Marketing Channels: An Exploratory Investigation", Journal of Retailing, Vol.54 (1), Spring, s.13-26.
- (19) - ROBERT F. Lusch, Bernard J. Jaworski (1991). "Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance", Journal of Retailing, Vol.67 (4), Winter, s.397-419.
- (20) - KATHRYN Rudie Harrigan (1985). "Vertical Integration and Corporate Strategy", Academy of Management Journal, Vol.28 (2), s.397-425.
- (21) - JAMES C. Anderson, James A. Narus (1990). "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", Journal of Marketing, Vol.54, January, s.42-58.
- (22) - JOHN A. Dawson, Susan A. Shaw (1989). "The Move to Administered Vertical Marketing Systems by British Retailers", European Journal of Marketing, Vol.23 (7), s.42-52.
- (23) - NİRMALYA Kumar, Louis W. Stern, Ravi S. Achrol (1992). "Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier", ..

Journal of Marketing Research, Vol.29,
May, s.238-253.

- (24) - IAN F. Wilkinson (1979). "Power and Satisfaction in Channels of Distribution". Journal of Retailing, Vol.55 (2), s.79-94.
- (25) - CHRISTİNE M. Lewis, Douglas M. Lambert (1991). "A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction". Journal of Retailing, Vol.67 (2), Summer, s.205-225.
- (26) - PUNAM Anand, Louis W. Stern (1985). "A Sociopsychological Explanation for Why Marketing Channel Members Relinquish

Control". Journal of Marketing Research,
Vol.22, November, s.365-376.

- (27) - DONALD J. Bowersox, M. Bixby Cooper (1992).
Strategic Marketing Channel Management,
McGraw-Hill, Inc.
- (28) - CHRISTİNE M. Lewis, Douglas M. Lambert (1991). "A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction", Journal of Retailing, Vol.67 (2), Summer, s.205-225.
- (29) - BERT Rosenbloom (1991). Marketing Channels: A Management View. The Dryden Press, Fourth Edition.