

PAZARLAMADA VEKALET TEORİSİ ve KAVRAMSAL BİR MODEL GELİŞTİRME¹

Muazzez BABACAN*
Engin Deniz ERİŞ**

Öz

Hızla değişen ekonomik, teknolojik ve sosyal çevre içinde örgütler ve yönetim anlayışları da değişmektedir. Yönetim anlayışları örgüt içi ve dışındaki ilişki ve etkinlikleri biçimlediğinden modernite sonrasında yönetim modelleri de yeni çerçevelerle açıklanmıştır. Bu çalışmada, postmodern yaklaşımlardan biri olarak vekalet teorisi, temel kavramları, literatür sunumu ve pazarlamada uygulanma alanları ve açılımları ile ele alınarak, orijinal bir kavramsal model geliştirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Pazarlama, vekalet teorisi, postmodernite, yönetim anlayışları, model.

Abstract

Agency Theory in Marketing: A Conceptual Model Development

In the rapidly changing economical, technological and social environments, organizations and management philosophies are also adapting to the change. Because management philosophies shape the activities and relationships within and without the organization, management models have been explained in new frames in the postmodern period. In this study, agency theory, as one of the postmodern approaches, is discussed with its basic concepts, literature presentation and applications in marketing, and we attempt to develop an original conceptual model.

Keywords: Marketing, agency theory, postmodernity, management philosophies, model.

¹ Bu çalışma, *The First International Conference on Business, Management and Economics June 16-19, 2005 İzmir*’de sözlü olarak sunulmuş olan “*Agency Theory in Marketing: A Model Development*” başlıklı tebliğden geliştirilerek tekrar yazılmıştır.

* Doç.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Meslek Yüksekokulu, İktisadi ve İdari Programlar, Eğitim Fakültesi Kampüsü, 35160, Buca-İZMİR, babacan@deu.edu.tr.

** Araş.Gör., Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu, İktisadi ve İdari Programlar, Eğitim Fak. Kampüsü, 35160, Buca-İZMİR, engindeniz.eris@deu.edu.tr.

GİRİŞ

Günümüzde neredeyse her kavramın başına “yeni” terimi eklenerek anlatılmak istenen olgu, artık her alanda yenilenmenin, dahası dönüşümün yaşandığı bir dönemi simgelemektedir. Fen bilimlerindeki buluşlardan, Newton fiziğindeki yasalardan yararlanarak endüstri toplumunun ekonomik denge modellerinin oluşturulması gibi, “endüstri sonrası” toplumunda(bilgi, modernlik sonrası, postmodern, enformasyon toplumu) da özellikle ‘kuantum mekaniği’ ve ‘kaos teorisi’, örgütlere ve yönetim modellerine esin kaynağı olmaktadır.

Modernlik sonrası başladığı savunulan ve artık postmodern durumdan, postmodern çağa geçildiği kabul edilen bir dönemde teknolojik altyapı, ekonomi, kültürel, sosyal yaşam ve değerler, baş döndüren bir hızla değişmekte ve dönüşmektedir.

Çağlar, sistemler, düzenler gibi büyük boyutların söz konusu olduğu bu dönüşüm süreci, gerçekten insanlık tarihi için çok hızlı gelişmelere yol açmış, geçmişi anlamak neredeyse ancak geleceği planlarken kavranır hale gelmeye başlamıştır. Bu paralelde kurumlar, örgütler ve insanlar arası ilişkiler de hızla değişmiş ve bu değişim yönetim anlayışlarına da yansımıştır.

Enformatik çağı ile başlayan, üretimin enformatikleşmesiyle devam eden ve sık sık yaşanan liberal ekonomi krizleriyle modern çağın başarısız olduğu kabulüyle şekil bulan yeni bir çağ, modernlik sonrası(postmodern) çağı tanımlar olmuştur. Elektronik buluş ve devrimlerle, internet dönemiyle ortaya çıkan, bilgiyi bağımsızlaştırarak üretim için bir girdi, toplumlar için bir yaşam biçimi haline getiren bu dönüşüm, aynı zamanda ahlaki değerleri, gündelik yaşam kalıplarını, genel yönetim ve işletme anlayışlarını hızla etkilemiştir.

Küresel bütünleşme ve rekabet olgularının etkisiyle sürekli öğrenme ve gelişme kavramları çalışanları, yönetenleri, örgüt felsefelerini değiştirmiş ve yeni yönetim anlayışları gündeme gelmiştir. Öyle ki artık yeni tanımlar yaparak geçmişten kopmak ve geleceği biçimleyecek projeksiyonlar yaparak modern çağdan uzaklaşmak kaçınılmaz olmuştur.

Ekonomiyi biçimleyen “üretim biçimi ve yapısı” değiştikçe, ekonomiye bağlı olarak sosyal, kültürel ve politik yaşam biçimleri de yapı ve kalıp değiştirmektedir. Montaj bandı mantığına bağlı üretim süreçleri yerine yüksek teknoloji donanımlı üretim biçimleri yerleştikçe, yeni bir “çalışan insan tipi” doğmuş, çalışma biçim ve zamanlarında esneklikler yaşanmıştır. Çalışanlar, fabrika ve ofislerin bir parçası olan “personel” konumundan yüksek nitelikli-kısmen bağımsız- yaratıcı zekasına önem verilen yeni “insan kaynağı” konumuna geçmiştir. Söz konusu çalışanların oluşturduğu örgütler, yeni

yönetim anlayışlarını doğurmuş, örgütler hiyerarşik yapılanmadan yatay organizasyonlara, takım çalışmalarına yönelmiş, esneklik, uyum, akışkanlık, hızlı karar verme ve uygulama örgütlerinin yeni çalışma ilkeleri olmuştur.

Postmodern yönetim anlayışları, rekabet stratejileri, örgütsel ekoloji, örgütsel gruplaşma, örgütsel strateji, işlem maliyeti, kaynak bağımlılığı, bilgi işleme, kurumsallaşma ve vekalet yaklaşımlarıyla önemli açılımlar sağlamaktadır. Bu yaklaşımlar, örgüt içi ve dışındaki yeni çalışma, iletişim, arz ve talep yapısındaki değişimi, belirsizlik ortamı ve karşılıklı etkileşim içinde ele alan, işletmeyi içinde bulunduğu koşullar açısından geleceğe hazırlayan ve aynı zamanda ayakta kalmasını sağlayacak örgütsel, finansal, çevresel, ekonomik ve teknolojik yönlerden analiz ederek model ve stratejiler oluşturmaya çalışan yaklaşımlardır.

Söz konusu yönetim anlayışları, örgütü uzmanlık ve bağımsızlık niteliğiyle dışarıdan destekleyen ve örgütsel amaçları kendi işlevleriyle farklı biçimlerde tamamlayan işgücü yapısını gerekli kıldığından, günümüzde bazı fonksiyonlar, “personel” olmayan “vekil”lerle yürütülmeye başlamıştır. Postmodern yönetim anlayışlarından biri olarak bu ilişkiyi açıklayan teori “vekalet teorisi” olarak anılmaktadır. İzleyen başlıklarda vekalet teorisinin genel ilkeleri, işleyiş modelleri, kısıtları ve pazarlamadaki yeri ile yeni açılımları konu edilecektir.

I. VEKALET TEORİSİ

En yalın anlatımıyla vekalet teorisi, bir kişinin kendi işini yaptırmak üzere diğer bir kişiyi vekil olarak tayin etmesi ve aralarındaki ilişkinin incelenmesini içermektedir. Vekalet yaklaşımı içinde taraflar, hissedarlar-yöneticiler, yöneticiler-çalışanlar, hissedarlar-çalışanlar, hükümetler-vergi mükellefleri vb. karşılıklı ilişkiler örüntüsü içerisinde yer alabilmekte ve aynı zamanda farklı cephelerde ama benzer ilişki içinde olabilmektedirler.

Sosyal etkileşimin en eski ve yaygın şekli olan vekillik ilişkisi(Ross, 1973; 134, Roth, O'Donnell, 1996: 679), rasyonellik varsayımı altında, rasyonel birer birey olan örgüt üyelerinin böylesi bir vekalet ilişkisi içinde ne yapabileceklerini öngörmeye çalışmaktadır(Wright vd., 2001: 414). Vekalet teorisi bir veya daha fazla sayıdaki asil(vekalet veren)- vekil arasında, “asimetrik bilgi” altında doğrudan ve dolaylı olarak oluşturulmuş düzenlemeleri kapsamaktadır. Temel olarak bu teori birbirine bağımlı olan fakat farklı amaçları olan asil-vekil arasındaki rasyonel davranış biçimlerini ele almaktadır(Verstegen, 2001: 124).

Vekalet teorisinin temelleri, iktisatçıların bireyler ya da gruplar arasındaki risk paylaşımı ilkelerini tanıtmaları ile ortaya çıkmıştır. Pozitivist Vekalet Teorisi(Positivist Agency Theory) ve Asil-Vekil Araştırması(Principal-Agent Research) olmak üzere iki yönde gelişen bu teoride, pozitivist araştırmacılar vekalet veren ve vekil arasındaki çatışma sebeplerini ve vekilin kuruma karşı olan tutumunu incelerken, asil- vekil araştırmacıları genel olarak işletme taraflarını asil ve vekil olarak ayırmalandırarak(işveren-işgören, avukat-müvekkil, tedarikçi-satın alıcı vb) aralarındaki ilişkileri ele almışlardır(Eisenhardt, 1989: 58-60).

Vekalet teorisinin, bilgi ekonomisi literatüründe geliştiği; örgütsel alanda(e.g. Thompson, 1967; Ouchi, 1980; Pennings ve Woiceshyn,1986) genişlemesini sürdürdüğü ve sosyoloji(e.g. Eccles, 1985; White, 1985), politika(e.g. Mitnick, 1986), hukuk(e.g. Gilson, Roe, 1992) alanlarına da uygulandığı bilinmektedir(Eisenhardt, 1988; 489; Eisenhardt 1989; 57).

Teori, işletmecilikte, muhasebe uygulamaları(e.g. Demski, Feltham, 1978; Baiman, 1982, 1990), finansman(e.g. Fama, 1980), pazarlama faaliyetleri(e.g. Basu vd., 1985; Bergen vd., 1992), örgütsel davranış ve psikoloji(e.g. Eisenhardt, 1985, 1988, 1989; Kosnik 1987; Abrahamson, Park, 1994; Nilakant, Rao, 1994) de kullanılmaktadır. Örgüt içi faaliyetler açısından, stratejik yönetim(e.g. Gomez-Mejia v.d., 1987; Hill, Snell, 1989; Hoskisson vd., 1984), maaş ve tazminatlar(e.g. Calantone, Drury, 1979; Basu vd., 1985; Baker vd., 1988; Parks, Conlon, 1995; Roth, O'Donell, 1996), işgören yönetimi(e.g.Heinfeldt, Curcio, 1997), performans değerlendirme(e.g. Kunz, Pfaff, 2002), bilgi sistemleri(e.g. Mahaney, Lederer, 2003), ayrıca ekonomi(e.g. Spence, Zeckhauser, 1971), turizm(e.g. Huang vd., 2004; Guilding vd., 2005), gibi çeşitli konulara ve bilim dallarına uyarlanabilmektedir.

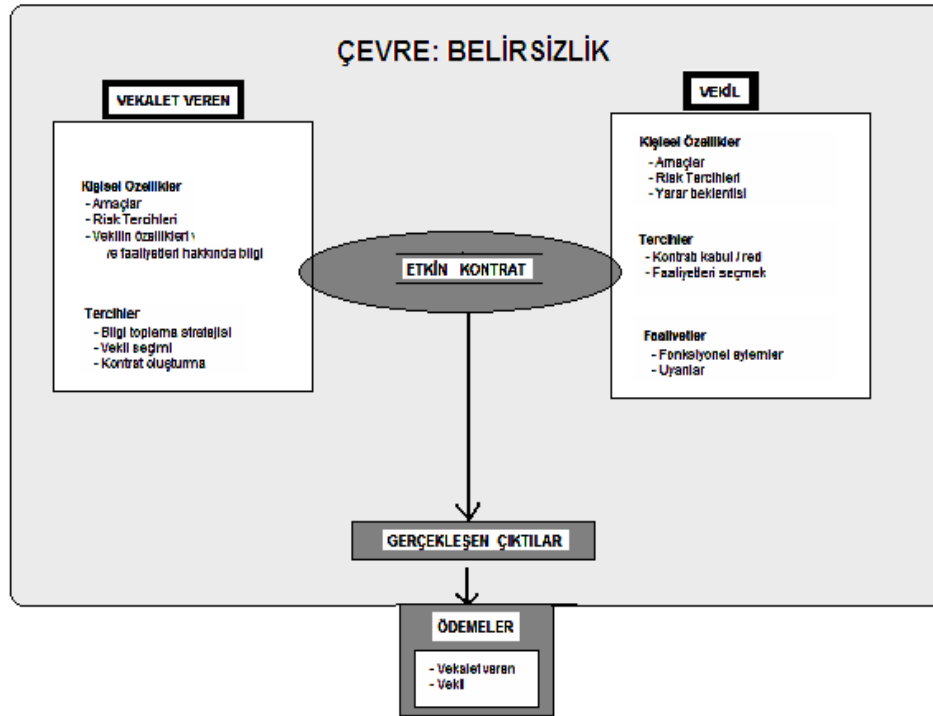
Örgütün yaşam döneminin kişisel çıkarlara dayandığını savunan teori, bir maliyet ve satın alma ögesi olarak bilginin kullanılabilirliği ve risk alma üzerinde örgütlerin belirsiz ortamlarda yaşamını sürdürebilmesi için karar vermesi gereken yaşamsal faaliyetler konusunda da yönlendirmede bulunmaktadır.

Alchian-Demsetz(1972) ve Jensen-Meckling(1976)'e göre örgüt, üretim faktörleri arasındaki bir kontratlar seti olarak ifade edilirken aynı zamanda örgüt, üyeleri kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden bir takım olarak ele alınmaktadır(Fama, 1980; 289). Son yıllarda da etkin ve geniş kapsamlı kontratlar çok daha önemli ve odaklanılan bir nokta haline gelmiştir(Parks, Conlon, 1995; 821).

II. VEKALET TEORİSİNİN TEMEL KAVRAMLARI

Vekalet teorisi, amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin(tarafın) birbirleri ile yardımlaşmak, bir arada çalışmak durumunda ortaya çıkan sorunları incelemekte ve amaçların uyuşmadığı durumlarda organizasyonlar açısından bu uyuşmazlığın sebeplerini ve sonuçlarını anlamaya çalışmaktadır. Bu teoride her ne kadar asil ve vekil bir arada fakat farklı amaçlar için çalışan kişileri ifade ediyor olsa da, asil-vekil ilişkisi etkin bir işbirliği örgütler için temel gereklilik olmaktadır. Şekil 1, vekalet teorisinin temel değişkenlerini özetlemektedir.

Şekil 1: Vekalet Teorisi Değişkenleri



Kaynak: Bergen, vd., 1992, 3'den yararlanarak çizilmiştir.

II.1. Asil-Vekil İlişkisi

Vekalet teorisi birçok sosyal ilişkiyi asil ve vekil grupları altında incelemektedir(Donaldson, 1990; 369). Teoride *asil*, vekile yapılması gereken işleri sunan; *vekil* ise, kendi hakkında, kapasitesi hakkında ve süreç hakkında

bilgiye sahip olan kişiyi temsil etmektedir. İki taraf, çatışan amaçları, farklı risk algıları ve üstlenmesi ile farklı ekonomik problemler yüzünden farklı kontrat düzenleme talebini ifade etmektedir(Bohren, 1998; 746).

II.2. Vekalet Problemi

Vekalet ilişkisi içinde genel olarak problem, vekil, vekalet verenin istekleri doğrultusundaki davranışlarda bulunmadığı zaman ortaya çıkmakta(Mahaney, Lederer, 2003; 1-2), problem yaratan başka bir konu da kontrol olmaktadır. Çünkü vekil(çalışan) işin yapılmasını isteyen kişi(asil) nin genellikle gözlemleyemeyeceği şekilde faaliyet göstermektedir(Austin, 2001;197). Kontrol olmaması durumunda vekil, işleri kendi belirlediği şekilde tamamlayacak, sonrasında ise elde edilen performans asilin beklediği ölçüde olamayabilecektir.

Vekalet veren zamanlama açısından iki tür problemle karşılaşmaktadır. Bunlardan birincisi *kontrat öncesi problemler* ikincisi ise *kontrat sonrası problemler* olarak ele alınmaktadır. Buradaki temel sorun, vekilin ne şekilde değerlendirilebileceği ve aynı zamanda hangi ölçütlere göre, ne şekilde ödüllendirilebileceği konusu olmaktadır(Bergen v.d. 1992; 2-3). Kontrat öncesinde ortaya çıkan problemler, genellikle önceden belirlenmiş bir standart olmadığı için beklenen performans düzeyinin açık olmamasından kaynaklanmaktadır. Kontrat sonrasında oluşan problemler ise belirlenmiş olan standartlarda çıktılarının sağlanamamış olması ama bu olumsuz duruma rağmen yine de vekilin ödül beklemesi durumunda oluşmaktadır.

II.3. Kontrat

Vekalet ilişkisi, örgüt içinde çalışanlarla ilgili her türlü yapılanmayı ele almakta ve yönetmektedir. Bu teoride kontrat, temel fikri oluşturmakta ve işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için ilgili tarafların daha etkin olması açısından asil tarafından çok daha etkin bir hale getirilebilecektir. Literatürde vekalet kontratları çok biçimsel ve katı olarak yer alsa da daha az biçimsel ve esnek yapıları ile genellikle sosyal kontratlar yaygın olarak kullanılmaktadır. Vekalet teorisinde iki tip kontrattan bahsedilmektedir. Bunlar; davranış temelli ve çıktı temelli kontratlar olarak sınıflandırılmaktadır. Genel bir çerçeve ile, *davranış temelli kontratlar*, vekilin belirlenmiş davranış kalıpları içinde işgörmesini ele alırken, *çıkıtı temelli kontratlar* vekilin amaçlanan hedefe ulaşması amaçlı olarak düzenlenmektedir(Mahaney, Lederer, 2002; 3).

II.4. Maliyetler

Jensen & Meckling(1976)' in tanımladığı üzere, vekillik kavramı sadece kontratı değil aynı zamanda kaynakları ve bunların maliyetini de içermektedir(Heinfeldt, Curcio, 1997; 67). Vekalet teorisyenleri, vekilin istekleri doğrultusunda hareket eden asilin yarattığı iki tip maliyetten söz etmektedirler. *İzleme maliyetleri*, vekil, asilin davranışlarını ve işgörmeye şeklini takip ederken ortaya çıkan maliyetleri içermektedir. İzleme maliyetlerinin çok yüksek olduğu durumlarda vekil, asilin yaptığı işleri yani sonuçları incelemektedir ve bu durumda ortaya çıkan maliyetler *ölçme maliyeti* olarak adlandırılmaktadır(Guilding, v.d. 2005; 411).

Asil için bir sorun teşkil eden vekalet maliyetleri, *izleme ve teşvike dayalı ücretlendirme* yapılarak önlenebilmektedir. Yöneticilerin karar ve uygulamalarının takip edilmesi olarak izleme; yöneticilerin, hissedarların çıkarları doğrultusunda davranmalarını sağlama konusunda sabit bir maaş ödemek yerine performansa dayalı cazip fırsatlar içeren doğru ücretlendirme mekanizmaları önerilmektedir(Activeline, 2004). Asil, aynı zamanda vekili güdüleyerek ve maliyetleri düzenleyerek sınırlandırabilmekte ve bu şekilde de asil- vekil arasındaki amaç ve davranış farklılığını azaltılabilmektedir(Hill, Jones, 1992; 132).

II.5. Çatışma

Asil-vekil ilişkisi, farklı durumlarda farklı yönlerde gelişebilmektedir. Asilin, vekilin faaliyetlerinden haberdar olmadığı bir durumda çatışma kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Fama & Jensen(1983), iki taraf arasındaki çatışma durumunda *ahlaki sorunlar ve aleyhte seçim* gibi sonuçlarla karşılaşılabilceğini belirtmektedir. Ahlaki sorunların başında, vekalet verenin, vekilin sahip olduğu bilgilerin tamamına ulaşamaması durumu gelmektedir. Diğer bir nokta ise, vekalet verenin vekili iyi tanımaması halinde ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda vekil kendi yeteneklerini abartabilmekte, vekalet veren yüksek performans beklentisine girebilmekte, ancak sonuçta vekil işlerin yürütülmesi sırasında gerçek performans değerlerine ulaşamamaktadır.

Özellikle işgörenlerin işverenlerden fazla bilgiye sahip olması durumunda ahlaki sorunlar ortaya çıkmaktadır(Johnsan, Droege, 2004; 326).

Olumsuz ve eksik performans değerlerine neden olan bu durum karşısında vekalet verenin üç alternatifi bulunmaktadır; birincisi, vekilin performansını gösteren bir bilgi sistemi oluşturmak; ikincisi, daha kesin performans kriterleri ortaya koymak ve üçüncüsü ise vekilin performansına dayalı bir kontrat hazırlamaktır(Huang, v.d. 2004; 484).

Bahsedilen sonuçlardan hareketle Lambert(2001) vekalet veren-vekil arasında oluşan çatışmaları dört temel nedene dayandırmaktadır(Guilding, v.d. 2005; 411):

- Vekalet verenin yüksek performans beklentisi ve vekilin bu performansı göstermek istememesi ya da gösterememesi,
- Vekilin örgüt kaynaklarını kendi çıkarları için bir kaynak olarak görmesi,
- Vekalet veren- vekil arasındaki farklı zaman algısı,
- Vekalet veren- vekil arasındaki farklı risk alma eğilimi.

II.6. Asimetrik Bilgi

Vekilin asilden daha ayrıntılı ve farklı bilgilere sahip olması durumunda, taraflar arasındaki bilgi dengesi bozulmakta ve asimetrik bir durum doğmaktadır.

Vekilin işi yapan taraf olmasından dolayı sahip olduğu iş ayrıntıları bilgisi, ayrıca kendi işgörme kapasitesi hakkında asilin sahip olmadığı bilgiler kendisine güç kazandıran bir etken olarak daha üst düzeyde çıkar beklentisi içinde olmasıyla sonuçlanmaktadır.

III. VEKALET TEORİSİ MODELLERİ

Vekalet teorisi literatürü incelendiğinde, temel olarak iki farklı modelden söz edildiği görülmektedir.(Coughlan ve Schimit 1985, Murphy 1985, Bergen, v.d. 1992: 3-6):

Asil ve vekil arasındaki ilişkiler, kontrattan önce ve sonra olmak üzere iki farklı aşamada ortaya çıkan sorunlar yüzünden sıkıntı yaratabilmektedir. Vekalet teorisi bu sorunları inceleyerek, çözüm önerileri getirebilmeyi amaçladığından temelde kontrat öncesinde ortaya çıkan durum *gizli bilgi*”(hidden information), kontrat sonrası ortaya çıkan durumlar da *gizli eylem*(hidden action) modelleriyle açıklamaya çalışmıştır.

Gizli bilgi modelleri, asilin belirli bir vekille bir kontratı kabul etmesinden önce oluşan bilgi asimetrisinden kaynaklanan sorunlara yöneliktir. Sorun, asilin işe alacağı vekilin istenen özelliklere sahip olup olmadığını bilmemesidir.

Gizli eylem modeli, vekalet teorisinin özü hakkındaki tartışmalar için iyi bir temel oluşturmakta, asil ve vekil hakkında bazı varsayımlar öne sürmektedir:

- İki tarafın da motivasyon nedeni kendi çıkarlarından kaynaklandığı,
- Asil tarafın eksik bilgiye sahip koşullar altında çalışmakta olduğu,
- Gerçekleşen sonuçların vekilin gayretine ek olarak çevresel faktörlerden de etkilendiği,
- Asilin risk altında olmadığı, vekilin ise risk altında olduğu varsayımları.

Bu iki modelin yanı sıra genel kabul görmüş diğer bir model ise *pozitif branş* (positive branch) olmuştur. Pozitif branş (positive branch) yaklaşımı ise, daha çok örgüt içi ve denetim mekanizmalarının işleyişiyle ilgilenecek ilişkiler üzerinde odaklanan bir modeldir. Gizli eylem modeline benzeyen bir yaklaşım sağlamakla birlikte daha az matematiksel ve vekillerin risk açısından nötr durumda olduğunu varsayar. Bu model, yöneticilerin, hissedarların çıkarlarını korumasını sağlayacak kontratların tasarımı ve denetim mekanizmalarının çevresel faktörleri (işgücü piyasası gibi) yönlendirdiği (Fama 1980, Fama ve Jensen 1983) ve yöneticilerin gelirinin bir kısmı hisse planlarını veya şirket performansını esas alırsa şirketin stratejik hedeflerine daha çok bağlı kalacağını ileri sürmüştür (Bergen vd., 1992; 7)

Vekalet Modellerinin Kısıtları

Vekalet teorisinin örgütlere eşsiz, gerçekçi ve ampirik olarak test edilebilir problem perspektifi sunmakta olduğu (Eisenhardt, 1989, 64-65; 72) savına karşılık, Bergen, v.d. (1992)'ne göre vekalet teorisinin işleyişinde bazı kısıtlamaları bulunmaktadır.

1. Vekalet modelleri açıklanan durumları kısıtlayarak tek bir duruma odaklanmalıdır. Yoksa kişiler hem asil hem vekil durumunda olabilir.
2. Yeni modellerde gizli bilgi ve gizli eylem birlikte incelenebilir.
3. Birçok gizli eylem modeli, beklenen fayda maksimizasyonunu, belirsizliğin kişilerin kararlarını etkilemesi durumunda kullanılmaktadır.
4. Birçok vekalet modeli etkinlik kavramını asil açısından ele alır. Buradaki varsayım asilin baskın taraf olduğudur ve etkin bir kontrat, her iki tarafın en çok ortak faydayı maksimize eden değil, asil için durumun kısıtlarını dikkate alan en iyi sonucu sağlayandır.
5. Gerçek dünyada çok sayıda kanal olsa da vekalet teorisi tek bir asil olduğunu varsayar. Vekalet temelli analizlerde satıcı tarafının gücü olmadığı varsayılır. Ancak günümüzde birçok kanal, dengeli veya satıcı baskınlığı olan kanallarla karakterize edilmektedir.
6. Vekilin güçlü olduğu durumlar göz ardı edilmiştir.

Vekalet teorisinin açılım ve kısıtlamalarına rağmen birçok alanda kullanılan bir teori olduğunu tekrarlayarak, izleyen başlıkta pazarlama alanındaki durumu incelemeye geçilecektir.

IV. PAZARLAMADA VEKALET TEORİSİ

Vekalet teorisi pazarlama olaylarının daha iyi anlaşılmasında belirli bir çerçeve sağlar. Aslında pazarlama olayları asil-vekil ilişkileriyle dolu olmakla birlikte pazarlama literatüründe vekil tabanlı ilişkiler son yıllarda kabul görmeye başlamıştır.

Teorinin, ekonomi ve finans alanındaki hızlı kabulü pazarlamada daha yavaş ve temkinli olmuştur. İlk yazılan bazı makalelerin biçimsel olarak anlaşılabilir olması nedeniyle, aslında çok açık olan teorisinin temellerinin anlaşılabilir hale geldiği ifade edilmektedir. Vekalet teorisinin ilerlemesi için anket, deney ve ölçümlerle gerçek dünyada anlamlı hale gelebilecek çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Vekalet teorisi, pazarlama disiplininde varolan pek çok disiplinle birleşmeye uygun olduğu halde çok pratik sonuçlar alınmamıştır. Ancak son yıllarda araştırmacılar tarafından satışgücü yönetimi, dağıtım kanalı denetimi, tutundurma ve pazar sinyallerini açıklamak için vekalet teorisinden yararlanıldığı görülmektedir.

Aynı zamanda satışgücü yönetimi konuları içinde satışçıların işe alınması, motivasyonu ve denetimi gibi konularda satış yöneticisi ve satışgücü ilişkileri vekalet bağlamında açıklanabilir. Teorisinin buradaki fonksiyonu, satış yöneticilerinin asil, satışgücünün vekil kabul edilerek en uygun ücretlendirme planını teklif etmeye esas oluşturmaktır.

Arrow(1985), pazarlama program ve stratejilerini oluştururken firma dışından sağlanan hizmetler için pazarlama araştırmacıları, toptancılar, aracılar veya reklam ajansları, franchise alanlar gibi çok sayıda farklı kişi ve firmalarla çalışmak gerektiğini belirtirken Coughlan(1988), ürün hakkında bilgi almak ve üründen beklediği faydayı sağlamak için üreticinin vekili durumunda sayılabilen son tüketicinin bile bu zincirin bir halkası olarak kabul edilebileceğini ifade etmektedir(Bergen, v.d.; 1992:1).

IV.1. Pazarlama Literatüründe Vekalet Teorisi

Son yıllarda yapılan bazı araştırmalar vekalet teorisinin pazarlamada da uygulanabilir olduğunu kanıtlamıştır. Ekonomi ve finans konularında daha hızlı kabul gören teori pazarlamanın bazı alanlarında da yer edinmiştir.

Tablo 1’de pazarlama literatüründe vekalet teorisi ile ilgili yapılan çalışmaların ana konuları, araştırma çerçevesi ve sonuçları özetlenmektedir.

Tablo 1: Pazarlama Alanında Vekalet Teorisi Konusunda Yapılan Çalışmalar

YAZARLAR	Dış Değişkenler	Ödaksal Kontrat Değişkenleri	Bağlam(içerik)	Sonuçlar
Satışgücü Ödemesi				
Basu v.d.(1985); Lal ve Srinivasan(1989)	Riskten kaçınma; çevresel belirsizlik	Ödemede ücret-komisyon karşılaştırılması	Gizli eylem modeli; tekil dönem ve dinamik	Çevresel belirsizlik ve satışçının aldığı risk arttıkça, ücretin komisyona oranı artmalıdır.
Lal, Outland ve Staelin(1990)	Risk tercihleri; çevresel belirsizlik	Ödemede ücret-komisyon karşılaştırılması	Bir Fortune 500 bilgisayar şirketinin üç ayrı satışgücü	Basu v.d.’nin önermelerinin(1985) birçoğuna destek
John ve Weitz(1988)	Çevresel belirsizlik	Ödemede ücret-komisyon karşılaştırılması	161 büyük üreticiyle yapılan anket	Basu vd.’nin önermelerinin(1985) bazılarına sınırlı destek
John, Weiss ve Weitz(1987)	Satış dışı etkinliklerin oranı	Ödemede ücret-komisyon karşılaştırılması	161 büyük üreticiyle yapılan anket	Satış dışı etkinliklerin oranı arttıkça ücretin ödeme içindeki oranı artmalıdır.
Lal ve Staelin(1986)	Satışçı çeşitleri; çevresel belirsizlik	Ödeme kontratları menüsü	Gizli bilgi modeli	Satışgücüne farklı ödeme planlarının sunulması, satışçılara seçim olanağı sağlar
Oliver ve Weitz(1991)	Risk tercihleri; gayret-performans ilişkisindeki belirsizlik	Satışçı motivasyonu; ödemede ücret-komisyon tercihi	100’den fazla şirketten 367 satışçıyla yapılan anket	Riske açık satışçılar düşük seviyede teşvik edici ödeme türlerini tercih ederler, fakat algılanan belirsizliğin ödeme tercihlerine etkisi düşüktür.
Eisenhardt(1985)	Çevresel belirsizlik; görev programlanabilirliği	Davranış tabanlı kontrol sistemleri	54 özelleşmiş perakendeci	Davranış tabanlı kontrol mekanizmalarının kullanımı, çevresel belirsizlik ve/veya görev programlanabilirliği arttıkça artar.
Coughlan ve Narasimhan(?)	Satışçının zamanının fırsat maliyeti	Toplam ödemenin bir bölümü olarak ücret	39 endüstriden 286 şirket	Tutundurma programlarının varlığı, ödemede ücretin oranıyla doğru orantılıdır.

Kanal Eşgüdümü ve Kontrolü				
Moorthy(1987)	Miktar indirimleri; ikili tarife	Kanal eşgüdümü derecesi; kanal maliyetleri	Gizli eylem modeli, belirsizlik olmadan	Miktar indirimleri veya ikili tarifeler, perakendeci teşviklerini üreticinin hedeflerine göre ayarlayarak, kanal etkinliğini arttırmakta yardımcı olabilirler.
Mathewson ve Winter(1984, 1986)	Perakendeci tutundurması	Üreticinin karı; yeniden fiyatlama; özel alanlar	Gizli eylem modeli; birden fazla perakendeci; perakendeci tutundurması; belirsizlik olmadan	Yeniden satış fiyat idamesi-ve bazı koşullar altında, özel alanlar-perakendeciler arasındaki tutundurma üreticinin karını artırır.
Ray ve Tirole(1986a)	Risk tercihleri, çevresel belirsizlik	Üreticinin karı; yeniden fiyatlama; özel alanlar	İki perakendeci ile gizli eylem modeli	Perakendeciler riskten uzak olduğunda, üreticinin karı perakendeciler arasında kısıtlanmasız rekabete izin verirse, yeniden satış fiyatı, fiyat idamesi veya özel alanlar gibi kısıtlamalar getirdiğindeki karından daha fazla olur.
Dutta, Bergen ve John(1991)	Risk tercihleri; fırsat potansiyeli	Üreticinin karı; özel alanlar	İki perakendeci ile gizli eylem modeli; çevresel belirsizlik	Perakendeciler riske nötrse ve perakendeci oportünizmi için yüksek potansiyel varsa, üreticinin karı perakendecilerin rekabet etmesine izin verilirse, özel alanlar gibi kısıtlamaların getirildiğindeki kardan daha fazla olur.
Bergen ve John(1991)	Promosyon dağılımı ve perakendeci farklılaştırması	Üreticinin karı; ikili tarife; ortak reklam bütçeleri	Birçok farklı endüstride 1800'den fazla ortak reklam kontratı	Görece yüksek dağılımı olan endüstrilerdeki ürünlerde ortak katılım oranları daha yüksektir.
Brickley ve Dark(1987)	Çevresel belirsizlik; perakendeci davranışının gözlenebilirliği	Franchise alan ve şirkete ait olan satış noktalarının verimlilik karşılaştırılması	36 franchise organizasyonundan 10524 perakendeci birimi	Çevrede belirsizlik varsa ve üreticinin tekil satış noktalarının davranışlarını izlemesi zorsa, franchising dikey entegrasyona tercih edilir.

Norton(1988)	Sanayi iş-çıkıtı oranları ve kırsal kesimde yaşayan nüfus oranının maliyetleri izlemek için kullanılması	Franchise alan ve şirkete ait olan satış noktalarının oranı	1977 Yılı Perakende Ticaret ve Hizmet Endüstrileri Sayımı'ndan alınan bilgiler	Maliyetleri gözlemlemek için kullanılan iki model de endüstrideki franchise varlığıyla ters orantılıdır.
Banerji ve Simon(1991)	Franchise verenin markasının değeri, Torbin'in Q-ratio yöntemiyle ölçülmesi.	Bir şirketin dağıtım kanalında franchise alan ve şirkete ait olan satış noktalarının oranı	Fast-food endüstrisinde franchise veren 34 şirketle yapılan anket	Franchise alan satış noktalarının oranı, franchise veren markasının değeriyle doğru orantılıdır.
Mathewson ve Winter(1985); Lal(1990)	Çevresel belirsizlik; franchise alanın davranışının gözlemlenebilirliği	Franchise alan dağıtım sistemlerinin verimliliği; ikili tarifeler; royalti ödemeleri	Gizli eylem modeli; çevresel belirsizlik; perakendeci tutundurması	Royalti ödemeleri, ancak franchise alan ve verenin perakende satışları etkileyen etkenlere yatırım yapması gerekli olduğunda franchise sisteminin etkinliğini artırır
Tüketici Promosyonları				
Nelson(1974)	Üreticinin reklam hacmi	Ürün çeşidi; üreticinin karı		Satın almadan önce kalitesi hakkında yorum yapmanın zor olduğu ürünler için, reklam, etkin bir ürün kalitesi göstergesidir.
Milgrom ve Roberts(1982)	Üreticinin maliyetleri; asimetrik bilgi	Üreticinin karı; görelî fiyat; üreticinin reklam hacmi	Asimetrik bilgi kullanılarak gizli bilgi modeli	Görece yüksek fiyat ve yoğun reklam beraber etkin bir ürün kalitesi göstergesi oluşturur.
Klein ve Lefler(1981)	Tekrarlı satın alma oranı; asimetrik bilgi	Üreticinin kısa ve uzun vadeli karı; ürün kalitesi	Tekrar eden gizli eylem modeli	Yüksek kaliteli ürünler için elde edilen teşvik edici fiyat, aynı kalitede ürünlerin üretiminin devamı için motive edicidir.
Rao ve Monroe(1991); Rao ve Bergen(1991)	Alıcının kalite bilinci; algılanan satın almadan önce kaliteyi tarafsız değerlendirebilme yetisi	Tam bilginin üstünde ödenen teşvik edici fiyat, en çok kar ettiren fiyattır	Farklı endüstrilerden 149 üst düzey satın alma yöneticisiyle yapılan anket	Satın alan görece yüksek fiyat bilincine sahipse ve ürün kalitesinin tarafsız olarak değerlendirilmesi görece zorsa, yüksek fiyat teşviklerinin elde edilmesi daha kolaydır

Kaynak: Bergen, vd. 1992: 8-11.

Tablo 1’de de görüleceği üzere, pazarlama alanında birçok alt konuda vekalet teorisine dayandırılan ilişkiler incelenmiştir :

Pazarlama literatüründe vekalet teorisi, Basu v.d.(1985)’nin ve Lal, Srinivasan(1993)’in ücret planları çalışmalarına dayanmaktadır. Yazarlar, belirsizliğin etkisi, üretimin marjinal maliyetleri, etkinlik ve satışgücünün risk üstlenmesi ile alternatif iş seçeneklerinin cazibesi gibi konuları ele almışlardır(Krafft v.d. 2004: 268- 277).

Örneğin, Bernheim ve Whinston(1985) Vekalet teorisinin rekabet içindeki modellerini incelemeye başlamışlardır. Marka ikamesinin yüksek olduğu durumlarda, dikey bütünleşme yerine rakip firmanın dağıtım kanalına girmeyi tercih eden satıcılar aynı zamanda atıcı firmalar arasındaki rekabeti azaltmaya çalışırlar. Böyle bir durumda vekalet teorisinin özel durumlar altında incelenmesi gerekir. Jeuland ve Shugan, asil ve vekil tarafındaki firmaların simetrik ve dengeli güce sahip oldukları durumları incelemiş ve bulgularında toptan satışın etkili olabileceğini belirtmiştir.

Eisenhardt(1985), 54 perakende işletmeden elde ettiği bilgiyle, alternatif denetim sistemlerinin görece etkinliği hakkındaki vekalet temelli önermeleri test etmiştir.

Lal v.d.(1990), Fortune 500 firmalarından birinde üç farklı satışgücü grubu içindeki ödeme planlarındaki farklılıkları incelemişler ve bu önermeyi destekleyen bulgular bulmuştur.

Oliver ve Weitz(1991) ise, 100’den fazla firmadan oluşturduğu 367 satışı üzerinde yaptığı çalışmada, satışçılara sağlanan ödeme ve hakların algılanışı, risk tercihleri, satış gayretleri ve satış performansları arasındaki ilişkinin belirsizlik düzeyleri ve iş motivasyonları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Buna göre, risk altında olan satışçıların, özendirici ödemelerin daha düşük tutulduğu ücret planlarını tercih ettikleri belirlenmiştir.

Pazarlama alanında endüstriyel satın alma ve uluslar arası pazarlara giriş stratejilerinden lisans ve doğrudan yatırım dışındaki stratejiler hakkında araştırma yapılmadığı görülmüştür.

V. PAZARLAMADA VEKALET TEORİSİ VE KAVRAMSAL BİR MODEL GELİŞTİRME

Pazarlama alanında asil ve vekil ilişkisinin söz konusu olduğu her durumda vekalet teorisinin geçerliliği düşünülebilir.

Pazarlama alanını çevreleyen dış koşullar, mikro veya makro ölçekte kontrol alanı dışında kalması nedeniyle belirsizlik ve risk içeren bir ortam oluşturur. Firmanın faaliyet gösterdiği sektör veya iş kolunda benzer firmalarla rekabet etmesi de kontrol edilemeyen dış çevre koşullarına uyum sağlaması da başka bir belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Eğer işletme böyle bir ortamda belirsizlik taşıyan iş ve vekalet ilişkileri içindeyse, kontrol edemediği çok sayıda faktörden doğabilecek sorunları çözmek durumundadır.

Arz kaynaklarından başlayarak son tüketiciye kadar her aşamada, firma ve ilişki içinde olduğu kişi ve kurumlar arasında vekalet ilişkisi bulunduğu varsayılır. Pazarlama eylemlerinde asil ve vekil ilişkileri, işletme içinde veya dışında, dış kaynak kullanımı, franchising, bayiler, şubeler, ortak girişimler söz konusu olduğunda, farklı zaman ve ortamlarda geçerli olan bir iş yürütme biçimidir. Firmanın dış kaynak kullanımı yoluyla elde ettiği araştırma, kampanyalar ve tutundurma çalışmaları varsa bunları sağlayan reklam ajansı ve araştırma şirketlerini de vekil tayin etmiş olmaktadır.

Firmanın örgüt içi ilişkilerde de asil-vekil ilişkisini görmek mümkündür. Girişimci ve yönetici arasında bulunduğu kabul edilen ilişki biçimi, yönetici ile çalışanlar arasında bulunmaktadır. Benzer şekilde pazarlama yöneticisi ile reklam ve halkla ilişkiler ajansları, araştırma şirketleri, bayiler, kanal üyeleri, satış yöneticisi ile de satışçılar arasında asil-vekil ilişkisi vardır.

Yönetsel işlevler açısından bakıldığında asil konumundaki tarafın politikaları belirleme, örgütlenme ve kontrol etme açısından etkili olduğu, vekil tarafın ise yürütme-uygulama, bilgi yönetimi- açısından baskın davranabildiği görülmektedir.

Roller açısından bakıldığında ise asilin risk üstlenen ve/veya sahiplik rolü üstlenen durumda olduğu, vekilin ise risk yerine bilgi kaynaklarını elinde tuttuğu görülür.

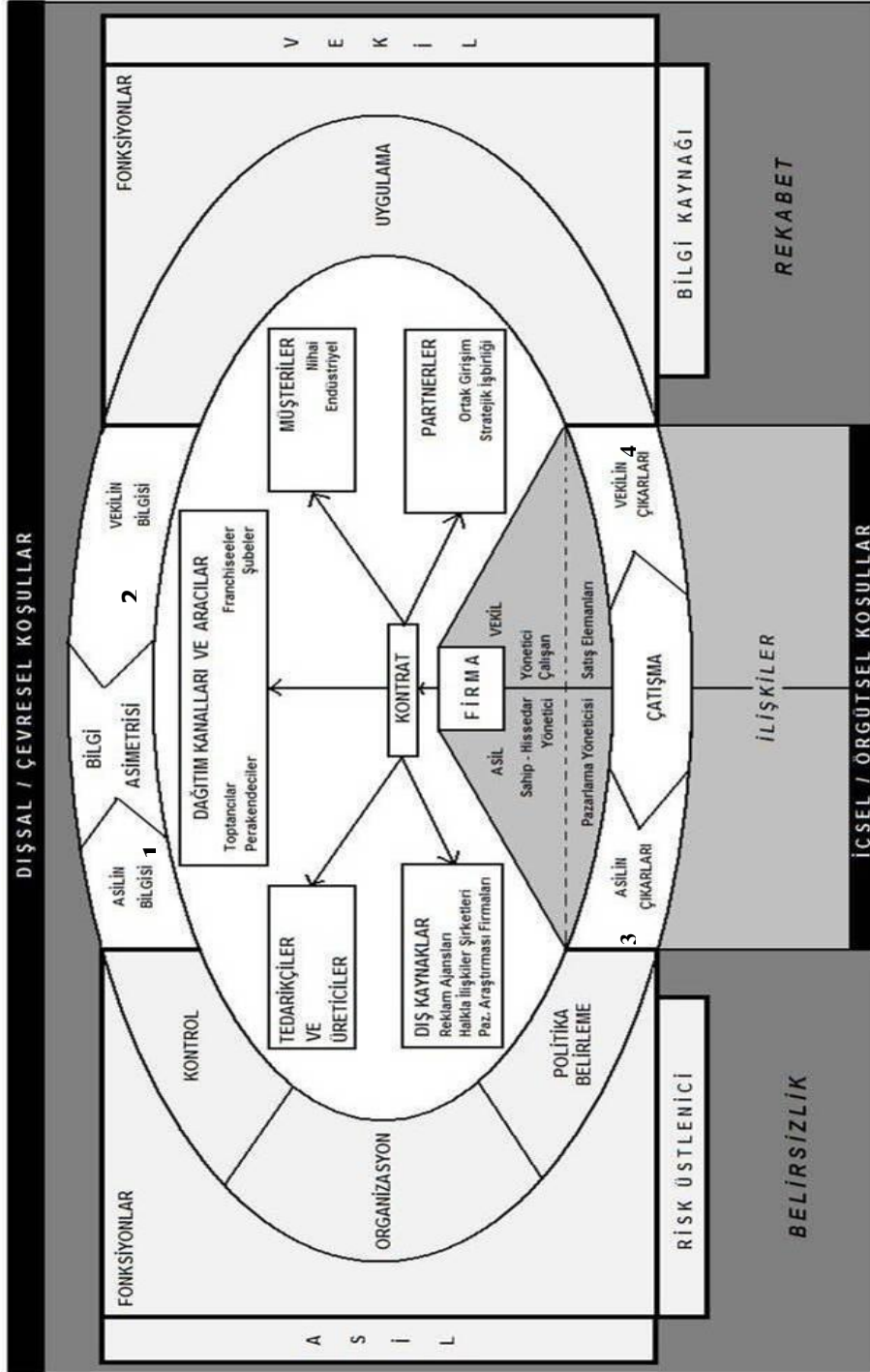
VI. PAZARLAMADA VEKALET TEORİSİNİN İŞLEYİŞ MODELİ VARSAYIMLARI

Yukarıdaki çerçevede modelin oluşturulması için şu temel varsayımların çalışacağı düşünülmektedir:

1. Firmanın bulunduğu çalışma ortamında rekabet vardır.
2. Firma dış ve iç ilişkilerinde “asil-vekil ilişkisi” geçerlidir.
3. Pazarlama alanını çevreleyen iç ve dış koşullarda belirsizlik ve risk vardır.
4. Belirsizlik ve risk, bilgi(bilgiye sahiplik ve bilgiye ulaşım) tabanlıdır.

VII. PAZARLAMADA VEKALET TEORİSİNİN İŞLEYİŞ MODELİ

Bu kavramsal model, vekalet teorisinin taraflarını oluŐturan kişi ve kurumları, bunlar arasındaki ilişkileri, beklenti ve çatışmaları, asil ve vekilin yönetim fonksiyonları, pazarlamanın dış çevresindeki belirsizliğin risk ölçüsünde üstlenilmesini, dış kaynak alımlarının, dağıtım kanalları, ortaklar, arz ve talep kaynaklarının asil ve vekil aÇısından konumlandırılmasını ilişki ve işleyiş boyutuyla temsil etmektedir.



Şekil 2: Pazarlamada Vekalet Teorisinin İşleyiş Modeli

Belirsizlik ortamında vekilin asilden daha fazla tam bilgiye sahip olması durumu bilgi asimetrisi olarak tanımlanmaktadır. Asil ve vekilin beklentilerinin farklı olması durumunda çatışma yaşanabilir. Bu tür çatışmalarda vekalet teorisine göre çözüm, kontrat kurallarına göre etkin biçimde yer almalıdır. Tarafımızdan geliştirilen ve Şekil 2’de “pazarlamada vekalet teorisi işleyiş modeli” nde anlatılmak istenen bu durum, $(1 < 2)$ ise bilgi asimetrisini, $(3 * 4)$ ise asil ve vekil arasındaki çatışmayı sembolize etmektedir.

Vekalet teorisi, pazarlamanın farklı alanlarında uygulama alanı bulabilir ve daha dar odaklı pazarlama konularına yaklaşımda yararlı olabilir. Burada temel ilke, vekalet teorisinin kendisine özgü faktörlerle karakterize edilen olayları incelemede başarılı olduğu fikridir. Bu durumlar özellikle:

- Vekil ve asil arasındaki ciddi hedef çatışması yaşanması,
- Vekalet teorisinin riski paylaşma durumunu tetikleyecek kadar çevresel belirsizlik bulunması,
- Bilgi asimetrisi ve/veya performans ölçümünün zor olması durumunda akla gelmelidir.
- Her ne kadar vekalet teorisi literatürünün çoğu formal kontratlarla ilgilenirse de sonraki davranışları belirleyecek şekilde de, örneğin kapalı (implicit) sosyal anlaşmalar-sosyal normlar, akran baskısı, kabul görme durumların değerlendirilmesinde de kullanılabilir(Bergen vd.1992: 2).

Pazarlama yönetiminin bazı konularında, özellikle strateji ve program geliştirme gibi konulardaki ilişkiler vekalet teorisi ilişkilerini kullanmayı gerektirir. Özellikle dağıtım kanalı üyeleri, aracılar, araştırmacılar, reklam ajansları gibi uzmanlık gerektiren hizmetlerin sağlanmasında tam bir asil-vekil ilişkisi yaşanmaktadır. Söz konusu hizmetler için ücret veya komisyon ödenmesi için yapılan kontratlar vekalet teorisi modelleriyle açıklanabilir.

Vekalet teorisi, tarafların özellikleri, çevresel belirsizlik ve bilgi edinme güçlüğü yaşanan durumlarda etkin bir kontrat belirleme konusunda odaklandığından, pazarlamada satışgücü yönetimi, dağıtım kanalı denetimi, pazar bilgisi edinme ve promosyon yönetimi konularında açıklayıcı bir rol oynayabilmektedir.

Ülkemizde de pazarlama alanında vekalet teorisi uygulamalarını araştırmak ve irdellemek için, araştırmacıların ilgisini bekleyen bir alan söz konusudur.

SONUÇ

Bu çalışmada, postmodern yönetim yaklaşımlarından biri olarak vekalet teorisinin temel kavramları, literatür incelemesi ve pazarlamadaki açılımları ile ele alınarak, orijinal bir kavramsal işleyiş modeli geliştirilmeye çalışılmıştır. Yazarlar tarafından geliştirilen “İşleyiş modeli”, pazarlama uygulamalarının bilgi asimetrisi ve çatışma yaratan durumların açıklanmasında, sorunların giderilmesinde yeni bir bakış açısı ve yorum perspektifi sağlaması açısından uygun olabilir. Kuşkusuz kavramsal bilgi ve yorumlara dayandırılarak geliştirilen bu modelin yeni çalışma ve araştırmalarla desteklenmesi ve işleyiş kurallarının oluşturulması konusunda test edilmesi mümkün ve yararlı olabilir.

KAYNAKÇA

- Abrahamson, E., C. Park (1994) “Concealment of Negative Organizational Outcomes: An Agency Theory Perspective”, **Academy of Management Journal**, 37(5), 1302-1334
- Austin, Robert D. (2001) “The Effects of Time Pressure on Quality in Software Development: An Agency Model”, **Information Systems Research**, 12(2), June, 195-207.
- Baiman, S. (1982) “Agency Research in Management Accounting: A Survey”, **Journal of Accounting Literature**, 1, 154-213
- Bohren, O. (1998) “The Agent’s Ethics in the Principal-Agent Model”, **Journal of Business Ethics**, 17, 747-755.
- Basu, A.K., R. Lal, V. Srinivasan and R. Staelin (1985) “Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective”, **Marketing Science**, 4(4), 267-291.
- Bergen, M., S. Dutta and O. C. Walker, Jr. (1992) “Agency Relationship in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories”, **Journal of Marketing**, 56(3), 1-24.
- Calantone, R. J. and D. H. Drury (1979) “Advertising Agency Compensation: A Model For Incentive and Control”, **Management Science**, 25(7), 632-642.
- Coughlan, A. and R. M. Schmidt (1985) “Executive Compensation, Management Turnover and Firm Performance: An Emprical Investigation”, **Journal of Accounting and Economics**, 7, 43-66
- Demski, J. S., Feltham, A. Gerald (1978) “Economic Incentives in Budgetary Control Systems”, **The Accounting Review**, 53(2), 336-359.

- Donaldson, L. (1990) "The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory", **Academy of Management Review**, 15(3), 369-381.
- Eisenhardt, K. M. (1985) "Control: Organizational and Economic Approaches", **Management Science**, 31(2), 134- 149.
- Eisenhardt, K. M. (1988) "Agency-And Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation", **Academy of Management Journal**, 31(3), 488-511.
- Eisenhardt, K. M. (1989) "Agency Theory: An Assesment and Review", **Academy of Management Review**, 14(1), 57-74.
- Fama, E. F. (1980) "Agency Problems and the Theory of the Firm", **Journal of Political Economy**, 88(21), 288-307.
- Fama, E. F., M. C. Jensen (1983) "Seperation of Ownership and Control", **Journal of Law and Economics**, 26, 288-397
- Gomez-Mejia, L.R., H. Tosi, T. Hinkin (1987) "Managerial Control, Performance and Execute Compensation", **Academy of Management Journal**, 30, 1, 51-70.
- Guiding, C., J. Warnken, A. Ardill and L. Fredline (2005) "An Agency Theory Perspective on the Owner/Manager Relationship in Tourism-Based Condominiums", **Tourism Management**, 26, 409-420.
- Heinfeldt, J., R. Curcio (1997) "Employee Management Strategy, Stakeholder- Agency Theory and The Value of the Firm", **Journal of Financial and Strategic Decisions**, 10(1), 67-75.
- Hill, C., S. Snell (1989) "Effects of Ownership Structure and Control Corporate Productivity", **Academy of Management Journal**, 32(1), 25-46
- Hill, C., W. L., T.M. Jones (1992) "Steakholder-Agency Theory", **Journal of Management Studies**, 29, 131-154.
- Hoskinsson, R., R. Johnson, D. Moesel (1984) "Corporate 22 Divestiture Intensity in Restructring Firms: Effects of Governance, Strategy and Performance", **Academy of Management Journal**, 37(5), 1207-1251
- Huang, Ing-Chung, Pei-Wen Huang, Yi-Jung Chen (2004) "A Study of Taiwan's Travel Agent Salary System: An Agency Theory Perspective", **Tourism Management**, 25, 483-490.
- Jensen, J. and W. Meckling (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", **Journal of Financial Economics**, 3, 305-360

- Johnson, N. B. and S. Droege (2004) "Reflections on the Generalization of Agency Theory: Cross-Cultural Consideration", **Human Resources Management Review**, 14, 325-335.
- Krafft, M., S. Albers, R. Lal (2004) "Relative Explanatory Power of Agency Theory and Transaction Cost Analysis in German Salesforce", **International Journal of Research in Marketing**, 21, 265-283.
- Kosnik, R. D. (1987) "Greenmail: A Study of Board Performance in Corporate Governance", **Administrative Science Quarterly**, 32, 163-185.
- Kunz, A., D. Pfaff (2001) "Agency Theory, Performance Evolution, and The Hypothetical Construct of Intrinsic Motivation", **Accounting, Organizations and Society**, 21, 275-295.
- Lal, R. V. Sirinivasan (1993) "Compensation Plans for Single and Multi-Product Sales Forces: An Application of the Holmstrom Milgrom Model", **Management Science**, 39, 777-793
- Mahaney, R. C., A. L. Lederer (2003) "Information Systems Project Management: An Agency Theory Interpretation", **The Journal of Systems and Software**, 68, 1-9.
- Murphy, Kevin J. (1985) "Corporate Performance and Managerial Remuneration: An Empirical Analysis", **Journal of Accounting and Economics**, 7, 11-42
- Nilakant, V., H. Rao (1994) "Agency Theory and Uncertainty in Organizations: An Evaluation", **Organization Studies**, 15(4), 649-672
- Parks, J. McLean, E. J. Conlon (1995) "Compensation Contracts: Do Agency Theory Assumptions Predict Negotiated Agreements?", **Academy of Management Journal**, 38(3), 821-838.
- Ross, Stephen A. (1973) "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem", **Decision Making Under Uncertainty**, 63(2), 134-139.
- Roth, K., S. O'Donnel (1996) "Foreign Subsidiary Compensation Strategy: An Agency Theory Perspective", **Academy of Management Journal**, 39(3), 678-703.
- Thompson, J. D. (1967), **Organizations in Action**, New York: McGraw-Hill.
- Verstegen, B. H. J. (2001) "Nine Ways for a Decision maker to Use Theoretical Notions, with Special Reference to Teaching Agency Theory for Management Accounting", **Journal of Accounting**, 19, 119-127.

Wright, P., A. Mukherji and M. J. Kroll(2001) "A Reexamination of Agency Theory Assumptions: Extensions and Extrapolations", **Journal of Socio-Economics**, 30, 413-429.

Wright, P., A. Mukherji and M. J. Kroll, "Vekalet Maliyetlerine Dikkat", **Activeline**, Active Academy Araştırma Merkezi, Őubat 2004, 1-6.