

**GÜNÜMÜZ İŞLETMELERİNDE LİDER VE GÜÇ
KAVRAMININ PAZARLAMA DAĞITIM KANALI
YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ**

Doç Dr. Çağatay ÜNÜSAN
Selçuk Üniversitesi İktisadi
ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Abstract

In this paper, Concepts of leadership and power are shown. In the marketing channels, a channel leader is that marketing channel institution that formulates marketing policies, control and marketing channel decisions. Effective use of power by marketing channel leader is very important to channel's over all success. The article indicated that these concepts are very important for the efficient marketing channel management.

1- Giriş

Günümüz modern işletmeleri, küresel rekabetin etkisi ile uluslararası pazarlarda etkin ve yoğun bir rekabet ortamında çalışmaktadırlar. Firmaların, uluslararası rekabetteki başarıları dağıtım kanallarının etkili bir şekilde yönetimi ile mümkün olabilmektedir. Dağıtım kanalları yönetimi, yapısı gereği davranışsal öğeleri etkin bir şekilde kapsamakta olup, kanalı yönetimi, ve kontrolü konularında sosyal ilişkileri içermektedir. Özellikle, Kanal liderinin kanal yönetimi konusunda önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Kanal liderinin davranışsal öğeleri etkin kullanımı günümüz işletmeleri açısından önem taşımaktadır (Gattorna 1978, Wilkinson 1981, Gaski 1984, Hunt, Ray and Wood 1985, Frazier, Gill and Kale 1989, Ong, Elliot and Armstrong 1990, Johnson, Sakano and Onzo 1990, Rosenbloom 1991, Brown, Lusch and Smith 1991, Ünüsan, Ennew and Wright 1993, Johnson et al 1993, Robicheaux and Coleman 1994, Li and Dant 1997).

Dağıtım kanallarının etkin yönetimi, işletmelerin yoğun rekabet ortamı içerisinde başarılı olabilmesi için yaşamsal önem taşımaktadır. Dağıtım

Kanalları, ürünlerin üreticiden tüketiciye ulaştırılması için gerekli aktiviteleri içeren çabalar bütünüdür olarak tanımlanabilir ve dağıtım kanalı yönetimi fiziksel dağıtımı içeren kompleks bir yönetsel yapıdır (Tenekecioğlu1974).

Geleneksel olarak dağıtım kanalları bağımsız araçlardan oluşmaktadır. Oysa günümüzde gelişmiş ülkeler ürünlerin büyük bir kısmı entegre olmuş kanallar tarafından tüketicilere ulaştırılmaktadır. Amerika Birleşik Devletlerinde ürünlerin %40'dan daha azı bağımsız araçlardan oluşan kanallar (geleneksel kanallar) tarafından tüketicilere ulaşmaktadır (Hardy and Magrath 1988).

Dikey entegre olmuş kanallar, birleşmiş ve entegre olmuş sistemler olup, sosyo ekonomik karakterler göstermektedirler. Dikey entegre olmuş sistemler, sistem içinde merkezi güç, kanal liderliği, iş bölümü, koordinasyon, çatışma yönetimi ve kontrol öğelerini içermektedir (Kotler 1988, Stern and El-Ansary 1992).

Makale ile, lider ve güç kavramının dağıtım kanalı yönetimi açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Makalenin birinci bölümünde, kanal liderinin sahip olması gerektiği özellikler ele alınacaktır. Bildirinin ikinci bölümünde, kanal liderinin gücü ve gücün kanal yönetimi açısından önemi ele alınarak, kanal liderinin etkin güç kullanımını nasıl gerçekleştirmesi gerektiği üzerinde durulacaktır. Aynı bölümümde, güç, koordinasyon, kontrol, çatışma ve tatmin konuları alt başlıklar altında incelenecektir. Son bölümde ise önceki bölümlerden elde edilen bulgular ışığında, etkin dağıtım kanalı yönetiminde kanal liderinin yeri, önemi, ve etkinliğinin sınırları için gerekli öneriler sunularak irdelenecektir.

2-Lider ve Dağıtım Kanalı Lider Kavramı

Liderlik, en genel şekilde tanımlanırsa, insanları belirli amaçlara yönlendirmek için yeteneği, lider ise gurup üyelerini bir araya toplayan ve onları gurup amaçlarına güdüleyen insan olarak tanımlamak mümkündür. Liderlik olgusu güce dayanan bir olgu olduğu düşünülürse, liderlik kişilerarası etkileşimi sağlamak için sahip olunan gücü kullanma süreci olarak tanımlanabilir ve bu yeteneğe sahip kişiye'de lider denilir (Erdoğan, 1994).

Bilinen gerçek, herhangi bir işletmenin uyumlu bir biçimde aktivite gösterebilmesi etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Yönetici, lider yöneticidir. Yönetici lider, başında bulunduğu işletmeyi yöneten ileriye götüren ve ona öncü olan kimsedir. Yöneticilerde olması gereken en önemli özelliklerden birisi etkin bir önderliktir. Önderlik ise bütün planlarda işletme yönetimi ile ve işgücü arasında ilişki kuran bir katalizördür. Lider, başkalarını belirli bir amaç yönünde davranmaya yönelten kişidir yada bir gurup insanın kendi kişisel ve gurup amaçlarını gerçekleştirmek için takip ettikleri emir ve talimatı yönünde davrandıkları kişiye lider denilir. Liderlik sürecinin temelini bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Etkileme olayı ise önderin kullandığı güç kaynakları yakından ilgilidir (Ertürk, 1995).

Perot'a (1997) göre lider ekipteki diğerlerini güvendiği saygı duyduğu kimsedir. Eğer liderin hedefi varsa ve her bir bireyin farklı olduğunu bilerek bir araya getirip bu hedef için çalışmayı yönlendirilebiliyorsa, lider görevine ve saygıya layık olmaktadır. Drucker(1997)' ise etkili liderler dört temel prensibi kullanan kişilerdir. Bunlar sırası ile belirlenirse,

1. lider takipçileri bulunan kimsedir. Bazıları düşünür, bazıları öncülük eder her iki rolde önemlidir ancak takipçileri olmayanın liderliğinden söz edilemez.
2. Etkin bir liderin mutlaka sevilen yada takdir edilen birisi olması gerekmez. Popularite değil sonuçlar liderliktir. Takipçileri doğru şeyler yapan kişiler liderlerdir.
3. Liderler sürekli gündemdedir. Örnek insanlardır.
4. Liderlik, yüksek mevki, ayrıcalıklar, ünvan veya para değil, sorumluluktur.

Lider, kavram gereği işletmelerde tepe yönetici olarak algılanmakta ve işletme yönetiminde etkin söz sahibi olan en üst yönetici yada firma sahibi olarak görülmektedir. Bilindiği gibi günümüz işletmeleri farklı büyüklüktedirler. Örneğin, holdingler, farklı üretim alanlarında üretim gerçekleştiren firmaları bünyelerinde bulundurmaktadırlar. İşletme yönetiminde lider, aynı çatı altında tek yada farklı üretim alanlarını yönetiyor olabilmektedir, ancak, burada liderin davranışları ve sistem üzerindeki etkinliği dışsal organizasyonları yönetmesinden ve de kontrol etmesinden daha kolay olacaktır. Oysa, dağıtım kanalı yönetimi ve dağıtım kanalında liderin yeri ve etkinliği normal bir organizasyondaki lider'e göre daha kompleksite ifade etmektedir. Özellikle dağıtım kanallarının büyük bir çoğunluğu dışsal organizasyonlardan oluşmaktadırlar.

Dağıtım kanalı, fikir ürün ve hizmetler gibi, değeri olan şeylerin çıkarım veya üretim noktalarına veya bu gibi üretim noktalarından son kullanım noktalarına kadar götürülmesiyle uğraşan birbirine bağımlı bir dizi kurum veya kuruluşun oluşturduğu örgütsel bir sistemdir. Pazarlama karmasının dört temel elemanından dağıtım kanalı, pazarlama faaliyetlerinin yer aldığı mekansal ve maddesel boyutları içerir. Dağıtım uygun ürünlerin uygun zamanlarda uygun yer veya yerlerde alıcılara ulaştırılması ve teslimiyle ilgili işletme içi ve dışı kişi, kurum, kuruluş yere, araç ve faaliyetleri kapsar. İşletmeler, dağıtım kanalları sistemi içinde rolünü iyi bir şekilde belirlemelidirler. Dağıtım kanalında 5 değişik kimlikli üyeden söz edilebilir. Bunlar, (1) Kanal içi üyeler, (2) Kanala girmeye çalışan firmalar (3) tamamlayıcı işletmeler (4) geçici rol oynayan firmalar (5) Kanal dışı yenilircilerdir. Dağıtım kanalında Önemli rollerden birisi de Kanal liderliğidir. Kanal lideri belirli bir kanala egemen olan kanal üyesidir. Kanal lideri kanalı organize eder, oluşturur ve yönlendirir (Tek 1997).

Dağıtım Kanalı lideri, Pazarlama kanalı içinde yer alan bir kuruluş olup, diğer pazarlama kanalı üyeleri için pazarlama politikaları formüle

etmekte ve bu nedenle de onların pazarlama kararlarını kontrol etmektedir. Bir bütün olarak dağıtım kanalı performansı bazı firmaların değerleri üzerindeki kontrol seviyesi ile belirlenmektedir (Stern and El-Ansary 1992). Dağıtım Kanalı, farklı yapılarıdaki organizasyonlardan oluştuğu için kanal yönetimi kompleks bir yapı arz etmektedir. Özellikle kanal lideri kanal içinde işbirliğini sağlayabilmek için özendirici ürün hizmetler ile pazarlama programları hazırlamak zorundadır. Ekonomik ilişkiler yanında kanal üyeleri ile kanal lideri arasında davranışsal faktörlerin etkin bir şekilde izlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle dağıtım kanalı liderinin dağıtım kanalında kanal üyeleri üzerinde uyguladığı güç ile kanalın genel performansı ve rakipler karşısındaki başarısı arasında ilişki bulunmaktadır.

3- Dağıtım Kanalında Liderin Gücü ve Kanal Yönetimi Açısından Önemi

Güç ve çatışma kavramları özellikle davranış bilimcilerin önemle ilgilendikleri alanlardan birisidir. Ekonomi bilimciler güç çekişmelerinin sonuçları ile ilgilenirken davranış bilimciler sonuçlarının nedenlerini anlama yönünde çaba sarf etmişlerdir (Beier and Stern 1969). Buna uygun olarak, güç ve çatışma kavramları davranış bilimlerinden dağıtım kanallarına adapte edilmiştir (Emerson, 1962, Dahl 1957, Raven and Kruglanski 1970, Schmit and Kochan 1972).

Güç, Davranış bilimlerinin temel elemanlarından biridir. Dahl (1957) gücün bireyler arasındaki ilişki çerçevesinde tanımlamıştır. Dahl'a göre bir bireyin bir diğeri üzerindeki gücü tanımlamada yeterli değildir. Yeterli tanımlamalar, gücün kaynaklarını, kullanılan kaynaklar, miktarı, alanını içermelidir. French and Raven (1959), Dahl'ın tanımına uygun olarak, beş temel güç kaynağını belirlemiştir. Bunlar,

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

Güç kaynakları, güce nazaran daha fazla bilgi verdiği için özellikle dağıtım kanalları araştırmacıları tarafından yaygın bir şekilde kullanılmıştır (Lusch 1976, Lusch 1977, Sibley and Michie 1981, Lusch and Brown 1982, Gaski and Nevin 1985, Ong, Elliot and Armstrong 1990). Dağıtım kanalları literatüründe French and Raven'nin güç kaynakları sınıflamasını

uygulayan Beier ve Stern (1969) 'dir. Beier ve Stern güç kaynaklarını, Ödüllendirme, Zorlayıcı, Uzmanlık, Hukuki ve Tanımlayıcı olarak ifade etmişlerdir. Beier ve Stern'e göre ödüllendirici ve Zorlayıcı güçler en önemli güç kaynaklarıdır.

Dağıtım Kanalı Araştırmacılarından Hunt ve Nevin (1974) French ve Raven(1959) tarafından beş adet olarak sınıflandırılan güç kaynaklarını iki temel ögeye ayırmışlardır. Hunt ve Nevin (1974), ödüllendirme, yasal, önderlik, uzmanlık güçlerini zorlayıcı olmayan güç altında toplarken, cezalandırma gücünü, zorlayıcı güç olarak tanımlamıştır. Zorlayıcı olmayan güç, lider tarafından diğer kanal üyesine verilen destekler olarak kabul edilirken, zorlayıcı güç, lider tarafından uygulanabilecek potansiyel cezaları içermektedir. Güç kavramının zorlayıcı ve zorlayıcı olmayan şeklindeki ayırımı uygulamalı araştırmalarda etkin bir şekilde kullanılmıştır. (Lusch 1976, Lusch 1977, Sibley and Michie 1981, Lusch and Brown 1982, Gaski and Nevin 1985, Ong, Elliot and Armstrong 1990, Ünüsan, Ennew and Wright 1993).

Lusch (1976), çalışmasında güç kaynakları ile çatışma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre zorlayıcı güç ile çatışma arasında önemli pozitif ilişki bulunmaktadır. Çatışma, zorlayıcı olmayan güç ile negatif ilişkilidir. Sonuç olarak, zorlayıcı güç kanal içi çatışmayı artırmakta, zorlayıcı olmayan güç ise azaltmaktadır. Wilkinson (1981) tarafından yapılan çalışmada ise zorlayıcı olmayan güç ile tatmin arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışmada zorlayıcı güç ile çatışma arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Sibley ve Michie (1981) tarafından yapılan çalışmada zorlayıcı olmayan güç kaynakları bayi performansını açıklamada önemlidir. Ong, Elliot ve Armstrong (1990) tarafından Avustralya'da yapılan çalışmada zorlayıcı olmayan gücün kanal içi çatışmayı azalttığı bulunmuştur. Ünüsan (1993) tarafından Türkiye'de otomobil dağıtım kanallarında yapılan çalışmada, zorlayıcı olmayan gücün tatmini arttırdığı, zorlayıcı gücün ise tatmini azalttığı belirlenmiştir.

4-Sonuç

İşletmelerin ulusal ve uluslararası pazarlardaki başarıları dağıtım kanallarının etkin yönetimi ile mümkün olacaktır. Dağıtım kanalı yönetimi, işletme yönetimine göre kompleks bir yönetsel yapıyı gerektirmektedir. Özellikle yapının kompleks oluşu, dağıtım kanalı araştırmacılarını, davranışsal öğeleri incelemelerine yönlendirmiştir. Özellikle, kanal liderinin kanal yönetimi konusunda önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Kanal liderinin davranışsal öğeleri etkin kullanımı günümüz işletmeleri açısından önem taşımaktadır. Son yıllarda dünyada olduğu gibi ülkemizde de dağıtım kanallarında dikey entegrasyonun artması, kanal içi davranış öğelerinin incelenmesindeki önemliliği arttıracaktır. dikey entegre olmuş kanallar, birleşmiş ve entegre olmuş sistemler olup, sosyo-ekonomik karakterler

göstermektedirler. Dikey entegre olmuş sistemler, sistem içinde merkezi güç, kanal liderliği, iş bölümü, koordinasyon, çatışma yönetimi ve kontrol öğelerini içermektedir .

İncelenen uygulamalı araştırmalar, Kanal liderinin güç uygulamalarının önemini ortaya koymuştur. Özellikle uygulamalı araştırmalar sonucu elde edilen bulgular, zorlayıcı güç uygulamalarının kanal içinde çatışmayı arttırdığı, zorlayıcı olmayan güç uygulamalarının azalttığı yönündedir. Aynı şekilde zorlayıcı güç tatmini azaltmakta, zorlayıcı olmayan güç tatmini arttırmaktadır. Sonuç olarak, dağıtım kanallarında kanal liderinin, güç uygulamalarında bulunurken zorlayıcı güç uygulamaları ile çatışmanın oluşturulmasından kaçınması gerekmektedir. Zorlayıcı olmayan güç uygulamaları, kanal içinde kanal lideri ile kanaldaki diğer üyeler arasındaki tatmini arttıracak ve bir bütün olarak kanal performansını arttıracaktır.

Kaynaklar:

Beier, F.J. and L.W. Stern 1969. Power in the Channel of Distribution in W. Stern (ed) **Distribution Channels: Behavioral Dimensions**. Houghton Mifflin Company.

Brown, J.R., R.F. Lusch and L.P. Smith. 1991. Conflict and satisfaction in an industrial channel of distribution. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol. 21, No.6 pp.15-25.

Dahl, R.A. 1957. The concept of power, **Behavioral Science**, Vol. 2 (July), pp.201-215.

Drucker, P. F. 1997. Liderler Düşünselliği Harekete Dönüştürürler. **Executive Excellence Dergisi**, Yıl.1, Sayı 1., Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Sti.

Erdoğan, İ. 1994. **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Emerson, R.M. 1962. **Power- Dependence Relations**, American Sociological Review, Vol. 27 (February), pp. 31-41.

Ertürk, M. 1995. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Frazier, G.L, J.D. Gill and S.H. Kale. 1989. Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country, **Journal of Marketing**, Vol. 53 (January), pp. ,50-69.

Gaski, J.F. 1984. The theory of power and conflict in channels of distribution, **Journal of Marketing**, Vol.48 (Summer), pp.9-29.

Gattorna, J. 1978. Channels of distribution conceptualisations, A state of the art review, **European Journal of Marketing**, Vol.12-7, pp.471-512.

Hardy, K.G. and A.J. Magrath. 1988. **Marketing Channel Management**, Scott, Foresman and Company.

Hunt, S.D., N.M. Ray, V.R. Wood. 1985. Behavioral dimensions of channel distribution: review and synthesis, **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 13 (Summer), pp. 1-24.

Johnson, J.L., T. Sakano and N. Onzo. 1990. Behavioral relations in across- culture distribution systems: influence, control, and conflict in US-Japanese marketing channels, **Journal of International Business Studies**, Vol.21, pp.639.

Johnson, J.L, T. Sakano, J.A. Cote and N. Onzo 1993. The exercise of interfirm power and its repercussions in U.S.- Japanese channel relationships, **Journal of Marketing**, Vo.57 (April), 1-10.

Kotler, P. 1988. **Marketing Management, Analysis, Planning and Control**, Prentice Hall International Editions.

Li, G.Z: and R. P. Dant An exploratory study of exclusive dealing in channel relationships, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol:25, pp.201-213.

Lusch, R.F. 1976. Sources of power: Their impact on intrachannel conflict. **Journal of Marketing Research**, Vol.13 (November), pp.382-90.

Lusch, R.F. 1977. Franchisee satisfaction: causes and consequences, **Journal of Physical Distribution**, Vol.7 (February), pp.128-140.

Lusch, R.F. 1982. A modified model of power. **Journal of Marketing Research**, Vo.7 (February), pp.382-90.

Ong, C., G.I. Elliott and R.W. Armstrong. 1990. Power and conflict in Australian petroleum retailing, **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, Vol. 1, No. 1 (October) pp. 36-54.

- Perrot, R. Etkin Liderler . **Executive Excellence Dergisi**, Yıl.1, Sayı 1.,Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Sti.
- Raven, B.H. and A. W. Kruglanski 1970. Conflict and Power, in the **Structure of Conflict**, Paul Swingle (ed.), New York: Holt, Rinehart and Winston, pp.371-382.
- Robicheaux, R.A. and J. E. Coleman. 1994. **The Structure of Marketing Channel Relationships**, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.22, Number, pp. 38-52.
- Rosenbloom,B. 1991. **Marketing Channels:Management Approach**, Chicago:Dryden Press.
- Sibley, S.D. and D.A. Michie.1981. Distribution performance and power sources, **International Marketing Management**, Vol.10, pp.59-65.
- Stern, L.W. and A.I. El-Ansary. 1992. **Marketing Channels**, Prentice-Hall.
- Tenekecioğlu, B. 1974. **Pazarlamada Fiziksel Dağıtım ve Türkiyedeki Uygulama**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No.128/78.
- Tek, Ö.B. 1997. **Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım**, Geliştirilmiş 7. Baskı. İzmir.
- Ünusan, Ç, C. Ennew and M. Wright 1993. Power, conflict and dealer satisfaction in distribution channels: the case of automobile distribution in Turkey, World Marketing Congress, **Academy of Marketing Science**, Vol. VI, 1993 Addendum, pp. 2-6.
- Wilkinson, I. 1981. Power, conflict and satisfaction in distribution channels. An empirical study. **International Journal of Physical Distribution and Materials Management**, Vol.11, No.7, pp.20-30.