

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

ULUSLARARASI TİCARETTE
İŞLETMELER ARASI İLİŞKİ KALİTESİ:
TÜRKİYE'DEKİ İHRACATÇI FİRMALARIN
YURT DIŞINDAKİ MÜŞTERİLERİYLE
İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

AYTUĞ SÖZÜER

2502100281

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. FATİH SEMERCİÖZ

İSTANBUL - 2016



DOKTORA

TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : AYTUĞ SÖZÜER

Numarası : 2502100281

Anabilim/Bilim Dalı : İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON Tez Savunma Tarihi: 15.06.2016

Danışman : PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ

Tez Savunma Saati : 12.00

Tez Başlığı : ULUSLARARASI TİCARETTE İŞLETMELER ARASI İLİŞKİ KALİTESİ:
TÜRKİYE'DEKİ İHRACATÇI FİRMALARIN YURTDIŞINDAKİ MÜŞTERİLERİYLE İLİŞKİLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞU~~YLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR		Kabul
PROF.DR.İBRAHİM PINAR		KABUL
PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ		Kabul
PROF.DR.UĞUR YOZGAT		KABUL
PROF.DR.MUSTAFA KURT		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.CEMAL ELİTAŞ		
DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN		

**Bu alışma İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri
Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir.**

Proje numarası: 31358



ÖZ

Uluslararası Ticarete İşletmeler Arası İlişki Kalitesi: Türkiye’deki İhracatçı Firmaların Yurt Dışındaki Müşterileriyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma

Aytuğ SÖZÜER

Bu tezin amacı, işletmelerin alım-satım ilişkilerinde uluslararası bağlamı belirleyen mesafe olgusunun, ilişkilerinin kalitesini etkileyen unsurlar üzerindeki rolünü anlamaktır. Analiz birimi işletmeler arası ilişkiler olan araştırmanın kapsamı, Türkiye'deki ihracatçı firmaların yurt dışındaki müşterileriyle ilişkileri biçiminde belirlenmiştir. Bu doğrultudaki alan yazını incelemesinin ardından, nicel ağırlıklı bir araştırma tasarımı benimsenmiş, seçilen örneklem grubundan çevrimiçi anket yoluyla kesitsel veri toplanmıştır. Veri toplama araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği ile araştırma hipotezleri, çeşitli istatistikî yöntemlerle analiz edilmiştir. Bulgular, genel kapsamıyla; uluslararası ticarete mesafenin, işletmeler arası ilişkileri belirleyen unsurlar üzerinde olumlu ya da olumsuz yönde bir etkisi olmadığı; algılanan yurt dışı pazar cazibesinin, uluslararası ticari ilişkilerde anlamlı bir rol oynadığı ve işletmeler arası iletişimin, ilişki kalitesini önemli ölçüde belirlediği şeklinde özetlenebilmektedir. Elbette bu bulguların, araştırmanın kapsam ve kısıtları içinde geçerli olduğu kabul edilmektedir. Çalışmanın, uluslararası ticarete işletmeler arası ilişki kalitesi yazınında nadiren rastlanan ilişkisel öğrenme ve pazar cazibesi olgularının önemini vurgulaması açısından özgün değer taşıdığı düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Uluslararası ticaret, mesafe, işletmeler arası ilişkiler, alım-satım işlemleri, ilişki kalitesi, ilişkisel öğrenme, pazar cazibesi.

Bu çalışma İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir. Proje numarası: 31358

ABSTRACT

Inter-firm Relationship Quality in International Trade: A Study on the Relationships between Exporters in Turkey and Their Customers Abroad

Aytuğ Sözüer

The purpose of this dissertation is to understand the role of distance, which determines the international context of industrial buyer-seller relationships, on the factors underlying their relationship quality. The study's unit of analysis is inter-firm relationships and its scope covers the transactions between exporting firms in Turkey and their customers abroad. After a substantial literature review in this direction, a quantitative research design is employed by a cross-sectional data collection from the sample group through an online survey. The validity and reliability of the scales as well as hypothesis tests are analyzed with statistical methods. Findings in general can be summarized as; there's no significant effect of distance on the factors underlying inter-firm relationship quality in international trade, the perceived market attractiveness plays a notable role in international buyer-supplier exchanges, and inter-firm communication positively effects the relationship quality. Naturally, these findings are applicable within the scope and limitations of this study. The research claims originality by highlighting the importance of neglected relational learning and market attractiveness constructs in inter-firm relationship quality research in international context.

Key words: International trade, distance, inter-firm relationships, buying-selling exchanges, relationship quality, relational learning, market attractiveness.

This work was supported by the Scientific Research Project Coordination Unit of Istanbul University. Project number: 31358

ÖNSÖZ

İşbirliğine dayalı işletmeler arası ilişkiler, işletmelerin rekabetçiliğinde belirgin rol oynamaktadır. İlişkilerin uluslararası nitelik kazanması ise, modern çağda hızla artmaktadır. Birbirinden farklı ortamlarda bulunan aktörlerin irtibatı, işletmeler arası ilişkilerin dinamiklerini karmaşıklştırmaktadır. Bir yandan da, ilişkilerin işletme için fayda ve maliyetlerini değerlendirme gereği belirmektedir. Bu durum, işletme yöneticileri için yeni bir karar verme sürecini ortaya çıkarırken, akademisyenler için de önemli bir araştırma sahası yaratmaktadır.

Uluslararası ticarete özgü koşulları belirleyen mesafe olgusunun, işletmeler arası ilişkilerdeki rolünü anlamak amacıyla gerçekleştirilen bu tez çalışması, Türkiye’deki ihracatçı firmaların yurt dışındaki müşterileriyle ilişkileri kapsamındadır. Sonuçta üretilen bilgilerin, gerek işletme yöneticiliğine gerekse akademik yazına katkı sunacağı düşünülmektedir.

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı bünyesinde yürüttüğüm bu doktora tezi boyunca, akademik gelişimime anlamlı katkısı olan danışmanım Prof. Dr. Fatih Semerciöz ve desteğini her zaman hissettiğim anabilim dalı başkanı Prof. Dr. Işıl Mendeş Pekdemir başta olmak üzere, bölümdeki değerli öğretim üyelerine ve mesai paylaştığım araştırma görevlisi arkadaşlarıma teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Ortak zamanımızdan fedakârlık ederek, bana çalışma ortamı yaratan kıymetli eşim Zehra Doğan Sözüer’e ve elbette bu çalışmanın bir doktora tezinden fazlasını ifade ettiği sevgili anne ve babam, Hayriye ve Veyis Sözüer’e şükranlarımla...

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İŞLETMELER ARASI İLİŞKİLER

1. İŞLETMELER ARASI İLİŞKİLER	3
1.1. İşletmeler Arası İlişkilerin Dinamikleri.....	6
1.1.1. İlişkilerin başlangıcı.....	7
1.1.2. İlişkilerin yapıları.....	9
1.1.3. İlişkilerde süreç unsurları.....	12
1.1.4. İlişkilerin sonuçları	14
1.2. İşletmeler Arası İlişkiler ve Örgüt Kuramları	17
1.2.1. Kaynak bağımlılığı kuramı	17
1.2.2. İşlem maliyeti kuramı	18
1.2.3. Vekâlet kuramı.....	19
1.2.4. Kurumsal kuram	20
1.2.5. Sosyal ağ kuramı.....	21
1.3. İşletmeler Arası İlişkiler ve Diğer Kavramsal Yaklaşımlar	23
1.3.1. Kaynak temelli bakış	23
1.3.2. Örgütsel öğrenme.....	23
1.3.3. Politik ekonomi bakışı	25
1.3.4. Safha yaklaşımı.....	25
1.3.5. Etkileşim modeli	27
1.4. İşletmeler Arası İlişki Yönetimi	28
1.5. Uluslararası Ticarete İşletmeler Arası İlişkiler	31

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELER ARASI İLİŞKİ KALİTESİ

2. İŞLETMELER ARASI İLİŞKİ KALİTESİ.....	36
2.1. İlişki Kalitesi Tanımları.....	37
2.2. İlişki Kalitesinin Boyutları	42
2.3. Uluslararası Ticarete İlişki Kalitesi Araştırmaları	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSLARARASI TİCARETTE İŞLETMELER ARASI İLİŞKİ KALİTESİ VE PAZAR MESAFESİ

3. ULUSLARARASI TİCARETTE İŞLETMELER ARASI İLİŞKİ KALİTESİ VE PAZAR MESAFESİ	73
3.1. Uluslararası Ticarete İlişki Kalitesi.....	74
3.1.1. Güven.....	75
3.1.2. Memnuniyet.....	79
3.1.3. İlişkisel öğrenme.....	81
3.2. Uluslararası Ticarete Pazar Mesafesi	83
3.3. Uluslararası Ticarete Pazar Mesafesi ve İlişki Kalitesi Arasındaki Bağlantılar	90
3.3.1. Pazara uzaklık ve pazara yabancılik	90
3.3.2. Pazara uzaklık ve müşterinin beklentisi.....	91
3.3.3. Pazara yabancılik ve algılanan pazar cazibesi	93
3.3.4. Müşterinin beklentisi ve işleme özgü yatırımlar.....	94
3.3.5. Algılanan pazar cazibesi ve işleme özgü yatırımlar	95
3.3.6. Algılanan pazar cazibesi ve işletmeler arası iletişim	96
3.3.7. İşleme özgü yatırımlar ve işletmeler arası iletişim	98
3.3.8. İşletmeler arası iletişim ve ilişki kalitesi.....	99

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TÜRKİYE'DEKİ İHRACATÇI FİRMALARIN YURT DIŞINDAKİ
MÜŞTERİLERİYLE İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4. TÜRKİYE'DEKİ İHRACATÇI FİRMALARIN YURT DIŞINDAKİ MÜŞTERİLERİYLE İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	103
4.1. Araştırmanın Amacı	103
4.2. Araştırmanın Önemi	104
4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	105
4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	106
4.5. Araştırmanın Yöntemi	109
4.5.1. Evren ve örneklem seçimi.....	109
4.5.2. Değişkenler ve ölçekler	113
4.5.3. Verilerin toplanması	120
4.5.4. Örneklemeye ilişkin tanımlayıcı bilgiler	122
4.5.5. Ölçeklerin geçerlilik analizleri.....	130
4.5.6. Ölçeklerin güvenirlik analizleri.....	135
4.5.7. Hipotezlerin test edilmesi	143
4.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	148
SONUÇ.....	158
KAYNAKÇA	166
EK. ÖRNEK SORU FORMU	206
ÖZGEÇMİŞ.....	209

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: İlişki kalitesinin tanımları	38
Tablo 2: İlişki kalitesinin boyutları	42
Tablo 3: Uluslararası ticaretle ilişki kalitesi araştırmaları	57
Tablo 4: Rekabetçi ihracat sektörleri sıralaması	111
Tablo 5: İşletmelerin faaliyet türü.....	123
Tablo 6: İşletmelerde çalışan sayısı	124
Tablo 7: İşletmelerin yaşı.....	124
Tablo 8: İşletmelerdeki yerli sermaye oranı	125
Tablo 9: İşletmelerin ihracat geçmişi.....	125
Tablo 10: İşletmelerin ihracat yaptığı ülke sayısı	125
Tablo 11: İşletmelerin satışlarında ihracatın payı	126
Tablo 12: Müşteri işletmenin faaliyet türü.....	126
Tablo 13: İlişkinin yaşı	127
Tablo 14: İlişkide kullanılan iletişim dili	127
Tablo 15: İlişkideki iletişim kanalları ve kullanım sıklıkları	128
Tablo 16: İlişkinin yönetim düzeni	128
Tablo 17: Pazardaki alternatif ilişkilerin varlığı	129
Tablo 18: Pazarın ekonomik gelişmişlik düzeyi	129
Tablo 19: Cevaplayanların işletmedeki kıdemi.....	129
Tablo 20: Cevaplayanların işletmedeki pozisyonu	130
Tablo 21: Göstergelerin örtük değişkenlere verdiği yüklerin anlamlılık testi	133
Tablo 22: Değişkenlerin açıkladığı varyans.....	134
Tablo 23: Değişkenlerin birbirinden ayrılması	135
Tablo 24: Ölçeklerin madde-toplam puan korelasyonları.....	136
Tablo 25: Değişkenlerin Cronbach'ın alfa değerleri	137
Tablo 26: Değişkenlerin bileşik güvenilirlikleri	138
Tablo 27: Harman'ın tek faktör testi	139
Tablo 28: Erken ve geç cevap verenlerin karşılaştırılması	140
Tablo 29: İkinci düzey değişkendeki ağırlıklar.....	142
Tablo 30: İlişki kalitesi boyutlarının çapraz yükleri	142
Tablo 31: Değişkenlerin ortalama ve standart sapmaları	143
Tablo 32: Değişkenler arası korelasyonlar.....	144
Tablo 33: Hipotez testleri.....	146
Tablo 34: Açıklanan ilişki kalitesi	147
Tablo 35: Çoklu grup analizi	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Modeli.....	106
Şekil 2: Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modeli Diyagramı	145



KISALTMALAR LİSTESİ

AB:	Avrupa Birliği
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
AVE:	Açıklanan ortalama varyans (Average variance extracted)
İHKİB:	İstanbul Hazırkıym ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği
PLS:	Kısmi en küçük kareler (Partial least squares)
TİM:	Türkiye İhracatçıları Meclisi
YEM:	Yapısal eşitlik modeli



GİRİŞ

Örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmek için çevreleriyle ve özellikle de diğer örgütlerle ilişki kurdukları bilinmektedir. Bu ilişkiler aracılığıyla örgütler, yaşamları boyunca verimliliklerini artırma, belirsizlikleri azaltma ve çevrelerinde meşruiyet sağlama arayışındadır. Bu durum, belirli bir örgüt formu olan işletmeler için de geçerlidir. İşletmeler arası kurulan ilişkiler, bu örgüt yapıları arasındaki ekonomik, teknolojik ve sosyal bağlardır. İşletmeler arası bağlar, zamanla güçlenip ittifaklara dönüşebilmekte veya zayıflayıp kopabilmektedir. Aynı zamanda bu bağlar, işletmelerin rekabet gücü üzerinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla, işletmeler arası ilişkilerin değerlendirilmesi, bunların kiminle, nasıl ve hangi süreyle kurulacağı gibi kararlar, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışmada, işletmeler arası ilişkilerin değerlendirilmesinde belirgin bir yaklaşım olan ilişki kalitesi kavramına odaklanılmıştır. Bunun yanında, kavramın dinamiklerini daha karmaşık hale getiren ve akademik anlamda açıklanma ihtiyacı doğuran uluslararası ticarete özgü durumlar ele alınmıştır. Alan yazınında, **“işletmeler arasındaki mesafe, ilişkileri nasıl etkilemektedir?”** sorusuna kesin bir cevabın bulunmamasından hareketle başlayan bu çalışmayla, ülkeler ve işletmeler arasındaki mesafe olgusunun ilişki sürecindeki rolüne dair tartışmalara bir katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Araştırmada pozitivist paradigma benimsenmiş; çalışma için mantığa, kurama ve önceki bulgulara dayalı hipotezler geliştirip sınamak hedefiyle incelenen kavramlar, gözlemlenebilir ve ölçülebilir değişkenler biçiminde tanımlanmıştır. Dolayısıyla, araştırma nicel ağırlıklı bir tasarıma sahiptir.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgütler arası ilişkiler genel alanının önemli bir parçası olan işbirliğine dayalı işletmeler arası ilişkiler konusu irdelenmiştir. İşletmeler arası ilişkilere, öncelikle örgüt kuramlarının bakış açıları aktarılmış; ardından, diğer kavramsal yaklaşımların ve modellerin perspektiflerine değinilmiştir. Takip eden kısımlarda, işletmeler arası ilişkilere dair özel bir durum olan ilişki yönetimi konusuna işaret edildikten sonra, ilişkilerin uluslararası bağlamına özgü koşullar açıklanmıştır.

İkinci bölümde, işletmeler arası ilişkilerin değerlendirilmesinin öneminden bahsedilmiş ve bunun yöntemlerinden biri olan ilişki kalitesi kavramı derinlemesine incelenmiştir. Öncelikle, alan yazında bulunan, kavramın çeşitli tanımları ve kavramı oluşturduğu düşünülen boyutlar özetlenmiştir. Ardından, uluslararası ticarete ilişki kalitesi ve bunun boyutları üzerine yapılan araştırmalar özel olarak derlenmiştir. Ayrıca, bölüm içinde yazın taramasına ilişkin genel değerlendirmeler de aktarılmıştır.

Üçüncü bölümde, uluslararası ticarete işletmeler arası ilişki kalitesi üzerine, yazındaki bulgular ışığında ve bu çalışmaya özgü kavramsallaştırmalar kapsamında, araştırma hipotezleri sunulmuştur. Bu çerçevede, uluslararası alım-satım ilişkilerine mahsus mesafe olgusundan başlayarak, yazında sınırlı sayıda rastlanan belirli kavramların eşliğinde ortaya çıkan ilişki kalitesine daha kapsamlı bir şekilde yaklaşmıştır.

Dördüncü bölümde, önceden mantıksal çıkarımlara ve görgül bulgulara dayalı şekilde gerekçelendirilmiş ilişkileri sınamak amacıyla gerçekleştirilen saha araştırması anlatılmıştır. Araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, kısıtları ve modeli açıklandıktan sonra, araştırma yöntemi ve bulguları detaylı biçimde paylaşılmıştır. Sonuç kısmında, tüm çalışmanın kapsamlı bir özeti sunulmuş ve geleceğe yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Bu çalışmanın, uluslararası ticarete işletmeler arası ilişkiler ve özellikle de düzenli alım-satım işlemleri kapsamında, alan yazında nispeten ihmal edilmiş ilişkisel öğrenme ve yabancı pazarın cazibesi olgularına ışık tutması açısından özgün değer taşıdığı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞLETMELER ARASI İLİŞKİLER

İşletmeler arası ilişkiler, akademik yazında, örgütler arası ilişkiler alanı kapsamına girmektedir. Bu yüzden, öncelikle bu alanın genel çerçevesini kısaca tanımlamak gerekmektedir. Örgütler arası ilişkiler, yalın ifadeyle, iki veya daha fazla örgüt arasında kurulmuş bağlantılar ve süregiden işlemler olarak tanımlanmaktadır¹. Bahsedilen örgütler kamu kuruluşları, özel işletmeler veya kâr amacı gütmeyen kurumlar olmakta ve ilişkiler ikili veya daha çok taraflı kapsamda gerçekleşebilmektedir. Bu ilişkiler, benzer kıt kaynaklar için çatışan örgütler arasındaki rekabeti yansıttığı gibi çıkarlar için yapılan işbirliklerini de ifade etmektedir. Dolayısıyla, örgüt faaliyetlerinde çevredeki diğer örgütlerle temas edilmesi kaçınılmaz gözükmemektedir çünkü herhangi bir örgüt, girdilerinin temini ve işlenmesi ile çıktılarının üretimi ve yerine ulaştırılması sürecini yürütmek için çevresindeki unsurlardan, çoğu kez de başka örgütlerden, destek almak durumundadır². Örgütler arası ilişkilere dair araştırmalar da bu bağlantıların gerekçeleri, yapıları, süreçleri ve sonuçlarıyla ilgilenmektedir³.

Örgütler arası ilişkilerin akademik açıdan incelenmesi 1960'lerden sonra ve büyük ölçüde Kuzey Amerika kaynaklı olarak, kamu sosyal hizmet kurumları hakkında yapılan çalışmalarla başlamış; yazının ana konularından birini, örgütlerin, kaynakların kıt olduğu ortamlarda, ihtiyaçlarını başka örgütlerden temin edebilme sorunu oluşturmuştur⁴. Bu çalışmaların kuramsal temellerinin genel sistem teorisi⁵ ve

¹ C. Oliver, "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", **Academy of Management Journal**, C.XV, No: 2, 1990, s. 241.

² R.M. Cyert, J.G. March, **A Behavioral Theory of the Firm**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1963.

³ S. Cropper v.d., "Introducing Inter-Organizational Relations", **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, Haz. S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, P.S. Ring, Oxford, Oxford University Press, 2008, s. 4.

⁴ B. Üsdiken, "Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı", **Örgüt Kuramları**, Haz. A.S. Sargut, Ş. Özen, Ankara, İmge, 2010, s. 81

⁵ L. Von Bertalanffy, "General Systems Theory: A New Approach to Unity of Science", **Human Biology**, C.XXIII, 1951, s. 303–361.

onun önce sosyal bilimlere⁶, ardından yönetim teorisine⁷ uyarlanmasına dayandığı ve sonunda ortaya atılan örgütler arası ilişkiler kuramıyla⁸ araştırmaların hız kazandığı belirtilmektedir⁹. 1970'lerin ortasından itibaren de, yine Kuzey Amerika kaynaklı biçimde, örgütler arası ilişkilere dair yazın incelemelerinin ortaya çıktığı görülmektedir¹⁰.

İşletmecilik yazını perspektifinden ise, zamanla ilişkiye evrilen örgütler arası alışverişler, **işbirliğine dayalı işletmeler arası ilişkiler** olarak ele alınmaktadır¹¹. Bu konu da, örgütler arası ilişkiler alanının işletmecilik yazınıyla kesiştiği önemli bir saha olmaktadır¹².

İşbirliğine dayalı işletmeler arası ilişkiler, işletmelerin maliyet düşürmek veya değer yaratmak gibi çıkarları adına, zaman içinde kendi aralarında gelişen güçlü ve kapsamlı sosyal, ekonomik ve teknolojik bağlardır¹³.

İşletmeler arasındaki alışverişin giderek ilişkiye dönüşümünü sağlayan çeşitli unsurlar vardır. Öncelikle, ilişkideki taraflar arasında süregiden işlemler uzun vadeli bir yönelim (başka ifadeyle alışkanlık) yaratırlar. İşletmeler arası tekrarlanan alışverişler, zaman içinde kendi biçimini, rutinini, uyarlamalarını ve dolayısıyla kurumsallaşmasını geliştirerek, uzun dönemde bir etkileşim örüntüsü ortaya çıkarırlar¹⁴. Hatta biçimsellik arttıkça bu etkileşimler artık ilişkiler temelinde değil,

⁶ K.E. Boulding, "General Systems Theory-The Skeleton of Science", **Management Science**, C.II/III, 1956, s. 197–208.

⁷ R.A. Johnson, F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, "Systems Theory and Management", **Management Science**, C.X, No: 2, 1964, s. 367–385.

⁸ W.M. Evan "Towards a Theory of Interorganizational Relations", **Management Science**, C.XI, 1965, s. 217–230.

⁹ Cropper v.d., **a.g.e.**, s. 6.

¹⁰ Bkz. A.H. Van de Ven, "On the Nature, Formation, and Maintenance of Relationships among Organizations", **Academy of Management Review**, C.I, 1976, s. 24–36; J. Galaskiewicz, "Interorganizational Relations", **Annual Review of Sociology**, C.XI, 1985, s. 281–304; D.A. Whetten, "Interorganizational Relations: A Review of the Field", **The Journal of Higher Education**, C.LII, No: 1, 1981, s. 1–28.

¹¹ T. Ritter, H.G. Gemünden, "Interorganizational Relationships and Networks: An Overview", **Journal of Business Research**, C.LVI, 2003, s. 692.

¹² Bu noktadan sonra, **örgütler arası** ile **işletmeler arası** kavramları eşanlamli şekilde kullanılacaktır.

¹³ J.C. Anderson, J.A. Narus, "Partnering as a Focused Market Strategy", **California Management Review**, C.XXXIII, No: 3, 1991, s. 96.

¹⁴ H. Hakansson, Haz., **International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach**, New York, Wiley, 1982, s. 17.

işletmeler arası **yapılar** düzeyinde değerlendirilebilir ve ortaklık, stratejik ittifak veya şebeke (ağ) gibi terimlerle tanımlanır hale gelirler¹⁵.

İşletmeler arası ilişkilerin çevreden arındırılmış şekilde salt iki taraflı ele alınması ise sınırlayıcı olmaktadır. Çünkü iki işletme arasındaki ilişki, sadece taraflardan değil, bu işletmelerin diğerleriyle içinde bulundukları ilişkilerden de etkilenmektedir. Birbiriyle ilintili ilişki ağları ve ortaya çıkan şebeke yapıları, işletmeler arası ilişkilerin önemli ve belirgin bir boyutunu yansıtmaktadır¹⁶.

Bunlarla beraber, işletmeler arası ilişkiler (veya yapılar) durağan değildir; zamanla çeşitli safhalardan geçer ve değişirler. Ancak, aşamaların her ilişki için aynı sırayı izlemesi veya kaçınılmaz olması gerekmez. Hatta her ilişkinin kendine has olduğu dahi iddia edilebilir¹⁷.

İşletmeler arası ilişkiler, temelinde ekonomik bir amaç için ortaya çıkar ve yürütülürler. Bu amaçlar, alışverişin doğrudan faydaları olabileceği gibi, ilişkinin geleceğinden veya sebep olacağı diğer ilişkilerden beklenen dolaylı işlevleri de kapsayabilir. Diğer taraftan, işbirliğine dayalı olsa da, işletmeler arası ilişkiler dikensiz gül bahçesi değildir. İlişkideki taraflar önce kendi çıkarlarını gözettikleri için arada anlaşmazlıkların veya çatışmaların olması doğaldır. Dolayısıyla, ilişkilerin sağlıklı yürütmesinin bir maliyeti vardır ve örgütlerin bunun için sermaye, emek ve zaman ayırması gerekmektedir¹⁸. Bunların yanında, ilişkideki taraflar arasında karşılıklı güç-bağımlılık, yakınlık-uzaklık, işbirliği-çatışma halleri ve beklentileri yansıtan bir ilişki atmosferi mevcuttur¹⁹. Bu atmosfer, işletmeler arasında karşılıklı güven, memnuniyet, bağlılık veya **ilişki kalitesi**²⁰ kavramlarıyla açıklanmaya çalışılmaktadır.

¹⁵ Cropper v.d., **a.g.e.**, s. 4.

¹⁶ Bkz. C.S. Cook, R.M. Emerson, "Power, Equity and Commitment in Exchange Networks", **American Sociological Review**, C.XLIII, No:5, 1978, s. 721-739; H. Hakansson, I. Snehota, **Developing Relationships in Business Networks**, Boston, International Thomson Press, 1995.

¹⁷ F.R. Dwyer, P.H. Schurr, S. Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships", **Journal of Marketing**, C. LI, 1987, s. 11-27; D. Ford, "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets", **European Journal of Marketing**, C.XIV, No:5/6, 1980, s. 341; Ritter, Gemünden, **a.y.**

¹⁸ J.C. Anderson, H. Hakansson, J. Johanson, "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context", **Journal of Marketing**, C.LIIX, No:4, 1994, s. 3.

¹⁹ Hakansson, **a.g.e.**, s.21.

²⁰ F.R. Dwyer, S. Oh, "Output Sector Munificence Effects on The Internal Political Economy of Marketing Channels", **Journal of Marketing Research**, C. XXIV, 1987, s. 349.

İşletmeler arası ilişkilerin barındırdığı çeşitli unsurlar ve bunların değişkenliği, olguyu karmaşıklştırmakla beraber, onu bilimsel açıdan incelenmesi gereken bir araştırma alanı haline getirmektedir.

1.1. İşletmeler Arası İlişkilerin Dinamikleri

Önceki kısımda belirtildiği üzere, örgütler arası ilişkilerin işbirliği temelinde ele alınması, işletmecilik yazınındaki ağırlıklı konulardan biridir. İşbirliği, bağımsız aktörlerin, belirli çıkar ve amaçları adına, aralarındaki ilişkilerin düzenli işlemesi ve kararların ortaklaşa alınabilmesi için gerekli yapı ve kuralları biçimsel ve biçimsel olmayan görüşmelerle oluşturdıkları etkileşim süreci olarak tanımlanmaktadır²¹. İşletmeler arası ilişkileri inceleme ihtiyacı, işletme yöneticilerin mevcut işbirliklerinin başarı durumunu değerlendirmeleri ve ilişkiye devam edip etmeme kararını verilebilmeleri gereğinden ortaya çıkmaktadır. Bu inceleme, aynı zamanda, araştırmacılar için işletmeler arası ilişkileri anlamlı biçimde karşılaştırılabilmesi veya başarılı ilişkilerin yapı ve süreçlerini açıklayabilmeleri adına önem taşımaktadır²².

İşletmeler arası ilişkiler gibi çok yönlü ve değişken bir olguyu anlamak için, öncelikle konunun dinamiklerinin belirlenmesi ve ayrı ayrı işlenmesi makul görülmektedir²³. Temel bir perspektiften, işletmeler arası ilişki dinamikleri; ilişkiyi ortaya çıkaran sebepler, örgütlerce oluşturulan ortak yapı, ilişkide işleyen süreçler ve gerçekleşen sonuçlar düzeylerinde incelenebilmektedir²⁴. Öte yandan, bu ayrımın içeriğini etkileyen iki önemli varsayım; (a) İşletme yöneticilerinin belirledikleri amaçlar doğrultusunda ve onları etkileyen veya sınırlayan çeşitli koşullar altında seçimlerini **bilinçli** şekilde yaptıkları ve (b) İşletmeler arası ilişkilerin **örgüt düzeyinde** ele alınması; diğer bir ifadeyle, işletme içindeki bireylerin veya grupların

²¹ A.M. Thomson, J.L. Perry, "Collaboration Processes: Inside the Black Box", **Public Administration Review**, C.VI, 2006, s. 23.

²² K.G. Provan, J. Sydow, "Evaluating Inter-organizational Relationships", **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, Haz. S. Cropper, v.d., Oxford, Oxford University Press, 2008, s. 691.

²³ P.S. Ring, A.H. Van de Ven, "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", **Academy of Management Review**, C.XIX, No:1, 1994, s. 97.

²⁴ Cropper v.d., **a.g.e.**, s. 9.

farklı işletmelerdeki birey veya gruplarla kendilerine göre yürüttükleri ilişkileri kapsamamasıdır²⁵.

1.1.1. İlişkilerin başlangıcı

İşletmeler arası düzey düşünüldüğünde işbirliklerinin oldukça değişken ve karmaşık özellikler göstermesi olağandır. Bu zorlu süreci başlatan ana sebeplerden biri, işletmelerin sorunlara kendilerinden değişik açılardan yaklaşan diğerleriyle aralarındaki farklılıkları yapıcı biçimde keşfetme ve sorunlara tek başlarına yapabileceklerinin ötesinde bir çözüm bulma beklentisidir²⁶. Çeşitli kısıtlardan dolayı paylaşılan kaynaklar ve ortaya çıkan karşılıklı bağımlılığa ek olarak, işletmelerin önceki işbirliği deneyimleri de yeni ilişkiler kurmaları üzerinde etkilidir²⁷. İşbirliğinin kendi başına olumlu bir değer olduğu algısı da işletmeleri diğerleriyle ilişki kurmaya çekebilmektedir²⁸. Diğer bir bakış açısı, işletmeleri uzun vadeli işbirliklerine yönelten üç ana unsuru; (a) Karşılıklı sözleşme ve denetim masraflarını belirleyen işlem maliyetleri, (b) Rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla yapılan stratejik tercihler ve (c) Örgütsel yetkinliklerin geliştirilmesi için yürütülen öğrenme arayışı olarak tespit etmektedir²⁹. Daha genellenebilir bir yaklaşımda, ilişkilerin başlangıç koşulları zorunluluk, asimetri, karşılıklılık, verimlilik, istikrar ve meşruluk olarak tanımlanmaktadır. Bu koşullardan herhangi birinin ilişki meydana getirebileceği gibi, birden fazla unsurun aynı anda açığa çıkması ve aralarında etkileşimde bulunması da olasıdır. Bu koşullar, özet şekliyle aşağıda açıklanmaktadır³⁰.

- Zorunluluk: Örgütler diğer örgütlerle yasa veya mevzuat gereği ilişki kurmak durumunda kalabilmektedir. Aksi halinde oluşmayacak ilişkiler; devlet kurumları, düzenleyici kurullar, endüstriyel veya profesyonel örgütler gibi mercilerin kurallarına uyum sağlamak adına gerçekleşmektedir. Bu tip mecburi koşulların, isteğe bağlı

²⁵ Oliver, **a.g.e.**, s. 242.

²⁶ B. Gray, **Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems**, San Francisco, Jossey-Bass, 1989, s. 5.

²⁷ Thomson, Perry, **a.g.e.**, s. 21.

²⁸ J.R. Schermerhorn Jr, "Determinants of Interorganizational Cooperation", **Academy of Management Journal**, C. XVIII, No: 4, 1975, s. 848.

²⁹ B. Kogut, "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", **Strategic Management Journal**, C.IX, 1988, s. 320-324.

³⁰ Oliver, **a.g.e.**, s. 243-246.

kurulan ilişkilerden ayrımı önemlidir çünkü bu iki ilişki bağlamı nedenleri ve sonuçları bakımından farklılık göstermektedir.

- Asimetri: İlişki içindeki örgütlerden birinin diğerini etkileme gücü veya onun kaynaklarını kontrol etme potansiyeli, asimetri koşulunu ifade etmektedir. Örgütler arası güç; örgüt büyüklüğü, işlemleri düzenleyen kuralların kontrolü, ilişkiyi bitirebilme serbestliği, baskıcı tutumun etkinliği ve girdilerin tek yerde toplanmış olmasıyla belirmektedir. Bu yaklaşımda, kıt kaynaklar altında örgütlerin işbirliği yapacağını savunan görüşün aksine, örgütlerin kaynaklara erişimi olan diğer örgütler üzerinde güç, etki veya kontrol uygulamaya yönlendiği iddia edilmektedir.

- Karşılıklılık: Örgütlerin diğer örgütler üzerinde güç ve kontrol arayışlarından ziyade onlarla işbirliği, dayanışma ve eşgüdüm sağlamaya çalışması karşılıklılık koşulunu yansıtmaktadır. Bunu ortaya koyan yaklaşım, kaynak sınırlılığının örgütler arasında rekabete değil işbirliğine yol açacağını öne sürmektedir. Ayrıca, ilişki bağlarını niteleyen tipik unsurların; çatışma, zorlama ve otorite yerine eşitlik, uyum ve yardımlaşma olduğu vurgulanmaktadır. Sonuçta da, örgütlerin yeni bağlantılar kurarak, ilişki maliyetlerinin üstünde faydalar beklediğinin altı çizilmektedir.

- Verimlilik: Örgütlerin kendi faaliyetlerindeki girdi-çıkı oranını iyileştirmek adına diğer örgütlerle işbirliği yapması, içsel bir koşul olan, verimlilik arayışından kaynaklanmaktadır. Bu durumdaki örgütler, belirli kanunlara uymak veya kıt kaynaklara erişimi olan diğer örgütler üzerinde kontrol sağlamaya çalışmak için değil; yatırımların getirisini artırmak veya çeşitli maliyetlerini düşürmek amacıyla ilişki kurarlar. Temel bir ekonomik prensip olan verimlilik, örgütlerin kendi başlarına yaratabileceklerinden daha fazla değer veya mal edeceklerinden daha ucuz ürün ve hizmet sağlamak adına örgütler arası ilişkileri meydana getiren koşullardan biri haline gelmektedir.

- İstikrar: Örgütler arasında ilişki kurulmasına yol açan koşullardan bir diğeri, çevresel belirsizliklere uyum sağlayabilmek için istikrar (tahmin edebilirlik) arayışıdır. Çevresel belirsizlik, örgütlerin kaynak kısıtlılığı ile çevrelerindeki değişiklikler ve aktörler hakkında tam bilgiye sahip olmadığı durumlarda açığa çıkmaktadır.

Belirsizlik altında düzen sağlayamayacak örgütler, istikrar ve denge için diğer örgütlerle ilişki kurmaya yönelirler. Bu açıdan bakıldığında, örgütler arası ilişkiler, tahmin edebilirliği artırmak ve düzenli bir kaynak akışı sağlamak için kullanılan bir strateji olmaktadır.

- **Meşruiyet:** Kurumsal çevre unsurları, örgütlerin faaliyetlerinin ve üretimlerinin çevrenin genel kural, inanç veya beklentileriyle uyum göstermesi için örgütlere baskı yapar. Kurumsal kuramın bu önermesi, örgütlerin içinde bulundukları çevrede meşruiyet ihtiyacını yansıtmaktadır. Dolayısıyla, örgütler için imaj, itibar, saygınlık gibi konular önemlidir. Örneğin, sosyal sorumluluk veya hayırseverlik projeleri buna dönük örgüt faaliyetleridir. Bu doğrultuda örgütler, özellikle toplum içinde kendilerinden daha yüksek saygınlığı olan başka örgütlerle işbirliği için ilişki kurarak, itibar kazanmaya çalışabilir. Bu yönü ile meşruiyetin, örgütler arası ilişkilere yol açan bir başka gerekçe olduğu anlaşılmaktadır.

Bu noktaya kadar bahsedilen işletmeler arası ilişkilerin başlama gerekçeleri, diğer taraftan, ilişkilerin yapısını da belirleyen önemli bir unsurdur.

1.1.2. İlişkilerin yapıları

İşletmeler arası oluşturulan yapı, en temel düzeyde, aradaki bir bağlantının varlığını yansıtmaktadır³¹. Bu bağlantılar, işletmelerin gönüllü olarak başlattığı ve ürün, hizmet veya teknolojilerin alışverişi, paylaşımı veya geliştirilmesini sağladıkları **ortaklık, stratejik ittifak** veya **şebeke** (ağ) yapılarının içinde yer almaktadır³². Bu sosyal mekanizmaların temel boyutları biçimsellik, merkeziyet ve karmaşıklık olarak kabul edilmektedir. Biçimsellik, işletmeler arası anlaşmalardaki kural ve usullerin detay ve uygulanma derecesidir. Merkeziyet, ortak karar almadaki işleyişi yansıtmaktadır. Karmaşıklık, ilişkinin ortaya çıkardığı yapıdaki tarafların ve paylaşılan yükümlülüklerin sayısı ile ifade edilmektedir³³.

³¹ Provan, Sydow, **a.g.e.**, s. 698.

³² R. Gulati, "Alliances and Networks", **Strategic Management Journal**, C.XIX, 1998, s. 293.

³³ Van de Ven, **a.g.e.**, s. 26.

İşletmeler arası ilişkilerle meydana gelen yapılar, zayıf ve uzaktan başlayıp güçlü ve yakına doğru giden bir düzlemde değerlendirilebilmektedir³⁴. Örneğin **sanayi ve ticaret dernekleri**, aynı faaliyet alanında bulunan örgütlerin dayanışma için oluşturdukları sivil toplum kuruluşlarıdır. Dernek faaliyetleri genellikle üyeler için sektörel bilgi toplanması ve dağıtılması, yasal ve teknik tavsiye sunulması, ilgili konularda eğitimler verilmesi ve hükümet ile ilişkilerde kulis faaliyetlerinin yürütülmesini içermektedir. Bu tip yapılarda kurum yönetiminin eylemleri öne çıkmakta, işletmeler arası bağlantılar zayıf kalmaktadır³⁵.

İşletmelerin tek başlarına gerçekleştirmesi çok maliyetli olan teknoloji geliştirme veya büyük altyapı projeleri gibi işlerde, benzer veya tamamlayıcı alanlarda faaliyet gösteren diğer örgütlerle kurdukları birlikteliklere **konsorsiyum** adı verilmektedir. Bu işbirlikleri genel sözleşmelere dayanmakta; örgütler beraber çalışma niyeti gösterirken, uzmanlık aktarımı gibi daha derin bağlantılar kurma ihtiyacı duymamaktadır. Bu yüzden, örgütler arasındaki etkileşimin sınırlı olduğu kabul edilmektedir³⁶.

İletişimin ve paylaşımın nispeten daha yoğun görüldüğü işbirliği türlerine **ortak girişimler** ve **lisans anlaşmaları** örnek verilebilir. Ortak girişim³⁷, iki veya daha fazla işletmenin kendi tüzel kişiliklerini devam ettirirken, ayrı bir ortaklık kurarak belirli bir iş için sorumluluk, risk ve kazançları paylaştıkları stratejik işbirliği olarak tanımlanmaktadır³⁸. Bu tip bir yapı, işletmelerin tüzel varlıklarını korumak istedikleri,

³⁴ R.M. Kanter, "Collaborative Advantage: The Art of Aliances", **Harvard Business Review**, C. LXXII, No: 4, 1994, s. 98.

³⁵ B.R. Barringer, J.S. Harrison, "Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships", **Journal of Management**, C. XXVI, No: 3, 2000, s. 393.

³⁶ T.L. Wheelen, J.D. Hunger, **Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability (13th edition)**, New Jersey, Pearson, 2012, s. 245.

³⁷ Türk ulusal mevzuatında ortak girişim konusunda, uluslararası yazına kıysla bir farklılık bulunmaktadır. Kamu İhale Kanununa göre "Ortak girişimler birden fazla gerçek veya tüzel kişi tarafından iş ortaklığı veya konsorsiyum olarak iki türlü oluşturulabilir. İş ortaklığı üyeleri, hak ve sorumluluklarıyla işin tümünü birlikte yapmak üzere, konsorsiyum üyeleri ise, hak ve sorumluluklarını ayırarak işin kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili kısımlarını yapmak üzere ortaklık yaparlar." (30.07.2003 tarih ve 4964 sayılı Kanun'un 10. maddesiyle değişik Kamu İhale Kanunun 14. maddesi). Dolayısıyla düzenleme, iş ortaklığı ve konsorsiyumu ortak girişim kavramı içinde değerlendirmekte; ancak hak ve sorumluluk temelinde hukuken bir ayırım yapmaktadır.

³⁸ Wheelen, Hunger, **a.y.**

ancak belirli bir menfaat için diğer örgütlerle işbirliği yapmak durumunda kaldıklarında, resmi ve geçici ortaklıklara imkân sağlamaktadır³⁹.

Lisans anlaşmaları, bir işletmenin diğerine, tipik olarak farklı bir bölgede, ürün veya hizmet üretimi ve-veya satışı için vekâlet vermesidir. Bu tip yapılarda, bir işletme kendi adına faaliyet yürütme hakkını, genellikle bedel karşılığı, bir diğerine devrederken onunla uzmanlık bilgisini de paylaşmaktadır⁴⁰. Lisans anlaşmalarının, bir örgütün özellikle coğrafi olarak faaliyet alanını genişletmek için kaynaklarının yetersiz kaldığı durumlarda ortaya çıkan bir işbirliği olduğu bilinmektedir.

İşletmeler arası ilişkilerin güçlü ve yakın olduğu işbirliği türüne **değer zinciri ortaklıkları** örnek gösterilebilir. Bu yapılarda bir işletme, faaliyetleri içindeki belirgin bir işlevi diğer örgütlerden uzun vadeli olarak temin etmektedir⁴¹. Buradaki beklenti, işletmenin kendi kaynakları ile diğer örgütlerin yetkinliklerini zaman içinde kaynaştırarak, taklit edilmesi güç sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktır⁴². Keza, bu tip uzun vadeli ilişkilerin birden çok bulunduğu ve birbiriyle bağlantılı olduğu durumlara **şebeke** veya **ağ yapısı** denmektedir. Bağlantılı olma, bir ilişkideki alışverişin bir diğerindeki işlemin gerçekleşmesi veya gerçekleşmemesine bağlılığını ifade etmektedir⁴³. Tanımdaki önemli ayrım, ağ yapısının örgütlerden ziyade ilişkilerden oluştuğu vurgusudur.

İşletmeler arası ilişkilerden ortaya çıkan yapılara son bir örnek **kartel** oluşumları gösterilebilir. Bu tip işbirliklerinde, belirli bir faaliyet alanındaki örgütler, normal arz ve talep dengesini bozacak şekilde, üretim miktarına veya fiyat seviyesine ortaklaşa karar vermektedir⁴⁴. Bu oluşumlar resmi veya gayriresmî şekilde gerçekleşebilmektedir. Öte yandan, serbest piyasa ekonomilerinde rekabeti engelleyici

³⁹ A.g.e., s. 246.

⁴⁰ A.y.

⁴¹ A.y.

⁴² Bkz. J. Barney, "Firm Resoruces and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, C.XVII, No:1, 1991, s. 99-120; J.H. Dyer, H. Singh, "The Relatioanl View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", **Academy of Management Review**, C.XXIII, No: 4, 1998, s. 660-679.

⁴³ Cook, Emerson, a.g.e., s. 725.

⁴⁴ Wheelen, Hunger, a.g.e., s. 243.

bir durum yarattığından, kartel oluşumları çoğunlukla meşruiyeti tartışılır ve hatta yasa dışı durumdadır.

1.1.3. İlişkilerde süreç unsurları

İşletmeler arası ilişkilerin ortaya çıkardığı yapılar içinde doğal olarak yaşanan etkileşim süreci çeşitli unsurları barındırmaktadır. İlişki sürecinde gelişen **öğrenme, güven, adalet, güç** ve **işlem çeşitleri** işletmeler arası ilişkilerin incelenmesinde öne çıkan ve birbirleriyle ilişkili unsurlardır⁴⁵.

İşletme açısından öğrenme, örgütün kendi veya diğerlerinin deneyimlerinden çıkarımlar yaparak, bunları gelecekteki davranışlarına yön verecek politika, kural, usul ve benzerlerine dönüştürmesi olarak tanımlanmaktadır⁴⁶. Diğer örgütlerden öğrenme ya öğretenin öğrenene bilgiyi doğrudan aktarması ya da bir tarafın diğerinin süreç ve çıktılarında gömülü bilgiyi edinmesiyle gerçekleşmektedir⁴⁷. İşbirliğine dayalı ilişkisel öğrenme ise düzenli alışveriş halindeki taraflar arasında yeniden biçimlenen veya yaratılan uzmanlık bilgisinin aktarımı ya da yorumlanmasıyla ortaya çıkmaktadır⁴⁸. Dolayısıyla, öğrenmede örgütün çevresiyle ilişkisi sürekli bir kaynak işlevi görmektedir⁴⁹.

İşletmeler arası ilişkilerdeki en temel konulardan biri de güvendir. İlişkideki güven, tarafların birbirini ne derece inandırıcı ve iyi niyetli bulunduğunu ifade etmektedir⁵⁰. İnandırıcılık, uzmanlık bilgisi ve geçmiş deneyimlerle ilişkilirken; iyi niyet, karşısındaki için olumlu sonuçlar doğuracak davranışların yapılacağına, olumsuzluk yaratacak davranışlardan da kaçınılacağına duyulan itimatla ilgilidir⁵¹.

⁴⁵ Provan, Sydow, **a.g.e.**, s. 699.

⁴⁶ B. Levitt, J.G. March, "Organizational Learning", **Annual Review of Sociology**, C. XIV, 1988, s. 320.

⁴⁷ H. Hakansson, V. Havila, A-C. Pedersen, "Learning in Networks", **Industrial Marketing Management**, C. XVIII, 1999, s. 443.

⁴⁸ Dyer, Singh, **a.g.e.**, s. 665

⁴⁹ I. Nonaka, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", **Organization Science**, C. V, No: 1, 1994, s. 27.

⁵⁰ S. Ganesan, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Supplier Relationships", **Journal of Marketing**, C. II, 1994, s. 3.

⁵¹ J.C. Anderson, J.A. Narus, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", **Journal of Marketing**, C. LIV, 1990, s. 45; C. Moorman, G. Zaltman, R. Deshpande,

İşletmeler arası güven⁵² ise bir örgütün üyelerinin ilişkide bulundukları diğer örgüte duydukları güveni yansıtmaktadır⁵³. Güven, ilişkideki tarafları bir arada tutan anahtar bağ olarak görülmektedir⁵⁴.

Adalet, işletmeler arasında, dar kapsamıyla alışverişin, geniş kapsamıyla işbirliğinin sürmesi için gerekli başka bir unsurdur. İlişki sürecindeki adalet, girdi ve çıktıların taraflar arasında ortadan eşit paylaşımını değil, adil dağılımını ifade etmektedir. Bu bakımdan adalet, ilişkiyle yaratılan değer, yani tarafların katlandıkları maliyetle elde ettikleri fayda arasındaki farkın, taraflarca karşılıklı hak edildiği algısıdır. Öte yandan, adalet kavramı öznel bir karşılaştırma içerdiğinden, maddi durum aynı kalsa bile, tarafların değerlendirmesindeki farklılaşma neticesinde, algılanan denge zamanla değişebilmektedir⁵⁵.

Güç, ilişkideki taraflardan birinin diğerinin davranışlarını etkileme, denetleme veya ona direnme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır⁵⁶. Dolayısıyla güç, salt ilişkisel bir kavramdır çünkü güçlü ve bağımlı arasında geçen bir durumdur⁵⁷. Örgütler arası güç konusu kaynak bağımlılığı kuramıyla⁵⁸ öne çıkmakla birlikte, araştırmacılar kavramı zaman içinde değişik açılardan da ele almıştır. Bir görüş, gücün örgütlerin amaçlarına varabilmek için diğer örgütlerle olan ilişkilerini kontrol etme ihtiyacından kaynaklandığını belirtmektedir. Bir başkası, güce, örgütlerin sonuca ulaşmada daha etkin olmak için diğerleriyle işbirliği yapmasıyla ortaya çıkan üretken bir olgu şeklinde bakmaktadır. Diğer bir grup ise gücü, güçlendirme kavramı içinde ele alarak, tipik olarak daha güçsüz örgütlerin (örneğin sivil toplum kuruluşları veya sendikaların)

“Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations”, **Journal of Marketing Research**, C. XXIX, 1992, s. 315

⁵² İşletmeler arası güven konusu ileriki kısımlarda daha detaylı olarak ele alınacaktır.

⁵³ A. Zaheer, B. McEvily, V. Perrone, “Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance”, **Organization Science**, C. IX, No: 2, 1998, s. 142.

⁵⁴ Provan, Sydow, **a.y.**

⁵⁵ Ring, Van de Ven, **a.g.e.**, s. 93; Provan, Sydow, **a.g.e.**, s. 700.

⁵⁶ Provan, Sydow, **a.g.e.**, s. 701.

⁵⁷ R.M. Emerson, “Power-Dependence Relations”, **American Sociological Review**, C. XXVII No: 1, 1962, s. 32

⁵⁸ Bkz. J. Pfeffer, G. Salancik, **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, London, Harper and Row, 1978.

güçlü aktörler karşısındaki durumu konusunda çalışmalar yapmaktadır⁵⁹. Örgütler arası ilişkilerin çeşitli bağlamlarında yer alması, güç kavramının ilişki sürecindeki önemini açığa çıkarmaktadır.

İşletmeler arası ilişkilerdeki bir başka süreç unsuru, taraflar arasında gerçekleşen işlem çeşitleridir. İşlemler, temel olarak, münferit sözleşmelere, iş sözleşmelerine, tekrarlanan sözleşmelere ve ilişkisel sözleşmelere dayalı olarak dört çeşide ayrılabilir:

Münferit sözleşmelere (diğer ifadeyle piyasa mekanizmasına) dayalı işlemler, bağımsız işletmelerin iktisaden verimlilik odaklı pazarlıklar sonucunda yaptıkları, nispeten kısa süreli anlaşmalarla kapsanan alışverişlerdir. İş veya hizmet sözleşmelerine dayalı işlemler, anlaşma süresince iş görenin işverene bağımlı olduğu, diğer bir ifadeyle işverenin güçlü olduğu ilişkilerde bulunmaktadır. Bu tip işlemler bir nevi hiyerarşik ast-üst ilişkisi niteliğindedir. Tekrarlanan sözleşmelere dayalı işlemler, örgütler arasındaki alışverişin yinelenme beklentisi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu tip bir ilişkide tarafların işleme özgü bazı yatırımları olabilmektedir. Dolayısıyla tekrarlanan sözleşmeler, taraflar için bir teminat veya çatışmaya karşı alternatif bir çözüm yöntemi işlevi görmektedir. İlişkisel sözleşmelere dayalı işlemler ise tarafların ilişkiye özgü yatırımlarının belirgin olduğu ve uzun süre devam etmesi beklenen işbirliklerinde görülmektedir. Bu tip ilişkilerde süreç, biçimsel sözleşmelerden daha çok karşılıklı anlayış ve paylaşımaya dayanmaktadır⁶⁰.

1.1.4. İlişkilerin sonuçları

İşletmeleri anlamak için onların amaçlarını, bunlara ulaşma derecesini ve amaçlardaki değişimi incelemek gerektiği uzun zamandır vurgulanmakta olan bir konudur⁶¹. İşletmeler arası ilişkileri ortaya çıkaran sebepler de dikkate alındığında

⁵⁹ C. Huxham, N. Beech, "Inter-organizational Power", **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, Haz. S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, P.S. Ring, Oxford, Oxford University Press, 2008, s. 555-556.

⁶⁰ P.S. Ring, A.H. Van de Ven, "Structuring Cooperative Relationships Between Organizations", **Strategic Management Journal**, C. XIII, 1992, s. 485-487.

⁶¹ C. Perrow, "The Analysis of Goals in Complex Organizations", **American Sociological Review**, C. XXVI, No: 6, 1961, s. 854.

ilişkilerin çıktıları, basit kapsamda, **yenilik, performans ve örgütün hayatta kalması** unsurlarıyla değerlendirilmektedir⁶².

Yenilik, genel anlamıyla, yeni bir fikrin veya buluşun ticarileşmesidir⁶³. Bu, ürün veya hizmet gibi örgütsel çıktılarla ilgili olabileceği gibi örgütün iç süreçlerindeki bir değişimi de yansıtabilmektedir⁶⁴. İşletmelerde etkinlik ve verimlilik getirmesi beklenen yeniliğin, kısıtlı kaynaklarla yaratılmaya çalışılması zorlayıcı bir durumdur. Buna rağmen, bilginin önemli, değişimin hızlı ve rekabetin yüksek olduğu örgütsel alanlarda, yenilik belirgin bir hedef şeklinde görülmektedir. Keza, işletmeler arası ilişkileri başlatan temel sebeplerden biri, işletmelerin sorunlar karşısında, kendi kabiliyetlerinin ötesinde, yaratıcı çözümler bulma çabasıdır⁶⁵. Hatta yenilik amacıyla kurulan işbirliklerinde, örgütler arası farklılık ve çeşitliliğin belirleyici olduğu vurgulanmaktadır⁶⁶. Öte yandan, yenilik bir yönüyle nihai performans hedefine ulaşma aracı olarak görülse de, başarmak istenen somut bir konu olması açısından, ilişkilerin bir çıktısı olarak da değerlendirilmektedir⁶⁷.

Örgütsel performans, işletmecilik yazınında muhtemelen en öncelikli ilgi alanıdır. Bu yüzden performans, işletmeler arası ilişkiler araştırmalarının da ana konularından biridir. Performans, ölçülebilir bir olgu olarak kabul edilse de, işletmeler arası ilişkiler bağlamında iki temel soru içermektedir. İlki hangi tür performans ölçütlerinin kullanılacağı, ikincisi de ilişkilerin performansa ne derecede atfedileceğidir⁶⁸.

Performans ölçütleri genelde finansal ve finansal olmayan şeklinde iki geniş sınıfa ayrılmaktadır. İşletmelerde finansal ölçütler; satış hâsılatı, varlıklar, pazar payı, kârlılık, hisse değeri veya verimlilik gibi unsurlardaki değişim şeklinde ele

⁶² Provan, Sydow, **a.g.e.**, s. 701.

⁶³ Bkz. J.A. Schumpeter, **The Theory of Economic Development**, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1934.

⁶⁴ Bkz. OECD, **Oslo Manual-Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**, OECD Publishing, 2005.

⁶⁵ Gray, **a.y.**

⁶⁶ B. Nooteboom, "Learning and Innovation in Inter-Organizational Relationships", **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, Haz. S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, P.S. Ring, Oxford, Oxford University Press, 2008, s. 615.

⁶⁷ Provan, Sydow, **a.g.e.**, s. 702.

⁶⁸ **A.y.**

alınmaktadır⁶⁹. Finansal olmayan ölçütler ise ürün-hizmet kalitesi veya memnuniyet gibi algısal unsurlardan oluşmaktadır⁷⁰. Bu tip ölçütler, ticari amaç taşımayan örgütler bağlamına da uyarlanabilmektedir.

Performans değerlendirme konusunda ikinci soru olan işletmeler arası ilişkilerin örgüt performansı üzerindeki etkisine verilen cevaplar daha belirsiz kalmaktadır. Çalışmalar, ilişkilerin başarısını yapı ve süreçlerindeki pek çok koşula ve değişkene bağlı olduğunu göstermektedir. Öte yandan genel kanı, işletmeler arası ilişkilerde ne az ne çok, makul bir yoğunluk düzeyinin performansa en olumlu katkıyı verdiği yönündedir⁷¹.

İlişkilerin belirleyici olduğu bir diğer unsur örgütlerin hayatta kalması ise, uzun dönemi içeren bir olgudur ve işletmeler arası ilişkilerin buna etkisi halen tartışılmaktadır. Pek çok örgüt kuramcısı, örgütlerin yaşamlarını devam ettirmesinin, diğerleriyle işbirliği yapmak gibi stratejik tercihlerden çok, sosyokültürel ortam, pazar şartları ve normatif düzen gibi çevre koşullarındaki değişimlere bağlı olduğunu öne sürmektedir⁷². Öte yandan, bazı çalışmalar bilinçli kurumsal bağlantılar kuran örgütlerin uzun vadede hayatta kalmak için avantaj sağladığını göstermektedir⁷³.

İşletmeler arası ilişkilerin örgütsel yapının yaşam süresiyle ilişkisine, kurulan yapıların devamlılığı açısından bakılması yanıltıcı olabilmektedir çünkü yazında pek çok ortaklığın uzun ömürlü olmadığına dair veri bulunmaktadır⁷⁴. Bu veri değerlendirilirken, bireysel veya ortaklaşa, her teşebbüsün bir başarısızlık riski taşıdığı akılda tutulmalıdır. Ayrıca, bazı işbirliklerinin önceden belirli bir süre için kurulmuş

⁶⁹ Örgütler arası ilişkilere özgü finansal ölçüte bir örnek olarak ilişkisel ranttan bahsedilebilir. İlişkisel rant, bir ortaklık ilişkisinde yaratılan, örgütlerin tek başına elde edemeyeceği ve ancak tarafların işbirliğine özgü katkıları sayesinde meydana gelen normal üstü getiri şeklinde tanımlanmaktadır. Öte yandan, ilişkisel rantın diğer finansal ölçütlere kıyasla değerlendirilmesi zor bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Bkz. Dyer, Singh, **a.g.e.**, s. 662.

⁷⁰ Zaheer, McEvily, Perrone, **a.g.e.**, s. 148.

⁷¹ Provan, Sydow, **a.g.e.**, s. 704.

⁷² A. Lomi, G. Negro, F. Fonti, "Evolutionary Perspectives on Inter-Organizational Relations", **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, Haz. S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, P.S. Ring, Oxford, Oxford University Press, 2008, s. 315.

⁷³ J.A.C. Baum, C. Oliver, "Institutional Linkages and Organizational Mortality", **Administrative Science Quarterly**, C. XXXVI, 1991, s. 213.

⁷⁴ S.H. Park, G.R. Ungson, "Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure", **Organization Science**, C. XII, No: 1, 2001, s. 38.

olması ve hedeflenen amaca ulaşıldığında ortaklığın doğal olarak sonlandırıldığı da hatırlatılmaktadır⁷⁵. Dolayısıyla, işletmelerin yaşamını sürdürmesini işletmeler arası ilişkilerin bir çıktısı olarak ele alırken, biçimsel yapının devamlılığı yerine, işletmelerin ilişki kurma örüntüleriyle değerlendirilmesi daha makul gözükmemektedir.

İşletmeler arası ilişkiler incelenirken üzerinde durulan sebep, yapı, süreç ve sonuç unsurlarının aktarıldığı bu bölümden sonra, alandaki kuramların ve kavramsal perspektiflerin olguya yaklaşımları ortaya konacaktır.

1.2. İşletmeler Arası İlişkiler ve Örgüt Kuramları

1.2.1. Kaynak bağımlılığı kuramı

Örgütler arası ilişkilere dair erken perspektiflerden biri kaynak bağımlılığı kuramıdır⁷⁶. Kuramın dayanakları içinde güç-bağımlılık modeli bulunmaktadır⁷⁷. Bu modelde, ilişki halindeki taraflardan birinin gücünün, diğerinin ona bağımlılık derecesinde yattığı açıklanmaktadır. Modelin iki temel önermesi; (a) Bağımlılık, taraflardan birinin diğerinden temin edebileceği kaynaklara verdiği değer ile doğru orantılı, kaynakları başka yollardan ikame edebilme olasılığı ile ters orantılıdır ve (b) Bir tarafın diğeri üstündeki gücünün, kırabileceği direnç miktarı kadar olmasıdır⁷⁸. Buradan hareketle, kaynak bağımlılığı kuramı örgütler arası alışverişin karmaşık sosyal unsurlardan etkilendiğini belirleyerek, örgütün çevresindeki sosyal bağlama ve örgütler arasındaki karşılıklı bağımlılığa odaklanmaktadır. Kuram, örgütlerin ortamdaki belirsizliği azaltacak ve kritik kaynaklar için diğer örgütlere bağımlılıktan kaçınacak şekilde düzenlenmesi gerektiğini öne sürmektedir⁷⁹. Bu amaçla örgütlerin

⁷⁵ J-F Hennart, D-J Kim, M. Zeng, “The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in U.S. Manufacturing Affiliates”, **Organizationa Science**, C. IX, No: 3, 1998, s. 382.

⁷⁶ Bkz. H. Aldrich, “Resource Dependence and Inter-Organizational Relations: Local Employment Service Offices and Social Services Sector Organizations”, **Administration and Society**, C. VII, No: 4, 1976, s. 419–454; J. Pfeffer, G. Salancik, **a.g.e.**

⁷⁷ Huxham, Beech, **a.g.e.**, s. 556.

⁷⁸ Emerson, **a.y.**

⁷⁹ Bkz. Pfeffer, Salancik, **a.g.e.**

diğerleriyle bilinçli şekilde uzun vadeli, istikrarlı, bilgi paylaşımı içeren, meşru ve yakın ilişkiler kurması önerilmektedir⁸⁰.

İşletmeler arası ilişkilerin oluşmasında belirsizlik ve bağımlılığı kilit unsurlar olarak gören kaynak bağımlılığı kuramının bazı sınırlılıkları olduğu ifade edilmektedir. Öncelikle, kuramın tipik ortaklık yapılarının ötesindeki ilişki düzenleri için öngörüsünün yeterli olmadığı belirtilmektedir. Bunun yanında kuram, güç kavramına kazanılıp kaybedilen bir meta gibi bakması ve örgütlere çevrelerini kontrol edebilme yeteneğini fazlasıyla atfetmesi yönleriyle eleştirilmektedir⁸¹.

1.2.2. İşlem maliyeti kuramı

İşlem maliyeti kuramı, işletmeler arasındaki ürün veya hizmetin değişim işlemine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, işletmenin her zaman işlem maliyetlerini minimize etmek üzere davrandığını öne sürmektedir⁸². İşlem maliyeti, işletmenin alışveriş yapacağı bir muhatap bulma, aralarında sözleşme düzenleme, bunu teminat altına alma, edimi takip etme ve gerekirse yaptırım uygulama maliyetlerini yansıtmaktadır⁸³. İşlem maliyeti kuramı, işletmenin bir çıktıyı elde etmek için diğer işletmelerle alışverişin, kendi üretimine kıyasla daha az maliyetli olduğunu hesapladığında, onlarla ilişki kuracağını açıklamaktadır⁸⁴. Yaklaşımına göre üç temel değişken; **belirsizlik**, **işlem sıklığı** ve ilişki için özel ayrılmış, kolay yer değiştirilemeyen kaynakları ifade eden **işleme özgü yatırımlardır**.

Belirsizlik, işlem sıklığı ve işleme özgü yatırımlar, işlem maliyetini etkileyen unsurlardır. Dolayısıyla, işletmenin diğerleriyle yapacağı sözleşmeleri, bu unsurları dikkate alacak ve karşı tarafın olası fırsatçılığından, diğer bir ifadeyle kendi çıkarı için

⁸⁰ R.C. Fink v.d., "Transaction Cost Economics, Resource Dependence Theory, and Customer-Supplier Relationships", **Industrial and Corporate Change**, C. XV, No: 3, 2006, s. 500.

⁸¹ J.B. Heide, "Interorganizational Governance in Marketing Channels", **Journal of Marketing**, C. LIIX, 1994, s. 73; Huxham, Beech, **a.g.e.**, s. 557.

⁸² Bkz. R.H. Coase, "The Nature of the Firm", **Economica**, C. IV, No: 16, 1937, s. 386-405; O.E. Williamson, "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", **Journal of Law and Economics**, C. XXII, No: 2, 1979, s. 233-261.

⁸³ O.E. Williamson, **The Economic Institutions of Capitalism**, New York, The Free Press, 1985, s. 20-21.

⁸⁴ M.H. Riordan, O.E. Williamson, "Asset Specificity and Economic Organization", **International Journal of Industrial Organization**, C. III, 1985, s. 365.

hilekârlık yapmasından korunacak şekilde düzenlemesi önerilmektedir⁸⁵. Bu noktada, belirli bir çıktı elde etmek isteyen işletmenin önünde, bunu kendi içinde üretme ya da diğer işletmelerden münferit (piyasa mekanizması), tekrarlanan veya ilişkisel sözleşmelere dayalı biçimde temin etme tercihleri bulunmaktadır⁸⁶.

İşlem maliyeti kuramının önermelerine dönük eleştiriler de bulunmaktadır. Örneğin, yaklaşımın fırsatçılık kavramının örgütün hiyerarşik düzeninde bile bulunma ihtimalini göz ardı etmesi ve işletmeler arası ilişkilerin yürütmesinde sadece biçimsel sözleşmelerin değil, güven gibi sosyal normların da etkili olabildiğini yeterince vurgulamaması bunlardan öne çıkanlardır⁸⁷.

1.2.3. Vekâlet kuramı

Vekâlet ilişkisi, birinin (asil) kendi adına eylem gerçekleştirmesi için diğeriyle (vekil) anlaşmasıyla oluşmaktadır⁸⁸. Bu ilişki karar verme yetkisinin kısmen devrini de içermektedir. Bu yönüyle her istihdam ilişkisi zaten bir vekâlet ilişkisi olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, işletmelerin alışverişi de bir vekâlet ilişkisi olarak düşünülmektedir çünkü bir işletme herhangi bir ürün veya hizmeti kendisi yapmak yerine bir başkasından temin etmektedir. Böylece, vekâlet kuramı işletmeler arası ilişkilerin incelenmesinde de yer bulmaktadır⁸⁹.

Vekâlet kuramı asil-vekil ilişkilerinde beliren iki sorunun çözümünü ilgilennmektedir. İlki vekâlet sorunudur. Bu sorun, asil ve vekil arasındaki amaç ve çıkar çatışmaları ile vekilin eylemlerinden kesin şekilde emin olmanın asil için zor veya masraflı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu unsurlar gizlenmiş bilgi ve

⁸⁵ Williamson, 1979, a.g.e.

⁸⁶ Sözleşme çeşitlerinin açıklaması için bkz. Bölüm 1.1.3.

⁸⁷ Bkz. S. Ghoshal, P. Moran, "Bad For Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory", **Academy of Management Review**, C. XXI, No: 1, 1996, s. 14; I.R. Macneil, **The New Social Contract**, New Haven, Yale University Press, 1980.

⁸⁸ K.M. Eisenhardt, "Agency Theory: An Assessment and Review", **The Academy of Management Review**, C. XIV, No: 1, 1989, s. 58.

⁸⁹ P.F. Anderson, "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm", **Journal of Marketing**, C. XLVI, Spring 1982, s. 17; M. Bergen, S. Dutta, O.C. Walker Jr, "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories", **Journal of Marketing**, C. LVI, July 1992, s. 1; A.S. Roath, S.R. Miller, S.T. Çavuşgil, "A Conceptual Framework of Relational Governance in Foreign Distributor Relationships", **International Business Review**, C. XI, 2002, s. 3.

gizlenmiş eylem biçiminde de tabir edilmektedir. İkinci sorun risk paylaşımıdır. Asil ve vekilin riske karşı tutumları farklı olabileceğinden, risk altında aynı davranışı tercih etmemeleri olasıdır. Vekâlet kuramı bu sorunları gidermek için taraflar arasındaki sözleşmeler üzerinde durmaktadır⁹⁰.

İşletmelerin kendi çıkarlarına öncelik vermesi varsayımından dolayı tarafların amaçlarındaki uyumsuzluk ve eksik bilgi paylaşımı işletmeler arası eşgüdümde zorluklar çıkarabilmektedir⁹¹. Bu sorunlar vekâlet kuramının çıkış noktalarındandır. Vekâlet kuramı, bunlara cevap vermek için, örgütler arasında en iyi sözleşmenin nasıl düzenleneceği konusuna eğilmektedir. Önceleri resmi, biçimsel sözleşmelerle derinlemesine ilgilenen çalışmalar⁹² zaman içinde biçimsel olmayan sosyal normlara da ağırlık vermeye başlamıştır⁹³.

1.2.4. Kurumsal kuram

Kurumsal kurama göre örgütler, çevrelerinde anlamlı ve uygun kabul edilen davranışlardan etkilenmektedir⁹⁴. Toplumda yerleşmiş (kurumsallaşmış) usuller, uygulamalar, kurallar örgütlerin tercihlerine yön vermektedir çünkü devamlılık için meşruiyete ihtiyaçları vardır⁹⁵. Sosyal açıdan meşruiyet kazanmanın yollarından biri diğer örgütlerle ilişki kurmaktır. Örneğin küçük bir işletme, tanınırlık ve itibarını artırmak için daha köklü ve büyük işletmelerle ilişkiye girebilmekte; böylece önemli kaynaklara erişmek ve yeni ilişkiler kurmak için kendine fırsat yaratmış olmaktadır⁹⁶.

Kurama göre işletmeler arası ilişkilerin bir başka nedeni taklitçiliktir. Taklitçilik, işletmelerin belirsizlik altında karar verme zorluğu çektiklerinde, başka işletmelerin davranışları içinden, uygun gördüklerini takip etmesidir. Örneğin bir işletme, faaliyet

⁹⁰ Eisenhardt, a.y.; Bergen, Dutta, Walker Jr, a.g.e., s. 3.

⁹¹ Roath, Miller, Çavuşgil, a.y.

⁹² İşlem maliyeti yaklaşımı ile vekâlet kuramının odaklandığı konular farklı olsa da ilk tavsiyelerinin detaylı sözleşmeler oluşu dikkat çekicidir.

⁹³ A.T. Stephen, L.V. Coote, "Interfirm Behavior and Goal Alignment in Relational Exchanges", **Journal of Business Research**, C. LX, 2007, s. 286.

⁹⁴ P.J. DiMaggio, W.W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, C. XLVIII, 1983, s. 150.

⁹⁵ J.W. Meyer, B. Rowan, "Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony", **American Journal of Sociology**, C. LXXXIII, No: 2, 1977, s. 340.

⁹⁶ Barringer, Harrison, a.g.e., s. 380.

çevresindeki işletmeler arası işbirliklerini başarılı buluyorsa, kendisi de bu davranışı benimseyebilmektedir⁹⁷.

Kurumsal kuram, örgütler arası ilişkilerin oluşumuna aktörlerin davranışı odağından baktığı için dar bir açıklama olarak görülmektedir çünkü kurumsal kuramla, işletmeler arası oluşturulan çeşitli işbirliği ve şebeke yapıları arasındaki farkları anlamanın zor olduğu belirtilmektedir. Bir yandan da, işletmelerin birbirini taklit ettiği ortamlarda, işbirliklerinin rekabete nasıl katkı sağlayacağı sorusu ortaya çıkmaktadır⁹⁸.

1.2.5. Sosyal ağ kuramı

Sosyal ağ kuramı, iki taraflı bir ilişkinin aslında geniş bir sosyal bağlamda gerçekleştiğine ve kaçınılmaz şekilde bundan etkilendiğine dikkat çeken bir yaklaşımdır⁹⁹. Bu bakış açısında ilişkilerdeki iki ana unsur, **düğüm**ler (örneğin bireyler, örgütler veya başka ifadeyle aktörler) ve **bağ**lardır¹⁰⁰ (örneğin arkadaşlık ilişkileri, alışveriş, bilgi paylaşımı). Düğümler ve bağlar, içine yerleşik oldukları yapıdan etkilenmektedir.

Yerleşiklik, bir grup aktör arasındaki alışverişin zaman içinde bir düzen ve istikrara ulaşması ve bu sosyal yapının, aktörün kendi davranışını grubun beklentisine aykırı olmayacak şekilde ayarlamasını ifade etmektedir¹⁰¹. Yerleşikliğin altında yatan, belirsizliği azaltacak bilgiye ulaşma ihtiyacıdır. Bununla birlikte, işletmelerin güvenilir ve zengin bilgiyi düşük maliyetle bulacakları kaynaklar, yakın sosyal çevreleri ve daha önce başarılı ilişki kurdukları taraflardır¹⁰². Bu yönüyle sosyal ağ

⁹⁷ Barringer, Harrison, **a.g.e.**, s. 381; DiMaggio, Powell, **a.g.e.**, s. 151.

⁹⁸ Barringer, Harrison, **a.y.**; R.N. Osborn, J. Hagedoorn, "The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks", **Academy of Management Journal**, C. XL, No: 2, 1997, s. 273.

⁹⁹ Gulati, **a.g.e.**, s. 295.

¹⁰⁰ A.L. Barabasi, **Bağlantılar**, Çev. N. Elhüseyni, İstanbul, Optimist, 2010, s. 26.

¹⁰¹ P.V. Marsden, "Introducing Influence Processes into a System of Collective Decisions", **The American Journal of Sociology**, C. LXXXVI, No:6, 1981, s. 1210.

¹⁰² M. Granovetter, "Economic Action and Social Structure", **The American Journal of Sociology**, C. XCI, No: 3, 1985, s. 490.

kuramı, işletmelerin ilişki kurma sebeplerine ek olarak, kiminle ilişki kuracaklarını da öngören bir yaklaşımdır¹⁰³.

Birbiriyle bağlantılı ilişkiler, ikiden fazla aktörlü ve birden fazla ilişkili bir ağ yapısı oluşturmaktadır¹⁰⁴. Ağ yapısının önemli bir özelliği, ilişkiler arası bağlantılardan ötürü, bir ilişkide olan bitenin bir diğerindekini belirleyebildiği zincirleme etki durumudur. Bu zincirleme etki, ilişki gönüllü başlatılmış olsa dahi, ağ yapısındaki maddi veya maddi olmayan unsurlardan (örneğin işleme özgü yatırımlar veya alışkanlıklar) dolayı örgütü, kısmen kontrolü dışında, ilişkiye bağımlı kılabilmektedir. Böylece sosyal ağ kuramı, işletmeler arası ilişkiler düzenine, tipik sözleşmelere veya örgüt içi hiyerarşiye dayalı işlemlerin ötesinde, farklı bir açıdan bakmaktadır. Diğer yandan kuramın, işletmeler arası ilişki bağlarının kuvvetli olduğu ağ yapılarını açıklama gücü yüksek olsa da, nispeten yalın işbirliklerine genellenebilirliği tartışmalıdır. Dolayısıyla, kuramın işletilebilmesi için, ağ yapısının nerede başlayıp nerede bittiğinin belirlenmesi de önem kazanmaktadır¹⁰⁵.

İşletmeler arası ilişkilerin örgüt kuramları perspektifiyle aktarıldığı bu bölümün ardından, ilişkileri daha çok uygulamadaki gözlemlere dayanarak açıklamaya çalışan diğer kavramsal yaklaşımlardan bahsedilecektir.

¹⁰³ P. Kenis, L. Oerlamans, "The Social Network Perspective: Understanding the Structure of Cooperation", **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, Haz. S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, P.S. Ring, Oxford, Oxford University Press, 2008, s. 305.

¹⁰⁴ Ağdaki yapı taşının iki değil üç taraflı bir ilişki olduğu iddiası da bulunmaktadır. Bunun gerekçesi A ile B ve B ile C arasındaki ilişkilerde ortak B aktörünün bir ağ yapısına delil olmadığı; ancak A ile B arasındaki alışveriş B ile C arasındakini etkilediğinde bir ağ düzeni oluştuğu şeklinde ifade edilmektedir. Bkz. T. Yamagishi, M.R. Gillmore, K.S. Cook, "Network Connections and the Distribution of Power in Exchange Networks", **American Journal of Sociology**, C. XCIII, No: 4, 1988, s. 833-851; T.Y. Choi, Z. Wu, "Triads in Supply Networks: Theorizing Buyer-Supplier-Supplier Relationships", **Journal of Supply Chain Management**, C. XLV, No: 1, 2009, s. 10.

¹⁰⁵ Emerson, **a.g.e.**, s. 36; Hakansson, Snehota, **a.g.e.**, s. 20 & 4; W.W. Powell, "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organizations", **Research In Organizational Behavior**, C. XII, 1990, s. 295-336; Kenis, Oerlamans, **a.g.e.**, s. 306.

1.3. İşletmeler Arası İlişkiler ve Diğer Kavramsal Yaklaşımlar

1.3.1. Kaynak temelli bakış

Kaynak temelli bakış, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini çevredeki fırsat ve tehditlerle uyumlayarak rekabet üstünlüğü sağlamasını önermektedir¹⁰⁶. Bu bakışa göre, örgütlerin kendine has maddi ve maddi olmayan kaynakları ile yetenekleri bulunmakta; böylece hiçbir örgütün deneyimleri, varlıkları ve kültürü bir diğeriyle eş olamamaktadır¹⁰⁷. Sürdürülebilir rekabet avantajı, bu kaynakların özgün, devamlı, örgüt dışında daha az etkin ve başlangıçta sahip olmak için rekabet gerektirmeyen koşullarda gerçekleşeceğini açıklamaktadır¹⁰⁸. Benzer bir önermede, bu kaynakların değerli, nadir, taklit edilemez ve eşdeğer biçimde ikame edilemez olması gerektiği anlatılmaktadır¹⁰⁹.

Yüksek belirsizlik ortamında işletmeler daha fazla bilgiye ve sorunları çözmek için daha çok yeteneğe ihtiyaç duymaktadır. Fakat gerekli kaynakların tümüne işletme tek başına ulaşamayabilir. Bu noktada, işletmeler diğerleriyle ilişki kurarak kaynaklarını tamamlayabilmektedir. Hatta kurulan işbirlikleri sayesinde, rekabet avantajı sağlayacak yeni kaynaklar yaratılabilmektedir. Bu sayede kaynak temelli bakış, belirsizliği azaltmak için bilgi ve işlevsel uzmanlığı pekiştirmede işletmeler arası ilişkilerin önemli rol oynadığını vurgulamaktadır¹¹⁰.

1.3.2. Örgütsel öğrenme

Örgüt alanında öğrenme, bilgi ve içgörünün gelişimiyle, geçmişteki davranışların etkinliği ile gelecekteki eylemler arasında bağlantı kurulması olarak

¹⁰⁶ Barney, **a.g.e.**, s. 99.

¹⁰⁷ D.J. Collis, C.A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", **Harvard Business Review**, C. LXXIII, No: 4, 1995, s. 119.

¹⁰⁸ M.A. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View", **Strategic Management Journal**, C. XIV, 1993, s. 179-191.

¹⁰⁹ Bkz. Barney, **a.g.e.**

¹¹⁰ M.J. Matanda, S. Freeman, "Effect of Perceived Environmental Uncertainty on Exporter–Importer Inter-organisational Relationships and Export Performance Improvement", **International Business Review**, C. XIIX, 2009, s. 91.

ifade edilmektedir¹¹¹. Örgütsel öğrenme örgüt içindeki bireylerin edindikleri yeni bilgileri karar verme sürecinde uygulayabildiklerinde mümkün olmaktadır¹¹². Dolayısıyla, örgütsel öğrenme için örgüt üyelerinin bilgiye açık olması ve iç-dış çevredeki değişimlere cevap verecek biçimde örgütün eylemlerini düzenleyebilmesi gerekmektedir¹¹³. Örgütsel öğrenme genel itibarıyla bilginin edinilmesi, örgüt içinde dağıtılması, ortak şekilde yorumlanması ve örgütsel hafızaya alınması aşamalarını içermektedir¹¹⁴.

İşletmelerin öğrenmesi, üyeleri aracılığıyla gerçekleşmekle beraber, bilginin hatırlanması, yorumlanması ve kullanılmasında işletmeden işletmeye fark olması da doğaldır. Bu durum, işletmeler arasındaki yapısal çeşitliliklerden (örneğin kültür, liderlik, öğrenmeye sistematik yaklaşımdan) kaynaklanabilmektedir¹¹⁵.

İşletmeler, kendi tecrübelerinin yanında diğer işletmelerle ilişkilerinden de önemli bilgiler edinmektedir¹¹⁶. İşletmeler, işbirliği yaparak oluşturdukları kaynak çeşitliliği sayesinde sorunları çözmede daha etkin olabilmektedir¹¹⁷. Öte yandan, öğrenme yaklaşımı açısından, işletmeler arası ilişkilerde, işletmenin nasıl ve ne kadar öğrendiği soruları önem taşımaktadır¹¹⁸. Bu yüzden, örgütsel öğrenme kuramı, ilişkilerde öğrenmeyi etkileyebilecek çevresel (örneğin yakınlık-uzaklık), işletmeler arası (örneğin benzerlik-farklılık) veya işletme içi (örneğin ağ yönelimi) unsurlar üzerinde durmaktadır¹¹⁹.

¹¹¹ C.M. Fiol, M.A. Lyles, "Organizational Learning", **The Academy of Management Review**, C. X, No: 4, 1985, s. 811.

¹¹² D. Miller, "A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature", **Journal of Management**, C. XXII, No: 3, 1996, s. 486.

¹¹³ C. Argyris, D.A. Schön, **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Reading, Addison- Wesley, 1978, s. 23.

¹¹⁴ G.P. Huber, "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", **Organization Science**, C. II, No: 1, 1991, s. 90.

¹¹⁵ A. Azdegan v.d., "Supplier Innovativeness and the Role of Interorganizational Learning in Enhancing Manufacturer Capabilities", **Journal of Supply Chain Management**, C. XLIV, No: 4, 2008, s. 19; P. Shrivastava, "A Typology of Organizational Learning Systems", **Journal of Management Studies**, C. XX, No: 1, 1983, s. 17.

¹¹⁶ İşletmeler arası ilişkilerde bir süreç unsuru olarak öğrenme için bkz. Bölüm 1.1.3.

¹¹⁷ Anderson, Hakansson, Johanson, **a.g.e.**, s. 3.

¹¹⁸ Azdegan v.d., **a.g.e.**, s. 20.

¹¹⁹ S. Samiee, L.C. Leonidou, B. Aykol, "Exploring the Theoretical Foundations of the Exporter-Importer Relationship Research", **Research Handbook on Export Marketing**, Haz. C.C. Julian, 2014, s. 422.

1.3.3. Politik ekonomi bakışı

Politik ekonomi bakışı, işletmeler arası ilişkilerde iktisadi ve davranışsal yaklaşımları bir araya getirmeye çalışan bir çerçeve sunmaktadır¹²⁰. Bu bakış, işletmelerin yerleşik olduğu sosyal sistem içinde davranışları etkileyen ve birbiriyle bağlantılı ekonomik ve sosyopolitik güçler görmektedir¹²¹. Bunlar: (a) İlişkideki iktisadi yapı ve süreçleri yansıtan **iç ekonomi** (örneğin karar verme mekanizmaları), (b) İlişkideki sosyopolitik yapı ve süreçleri belirten **iç politik** (örneğin güç-bağımlılık ilişkileri), (c) İlişkiyi çevreleyen mevcut ve beklenen iktisadi ortamı yansıtan **dış ekonomi** (örneğin rekabet şiddeti) ve (d) İlişkilerin yer aldığı sosyopolitik yapıyı belirten **dış politik** (örneğin yasal düzenlemeler) olarak açıklanmaktadır¹²². Yaklaşımın amacı, işletmeler arası alışverişleri sosyal ve kurumsal bağlamla birlikte örgüt davranışını da dikkate alarak açıklamaktır¹²³. Bu sayede, örneğin tedarik zinciri ilişkileri gibi tarafların hem kendi çıkarlarını gözettiği hem de ortak bir amacın bulunduğu alışverişlerin daha iyi anlaşılacağı öne sürülmektedir¹²⁴. Politik ekonomi bakışı, özellikle güç olgusunun ilişkideki çatışma, memnuniyet, bağlılık gibi davranışsal unsurlara etkisini araştırmakta; böylece ilişkilerdeki dinamik süreçlere bir yorum çeşitliliği getirmektedir¹²⁵.

1.3.4. Safha yaklaşımı

Safha yaklaşımı, işletmeler arası ilişkileri zaman içinde geçirdikleri aşamalar, başka bir ifadeyle yaşam döngüleri, açısından ele almaktadır. Tipik olarak saha araştırmalarındaki gözlemlere dayanan bu yaklaşımda, işletmeler arası ilişkilerin veya yapıların genellenebilir aşamaları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu kapsamda

¹²⁰ Bkz. J. Arndt, "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing", **Journal of Marketing**, C. XLVII, No: 4, 1983, s. 44-54.

¹²¹ L.W. Stern, T. Reve, "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis", **Journal of Marketing**, C. XLIV, No: 3, 1980, s. 53.

¹²² Samiee, Leonidou, Aykol, **a.g.e.**, s. 421.

¹²³ B. Fynes, S. de Burca, D. Marshall, "Environmental Uncertainty, Supply Chain Relationship Quality and Performance", **Journal of Purchasing & Supply Management**, C. X, 2004, s. 180.

¹²⁴ Stern, Reve, **a.g.e.**, s. 54.

¹²⁵ Samiee, Leonidou, Aykol, **a.y.**; Fynes, Burca, **a.y.**

işbirliği sürecinin başlangıcından itibaren geçirilen evreler çeşitli modellerle açıklanabilmektedir¹²⁶.

Bir modele göre ilişkiler, fark etme, keşfetme, genişleme, bağlanma ve çözülme olarak tanımlanan beş genel aşamaya göre evrilmektedir¹²⁷. Fark etme aşaması tarafların durumsal olarak tanıştığı ve aralarında işbirliği olasılığının belirdiği safhadır. Keşfetme aşamasında taraflar ilk alışverişlerini denemekte; aralarındaki iletişim ve müzakerelerle ilişki düzenini ve geleceğe dönük beklentilerini oluşturmaktadır. Genişleme safhası işbirliğinin derinleşmesi ile tarafların kazanımlarının çoğalması ve karşılıklı bağımlılığın artmasını ifade etmektedir. Bağlılık aşaması tarafların birbirinden memnuniyetinin, alternatif bir ortağın aranmadığı dereceye ulaşmasını yansıtmaktadır. Çözülme safhası ise önceki herhangi bir aşamada gerçekleşebilecek tarafların ilişkiden vazgeçme durumudur.

Bir başka modelde, işletmeler arası işbirlikleri için evlilik mecazı kullanılmış; ilişki süreci için tanışma, nikâh, işbölümü, dayanışma ve uyum evreleri tanımlanmıştır¹²⁸. İlişkilerdeki benzer yaşam döngüsünü, farklı sayıdaki evrelerle sınıflayan çalışma örnekleri, ilgili yazında mevcuttur¹²⁹.

Genel itibarıyla safha yaklaşımında, işletmeler arası ilişkilerin yaşam döngüsü aşamalarının öngörülebilir, doğrusal bir sıra izlemesi beklemektedir¹³⁰. Öte yandan bazı araştırmacılar, ilişki aşamaları arasındaki sınırların her zaman kesin olmadığını, hatta aşamaların her ilişki için aynı sırayı izlemediğini öne sürmektedir¹³¹.

Safha yaklaşımı araştırmalarının bir kısmı, ilişki evrelerini tanımlama yanında, ilişkinin bulunduğu aşamaya göre işletmeye yol gösterme niyeti de taşımaktadır. Bu

¹²⁶ P. Hibbert, C. Huxham, P.S. Ring, "Managing Collaborative Inter-organizational Relations", **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, Haz. S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, P.S. Ring, Oxford, Oxford University Press, 2008, s. 396-397.

¹²⁷ Dwyer, Schurr, Oh, **a.g.e.**

¹²⁸ Kanter, **a.g.e.**

¹²⁹ Örneğin Heide, **a.g.e.**; Ring, Van de Ven, 1994, **a.g.e.**; R.E. Spekman v.d., "Alliance Management: A View From Past and a Look to the Future", **Journal of Management Studies**, C. XXXV, No: 6, 1998, s. 747-772; A.C. Inkpen, J. Ross, "Why Do Some Strategic Alliances Persist Beyond Their Useful Life?", **California Management Review**, C. XLIV, No: 1, 2001, s. 132-148.

¹³⁰ M. De Rond, H. Bouchikhi, "On the Dialectics of Strategic Alliances", **Organization Science**, C. XV, No: 1, 2004, s. 57.

¹³¹ Spekman v.d., **a.g.e.**, s. 760; Ford, **a.y.**

tip çalışmalarda, başarılı bir işbirliği için ilişkinin çeşitli safhalarında yöneticilerin oynaması gereken roller veya ilişkilerin ne zaman bitirilmesi gerektiği gibi tavsiyeler yer alabilmektedir¹³².

1.3.5. Etkileşim modeli

Etkileşim modeli endüstriyel ürün ve hizmet piyasalarında tekrarlanan alım-satım işlemlerinin ortaya çıkardığı ilişki dizisini açıklamaya yönelik bir kavramsal yaklaşımdır¹³³. Bu perspektife göre işletmeler arası ilişki, tarafların basit alışverişinin ötesinde, zamana yayılmış bir etkileşim süreci olarak kabul edilmektedir¹³⁴. Bu sürecin belirgin özellikleri, tarafların karşılıklı yönelimi ve bağlılığıdır. Kısa vadede işletmeler arası ürün-hizmet, bilgi, finansal ve sosyal alışverişleri içeren etkileşim süreci, uzun vadede tarafların bağlantılı oldukları çevre içinde birbirleriyle uyumu ve ilişkilerinin kurumsallaşmasını kapsamaktadır¹³⁵.

Etkileşim modeli iş ilişkilerini **yapı** ve **işlev** boyutlarında incelemektedir. Yapı boyutu; işletmeler arası eylem, kaynak ve aktör bağlarından oluşan üç katman içermektedir. Eylem bağları taraflar arasındaki ticari, idari, teknik ve benzeri işlemleri yansıtmaktadır. Kaynak bağları taraflar arasında zamanla gelişen teknoloji, bilgi, maddi ve maddi olmayan kaynak paylaşımlarını ifade etmektedir. Aktör bağları da ilişkiyi yürüten örgüt üyelerinin birbirini algılamasını, değerlendirmesini ve birbirine karşı davranışlarını belirleyen süreci işaret etmektedir. Modeli göre yapı boyutunun bu üç katmanı, işletmeler arası ilişkinin varlığını, türünü ve de gücünü gösteren unsurlardır¹³⁶.

İlişkilerin **işlev** boyutu, işletmeler arası etkileşimin ilişkiye, işletmenin kendisine ve diğer bağlantılı işletmelere etkilerini ifade etmektedir. İlişkinin işlevi, tarafların özgün etkileşimi sonucunda üretilen çıktılardır. İşletmeye dönük işlev, etkileşimin işletme içinde yarattığı değişikliklerle ilgilidir. Bağlantılı işletmelere dair işlev, ikili

¹³² Hibbert, Huxham, Ring, **a.g.e.**, s. 397.

¹³³ Hakansson, **a.g.e.**, s. 7.

¹³⁴ D. Ford v.d., "Analysing Business Interaction", **The IMP Journal**, C. IV, No: 1, 2010, s. 82-102.

¹³⁵ Hakansson, Snehota, **a.g.e.**, s. 26; Hakansson, **a.g.e.**, s. 23.

¹³⁶ Hakansson, Snehota, **a.y.**

ilişkinin içinde yer aldığı ağ yapısındaki diğer ilişkileri ve işletmeleri etkilemesini ve onlardan da etkilenmesini yansıtmaktadır. Böylece, etkileşim modeli işletmeler arası ilişkileri anlayabilmek için etkileşimin temel unsurları olan yapı ve işlevlerin derinlemesine incelenmesi gerektiğini savunmaktadır¹³⁷.

1.4. İşletmeler Arası İlişki Yönetimi

İşletmeler arası ilişki yönetimi, tarafların karşılıklı yürüttüğü işlemlerin dayalı olduğu sözleşme çeşitlerine ilişkin bir kavramdır¹³⁸. Sözleşmelerin işlemsel-ilişkisel çizgisinde değerlendirildiği bu yaklaşımda ana tartışma konusu, işletmeler arası ilişkilerde resmi sözleşmelerin mi yoksa sosyal ilişkilerin mi daha öncelikli olduğudur¹³⁹.

Biçimsel sözleşmelerin, alışverişte tarafların görev ve sorumlulukları ile denetim ve yaptırımları açık bir şekilde tanımlandığı için belirsizliği azalttığı kabul edilmektedir¹⁴⁰. Öte yandan, biçimsel olmayan bazı sözleşmelerin de fırsatçılıktan sakınma veya değişen koşullara uyum sağlamak adına etkin olabileceği vurgulanmaktadır¹⁴¹. Katı kurallara bağlanmamış ilişkisel mekanizmalar, tarafların paylaştığı ortak değerler ve ilişkiyi yürütebilmek için gösterdikleri iyi niyet sayesinde işleyebilmektedir¹⁴². Bu tip ilişkisel sözleşmelerde, davranışa sınırlar getiren ve suistimali engelleyen araç ilişkisel normlar olmaktadır. Literatürde sıkça işlenen ilişkisel normlar; dayanışma, esneklik, karşılıklılık ve bilgi paylaşımı olarak ortaya çıkmaktadır¹⁴³. Dayanışma, tarafların çıkabilecek sorunlara rağmen ilişkiyi sürdürebilmek adına ortak çaba sarf etmesi; esneklik, değişen koşullar altında

¹³⁷ A.g.e., s. 27-28.

¹³⁸ Sözleşme çeşitlerinin açıklaması için bkz. Bölüm 1.1.3.

¹³⁹ R.J. Ferguson, M. Paulin, J. Bergeron, "Contractual Governance, Relational Governance, and the Performance of Interfirm Service Exchanges: The Importance of Boundary-Spanner Closeness", **Journal of the Academy of Marketing Science**, C. XXXIII, No: 2, 2005, s. 219.

¹⁴⁰ L. Poppo, T. Zenger, "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?", **Strategic Management Journal**, C. XXIII, 2002, s. 708.

¹⁴¹ Macneil, a.g.e.

¹⁴² T.G. Noordewier, G. John, J.R. Nevin, "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships", **Journal of Marketing**, October 1990, s. 83.

¹⁴³ J.B. Heide, G. John, "Do Norms Matter in Marketing Relationships", **Journal of Marketing**, C. LVI, 1992, s. 34; M. Paulin, R.J. Ferguson, "Relational Norms in Interfirm Exchanges: From Transactional Cost Economics to the Service-Dominant Logic", **Journal of Business-to-Business Marketing**, C. XVII, 2010, s. 369.

tarafların yeni duruma birlikte uyum sağlayabilmesi; karşılıklılık, ilişkideki kazançların taraflarca adil olarak algılanmasını ifade etmektedir¹⁴⁴.

İşletmeler arası ilişki yönetiminin iki yönünü temsil eden işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerden ilki, taraflar arasındaki işlemlerde biçimsel sözleşmelerin uygulanma derecesini; ikincisi tarafların alışveriş sürecinde var olan ilişkisel normların gücünü ifade etmektedir¹⁴⁵. Dolayısıyla, ilişki yönetimi perspektifi, işletmeler arası ilişkilere, kuramsal temeli birbirinden farklı iki mekanizma önermektedir¹⁴⁶. Öte yandan, işbirliklerinde hem resmi sözleşmelerin hem de sosyal ilişkilerin birlikte işlediği durumlar da tespit edilmiştir¹⁴⁷. Bu gelişme de, ilişki yönetim mekanizmalarının birbirlerinin ikamesi mi yoksa tamamlayıcısı mı olduğu sorusunu ve yazında halen devam eden tartışmayı ortaya çıkarmıştır¹⁴⁸.

İşletmeler arası ilişki yönetim biçimlerinin sınıflandırılması da işbirliklerinin kavramsallaştırılması açısından başvurulacak bir yaklaşımdır. Bu yöntemle, mevcut ilişki biçimlerini, gözleme dayanarak ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Böylece, farklı işbirliği türlerine göre yönetim meselelerine açıklık getirilmesi beklenmektedir¹⁴⁹.

İlgili yazında, ilişki yönetim biçimlerini sınıflandırmak için çeşitli değişkenler kullanılmıştır. Bunlar; işlemsel-ilişkisel sözleşmeler¹⁵⁰, güç-bağımlılık dengesi¹⁵¹,

¹⁴⁴ S.F. Gupta v.d., "Trust As a Precursor or Outcome of Relational Norm Development: A Cross-Cultural Comparison of US and Hungarian Managers", **International Business & Economics Research Journal**, C. X, No: 3, 2011, s. 92.

¹⁴⁵ Ferguson, Paulin, Bergeron, a.y.

¹⁴⁶ E.F. Gençtürk, P.S. Aulakh, "Norms and Control-Based Governance of International Manufacturer-Distributor Relational Exchanges", **Journal of International Marketing**, C. XV, No: 1, 2007, s. 95.

¹⁴⁷ J.L. Bradach, R.G. Eccles, "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms", **Annual Review of Sociology**, C. XV, 1989, s. 97.

¹⁴⁸ J.L. Nevins, R.B. Money, "Performance Implications of Distributor Effectiveness, Trust, and Culture in Import Channels of Distribution", **Industrial Marketing Management**, 37, 2008, s. 50-51.

¹⁴⁹ Hibbert, Huxham, Ring, a.g.e., s. 398.

¹⁵⁰ Heide, a.g.e.; T. Ritter, "A Framework for Analyzing Relationship Governance", **Journal of Business & Industrial Marketing**, C. XXII, No: 3, 2007, s. 196-201.

¹⁵¹ Yamagishi, Gillmore, Cook, a.g.e.

işbirliği-rekabet durumu¹⁵², öğrenme¹⁵³ ve bunların çeşitli karmaları¹⁵⁴ olabilmektedir. Bahsedilen sınıflandırmalara bir örnek vermek gerekirse küresel değer zincirlerinin yönetiminden söz edilebilir¹⁵⁵. Bu sınıflamada, işletmeler arası ilişki yönetimi beş türe ayrılmaktadır. Birincisi, yalın alım-satım ilişkisine dayanan ve tarafların farklı bir ortak bularak ayrılmasının maliyetli olmadığı piyasa tipi ilişki yönetimidir. İkincisi, satıcının alıcıya nispeten özelleştirilmiş (örneğin anahtar teslim projeler) bir ürün veya hizmet sunduğu modüler tip ilişki yönetimidir. Üçüncüsü, işletmeler arası bağların çok katmanlı olduğu, ilişkiye özgü yatırımların ve karşılıklı bağımlılıkların bulunduğu, uzun vadeli ilişkisel yönetim biçimidir. Dördüncüsü, küçük tedarikçilerin büyük alıcılarla işlem yaptığı ve alternatif müşterilerin zor bulunduğu durumlarda görülen bağımlı yönetim biçimidir. Beşincisi ise işletmelerin dikey bütünleşmesi kapsamında, merkez ile iştirakleri arasında bulunan hiyerarşik yönetim biçimidir¹⁵⁶.

Araştırmalar, ilişki yönetimi biçimlerinin üç, dört, beş, yedi, sekiz gibi çeşitli sayılarda kümelenebildiğini göstermektedir. İncelenen işletmeler arası ilişkiler kısmen farklı kapsamlarda olduğundan, kıstas alınacak değişkenler ve ilişki yönetim biçimlerinin isimleri konusunda yazında söz birliği bulunmamaktadır¹⁵⁷. Öte yandan, ilişki yönetiminin uzak ve zayıf ilişkiler ile yakın ve güçlü işbirlikleri arası bir düzlemde gerçekleştiği genellemesi yapılabilir¹⁵⁸.

Önceki bölümlerde, örgüt kuramları ve çeşitli kavramsal yaklaşımların işletmeler arası ilişkilere bakış açısının aktarılmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki

¹⁵² L.C. Young, I.F. Wilkinson, "The Space Between: Towards a Typology of Interfirm Relations", **Journal of Business-to-Business Marketing**, C. IV, No: 2, 1997, s. 53-97.

¹⁵³ M. Bensau, N. Venkatraman, "Configurations of Interorganizational Relationships: A Comparison Between U.S. and Japanese Automakers", **Management Science**, C. XLIV, No: 9, 1995, s. 1471-1492.

¹⁵⁴ L.M. Rinehart v.d., "An Assessment of Supplier – Customer Relationships", **Journal of Business Logistics**, C. XXV, No: 1, 2004, s. 25-62; C. Wong, I.F. Wilkinson, L. Young, "Towards an Empirically Based Taxonomy of Buyer-Seller Relations in Business Markets", **Journal of the Academy of Marketing Science**, C. XXXVIII, 2010, s. 720-737; J.P. Cannon, W.D. Perreault Jr, "Buyer-Supplier Relationships in Business Markets", **Journal of Marketing Research**, C. XXXVI, 1999, s. 439-460.

¹⁵⁵ Değer zinciri kavramı için bkz. Bölüm 1.1.2.

¹⁵⁶ G. Gereffi, J. Humphrey, T. Strugeon, "The Governance of Global Value Chains", **Review of International Political Economy**, C. XII, No: 1, 2005, s. 78-104

¹⁵⁷ Hibbert, Huxham, Ring, a.y.

¹⁵⁸ Kanter, a.g.e.

kısımda, örgütlerin bulundukları ülke sınırlarının dışındaki yabancı örgütlerle ilişki kurduklarında ortaya çıkan özel durumlar tartışılacaktır.

1.5. Uluslararası Ticarete İşletmeler Arası İlişkiler

2000’li yılların başı, uluslararası ticari faaliyetlerde hızlı bir yükselişe sahne olmuştur. 2000-2014 yılları arasında dünyadaki doğrudan yabancı yatırım stoku, diğer bir ifadeyle özel veya kamu teşebbüslerinin yurt dışında yaptıkları uzun vadeli sermaye yatırım birikimi, yaklaşık 7,2 trilyon ABD Dolarından 25 trilyon ABD dolarının üzerine çıkmıştır¹⁵⁹. Aynı dönemde, dünyadaki yıllık ihracat hacmi 6,5 trilyon ABD dolarından 19 trilyon ABD dolarını aşmıştır¹⁶⁰. Bu veriler, bahsedilen faaliyetlerin on beş yılda üç kattan fazla arttığına işaret etmektedir.

Uluslararası ticari faaliyetlerin dünyadaki hızlı gelişiminde, belli başlı unsurlar rol oynamaktadır. Bunlar; politik, teknolojik, pazar, maliyet ve rekabet unsurları şeklinde tanımlanabilmektedir. Politik unsurlar, devletlerin, öncelikle bölgesel ve giderek de küreselleşen bir kapsamda, ortak politikalar geliştirme ve bunları uygulama eğilimini yansıtmaktadır. Serbest ticaret anlaşmaları veya Avrupa Birliği ve Dünya Ticaret Örgütü gibi kurumlar, uluslararası ticaretteki engelleri azaltmakta, sermaye yatırımlarını kolaylaştırmaktadır. Teknolojik unsur olarak, özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi, üretim ve hizmet süreçlerinin koordinasyonuna yardımcı olmakta ve dünya üzerindeki konumun önemini azaltmaktadır. Pazar unsurları, işletmelerin, yerli pazarlar doygunluğa ulaştığında, yabancı pazarlardaki fırsatları değerlendirmek istemeleri ve buna paralel biçimde, işletmelerin ana tedarikçilerinin de onların yolunu izleyebilmelerini yansıtmaktadır. Maliyet unsurları, işletmelerin birim maliyetlerini düşürmek adına ölçek ekonomisini yakalamak için ürün ve hizmetlerin uluslararası pazarlara açmasını; diğer yandan da, bir kısım faaliyetlerin, üretim faktörlerinin daha düşük maliyetli olduğu ülkelere kaydırılmasını işaret etmektedir. Rekabet unsurları ise, özellikle gelişmekte olan ekonomilerdeki

¹⁵⁹ UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), “World Investment Report 2015”, Annex Table 2, (Çevrimiçi) http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf, 19 Aralık 2015.

¹⁶⁰ The World Bank, “World Development Indicators: Structure of Merchandise Exports”, (Çevrimiçi) <http://wdi.worldbank.org/table/4.4#>, 4 Nisan 2016.

işletmelerin, hem artan yabancı rekabetine karşı kendi yerel pazarlarını savunmak istemeleri hem de büyüme çabalarından dolayı uluslararasılaşmalarını belirtmektedir. Uluslararası ticari faaliyetlerin hızlı yükselişinde, bu itici güçlerin etkili olduğu kabul edilmektedir¹⁶¹.

İşletmeleri uluslararası faaliyetlere yönelten unsurlar, bu doğrultuda adım atacak olanları, bir takım karar verme süreçlerine sokmaktadır. Bu aşamada, işletmelerin karşılaşacağı temel sorular; **hangi pazara, ne zaman, ne ölçekte ve hangi yöntemle** girileceği olmaktadır.

Dünyada iki yüze yakın ülke olduğu düşünüldüğünde, işletmelerin öncelikle ticari faaliyet yürütecekleri yurt dışı pazarları belirlemeleri gerekmektedir. Bu tercih yapılırken genellikle dikkate alınan ölçütler, ilgili ülkenin nüfusu, ekonomik gelişmişlik düzeyi, politik istikrarı, hukuk düzeni ile ulaşım ve teknoloji gibi altyapı kolaylıklarıdır. Doğal olarak, bu ölçütlerin önemi, işletmeler arası ilişkilerin derinliğine göre değişebilmektedir.

İşletmelerin, belirli bir ülkede faaliyet göstermeye karar verdikten sonra, buna ne zaman başlayacaklarına dair de bir tercih yapmaları gerekmektedir. İşletmelerin önünde genellikle bir pazara ilk veya önden girmek ile sonradan girmek seçenekleri bulunmaktadır. Elbette, bu tercihlerin hem avantajları hem de dezavantajları mevcuttur. Örneğin, bir pazara ilk giren işletmeler, oradaki talebin çoğunu kendilerine yöneltebilir, deneyimle öğrenilebilen aşamaları önceden katedebilir ve müşterilerinde belirli bir değiştirme maliyeti yaratarak kendilerine bağlılık oluşturabilir. Diğer yandan, bir pazara ilk olarak girmenin, işletme açısından bazı maliyetleri bulunmaktadır. Sözgelimi, pazara yabancı olan bir ürün veya hizmetin müşterilere tanıtılması belirli bir yatırım gerektirmektedir. Pazara ilk giren işletmenin bu yönde yapacağı masraflara, sonradan gelen rakiplerin katlanması gerekmeyebilir. Bir başka durum, yabancı pazara ilk giren işletmelerin başta kabullendiği kurallar ve düzenlemeler, bir zaman sonra kamu eliyle değiştirilebilir ve koşullar bu işletmelerin

¹⁶¹ D.A. Ball v.d., **International Business: The Challenge of Global Competition**, New York, McGraw-Hill, 2002, s. 12-13.

aleyhine dönebilir. Özellikle gelişmekte olan veya en az gelişmiş ekonomilerde, başlangıçtaki ticari ve hukuki şartların hızla değişebildiği bilinmektedir.

Uluslararası ticari faaliyetin yer ve zamanlamasına karar veren işletmeler, bu faaliyetleri hangi ölçekte yapacaklarını da belirlemek durumundadır. İşletmelerin yeni pazarlara büyük veya küçük oranda kaynak ayırarak girmesi önemli bir stratejik tercih olmaktadır. Elbette, işletmelerin maddi ve maddi olmayan kaynaklarını belirli işler için tahsis ederken, kendi kapasitelerine ve uzun vadeli niyetlerine göre davranmaları beklenmektedir. İşletmeler yurt dışı bir pazara belirgin miktarda kaynak kullanarak girdiklerinde, bu onların uzun dönemde pazara ilişkin olumlu beklentilerine dayanan bağlılıklarını yansıtmaktadır. Öte yandan, yeni pazarlara yapılan büyük ölçekli yatırımlar, pazardaki beklenmedik değişiklikler karşısında işletmelerin esnekliği azaltmakta ve ticari riskleri artırmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin yurt dışı pazarlar için ayıracakları kaynakların ölçeğini belirlerken, pek çok faktörü göz önüne almaları gerekmektedir¹⁶².

İşletmelerin, yurt dışı ticari faaliyetlerini hangi ülkede, ne zaman ve ne ölçekte yapacaklarını belirledikten sonra, yabancı pazarlara hangi yöntemle gireceklerine dair de bir karar vermeleri gerekmektedir. Bu yöntemlerin, risk ve sorumluluklarına karşılık fırsat ve getirilerin de değiştiği altı temel biçimde olduğu kabul edilmektedir. Bunlar, ihracat, anahtar teslim projeler, lisans anlaşmaları, bayilik anlaşmaları, ortak girişimler ve yüzde yüz iştirakler olarak sıralanabilmektedir. **İhracat**, bir işletmenin yurt dışındaki bir diğeriyle ticari ilişkide bulunması, belirli teslim ve ödeme şekilleri çerçevesinde alım-satım işlemlerini yürütmesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu işlemler, piyasa mekanizmasına veya uzun süreli, tekrarlanan sözleşmelere dayalı olabilmektedir¹⁶³. Bazı endüstrilerde sıkça rastlanan **anahtar teslim projeler** de uluslararası ticari faaliyet kapsamına girebilmektedir. Özellikle, önemli bilgi ve deneyim ile gelişmiş teknoloji gerektiren yapıların (örneğin köprü, tünel, enerji santrali, rafineri, kimya fabrikası ve benzerlerinin) tasarımı, inşası ve hatta buralarda çalışacak kişileri eğitme yetkinlikleri bakımından uzmanlaşmış işletmeler, bu

¹⁶² C.W.L. Hill, **International Business: Competing in the Global Marketplace, Postscript 2001**, New York, McGraw-Hill, 2001, s. 429-432.

¹⁶³ Bkz. Bölüm 1.1.3.

projeleri, yurt dışındaki müşterilerine işlemeye hazır halde teslim edebilmektedir. **Bayilik anlaşmaları**, işletmelerin ürün veya hizmetlerini başka bir ülkede temsil edecek veya pazarlayacak işletmelerle yaptıkları nispeten uzun süreli işbirlikleridir. Bayi olan işletme, belirli bir bölgede tek yetkili ise distribütör olarak da ifade edilmektedir. Bayilik anlaşmalarının daha gelişmiş biçimi olan **lisans anlaşmaları**, bir işletmenin yurt dışındaki başka bir işletmeye, yine imtiyazı kendinde olan ürün veya hizmetlerin, belirli bir bölge dâhilinde, üretimi veya satışı için yetki vermesidir¹⁶⁴. Bu vekâlet ilişkisi, genellikle bir bedel karşılığında sunulmakta ve asil işletme diğeriyle, ticari faaliyetle ilgili olarak uzmanlık bilgisini de paylaşabilmektedir. Bayilik ve lisans anlaşmalarının, işletmelerin coğrafi faaliyet kapsamlarını genişletmek için kaynaklarının uygun olmadığı durumlarda başvurdukları bir pazara giriş yöntemi olduğu bilinmektedir. **Ortak girişimler**, bir işletmenin bir veya daha çok işletmeyle, tüzel kişilikleri bir yanda devam ederken, kurduğu ortaklıkla, belirli işler için risk, sorumluluk ve getirileri paylaştıkları stratejik işbirlikleri şeklinde tanımlanmaktadır¹⁶⁵. Bu tip ortaklıklar, işletmelerin yurt dışı pazarda faaliyet yürütmek adına diğer örgütlerle kurduğu gelişmiş düzeyde işbirliklerini yansıtmaktadır. **Yüzde yüz iştirakler**, işletmelerin yabancı bir ülkede tamamına sahip olduğu bir şirketle ticari faaliyetlerini yürütmesidir. Bu tür bir pazara giriş yönteminin iki yolu bulunmaktadır. Birincisi, işletmenin yurt dışında sıfırdan yeni bir şirket kurarak operasyonlara başlaması; ikinci ise ilgili alandaki mevcut bir işletmeyi satın almasıdır. Yabancı bir ülkede yüzde yüz iştirak kurmanın, pazara giriş yöntemleri içinde risk ve getiri olasılıkları yüksek bir karar olduğu kabul edilmektedir¹⁶⁶. Uluslararası ticari faaliyetler bakımından, işletmelerin pazara giriş yöntemleri ve bunların sonuçları, ilgili yazınında da önemli bir araştırma konusunu temsil etmektedir¹⁶⁷.

İşletmeler arası ticari faaliyetler ve ilişkiler, bahsedildiği şekilde uluslararası özellik kazandığında, işbirliği süreci daha karmaşık hale gelmektedir çünkü mevcut belirsizlik durumuna taraflar ve içinde bulundukları çevreler arasındaki farklar

¹⁶⁴ Bkz. Bölüm 1.1.2.

¹⁶⁵ Bkz. a.y.

¹⁶⁶ Hill, a.g.e., s. 434-442.

¹⁶⁷ S. Werner, "Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals", **Journal of Management**, C. XXVIII, 2002, s. 277-305.

eklenmektedir. İşletmeler arası ilişkilerin uluslararası bağlamı bu çevreler arasındaki mesafeden kaynaklanan unsurları yansıtmaktadır¹⁶⁸.

Bu kısma kadar aktarılanlarla işletmeler arası ilişkilerin genel çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır. Temel noktalar vurgulanacak olursa, öncelikle, işletmelerin kendi devamlılıklarını sağlayabilmek için diğer işletmelerle ilişki kurdukları anlaşılmaktadır. Bu ilişkiler sayesinde işletmeler, işlevlerinde verimliliği artırmaya, karşılaştıkları belirsizlikleri azaltmaya ve çevrelerinde meşruiyet kazanmaya çalışmaktadır. Doğal olarak, ilişki sürecinde, taraflar arasında öğrenme, güven, adalet, güç ve işlem çeşitleri gibi unsurlar yer almaktadır. İlişkilerden elde edilen sonuçları değerlendirmek için ise, temel olarak örgütsel yenilik, performans ve devamlılık unsurları ele alınmaktadır.

İşletmeler arasında kurulan sosyal, ekonomik ve teknolojik bağlar zamanla güçlenip uzun süreli işbirliklerine de dönüşebilmektedir. Bu tip ilişkilerde, taraflar bilinçli şekilde, işbirlikleri için yeni biçimsel yapılar oluşturabilmektedir. Bununla beraber, işletmeler arası ilişkiler, iki taraflı bir alışverişin ötesinde, ilişkilerin birbiriyle bağlantılı olduğu daha büyük bir şebeke (ağ) yapısı içinde gerçekleşebilmektedir.

İşletmeler arası ilişkilere dair mevcut kuramsal ve kavramsal yaklaşımlara bakıldığında, kimilerinin daha çok ekonomik kimilerinin ise daha çok davranış odaklı olduğu anlaşılmaktadır. Bu yüzden, işletmeler arası ilişkilerin anlaşılmasında perspektiflerin önemli katkısı olmakla beraber, her birinin bazı açılardan kısıtları da bulunmaktadır. Dolayısıyla, işletmeler arası ilişkiler alanındaki akademik çalışmalar gelişmeye devam etmektedir. İşletmeler arası ilişkiler uluslararası bağlamda gerçekleştiğinde ortaya çıkan mesafe olgusu da, belirsizlik durumuna yeni bir katman eklemekte; bunun nasıl yönetileceği ise yazında hâlen tartışılmaktadır.

Bundan sonraki bölümde, işletmeler arası ilişkilerin derinliğini ve gücünü değerlendirmek için kullanılan **ilişki kalitesi** kavramı ve yazınına odaklanılacaktır.

¹⁶⁸ İşletmelerin içinde bulundukları çevreler ve aralarındaki mesafe konusu, ilerleyen kısımlarda detaylı biçimde irdelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞLETMELER ARASI İLİŞKİ KALİTESİ

Önceki bölümde, işletmeler arası ilişkileri incelerken; ilişkiyi başlatan sebepler, ilişkiyle oluşan yapılar, ilişkideki süreç unsurları ve ilişkinin sonuçlarına odaklanılabileceği aktarılmıştı. Bir ilişki başladıktan ve belirli bir biçimsel forma kavuştuktan sonra, taraflar karmaşık bir etkileşim sürecine girmekte; bu süreçteki dinamikler, ilişkiden beklenen çıktıların gerçekleşmesinde belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla, etkileşim sürecinin dikkatle irdelenmesi, işletmeler arası ilişkilerin bütününe anlamak için önem taşımaktadır.

İşletme yönetimi yazınında 1990’larda yaygınlaşmaya başlamış olan **ilişki kalitesi** kavramı, ilişkilerdeki genel durumunu tespit edebilmek amacıyla ortaya çıkmıştır. Kavram, geniş anlamda, taraflar arasındaki ilişkinin havasını yansıtmakta; ilişkiyel bağlarının gücünü ifade etmektedir¹. Bu yüzden kavram, **ilişki sürecine** dair bir değişken olarak kabul edilebilir. İlişki kalitesi; kişiler arası, işletme ile çalışanları arası, işletme ile bireysel müşterileri arası ve işletmeler arası gibi farklı düzeylerde incelenebilmektedir. Bu çalışmada, işletmeler arası ilişki kalitesine odaklanılmaktadır. Öte yandan, yazında kavramın tanımı, boyutları, belirleyicileri ve sonuçları üzerinde fikir birliği bulunmamaktadır.

İlerleyen bölümlerde, ilişki kalitesi kavramının çeşitli tanımları, içerdığı boyutlar ve özel bir durum olarak uluslararası ticarete ilişki kalitesi yazınından bir kesit sunulacaktır.

¹ J.L. Johnson, “Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as Strategic Asset”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, C. XXVII, No: 1, 1999, s. 6; R.W. Palmatier, “Interfirm Relational Drivers of Customer Value”, **Journal of Marketing**, C. LXXII, 2008, s. 76.

2.1. İlişki Kalitesi Tanımları

İlişki kalitesinin ilgili yazında nasıl kavramsallaştırıldığını anlamak için, öncelikle olgunun biçimsel tanımlarının tespit edilmesi amacıyla bir tarama gerçekleştirilmiştir. Bunun için, uluslararası alan endekslerinde ve veri tabanlarında yer alan akademik eserler, başlıkları ve anahtar kelimeleri üzerinden taranmıştır. Kavramın tanımlarını ve boyutlarını içeren eserleri belirlerken, “ilişki kalitesi”² ifadesini birebir kullanan çalışmalar seçilmiş ve inceleme kapsamına alınmıştır.

İşletmeler arası ilişki kalitesi tanımları incelendiğinde, dikkat çeken ve öne çıkan bazı özellikler bulunmaktadır. Geniş kapsamda, ilişki kalitesiyle, ilişki halindeki taraflar arasında genel bir olumluluk halinin varlığı ve bu ilişkiyi uzun vadede uyum içinde sürdürme niyetinin yansıtılmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, mevcut ilişkilerin değerlendirilmesinde ve karşılıklı beklentilerin oluşmasında, geçmiş deneyimlerin önemi de vurgulanmaktadır. Bunlarla beraber, ilişki içinde etkin bir çalışma ortamı yaratılmasında, taraflar arasındaki bağlantıların niteliği ve amaçlara uygunluğu da sıkça bahsedilen bir olgudur. Diğer yandan, ilişki kalitesinin, ilişkiye dair belirli özellikleri yansıtan çeşitli boyutların meydana getirdiği bir üst kavram³ olduğu da pek çok tanımda yer almaktadır. Hatta birçok eserde, ilişki kalitesi tanımlanırken, kavramı meydana getirdiği düşünülen boyutların isimlerini vermekle yetinilmektedir.

Yazın taramasında tespit edilen ilişki kalitesine ilişkin biçimsel tanımları Tablo 1’de sunulmuştur. Bu listede, kavramı sadece içerdiği öne sürülen alt boyutlarla açıklamanın ötesine geçmiş ve özgün nitelikte olduğu düşünülen tanımlamalara yer verilmiştir. Tabloda, ilişki kalitesi tanımlarının eserlerdeki orijinal ifadeleri tırnak içinde gösterilmiştir.

² İngilizcesi “relationship quality”

³ İngilizcesi “higher-order construct” veya “second-order construct”.

Tablo 1: İlişki kalitesinin tanımları

Çalışma	Tanım
Dwyer, Oh (1987, s.349)	Alışveriş ortağından memnuniyet, ona duyulan güven ve asgari fırsatçılık. " ... <i>satisfaction with and trust of one's exchange partner and minimal opportunism.</i> "
Crosby, Evans, Cowles (1990, s.70)	Müşterinin, satış elemanının samimiyetine güvenmesi ve geçmişte sürekli memnuniyet verdiği için ötürü, gelecekteki performansına duyduğu itimat. " ... <i>the customer is able to rely on the salesperson's integrity and has confidence in the salesperson's future performance because the level of past performance has been consistently satisfactory.</i> "
Moorman, Zaltman, Deshpande (1992, s.316)	Kullanıcıların etkileşimi üretken bulma derecesi. " ... <i>the degree to which users view... interactions as productive.</i> "
Hennig-Thurau, Klee (1997, s.751)	İlişkinin, müşterinin ilişkiye dair ihtiyaçlarını karşılamasına yaklaşma derecesi. " <i>the degree of appropriateness of a relationship to fulfill the needs of the customer associated with that relationship.</i> "
Smith (1998, s.78)	İlişkinin gücünün genel bir değerlendirmesi ve geçmişteki başarılı-başarısız birlikteliklere veya olaylara dayanarak, tarafların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılama derecesi. " ... <i>an overall assessment of the strength of a relationship and the extent to which it meets the needs and expectations of the parties based on a history of successful or unsuccessful encounters or events.</i> "
Jap, Manolis, Weitz (1999, s.304-305)	İlişkideki çeşitli yönlerin (tutum, süreç ve gelecek beklentilerinin) değerlendirilmesi. " ... <i>evaluations of various aspects of relationship - attitudinal, process, and future expectations.</i> "
Johnson (1999, s.6)	İşletmeler arası ilişkilerdeki genel derinlik ve iklim. " ... <i>the overall depth and climate of the interfirm relationship.</i> "

Çalışma	Tanım
Holmlund (2001, s.15)	İşletmeler arası ikili ilişkiyi yürüten bireylerin, aralarındaki ticari etkileşim hakkındaki ortak bilişsel değerlendirmesidir. Bu değerlendirme, kıyas ölçütünü belirleyen, potansiyel alternatif etkileşimlerle bir karşılaştırmayı içermektedir. " ... the joint cognitive evaluation of business interactions by significant individuals in both firms in the dyad. The evaluation encompasses a comparison with potential alternative interactions of a similar kind which represent comparison standards."
Hennig-Thurau, Gwinner, Gremler (2002, s.234)	İşletmelerle müşterileri arasındaki ilişkinin genel doğasını yansıtan ve çeşitli boyutları olan bir üst kavram. " ... a metaconstruct composed of several key components reflecting the overall nature of relationships between companies and consumers."
Walter v.d. (2003, s.159)	Ticari ilişkilerde birbirinden farklı ancak birbiriyle ilişkili üç boyutu - güven, bağlılık ve memnuniyet - yansıtan bir üst kavram. " ... a higher-order construct often encompassing three distinct, although related dimensions of business relationships: trust, commitment and satisfaction."
Fynes, Burca, Marshall (2004, s.182)	İlişkideki iki tarafın faal ve uzun vadede yürüten bir ilişkiye bağlanma derecesi. " ... the degree to which both parties in a relationship are engaged in an active, long-term working relationship ... "
Woo, Ennew (2004, s.1256)	Alıcı ve satıcı arasındaki ilişkinin genel bir değerlendirmesi. " ... an overall evaluation of the relationship between buyer and seller ... "
Palmatier v.d. (2006, s. 139)	Bir alım-satım ilişkisinin farklı yüzlerini yansıtan çok boyutlu bir kavram. " ... a multidimensional construct that captures the many different facets of an exchange relationship."
Huntley (2006, s.706)	Ürün kalitesi, hizmet kalitesi ve elde edilen değer için müşterilerin ödediği bedele karşılık, zamanla ilişkinin bütününden duyduğu memnuniyet ve ilişkinin ortaklık biçiminde işleyiş derecesi.

Çalışma	Tanım
	<i>" ... the degree to which buyers are satisfied over time with the overall relationship as manifested in product quality, service quality, and price paid for the value received and the degree to which the relationship functions as a partnership."</i>
Leonidou, Barnes, Talias (2006, s.578)	İlişkilerin uyumlu, istikrarlı, üretken şekilde yürütmesine yardımcı tüm davranışsal etkenleri içeren çok boyutlu bir kavram. <i>" ... a multidimensional concept, encompassing all those behavioral parameters that help to maintain a smooth, stable, and productive working relationship."</i>
Ivens, Pardo (2007, s.473)	İkili ilişkideki havayı ölçen karmaşık bir kavram. <i>" ... a complex construct measuring the atmosphere in a dyad."</i>
Holmlund (2008, s.35)	İşletmeler arası ikili ilişkiyi yürüten bireylerin, aralarındaki ticari etkileşim hakkındaki ortak bilişsel değerlendirmesidir. Bu değerlendirme, arzu edilen, potansiyel, olağan veya önceki etkileşimlerin deneyimleriyle oluşmuş bir ölçütle karşılaştırma yapmayı içermektedir. <i>" ... the joint cognitive evaluation of business interactions by significant individuals in both firms in the dyad. The evaluation encompasses a comparison of experienced with desired, potential, usual or previous interactions which constitute comparison standards."</i>
Palmatier (2008, s.77)	Alışveriş ortağı ile ilişkisel bağların (karşı tarafın eylemlerini etkileyen veya sınırlayan birleştirici hatların) çapı. <i>" ... the caliber of relational ties with an exchange partner; relational "ties" are the connecting links between exchange partners that influence or restrain a partner's actions."</i>
Skarmeas, Robson (2008, s.172)	Alım-satım ilişkisinin genel doğasını yansıtan önemli ilişkisel sonuçları kuşatıcı bir kavram. <i>" ... an overarching construct composed of important relational outcomes reflecting the overall nature of the exchange relationship."</i>
Hutchinson v.d. (2011, s.467)	Alıcı-satıcı ilişkilerinin uzun vadeli istikrarını etkileyen bir üst kavram.

Çalışma	Tanım
	" ... a higher order construct which has an influence on the long-term stability of buyer-seller relationships."
Kim v.d. (2011, s.880)	İşbirliğinin düzeyi ve uzun vadeli ortaklık eğilimi. " ... the level of cooperation and tendency toward long term partnerships."
Lahiri, Kedia (2011, s.12)	İşlem ortaklarının ilişkinin çeşitli özellikleri hakkındaki değerlendirmesi veya genel kanısı. " ... exchange partners' evaluation or overall assessment of various relationship attributes."
Terawatanavong v.d. (2011, s.912)	Ortaklar arasında güçlü bağların ve yakınlığın derecesini tespit eden bir üst kavram. " ... a higher-order-construct that captures the degree to which a strong bond and closeness exists between partners."
Venkatesh, Bala (2012, s.10)	İşletme temsilcilerinin ticari ortakları ile yürüttükleri ilişkileri olumlu değerlendirme düzeyi. " ... the degree to which boundary spanners in a focal firm have a positive appraisal of a working relationship with a trading partner."
Chinomona (2013, s.45)	Bir ilişkinin, üretici işletmenin beklentilerini, tahminlerini, amaçlarını ve arzularını ne kadar iyi karşıladığına dair algı ve değerlendirmeler. " ... perceptions and evaluations of how well the relationship fulfills the expectations, predictions, goals, and desires of the manufacturing SME."
Dant, Weaven, Baker (2013, s.283)	Bir ilişkinin derinliği veya önemi ile dayanıklılık kabiliyeti. " ... the depth or magnitude of a relationship and its ability to endure."
Marquardt (2013, s.1390)	Alıcıların, belirli bir zamanda bir ilişkinin bütününe verdiği değer düzeyi. " ... the degree to which buyers value the overall relationship at a particular point of time ..."
Han, Sung, Shim (2014, s.2118)	Alıcı ve satıcı arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının ve iletişim kalitesinin yoğunluğu. " ... the intensity of information sharing and communication quality of the relationship between the supplier and buyer."

Yukarıda aktarılan ilişki kalitesine dair kavramsallaştırmalar ışığında, bu çalışmada işletmeler arası ilişki kalitesi, “**ilişkide yaşanan sürtüşmenin az, ilişkiden sağlanan faydanın çok olduğuna dair algının derecesi**” biçimindeki özgün tanım doğrultusunda ele alınacaktır. Bu şekilde bir tanımlamanın gerekçeleri ileriki bölümlerde sunulacaktır.

2.2. İlişki Kalitesinin Boyutları

Yazında ilişki kalitesi kavramının, ağırlıklı olarak, birbiriyle ilişkili çeşitli alt boyutlardan oluştuğu kabul edilmektedir. En sık kullanılan boyutların, güven, memnuniyet ve bağlılık olduğu dikkat çekmektedir. Öte yandan, bu alt boyutların neler olduğu hakkında dikkate değer bir çeşitlilik bulunmaktadır. Bir taraftan da, bazı araştırmalar, ilişki kalitesini tek boyutlu bir kavram biçiminde ele almaktadır. Çalışmalarda, ilişki kalitesini yansıttığı öne sürülen boyutlara dair özet, Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: İlişki kalitesinin boyutları⁴

Çalışma	Boyutlar			
	Güven	Memnuniyet	Bağlılık	Diğerleri
Dwyer, Oh (1987)	x	x		Asgari fırsatçılık
Kumar, Sheer, Steenkamp (1995)	x		x	Çatışma, Devamlılık beklentisi, İlişkiye yatırım niyeti
Leuthesser (1997) *	x	x		
Dorsch, Swanson, Kelley (1998)	x	x	x	Asgari fırsatçılık, Müşteri yönelimi, Etik profili
Jap, Manolis, Weitz (1999)	x			Çatışma, devamlılık beklentisi, çözülme
Johnson (1999) *				Güven, Adalet, Asgari fırsatçılık
Naude, Buttle (2000)	x	x		Koordinasyon, Güç, Kâr

⁴ “*” İşaretli çalışmalarda ilişki kalitesi; çeşitli ifadelerle ölçülebilen tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır.

Çalışma	Boyutlar			
	Güven	Memnuniyet	Bağlılık	Diğerleri
Hennig-Thurau v.d. (2002)	x	x	x	
Hewet, Money, Sharma (2002)	x		x	
Parsons (2002)	x	x		
Walter v.d. (2003)	x	x	x	
Fynes, Burca, Marshall (2004)	x			İşbirliği, İletişim, Adaptasyon
Ivens (2004)	x	x	x	
Woo, Ennew (2004)				İşbirliği, Adaptasyon, Atmosfer
Bruggen, Kacker, Nieuwlaat (2005)	x	x	x	Çatışma
Lages, Lages, Lages (2005)		x		İletişim kalitesi, Paylaşılan bilgi miktarı, Uzun dönemli ilişki yönelimi
Huntley (2006)		x		Teknik, Sosyal, Ekonomik memnuniyet
Leonidou, Barnes, Talias (2006)	x	x	x	İşbirliği, İletişim, Adaptasyon, Anlayış
Ulaga, Eggert (2006)	x	x	x	
Ivens, Pardo (2007)	x	x	x	
Rauyruen, Miller (2007)	x	x	x	Algılanan hizmet kalitesi
Dong, Tse, Çavuşgil (2008)	x			Çatışma
Cambra-Fierro, Redondo (2008)		x		
Han, Sung (2008)		x		İletişim kalitesi, Paylaşılan bilgi miktarı, Uzun dönemli ilişki yönelimi
Holmlund (2008)				Teknik, sosyal ve ekonomik unsurlar
Skarmeas, Robson (2008)	x	x	x	
Su v.d. (2008)	x			İşbirliği, İletişim, Atmosfer, Adaptasyon

Çalışma	Boyutlar			
	Güven	Memnuniyet	Bağlılık	Diğerleri
Wagner, Lindemann (2008)	x		x	Çatışma, Devamlılık beklentisi, İlişkiye yatırım niyeti
Ural (2009)		x		İletişim kalitesi, Paylaşılan bilgi miktarı, Uzun dönemli ilişki yönelimi
Auruskeviciene v.d. (2010)	x		x	İletişim etkinliği, Sosyal ilişkiler, İmtiyazlar
Cater, Cater (2010)	x			İşbirliği, Adaptasyon, Bilgi transferi
Liu, Li, Zhang (2010)	x		x	
Mysen, Svensson (2010)	x	x	x	İşbirliği, Rekabet yoğunluğu, Süreklilik, Koordinasyon, Bağımlılık, Formelleşme, Pazar düzensizliği, Fırsatçılık, Özgül varlıklar
Nguyen, Nguyen (2010)	x	x	x	Asgari fırsatçılık
Payan v.d. (2010)	x	x	x	İşbirliği, Koordinasyon, Özgül varlıklar
Richey, Tokman, Dalela (2010)	x		x	
Wagner, Eggert, Lindemann (2010)	x	x		
Alejandro v.d. (2011)	x	x	x	
Barry, Doney (2011)	x	x	x	
Fang, Chang, Peng (2011)	x		x	
Hutchinson v.d. (2011)	x	x	x	
Kim v.d. (2011) *				İletişim, Uzun vadeli ilişki yönelimi
Lahiri, Kedia (2011) *				İşbirliği, Anlayış, Ortak kültür, Güven
Nyaga, Whipple (2011)	x	x	x	İlişkiye özgü yatırımlar
Obadia, Vida (2011)	x			İşbirliği, Devamlılık beklentisi

Çalışma	Boyutlar			
	Güven	Memnuniyet	Bağlılık	Diğerleri
Svensson, Mysen (2011)	x	x	x	Fırsatçılık, Koordinasyon, Süreklilik, Formalleşme, Bağımlılık, Özgül yatırımlar
Terawatanavong v.d. (2011)	x		x	
Wahab, Rose, Osman (2011)				İletişim yoğunluğu, Enformellik, Açıklık
Westberg, Stavros, Wilson (2011)	x		x	İletişim
Keating v.d. (2011)	x		x	
Beitelspacher v.d. (2012)	x		x	
Chang, Cheng, Wu (2012)				Sosyal sermaye, Bilgi paylaşımı, İrtibat sıklığı
Chang, Lee, Lai (2012)	x		x	İletişim
Çerri (2012) *				Memnuniyet, Uzun vadeli yönelim, Algılanan değer
Ghzaïel, Akrouit (2012)	x		x	İşbirliği, Çatışma
Jiang, Henneberg, Naude (2012)		x	x	İletişim, Uzun vadeli yönelim
Kashyap, Sivadas (2012)	x	x	x	
Mitrega (2012) *				Memnuniyet
Mysen, Svensson, Högevold (2012)				Değer, Yetkinlikler, İlişkisel normlar
Song v.d. (2012)				İşbirliği, Adaptasyon, Atmosfer
Venkatesh, Bala (2012) *				Memnuniyet
Vidal (2012)	x	x	x	
Ahamed, Skallerud (2013)	x	x	x	
Chinomona (2013)	x	x	x	İşbirliği
Dant, Weaven, Baker (2013)	x	x	x	

Çalışma	Boyutlar			
	Güven	Memnuniyet	Bağlılık	Diğerleri
Hsu, Wang, Chih (2013)	x	x	x	
Jiang v.d. (2013)	x			Kişiler arası ve Örgütler arası (formatif)
Kang, Oh, Sivadas (2013)				Güçlendirici ve Zayıflatıcı unsurlar
Kühne, Gellynck, Weaver (2013)	x	x		Çatışma, Güç, Bağımlılık, Ün, İlişki yönetimi
Lee v.d. (2013)	x		x	
Leonidou v.d. (2013)	x		x	İşbirliği, İletişim
Marquardt (2013)	x	x	x	
Nyaga v.d. (2013)	x			İletişim, Belirsizlik
Raskovic v.d. (2013)	x		x	İlişkisel öğrenme
Vieira (2013)	x	x		
Wu v.d. (2013)	x	x		
Yen, Hung (2013)	x	x		
Akrout (2014)	x	x	x	
Atrek v.d. (2014)				Hizmet kalitesi, Ekonomik, teknik ve sosyal unsurlar
Han, Sung, Shim (2014) *				Güven, Memnuniyet, Bağlılık, İletişim kalitesi
Hanisch, Wald (2014) *				Güven, Yardımseverlik, Saygı, Uyum, Anlaşma
Ling v.d. (2014) *				Memnuniyet
Semrau, Werner (2014)				Birlikte geçirilen zaman
Tan, Ndubisi (2014)	x		x	İşbirliği
Vries v.d. (2014)	x			İşbirliği, Empati, Hızlı tepki
Barnes v.d. (2015)		x	x	İşbirliği
Velez v.d. (2015)	x	x	x	Adaptasyon, İşbirliği, Anlayış

Yazında, ilişki kalitesini yansıttığı ve oluşturduğu düşünülen boyutlar da dikkate alınarak, bu çalışma kapsamında, işletmeler arası ilişki kalitesinin, **güven**, **memnuniyet** ve **ilişkisel öğrenme** boyutlarından oluşan bir üst kavram olarak kabul

edilecektir. Önceki bölümde aktarılan ilişki kalitesi tanımıyla bağlantılı olarak, güven boyutunun ilişkideki sürtüşmesizlik; memnuniyet ve ilişkisel öğrenme boyutlarının da ilişkiden sağlanan fayda unsurlarını yansıtacağı düşünülmektedir. İleriki kısımlarda, bu öngörüye daha detaylı bir açıklama getirilecektir.

Bu bölüme kadar, ilişki kalitesi kavramının tanımları ve bu kavrama atfedilen boyutlar hakkındaki genel yazın taraması aktarılmıştır. Sonraki kısımda, kavrama ilişkin uluslararası ticaret bağlamında yapılmış çalışmalar detaylı olarak irdelenecektir.

2.3. Uluslararası Ticarete İlişki Kalitesi Araştırmaları

İşletmeler arası ilişkilerin uluslararası kapsamda yürütülmesi, süreci karmaşıktırmakla beraber, olgunun akademik açıdan incelenmesi bakımından uygun bir zemin oluşturmaktadır. Uluslararası ticarete işletmeler arası ilişki kalitesi araştırmalarının 1990’lardan bugüne güncelliğini koruduğu anlaşılmaktadır. Yapılan yazın taramasında, ilişki kalitesi kavramını birebir kullanan çalışmalarla birlikte, kavramın belirgin alt boyutlarını (güven, memnuniyet, bağlılık, işbirliği, iletişim, vb.) içeren eserler de dikkate alınmıştır. Seçilen çalışmaların ortak noktası, her birinin görgül araştırma içermesi ve araştırma modellerinde, ilişki kalitesi veya bunun belirgin alt boyutu olarak kabul edilen kavramlara ilişkin açıklayıcı değişkenlerin bulunmasıdır.

Uluslararası ticarete işletmeler arası ilişki kalitesi kavramı üzerine yapılmış çalışmalarına bakılacak olursa;

Leonidou, Barnes ve Talias, ABD’de sanayi ürünleri endüstrisi kapsamındaki araştırmalarında, belirsizlik, mesafe ve çatışma ile ilişki kalitesi arasında olumsuz yönde ilişkiler olduğunu tespit etmiştir⁵. Nguyen, Barrett ve Nguyen, Vietnam’daki araştırmalarında, öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi ile ilişki kalitesinin; ilişki kalitesi ile de ihracat

⁵ L.C. Leonidou, B.R. Barnes, M.A. Talias, “Exporter-Importer Relationship Quality: The Inhibiting Role of Uncertainty, Distance, and Conflict”, **Industrial Marketing Management**, C. XXXV, No: 5, 2006, s. 576-588.

performansının arasında olumlu yönde ilişkiler olduğunu göstermiştir⁶. Skarmas ve Robson, İngiltere’de tekstil, kâğıt, kimya ve makine endüstrileri kapsamındaki araştırmalarında, kültürel duyarlılık, işleme özgü yatırımlar ve rol performansı ile ilişki kalitesinin olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir⁷. Aynı kapsamdaki bir başka araştırmada, Skarmas ve meslektaşları, ilişki kalitesinin zihinsel mesafe ile olumsuz, rol performansı ve işleme özgü yatırımlar ile olumlu yönde ilişkili olduğunu saptamıştır⁸. Nguyen ve Nguyen, Vietnam’daki araştırmalarında, öğrenme yöneliminin, ilişki kalitesi ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir⁹. Barry ve Doney, kırk iki ülkedeki uçak yedek parça ürünleri yatırımın ilişki kalitesi endüstrisi kapsamında yaptıkları araştırmalarında, algılanan değer, ilişkiyel bağlar ve ilişkiye üzerinde; ilişki kalitesinin de alışverişlerin sürekliliği üzerindeki olumlu etkilerini tespit etmiştir¹⁰. Ahamed ve Skallerud, Bangladeş’de dokuma ürünleri endüstrisi kapsamındaki araştırmalarında, mesafenin ilişki kalitesi üzerindeki olumsuz etkilerini, ayrıca, iletişim ikliminin ilişki kalitesi, ilişki kalitesinin de ihracat performansı üzerinde olumlu yönde etkilerini saptamıştır¹¹. Hoppner, Griffith ve White, ABD ve Japonya’da sanayi ürünleri endüstrileri kapsamındaki araştırmalarında, karşılıklılık ile ilişki kalitesi arasında olumlu yöndeki ilişkilerin yanında, ilişki kalitesi ile performanstan duyulan memnuniyet arasında ulusal kültürün düzenleyici etkilerini tespit etmiştir¹². Velez ve meslektaşları, İspanya’daki araştırmalarında, işlemlerde kullanılan bilgi teknolojilerine dayalı denetim sistemi ile ilişki kalitesi arasında, sistemin kullanım yoğunluğunun düzenleyici etkisi bulunduğunu göstermiştir¹³.

⁶ T.T.M. Nguyen, N.J. Barrett, T.D. Nguyen, "The Role of Market and Learning Orientations in Relationship Quality: Evidence from Vietnamese Exporters and their Foreign Importers", **Advances in International Marketing**, C. XVII, 2006, s. 107-133.

⁷ D. Skarmas, M.J. Robson, "Determinants of Relationship Quality in Importer-Exporter Relationships", **British Journal of Management**, C. XIX, 2008, s. 171-184.

⁸ D. Skarmas v.d., "Market and Supplier Characteristics Driving Distributor Relationship Quality in International Marketing Channels of Industrial Products", **Industrial Marketing Management**, C. XXXVII, 2008, s. 23-36.

⁹ T.T.M. Nguyen, T.D. Nguyen, "Learning to Build Quality Business Relationships in Export Markets: Evidence From Vietnamese Exporters", **Asia Pacific Business Review**, C. XVI, No: 1&2, 2010, s. 203-220.

¹⁰ J.M. Barry, P.M. Doney, "Cross-Cultural Examination of Relationship Quality", **Journal of Global Marketing**, C. XXIV, 2011, s. 305-323.

¹¹ A.F.M.J. Ahamed, K. Skallerud, "Effect of Distance and Communication Climate on Export Performance: The Mediating Role of Relationship Quality", **Journal of Global Marketing**, C. XXVI, No: 5, 2013, s. 284-300.

¹² J.J. Hoppner, D.A. Griffith, R.C. White, "Reciprocity in Relationship Marketing: A Cross-Cultural Examination of the Effects of Equivalence and Immediacy on Relationship Quality and Satisfaction with Performance", **Journal of International Marketing**, C. XXIII, No: 4, 2015, s. 64-83.

¹³ M.L. Velez v.d., "How control system information characteristics affect exporter-intermediary relationship quality", **International Business Review**, C. XXIV, 2015, s. 812-824.

İşletmeler arası ilişki kalitesinin önemli bir boyutu olarak kabul edilen güven kavramını içeren ve uluslararası ticaret bağlamında yapılmış araştırmalarda;

Styles ve Ambler, Avustralya’da sanayi ve tüketim ürünleri endüstrisi kapsamındaki çalışmalarında, taraflar arasındaki ilişki yoğunluğu ile güven; güven ile de ilişkiye bağlılık unsurları arasında olumlu yönde ilişkiler saptamıştır¹⁴. Solberg ve Nes, Norveç’teki araştırmalarında, güven ve bağlılık unsurlarının, satış kanalının işletmenin kendi iştiraki olması halinde, bağımsız olmasına kıyasla daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir¹⁵. Ha, Karande ve Singhapakdi, Güney Kore’deki araştırmalarında, taraflar arasındaki işbirliği ve memnuniyetin güven üzerinde; işletmeler arası güvenin de bağlılık üzerindeki olumlu etkilerini göstermiştir¹⁶. Mehta ve meslektaşları, ABD’de sanayi ürünleri endüstrisi kapsamındaki araştırmalarında, güven, bağlılık ve işbirliği unsurlarının ulusal kültüre göre farklılık gösterdiğini saptamıştır¹⁷. Nes, Solberg ve Silkoset, Norveç’te yaptıkları araştırmalarında, kültürel mesafenin güven ve iletişim ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu; iletişim, bağlılık ve güven unsurları arasında ise olumlu yönde ilişkiler bulunduğunu tespit etmiştir¹⁸. Nevins ve Money, ABD’de sanayi ürünleri endüstrisi kapsamında yaptıkları araştırmalarında, güven ile performans arasında olumlu yöndeki ilişkilerin yanında, kısa vadeli yönelim ile performans arasında güvenin aracılık rolünü saptamıştır¹⁹. Katsikeas, Skarmeas ve Bello, İngiltere’deki araştırmalarında, içsel belirsizlik, zihinsel mesafe, fırsatçılık ve işleme özgü yatırımların güven üzerindeki olumsuz etkilerini; güven ile performans arasındaki olumlu yönde ilişkileri ve bu bağlantıda karşılıklı bağımlılığın düzenleyici etkisini tespit etmiştir²⁰. Hammervoll ve Toften, Norveç’te deniz mahsulleri endüstrisi kapsamında yaptıkları araştırmalarında, strateji bilgisi paylaşımı, ilişkisel yatırımlar, ilişki süresi ile

¹⁴ C. Styles, T. Ambler, “The Impact of Relational Variables on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and the UK”, **Australian Journal of Management**, C. XXV, No: 3, 2000, s. 261-281.

¹⁵ C.A. Solberg, E.B. Nes, “Exporter Trust, Commitment and Marketing Control in Integrated and Independent Export Channels”, **International Business Review**, C. XI, 2002, s. 385-405.

¹⁶ J. Ha, K. Karande, A. Singhapakdi, "Importers' Relationships With Exporters: Does Culture Matter?", **International Marketing Review**, C. XXI, No: 4&5, 2004, s. 447-461.

¹⁷ R. Mehta v.d., “The Impact of Cultural Differences in U.S. Business-to-Business Export Marketing Channel Strategic Alliances”, **Industrial Marketing Management**, C. XXXV, 2006, s. 156-165.

¹⁸ E.B. Nes, C.A. Solberg, R. Silkoset, “The Impact of National Culture and Communication on Exporter-Distributor Relations and on Export Performance”, **International Business Review**, C. XVI, 2007, s. 405-424.

¹⁹ J.L. Nevins, R.B. Money, “Performance Implications of Distributor Effectiveness, Trust, and Culture in Import Channels of Distribution”, **Industrial Marketing Management**, 37, 2008, s. 46-58.

²⁰ C.S. Katsikeas, D. Skarmeas, D.C. Bello, “Developing Successful Trust-Based International Exchange Relationships”, **Journal of International Business Studies**, C. XL, 2009, s. 132-155.

örgütler arası güven arasında; örgütler arası güven ile de örgütler arası performans arasında olumlu yönde ilişkiler olduğunu göstermiştir²¹.

İşletmeler arası ilişki kalitesinin bir başka önemli boyutu olan memnuniyet kavramına odaklanmış çalışmalara bakıldığında;

Raven, McCullough ve Tansuhaj, Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) tarım ürünleri endüstrisi kapsamındaki araştırmalarında; çevresel dinamizm ve karar verme belirsizliğinin ilişkiden memnuniyet düzeyi üzerindeki olumsuz etkilerini saptamıştır²². Ahmed ve Al-Motawa, Suudi Arabistan'da otomotiv endüstrisi kapsamındaki araştırmalarında, iletişim ile memnuniyet arasında olumlu yönde ilişkiler tespit etmiştir²³. Terawatanawong, Whitwell ve Widing, Avustralya ve Tayland'da sanayi ve gıda ürünleri endüstrileri kapsamında yaptıkları araştırmalarında, karşılıklı bağımlılık ile memnuniyet arasındaki ilişkilerde ilişki safhasının düzenleyici rolünü göstermiştir²⁴. Lee ve meslektaşları, ABD'deki araştırmalarında, ilişkiden memnuniyetin, bağımlılık ile olumlu kültürel mesafe ile olumsuz yöndeki ilişkili olduğunu saptamıştır²⁵. Barnes ve meslektaşları, Hong Kong'daki araştırmalarında, memnuniyetin işletmeler arası güven, bağımlılık ve iletişim ile olumlu, çatışma ile olumsuz yönde ilişkilerini göstermiş; ayrıca, memnuniyet ile uzun vadeli yönelim arasında ise renqing, mianzi²⁶, bağımlılık ve adaptasyonun düzenleyici rollerini saptamıştır²⁷. Yen ve Barnes, Tayvan'daki araştırmalarında, güven, işbirliği, bağımlılık ile memnuniyet arasında olumlu yönde ilişkiler; ilişki süresinin güven ve koordinasyon ile memnuniyet arasında; ilişki

²¹ T. Hammervoll, K. Toften, "Drivers of Interorganizational Trust in Seafood Exporter-Importer Relationships", **Journal of International Food & Agribusiness Marketing**, C. XXV, No: 3, 2013, s. 225-241.

²² P.V. Raven, J.M. McCullough, P.S. Tansuhaj, "Environmental Influences and Decision-Making Uncertainty in Export Channels: Effects on Satisfaction and Performance", **Journal of International Marketing**, C. II, No: 3, 1994, s. 37-59.

²³ A.A. Ahmed, A.A. Al-Motawa, "Communication and Related Channel Phenomena in International Markets: The Saudi Car-Market", **Journal of Global Marketing**, C. X, No: 3, 1997, s. 67-82.

²⁴ Terawatanawong, C., G.J. Whitwell, R.E. Widing, "Buyer Satisfaction With Relational Exchange Across the Relationship Lifecycle", **European Journal of Marketing**, C. XLI, No: 7&8, 2007, s. 915-938.

²⁵ D-J. Lee v.d., "Developing a Model of Reciprocity in the Importer-Exporter Relationship: The Relative Efficacy of Economic versus Social Factors", **Industrial Marketing Management**, C. XXXVII, 2008, s. 9-22.

²⁶ Çin kültüründe mevcut olan bu kavramlar, yaklaşık olarak karşılıklı iyilik yapma (renqing) ve saygı gösterme (mianzi) anlamına gelmektedir.

²⁷ B.R. Barnes v.d., "Opportunism as the Inhibiting Trigger for Developing Long-Term-Oriented Western Exporter-Hong Kong Importer Relationships", **Journal of International Marketing**, C. XVIII, No: 2, 2010, s. 35-63.

safhasının de bağımlılık ve koordinasyon ile memnuniyet arasında düzenleyici rollerini tespit etmiştir²⁸. Johnston ve meslektaşları, Tayvan'daki bir araştırmada, iletişim sıklığı ve çift yönlü iletişimin memnuniyet üzerinde; memnuniyetin ortak eylem üzerindeki olumlu etkilerini; ayrıca güven ve memnuniyet arasında zihinsel mesafenin düzenleyici rolünü göstermiştir²⁹.

İlişki kalitesinin dikkate değer bir başka boyutu bağlılık kavramını içeren ve uluslararası alım-satım ilişkileri kapsamında gerçekleştirilen çalışmalara değinilecek olursa;

Griffith, Hu ve Ryans, ABD, Kanada, Meksika ve Şili'de sanayi ürünleri endüstrileri kapsamındaki araştırmalarında, bağlılığın güven ve memnuniyet ile olumlu, çatışma ile olumsuz yönde ilişkilerini saptamıştır³⁰. Mavondo ve Rodrigo, Çin ve Avustralya'daki araştırmalarında, işletmeler arası sosyal bağlar, işbirliği, güven ve zaman yönelimi unsurlarının, kişiler arası bağlılık ve örgütler arası bağlılık üzerindeki olumlu etkilerini göstermiştir³¹. Skarmas, Katsikeas ve Schlegelmilch, İngiltere'de tekstil, kâğıt, kimya ve makine endüstrileri kapsamındaki araştırmalarında, müşteri işletmenin tedarikçisine bağlılığı üzerinde kültürel duyarlılık ve işleme özgü yatırımların olumlu, fırsatçılığın ise olumsuz etkilerini tespit etmiş, ayrıca bağlılık ile ilişki performansı arasında olumlu yönde bir bağlantı olduğunu saptamıştır³². Griffith, Myers ve Harvey, ABD ve Japonya'daki araştırmalarında, güven ile bağlılık olguları arasında olumlu yönde ilişki bulurken; işletmeler arası bağlılık algısının ulusal kültüre göre farklılık göstermekte olduğunu tespit etmiştir³³. Styles, Patterson ve Ahmed,

²⁸ D.A. Yen, B.R. Barnes, "Analyzing Stage and Duration of Anglo-Chinese Business-to-Business Relationships", **Industrial Marketing Management**, C. XL, 2011, s. 346-357.

²⁹ W.J. Johnston v.d., "Determinants of Joint Action in International Channels of Distribution: The Moderating Role of Psychic Distance", **Journal of International Marketing**, C. XX, No: 3, 2012, s. 34-49.

³⁰ D.A. Griffith, M.Y. Hu, J.K. Ryans, Jr., "Process Standardization across Intra- and Inter-Cultural Relationships", **Journal of International Business Studies**, C. XXXI, No: 2, s. 303-324.

³¹ F.T. Mavondo, E.M. Rodrigo, "The Effect of Relationship Dimensions on Interpersonal and Interorganizational Commitment in Organizations Conducting Business Between Australia and China", **Journal of Business Research**, C. LII, 2001, s. 111-121.

³² D. Skarmas, C.S. Katsikeas, B.B. Schlegelmilch, "Drivers of Commitment and its Impact on Performance in Cross-Cultural Buyer-Seller Relationships: The Importer's Perspective", **Journal of International Business Studies**, C. XXXIII, No: 4, 2002, 757-783.

³³ D.A. Griffith, M.B. Myers, M.G. Harvey, "An Investigation of National Culture's Influence on Relationship and Knowledge Resources in Interorganizational Relationships Between Japan and the United States", **Journal of International Marketing**, C. XIV, No: 3, 2006, s. 1-32.

Avustralya ve Tayland'daki araştırmalarında, taraflar arasında kültürel duyarlılık, iletişim etkinliği, beğenilirlik, karşı işletmenin ünü, pazarlama yetkinliği, işleme özgü yatırımlar ve güven unsurlarının bağlılık üzerindeki etkilerini göstermiřtir³⁴. Matanda ve Freeman, Zimbabwe'de bahęe ürünleri endüstrisi kapsamındaki araştırmalarında, bağlılığın çevresel dalgalanma ile olumsuz, rekabet yoğunluğu ile olumlu yöndeki ilişkilerini; ayrıca, bağlılığın performans gelişimi üzerindeki olumlu etkisini tespit etmiřtir³⁵. Bianchi ve Saleh, şili ve Bangladeş'de sanayi ve tüketim ürünleri endüstrileri kapsamındaki araştırmalarında, tedarikçi işletmenin bilgi ve deneyimi ile kaynak yetkinliğinin müşteri işletmenin bağlılığı üzerinde olumlu, fırsatçılığının ise olumsuz etkilerini göstermiş, ayrıca tedarikçiye bağlılığın performansı ile olumlu yönde ilişkide bulunduğunu saptamıřtır³⁶. Kuhlmeier ve Knight, ABD'deki araştırmalarında, işletmeler arası güvenin bağlılık; bağlılığın da performans üzerindeki olumlu etkilerini tespit etmiřtir³⁷. Obadia, Fransa'da sanayi ürünleri endüstrisi kapsamındaki bir araştırmasında, ilişkiye özgü yatırımlar ve rol performansı ile bağlılık arasında olumlu yönde ilişkiler saptamıřtır³⁸. Leonidou ve meslektaşları, İngiltere'deki araştırmalarında, güven, iletişim, işbirliği ve adaptasyon unsurlarının işletmeler arası bağlılık üzerindeki olumlu etkilerini; ayrıca adaptasyon ile ilişki etkinliği arasında bağımlılığın düzenleyici etkilerini göstermiřtir³⁹. Bloemer, Pluymaekers ve Odekerken, Hollanda'daki araştırmalarında, güven ile sosyal bağlılık; sosyal bağlılık ile dil yetkinliği, yenilikçilik, risk alma ve kültürel duyarlılık; bağlılık ile de ihracat performansı arasında olumlu yönde ilişkiler tespit etmiřtir⁴⁰. Saleh, Ali ve Julian, Bangladeş'deki tekstil, gıda, kimya ve makine ürünleri endüstrileri

³⁴ C. Styles, P.G. Patterson, F. Ahmed, "A Relational Model of Export Performance", **Journal of International Business Studies**, C. XXXIX, 2008, s. 880-900.

³⁵ M.J. Matanda, S. Freeman, "Effect of Perceived Environmental Uncertainty on Exporter–Importer Inter-organisational Relationships and Export Performance Improvement", **International Business Review**, C. XIIX, 2009, s. 89-107.

³⁶ C. Bianchi, A. Saleh, "On Importer Trust and Commitment: A Comparative Study of Two Developing Countries", **International Marketing Review**, C. XXVII, No: 1, 2010, s. 55-86.

³⁷ D.B. Kuhlmeier, G. Knight, "The Critical Role of Relationship Quality in Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization", **Journal of Global Marketing**, C. XXIII, No: 1, 2010, s. 16-32.

³⁸ C. Obadia, "Benefits-Based Drivers of Exporters' Attitudinal Commitment Toward Their Foreign Distributors", **International Marketing Review**, C. XXVII, No: 6, 2010, s. 606-629.

³⁹ L.C. Leonidou v.d., "Drivers and Outcomes of Importer Adaptation in International Buyer–Seller Relationships", **Journal of World Business**, C. XLVI, 2011, s. 527-543.

⁴⁰ J. Bloemer, M. Pluymaekers, A. Odekerken, "Trust and Affective Commitment as Energizing Forces for Export Performance", **International Business Review**, C. XXII, 2013, s. 363-380.

kapsamındaki arařtırmalarında, ř̇řletmeler arası baēlılık üzerinde, iletiřim, deneyim, sűrdűrűlebilir rekabet űstűnlűēē ve gűvenin olumlu, ēevresel belirsizliēin ise olumsuz etkilerini saptamıřtır⁴¹.

ēeřitli ēalıřmalarda, ilişki kalitesinin boyutlarından biri olarak kabul edilen ř̇şletmeler arası iřbirliēi olgusu da, uluslararası ticaret baēlamındaki araştırmalara konu olmaktadır. Bunlara gűz atılacak olursa;

Campbell, Tayland’da tekstil űrűnleri endűstrisi kapsamındaki arařtırmasında, műřteriye gűven, műřteriye baēlılık ve yenilik stratejisinin műřteriye iřbirliēi űzerindeki anlamlı etkilerini tespit etmiřtir⁴². Bello, Chelariu ve Zhang, ABD’deki arařtırmalarında, iliřkilerdeki kaynak yetersizliēi ve pazar dalgalanmasının iřbirliēi űzerindeki olumsuz etkilerini saptamıřtır⁴³. Zhang, ēavuřgil ve Roath, ABD’deki arařtırmalarında, gűven ve iřbirliēi unurları arasındaki olumlu yűnde iliřkileri gűstermiřtir⁴⁴. Mehta ve meslektařları, ABD, Finlandiya, ēin ve Polonya’daki sanayi űrűnleri endűstrileri kapsamında yaptıkları arařtırmada, űērenme yűnelimi, iliřkinin yakınlıēı ve iliřkinin sűresinin iřbirliēi űzerinde; iřbirliēinin de performans ve memnuniyet űzerindeki olumlu etkilerini tespit etmiřtir⁴⁵. Genētűrk ve Aulakh, ABD’de sanayi űrűnleri endűstrisi kapsamındaki arařtırmalarında, ř̇řletmeler arasında iřbirliēini yansıtan normların iliřki etkinliēi űzerindeki olumlu etkisini saptamıřtır⁴⁶. Racela, Chaikittisilpa ve Thoumrungroje, Tayland’da sanayi ve gıda űrűnleri endűstrilerinde yaptıkları arařtırmalarında, ř̇řletmelerin yurt dıřı pazar yűnelimi ile

⁴¹ Md.A. Saleh, M.Y. Ali, C.C. Julian, “International Buyer Behaviour–Commitment Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Importing”, **International Business Review**, C. XXIII, 2014, s. 329–342.

⁴² A.J. Campbell, "Cooperation in International Value Chains: Comparing an Exporter’s Supplier versus Customer Relationships", **Journal of Business & Industrial Marketing**, C. XIII, No: 1, 1998, s. 22-39.

⁴³ D.C. Bello, C. Chelariu, L. Zhang, “The Antecedents and Performance Consequences of Relationalism in Export Distribution Channels”, **Journal of Business Research**, C. LVI, 2003, s. 1-16.

⁴⁴ C. Zhang, S.T. ēavuřgil, A.S. Roath, “Manufacturer Governance of Foreign Distributor Relationships: Do Relational Norms Enhance Competitiveness in The Export Market?”, **Journal of International Business Studies**, C. XXXIV, 2003, s. 550-566.

⁴⁵ R. Mehta v.d., “Strategic Alliances in International Distribution Channels”, **Journal of Business Research**, C. LIX, 2006, 1094-1104.

⁴⁶ E.F. Genētűrk, P.S. Aulakh, “Norms and Control-Based Governance of International Manufacturer-Distributor Relational Exchanges”, **Journal of International Marketing**, C. XV, No: 1, 2007, s. 92-126.

taraflar arasındaki işbirliğinin olumlu yönde ilişkide olduğunu göstermekle birlikte, işbirliğinin performansı üzerindeki olumlu etkisini de göstermiştir⁴⁷. Obadia, Fransa’da sanayi ürünleri endüstrisi kapsamındaki araştırmalarında, işletmeler arası güven ve ilişkinin süreklilik beklentisi ile işbirliği; işbirliği ile de performans arasında olumlu yönde ilişkileri tespit etmiş, ayrıca işbirliği ile performans arasında geçmiş performansın düzenleyici rolünü saptamıştır⁴⁸.

Uluslararası ticari ilişkilerde kaçınılmak istenen taraflar arası çatışma olgusu da, ilgili yazında incelenen bir başka kavramdır. Buna ilişkin çalışmalara bakıldığında;

Rosson ve Ford, Kanada ve İngiltere’de sanayi ürünleri endüstrileri kapsamında yaptıkları araştırmalarında, işletmeler arası çatışmanın ihracat performansın olumsuz etkilediğini tespit etmiştir⁴⁹. LaBahn ve Harich, ABD ve Meksika’da sanayi, ofis, elektrik ekipmanları ve kimyasal ürünler endüstrileri kapsamında yaptıkları araştırmalarında, çatışma unsurunun, tarafların birbirlerinin iş kültürüne duyarlılığı ile ilişkilerinin performansı arasındaki aracılık rolünü göstermiştir⁵⁰. Shoham, Rose ve Kropp, İsrail’de sanayi ürünleri endüstrisi kapsamındaki araştırmalarında, çatışmanın kültürel mesafe ile olumlu, dağıtım sisteminin kalitesi ile de olumsuz yönde ilişkili olduğunu saptamıştır⁵¹. Shankarmahesh, Ford ve LaTour, ABD’de, sanayi ve tüketim ürünleri endüstrileri kapsamında yaptıkları araştırmalarında, ilişkideki çatışma düzeyi ile ilişkiden memnuniyet arasında olumsuz yöndeki bağlantıyı göstermiştir⁵². Pettersen ve Rokkan, Fransa’da deniz mahsulleri endüstrisi kapsamındaki araştırmalarında,

⁴⁷ O.C. Racela, C. Chaikittisilpa, A. Thourunroje, “Market Orientation, International Business Relationships and Perceived Export Performance”, **International Marketing Review**, C. XXIV, No: 2, 2007, s. 144-163.

⁴⁸ C. Obadia, "Cross-Border Interfirm Cooperation: The Influence of the Performance Context", **International Marketing Review**, C. XXV, No: 6, 2008, s. 634-650.

⁴⁹ P.J. Rosson, I.D. Ford, “Manufacturer-Overseas Distributor Relations and Export Performance”, **Journal of International Business Studies**, Fall 1982, s. 57-72.

⁵⁰ D.W. LaBahn, K.R. Harich, “Sensitivity to National Business Culture: Effects on U.S.-Mexican Channel Relationship Performance”, **Journal of International Marketing**, C. V, No: 4, 1997, s. 29-51.

⁵¹ A. Shoham, G.M. Rose, F. Kropp, “Conflict in International Channels of Distribution”, **Journal of Global Marketing**, 11:2, 1997, s. 5-22.

⁵² M.N. Shankarmahesh, J.B. Ford, M.S. LaTour, "Determinants of Satisfaction in Sales Negotiations With Foreign Buyers: Perceptions of US Export Executives", **International Marketing Review**, C. XXI, No: 4&5, 2004, s. 423-446.

taraflar arasındaki iletişimin çatışmaya olan toleransı artırdığını tespit etmiştir⁵³. Skarmas, İngiltere’de sanayi ürünleri endüstrisi kapsamında yaptığı araştırmada, işlevsel çatışma üzerinde fırsatçılığın olumsuz, kültürel duyarlılık ve işleme özgü yatırımların ise olumlu etkilerini saptamış, ayrıca işlevsel çatışmanın müşteri işletmenin gelecekteki alın niyetini artırdığını göstermiştir⁵⁴. Leonidou, Talias ve Leonidou, ABD’de sanayi ürünleri endüstrisi kapsamında yaptıkları araştırmalarında, ilişkide güç kullanımı ile çatışma arasında olumlu, çatışma ile güven arasında ise olumsuz yönde ilişkileri tespit etmiştir⁵⁵.

İşletmeler arası ilişkilerde olumsuz bir başka unsur olarak fırsatçılık konusu da, uluslararası alım-satım ilişkileri üzerine yapılan çalışmalarda irdelenmektedir. Bunlar içinde;

Lee, Avustralya ve Güney Kore’yi içeren araştırmasında, işletmeler arasındaki kültürel mesafe ile fırsatçılığın olumlu yönde ilişkili olduğunu; fırsatçılığın da ihracat performansı üzerinde olumsuz etkisi bulunduğunu saptamıştır⁵⁶. Katsikeas, Skarmas ve Katsikeas, İngiltere’de sanayi ürünleri endüstrisi kapsamında yaptıkları araştırmalarında, ithalat tarzına (düzenli veya ara sıra) bağlı olarak, fırsatçılık olgusunun değişkenlik gösterdiğini, düzenli alışverişlerde fırsatçılığın daha az bulunduğunu tespit etmiştir⁵⁷. Çavuşgil, Deligönül ve Zhang, ABD’de ağır makineler, küçük aletler, tıbbi ekipmanlar ve elektronik ürünler endüstrileri kapsamındaki araştırmalarında, işletmeler arasında fırsatçılığın, güven ve resmi sözleşmeler ile

⁵³ I.B. Pettersen, A.I. Rokkan, “Buyer Tolerance of Conflict In Cross-National Business Relationships: An Empirical Study”, **Advances in International Marketing**, C. XVI, 2005, s. 217-249.

⁵⁴ D. Skarmas, “The Role of Functional Conflict In International Buyer–Seller Relationships: Implications For Industrial Exporters”, **Industrial Marketing Management**, C. XXXV, 2006, s. 567-575.

⁵⁵ L.C. Leonidou, M.A. Talias, C.N. Leonidou, “Exercised Power as a Driver of Trust and Commitment in Cross-Border Industrial Buyer–Seller Relationships”, **Industrial Marketing Management**, C. XXXVII, 2008, s. 92-103.

⁵⁶ D-J. Lee, “The Effect of Cultural Distance on the Relational Exchange Between Exporters and Importers”, **Journal of Global Marketing**, C. XI, No:4, 1998, s. 7-22.

⁵⁷ C.S. Katsikeas, D.A. Skarmas, E. Katsikeas, “Level of Import Development and Transaction Cost Analysis Implications for Industrial Exporters”, **Industrial Marketing Management**, C. XXIX, 2000, s. 575-588.

olumsuz, çatışmacı yasal çevre ile olumlu yönde ilişkide olduğunu saptamıştır⁵⁸. Wu ve meslektaşları, ABD’de sanayi ürünleri endüstrisi kapsamındaki araştırmalarında, güven ve fırsatçılık arasında olumsuz, bilgi paylaşımı ve fırsatçılık arasında ise olumlu yönde ilişkileri saptamış, müşteri işletmenin fırsatçılığının da ihracatçı firmanın rekabetçiliğine olumsuz yönde etksi olduğunu göstermiştir⁵⁹.

Uluslararası ticarete ilişki kalitesi çalışmalarında nadiren rastlanan fakat ileride detaylı şekilde değinilecek ilişkişel öğrenme unsuruna dair araştırmalar da bulunmaktadır. Bunlara bakılacak olursa;

Jean, Sinkovics ve Kim, Tayvan’da elektronik ürünler endüstrisi kapsamında yaptıkları araştırmalarında, yenilikçilik yönelimi, güven, teknolojik belirsizlik ile ilişkişel öğrenme arasında olumlu yönde ilişkiler; yenilikçilik yönelimi ve teknolojik belirsizlik ile ilişkişel öğrenme arasında iletişim bağlamının düzenleyici rolü; ayrıca, ilişkişel öğrenme ile pazar performansı arasında olumlu yönde ilişkileri tespit etmiştir⁶⁰. Cheung, Myers ve Mentzer, on altı ülkedeki ambalaj, takı, dayanıklı tüketim ve kimyasal ürünler endüstrileri kapsamında yaptıkları araştırmalarında, çevresel belirsizlik, çevresel farklılık, tamamlayıcılık, uyum ve işleme özgü yatırımların ilişkişel öğrenme üzerindeki; ilişkişel öğrenmenin de ilişki değeri üzerindeki olumlu etkilerini saptamıştır⁶¹.

Yukarıda aktarılan uluslararası ticarete ilişki kalitesi araştırmaları, Tablo 3’te ayrıca özetlenmiştir. Tabloda, çalışmalarda incelenmiş tüm kavramlar ve araştırma kapsamaları (sektör, ülke, örneklem sayısı, inceleme perspektifi) gösterilmekte ve yayın tarihine göre erkenden güncelle doğru listelenmektedir.

⁵⁸ S.T. Çavuşgil, S. Deligönül, C. Zhang, “Curbing Foreign Distributor Opportunism: An Examination of Trust, Contracts, and the Legal Environment in International Channel Relationships”, **Journal of International Marketing**, C. XII, No: 2, 2004, s. 7-27.

⁵⁹ F. Wu v.d., “Overcoming Export Manufacturers’ Dilemma in International Expansion”, **Journal of International Business Studies**, C. XVIII, 2007, s. 283-302.

⁶⁰ R.J. Jean, R.R. Sinkovics, D. Kim, “Drivers and Performance Outcomes of Relationship Learning for Suppliers in Cross-Border Customer–Supplier Relationships: The Role of Communication Culture”, **Journal of International Marketing**, C. XVIII, No: 1, 2010, s. 63-85.

⁶¹ M-S. Cheung, M.B. Myers, J.T. Mentzer, “Does Relationship Learning Lead to Relationship Value? A Cross-National Supply Chain Investigation”, **Journal of Operations Management**, C. XXVIII, 2010, s. 472-487.

Tablo 3: Uluslararası ticarete ilişki kalitesi araştırmaları⁶²

Çalışma	İncelenen kavramlar	Araştırma kapsamı	Belirgin ilişkiler
Rosson, Ford (1982)	Fayda, Deneyim, Belirsizlik → Biçimsellik, Standardizasyon, Karşılıklılık, İlişki yoğunluğu, Çatışma → İhracat performansı	Sektör: Sanayi ürünleri Ülke: Kanada, İngiltere Örneklem sayısı: 42 işletme Perspektif: Karşılıklı	İlişki yoğunluğu, standardizasyon (-), çatışma (-) ile ihracat performansı
Raven, McCullough, Tansuhaj (1994)	Çevresel etki, çevresel belirsizlik, Karar verme belirsizliği → Memnuniyet, İhracat performansı	Sektör: Tarım ürünleri Ülke: ABD Örneklem sayısı: 118 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Çevresel etki, çevresel belirsizlik ve karar verme belirsizliği ihracat pazarında ulusal pazara kıyasla daha yüksek. Çevresel dinamizm (-), karar verme belirsizliği (-) ile memnuniyet ve ihracat performansı
Ahmed, Al-Motawa (1997)	Kontrol → İletişim → Rol performansı, Çatışma, Memnuniyet	Sektör: Otomotiv Ülke: Suudi Arabistan Örneklem sayısı: 20 işletme Perspektif: Müşteriler	İletişim ile rol performansı; İletişim ile memnuniyet

⁶² “→” işareti araştırma modellerinde kurulan ilişkilerin yönünü; “-“ işareti kavramın olumsuz yönde ilişkide olduğunu ifade etmektedir.

Çalışma	İncelenen kavramlar	Araştırma kapsamı	Belirgin ilişkiler
LaBahn, Harich (1997)	İş kültürüne duyarlılık → İletişim, Çatışma → İlişki performansı	Sektör: Sanayi, ofis, elektrik ekipmanları, kimyasal ürünler Ülke: ABD, Meksika Örneklem sayısı: 342 işletme Perspektif: Müşteriler & Tedarikçiler	İş kültürüne duyarlılık, iletişim ve çatışma aracılığıyla, ilişki performansı ile ilişkili
Shoham, Rose, Kropp (1997)	Kültürel mesafe, Dağıtım sisteminin kalitesi → Çatışma	Sektör: Sanayi ürünleri Ülke: İsrail Örneklem sayısı: 92 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Kültürel mesafe ve dağıtım sisteminin kalitesi (-) ile çatışma
Campbell (1998)	Bağımlılık, Güven, Pazar belirsizliği, Hızlı yenilik stratejisi → İşbirliği	Sektör: Tekstil endüstrisi Ülke: Tayland Örneklem sayısı: 25 işletme Perspektif: Müşteriler & Tedarikçiler	Yenilik stratejisi ve bağımlılık ile tedarikçiyle işbirliği; Tedarikçiyle işbirliği, Güven, yenilik stratejisi ile müşteriyle işbirliği
Lee (1998)	Kültürel mesafe → İhracat performansı, Fırsatçılık → İlişkisel değişim → İlişki süresi	Sektör: Tanımlı değil Ülke: Avustralya, Güney Kore Örneklem sayısı: 105 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Kültürel mesafe (-) ile ihracat performansı ve fırsatçılık (-); İhracat performansı ile ilişkisel değişim; Fırsatçılık (-) ile ilişkisel değişim

Çalışma	İncelenen kavramlar	Araştırma kapsamı	Belirgin ilişkiler
Griffith, Hu, Ryans (2000)	Güven → Bağlılık → Çatışma, Memnuniyet	Sektör: Sanayi ürünleri Ülke: ABD, Kanada, Meksika, Şili Örneklem sayısı: 165 işletme Perspektif: Müşteriler	Güven ile bağlılık; Bağlılık ile çatışma (-); Bağlılık ile memnuniyet
Katsikeas, Skarmas, Katsikea, 2000	İthalat tarzı → Algılanan belirsizlik, İşleme özgü yatırımlar, İlişkisel normlar, Fırsatçılık	Sektör: Sanayi ürünleri Ülke: İngiltere Örneklem sayısı: 177 işletme Perspektif: Müşteriler	İthalat tarzına (düzenli, ara sıra) bağlı olarak, işleme özgü yatırımlar, ilişkisel normlar ve fırsatçılık farklılık göstermekte.
Styles, Ambler (2000)	Sosyal öğrenme ve bağlılık, İlişki (yoğunluk, güven, ilişkiye bağlılık) → İşletme performansı	Sektör: Sanayi ve tüketim mamulleri Ülke: İngiltere, Avustralya Örneklem sayısı: 434 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Deneyimsel veri toplama ile pazar bilgisi ve ilişki yoğunluğu; Pazar bilgisi ile pazara bağlılık; Pazara bağlılık ve ilişki yoğunluğu ile performans; İlişki yoğunluğu ile güven; Güven ile ilişkiye bağlılık
Mavondo, Rodrigo (2001)	Sosyal bağlar → İşbirliği, Güven, "Yüz", Zaman yönelimi, Karşılıklılık, Kişiler arası bağlılık → Örgütler arası bağlılık	Sektör: Tanımlı değil Ülke: Çin, Avustralya Örneklem sayısı: 312 işletme Perspektif: Müşteriler & Tedarikçiler	Sosyal bağlar ile diğer tüm kavramlar; İşbirliği, güven, zaman yönelimi ile kişiler arası bağlılık ve örgütler arası bağlılık; Kişiler arası bağlılık ile örgütler arası bağlılık

Çalışma	İncelenen kavramlar	Araştırma kapsamı	Belirgin ilişkiler
Skarmeas, Katsikeas, Schlegelmilch (2002)	Fırsatçılık, Kültürel duyarlılık, Çevresel dalgalanma, İşleme özgü yatırımlar → Bağlılık → İlişki performansı	Sektör: Tekstil, kâğıt, kimya, makine, elektrikli aletler Ülke: İngiltere Örneklem sayısı: 216 işletme Perspektif: Müşteriler	Fırsatçılık (-), kültürel duyarlılık, işleme özgü yatırımlar ile bağlılık; Bağlılık ile ilişki performansı
Solberg, Nes (2002)	Satış kanalı → Güven, Bağlılık, Kontrol → İhracat Performansı	Sektör: Tanımlı değil Ülke: Norveç Örneklem sayısı: 120 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Satış kanalı ile güven, bağlılık ve kontrol
Bello, Chelariu, Zhang (2003)	Kaynak yetersizliği, Bağımlılık, Pazar dalgalanması, Zihinsel mesafe, Ürün karmaşıklığı, Beşeri durum → İlişkisellik → Performans	Sektör: Tanımlı değil Ülke: ABD Örneklem sayısı: 290 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Kaynak yetersizliği (-), bağımlılık, pazar dalgalanması (-), beşeri durum ile ilişkisellik; İlişkisellik ile performans
Zhang, Çavuşgil, Roath (2003)	Çatışmacı kurumsal çevre → Bağımlılık, Kültürel mesafe → İlişkisellik → Güven → Rekabetçilik	Sektör: Tanımlı değil Ülke: ABD Örneklem sayısı: 142 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Çatışmacı kurumsal çevre ile bağımlılık; İlişkisellik ile güven; İlişkisellik ve güven ile rekabetçilik

Çalışma	İncelenen kavramlar	Araştırma kapsamı	Belirgin ilişkiler
Çavuşgil, Deligönül, Zhang (2004)	Güven, Resmi sözleşmeler, Çatışmacı yasal çevre → Fırsatçılık	Sektör: Ağır makineler, küçük aletler, tıbbi ekipmanlar, elektronik Ülke: ABD Örneklem sayısı: 142 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Güven (-), resmi sözleşmeler (-), çatışmacı yasal çevre ile fırsatçılık
Ha, Karande, Singhapakdi (2004)	Bağımlılık → İşbirliği → Memnuniyet, Güven, Bağlılık	Sektör: Tanımlı değil Ülke: Güney Kore Örneklem sayısı: 198 işletme Perspektif: Müşteriler	Bağımlılık ile işbirliği; İşbirliği ile memnuniyet, güven, bağlılık; Memnuniyet ile güven; Güven ile bağlılık
Shankarmahe sh, Ford, LaTour (2004)	Kültürel farklılık, Bağlamsal yakınlık, Amaç uyumu, Karşılıklı bağımlılık, Güven, Sosyal yönelim, İşbirliği yönelimi → Anlama, Aktarma → Esneklik, Çatışma → Memnuniyet	Sektör: Sanayi ve tüketim ürünleri Ülke: ABD Örneklem sayısı: 179 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Karşılıklı bağımlılık, güven, sosyal yönelim, işbirliği yönelimi ile anlama ve aktarma; Anlama ve aktarma ile esneklik; Aktarma ile çatışma; Esneklik ve çatışma ile memnuniyet
Pettersen, Rokkan (2005)	Kültürel bilgi, Kültürel uyum → İletişim → Çatışma toleransı	Sektör: Deniz mahsulleri endüstrisi Ülke: Fransa Örneklem sayısı: 96 işletme Perspektif: Müşteriler	Kültürel bilgi, kültürel uyum ile iletişim; İletişim ile çatışma toleransı

Çalışma	İncelenen kavramlar	Araştırma kapsamı	Belirgin ilişkiler
Griffith, Myers, Harvey (2006)	Ulusal Kültür → Güven, Bağlılık, Bilgi paylaşımı → Problem çözme	Sektör: Tanımlı değil Ülke: ABD, Japonya Örneklem sayısı: 218 işletme Perspektif: Müşteriler & Tedarikçiler	Güven ile bağlılık; Bağlılık ile bilgi paylaşımı ulusal kültüre göre farklılık göstermekte.
Leonidou, Barnes, Talias (2006)	Belirsizlik, Mesafe, Çatışma → İlişki kalitesi	Sektör: Sanayi ürünleri Ülke: ABD Örneklem sayısı: 151 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Belirsizlik (-), mesafe (-), çatışma (-) ile ilişki kalitesi
Mehta v.d. (2006a)	Ulusal Kültür → Güven, Bağlılık, İşbirliği	Sektör: Sanayi ürünleri Ülke: ABD Örneklem sayısı: 149 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Güven, bağlılık, işbirliği ulusal kültüre göre farklılık göstermekte.
Mehta v.d. (2006b)	Öğrenme yönelimi, İlişkinin yakınlığı, İlişkinin süresi → İşbirliği → Performans, Memnuniyet	Sektör: Sanayi ürünleri Ülke: ABD, Finlandiya, Çin, Polonya Örneklem sayısı: 404 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Öğrenme yönelimi, ilişkinin yakınlığı, ilişkinin süresi ile işbirliği; İşbirliği ile performans ve memnuniyet
Nguyen, Barrett, Nguyen (2006)	Pazar yönelimi, Öğrenme yönelimi → İlişki kalitesi → İhracat performansı	Sektör: Tanımlı değil Ülke: Vietnam Örneklem sayısı: 283 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Öğrenme yönelimi ile pazar yönelimi; Öğrenme yönelimi ve pazar yönelimi ile ilişki kalitesi; İlişki kalitesi ile ihracat performansı

Çalışma	İncelenen kavramlar	Araştırma kapsamı	Belirgin ilişkiler
Skarmeas (2006)	Kültürel duyarlılık, Fırsatçılık, Özgül yatırımlar → İşlevsel çatışma → Gelecekteki alım niyeti	Sektör: Sanayi ürünleri Ülke: İngiltere Örneklem sayısı: 177 işletme Perspektif: Müşteriler	Kültürel duyarlılık ile fırsatçılık (-) ve işlevsel çatışma; Fırsatçılık (-) ile işlevsel çatışma ve gelecekte alım niyeti; Özgül yatırımlar ile işlevsel çatışma ve gelecekte alım niyeti; İşlevsel çatışma ve gelecekteki alım niyeti
Gençtürk, Aulakh (2007)	İlişki yapısı → İlişkisel kurallar, Kontrol; Pazar belirsizliği → İlişki etkinliği	Sektör: Sanayi ürünleri Ülke: ABD Örneklem sayısı: 129 işletme Perspektif: Tedarikçiler	İlişki yapısı ile ilişkisel kurallar ve kontrol; İlişkisel kurallar ile ilişki etkinliği; İlişkisel kurallar ile ilişki etkinliği arasında pazar belirsizliğinin düzenleyici etkisi
Nes, Solberg, Silkoset (2007)	Kültürel mesafe → Güven, İletişim → Bağlılık → Performans	Sektör: Tanımlı değil Ülke: Norveç Örneklem sayısı: 120 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Kültürel mesafe ile güven (-), iletişim (-); iletişim ile güven; Güven ile bağlılık; Bağlılık ile performans
Racela, Chaikittisilpa, Thoumrungro je (2007)	Pazar yönelimi → İşbirliği, Bağımlılık, İlişki mesafesi → Memnuniyet, Performans	Sektör: Sanayi ve gıda ürünleri Ülke: Tayland Örneklem sayısı: 279 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Pazar yönelimi ile işbirliği, bağımlılık (-), ilişki mesafesi (-); İşbirliği, ilişki mesafesi (-) ile Performans

Çalışma	İncelenen kavramlar	Araştırma kapsamı	Belirgin ilişkiler
Terawatanawong, Whitwell, Widing (2007)	Karşılıklı bağımlılık, Güven, Bağlılık, İşbirlikçi kurallar, Çatışma; İlişki safhası → Memnuniyet	Sektör: Sanayi ve gıda ürünleri Ülke: Avustralya, Tayland Örneklem sayısı: 162 işletme Perspektif: Müşteriler	Karşılıklı bağımlılık, güven, bağlılık ile memnuniyet arasındaki ilişkilerde ilişki safhasının düzenleyici rolü
Wu v.d. (2007)	Güven, Bilgi paylaşımı, Resmi sözleşmeler → Yerel pazarda rekabetçilik, Fırsatçılık → İhracat pazarında rekabetçilik	Sektör: Sanayi ürünleri Ülke: ABD Örneklem sayısı: 142 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Güven, bilgi paylaşımı ile yerel pazarda rekabetçilik ve fırsatçılık; Yerel pazarda rekabetçilik ve fırsatçılık ile ihracat pazarında rekabetçilik
Lee v.d. (2008)	Performans → Ekonomik memnuniyet → Hesaplı bağlılık → İyi niyetli yardımcılık; Kültürel mesafe → Sosyal memnuniyet → Duygusal bağlılık → Hayırsever yardımcılık → Karşılıklılık	Sektör: Tanımlı değil Ülke: ABD Örneklem sayısı: 200 işletme Perspektif: Müşteriler	Tüm kavramlar arasındaki ilişkiler anlamlı
Leonidou, Talias, Leonidou (2008)	Zorlayıcı güç, zorlayıcı olmayan güç → Çatışma, Memnuniyet → Güven → Bağlılık	Sektör: Sanayi ürünleri Ülke: ABD Örneklem sayısı: 151 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Zorlayıcı güç ile çatışma ve memnuniyet; Zorlayıcı olmayan güç ile çatışma; Çatışma ve memnuniyet ile güven; Güven ile bağlılık

Çalışma	İncelenen kavramlar	Araştırma kapsamı	Belirgin ilişkiler
Nevins, Money (2008)	Kısa vadeli yönelim, Bireyselleme, Kültürel bağlam uyumsuzluğu → Güven; Etkinlik; sözleşmeler → Performans	Sektör: Sanayi ürünleri Ülke: ABD Örneklem sayısı: 86 işletme Perspektif: Müşteriler	Güven ve etkinlik ile performans; Kısa vadeli yönelim ve bireyselleme ile performans arasında güvenin aracılık rolü
Obadia (2008)	Güven, Süreklilik beklentisi → İşbirliği; Geçmiş performans → Performans	Sektör: Sanayi ürünleri Ülke: Fransa Örneklem sayısı: 278 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Güven ve süreklilik beklentisi ile işbirliği; İşbirliği ile performans; İşbirliği ile performans arasında geçmiş performansın düzenleyici rolü
Skarmeas, Robson (2008)	Kültürel duyarlılık, İşleme özgü yatırımlar, Rol performansı → İlişki kalitesi	Sektör: Makine, kimya, tekstil, kâğıt Ülke: İngiltere Örneklem sayısı: 292 işletme Perspektif: Müşteriler	Kültürel duyarlılık ile rol performansı; Kültürel duyarlılık, işleme özgü yatırımlar ve rol performansı ile ilişki kalitesi
Skarmeas v.d. (2008)	Zihinsel mesafe, Çevresel belirsizlik; Rol performansı, İşleme özgü yatırımlar → İlişki kalitesi	Sektör: Makine, kimya, tekstil, kâğıt Ülke: İngiltere Örneklem sayısı: 177 işletme Perspektif: Müşteriler	Zihinsel mesafe (-), rol performansı, işleme özgü yatırımlar ile ilişki kalitesi

Çalışma	İncelenen kavramlar	Araştırma kapsamı	Belirgin ilişkiler
Styles, Patterson, Ahmed (2008)	Kültürel duyarlılık, İletişim etkinliği, Beğenilirlik, Partner işletmenin ünü ve Pazarlama yetkinliği → Güven → Bağlılık → Memnuniyet; Partnerin yatırımları → Bağımlılık → İlişki performansı	Sektör: Tanımlı değil Ülke: Avustralya, Tayland Örneklem sayısı: 250 işletme Perspektif: Karşılıklı	Tüm kavramlar arasındaki ilişkiler anlamlı
Katsikeas, Skarmeas, Bello, 2009	İçsel belirsizlik, Dışsal belirsizlik, Zihinsel mesafe, İşleme özgü yatırımlar; Fırsatçılık → Güven; Karşılıklı bağımlılık → Performans	Sektör: Tanımlı değil Ülke: İngiltere Örneklem sayısı: 214 işletme Perspektif: Müşteriler	İçsel belirsizlik (-) ile güven; Dışsal belirsizlik ile fırsatçılık; Zihinsel mesafe ve işleme özgü yatırımlar (-) ile fırsatçılık; Zihinsel mesafe (-) ve işleme özgü yatırımlar (-) ile güven; Fırsatçılık (-) ile güven; Güven ile performans; Güven ile performans arasında karşılıklı bağımlılığın düzenleyici etkisi
Matanda, Freeman (2009)	Çevresel dalgalanma, Pazar türbülansı, Rekabet yoğunluğu → Bağlılık, İşbirliği, Güç → Performans gelişimi	Sektör: Bahçe ürünleri Ülke: Zimbabve Örneklem sayısı: 262 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Pazar türbülansı (-) ve rekabet yoğunluğu (-) ile güç (-) ve performans gelişimi; Çevresel dalgalanma (-) ve rekabet yoğunluğu ile işbirliği ve bağlılık; Bağlılık, işbirliği, güç ile performans gelişimi

Çalışma	İncelenen kavramlar	Araştırma kapsamı	Belirgin ilişkiler
Barnes v.d. (2010)	Fırsatçılık; İlişki başlangıcı → Çatışma, Güven → İletişim, Bağlılık, Memnuniyet; Renqing; Mianzi; Bağımlılık, Adaptasyon → Uzun vadeli yönelim	Sektör: Tanımlı değil Ülke: Hong Kong Örneklem sayısı: 202 işletme Perspektif: Müşteriler	Fırsatçılık ile güven (-) ve çatışma; Güven ile bağlılık; Bağlılık ile memnuniyet; Çatışma (-) ile iletişim ve memnuniyet; İletişim ile memnuniyet; Fırsatçılık ile güven arasında ilişki başlangıcının düzenleyici rolü; Memnuniyet ile uzun vadeli yönelim arasında renqing, mianzi, bağımlılık ve adaptasyonun düzenleyici rolü
Bianchi, Saleh (2010)	Kaynak yetkinliği, Fırsatçılık; Kültürel benzerlik; Bilgi ve deneyim; İşleme özgü yatırımlar → Güven, Bağlılık, İlişki performansı	Sektör: Sanayi ve tüketim ürünleri Ülke: Şili, Bangladeş Örneklem sayısı: 436 işletme Perspektif: Müşteriler	Bağlılık ile ilişki performansı; Fırsatçılık ile bağlılık; Kültürel benzerlik ve kaynak yetkinliği ile güven
Cheung, Myers, Mentzer (2010)	Çevresel belirsizlik, Çevresel farklılık, Tamamlayıcılık, Uyum, Özgü yatırımlar, Güven; Kültürel Mesafe → İlişkisel öğrenme → İlişki değeri	Sektör: Endüstriyel ambalaj, takı, dayanıklı tüketim, kimya Ülke: 16 ülke Örneklem sayısı: 252 işletme Perspektif: Karşılıklı	Çevresel belirsizlik, çevresel farklılık, tamamlayıcılık, uyum, özgü yatırımlar ile ilişkisel öğrenme; İlişkisel öğrenme ile ilişki değeri

Çalışma	İncelenen kavramlar	Araştırma kapsamı	Belirgin ilişkiler
Jean, Sinkovics, Kim (2010)	Yenilikçilik yönelimi, Güven, Bilgi teknolojisi yetkinliği, Teknolojik belirsizlik; İletişim bağlamı → İlişkisel öğrenme → Pazar performansı	Sektör: Elektronik ürünler Ülke: Tayvan Örneklem sayısı: 246 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Yenilikçilik yönelimi, güven, teknolojik belirsizlik ile ilişkisel öğrenme; Yenilikçilik yönelimi ve teknolojik belirsizlik ile ilişkisel öğrenme arasında iletişim bağlamının düzenleyici rolü; İlişkisel öğrenme ile pazar performansı
Kuhlmeier, Knight (2010)	İletişim kalitesi → İşbirliği, Güven, Bağlılık → Performans	Sektör: Tanımlı değil Ülke: ABD Örneklem sayısı: 265 işletme Perspektif: Tedarikçiler	İletişim kalitesi ile işbirliği, güven ve bağlılık; Güven ile bağlılık; İşbirliği ve bağlılık ile performans
Nguyen, Nguyen (2010)	Öğrenme yönelimi → Etnosentrizm → İlişki kalitesi	Sektör: Tanımlı değil Ülke: Vietnam Örneklem sayısı: 297 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Öğrenme yönelimi ile etnosentrizm (-); Öğrenme yönelimi ve etnosentrizm (-) ile ilişki kalitesi
Obadia (2010)	İlişkiye özgü yatırımlar, Rol performansı, Ekonomik performans → Bağlılık	Sektör: Sanayi ürünleri Ülke: Fransa Örneklem sayısı: 122 işletme Perspektif: Tedarikçiler	İlişkiye özgü yatırımlar ile rol performansı ve bağlılık; Rol performansı ile Ekonomik performans ve bağlılık; Ekonomik performans ile bağlılık
Barry, Doney (2011)	Algılanan değer, İlişkisel bağlar, İlişkiye yatırım → İlişki kalitesi → Süreklilik	Sektör: Uçak yedek parçaları Ülke: 42 ülke Örneklem sayısı: 202 işletme Perspektif: Müşteriler	Algılanan değer, ilişkisel bağlar, ilişkiye yatırım ile ilişki kalitesi; İlişki kalitesi ve algılanan değer ile süreklilik

Çalışma	İncelenen kavramlar	Araştırma kapsamı	Belirgin ilişkiler
Leonidou v.d. (2011)	Güven, İletişim → Bağlılık, İşbirliği → Adaptasyon; Bağımlılık; Mesafe → İlişki etkinliği, İlişki verimi	Sektör: Tanımlı değil Ülke: İngiltere Örneklem sayısı: 167 işletme Perspektif: Müşteriler	Güven ve iletişim ile işbirliği; Güven ile bağlılık; Bağlılık ve işbirliği ile adaptasyon; Adaptasyon ile ilişki etkinliği ve ilişki verimi; Adaptasyon ile ilişki etkinliği ve ilişki verimi arasında bağımlılık ve mesafenin (-) düzenleyici rolü.
Yen, Barnes (2011)	Güven, Bağlılık, İletişim, İşbirliği, Koordinasyon, Bağımlılık, Sosyal bağlar, Karşılıklılık, "Yüz", Kişiler arası güven; İlişki süresi ve safhası → Memnuniyet, Performans, Uzun vadeli yönelim, Fırsatçılık	Sektör: Tanımlı değil Ülke: Tayvan Örneklem sayısı: 208 işletme Perspektif: Müşteriler	Güven, işbirliği, bağımlılık ile memnuniyet; Bağlılık, koordinasyon, sosyal bağlar ile performans; İşbirliği, koordinasyon, bağımlılık ile uzun vadeli yönelimi; Güven, işbirliği, koordinasyon, sosyal bağlar, kişiler arası güven ile Fırsatçılık (-); İlişki süresinin güven ve koordinasyon ile memnuniyet arasında; İlişki safhasının bağımlılık ve koordinasyon ile memnuniyet arasında düzenleyici rolü.

Çalışma	İncelenen kavramlar	Araştırma kapsamı	Belirgin ilişkiler
Johnston v.d. (2012)	İletişim sıklığı, İki yönlü iletişim → Güven, Memnuniyet; Zihinsel mesafe → Ortak eylem	Sektör: Tanımlı değil Ülke: Tayvan Örneklem sayısı: 150 işletme Perspektif: Müşteriler	İletişim sıklığı ve iki yönlü iletişim ile Güven ve Memnuniyet; Güven ve memnuniyet ile ortak eylem; İletişim sıklığı ve iki yönlü iletişim ile güven ve memnuniyet arasında zihinsel mesafenin (-) düzenleyici rolü
Ahamed, Skallerud (2013)	İletişim iklimi, Mesafe → İlişki kalitesi → İhracat performansı	Sektör: Dokuma ürünler Ülke: Bangladeş Örneklem sayısı: 180 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Mesafe (-) ile iletişim iklimi ve ilişki kalitesi, İletişim iklimi ile ilişki kalitesi; İlişki kalitesi ile ihracat performansı
Bloemer, Pluymaekers, Odekerken (2013)	Güven → Sosyal bağlılık → Dil yetkinliği, Yenilikçilik, Risk alma, Kültürel duyarlılık; Hesapçı bağlılık → İhracat performansı	Sektör: Tanımlı değil Ülke: Hollanda Örneklem sayısı: 134 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Güven ile sosyal Bağlılık; Sosyal bağlılık ile dil yetkinliği, yenilikçilik, risk alma, kültürel duyarlılık; Dil yetkinliği, yenilikçilik, kültürel duyarlılık, hesapçı bağlılık ile ihracat performansı
Hammervoll, Toften (2013)	İlişki süresi; Bilgi paylaşımı; İlişkisel yatırımlar; Uluslar arası tecrübe → Örgütler arası güven → Örgütler arası performans	Sektör: Deniz mahsulleri endüstrisi Ülke: Norveç Örneklem sayısı: 283 işletme Perspektif: Tedarikçiler	Strateji bilgisi paylaşımı, ilişkisel yatırımlar, ilişki süresi ile örgütler arası güven; örgütler arası güven ile örgütler arası performans

Çalışma	İncelenen kavramlar	Araştırma kapsamı	Belirgin ilişkiler
Saleh, Ali, Julian (2014)	Kültürel benzerlik → İletişim, Fırsatçılık → Güven, Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, Bilgi; Çevresel dalgalanma → Bağlılık	Sektör: Tekstil, gıda, kimya ve makine endüstrileri Ülke: Bangladeş Örneklem sayısı: 233 işletme Perspektif: Müşteriler	Tüm kavramlar arasındaki ilişkiler anlamlı.
Hoppner, Griffith, White (2015)	Denk karşılık verme, hemen karşılık verme, Ulusal kültür → İlişki kalitesi → Performanstan duyulan memnuniyet	Sektör: Dayanıklı ve dayanıksız ürünler Ülke: ABD, Japonya Örneklem sayısı: 580 işleme Perspektif: Tedarikçiler	Denk karşılık verme ve hemen karşılık verme ile ilişki kalitesi; ilişki kalitesi ile performanstan duyulan memnuniyet arasındaki ilişkilerde ulusal kültürün düzenleyici etkileri
Velez v.d. (2015)	Denetim sistemi bilgi özellikleri → Denetim sistemi kullanım yoğunluğu → İlişki kalitesi	Sektör: Tanımlı değil Ülke: İspanya Örneklem sayısı: 193 Perspektif: Tedarikçiler	Denetim sistemi bilgi özellikleri ile ilişki kalitesi arasında Denetim sistemi kullanım yoğunluğunun düzenleyici etkisi

Bu yazın taraması kapsamındaki araştırmalar genel hatlarıyla değerlendirilecek olursa; en başta, çalışmalarda ele alınan kavramların çok çeşitli olduğu göze çarpmaktadır. İşletmeler arası ilişki kalitesi kavramını uluslararası ticaret bağlamında irdeleyen eserlerin yayın tarihlerine bakıldığında, üçte ikisinin 2005 yılından sonra olduğu görülmektedir. Bu durum, alanın nispeten güncel olduğuna işaret etmektedir. Araştırmaların kapsamı itibarıyla ise, ağırlıklı olarak tek bir ülkeden ve ilişkideki taraflar açısından tek bir perspektiften veri toplandığı dikkat çekmektedir. Birden çok tarafı ve ülkeyi kapsayan araştırmalar nispeten sınırlı kalmaktadır. Araştırmalarda, ilişki kalitesini etkileyen unsurlar olarak kültür, çevresel belirsizlik ve işleme özgü

yatırımların; ilişki kalitesinin belirlediği unsur olarak da performansın sıkça incelendiği anlaşılmaktadır. Araştırma yapılan sektörler açısından, bir kısım çalışmada tanımlama yapılmamış olsa da, ağırlıklı şekilde sanayi ürünlerinin kapsama alındığı gözlemlenmektedir. İncelenen ülkeler bakımından ise, büyük oranda, tek ülke kaynaklı araştırmalara rastlanmaktadır⁶³. Nicel araştırmalarda, örneklem sayılarının, istatistikî analizler için çoğunlukla yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Toplanan verilerin, büyük oranda, alışveriş halindeki tarafların birinden elde edilebildiği anlaşılmaktadır. Bazı çalışmalarda birbirinden bağımsız alıcı ve satıcılardan aynı anda bilgi alınmış; çok az sayıda eserde ilişkiler, karşılıklı taraflardan gelen verilerle değerlendirilebilmiştir. İncelenen kavramlar arasındaki ilişkiler göz önüne alındığında, taraflar arası iletişimin ve işleme özgü yatırımların ilişki üzerinde olumlu etkileri ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber, çevresel belirsizlik ve dalgalanmaların, ilişkisel unsurlar üstünde olumsuz etkileri tespit edilmektedir. Öte yandan, mesafe olgusunun ilişki üzerindeki etkileri hakkında fikir birliği olmadığı görülmektedir. Araştırmaların bir kısmı olumsuz etkileri öne sürerken, diğer bir kısmı benzer hipotezleri destekleyecek anlamlı sonuçlara ulaşamamıştır⁶⁴.

Bu bölüme kadar, ilişki kalitesi ve uluslararası ticaret bağlamındaki yazını aktarılmıştır. Sonraki kısımda, mesafe olgusunun ilişki kalitesi üzerindeki etkisini çevresel belirsizlikten farklı bir dışsal unsur açısından değerlendiren ve uluslararası alım-satım ilişkileri yazını ışığında hazırlanmış bir araştırma modeli sunulacaktır.

⁶³ İlgili bağlamda Türkiye menşeli işletmeleri araştıran bir çalışmaya da rastlanmamıştır.

⁶⁴ Ör. Bello, Chelariu, Zhang, **a.g.e.**; Cheung, Myers, Mentzer, **a.g.e.**; Zgang, Çavuşgil, Roath, **a.g.e.**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ULUSLARARASI TİCARETTE İŞLETMELER ARASI İLİŞKİ KALİTESİ VE PAZAR MESAFESİ

İşletmeler arası ilişkiler, işletmelerde verimlilik artışı, belirsizliğin azaltılması ve meşruiyet kazanılması yollarıyla devamlılığa destek olmaktadır. Bunun ötesinde, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan ilişkiler de bulunmaktadır. Dyer ve Singh, işbirliklerinde; ilişkiye özgü yatırımlar, bilgi paylaşımı, taraflar arasında tamamlayıcı yetkinlikler ve işlem maliyetlerini azaltıcı ilişki yönetiminin, taraflara önemli kazanç getireceğini belirtmektedir¹. Morgan ve Hunt ilişkilerini böyle güçlü şekilde düzenleyebilen işletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdüreceğini açıklamaktadır². Bu yüzden, işletmeler arası ilişkilerin genel değerlendirmesini yapan ilişki kalitesi kavramı, işletmelerin rekabetçiliğini belirleme açısından önem taşımaktadır.

Bu bölümde, uluslararası ticarete ilişki kalitesiyle bağlantılı belirli olgular tanımlanacak ve işletmeler arası uzaklık, bir diğer ifadeyle, pazar mesafesinin bu etkileşim örgüsü üzerindeki rolü hakkında hipotezler sunulacaktır.

Önerilen kavramsal ilişkiler, temelinde, kaynak bağımlılığı kuramına dayanmaktadır. Kuram, örgütler arası alışverişin karmaşık sosyal olgulardan etkilendiğini tespit etmekte ve bu yüzden, örgütün çevresindeki sosyal bağlamı ve örgütler arasındaki karşılıklı bağımlılığı vurgulamaktadır. Örgütler arası bağımlılık, taraflardan birinin, diğerinden temin edebileceği kaynaklara verdiği değer ile doğru, bu kaynakları başka yollardan elde etme ihtimali ile ters orantısını ifade etmektedir. Dolayısıyla, kuram, farklı ülkelerde bulunan işletmelerin kurdukları ticari ilişkilerin açıklanmasında yol gösterici olabilmektedir.

Önerilecek ilişkilerin vurgulanması gereken iki varsayımından ilki, bahsedilen işletmeler arası işbirliklerinin ortak araştırma-geliştirme yatırımları veya stratejik

¹ J.H. Dyer, H. Singh, "The Relatioanl View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", **Academy of Management Review**, C.XXIII, No: 4, 1998, s. 662.

² R.M. Morgan, S. Hunt, "Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy", **Journal of Business Research**, C. XLVI, 1999, s. 281-290.

ittifaklar gibi zaten bilgi paylaşma ve üretme amaçlı olanları değil, endüstriyel ürünlerin düzenli alım-satım işlemlerini kapsamaması; ikincisi de ilişkilerin tarihsel etkilerini dikkate alarak, tedarikçi seçme sürecine veya yeni başlamış alışverişlere değil, nispeten olgunlaşmış ilişkilere yönelik olmasıdır.

3.1. Uluslararası Ticarete İlişki Kalitesi

Athanasopoulou ilişki kalitesini belirleyen unsurları dört ana grupta toplamakta ve bunları: (a) İlişki halindeki tarafların özellikleri, (b) İlişkinin nitelikleri, (c) Yürütülen işlemlerin özellikleri ve (d) Çevre koşulları olarak sınıflamaktadır³. Olağan biçimde, bu unsurlar birbirleriyle de ilişkilidir. Bu yüzden, ilişki kalitesinin öncellerini anlamaya çalışırken, unsurların arasındaki bağlantıları da gözetmek gerekmektedir.

Gerek yazındaki kavramsallaştırmalar gerekse uluslararası ticaret bağlamı dikkate alındığında, bu çalışmada ilişki kalitesinin, **“ilişkide yaşanan sürtüşmenin az, ilişkiden sağlanan faydanın çok olduğuna dair algının derecesi”** biçiminde tanımlanması uygun görülmektedir. Bu tip bir tanımın, yazında vurgulandığı şekilde, ilişki hakkındaki **genel değerlendirmeyi** yansıtacağı düşünülmektedir⁴. Keza, Woo ve Ennew işletmeler arası ilişki kalitesinin genel bir perspektif olarak düşünülmesi ve araştırılan bağlama özgün alt boyutlarının tespit edilmesini önermektedir⁵. Bu çalışma kapsamında, ilişki kalitesinin **güven** boyutunun sürtüşmesizlik, **memnuniyet** ve **ilişkisel öğrenme** boyutlarının da fayda unsurlarını yansıtacağı öngörülmektedir. Güven ve memnuniyet, ilişki kalitesi yazınında en çok kullanılan boyutlar olmakla beraber, ilişkisel öğrenme kavramına ender rastlanmaktadır. Bu noktada, ilişkisel öğrenme, uluslararası ticari ilişkilerde önemli bir durum olarak kabul edilmiş ve ilişki kalitesinin bir boyutu olarak değerlendirilmiştir⁶. Sonuçta, bu çalışmada işletmeler

³ P. Athanasopoulou, “Relationship Quality: A Critical Literature Review and Research Agenda”, **European Journal of Marketing**, C. XLIII, No: 5&6, 2009, s. 600-601.

⁴ Johnson, a.y.

⁵ K. Woo, C.T. Ennew, “Business-to-Business Relationship Quality: An IMP Interaction Based Conceptualization and Measurement”, **European Journal of Marketing**, C. XXXVIII, No: 9&10, 2004, s. 1256.

⁶ Bkz. M. Raskovic v.d. “Relationship Learning as a Dimension of Relationship Quality: Tentative Evidence From Transnational Buyer-Supplier Relationships”, **Trziste**, C. XXV, 2013, s. 37-50.

arası ilişki kalitesi, güven, memnuniyet ve ilişkisel öğrenme boyutlarından oluşan bir üst kavram olarak kabul edilmiştir.

3.1.1. Güven

Baier'in güven tanımı “diğer taraftan gelmesi muhtemel olan fakat beklenmeyen kötü niyetliliğe (veya iyi niyet eksikliğine) karşı zafiyetin kabullenilmesi” şeklindedir⁷. Bu tanımlama iki husus içermektedir. Birincisi, güvenin diğer tarafın güvenilirliğine ve tahmin edilebilirliğine ilişkin inanç, duygu veya beklenti olarak görülmesidir. İkincisi, güvenen tarafta bir zafiyet ve ortamda bir belirsizlik bulunmasına rağmen, diğer tarafa duyulan itimadı yansıtmasıdır. İkinci noktada, zafiyet ve belirsizlik durumlarının altı çizilmekte, bunlar bulunmuyor ise güven meselesinin yersiz olduğu belirtilmektedir⁸.

Adler güven olgusunun genel bir çerçevesini çizerek, bunun kaynakları, mekanizmaları, nesneleri ve özellikleri bakımından incelenebileceğini ifade etmektedir. Ona göre güvenin üç kaynağı bulunmaktadır: (a) Önceki etkileşimlerin deneyimiyle oluşmuş güven (veya güvensizlik), (b) Karşı tarafın suistimalinin yine kendisini zararlı çıkaracağı düşünülüyor ise hesaplı güven ile (c) Yerleşik değer ve kurallara dayalı güven. Bunların yanında, güveni yaratan mekanizmaların; kişiler arası doğrudan temas, tanıdık güvenilir tarafların tavsiyesi ve karşı tarafın değer ve davranışlarını belirlediği düşünülen kurumsal ortam olduğu belirtilmektedir. Güveni oluşturan bu kaynaklar ve mekanizmaların kendi içlerinde birbirini tamamlayıcı özellik gösterdiği de ifade edilmektedir. Adler ayrıca, güvenin yönlendiği nesneleri; kişiler, sistemler ve gruplar biçiminde ayırmakta; güvenin dayanaklarını ise istikrar, yetkinlik, iyi niyet, sadakat, dürüstlük, samimiyet, açıklık ve benzerleri şeklinde tanımlamaktadır⁹.

⁷ A. Baier, **Postures of the Mind: Essays on Mind and Morals**, Minneapolis, MN, University of Minnesota Press, 1985, s. 235.

⁸ C. Moorman, G. Zaltman, R. Deshpande, “Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations”, **Journal of Marketing Research**, C. XXIX, August, 1992, s. 315.

⁹ P.S. Adler, “Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism”, **Organization Science**, C. XII, No: 2, 2001, s. 217-218.

Zucker güvenin dayanaklarını daha yalın bir perspektifle ele almaktadır. Ona göre, tarafların beklentilerini belirleyen güvenin üç türü vardır: (a) Tekrarlanan işlemlerden kaynaklanan **süreç temelli** güven, (b) Sosyal yönden benzerliğe dayanan **özellik temelli** güven ve (c) Toplumdaki biçimsel yapılara bağlı **kurumsal temelli** güven. Zucker, bu türlerin kısmen birbirini ikame edebileceğini belirtmektedir¹⁰.

Güven, gerçek kişilere dair bir olgu olsa da örgütler arası ilişkiler açısından da değerlendirilebilmektedir çünkü bu ilişkiler örgüt üyesi kişiler tarafından yönetilmektedir¹¹. Bu kapsamda, Zaheer, McEvily ve Perrone kişiler arası ve örgütler arası düzeyde güvenden bahsetmektedir. Bunların ilki, karşılıklı temasta bulunan örgüt üyelerinin birbirine duyduğu güvendir. İkincisi ise örgüt üyelerinin (kolektif biçimde) ilişkide oldukları örgüte duydukları güven şeklinde tanımlanmaktadır¹². Öte yandan, Lane ve Bachmann, örgütler arası ilişkiler gibi nispeten karmaşık süreçlerde, güvenin kişilerin durumsal tercihlerinden daha çok, tarafların yerleşik oldukları kurumsal ortama dayandığını saptamaktadır¹³.

Örgütler arası ilişkilerde güvene dair diğer konu, ilişkilerde risk ve belirsizliğin bulunmasıdır. Humphrey ve Schmitz işletmeler arası ticari işlemlerde riske karşı iki yolun, yaptırım ve güven olduğunu belirtmektedir. İlk yolda, karşı tarafın fırsatçı olduğu, diğer bir ifadeyle kendi çıkarı için hilekârlık yapabileceği varsayımından¹⁴ hareket edilmektedir. Bu yüzden sözleşmelerde yükümlülöklere ilişkin teşvik edici veya caydırıcı maddeler konulmakta, bu sayede anlaşmaya aykırı davranmanın önü

¹⁰ L.G. Zucker, "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840–1920", **Research in Organizational Behavior**, C. VIII, 1986, s. 65.

¹¹ R. Gulati, H. Singh, "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances", **Administrative Science Quarterly**, C. XLIII, 1998, s. 790; P.S. Aulakh, M. Kotabe, A. Sahay, "Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach", **Journal of International Business Studies**, C. XXVII, No: 5, 1996, s. 1008.

¹² A. Zaheer, B. McEvily, V. Perrone, "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", **Organization Science**, C. IX, No: 2, 1998, s. 142.

¹³ C. Lane, R. Bachmann, "The Social Constitution of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany", **Organization Studies**, C. XVII, No: 3, 1996, s. 391.

¹⁴ O.E. Williamson, "Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations", **Journal of Law and Economics**, C. XXII, No: 2, 1979, s. 234.

kesilmeye çalışılmaktadır¹⁵. Bu güvenin hesaplanabilir olduğuna dönük yaklaşımdır¹⁶. İkinci yol ise, bilinçli şekilde, karşı tarafın iyi niyetine itimadı tercih etmekten geçmektedir¹⁷. Bu da güvende hesaplanamazlık unsuruna dayanmaktadır¹⁸. Bahsedilen ikinci yol, özellikle işletmeler arası ilişkilerin birbiriyle bağlantılı olduğu şebeke yapılarında gözlenmektedir¹⁹.

Güven, piyasa ve hiyerarşi mekanizmalarının dışında bir işletmeler arası ilişki yönetimi²⁰ unsuru olarak da kabul edilmektedir²¹. Güven, alışverişte karşı tarafın fırsatçı davranacağına dair kuşkuyu azaltan bir beklentidir²². Bu sayede, bir sosyal mekanizma olarak güven, işlemlerde denetim ihtiyacını azaltarak, ilişkinin verimliliğini artırmaktadır²³. Hatta güven olgusunun ticari işlemlerde biçimsel sözleşmelerden daha belirgin bir işlevi olduğu vurgulanmaktadır²⁴.

Uluslararası ticaret kapsamında işletmeler arası güven, derece meselesinin ötesinde, doğası itibariyle ülkeler arasında farklılık gösterebilmektedir²⁵. Ülkelerin farklı kültürleri, değer sistemleri, kurumları, o bağlamdaki örgütlerde bulunan güven yapısını etkilemektedir²⁶. Hatta Fukuyama, ülkeler arası sosyal ve iktisadi gelişmişlik farklarını güven olgusu üzerinden anlatmaktadır²⁷. Dolayısıyla, farklı ulusal

¹⁵ J. Humphrey, H. Schmitz, "Trust and Inter-firm Relations in Developing and Transition Economies", **The Journal of Development Studies**, C. XXXIV, No: 4, 1998, s. 34.

¹⁶ R. Gulati, M. Sytch, "Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust", **Managerial and Decision Economics**, C. XXIX, 2008, s. 167.

¹⁷ P.S. Ring, A.H. Van de Ven, "Structuring Cooperative Relationships between Organizations", **Strategic Management Journal**, C. XIII, 1992, s. 488.

¹⁸ Gulati, Sytch, a.y.

¹⁹ B. Oba, F. Semerciöz, "Antecedents of Trust in Industrial Districts: An Empirical Analysis of Inter-Firm Relations in a Turkish Industrial District", **Entrepreneurship & Regional Development**, C. XVII, 2005, s. 164.

²⁰ İlişki yönetimi konusu için bkz. Bölüm 1.4.

²¹ J.L. Bradach, R.G. Eccles, R.G. "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural forms", **Annual Review of Sociology**, C. XV, 1989, s. 104.

²² A.y.

²³ A. Madhok, "Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Ventures: A Trust-based Approach", **Journal of International Business Studies**, C. XXVI, No: 1, 1995, s. 120.

²⁴ S. Macaulay, "Non-contractual Relations in Business: A Preliminary Study", **American Sociological Review**, C. XXVIII, 1963, s. 55-67; I.R. Macneil, **The New Social Contract**, New Haven, Yale University Press, 1980.

²⁵ S. Zaheer, A. Zaheer, "Trust Across Borders", **Journal of International Business Studies**, C. XXXVII, 2006, s. 21.

²⁶ A. Arino, J. De la Torre, P.S. Ring, "Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances", **California Management Review**, C. XLIV, No: 1, 2001, s. 114.

²⁷ F. Fukuyama, **Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity**, New York, The Free Press, 1995.

bağlamlarda bulunan işletmelerin ilişkileri değerlendirilirken, güven kavramına özenli yaklaşılması gerektiği vurgulanmaktadır²⁸.

Örgütler arası ilişkilerde güvenin yararlarını araştıran çalışmalar, kavramın müzakere maliyetleri, çatışma, bilgi paylaşımı, işbirliği ve örgütsel performansla ilişkilerini tespit etmektedir²⁹. Ayrıca güven, uzun vadeli ilişkilerin gelişiminde önemli rol oynamaktadır³⁰. Ganesan bunun nedenlerini; (a) Karşı tarafın fırsatçılığına bağlı risk algısının azalması, (b) Kısa vadedeki eşitsizliklerin uzun dönemde çözüleceğine inanılması ve (c) Alışverişte işlem maliyetlerinin düşmesi olarak açıklamaktadır³¹. Öte yandan, güven eksikliği taraflar arasında olumsuz tavır, davranış ve iletişim sorunlarına neden olmaktadır³².

İşletmeler arası güven, tarafların birbirinin izlediği kurallar ve usulleri fark etmesine yardımcı olmaktadır³³. Bu yüzden Arrow, güveni sosyal sistemlerde bir “kayganlaştırıcı” olarak tanımlamaktadır³⁴. Bu bakış açısıyla, işletmeler arası ilişkilerde güvenin **sürtüşmesizlik** unsurunu yansıttığı yaklaşımı örtüşmektedir.

İşletmeler arası güven yazını incelendiğinde, kavramın çok boyutlu ve çok katmanlı olduğu görülmektedir³⁵. Güven değişkeninin, işletmeler arası ilişki kalitesinin bir boyutu olarak ele alındığı bu çalışmada, kavram dar kapsamıyla değerlendirilecektir. Bu yüzden, Schurr ve Ozanne’nin benimsediği “**bir alışverişte karşı tarafın sözünün muteber olduğu ve yükümlülüklerini gerçekleştireceğine**

²⁸ R. Bachmann, A. Zaheer, “Trust in Inter-Organizational Relations”, **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, Haz. S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, P.S. Ring, Oxford, Oxford University Press, 2008, s. 548.

²⁹ Gulati, Sytch, **a.g.e.**, s.166.

³⁰ E. Anderson, B. Weitz, “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads”, **Marketing Science**, C. VIII, No: 4, 1989, s. 312.

³¹ S. Ganesan, “Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships”, **Journal of Marketing**, C. LVIII, No: 2, 1994, s. 3.

³² F.R. Dwyer, P.H. Schur, S. Oh, “Developing Buyer-Seller Relationships”, **Journal of Marketing**, C. LI, 1987, s. 18.

³³ Gulati, Singh, **a.g.e.**, s. 791.

³⁴ K. J. Arrow, **The Limits of Organization**, New York, Norton, 1974, s. 23.

³⁵ İşletmeler arası güven konusunda kapsamlı bir inceleme için bkz. F. Semerciöz, **İşletmelerarası İlişkilerde Şebeke Organizasyon Yapıları ve Endüstriyel Bölgelerdeki Şebeke Organizasyon Yapısında Ortaya Çıkan Güven İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

dair inanç” biçimindeki genel tanım³⁶ tercih edilecektir. Böylece güvenin, çeşitli ulusal bağlamlardaki anlam farklarının doğuracağı sakıncalardan da kaçınılacağı düşünülmektedir.

3.1.2. Memnuniyet

Anderson ve Narus memnuniyeti, bir işletmenin diğeriyle yürüttüğü ilişkiyi tüm yönleriyle değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan duygusal bir olumluluk hali şeklinde tanımlamaktadır³⁷. Bu yönüyle memnuniyet, geçmişteki olayların olumlu veya olumsuz biçimde yorumlanmasıyla ilgilidir³⁸. Diğer yandan, alışverişteki tarafların birbirinden beklentisi ile sonuçtaki performansı değerlendirdiklerinde, aradaki fark da memnuniyeti yansıtmaktadır³⁹. Bu bakış açısı, yazındaki **uyumsuzluk paradigmasından**⁴⁰ gelmektedir. Paradigmaya göre tüketici memnuniyeti, bir alışverişten beklentiler ile algılanan performansın kıyaslanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Eğer algılanan performans beklentiyle uyumluysa müşteri memnun, beklentiyi aşıyorsa çok memnun (pozitif uyumsuzluk), beklentinin altında kalıyorsa memnuniyetsiz (negatif uyumsuzluk) olmaktadır⁴¹. Böylece memnuniyetin, esasta, zihinsel bir süreç ve duygusal bir tepki olduğu anlaşılmaktadır⁴².

Geyskens, Steenkamp ve Kumar memnuniyet kavramının ekonomik ve sosyal yönleri bulunduğunu belirtmektedir. Ekonomik memnuniyet, bir ilişkideki tarafların iktisadi kazanımları sonucu oluşan olumlu durumu ifade etmektedir. İlişkiden

³⁶ P.H. Schurr, J.L. Ozanne, "Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness", **Journal of Consumer Research**, C. XI, No: 4, 1985, s. 940.

³⁷ J.C. Anderson, J.A. Narus, "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship", **Journal of Marketing**, C. XLVIII, Fall, 1984, s. 66.

³⁸ B. S. Ivens, C. Pardo, "Are Key Account Relationships Different? Empirical Results on Supplier Strategies and Customer Reactions", **Industrial Marketing Management**, C. XXXVI, 2007, s. 473.

³⁹ D.T. Wilson, "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships", **Journal of the Academy of Marketing Science**, C. XXIII, No: 4, 1995, s. 338.

⁴⁰ Bkz. R.L. Oliver, "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision", **Journal of Marketing Research**, C. XVII, November, 1980, s. 460-469.

⁴¹ W. Ulaga, A. Eggert, "Relationship Value and Relationship Quality: Broadening the Nomological Network of Business-to-Business Relationships", **European Journal of Marketing**, C. XL, No: 3&4, 2006, s. 316.

⁴² T. Hennig-Thurau, K.P. Gwinner, D.D. Gremler, "Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality", **Journal of Service Research**, C. IV, No: 3, 2002, s. 232.

memnun olanlar, ilişki sayesinde iktisadi amaçlarını gerçekleştirdiğini düşünmektedir. Tarafları memnun eden ilişkinin genel etkinliği, üretkenliği ve finansal sonuçlarıdır. Sosyal memnuniyet⁴³, ilişkinin psikososyal unsurlarından, alışverişin tatmin edici ve zahmetsiz oluşundan kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda, taraflar birbiriyle irtibatla olmaktan memnundur ve kişisel düzeydeki ilgi, saygı ve bilgi paylaşımını önemsemektedir⁴⁴.

Ivens ve Pardo, işletmeler arası memnuniyetin, alışverişin işlemsel veya ilişkisel oluşuna göre de değiştiğini vurgulamaktadır. Tek bir işleme kıyasla, yürüyen bir ilişkinin değerlendirilmesi daha karmaşık olmaktadır. Sürekli bir ilişkide farklı temas düzeyleri ve ilişki safhaları bulunmaktadır. Bu yüzden, kısmen çelişik pek çok unsuru barındıran uzun süreli ilişkilerde, memnuniyet yargısı değişkenlik gösterebilmektedir⁴⁵.

İşletmeler arası ilişkilerde memnuniyetin, işbirliğini artırıcı bir işlev gördüğü de kabul edilmektedir⁴⁶. Karşılıklı memnuniyet ilişkideki belirsizliği azaltmakta ve işlemlerin devamına imkân sağlamaktadır⁴⁷. Bu yüzden, ilişkideki beklentilerin karşılanması veya aşılmasını yansıtan memnuniyetin, işletmeler arası ilişki kalitesinin önemli bir unsuru olduğu ifade edilmektedir⁴⁸. İlgili araştırmalar, kaliteli ilişkilerde tarafların memnuniyet düzeyinin de yüksek olduğunu ortaya koymaktadır⁴⁹. Keza, yazın incelemesi de göstermektedir ki, memnuniyet, ilişki kalitesinin tespitinde en sık kullanılan üç değişkenden biridir⁵⁰.

⁴³ I. Geyskens, J-B.E.M. Steenkamp, "Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships", **Journal of Retailing**, C. LXXXVI, No: 1, 2000, s. 13.

⁴⁴ I. Geyskens, J-B.E.M. Steenkamp, N. Kumar, "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships", **Journal of Marketing Research**, C. XXXVI, May, 1999, s. 224.

⁴⁵ Ivens, Pardo, a.y.

⁴⁶ G.H.V. Bruggen, M. Kacker, C. Nieuwlaet, "The Impact of Channel Function Performance on Buyer-Seller Relationships in Marketing Channels", **International Journal of Research in Marketing**, XXII, 2005, s. 142.

⁴⁷ G.N. Nyaga, J.M. Whipple, "Relationship Quality and Performance Outcomes: Achieving a Sustainable Competitive Advantage", **Journal of Business Logistics**, C. XXXII, No:4, 2011, s. 347.

⁴⁸ C. Lages, C.R. Lages, L.F. Lages, "The RELQUAL Scale: A Measure of Relationship Quality in Export Market Ventures", **Journal of Business Research**, C. LVIII, 2005, s. 1042.

⁴⁹ M.J. Dorsch, S.R. Swanson, S.W. Kelley, "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers", **Journal of the Academy of Marketing Science**, C. XXVI, No: 2, 1998, s. 130.

⁵⁰ Bkz. Bölüm 2.2. Tablo 2.

Bu çalışma kapsamında, Anderson ve Narus'un⁵¹ yaklaşımıyla, memnuniyet kavramının süregiden bir ilişkideki duygusal olumluluk halinin, ilişki kalitesindeki **fayda** unsurunu kısmen yansıtacağı düşünülmektedir. Uluslararası ticaret bağlamında, fayda unsurunun diğer kısmını ise, ilişkisel öğrenme olgusunun belirleyeceği öngörülmektedir.

3.1.3. İlişkisel öğrenme

Levitt ve March örgütsel öğrenmeyi, örgütün kendi veya diğerlerinin deneyimlerinden çıkarımlar yaparak, bunları gelecekteki davranışlarına yön verecek rutinelere dönüştürmesi biçiminde tanımlanmaktadır⁵². Buna paralel şekilde, Nonaka da örgütün çevresiyle ilişkisinin sürekli bir öğrenme kaynağı olduğunu vurgulamaktadır⁵³.

Hakansson, Havila ve Pedersen diğer örgütlerden öğrenmenin ya bilginin bir taraftan diğerine doğrudan aktarımı ya da bir taraftaki süreç ve çıktılarında beliren bilginin gözlem yoluyla edinilmesiyle gerçekleştiğini belirtmektedir⁵⁴. Dyer ve Singh, işletmeler arası ilişkilere dayalı öğrenmenin, alışveriş halindeki taraflarca yaratılan veya yeniden biçimlenen uzmanlık bilgisinin paylaşımıyla ortaya çıktığını ifade etmektedir⁵⁵. Capon ve Glazer uzmanlık bilgisinin⁵⁶ bileşenlerini **ürün** (fikirlerin somutlaşmış hali), **süreç** (üretim ve dağıtım yöntemleri) ve **yönetim** (işletme idaresi ve pazarlama yöntemleri) bilgisi olarak tanımlamaktadır⁵⁷.

İlişkisel öğrenme kavramını öne çıkaran Selnes ve Sallis, kavramı, bir alışverişteki taraflar arasında paylaşılan bilginin benzer şekilde yorumlanarak ilişkiye özgü hafızaya yerleşmesi ve bunun ilişki kapsamındaki davranışları etkilemesi olarak

⁵¹ Anderson, Narus, **a.g.e.**

⁵² B. Levitt, J.G. March, "Organizational Learning", **Annual Review of Sociology**, C. XIV, 1988, s. 320.

⁵³ I. Nonaka, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", **Organization Science**, C. V, No: 1, 1994, s. 27.

⁵⁴ H. Hakansson, V. Havila, A-C. Pedersen, "Learning in Networks", **Industrial Marketing Management**, C. XVIII, 1999, s. 443.

⁵⁵ Dyer, Singh, **a.g.e.**, s. 665.

⁵⁶ İngilizce aslındaki ifade "know-how".

⁵⁷ N. Capon, R. Glazer, "Marketing and Technology: A Strategic Coalignment", **Journal of Marketing**, C. LI, No:3, 1987, s. 2.

tanımlamakta; ilişkisel öğrenme sürecinin de ortaklaşa yürütülen bir eylem olduğunu vurgulamaktadır⁵⁸. Yazarlar, ilişkisel öğrenmeyi örgütsel öğrenme kavramından üç bakımdan ayırmaktadır. Birincisi, ilişkisel hafıza örgütsel hafızadan farklıdır çünkü ilişkide sadece bir tarafa ait olmayan, ortak geçmişle oluşmuş değer ve anlamlar bulunmaktadır. İkincisi, ilişkisel öğrenmenin gerçekleşmesi için tek bir tarafın niyeti veya becerisi yeterli değildir, iki tarafın işbirliği gereklidir. Üçüncüsü, ilişkisel öğrenme ile örgütsel öğrenmenin sonuçları farklıdır çünkü ilkinde öğrenme süreci çok taraflıdır ve bu yüzden etkileri daha kapsamlı olmaktadır⁵⁹. Diğer yandan, Azdegan ve meslektaşları, işletmeler arası öğrenmede, tarafların nasıl ve ne kadar öğrendiği konularının da önemli olduğunu belirtmektedir⁶⁰.

Jean, Sinkovics ve Kim uluslararası ticaret bağlamında yaptıkları bir çalışmada ilişkisel öğrenmeyi, müşteri ile tedarikçi arasındaki iletişim aracılığıyla uzmanlık bilgisinin paylaşımı, operasyonel ve stratejik meselelerin analizi ve sorunların çözümü için sarf ettikleri ortak çaba biçiminde tanımlamaktadır⁶¹. Bu tanımda, öğrenmeye ilişkin bilgi paylaşımının ötesinde, işletmeler arası işbirliğine vurgu yapıldığı görülmektedir.

İşletmeler arası bilgi paylaşımını ilişki kalitesinin bir boyutu olarak ele alan çalışmalar bulunmasına rağmen⁶², ilişkisel öğrenme boyutunu içeren yazın çok sınırlıdır. Raskovic ve meslektaşları, benzerinin daha önce yapılmadığını öne sürdükleri araştırmalarında, çokuluslu işletmelerin küresel alışverişleri kapsamında, ilişkisel

⁵⁸ F. Selnes, J. Sallis, "Promoting Relationship Learning", **Journal of Marketing**, C. LXVII, July, 2003, s. 80.

⁵⁹ **A.g.e.**, s. 83.

⁶⁰ A. Azdegan v.d. "Supplier Innovativeness and the Role of Interorganizational Learning in Enhancing Manufacturer Capabilities", **Journal of Supply Chain Management**, C. XLIV, No: 4, 2008, s. 20.

⁶¹ R.J. Jean, R.R. Sinkovics, D. Kim, "Drivers and Performance Outcomes of Relationship Learning for Suppliers in Cross-Border Customer-Supplier Relationships: The Role of Communication Culture", **Journal of International Marketing**, C. XVIII, No: 1, 2010, s. 65.

⁶² Örneğin Lages, Lages, Lages, **a.g.e.**; T. Cater, B. Cater, "Product and Relationship Quality Influence on Customer Commitment and Loyalty in B2B Manufacturing Relationships", **Industrial Marketing Management**, C. XXXIX, 2010, s. 1321-1333; M-L. Chang, C-F. Cheng, W-Y. Wu, "How Buyer-Seller Relationship Quality Influences Adaptation and Innovation by Foreign MNCs' Subsidiaries", **Industrial Marketing Management**, XLI, 2012, s. 1047-1057; T. Mysen, G. Svensson, N. Högevoid, "Relationship Quality-Relationship Value and Power Balance in Business Relationships: Descriptives and Propositions", **Journal of Business-to-Business Marketing**, C. XIX, 2012, s. 248-285.

öğrenmeyi ilişki kalitesinin bir boyutu olarak test etmiş ve anlamlı sonuç bulmuştur⁶³. Bunun yanında, çeşitli araştırmalar ilişki kalitesinin öğrenmenin işlem maliyetlerini düşürürken, üretkenliği ve kaliteyi artırdığını göstermektedir⁶⁴. Bu faydalar sayesinde alışverişin tatmin edici olması ve taraflar arasındaki bağların güçlenmesiyle ilişki kalitesinin yükselmesi beklenen bir sonuç olabilmektedir.

İlişki kalitesinin işletmeler arası ilişki kalitesinin bir boyutu olarak değerlendirildiği bu çalışma kapsamında kavram, Dyer ve Singh'in yaklaşımıyla, **süreğiden bir alışverişte taraflardan birinin diğerinden uzmanlık bilgisi edinmesi** şeklinde ele alınacaktır. Uluslararası ticarete ortaya çıkan örgütsel farklılıkların bir öğrenme kaynağı olduğu varsayımının⁶⁵ da bu bakış açısını desteklediği düşünülmektedir.

Bu bölüme kadar uluslararası ticarete işletmeler arası ilişki kalitesine dair bir kavramsallaştırma yapılarak ilgili boyutlar tanımlanmaya çalışılmıştır. Yazın incelemesi kapsamında, uluslararası ticari ilişkiler üzerinde taraflar arası iletişimin ve işleme özgü yatırımların olumlu; çevresel belirsizlik ve dalgalanmaların ise olumsuz etkilerinin pek çok kez tespit edildiği görülmektedir⁶⁶. Öte yandan, işletmeler arası mesafe olgusunun etkisi konusunda henüz fikir birliği bulunmamaktadır. Yazındaki bu boşluktan hareketle, çalışmanın takip eden kısmında, ilişki kalitesini belirleyen unsurlar, mesafe olgusundan başlayan kavramsal bağlantılar çerçevesinde aktarılacaktır.

3.2. Uluslararası Ticarete Pazar Mesafesi

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimiyle işletmeler, ölçek gözetmeksizin, yurt dışıyla alışveriş yapabilmektedir. Bu alışverişler, basit ticari işlemlerden başlayıp, ilişki için önemli kaynakların ayrıldığı uzun vadeli işbirliklerine kadar

⁶³ Raskovic v.d., **a.g.e.**

⁶⁴ M. Kohtamaki, M. Bourlakis, "Antecedents of Relationship Learning in Supplier Partnerships from the Perspective of an Industrial Customer: The Direct Effects Model", **Journal of Business & Industrial Marketing**, C. XXVII, No: 4, 2012, s. 301.

⁶⁵ Bkz. B. Nooteboom, "Learning and Innovation in Inter-Organizational Relationships", **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, Haz. S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, P.S. Ring, Oxford, Oxford University Press, 2008, s. 608-634.

⁶⁶ Bkz. Bölüm 2.3.

uzanabilmektedir. **Pazar mesafesi**, ilişki halinde olan işletmelerin içinde bulundukları ülkeler, diğer bir ifadeyle pazarlar arasındaki mesafeyi işaret etmektedir.

İşletmeler veya pazarlar arasındaki mesafeyi ele alırken, öncelikle çevre konusuna değinmek gerekecektir. Ball ve meslektaşlarına göre çevre kavramı, işletmenin yaşamı ve gelişimi süresince etrafında bulunan ve onu etkileyen güçlerin toplamı olarak kabul edilmektedir⁶⁷. Bu güçler içsel ve dışsal olarak sınıflandırılabilir. Dışsal güçler, işletmenin etkilendiği fakat çok az ya da hiç kontrol edemediği unsurlar olmaktadır ve bu yüzden **kontrol edilemeyen güçler** olarak ifade edilmektedir. Bunlar; rekabet, dağıtım, iktisadi, sosyoekonomik, finansal, yasal, coğrafi, politik, sosyokültürel, işgücü ve teknolojik unsurlardır. Rekabet güçleri, işletmenin rakiplerinin türü, sayısı, konumları ve faaliyetlerini belirtmektedir. Dağıtım güçleri, mal ve hizmetleri dağıtımını sağlayan ulusal ve uluslararası aracılara yansıtmaktadır. İktisadi güçler, işletmenin ticari davranışlarını etkileyen, ülkenin milli hâsıla, işgücü maliyetleri, kişisel tüketim harcamaları gibi değişkenleri ifade etmektedir. Sosyoekonomik güçler, nüfus dağılımı özelliklerini belirtmektedir. Finansal güçler, enflasyon, faiz ve vergi oranları gibi değişkenleri yansıtmaktadır. Yasal güçler, uluslararası işletmelerin dikkate almak zorunda olduğu yerli ve yabancı kanunları ifade etmektedir. Coğrafi güçler, doğal kaynaklar, iklim, topoğrafya gibi doğa unsurlarını belirtmektedir. Politik güçler, ulusların milliyetçilik ve hükümet şekli gibi politik iklimi ile uluslararası örgütleri yansıtmaktadır. Sosyokültürel güçler, uluslararası işletme yönetimine ilişkin kültürel unsurları ifade etmektedir. İşgücü unsurları, mevcut işgücünün nitelik ve bileşimini belirtmektedir. Teknolojik güçler ise kaynakların ürünlere dönüşümünü etkileyen teknik kabiliyet ve donanımı yansıtmaktadır⁶⁸.

İşletme yönetiminin kısmen kontrol edebildiği unsurlar içsel güçlerdir ve **kontrol edilebilir güçler** olarak ifade edilmektedir. Bunlar, sermaye, hammadde ve çalışanlar gibi üretim faktörleri ile üretim, pazarlama, finans gibi işletme

⁶⁷ D.A. Ball v.d., **International Business: The Challenge of Global Competition**, New York, McGraw-Hill, 2002.

⁶⁸ A.e., s. 19.

fonksiyonlarıdır. Bu unsurları işletmenin kontrol edebildiği varsayılsa da, dışsal güçlerdeki değişim, kaçınılmaz olarak içsel güçleri de etkilemektedir.

Çevredeki kontrol edilemeyen güçler yurt içi, yabancı ve uluslararası olmak üzere üç katmanda ele alınmaktadır. **Yurt içi çevre**, işletmenin bulunduğu ülkede mevcut ve onun faaliyetlerini doğrudan etkileyen kontrol edilemeyen güçleri belirtmektedir. İşletme yöneticileri bu çevreye aşına olsa da, yurt içindeki gelişmeler, işletmenin yaşamı ve gelişiminde belirgin rol oynamaktadır. **Yabancı çevre**, yurt içi çevredeki unsurların aynısını yansıtmakla beraber, farklı bir ülkede bulunduğunu ifade etmektedir. Bir yandan da, bu güçler farklı ülkelerde, doğal olarak, farklı özellik ve değerler taşımaktadır. Ayrıca, bu güçler kendi aralarında da ülkesine bağlı olarak çeşitli şekillerde birbirlerini etkilemektedir. Bu durum, işletmelerin yabancı çevredeki güçleri takip etmesini, anlamasını ve değerlendirmesini zorlaştırmaktadır. **Uluslararası çevre** ise, işletmenin hem yurt içindeki çevresi ile faaliyet yürüttüğü yabancı çevrelerdeki güçler arasında hem de faaliyet gösterdiği yabancı ülkelerdeki güçlerin kendi aralarındaki etkileşimlerinden meydana gelmektedir⁶⁹. Bu farklı çevre katmanları arasındaki karmaşık etkileşimler, işletmeler arası ilişkilerin uluslararası bağlamını belirleyen unsurdur.

Uluslararası çevrede gerçekleşen işletmeler arası ilişkiler de, yurt içindekilere kıyasla bazı farklılıklar göstermektedir. Burkert, Ivens ve Shan bunları: (a) Alıcı ve satıcı arasındaki temastaki sıklık ve yoğunluğun düşük olması, (b) Taraflar arasındaki sosyal mesafenin fazla olması, (c) İlişkiye bağlanma ve yatırım yapma isteğinin az olması ve (d) Ortalama ilişki sürelerinin kısa olması şeklinde tespit etmektedir⁷⁰. Leonidou ve meslektaşları da, uluslararası ticarete özgü unsurların, ilişkilerde ortaya çıkarabileceğini sonuçları sıralamaktadır. Bunlar; (a) Alıcı ve satıcı işletmeler arasındaki coğrafi ve algısal uzaklıkların, yükümlülüklerin yerine getirilmesinde olası riskleri çoğaltması, (b) İş yapılan çevrelerin birden fazla oluşunun ayrık yapıları, dalgalanmaları ve taraflar arası işlemleri karmaşılaştırması, (c) Yabancı pazarlarda

⁶⁹ A.e., s. 20-21.

⁷⁰ M. Burkert, B.S. Ivens, J. Shan, "Governance Mechanisms in Domestic and International Buyer-Supplier Relationships: An Empirical Study", **Industrial Marketing Management**, C. XLI, 2012, s. 546.

rakip işletmelerin çeşitliliğindeki artışın, ilişkideki tarafların maruz kaldığı rekabetin kapsamını ve şiddetini artırması, (d) Uluslararası pazarlardaki dinamik ve tahmin edilemeyen değişikliklerin ilişki ortamının belirsizliğini yükseltmesi ve (e) Birçok işletmenin ithalat veya ihracata plansız şekilde başlamasının ticari başarısızlık ihtimalini artırması biçiminde özetlenebilmektedir⁷¹.

Ülkeler, kültürler ve örgütler arası farklı zihinsel yapılar ve düşünme biçimleri ilişkilerde en başta iletişim sorunlarına⁷² yol açabilmektedir⁷³. Örgütsel çevrelerin birbirinden uzaklığı, aktarılan bilginin eksik veya yanlış yorumlanmasına neden olabilmektedir⁷⁴. Bu yüzden mesafe olgusu, örgütlerin işbirliği yapacağı ortak tercihlerini belirleyebileceği gibi ilişkilerindeki birçok anlaşmazlığın da kaynağı olabilmektedir.

Yukarıda bahsedilen durum ve özelliklerden ötürü, ülkeler arası mesafe arttıkça, işletmeler arasındaki ilişkinin olumsuz etkileneceğine dair mantıksal bir bağ ortaya konarken; görgül araştırmalarla elde edilen çeşitli deliller, konuya farklı açılardan yaklaşılmasına neden olmaktadır⁷⁵. Bir kısım görüş, coğrafi ve kültürel yakınlığın işletmeler arası etkileşimi kolaylaştıracağı, uzaklık ve farklılıkların ise iletişimi ve dolayısıyla etkin işbirliğini zorlaştıracığı belirtmektedir⁷⁶. Buna karşıt olanlar ise farklılıkların her zaman olumsuz sonuçlar yaratmayacağı; zamanla işletmeler arası güven oluştuğu takdirde yeni öğrenme fırsatlarının ortaya çıkacağı savunmaktadır⁷⁷.

⁷¹ L.C. Leonidou v.d., “Antecedents and Outcomes of Exporter-Importer Relationship Quality: Synthesis, Meta-Analysis, and Directions for Further Research”, **Journal of International Marketing**, C. XXII, No: 2, 2014, s. 22.

⁷² Tipik iletişim süreci düşünüldüğünde, kaynakta kodlanarak bir medya aracılığıyla gönderilen mesaj, başka bir ortamda bulunan alıcı tarafından çözülmektedir. Kaynak ve alıcı arasındaki mesafe açıldıkça, araya gürültü karışabilmekte ve kodlar beklenen biçimde çözülememektedir.

⁷³ B.L. Simonin, “Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity”, **Journal of International Business Studies**, C. XXX, No: 3, 1999, s. 472.

⁷⁴ C.L. Liu, “An Investigation of Relationship Learning in Cross-Border Buyer-Supplier Relationships: The Role of Trust”, **International Business Review**, C. XXI, 2012, s. 313.

⁷⁵ Bkz. Bölüm 2.3.

⁷⁶ Örneğin A. Parkhe, “Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances”, **Journal of International Business Studies**, C. XXII, 1991, 579-601; M.A. Lyles, J.E. Salk, “Knowledge Acquisition From Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context”, **Journal of International Business Studies**, C. XXVII, 1996, s. 877-903; Ghemawat, a.g.e.

⁷⁷ Örneğin S.D. Rodriguez, J.F.M. Perez, M.P del Val, “An Empirical Study About the Effect of Cultural Problematic on Organizational Learning in Alliances”, **Learning Organization**, C. X, No: 3,

Diğer bir yandan da, işletmeler arası ilişkilerden öğrenme çıktılarının sağlanması için ne çok yakın ne çok uzak, optimal bir mesafenin gerekliliği öne sürülmektedir⁷⁸. Bu görüşlerdeki çeşitlilik, mesafenin ilişki kalitesi üzerindeki rolünün, işletmeler arasındaki etkileşimin durumuna göre değişebileceğini göstermektedir.

Akademik açıdan mesafe olgusunun kavramlaştırılması ve ölçülmesinde çeşitlilik bulunmaktadır. Yazında, ülkeler arası coğrafya, zaman, dil, din, ekonomik gelişmişlik gibi nispeten nesnel farklılıkların yanında; kültürel mesafe⁷⁹, kurumsal mesafe⁸⁰, zihinsel mesafe⁸¹ ve bunların karması olan⁸² çok boyutlu mesafe değişkenleri de ele alınmaktadır. Genel anlamda; kültürel mesafe toplumların değerleri, yaşam ve davranış biçimleri, dilleri arasındaki farkları; kurumsal mesafe örgütlerin yasalar, mesleki kurallar, rekabet yapısı gibi unsurların oluşturduğu bağlamlar arasındaki farkları; zihinsel mesafe ise örgütler ve ülkeler arasındaki bilgi akışını engelleyen veya bozan unsurları yansıtmaktadır.

Mesafe olgusunun çok yönlü olmasından ötürü, kavramı değerlendirirken, aşırı sadeleştirmeden kaçınılması, mesafenin taraflar için simetrisinin test edilmesi ve kullanılan değişkenin araştırma sorusu özelinde içsel mi dışsal mı olduğuna dikkat edilmesi tavsiye edilmektedir. Bu son nokta; mesafenin kavramsallaştırılmasına (algısal, öznel veya maddi, nesnel) uygun şekilde ölçülmesi gerektiğine işaret etmektedir⁸³.

2003, s. 138–148; B.L. Simonin, **a.g.e.**, s. 463-490; C.A. Solberg, “Product Complexity and Cultural Distance Effects on Managing International Distributor Relationships: A Contingency Approach”, **Journal of International Marketing**, C. XVI, No: 3, 2008, s. 57-83.

⁷⁸ B. Nooteboom v.d., “Optimal Cognitive Distance and Absorptive Capacity”, **Research Policy**, C. XXXVI, 2007, s. 1016-1034.

⁷⁹ B. Kogut, H. Singh, “The Effect of National Culture on Choice of Entry Mode”, **Journal of International Business Studies**, C. XIX, No: 3, 1988, s. 411-432. Bu çalışmadaki kültürel mesafe ölçümü Geert Hofstede’nin kültürel boyut araştırmalarına dayanmaktadır.

⁸⁰ T. Kostova, “Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective”, **The Academy of Management Review**, C. XXIV, No: 2, 1999, s. 308-324.

⁸¹ J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul, “The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases”, **Journal of Management Studies**, C. XII, No: 3, s. 305-323.

⁸² Örneğin P. Ghemawat, “Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion”, **Harvard Business Review**, 2001, September, s. 1-12.

⁸³ A.N. Zaheer, M.S. Schomaker, L. Nachum, “Distance Without Direction: Restoring Credibility to a Much Loved Construct”, **Journal of International Business Studies**, C. XLIII, 2012, s. 21-22; L. Hakanson, B. Ambos, “The Antecedents of Psychic Distance”, **Journal of International Management**, C. XVI, 2010, s. 197.

Uluslararası ticarete düzenli alışverişler kapsamındaki bu çalışmada, pazar mesafesinin iki yönü öne çıkmaktadır; erişim ve iletişim. Erişim yönü işletmeler arası temasın maliyetini yansıtmaktadır. Dağıtım ve ulaştırma teknolojilerinin imkânlarına rağmen, ülkeler arasındaki coğrafi uzaklık, günlük haberleşme zamanını kısaltmakta, yüz yüze görüşme sıklığını azaltmakta ve ürün teslimatlarının maliyetini artırmaktadır. Bu koşullar altında, bir yandan ilişkinin gelişimi için gerekli sosyal etkileşim sınırlı kalmakta bir yandan da, örneğin ürün tedariğinde çıkan sorunların telafisi zorlaşmaktadır. Pazar mesafesinin erişim yönü nesneldir çünkü birbirine uzaklık durumu simetriktir. Esasen coğrafi konumlar arasındaki mesafeyi yansıtan bu yön, bu noktadan sonra, **pazara uzaklık** adıyla ele alınacaktır.

Pazar mesafesi kavramının iletişim yönü ise, taraflar arası bilgi akışının etkinliğiyle ilgilidir. Birbirine uzak pazarlarda yer alan işletmelerin kültürel ve kurumsal çevre farklılıkları iletişim sorunlarına yol açabilmektedir. İlişkide ortak bir dil ve anlamlandırmanın olmaması işbirliğini kısıtlayıcı ve belirsizliği artırıcı bir durumdur. Öte yandan, bir tarafın diğerinin yerleşik olduğu düzen hakkındaki bilgisi, karşı tarafın söylem ve davranışlarına anlam vermeyi kolaylaştırıcı ve dolayısıyla belirsizliği azaltıcı bir durumdur. Bu bakımdan mesafenin iletişim yönü öznelidir çünkü bir işletmenin herhangi bir yabancı pazara ilişkin bilgisi ve deneyimine bağlı olarak değişmektedir.

Yazında, mesafenin öznel yönünü karşılayabilecek zihinsel mesafe⁸⁴ kavramı bulunmaktadır. Uluslararası ticaret bağlamında ilk önce Beckerman'ın⁸⁵ kullandığı bilinen ifadeyi, Johanson ve Vahlne "bir piyasadan gelen veya piyasaya giden bilgi akışını engelleyen unsurların toplamı" şeklinde tanımlamaktadır⁸⁶. Bu unsurlara örnek olarak dil, eğitim, iş yapma usulleri, kültür ve iktisadi gelişmişlik farkları gösterilmektedir⁸⁷. Zihinsel mesafe kavramının neden bazı uluslararası ilişkilerin başarılı bazılarının ise başarısız olduğunu açıklamak için güçlü bir ölçüt olduğu kabul

⁸⁴ İngilizcesi "psychic distance" olan kavrama en yakın bulunan karşılık olarak kullanılmıştır.

⁸⁵ W. Beckerman, "Distance and the Pattern of Intra-European Trade", **The Review of Economics and Statistics**, C. XXXVIII, No: 1, 1956, s. 38.

⁸⁶ J. Johanson, J-E. Vahlne, "The Internationalization Process of The Firm- A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", **Journal of International Business Studies**, C. VIII, No: 1, 1977, s. 24.

⁸⁷ A.y.

edilmektedir⁸⁸. Öte yandan, güncel yazında zihinsel mesafenin kavramsallaştırılması ve ölçülmesi üzerine tartışmalar devam etmektedir⁸⁹. Bu yüzden, mevcut çalışmada zihinsel mesafe yerine **pazara yabancılık** ifadesi tercih edilecek⁹⁰ ve kavram, Johanson ve Vahlne'nin yaklaşımıyla, “yurt dışındaki bir pazarın kültürüne, kurumsal ortamına ve iş yapma usullerine aşinalık derecesi” biçiminde tanımlanacaktır⁹¹.

Bu tanımlardan hareketle, çalışmada **pazar mesafesini** yansıtacak kavramların **pazara uzaklık** ve **pazara yabancılık** olduğu kabul edilmektedir. Bu kavramsallaştırma, mesafenin öznel ve nesnel yönlerini dikkate alarak, kavramın çok yönlü olduğu vurgusu⁹² ile örtüşmektedir.

Bundan sonraki kısımda, işletmeler arası pazar mesafesinin ilişki kalitesine yönelik yarattığı düşünülen etkiler, belirli kavramlar çerçevesinde aktarılacaktır.

⁸⁸ P. Magnusson, B.A. Boyle, “A Contingency Perspective on Psychic Distance in International Channel Relationships”, **Journal of Marketing Channels**, C. XVI, 2009, s. 79.

⁸⁹ Örneğin D. Dow, A. Karunaratna, “Developing a Multidimensional Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli”, **Journal of International Business Studies**, C. XXXVII, 2006, s. 578-602; P.A. Brewer, “Operationalizing Psychic Distance: A Revised Approach”, **Journal of International Marketing**, C. XV, No: 1, 2007, s. 44-66; C.M.P. Sousa, F. Bradley, “Cultural Distance and Psychic Distance: Refinements in Conceptualisation and Measurement”, **Journal of Marketing Management**, C. XXIV, No:5&6, 2008, s. 467-488; D. Dikova, “Performance of Foreign Subsidiaries: Does Psychic Distance Matter?”, **International Business Review**, C. XVIII, 2009, s. 38-49; J. Child, S.B. Rodrigues, J.G. Frynas, “Psychic Distance, Its Impact and Coping Modes: Interpretations of SME Decision Makers”, **Management International Review**, C. IL, 2009, s. 199-224; N. Prime, C. Obadia, I. Vida, “Psychic Distance in Exporter-Importer Relationships: A Grounded Theory Approach”, **International Business Review**, C. XVIII, 2009, s. 184-198; J. Nebus, K.H. Chai, “Putting the ‘Psychic’ Back in Psychic Distance: Awareness, Perceptions, and Understanding as Dimensions of Psychic Distance”, **Journal of International Management**, C. XX, No:1, 2014, s. 8-24.

⁹⁰ Türk Dil Kurumunun “yabancı” sıfatı tanımlarından biri “Başka bir millettten olan, başka devlet uyruğunda olan (kimse), bigâne, ecnebi”, bir diğeri “Bir konuda bilgisi, deneyimi olmayan” şeklindedir. Dolayısıyla, pazara yabancılık ifadesinin, zihinsel mesafe olarak tercüme dileyen kavramı daha doğru yansıtağı düşünülmüştür. www.tdk.gov.tr

⁹¹ Johanson ve Vahlne, **a.g.e.**

⁹² Bkz. A.N. Zaheer, M.S. Schomaker, L. Nachum, “Distance Without Direction: Restoring Credibility to a Much Loved Construct”, **Journal of International Business Studies**, C. XLIII, 2012, s. 21.

3.3. Uluslararası Ticarete Pazar Mesafesi ve İlişki Kalitesi Arasındaki Bağlantılar

3.3.1. Pazara uzaklık ve pazara yabancılik

İşletmeler arası farklılıkları ortaya çıkardığı kabul edilen mesafe kavramının daha iyi anlamak için, öncelikle, örgütlerin gelişim ve dönüşüm süreçlerini belirlemek gerekmektedir. Temel bir olgu olarak, örgütler kendilerinin ve diğer örgütlerin deneyimlerinden çıkarımlar yapıp, bunları gelecekteki davranışlarına yön veren strateji, politika, teknoloji, kural, şekil ve usullere (genelleyici bir ifadeyle **rutinlere**) dönüştürmektedir. Örgütlerin davranışlarına yön veren bu rutinler, örgütlerin içindeki ve çevresindeki kültürler, inançlar, değerler, ilkeler, paradigmlar, bilgilerden etkilenmekte ve böylece meşruiyet kazanmaktadır⁹³. Ayrıca bu rutinler, onları yürüten bireylerden bağımsız şekilde ve onların yokluğunda bile devam edebilmektedir. Çünkü deneyimlerden çıkarılan derslerle şekillenen örgütsel rutinler, örgütteki bireylerin kararlarına ve davranışlarına -o tarihi yaşamamış olsalar bile- yön vermektedir. Bu rutinler, örgüt içinde ve örgütler arasında sosyalleşme, eğitim, taklit, uzmanlaşma, personel hareketliliği ve ittifaklar yoluyla aktarılmakta ve ortak hafızaya yerleşmektedir⁹⁴. Hatta kendi kurumsal çevrelerinde meşruiyet arayan örgütler, bu rutinlere törensel biçimde uyum göstermeyi, verimlilik ihtiyacının bile üstünde tutabilmektedir⁹⁵.

Örgütlerin karşı karşıya kaldıkları sorunları tanımlama, değerlendirme ve çözme eylemleri onların kültürlerini belirlemektedir⁹⁶. Örgütlerin kendi tarihi ile kurumsal ve kültürel ortamının etkileşimi sonucu yerleşen rutinleri, kendine ve yakın çevresine has özellikler göstermekte ve uzak çevresindeki yapılardan ayrışmaktadır⁹⁷. Dolayısıyla,

⁹³ F. Ahmed, P. Patterson, C. Styles, "The Determinants of Successful Relationships in International Business", **Australasian Marketing Journal**, C. VII, No: 1, 1999, s. 14.

⁹⁴ Levitt, March, **a.y.**

⁹⁵ Meyer, Rowan, **a.g.e.**, s. 355.

⁹⁶ N.S. Levinson, M. Asahi, "Cross-National Alliances and Interorganizational Learning", **Organizational Dynamics**, C. XXIV, No: 2, 1995, s. 55.

⁹⁷ D. Collis, "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of Bearing Industry", **Strategic Management Journal**, C. XII, 1991, s. 51; C.M. Fiol, "Managing Culture As a Competitive Advantage: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage", **Journal of Management**, C. XVII, 1991, s. 203.

örgütlerin yerleşik oldukları ortamlar arası mesafe arttıkça, örgütlerin tipik işlevlerinin de birbirinden farklılaşması beklenmektedir. Nitekim ülkeler arası kültürel farkların, örgütlerde davranış ve alışkanlık farklılıklarıyla ilişkili olduğu gözlemi çok kez yapılmıştır⁹⁸. Bir yandan da, işletmeler arası coğrafi mesafe attıkça, aralarındaki bilgi akışının zorlaştığı da bilinmektedir⁹⁹. Bu kabule dayanarak, araştırmanın ilk önermesi aşağıdaki şekildedir.

Hipotez 1: Uluslararası ticarete işletmeler arası pazar uzaklığı arttıkça ihracatçı işletmenin pazara yabancılığı da artar.

3.3.2. Pazara uzaklık ve müşterinin beklentisi

Müşteri beklentisi, Zeithaml, Berry ve Parasuraman'ın tanımıyla, bir ürünü denemeden önce, ürünün performansını değerlendirmede ölçüt alınacak inançlardır¹⁰⁰. Oliver beklentileri etkileyen unsurları; ürüne ilişkin önceki deneyimler, çevreden gelen bilgiler ve ikna olma düzeyi biçiminde sıralamaktadır¹⁰¹. Beklentilerin satın alma sonrası deneyimle karşılaştırılması da memnuniyet ve kalite algısı ile sonuçlanmaktadır¹⁰².

Yazında beklentilerin genelde iki tür olduğu kabul edilmektedir: tahmini ve normatif beklentiler. Tahmini, **olacağı**; normatif, **olması gerekene** dair beklentileri yansıtmaktadır¹⁰³. İşletmeler arası alışveriş düzeyinde, normatif beklentilerin ağırlık taşıdığı belirtilmektedir¹⁰⁴. Öte yandan Prakash, müşterinin alternatifleri karşılaştırdığı

⁹⁸ J.R. Lincoln, M. Hanada, J. Olson, "Cultural Orientations and Individual Reactions to Organizations: A Study of Employees of Japanese-Owned Firms", **Administrative Science Quarterly**, C. XXVI, No: 1, 1981, s. 94.

⁹⁹ J. Johanson, J. Wiedersheim-Paul, "The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases", **Journal of Management Studies**, C. XII, October, 1975, s. 308.

¹⁰⁰ V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A. Parasuraman, "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", **Journal of the Academy of Marketing Science**, C. XXI, No: 1, 1993, s. 1.

¹⁰¹ Oliver, 1980, **a.g.e.**, s. 461.

¹⁰² Bkz. Bölüm 3.1.2.

¹⁰³ Zeithaml, Berry, Parasuraman, **a.g.e.**, s. 3.

¹⁰⁴ M.D. Steward v.d., "Exploring Cross-National Differences in Organizational Buyers' Normative Expectations of Supplier Performance", **Journal of International Marketing**, C. XVIII, No: 1, 2010, s. 26.

bir nispi beklentiler ölçütü öne sürmektedir¹⁰⁵. Uluslararası ticaret bağlamında, bir işletmenin yurt dışından alışveriş yapması, bunu yurt içine kıyasla daha değerli bulduğunu göstermektedir.

İşletmeler arası işlemlerde ortaya çıkan **değer**, tarafların alışveriş sonunda algıladıkları fayda ile maliyetin karşılaştırıldığı genel bir değerlendirme şeklinde tanımlanmaktadır¹⁰⁶. Dolayısıyla, algılanan fayda maliyetin ne kadar üstündeyse, ilişkinin o derece değerli olduğu düşünülmektedir.

İşletmeler arası işlemlerdeki faydanın ekonomik ve sosyal yönleri bulunmaktadır. Müşteri tarafından bakıldığında ürün kalitesi, teslimat performansı, destek hizmetleri, bilgi paylaşımı, etkin iletişim bunlara örnek gösterilebilir¹⁰⁷. Maliyet ise fiyatla beraber diğer işlem maliyetlerini yansıtmaktadır¹⁰⁸. Değer, aynı zamanda görecedir çünkü fayda-maliyet karşılaştırmasında piyasadaki alternatiflerin de etkisi bulunmaktadır¹⁰⁹.

Bu açıklamalara dayanarak şu şekilde bir bağlantı kurulabilir: (a) Pazarlar arası uzaklık, muhtemel iletişim sorunları ve erişim masrafları yüzünden, ilişki maliyetini artırmaktadır; (b) Müşteri işletme, algıladığı değeri düşürmemek için uzak mesafeli işlemlerden beklediği faydayı yükseltecektir. Buradan hareketle, araştırmanın ikinci önermesi aşağıdaki gibidir.

Hipotez 2: Uluslararası ticarete işletmeler arası pazar uzaklığı arttıkça müşteri işletmenin beklentisi de artar.

¹⁰⁵ V. Prakash, "Validity and Reliability of the Confirmation of Expectations Paradigm As a Determinant of Consumer Satisfaction", **Journal of the Academy of Marketing Science**, C. XII, Fall, 1984, a. 63-76.

¹⁰⁶ V.A. Zeithaml, "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", **Journal of Marketing**, C. LII, July, 1988, s. 14.

¹⁰⁷ D. Corsaro, I. Snehota, "Searching for Relationship Value in Business Markets: Are We Missing Something?", **Industrial Marketing Management**, C. XXXIX, 2010, s. 987.

¹⁰⁸ Ulaga, Eggert, **a.g.e.**, s. 314.

¹⁰⁹ **A.y.**

3.3.3. Pazara yabancılık ve algılanan pazar cazibesi

Uluslararası ticaret yazını kapsamında dış pazarın (yabancı ülkenin) cazibesi, o ülkedeki ekonomik, sosyokültürel ve politik faktörlerle ilişkilidir¹¹⁰. Dar kapsamda ise pazar cazibesi, herhangi bir yabancı piyasadaki yüksek büyüme oranı ve düşük şiddette rekabeti yansıtmaktadır¹¹¹. Diğer yandan, taraflar arasında sözleşme, fiyatlandırma, ulaştırma, tahsilât, satış sonrası hizmet ve benzeri unsurlarda kolaylık bulunmasının da ilgili pazarı cazip kılacağı belirtilmektedir¹¹². Bu yönleriyle bakıldığında, dış pazar cazibesinin, getirilerin ve başarı ihtimalinin ihracatçı işletme açısından nispeten yüksek olduğu yabancı piyasaları ifade ettiği anlaşılmaktadır.

Çavuşgil, gelişmekte olan piyasaları fırsat potansiyellerine göre sıraladığı bir endeks geliştirmiştir¹¹³. Buna göre ülkeler; pazar büyüklüğü, büyüme oranı, toplam tüketim miktarı ve kapasitesi, altyapı, dışa açıklık, ekonomik-politik özgürlük ve risk durumlarına göre sıralanmaktadır¹¹⁴. Böylece, dış pazarların karşılaştırmalı cazibesi ortaya çıkmaktadır¹¹⁵. Endeks, daha sonra Mullen ve Sheng'in çalışmalarında, modele pazarlar arasındaki coğrafya, kültür ve dil farklılıklarının eklenmesiyle geliştirilmiştir¹¹⁶. Öte yandan, bazı çalışmalar pazarların bu tip makro düzeyde ve toptan bir yaklaşımla değerlendirilmesini eksik bulmaktadır¹¹⁷. Bunlar da endüstri düzeyinde araştırmalar yaparak, işletmelerin yurt dışı pazar tercihlerinde sektöre ve

¹¹⁰ L. Voerman, **The Export Performance of European SMEs**, Alblasterdam, Labyrint, 2003, s. 39.

¹¹¹ T.K. Madsen, "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence", **International Marketing Review**, C. VI, No: 4, 1989, s. 53

¹¹² C.C. Julian, Z.U. Ahmed, "The Impact of Barriers to Export on Export Marketing Performance", **Journal of Global Marketing**, C. XIX, No: 1, 2005, s. 73.

¹¹³ Bkz. S.T. Çavuşgil, "Measuring the Potential of Emerging Markets: An Indexing Approach", **Business Horizons**, C. XL, 1997, s. 87-91.

¹¹⁴ S.T. Çavuşgil, T. Kıyak, S. Yeniyurt, "Complementary Approaches to Preliminary Foreign Market Assessment: Country Clustering and Country Ranking", **Industrial Marketing Management**, C. XXXIII, 2004, s. 607-617.

¹¹⁵ Bu endeks her yıl güncellenmektedir. İnternet bağlantısı için bkz. <http://globaleedge.msu.edu/mpi>.

¹¹⁶ Bkz. M.R. Mullen, S.Y. Sheng, "Extending and Comparing Cavusgil's Overall Market Opportunity Indexes", **Advances in International Marketing**, C. XVII, 2007, s. 219-249; S.Y. Sheng, M.R. Mullen, "A Hybrid Model for Export Market Opportunity Analysis", **International Marketing Review**, C. XXVIII, No: 2, 2011, s. 163-182.

¹¹⁷ Ö. S. Sakarya, M. Eckman, K.H. Hyllegard, "Market Selection for International Expansion", **International Marketing Review**, C. XIV, No: 2, 2007, s. 208-238; A.Ojala, P. Tyrväinen, "Market Entry Decisions of US Small and Medium-Sized Software Firms", **Management Decision**, C. XLVI, No: 2, 2008, s. 187-200; B. Swoboda v.d., "Exploring How Garment Firms Choose International Sourcing- and Sales-Country Markets", **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, C. XIII, No: 3, 2009, s. 406-430.

işletmeye özgü unsurların önemini ortaya koymaktadır. Benzer doğrultuda bu çalışmada, Mavrogiannis ve meslektaşları¹¹⁸ ile Madsen'in¹¹⁹ yaklaşımı benimsenerek, tedarikçi işletmenin iş yaptığı piyasada beklediği büyüme, rekabet ve piyasaya erişim durumlarının algılanan pazar cazibesini belirleyeceği kabul edilmektedir.

Pazar cazibesi kavramı, yazında işletmelerin ihracat düzeyi ve başarısı ile ilişkilendirilmektedir¹²⁰. Öte yandan, ilgili yazın incelemesinde, pazar cazibesinin müşteri ve tedarikçi ilişkilerine yansımaları üzerine çalışmalara rastlanmamıştır. Buna karşılık, cazibe algısını azaltabilecek bir unsur olarak, çalışmalarda pazar belirsizliği veya dalgalanması kavramının yer bulduğu anlaşılmaktadır. Piyasada sürekli değişen koşulların tahmin edilemezliği¹²¹ olarak tanımlanabilecek belirsizliğin, uluslararası ticari ilişkilere olumsuz etkileri çeşitli araştırmalarda ortaya konmaktadır¹²². Buna paralel biçimde, pazara yabancılaşma olgusunun, bir ülkede iş yapabilmek için yeterli düzeyde bilgi sahibi olmamayı ifade etmesi açısından, araştırmanın üçüncü önermesi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Hipotez 3: Uluslararası ticarete ihracatçı işletmenin yurt dışı pazara yabancılaşma arttıkça, algıladığı pazar cazibesi düşer.

3.3.4. Müşterinin beklentisi ve işleme özgü yatırımlar

Müşteri işletmenin beklentisi, tedarikçinin (ihracatçı işletmenin) ilişkideki rolünü belirleyen ve üzerinde baskı yaratan bir unsurdur. Beklentiler, tedarikçinin kapasitesiyle bağlantılı biçimde gerçekçi düzeyde bulunmak şartıyla, ilişkideki doğal bir olgudur. Müşteri beklentilerinin (tedarikçinin diğerlerine sağladığı tipik ürün veya

¹¹⁸ M. Mavrogiannis v.d., "Assessing Export Performance in the Greek Food and Beverage Industry: An Integrated Structural Equation Model Approach", **British Food Journal**, C. CX, No: 7, 2008, s. 640.

¹¹⁹ Madsen, **a.g.e.**, s. 57.

¹²⁰ Bkz. S. Zou, S. Stan, "The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997", **International Marketing Review**, C. XV, No: 5, 1998, s. 333-356; Voerman, **a.g.e.**

¹²¹ S. Klein, G.L. Frazier, V.J. Roth, "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets", **Journal of Marketing Research**, C. XXVII, May 1990, s. 197.

¹²² Bkz. Bölüm 2.3.

hizmete kıyasla) yüksek olması, tedarikçinin ilişki için ek kaynaklar ayırmasını gerektirebilmektedir.

Bir ilişkiye özel olarak ayrılan kaynaklar işleme özgü yatırımları yansıtmaktadır. İşleme özgü yatırımlar, belirli bir ilişkiye özel ayrılmış ve yeri kolaylıkla değiştirilemeyen maddi ve beşeri kaynakları ifade etmektedir¹²³. Bu yatırımlar, müşterinin özel ihtiyaçları doğrultusunda yapıldığından, o ilişki dışında çok az değere sahip olmaktadır¹²⁴. Bunlara örnek olarak; işleme özel ekipman, personel, üretim süreçleri ve yazılım yatırımları gösterilebilir. Bu yatırımlar sayesinde tedarik sürecinde verimlilik ve kalitenin yükseleceği kabul edilmektedir¹²⁵. İşleme özgü yatırımlar, aynı zamanda tedarikçinin ilişkiye verdiği önemi göstererek, işbirliğini devam ettirmek adına müşteriyi tatmin edici olmaktadır¹²⁶. Bu noktada, tipik olarak, ilişkideki müşterinin gücünün tedarikçinin direncinden fazla olduğu varsayılmaktadır. Bu yaklaşımla, araştırmanın dördüncü önermesi şu şekildedir:

Hipotez 4: Müşteri işletmenin beklentisi arttıkça ihracatçı işletmenin işleme özgü yatırımları da artar.

3.3.5. Algılanan pazar cazibesi ve işleme özgü yatırımlar

İhracatçı işletmenin müşteriye özel yatırımları tarafların güç-bağımlılık durumuna göre değişse de, ihracatçının katlanacağı maliyetin, ilişkiden sağladığı faydayla orantılı olması gerekmektedir. Yapılacak yatırımların, ihracatçı açısından, ilişkinin değerini azaltacak derecede masraflı olmaması esastır. Aksi halde ihracatçı ilişkiyi sonlandırmayı tercih edebilecektir.

İhracatçı işletme tarafından ek kaynak ayrılmasına rağmen, ilişkinin değerini koruyacak unsurlardan biri yurt dışı piyasadan beklenen büyüme ve bundan pay alma

¹²³ J.B. Heide, "Interorganizational Governance in Marketing Channels", **Journal of Marketing**, C. LVIII, 1994, s. 73.

¹²⁴ J.B. Heide, G. John, "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships", **Journal of Marketing Research**, C. XXVII, February, 1990, s. 27.

¹²⁵ C.S. Katsikeas, D. Skarmas, D.C. Bello, "Developing Successful Trust-based International Exchange Relationships", **Journal of International Business Studies**, C. XL, 2009, s. 137.

¹²⁶ E. Anderson, B. Weitz, "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", **Journal of Marketing Research**, C. XXIX, February, 1992, s. 21.

ihtimalidir. Uluslararası ticaret kapsamında, ihracatçının müşterisinin bulunduğu dış pazarı cazip olarak değerlendirmesi, onun müşterisiyle ilişkisini ve piyasaya erişimini sürdürmek istemesinde etken olacaktır. Keza, işleme özgü yatırımların ilişkiye bağlılığı artırdığı bilinmektedir¹²⁷. Dolayısıyla, ihracatçının müşterisinin taleplerini karşılamak adına işleme özgü yatırım yapması kolaylaşacaktır. Bu mantık, araştırmanın beşinci önermesini ortaya koymaktadır:

Hipotez 5: Uluslararası ticarete ihracatçı işletmenin algıladığı pazar cazibesi arttıkça işleme özgü yatırımları da artar.

3.3.6. Algılanan pazar cazibesi ve işletmeler arası iletişim

Anderson ve Narus, iletişimi, işletmeler arasında anlamlı bilgilerin uygun zamanda, resmi ve gayriresmî biçimde paylaşımı olarak tanımlanmaktadır¹²⁸. Bu bakış açısında, paylaşılan bilginin miktarından çok etkinliği, bir diğer ifadeyle her iki taraf için de kullanışlı olması öne çıkarılmaktadır¹²⁹.

İletişim, işletmeler arası ilişkilerdeki en önemli unsur olarak görülmekte, işletme başarısı için iletişim ağları kurmanın anahtar rolü vurgulanmaktadır¹³⁰. İletişim, bir yandan işletmeler arası ilişkilerde muhtemel çatışmaların giderilmesini sağlarken diğer yandan da belirsizlik durumlarında bilgi ihtiyacına cevap olabilmektedir.

İletişimin işlevsel ve sosyal yönleri bulunmaktadır. İşletmeler arasındaki işlevsel iletişim, ilişkinin amacına ulaşması için gerekli, doğrudan ekonomik faaliyetlere yönelik bilginin paylaşımıdır. Sosyal iletişim ise örgüt üyelerinin işle ilgili olmayan kişisel sohbetlerini ifade etmektedir¹³¹. Benzer bir ayrım resmi ve gayresmî iletişim

¹²⁷ D. Skarmas, C.S. Katsikeas, B.B. Schlegelmilch, "Drivers of Commitment and its Impact on Performance in Cross-Cultural Buyer-Seller Relationships: The Importer's Perspective", **Journal of International Business Studies**, C. XXXIII, No: 4, 2002, 757-783.

¹²⁸ J.C. Anderson, J.A. Narus, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", **Journal of Marketing**, C. LIV, 1990, s. 44.

¹²⁹ J.P. Cannon, W.D. Perreault Jr, "Buyer-Supplier Relationships in Business Markets", **Journal of Marketing Research**, C. XXXVI, 1999, s. 441.

¹³⁰ Lages, Lages, Lages, a.y.

¹³¹ S. Sheng, v.d. "Do Exchange Hazards Always Foster Relational Governance? An Empirical Test of the Role of Communication", **International Journal of Research in Marketing**, C. XXIII, 2006, s. 67.

olarak yapılmaktadır. Resmi iletişim taraflar arasındaki planlı ve yapılandırılmış bilgi aktarımını, gayriresmî iletişim de şahısların plansız ve doğaçlama paylaşımını yansıtmaktadır¹³². Açıklamalara paralel şekilde, bu çalışmada iletişim; stratejik, teknik (her ikisi de işlevsel) ve sosyal bilgi paylaşımını kapsayan bir kavram olarak kabul edilmiştir.

Ülkeler arası mesafeden kaynaklanan örgütlerin iş yapma biçimlerindeki farklılıklar, ilişkilerde iletişim zorlukları çıkartabilmektedir¹³³. Birbirinden uzak işletmeler arasındaki bilgi aktarımında eksiklik veya yanlış yorumlama mümkün olabilmektedir¹³⁴. Dolayısıyla, mesafe olgusu işletmeler arasında iletişim kısıtı yaratarak ilişkilerde anlaşmazlıklara yol açabilmektedir. Bu doğrultuda, uzaklık unsurunun işbirliklerinin etkinliği üzerindeki olumsuz etkileri çeşitli araştırmalarda gösterilmiştir¹³⁵. Öte yandan, uluslararası ticaret kapsamında yapılan çalışmaların bulguları, mesafe ile işbirliği arasında tek yönlü bir bağlantı tespit etmemektedir. Bazı araştırmalarda uzaklık ile ilişki arasında olumsuz yönde bağlantı bulunurken¹³⁶,

¹³² Lages, Lages, Lages, a.y.

¹³³ B.L. Simonin, "Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity", **Journal of International Business Studies**, C. XXX, No: 3, 1999, s. 472.

¹³⁴ C.L. Liu, "An Investigation of Relationship Learning in Cross-Border Buyer-Supplier Relationships: The Role of Trust", **International Business Review**, C. XXI, 2012, s. 313.

¹³⁵ Örneğin A. Parkhe, "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances", **Journal of International Business Studies**, C. XXII, 1991, 579-601; M.A. Lyles, J.E. Salk, "Knowledge Acquisition From Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context", **Journal of International Business Studies**, C. XXVII, 1996, s. 877-903; P. Ghemawat, "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion", **Harvard Business Review**, 2001, September, s. 1-12.

¹³⁶ Örneğin L.C. Leonidou, B.R. Barnes, M.A. Talias, "Exporter-Importer Relationship Quality: The Inhibiting Role of Uncertainty, Distance, and Conflict", **Industrial Marketing Management**, C. XXXV, No: 5, 2006, s. 576-588; E.B. Nes, C.A. Solberg, R. Silkset, "The Impact of National Culture and Communication on Exporter-Distributor Relations and on Export Performance", **International Business Review**, C. XVI, 2007, s. 405-424; D. Skarmas v.d., "Market and Supplier Characteristics Driving Distributor Relationship Quality in International Marketing Channels of Industrial Products", **Industrial Marketing Management**, C. XXXVII, 2008, s. 23-36; C.S. Katsikeas, D. Skarmas, D.C. Bello, "Developing Successful Trust-Based International Exchange Relationships", **Journal of International Business Studies**, C. XL, 2009, s. 132-155; A.F.M.J. Ahamed, K. Skallerud, "Effect of Distance and Communication Climate on Export Performance: The Mediating Role of Relationship Quality", **Journal of Global Marketing**, C. XXVI, No: 5, 2013, s. 284-300.

bazılarında benzer iddialar görgül olarak desteklenmemiştir¹³⁷. Bu yüzden, mesafe ile iletişim arasındaki ilişkide durumsal bakış açısının önemi ortaya çıkmaktadır.

İhracatçı işletmenin kendisine uzak ve yabancı bir ülkedeki müşterisiyle ancak sınırlı etkileşimde bulunabilmesi olağandır. Özellikle, müşteri işletmenin getirisi tedarikçi açısından fazla belirgin değilse, tarafların yoğun iletişim için gayret göstermemesi anlaşılır bir durumdur. Diğer yandan, ihracatçı işletme için müşterisinin bulunduğu pazar cazip bir piyasa olabilir. Bu sebeple, ihracatçı ilgilendiği pazardaki gelişmelerden ve müşterisine sunduğu ürün veya hizmetin sonuçlarından haberdar olmak isteyebilir. Böylece, taraflar arası uzaklık bulunsa da, iletişimi artırmak için gerekli koşulların sağlanması yönünde bir çaba gelişebilir. Bu mantıkla, araştırmanın altıncı önermesi ortaya çıkmaktadır:

Hipotez 6: İhracatçı işletmenin algıladığı pazar cazibesi arttıkça, müşterisiyle arasındaki iletişim de artar.

3.3.7. İşleme özgü yatırımlar ve işletmeler arası iletişim

Belirli bir ilişkinin ötesinde fazla değer taşımayan işleme özgü yatırımlar, tedarikçi işletme için kısmen risk oluşturmaktadır. Özel yatırımlar, tedarikçi açısından ilişkiyi sonlandırma maliyetini artırmakta ve müşteriye bir bağımlılık yaratmaktadır¹³⁸. Dolayısıyla, işleme özgü yatırımlar arttıkça, tedarikçi işletmenin bunları korumak için önlem alması gerekmektedir¹³⁹. Bu önlemler resmi sözleşmelere dayandırılabilmesi gibi¹⁴⁰ karşılıklı iletişimi yoğunlaştırarak da gerçekleştirilebilir çünkü iletişim, çatışmaları gideren ve ilişkinin devamlılığını sağlayan kritik bir unsur

¹³⁷ Örneğin D.C. Bello, C. Chelariu, L. Zhang, “The Antecedents and Performance Consequences of Relationalism in Export Distribution Channels”, **Journal of Business Research**, C. LVI, 2003, s. 1-16; C. Zhang, S.T. Çavuşgil, A.S. Roath, “Manufacturer Governance of Foreign Distributor Relationships: Do Relational Norms Enhance Competitiveness in The Export Market?”, **Journal of International Business Studies**, C. XXXIV, 2003, s. 550-566.

¹³⁸ B. Kang, S. Oh, E. Sivadas, “Beyond Relationship Quality: Examining Relationship Management Effectiveness”, **Journal of Marketing Theory and Practice**, C. XXI, No: 3, 2013, s. 276.

¹³⁹ G.N. Nyaga, J.M. Whipple, D.F. Lynch, “Examining Supply Chain Relationships: Do Buyer and Supplier Perspectives on Collaborative Relationships Differ?”, **Journal of Operations Management**, C. XXVIII, 2010, s. 109.

¹⁴⁰ Bkz. O.E. Williamson, **The Economic Institutions of Capitalism**, New York, The Free Press, 1985.

olarak görülmektedir¹⁴¹. Bununla birlikte, tedarikçinin işleme özel yatırımlarından azami biçimde yararlanmak istemesi de ekonomik anlamda makuldür çünkü tedarikçi, ayırdığı kaynaklara karşılık ilişkiden kazandığı değeri artırmak isteyecektir. Özellikle, tedarikçinin ilişkiye dönük yatırım yaptığı pazarda bir büyüme potansiyeli görülüyorsa, bundan faydalanmak için çabalarını artırması olağandır. Bu gayret, tedarikçinin fazladan ayırdığı kaynakların ilişkideki durumunu izlemesine ve piyasada daha etkin olabilmek için gerekli bilgi arayışına yansıyacaktır. İlişkiye özgü yatırımların verimi ve dış pazar hakkındaki bilgi temini tedarikçinin müşterisiyle çok yönlü iletişimi sayesinde mümkün olacaktır. Dolayısıyla, tedarikçinin ilişkide açık bilgi paylaşımına dönük tutum ve talebi artabilecektir. Bu mantıkla, araştırmanın yedinci önermesi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 7: İhracatçı işletmenin işleme özgü yatırımları arttıkça, müşterisiyle arasındaki iletişim de artar.

3.3.8. İşletmeler arası iletişim ve ilişki kalitesi

İşletmeler arası iletişimin, taraflar arasında ortak bir dilin oluşması, anlaşmazlıkların giderilmesi ve işbirliğinin güçlenmesine aracılık etmesiyle, ilişkiye sunduğu olumlu etkiler üzerine fikir birliği bulunmaktadır. Bununla birlikte, uluslararası ticaret gibi taraflar arasında uzaklık ve yabancılığın bulunduğu koşullarda, açık ve düzenli iletişimin önemi daha da artmaktadır¹⁴². İletişim, uzak mesafeli ilişkilerde işletmeler arası farklılıkların anlaşılmasında ve eşgüdümünde kritik roledir. Bu yüzden, ilişkideki genel havayı belirleyen güçlü bir unsur konumundadır.

İşletmeler arası ilişkilerde belirsizlik durumuna yeni bir katman ekleyen mesafe olgusunu aşmak, tarafların birbirine karşı duyarlılığı ile mümkün olmaktadır. Duyarlılık, işletmeler arası mesafenin farkında olarak diğer tarafın rutinlerini anlama ve buna uyum gösterme çabasıdır¹⁴³. Bu çaba karşı tarafça algılandığında, ilişkiye

¹⁴¹ Anderson, Weitz, 1992, a.y.

¹⁴² C. Styles, P.G. Patterson, F. Ahmed, “A Relational Model of Export Performance”, **Journal of International Business Studies**, C. XXXIX, 2008, s. 886.

¹⁴³ Solberg, a.g.e., s. 58; D.W. LaBahn, K.R. Harich, “Sensitivity to National Business Culture: Effects on U.S.-Mexican Channel Relationship Performance”, **Journal of International Marketing**, C. V, No: 4, 1997, s. 31.

değer verildiğine dair muhataba gönderilmiş önemli bir işaret olmaktadır. Duyarlılığın başlıca göstergesi de işletmeler arası mesafe için köprü işlevi görecektir açık iletişimin sağlanmasıdır¹⁴⁴. Bilgi paylaşımı ve açık iletişim, işletmeler arası ilişkilerin etkin olmasını sağlayabilmektedir¹⁴⁵.

Uluslararası ticarete müşteri ve tedarikçi ilişkileri yazını incelendiğinde, iletişim ile bu çalışmada kavramsallaştırıldığı şekliyle ilişki kalitesinin boyutları olan güven, memnuniyet ve ilişkisel öğrenme arasında olumlu yönde bağlantılar ortaya çıkmaktadır. Görgül araştırmalarında Johnston ve meslektaşları¹⁴⁶; Kuhlmeier ve Knight¹⁴⁷; Nes, Solberg, Silkoset¹⁴⁸; Saleh, Ali ve Julian¹⁴⁹ iletişim ile güven; Ahmed ve Al-Motawa¹⁵⁰, Barnes ve meslektaşları¹⁵¹; Johnston ve meslektaşları¹⁵², LaBahn ve Harich¹⁵³ iletişim ile memnuniyet arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur.

İlişkisel öğrenmeye ilişkin olarak, Liu ve meslektaşları¹⁵⁴ işletmeler arasındaki iletişimin, tarafların birbirinin uzmanlığını daha iyi anlamasını sağlayarak bilgi akışına olumlu katkı yapacağını belirtmektedir. Contractor ve Ra¹⁵⁵ bilgi paylaşımında yüz

¹⁴⁴ Ahmed, Patterson, Styles, **a.g.e.**, s. 15; B. Nooteboom, “Learning by Interaction: Absorptive Capacity, Cognitive Distance and Governance”, **Journal of Management and Governance**, C. IV, 2000, s. 73-74.

¹⁴⁵ B. Nooteboom, “Learning by Interaction: Absorptive Capacity, Cognitive Distance and Governance”, **Journal of Management and Governance**, C. IV, 2000, s. 73.

¹⁴⁶ W.J. Johnston v.d., “Determinants of Joint Action in International Channels of Distribution: The Moderating Role of Psychic Distance”, **Journal of International Marketing**, C. XX, No: 3, 2012, s. 34–49.

¹⁴⁷ D.B. Kuhlmeier, G. Knight, “The Critical Role of Relationship Quality in Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization”, **Journal of Global Marketing**, C. XXIII, No: 1, 2010, s. 16-32.

¹⁴⁸ E.B. Nes, C.A. Solberg, R. Silkoset, “The Impact of National Culture and Communication on Exporter–Distributor Relations and on Export Performance”, **International Business Review**, C. XVI, 2007, s. 405–424.

¹⁴⁹ Md.A. Saleh, M.Y. Ali, C.C. Julian, “International Buyer Behaviour–Commitment Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Importing”, **International Business Review**, C. XXIII, 2014, s. 329–342.

¹⁵⁰ A.A. Ahmed, A.A. Al-Motawa, “Communication and Related Channel Phenomena in International Markets: The Saudi Car-Market”, **Journal of Global Marketing**, C. X, No: 3, 1997, s. 67-82.

¹⁵¹ Barnes v.d., **a.g.e.**

¹⁵² Johnston v.d., **a.g.e.**

¹⁵³ D.W. LaBahn, K.R. Harich, “Sensitivity to National Business Culture: Effects on U.S.-Mexican Channel Relationship Performance”, **Journal of International Marketing**, C. V, No: 4, 1997, s. 29-51.

¹⁵⁴ C.L. Liu, P.N. Ghauri, R.R. Sinkovics, “Understanding the Impact of Relational Capital and Organizational Learning on Alliances Outcomes”, **Journal of World Business**, C. XLV, 2010, s. 240.

¹⁵⁵ F.J. Contractor, W. Ra, “How Knowledge Attributes Influence Alliance Governance Choices: A Theory Development Note”, **Journal of International Management**, C. VIII, 2002, s. 20.

yüze ve uzun dönemli iletişimin önemini vurgularken, Bresman ve meslektaşları¹⁵⁶ uluslararası şirket satın alımlarında ziyaret ve toplantıların, uzmanlık bilgisi aktarımıyla belirgin ilişkisini tespit etmektedir. Kohtamaki ve Bourlakis¹⁵⁷ de endüstriyel alım-satım işlemlerinde toplantı, eğitim, denetim gibi uygulamaların ilişkisel öğrenme üzerindeki anlamlı etkisini göstermektedir. Bu mantıksal ve görgül bağlantılardan hareketle, sekizinci ve son önerme şu şekildedir:

Hipotez 8: İşletmeler arası iletişim arttıkça ilişki kalitesi de artar.

Önceki iki bölümde işletmeler arası ilişki kalitesi kavramına odaklanılarak, kavramı tanımlayan boyutlar ile uluslararası ticaret kapsamında yapılmış yazın incelenmiş ve kavramın öncellerine dair tespit edilen boşlukları gidermek adına yeni bir ilişki örgüsü önerilmiştir. Özetle; işletmeler arası ilişki kalitesi kavramı, alışveriş halindeki örgütlerin karşılıklı beklentilerinin karşılanması, uzun vadede uyum içinde çalışma ve ilişkinin genel anlamda olumlu değerlendirilmesini yansıtmaktadır. İlgili yazında kavramın birbiriyle ilişkili çeşitli alt boyutlardan oluştuğu kabul görmekte; boyutlar üzerinde fikir birliği bulunmasa da en sık güven, memnuniyet ve bağlılık kavramlarının kullanıldığı anlaşılmaktadır. Yazında ilişki kalitesini belirleyen unsurlar olarak kültür farkları, çevresel belirsizlik ile işleme özgü yatırımların; ilişki kalitesinin etkilediği unsur olarak da performansın sıklıkla işlendiği görülmektedir. Uluslararası ticaret kapsamında yapılan çalışmalarda, mesafe olgusunun ilişki üzerindeki etkileri hakkında fikir birliği olmadığı anlaşılmaktadır. Bu yüzden, pazar mesafesi ile ilişki kalitesi arasındaki bağlantıya dönük durumsal bir yaklaşımın gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çalışma çerçevesinde, ilişki kalitesi kavramının “ilişkide yaşanan sürtüşmenin az, ilişkiden sağlanan faydanın çok olduğuna dair algının derecesi” biçiminde tanımlanması uygun bulunmakta ve uluslararası ticaret bağlamında bunu oluşturacak boyutların güven, memnuniyet ve ilişkisel öğrenme olduğu öngörülmektedir. Bunun yanında, pazar mesafesi kavramının da işletmeler arası

¹⁵⁶ H. Bresman, J. Birkinshaw, R. Nobel, “Knowledge Transfer in International Acquisitions”, **Journal of International Business Studies**, C. XXX, No: 3, 1999, s. 439-462.

¹⁵⁷ Kohtamaki, Bourlakis, **a.g.e.**, s. 299-310.

coğrafi mesafeyi yansıtan pazara uzaklık ve alışveriş halindeki işletmelerin birbirlerinin kültürü, kurumsal ortamı ve iş yapma usulleri hakkındaki bilgi düzeyini yansıtan pazara yabancılik yönlerinin olduğu savunulmuştur. Çalışmada önerilen bağlantılar, uluslararası ticarete pazar mesafenin işletmeler arası ilişki kalitesi üzerindeki rolünü, bu bağlamda yazında fazla irdelenmemiş, dış pazarın cazibesi olgusunu da dikkate alarak, belirli içsel ve dışsal koşulların etkisi ile açıklamayı amaçlamaktadır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında, hipotezlere delil sağlamak için yürütölen görgöl araştırma süreci ve bulguları aktarılacaktır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TÜRKİYE’DEKİ İHRACATÇI FİRMALARIN YURT DIŞINDAKİ MÜŞTERİLERİYLE İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Örgütler, yaşamlarını devam ettirebilmek ve gelişmek için çevreleriyle ve özellikle diğer örgütlerle ilişki kurmak durumundadır. Bu ilişkiler, rekabet veya işbirliği biçiminde ortaya çıkmakta, ayrıca kısa veya uzun süreli, dar ya da geniş kapsamlı olabilmektedir. Örgütler arası ilişkilere dair araştırmalar da bu bağlantıların gerekçeleri, yapıları, süreçleri ve sonuçlarıyla ilgilenmektedir. İşletmecilik yazını açısından ise işbirliğine dayalı işletmeler arası ilişkiler belirgin bir araştırma sahasıdır¹.

İşbirliğine dayalı işletmeler arası ilişkiler, işletmelerin yeni bir değer yaratmak ya da maliyet düşürmek gibi amaçları için aralarında kurdukları ekonomik, teknolojik ve sosyal bağlardır². Bu ilişkiler zamanla çeşitli aşamalardan geçip değişebilmektedir. Bunun yanında, ilişki sürecinde, tarafların önceliği kendi çıkarları olduğundan, işletmeler arasında arada çatışmaların olması da beklenen bir durumdur. Bunları çözmek için işletmelerin çaba göstermesi veya fedakârlık yapması gerekmektedir. Dolayısıyla, ilişkinin sürdürülebilmesi işletmeler arasındaki yakınlık-uzaklık, güç-bağımlılık ve beklentileri yansıtan bir atmosfer mevcuttur³. İlgili yazında, bu atmosferi değerlendirmek için kullanılan kavramlardan biri işletmeler arası ilişki kalitesidir.

İşletmeler arası ilişki kalitesi, temelde, taraflar arasındaki ilişkinin havasını ve ilişki bağlarının gücünü ifade etmektedir. Bu yüzden kavramın, birbiriyle ilişkili çeşitli alt boyutlardan oluştuğu kabul edilmektedir. Öte yandan, kavramın hangi

¹ S. Cropper v.d., “Introducing Inter-Organizational Relations”, **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, Haz. S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, P.S. Ring, Oxford, Oxford University Press, 2008, s. 4.

² J.C. Anderson, J.A. Narus, “Partnering as a Focused Market Strategy”, **California Management Review**, C.XXXIII, No: 3, 1991, s. 96.

³ H. Hakansson, Haz., **International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach**, New York, Wiley, 1982, s. 17.

boyutlardan oluştuğu, öncelleri ve sonuçlarına ilişkin araştırmalar halen devam etmektedir.

Önceki bölümlerde, ilişki kalitesine dair yazın incelemesinde aktarıldığı üzere, kavramı meydana getiren boyutların çok çeşitli olduğu görülmektedir. Bunlar içinde öne çıkanlar, tarafların birbirlerine güveni, bağlılığı ve ilişkiden duydukları memnuniyettir. Yazında, ilişki kalitesini etkileyen unsurlar olarak çevresel belirsizlik ve işletmelerin içinde bulundukları kültür ile aralarındaki işlemlere özgü yapılan yatırımlar vurgulanmaktadır. İlişki kalitesinin etkilediği unsur olarak da işletme veya ilişki performansın sıkça incelendiği görülmektedir.

Araştırılan kavramlar arasındaki ilişkiler göz önüne alındığında, taraflar arasındaki iletişimin ve işleme özgü yatırımların ilişki üstünde olumlu etkileri olduğu ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, çevredeki belirsizlik durumlarının ilişki üzerinde olumsuz etkileri tespit edilmektedir. İlişki çevreleyen unsurlardan biri olan mesafe olgusunun etkileri üzerine ise yazında fikir birliği olmadığı anlaşılmaktadır. Araştırmaların bir kısmı, mesafenin olumsuz yönlerini öne sürerken, diğer bir kısmı bu tip hipotezleri destekleyecek belirgin sonuçlara ulaşamamaktadır.

Alan yazına ilişkin yukarıda bahsedilen belirsizlik, bu çalışmanın odağını oluşturan, **“işletmeler arasındaki mesafe, ilişkilerini nasıl etkilemektedir?”** sorusuna tam bir cevabın olmadığına işaret etmektedir. Bu sorunsaldan hareketle, araştırmanın amacı, işletmeler arası ilişkilerin uluslararası bağlamını belirleyen mesafe olgusunun, ilişki kalitesini etkileyen unsurlar üzerindeki rolünü anlamaya çalışmaktır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Dünya üzerinde uluslararası ticari faaliyetler, belirgin bir yükseliş trendi izlemektedir. Bu durumda, işletmelerin farklı ülkelerde bulunan diğer işletmelerle yeni ilişkiler kurması ve geliştirmesinin önemli bir payı bulunmaktadır. Bu ilişkiler, işletmelerin yabancı pazarlarda değer yaratma, verimlilik artırma veya belirsizliği azaltma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Diğerleriyle başarılı ilişki kurabilen işletmelerin, yaşadıkları rekabette bazı üstünlükler sağlayabileceği kabul edilmektedir. Bu yüzden, işletme yöneticilerinin mevcut işbirliklerinin durumunu

değerlendirebilmeleri ve ilişkileri sürdürüp sürdürmeme kararı verilebilmeleri için bunları sistematik biçimde inceleme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. İşletmeler arası ilişkilerin incelenmesi, akademik araştırmacılar için de, ilişkilerin karşılaştırılabilmesi ve başarılı işbirliklerinin neden ve sonuçlarının açıklanabilmesi açısından önem taşımaktadır. Öte yandan, ilişkilerin anlamlı şekilde incelenmesi, ilişkilerin kendi içinde ve bunları çevreleyen unsurlar arasında bulunan karmaşık bir etkileşim sürecinin irdelenmesini gerektirmektedir çünkü ilişki sürecindeki bu dinamikler, tarafların ilişkiden beklentilerinin gerçekleşmesinde önemli rol oynamaktadır. Bunun yanında, uluslararası ticaret gibi çeşitli çevre katmanlarının ilişki üzerinde etkili olduğu bağlamlarda, daha bütüncül kavramsal yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışma, araştırmalarda henüz fikir birliği oluşmamış ilişki kalitesi ve pazar mesafesi bağlantısına odaklanmakla birlikte, iki farklı açıdan da mevcut yazına katkı sağlayabilecektir. Birincisi, bu çalışmada, ilişki kalitesinin boyutlarından biri olarak ilişkişel öğrenme kavramına yer verilmiştir. Yazında bu tip bir kavramsallaştırmaya nadiren rastlansa da, uluslararası ticarete işletmeler arasında bulunduğu kabul edilen örgütsel farklılıkların, bir öğrenme kaynağı olduğu varsayımını dikkate alarak, ilişkişel öğrenmenin ilişki kalitesinin bir boyutu biçiminde değerlendirmek, bu bağlamda makul gözükmektedir. İkincisi, uluslararası ticarete ilişki kalitesi yazınında pazar cazibesi kavramını inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Hâlbuki pazar cazibesi, işletmelerin yurt dışında iş yapacakları ülkeyi seçerken ölçüt aldıkları bir olgudur. İşletmelerin, riskleri nispeten düşük ama buna karşılık getiri ihtimalini yüksek gördükleri pazarlarda, ticari ilişkilerine özel önem vermeleri doğaldır. Dolayısıyla, pazar cazibesi ilişki sürecini etkileyecektir. Bu çalışmanın da, pazar cazibesi olgusunun, uluslararası ticarete işletmeler arası ilişkilerdeki rolünün anlaşılmasına ışık tutması açısından, özgün değer taşıyacağı düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırma, bilime pozitivist paradigmadan yaklaşarak, birbirleriyle ilişki olduğu düşünülen olguların gözlemlenebilir ve ölçülebilir değişkenler şeklinde tanımlanması; mantığa, kurama ve önceki bulgulara dayalı hipotezlerin geliştirilmesi; bunların görgül araştırmayla sınanması ve sonuçların olabildiğince tarafsız şekilde

raporlanması sürecini içermektedir. Çalışma, olgular arasındaki bağlantıları nesnel biçimde açıklama hedefiyle, sosyal bilimlerde temel araştırmalar sınıfına girmektedir.

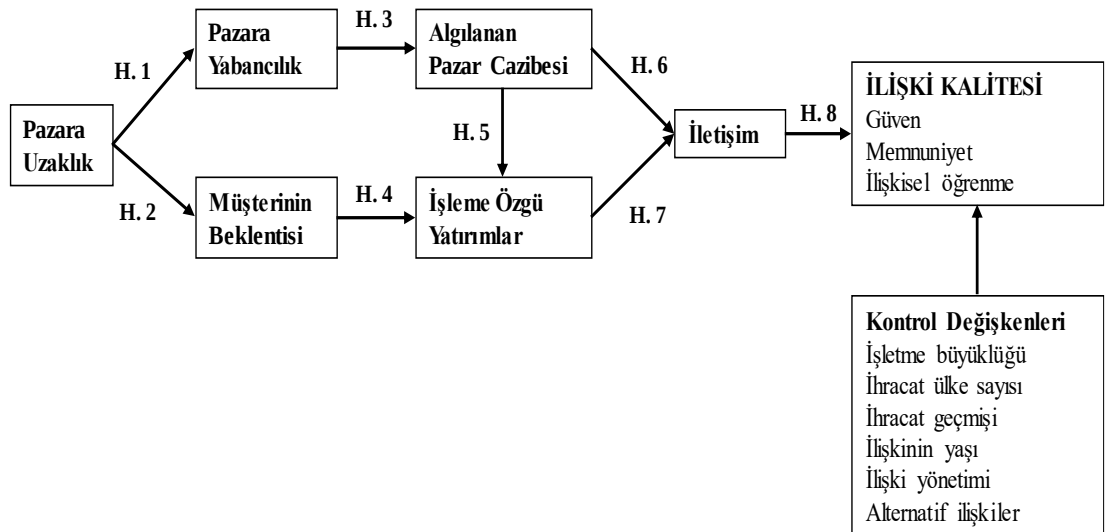
Bu çalışmanın konusu uluslararası ticarete ülkeler arası mesafe ve işletmeler arası ilişkilere dair değişkenler ve bunlar arasındaki bağlantılardır. Dolayısıyla, araştırmanın analiz birimi **ilişkiler** olarak belirlenmiştir. Ayrıca, araştırmada ağırlıklı olarak **nicel** yöntem izlenmiştir.

Yukarıda bahsedilen kapsam dolayısıyla, bu araştırma bilgiye yorumsamacı, eleştirel veya diğer alternatif yaklaşımların, araştırma konusuna verebileceği katkılardan yoksundur. Ayrıca, bu çalışma için başvurulmuş araştırma yöntemi dışındaki metodların farklı bulgular gösterip göstermeyeceği konusunda da kanaat bulunmamaktadır. Araştırmada kullanılan yöntemle ilişkin kısıtlar, ileriki bölümlerde detaylı şekilde aktarılacaktır.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma, konusu kapsamındaki olgular arasında açıklayıcı-bağıntısal bir model önermektedir. Bölüm 3.3'te yapılan açıklamalara dayanarak, araştırmanın modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Modelin iki önemli varsayımı hatırlanacak olursa, birincisi, bahsedilen işletmeler arası işbirliklerinin ortak araştırma-geliştirme yatırımları veya stratejik ittifaklar gibi zaten bilgi paylaşma ve üretme amaçlı olanları değil, endüstriyel ürünlerin düzenli alım-satım işlemlerini kapsamaması; ikincisi de ilişkilerin tarihsel etkilerini dikkate alarak, tedarikçi seçme sürecine veya yeni başlamış alışverişlere değil, nispeten olgunlaşmış ilişkilere yönelik olmasıdır.

Bu model doğrultusunda araştırmanın hipotezleri şunlardır;

1. **H₁:** İşletmeler arası pazar uzaklığı arttıkça ihracatçı işletmenin pazara yabancılığı da artar.
2. **H₁:** İşletmeler arası pazar uzaklığı arttıkça müşteri işletmenin beklentisi de artar.
3. **H₁:** İhracatçı işletmenin yurt dışı pazara yabancılığı arttıkça, algıladığı pazar cazibesi düşer.
4. **H₁:** Müşteri işletmenin beklentisi arttıkça, ihracatçı işletmenin işleme özgü yatırımları da artar.
5. **H₁:** İhracatçı işletmenin algıladığı pazar cazibesi arttıkça, işleme özgü yatırımları da artar.
6. **H₁:** İhracatçı işletmenin algıladığı pazar cazibesi arttıkça, müşterisiyle arasındaki iletişim de artar.
7. **H₁:** İhracatçı işletmenin işleme özgü yatırımları arttıkça, müşterisiyle arasındaki iletişim de artar.
8. **H₁:** İşletmeler arası iletişim arttıkça ilişki kalitesi de artar.

Modelde, odaktaki bağımlı değişken olan ilişki kalitesi, ele alınan diğer değişkenlerin aralarındaki ilişkiler çerçevesinde açıklanmaya çalışılmaktadır. Öte yandan, bu araştırma modelinin öngörmediği fakat ilişki kalitesi üzerinde etkisi olabilecek pek çok başka değişken de mevcuttur. İşletmeler ve ilişkilere dair diğer

yapısal farklılıkların da, bu modelin esas bağımlı değişkenini açıklama gücü bulunması olağandır. Araştırmalarda, bu tip durumların tespiti ve farklı unsurların bağımlı değişken üzerindeki etkilerini anlamak için kontrol değişkenleri kullanılmaktadır⁴.

Bu çalışmada, işletmelere ve ilişkilere özgü olabilen ve ilişki kalitesini etkileyebilecek altı kontrol değişkeni ele alınmıştır. Bunlar; **işletmenin büyüklüğü, faaliyet gösterdiği ülke sayısı ve yurt dışı faaliyetin geçmişi ile işletmeler arasındaki ilişkinin yaşı, ilişkinin düzenlenme şekli ve ilgili yurt dışı pazarda alternatif ilişkilerin** olup olmaması şeklindedir.

İşletmenin büyüklüğü arttıkça, yabancı ülkelerdeki ilişkilerine ayırabilecek daha çok kaynaklarının bulunduğu varsayılmaktadır⁵. Tedarikçi işletme tarafından bakıldığında, kaynak kapasitesinin yeterliliği, müşteri beklentilerini karşılamayı kolaylaştıran ve ilişkinin düzenli biçimde yürümesini sağlayan bir unsurdur. Dolayısıyla, işletme büyüklüğü ilişki kalitesi üzerinde etkili olabilecek bir değişkendir.

İşletmenin faaliyet gösterdiği ülke sayısı ve yurt dışı faaliyetin geçmişi, uluslararası deneyimi yansıtmaktadır. Yurt dışı pazarlarda ticari ilişkiler konusunda deneyimli işletmeler, ilişkilerin sağlıklı şekilde başlatılması ve geliştirilmesinde, az deneyimlilere kıyasla daha etkin olacakları kabul edilebilir. Bu yüzden, yurt dışı faaliyete başlangıç zamanı ve faaliyet gösterilen ülke sayısı değişkenlerinin, ilişki kalitesi üzerinde belirgin etkileri bulunabilecektir.

İşletmeler arasındaki ilişkinin yaşı, ticari ilişkinin hangi aşamada bulunduğunu yansıtmakta ve taraflar arasındaki işbirliğinin geçmişi hakkında bilgi vermektedir. Daha olgunlaşmış ilişkiler, ilişkinin bir biçimde sürdürülebildiğinin ve tarafların karşılıklı uyumunun işareti olabilmektedir. Böylece, ilişki yaşının da ilişki kalitesi üzerinde bir rolü olabilecektir.

⁴ G. Atıncı, M.J. Simmering, M.J. Kroll, "Control Variable Use and Reporting in Macro and Micro Management Research", **Organization Research Methods**, C. XV, No: 1, 2012, s. 57.

⁵ D. Skarmas v.d., "Market and Supplier Characteristics Driving Distributor Relationship Quality in International Marketing Channels of Industrial Products", **Industrial Marketing Management**, C. XXXVII, 2008, s. 30.

İşletmeler arası ilişkinin düzenlenme şekli, diğer bir ifadeyle, ilişkinin piyasa mekanizmasına mı yoksa tekrarlanan sözleşmelere mi dayandığı, ilişki kalitesiyle bağlantılı olabilecek bir başka unsurdur. Bayilik veya lisans anlaşmaları gibi tekrarlanan sözleşmelere dayalı ilişkiler, taraflar arasında bulunan bağların derinliğini yansıtmaktadır. Öte yandan, piyasa mekanizmasına dayalı ilişkilerde, işbirliği atmosferinin önemli bir ağırlığı bulunmayabilecektir.

Ticari faaliyet gösterilen yurt dışı pazarda alternatif ilişkilerin olup olmaması da, işletmenin belirli bir ilişkiye bakışını etkileyebilecek bir değişkendir. Eğer işletme, ilgili pazarda, tek bir işletmeyle işbirliği halindeyse, o pazardaki varlığını sürdürmek için ortağıyla ilişkilerini sağlam tutmaya çalışacaktır. Tedarikçi işletme açısından bakıldığında, müşterisinin beklentilerini karşılamak ve iletişimi korumak için çaba sarf edecektir. Öte yandan, işletmenin faaliyette olduğu yurt dışı pazarda çeşitli işbirliği alternatifleri varsa, ilişki kalitesinin belirginliği nispeten az olabilecektir.

Yukarıda açıklanan kontrol değişkenlerinin, araştırma modellerinde kullanımına dair tavsiyelerle örtüştüğü düşünülmektedir⁶.

Budan sonraki bölümde, önerilen bağlantılara modele delil bulma amacıyla uygulanan araştırma yöntemi aktarılacaktır.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

4.5.1. Evren ve örneklem seçimi

Araştırmanın evreni uluslararası ticarete işletmeler arası ilişkilerdir. Bu evren içinde gözlem birimi işletmelerdir ve örnekleme çerçevesi Türkiye’de ihracat yapan işletmeler olarak belirlenmiştir.

2014 yılı verilerine göre Türkiye’de yaklaşık 63.000 işletme ihracat gerçekleştirmiştir⁷. Bu işletmeler yirmi altı endüstriyel sektör içinde

⁶ J.B. Bernerth, H. Aguinis, “A Critical Review and Best-Practice Recommendations for Control Variable Usage”, **Personnel Psychology**, C. LXIX, 2016, s. 229-283.

⁷ TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu), “Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikleri, 2014”, Haber Bülteni, (Çevrimiçi) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18587>, 17.04.2016.

sınıflandırılmaktadır⁸. Bunlar arasından, iradi biçimde tek bir sektöre odaklanması planlanmıştır. Böylece, işlemlere konu olan ürün ve hizmetler ile sektörlerle dair yapısal farklılıkların, ele alınan değişkenler üzerindeki etkisinin asgariye çekileceği varsayılmıştır. Sektör seçimi için yine iradi bir prosedür izlenmiştir. Belirlenecek sektörün mümkün olduğunca rekabetçi bir yapıya sahip olması tercih edilmiştir. Bu sayede, incelenen kavramlar açısından, gözlemlere göre değişkenliğin daha çok bulunacağı öngörülmüştür.

Sektörün rekabetçiliğini yansıtacak üç kriter belirlenmiştir. Bunlar, sektör ihracatının toplam ihracat içindeki payı, sektördeki ihracatçı işletme sayısı ve sektörün ihracat satış konsantrasyon oranıdır. Bu kriterlerin, sektörün genel anlamda ihracat yapabilme kapasitesini, sektöre girişlerin kolaylığını ve sektör ihracatının az sayıda işletmenin hâkimiyetinde olmadığını yansıtacağı varsayılmıştır.

İhracat satış konsantrasyon oranı, iktisadi araştırmalarda kullanılan sektör konsantrasyonu parametresinden uyarlanmıştır. Bu ölçü, bir sektörde en fazla üretim yapan ilk dört, sekiz, yirmi veya elli işletmenin toplam üretim içindeki payını göstermektedir⁹. Daha yüksek konsantrasyon oranı, sektördeki belirli sayıda işletmenin baskın olduğunun işaretidir. Bu çalışma için sektörde en fazla ihracat yapan ilk dört işletmenin sektörün toplam ihracatı içindeki payı, ihracat satış konsantrasyon oranı olarak ele alınmıştır.

Sektörlere ilişkin bu kriterlerin hesaplanması için Türkiye İhracatçılar Meclisinin hazırladığı “2014 Türkiye’nin İlk 1000 İhracatçı Firması” listesi temel alınmıştır. Bu listedeki firmalar, aynı yıl ülke ihracatının %58,8’ini gerçekleştirmiştir¹⁰.

Sektörler;

⁸ TİM (Türkiye İhracatçılar Meclisi), “Türkiye’nin İlk 1000 İhracatçı Firması, 2014”, (Çevrimiçi) <http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-arastirma-raporlari-ilk-1000-ihracatci-arastirmasi.html>, 01.10.2015.

⁹ Bkz. United States Census Bureau (Amerika Birleşik Devletleri Nüfus Sayım İdaresi), “Concentration Ratios”, Çevrimiçi (<https://www.census.gov/econ/concentration.html>), 02.04.2016.

¹⁰ TİM, **a.g.e.**

- Sektör ihracatının toplam ihracat içindeki payına göre yüksekten düşüğe,
- Sektördeki ihracatçı işletme sayısına göre yüksekten düşüğe ve
- Sektörün ihracat satış konsantrasyon oranına göre düşükten yükseğe biçiminde sıralanmış ve sıralamalar 1’den yukarıya doğru puanlanmıştır.

Üç kritere göre sektörlerin aldıkları puanlar toplanmış ve en az toplam puana sahip sektörün en rekabetçi olduğu kabul edilmiştir (Tablo 4).

Tablo 4: Rekabetçi ihracat sektörleri sıralaması

Sektör	Endeks (A+B+C)	A	B	C
Hazırgiyim ve Konfeksiyon	6	3	1	2
Çelik	10	2	3	5
Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar ve Mam.	12	6	5	1
Tekstil ve Hammaddeleri	17	7	7	3
Kimyevi Maddeler ve Mamulleri	20	4	2	14
Otomotiv Endüstrisi	21	1	4	16
Demir ve Demir Dışı Metaller	26	8	8	10
İklimlendirme Sanayii	27	11	9	7
Elektrik Elektronik ve Hizmet	31	5	6	20
Madencilik Ürünleri	35	12	12	11
Ağaç Mamülleri ve Orman Ürünleri	35	15	11	9
Su Ürünleri ve Hayvansal Mamuller	35	18	13	4
Makine ve Aksamları	36	13	10	13
Halı	41	19	14	8
Kuru Meyve ve Mamulleri	44	21	17	6
Fındık ve Mamulleri	46	9	18	19
Mücevher	47	10	15	22
Çimento Cam Seramik ve Toprak Ürünleri	51	14	16	21
Gemi ve Yat	54	20	19	15
Yaş Meyve ve Sebze	54	22	20	12
Tütün	56	17	22	17
Savunma ve Havacılık Sanayii	61	16	21	24
Meyve Sebze Mamulleri	64	23	23	18
Deri ve Deri Mamulleri	71	24	24	23
Süs Bitkileri ve Mam.	76	26	25	25
Zeytin ve Zeytinyağı	77	25	26	26

Tablodaki A sütunu, sektör ihracatının toplam ihracat içindeki payı sıralamasını; B sütunu, sektördeki ihracatçı işletme sayısı sıralamasını ve C sütunu sektörün ihracat satış konsantrasyon oranı sıralamasını ifade etmektedir.

Bu işlemler sonucunda, alan araştırmasının **hazırgiyim ve konfeksiyon** sektöründe gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.

Türkiye’de mevzuat gereği, ihracat yapacak gerçek veya tüzel kişilerin, ilgili sektördeki bir ihracatçı birliğine üye olmaları zorunludur¹¹. Yapılan çevrimiçi tarama sonucunda, Türkiye’de hazır giyim ve konfeksiyon sektörüne odaklanmış dört (Akdeniz, Ege, İstanbul, Uludağ), bunların dışında da bölgesel olarak faaliyet gösteren ve tüm sektörleri kapsayan dört ihracatçı birliği daha (Batı Akdeniz, Denizli, Doğu Anadolu ve Doğu Karadeniz) tespit edilmiştir. Bölgesel ihracatçı birliklerine üye işletmelerinin sektörel dağılımına rastlanmadığından, örneklem grubunun belirlenmesi için uzmanlaşmış ihracatçı birlikleri üzerinde durulmuştur. Bunlar arasında;

- İstanbul Hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliğine (İHKİB) bağlı 6.570 üye,
- Ege Hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliğine bağlı 797 üye,
- Uludağ Hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliğine bağlı 327 üye
- Akdeniz Hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliğine bağlı 220 üye olduğu tespit edilmiştir¹².

Bu çalışmada araştırılan değişkenler üzerinde bölgesel farklılıkların olası etkilerini azaltmak amacıyla da belirli bir ihracatçı birliğine odaklanılması tercih edilmiştir. Bunun da en yüksek üye sayısı ve ihracat hacmine sahip **İHKİB** olmasına karar verilmiştir.

¹¹ Bkz. T.C. Resmi Gazete, “Türkiye İhracatçıları Meclisi ile İhracatçı Birliklerinin Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik”, Madde 6(1), Tarih: 03.09.2009, (Çevrimiçi), <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/09/20090903-14.htm>, 01.02.2016.

¹² İhracatçı birliklerinin internet siteleri için bkz. www.ihkib.org.tr; www.egebirligi.org.tr; www.uib.org.tr; www.akib.org.tr

Son olarak, İHKİB'e bağlı 6.570 üye içinden 2014 yılında **en fazla ihracat yapan bin işletmenin** örneklem grubunu oluşturmaya iradi olarak karar verilmiştir. Bu seviyenin, bir yandan araştırma için yeterli katılım oranını sağlayacağı, diğer yandan da nispeten belirgin hacimde ihracat faaliyetinde bulunan işletmeleri kapsayacağı varsayılmıştır. Belirlenen örneklem grubu için güncel işletme listesi ve irtibat bilgileri 22.12.2015 tarihinde İHKİB'den e-posta yoluyla temin edilmiştir.

Araştırma için belirlenen örneklem grubunun tespit aşamaları özetlenecek olursa;

- Birinci aşamada, Türkiye'deki tüm ihracatçı işletmeler örnekleme çerçevesi olarak seçilmiş,
- İkinci aşamada, araştırma alanı hazır giyim ve konfeksiyon sektörü olarak belirlenmiş,
- Üçüncü aşamada, İHKİB üyelerine yönelmek tercih edilmiş,
- Dördüncü aşamada, İHKİB üyesi olan ve 2014 yılında en fazla ihracat gerçekleştiren ilk bin işletmenin örneklem grubunu oluşturmaya karar verilmiştir.

4.5.2. Değişkenler ve ölçekler

Araştırmada ele alınan kavramlar, aşağıdaki biçimde tanımlanarak, modelin değişkenleri olarak kullanılmıştır.

• **İlişki kalitesi:** İlişkide yaşanan sürtüşmenin az, ilişkiden sağlanan faydanın çok olduğuna dair algının derecesi¹³.

Bölüm 3.1.1., 3.1.2. ve 3.1.3'de açıklandığı üzere, ilişki kalitesinin boyutları; güven, memnuniyet ve ilişkisel öğrenme olarak belirlenmiştir.

• **Güven:** Bir alışverişte karşı tarafın sözünün muteber olduğu ve yükümlülüklerini gerçekleştireceğine dair inanç¹⁴.

¹³ Bu özgün tanımının açıklaması için bkz. Bölüm 3.1.

¹⁴ P.H. Schurr, J.L. Ozanne, "Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness", **Journal of Consumer Research**, C. XI, No: 4, 1985, s. 940.

- **Memnuniyet:** Bir işletmenin diğeriyle yürüttüğü ilişkiyi tüm yönleriyle değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan duygusal olumluluk hali¹⁵.

- **İlişkisel öğrenme:** Süregiden bir alışverişte taraflardan birinin diğerinden uzmanlık bilgisi edinmesi¹⁶.

Bölüm 3.2’de açıklandığı üzere, uluslararası ticarete pazar mesafesi; pazara uzaklık ve pazara yabancılik kavramları ile ele alınmıştır.

- **Pazara uzaklık:** İlişki halindeki iki işletmenin bulunduğu ülkeler arasındaki coğrafi konumsal mesafe.

- **Pazara yabancılik:** Yurt dışındaki bir ülke pazarının kültürüne, kurumsal ortamına ve iş yapma usullerine aşinalık derecesi¹⁷.

- **Algılanan pazar cazibesi:** Yurt dışındaki bir ülke pazarının büyüklük, rekabet ve erişim koşullarına ilişkin değerlendirme¹⁸.

- **Müşterinin beklentisi:** İşletmeler arası alışverişte, alıcı tarafın tedarikçisinin yükümlülüklerine (rolüne) ilişkin beklentisi¹⁹.

- **İşleme özgü yatırımlar:** Belirli bir ticari ilişki için ayrılmış ve yeri kolaylıkla değiştirilemeyen maddi ve beşeri kaynaklar²⁰.

- **İletişim:** İşletmeler arası stratejik, teknik ve sosyal bilgi paylaşımı²¹.

Bu değişkenleri ölçeklendirme sürecinde, ilk aşamada, kavramların Türkiye’deki ihracatçı işletmelere yansımaları anlayabilmek adına, Uludağ İhracatçı

¹⁵ J.C. Anderson, J.A. Narus, “A Model of the Distributor’s Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship”, **Journal of Marketing**, C. XLVIII, Fall, 1984, s. 66.

¹⁶ J.H. Dyer, H. Singh, “The Relatioanl View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage”, **Academy of Management Review**, C.XXIII, No: 4, 1998s. 665.

¹⁷ J. Johanson, J-E. Vahlne, “The Internationalization Process of The Firm- A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, **Journal of International Business Studies**, C. VIII, No: 1, 1977, s. 24’deki tanımdan uyarlanmıştır.

¹⁸ M. Mavrogiannis v.d., "Assessing Export Performance in the Greek Food and Beverage Industry: An Integrated Structural Equation Model Approach", **British Food Journal**, C. CX, No: 7, 2008, s. 640; T.K. Madsen, "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence", **International Marketing Review**, C. VI, No: 4, 1989, s. 57.

¹⁹ M.D. Steward v.d., “Exploring Cross-National Differences in Organizational Buyers’ Normative Expectations of Supplier Performance”, **Journal of International Marketing**, C. XVIII, No: 1, 2010, s. 26.

²⁰ J.B. Heide, “Interorganizational Governance in Marketing Channels”, **Journal of Marketing**, C. LVIII, 1994, s. 73.

²¹ J.P. Cannon, W.D. Perreault Jr, “Buyer-Supplier Relationships in Business Markets”, **Journal of Marketing Research**, C. XXXVI, 1999, s. 441. den uyarlanmıştır.

Birlikleri bünyesinde gerçekleştirilen bir dış ticaret eğitim seminerine katılan, çeşitli işletmelerin ihracat pazarlama yetkililerine yarı yapılandırılmış anket uygulanmıştır. Bu ankette, yetkililerden örnek olarak birer uzak ve yakın ihracat müşterisi belirlemeleri istenmiş ve bu müşterileriyle olan ilişkileri arasındaki farklılıkların muhtemel sebepleri sorulmuştur. Anketten elde edilen veriler, değişkenleri ölçmek için uluslararası yazında daha önce kullanılmış, geçerli ve güvenilir kabul edilen soru ifadelerinin derlenmesine katkı sağlamıştır. Sonraki aşamada, derlenen ifadeler İngilizce dilinden Türkçeye çevrilmiştir. Tercüme ifadelerin anlaşılabilirliği ve akıcılığı, yönetim ve organizasyon alanındaki dört doktora öğrencisi tarafından denetlenmiştir. Ardından, ifadeler, uluslararası pazarlama alanından iki ve yönetim-organizasyon alanından beş öğretim üyesi tarafından incelenmiş ve önerilere göre güncellenmiştir. Son olarak, ortaya çıkan soru formu, dış ticaret alanında çalışan üç profesyonel yöneticiyle paylaşılmış ve formun pratikte uygulanabilirliğine dair olumlu görüş alınmıştır.

Soru formunun başında şu ifade yer almıştır:

“Lütfen aşağıdaki ifadeleri cevaplarken, ihracat yaptığınız en uzak üç ülke içinde, iş hacminin yüksek olanı ve o ülkedeki esas müşterinizle ilişkinizi dikkate alınız.”

Bu yönlendirme ile işletmelerin nispeten uzak müşterileriyle ilişkilerinin öne çıkacağı ve bunun da araştırma modeline uygun düşeceği varsayılmıştır.

Formdaki ölçek ifadeleri için, çoğunlukla kapalı uçlu ve beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bunun yanında, özellikle kontrol değişkenleri için, açık uçlu sorular da bulunmaktadır. Likert tipi ölçekteki şıklar; “Kesinlikle katılmıyorum” 1, “Katılmıyorum” 2, “Ne katılıyorum ne katılmıyorum” 3, “Katılıyorum” 4 ve “Kesinlikle katılıyorum” 5 olarak kodlanmıştır.

Ölçek ifadeleri şunlardır:

• **Güven** (İlişki kalitesinin birinci boyutu)

Müşterimiz güvenilir bir işletmedir. (Güven1)

Müşterimiz bize verdiği sözleri her zaman tutar. (Güven2)

Müşterimiz bize karşı fırsatçı davranmaz. (Güven3)

Müşterimiz bize karşı dürüştür. (Güven4)

Bu ölçek daha önce, Cambra-Fierro ve Polo-Redondo ile Leonidou ve meslektaşlarının çalışmalarından uyarlanarak, Sözüer, Altuntaş ve Semerciöz'ün araştırmasında uygulanmıştır²².

• **Memnuniyet** (İlişki kalitesinin ikinci boyutu)

Müşterimizin iş yapmak için iyi bir işletme olduğunu düşünürüz. (Memnun1)

İdeal bir ticari işbirliği düşündüğümüzde, bu müşterimizle ilişkimiz iyi seviyededir. (Memnun2)

Genel olarak bu müşterimizle ilişkimizden memnunuz. (Memnun3)

Bu ölçek de benzer şekilde, Cambra-Fierro ve Polo-Redondo ile Kang, Oh ve Sivadas'ın çalışmalarından uyarlanarak, Sözüer, Altuntaş ve Semerciöz'ün araştırmasında uygulanmıştır²³.

• **İlişkisel Öğrenme** (İlişki kalitesinin üçüncü boyutu)

Bu müşterimizle ilişkimiz sayesinde öğrendiklerimiz...

Ürünlerimizin kalitesini artırmamızda faydalı olmaktadır. (Öğrenme1)

Yeni ürünler geliştirmemizde faydalı olmaktadır. (Öğrenme2)

Pazarlama yöntemlerimizi geliştirmemizde faydalı olmaktadır. (Öğrenme3)

²² J.J. Cambra-Fierro, Y. Polo-Redondo, "Creating Satisfaction in the Demand-Supply Chain: The Buyers' Perspective", **Supply Chain Management: An International Journal**, C. XIII, No: 3, 2008, s. 211-224; C.N. Leonidou v.d., "Value Differences As Determinants of Importers' Perceptions of Exporters' Unethical Behavior: The Impact on Relationship Quality and Performance", **International Business Review**, C. XXII, 2013, 156-173; A. Sözüer, G. Altuntaş, F. Semerciöz, "Inter-firm Governance and Relationship Quality: A Study on 3PL Firms", **Journal of Global Strategic Management**, C. XVII, 2015, s. 29-40.

²³ Cambra-Fierro ve Polo-Redondo, **a.g.e.**; B. Kang, S. Oh, E. Sivadas, "Beyond Relationship Quality: Examining Relationship Management Effectiveness", **Journal of Marketing Theory and Practice**, C. XXI, No: 3, 2013, s. 273-287; Sözüer, Altuntaş, Semerciöz, **a.g.e.**

Tedarik zinciri uygulamalarını (depolama, ulaştırma, vb.) iyileştirmemizde faydalı olmaktadır. (Öğrenme4)

Finansman yöntemleri konusunda faydalı olmaktadır. (Öğrenme5)

Bu ölçek, Ambos ve Ambos'un çalışmasından uyarlanmıştır²⁴.

• Pazara yabancılik

Bu müşterimizle ilişkimizde aşağıdaki konular bize zorluk yaşatmaktadır:

İhracat yaptığımız ülkenin kültürü (gelenekler, değerler, yaşam biçimleri). (Yabancı1)

İhracat yaptığımız ülkenin genel ekonomik koşulları. (Yabancı2)

İhracat yaptığımız ülkenin siyasi ortamı. (Yabancı3)

İhracat yaptığımız ülkedeki hukuki mevzuat. (Yabancı4)

İhracat yaptığımız ülkedeki iş yapma usulleri. (Yabancı5)

Bu ölçek Johnston ve meslektaşlarının çalışmasından uyarlanmıştır²⁵.

• Algılanan pazar cazibesi

Bu müşterimizin bulunduğu ülke pazarında...

Mevcut pazar büyüklüğünü cazip buluyoruz. (Cazip1)

Pazardaki rekabet koşullarını elverişli buluyoruz. (Cazip2)

Mevcut pazarda genişleme imkânlarını elverişli buluyoruz. (Cazip3)

Uzun vadede pazarın büyüme potansiyelini cazip buluyoruz. (Cazip4)

Uzun vadede pazardaki kârlılığı cazip buluyoruz. (Cazip5)

Bu ölçek, Mavrogiannis ve meslektaşlarının çalışmasından uyarlanmıştır²⁶.

²⁴ T.C. Ambos, B. Ambos, "The impact of Distance on Knowledge Transfer Effectiveness in Multinational Corporations", **Journal of International Management**, C. XV, 2009, s. 1-14.

²⁵ W.J. Johnston v.d. "Determinants of Joint Action in International Channels of Distribution: The Moderating Role of Psychic Distance", **Journal of International Marketing**, C. XX, No: 3, 2012, s. 34-49.

²⁶ M. Mavrogiannis v.d. "Assessing Export Performance in the Greek Food and Beverage Industry: An Integrated Structural Equation Model Approach", **British Food Journal**, C. CX, No: 7, 2008, s. 638-654.

• Müşterinin beklentisi

Ortalama bir müşteriyle karşılaştığımızda, bu müşterimizin bizden...

Siparişlerin hazırlanma hızı beklentisi daha yüksektir. (Beklenti1)

Kalite kontrol beklentisi daha yüksektir. (Beklenti2)

Eksiksiz-hatasız evrak beklentisi daha yüksektir. (Beklenti3)

Sağlam paketleme beklentisi daha yüksektir. (Beklenti4)

Taleplerin cevaplanma hızı beklentisi daha yüksektir. (Beklenti5)

Uygun fiyat beklentisi daha yüksektir. (Beklenti6)

Ürün çeşidi beklentisi daha yüksektir. (Beklenti7)

Satış sonrası destek beklentisi daha yüksektir. (Beklenti8)

Bu ölçek, Nyaga ve Whipple ile Skarmas ve Robson'un çalışmalarından uyarlanmıştır²⁷.

• İşleme özgü yatırımlar

Bu müşterimizin bizden özel veya standart dışı ürün/hizmet talepleri bulunmaktadır. (Yatırım1)

Bu müşterimiz için özel personel (işe alma, eğitim, vb.) yatırımlarımız bulunmaktadır. (Yatırım2)

Bu müşterimiz için özel altyapı (makine, teçhizat, yazılım, vb.) yatırımlarımız bulunmaktadır. (Yatırım3)

Bu müşterimiz için yaptığımız yatırımlar, aramızdaki ilişkinin dışında kısa vadede kullanışlı değildir. (Yatırım4)

Bu ölçek, Nyaga ve Whipple ile Kang, Oh ve Sivadas'ın çalışmalarından uyarlanmıştır²⁸.

²⁷ G.N. Nyaga, J.M. Whipple, "Relationship Quality and Performance Outcomes: Achieving a Sustainable Competitive Advantage", **Journal of Business Logistics**, C. XXXII, No:4, 2011, s. 345-360; D. Skarmas, M.J. Robson, "Determinants of Relationship Quality in Importer-Exporter Relationships", **British Journal of Management**, C. XIX, 2008, s. 171-184.

²⁸ Nyaga, Whipple, a.g.e. ve Kang, Oh, Sivadas, a.g.e.

• İletişim

Müşterimizle stratejik konular hakkında (pazardaki rekabet, işbirlikleri, arz-talep düzeyi vb.) karşılıklı bilgi paylaşıyoruz. (İletişim1)

Müşterimizle teknik konular hakkında (ürün, imalat, operasyon vb.) karşılıklı bilgi paylaşıyoruz. (İletişim2)

Müşterimizle bir araya geldiğimizde sosyal etkinlikler yaparız. (İletişim3)

Müşterimizle karşılıklı iletişimin iyi yürüdüğünü düşünüyoruz. (İletişim4)

Bu ölçek Solberg ve Nes; Lages, Lages ve Lages ile Sheng ve meslektaşlarının çalışmalarından uyarlanmıştır²⁹.

• **Pazara uzaklık** değişkeni işletmelerin bulunduğu ülkeler arasındaki coğrafi mesafeyi göstermesi için aşağıdaki açık uçlu sorulara başvurulmuştur:

Bu müşterinizle aranızda kaç saat dilimi fark vardır? (Uzaklık1)

Bu müşterinizle aranızda kaç saatlik uçuş mesafesi vardır? (Uzaklık2)

Bu sorular, Ambos ve Ambos ile Zaheer'in çalışmalarından uyarlanmıştır³⁰.

Modeldeki kontrol değişkenleri şu sorularla değerlendirilmiştir:

• İşletmenin büyüklüğü:

İşletmenizin toplam çalışan sayısı yaklaşık kaçtır? (Açık uçlu) (Büyüklik)

• İşletmenin faaliyet gösterdiği ülke sayısı:

²⁹ C.A. Solberg, E.B. Nes, "Exporter Trust, Commitment and Marketing Control in Integrated and Independent Export Channels", **International Business Review**, C. XI, 2002, s. 385-405; C. Lages, C.R. Lages, L.F. Lages, "The RELQUAL Scale: A Measure of Relationship Quality in Export Market Ventures", **Journal of Business Research**, C. LVIII, 2005, s. 1040-1048; S. Sheng, v.d. "Do Exchange Hazards Always Foster Relational Governance? An Empirical Test of the Role of Communication", **International Journal of Research in Marketing**, C. XXIII, 2006, s. 63-77.

³⁰ Ambos, Ambos, **a.g.e.**, J. Gooris, C. Peeters, "Home-Host Country Distance in Offshore Governance Choices", **Journal of International Management**, C. XX, 2014, s. 73-86; S. Zaheer, "Overcoming the Liability of Foreignness", **Academy of Management Journal**, C. XXXVIII, No: 2, 1995, s. 341-363.

İşletmeniz kaç ülkeye düzenli olarak ihracat yapmaktadır? (Açık uçlu)
(İhracatÜlke)

• **İşletmenin yurt dışı faaliyette bulunma süresi:**

İşletmeniz kaç yıldır ihracat yapmaktadır? (Açık uçlu) (İhracatSüre)

• **İşletmeler arası ilişkinin yaşı:**

Bu müşterinizle kaç yıldır ticaret yapmaktasınız? (Açık uçlu) (İlişkiYaşı)

• **İşletmeler arası ilişkinin düzenlenme şekli:**

Bu müşterinizle ilişkiniz nasıl düzenlenmiştir? (Kapalı uçlu) (İlişkiDüzen)

Şıklar: “Tek tek sipariş üzerine satış” 0, “Bayilik-distribütörlük anlaşması” ve “Lisans anlaşması” 1 olarak kodlanmıştır³¹.

• **Faaliyet gösterilen pazarda alternatif ilişkilerin varlığı:**

Bu müşterinizin bulunduğu ülkede başka doğrudan müşteriniz var mıdır?
(Kapalı uçlu) (Başkallışki)

Şıklar “Hayır” 0, “Evet” 1 olarak kodlanmıştır.

Bunların dışında, soru formunda, işletmeye ilişkin tanımlayıcı bilgiler için de çeşitli sorular yer almıştır. Örnek soru formu çalışmanın ekinde sunulmuştur.

4.5.3. Verilerin toplanması

Bu araştırma için kesitsel³² veri toplama yöntemi izlenmiştir.

Araştırma için oluşturulan soru formu, çevrimiçi hale getirilmiştir. Bunun için tasarlanmış özel bir internet sitesinin platformu kullanılmıştır³³.

³¹ Sipariş üzerine satışlar piyasa mekanizmasına, diğerleri ise sözleşmeye dayalı ilişkiler olarak kabul edilmiştir.

³² İngilizcesi “cross-sectional”

³³ Bkz. www.surveymonkey.com internet sitesi

Örneklem grubu olarak belirlenen İHKİB üyesi ve 2014 yılında en fazla ihracat yapan ilk bin işletmenin adres ve iletişim listesi İHKİB’den temin edilmiş ve bu sayede işletmelerin telefon bilgilerine ulaşılmıştır. İşletmelerde, ihracat satış yetkilisi veya muadil pozisyonundaki bir sorumlunun, araştırmaya muhatap³⁴ olmasına karar verilmiştir. Bu pozisyonlarda çalışanların, yurt dışı müşterilerle ilişkileri en yakından değerlendirebilecek konumda olduğu varsayılmıştır.

İşletmelerle öncelikle profesyonel çağrı merkezi aracılığıyla irtibat kurulmuştur. Telefon çağrılarında, araştırmayla ilgili ön bilgi verilmiş ve ihracat satış yetkilisi veya muadil pozisyonundakilere birebir ulaşılmaya çalışılmıştır. Yetkili çalışanlara ulaşıldığı durumlarda, araştırma hakkında kısa açıklama yapılmış ve çalışmaya katılmaya istekli olmaları halinde e-posta adresleri talep edilmiştir. İlgili kişilere ulaşılamadığı durumlarda, e-posta adresleri işletmenin santral biriminden temin edilmeye çalışılmıştır.

Telefon çağrıları 7 Ocak - 25 Şubat 2016 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Toplam 2.464 çağrı sonunda 598 e-posta adresi temin edilebilmiştir. Çağrı süreciyle eşzamanlı olarak, işletmelerdeki yetkililere araştırmayla ilgili açıklama ve soru formunun bağlantısını içeren e-postalar gönderilmiştir. İlk dalga talepler sonucunda, ankete katılan sayısı 120 olmuştur. Bunun ardından, ikinci dalga hatırlatma mesajları gönderilmiş ve toplam cevaplanan anket sayısı 179’a ulaşmıştır. Son anket katılımı 22 Mart 2016 tarihinde gerçekleşmiştir.

Araştırmaya katılan 179 işletmeden 9’unun sadece bir ülkeye ihracat yaptığı, 5’inin ise bir yıl veya daha az süredir ankete konu olan müşterileriyle ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Bu özelliklerin, araştırma modelinin varsayımlarıyla örtüşmeyeceği yargısıyla, bahsedilen 14 işletme verisinin kullanılmamasına karar verilmiştir. Böylece, analizlerin yapılacağı veri seti **165** işletmeden oluşmuştur.

Bu rakamlar dikkate alındığında, araştırmaya dönüş oranı %29,9 (179/598), etkin dönüş oranı ise **%27,6** (165/598) olarak gerçekleşmiştir. Bu oran, uluslararası

³⁴ İngilizce “key-informant” teriminin yerine kullanılmıştır.

alım-satım ilişkileri üzerine yapılan araştırmalarda kabul edilen seviyenin üzerindedir³⁵.

Bundan sonraki kısımda, veri setine dâhil olan örneklem grubuna ilişkin tanımlayıcı bilgiler aktarılacaktır.

4.5.4. Örnekleme ilişkin tanımlayıcı bilgiler

Araştırmanın örneklem grubuna dair tanımlayıcı bilgiler, bir diğer ifadeyle demografik karakteristikler, soru formunda yer alan belirli sorularla tespit edilmeye çalışılmıştır. Elbette bu bilgiler, cevaplayanın beyanına dayalı ve araştırmanın yapıldığı dönem için geçerlidir. Ayrıca, soru formlarında boş bırakılan; bir adet yerli sermaye oranı, dört adet ihracat yapılan ülke sayısı ve on bir adet ihracat hacminin toplam satışlardaki oranı verileri, o kategorideki ortalama değerler ile hesaba katılmıştır.

Soru formunda, işletmeye, müşterisine, aralarındaki ilişkiye, müşterisinin bulunduğu ülke pazarına ve cevaplayanın kendisine yönelik şu özellikler sorgulanmıştır:

- İşletmenin faaliyet türü
- İşletmedeki çalışan sayısı
- İşletmenin yaşı
- İşletmedeki yerli sermaye oranı
- İşletmenin ihracat geçmişi
- İşletmenin ihracat yaptığı ülke sayısı

³⁵ Örneğin F. Wu v.d., “Overcoming Export Manufacturers’ Dilemma in International Expansion”, **Journal of International Business Studies**, C. XVIII, 2007, s. 283-302 (%17,8); J.L. Nevins, R.B. Money, “Performance Implications of Distributor Effectiveness, Trust, and Culture in Import Channels of Distribution”, **Industrial Marketing Management**, 37, 2008, s. 46-58 (%18,1); L.C. Leonidou v.d., “Drivers and Outcomes of Importer Adaptation in International Buyer–Seller Relationships”, **Journal of World Business**, C. XLVI, 2011, s. 527-543 (%15,7); W.J. Johnston v.d., “Determinants of Joint Action in International Channels of Distribution: The Moderating Role of Psychic Distance”, **Journal of International Marketing**, C. XX, No: 3, 2012, s. 34–49 (%17,7).

- İşletmenin satışlarında ihracatın payı
- Müşteri işletmenin faaliyet türü
- Müşteri işletme ile ilişkinin geçmişi
- İlişkide kullanılan esas iletişim dili
- Müşteri işletme ile iletişim sıklığı
- İlişkinin yönetim düzeni
- İlgili yurt dışı pazardaki alternatif ilişkilerin varlığı
- İlgili yurt dışı pazarın ekonomik gelişmişlik düzeyi
- Cevaplayanın işletmedeki kıdemi
- Cevaplayanın işletmedeki pozisyonu

Örnekleme grubundaki işletmelerin faaliyet türlerine bakıldığında, ağırlıklı olarak hem üretim hem ihracat yaptıkları görülmektedir. 165 işletmenin 132'si (%80) üretici-ihracatçı; 25'i (%15,2) sadece ihracatçı; 4'ü (%2,4) belirli bir işletmeler grubunun dış ticaret işlemlerinin yürüten grup dış ticaret firması ve yine 4'ü (%2,4) sektördeki çeşitli işletmelerin bir araya gelerek oluşturduğu, ihracat faaliyetlerinin ortak bir merkezden yürütülmesini sağlayan sektörel dış ticaret firmasıdır (Tablo 5).

Tablo 5: İşletmelerin faaliyet türü

Üretici-ihracatçı	132	%80,0
İhracatçı	25	%15,2
Grup dış ticaret	4	%2,4
Sektörel dış ticaret	4	%2,4
Toplam	165	%100

Örnekleme grubundaki işletmelerin büyüklükleri, çalışan sayılarına göre sınıflandırılmıştır. Buna göre, orta ölçekli olarak nitelenebilecek, 50 ile 249 çalışanı olan işletme sayısı 71 (%43); büyük ölçekli olarak varsayılan, 250 ve daha fazla çalışanı bulunan işletme sayısı 53 (%32,1) ve küçük ölçekli olarak nitelenen 49 ve

daha az çalışanı mevcut işletme sayısı da 41 (%24,9) olarak gözlemlenmiştir (Tablo 6).

Tablo 6: İşletmelerde çalışan sayısı

1-49	41	%24,9
50-249	71	%43,0
250 ve üzeri	53	%32,1
Toplam	165	%100

İşletmelerin yaşlarına, bir diğer ifadeyle kuruldukları tarihten araştırmanın yapıldığı döneme kadar geçen süreye bakıldığında, 11-20 yıldır faaliyet gösteren 59 (%35,8); 21-30 yıldır faaliyet sürdüren 42 (%25,5); 2-10 yıldır faaliyette bulunan 36 (%21,8); 31-40 yıldır faaliyet gösteren 16 (%9,7); 41-50 yıldır faaliyette bulunan 8 (%4,8) ve 51 yıl veya daha uzun süredir faaliyet sürdürün 4 (%2,4) işletme olduğu görülmüştür (Tablo 7).

Tablo 7: İşletmelerin yaşı

2-10 yıl	36	%21,8
11-20 yıl	59	%35,8
21-30 yıl	42	%25,5
31-40 yıl	16	%9,7
41-50 yıl	8	%4,8
51 yıl ve üzeri	4	%2,4
Toplam	165	%100

İşletmelerin yerli ve yabancı sahiplik oranlarına bakıldığında, ağırlıklı olarak yerli sermayeli oldukları anlaşılmaktadır. Buna göre, 149 işletmenin (%90,4) sermayesinin tamamı yerli; 7 işletmenin (%4,2) ise tamamen yabancı olduğu anlaşılmıştır. 5 işletmedeki (%3) yerli sermaye oranı %50 ile %99 arası; 4 işletmedeki (%2,4) yerli sermaye oranı da %1 ile %49 arasındadır (Tablo 8).

Tablo 8: İşletmelerdeki yerli sermaye oranı

%100	149	%90,4
%50-%99	5	%3,0
%1-%49	4	%2,4
%0	7	%4,2
Toplam	165	%100

İşletmeler, kaç yıldır ihracat yaptıklarına göre sınıflandırıldığında, 6-10 yıl arası 39 işletme (%23,6); 16-20 yıl arası 37 işletme (%22,4); 21 yıl ve üzeri yine 37 işletme (%22,4); 11-15 yıl arası 33 işletme (%20) ve 2-5 yıl arası 19 işletme (%11,6) bulunduğu görülmüştür (Tablo 9). İhracat geçmişlerine göre işletmelerin, kategoriler arasında birbirine yakın sayıda dağıldığı gözlemlenmiştir.

Tablo 9: İşletmelerin ihracat geçmişi

2-5 yıl	19	%11,6
6-10 yıl	39	%23,6
11-15 yıl	33	%20,0
16-20 yıl	37	%22,4
21 yıl ve üzeri	37	%22,4
Toplam	165	%100

İşletmeler, ihracat yaptıkları toplam ülke sayılarına göre de sınıflandırılmıştır. 2 ile 5 arasında ülkeye 62 (%37,6); 6 ile 10 arasında ülkeye 56 (%33,9); 11 ile 15 arasında ülkeye 20 (%12,1); 16 ile 20 arası ülkeye 9 (%5,5); 21 veya daha fazla ülkeye ihracat yapan 18 (%10,9) işletme olduğu tespit edilmiştir (Tablo 10). Buna göre, örneklem grubundaki işletmelerin çoğunluğunun (%70,5) 10 veya daha az sayıda ülkeye ihracat yaptığı anlaşılmaktadır.

Tablo 10: İşletmelerin ihracat yaptığı ülke sayısı

2-5	62	%37,6
6-10	56	%33,9
11-15	20	%12,1
16-20	9	%5,5
21 ve üzeri	18	%10,9
Toplam	165	%100

İşletmeler, ihracat miktarlarının toplam satışları içindeki payları bakımından ayrıldığında, 120 işletmenin (%72,7) %76 ile %100 arası; 19 işletmenin (%11,5) %51 ile %75 arası; 14 işletmenin (%8,5) %26 ile %50 arası ve 12 işletmenin (%7,3) %2 ile %25 arası ihracatçı olduğu görülmüştür (Tablo 11). Bu açıdan, işletmelerin büyük oranda ihracat yoğunluğunun yüksek olması dikkat çekmektedir.

Tablo 11: İşletmelerin satışlarında ihracatın payı

%2-%25	12	%7,3
%26-%50	14	%8,5
%51-%75	19	%11,5
%76-%100	120	%72,7
Toplam	165	%100

Örnekleme grubundaki işletmelere, araştırmaya konu olan müşterileriyle ilişkileri ve onların bulundukları pazarlara yönelik özellikler de sorulmuştur. Öncelikle, müşteri işletmelerin faaliyet türleri incelendiğinde, 74'ünün toptancı (%44,9); 71'inin (%43) perakendeci; 16'sının (%9,7) üretici; 4'ünün (%2,4) ise hem toptancı hem perakendeci olduğu anlaşılmıştır (Tablo 12). Buna göre, müşteri işletmelerin büyük çoğunluğunun ticaretle uğraştığı, üretici işletmelerin çok az sayıda bulunduğu görülmüştür.

Tablo 12: Müşteri işletmenin faaliyet türü

Toptancı	74	%44,9
Perakendeci	71	%43,0
Üretici	16	%9,7
Toptan ve Perakende	4	%2,4
Toplam	165	%100

İhracatçı işletmelerle belirledikleri müşterileri arasındaki ilişkinin geçmişine bakıldığında, 2 ile 5 yıllık 70 (%42,5); 6 ile 10 yıllık 54 (%32,7); 11 ile 15 yıllık 30 (%18,2); 16 ile 20 yıllık 8 (%4,8); 21 yıllık ve üzeri 3 (%1,8) ilişkiye rastlanmıştır (Tablo 13). Bu noktada, çok uzun süreli ilişkilerin (16 yıl ve üzeri) nadiren bulunması dikkat çekmektedir.

Tablo 13: İlişkinin yaşı

2-5 yıl	70	%42,5
6-10 yıl	54	%32,7
11-15 yıl	30	%18,2
16-20 yıl	8	%4,8
21 yıl ve üzeri	3	%1,8
Toplam	165	%100

İşletmelerin müşterileriyle ilişkilerinde kullandıkları esas iletişim dili göz önüne alındığında 131’inde (%79,4) İngilizce; 19’unda (%11,5) Almanca; 9’unda (%5,5) Arapça ve 6’sında (%3,6) diğer dillerin (İspanyolca, Türkçe, vs.) kullanıldığı anlaşılmıştır (Tablo 14). Uluslararası alım-satım ilişkilerinde iletişim dilinin büyük oranda İngilizce olması beklenen bir durumdur.

Tablo 14: İlişkide kullanılan iletişim dili

İngilizce	131	%79,4
Almanca	19	%11,5
Arapça	9	%5,5
Diğer	6	%3,6
Toplam	165	%100

İşletmelerin müşterileriyle iletişim kanalları ve bunların kullanım sıklığına bakıldığında, e-posta ve telefonun yoğun biçimde kullanıldığı; video konferans görüşmeleri, fuar ziyaretleri, eğitim, seminer ve benzeri toplantıların nispeten az tercih edildiği, birebir toplantıların ise ara sıra düzenlendiği anlaşılmaktadır (Tablo 15).

Tablo 15: İlişkideki iletişim kanalları ve kullanım sıklıkları

	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Çok sık
E-posta	0	1	8	23	133
%	0,0	0,6	4,8	13,9	80,7
Telefon	4	12	53	52	44
%	2,4	7,3	32,1	31,5	26,7
Video konferans	66	47	32	9	11
%	40,0	28,4	19,4	5,5	6,7
Birebir toplantılar	11	32	70	40	12
%	6,7	19,4	42,4	24,2	7,3
Fuar ziyaretleri	51	59	38	8	9
%	30,9	35,8	23,0	4,8	5,5
Eğitim, seminer vb.	74	50	29	8	4
%	44,9	30,3	17,6	4,8	2,4

İşletmeler arası ilişkilerin nasıl düzenlendiğine bakıldığında, 130 işletme (%78,8) belirtilen müşterisiyle ilişkisinin tek tek gelen siparişler üzerine yürüdüğünü; 20'si (%12,1) müşterisi ile bayilik veya distribütörlük anlaşmasının olduğu; 15'i ise (%9,1) müşterisiyle arasında lisans sözleşmesi veya benzerinin bulunduğunu belirtmiştir (Tablo 16). Bu durum, ilişkilerin çoğunlukla piyasa mekanizmasına dayandığı, tekrarlanan sözleşmelere dayalı, nispeten uzun vadeli olması beklenen ilişki yönetim düzeninin daha az görüldüğüne işaret etmektedir.

Tablo 16: İlişkinin yönetim düzeni

Tek tek sipariş üzerine satış	130	%78,8
Bayilik-Distribütörlük anlaşması	20	%12,1
Lisans anlaşması	15	%9,1
Toplam	165	%100

İşletmelerin, ilgili yurt dışı pazarda başka doğrudan müşterileri olup olmadığına dair soruya 126'sı (%76,4) evet; 39'u (%23,6) hayır cevabı vermiştir (Tablo 17). Buna göre, belirtilen pazarlarda işletmelerin önemli çoğunluğunun alternatif ilişkilerinin bulunduğu anlaşılmıştır.

Tablo 17: Pazardaki alternatif ilişkilerin varlığı

Evet	126	%76,4
Hayır	39	%23,6
Toplam	165	%100

İşletmelerin, müşterilerinin bulunduğu ülke pazarının ekonomik gelişmişlik düzeyiyle ilgili soruyu, 142'si (%86,1) gelişmiş; 19'u (%11,5) gelişmekte olan ve 4'ü (%2,4) en az gelişmiş olarak yanıtlamıştır (Tablo 18). Bu noktada, işletmelerinin büyük oranda belirttikleri ülke pazarının gelişmiş seviyede olması dikkat çekicidir.

Tablo 18: Pazarın ekonomik gelişmişlik düzeyi

Gelişmiş	142	%86,1
Gelişmekte olan	19	%11,5
En az gelişmiş	4	%2,4
Toplam	165	%100

Soru formunda, araştırmaya katılan işletme çalışanlarının, kurum içindeki kıdem süresi ve hiyerarşik pozisyonu da sorgulanmıştır. Çalışanların 71'i (%43) 1 ile 5 yıl arası; 45'i (%27,3) 6 ile 10 yıl arası; 34'ü (%20,6) 11 ile 15 yıl arası; 9'u (%5,5) 16 ile 20 yıl arası; 6'sı (%3,6) 21 yıl ve daha fazla süredir işletmelerinde çalışmakta olduklarını belirtilmiştir (Tablo 19).

Tablo 19: Cevaplayanların işletmedeki kıdemi

1-5 yıl	71	%43,0
6-10 yıl	45	%27,3
11-15 yıl	34	%20,6
16-20 yıl	9	%5,5
21 yıl ve üzeri	6	%3,6
Toplam	165	%100

Araştırmaya katılan çalışanların, kurum içindeki hiyerarşik pozisyonlar açısından, 30'unun (%18,2) başkan, genel müdür veya dengi; 87'sinin (%52,7)

belirtilen en üst düzey yöneticiye doğrudan rapor veren yönetici; 48'inin de (%29,1) bahsedilen bir üst düzey yöneticiye rapor veren yetkili konumunda olduğu anlaşılmıştır (Tablo 20).

Tablo 20: Cevaplayanların işletmedeki pozisyonu

Başkan, Genel Müdür veya dengi	30	%18,2
Birinci şıktaki en üst düzey yöneticiye doğrudan rapor veren yönetici	87	%52,7
İkinci şıktaki yöneticiye rapor veren amir veya çalışan	48	%29,1
Toplam	165	%100

Bundan sonraki bölümde, araştırma değişkenlerini incelemek için kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri aktarılacaktır.

4.5.5. Ölçeklerin geçerlilik analizleri

Araştırma modelindeki kavramların aralarındaki ilişkileri incelemekten önce, değişkenler için oluşturulan ölçeklerin geçerliliklerinin test edilmesi gerekmektedir. Geçerlilik, ölçmek istenilenin gerçekten ölçüldüğünün işaretidir. Geçerlilik konusu, araştırmanın ölçüm hatasından kaynaklanacak eksik veya yanlış bilgi üretme kısıtını azaltması bakımından önem arz etmektedir³⁶.

Bilimsel araştırma yöntemlerinin yelpazesi geniş olduğu gibi, geçerlilik analizlerinin de pek çok çeşidi bulunmaktadır³⁷. Bu çalışmada, esas olarak, değişkenlere ilişkin birleşme ve ayrılma³⁸ geçerlilikleri test edilmiştir.

³⁶ A. Field, **Discovering Statistics Using SPSS**, London, Sage, 2009, s. 11-12.

³⁷ Bkz. H. Şencan, **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Ankara, Seçkin, 2005.

³⁸ İngilizceleri “convergent” ve “discriminant”.

Birleşme ve ayrılma geçerlilikleri, örtük değişken³⁹ olarak ifade edilen, bir değişkenin doğrudan gözlemlenemediği fakat onu yansıttığı kabul edilen göstergeler aracılığıyla ölçüldüğü varsayılan yapılar için kullanılmaktadır⁴⁰. Birleşme geçerliliği, aynı kavramı ölçtüğü varsayılan göstergelerin kendi aralarında, en azından orta düzeyde, ilişkili olduğunu işaret etmektedir. Ayrılma geçerliliği, aynı anda ölçülen kavramlara dair göstergelerin diğerleriyle düşük seviyede ilişkili olmasını yansıtmaktadır⁴¹.

Bu çalışmadaki örtük değişkenler; güven (1), memnuniyet (2), ilişkisel öğrenme (3), pazara yabancılık (4), algılanan pazar cazibesi (5), müşterinin beklentisi (6), işleme özgü yatırımlar (7) ve iletişimdir (8). Çalışmada, güven, memnuniyet ve ilişkisel öğrenme boyutlarından oluşan bir üst kavram biçiminde kabul edilen ilişki kalitesinin ölçümüne dair analiz ileriki bölümlerde aktarılacaktır.

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin birleşme ve ayrılma geçerlilikleri, doğrulayıcı faktör analizi yöntemiyle sınanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, daha önceden belirlenmiş örtük değişkenleri (faktörleri) yansıttığı kabul edilen gösterge gruplarının, bu faktörlerce yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesinde yararlanılan matematiksel bir tekniktir⁴². Doğrulayıcı faktör analiziyle ortaya çıkan yapı, ölçüm modeli olarak da ifade edilmektedir⁴³. Aynı zamanda, doğrulayıcı faktör analizi, faktör analizi ve regresyonun aynı anda gerçekleştirilebildiği, çok değişkenli bir istatistik analiz yöntemi olan yapısal eşitlik modelinin (YEM) de bir parçasıdır⁴⁴.

Doğrulayıcı faktör analizi, kovaryans temelli veya bileşen temelli yapısal eşitlik modelleriyle yapılabilmektedir. Bu yöntemler istatistikî açıdan belirgin farklılık göstermektedir⁴⁵. Bileşen temelli yöntem, kısmi en küçük kareler analizini içermekte

³⁹ İngilizcesi “latent variable”.

⁴⁰ Field, **a.g.e.**, s. 788.

⁴¹ Şencan, **a.g.e.**, s. 780.

⁴² Ö. Çokluk, G. Şekercioğlu, Ş. Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları**, Ankara, Pegem, 2012, s. 275.

⁴³ **A.e.**, s. 261.

⁴⁴ **A.e.**, s. 252.

⁴⁵ Bahsedilen iki yöntemin teknik karşılaştırması için bkz. M. Tenenhaus, “Component-based Structural Equation Modelling”, **Total Quality Management & Business Excellence**, C. XIX, No:7-8, 2008, s. 871-886.

ve yazında PLS⁴⁶ olarak geçmektedir. PLS analizinin, incelenen kavramsal yapıda, kuramsal altyapının çok güçlü olmadığı, değişkenler arası ilişkilerin tahmin gücünü anlamaya dönük araştırmalara uygun olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, araştırmada toplanan verilerin normal dağılım göstermediği, örtük değişkenlerin az sayıda (1-2) gösterge ile ölçülebildiği, örneklem grubunun küçük (30 civarı) olduğu, modelde çok sayıda (50 ve üzeri) ifadenin yer aldığı, yansıtıcı ve oluşturuç⁴⁷ ölçeklerin bir arada bulunduğu koşullarda bile PLS analizinin kullanışlı olduğu ifade edilmektedir⁴⁸.

Bahsedilen açıklamalara dayanarak, bu araştırmadaki analizlerin PLS yöntemiyle yapılmasına karar verilmiş ve testler için SmartPLS 3 paket programı kullanılmıştır.

Birleşme geçerliliği, göstergelerin⁴⁹, yansıttıkları kabul edilen örtük değişkenlere verdiği yüklerin *t* değerlerinin, %95 güven aralığında, anlamlı olmasıyla sağlanmaktadır. Bir yandan da, göstergelerin örtük değişkenlerle korelasyon katsayılarının, diğer ifadeyle değişkenlere verdikleri yüklerin, göstergenin ait olduğu örtük değişken için 0,50'den az olmaması beklenmektedir⁵⁰. Analiz sonucu Tablo 21'de gösterilmiştir. Tabloya göre, Yabancı5 ve Yatırım4 göstergelerinin, ilgili örtük değişkenlerine (sırasıyla pazara yabancılık ve işleme özgü yatırımlar) verdiği yükler anlamlı bulunmadığından; Yatırım1 göstergesi ise, ilgili örtük değişkene (işleme özgü yatırımlar) 0,454 düzeyinde yük verdiğiinden, ölçüm modelinden ve ileriki analizlerden çıkarılmıştır.

⁴⁶ İngilizce açılımı "Partial Least Squares"

⁴⁷ İngilizceleri "reflective" ve "formative".

⁴⁸ J.F. Hair v.d., **Multivariate Data Analysis**, Essex, Pearson, 2009.

⁴⁹ Önceki bölümlerde geçen, ölçek ifadeleri, bundan sonra göstergeler olarak anılacaktır.

⁵⁰ D. Gefen, D. Straub, "A Practical Guide To Factorial Validity Using PLS-Graph: Tutorial And Annotated Example," **Communications of the Association for Information Systems**, C. XVI, 2005, s. 93.

Tablo 21: Göstergelerin örtük değişkenlere verdiği yüklerin anlamlılık testi

Değişkenler (Örtük)	Göstergeler	Yükler	T değeri	P değeri
Güven	Güven1	0,817	21,226	0,00
	Güven2	0,885	49,093	0,00
	Güven3	0,673	7,336	0,00
	Güven4	0,844	23,889	0,00
Memnuniyet	Memnun1	0,883	36,259	0,00
	Memnun2	0,902	34,941	0,00
	Memnun3	0,935	64,440	0,00
İlişkisel öğrenme	Öğrenme1	0,750	13,881	0,00
	Öğrenme2	0,779	17,654	0,00
	Öğrenme3	0,785	17,093	0,00
	Öğrenme4	0,809	20,031	0,00
	Öğrenme5	0,782	18,216	0,00
Pazara yabancılık	Yabancı1	0,766	2,297	0,02
	Yabancı2	0,899	2,518	0,01
	Yabancı3	0,844	2,542	0,01
	Yabancı4	0,677	2,045	0,04
	Yabancı5	0,788	1,490	0,14
Algılanan pazar cazibesi	Cazip1	0,776	15,357	0,00
	Cazip2	0,838	21,146	0,00
	Cazip3	0,910	60,700	0,00
	Cazip4	0,825	19,732	0,00
	Cazip5	0,745	12,394	0,00
Müşterinin beklentisi	Beklenti1	0,778	11,656	0,00
	Beklenti2	0,804	12,000	0,00
	Beklenti3	0,838	17,010	0,00
	Beklenti4	0,826	17,978	0,00
	Beklenti5	0,859	22,508	0,00
	Beklenti6	0,738	10,054	0,00
	Beklenti7	0,749	12,242	0,00
	Beklenti8	0,755	10,778	0,00
İşleme özgü yatırımlar	Yatırım1	0,454	2,849	0,01
	Yatırım2	0,900	10,374	0,00
	Yatırım3	0,860	11,263	0,00
	Yatırım4	0,514	1,889	0,06
İletişim	İletişim1	0,723	10,596	0,00
	İletişim2	0,707	12,482	0,00
	İletişim3	0,719	11,376	0,00
	İletişim4	0,853	40,584	0,00

Araştırmada ölçülen kavramlara ilişkin göstergelerin birbirleriyle yüksek diğerleriyle ise düşük seviyede ilişkili olmasını ifade eden ayrılma geçerliliğinin bir koşulu, örtük değişkenlerin açıkladığı ortalama varyansla⁵¹ ilgilidir. Açıklanan ortalama varyans, her bir örtük değişken için, göstergenin örtük değişken tarafından çıkarılan varyans toplamının, örtük değişkenin göstergelerine atfedilen ölçüm hatalarına oranıdır⁵². Ayrılma geçerliliği, açıklanan ortalama varyansın, her bir örtük değişken için en az 0,50 olması ve bununla birlikte, bu oranın karekökünün, örtük değişkenin diğerleriyle korelasyon katsayısından yüksek olmasıyla sağlanmaktadır⁵³. Değişkenler için açıklanan ortalama varyanslar Tablo 22’de gösterilmiştir. Buna göre tüm oranlar 0,50 düzeyinin üzerindedir.

Tablo 22: Değişkenlerin açıkladığı varyans

Değişkenler	Açıklanan ortalama varyans
Güven	0,654
Memnuniyet	0,823
İlişkisel öğrenme	0,611
Pazara yabancılık	0,642
Algılanan pazar cazibesi	0,673
Müşterinin beklentisi	0,631
İşleme özgü yatırımlar	0,789
İletişim	0,567

Bu koşulun devamı olarak, açıklanan ortalama varyansların karekökü ile değişkenlerin korelasyon katsayıları da Tablo 23’te karşılaştırılmıştır. Her bir örtük değişken için açıklanan ortak varyansların karekökü en üst köşegende, kalın puntolu

⁵¹ İngilizcesi “average variance extracted” (AVE).

⁵² Gefen, Straub, **a.g.e.**, s. 94.

⁵³ C. Fornell, D. Larcker, “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error,” **Journal of Marketing Research**, C. XVIII, No: 1, 1981, s. 39-50.

olarak gösterilmiştir. Buna göre, açıklanan ortalama varyansların karekök değeri, ilgili örtük değişkenin diğerleriyle korelasyon katsayısından yüksektir.

Tablo 23: Değişkenlerin birbirinden ayrılması

	1	2	3	4	5	6	7	8
Güven	0,809							
Memnuniyet	0,763	0,907						
İlişkisel öğrenme	0,385	0,478	0,781					
Pazara yabancılık	-0,222	-0,174	0,059	0,801				
Algılanan pazar cazibesi	0,339	0,455	0,400	-0,115	0,821			
Müşterinin beklentisi	0,144	0,305	0,413	0,068	0,311	0,795		
İşleme özgü yatırımlar	0,139	0,222	0,391	-0,007	0,241	0,246	0,888	
İletişim	0,496	0,605	0,437	-0,043	0,345	0,247	0,299	0,753

Bu analizlerle, ölçüm modelinin örtük değişkenleri olan, güven, dört; memnuniyet, üç; ilişkisel öğrenme, beş; pazara yabancılık, dört; algılanan pazar cazibesi, beş; müşterinin beklentisi, sekiz; işleme özgü yatırımlar, iki ve iletişim dört gösterge ile temsil edilmek üzere geçerli kabul edilmiştir.

4.5.6. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri

Ölçeklerin güvenilirliği, farklı zamanlarda ve farklı araştırmacılarca yapılan ölçümlerde aynı sonucu verebilme özelliğini yansıtmaktadır. Bilimsel yazında belirli yaygınlığa ulaşmış çeşitli güvenilirlik analizleri bulunmaktadır. Bu çalışmanın, tek bir ölçüm aracı ve tek bir seansta ölçüm içeren araştırma tasarımı göz önüne alındığında, ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirliğinin sınanması uygun bulunmuştur⁵⁴.

İç tutarlılık güvenilirliği için sıkça kullanılan yöntemler, madde-toplam puan korelasyonları, Cronbach alfa ve bileşik güvenilirlik⁵⁵ değerleridir.

Madde-toplam puan korelasyonu, her bir göstergenin içinde yer aldığı ölçeğin toplam puanıyla korelasyonunu göstermektedir. Bu işlem, madde güvenilirliği olarak

⁵⁴ Şencan, **a.g.e.**, s. 107.

⁵⁵ İngilizcesi "Composite Reliability".

da isimlendirilmektedir. Madde-toplam puan korelasyon katsayısının 0,30'dan yüksek olması, ölçekteki göstergelerin iç tutarlılığına işaret eden bulgulardan biridir⁵⁶. Araştırmada kullanılan ölçeklerin madde-toplam puan korelasyonları, Tablo 24'te sunulmuştur. Buna göre, ilk iç tutarlılık testi olumlu sonuç vermiştir.

Tablo 24: Ölçeklerin madde-toplam puan korelasyonları

Göstergeler	Madde-toplam puan korelasyonları
Güven1	,550
Güven2	,730
Güven3	,561
Güven4	,755
Memnun1	,756
Memnun2	,767
Memnun3	,844
Öğrenme1	,594
Öğrenme2	,643
Öğrenme3	,655
Öğrenme4	,682
Öğrenme5	,643
Yabancı1	,741
Yabancı2	,786
Yabancı3	,806
Yabancı4	,779
Cazip1	,814
Cazip2	,643
Cazip3	,617
Cazip4	,629
Cazip5	,534
Beklenti1	,727
Beklenti2	,807
Beklenti3	,749
Beklenti4	,588
Beklenti5	,724
Beklenti6	,844
Beklenti7	,754
Beklenti8	,660

⁵⁶ Şencan, a.g.e., s. 112.

Yatirim2	,580
Yatirim3	,580
İletişim1	,545
İletişim2	,442
İletişim3	,499
İletişim4	,642

İç tutarlılık analiz yöntemlerinden bir diğeri Cronbach'ın alfa değeridir. Bu değer, bir ölçeğin içerdiği göstergelerin birbirleriyle ne ölçüde tutarlı olduğu ve bağlı bulunduğu örtük değişkeni ne ölçüde temsil ettiği hakkında bilgi vermektedir⁵⁷. Genel kabul olarak, Cronbach'ın alfa değerinin 0,70 seviyesinin üzerinde olması beklenmektedir⁵⁸. Araştırmanın ölçeklerine ilişkin alfa değerleri Tablo 25'te gösterilmiştir. Bu verilere göre, ikinci iç tutarlılık testinin sonucu da olumlu bulunmuştur.

Tablo 25: Değişkenlerin Cronbach'ın alfa değerleri

Değişkenler	Alfa
Güven	0,825
Memnuniyet	0,892
İlişkisel öğrenme	0,840
Pazara yabancılık	0,855
Algılanan pazar cazibesi	0,879
Müşterinin beklentisi	0,918
İşleme özgü yatırımlar	0,734
İletişim	0,745

İç tutarlılık güvenilirliği testlerinden bir diğeri bileşik güvenilirlik katsayısıdır. Bileşik güvenilirlik, örtük değişkene atfedilebilecek ölçüm varyansının oranı, bir diğer ifadeyle, değişken varyansının, değişken ve hata varyansının toplamına oranıdır⁵⁹. İç tutarlılık için, bu değer de 0,70'in üzerinde olması tavsiye edilmektedir⁶⁰. Ölçeklerin

⁵⁷ A.e., s. 114.

⁵⁸ P.B. Lowry, J. Gaskin, "Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It", **IEEE Transactions on Professional Communication**, C. LVII, No: 2, 2014, s. 137.

⁵⁹ Şencan, a.g.e., s. 120.

⁶⁰ Lowry, Gaskin, a.y.

bileşik güvenilirlik katsayıları Tablo 26’da sunulmuştur. Bu değerler de araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirliğine işaret etmektedir.

Tablo 26: Değişkenlerin bileşik güvenilirlikleri

Değişkenler	Bileşik güvenilirlik
Güven	0,882
Memnuniyet	0,933
İlişkisel öğrenme	0,887
Pazara yabancılık	0,877
Algılanan pazar cazibesi	0,911
Müşterinin beklentisi	0,932
İşleme özgü yatırımlar	0,882
İletişim	0,839

Araştırma ölçeklerinin güvenilirliğine dair, iç tutarlılığın ötesinde konular da bulunmaktadır. Örneğin, ortak yöntem varyansı olarak isimlendirilen durum, araştırmaların hatalı bilgi üretimine sebep olabilmektedir. Ortak yöntem varyansı, araştırma verilerinin, tek bir form ve tek bir seansta, aynı katılımcıdan elde edildiği durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri hakkında aynı kaynaktan veri toplanması, bunlar arasında kendiliğinden bir korelasyon oluşturabilmekte ve dolayısıyla hatalı bir iç tutarlılık yaratabilmektedir⁶¹. Bu durum, değişkenlerden çok, ölçüm yöntemiyle ilgili bir konudur. Bu araştırma tasarımı da, bahsedilen türde bir veri toplama yolu izlendiği için, ortak yöntem varyansını test etme gereği ortaya çıkmıştır.

Yazında, çok sık başvuru alan ortak varyans analizlerinden biri, Harman’ın tek faktör testidir⁶². Bu testin amacı, araştırmadaki tüm göstergelerin varyansının çoğunu, tek bir faktörün açıklayıp açıklayamayacağını anlaşılmıştır. Buna göre, standart bir istatistik programı aracılığıyla ölçüm modelindeki otuz beş ifade için, döndürülmemiş, temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, Tablo 27’de sunulmuştur

⁶¹ S-J, Chang, A. van Witteloostuijn, L. Eden, “From the Editors: Common Method Variance in International Business Research”, **Journal of International Business Studies**, C. XLI, 2010, s. 178.

⁶² A.e., s. 181.

(özdeğeri 1’den büyük olan faktörler). Buna göre en güçlü faktör, tüm göstergelerdeki varyansın, sadece %25,55’ini açıklamaktadır. Bu yüzden ortak yöntem varyansının bu araştırma için düşük ihtimalde olduğu sonucuna varılmıştır⁶³.

Tablo 27: Harman'ın tek faktör testi

Bileşenler	Özdeğerler			Toplam yükler		
	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyansın %'si	Kümülatif %
1	9,453	25,550	25,550	9,453	25,550	25,550
2	4,406	11,907	37,457			
3	2,963	8,009	45,467			
4	2,404	6,496	51,963			
5	1,931	5,218	57,181			
6	1,487	4,020	61,201			
7	1,228	3,319	64,520			
8	1,191	3,218	67,738			
9	1,039	2,808	70,546			

Araştırma bulgularını etkileyebilecek bir diğer durum cevaplanmama yanlılığıdır. Cevaplanmama yanlılığı, örneklem grubu içerisinde, araştırmaya katılanlar ile katılmayanlar arasındaki muhtemel varyanstan kaynaklanmaktadır⁶⁴. Bu araştırmadaki etkin dönüş oranının %27,6 olduğu dikkate alındığında, cevap vermeme yanlılığına ilişkin bir test yapılması gerekmiştir. Öte yandan, veriler anonim biçimde toplandığından, örneklem grubundaki işletmelerin hangilerinin araştırmaya katılıp hangilerinin katılmadığına dair bir veri bulunmamaktadır. Buna alternatif yapılabilecek bir analiz olarak, araştırmaya birinci çağrıda katılanlar ile hatırlatma çağrısından sonra katılanların demografik özelliklerinin karşılaştırılması önerilmektedir⁶⁵. Buna göre, analiz edilen 165 gözlem içinden, araştırmaya erken cevap veren 110 işletme ile geç cevap veren 55 işletme, büyüklük, yaş, ihracat geçmişi, ihracat yapılan ülke sayısı ve ihracat hacminin toplam satışlardaki payı ölçütlerine göre karşılaştırılmıştır. Bağımsız grup t testleri sonucu Tablo 28’de gösterilmiştir. İki grup

⁶³ Lowry, Gaskin, **a.g.e.**, s. 137.

⁶⁴ K. Bankowska, M. Osiewicz, S. Perez-Duarte, “Measuring Non-response Bias in a Cross-country Enterprise Survey”, **European Central Bank Statistics Paper Series**, No:12, 2015, s. 5.

⁶⁵ L.C. Leonidou v.d., “Drivers and Outcomes of Importer Adaptation in International Buyer–Seller Relationships”, **Journal of World Business**, C. XLVI, 2011, s. 534.

işletme arasında, bu özelliklere göre anlamlı bir fark bulunmadığından, toplanan veriler açısından, cevaplanmama yanlılığının düşük ihtimalde olduğu çıkarımı yapılmıştır.

Tablo 28: Erken ve geç cevap verenlerin karşılaştırılması

İşletme Özellikleri	Ortalamalar farkı	T değeri	P değeri
İşletmenin büyüklüğü	12,145	,102	0,919
İşletmenin yaşı	-0,291	-,150	0,881
İhracat geçmişi	-0,709	-,445	0,658
İhracat yapılan ülke sayısı	2,791	1,085	0,280
İhracatın satışlardaki payı	3,645	,783	0,436

Araştırmadaki örtük değişkenlere dair ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin ardından, şu noktaya kadar değinilmemiş iki değişken konusunda açıklama yapılacaktır. Bunlar, modelin esas dışsal değişkeni olan pazara uzaklık ile araştırmanın bağımlı değişkeni olan ilişki kalitesidir.

Önceki kısımlarda pazara uzaklık değişkeninin, iki gösterge ile ölçüldüğü belirtilmişti. Bunlar; (a) İşletmenin müşterisiyle olan saat dilimi farkı ve (b) Müşterisiyle arasındaki uçuş süresi idi. Bu iki gösterge saat cinsinden olduğu için, ikisinden ortak bir değer çıkarılması makul görülmüştür. Öte yandan, bu göstergelerin, ilişkinin düzenli biçimde yürütülebilmesinde eşit derecede etkili olmayacağı ihtimali bulunmaktadır. Bu yüzden, araştırmaya katıldıklarını e-posta yoluyla teyit eden kişilere birer mesaj daha gönderilmiştir. Mesajda, yurt dışı müşterileriyle aralarındaki saat dilimi farkı ile uçuş mesafesinin (diğer koşullar sabit kabul edildiğinde) ilişkileri üzerindeki görece etkisi sorulmuştur. Bu soruya on dokuz kişi cevap vermiştir. Yorumlardan yapılan çıkarımla, uçuş uzaklığı ile zaman farkı oranı 4/5 olarak belirlenmiştir. Böylece, pazara uzaklık göstergesi saat cinsinden hesaplanırken, aşağıdaki formül uygulanmıştır:

$$\text{Pazara uzaklık} = \left| \text{Zaman dilimi farkı} \right| + (\text{Uçuş süresi} \times 0,8)$$

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan ilişki kalitesi de diğerlerinden farklı bir yöntemle hesaplanmıştır. Önceki bölümlerde, ilişki kalitesinin, güven, memnuniyet ve ilişkisel öğrenme boyutlarından oluşan bir üst kavram şeklinde ele alındığı açıklanmıştı. Bu üst kavramın hesaplanmasında ise, özel bir yöntem izlenmesi gerekmiştir. Bu yöntemi aktarmadan önce, araştırmalarda kullanılan ölçeklerin türlerine yönelik genel bir ayırmadan bahsetmek gerekmektedir. Bu ayırım ölçeklerin yansıtıcı veya oluşturucu niteliğine dayalıdır. Yansıtıcı ölçekler, göstergelerin örtük değişkenden etkilendiği, onları yansıttığı yaklaşımından yola çıkmaktadır. Keza, bu araştırmadaki sekiz örtük değişkenin, otuz beş gösterge tarafından yansıtıldığı kabul edilmiştir. Oluşturucu ölçekler ise, göstergelerin değişkenleri etkilediği, onları oluşturduğu varsayımıyla hareket etmektedir. Bu durumda, göstergelerin bir bütünün farklı parçaları olduğu, dolayısıyla aralarında bir korelasyon aranmadığı gibi, bir göstergenin diğerinin yerine geçemeyeceği de vurgulanmaktadır⁶⁶. Araştırma ölçekleri belirlenirken, yansıtıcı veya oluşturucu türün benimsenmesi, örtük değişkene kavramsal bakış açısını tamamen değiştirmek anlamına gelmektedir. Öte yandan, oluşturucu ölçeklerin geçerliliğinin nasıl sınanacağı hakkında, yazında genel kabul görmüş bir yol bulunmamaktadır⁶⁷.

Lee ve Cadogan, alt boyutlarının (birinci düzey) yansıtıcı ölçeklerle hesaplandığı bir üst kavramın (ikinci düzey), boyutları tarafından oluşturulacağının kabul edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Diğer türlü yaklaşımın, başka bir ifadeyle iki düzeyde de yansıtıcı bir ölçeğin, yanıltıcı veya anlamsız olacağının altını çizmektedir. Bu tip üst kavramların, yansıtıcı–oluşturucu modelle hesaplanması gerektiğini belirtmektedir⁶⁸. Birinci düzey değişkenlerin oluşturduğu ikinci düzey değişkene dair ölçek geçerliliği

⁶⁶ T. Coltman, v.d., “Formative versus Reflective Measurement Models: Two Applications of Formative Measurement”, **Journal of Business Research**, C. LXI, 2008, s. 1252.

⁶⁷ A. Diamantopoulos, H.M. Winklhofer, “Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development”, **Journal of Marketing Research**, C. XXXVIII, No: 2, 2001, s. 269-277; R. Freeze, R.L. Raschke, “An Assessment of Formative and Reflective Constructs in IS Research”, **ECIS 2007 Proceedings**, 2007, s. 1481-1492.

⁶⁸ N. Lee, J.W. Cadogan, “Problems with Formative and Higher-order Reflective Variables”, **Journal of Business Research**, C. LXVI, 2013, s. 244.

için yalın bir kural, alt boyutların üst kavramla kısmi korelasyon katsayılarının, başka bir ifadeyle ağırlıklarının, birbirine yakın ve anlamlı olmasıdır⁶⁹.

Araştırma modelinde, güven, memnuniyet ve ilişkisel öğrenme ile olduğu kabul edilen ilişki kalitesi için yukarıda bahsedilen analiz uygulanmıştır. Buna göre, bu üç alt boyutun üst kavramı olarak varsayılan ilişki kalitesi üzerindeki ağırlıkları %95 güven aralığında anlamlı ve tümü 0,40 seviyesindedir (Tablo 29).

Tablo 29: İkinci düzey değişkendeki ağırlıklar

	Standardize katsayılar	T değeri	P değeri
Güven → İlişki kalitesi	0,402	15,313	0,000
Memnuniyet → İlişki kalitesi	0,391	17,679	0,000
İlişkisel öğrenme → İlişki kalitesi	0,406	12,405	0,000

Bu analize ek olarak, ilişki kalitesinin boyutları biçiminde kabul edilen güven, memnuniyet ve ilişkisel öğrenme değişkenlerinin çapraz yükleri hesaplanmıştır. Buna göre, örtük değişkenlere ait gösterge yüklerinin, diğer değişkenlerinkinden yüksek olduğu görülmüştür. Böylece, ilişki kalitesi ölçeğinin geçerli olduğu çıkarımı yapılmıştır (Tablo 30).

Tablo 30: İlişki kalitesi boyutlarının çapraz yükleri

	Güven	Memnuniyet	İlişkisel öğrenme
Güven1	0,817	0,653	0,304
Güven2	0,885	0,632	0,346
Güven3	0,673	0,489	0,275
Güven4	0,844	0,672	0,320
Memnun1	0,734	0,883	0,387
Memnun2	0,653	0,902	0,471
Memnun3	0,693	0,935	0,440
Öğrenme1	0,341	0,437	0,750
Öğrenme2	0,313	0,384	0,779
Öğrenme3	0,381	0,385	0,785
Öğrenme4	0,188	0,352	0,809
Öğrenme5	0,293	0,316	0,782

⁶⁹ Lowry, Gaskin, **a.g.e.**, s. 137.

4.5.7. Hipotezlerin test edilmesi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin ardından, değişkenler arasında beklenen ilişkilerin, bir diğer ifadeyle araştırma hipotezlerinin testi gerçekleştirilmiştir.

Hipotez testlerinin öncesinde, değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır. Değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31: Değişkenlerin ortalama ve standart sapmaları

	Ortalama	Standart sapma
Güven	4,086	0,610
Memnuniyet	4,309	0,542
İlişkisel öğrenme	4,028	0,720
Pazara yabancılık	2,895	1,033
Algılanan pazar cazibesi	3,998	0,671
Müşterinin beklentisi	4,397	0,630
İşleme özgü yatırımlar	3,315	1,077
İletişim	4,088	0,618
Pazara uzaklık	6,571	5,500

Değişkenlerin korelasyonları (%95 güven aralığında) Tablo 32’de gösterilmiştir. Diğerleriyle en az ilişkili değişkenler olarak pazara uzaklık ve pazara yabancılık dikkat çekmektedir.

Tablo 32: Değişkenler arası korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Güven	1								
Memnuniyet	,760**	1							
İlişkisel öğrenme	,392**	,481**	1						
Pazara yabancılık	-,221**	-,171*	,058	1					
Algılanan pazar cazibesi	,323**	,455**	,398**	-,094	1				
Müşterinin beklentisi	,130	,297**	,400**	,071	,301**	1			
İşleme özgü yatırımlar	,130	,220**	,386**	-,015	,240**	,243**	1		
İletişim	,480**	,604**	,437**	-,048	,346**	,233**	,299**	1	
Pazara uzaklık	-,082	-,050	,044	,107	-,059	-,189*	-,099	-,003	1

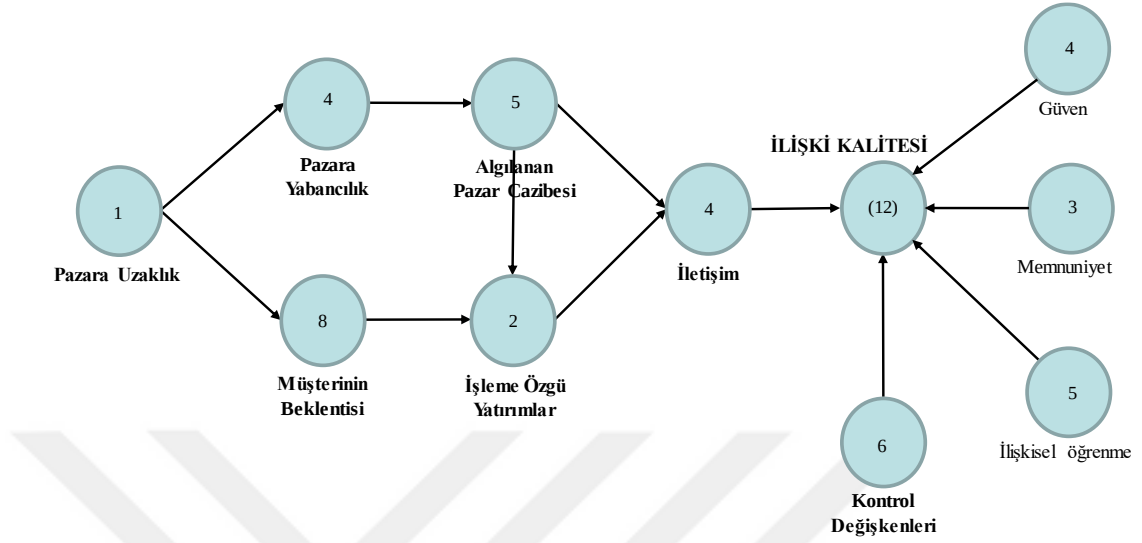
** $p < 0.01$ (çift kuyruklu); * $p < 0.05$ (çift kuyruklu)

Yapısal eşitlik modellerinde, değişkenlerin diğerleri üzerindeki etkileri **yol**⁷⁰ olarak ifade edilmektedir. Yol, teorik bir önermedeki sebep ve sonuç değişkenleri arasındaki korelasyonu yansıtmaktadır. Böylece, her yol, teorik bir önermenin hipotez testi olmaktadır. Örneğin, bu araştırmada beklendiği üzere, işletmeler arası iletişimin ilişki kalitesini etkilediği önerilmiş ise, yapısal eşitlik modeli bu değişkenler arasındaki ilişkiyi yol olarak kabul etmektedir⁷¹. Bir yol katsayısının anlamlılığı, tipik olarak yüksek t değeri ve 0.05'in altında p değeri ile sağlanmaktadır. Yollar, yapısal eşitlik modeli diyagramlarında, önerilen sebep-sonuç ilişkisi yönünde oklarla gösterilmektedir. Araştırmanın modelinin yapısal eşitlik modeli diyagramı Şekil 2'de sunulmuştur. Diyagramdaki yuvarlaklar örtük değişkenleri, içlerindeki sayılar ise, değişkenin kaç gösterge ile ölçüldüğünü ifade etmektedir.

⁷⁰ İngilizcesi "path"

⁷¹ Lowry, Gaskin, a.g.e., s. 128.

Şekil 2: Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modeli Diyagramı



PLS yapısal eşitlik modeli, istatistikî çıkarımlar için, veri tabanlı bir simülasyon metodu olan bootstrap yöntemini kullanmaktadır. Bu metot, mevcut veri setinden n defa tesadüfî veri çekerken, bunların yerini değiştirerek, örnekleme tekrarlamaktadır. Böylece, ana kütledeki dağılımın bilinemediği durumlarda, bootstrap ile örneklem tesadüfî olarak çoğaltılmakta ve standart hata daha iyi kestirilmektedir⁷².

Önceki bölümde açıklandığı üzere, araştırmanın bağımlı değişkeni olan ilişki kalitesi, alt boyutlarınca (güven, memnuniyet ve ilişkisel öğrenme) oluşturulmuş bir üst kavram olarak kabul edilmiştir. Bu yapıdan, hipotez testlerinde kullanılmak üzere değerler elde etmek için iki adımlı bir yöntem izlenmiştir. İlk aşamada, modeldeki tüm göstergelerin örtük değişkenlerine ilişkin faktör skorları elde edilmiş; ikinci aşamada, model, bu faktör skorları üzerinden hesaplanmıştır⁷³. Analiz sonuçları Tablo 33’te sunulmuştur (500 tekrarlı örneklem ile). Kavramsal modelde önerilen sebep-sonuç ilişkileri oklar ile gösterilmiş, beklenen ilişkinin yönü parantez içinde verilmiştir.

⁷² H. Varian, “Bootstrap Tutorial”, *The Mathematica Journal*, C. IX, No: 4, 2005, s. 770-771.

⁷³ A.g.e., s. 128.

Tablo 33: Hipotez testleri

	Standardize katsayılar	T değeri	P değeri
Pazara uzaklık → Pazara yabancılik (+)	0,107	1,474	0,141
Pazara uzaklık → Müşterinin beklentisi (+)	-0,189	1,704	0,089
Pazara yabancılik → Algılanan pazar cazibesi (-)	-0,094	1,158	0,248
Müşterinin beklentisi → İşleme özgü yatırımlar (+)	0,188	2,162	0,031
Algılanan pazar cazibesi → İşleme özgü yatırımlar (+)	0,184	2,040	0,042
Algılanan pazar cazibesi → İletişim (+)	0,291	4,499	0,000
İşleme özgü yatırımlar → İletişim (+)	0,229	3,125	0,002
İletişim → İlişki kalitesi (+)	0,580	9,502	0,000
İşletmenin büyüklüğü → İlişki kalitesi (+)	0,023	0,313	0,754
İhracat geçmişi → İlişki kalitesi (+)	0,049	0,872	0,384
İhracat yapılan ülke sayısı → İlişki kalitesi (+)	-0,135	2,361	0,019
İlişkinin yaşı → İlişki kalitesi (+)	0,145	2,714	0,007
İlişkinin yönetim düzeni → İlişki kalitesi (+)	0,199	3,428	0,001
Pazardaki alternatif ilişkiler → İlişki kalitesi (-)	-0,086	1,538	0,125

Bu sonuçlara göre;

Birinci hipotez: “İşletmeler arası pazar uzaklığı arttıkça ihracatçı işletmenin pazara yabancılığı da artar.” **desteklenmemiştir.**

İkinci hipotez: “İşletmeler arası pazar uzaklığı arttıkça müşteri işletmenin beklentisi de artar.” **desteklenmemiştir.**

Üçüncü hipotez: “İhracatçı işletmenin yurt dışı pazara yabancılığı arttıkça, algıladığı pazar cazibesi düşer.” **desteklenmemiştir.**

Dördüncü hipotez: “Müşteri işletmenin beklentisi arttıkça, ihracatçı işletmenin işleme özgü yatırımları da artar.” **desteklenmiştir.**

Beşinci hipotez: “İhracatçı işletmenin algıladığı pazar cazibesi arttıkça işleme özgü yatırımları da artar.” **desteklenmiştir.**

Altıncı hipotez: “İhracatçı işletmenin algıladığı pazar cazibesi arttıkça, müşterisiyle arasındaki iletişim de artar.” **desteklenmiştir.**

Yedinci hipotez: “İhracatçı işletmenin işleme özgü yatırımları arttıkça, müşterisiyle arasındaki iletişim de artar.” **desteklenmiştir.**

Sekizinci hipotez: “İşletmeler arası iletişim arttıkça ilişki kalitesi de artar.” **desteklenmiştir.**

Modeldeki kontrol değişkenleri açısından, işletmenin ihracat yaptığı ülke sayısı, ilişkinin yaşı ve ilişkinin yönetim düzeninin, işletmeler arası ilişki kalitesi üzerinde anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bu kontrol değişkenleri ve iletişim değişkeniyle beraber, toplam modelde, ilişki kalitesinin R kare değeri **0,433** olarak hesaplanmıştır (Tablo 34).

Tablo 34: Açıklanan ilişki kalitesi

Bağımlı değişken	Orijinal örneklem	Örneklem ortalaması	Standart sapma	T değeri	P değeri
İlişki Kalitesi	0.433	0.455	0.066	6.565	0.000

Hipotez testlerinin ardından, modelin başlangıç bağımsız değişkeni olan pazara uzaklık ile ilgili özel bir analiz gerçekleştirilmiştir. Burada, pazara uzaklığın, tüm model üzerinde belirgin bir koşul olup olmadığı sınanmıştır. Bunun için, ihracatçı işletmelerin müşterileri, yakın ve uzak şeklinde iki gruba ayrılmıştır. Gruplara ayırma ölçütü olarak, pazara uzaklık değişkeninin ortanca (medyan) değeri kullanılmıştır. Ortanca değerine göre pazara uzaklığı 4,5 saat veya daha az olanlar yakın (1. Grup: 83 işletme), 4,5 saat üzeri olanlar uzak (2. Grup: 82 işletme) müşteri grubunu oluşturmuştur. Araştırma modelindeki ilişkiler iki grup için ayrı ayrı hesaplanmış ve katsayılar arasındaki farkların anlamlılığı test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 35’te gösterilmiştir.

Tablo 35: Çoklu grup analizi

	1. ve 2. Grup katsayılar farkı	P değeri
Pazara uzaklık → Pazara yabancılık	0,058	0,662
Pazara uzaklık → Müşterinin beklentisi	0,269	0,085
Pazara yabancılık → Algılanan pazar cazibesi	0,157	0,189
Müşterinin beklentisi → İşleme özgü yatırımlar	0,063	0,621
Algılanan pazar cazibesi → İşleme özgü yatırımlar	0,308	0,042
Algılanan pazar cazibesi → İletişim	0,132	0,837
İşleme özgü yatırımlar → İletişim	0,013	0,467
İletişim → İlişki kalitesi	0,212	0,961
İşletmenin büyüklüğü → İlişki kalitesi	0,197	0,099
İhracat geçmişi → İlişki kalitesi	0,203	0,951
İhracat yapılan ülke sayısı → İlişki kalitesi	0,030	0,589
İlişkinin yaşı → İlişki kalitesi	0,021	0,431
İlişkinin yönetim düzeni → İlişki kalitesi	0,012	0,456
Pazardaki alternatif ilişkiler → İlişki kalitesi	0,208	0,955

Buna göre, sadece ihracatçı işletmenin algıladığı pazar cazibesi ile işleme özgü yatırımları arasındaki ilişki, birinci ve ikinci grup müşteriler arasında anlamlı bir fark göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, coğrafi olarak yakın müşterilerin bulundukları pazarın cazibesi ile işleme özgü yatırımlar ilişkisi, uzaktaki müşterilere kıyasla daha yüksek gözükmemektedir.

Sonraki bölümde, yukarıda aktarılan araştırma bulguları değerlendirilecektir.

4.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu çalışmada, uluslararası ticarete işletmeler arası ilişkiler üzerine kurulan kavramsal model çerçevesinde, belirlenen örneklem grubundan elde edilen verilere dayalı olarak, sekiz hipotez sınamıştır.

Öncelikle, çalışmaya katılan işletmelere ve yurt dışındaki müşterileriyle ilişkilerine yönelik tanımlayıcı bilgilere bakılacak olursa;

- İhracatçı firmalar büyük oranda (%80) oranda üreticidir.
- İşletmelerin yarıya yakınında (%43) çalışan sayısı 50 ile 249 arasındadır ve bunlar orta ölçekli işletme olarak nitelenebilmektedir.
- İşletmeler büyük oranda (%83,1) 30 yıllık veya daha genç firmalardır.
- İşletmelerin çoğunda (%90,4) yerli sermaye oranı yüzde yüzdür.
- İşletmelerin üçte ikisine yakını (%64,8), on yılın üzerinde ihracat geçmişine sahiptir.
- İşletmeler ağırlıklı olarak (%70,5), 10 veya daha fazla ülkeye ihracat yapmaktadır.
- İşletmelerin dörtte üçe yakınının (%72,7) ihracat yoğunluğu, bir diğer ifadeyle, ihracat gelirlerinin toplam satışlara oranı, yüzde yetmiş beşin üzerindedir.
- İşletmelerin yurt dışı müşterileri büyük oranda (%87,9), toptancı veya perakendeci biçiminde ticaret firmalarıdır.
- İşletmelerin bu müşterileriyle ilişkileri ağırlıklı olarak (%75,2) on yıllık veya daha yenidir.
- İşletmeler arasındaki esas iletişim dili çoğu kez (%79,4) İngilizcedir.
- İşletmeler, en sık biçimde, e-posta ve telefonla iletişim kurmakta; ara sıra birebir toplantılarda buluşmakta; video konferans görüşmelerinde, fuar ziyaretlerinde, eğitim, seminer veya benzeri toplantılarda ise nadiren görüşmektedir.
- İşletmeler arasındaki ilişkinin düzenlenme şekli çoğunlukla (%78,8) tek tek siparişler üzerine, bir diğer ifadeyle piyasa mekanizmasına dayanmaktadır.
- İşletmelerin pek çoğunun (%76,4), bu müşterilerinin olduğu pazarlarda başka müşterileri de bulunmaktadır.
- İşletmelerin müşterilerinin bulunduğu ülke pazarı büyük oranda (%86,1) ekonomik açıdan gelişmiş olarak değerlendirilmektedir.
- Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının, kurum içindeki kıdem süresi ağırlıklı olarak (%70,3), on yıl veya daha kısadır.

- Bahsedilen çalışanların yarısından fazlası (%52,7), kurum içindeki hiyerarşik pozisyon açısından, en üst düzeydeki yöneticiye doğrudan rapor veren konumundadır.

Bu bilgilerden, örneklem grubunun, ağırlıklı şekilde, ihracata dönük üretim yapan, orta ölçekli, yerli sermayeye sahip ve uluslararası ticaret deneyimi makul düzeydeki işletmelerden oluştuğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin, bilgisini paylaştıkları müşterileriyle ilişkilerine göre ise, bu müşterilerin çoğunlukla ticaret firması olduğu; ilişkilerinin nispeten yeni olduğu ve tek tek sipariş üzerine çalıştıkları; ayrıca müşterilerinin bulundukları pazarın gelişmiş ekonomi olarak nitelendirildiği anlaşılmaktadır.

Araştırma modelinde yer alan sekiz örtük değişken; güven, memnuniyet, ilişkisel öğrenme, pazara yabancılık, algılanan pazar cazibesi, müşterinin beklentisi, işleme özgü yatırımlar ve işletmeler arası iletişimdir. Anket yoluyla toplanan verilerle, bu değişkenlere ait otuz sekiz ifadeye ilişkin ölçek geçerliliği ve güvenilirliği sınanmıştır. Geçerlilik analizleri için PLS yöntemiyle doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Birleşme ve ayrılma geçerlilik testleri sonucunda, işleme özgü yatırımlar ölçeğinden iki, pazara yabancılık ölçeğinden bir ifade çıkarıldıktan sonra, otuz beş ifadeli ölçüm modeli geçerli bulunmuştur. İşleme özgü yatırımlar ölçeğinden çıkarılanlar; “Bu müşterimizin bizden özel veya standart dışı ürün/hizmet talepleri bulunmaktadır.” ve “Bu müşterimiz için yaptığımız yatırımlar, aramızdaki ilişkinin dışında kısa vadede kullanışlı değildir.” ifadeleridir. Bu göstergelerin ölçüm modelinden çıkarılmasının, ölçeği kısmen zayıflatma ihtimalini getirmekle beraber, kavramın ana fikrini değiştirmeyeceği düşünülmüştür. Pazara yabancılık ölçeğinden çıkarılan ise; “(Bu müşterimizle ilişkimizde) İhracat yaptığımız ülkedeki iş yapma usulleri (bize zorluk yaşatmaktadır)” ifadesidir. Buna göre, işletmelerin ilişki yürüttükleri pazarda, iş yapma usullerini öğrenmiş olmaları doğal bir gelişmedir. Pazara yabancılık ölçeğindeki diğer dört ifade dikkate alındığında, bu göstergenin ölçüm modelinden çıkarılmasının kavramsal açıdan bir kayıp olmayacağı kabul edilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirlik analizleri için, madde-toplam puan korelasyonları, Cronbach'ın alfası ile bileşik güvenilirlik değerlerine bakılmış ve düzeyleri makul bulunmuştur. Ayrıca, ortak yöntem varyansı için Harman'ın tek faktör testi uygulanmış; cevaplanmama yanlılığı için ise, araştırmaya erken ve geç cevap verenler, demografik özellikler açısından karşılaştırılmıştır. Bunlar sonucunda, ortak yöntem varyansı ve cevaplanmama yanlılığı ihtimalleri düşük görülmüştür.

Araştırmanın başlıca bağımsız değişkeni olan pazara uzaklık, işletmenin müşterisiyle olan saat dilimi farkı ve müşterisiyle arasındaki uçuş süresi göstergeleriyle, araştırma için belirlenen ve Bölüm 4.5.6.'da açıklanan özel bir formülle ölçülmüştür.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan ilişki kalitesi, güven, memnuniyet ve ilişkisel öğrenme faktörlerinin oluşturduğu bir üst kavram olarak, yine Bölüm 4.5.6.'nın sonunda açıldığı üzere, özel bir yöntemle hesaplanmıştır.

Değişkenler arası korelasyonlara bakıldığında, çoğunlukla anlamlı ilişkiler çıkmaktadır. Diğerleriyle en az ilişkili gözükten değişkenler, pazara yabancılık ve pazara uzaklıktır. Pazara yabancılık değişkeni, istatistikî açıdan anlamlı biçimde, sadece güven ve memnuniyet değişkenleriyle negatif yönlü ilişkidir. Bu mantıksal olarak anlaşılabilir bir durumdur. Öte yandan, pazara uzaklık da, araştırmada beklenenin aksine, müşterinin beklentisi değişkeni ile negatif yönde ilişkidir. Bu duruma, ileriki kısımlarda açıklama getirilmeye çalışılmıştır.

Araştırma hipotezleri, PLS yapısal eşitlik modelinin yol analiziyle sınanmıştır. Test sonuçlarına göre, araştırmanın sekiz hipotezinden beşi desteklenmiştir. Desteklenmeyen hipotezler, (a) İşletmenin pazara uzaklığının pazara yabancılığı üzerindeki, (b) İşletmenin pazara uzaklığının müşterinin beklentisi üzerindeki ve (c) İşletmenin pazara yabancılığının algıladığı pazar cazibesi üzerindeki etkileridir. Bunların muhtemel izahı aşağıda sunulmuştur.

Temel olarak, birbirine uzak ortamlarda farklı kültürlerin geliştiği ve bundan doğal olarak etkilenen örgütlerin arasındaki coğrafi mesafe arttıkça, bilgi geçişinin

azaldığı kabul edilmektedir⁷⁴. Ayrıca, coğrafi mesafenin pazara yabancılık üzerindeki etkisi görgül olarak da tespit edilmektedir⁷⁵. Keza, bu araştırmada da pazara uzaklık ile pazara yabancılık değişkenleri arasındaki ilişkinin katsayısı, istatistikî açıdan anlamlı bulunmamasına rağmen, pozitifdir. Öte yandan, bu araştırma kapsamına giren işletmelerin, hâlihazırda uzak dahi olsa, ilgili yurt dışı pazarlarda ticari faaliyet göstermesi, hatta tüm işletmelerin dörtte üçünün bu pazarlarda birden fazla müşterisinin bulunması, aradaki bilgi akışını sağlayarak, pazara yabancılığı azaltan bir etken olabilir. Ayrıca, ulaşım ve iletişim teknolojilerinin gelişip, maliyetlerinin azalması da buna eklendiğinde, pazar mesafesi ile pazara yabancılık ilişkisinin istatistikî açıdan anlamsızlaşmış olabileceği çıkarımı yapılabilmektedir.

Araştırmanın özgün bir hipotezi, pazara uzaklığın, müşteri beklentisi üzerinde pozitif yönde etkisi olduğudur. Bununla ilgili, yazında daha önceden saptanmış görgül bir delil olmamasına rağmen, şöyle bir gerekçe sunulmuştur: Pazarlar arası uzaklık, olası iletişim aksaklıkları ve ulaşım masrafları yüzünden, ilişki maliyetini artırmakta ve bu yüzden müşteri işletme, ilişkiden sağladığı değeri düşürmemek adına uzak mesafeli işlemlerden beklediği faydayı yükseltmektedir. Araştırmanın bu beklentisinin altında, tüm işletmelerin nispeten uzak müşterileriyle ilgili değerlendirme yapacakları varsayımı bulunmaktadır. Ancak, işletmelerin araştırma için bilgi verdikleri müşterilerle olan uçuş süresi ve saat dilimi farklarına bakıldığında, hatta bu müşterilerin büyük çoğunluğunun (%86,1) gelişmiş ülkelerde bulunduğundan hareketle, bunların ağırlıklı olarak Avrupa Birliği'nde (AB) yer aldığı tahmini yapılabilir. AB bölgesi, coğrafi konum açısından, Türkiye'ye nispeten yakın ülkeleri temsil etmektedir. Bunun yanında AB, endüstriyel ürün standartları bakımından yüksek kriterlere sahip bir bölgedir. Bu durum doğal olarak, AB üyesi ülkelerdeki işletmelerin tedarikçilerinden beklentilerine yansımaktadır. Bu yüzden de, mesafe ile müşteri beklentisi arasında kurulan hipotezin desteklenmediği anlaşılmaktadır.

⁷⁴ D. Collis, "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of Bearing Industry", **Strategic Management Journal**, C. XII, 1991, s. 51; C.M. Fiol, "Managing Culture As a Competitive Advantage: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage", **Journal of Management**, C. XVII, 1991, s. 203; J. Johanson, J. Wiedersheim-Paul, "The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases", **Journal of Management Studies**, C. XII, October, 1975, s. 308.

⁷⁵ L. Hakanson, B. Ambos, "The Antecedents of Psychic Distance", **Journal of International Management**, C. XVI, 2010.

Analiz sonucunda, pazara yabancılik ile algılanan pazar cazibesi değişkenleri arasında beklenen olumsuz yönlü ilişki, katsayısı negatif olmasına rağmen, istatistikî açıdan anlamlı çıkmamıştır. Algılanan pazar cazibesi, işletmenin iş yaptığı yurt dışı piyasada beklediği büyüme, rekabet ve piyasaya erişim koşullarının elverişli olması şeklinde tanımlanmıştır⁷⁶. İlgili yazında, pazar cazibesinin uluslararası alım-satım ilişkilerine yansması hakkında bulgulara rastlanmamakla birlikte, cazibe algısını azaltabilecek bir unsur olarak, pazar belirsizliği kavramının yer bulduğu anlaşılmaktadır. Keza, Bölüm 2.3.'te paylaşıldığı üzere, piyasada sürekli değişen koşulların, uluslararası ticari ilişkilere olumsuz etkileri çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur. Buna benzer biçimde, pazara yabancılik olgusunun, bir ülkede iş yapabilmek için yeteri düzeyde bilgi sahibi olmamayı ve bunun pazar koşullarını olumlu biçimde değerlendirilmesini zorlaştırabileceği gerekçesiyle ilgili hipotez oluşturulmuştur. Öte yandan, bu beklenen ilişki, veriye dayalı olarak, desteklenmemiştir. Bunun olası bir açıklaması, yine ilgili piyasa hakkındaki bilgi yetersizliğinden ötürü, yabancı görülen pazardaki koşulların, bir kısım işletme tarafından olumlu, bir kısım işletme tarafından ise olumsuz algılanması ve böylece değişkenlerin varyansının örtüşmemesidir.

Araştırmanın desteklenen hipotezlerinden biri müşteri beklentileri ile ihracatçı işletmenin işleme özgü yatırımları arasındaki olumlu yönde ilişkidir. Müşteri beklentileri, tedarikçinin ilişkideki rolünü belirlemekte ve üzerinde baskı yaratabilmektedir. Müşterinin, tedarikçinin rolüne ilişkin performans beklentisinin, ortalama bir müşteriye kıyasla yüksek olması, tedarikçinin ilişki için ek kaynaklar ayırmasını gerektirebilir. Elbette tedarikçinin bu yatırımlar için katlanacağı maliyetin ilişkidен sağladığı faydayla orantılı olması gerekmektedir. Nihayetinde, işleme özgü yatırımların, tedarikçinin rol performansını artırdığı kabul edilmektedir⁷⁷. Bu durumla örtüşen biçimde, araştırmanın dördüncü hipotezi desteklenmiştir.

⁷⁶ M. Mavrogiannis v.d., "Assessing Export Performance in the Greek Food and Beverage Industry: An Integrated Structural Equation Model Approach", **British Food Journal**, C. CX, No: 7, 2008, s. 640; T.K. Madsen, "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence", **International Marketing Review**, C. VI, No: 4, 1989, s. 57.

⁷⁷ C. Obadia, "Benefits-Based Drivers of Exporters' Attitudinal Commitment Toward Their Foreign Distributors", **International Marketing Review**, C. XXVII, No: 6, 2010, s. 606-629.

İşleme özgü yatırımlar üzerinde etkili olabilecek bir diğer unsur, ihracatçı işletmenin algıladığı pazar cazibesidir. İşleme özgü yatırımlar, ihracatçı ve müşteri işletme arasındaki işlemler için özel olarak ayrılmış ekipman, personel, üretim süreçleri ve benzeri yatırımları ifade etmektedir. Bu yatırımlar sayesinde, alım-satım sürecinde verimlilik ve kalitenin yükseldiği kabul edilmektedir⁷⁸. İhracatçı tarafından yapılan işleme özgü yatırımların bir sebebi, ilgili piyasadan beklenen büyüme ve bundan pay alma ihtimalidir. İhracatçı işletmenin, müşterisinin bulunduğu pazarı cazip olarak değerlendirmesi, onun müşterisiyle ilişkisini ve bu sayede piyasaya erişimini sürdürebilmesinde etken olmaktadır. Benzer biçimde, işleme özgü yatırımların ilişkiye bağlılığı artırdığı bilinmektedir⁷⁹. Dolayısıyla, araştırmanın beşinci hipotezinde, algılanan pazar cazibesinin işleme özgü yatırımlar üzerinde olumlu etkisi beklenmektedir. Keza, eldeki verilerle yapılan analiz sonucunda bu ilişki istatistikî açıdan anlamlı çıkmıştır.

İşletmeler arası ilişkilerdeki başlıca unsur olarak görülen iletişim, anlamlı bilgilerin uygun zamanda, resmi ve gayriresmî biçimde paylaşımı olarak tanımlanmaktadır⁸⁰. İletişim, hem işletmeler arası ilişkilerde muhtemel çatışmaların giderilmesini sağlamakta hem de belirsizlik durumlarında bilgi ihtiyacına cevap olabilmektedir. İşletmeler arası iletişimi yoğunlaştıracak bir unsur, ihracatçı işletme açısından, yurt dışı pazarın cazibesidir. İhracatçı için müşterisinin bulunduğu pazar cazip bir piyasa ise, işletme bu pazardaki gelişmelerden ve müşterisine sunduğu ürün veya hizmetlerin sonuçlarından haberdar olmak isteyebilir. Özellikle, ilişkiye dönük yatırım yapılan pazarlarda, ihracatçı işletme büyüme potansiyeli görüyorsa, bundan faydalanmak istemesi de olağandır. Böylece, taraflar arasında mesafe olgusu bir yana, ihracatçı işletme iletişimi artırmak için gerekli koşulların sağlanması yönünde bir çaba gösterebilir. Bu mantıkla oluşturulan altıncı hipotez desteklenmiştir.

⁷⁸ C.S. Katsikeas, D. Skarmas, D.C. Bello, "Developing Successful Trust-based International Exchange Relationships", **Journal of International Business Studies**, C. XL, 2009, s. 137.

⁷⁹ D. Skarmas, C.S. Katsikeas, B.B. Schlegelmilch, "Drivers of Commitment and its Impact on Performance in Cross-Cultural Buyer-Seller Relationships: The Importer's Perspective", **Journal of International Business Studies**, C. XXXIII, No: 4, 2002, 757-783.

⁸⁰ J.C. Anderson, J.A. Narus, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", **Journal of Marketing**, C. LIV, 1990, s. 44.

İşletmeler arası iletişimi artırabilecek bir başka unsur, işleme özgü yatırımlardır. Belirli bir ilişkinin ötesinde fazla değer taşımayan işleme özgü yatırımlar, ihracatçı işletme için o ilişkiyi sonlandırma maliyetini artırmakta ve karşı tarafa bir bağımlılık yaratmaktadır⁸¹. Bu yüzden, işletmeler karşılıklı iletişimi yoğunlaştırarak riski azaltmak isteyebilir. Bununla birlikte, işletmelerin belirli bir ilişkiye özel yatırımlarından azami biçimde yararlanmak istemesi anlaşılabilir bir durumdur. Tedarikçi, ilişki için ayırdığı ek kaynakların durumunu izlemek ve verimini artırmak adına, müşterisiyle iletişimini yoğunlaştırarak, o piyasada daha etkin hale gelmek isteyebilir. Dolayısıyla, tedarikçinin ilişkide açık bilgi paylaşımına dönük tutum ve talebi artabilecektir. Bu çerçevede oluşturan araştırmanın yedinci hipotezi de desteklenmiştir.

İşletmeler arası iletişimin ilişkiye sunduğu olumlu etkiler üzerine fikir birliği bulunmaktadır. Bunun yanında, uluslararası ticaret gibi taraflar arasında mesafenin bulunduğu koşullarda, açık ve düzenli iletişimin önemi daha da artmaktadır⁸². İletişim, uzak mesafeli ilişkilerde işletmeler arası eşgüdümde kritik roledir çünkü bilgi paylaşımı ve açık iletişim, işletmeler arası ilişkilerin etkinliğini belirlemektedir⁸³. Bu çalışmanın sekizinci hipotezi olan, iletişimin ilişki kalitesi üzerindeki doğrudan etkisi desteklenmiştir. Benzer şekilde, uluslararası ticarete alım-satım ilişkileri yazını incelendiğinde, iletişim ile bu çalışmada ilişki kalitesinin boyutları olarak kabul edilen güven, memnuniyet ve ilişkiyel öğrenme arasında olumlu yönde bağlantılar bulunmaktadır⁸⁴. Bu araştırmanın sonucu da yazındaki mevcut bulgularla aynı yöndedir.

⁸¹ B. Kang, S. Oh, E. Sivadas, "Beyond Relationship Quality: Examining Relationship Management Effectiveness", **Journal of Marketing Theory and Practice**, C. XXI, No: 3, 2013, s. 276.

⁸² C. Styles, P.G. Patterson, F. Ahmed, "A Relational Model of Export Performance", **Journal of International Business Studies**, C. XXXIX, 2008, s. 886.

⁸³ B. Nooteboom, "Learning by Interaction: Absorptive Capacity, Cognitive Distance and Governance", **Journal of Management and Governance**, C. IV, 2000, s. 73.

⁸⁴ Örneğin, A.A. Ahmed, A.A. Al-Motawa, "Communication and Related Channel Phenomena in International Markets: The Saudi Car-Market", **Journal of Global Marketing**, C. X, No: 3, 1997, s. 67-82; D.B. Kuhlmeier, G. Knight, "The Critical Role of Relationship Quality in Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization", **Journal of Global Marketing**, C. XXIII, No: 1, 2010, s. 16-32; D.W. LaBahn, K.R. Harich, "Sensitivity to National Business Culture: Effects on U.S.-Mexican Channel Relationship Performance", **Journal of International Marketing**, C. V, No: 4, 1997, s. 29-51; E.B. Nes, C.A. Solberg, R. Silkoset, "The Impact of National Culture and Communication on Exporter-Distributor Relations and on Export Performance", **International Business Review**, C.

Bu çalışmadaki beş hipotezin beklediği ilişkiler istatistikî açıdan anlamlı bulunmakla birlikte, bu ilişkilerin düzeyi de değerlendirilmelidir. Chin, yapısal eşitlik modellerindeki ilişkilerin önemli sayılabilmesi için, hipotez testleri sonucunda standardize katsayıların en azından 0,20 olması gerektiğini belirtmektedir⁸⁵. Bu araştırmanın dördüncü, beşinci, altıncı, yedinci ve sekizinci hipotezlerinin standardize katsayıları sırasıyla; 0,184; 0,188; 0,229; 0,291 ve 0,580'dir. Sadece dördüncü ve beşinci hipotezlere dair ilişkilerin, önerilen 0,20 seviyesinin çok az altında olduğu görülmektedir. Buna göre, bu beş hipotezin öngördüğü ilişkilerin önemli oranda açıklandığı çıkarımı yapılmıştır. Keza, tüm modelin ilişki kalitesini kestirim gücü (R kare değeri) 0,433 olarak hesaplanmıştır ($p < 0,001$).

Araştırma modelinde yer alan ve ilişki kalitesi üzerinde etkili olabilecek kontrol değişkenleri arasından; (a) İşletmenin faaliyet gösterdiği ülke sayısı, (b) İşletmeler arasındaki ilişkinin yaşı ve (c) İşletmeler arası ilişkinin düzenlenme şekli unsurlarının ilişki kalitesiyle belirgin ilişkileri gözlemlenmiştir. Buna göre, işletmelerin fazla sayıda yurt dışı pazarda ticari ilişkilerinin bulunması, muhtemelen her birini yeterince derinleştiremediklerinden, belirli bir ilişkinin kalitesine zayıf derece de olsa olumsuz yansıyabilmektedir. Ayrıca, taraflar arasındaki işbirliğinin geçmişi ve olgunluğu hakkında bilgi veren ilişki yaşı ilerledikçe, ilişkideki uyumun ve sürdürülebilirliğin işareti olabilmektedir. Bunlarla birlikte, bayilik, distribütörlük veya lisans anlaşmaları gibi tekrarlanan ve nispeten uzun dönemli sözleşmelere dayalı ilişkilerde, ilişki kalitesinin içerdiği güven, memnuniyet ve ilişkisel öğrenme unsurları ortaya çıkabilmektedir. Öte yandan, araştırma modelindeki diğer kontrol değişkenleri olan; işletmenin büyüklüğü, ihracat geçmişi ve ilgili pazarda mevcut müşterisinden farklı bir ticari ilişkisinin olup olmadığı unsurlarının, ilişki kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır.

XVI, 2007, s. 405–424; Md.A. Saleh, M.Y. Ali, C.C. Julian, “International Buyer Behaviour–Commitment Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Importing”, **International Business Review**, C. XXIII, 2014, s. 329–342; W.J. Johnston v.d., “Determinants of Joint Action in International Channels of Distribution: The Moderating Role of Psychic Distance”, **Journal of International Marketing**, C. XX, No: 3, 2012, s. 34–49.

⁸⁵ W.W. Chin, “Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling”, **MIS Quarterly**, C. XXII, No: 1, 1998, s. 14.

Araştırma modelinin başlangıç bağımsız değişkeni olan pazara uzaklığa yönelik özel bir analiz de gerçekleştirilmiştir. Burada, pazara uzaklığın, tüm model üzerinde belirgin bir koşul olup olmadığı sınanmıştır. Bunun için, örneklem grubu, ihracatçı işletmelerin müşterileriyle mesafesine göre, ortanca değer olan 4,5 üzerinden, yakın ve uzak şeklinde iki gruba ayrılmıştır. Modeldeki tüm ilişkiler iki grup için ayrı ayrı hesaplandığında, sadece algılanan pazar cazibesi ile işleme özgü yatırımlar arasındaki ilişki, yakın ve uzak müşteriler arasında anlamlı bir fark göstermiştir. Başka bir ifadeyle, işletmelerin cazip buldukları yurt dışı pazarlar içinde, ilişkiye özel kaynak ayırmak için, coğrafi olarak yakın olanları tercih ettiği anlaşılmıştır. Bu durum, birbirine yakın pazarlardaki iletişim ve ulaşım kolaylığı göz önüne alındığında, işleme özgü yatırımların verimliliğinin uzak piyasalara kıyasla daha fazla olabileceği kabulünü yansıtmaktadır. Diğer yandan, pazara uzaklık koşulunun, modeldeki diğer ilişkiler üzerinde belirgin bir etkisi tespit edilmemiştir.

Araştırma kapsamında geçerli olmak kaydıyla, araştırmanın hipotezlerine yönelik analizlerden genel bir sonuç çıkarılacak olursa; Uluslararası ticaretteki işletmeler arası ilişkilerde, (a) Pazar mesafesinin olumlu ya da olumsuz yönde bir etkisinin bulunmadığı, (b) Algılanan pazar cazibesinin ilişkilerde belirgin bir rol oynadığı ve (c) Genelgeçer bir durum olarak, işletmeler arası iletişimin ilişki kalitesini önemli ölçüde belirlediği yargısı teyit edilmektedir.

Bundan sonraki kısım, araştırmanın kapsamlı bir özetiyle beraber, kısıtları ve geleceğe yönelik önerilerin sunulacağı sonuç bölümüdür.

SONUÇ

Örgütler arası ilişkiler, iki veya daha çok örgüt arasında kurulmuş bağlantıları ve işlemleri ifade etmektedir. Bu ilişkiler, aynı kıt kaynaklar için rekabet eden örgütleri veya ortak çıkarlar için kurulan işbirliklerini belirtmektedir. Akademik açıdan, örgütler arası ilişkiler araştırmaları da bu rekabet veya işbirliklerinin gerekçeleri, yapıları, süreçleri ve sonuçlarıyla ilgilenmektedir.

Herhangi bir örgüt, girdilerini temin etmek, bunları işleyip çıktıları meydana getirmek ve yerine ulaştırmak için çevredeki unsurlardan, ağırlıklı biçimde de diğer örgütlerden, destek almaktadır. Bu yüzden, örgüt faaliyetleri yürütülürken başkalarıyla temas etmek kaçınılmaz hale gelmektedir.

Örgütler arasında süregiden işlemler zamanla alışkanlık yaratmaktadır. Tekrarlanan alışverişler, uzun dönemde kendi şeklini, rutinini ve adaptasyonunu oluşturarak bir etkileşim örüntüsü ortaya çıkarmaktadır. Hatta bu etkileşimler biçimselleşerek ortaklık, ittifak, şebeke ve benzeri yapılara dönüşebilmektedir.

Zamanla ilişkilere veya yapılara evrilen örgütler arası alışverişler, işletmecilik perspektifinden, işbirliğine dayalı işletmeler arası ilişkiler olarak ele alınmaktadır. Bu tip ilişkiler, işletmelerin maliyet düşürmek veya değer yaratmak gibi menfaatleri için kendi aralarında gelişen güçlü ekonomik, teknolojik ve sosyal bağları yansıtmaktadır. Dolayısıyla, işletmeler arası ilişkiler, esasen ekonomik amaçlar için meydana gelmektedir. Bu amaçlar ise, alışverişin doğrudan veya dolaylı faydalarını kapsayabilmektedir.

İşbirliğine dayalı da olsa, işletmeler arası ilişkilerde anlaşmazlıkların veya çatışmaların çıkması olağandır. Doğal olarak, işletmeler önce kendi çıkarlarını gözetmektedir. Bu yüzden, ilişkilerin başarılı yürümesi için tarafların özel çaba göstermesi gerekebilmektedir. Bununla beraber, işletmeler arasında karşılıklı güç-bağımlılık, yakınlık-uzaklık ve beklenti durumlarını yansıtan bir ilişki atmosferi mevcuttur. İşletmeler arası ilişkilerin barındırdığı bu unsurların çeşitliliği ve değişkenliği, olguyu karmaşıklaştırmakta ve böylece, akademik açıdan irdelenmesi gereken bir araştırma sahası ortaya çıkarmaktadır. Bir yandan da bu konu, işletme

yöneticilerinin, diğer örgütlerle mevcut veya potansiyel işbirliklerini sağlıklı şekilde değerlendirmelerine ışık tutması açısından önem taşımaktadır.

İşletmeler arası ilişkiler, temelde, ilişkiyi ortaya çıkaran sebepler, ilişki için oluşturulan yapılar, ilişkide işleyen süreçler ve bunların sonuçları yönleriyle incelenebilmektedir.

İlişkileri başlatan ana sebeplerden biri, işletmelerin, ortaya çıkan problemlere, farklı bir açıdan yaklaşabilen örgütlerle bir araya gelme ve bunlara tek başlarına yapabileceklerinden daha iyi çözüm bulabilme beklentisidir. Bunun yanında, işletmelerin önceki işbirliği tecrübeleri de diğerleriyle ilişki kurma tercihlerinde etkilidir. Ayrıca, işletmeleri işbirliklerine yönelten unsurların; işlem maliyetlerini azaltma, rekabet üstünlüğü edinmek için stratejik birlikler kurma ve örgütsel yetkinliklerin geliştirilmesi adına devam eden bilgi arayışı olduğu kabul edilmektedir.

İşletmeler arası ilişkiler belirli bir yapı çerçevesinde de yürütülebilmektedir. Bu yapılar, en temel düzeyde, işletmeler arasındaki biçimsel bağlantıların varlığını yansıtmaktadır. Dolayısıyla bağlantılar, gönüllü olarak başlatılan ürün, hizmet veya teknoloji alışverişinin gerçekleştiği bu yapılar içinde bulunmaktadır.

İşletmeler arası ilişkilerle ortaya çıkan yapılar, zayıf ve uzak ile güçlü ve yakın arası bir nitelik düzleminde değerlendirilebilmektedir. Bu uçlar arasında kalan yapılara örnek olarak; sanayi ve ticaret dernekleri, konsorsiyumlar, ortak girişimler, lisans anlaşmaları, değer zinciri ortaklıkları ve şebeke yapılar gösterilebilmektedir.

İşletmeler arası ilişkilerin içinde doğal olarak yaşanan süreçler, çeşitli unsurları barındırmaktadır. İlişkilerin incelenmesinde öne çıkan ve birbirleriyle ilişkili görülen bu unsurlar; öğrenme, güven, adalet, güç ve işlem çeşitleridir.

İşletmenin kendi veya başkalarının tecrübelerinden çıkarımlar yaparak, bunları gelecekteki davranışlarına yön verecek şekilde değerlendirmesi, öğrenme sürecini yansıtmaktadır. Güven olgusu, ilişkideki tarafların birbirini ne derece inandırıcı ve iyi niyetli bulduğuyla ilgilidir. İlişkideki adalet, işletmelerin, ilişkiye özgü maliyet ve kazançların taraflar arasında ne kadar adil dağıtıldığına yönelik algısını ifade

etmektedir. İlişkideki güç unsuru, taraflardan birinin diğerinin davranışlarını etkileme, denetleme veya ona direnme kabiliyeti göstermektedir. İşletmeler arası gerçekleşen işlem çeşitleri de ilişkilerdeki bir başka süreç unsurudur. Bu işlemler, temel bir ayırımla, münferit sözleşmelere, iş sözleşmelerine, tekrarlanan sözleşmelere veya ilişkisel sözleşmelere dayalı olarak gerçekleşebilmektedir. İlişki içinde bulunan süreçlere dair tüm bu unsurlar, işletmeler arası ilişkilerin çok yönlülüğüne işaret etmektedir.

İşletmelerin davranışlarını anlayabilmek için öncelikle onların amaçlarının, bunlara ulaşma derecelerinin ve hedeflerindeki değişimlerin incelemesi gerekmektedir. İşletmelerin diğerleriyle ilişki kurma davranışı ele alındığında, bunun sonucunda, yenilik, performans ve hayatta kalma beklentilerinin olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, işletmeler arası ilişkilerin de, bu çıktılar temelinde değerlendirilmesi mümkün olmaktadır.

İşletmeler arası ilişkiler incelenirken üzerinde durulan sebep, yapı, süreç ve sonuç unsurlarına, alandaki kuramlar ve kavramsal yaklaşımlar farklı açılardan bakmaktadır. Alandaki kaynak bağımlılığı kuramı, işlem maliyeti yaklaşımı, vekâlet kuramı, kurumsal kuram, sosyal ağ kuramı, kaynak temelli bakış, örgütsel öğrenme, politik ekonomi bakışı, safha yaklaşımı ve etkileşim modeli gibi kuramsal ve kavramsal yaklaşımların işletmeler arası ilişkileri açıklama şekilleri çeşitlilik göstermektedir. Bunların bir kısmının daha çok ekonomik bir kısmının ise daha çok davranış odaklı olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, bu yaklaşımların işletmeler arası ilişkilerin anlaşılmasına önemli katkılar sağlamakla birlikte, her birinin farklı yönlerden sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu yüzden, işletmeler arası ilişkiler alanındaki bilimsel çalışmalar ilerlemeye devam etmektedir.

İşletmeler arası ilişkilerin bir başka yönü, ilişki yönetimidir. İlişki yönetimi konusunun esas tartışma odağı, işletmeler arası ilişkilerde resmi sözleşmelerin mi yoksa sosyal ilişkilerin mi daha etkili olduğudur. İlişki yönetiminin iki yönünü temsil eden bu işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerden ilki, taraflar arasındaki biçimsel sözleşmelerin uygulanma derecesini; ikincisi ise alışveriş sürecinde bulunan, dayanışma, esneklik, karşılıklılık ve bilgi paylaşımı gibi ilişkisel normların gücünü

ifade etmektedir. Böylece, ilişki yönetimi perspektifi, işletmeler arası ilişkilere iki ayrı mekanizma önermektedir. Bu mekanizmaların birbirlerinin ikamesi mi yoksa tamamlayıcısı mı olduğu tartışması ise yazında halen devam etmektedir. Diğer yandan, ilişki yönetiminin uzak ve zayıf ilişkiler ile yakın ve güçlü işbirlikleri arası bir kapsamda bulunduğu üzerinde mutabakat olduğu gözükmemektedir.

Dünya genelinde uluslararası ticaretin hızla gelişmekte olması, işletmeler arası ilişkilere ek bir boyut katmaktadır. İlişkiler uluslararası nitelik kazandığında, işbirliği süreci daha karmaşık hale gelmektedir çünkü mevcut değişken duruma, taraflar ve içinde bulundukları ortamlar arasındaki farklılıklar da yeni belirsizlikler eklemektedir. İşletmeler arası mesafe, işletmeleri çevreleyen coğrafi, siyasi, ekonomik, teknolojik ve kültürel koşullar arasında farklı dinamikler yaratmaktadır. Bu yüzden, işletmeler arasındaki mesafe olgusu, bunların ilişkileri üzerinde kritik role sahip olmaktadır.

İşletmeler arası ilişkileri etkileyen bu bahsedilen unsurlar, ilişkideki taraflar arasında bir iklim yaratmaktadır. Bu iklim, işletmelerin rekabet güçlerini dahi belirleyebilmektedir. Bu yüzden, ilişkilerin derinliğini ve gücünü değerlendirmek gereği ortaya çıkmaktadır. Bunun yöntemlerinden biri, işletmeler arası ilişki kalitesine odaklanmaktır.

İlişki kalitesi, işletmecilik yazınında, ilişkilerin genel durumunu tespit etmek için ortaya atılan ve 1990'lerden itibaren yaygınlaşmaya başlayan bir kavramdır. Kavram, geniş anlamda, ilişki sürecine dair bir değişken olarak kabul edilebilir. İlişki kalitesi kavramı; kişiler arası, işletme ile çalışanları arası, işletme ile müşterileri arası ve işletmeler arası gibi farklı düzeylerde ele alınabilmektedir. Diğer yandan, kavramın tanımlanması ile sebep ve sonuçlarının belirlenmesi üzerine akademik çalışmalar sürmektedir.

Bu araştırmaya konu olan, işletmeler arası ilişki kalitesi yazını incelendiğinde, kavramın tanımlanmasında öne çıkan özellikler bulunmaktadır. Bunlar, alışveriş halindeki tarafların beklentileri, uzun vadede uyum içinde çalışma ortamı ve ilişkinin genel anlamda olumlu değerlendirilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bir yandan da, ilişki kalitesinin, farklı alt boyutlardan meydana gelen bir kavram olduğu kabul

edilmektedir. Yazında, en sık ele alınan boyutların güven, memnuniyet ve bağlılık unsurları olduğu anlaşılmaktadır.

İşletmeler arası ilişki kalitesi kavramı ve bununla ilgili görülen boyutları, uluslararası ticaret perspektifinden inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Bunların sayısında, özellikle son on yıldır artış gözlenmektedir. Araştırmalarda, ilişki kalitesini etkileyen faktörler olarak kültür, çevresel belirsizlik ve işleme özgü yatırımların; ilişki kalitesinin sonucu olarak da performansın sıkça yer aldığı saptanmaktadır. Araştırma kapsamı açısından, sanayi ürünleri endüstrilerinin pek çok kez işlendiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, araştırmalarda toplanan verilerin, ağırlıklı şekilde, tek ülke kaynaklı olduğu tespit edilmektedir. Bununla birlikte, araştırmalarda, en az iki tarafı içeren ilişki olgusunun, büyük oranda, alışveriş halindeki tarafların birinden elde edilen verilerle değerlendirildiği dikkat çekmektedir.

Uluslararası ticarete ilişki kalitesi araştırmalarında belirgin biçimde ortaya çıkan bağlantılara göz atıldığında, taraflar arasındaki iletişimin ve işleme özgü yapılan yatırımların ilişki üzerindeki olumlu etkileri öne çıkmaktadır. Öte yandan, çevresel belirsizlik ve dalgalanmaların ise ilişkiler üzerindeki olumsuz etkileri saptanmaktadır. Uluslararası ticaretin bağlamını belirleyen başlıca unsur olan mesafe olgusunun etkileri ise, araştırmalara göre çeşitlilik göstermektedir. Bir kısım çalışma, mesafenin ilişki üzerinde olumsuz etkilerini tespit ederken, diğer bir kısım ise, benzer argümanları görgül olarak destekleyememektedir.

Alan yazınındaki bu belirsizlik, “işletmeler arasındaki mesafe, ilişkilerini nasıl etkilemektedir?” sorusunu gündeme getirmektedir. Buradan hareketle, bu çalışmada, uluslararası ticarete işletmeler arası ilişki kalitesi ve bunu belirleyen kavramlar, mesafe olgusundan başlayan bir model çerçevesinde incelenmiştir. Bu kapsamda ilişki kalitesi, “ilişkide yaşanan sürtüşmenin az, ilişkiden sağlanan faydanın çok olduğuna dair algının derecesi” olarak tanımlanmış; güven, memnuniyet ve ilişkisel öğrenme unsurları da bunun alt boyutları olarak belirlenmiştir. Bu noktada, ilişki kalitesinde güven boyutunun sürtüşmesizlik, memnuniyet ve ilişkisel öğrenme boyutlarının da fayda unsurlarını yansıtacağı öngörülmüştür.

Çalışmada, işletmeler arası güven, bir alışverişte karşı tarafın sözünün muteber olduğu ve yükümlülüklerini gerçekleştireceğine dair inanç; memnuniyet, süregiden bir ilişkideki duygusal olumluluk hali; ilişkisel öğrenme ise, tekrarlanan bir alışverişte, taraflardan birinin diğerinden uzmanlık bilgisi edinmesi biçiminde ele alınmıştır.

Araştırmanın başlıca bağımsız değişkeni olan pazar mesafesi kavramı, ilişki halinde olan işletmelerin içinde bulundukları ülkeler arasındaki mesafeyi işaret etmektedir. Pazar mesafesinin, erişim ve iletişim olarak iki temel yönü bulunmaktadır. Erişim yönü, coğrafi konumlar arasındaki mesafeyi yansıtmaktadır ve bu çalışmada pazara uzaklık adıyla ele alınmıştır. İletişim yönü ise, işletmeler arası bilgi akışının etkinliğiyle ilgilidir. Bu yön, mesafenin öznel yüzünü göstermektedir çünkü işletmenin herhangi bir yabancı pazar hakkındaki bilgi ve deneyimine göre değişebilmektedir. Böylece, mesafenin iletişim yönü, bu çalışmada pazara yabancılık adıyla işlenmiştir.

Bu araştırmanın modeli, pazara uzaklık, pazara yabancılık, algılanan pazar cazibesi, müşterinin beklentisi, işleme özgü yatırımlar, işletmeler arası iletişim ile güven, memnuniyet ve ilişkisel öğrenme boyutlarından oluşan ilişki kalitesi kavramları arasındaki ilişkileri içeren sekiz hipotezden oluşmuştur. Bu modele görgül destek sağlamak amacıyla, bir alan araştırması tasarlanmıştır.

Analiz biriminin işletmeler arası ilişkiler olduğu araştırmanın tasarımında, ağırlıklı olarak nicel yöntem benimsenmiştir. Araştırmanın örnekleme çerçevesi Türkiye'deki ihracatçı işletmelerdir. Örneklem grubu, belirli bir endüstriyel sektöre odaklı biçimde seçilmiştir. Araştırma modelindeki değişkenler ve ölçekler, uluslararası akademik yazında, geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış tanımlara ve ifadelere dayandırılmıştır. Araştırma analizleri, tek seferde anket yoluyla toplanan veri üzerinden yapılmıştır.

Veri toplanan örneklem grubundaki işletmelerin pek çoğunun, ihracat ağırlıklı pazarlama yapan, orta ölçekli olarak nitelenebilecek, sermaye yapısı yerli ve uluslararası ticaret deneyimi bulunan firmalar olduğu anlaşılmıştır.

Bu çalışmanın hipotezlerine ilişkin genel sonuçlar ise şöyle ifade edilebilir; (a) Uluslararası ticarete pazar mesafesinin, işletmeler arası ilişkileri belirleyen unsurlara,

olumlu ya da olumsuz yönde bir etkisi bulunmamaktadır, (b) Algılanan pazar cazibesi, uluslararası ticari ilişkilerde belirgin bir rol oynamaktadır ve (c) İşletmeler arası iletişim, ilişki kalitesini önemli ölçüde belirlemektedir.

Bu çalışmayla ortaya çıkan bilginin, uluslararası alım-satım ilişkileri yazınına en az iki yönden katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Birincisi, bu araştırmada ilişkisel öğrenme kavramı, ilişki kalitesinin boyutlarından biri olarak yer almıştır. Yazında bu tip bir kavramsallaştırmaya nadiren rastlanmaktadır. Hâlbuki başka çevrelerden gelen işletmeler arasındaki farklılıkların, bir öğrenme kaynağı olduğu varsayımının dikkate alınması, benzer kapsamdaki çalışmalar için daha makul gözükmektedir. Nitekim yapılan analizler, bu yaklaşımı doğrulamaktadır. İkincisi, uluslararası ticarete işletmeler arası ilişki kalitesi yazınında, algılanan pazar cazibesi kavramının göz ardı edildiği saptanmıştır. Oysa pazar cazibesi, işletmelerin yurt dışında iş yapacakları ülkeyi belirlerken kullandıkları, belki de en başta gelen ölçüttür. İşletmelerin, orta ve uzun vadede getiri potansiyeli yüksek pazarlardaki ilişkilerine özel önem vermeleri olağandır. Bu yüzden, algılanan pazar cazibesinin işletmelerin ilişkileri üzerinde etkili olması beklenmelidir. Keza, bu araştırmanın bulguları, bahsedilen durumu da teyit etmektedir. Böylece bu çalışmanın, ilişkisel öğrenme ve algılanan pazar cazibesi olgularının, uluslararası ticarete işletmeler arası ilişki kalitesindeki rollerini tespit etmesi açısından, özgün değer taşıdığı düşünülmektedir.

Elbette, bu araştırmanın bulguları, kendi kapsamında geçerli olmakta ve bazı kısıtlar içermektedir. Bunlardan başlıcası, araştırma modelinin iki varsayıma dayanmasıdır. Bunlar, önermelerin ortak araştırma-geliştirme yatırımları veya stratejik ittifaklar gibi bilgi üretimi ve paylaşımına dönük işletmeler arası işbirliklerini değil, endüstriyel ürünlerin alım-satım işlemlerini kapsamaması ve henüz başlamış alışverişlere değil, nispeten olgunlaşmış ilişkilere yönelik olmasıdır.

Çalışmanın diğer kısıtları, genellikle araştırma tasarımıyla ilgilidir. Bu araştırma için ağırlıklı olarak nicel yöntem benimsenmiştir. Araştırmanın hipotezleri daha çok mantığa ve alanda yapılmış önceki çalışmaların bulgularına dayanmaktadır. Dolayısıyla, nitel yöntemlerle elde edilecek bilgilerin katkısı bu araştırmaya yeterince yansımamıştır. Ayrıca, veriler kesitsel, diğer bir ifadeyle tek bir seansta toplanmıştır.

Bu yüzden, zamana dayalı olarak ilişkiler arasındaki değişimleri tespit etmek mümkün olmamıştır. Bunlarla beraber, yazın incelemesinde de çok rastlandığı üzere, birden fazla aktörü içeren ilişki kavramı hakkında tek taraflı veri toplanabilmiştir. İlişkiler sadece tedarikçi işletmeler açısından değerlendirilmiştir. Uluslararası boyuttaki işletmeler arası ilişkiler hakkında çok taraflı veri toplama süreci, maalesef bu araştırmanın kaynaklarını aşmaktadır. Araştırmanın bir başka kısıtı, her ne kadar örnekleme çerçevesi sistematik şekilde belirlenmiş ve böylece pek çok değişkeni kontrol etme gereği azalmış olsa da, örneklem grubu tek bir sektör ve tek bir bölgeye odaklanmıştır. Dolayısıyla bu kısıtlar, araştırma bulgularının genellenebilme gücünü düşürmektedir. Öte yandan, araştırma tasarımının ve istatistikî analizlerin kendi içinde tutarlı olması, araştırmayı kapsamı dâhilinde güçlü kıldığı düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda üretilen bilgi sayesinde işletme yöneticiliği ve akademisyenliği için bazı çıkarımlar da yapılabilmektedir. Özellikle, işletmelerin uluslararası pazarlama işlevleri açısından; (a) Coğrafi mesafeye bağlı olmadan, yurt dışındaki cazip pazarları tespit ederek buralarda faaliyet yürütmenin, (b) Müşterilerin beklentilerini daha iyi karşılamak adına, kaynakların el verdiği ölçüde, işlemlere özgü yatırımlar yapmanın ve (c) Müşterilerle etkin iletişim kurmanın, ilişki üzerindeki olumlu etkileri görülmüştür. Bunların yanında, ilişkilerini uzun vadeli sözleşmelere dayandıran işletmelerin, kurdukları ilişkilerin daha kaliteli olduğu saptanmıştır. Akademik açıdan bakılacak olursa, bu araştırma ile uluslararası ticarette mesafenin, işletmeler arası ilişki kalitesi üzerindeki olumlu veya olumsuz etkisi tespit edilememiştir. Dolayısıyla, bu konunun incelenmeye devam edilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, bu araştırma ile uluslararası endüstriyel alım-satım ilişkilerinde, ilişkişel öğrenme ve algılanan pazar cazibesi olgularının rolü vurgulanmıştır. Bu yüzden gelecekteki araştırmalarda, bu konuların özellikle nitel araştırma yöntemleri yardımıyla daha derinlemesine irdelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adler, P.S.: “Market, Hierarch, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism”, **Organization Science**, C. XII, No: 2, 2001, s. 215-234.
- Ahamed, A.F.M.J., K. Skallerud: “Effect of Distance and Communication Climate on Export Performance: The Mediating Role of Relationship Quality”, **Journal of Global Marketing**, C. XXVI, No: 5, 2013, s. 284-300.
- Ahmed, A.A., A.A. Al-Motawa: “Communication and Related Channel Phenomena in International Markets: The Saudi Car-Market”, **Journal of Global Marketing**, C. X, No: 3, 1997, s. 67-82.
- Ahmed, F., P. Patterson, C. Styles: “The Determinants of Successful Relationships in International Business”, **Australasian Marketing Journal**, C. VII, No: 1, 1999, s. 5-21.
- Akrout, H.: “Relationship Quality in Cross-Border Exchanges: A Temporal Perspective”, **Journal of Business-to-Business Marketing**, C. XXI, No: 3, 2014, s. 145-169.
- Aldrich, H.: “Resource Dependence and Inter-organizational Relations: Local Employment Service Offices and Social Services Sector Organizations”, **Administration and Society**, C. VII, No: 4, 1976, s. 419–454.
- Alejandro, T.B., D.V. Souza, J.S. Boles, A.H.P. Ribeiro, P.R.R. Monteiro: “The Outcome of Company and Account Manager Relationship Quality on Loyalty, Relationship Value and Performance”, **Industrial Marketing Management**, C. XL, 2011, s. 36-43.
- Ambos, T.C., B. Ambos: “The impact of Distance on Knowledge Transfer Effectiveness in Multinational Corporations”, **Journal of International Management**, C. XV, 2009, s. 1-14.

- Anderson, E., B. Weitz: "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", **Marketing Science**, C. VIII, No: 4, 1989, s. 310-323.
- Anderson, E., B. Weitz: "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", **Journal of Marketing Research**, C. XXIX, February, 1992, s. 18-34.
- Anderson, J.C., H. Hakansson, J. Johanson: "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context", **Journal of Marketing**, C.LIIX, No:4, 1994, s. 1-15.
- Anderson, J.C., J.A. Narus: "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", **Journal of Marketing**, C. LIV, 1990, s. 42-58.
- Anderson, J.C., J.A. Narus: "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship", **Journal of Marketing**, C. XLVIII, Fall, 1984, s. 62-74.
- Anderson, J.C., J.A. Narus: "Partnering as a Focused Market Strategy", **California Management Review**, C.XXXIII, No: 3, 1991, s. 95-113.
- Anderson, P.F.: "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm", **Journal of Marketing**, C. XLVI, Spring 1982, s. 15-26.
- Argyris, C., D.A. Schön: **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Reading, Addison- Wesley, 1978.
- Arino, A., J. De la Torre, P.S. Ring: "Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances", **California Management Review**, C. XLIV, No: 1, 2001, s. 109-131.
- Arndt, J.: "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing", **Journal of Marketing**, C. XLVII, No: 4, 1983, s. 44-54.
- Arrow, K.J.: **The Limits of Organization**, New York, Norton, 1974.
- Athanasopoulou, P.: "Relationship Quality: A Critical Literature Review and Research Agenda", **European Journal of Marketing**, C. XLIII, No: 5&6, 2009, s. 583-610.

- Atınç, G.,
 Simmering, M.J.,
 Kroll, M.J.:
 “Control Variable Use and Reporting in Macro and Micro Management Research”, **Organizational Research Methods**, C. XV, No: 1, 2012, s. 57-74.
- Atrek, B., M.R.
 Marcone, G.L.
 Gregori, V.
 Temperini, L.
 Moscatelli:
 “Relationship Quality in Supply Chain Management: A Dyad Perspective”, **Ege Academic Review**, C. XIV, No: 3, s. 371-381.
- Aulakh, P.S., M.
 Kotabe, A. Sahay:
 “Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach”, **Journal of International Business Studies**, C. XXVII, No: 5, 1996, s. 1005-1032.
- Auruskeviciene, V.,
 L. Salciuviene, V.
 Skudiene:
 “The Relationship Quality Effect on Customer Loyalty”, **Pecunia**, C. X, 2010, s. 23-36.
- Azdegan, A., K.J.
 Dooley, P.L. Carter,
 J.R. Carter:
 “Supplier Innovativeness and the Role of Interorganizational Learning in Enhancing Manufacturer Capabilities”, **Journal of Supply Chain Management**, C. XLIV, No: 4, 2008, s. 14-35.
- Bachmann, R., A.
 Zaheer:
 “Trust in Inter-organizational Relations”, **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, Haz. S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, P.S. Ring, Oxford, Oxford University Press, 2008, s. 533-554.
- Baier, A.:
 “Postures of the Mind: Essays on Mind and Morals”, Minneapolis, MN, University of Minnesota Press, 1985.
- Ball, D.A., W.H.
 McCulloch, Jr., P.L.
 Frantz, J.M.
 Geringer, M.S.
 Minor:
International Business: The Challenge of Global Competition, New York, McGraw-Hill, 2002.

- Bankowska, K., M. Osiewicz, S. Perez-Duarte: "Measuring Non-response Bias in a Cross-country Enterprise Survey", **European Central Bank Statistics Paper Series**, No:12, 2015, s. 1-28.
- Barabasi, A.L.: **Bağlantılar**, Çev. N. Elhüseyni, İstanbul, Optimist, 2010.
- Barnes, B.R., L.C. Leonidou, N.Y.M. Siu, C.N. Leonidou: "Opportunism as the Inhibiting Trigger for Developing Long-Term-Oriented Western Exporter–Hong Kong Importer Relationships", **Journal of International Marketing**, C. XVIII, No: 2, 2010, s. 35-63.
- Barnes, B.R., L.C. Leonidou, N.Y.M. Siu, C.N. Leonidou: "Interpersonal Factors as Drivers of Quality and Performance in Western-Hong Kong Interorganizational Business Relationships", **Journal of International Marketing**, C. XXIII, No: 1, 2015, s. 23-49.
- Barney, J.: "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, C.XVII, No:1, 1991, s. 99-120
- Barringer, J.S. Harrison: "Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships", **Journal of Management**, C. XXVI, No: 3, 2000, s. 367-403.
- Barry, J.M., P.M. Doney: "Cross-Cultural Examination of Relationship Quality", **Journal of Global Marketing**, C. XXIV, 2011, s. 305-323.
- Baum, J.A.C., C. Oliver: "Institutional Linkages and Organizational Mortality", **Administrative Science Quarterly**, C. XXXVI, 1991, s. 187-218.
- Beckerman, W.: "Distance and the Pattern of Intra-European Trade", **The Review of Economics and Statistics**, C. XXXVIII, No: 1, 1956, s. 31-40.
- Beitelspacher, L.S., M. Tokman, F.G. Adams, R.G. Richey, Jr: "Retail Service Based Operant Resources and Market Performance", **The International Journal of Logistics Management**, C. XXIII, No: 3, 2012, s. 408-434.

- Bello, D.C., C. Chelariu, L. Zhang: "The Antecedents and Performance Consequences of Relationalism in Export Distribution Channels", **Journal of Business Research**, C. LVI, 2003, s. 1-16.
- Bensau, M., N. Venkatraman: "Configurations of Interorganizational Relationships: A Comparison Between U.S. and Japanese Automakers", **Management Science**, C. XLIV, No: 9, 1995, s. 1471-1492.
- Bergen, M., S. Dutta, O.C. Walker Jr: "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories", **Journal of Marketing**, C. LVI, July 1992, s. 1-24.
- Bernerth, J.B., Aguinis, H.: "A Critical Review and Best-Practice Recommendations for Control Variable Usage", **Personnel Psychology**, C. LXIX, 2016, s. 229-283.
- Bianchi, C., A. Saleh: "On Importer Trust and Commitment: A Comparative Study of Two Developing Countries", **International Marketing Review**, C. XXVII, No: 1, 2010, s. 55-86.
- Bloemer, J., M. Pluymaekers, A. Odekerken: "Trust and Affective Commitment as Energizing Forces for Export Performance", **International Business Review**, C. XXII, 2013, s. 363-380.
- Boulding, K.E.: "General Systems Theory-The Skeleton of Science", **Management Science**, C.II/III, 1956, s. 197-208.
- Bradach, J.L., R.G. Eccles: "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms", **Annual Review of Sociology**, C. XV, 1989, s. 97-118.
- Bresman, H., J. Birkinshaw, R. Nobel: "Knowledge Transfer in International Acquisitions", **Journal of International Business Studies**, C. XXX, No: 3, 1999, s. 439-462.
- Brewer, P.A.: "Operationalizing Psychic Distance: A Revised Approach", **Journal of International Marketing**, C. XV, No: 1, 2007, s. 44-66

- Brock, S.: "Buyer-Seller Relationships: Bonds, Relationship Management, and Sex-Type", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, C. XV, No: 1, 1998, s. 76 -92.
- Bruggen, G.H.V.,
M. Kacker, C.
Nieuwlaar: "The Impact of Channel Function Performance on Buyer–Seller Relationships in Marketing Channels", **International Journal of Research in Marketing**, C. XXII, 2005, s. 141-158.
- Bruggen, G.H.V.,
M. Kacker, C.
Nieuwlaar: "The Impact of Channel Function Performance on Buyer–Seller Relationships in Marketing Channels", **International Journal of Research in Marketing**, XXII, 2005, s. 141-158.
- Burkert, M., B.S.
Ivens, J. Shan: "Governance Mechanisms in Domestic and International Buyer-Supplier Relationships: An Empirical Study", **Industrial Marketing Management**, C. XLI, 2012, s. 544-556.
- Cambra-Fierro, J.J.,
Y. Polo-Redondo: "Creating Satisfaction in the Demand-Supply Chain: The Buyers' Perspective", **Supply Chain Management: An International Journal**, C. XIII, No: 3, 2008, s. 211-224.
- Campbell, A.J.: "Cooperation in International Value Chains: Comparing an Exporter's Supplier versus Customer Relationships", **Journal of Business & Industrial Marketing**, C. XIII, No: 1, 1998, s. 22-39.
- Cannon, J.P., W.D.
Perreault Jr: "Buyer-Supplier Relationships in Business Markets", **Journal of Marketing Research**, C. XXXVI, 1999, s. 439-460.
- Capon, N., R.
Glazer: "Marketing and Technology: A Strategic Coalignment", **Journal of Marketing**, C. LI, No:3, 1987, s. 1-14.
- Cater, T., B. Cater: "Product and Relationship Quality Influence on Customer Commitment and Loyalty in B2B Manufacturing Relationships", **Industrial Marketing Management**, C. XXXIX, 2010, s. 1321-1333

- Chang, H.H., C-H. Lee, C-Y Lai: "E-Service Quality and Relationship Quality on Dealer Satisfaction: Channel Power as a Moderator", **Total Quality Management & Business Excellence**, C. XXIII, No: 7&8, 2012, s. 855-873.
- Chang, M-L., C-F. Cheng, W-Y. Wu: "How Buyer-Seller Relationship Quality Influences Adaptation and Innovation by Foreign MNCs' Subsidiaries", **Industrial Marketing Management**, XLI, 2012, s. 1047-1057
- Chang, S-J., A. van Witteloostuijn, L. Eden: "From the Editors: Common Method Variance in International Business Research", **Journal of International Business Studies**, C. XLI, 2010, s. 178-184.
- Cheung, M-S., M.B. Myers, J.T. Mentzer: "Does Relationship Learning Lead to Relationship Value? A Cross-National Supply Chain Investigation", **Journal of Operations Management**, C. XXVIII, 2010, s. 472-487.
- Child, J., S.B. Rodrigues, J.G. Frynas: "Psychic Distance, Its Impact and Coping Modes: Interpretations of SME Decision Makers", **Management International Review**, C. IL, 2009, s. 199-224
- Chin, W.W.: "Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling", **MIS Quarterly**, C. XXII, No: 1, 1998, s. 7-16.
- Chinomona, R.: "Dealer's Legitimate Power and Relationship Quality in Gaunxi Distribution Channel: A Social Rule System Theory Perspective", **International Journal of Marketing Studies**, C. V, No: 1, 2013, s. 42-58.
- Choi, T.Y., Z. Wu: "Triads in Supply Networks: Theorizing Buyer-Supplier-Supplier Relationships", **Journal of Supply Chain Management**, C. XLV, No: 1, 2009, s. 8-25.
- Coase, R.H.: "The Nature of the Firm", **Economica**, C. IV, No: 16, 1937, s. 386-405
- Collis, D.: "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of Bearing Industry", **Strategic Management Journal**, C. XII, 1991, s. 49-68.

- Collis, D.J., C.A. Montgomery: "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", **Harvard Business Review**, C. LXXIII, No: 4, 1995, s. 118-128.
- Coltman, T., T.M. Devinney, D.F. Midgley, S. Venaik: "Formative versus Reflective Measurement Models: Two Applications of Formative Measurement", **Journal of Business Research**, C. LXI, 2008, s. 1250-1262.
- Contractor, F.J., W. Ra: "How Knowledge Attributes Influence Alliance Governance Choices: A Theory Development Note", **Journal of International Management**, C. VIII, 2002, s. 11-27.
- Cook, C.S., R.M. Emerson: "Power, Equity and Commitment in Exchange Networks", **American Sociological Review**, C.XLIII, No:5, 1978, s. 721-739.
- Corsaro, D., I. Snehota: "Searching for Relationship Value in Business Markets: Are We Missing Something?", **Industrial Marketing Management**, C. XXXIX, 2010, s. 986-985.
- Cropper, S., M. Ebers, C. Huxham, P.S. Ring: "Introducing Inter-Organizational Relations", **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, Haz. S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, P.S. Ring, Oxford, Oxford University Press, 2008, s. 3-22.
- Crosby, L.A., K.R. Evans, D. Cowles: "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", **Journal of Marketing**, C. LIV, 1990, s. 68-81.
- Çavuşgil, S.T., S. Deligönül, C. Zhang: "Curbing Foreign Distributor Opportunism: An Examination of Trust, Contracts, and the Legal Environment in International Channel Relationships", **Journal of International Marketing**, C. XII, No: 2, 2004, s. 7-27.
- Çavuşgil, S.T., T. Kiyak, S. Yenyurt: "Complementary Approaches to Preliminary Foreign Market Assessment: Country Clustering and Country Ranking", **Industrial Marketing Management**, C. XXXIII, 2004, s. 607-617.
- Çavuşgil, S.T.: "Measuring the Potential of Emerging Markets: An Indexing Approach", **Business Horizons**, C. XL, 1997, s. 87-91.

- Çerri, S.: "Exploring Factor Affecting Trust and Relationship Quality in a Supply Chain Context", **Journal of Business Studies Quarterly**, C. IV, No: 1, 2012, s. 74-90.
- Çokluk, Ö., G. Şekercioğlu, Ş. Büyüköztürk, Dant, R.P., S.K. Weaven, B.L. Baker: "Influence of Personality Traits on Perceived Relationship Quality within a Franchisee-Franchisor Context", **European Journal of Marketing**, C. XLVII, No: 1&2, 2013, s. 279-302.
- De Rond, M., H. Bouchikhi: "On the Dialectics of Strategic Alliances", **Organization Science**, C. XV, No: 1, 2004, s. 56-69.
- de Vries, J., J. Schepers, A. van Weele, W. van der Valk: "When Do They Care to Share? How Manufacturers Make Contracted Service Partners Share Knowledge", **Industrial Marketing Management**, XLIII, 2014, s. 1225-1235.
- Diamantopoulos, A., H.M. Winklhofer: "Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development", **Journal of Marketing Research**, C. XXXVIII, No: 2, 2001, s. 269-277.
- Dikova, D.: "Performance of Foreign Subsidiaries: Does Psychic Distance Matter?", **International Business Review**, C. XVIII, 2009, s. 38-49
- DiMaggio, P.J., W.W. Powell: "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, C. XLVIII, 1983, s. 147-160.
- Dong, M.C., D.K. Tse, S.T. Çavuşgil: "Efficiency of Governance Mechanisms in China's Distribution Channels", **International Business Review**, C. XVII, 2008, s. 509-519.

- Dorsch, M.J., S.R. Swanson, S.W. Kelley: "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers", **Journal of the Academy of Marketing Science**, C. XXVI, No: 2, 1998, s. 128-142.
- Dow, D., A. Karunaratna: "Developing a Multidimensional Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli", **Journal of International Business Studies**, C. XXXVII, 2006, s. 578-602
- Dwyer, F.R., S. Oh: "Output Sector Munificence Effects on The Internal Political Economy of Marketing Channels", **Journal of Marketing Research**, C. XXIV, 1987, s. 347-358.
- Dwyer, P.H. Schurr, S. Oh: "Developing Buyer-Seller Relationships", **Journal of Marketing**, C. LI, 1987, s. 11-27.
- Dyer, J.H., H. Singh: "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", **Academy of Management Review**, C.XXIII, No: 4, 1998, s. 660-679.
- Eisenhardt, K.M.: "Agency Theory: An Assessment and Review", **The Academy of Management Review**, C. XIV, No: 1, 1989, s. 57-74.
- Emerson, R.M.: "Power-Dependence Relations", **American Sociological Review**, C. XXVII No: 1, 1962, s. 31-41.
- Evan, W.M.: "Towards a Theory of Interorganizational Relations", **Management Science**, C.XI, 1965, s. 217-230.
- Fang, S-R., Y-S. Chang, Y-C, Peng: "Dark Side of Relationships: A Tensions-Based View", **Industrial Marketing Management**, C. XL, 2011, s. 774-784.
- Ferguson, R.J., M. Paulin, J. Bergeron: "Contractual Governance, Relational Governance, and the Performance of Interfirm Service Exchanges: The Importance of Boundary-Spanner Closeness", **Journal of the Academy of Marketing Science**, C. XXXIII, No: 2, 2005, s. 217-234.
- Field, A.: **Discovering Statistics Using SPSS**, London, Sage, 2009.

- Fink, R.C., L.F. "Transaction Cost Economics, Resource Dependence Theory, and Customer-Supplier Relationships", **Industrial and Corporate Change**, C. XV, No: 3, 2006, s. 497-529.
- Edelman, K.J.
- Hatten, W.L. James: "Organizational Learning", **The Academy of Management Review**, C. X, No: 4, 1985, s. 803-813.
- Fiol, C.M., M.A. Lyles: "Managing Culture As a Competitive Advantage: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage", **Journal of Management**, C. XVII, 1991, s. 191-211.
- Fiol, C.M.:
- Ford, D., L-E "Analysing Business Interaction", **The IMP Journal**, C. IV, No: 1, 2010, s. 82-102.
- Gadde, H.
- Hakansson, I
- Snehota, A.
- Waluszewski:
- Ford, D.: "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets", **European Journal of Marketing**, C.XIV, No:5/6, 1980, s. 339-353.
- Fornell, C., D. "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," **Journal of Marketing Research**, C. XVIII, No: 1, 1981, s. 39-50.
- Larcker:
- Freeze, R., R.L. "An Assessment of Formative and Reflective Constructs in IS Research", **ECIS 2007 Proceedings**, 2007, s. 1481-1492.
- Raschke:
- Fukuyama, F.: **Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity**, New York, The Free Press, 1995.
- Fynes, B., S. de "Environmental Uncertainty, Supply Chain Relationship Quality and Performance", **Journal of Purchasing & Supply Management**, C. X, 2004, s. 179-190.
- Burca, D. Marshall:
- Galaskiewicz, J.: "Interorganizational Relations", **Annual Review of Sociology**, C.XI, 1985, s. 281– 304

- Ganesan, S.: "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships", **Journal of Marketing**, C. LVIII, No: 2, 1994, s. 1-19.
- Gefen, D., D. Straub: "A Practical Guide To Factorial Validity Using PLS-Graph: Tutorial And Annotated Example," **Communications of the Association for Information Systems**, C. XVI, 2005, s. 93.
- Gençtürk, E.F., P.S. Aulakh: "Norms and Control-Based Governance of International Manufacturer-Distributor Relational Exchanges", **Journal of International Marketing**, C. XV, No: 1, 2007, s. 92-126.
- Gereffi, G., J. Humphrey, T. Strurgeon: "The Governance of Global Value Chains", **Review of International Political Economy**, C. XII, No: 1, 2005, s. 78-104.
- Geyskens, I., J-B.E.M. Steenkamp, N. Kumar: "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships", **Journal of Marketing Research**, C. XXXVI, May, 1999, s. 223-238.
- Geyskens, I., J-B.E.M. Steenkamp: "Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships", **Journal of Retailing**, C. LXXVI, No: 1, 2000, s. 11-32.
- Ghemawat, P.: "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion", **Harvard Business Review**, 2001, September, s. 1-12.
- Ghoshal, S., P. Moran: "Bad For Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory", **Academy of Management Review**, C. XXI, No: 1, 1996, s. 13-47.
- Ghzaïel, K., F. Akrouf: "Dimensions and Antecedents of Relationship Quality in a Business-to-Business Context: An Exploratory Study", **Journal of Supply Chain and Customer Relationship Management**, 2012, s. 1-17.
- Gooris, J., C. Peeters: "Home-Host Country Distance in Offshore Governance Choices", **Journal of International Management**, C. XX, 2014, s. 73-86.

- Granovetter, M.: "Economic Action and Social Structure", **The American Journal of Sociology**, C. XCI, No: 3, 1985, s. 481-510.
- Grant, R.M.: "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", **Strategic Management Journal**, C. XIII, 1996, s. 109-122.
- Gray, B.: **Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems**, San Francisco, Jossey-Bass, 1989.
- Griffith D.A., M.Y. Hu, J.K. Ryans, Jr.: "Process Standardization across Intra- and Inter-Cultural Relationships", **Journal of International Business Studies**, C. XXXI, No: 2, s. 303-324.
- Griffith, D.A., M.B. Myers, M.G. Harvey: "An Investigation of National Culture's Influence on Relationship and Knowledge Resources in Interorganizational Relationships Between Japan and the United States", **Journal of International Marketing**, C. XIV, No: 3, 2006, s. 1-32.
- Gulati, R.: "Alliances and Networks", **Strategic Management Journal**, C. XIX, 1998, s. 293-317.
- Gulati, R., H. Singh: "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances", **Administrative Science Quarterly**, C. XLIII, 1998, s. 781-814.
- Gulati, R., M. Sytch: "Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust", **Managerial and Decision Economics**, C. XXIX, 2008, s. 165-190.
- Gupta, S.F., K. Eibel-Spanyi, E.r. Caddotte, J.B. Mosca: "Trust As a Precursor or Outcome of Relational Norm Development: A Cross-Cultural Comparison of US and Hungarian Managers", **International Business & Economics Research Journal**, C. X, No: 3, 2011, s. 91-101.
- Ha, J., K. Karande, A. Singhapakdi: "Importers' Relationships With Exporters: Does Culture Matter?", **International Marketing Review**, C. XXI, No: 4&5, 2004, s. 447-461.

- Hair, J.F., W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson: **Multivariate Data Analysis**, Essex, Pearson, 2009.
- Hakanson, L., B. Ambos: "The Antecedents of Psychic Distance", **Journal of International Management**, C. XVI, 2010, s. 195-210.
- Hakansson, H., I. Snehota: **Developing Relationships in Business Networks**, Boston, International Thomson Press, 1995.
- Hakansson, H., V. Havila, A-C. Pedersen: "Learning in Networks", **Industrial Marketing Management**, C. XVIII, 1999, s. 443-452.
- Hakansson, H.: **International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach**, New York, Wiley, 1982.
- Hammervoll T., K. Toften: "Drivers of Interorganizational Trust in Seafood Exporter-Importer Relationships", **Journal of International Food & Agribusiness Marketing**, C. XXV, No: 3, 2013, s. 225-241.
- Han, S-L., H-S. Sung, H-S. Shim: "Antecedents and Performance Outcomes of Flexibility in Industrial Customer-Supplier Relationships", **Journal of Business Research**, C. LXVII, 2014, s. 2115-2122.
- Han, S-L., H-S. Sung: "Industrial Brand Value and Relationship Performance in Business Markets - A General Structural Equation Model", **Industrial Marketing Management**, C. XXXVII, 2008, s. 807-818.
- Hanisch, B., A. Wald: "Effects of Complexity on the Success of Temporary Organizations: Relationship Quality and Transparency as Substitutes for Formal Coordination Mechanisms", **Scandinavian Journal of Management**, C. XXX, 2014, s. 197-213.
- Heide, J.B., G. John: "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships", **Journal of Marketing Research**, C. XXVII, February, 1990, s. 24-36.

- Heide, J.B., G. John: "Do Norms Matter in Marketing Relationships", **Journal of Marketing**, C. LVI, 1992, s. 32-44.
- Heide, J.B.: "Interorganizational Governance in Marketing Channels", **Journal of Marketing**, C. LVIII, 1994, s. 71-85.
- Hennart, J-F, D-J Kim, M. Zeng: "The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in U.S. Manufacturing Affiliates", **Organizationa Science**, C. IX, No: 3, 1998, s. 382-395.
- Hennig-Thurau, T., A. Klee: "The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development", **Psychology & Marketing**, C. XVIII, No: 8, 1997, s. 737-764.
- Hennig-Thurau, T., K.P. Gwinner, D.D. Gremler: "Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality", **Journal of Service Research**, C. IV, No: 3, 2002, s. 230-247.
- Hewett, K., R.B. Money, S. Sharma: "An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer-Seller Relationships", **Journal of the Academy of Marketing Science**. C. XXX, No: 3, 2002, s. 229-239.
- Hibbert, P., C. Huxham, P.S. Ring: "Managing Collaborative Inter-organizational Relations", **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, Haz. S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, P.S. Ring, Oxford, Oxford University Press, 2008, s. 390-416.
- Hill, C.W.L.: **International Business: Competing in the Global Marketplace, Postscript 2001**, New York, McGraw-Hill, 2001.
- Holmlund, M.: "A Definition, Model, and Empirical Analysis of Business-To-Business Relationship Quality", **International Journal of Service Industry Management**, C. XIX, No: 1, 2008, s. 32-62.

- Holmlund, M.: "The D&D Model - Dimensions and Domains of Relationship Quality Perceptions", **The Service Industries Journal**; C. XXI, No: 3, 2001, s. 13-36.
- Hoppner, J.J., D.A. Griffith, R.C. White: "Reciprocity in Relationship Marketing: A Cross-Cultural Examination of the Effects of Equivalence and Immediacy on Relationship Quality and Satisfaction with Performance", **Journal of International Marketing**, C. XXIII, No: 4, 2015, s. 64-83.
- Hsu, L-C., K-Y. Wang, W-H. Chih: "Effects of Web Site Characteristics on Customer Loyalty in B2B E-Commerce: Evidence From Taiwan", **The Service Industries Journal**, C. XXXIII, No: 11, 2013, s. 1026-1050.
- Huber, G.P.: "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", **Organization Science**, C. II, No: 1, 1991, s. 88-115.
- Humphrey, J., H. Schmitz: "Trust and Inter-Firm Relations in Developing and Transition Economies", **The Journal of Development Studies**, C. XXXIV, No: 4, 1998, s. 32-61.
- Huntley, J.K.: "Conceptualization and Measurement of Relationship Quality: Linking Relationship Quality to Actual Sales and Recommendation Intention", **Industrial Marketing Management**, C. XXXV, 2006, s. 703-714.
- Hutchinson, D., W.J. Wellington, M. Saad, P. Cox: "Refining Value-Based Differentiation in Business Relationships: A Study of the Higher Order Relationship Building Blocks That Influence Behavioural Intentions", **Industrial Marketing Management**, C. XL, 2011, s. 465-478.
- Huxham, C., N. Beech: "Inter-organizational Power", **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, Haz. S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, P.S. Ring, Oxford, Oxford University Press, 2008, s. 555-579.

- Inkpen, A.C., J. Ross: "Why Do Some Strategic Alliances Persist Beyond Their Useful Life?", **California Management Review**, C. XLIV, No: 1, 2001, s. 132-148.
- Ivens, B.S., C. Pardo: "Are Key Account Relationships Different? Empirical Results on Supplier Strategies and Customer Reactions", **Industrial Marketing Management**, C. XXXVI, 2007, s. 470-482.
- Ivens, B.S.: "Industrial Sellers' Relational Behavior", **Journal of Relationship Marketing**, C. III, No: 4, 2005, s. 27-43.
- Jap, S.D., C. Manolis, B.A. Weitz: "Relationship Quality and Buyer-Seller Interactions in Channels of Distribution", **Journal of Business Research**, C. XLVI, 1999, s. 303-313.
- Jean, R.J., R.R. Sinkovics, D. Kim: "Drivers and Performance Outcomes of Relationship Learning for Suppliers in Cross-Border Customer-Supplier Relationships: The Role of Communication Culture", **Journal of International Marketing**, C. XVIII, No: 1, 2010, s. 63-85.
- Jiang Z., E. Shiu, S. Henneberg, P. Naude: "Operationalizing Trust, Reliance, and Dependence in Business Relationships: Responding to the Ongoing Naming and Cross-Level Problems", **Journal of Business-to-Business Marketing**, C. XX, No:4, 2013, s. 193-225.
- Jiang, Z., S.C. Henneberg, P. Naude: "Supplier Relationship Management in the Construction Industry: The Effects of Trust and Dependence", **Journal of Business & Industrial Marketing**, C. XXVII, No: 1, 2011, s. 3-15.
- Johanson, J., F. Wiedersheim-Paul: "The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases", **Journal of Management Studies**, C. XII, No: 3, s. 305-323.

- Johanson, J., J-E. Vahlne: "The Internationalization Process of The Firm- A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", **Journal of International Business Studies**, C. VIII, No: 1, 1977, s. 23-32.
- Johnson, J.L.: "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as Strategic Asset", **Journal of the Academy of Marketing Science**, C. XXVII, No: 1, 1999, s. 4-18.
- Johnson, R.A., F.E. Kast, J.E. Rosenzweig: "Systems Theory and Management", **Management Science**, C.X, No: 2, 1964, s. 367–385.
- Johnston, W.J., S. Khalil, M. Jain, J.M-S. Cheng: "Determinants of Joint Action in International Channels of Distribution: The Moderating Role of Psychic Distance", **Journal of International Marketing**, C. XX, No: 3, 2012, s. 34–49.
- Julian, C.C., Z.U. Ahmed: "The Impact of Barriers to Export on Export Marketing Performance", **Journal of Global Marketing**, C. XIX, No: 1, 2005, s. 71-94.
- Kang, B., S. Oh, E. Sivadas: "Beyond Relationship Quality: Examining Relationship Management Effectiveness", **Journal of Marketing Theory and Practice**, C. XXI, No: 3, 2013, s. 273-287.
- Kanter, R.M.: "Collaborative Advantage: The Art of Aliances", **Harvard Business Review**, C. LXXII, No: 4, 1994. s. 96-109.
- Kashyap, V., E. Sivadas: "An Exploratory Examination of Shared Values in Channel Relationships", **Journal of Business Research**, C. LXV, 2012, s. 586-593.
- Katsikeas, C.S., D. Skarmeeas, D.C. Bello: "Developing Successful Trust-Based International Exchange Relationships", **Journal of International Business Studies**, C. XL, 2009, s. 132-155.

- Katsikeas, C.S.,
D.A. Skarmas, E.
Katsikea:
Keating, B.W., F.
Alpert, A. Kriz, A.
Quazi:
Kenis, P., L.
Oerlamans:
Kim, D., C. Basu,
G.M. Naidu, E.
Çavuşgil:
Klein, S., G.L.
Frazier, V.J. Roth:
Kogut, B., H. Singh:
Kogut, B.:
Kohtamaki, M., M.
Bourlakis:
Kostova, T.:
- “Level of Import Development and Transaction Cost Analysis Implications for Industrial Exporters”, **Industrial Marketing Management**, C. XXIX, 2000, s. 575-588.
- “Mediating Role of Relationship Quality in Online Services”, **Journal of Computer Information Systems**, Winter 2011, s. 33-41.
- “The Social Network Perspective: Understanding the Structure of Cooperation”, **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, Haz. S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, P.S. Ring, Oxford, Oxford University Press, 2008, s. 289-312.
- “The Innovativeness of Born-Globals and Customer Orientation: Learning From Indian Born-Globals”, **Journal of Business Research**, C. LXIV, 2011, s. 879-886.
- “A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets”, **Journal of Marketing Research**, C. XXVII, May 1990, s. 196-208.
- “The Effect of National Culture on Choice of Entry Mode”, **Journal of International Business Studies**, C. XIX, No: 3, 1988, s. 411-432.
- “Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives”, **Strategic Management Journal**, C.IX, 1988, s. 320-324.
- “Antecedents of Relationship Learning in Supplier Partnerships From the Perspective of an Industrial Customers: The Direct Effects Model”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, C. XXVII, No: 4, 2012, s. 299-310.
- “Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective”, **The Academy of Management Review**, C. XXIV, No: 2, 1999, s. 308-324.

- Kuhlmeier, D.B., G. Knight: "The Critical Role of Relationship Quality in Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization", **Journal of Global Marketing**, C. XXIII, No: 1, 2010, s. 16-32.
- Kumar, N., L.K. Scheer, J-B.E.M. Steenkamp: "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers", **Journal of Marketing Research**, C. XXX, February 1995, s. 54-65.
- Kühne, B., X. Gellynck, R.D. Weaver: "The Influence of Relationship Quality on the Innovation Capacity in Traditional Food Chains", **Supply Chain Management: An International Journal**, C. XVIII, No: 1, 2013, s. 52-65.
- LaBahn, D.W., K.R. Harich: "Sensitivity to National Business Culture: Effects on U.S.-Mexican Channel Relationship Performance", **Journal of International Marketing**, C. V, No: 4, 1997, s. 29-51.
- Lages, C., C.R. Lages, L.F. Lages: "The RELQUAL Scale: A Measure of Relationship Quality in Export Market Ventures", **Journal of Business Research**, C. LVIII, 2005, s. 1040-1048.
- Lahiri, S., B.L. Kedia: "Determining Quality of Business-to-Business Relationships: A Study of Indian IT-Enabled Service Providers", **European Management Journal**, C. XXIX, 2011, s. 11- 24.
- Lane, C., R. Bachmann: "The Social Constitution of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany", **Organization Studies**, C. XVII, No: 3, 1996, s. 365-395.
- Lee, D-J, I. Jeong, H.T. Lee, H.J. Sung: "Developing a Model of Reciprocity in the Importer-Exporter Relationship: The Relative Efficacy of Economic versus Social Factors", **Industrial Marketing Management**, C. XXXVII, 2008, s. 9-22.
- Lee, D-J.: "The Effect of Cultural Distance on the Relational Exchange Between Exporters and Importers", **Journal of Global Marketing**, C. XI, No:4, 1998, s. 7-22.

- Lee, E., S. Han, H.U. Nam, J.J. Rho: “Building Capabilities via Suppliers' Effective Management of Relationships”, **Industrial Marketing Management**, C. XLII, 2013, s. 805-813.
- Lee, N., J.W. Cadogan: “Problems with Formative and Higher-order Reflective Variables”, **Journal of Business Research**, C. LXVI, 2013, s. 242-247.
- Leonidou, C.N., L.C. Leonidou, D.N. Coudounaris, M. Hultman: “Value Differences as Determinants of Importers' Perceptions of Exporters' Unethical Behavior: The Impact on Relationship Quality and Performance”, **International Business Review**, C. XXII, 2013, s. 156-173.
- Leonidou, L.C., B.R. Barnes, M.A. Talias: “Exporter-Importer Relationship Quality: The Inhibiting Role of Uncertainty, Distance, and Conflict”, **Industrial Marketing Management**, C. XXXV, No: 5, 2006, s. 576-588.
- Leonidou, L.C., D. Paliawadana, S. Chari, C.N. Leonidou: “Drivers and Outcomes of Importer Adaptation in International Buyer–Seller Relationships”, **Journal of World Business**, C. XLVI, 2011, s. 527-543.
- Leonidou, L.C., M.A. Talias, C.N. Leonidou: “Exercised Power as a Driver of Trust and Commitment in Cross-Border Industrial Buyer–Seller Relationships”, **Industrial Marketing Management**, C. XXXVII, 2008, s. 92-103.
- Leonidou, L.C., S. Samiee, B. Aykol, M.A. Talias: “Antecedents and Outcomes of Exporter-Importer Relationship Quality: Synthesis, Meta-Analysis, and Directions for Further Research”, **Journal of International Marketing**, C. XXII, No: 2, 2014, s. 21-46.
- Leuthesser, L.: “Supplier Relational Behavior: An Empirical Assessment”, **Industrial Marketing Management**, C. XXVI, 1997, s. 245-254.

- Levinson, N.S., M. Asahi: "Cross-National Alliances and Interorganizational Learning", **Organizational Dynamics**, C. XXIV, No: 2, 1995, s. 50-63.
- Levitt, B., J.G. March: "Organizational Learning", **Annual Review of Sociology**, C. XIV, 1988, s. 319-340.
- Lincoln, J.R., M. Hanada, J. Olson: "Cultural Orientations and Individual Reactions to Organizations: A Study of Employees of Japanese-Owned Firms", **Administrative Science Quarterly**, C. XXVI, No: 1, 1981, s. 93-115.
- Ling, F.Y.Y., S.Y. Ong, Y. Ke, S. Wang, P. Zou: "Drivers and Barriers to Adopting Relational Contracting Practices in Public Projects: Comparative Study of Beijing and Sydney", **International Journal of Project Management**, C. XXXII, 2014, s. 275-285.
- Liu, C.L., P.N. Ghauri, R.R. Sinkovics: "Understanding the Impact of Relational Capital and Organizational Learning on Alliances Outcomes", **Journal of World Business**, C. XLV, 2010, s. 237-249.
- Liu, C.L.: "An Investigation of Relationship Learning in Cross-Border Buyer-Supplier Relationships: The Role of Trust", **International Business Review**, C. XXI, 2012, s. 311-327.
- Liu, Y., Y. Li, L. Zhang: "Control Mechanisms Across a Buyer-Supplier Relationship Quality Matrix", **Journal of Business Research**, C. LXIII, 2010, s. 3-12.
- Lomi, A., G. Negro, F. Fonti: "Evolutionary Perspectives on Inter-Organizational Relations", **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, Haz. S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, P.S. Ring, Oxford, Oxford University Press, 2008, s. 313-338.

- Lowry, P.B., J. Gaskin: "Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It", **IEEE Transactions on Professional Communication**, C. LVII, No: 2, 2014, s. 123-146.
- Lyles, M.A., J.E. Salk: "Knowledge Acquisition From Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context", **Journal of International Business Studies**, C. XXVII, 1996, s. 877-903
- Macaulay, S.: "Non-contractual Relations in Business: A Preliminary Study", **American Sociological Review**, C. XXVIII, 1963, s. 55-67.
- Macneil, I.R.: **The New Social Contract**, New Haven, Yale University Press, 1980.
- Madhok, A.: "Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Ventures: A Trust-based Approach", **Journal of International Business Studies**, C. XXVI, No: 1, 1995, s. 117-137.
- Madsen, T.K.: "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence", **International Marketing Review**, C. VI, No: 4, 1989, s. 41-57.
- Magnusson, P., B.A. Boyle: "A Contingency Perspective on Psychic Distance in International Channel Relationships", **Journal of Marketing Channels**, C. XVI, 2009, s. 77-99.
- Marsden, P.V.: "Introducing Influence Processes into a System of Collective Decisions", **The American Journal of Sociology**, C. LXXXVI, No:6, 1981, s. 1203-1235.
- Marquardt, A.J.: "Relationship Quality as a Resource to Build Industrial Brand Equity When Products are Uncertain and Future-Based", **Industrial Marketing Management**, C. XLII, 2013, s. 1386-1397.

- Matanda, M.J., S. Freeman: "Effect of Perceived Environmental Uncertainty on Exporter–Importer Inter-organisational Relationships and Export Performance Improvement", **International Business Review**, C. XIIX, 2009, s. 89-107.
- Mavondo, F.T., E.M. Rodrigo: "The Effect of Relationship Dimensions on Interpersonal and Interorganizational Commitment in Organizations Conducting Business Between Australia and China", **Journal of Business Research**, C. LII, 2001, s. 111-121.
- Mavrogiannis, M., M.A. Bourlakis, P.J. Dawson, M.R. Ness: "Assessing Export Performance in the Greek Food and Beverage Industry: An Integrated Structural Equation Model Approach", **British Food Journal**, C. CX, No: 7, 2008, s. 638-654.
- Mehta, R., P. Polsa, J. Mazur, F. Xiucheng, A.J. Dubinsky: "Strategic Alliances in International Distribution Channels", **Journal of Business Research**, C. LIX, 2006, 1094-1104.
- Mehta, R., T. Larsen, B. Rosenbloom, Joseph Ganitsky: "The impact of Cultural Differences in U.S. Business-to-Business Export Marketing Channel Strategic Alliances", **Industrial Marketing Management**, C. XXXV, 2006, s. 156-165.
- Meyer, J.W., B. Rowan: "Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony", **American Journal of Sociology**, C. LXXXIII, No: 2, 1977, s. 340-363.
- Miller, D.: "A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature", **Journal of Management**, C. XXII, No: 3, 1996, s. 485-505.
- Mitrega, M.: "Network Partner Knowledge and internal Relationships Influencing Customer Relationship Quality and Company Performance", **Journal of Business & Industrial Marketing**, C. XXVII, No: 6, 2012, s. 486-496.

- Moorman, C., G. Zaltman, R. Deshpande: "Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations", **Journal of Marketing Research**, C. XXIX, August, 1992, s. 314-328.
- Morgan, R.M., S. Hunt: "Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy", **Journal of Business Research**, C. XLVI, 1999, s. 281-290.
- Mowery, D.C., J.E. Oxley, B.S. Silverman: "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer", **Strategic Management Journal**, C. XVII, 1996, s. 77-91.
- Mullen, M.R., S.Y. Sheng: "Extending and Comparing Cavusgil's Overall Market Opportunity Indexes", **Advances in International Marketing**, C. XVII, 2007, s. 219-249.
- Mysen, T., G. Svensson: "RELQUAL's Impact on Satisfaction in Norwegian Business Relationships", **Journal of Business & Industrial Marketing**, C. XXV, No: 2, 2010, s. 119-131.
- Mysen, T., G. Svensson, N. Högevoll: "Relationship Quality-Relationship Value and Power Balance in Business Relationships: Descriptives and Propositions", **Journal of Business-to-Business Marketing**, C. XIX, 2012, s. 248-285.
- Naudé, P., F. Buttle: "Assessing Relationship Quality", **Industrial Marketing Management**, C. XXIX, 2000, s. 351-361.
- Nebus, J., K.H. Chai: "Putting the 'Psychic' Back in Psychic Distance: Awareness, Perceptions, and Understanding as Dimensions of Psychic Distance", **Journal of International Management**, C. XX, No:1, 2014, s. 8-24.
- Nes, E.B., C.A. Solberg, R. Silkoset: "The Impact of National Culture and Communication on Exporter-Distributor Relations and on Export Performance", **International Business Review**, C. XVI, 2007, s. 405-424.

- Nevins, J.L., R.B. Money: "Performance Implications of Distributor Effectiveness, Trust, and Culture in Import Channels of Distribution", **Industrial Marketing Management**, 37, 2008, s. 46-58.
- Nguyen, .T.T.M., T.D. Nguyen: "Learning to Build Quality Business Relationships in Export Markets: Evidence From Vietnamese Exporters", **Asia Pacific Business Review**, C. XVI, No: 1&2, 2010, s. 203-220.
- Nguyen, T.T.M., N.J. Barrett, T.D. Nguyen: "The Role of Market and Learning Orientations in Relationship Quality: Evidence from Vietnamese Exporters and their Foreign Importers", **Advances in International Marketing**, C. XVII, 2006, s. 107-133.
- Nonaka, I.: "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", **Organization Science**, C. V, No: 1, 1994, s. 14-37.
- Noordewier, T.G., G. John, J.R. Nevin: "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships", **Journal of Marketing**, October 1990, s. 80-93.
- Nooteboom, B., W.V. Haverbeke, G. Duysters, V. Gilsing, A. van den Oord: "Optimal Cognitive Distance and Absorptive Capacity", **Research Policy**, C. XXXVI, 2007, s. 1016-1034.
- Nooteboom, B.: "Learning and Innovation in Inter-Organizational Relationships", **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, Haz. S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, P.S. Ring, Oxford, Oxford University Press, 2008, s. 608-634.
- Nooteboom, B.: "Learning by Interaction: Absorptive Capacity, Cognitive Distance and Governance", **Journal of Management and Governance**, C. IV, 2000, s. 69-92.

- Nyaga, G.N., D.F. Lynch, D. Marshall, E. Ambrose: "Power Asymmetry, Adaptation and Collaboration in Dyadic Relationships Involving a Powerful Partner", **Journal of Supply Chain Management**, C. XLIX, No: 3, 2013, s. 42-65.
- Nyaga, G.N., J.M. Whipple, D.F. Lynch: "Examining Supply Chain Relationships: Do Buyer and Supplier Perspectives on Collaborative Relationships Differ?", **Journal of Operations Management**, C. XXVIII, 2010, s. 101-114.
- Nyaga, G.N., J.M. Whipple: "Relationship Quality and Performance Outcomes: Achieving a Sustainable Competitive Advantage", **Journal of Business Logistics**, C. XXXII, No:4, 2011, s. 345-360.
- Oba, B., F. Semerciöz: "Antecedents of Trust in Industrial Districts: An Empirical Analysis of Inter-Firm Relations in a Turkish Industrial District", *Entrepreneurship & Regional Development*, C. XVII, 2005, s. 163-182.
- Obadia, C., I. Vida: "Cross-Border Relationships and Performance: Revisiting a Complex Linkage", **Journal of Business Research**, C. LXIV, 2011, s. 467-475.
- Obadia, C.: "Benefits-Based Drivers of Exporters' Attitudinal Commitment Toward Their Foreign Distributors", **International Marketing Review**, C. XXVII, No: 6, 2010, s. 606-629.
- Obadia, C.: "Cross-Border Interfirm Cooperation: The Influence of the Performance Context", **International Marketing Review**, C. XXV, No: 6, 2008, s. 634-650.
- OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development): **Oslo Manual-Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**, OECD Publishing, 2005.

- Ojala, A., P. Tyrväinen: "Market Entry Decisions of US Small and Medium-Sized Software Firms", **Management Decision**, C. XLVI, No: 2, 2008, s. 187-200.
- Oliver, C.: "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", **Academy of Management Journal**, C.XV, No: 2, 1990, s. 241-265.
- Oliver, R.L.: "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision", **Journal of Marketing Research**, C. XVII, November, 1980, s. 460-469.
- Osborn, R.N., J. Hagedoorn: "The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks", **Academy of Management Journal**, C. XL, No: 2, 1997, s. 261-278.
- Palmatier, R.W., R.P. Dant, D. Grewal, K.R. Evans: "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis", **Journal of Marketing**, C. LXX, October 2006, s. 136–153.
- Palmatier, R.W.: "Interfirm Relational Drivers of Customer Value", **Journal of Marketing**, C. LXXII, 2008, s. 76-89.
- Park, S.H., G.R. Ungson: "Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure", **Organization Science**, C. XII, No: 1, 2001, s. 37-53.
- Parkhe, A.: "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances", **Journal of International Business Studies**, C. XXII, 1991, 579-601.
- Parsons, A.L.: "What Determines Buyer-Seller Relationship Quality? An Investigation from the Buyer's Perspective", **The Journal of Supply Chain Management**, Spring 2002, s. 4-12.
- Paulin, M., R.J. Ferguson: "Relational Norms in Interfirm Exchanges: From Transactional Cost Economics to the Service-Dominant Logic", **Journal of Business-to-Business Marketing**, C. XVII, 2010, s. 365-405.

- Payan, J.M., G. Svensson, G. Awuah, S. Andersson, J. Hair: "A 'Cross-Cultural RELQUAL-Scale' in Supplier-Distributor Relationships of Sweden and the USA", **International Marketing Review**, C. XXVII, No: 5, 2010, s. 541-561.
- Perrow, C.: "The Analysis of Goals in Complex Organizations", **American Sociological Review**, C. XXVI, No: 6, 1961, s. 854-866.
- Peteraf, M.A.: "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View", **Strategic Management Journal**, C. XIV, 1993, s. 179-191.
- Pettersen, I.B., A.I. Rokkan: "Buyer Tolerance of Conflict In Cross-National Business Relationships: An Empirical Study", **Advances in International Marketing**, C. XVI, 2005, s. 217-249.
- Pfeffer, J., G. Salancik: **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, London, Harper and Row, 1978.
- Poppo, L., T. Zenger: "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?", **Strategic Management Journal**, C. XXIII, 2002, s. 707-725.
- Powell, W.W.: "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organizations", **Research In Organizational Behavior**, C. XII, 1990, s. 295-336.
- Prakash, V.: "Validity and Reliability of the Confirmation of Expectations Paradigm As a Determinant of Consumer Satisfaction", **Journal of the Academy of Marketing Science**, C. XII, Fall, 1984, a. 63-76.
- Prime, N., C. Obadia, I. Vida: "Psychic Distance in Exporter-Importer Relationships: A Grounded Theory Approach", **International Business Review**, C. XVIII, 2009, s. 184-198

- Provan, K.G., J. Sydow: "Evaluating Inter-organizational Relationships", **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, Haz. S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, P.S. Ring, Oxford, Oxford University Press, 2008, s. 691-716.
- Racela, O.C., C. Chaikittisilpa, A. Thoumrungroje: "Market Orientation, International Business Relationships and Perceived Export Performance", **International Marketing Review**, C. XXIV, No: 2, 2007, s. 144-163.
- Raskovic, M., A. Ferligoj, M.M. Brencic, J.C. Fransoo: "Relationship Learning as a Dimension of Relationship Quality: Tentative Evidence From Transnational Buyer-Supplier Relationships", **Trziste**, C. XXV, 2013, s. 37-50.
- Rauyruen, P., K.E. Miller: "Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty", **Journal of Business Research**, C. LX, 2007, s. 21-31.
- Raven, P.V., J.M. McCullough, P.S. Tansuhaj: "Environmental Influences and Decision-Making Uncertainty in Export Channels: Effects on Satisfaction and Performance", **Journal of International Marketing**, C. II, No: 3, 1994, s. 37-59.
- Richey Jr, R.G., M. Tokman, V. Dalela: "Examining Collaborative Supply Chain Service Technologies: A Study of Intensity, Relationships, and Resources", **Journal of the Academy of Marketing Science**, C. XXXVIII, 2010, s. 71-89.
- Rinehart, L.M., J.A. Eckert, R.B. Handfield, T.J. Page Jr, T. Atkin: "An Assessment of Supplier – Customer Relationships", **Journal of Business Logistics**, C. XXV, No: 1, 2004, s. 25-62.
- Ring, P.S., A.H. Van de Ven: "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", **Academy of Management Review**, C.XIX, No:1, 1994, s. 90-118.

- Ring, P.S., A.H. Van de Ven: "Structuring Cooperative Relationships Between Organizations", **Strategic Management Journal**, C. XIII, 1992, s. 483-498.
- Riordan, M.H., O.E. Williamson: "Asset Specificity and Economic Organization", **International Journal of Industrial Organization**, C. III, 1985, s. 365-378.
- Ritter, T.: "A Framework for Analyzing Relationship Governance", **Journal of Business & Industrial Marketing**, C. XXII, No: 3, 2007, s. 196-201.
- Ritter, T. H.G. Gemünden: "Interorganizational Relationships and Networks: An Overview", **Journal of Business Research**, C.LVI, 2003, s. 691-697.
- Roath, A.S., S.R. Miller, S.T. Çavuşgil: "A Conceptual Framework of Relational Governance in Foreign Distributor Relationships", **International Business Review**, C. XI, 2002, s. 1-16.
- Rodriguez, S.D., J.F.M. Perez, M.P del Val: "An Empirical Study About the Effect of Cultural Problematic on Organizational Learning in Alliances", **Learning Organization**, C. X, No: 3, 2003, s. 138-148
- Rosson, P.J., I.D. Ford: "Manufacturer-Overseas Distributor Relations and Export Performance", **Journal of International Business Studies**, Fall 1982, s. 57-72.
- Sakarya, S., M. Eckman, K.H. Hyllegard: "Market Selection for International Expansion", **International Marketing Review**, C. XIV, No: 2, 2007, s. 208-238.
- Saleh, Md.A., M.Y. Ali, C.C. Julian: "International Buyer Behaviour-Commitment Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Importing", **International Business Review**, C. XXIII, 2014, s. 329-342.
- Samiee, S., L.C. Leonidou, B. Aykol: "Exploring the Theoretical Foundations of the Exporter-Importer Relationship Research", **Research Handbook on Export Marketing**, Haz. C.C. Julian, 2014, s. 405-430.

- Schermerhorn Jr, J.R.: "Determinants of Interorganizational Cooperation", **Academy of Management Journal**, C. XVIII, No: 4, 1975, s. 846-856.
- Schumpeter, J.A.: **The Theory of Economic Development**, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1934.
- Schurr, P.H., J.L. Ozanne: "Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness", **Journal of Consumer Research**, C. XI, No: 4, 1985, s. 939-953.
- Selnes, F., J. Sallis: "Promoting Relationship Learning", **Journal of Marketing**, C. LXVII, July, 2003, s. 80-95.
- Semerçiöz, F.: **İşletmelerarası İlişkilerde Şebeke Organizasyon Yapıları ve Endüstriyel Bölgelerdeki Şebeke Organizasyon Yapısında Ortaya Çıkan Güven İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- Semrau, T., A. Werner: "How Exactly Do Network Relationships Pay Off? The Effects of Network Size and Relationship Quality on Access to Start-Up Resources", **Entrepreneurship Theory and Practice**, May 2014, s. 501-525.
- Shankarmahesh, M.N., J.B. Ford, M.S. LaTour: "Determinants of Satisfaction in Sales Negotiations With Foreign Buyers: Perceptions of US Export Executives", **International Marketing Review**, C. XXI, No: 4&5, 2004, s. 423-446.
- Sheng, S., J.R. Brown, C.Y. Nicholson, L. Poppo: "Do Exchange Hazards Always Foster Relational Governance? An Empirical Test of the Role of Communication", **International Journal of Research in Marketing**, C. XXIII, 2006, s. 63-77.
- Sheng, S.Y., M.R. Mullen: "A Hybrid Model for Export Market Opportunity Analysis", **International Marketing Review**, C. XXVIII, No: 2, 2011, s. 163-182.

- Shoham, A., G.M. "Conflict in International Channels of Distribution", **Journal of Global Marketing**, 11:2, 1997, s. 5-22.
- Rose, F. Kropp: "A Typology of Organizational Learning Systems", **Journal of Management Studies**, C. XX, No: 1, 1983, s. 7-28.
- Shrivastava, P.: "Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity", **Journal of International Business Studies**, C. XXX, No: 3, 1999, s. 463-490
- Simonin, B.L.: "Drivers of Commitment and its Impact on Performance in Cross-Cultural Buyer-Seller Relationships: The Importer's Perspective", **Journal of International Business Studies**, C. XXXIII, No: 4, 2002, 757-783.
- Skarmeas, D., C.S. "Market and Supplier Characteristics Driving Distributor Relationship Quality in International Marketing Channels of Industrial Products", **Industrial Marketing Management**, C. XXXVII, 2008, s. 23-36.
- Katsikeas, B.B. "Determinants of Relationship Quality in Importer-Exporter Relationships", **British Journal of Management**, C. XIX, 2008, s. 171-184.
- Schlegelmilch: "The Role of Functional Conflict In International Buyer-Seller Relationships: Implications For Industrial Exporters", **Industrial Marketing Management**, C. XXXV, 2006, s. 567-575.
- Skarmeas, D., C.S. "Product Complexity and Cultural Distance Effects on Managing International Distributor Relationships: A Contingency Approach", **Journal of International Marketing**, C. XVI, No: 3, 2008, s. 57-83.
- Katsikeas, S. "Exporter Trust, Commitment and Marketing Control in Integrated and Independent Export Channels", **International Business Review**, C. XI, 2002, s. 385-405.
- Spyropoulou, E.
- Salehi-Sangari:
- Robson:
- Nes:

- Song, Y., Q. Su, Q. Liu, T. Wang: "Impact of Business Relationship Functions on Relationship Quality and Buyer's Performance", **Journal of Business & Industrial Marketing**, C. XXVII, No: 4, 2012, s. 286-298.
- Sousa, C.M.P., F. Bradley: "Cultural Distance and Psychic Distance: Refinements in Conceptualisation and Measurement", **Journal of Marketing Management**, C. XXIV, No:5&6, 2008, s. 467-488
- Sözüer, A., G. Altuntaş, F. Semerciöz: "Inter-firm Governance and Relationship Quality: A Study on 3PL Firms", **Journal of Global Strategic Management**, C. XVII, 2015, s. 29-40.
- Spekman, R.E., T.M. Forbes III, L.A. Isabella, T.C. MacAvoy: "Alliance Management: A View From Past and a Look to the Future", **Journal of Management Studies**, C. XXXV, No: 6, 1998, s. 747-772
- Stephen, A.T., L.V. Coote: "Interfirm Behavior and Goal Alignment in Relational Exchanges", **Journal of Business Research**, C. LX, 2007, s. 285-295.
- Stern, L.W., T. Reve: "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis", **Journal of Marketing**, C. XLIV, No: 3, 1980, s. 52-64.
- Steward M.D., F.N. Morgan, L.A. Crosby, A. Kumar: "Exploring Cross-National Differences in Organizational Buyers' Normative Expectations of Supplier Performance", **Journal of International Marketing**, C. XVIII, No: 1, 2010, s. 23-40.
- Styles, C., P.G. Patterson, F. Ahmed: "A Relational Model of Export Performance", **Journal of International Business Studies**, C. XXXIX, 2008, s. 880-900.
- Styles, C., T. Ambler: "The Impact of Relational Variables on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and the UK", **Australian Journal of Management**, C. XXV, No: 3, 2000, s. 261-281.

- Su, Q., Y. Song, Z. Li, J. Dang: "The Impact of Supply Chain Relationship Quality on Cooperative Strategy", **Journal of Purchasing & Supply Management**, C. XIV, 2008, s. 263-272.
- Svensson, G., T. Mysen: "A Construct of META-RELQUAL: Measurement Model and Theory Testing", **Baltic Journal of Management**, C. VI, No: 2, 2011, s. 227-244.
- Swoboda, B., T. Foscht, C. Maloles III, H. Schramm-Klein: "Exploring How Garment Firms Choose International Sourcing- and Sales-Country Markets", **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, C. XIII, No: 3, 2009, s. 406-430.
- Şencan, H.: **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Ankara, Seçkin, 2005.
- Tan, Y.C., N.O. Ndubisi: "Evaluating Supply Chain Relationship Quality, Organisational Resources, Technological Innovation and Enterprise Performance in the Palm Oil Processing Sector in Asia", **Journal of Business & Industrial Marketing**, C. XXIX, No: 6, 2014, s. 487-498.
- Tenenhaus, M.: "Component-based Structural Equation Modelling", **Total Quality Management & Business Excellence**, C. XIX, No:7-8, 2008, s. 871-886.
- Terawatanavong, C., G.J. Whitwell, R.E. Widing, A. O'Cass: "Technological Turbulence, Supplier Market Orientation, and Buyer Satisfaction", **Journal of Business Research**, C. LXIV, 2011, s. 911-918.
- Terawatanavong, C., G.J. Whitwell, R.E. Widing: "Buyer Satisfaction With Relational Exchange Across the Relationship Lifecycle", **European Journal of Marketing**, C. XLI, No: 7&8, 2007, s. 915-938.
- The World Bank: "World Development Indicators: Structure of Merchandise Exports", (Çevrimiçi) <http://wdi.worldbank.org/table/4.4#>, 4 Nisan 2016.
- Thomson, A.M., J.L. Perry: "Collaboration Processes: Inside the Black Box", **Public Administration Review**, C.VI, 2006, s. 20-32.

- TİM (Türkiye İhracatçıları Meclisi): “Türkiye’nin İlk 1000 İhracatçı Firması, 2014”, (Çevrimiçi) <http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-arastirma-raporlari-ilk-1000-ihracatci-arastirmasi.html>, 01.10.2015.
- T.C. Resmi Gazete: “Türkiye İhracatçıları Meclisi ile İhracatçı Birliklerinin Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik”, Tarih: 03.09.2009, (Çevrimiçi), <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/09/20090903-14.htm>, 01.02.2016.
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu): “Girişim Özelliklerine Göre Dış Ticaret İstatistikleri, 2014”, Haber Bülteni, (Çevrimiçi) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18587>, 17.04.2016.
- Ulaga, W., A. Eggert: “Relationship Value and Relationship Quality: Broadening the Nomological Network of Business-to-Business Relationships”, **European Journal of Marketing**, C. XL, No: 3&4, 2006, s. 311-327.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development): “World Investment Report 2015”, (Çevrimiçi) Annex Table 2, http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf, 19 Aralık 2015.
- United States Census Bureau (Amerika Birleşik Devletleri Nüfus Sayım İdaresi): “Concentration Ratios”, Çevrimiçi (<https://www.census.gov/econ/concentration.html>), 02.04.2016.
- Ural, T.: “The Effects of Relationship Quality on Export Performance”, **European Journal of Marketing**, C. XLIII, No: 1&2, 2009, s. 139-168.
- Üsdiken, B.: “Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı”, **Örgüt Kuramları**, Haz. A.S. Sargut, Ş. Özen, Ankara, İmge, 2010, s. 77-132.

- Van de Ven, A.H.: “On the Nature, Formation, and Maintenance of Relationships among Organizations”, **Academy of Management Review**, C.I,1976, s. 24–36.
- Varian, H.: “Bootstrap Tutorial”, **The Mathematica Journal**, C. IX, No: 4, 2005, s. 768-775.
- Velez, M.L., J.M. Sanchez, R. Florez, C. Alvarez-Dardet: “How control system information characteristics affect exporter–intermediary relationship quality”, **International Business Review**, C. XXIV, 2015, s. 812-824.
- Venkatesh, V., H. Bala: “Adoption and Impacts of Interorganizational Business Process Standards: Role of Partnering Synergy”, **Informations System Research**, C. XXIII, No: 4, 2012, s. 1131-1157.
- Vidal, D.: “Does Loyalty Make Customers Blind? The Impact of Relationship Quality on Channel Members' Attributions and Behaviors Following Negative Critical Incidents”, **Journal of Business-to-Business Marketing**, C. XIX, No: 2, 2012, s. 97-128.
- Vieira, A.L.: "Assessing Relationship Quality and its Key Constructs From a Rival Models Approach", **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, C. XI, No: 2, 2013, s. 113-132.
- Voerman, L.: **The Export Performance of European SMEs**, Alblasterdam, Labyrint, 2003.
- Von Bertalanffy, L.: “General Systems Theory: A New Approach to Unity of Science”, **Human Biology**, C.XXIII, 1951, s. 303–361.
- Wagner, S.M., A. Eggert, E. Lindemann: “Creating and Appropriating Value in Collaborative Relationships”, **Journal of Business Research**, C. LXIII, 2010, s. 840-848.
- Wagner, S.M., E. Lindemann: "Determinants of Value Sharing in Channel Relationships", **Journal of Business & Industrial Marketing**, C. XXIII, No: 8, 2008, s. 544-553.

- Wahab, S.A., R.C. Rose, S.I.W. Osman: “Measuring the Effects of Relationship Quality and Mutual Trust on Degree of Inter-Firm Technology Transfer in International Joint Venture”, **International Business Research**, C. IV, No: 3, 2011, 116-126.
- Walter A., T.A. Müller, G. Helfert, T. Ritter: “Functions of Industrial Supplier Relationships and Their Impact on Relationship Quality”, **Industrial Marketing Management**, C. XXXII, 2003, s. 159– 169.
- Werner, S: “Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals”, **Journal of Management**, C. XXVIII, 2002, s. 277-305.
- Westberg, K., C. Stavros, B. Wilson: “The Impact of Degenerative Episodes on the Sponsorship B2B Relationship: Implications for Brand Management”, **Industrial Marketing Management**, C. XL, 2011, s. 603-611.
- Wheelen, T.L., J.D. Hunger: **Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability (13th edition)**, New Jersey, Pearson, 2012.
- Whetten, D.A.: “Interorganizational Relations: A Review of the Field”, **The Journal of Higher Education**, C.LII, No: 1, 1981, s. 1-28.
- Williamson, O.E.: “Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, **Journal of Law and Economics**, C. XXII, No: 2, 1979, s. 233-261.
- Williamson, O.E.: **The Economic Institutions of Capitalism**, New York, The Free Press, 1985.
- Wilson, D.T.: “An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, C. XXIII, No: 4, 1995, s. 335-345.
- Wong, C., I.F. Wilkinson, L. Young: “Towards an Empirically Based Taxonomy of Buyer-Seller Relations in Business Markets”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, C. XXXVIII, 2010, s. 720-737

- Woo, K., C.T.
Ennew: "Business-to-Business Relationship Quality: An IMP Interaction Based Conceptualization and Measurement", **European Journal of Marketing**, C. XXXVIII, No: 9&10, 2004, s. 1252-1271.
- Wu, F., R.R
Sinkovics, S.T.
Çavuşgil, A.S.
Roath: "Overcoming Export Manufacturers' Dilemma in International Expansion", **Journal of International Business Studies**, C. XVIII, 2007, s. 283-302.
- Wu, S-H., S.C-T.
Huang, C-Y.D. Tsai,
H-I. Chen: "Relationship Quality in a Coproduction Context and the Moderating Effects of Relationship Orientation", **Total Quality Management & Business Excellence**, C. XXIV, No: 9&10, 2013, s. 1062-1083.
- Yamagishi T., M.R.
Gillmore, K.S.
Cook: "Network Connections and the Distribution of Power in Exchange Networks", **American Journal of Sociology**, C. XCIII, No: 4, 1988, s. 833-851.
- Yen, D.A., B.R.
Barnes: "Analyzing Stage and Duration of Anglo-Chinese Business-to-Business Relationships", **Industrial Marketing Management**, C. XL, 2011, s. 346-357.
- Yen, Y-X., S-W.
Hung: "How Does Supplier's Asset Specificity Affect Product Development Performance? A Relational Exchange Perspective", **Journal of Business & Industrial Marketing**, C. XXVIII, No: 4, 2013, s. 276-287.
- Young, L.C., I.F.
Wilkinson: "The Space Between: Towards a Typology of Interfirm Relations", **Journal of Business-to-Business Marketing**, C. IV, No: 2, 1997, s. 53-97.
- Zaheer, A., B.
McEvily, V.
Perrone: "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", **Organization Science**, C. IX, No: 2, 1998, s. 141-159.

- Zaheer, A.N., M.S. Schomaker, L. Nachum: "Distance Without Direction: Restoring Credibility to a Much Loved Construct", **Journal of International Business Studies**, C. XLIII, 2012, s. 18-27.
- Zaheer, S.: "Overcoming the Liability of Foreignness", **Academy of Management Journal**, C. XXXVIII, No: 2, 1995, s. 341-363.
- Zaheer, S., A. Zaheer: "Trust Across Borders", **Journal of International Business Studies**, C. XXXVII, 2006, s. 21-29.
- Zeithaml, V.A., L.L. Berry, A. Parasuraman: "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", **Journal of the Academy of Marketing Science**, C. XXI, No: 1, 1993, s. 1-12.
- Zeithaml, V.A.: "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", **Journal of Marketing**, C. LII, July, 1988, s. 2-22.
- Zhang, C., S.T. Çavuşgil, A.S. Roath: "Manufacturer Governance of Foreign Distributor Relationships: Do Relational Norms Enhance Competitiveness in The Export Market?", **Journal of International Business Studies**, C. XXXIV, 2003, s. 550-566.
- Zou, S., S. Stan: "The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997", **International Marketing Review**, C. XV, No: 5, 1998, s. 333-356
- Zucker, L.G.: "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840–1920", **Research in Organizational Behavior**, C. VIII, 1986, s. 53-111.

EK. ÖRNEK SORU FORMU

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ İFADELERİ CEVAPLARKEN İHRACAT YAPTIĞINIZ EN UZAK ÜÇ ÜLKE İÇİNDEN İŞ HACMİNİN EN YÜKSEK OLANI VE O ÜLKEDEKİ ESAS MÜŞTERİNİZLE İLİŞKİNİZİ DİKKATE ALINIZ.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu müşterinizle aranızda kaç saat dilimi fark vardır?					
Bu müşterinizle aranızda kaç saatlik uçuş mesafesi vardır?					
Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtiniz.					
Bu müşterimizle ilişkimizde aşağıdaki konular bize zorluk yaşatmaktadır.					
İhracat yaptığımız ülkenin kültürü (gelenekler, değerler, yaşam biçimleri).	1	2	3	4	5
İhracat yaptığımız ülkenin genel ekonomik koşullar.	1	2	3	4	5
İhracat yaptığımız ülkenin siyasi ortamı	1	2	3	4	5
İhracat yaptığımız ülkedeki hukuki mevzuat.	1	2	3	4	5
İhracat yaptığımız ülkedeki iş yapma usulleri.	1	2	3	4	5
Ortalama bir müşteriyle karşılaştırdığımızda, bu müşterimizin bizden...					
Siparişlerin hazırlanma hızı beklentisi daha yüksektir.	1	2	3	4	5
Kalite kontrol beklentisi daha yüksektir.	1	2	3	4	5
Eksiksiz-hatasız evrak beklentisi daha yüksektir.	1	2	3	4	5
Sağlam paketlenme beklentisi daha yüksektir.	1	2	3	4	5
Taleplerin cevaplanma hızı beklentisi daha yüksektir.	1	2	3	4	5
Uygun fiyat beklentisi daha yüksektir.	1	2	3	4	5
Ürün çeşidi beklentisi daha yüksektir.	1	2	3	4	5
Satış sonrası destek beklentisi daha yüksektir.	1	2	3	4	5
Bu müşterimizle ilişkimiz sayesinde öğrendiklerimiz...					
Ürünlerimizin kalitesini artırmamızda faydalı olmaktadır.	1	2	3	4	5
Yeni ürünler geliştirmemizde faydalı olmaktadır.	1	2	3	4	5
Pazarlama yöntemlerimizi geliştirmemizde faydalı olmaktadır.	1	2	3	4	5
Tedarik zinciri uygulamalarını (depolama, ulaştırma, vb.) iyileştirmemizde faydalı olmaktadır.	1	2	3	4	5
Finansman yöntemleri konusunda faydalı olmaktadır.	1	2	3	4	5
İşlem özellikleri					
Bu müşterimizin bizden özel veya standart dışı ürün/hizmet talepleri bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu müşterimiz için özel personel (işe alma, eğitim, vb.) yatırımlarımız bulunmaktadır.	1	2	3	4	5

Bu müşterimiz için özel altyapı (makine, teçhizat, yazılım, vb.) yatırımlarımız bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu müşterimiz için yaptığımız yatırımlar, aramızdaki ilişkinin dışında kısa vadede kullanışlı değildir.	1	2	3	4	5
Karşılıklı iletişim					
Müşterimizle stratejik konular hakkında (pazardaki rekabet, işbirlikleri, arz-talep düzeyi vb.) karşılıklı bilgi paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
Müşterimizle teknik konular hakkında (ürün, imalat, operasyon vb.) karşılıklı bilgi paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
Müşterimizle bir araya geldiğimizde sosyal etkinlikler yaparız.	1	2	3	4	5
Müşterimizle karşılıklı iletişimin iyi gittiğini düşünüyoruz.	1	2	3	4	5
İlişki kalitesi					
Müşterimiz güvenilir bir işletmedir.	1	2	3	4	5
Müşterimiz bize verdiği sözleri her zaman tutar.	1	2	3	4	5
Müşterimiz bize karşı hiçbir zaman fırsatçı davranmaz.	1	2	3	4	5
Müşterimiz bize karşı dürüsttür.	1	2	3	4	5
Müşterimizin iş yapmak için iyi bir işletme olduğunu düşünüyoruz.	1	2	3	4	5
İdeal bir ticari işbirliği düşündüğümüzde, bu müşterimizle ilişkimiz iyi seviyededir.	1	2	3	4	5
Genel olarak bu müşterimizle ilişkimizden memnunuz.	1	2	3	4	5
Bu müşterimizin bulunduğu ülke pazarında...					
Mevcut pazar büyüklüğünü cazip buluyoruz.	1	2	3	4	5
Pazardaki rekabet koşullarını elverişli buluyoruz.	1	2	3	4	5
Mevcut pazarda genişleme imkânlarını elverişli buluyoruz.	1	2	3	4	5
Uzun vadede pazarın büyüme potansiyelini cazip buluyoruz.	1	2	3	4	5
Uzun vadede pazardaki kârlılığı cazip buluyoruz.	1	2	3	4	5
Bu müşterinizle hangi sıklıkta görüşürsünüz?	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Çok sık
E-posta ile					
Telefonla					
Video konferans ile					
Birebir toplantılarda					
Fuar ziyaretlerinde					
Eğitim, seminer ve benzeri toplantılarda					
Bu müşterinizle hangi dilde iletişim kurmaktasınız?					
Bu müşterinizle kaç yıldır ticaret yapmaktasınız?					
Bu müşteriniz hangi tür bir işletmedir?	O Üretici O Toptancı O Perakendeci				

Bu müşterinizle ilişkiniz nasıl düzenlenmiştir?	☐ Tek tek sipariş üzerine ☐ Distribütörlük/bayilik anlaşması ☐ Lisans anlaşması veya benzeri
Bu müşterinizin bulunduğu ülkede başka doğrudan müşteriniz var mıdır?	☐ Evet ☐ Hayır
Bu müşterinizin bulunduğu ülke ekonomik olarak hangi gelişmişlik düzeyindedir?	☐ Gelişmiş ☐ Gelişmekte olan ☐ En az gelişmiş
Genel bilgiler	
İşletmenizin faaliyet türü nedir?	☐ Üretici-İhracatçı ☐ İhracatçı ☐ Sektörel Dış Ticaret ☐ Grup Dış Ticaret
İşletmeniz kaç yaşındadır?	
İşletmeniz kaç yıldır ihracat yapmaktadır?	
İşletmenizin çalışan sayısı kaçtır?	
İşletmenizin yerli/yabancı sahiplik oranı nedir?	
İşletmeniz kaç ülkeye düzenli olarak ihracat yapmaktadır?	
İhracat satışlarınızın toplam gelirler içindeki payı yaklaşık yüzde kaçtır?	
İşletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?	
İşletmedeki pozisyonunuz:	
☐ Başkan, Genel Müdür veya dengi.	
☐ Birinci şıktaki en üst düzey yöneticiye doğrudan rapor veren yönetici.	
☐ İkinci şıktaki yöneticiye rapor veren amir veya çalışan.	

ÖZGEÇMİŞ

Aytuğ Sözüer, Boğaziçi Üniversitesi Uluslararası Ticaret bölümünden lisans, Marmara Üniversitesi Uluslararası İktisat alanından yüksek lisans derecelerini aldı. Özel sektörde çokuluslu şirketlerde satış, pazarlama ve ihracat pozisyonlarında çalıştı. 2010 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon anabilim dalında doktora eğitimine başladı. 2012 yılı Eylül ayında Yalova Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Finansman bölümüne Araştırma Görevlisi olarak atandı. Doktora eğitiminin son iki yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesinde görev aldı.

