

## DAĞITIM KANALLARINDA GÜÇ VE GÜÇ İLİŞKİSİ

<sup>1</sup>Dr. Tuncay KOCAMAZ- <sup>2</sup>Serdar PİRTİNİ

<sup>1</sup>M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Profesör

<sup>2</sup>M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

### Abstract

*The manufacturers market their products to the consumers through intermediaries existing in the distribution channel. The distribution channel which consists of various organizations may also be considered as a social system. In a social system one of the most important features is the concept of power. In these sense one of the channel members or the channel leader who is willing to control the behavior of the other channel members may exercise power.*

### I - GİRİŞ

İnsanı, toplumu ve ağırlıklı olarak insan-insan, insan-toplum ve insan-eşya ilişkilerinin sistemli bir biçimde incelenmesini amaçlayan sosyal bilimlerde; ekonomi, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi gibi sosyal gerçekliğin değişik boyutları ile ilgilenen disiplinlerin her biri güç olgusunu yakından ele almış ve işlemiştir. Bertrand Russell'a göre, "enerji" kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramı ise, "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel bir kavramıdır (1).

Güç olgusu iktisadi bilimlerde güç kuramları ile ele alınmıştır. Bu kuramlar ekonomik sorunları bir iktidar savaşı olarak görmekte ve çeşitli ekonomik konularda iktidar savaşımının nasıl yürütüldüğünü incelemektedir. Sosyal bilimlerde incelenen bir başka güç kavramı güçler oranı prensibi olmuş, bu prensip altında ekonomik, toplumsal, siyasal açılardan karşıt güçlerin belli bir anda birbirlerine göre durumu incelenmiştir (2). Siyaset biliminde ise, güç iktidar kavramı ile eş anlamlı olarak değerlendirilmiş ve kullanıldığı toplumun; normlarına, inançlarına ve değerlerine uygun şekilde oluşan meşru bir etki ifadesi ile nitelendirilmiştir. Güç kavramını açıklamak üzere, sosyolog ve siyaset bilimcilerin kullandıkları etki kavramından hareket edilebilir. Bu bağlamda, güç başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bir başka deyimle, güç bir bireyin ya da grubun diğerlerini kendi istediği yönde davranışa yönleltebilme yeteneğidir. Burada gücün özellikle davranıştaki gerçek değişimden farklı olarak,

bir potansiyel değişim için gerekli yetenek olarak tanımlanması önemlidir (3).

Gücün etki kavramından hareketle tanımlanmasını sürdürürsek, etkinin iyi bir tanımını yapan Dahl (1963) etkiyi "aralarında bir ilişki bulunan sosyal aktörlerin birisi, diğerlerine eğer, "o" olmasaydı yapamayacakları bir şeyi yaptırabiliyorsa; işte o ilişki etkidir" şeklinde ele almaktadır. Bu anlamda güç, A'nın B'yi bu girişim olmazsa yapamayacağı bir şekilde davranmaya götürmesidir (4).

### II - DAĞITIM KANALLARINDA GÜÇ KAVRAMI

Bir malın üreticiden tüketiciye doğru hareketinde izlediği yol şeklinde tanımlanan dağıtım kanallarında, üretilen mallar çeşitli araçlar tarafından tüketicilere ulaştırılmaktadır. Bu itibarla, sosyal bir sistem olan dağıtım kanalları, sistem yaklaşımının bir gereği olarak birbirleriyle etkileşim halinde bulunan bağımlı kurumlardan meydana gelmektedir.

Dağıtım kanalının farklı üyeleri arasındaki farklı amaçlar, beklentiler, algılar ve normlar bazı zamanlar işbirliğinin tesisine engel olabilmekte ve kanal performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu açıdan, güç uygulaması, kanal üyelerinin aralarındaki işbirliğini sağlayan, işlevlerini düzenleştiren ve çıkabilecek çatışmaları denetim altında tutabilen bir araçtır (5). Kanal üyelerinden biri ya da denetim sağlamak amacıyla olan kanal lideri diğer üyelerin davranışlarını etkilemek düşüncesiyle güç kullanabilir.

El-Ansary ve Stern (1972) güç kavramını dağıtım kanal ilişkilerine uyarlayarak gücü " bir kanal üyesinin, dağıtımın farklı bir düzeyindeki başka üyelerin pazarlama stratejileri konusundaki karar değişkenlerini kontrol/denetleme yeteneği" şeklinde ele almışlardır (6).

Dağıtım kanallarında güç konusunda başka bir açıklama ise Emerson'un (1962) sosyoloji biliminde ele aldığı "bağımlılık" niteliğine dayalı olarak yapılabilmektedir. Öncelikle, Emerson'un gücü

bağımlılığın bir fonksiyonu olarak değerlendirdiği vurgulanabilir(7). Buna göre, bir üreticinin toptancı üzerindeki gücünün, toptancının üreticiye olan bağımlılığına; bir toptancının perakendeci üzerindeki gücünün de perakendecinin toptancıya olan bağımlılığına bağlı olduğu gerçeği ileri sürülebilir.

Dağıtım kanallarında güç olgusunu kontrol ve bağımlılık perspektifleri açısından değerlendiren yaklaşımlardan sonra, bir başka yaklaşım olan ve gücü güç kaynaklarının bir fonksiyonu olarak değerlendiren yaklaşımı irdeleyebiliriz. Güç kaynakları açısından bir kanal üyesinin gücü, diğer üyeler üzerinde sahip olduğu ödüllendirme ve cezalandırma birikimi yaratan güç kaynaklarının bir fonksiyonudur(8).

Belirli kaynakların kullanılmasından elde edilen güç yaklaşımına dayalı olarak, güç kaynakları ile ilgili çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Bu sınıflamalar arasında en çok kullanılan ve dağıtım kanal uygulamalarında da temel alınan French ve Raven (1959) tarafından yapılan sınıflamadır. Güç uygulanan kişinin algılaması yönünden yapılan sınıflama, konu ile ilgili literatürdeki son çalışmalarda şöyle sıralanmaktadır(9).

- Ödüllendirme gücü: B'nin A'yı kendisi için ödül vermeye muktedir olarak algılaması,
- Cezalandırma gücü: B'nin A'yı kendisi için cezalandırma yeteneğine sahip olarak değerlendirmesi,
- Yasal güç: B'nin A'yı kendisi için emretme ve tavsiye etme yönünde yasal güce sahip olarak görmesi,
- Önderlik gücü: B'nin A ile özdeşleşmesi,
- Uzmanlık gücü: B'nin A'yı özel bilgi ve uzmanlıklara sahip olarak algılaması temeline dayanmaktadır.

French ve Raven'in (1959) bu sınıflamasına bağlı olarak Beier ve Stern (1969) dağıtım kanalında içinde beş temel güç kaynağının (ödüllendirme, cezalandırma, yasal, öndelik, uzmanlık güç kaynakları) bulunduğu bir model geliştirmişlerdir(10). Bu model daha sonra dağıtım kanallarında güç konusunu inceleyen ve gücü güç kaynaklarının bir fonksiyonu şeklinde değerlendiren araştırmalarda temel alınmıştır.

Dağıtım kanallarında güç olgusunu işleyen ve yukarıda ifade edilen açıklamalar ışığında, dağıtım kanallarında güç olgusunun; bir kontrol ögesi olarak güç, bağımlılığın bir fonksiyonu olarak güç ve güç kaynaklarının bir fonksiyonu olarak güç şeklinde olmak üzere üç perspektiften değerlendirilebileceği söylenebilir.

### III - GÜÇ İLİŞKİSİNDE KONTROL

Dağıtım kanallarında güç olgusu, bir üyenin diğer bir üyenin pazarlama stratejilerini kontrol etme yoluyla etkilemesi şeklinde değerlendirildiğinde, güç olgusunun kontrol perspektifinden açıklandığı söylenebilir.

Dikey bütünleşmiş pazarlama sistemlerinde, kanal üyelerinden biri faaliyetlerine kendinden önce ya da sonra gelen faaliyetleri eklemesi sonucunda diğer kanal üyeleri üzerinde yönetim ve üyelerin eylemlerini hiyerarşik olarak kontrol etme gücüne sahip olabilir(11). Aynı şekilde, kanal üyelerinin birbirlerini etkilemedikleri, bağımsız olarak sahip olunan ve yönetilen üyelerden oluşan geleneksel dağıtım kanallarında da, üyeler arasında işbirliğini oluşturabilmek için kanalın kontrolünü sağlayacak bir önder/lider ortaya çıkabilir.

Kontrol; birey, grup ya da kurumun diğer bir birey, grup ya da kurumun davranışlarını/eylemlerini isteyerek etkileme süreci şeklinde tanımlanabilir (12). Kontrol olgusunun dağıtım kanallarındaki temel işlevi ise kanal eylemlerinin verimli gerçekleştirilebilmesi için belirli metodlarla uygulanmasını sağlamak olarak değerlendirilebilir.

Dağıtım kanallarında kontrol eylemlerinin gerçekleştirilmesi sürecinde ele alınması gereken ve kontrol eylemini yaratan öge olarak da görülen bir konu da "liderlik" durumudur. Kanal liderliği, arzulanan düzeyde bir kanal performansını sağlamak amacıyla ve onların davranışlarını etkilemek isteğiyle güç uygulamasıdır(13).

Kanal liderliğinin işlevi, liderin gücünü kullanmasıyla kanal içinde performansı olumsuz yönde etkileyen çatışmaları önleyerek, üyeler arasında işbirliğini tesis etmek ve tek tek kanal üyelerinin başaramayacakları faaliyetlerinde onlara yardım ederek sorumluluk alma şeklinde ifade edilebilir.

### IV - GÜÇ İLİŞKİSİNDE BAĞIMLILIK

Dağıtım kanallarında güç ilişkisini açıklamada kullanılan yaklaşımlardan biri bağımlılık yaklaşımı olmaktadır. Kanal üyeleri arasındaki güç ilişkisini bağımlılık yaklaşımı açısından açıklamada en çok kullanılan tanımlama Emerson'un (1962) sosyoloji biliminde geliştirdiği ve gücü bağımlılık merkezinde ele alan çalışması olmaktadır. Bu çalışmada, O ve P arasındaki bağımlılığa ilişkin olarak, P'nin O'ya bağımlılığının, O tarafından P'nin amaçlarının gerçekleşmesine yapılacak yardım ve motivasyonel katkılarla doğru orantılı ve bu yardımların P'ye O-P

ilişkisi dışında sağlanabilir olması ile ters orantılı olduğu ifade edilmiştir (14).

İki öge arasındaki bağımlılığın derecelendirilmesinde, mevcut ilişkinin dışında bulunan diğer seçeneklerin sayısının ve maliyetlerinin belirlenmesinin önemi gözden uzak tutulmamalıdır. Mevcut ilişkinin dışında alternatif olabilecek seçenekler yoksa ya da maliyetleri yüksekse bu durumda mevcut motivasyonel yatırımlar bağımlılığın ölçülmesinde yeterli görülebilecektir. Eşdeğışle, genel olarak yüksek düzeyde yapılan yardım ve destekler, motivasyonel amaçlı yatırımlar (özendirmeye yönelik) ve alternatif maliyetlerin yüksek olması bağımlılığı arttıracaktır. Buna karşın, düşük yardım, motivasyonel yatırımların yokluğu, düşük maliyetli ve çok sayıdaki alternatifler bağımlılığı azaltıcı yönde bir etki yaratacaktır(15).

Dağıtım kanallarında, kanal üyeleri arasındaki ilişkiler sistematığında güç olgusu, üyelerden birinin diğerine olan bağımlılığı ile ortaya çıkabilmektedir(16). Güç ilişkisi sürecini formülleştirecek, kanal üyeleri olan A ve B arasındaki ilişkilerde B'nin A'ya bağımlılığı A'nın B üzerindeki gücünü yaratmaktadır. B'nin A'ya bağımlılığı ise A'nın B'ye sağlayacağı/sağlayamayacağı kaynaklar ile, bu kaynaklara karşı B'nin bağımlılığının bir fonksiyonu olarak değerlendirilebilir. Sözkonusu kaynağa B'nin bağımlılığı, A-B ilişkisi dışında bu kaynağın elde edilebilme imkanının bir fonksiyonu olarak görülebilir. Bu yapıda, B'nin amaçları kaynağın B için değerini belirlerken, kaynağın kıtlığı o kaynak için pazar yapısının, eşdeğışle sağlanabileceği yerlerin sayısının bir fonksiyonudur(17).

## V- GÜÇ VE GÜÇ KAYNAKLARI

Güç, belirli kaynakların kullanılmasıyla elde edilebilmektedir. Etkileşimde bulunan öğelerden biri, güç kaynaklarını etkileme süreci ile kullanarak diğer üyelerin davranışlarını değiştirebilmektedir.

Sosyal bilimlerde güç kaynakları ile ilgili çeşitli sınıflamalar yapılmış, ancak bunlar arasında en çok bilinen ve kullanılan ise French ve Raven (1959) tarafından yapılan sınıflama olmuştur. Bu sınıflamaya göre, bir önderin gücünü alabileceği beş önemli güç kaynağı; zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, önderlik gücü ve uzmanlık gücüdür. Beier ve Stern (1969) French ve Raven'in (1959) güç kaynakları yaklaşımını dağıtım kanallarında ilk kullanan yazarlar olmuşlardır. Beier ve Stern'ün (1969) çalışmalarında zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücü dağıtım kanallarında güç ilişkisi açısından en önemli iki güç kaynağı şeklinde nitelendirilmiştir. Güç ve güç kaynakları arasındaki ilişkide temel güç kaynaklarını sözkonusu çalışmalara dayanarak aşağıdaki gibi inceleyebiliriz.

## Ödüllendirme Gücü

Dağıtım kanallarında kanal üyelerinden biri, diğer üye veya üyeleri ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilecektir. Bu bağlamda, ödüllendirme gücünün kullanılabilmesi için bir kanal üyesinin diğer üye veya üyeleri kendi istediği yönde davranışlarını durdurma ödüllendireceklerine inandırması gerekmektedir(18). Bu süreçte, etkilenen üye (E)'nin, güç sahibi konumundaki (G)'yi kendisini ödüllendirebilecek yetenekte gördüğü ileri sürülebilir(19). G'nin E üzerindeki ödüllendirme gücünün, E'nin G ile işbirliğinde olması halinde, G'nin vereceği ödüllerin büyüklüğü ve bu ödüllerin gelme olasılığının yüksekliği oranında artacağı söylenebilir. Dağıtım kanalları sisteminde ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilmekle birlikte, bunun en yaygın örneği genel olarak kanalın bütününde oluşturulan kardan kanal üyesinin alacağı pay şeklinde olmaktadır.

## Zorlayıcı Güç

Sosyal bilimlerde zorlayıcı güç, bir başka ifadeyle cezalandırma gücü, grup üyelerini korkutan güç kaynağı şeklinde ifade edilmektedir. Bu ifadeden hareketle, zorlayıcı gücün hayata geçirilmesinde, gücü uygulayanın cezalandırma imkanına sahip olması kadar, üzerinde güç uygulanan öğenin onu bu şekilde algılaması da büyük önem taşımaktadır(20). Eşdeğışle, üzerinde güç uygulanan E'nin belli bir davranışı yapmadığı takdirde G tarafından cezalandırılacağına olan inancı, zorlayıcı güç sürecinin hareket noktası olarak görülebilir.

Zorlayıcı güç ile ödüllendirme gücü arasında çok yakın bir ilişki olduğu düşünülebilir. Etkilenen üye tarafından alışılan ve beklenen ödüllerin verilmemesi, etkilenen üye üzerinde cezalandırma etkisi yapabilecektir. Zorlayıcı güç ile ödüllendirme gücü arasındaki fark, zorlayıcı güç kaynaklarının kanal içi çatışmayı arttırması ve güç uygulanan kanal üyelerinin tatminini azaltması, buna karşın ödüllerin (zorlayıcı olmayan güç kaynakları) kanal içi çatışmayı azaltırken, güç uygulanan kanal üyelerinin tatminini yükseltmesidir(21).

## Önderlik Gücü

Sosyal bilimlerde önderlik güç kaynağının, doğrudan önderin kişiliğinden kaynaklandığı görüşü oldukça yaygındır. Bu görüş kapsamında, bir örgütte önderin kişiliğinin üyelere şevk verebilmesi, onların beklentilerini karşılayabilmesi önderlik güç kaynağının temeli olarak görülmelidir. Önderlik güç süreci, etkilenen üye E'nin etkileyen üye G' ile özdeşleşmesi isteğine dayalı olarak açıklanabilir.

Dağıtım kanallarında, cazibe perspektifi altında da tanımlanabilecek önderlik gücü, kanal içinde üyelerin birlikte çalışmaktan kıvanç duydukları, kendilerini onun parçası olarak görmek istedikleri, bir önderin gücüdür (22). Ödüllendirme gücü ile yakın ilişkisi olan önderlik gücü sürecinde, diğer üyelere karşı sürekli ödüllendirme gücü kullanabilen kanal üyesi kendini bu üyelere kabul ettirerek üyeler nezdinde önder konumuna ulaşabilir.

### **Uzmanlık Gücü**

Sosyal organizasyonlarda uzmanlık gücü, önderin ya da yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübeyi ifade etmektedir. Kurmay yöneticiler ve diğer uzmanlar genellikle kendilerine güç sağlayan bilgilere sahiptirler (23). Diğer güç kaynaklarında olduğu gibi uzmanlık gücünde de önemli olan izleyicilerin algısıdır. Organizasyon yöneticisinin astlar tarafından bilgili ve tecrübeli olarak algılanması, yöneticinin astlarını etkileyebilmesini gündeme getirecektir.

Dağıtım kanallarında uzmanlık gücü, etkilenen üye konumundaki E'nin etkileyen üye konumundaki G'yi özel bilgisi nedeniyle belirli bir konuda uzmanlaşmış ve deneyim sahibi olarak görmesi durumunda ortaya çıkabilecektir.

### **Yasal Güç**

Yasal güç, grup üyelerinin önderin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile doğmaktadır. Dağıtım kanallarında yasal güç, bir kanal üyesinin diğer bir üye ya da üyelerin mevcut pazarlama karar değişkenlerini kontrol etme hakkına sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Yasal güç yasalarla oluşturulabildiği gibi, bir kimsenin diğerini yetkili görmesi ile pazar koşullarında da gündeme gelebilecektir.

## **VI - GÜÇ UYGULAMASINI ETKİLEYEN ETMENLER**

Belirli bir durumda firmanın güç uygulamasını etkileyecek birçok etmen vardır. Burada anlatılacak olan etmenler tanıtıcı nitelikte olmakla birlikte, firmanın belirli durumlarda nasıl güç uygulaması gerektiğine de değinilecektir. Bir kanal üyesinin bilinçli olarak güç uygulama kararı, gücünün etkisinin hissedilmesi için gerekmez. Diğer kanal üyelerinin isteklerini sezebilen firma, davranışlarını ona göre ayarlamakla da gücünü hissettirebilir.

Bir kanal üyesinin güç uygulama kararında önemli olan iki etmen vardır. Bunlardan birincisi güç uygulamasından sağlayacağı yararların ne olacağını bilmesi, ikincisi ise güç uygulaması nedeniyle

karşılaşacağı maliyetlerdir. Yararlar ve maliyetler bilindiğinden iyi davranış, net kazancı en üst düzeye ulaştıracak şekilde güç uygulamak olacaktır. Ancak yararlar ve maliyetler her zaman açıkça görülüp sayılamaz.

Genel olarak, bir firmanın diğeri için olan önemi oranında onu etkilemekten sağlayacağı yararlar artacaktır. Şu halde güç uygulamasından umulan yararların genişliği etkileyenin amaçlarına bağlıdır. Örneğin A'nın üretici, B'nin ise önemli bir alıcı olduğunı kabul edersek, B'nin davranışlarının A'nın satışları ve karları üzerinde büyük bir etki yapacağı açıktır. Bu nedenle üretici bu alıcısı üzerine eğilecek ve onu diğer alıcılardan daha fazla etkilemeye çalışacaktır. Kanal üyeleri arasındaki anlaşmazlık veya çatışmanın büyüklüğü de bunların birbirlerini etkilemekten sağlayacakları yararları etkileyecektir. Eğer A, B'nin davranışlarından hoşnutsa, onu değiştirmeye çalışmayacaktır. Önemli olan etmen A'nın inancıdır. A, B'nin arzuladığı tarzda davranamayacağına inamıyorsa, onu değiştirmek için yani etkilemek için girişimde bulunacak ve güç uygulayacaktır (24).

## **VII - SONUÇ**

Sosyal bir sistem olan dağıtım kanallarında başarılı kanal uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi büyük ölçüde kanal üyeleri arasında sağlan etkin bir işbirliği ortamının oluşturulabilmesine bağlı olmaktadır (25). Bu türde etkin bir işbirliği ortamı, kanalda sağlıklı bir iletişimin yaratılması, üyeler arasında güvenin sağlanması, çatışmaların minimum düzeye indirgenmesi ve tarafların tatmin düzeylerinin yükseltilmesi ile oluşturulabilecektir. İşte bu noktada kanal üyeleri arasındaki güç ilişkilerinin kanal verimliliğini arttıran ve arzulanan işbirliği ortamını yaratan bir yapıda değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, dağıtım kanallarında güç ilişkisi kanal yönetimi açısından ele alındığında, kanal yönetiminin amacı üyelerin davranış sistemlerini organize ederek bir yandan gerekli iletişimi ve koordinasyonu sağlayarak kanal üyelerinin motivasyonunu arttırmak ve diğer yandan da geçerli kontrol mekanizmalarını kullanmak suretiyle performansı arttırmak olacaktır.

## **KAYNAKLAR**

- (1) - Tamer Koçel (1989). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, yayın No: 205, s. 241-254.
- (2) - Orhan Hançerlioğlu (1986). Ekonomi Sözlüğü, İstanbul: Remzi Kitabevi, 6. Basım, 1986, s.146.

- (3) - John F. Gaski, John R. Nevin (1985). "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel", Journal of Marketing Research, Volume 22, May 1985, s. 130-142.
- (4) - Maurice Duverger (1982). Siyaset Sosyolojisi, Çev. Şirin Tekeli, İstanbul: Varlık Yayınları. İkinci Basım, Mart 1982, s.182.
- (5) - Tuncay Kocamaz (1986). "Dağıtım Kanallarında Kurumlararası güç ilişkisi", Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 3, 1986, s.359-377.
- (6) - Louis W. Stern, Adel I. El-Ansary (1972). "Power Measurement in the Distribution Channel", Journal of Marketing Research, Volume 9, February 1972, s. 47-52.
- (7) - Richard M. Emerson (1962). "Power - Dependence Relations", American Sociological Review, Volume 27, February 1962, s.31 - 41.
- (8) - Robert F. Lusch, Robert H. Ross (1985). "The Nature of Power in a Marketing Channel", Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 13, No. 3, Summer 1985, s. 39-56.
- (9) - Çağatay Üntüsan (1993). "An Empirical Examination of Vertical Qasi-Integration in Turkish Automobile Distribution", Konya: Faculty of Economics and Administrative Sciences The University of Selçuk.
- (10) - Michael Etgar (1978). "Selection of an Effective Channel Control Mix", Journal of Marketing, Volume 42, July 1978, s. 53-58.
- (11) - Kathryn Rudie Harrigan (1985). "Vertical Integration and Corporate Strategy", Academy of Management Journal, Volume 28, No.2, 1985, s. 397-425.
- (12) - Louis P. Bucklin (1973). "A Theory of Channel Control", Journal of Marketing, Volume 37, January 1973, s. 39-49.
- (13) - Louis W. Stern, Adel I. El-Ansary (1988). Marketing Channels, Prentice-Hall, 1988.
- (14) - Richard M. Emerson (1962). "Power-Dependence Relations", American Sociological Review, Volume 27, February 1962, s. 31-41.
- (15) - Adel I. El-Ansary (1975). "Determinants of Power-Dependence in the Distribution Channel", Journal of Retailing, Volume 51, Summer 1975, s.59-74.
- (16)- Robert F. Lusch, Robert H. Ross (1985). "The Nature of Power in a Marketing Channel", Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 13, No.3, Summer 1985, s.39-56.
- (17) - Tuncay Kocamaz (1986). "Dağıtım Kanallarında Kurumlararası Güç İlişkisi", Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 3, 1986, s. 359-377.
- (18) -Ersin Kandemir (1990). "Dağıtım Kanallarında Güç Kavramı", Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Volume 8, No.1-2, 1990, s. 315.
- (19) - Erdoğan Kumcu (1981). Dağıtım Kanalları Sisteminde Çatışma Süreci, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü, Yayın No: 16, 1981.
- (20) - Tamer Koçel (1989). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 205, s. 241-254.
- (21) - John F. Gaski, John R. Nevin (1985). "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel", Journal of Marketing Research, Volume 22, May 1985, s. 130-142.
- (22) - Tuncay Kocamaz (1986). "Dağıtım Kanallarında Kurumlararası Güç İlişkisi", Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 3, 1986, s. 359-377.
- (23) - Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett (1981). Organizasyonlar: Teori ve Davranış, Çev. Besim Baykal, İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No:1, 1981, s.189.
- (24) - Tuncay, Kocamaz (1986). "Dağıtım Kanallarında Kurumlararası Güç İlişkisi", Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 3, 1986, s.359-377.
- (25) - Haydar, Aksoy (1990). Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım, İstanbul: Yeni Asya Yayınları, 1990, s. 30.