
KANAL YÖNETİMİNDE YÖNETİŞİM İLKELERİNİN ROLÜ

Cemal YÜKSELEN*

Sonyel OFLAZOĞLU**

ÖZET

Dağıtım kanallarında üyeler arasında uyum ve işbirliği, günümüz rekabet koşullarında büyük önem kazanmıştır. Kanal liderinin tek taraflı karar ve uygulamalarının beklenen performansı yaratamaması kanalın toplam performansını olumsuz etkilemektedir. İlk olarak kamu yönetimi disiplininde kullanılan bir kavram olarak yönetim ilkeleri iş dünyasında da önem kazanmış ve kanal üyeleri arasındaki ilişkilerde de rehber alınacak ilkeler olarak karşımıza çıkmıştır. Makale yönetim ilkelerinin kanal yönetiminde rolünü incelemektedir.

Anahtar sözcükler: Yönetişim, dağıtım kanalı.

ABSTRACT

Today's competition state the harmony and collaboration gain an important role among the channel members. The failure in achieving the expected performance created by he unilateral decision and implementation of the channel leader influences the whole performance of the channel. The governance principles as the concept used first in public administration discipline also began to implement in business literature and business world. These principles are also accepted as the guides in channel management. This articles investigates the role of the governance principles in channel management.

Key words: governance, corporate governance, channel management.

* Prof. Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

** Arş.Gör., Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

1. Giriş

Rekabetin yoğunlaşması, pazarda mamul sayısının ve çeşidinin artması, Pazar paylarındaki kayıplar ve kazançlar, dağıtım kanallarında yer alan tün işletmelerin daha etkin ve verimli ilişkiler içinde olmalarını gerektirmektedir. Bu gereksinimi gören, zamanında ve doğru stratejiler geliştirebilen kanal liderleri, üyelerle birlikte kanalın toplam performansına da olumlu katkılar sağlayabilmektedir.

Dikey pazarlama sistemi gibi mekanizmaların yanı sıra üretici ve aracılar arasında fiziksel ve/veya insan kaynakları alanında işbirliğine dönük yatırımlar şeklinde ortaya çıkan mekanizmaların amacı, dağıtım kanalından beklenen amacın gerçekleşmesini sağlamak, müşteri hizmet düzeyini yükseltmektir. Başka bir anlatımla, dağıtım kanalından beklenen şu beş çıktının müşteri ihtiyaç ve isteklerine göre yerine getirilmesi, tüm kanal üyelerinin performansına bağlıdır (Kotler, 2003:511):

- Satın alma miktarı
- Bekleme süresi
- Satın almayı kolaylaştıran aracı sayısı
- Mal çeşitliliği
- Ek hizmetler

Yönetişim, işletme yazınında kanal üyeleri arasında söz konusu performansı artırmaya dönük geliştirilen mekanizmalar için kullanılan bir kavramdır. İngilizce'de "governance" sözcüğünün karşılığı olarak kullanılan "yönetişim" kavramı, ilk olarak kamu yönetimi disiplinde geliştirilen Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ve Dünya Bankası raporlarında kullanılan bir terimdir. Bu makalede yönetişim kavramı, dağıtım kanalında üyeler arasında geliştirilen "yönetişim mekanizmaları" itibariyle değerlenmekte ve kavramın taşıdığı anlam ile uygulamalar arasında karşılaştırma yapılarak önerilerde bulunulmaktadır. Kısa bir süre içinde yasallaşması beklenen Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın konuya ilişkin yönetişim uygulamalarına ışık tutan hükümlerine de makalede yer verilmektedir.

2. Yönetişim Tanımı ve İlkeleri

Yönetişim kavramı ilk kez Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ve Dünya Bankası raporlarında yerel yönetimlerin, kaynaklarını daha verimli ve etkin

kullanmak üzere önerilen ilkeleri kapsayan bir kavram olarak kullanılmıştır. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nda yönetim, vatandaşların ve çeşitli toplum kesimlerinin, kendi çıkarlarını korumak ve yasal haklarını savunmak üzere geliştirilen bir mekanizma olarak tanımlanmıştır (<http://magnet.undp.org>).

Dünya Bankası kaynakları ise yönetişimi, "açık ve öngörülebilir bir karar alma sürecinin, profesyonel bir bürokrasi yönetiminin, kamu yönetimlerinin ve hizmet sürecine katılan toplumun ve hukukun üstünlüğünün geçerli olduğu bir düzen" olarak tanımlamaktadır (www.worldbank/wbi/governance).

OECD kaynaklarına göre yönetim, ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde tüm güç ve yetkilerin kullanımı olarak tanımlanmaktadır (www.oecd.org/puma/sigmaweb).

Özellikle yerel yönetimlerin sahip oldukları kaynakları, hizmet sundukları kesimlerle birlikte projelere tahsis etmeleri, halkın seçim dışında da karar mekanizmalarına katılarak projeleri yönlendirme ve kaynak tahsisinde söz sahibi olmasını sağlamaya dönük bir anlayışın karşılığı olarak önerilen yönetişimin dayandığı ilkeler şunlardır:

- Karar alma ve uygulama süreçlerine katılım
- Şeffaflık
- Hesap verme sorumluluğu
- Denetim
- Yönetimde ahlak, erdem ve liyakat
- Yetki ve sorumluluk paylaşımı
- Bilgi üretimi ve kullanımı

Katılımcılık yönetişimin başta gelen ilkesidir. Karar almada söz sahibi olmayı, görüş ve düşünceleri ifade etmeyi anlatan bu ilkeye göre, gerçekleştirilmesi hedeflenen projelerin planlama ve uygulama süreçlerine tüm proje muhatapları katılmalıdır.

Şeffaflık, yönetimin taraflara açık olması, bilinen gündem ve/veya projeler dışında bir konunun yönetişimin gündeminde bulunmaması anlamına gelmektedir. Bu ilkedен hareketle hesap verme sorumluluğu ve denetim ilkeleri de yönetişim anlayışını tanımlayan ilkelere dır. Yönetimlerin söz konusu ilkeleri hayata

geçirmesi, taraflara karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri, sahip oldukları kaynakları doğru kullanmaları, ahlak, erdem ve liyakat özelliklerinin önemini arttırmakta; projelerde uygulama ve sonuçların izlenmesi ise bilgi yönetimini gerektirmektedir. Katılımcılık ilkesinin uygulamasıyla karara katılan taraflar, yetki ve sorumlulukları da paylaşmış olmaktadır.

Görüldüğü gibi yönetim, karar alma sürecinin tüm aşamalarında kararlara taraf olanların katılımını, ortaklaşa amaç belirleme ve amaca ulaşma stratejilerini gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Böylece karar sonucu elde edilen çıktı, tüm karar taraflarının ortak belirledikleri sonuç olduğu için daha tatminkar bir nokta yaratmaktadır. Karar sürecinde ortaya çıkabilecek bir sorunun çözümünün birlikte gerçekleştirilmesi de hem sonuca ulaşmayı kolaylaştırmakta hem de motivasyonu ve tatmini de geliştirmektedir.

İşletme yönetimi yazınında “kurumsal yönetim” olarak da kullanılan yönetim, daha çok işletme üst yönetiminin ve işletme faaliyetlerinin kurumsallaşması karşılığı kullanılmaktadır. Türkçe yazınında bu şekilde kullanılan yönetim kavramı, şirket yönetim kurullarından, işletme faaliyetlerinin sonuçlarının taraflara duyurulmasına kadar uzanan görev ve sorumluluklara kadar geniş bir kapsamda kullanılmaktadır. Türkiye’de bu konuda ilkeleri belirleyen ve kullanılan ilk kurum Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) olmuştur. SPK’nın ilk olarak Temmuz 2003’te, sonra düzeltilmiş şekliyle de şubat 2005’te yayımladığı “Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin “Giriş” bölümünde bu anlayışın gerekliliği ile ilgili şu ifadelere yer verilmektedir (www.spk.gov.tr/ofd/kurumsalyonetim/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf):

“... Finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden birinin kötü yönetim olduğu görüşü, iyi kurumsal yönetim kavramının önemini öne çıkarmıştır. Uluslararası alanda bu konuya büyük önem vermeye başlanmış ve yatırım kararlarında, finansal performans kadar önemli bulunan kurumsal yönetimin kalitesi gözetilir hale gelmiştir.

... Bir ülkenin kurumsal yönetim ortamını, ülkenin içinde bulunduğu genel şartlar, sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi ve şirket uygulamaları belirlemektedir. Ülke ile ilgili faktörler genel olarak, ekonomik durum, finansal ortam, rekabetin yoğunluğu, bankacılık sistemi, mülkiyet haklarının gelişmişliği ve benzeri faktörlerden oluşmaktadır. Sermaye piyasası ile ilgili faktörler ise; piyasaya ilişkin düzenlemeler ve piyasanın altyapısı, piyasa likiditesi,

gelişmiş bir yatırımcı topluluğunun varlığı ve başta muhasebe standartları olmak üzere, uluslararası standartların uygulanma düzeyi oluşturmaktadır. Şirket uygulamalarında öne çıkan konular ise; finansal ve finansal olmayan bilgilerin kamuya açıklanması, pay sahiplerinin eşitliği, yönetim kurullarının uygulamaları, yönetim kurullarının bağımsızlığı ve bunlara sağlanan maddi menfaatler, sermaye yapısı, halka açıklık oranları, hisse senetlerinin likiditesi, menfaat sahiplerinin alınan kararlara katılma düzeyi, şirketin çevreye duyarlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyidir.”

SPK'nın kurumsal yönetimle ilgili saptamaları, görüldüğü gibi işletme yönetiminde yönetim ilkelerinin uygulanmasını ifade etmektedir. Şirket uygulamalarına ilişkin hususlar, bu ilkelerin uygulanmasına gönderme yapmaktadır.

3. Dağıtım Kanallarında Yönetişim, İlkeler ve Uygulamaları

Pazarlama yazınında yönetim, dağıtım kanalları konusunda kullanılmış ve tartışılmıştır. Dağıtım kanalları ortak bir amaca yönelmesi beklenen üretici işletme ve araçların oluşturduğu bir sistem olarak yönetim ilke ve kurallarının konu edilebileceği bir alandır. Geleneksel anlayışta her işletme kendi karını gözetirken, günümüz anlayışında kanalı oluşturan tüm işletmelerin ortak gücü, toplam performansı, ortak amaç ve stratejilerinin önemi anlaşılmış ve bu yönde uygulamalara yer verilmiştir. Daha önce belirtildiği gibi bu uygulamalar çeşitli işbirliği projelerinden dikey pazarlama sistemlerine kadar uzanabilmektedir.

Her geçen gün yoğunlaşan rekabet ortamında güçlü olabilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile sağlanabilir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü iyi sürümleme, müşteri hizmeti ve etkili dağıtım sistemleriyle yaratılabilir. Çoğu işletme, alıcılarıyla uzun dönemli ilişkiler geliştirerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebileceklerini görmüşlerdir (Ganesan, 1994:1).

Williamson biri fiyat, diğeri karar yapılarıyla yönetim ilkelerini zorunlu kılan hiyerarşiler olmak üzere iki yönetim aracından söz etmektedir (Williamson 1975'den aktaran Hernando vd., 2003:259). Heide (1994) bu araçların kullanılmasıyla tek yönlü ve iki yönlü yönetim olmak üzere iki uygulamanın ortaya çıktığını belirtmektedir.

Tek yönlü yönetimde kanal üyelerinden birisi, otoritesini kullanarak diğer üyelere görev ve sorumluluklarını dayatır ve uygular. İki yönlü iletişimde ise

kanal üyeleri birlikte belirledikleri amaçlara ulaşmak üzere politika ve stratejileri birlikte geliştirirler.

Hernando vd. (2003) iki yönlü yönetişimin iki şekilde uygulanabileceğine dikkat çekmektedirler. Birinci uygulama kanal üyeleri arasında “özel ticari ilişkiler kurma” şeklinde ortaya çıkar. Bu uygulamaya göre kanal üyeleri, aralarında bir sözleşme yaparak örneğin, dağıtımçı üreticiden mal/hizmet satın almak ve alıcıya ulaştırmak üzere görev ve sorumluluklarda anlaşır. Aracı bu anlaşmayı tek bir üreticiye bağlanmış olarak da yapabilir; birkaç üreticiyle bağlantılı konumdayken de her biriyle ayrı ayrı yapabilir.

İkinci uygulama, üretici işletmenin, diğere kanal üyesine coğrafik sınırları belirlenmiş bir alanda faaliyet gösterme yetkisini tanır ve bu satış bölgesiyle sınırlı kalmasını sağlar.

Claro vd. (2003:704), “ilişkişel yönetişim” kavramını (relational governance) kullanmışlar; ilişkişel yönetişimin fiyat gibi sadece pazar gücüne veya ilişkileri düzenleyen resmi hükümlere değıl, daha çok işbirliğine dayandığını ileri sürmüşlerdir.

Kanal üyeleri arasında işbirliği, birlikte planlama ve birlikte sorun çözme şeklinde ortaya çıkabilir. Birlikte planlama, kanal üyeleri arasında, önceden beklenmedik durumlara karşı önlemleri ve ilişkilerdeki görev ve sorumlulukların neler olduğunu açıkça belirler. Birlikte sorun çözme ise, kanal üyeleri arasındaki anlaşmazlıkların birlikte verimlilik ve etkinlik ilkelerine uygun şekilde birlikte çözümlenmesini ifade eder (Heide ve John, 1990; Heide ve Miner, 1992; Lusch ve Brown, 1996).

Claro vd. (2003), birlikte planlama ve birlikte sorun çözenin, ilişkişel yönetişimde fiyata dayalı pazar gücünden daha etkin yararlar sağladığını ortaya koymuşlardır. Birlikte planlamada, daha başlangıçta karşılıklı beklentiler önceden oluşturulmakta ve çabalar birleştirilebilmektedir. Kanal üyelerinden birisinin çabaları, diğereinin performansını yükseltecek yeteneğine katkı verdiğinde, bu durum, birlikte uzun dönemli amaç tanımlama, planlama, sorumluluk ve görevleri birlikte belirleme ihtiyacını da arttırmaktadır. Birlikte sorun çözme ise, ilişkinin başarısına katkı verecek sonuçların ve olası durumların tatminkar çözümlere ulaşmasını sağlamaktadır.

Birlikte planlama ve sorun çözmeyi iki yönetişim aracı olarak temel alan Claro vd. (2003), bu araçları etkileyen faktörlerle ilgili araştırmalarında şu bulguları

elde etmişlerdir: Kanal üyeleri arasındaki ticari ilişki biçimi (sürekli satın alma veya uygun bulunduğu anda satın alma) birlikte planlamayı pozitif yönde etkilerken, birlikte sorun çözmede önemli bir etkiye sahip değildir. Başka bir anlamla, kanal üyeleri arasında ticari ilişkinin sürekliliği sadece birlikte planlamayı sağlamaktadır. Fiziksel varlıklara yapılan yatırım, birlikte planlamayı ve sorun çözmeyi sağlarken, tek başına insan kaynaklarına yatırıma bir üyenin (örneğin üreticinin) destek vermesi, ilişkisel yönetişimi etkilememektedir. Kanal üyeleri arasındaki ticari ilişkinin süresi ilişkisel yönetişime etki etmezken, kanal üyelerinin yöneticileri arasında oluşan kişiler arası güven birlikte sorun çözmeye olumlu etkide bulunmakta, birlikte planlamada etkili olmamaktadır. Buna karşılık kanal üyeleri arasında sağlanan güven, her iki yönetim aracını olumlu yönde etkilemektedir. Aynı araştırmanın bir diğer sonucuna göre, yönetim düzeyi ile performans arasında da çok önemli bir ilişki bulunmaktadır.

Ganesan'ın araştırmasının sonuçlarına göre (1994:12) perakendeciler ve toptancılar arasındaki ilişkilerde uzun dönem perspektifini etkileyen iki temel faktör, güven ve bağımlılıktır. Kanal üyelerinin birbirlerine güvenmeleri, uzun dönemli ilişkiyi belirleyen en önemli faktördür. Kanal üyelerinden birisinin, diğerine yaptığı özel yatırım, üyelerin ortaklığı değerli görmelerini sağlamaktadır.

Bağımlılığın üç elemandan oluştuğu belirtilmektedir: Bunlar, a) kaynağın büyüklüğü, b) taraflardan birisinin kaynak üzerindeki yönlendirme ve c) kullanma gücü ve taraflar için sınırlı seçeneğin bulunmasıdır (Pfeffer ve Salancik (1978)'den aktaran Heide ve John, 1988:23). Heide ve John (1988:23) şu dört durumda kanal üyeleri arasında bağımlılığın arttığını belirtmektedirler: a) iki taraf arasındaki ilişkiden elde edilen sonuç önemli veya çok değerliyse, b) bu ilişkiden elde edilen sonuç, alternatif ilişkiye göre daha iyiye, c) kaynak aktarma seçeneği daha az ise ve d) ticari ilişki kurma seçeneği az ise.

Yli-Renko vd.(2001), kanal üyeleri arasında yapılan sözleşmelerin, bağımlılığın yarattığı tek taraflı istismarı önleyen, yasal hükümler çerçevesinde olumsuzlukları en az düzeye indiren araçlar olarak kullanıldığını belirtmektedirler. Yli-Renko ve arkadaşları (2001), makalelerinde sözleşmeli yönetim esnekliği (contractual governance flexibility) ifadesini kullanmaktadırlar. Düşük sözleşmeli yönetim esnekliği, tarafların büyük ölçüde sözleşme hükümleri çerçevesinde görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri ve bu hükümlere tam bağımlılığı ifade etmektedir. Yüksek yönetim esnekliği ise, tersine, sadece varolan sözleşme hükümleriyle sınırlı olmayan, taraflar arasında karşılıklı kabule dayalı görev ve sorumlulukların da söz konusu olduğu ilişkileri ifade etmektedir.

Yüksek sözleşmeli yönetim esnekliği, taraflara koşullar değişirken sözleşmenin ruhuna uygun yeni düzenlemeler getirmelerine olanak sağlar. Böylesi bir esneklik, izleme, yürütme, görüşme vb. maliyetleri en az düzeye düşürür ve daha büyük bir güven gerektirir (Yli-Renko vd., 2001:534).

Johnson ve Umesh (2002), çevre koşullarının sıkça değiştiği durumlarda kanal üyelerinin, ortak kararlara dayalı görev paylaşımına gitmeyi arzuladıklarını belirtmektedir. Bu şekilde görev paylaşımının, yönetişimin oluşmasında önemli rolü olduğunu da araştırmalarında ortaya koymuşlardır.

Guibert (2006:257), yönetişimin iki temel amacı olduğunu belirtmektedir: a) kaynak bağımlılığını ve çevresel faktörlere ilişkin belirsizliği azaltmak, b) yasalılığı güçlendirmek. Yönetişim, ya dikey pazarlama sistemleriyle veya kararlara katılım ya da ilişkiyel yönetim gibi özendirici tasarımlarla gerçekleşir.

Mohr ve arkadaşları (1996), yönetim mekanizması yanında işbirliğine dayalı iletişim (collaborative communication) kavramını ortaya koymuşlardır. İşbirliğine dayalı iletişimin, sonuçlar üzerindeki etkisi, çeşitli yönetim araçlarına göre elde edilecek sonuçlar üzerinde farklı olabilir. Ancak, iletişim ve yönetim, birlikte, kanal yönetiminde bütünleşme ve kontrol gibi iş ilişkilerini yönetmede kullanabilecek araçlar olarak ele alınabilir.

Mohr ve arkadaşlarına göre (1996:103), satıcı açısından bakıldığında bütünleşme ve kontrol düzeyi yüksek olduğunda, karar alma özerkliklerini yitirmekte ve yetkiyi üretici işletmeye devretmektedirler. İşbirliğine dayalı iletişim, böyle durumlarda üretici ve satıcı arasında olumlu ilişkiler geliştirilmesini ve satıcının, kendisini takımın bir parçası olarak görmesini sağlamak amacıyla kullanılabilir. Ortak değerleri geliştirerek, kaynak desteklerini teşvik ederek sağlanabilecek işbirliğine dayalı iletişim, satıcının, üreticinin yanında yer almasını sağlayabilir; böylece koordinasyon, tatmin ve sorumluluk da geliştirilebilir.

Görüldüğü gibi Mohr ve arkadaşları (1996:104), bütünleşme ve kontrol olmak üzere iki yönetim aracından söz etmektedirler; işbirliğine dayalı iletişimin bu araçlara katkı sağlayabileceğini ileri sürmektedirler. Bütünleşme amaçların kapsamını, karar noktasını ve denetimin kapsamını etkiler. Burada bütünleşme, işletmeler arasındaki ilişkilerde işbirliği ve bağımsız hareket düzeyinin kısıtlılığını ifade eder. Bütünleşme fiyat yoluyla olabileceğı gibi franchising sistemiyle de sağlanabilir veya işletmenin satın alınması şeklinde gerçekleşebilir.

Mohr ve arkadaşlarına göre (1996:104), kanal üyelerinden birisi diğeri üzerinde her türlü kontrol yetkisini kullanırsa, hedeflenen sonuçlara ulaşmak üzere diğeri tarafın faaliyetlerini etkilemiş, hatta belirlemiş demektir. Her ne kadar “güç” kavramı, bu etki ve belirleme yeteneğini ifade etse de, kontrol aslında bu gücün sonucudur ve bir üyenin, diğeri davranışını değiştirmede başarılı olma sonucunu doğurur.

4. Dağıtım Kanallarında Yönetişim İlkelerinin Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar

Yönetişim ilkeleri yukarıda açıklandığı üzere taraflar arasında birlikte karar verme ve uygulamayı hedeflemektedir. Uygulama sonucunda elde edilen performans çıktılarının da taraflara “fayda-değer” kattığı düşünülmektedir. Dağıtım kanallarında kanal performansını yükseltmeye, çatışmayı azaltmaya, işbirliğini geliştirmeye dönük olarak geliştirilen yaklaşım ve uygulamaların en önemlisi, dikey pazarlama sistemleridir. Bu kavram, dağıtım kanalında her bir işletmenin kar ve hizmet düzeyi yerine tüm sistemin kar ve hizmet düzeyini hedef alır (Yükselen, 2007:327). Bowersox ve Cooper (1992:309,310), sistemin başarısının, bu işbirliğinin uzun vadeli, satın alma ve satış işlemleriyle sınırlı kalmayan; işbirliğinin, bu ilişkinin devamını getirecek şekilde işletmeleri motive eden sonuçlar ortaya koyabilmesine bağlı olduğunu belirtmektedirler. İşletme dikey pazarlama sisteminde, sistem tümüyle bir işletmeye bağlı olduğundan bir sorun çıkmamaktadır. Yönetimsel ve sözleşmeli dikey pazarlama sistemlerinde kanal üyeleri arasında işbirliği gerekli olmakta, ancak bununla birlikte sorunlarla karşılaşmaktadır. Sorunların en az düzeye düşürülmesi amacıyla sözleşmeli dikey pazarlama sistemleri tercih edilmektedir. Son yıllarda tüketici pazarlarında da “distribütörlük” kurumunun kullanılması, üretici-toptancı ilişkilerinde ortaya çıkan sorunları azaltmaya yönelik bir uygulamadır. Üretici işletmeler, böylece sadece kendi mamulleriyle ilgilenen, pazarlama faaliyetlerini istedikleri şekilde yönlendirebilecekleri, belirli bir pazarda sorumluluk taşıyan firmalarla çalışmayı yeğlemektedir.

Kanal üyeleri arasında düzenlenen sözleşme, tarafların görev ve sorumluluklarını tanımlar. Ancak uygulamaya bakıldığında, söz konusu görev ve sorumlulukların çoğu zaman kanal lideri tarafından tanımlandığı görülmektedir. Sözleşmeler imzalandıktan sonra başlayan ticari ilişki, sözleşme hükümlerine rağmen zaman zaman taktik kararlarla sorun haline gelebilmektedir. Örneğin, üretici işletme, tüm bayilerine satış özendirme araçları, satış noktasında reklam malzemeleri gönderirken, bayilerin görüşlerine başvuramayabilmekte, mali yükü

de bayiye fatura edebilmektedir. Bu tür uygulamalar “ana işletmenin reklam faaliyetlerine bayi katılır” gibi sözleşme hükmü ile tutarlı olsa da, uygulama sıklığı, bu tür malzemelerin bayiye geri dönüşümünün tartışılır olması ve mali külfeti, anlaşmazlık konuları olabilmektedir.

Öte yandan, kriz ortamlarında kanaldaki aracı üyeler, bu krizin ana işletmeden göçerilen yükünü de kaldırmak zorunda kalabilmektedirler. Kotaların düzeltilmeden uygulanmaya devam edilmesi, ödemelerin hiçbir şekilde ertelenmesi, hatta gelecek aylara ait siparişlerin bedelinin bir kısmının önceden ödenmesi gibi tek taraflı uygulamalar, ülkemizde karşılaşılan sorunlara örnektir. Kanal liderinin en büyük silahı ise, teminatlar, sözleşme ve hatta imzalı boş çeklerdir.

Dolayısıyla sözleşmeye dayalı yönetim mekanizması gerçekte, anlamına uygun bir şekilde uygulanmayabilmektedir. Sürdürülemeyen ticari ilişkiler, anlaşmazlıklar sonucu iptal edilen sözleşmeler ve sona erdirilen bayilikler, “yönetişim”in öz olarak uygulanmamasından kaynaklanmaktadır. Dağıtım kanalı liderinin ekonomik gücüne dayalı oluşan yönetsel dikey pazarlama sisteminde de durum farklı değildir. Örneğin, gıda sektöründe üreticilerin, süpermarketler, hipermarketler karşısındaki zorunlu tavizkar tutumları, ülkemizde yaşanan bir gerçektir.

Mayıs 2008’de TV yayıncısı bir işletme, üye alıcı sayısını arttırmayı hedef alan bir projeyi bayilerinin olumsuz görüşlerine rağmen uygulamış; bir haftalık sürede projenin başarısızlığını görünce projeyi iptal etmek zorunda kalmıştır. Oysa projenin tanıtımında bayiler görüşlerini toplantıda da birlikte dile getirmişler; uygulama öncesi uyarılarda bulunmuşlardı. Örnek tek yönlü uygulamasının sonucunun başarısızlığını göstermektedir. Benzeri bir diğere uygulama, rakı pazarında yaşanmıştır. Üretici işletme, tüketiciye yönelik olarak rakı ile promosyon olarak su kampanyası uygulamış; bazı bölgelerde bayiler kampanyanın başarılı olamayacağını, suyun tüketiciye ulaşmayacağını belirtmelerine rağmen kampanya yürürlüğe girmiş; ancak kampanya sonunda o bölgelerde projenin başarısızlığı görülmüştür. Üretici işletme, daha sonra bardak kampanyasıyla hedefe ulaşma yolunu seçmiştir.

Yukarıdaki iki örnek de, kanal üyelerinin birlikte planlama ve uygulamayı kapsayan karar süreçlerine katılımının, başka bir anlatımla iki yönlü yönetişimin önemini ortaya koymaktadır.

Görüldüğü gibi, yönetişimin, anlamından farklı algılanması, tüketici fiyatını saptama, sözleşme yapma gibi uygulamalara indirgenmesi, dağıtım kanalında hala gücün kimdeyse, ilişkilerin çerçevesini de onun belirlediği sonucunu doğurmaktadır. Başka bir anlatımla, Heide'nin (1994) kullandığı kavramla tek yönlü yönetişim, ticari ilişkilerde ağır basmaktadır.

Özetle yönetişim, tarafların karar alma ve uygulama süreçlerine katılımını, şeffaflığı, yetki ve sorumluluk paylaşımını hayata geçirmek anlamını taşımaktadır. İlgili yazın incelendiğinde, dağıtım kanalında lider ve diğer üyeler arasında iki yönlü işleyen bir yönetişim mekanizması kurulmasının kanal performansı ve buna bağlı olarak müşteri tatmini açısından önem taşıdığı görülmektedir.

Pazarı sürekli izleyen, pazarın nabzını elinde tutan işletmeler, müşteriyle bire bir iletişim içinde olan aracı kanal üyeleridir. Üretici işletmeler, genellikle saha sorumluları aracılığıyla Pazar ve aracıları izlemekte ve denetlemektedirler. Ancak pazara yakın konumda olan işletmelerin bilgileri, deneyimleri, kanal liderleri tarafından çoğu zaman dikkate alınmamakta, hatta bu şekilde bir veri toplama yoluna dahi gidilmeyebilmektedir. Bu tür kararların uygulama sonuçları başarısız olduğunda, projenin giderlerine aracı da katlandığından, ilişkiler olumsuz şekilde etkilenebilmektedir.

Buna karşılık iki yönlü yönetişim mekanizmasının kurulması, liderin diğer kanal üyelerini "katılımcılık", "yetki ve sorumluluğu paylaşma" ilkeleri ışığında motive edebilecektir. Kararların birlikte alınması, pazardan uzak olan üretici işletme yöneticilerinin pazara daha yakın olan üyelerden gelecek bilgiyle doğru karar almalarını da sağlayacaktır. Son yıllarda yaygınlaşan satış otomasyon yazılımları, liderlerin Pazar bilgilerini daha hızlı ve güvenilir şekilde elde etmelerini sağlasa da tüketici/müşteri davranışı bilgisini üyelerden almak daha doğru karar alınmasını sağlayacaktır.

5. Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın Getirdiği Hükümler Işığında Yönetişim Uygulamaları

Ülkemizde 1957 yılında yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu, aradan geçen süre içinde gelişen iş dünyası ilişkilerine yanıt veremez duruma gelmiş olup, gerekli çalışmalar yapılmış ve TBMM gündemine alınmıştır. Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın gerekçeleri bölümünde "kurumsal yönetim" başlığı altında şu görüşlere yer verilmektedir:

“Kurumsal yönetim dört taşıyıcı kolon üzerine oturur: Şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk. Şeffaflık, şirketi “camdan cep” olarak görme anlayışını aşan bir kavram, yeni bir anlayış, şirketi bütün kurumları ile kavrayan bir yaklaşımdır. Bu fenomen artık bir bilgi toplumu ile tanımlanmaktadır. Şeffaflık, pay sahiplerinin ve sermaye piyasasında rol sahibi tüm aktörlerin, tam bilgilendirilmesini ve aydınlatılmasını hedefler. Bu sebeple, maddi ve şekli kamuyu aydınlatmayı kapsar. Menfaat sahipleri, ilgililer, sermaye piyasası aktörleri, alacaklılar ve pay sahipleri yönünden önemli olan tüm ilişkilerin, raporların, planların, projelerin açıklanmasını içerir. Şeffaflığın anonim şirketler hukukundaki yeni aracı, internet, elektronik ortamda aktarmalar ve açılması zorunlu bulunan web siteleridir. Her sermaye şirketinin bir web sitesi olması, bu sitenin şeffaflık sağlayıcı bir mekanizma olarak çalışması gerekir. Adillik, bir anlamda geniş kapsamlı eşit işlem ilkesi ile örtüşür. Eşit işlem sadece pay sahiplerine değil, daha geniş bir çerçeveye, açıkçası çalışanlara, alacaklılara, müşterilere, yani şirketle menfaat ilgileri bulunanlara, hatta kamuya yönelmiştir. İlkedeki bu toplumsal açılım gün geçtikçe daha öne çıkmaktadır. Adillikğin yöneldiği bu yol yeni değildir. Adillik, şeffaflık temelinde iyi yönetim ve denetimle, menfaatlerin ideal noktada uyuşturulması gerektiği şeklinde özetlenebilir. Söz konusu anlayış 1920’lerin “işletmenin kendisi için var olduğu” teorisini akla getirmektedir. Hesap verebilirlik yönetimin, şeffaflığına, doğruluğuna, kararların açıklanabilirliğine, kararların bir haklı sebebi, adil temeli olduğuna ve profesyonel niteliğine gönderme yapmaktadır. Sorumluluk ise, görevden kaynaklanan yükümlülöklere tam bağımlılık, bunları gereği gibi bilinçle, hesap verebilirlik bağlamında yerine getirme anlamındadır”

Kanun Tasarısı’nın gerekçelerinde belirtildiği gibi kurumsal yönetim ilkeleri arasında sayılan şeffaflık ve adillik, sadece pay sahiplerini değil, işletme ile iş ilişkisi içinde olan tüm tarafları dolayısıyla kanal üyelerini de kapsamaktadır. Bu yaklaşım da bugün, çağdaş iş dünyasının bir gereği olarak kabul edilmektedir.

Öte yandan, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı, 54 ila 63. maddelerinde “haksız rekabet”e ilişkin yeni düzenlemeler getirerek özellikle taraflara “sözleşmenin içeriğini müzakere etme” olanağı vermektedir (Tasarı m.55). Ülkemizde sıkça

rastlanan durum şudur: KOBİ'lerin büyük bir kısmı, ana sanayi için üretim yapmaktadır. KOBİ'lerle ana işletme arasında yapılan sözleşmeler, hükümleri ana işletme tarafından belirlenmiş özellik taşımaktadır. Tasarı, haksız rekabet uygulamalarının ortaya çıkabildiği durumlarda, zarar gören KOBİ'ler için zararı tazmin etme olanağı vermektedir. Başka bir anlatımla, yönetişimin iki yönlü bir araç olduğu hükmü, yasa içinde hukuki bir geçerlik kazanmaktadır.

Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nda dağıtım kanalında üyeler arasında "acentelik" ilişkileriyle ilgili yeni düzenlemeler de getirilmiş olup, konumuz açısından da önem taşımaktadır. Tasarı, ülkemizde acentelik kurumunun çok yaygın bir şekilde kullanılmasına gönderme yaparak, mevcut düzende sağlayıcının (tedarikçinin) hukuksal çıkarlarını gözeten sistemi değiştirmiş ve acentelerin haklı çıkarlarını da gözeten bir sistem getirmiştir (TTK Tasarısı m.122,123).

Tasarı'nın 107. maddesine göre, bir acentenin, sağlayıcı adına sözleşme yapabilmesi için, sağlayıcının onu bu konuda açıkça yetkilendirmesi ve söz konusu yetkilendirmenin ticaret siciline tescil ve ilanı gerekir. Tasarı'ya göre yetkisiz acentenin yaptığı sözleşme, sağlayıcı değil, acenteyi bağlar. Ancak, sözleşmeden haberdar olan sağlayıcı, müşteriye sözleşmeye bağlı olmak istediğini bildirirse, artık sözleşme doğrudan sağlayıcı ile müşteri arasında yapılacaktır. Yabancı işletme adına acentelik yetkisini kullanan işletmelerle ticari ilişkiye girecek kanal üyelerinin daha dikkatli ve duyarlı olmaları gerekmektedir.

Tasarı 122. maddede yine yönetişime gönderme yapabileceğimiz bir diğer durumu da açıklayarak acentelik yapan kanal üyesinin sağlayıcı karşısındaki konumunu haksız rekabet ortamında şu şekilde koruma altına almaktadır:

Acente, tanımlanmış bir bölgede acentelik faaliyetlerini sağlayıcı adına yürütürken, sağlayıcı bir süre sonra sözleşmeyi feshederek doğrudan pazara girebilmektedir. Bu durumda acentelik süresince, sağlayıcıyı, ürününü, hizmetini tanımayan o bölgedeki alıcıyı işletme sağlayıcıya kaptırmakta ve mağdur olmaktadır. Gerçekte pazar, acente sayesinde oluşmuş; sağlayıcı ise oluşan bu pazarı doğrudan ele geçirmiştir.

Tasarı'nın 122. maddesi acenteyi koruyan şu hükmü getirmektedir:

"Madde 122 - (1) Sözleşme ilişkisinin sona ermesinden sonra;

a) Müvekkil, acentenin bulduğu yeni müşteriler sayesinde, sözleşme ilişkisinin sona ermesinden sonra da önemli menfaatler elde ediyorsa,

b) Acente, sözleşme ilişkisinin sona ermesinin sonucu olarak, onun tarafından işletmeye kazandırılmış müşterilerle yapılmış veya kısa bir süre

içinde yapılacak olan işler dolayısıyla sözleşme ilişkisi devam etmiş olsaydı elde edeceği ücret isteme hakkını yitiriyorsa, ve

c) Denkleştirmenin ödenmesi, hâlin bütün gereklerine göre hakkaniyete uygun düşüyorsa,

acente, müvekkilden uygun bir tazminat isteyebilir.

(2) Tazminat, acentenin son beş yıllık faaliyeti sonucu aldığı yıllık komisyon veya diğeri ödemelerin ortalamasını aşamaz. Sözleşme ilişkisi daha kısa bir süre devam etmişse, faaliyetin devamı sırasındaki ortalama esas alınır.

(3) Müvekkilin, feshi haklı gösterecek bir eylemi olmadan, acente sözleşmeyi feshetmişse veya acentenin kusuru sebebiyle sözleşme müvekkil tarafından haklı sebeplerle feshedilmişse, acente denkleştirme isteminde bulunamaz.

(4) Denkleştirme isteminden önceden vazgeçilemez. Denkleştirme istem hakkının sözleşme ilişkisinin sona ermesinden itibaren bir yıl içinde ileri sürülmesi gerekir.

(5) Bu hüküm, hakkaniyete aykırı düşmedikçe tek satıcılık ile benzeri diğeri sürekli sözleşme ilişkilerinin sona ermesi hâlinde de uygulanır."

Görüldüğü gibi, tasarı, acente konumundaki kanal üyesinin mağduriyetini göz önünde bulundurarak onu koruyan hükümler getirmiş ve AB yasalarına uygun şekilde sorunu haksız rekabet çerçevesinde değerlemiştir.

Yukarıda da açıkladığımız üzere, yönetişimin sağlıklı uygulanabilmesi, kanal üyelerinin birbirlerine bir bütünün parçası olarak bakmalarını ve empati yoluyla karşılıklı çıkar ve beklentilerini dikkate almalarını gerektirmektedir.

Görüldüğü gibi Türk Ticaret Kanunu Tasarısı, çağdaş iş dünyasının gereği olan kurumsal yönetimi, başka bir kavramla yönetişimi dikkate alan bir anlayışla hazırlanmıştır. Yukarıda konumuz ile ilgili hükümleri dikkate alındığında Tasarı, yukarıda vurgulanan yönetim ilkelerinden şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine vurgu yapmaktadır. Bu ilkeler Tasarı'nın Gereçler bölümünde açıklandığı gibi, makalenin konusu olan kanal üyelerini de kapsamaktadır. Bu bağlamda yönetim ilkelerinin Tasarı'da yer almasının önemli bir açılım olduğu söylenebilir.

Bu anlayışa bağlı olarak kanal üyeleri arasında çatışmaya neden olabilen acentelik ve haksız rekabet konularında Tasarı hükümleri "iki yönlü yönetim" mekanizmasına yürürlük kazandıran hükümlere yer vermektedir.

6. Sonuç ve Öneriler

Artan rekabet ve alıcının beklenti düzeyinin yükselmesi, dağıtım kanallarında tüm üyelerin daha sıkı bir işbirliğine girmelerini gerektirmektedir. Her geçen gün üretici işletmelerin pazara sürdükleri yeni mallar ve çeşitlerin sayıca artması, performansı mal ve çeşit temelinde izlemeyi gerektirirken, başarı için konan hedeflere de ulaşmak zorunluluğu, kanal üyelerinin, birbirleriyle daha yakın ilişkilere girmelerini gerektirmektedir. Üretici işletmeler, rekabetin yarattığı baskıyla aracı üyelerini daha güçlü bir baskı altına almakta, ancak araçlar düzünde bu baskı zaman zaman anlaşmazlıklara neden olabilmektedir.

Yönetişim, temsil ettiği kavramlar itibariyle karar süreçlerine tarafların katılımını, birbirlerine karşı şeffaf olunmasını, bilgi üretimi ve paylaşımını ifade etmektedir. Özellikle kanal üyeleri arasındaki çatışmayı ortadan kaldırmaya ve işbirliğini arttırmaya yönelik olarak geliştirilen yönetim mekanizmaları uygulamada çeşitlilik göstermektedir. Pazar fiyatının saptanarak kontrolün sağlanması ile iki taraflı yönetime kadar uzanan bu çeşitlilikte tarafları yasal olarak koruyacak bir araç da sözleşme olmaktadır. Sözleşmeli yönetim mekanizmaları ise kanalda hedeflenen işbirliğini bir noktaya kadar sağlamaktadır. Kanal liderinin sözleşme olsa da gücünden kaynaklanan tek taraflı uygulamalara ve anlaşmazlıklara yol açabilmektedir.

Bu bağlamda da yönetişimin, temsil ettiği anlam ile uygulanması, başka bir anlatımla Hernando vd.'nin (2003) kullandığı kavram ile iki yönlü yönetişimin benimsenip uygulanması, hedeflenen kanal performansını sağlamak açısından önem taşımaktadır. Ancak bu kavramı, Hernando vd.'nin (2003) kullandığı kavramın daha ilerisinde Claro vd.'nin (2003) kullandığı ilişkisel yönetim kavramı çerçevesinde değerlemek ve uygulamak yerinde olacaktır. Hem karar hem de sorun çözme süreçlerine tüm kanal üyelerinin dahil edilmesi, kararların uygulanmasını kolaylaştıracağı gibi, elde edilecek sinerji, üyelerin motivasyonunu ve performansını da arttıracaktır.

Dolayısıyla sözleşmeye dayalı, iki yönlü, kararları birlikte planlama ve uygulama ve sorun çözme süreçlerine katılım, yönetim ilkelerinin de kendiliğinden hayata geçmesi anlamına gelmektedir. Kanal lideri, diğer üyelerden hesap sorabilecek; üye-müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, izleme ve denetleme sayesinde etkinleştirilebilecektir. Sağlanan motivasyon, toplam kanal çıktıları da nicelik ve nitelik olarak arttıracak; bu ise müşteri memnuniyetini beraberinde getirecektir.

Yasal çerçevede yönetim ilkelerinin iş dünyasında daha yaygın olarak kullanılmasını sağlayacak Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın da TBMM'nde kabulü ile işletmelerde de önemli yapısal ve düşünsel değişiklikler beklenmelidir. Bugüne kadar büyük/güçlü firmaların küçüklere karşı genellikle tek yönlü iletişim şeklinde ortaya çıkan ilişkileri yerini iki yönlü, her iki tarafın çıkarlarını koruyan, karşılıklı sorgulamayı getiren bir çerçeveye oturacaktır.

Kaynakça

- Bowersox, D.J., Cooper, M.B. (1992), *Strategic Marketing Channel Management*, McGraw Hill, Inc.
- Claro, Danny P., Hagelaar, G., Omta, O. (2003), "The Determinants of Relational Governance and Performance: How to Manage Business Relationship?", *Industrial Marketing Management*, 32, 99. 703-716.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol: 58, pp.1-19.
- Guibert, Nathalie, (2006), "Network Governance in Marketing Channels", *British Food Journal*, Vol:108, No:4, pp.256-272.
- Heide, J.B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol: 58, January, pp.71-85.
- Heide, J.B., Miner, A.S. (1992), "The Shadow of the Future: Effects of Anticipated and Frequency of Contract on Buyer-Seller Cooperation", *Academy of Management Journal*, 35, pp.265-291.
- Heide, J.B., John, G. (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer Supplier Relationships", *Journal of Marketing Research*, 27, pp.24-36.
- Heide, J.B., John, G. (1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels", *Journal of Marketing*, January, Vol:52, pp.20-35.
- Hernando, Santiago, Iglesias, G.V., Argüelles, J.A., Gutiérrez, T., (2003), "Exclusivity and Relationalism in Marketing Channels", *The Journal of Business & Industry Marketing*, 18, 1.
- Johnson, J.L., Umesh, U.N. (2002), "The Interplay of Task Allocation Patterns and Governance Mechanisms in Industrial Distribution Channels", *Industrial Marketing Management*, 31, pp.665-678.
- Kotler, Philip (2003), *Marketing Management*, 11 th Ed., Prentice Hall Inc.
- Lusch, R.F., Brown, J.R. (1996), "Interdependency Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, 60, pp.19-38.
- Mohr, J.J., Fisher, R.J., Nevin, J.R. (1996), "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control", *Journal of Marketing*, Vol:60, pp.103-115.
- Yli-Renko, H., Sapienza, H.J., Hay, M. (2001), "The Role of Contractual Governance Flexibility in Realizing the Outcomes of Key Customer Relationships", *Journal of Business Venturing*, 16, pp.529-555.

Yükselen, Cemal, (2007), Pazarlama, İlkeler, Yönetim, Örnek Olaylar, 6. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

<http://magnet.undp.org>

www.worldbank/wbi/governance

www.oecd.org/puma/sigmaweb

www.spk.gov.tr/ofd/kurumsalyonetim/kurumsal_yonetim_ilkeleri.pdf