



*Cilt / Volume: 11, Sayı / Issue: 22, Sayfalar / Pages: 441-466*

*Araştırma Makalesi / Research Article*

*Received / Alınma: 18.08.2021*

*Accepted / Kabul: 17.09.2021*

## İŞLETMELERİN TEDARİKÇİLERİYLE OLAN İŞ BİRLİĞİ DÜZEYLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ: TRB2 BÖLGESİNDEKİ İMALAT VE HİZMET İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA\*

Özgün CÜMANDÜR<sup>1</sup>

Ümit DOĞRUL<sup>2</sup>

### Öz

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilirliği için müşterileri ile uzun dönemli ilişki kurması önemlidir. İlişkisel pazarlama faaliyetleri uzun dönemli ilişkinin yaratılmasında kilit rol oynamaktadır. İş birliği, ilişkisel pazarlamanın başarısı için önemli bir unsurdur. Bu sebeple işletmelerin tedarikçileri ile kurdukları iş birliğinin düzeyini sürekli olarak gözden geçirmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, güven ve bağlılığın iş birliği düzeyine; iş birliğinin ise iş birliği sonrası performansa olan etkisini belirlemektir. Ayrıca çalışmada, güven ve bağlılığı etkileyen faktörleri de ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu kapsamda, oluşturulan anketler TRB2 bölgesinde 181 firmaya uygulanmış ve araştırma kapsamında belirlenen hipotezler kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre güven ve ilişki bağlılığının iş birliği düzeyinin iki önemli belirleyicisi olduğu belirlenmiştir. İş birliği düzeyinin ise iş birliği performansını olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada ilişkiyi sonlandırma maliyeti ve edinim sonrası fayda değişkenlerinin ilişki bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi ortaya konmuştur. İlişki politika ve uygulamaları ve sağlıklı iletişim ve bilgi değişiminin güveni olumlu yönde; fırsatçı davranışların ise güveni olumsuz yönde etkisi olduğu belirlenmiştir. Ürün fiyatları düzeyi ile ilişki bağlılığı arasında ilişki bulunamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İlişkisel Pazarlama, İş birliği, Güven, İlişkisel Bağlılık, PLS-SEM.

**Jel Kodları:** L81, M31, M39.

\* Bu çalışma, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında kabul edilen "İşletmelerin Tedarikçileriyle Olan İş Birliği Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: TRB2 Bölgesindeki İmalat ve Hizmet İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup> Uzman, Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı, e-posta: ozguncumandur@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0484-1627.  
<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi, İşletme Bölümü, e-posta: udogrul@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4795-3170.

### Atıf/Citation

Cümandür, Ö., & Doğrul, Ü. (2021). İşletmelerin tedarikçileriyle olan iş birliği düzeylerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi: TRB2 bölgesindeki imalat ve hizmet işletmeleri üzerine bir uygulama. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 441-466.

## **DETERMINING THE FACTORS AFFECTING COOPERATION LEVELS OF BUSINESSES WITH THEIR SUPPLIERS: AN APPLICATION ON MANUFACTURING AND SERVICE BUSINESSES IN TRB2 REGION**

### ***Abstract***

Today, it is important for businesses to establish long-term relationships with their customers for their sustainability. Relationship marketing activities play a key role in creating a long-term relationship. Cooperation is an essential element for the success of relationship marketing. For this reason, businesses need to constantly review the level of cooperation they have established with their suppliers. The aim of this study is to determine the effect of trust and commitment on the level of cooperation and the effect of cooperation on post-collaboration performance. In addition, the study aimed to reveal the factors affecting trust and commitment. In this context, the created questionnaires were applied to 181 companies in the TRB2 region and the hypotheses determined within the scope of the research were tested with partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). According to the results of the analysis, it was determined that trust and relationship commitment are two important determinants of the level of cooperation. It has been determined that the level of cooperation has a positive effect on the cooperation performance. In addition, a positive effect of termination cost and post-acquisition benefit variables on relationship commitment was revealed in the study. Relationship policies and practices and trust in healthy communication and information exchange positively; It was determined that opportunistic behaviors had a negative effect on trust. No relationship was found between the level of product prices and relationship commitment.

**Keywords:** Relationship Marketing, Cooperation, Trust, Relationship Commitment, PLS-SEM.

**Jel Codes:** L81, M31, M39

### **1. GİRİŞ**

Pazarlamanın odak noktası olan değişim ilişkilerinin de tıpkı pazarlama gibi dört çağ (üretim-satış-pazarlama-iş ortağı) boyunca evrildiğini söyleyebiliriz. Her bir evrede pazarlama yönetiminin rolü farklılaşmıştır. İş ortağı evresine kadar olan sürede pazarlamanın ana odak noktası işlemsel değişimlerken, iş ortağı evresinde ilişkisel değişimlere doğru bir paradigma kayması gerçekleşmiştir. Bu paradigma kayması, müşterileriyle uzun dönemli ilişkiler inşa etmek isteyen firmalar için ilişkisel pazarlamanın hâkim strateji olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur. Hızlı teknolojik ilerlemeler, işletmeler tarafından benimsenen toplam kalite yönetimi programları, hizmet ekonomisinin gelişmesi, bireylerin ve ekiplerin güçlenmesine yol açan örgütsel gelişme süreçleri, müşteriye elde tutmanın önemini artıran şiddetli rekabet ortamı gibi faktörler iş ortaklığı evresinin beraberinde getirdiği ilişkisel pazarlama kavramının önemini artırmıştır. Söz konusu faktörler üreticiler ve tüketiciler arasında doğrudan etkileşimleri gerekli kılmış ve ilişki pazarlamanın gelişimine zemin hazırlamıştır (Sheth ve Parvatiyar, 2000).

İlişkisel değişimleri temel alan bir bakış açısıyla ortaya çıkan ilişkisel pazarlama anlayışı, bir değişim ilişkisini oluşturmak, tanımlamak, sürdürmek, geliştirmek ya da inşa etmek ve gerektiğinde sonlandırmak üzerine kurulmuştur (Morgan ve Hunt, 1994). İlişki pazarlaması

perspektifi, rekabetçi firmaların, her bir iş ortağı tarafından aktif bir şekilde sürdürülen ve beslenen ilişkilerle etkileşime girmesi gerekliliğine olan inancı desteklemektedir. Yoğun bir ilişki değişim, firmalar arasında birçok alışverişi kapsayan uzun dönemli etkileşimlerle nitelendirilmektedir. İlişkisel değişimler, birbirini tekrar eden alışverişler ve dikey entegrasyon arasındaki süreklilik boyunca bulunabilmektedir. Dolayısıyla, ilişki değişimleri, uzun dönemli ilişkileri, alıcı – satıcı ilişkilerini, stratejik birlikleri ve iş ağlarını kapsamaktadır (Fontenot, 2001).

Firmalar için yeni müşteri elde etmenin artan maliyetleri, tedarikçilerin mevcut müşterileriyle işbirlikçi ilişkiler yaratma ve var olan ilişkileri geliştirme ihtiyaçlarını artırmıştır. Tedarikçi firmalar, müşteri güvenini ve bağlılığını geliştirip sürdürmek için kayda değer yatırımlar yapmak zorundadır. Tedarikçiler için bu çabaların getirisi, yüksek seviyede alıcı güveninin ve bağlılığının sağlanmasıyla elde edilen uzun dönemli karlılıkla sonuçlandığında ortaya çıkmaktadır. Ancak müşteri güvenini ve bağlılığını inşa etme süreci pahalı, vakit alan ve karmaşık bir niteliktedir. Buna rağmen güçlü alıcı – satıcı bağı inşa etmek ve gelişmiş sadakat çıktısını hedeflemek, firmalar için kritik önemde olabilmektedir (Doney ve Cannon, 1997). Alıcı ile tedarikçi arasındaki ilişkilerin nasıl geliştiğini, ilişki pazarlamasının arzu edilen sonucu olan iş birliğinin nasıl elde edileceğini ve uzun dönemli nasıl sürdürüleceğini anlamak hem pazarlama araştırmacıları hem de pazarlama profesyonelleri için gittikçe önem kazanmaktadır. Bununla birlikte ülkemizde işletmeden işletmeye pazarlama (B2B) bağlamında iş birliğini etkileyen faktörlerin incelendiği bir araştırmaya ise rastlanmamıştır. Bu doğrultuda konunun araştırılmasının gerekliliği söz konusudur.

İşletmenin tedarikçileriyle olan ilişkilerindeki iş birliklerinin ana belirleyici faktörlerini ortaya çıkarmak çalışmanın temel problemini oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, alıcı – satıcı ilişkileriyle geliştirilen güven ve bağlılığın iş birliği düzeyine; iş birliğinin ise iş birliği sonrası performansına olan etkisini belirlemektir. Ayrıca çalışmada, güven ve bağlılığı etkileyen faktörleri de ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, öncelikle araştırma literatürü incelenmiş ve araştırmanın hipotezleri geliştirilmiştir. Daha sonra araştırma hipotezleri test edilmiş ve bulgular paylaşılmıştır. Son olarak bulgulardan elde edilen sonuçlar tartışılmış, araştırmanın sınırlılıklarına değinilmiş ve gelecek araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Bugünün işletme dünyasının bir parçası olan firmalar hem yerel hem de uluslararası pazarlarda oldukça saldırgan bir rekabetin içerisinde var olmaya çalışmaktadırlar. Bu belirsiz rekabet ortamı, pazarlama anlamında işletmelerin kendilerini yeniden yapılandırmasını da gerekli kılmıştır. İlişki pazarlaması böyle bir gereksinim sonucu ortaya çıkmış bir kavramdır. Berry (1995)'e göre ilişki pazarlaması, müşteri ilişkilerini cazibeli hale getirmek, sürdürmek ve geliştirmektir. İlişki pazarlamasının endüstriyel pazarlardaki odak noktasının, bir işletmenin rekabetçi gücü ile müşterileri ve tedarikçileri arasındaki ilişkiler olduğunu ileri süren Hakansson (1982), işletmeler arası karşılıklı bağımlılığın, uzun soluklu ilişkiler kurmak açısından oldukça yaygın olduğunu vurgulamıştır.

Firmalar, müşterileriyle ilişki portföylerine sahiptirler. Bu ilişkilerin bazıları, üretim ve satış evreleriyle ilişkili işlemsel değişimler temelliysen, bazıları ise iş ortağı evresiyle ilişkili, ilişkiyel değişimler temellidir. İşlemsel değişimler, hacimsel olarak firmaların portföyünün büyük bölümünü oluşturmasına rağmen, ilişkiyel değişimler işletmelere stratejik avantajlar geliştirme ve karlılık adına çok büyük fırsatlar sağlamaktadır (Weitz, 1999). B2B pazarlarda uzun dönemli ilişkiyel değişimler işbirlikleriyle mümkündür. İş birliği, işletmelerin bireysel ve karşılıklı hedeflere doğru ortak bir yönelim geliştirmek adına kayda değer yatırımlar yaptığı, katma değer yaratan ortaklıklar olarak tanımlanmaktadır. Başarılı iş birliklerinde, stratejik hedeflere ulaşmak için iki ya da daha fazla işletme birbirlerinin güçlü yönlerini kendileri adına avantaja çevirebilmektedir (Fontenot, 2001). Ancak, stratejik iş birlikleri bazen istenilen sonuçları beraberinde getirmeyebilir. Bu durumun bir sonucu olarak, kurulan iş birliklerinin başarısını etkileyen faktörlerin neler olduğunun belirlenmesi kritik önem taşımaktadır (Mohr ve Spekman, 1994). Bu çalışmada, B2B pazarlarda iş birliğini etkileyen faktörleri incelemek amacıyla Morgan ve Hunt'ın (1994), bağlılık – güven modelinin Lancaster ve Lages (2006) tarafından uyarlanmış versiyonu kullanılmıştır. Ayrıca, Lancaster ve Lages (2006) tarafından geliştirilen modele, iş birliği sonrası performans çıktısı eklenerek modelin son hali oluşturulmuştur (Şekil 1). Bu modelin Türkiye'de işletme – tedarikçi ilişkilerinde ne kadar geçerli olduğu tartışılmıştır.

### 2.1. İlişki Bağlılığını Etkileyen Faktörler

Bağlılık, bir partnerin ilişkiye olan bağlılığını ifade eder (Barry ve Doney, 2011). Ortaklık sürekliliği beklendiğinde, ortakların ortak planlama, hedef belirleme ve hassas bilgi alışverişi yapma olasılığı daha yüksektir. Çeşitli çalışmalar, bağlılığın iş birliklerinde ekonomik ve

ekonomik olmayan sonuçları büyük ölçüde etkilediğini göstermiştir (Morgan ve Hunt, 1994; Palmatier vd, 2006; Ha vd., 2004). Lancestre ve Lages, (2006) geliştirdiği modele göre ilişki sonlandırma maliyeti, ürün fiyatı ve edinim sonrası fayda ilişki bağlılığını etkilemektedir.

İlişki sona erdirme maliyetleri, ilişkilerin sona ermesinden veya başka ilişkilere geçilmesinden kaynaklanabilecek yatırım kayıplarıdır. Yani, fesih masrafları, değiştirme maliyetleri veya benzer alternatiflerin bulunmaması gibi ilişkinin sona ermesinden kaynaklanabilecek potansiyel kayıplardır (Cui vd., 2020). Çoğu zaman belirsizlik ortamında faaliyet göstermelerine rağmen müşterilerini elde tutmayı hedefleyen işletmeler için mevcut tedarikçilerini terk etmenin ve başka tedarikçiler bulmanın ve hatta onlarla ilişki kurmanın maliyetleri beklenenden yüksek olabilir (Vasel ve Zabkar, 2010). Bu maliyetlerin analizini detaylı yapmayan ve bu gerçeğin farkında olmayan iş ortakları ilişkiyi sonlandırmaktadırlar. Ancak ilişkiyi sonlandırdıktan sonra öngörülemeyen maliyetlerde söz konusu olabilmektedir. Söz konusu maliyetlere katlanmamak adına işletmeler değişim ilişkisini devam ettirme eğiliminde olabilmektedirler. Bu durum ise ilişki bağlılığı kuvvetlendirmektedir. Literatürde de ilişkiyi sona erdirme maliyetlerinin ilişki bağlılığını olumlu yönde etkilediğini ortaya koyan birçok çalışma mevcuttur (Morgan ve Hunt, 1994; Friman vd., 2002; Jineldin ve Jonsson, 2000; Tareque Aziz ve Azila Mohd Noor, (2013); Matzler vd., 2015). Bu doğrultuda aşağıda yer verilen H1 hipotezi geliştirilmiştir.

H1: İşletmenin tedarikçisiyle ilişkisini sonlandırma maliyeti ilişki bağlılığını olumlu yönde etkiler.

Fiyat, müşterilerin bir satın alma kararı verirken kullanabilecekleri ve satın alma kararlarını değerlendirebilecekleri önemli bir dışsal ipucudur (Ryu ve Han, 2010; Lin vd., 2013). Fiyat, işletme açısından tanımlandığında bir ürün veya hizmet için alınan para miktarını ifade ederken (Khandelwal ve Bajpai, 2012); müşterinin bakış açısından, o ürünü veya hizmeti elde etmek için vazgeçilen veya feda edilen şeydir (Zeithaml, 1988). Algılanan fiyat ise, müşterilerin bir ürün için bir fiyatın rakiplerin referans fiyatlarına kıyasla makul olup olmadığına ilişkin öznel yargıları olarak tanımlanabilir (Lin, 2013). Ürün fiyatlarını düşürerek müşteri gözündeki değerini iyileştiren bir tedarikçinin, böyle bir fayda sağlamayan alternatif tedarikçilere nazaran müşteri payını artırması beklenmektedir. Alıcı açısından, iş birliğinin somut bir sonucu olarak görülen değer artış (ya da düşük fiyat), alıcının ilişkide kalmaya daha istekli olmasını sağlayacaktır. İlişki bağlılığını sürdürülebilir kılacak fiyatlandırma stratejileri oluşturmak için fiyat adaletinin önemini son derece önemlidir. Çünkü tüketici, fiyat seviyesinin ekonomik kabul edilebilirliğini kendi çıkarlarına göre değerlendirir ve aynı zamanda, ilgili fiyatın sosyal

kabul edilebilirliği hakkında değerlendirme yapar. Bu değerlendirme sonucunda fiyat adil olarak kabul ediliyorsa ilişki bağlılığı artar (Namkung vd., 2010). Literatürde fiyat adaleti algısının ilişki bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu görülmektedir (Namkung vd., 2019; Matute-Vallejo vd., 2011). Bu doğrultuda H2 hipotezi geliştirilmiştir.

H2: İşletmenin, tedarikçinin sunduğu ürünlere yönelik fiyat düzeyi algısı ilişki bağlılığını olumsuz yönde etkiler.

Edinim sonrası fayda müşterilere sağlanan her türlü menfaat ve işletmelerin müşterilerle ilişkileri geliştirmek ve onları belirli bir süre tutmak için sağladığı faydalar anlamına gelir (Kumar ve Reinartz, 2016). Daha üstün faydalar sağlayan bir tedarikçinin, alternatif bir tedarikçiye nazaran daha cazibeli olması beklenmektedir. Edinim sonrası faydalarının çokluğu ya da üstünlüğünün alıcı işletmeyi, ilişkide kalma yönünde daha istekli olmaya yöneltmesi beklenmektedir. Çok sayıda çalışmada (ör. Palmatier vd, 2009; Bove vd., 2009), hizmet işletmelerine sağlanan ilişki faydalarının doğrudan işletmenin kârıyla ilişkili olduğu ve rekabet avantajı sağlamanın önemli bir yolu olduğu iddia edilmiştir. Marios ve Cina (2013), işletme ve müşteri uzun vadeli bir ilişki içinde kaldığında ortaya çıkan karşılıklı ilişki faydalarının, müşteri ve işletmenin birbirleriyle ilişkilerini sürdürme motivasyonunu artırdığını belirtmiştir. Lee (2018), işletme ile müşteri arasında karlı ilişki faydası kurulursa ilişki bağlılığının artacağını ileri sürmüştür. Chen ve Hu (2010) ise, ilişki faydalarının algılanan değer aracılığıyla müşteri sadakati üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi olduğu belirtmiştir. Conze (2010), müşterilerle güçlü ilişki bağlılığı geliştirebilmek için, bir işletmenin müşterileri için yeni ilişkiel faydalar yaratmada başarılı olması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu doğrultuda aşağıda yer verilen H3 geliştirilmiştir.

H3: İşletmenin tedarikçi ile ilişkisinden kaynaklanan edinim sonrası fayda, ilişki bağlılığını olumlu yönde etkiler.

## 2.2. Güveni Etkileyen Faktörler

Güven, ilişki pazarlamasında iş birliklerinin oluşturulmasında kilit bir rol oynamaktadır. Fontenot ve Wilson (1997), güveni, karşı tarafın dürüstlüğüne, cömertliğine ve yeterliliğine olan inancın bir ölçüsü olarak tanımlamıştır. Lancestre ve Lages (2006) geliştirdiği modele göre güveni etkileyen üç faktör vardır. Bunlar: İlişki politikaları ve uygulamaları, fırsatçı davranışlar ve iletişim ve bilgi değişimidir. İşletmeler, ilişki politikaları ve uygulamaları oluşturarak, bir bütün olarak ilişkiye faydalı olacak şekilde davranmaya motive olurlar ve değişimin tarafları gelecekteki değişimler için temel kuralları belirler (Dwyer vd., 1987). İlişki politikaları ve

uygulamaları, firmalar ve müşteriler arasındaki güvenin gelişmesine katkıda bulunur. İş ortakları arasında geliştirilen ilişki politikaları ve uygulamalarının güven oluşturabilecek nitelikte olabilmesi için tarafların birbirlerine saygı göstermesi gibi etik değerleri içermesi gerekmektedir (Morgan ve Hunt, 1994). Ortakların hangi davranış ve politikaların önemli, uygun ve doğru olduğuna dair ortak inançlara sahip olma derecesi de ilişki ve güvenin geliştirme süreci için önemlidir (Lages vd. 2008). Jap ve Ganesen (2000), Sirdeshmukh vd. (2002) yaptıkları çalışmalarda ilişki politikaları ve uygulamalarının, bir ilişki süreci boyunca güveni etkileyen en önemli boyutlardan biri olduğunu ileri sürmüştür. Bu doğrultuda, H4 hipotezi geliştirilmiştir.

H4: İşletmenin tedarikçisinin sahip olduğu politika ve uygulamalar tedarikçiye güveni olumlu yönde etkiler.

Fırsatçı davranışlar, partnerin ticari çıkarlarına karşı yapılan ben merkezli eylemlerdir ve partnerin ilişkiye uzun vadeli bağlılığını zedelediği için güvenin gelişimini olumsuz yönde etkiler (Gundlach vd, 1995). İkili bir ilişkide, bir eşin fırsatçı davranışları, diğer eşin beklentileri ve ilişki sonuçlarına ilişkin algıları arasında tutarsızlığa neden olarak güvensizlik ve memnuniyetsizlikle sonuçlanır (Nyaga vd., 2010). Güven ve memnuniyet, büyük ölçüde beklentiler ve algılar arasındaki tutarlılığa dayanırken, bir eşin davranışındaki fırsatçılık diğer eşte bilişsel uyumsuzluğa neden olur ve ilişki kalitesine zarar verir (Jeong ve Oh, 2017). Ticari satış için en önemli zorluk, potansiyel işlem ortaklarının güven eksikliğinin üstesinden gelmektir (Jacob ve Ehret, 2006). İşletme tedarikçisinin fırsatçı davranış sergilediğini sezdiğinde, tedarikçisinin güvenilirliğinden, yardımseverliğinden ve niyetinden şüphe edecek ve bu da güvenin azalmasına yol açacaktır. Bu nedenle tedarikçinin fırsatçı davranışı, tedarikçiye olan güvenin azalması sonucu alıcının ilişki sürekliliği niyetini olumsuz etkileyecektir. Bu doğrultuda H5 hipotezi geliştirilmiştir.

H5: Tedarikçinin fırsatçı davranışları, tedarikçiye güveni olumsuz yönde etkiler.

İletişim, iş birliğine dayalı bir ilişki davranışdır. İletişim, geniş anlamda firmalar arasında anlamlı ve zamanında bilgilerin resmi ve gayri resmi paylaşımı anlamına gelmektedir (Anderson ve Narus, 1990). Başarılı bir iletişim ve bilgi paylaşımı düzeyi, çeşitli iş konuları hakkında tarafların birbirlerini bilgilendirme ve ilişkinin arzu edilen sonuçlarına yardımcı olan bilgi ihtiyaçlarına cevap vermesi ve bunun sürdürülebilir bir yapıda olması anlamına gelir (Jeong ve Oh, 2017). B2B pazarlarda, işletmeler arasında iyi iletişim ve bilgi paylaşımının olmaması güvensizlik ve memnuniyetsizliğe neden olmakla birlikte azalan ilişki bağlılığı

yoluyla organizasyondan veya ilişkiden ayrılma arzusuna yol açabilir (Ariani, 2015). Fakat, özellikle tedarikçi firma tarafından kurulan zamanında ve kaliteli iletişim, anlaşmazlıkların çözümüne yardımcı olur (Moorman vd, 1992). Bilgi alışverişinin sıklığı ve kalitesi (yani ilgili, zamanında ve güvenilir) açısından iyi bir iletişim, alıcı-satıcı ikilisine olan güvenin geliştirilmesinde önemli bir faktördür (Jena, vd., 2011). Anderson ve Narus (1990), geçmiş iletişimin güvenin öncülü olduğunu, ancak sonraki dönemlerde bu güven birikiminin daha iyi iletişime yol açtığını belirtmişlerdir. Mohr ve Nevin (1990) ise, kanal ilişkilerinde iş birliğine dayalı iletişimin, özellikle güveni etkilediğini ortaya koymuştur. Bu doğrultuda H6 hipotezi geliştirilmiştir.

H6. İşletmenin tedarikçisinin iletişim kurma ve bilgi sunma düzeyi tedarikçiye güveni olumlu yönde etkiler.

### 2.3. İş birliğini ve İş birliği Sonrası Performansı Etkileyen Faktörler

İş birliği, işletmelerin bağımsız olduğu ancak yeni pazarlar yaratma, sosyal eylem ve araştırma gibi belirli faaliyetler için bir ağı parçası olan yatay ağların temel boyutudur (Kim vd., 2013). Brito vd. (2014)' ya göre, iş birliği, yapılmadığı takdirde amaca ulaşılması mümkün olmayan veya maliyetli olan, karşılıklı olarak uyumlu hedeflere ulaşmak için ortaklar arasında yapılan ortak faaliyetler anlamına gelir. İş birliği anlayışı, örgütler arası bir ilişkinin arka planı olarak güven ve bağlılık yaklaşımlarının varsayımını oluşturur (Brass vd., 2004). Güvenin tesis edildiği ilişkilerin, iş birliği ve performans artışı gibi iş birliğinin getirdiği faydaları elde etmeye çok daha yakın olmaları beklenmektedir. İlişkisel değiş tokuşlarda iş birliği oluşturmada güvenin önemini çok sayıda araştırma da göstermiştir (Dwyer vd., 1987; Anderson ve Narus, 1990; Morgan ve Hunt, 1994; Denize ve Young, 2007; Lee ve Ha, 2018).

Morgan ve Hunt (1994) güven dışında, bağlılığında iş birlikçi pazarlama ilişkileri inşa etmek için kritik bir değişken olduğunu savunmuşlardır. İlişkisel pazarlamada bağlılık, müşteri sadakati gibi ilişkisel faydaları öngören önemli bir faktördür (Høgevold vd., 2020; Palmatier vd., 2006). Wonglorsaichon, (2002), ilişki bağlılığının sağlanamadığı bir yerde iş birliği sürdürmenin mümkün olmayacağını ileri sürmüştür. Ayrıca literatürde tedarikçilerine karşı daha yüksek düzeyde bir ilişki bağlılığı geliştiren alıcıların tedarikçileriyle olan iş birliği düzeylerinin de yüksek olduğunu ileri süren çalışmalar mevcuttur (ör. Anderson ve Weitz, 1992; Chou ve Chen, 2018; Mungra ve Yadav, 2019). İlgili literatür dikkate alındığında bağlılık ve güvenin doğrudan işbirlikçi davranışlara öncülük ettiği söylenebilir. Bu doğrultuda H7 ve H8 hipotezleri geliştirilmiştir.



H7: İşletmenin tedarikçisiyle ilişki bağlılığı düzeyi, iş birliği düzeyini olumlu yönde etkiler.

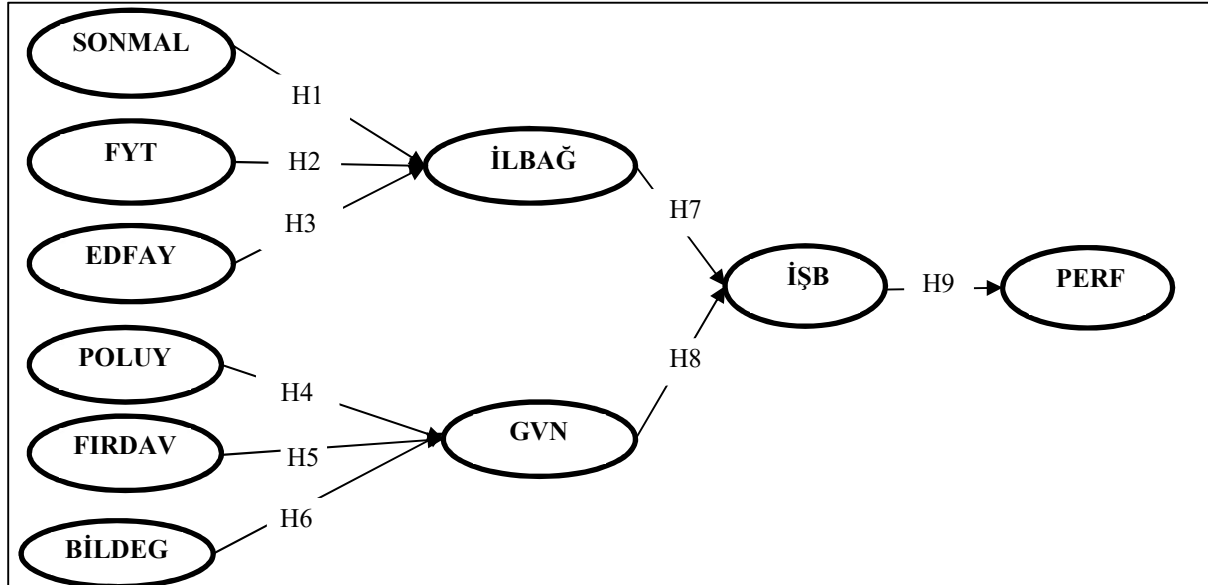
H8: İşletmenin tedarikçisine güven düzeyi, iş birliği düzeyini olumlu yönde etkiler.

İş birliği sonrası performans, ilişki bağlılığı ve güven temelli iş birliğinin önemli bir çıktısıdır. İş birliği sonrası performans firmanın arzuladığı ekonomik, sosyal ya da teknik çıktıların genel bir kalitesini yansıtmaktadır. Bu çalışma için hem alıcı hem de tedarikçi firma için iş birliği sonrası, her iki tarafın kârlılığı, birbirleriyle olan işlerindeki payları ve birbirlerine yönelik yatırımlarının geri dönüş süreleri üzerinden iş birliği sonrası performans değişkeni tanımlanmıştır. İki firma arasındaki iş birliği kendine has ikili bir yapı olduğu için, aynı şekilde kendine has, özgün yatırımlar yapabilme fırsatını içermektedir. Bu yatırımların geri dönüş süresinin azalması iş birliğinin bir çıktısıdır (Baxter ve Mataer, 2004). İlişkiye özgü yeni kârlılık olanaklarının kendini göstermesi ve ikili yapının birlikte büyüyor olması da iş birliği sonrası performansın iş birliği düzeyiyle pozitif ilişkili olmasıyla beklenmektedir. Bu doğrultuda aşağıda yer verilen Hipotez 9 öne sürülmüştür.

Hipotez 9. Tedarikçiyle kurulan iş birliği, iş birliği sonrası performansı olumlu yönde etkiler.

Araştırma problemi ve hipotezler çerçevesinde geliştirilen araştırma modeli Şekil 1' de yer almaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



### 3. GEREÇ VE YÖNTEM

İş birliği ve iş birliği sonrası performansı etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla uygulamalı ve nedensel bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde öncelikle ölçek sorularının oluşturulması, örnekleme ve veri toplama süreci açıklanmıştır. Daha sonra araştırmada

kullanılan analizlere, bu analizlerden elde edilen bulgulara ilişkin bilgilere ve hipotez testlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

### **3.1. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Aracı**

Çalışmada, araştırma evrenini Bitlis, Hakkâri, Muş ve Van illerini kapsayan, düzey 2 grubunda yer alan 26 istatistiksel bölge biriminden biri olan TRB2’de faaliyet gösteren, en az bir firmadan mal ya da hizmet satın alan imalat ve hizmet işletmeleri oluşturmaktadır. Anket formları 15 Eylül – 15 Kasım 2019 tarihleri arasında kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 181 firmaya uygulanmıştır.

Anket formunun birinci bölümünde, firmanın hangi sektörde ve ne kadar süredir faaliyet gösterdiği gibi firmanın genel özelliklerine ait sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise ilişki politikaları ve uygulamalar, fırsatçı davranışlar, güven, ilişki bağlılığı, iş birliği, edinim sonrası fayda, iletişim ve bilgi değişimi, fiyat algısı ve işbirliği sonrası performans değişkenlerini ölçen sorulara yer verilmiştir. İlişkiyi sonlandırma maliyeti, edinim sonrası fayda, ürün fiyatları, ilişki politikaları ve uygulamaları, iletişim ve bilgi değişimi, fırsatçı davranışlar, güven, ilişki bağlılığı, iş birliği yapılarını ölçmek için Lancastre ve Lages (2004)’in ölçeği; ilişki performansını ölçmek için ise Baxter ve Mataer (2004)’in ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeklere ait ifadeler Tablo 1’de verilmiştir. Çalışmada, 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan kıyaslama ifadelerinde 1- Çok daha kötü, 2- Daha kötü, 3- ne iyi ne kötü, 4-Daha kötü, 5- Çok daha kötüyü temsil etmektedir.

### **3.2. Ölçek Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular**

Araştırmanın her bir gözlenen değişkeni için ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık gibi tanımlayıcı istatistiklere Tablo 1’de yer verilmiştir. Ayrıca çalışmada kullanılan verilerin normal dağılım gösterip göstermediği de incelenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterdiğinin söylenebilmesi için basıklık-çarpıklık değerinin  $\pm 1,96$  sınırları içerisinde olması gerekmektedir. Tablo 1’de yer alan çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, bazı gözlenen değişkenlerin +1,96 ve -1,96 değerlerinin dışında kaldığı görülebilir. Bu da normal dağılımdan uzaklaşmaya işaret eder. Fakat en küçük kareler temelli yapısal eşitlik modellemesi normal dağılım varsayımı gerektirmemektedir. Bu sebeplerle PLS-SEM, çalışmamız için uygun bir veri analizi yöntemi olarak görülmüştür.

**Tablo 1.** Değişkenler, Ölçek Maddeleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	MADDE	n=182			
		Ort.	S.S.	Kurtosis	Skewness
İlişkiyi Sonlandırma Maliyeti (SONMAL)	SONMAL 1. Alternatif bir tedarikçimiz olmadan, tedarikçi ile çalışmayı sonlandırırız bu durum bizi endişelendirir.	3.495	1.147	-0.738	-0.570
	SONMAL 2. Tedarikçi ile çalışmayı sonlandırırız işlerimiz ciddi anlamda aksar.	3.264	1.152	-1.039	-0.226
	SONMAL 3. Tedarikçi ile çalışmayı sonlandırırız bu bizim için önemli bir kayıp olur.	3.297	1.240	-1.111	-0.337
Edinim Sonrası Fayda (EDFAY)	EDFAY 1. Tedarikçini şu an çalışmakta olduğunuz ya da daha önce çalıştığımız alternatif bir tedarikçiyle ödeme güvenliği açısından kıyaslayınız.	3.819	0.935	1.099	-1.054
	EDFAY 2. Tedarikçini şu an çalışmakta olduğunuz ya da daha önce çalıştığımız alternatif bir tedarikçiyle Ürün teslimatı açısından kıyaslayınız.	3.780	0.947	1.322	-1.112
	EDFAY 3. Tedarikçini şu an çalışmakta olduğunuz ya da daha önce çalıştığımız alternatif bir tedarikçiyle Sağladığı hizmetin kalitesinin tutarlılığı açısından kıyaslayınız.	3.879	0.918	2.783	-1.562
Ürün Fiyatları (FYT)	FYT 1. Tedarikçinin fiyatlarını (katalog) alternatif bir tedarikçinin fiyatlarıyla nasıl kıyaslıyorsunuz?	2.681	0.876	0.642	0.473
İlişki Politikaları ve Uygulamaları (POLUY)	POLUY 1. Tedarikçinin, müşterilerine saygı duyduğunu gösteren politikaları vardır.	3.599	0.971	0.777	-1.007
	POLUY 2. Tedarikçinin, ilişkimizde ortaya çıkan problemleri çözmeyi kolaylaştıran uygulamaları vardır.	3.588	0.989	1.037	-1.088
	POLUY 3. Tedarikçi, firmamızın kendileriyle ilgili yaşadığı problemleri çabuk çözüyor.	3.533	1.009	0.340	-0.900
İletişim ve Bilgi Değişimi (BİLDEG)	BİLDEG 1. Tedarikçini şu an çalışmakta olduğunuz ya da daha önce çalıştığımız alternatif bir tedarikçiyle Firmamıza ilgili konularda bilgi sağlaması açısından kıyaslayınız.(1- Çok daha kötü, 2- Daha kötü, 3- ne iyi ne kötü, 4-Daha kötü, 5- Çok daha kötü)	3.659	0.861	1.741	-1.311
	BİLDEG 2. Tedarikçini şu an çalışmakta olduğunuz ya da daha önce çalıştığımız alternatif bir tedarikçiyle firmamıza zamanında bilgi sağlaması açısından kıyaslayınız.	3.615	1.051	0.092	-0.752
	BİLDEG 3. Tedarikçini şu an çalışmakta olduğunuz ya da daha önce çalıştığımız alternatif bir tedarikçiyle bilginin paylaşılmasında gizliliği garanti etmesi açısından kıyaslayınız.	3.736	1.025	0.469	-0.870
Fırsatçı Davranışlar (FIRDAV)	FIRDAV 1. Tedarikçi, kendi hedeflerine ulaşmak için gerçekleri az da olsa değiştirir.	2.527	1.118	-0.800	0.419
	FIRDAV 2. Tedarikçi, kendi hedeflerine ulaşmak için verdiği sözleri tutmayabilir.	2.368	1.080	-0.060	0.754
	FIRDAV 3. Tedarikçi, kendi hedeflerine ulaşmak için bize karşı yükümlü olduğu desteği sağlayamaz.	2.231	1.044	0.194	0.899
Güven (GVN)	GVN 1. Tedarikçi güvendiğimiz bir firmadır.	3.797	0.948	1.914	-1.417
	GVN 2. Tedarikçi yüksek dürüstlüğe sahiptir.	3.692	1.018	0.803	-1.020
	GVN 3. Tedarikçi bize güvenilir bilgi ve tavsiyeler verir.	3.835	0.899	2.056	-1.316
İlişki Bağlılığı (İLBAĞ)	İLBAĞ 1. Tedarikçiye karşı güçlü bir sadakat anlayışına sahibiz.	3.819	0.917	0.998	-1.011

DEĞİŞKENLER	MADDE	n=182			
		Ort.	S.S.	Kurtosis	Skewness
	<b>İLBAĞ 2.</b> Tedarikçiyle bir süre daha çalışmaya devam edeceğimizi bekliyoruz.	3.984	0.829	2.936	-1.372
	<b>İLBAĞ 3.</b> Tedarikçiyle olan ilişkimiz uzun dönemli bir iş ortaklığı niteliğindedir.	3.775	0.949	0.674	-1.014
<b>İşbirliği (İŞB)</b>	<b>İŞB 1.</b> Firmam ve tedarikçi düzenli bir şekilde görüşür.	3.758	1.025	1.148	-1.257
	<b>İŞB 2.</b> Firmam ve tedarikçi arasında açık bir iletişim vardır.	3.835	1.008	0.679	-1.025
	<b>İŞB 3.</b> Genel anlamda tedarikçi ile olan görüşmelerimizden memnunuz.	3.841	0.897	1.923	-1.339
<b>Beklenen Performans (PERF)</b>	<b>PERF 1.</b> Firmamızın, tedarikçimiz ile işlerindeki payının artmasını bekleriz.	3.758	0.869	0.865	-0.877
	<b>PERF 2.</b> Tedarikçimizin, firmamızla olan işlerinde karlılığının artmasını bekleriz.	3.626	0.951	0.045	-0.657
	<b>PERF 3.</b> Tedarikçimizin, firmamıza yönelik yatırımlarında geri dönüş süresinin azalmasını bekleriz	3.753	0.818	0.939	-0.848

### 3.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenirliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini ve güvenirliliğini sınamak için doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için küçük örneklem hacimlerinde bile başarılı sonuçlar verdiği belirtilen kısmi en küçük kareler regresyon analizi (PLS-SEM) yöntemi kullanılmıştır (Chin, 1998). Bu amaçla geliştirilen programlardan Smart PLS 3 tercih edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinden önce yapıların geçerlilikleri ve güvenilirliklerini analiz etme yoluna gidilmiştir. Araştırmada yer alan boyutların geçerlilik ve güvenilirlik analizi kapsamında ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirlikleri ve yapı geçerlilikleri analiz edilmiştir. Yapı geçerliliğinden söz edebilmek için ölçeklere ait her bir ifadenin standartlaştırılmış faktör yük tahminlerinin 0,5'ten yüksek olması, ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerliliğine sahip olması gerekmektedir. Yeterli yakınsak geçerliliğin öne sürülebilmesi için ise, hesaplanan birleşik güvenilirlik katsayısının 0,7' den ve AVE değerlerinin 0,5'ten yüksek olması gerekmektedir (Hair vd., 2017). Yapı geçerliliğinin sağlanması için ilgili kriterler göz önüne alındığında, Tablo 2' den görülebileceği üzere faktörler üzerindeki standartlaştırılmış yüklerin tamamı anlamlı ve tavsiye edilen eşik değer 0,5'in üzerindedir. Yakınsama geçerliliğinin analiz edilmesi için modelde yer alan değişkenlerin birleşik güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans ortalamaları hesaplanmıştır (Tablo 2). Tablo 2 incelendiğinde AVE değerlerinin 0,5' in; birleşik güvenilirlik değerlerinin ise 0,70' in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler dikkate alındığında her bir ölçeğin yakınsama geçerliliğini sağladığı görülmektedir.

**Tablo 2.** Ölçüm Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfadeler	(n=182)			
		SRK*	CR	AVE	$\alpha$
İlişkiyi Sonlandırma Maliyeti	SONMAL1	0.925	0.834	0.630	0.836
	SONMAL2	0.812			
	SONMAL3	0.819			
Edinim Sonrası Fayda	EDFAY1.	0.887	0.889	0.729	0.889
	EDFAY2	0.669			
	EDFAY3	0.810			
Ürün Fiyatları	FYT1	1.000	._**	._**	._**
İlişki Politikaları ve Uygulamaları	POLUY1	0.915	0.886	0.722	0.886
	POLUY2	0,871			
	POLUY3	0.755			
İletişim ve Bilgi Değişimi	BİLDEG1	0.905	0.830	0.622	0.826
	BİLDEG2	0.729			
	BİLDEG3	0.719			
Fırsatçı Davranışlar	FIRDAV1	0.872	0.903	0.756	0.903
	FIRDAV2	0.804			
	FIRDAV3	0.929			
Güven	GVN1	0.879	0.872	0.696	0.871
	GVN2	0.847			
	GVN3.	0.772			
İlişki Bağlılığı	İLBAĞ1	0.766	0.822	0.607	0.820
	İLBAĞ2	0.852			
	İLBAĞ3	0.713			
İş birliği	İŞB1	0.763	0.865	0.683	0.863
	İŞB2	0.852			
	İŞB3	0.713			
İş birliği Performansı	PERF1	0.871	0.812	0.594	0.814
	PERF2	0.637			
	PERF3	0.785			
<p>CR = Birleşik Güvenirlik  <math>\alpha</math> = Cronbach Alfa  VE = Açıklanan Varyans  *Standard yük ve hata değerlerinin tamamı 0,01 düzeyinde anlamlıdır.  **Ölçek tek sorudan oluştuğu için CR, AVE ve <math>\alpha</math> değeri hesaplanamamıştır.</p>					

Ayrışma geçerliliğinin sağlanması için açıklanan ortalama varyansın karekökünün boyutlar arası korelasyon değerlerinden yüksek olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981:42). Tablo 3' te görüldüğü üzere hesaplanan AVE değerlerinin karekökleri, boyutların birbirleri ile korelasyonlarından büyüktür.

**Tablo 3.** Yapılar Arası Korelasyonlar ve Ayrışma Geçerlilikleri

	SONMAL	EDFAY	FYT	POLUY	BİLDEG	FIRDAV	GVN	İLBAĞ	İŞBİR	PERF
<b>SONMAL</b>	<b>0,854*</b>									
<b>EDFAY</b>	0.408	<b>0,794*</b>								
<b>FYT</b>	0.031	0.108	<b>1*</b>							
<b>POLUY</b>	0.495	0.578	0.185	<b>0,850*</b>						
<b>BİLDEĞ</b>	0.254	0.416	0.143	0.273	<b>0,789*</b>					

<b>FIRDAV</b>	-0.370	-0.376	-0.066	-0.513	-0.340	<b>0,870*</b>				
<b>GVN</b>	0.334	0.553	0.152	0.644	0.442	-0.524	<b>0,834*</b>			
<b>İLBAĞ</b>	0.452	0.592	0.040	0.654	0.407	-0.421	0.678	<b>0,779*</b>		
<b>İŞBİR</b>	0.281	0.671	0.142	0.606	0.315	-0.346	0.743	0.708	<b>0,826*</b>	
<b>PERF</b>	0.410	0.604	0.007	0.486	0.382	-0.427	0.593	0.602	0.572	<b>0,771*</b>
* $\sqrt{VE}$										

Ayrıca , Henseler vd. (2009), farklı bir yaklaşımla ayırışma geçerliliği için alternatif bir kriter önermişler ve bu yöntemin ayırışma geçerliliğini test etmede daha etkili bir yaklaşım olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu kriter, korelasyonların heteroözellik – monoözellik oranlarını (HTMT), yani farklı olguları ölçen yapılar arası gözlenen değişkenlerin korelasyonlarının, aynı yapılar içindeki gözlenen değişkenlerin korelasyonlarına oranlanmasıyla bulunan oranın değerlendirilmesini içermektedir. Bu yaklaşıma göre ayırışma geçerliliğinin sağlanılabilmesi için HTMT katsayısı 0,90’ dan küçük olmalıdır. HTMT değeri 0,90’ dan büyükse, ayırt edici geçerlilik sorunu olduğu anlamına gelmektedir.

**Tablo 4.** Yapılar Arası Korelasyonların HTMT Oranları (Ayrışma Geçerliliği)

	SONM AL	EDFA Y	FYT	POLU Y	BİLDEĞ	FIRDA V	GVN	İLBAĞ	İŞBİR
<b>EDFAY</b>	0.408								
<b>FYT</b>	0.048	0.105							
<b>POLUY</b>	0.491	0.581	0.186						
<b>BİLDEĞ</b>	0.256	0.415	0.138	0.279					
<b>FIRDAV</b>	0.371	0.372	0.070	0.515	0.349				
<b>GVN</b>	0.334	0.546	0.154	0.646	0.440	0.525			
<b>İLBAĞ</b>	0.452	0.590	0.088	0.654	0.416	0.421	0.681		
<b>İŞBİR</b>	0.276	0.674	0.139	0.604	0.323	0.344	0.739	0.711	
<b>PERF</b>	0.418	0.600	0.089	0.483	0.396	0.426	0.590	0.612	0.567

Tablo 4’ de görülebileceği üzere hesaplanan HTMT değerlerinin tümü 0.90’dan küçüktür. Böylelikle modelin ayırışma geçerliliği alternatif bir yaklaşımla da değerlendirilmiş ve paralel sonuçlar bulunmuştur. Her iki yonteme göre de değişkenlerin tümü yapı geçerliliğinin bir bileşeni olan ayırışma geçerliliğini sağlamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlar ölçüm modelinin geçerliliğini doğrulamıştır. Buna göre yapısal modelin test edilebilmesi için ön şartlar sağlanmıştır. Dolayısıyla, ölçüm modelinde yer alan tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler için yapı geçerliliği sağlanmıştır. Son olarak ölçeklere ait güvenilirlikleri test etmek amacıyla ölçeklerin Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve bu değerler Tablo 2’de verilmiştir. Çalışmanın ölçeklerinin Cronbach Alfa değerlerinin ,70’in (Nunnally, 1978: 245) üzerinde olması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### 4. BULGULAR

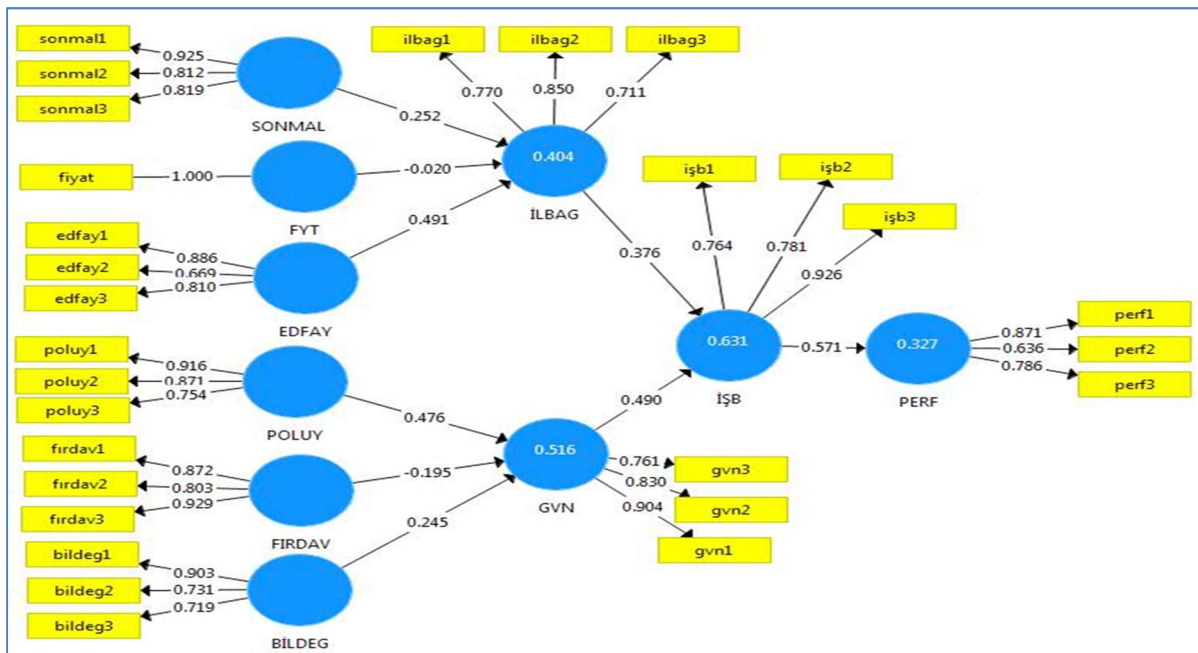
Çalışmaya katılan firmaların %67’si imalat işletmesi, %33’ü hizmet işletmesidir. Firmaların kaç yıldır faaliyet gösterdiğine bakıldığında 10 ve altı yıldır faaliyet gösteren firmalar, toplam

örneklem %39'unu oluşturmaktadır. Örneklem %27'si 11-20 yıl, %13'ü 21-30 yıl, %8' 31-40 yıl, %13'ü ise 41 ve üzeri yıldır faaliyet göstermektedir. Firmaların %44'ü aktif bir şekilde ihracat yapmakta, %56'sı ise ihracat faaliyetlerinde bulunmamaktadır.

Önerilen araştırma modelinde yer alan hipotezlerin sınanması için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yöntemi kullanılmıştır. Literatür incelendiğinde farklı YEM yaklaşımları olduğu görülmektedir. Bunlar kovaryans temelli yapısal eşitlik modellemesi (CB-SEM), kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM), bileşen temelli yapısal eşitlik modellemesi (GSCA) ve doğrusal olmayan yapısal ilişkisel modellemedir (NEUSREL) (Öztürk vd. 2018). Bu çalışmada örneklem sayısının düşük olması nedeniyle kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi yöntemi (PLS-SEM) tercih edilmiştir. PLS, küçük örneklemeli modeller için istatistiksel sağlamlık sağlamasıyla bilinir ve dışsal değişkenler tarafından hesaba katılan içsel değişkenlerdeki varyansı maksimize eder. Ayrıca, kovaryans ya da en büyük olabilirlik temelli yapısal eşitlik modellemelerine nazaran verilerin normallik dağılımı varsayımını gerektirmez (Hair vd., 2011).

Çalışmanın araştırma modelinde yer alan araştırma hipotezleri, SmartPLS paket programı kullanılarak test edilmiştir. PLS algoritması maksimum bootstrapping (tekrarlama sayısı) 500 ve durma kriteri 7 olacak şekilde çalıştırıldıktan sonra ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir. Oluşan PLS model tahmini Şekil 2 ve Tablo 5' de gösterilmektedir.

Şekil 2. Yapısal Model Sonuçları



Şekil 2 ve Tablo 5 incelendiğinde yapısal eşitlik modeli analizi ile tahmin edilen parametreler; standartize edilmiş regresyon katsayıları, standart hatalar, bağımlı değişkenlerin bağımsız

değişkenler tarafından açıklandıkları varyans değerleri ( $R^2$ ), bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisini gösteren  $f^2$  değeri ve katsayıların anlamlılığını test eden t-istatistik değerleri ile araştırma kapsamında geliştirilen hipotez test sonuçları görülmektedir. Yapısal modele ilişkin sonuçlar incelendiğinde ilişkiyi sonlandırma maliyetinin ( $\beta=0,252$ ,  $t=2,638$ ,  $p<0,01$ ) ve edinim sonrası faydanın ( $\beta=0,491$ ,  $t=5,324$ ,  $p<0,01$ ) ilişki bağlılığını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Ürün fiyatları düzeyinin ( $\beta=-0,020$ ,  $t=0,236$ ,  $p>0,10$ ) ise ilişki bağlılığı üzerine etkisi bulunamamıştır. Buna göre H1 ve H3 hipotezleri 0,01 anlamlılık düzeyinde kabul edilirken, H2 hipotezi red edilmiştir. Ayrıca ilişki politika uygulamalarının ( $\beta=0,476$ ,  $t=4,267$ ,  $p<0,01$ ) ve iletişim ve bilgi değişiminin ( $\beta=0,245$ ,  $t=2,888$ ,  $p<0,01$ ) güven üzerinde olumlu etkisi varken, fırsatçı davranışların ( $\beta=-0,195$ ,  $t=-1,983$ ,  $p<0,05$ ) ise güven üzerinde olumsuz etkisi vardır. Elde edilen sonuçlara göre H4 ve H6 hipotezleri 0,01 anlamlılık düzeyinde H5 hipotezi ise 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. İlişki bağlılığı ve güvenin iş birliği üzerine etkisi incelendiğinde, her iki değişkeninde iş birliğini olumlu yönde etkilediği görülmektedir (İlişki bağlılığı  $\beta=0,376$ ,  $t=2,210$ ,  $p<0,05$ ; Güven  $\beta=0,490$ ,  $t=2,748$ ,  $p<0,01$ ). Buna göre H7 hipotezi 0,01 anlamlılık düzeyinde H8 hipotezi ise 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Son olarak iş birliğinin ( $\beta=0,571$ ,  $t=6,959$ ,  $p<0,01$ ), ilişki performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla H9 hipotezi 0,01 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

## 5. YAPISAL MODELİN DEĞERLENDİRİLMESİ

PLS-SEM yönteminde model uyumu için geçerli bir ölçüt yoktur. Çünkü modelin uyumundan ziyade tahmin maksimizasyonu ön plana çıkarılmıştır. Bu sebepten dolayı modelin değerlendirilmesinde tahmin gücünü ön plana çıkaran bazı değerler kullanılmaktadır. Bunlar; modelin açıklama gücü  $R^2$ , kestirim uygunluğu  $Q^2$  ve etki büyüklüklerini gösteren  $f^2$  değerleridir (Hair vd., 2011). Etki büyüklüğü ( $f^2$ ) ve  $R^2$  değerlerini hesaplamak için PLS algoritması; tahmin gücü ( $Q^2$ ) değerini hesaplamak için ise Blindfolding analizi çalıştırılmıştır.

Yapısal modeli değerlendirmek için kullanılan ölçümlerden ilki belirleme katsayısıdır ( $R^2$ ). Belirleme katsayısı  $R^2$ , bağımlı değişkenlerin varyansının bağımsız değişkenlerle açıklanan oranının ölçüsüdür. Katsayı, 0 ile 1 arasında değer alır. Belirleme katsayısı, yapısal modelin uyum iyiliğinin göstergesi olarak kullanılır. Chin (1998), 0,67 ve üzerindeki açıklama gücünün yüksek; 0,33-0,67 arasının orta ve 0,19-0,33 arasındaki açıklama gücünün ise zayıf olduğunu belirtmiştir. Tablo 5 incelendiğinde ilişki bağlılığı gizli değişkeninin yordayıcı değişkenleri olan sonlandırma maliyeti, ürün fiyatları, edinim sonrası fayda değişkenleri; ilişki bağlılığındaki varyansın %40,4'ünü açıklamaktadır. İlişki politikaları ve uygulamaları, fırsatçı



davranışlar, iletişim ve bilgi değişimi değişkenleri; güven değişkenindeki varyansın %51,6'sını açıklamıştır. İş birliği değişkenindeki varyansın %63'ü, ilişki bağıllığı ve güven tarafından açıklanmaktadır. İş birliği performansındaki varyansın ise %32,7'si iş birliği tarafından açıklanmaktadır. Hesaplanan  $R^2$  değerleri, yapısal modelin uyum iyiliğine işaret edecek şekilde tüm eşik değerlerin üstündedir.

**Tablo 5.** Araştırma Modeli Sonuçları

HiP	(bootstrapping=500)								
	Katsayı	Standart Hata	t değeri	p.	Anl.	Hipotez Testi	$f^2$ etki büyüklüğü	Etki derecesi ( $f^2$ değerlendirme si)	$R^2$
H <sub>1</sub>	0.252	0.096	2.638	0.009	p < 0,01	Kabul	0,089	Düşük etki	0,404
H <sub>2</sub>	-0.020	0.087	0.236	0.814	p > 0,10	Ret	0,001	Etki yok	
H <sub>3</sub>	0.491	0.092	5.324	0.000	p < 0,01	Kabul	0,334	Yüksek etki	
H <sub>4</sub>	0.476	0.112	4.267	0.000	p < 0,01	Kabul	0,340	Yüksek etki	0,516
H <sub>5</sub>	-0.195	0.098	1.983	0.048	p < 0,05	Kabul	0,055	Düşük etki	
H <sub>6</sub>	0.245	0.085	2.888	0.004	p < 0,01	Kabul	0,11	Düşük etki	
H <sub>7</sub>	0.376	0.170	2.210	0.028	p < 0,05	Kabul	0,207	Orta etki	0,630
H <sub>8</sub>	0.490	0.178	2.748	0.006	p < 0,01	Kabul	0,352	Yüksek etki	
H <sub>9</sub>	0.571	0.082	6.959	0.000	p < 0,01	Kabul	0,485	Yüksek etki	

Yapısal modelin uyum iyiliğinin diğer bir ölçütü olarak  $f^2$  istatistiğidir. Gizil değişkenlerin dahil edilmesi ve çıkarılması yoluyla elde edilen  $R^2$  değerindeki değişimler üzerinden hesaplanan  $f^2$  değerleri de yapısal modelden elde edilen sonuçları desteklemektedir.  $f^2$  değerinin işaret ettiği etki büyüklüğü, gizil değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve büyüklüğünü değerlendirmemize olanak tanır. Cohen (1988)  $f^2$  ile ilgili olarak .02 ise düşük, .15 ise orta, .35 ise yüksek şeklinde bir değerlendirme yapmıştır.  $f^2$  istatistiğine göre H3 ( $f^2=0,334$ ), H4 ( $f^2=0,340$ ), H8 ( $f^2=0,352$ ) ve H9 ( $f^2=0,485$ ) hipotezlerinde yer alan bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileme derecesi yüksektir. H7 ( $f^2=0,207$ ) hipotezinde orta dereceli bir etki söz konusudur. H1 ( $f^2=0,089$ ), H5 ( $f^2=0,055$ ) ve H6 ( $f^2=0,11$ ) hipotezlerinde ise bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi düşüktür. H2 ( $f^2=0,01$ ) hipotezi red edilmiştir ve etki yoktur.

**Tablo 6.** Stone-Geisser Q2 İstatistiği Değerleri ile Hipotezlerin Değerlendirilmesi

(bootstrapping=500)

Değişken	SSO	SSE	$Q^2$ (1-SSE/SSO)
Sonlandırma Maliyeti	546.000	546.000	
Edinim Sonrası Fayda	546.000	546.000	
Ürün Fiyatları	182.000	182.000	
İlişki Politikaları ve Uygulamaları	546.000	546.000	
İletişim ve Bilgi Değişimi	546.000	546.000	

Fırsatçı Davranışlar	546.000	546.000	
Güven	546.000	380.529	<b>0.303</b>
İlişki Bağlılığı	546.000	441.854	<b>0.191</b>
İş birliği	546.000	350.279	<b>0.358</b>
İş birliği performansı	546.000	462.428	<b>0.153</b>

Son olarak yapısal modelin tahmin etme gücünü değerlendirirken Stone-Geisser  $Q^2$  istatistiği de göz önünde bulundurulmuştur. Kısmi en küçük kareler yönteminde  $Q^2$  değeri “blindfolding” yöntemi ile hesaplanır. Blindfolding, katsayı tahminleri süresince gözlenen değişkenlerin belirli bir bloğu için, verinin bir parçasını çıkarır ve tahmin edilen katsayıları kullanarak çıkarılan parçayı tahmin etmeye çalışır.  $R^2$ , örneklem içi kestirim gücünün bir göstergesiyken  $Q^2$ , örneklem dışı kestirim gücünün göstergesidir. Değerlendirmenin ölçütleri olarak, sıfırdan büyük değerler elde edilmelidir (Hair vd., 2014). Tablo 6’ da hesaplanan  $Q^2$  değerleri verilmiştir.  $Q^2$ , bağımlı değişkenlerin tümü için 0’ın üzerindedir. Bu da dışsal yapıların belirlenmiş içsel yapılarını açıklamada kestirim ilişkisine sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2014)

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Karşılıklı bağımlılık üzerine kurulan işletmelerin tedarikçileriyle olan değişim ilişkileri, firmalara, hedeflerine ulaşma konusunda yardımcı olabilmektedir. Tedarik zinciri içerisinde yer alan işletmelerin birbirlerine ayrıcalıklı davranışlarıyla ortaya çıkan ilişkilerin hem müşterilere hem de firmalara olumlu yansımaları vardır. İşletmelerin tedarikçileriyle kurdukları başarılı iş birlikleri müşterilerin katlandıkları maliyetleri azaltabilmekte ve ürün kalitesini ve müşteri tatminini artırabilmektedir. Firmalar açısından ele alındığında ise iş birlikleri, işletmelerin harcamalarını kısabilmekte, işletmeleri ölçek ekonomilerine ulaştırabilmekte, işletmelerin pazarlara ve/veya teknik bilgiye erişim sağlayabilmelerine yardımcı olabilmektedir (Dwyer vd., 1987; Gundlach ve Murphy, 1993). Ayrıca, tedarik zinciri içerisinde iş birliği yapmaya yanaşan kanal üyeleri, müşterilerinin taleplerini karşılamada daha hevesli ve proaktif olabilmektedirler.

İşletmelerin tedarikçileri ile yaptığı değişimleri kapsayan B2B pazarlarda, iş birliklerinin başarısı ve sürdürülebilirliği kurulan işbirliğinin düzeyine bağlıdır. Bu çalışmada da, işletmelerin tedarikçileri olan iş birliği düzeyini etkileyen faktörleri ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla Morgan ve Hunt’ın (1994),bağlılık – güven modeli temel alınarak Lancaster ve Lages (2006) tarafından geliştirilen model kullanılmıştır.

Araştırmaya ilişkin bulgular ele alındığında, ilişkiyi sonlandırma maliyetlerinin ve edinim sonrası faydanın ilişki bağlılığını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmanın

sonuçları literatürde birçok çalışma ile paralellik göstermektedir. Patterson ve Smith (2001); Vasudevan, vd. (2006), Jones vd. (2007); Han ve Hyun (2012) yaptıkları çalışmalarda ilişkiyi sonlandırma maliyetinin ilişki bağlılığını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Hennig-Thurau ve ark. (2002); Mukherjee ve Nath, (2007); Liu, (2010); Dagger vd. (2011) çalışmalarında edinim sonrası elde edilen faydanın, ilişki bağlılığını olumlu yönde etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Bu sonuçlar ilişki bağlılığın oluşturulabilmesi için işletmelerin ilişkilere yatırım yapmaları gerektiği ve bu tür yatırımların ilişki geçiş engelleri ile desteklenmesi gerektiği görüşünü güçlendirmektedir. Yüksek değiştirme maliyetlerini algılayan müşterilerin, tedarikçiye duygusal olarak bağlı olmalarının ve duygusal olarak bağlı hissetmelerinin muhtemeldir. Ayrıca çalışma bulguları göstermektedir ki ilişki bağlılığı yaratabilmek için işletmelerin bir tedarikçiden elde ettikleri edinim sonrası faydaları, temel ürün tarafından sağlananın ötesinde hizmet deneyimlerine değer katmalıdır.

Analizler sonucunda ulaşılan bir başka sonuca göre algılanan fiyat düzeyinin ise ilişki bağlılığını olumsuz yönde etkisi olduğu tespit edilmesine rağmen bu etkinin derecesi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Fiyat ile ilgili yapılan çalışmalarda işletmenin fiyat düzeyinin adaletsiz olarak algılandığı zaman ilişki bağlılığın azalacağını ileri sürmektedir (Matute-Vallejo vd., 2011; Bei & Chiao, 2001.; Ivens, 2005; Giovannis, 2015; Islam, 2019). Çalışmamız da fiyat düzeyi ve bağlılık arasında bir ilişki çıkmamasının nedeni çalışmanın örnekleminde kaynaklanıyor olabilir. Çalışmanın örneklemini TRB2 bölgesinde yer alan hizmet ve imalat işletmeleri oluşturmaktadır. Bu işletmelerin tedarikçilerin tedarikçilerinden talep ettikleri ürünler fiyat farklılıklarının çok fazla olmadığı homojen özelliklerde ürünlerdir. Bu yüzden tedarikçiler arasında çok fazla fiyat farkının olmamasından kaynaklı fiyat bir bağlılık kriteri olarak görülmemiş olabilir. Ayrıca çalışmamızda fiyat düzeyi algısını ölçmek için sadece “Tedarikçinizin fiyatlarını (katalog) alternatif bir tedarikçinin fiyatlarıyla nasıl kıyaslıyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Cevaplayıcıların %46,2’ si bu soruya fiyatlar aynı cevabını verirken; %35,2’ si çok az düşük; %7,7’ si ise çok az yüksek cevabını vermiştir. Sonuç olarak toplamda %89’ u çok fazla fark olmadığını belirtmiştir. Bu bulgular da yukarıda bahsettiğimiz nedeni desteklemektedir.

Çalışmada iş birliklerinde güveni etkileyen faktörlerde incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ilişki politika ve uygulamalarının ve iletişim ve bilgi düzeyinin güven üzerinde olumlu; fırsatçı davranışların ise güven üzerinde olumsuz etkisi tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlar literatürdeki birçok çalışma ile paralellik göstermektedir. Sirdeshmukh vd. (2002); Lancelstre ve Lages (2004) çalışmalarında ilişki politika ve uygulamalarının güveni olumlu

yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca Mukherjee ve Nath (2003); Shergill MCom & Li, B. (2005) Mukherjee ve Nath (2007), Wu vd. (2012) çalışmalarında iletişim ve bilgi değişiminin iş birliği temelli güven kurmaya olumlu; fırsatçı davranışların ise olumsuz etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Sonuçlar göstermektedir ki perakendeciler, kullanıcıların zihninde olumsuz imajların oluşmasını önlemek için gerçek bilgilerin tüketicilere yayılmasını sağlamalıdır. Özellikle bilginin çarpıtılması ve kural ve düzenlemelerin ihlali gibi eylemler güveni zedelemektedir. İşletmeler, bir tedarikçiden yüksek kalitede yanıt ve bilgi, iletişimde açıklık, geri bildirim ve yanıt hızı bekler. Müşteri şikayetlerine etkin bir şekilde yanıt vermek ve siparişlerin yerine getirilmesiyle ilgili gerçek zamanlı bilgi sağlamak, başarılı bilgi sunumunun örnekleridir (Yoon, 2002). Tedarikçinin, özellikle ilişki odaklı sahip olduğu politikalar ve uygulamalar, firmalar tarafından hedef uyumluluğu, değer uyumluluğu gibi açılardan irdelenir. Eğer bu konularda uyum söz konusu ise bunun alıcı firmayı, tedarikçi firmaya güvenme konusunda olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Benzer politika ve uygulamalara sahip olmanın firmalar arasında güven inşa ettiği, birçok araştırmacı tarafından teorize edilmiştir (Dwyer vd. 1984; Morgan ve Hunt, 1994).

Çalışma modelinde uzun dönemli ilişki inşa etmek adına kilit önemde olan ilişki bağlılığı ve güven yapıları, iş birliğinin kilit öncülleri olarak konumlandırılmış ve bulgular ışığında iş birliğine giden yolda çok önemli oldukları ortaya konmuştur. Literatürde de bu iki değişkenin iş birliği düzeyini önemli derece de etkilediğini ortaya koyan birçok çalışma mevcuttur (ör. Fredendall vd., 2005; Lancastre ve Lages, 2006; Palmatier vd., 2006; Palmatier evd., 2009 Hausman ve Johnston, 2010). Son olarak çalışmada iş birliği düzeyinin iş birliği performansına etkisi incelenmiş ve olumlu etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Palmatier vd. (2006), iş birliğinin ilişkilerde başarı için kritik bir faktör olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü iş birliği işletmelerin zayıf yönlerini örterken, güçlü yönlerini ortaya çıkarır. Böylece iş birlikleri hem işletmenin hemde tedarikçisinin verimliliğini ve performansını artırır (Kim, vd., 2013).

Sonuç olarak, günümüz rekabet ortamında işletmelerin başarısı için uzun dönemli ilişkiler geliştirebilmek son derece önemlidir. Özellikle endüstriyel sektörlerde uzun dönemli ilişkiler başarılı bir şekilde yapılandırılmış iş birlikleriyle mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda iş birliklerinin başarısı işletme yöneticilerinin üzerinde durması gereken konulardan biridir. Bu çalışma göstermiştir ki güven ve ilişki bağlılığı oluşturmadan işletmeleri uzun vadeli değişim ilişkisine götürebilecek iş birlikleri kurmak mümkün değildir. Burada yöneticilerin dikkat etmesi gereken temel konu işletmeler arasındaki güven ve bağlılığın nasıl oluşturulacağıdır? Güven ve bağlılığın oluşması için işletmelere düşen görevler vardır. Öncelikle kurulan iş

ilişkisi iki tarafa da fayda sağlamalı ve taraflar iş birliğine zarar verebilecek fırsatçı davranışlardan kaçınmalıdır. Kurulan ilişkinin sürdürülebilir olması için yazılı veya yazısız belirli uygulamalara ve ilkelere ihtiyaç vardır. İşletmelerin tedarikçileriyle iletişimi ve bilgi değişimi tek taraflı olmamalı ve belirli konularla sınırlı kalmamalıdır. Karşılıklı fayda sağlayacak nitelikte etkileşimli bir iletişim kurulmalıdır. Son olarak gerektiğinde iş birliğinin devamlılığı için, tarafların bu ilişkiden kolayca ayrılığını engelleyen sözleşmeler de yapılmalıdır.

### KAYNAKÇA

- Anderson, E. & Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29, 18-34.
- Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Ariani, D.W., (2015). Relationship model of personality, communication, student engagement, and learning satisfaction. *Business Management and Education*, 13(2), 175–202.
- Barry, J. M. & Doney, P. M. (2011). Cross-Cultural Examination of Relationship Quality. *Journal of Global Marketing*, 24(4), 305-323.
- Baxter, R. & Matear, S. (2004). Measuring Intangible Value in Business to Business Buyer – Seller Relationships: An Intellectual Capital Perspective. *Industrial Marketing Management*, 3(6), 491-500.
- Bei, L. T., & Chiao, Y. C. (2001). An integrated model for the effects of perceived product, perceived service quality, and perceived price fairness on consumer satisfaction and loyalty. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14, 125-140.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services--growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 236-245.
- Bove, L.L., Pervan, S.J., Beatty, S.E. & Shiu, E. (2009). Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, 62, 698–705.
- Brass, D., Galaskiewicz, J., Greeve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795–817.
- Brito, L. A. L., Brito, E. P. Z., & Hashiba, L. H. (2014). What type of cooperation with suppliers and customers leads to superior performance? *Journal of Business Research*, 67, 952–959.
- Chen, H. & Hu H. (2010). The effect of relational benefits on perceived value in relation to customer loyalty: An empirical study in the Australian coffee outlets industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 405-412.

- Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach to structural equation modeling, modern business research methods*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Chou, S. & Chen, C.W. (2018). The influences of relational benefits on repurchase intention in service contexts: the roles of gratitude, trust and commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 680-692.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. ed). Hillsdale, NJ. Lawrence Earlbaum Associates
- Conze, O., Bieger, T., Laesser, C. & Riklin, T. (2010). Relationship intention as a mediator between relational benefits and customer loyalty in the tour operator industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27, 51-62.2
- Cui, Y., Mou, J., Cohen, J., Liu, Y. & Kurcz, K. (2020). Understanding consumer intentions toward cross-border m-commerce usage: A psychological distance and commitment-trust perspective. *Electronic Commerce Research and Applications*, 39, 1-10.
- Dagger, T.S., David, M.E. & Ng, S. (2011). Do relationship benefits and maintenance drive commitment and loyalty?. *Journal of Services Marketing*, 25(4), 273-281.
- Denize, S. & Young, L. (2007). Concerning trust and information. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 968-982.
- Doney, P.M. & Cannon, J.P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Fontenot, J. R. (2001). *Defining, Examining and Exploring the Benefits of Business-to-Business Relationship Marketing*. (Doktora tezi, New Mexico State University, New Mexico).
- Fontenot, J. R. & Wilson, E. J. (1997). Relational Exchange: A review of selected models for a prediction matrix of relationship activities. *Journal of Business Research*, 39, 5-12.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39- 50.
- Fredendall, L. D., Hopkins, C. D., & Bhonsle, A. (2005). Purchasing's internal service performance: Critical external and internal determinants. *Journal of Supply Chain Management*, 41(2), 26–38.
- Friman, M., Garling, T., Millet, B., Mattsson, J. & Johnston, R. (2002). An analysis of international business-to-business relationships based on the commitment-trust theory. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 403-409.
- Giovanis, A., Athanasopoulou, P., & Tsoukatos, E. (2015). The role of service fairness in the service quality–relationship quality– customer loyalty chain: An empirical study. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(6), 744-776.

- Gundlach, G.T. & Murphy, P.E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 57(4), 35-46.
- Gundlach, G.T., Achrol, R.S. & Mentzer, J.T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59 (January), 78–92.
- Ha, J., Karande, K. & Singhapakdi, A. (2004). Importers' relationships with exporters: does culture matter?. *International Marketing Review*, 21(4/5), 447-461.
- Hair J. F. vd. (2017). *Multivariate Data Analysis* (8. Ed). Pearson Education International, Londra.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silverbullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool for Business Research. *European Business Review*. 26. 106-121.
- Hakansson, H. & Snehota, I. (1982). *Developing Relationships in Business Markets*. Routledge, London.
- Han, H. & Hyun, S.S. (2012). An extension of the four-stage loyalty model: the critical role of positive switching barriers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(1), 40-56.
- Hausman, A., & Johnston, W. J. (2010). The impact of coercive and non-coercive forms of influence on trust, commitment, and compliance in supply chains. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 519–526.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. & Gremler, D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relationship benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 4(3), 230-47.
- Henseler, J., Ringle, C. & Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Høgevoid, N., Svensson, G. and Otero-Neira, C. (2020). Trust and commitment as mediators between economic and non-economic satisfaction in business relationships: a sales perspective. *Journal of Business & Industrial* 35(11), 1685-1700.
- Islam, S.R. (2019). Influence of price and distributive fairness on micro finance customers' relationship commitment: PLS-SEM analysis. *International Journal of Science and Management Studies*, 2(5), 77-85.
- Ivens, B. S. (2005). Flexibility in industrial service relationships: The construct, antecedents, and performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 566-576.
- Jacob, F. & Ehret, M. (2006). Self-protection vs opportunity seeking in business buying behavior: an experimental study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2), 106-117.

- 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(2), 227–245.
- Jena, S., Guin, K.K. & Dash, S.B. (2011). Effect of relationship building and constraint-based factors on business buyers' relationship continuity intention A study on the Indian steel industry. *Journal of Indian Business Research*, 3(1), 22-42.
- Jeong, Miyoung & Haemoon Oh. (2017). Business-to-business social exchange relationship beyond trust and commitment. *International Journal of Hospitality Management* 65, 115-124.
- Jineldin, M. & Jonsson, P. (2000). An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of Swedish wood industry. *The TQM Magazine*, 12(4), 245-266.
- Jones, M. A., Reynolds, K. E., Mothersbaugh, D. L. & Beatty, S. E. (2007). The positive and negative effects of switching costs on relational outcomes. *Journal of Service Research*, 9(4), 335–355.
- Khandelwal, U. & Bajpai, N. (2012). Price fairness and its linear dependence on consumer attitude: a comparative study in metro and non metro city. *European Journal of Business and Management*, 4(10), 94-102.
- Kim, S., Kim, N. W., Pae, J. H. & Yip, L. (2013). Cooperate “and” compete: Coopetition strategy in retailer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(4), 263-275.
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80, 36–68.
- Lages, Luis Filipe, Andrew Lancastre & Carmen Lages (2008). The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 686-697.
- Lancastre, A. ve Lages, L. F. (2006). The relationship between buyer and a B2B e- marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context. *Industrial Marketing Management*, 35, 774-789.
- Lee, C. H. & Ha, B.C. (2018). The impact of buyer-supplier relationships' social capital on bi-directional information sharing in the supply chain. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(3), 325-336.
- Lin, S.Y. (2013). The influence of relational selling behavior on relationship quality: the moderating effect of perceived price and customers' relationship proneness. *Journal of Relationship Marketing*, 12(3), 204-222.
- Liu, W.L. (2010). The impacts of supply chain relational benefit on inter-organizational knowledge sharing: cross validation of SEM. *Chiao Da Management Review*, 30(2), 25-59.



- Marios, D. S., & Cinà, V. Z. (2013). Electronic word-of-mouth and online reviews in tourism services: the use of twitter by tourists. *Electronic Commerce Research*, 13(1), 103–124
- Matute-Vallejo, J., Bravo, R., & Pina, J. M. (2011). The influence of corporate social responsibility and price fairness on customer behaviour: Evidence from the financial sector. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(6), 317-331.
- Matzler, K., Strobl, A., Thurner, N. & Fußler, J. (2015). Switching experience, customer satisfaction, and switching costs in the ICT industry. *Journal of Service Management*, 26(1), 117-136.
- Mohr, J. & Nevin, J. (1990). Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 50(4), 36-51.
- Mohr, J. J. & Spekman, R. E. (1994). Characteristics of partnership success: Partner shipattributes, communication behavior, and conflictre solution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2),135-152.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R. (1992). Relationship between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organisations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-29.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mukherjee, A. & Nath, P. (2003). A model of trust in online relationship banking. *International Journal of Bank Marketing*, 21(1), 5-15.
- Mukherjee, A. & Nath, P. (2007). Role of electronic trust in online retailing: A re examination of the commitment-trust theory. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1173-1202.
- Mungra, Y. & Yadav, P.K. (2019). The mediating effect of satisfaction on trust-commitment and relational outcomes in manufacturer-supplier relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(2), 219-230.
- Namkung, Y., Jang, S., Almanza, B. & Ismail, J. (2009). Identifying the underlying structure of perceived service fairness in restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 375-392.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory. New York: Mc Graw-Hill.
- Nyaga, G.N., Whipple, J.M. & Lynch, D.F. (2010). Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?. *Journal of Operation Management*, 28, 101–114.
- Öztürk, O. vd. (2018). *Instagram ve Sosyal Ticaret Bir Model Önerisi PLS-SEM Uygulamalı*. Bursa: Dora Yayınları.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136–153.

- Palmatier, R.W., Jarvis, C.B., Bechhoff, J.R. & Kardes, F.R. (2009). The role of customer gratitude in relationship marketing. *Journal of Marketing*, 73, 1–18.
- Patterson, P. & Smith, T. (2001). Modelling relationship strength across service types in a South-east Asian context. *International Journal of Service Industry Management*, 12(2), 90-113.
- Ryu, K. & Han, H. (2010). Influence of the quality of food, service, and physical environment on customer satisfaction and behavioral intention in quick-casual restaurants: moderating role of perceived price. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(3), 310-329.
- Shergill MCom G. S. & Li, B. (2005). Internet banking—an empirical investigation of a trust and loyalty model for new zealand banks. *Journal of Internet Commerce*, 4(4), 101-118.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of relationship marketing*, Sage Publications, Thousands Oaks, CA.
- Sirdeshmukh, J., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66, 15–37.
- Tareque Aziz, M., & Azila Mohd Noor, N. (2013). Evaluating the effect of cost related factors on relationship quality: An investigation of retailer-supplier relationship in Bangladesh. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(7), 545-558.
- Vasel, P. & Zabkar, V. (2010). Comprehension of relationship quality in the retail environment. *Managing Service Quality*, 20(3), 213-235.
- Vasudevan, H., Gaur, S.S. & Shinde, R.K. (2006). Relational switching costs, satisfaction and commitment: A study in the Indian manufacturing context. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18(4), 42-353.
- Weitz, B. A. & Bradford, K. D. (1999). Personnel selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Academy of Marketing Science*, 27(2), 241.
- Wonglorsaichon, P. (2002). The study of relationship between trust, relationship commitment, relationship satisfaction and long-term orientation in the Thai automobile tire industry. (Doktora tezi, Nova Southeastern University, Florida).
- Wu, M., Weng, Y. & Huang, I. (2012). A study of supply chain partnerships based on the commitment-trust theory. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(4), 690-707.
- Yoon, S.J. (2002). The antecedents and consequences of trust in online-purchase decisions. *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), 47-63.
- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.