

**ENDÜSTRİYEL ÜRÜNLERE YÖNELİK
DAĞITIM KANALLARINDA
MOTİVASYON VE ÇATIŞMA
HİSARLAR MAKİNE SANAYİ A.Ş.'DEKİ
UYGULAMA**

**Murat ÜNAL
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

Eskişehir 1999

**ENDÜSTRİYEL ÜRÜNLERE YÖNELİK DAĞITIM KANALLARINDA
MOTİVASYON VE ÇATIŞMA
HİSARLAR MAKİNE SANAYİ A.Ş.'DEKİ UYGULAMA**

Murat ÜNAL /

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Nisan 1999**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ENDÜSTRİYEL ÜRÜNLERE YÖNELİK DAĞITIM KANALLARINDA MOTİVASYON VE ÇATIŞMA HİSARLAR MAKİNE SANAYİ A.Ş.'DEKİ UYGULAMA

Murat ÜNAL

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan 1999

Danışman: Prof. Dr. Necdet TİMUR

Pazarlama bilim dalı içindeki endüstriyel pazarlama ve tüketicilere yönelik pazarlama ayırımı göz önünde bulundurulduğunda, endüstriyel pazarlama konusunun uzun süredir ihmal edildiği görülmektedir. Endüstriyel tüketiciler ve son tüketiciler için oluşturulan pazarlama karması elemanları, pazarlama strateji ve kararları farklılıklar göstermesine rağmen, 1970'li yıllardan sonra bu konu üzerinde çok fazla çalışma yapılmamış ve çalışmaların yönü son tüketicilere yönelik pazarlama faaliyetlerine kaymıştır. Endüstriyel pazarlardaki büyüme, endüstriyel üreticilerin son tüketicilere de yönelik pazarlama faaliyetlerinde bulunma gerekleri, endüstriyel pazarlamanın önemini tüketiciye yönelik pazarlamaya karşın daha da artırmıştır. Artan bu önem, endüstriyel pazarlamanın ve bu konu ile ilgili kavramların bilim gündeminde de incelenmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır. Endüstriyel pazarlama ve pazarlama karması elemanları bu yönden yapı, yönetim, maliyet vb. açılardan incelenmeli ve sözkonusu önem gereğince pazarlama faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlanmalıdır. Bu çalışmada pazarlama karması elemanlarından "dağıtım kanalları" incelenerek pazarlamada etkinliğe ulaşabilmek için örnek bir işletme üzerinde dağıtım kanalları yönetimi uygulaması yapılmıştır. Nitekim dağıtım kanalları açısından bakıldığında Türkiye'de dağıtım kanalı fonksiyonlarını yerine getiren üretici işletme ve araçlar arasındaki ilişkilerin tatmin edici düzeyde olmadığı ve kanal üyelerinin yönetimini açısından önemli sorunların olduğu görülmektedir. Kanal üyelerinin yönetiminde, uygun kanal üyelerinin seçimi, onların ihtiyaç ve problemlerinin en başta ortaya konulması, motivasyonları ve aralarında çıkan çatışmaların giderilmesi gibi konular üzerinde önemle durulması, dağıtım kanalı fonksiyonlarının etkin ve verimli bir şekilde

işlemesini sağlayacaktır. Bu etkinlik ve verimlilik, tüm pazarlama faaliyetlerinin genel etkinliği ve verimliliğini de artırmış olacaktır.

Birinci bölümde endüstriyel pazarlama kavramı ele alınmıştır. Endüstriyel pazarlamanın daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla endüstriyel pazarlama karmasını oluşturan ürün, fiyat, satış tutundurma ve dağıtım konuları üzerinde literatür taraması yapılmıştır. Bu konular aktarılırken, son tüketicilere yönelik pazarlama faaliyetleri ve pazarlama karması elemanları arasındaki farklar da belirtilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde daha özele inilerek dağıtım kanalları konusu aktarılmıştır. Endüstriyel pazarlama da dağıtım alt karmasının yapısı ve bu yapı içinde aracı işletmelerin yönetimi üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu amaçla, ilk önce dağıtım kanallarının yapısı ortaya konulmuş, daha sonra da kanal üyelerinin seçimi, ihtiyaç ve isteklerini ortaya çıkarılması, bunların motive edilmeleri, kanal içinde çıkabilecek çatışmaların yönetimi ve gerektiğinde kanalda ve kanal üyeleri arasında yapılabilecek değişiklikler hakkında literatür taraması yapılmıştır. Son bölümde ise elde edilen bulguların, uygulamada işletmeler tarafından kullanılıp kullanılmadığını belirlemek amacıyla Eskişehir Hisarlar Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de bir sektör uygulaması yapılmıştır.

ABSTRACT

In the studies about the industrial marketing, and the marketing towards the consumer in the branch of the marketing science, it is seen that, industrial marketing has been neglected for long time. Although marketing mix elements which are created for industrial consumers and ultimate consumers, marketing strategies and decisions show differences, after 1970's, there were not enough studies on this subject and the existing studies pruned towards the marketing operations towards the ultimate consumers. Growth in the industrial markets and the arising necessities to make marketing studies towards the ultimate consumers increased the importance of the industrial marketing more than marketing towards the ultimate consumers. This increased importance compelled to make surveys about industrial marketing and relevant concepts on scientific basis. Industrial marketing and marketing mix elements must be inspected on structure, management; cost etc. basis and it must be provided efficiency and productiveness in accordance with the importance of the industrial marketing. In this study, a distribution channels management is applied on a sample company to fulfill effectiveness after the distribution channels, which are one the marketing mix elements are studied. As a matter of fact, when we look at it from the point of distribution channels the relationships between the manufacturers and the intermediaries who carry out the distribution channels functions in Turkey are not satisfactory enough and there are problems about the management of channels members. In the management of the channels members, paying attention to choosing appropriate channel members, finding out their needs and problems, motivating them and removing the existing conflict between them will provide effectiveness and productivity of the distribution channels functions. Thus, this effectiveness and productivity will increase the general effectiveness and productivity of all marketing activities.

In the chapter one, industrial marketing is taken. To make industrial marketing clear, a literature scanning is made on the issues such as product, price, promotion and place which generate industrial marketing mix, while these issues are being mentioned here, the differences between the marketing activities towards ultimate consumers and marketing mix elements are also shown. In chapter two, distribution channels are mentioned which is a more specific subject. We focused on the structure of the sub-mix

of the distribution in industrial marketing and the management of the intermediary companies in this structure. For this purpose, first of all the structure of the distribution channels are put forward then a literature scanning is made on choosing the channels members, on finding out their needs and requirements, on making them motivated, on the management of possible conflicts in the channel and on the alterations that can be made in the channel and the channels members when needed. Finally a sector study is done to determine whether the firms use the obtained results or not in Eskişehir Hisarlar Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**İmza**

- Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Necdet TİMUR
- Üye : Prof.Dr.Birol TENKEKİOĞLU
- Üye : Doç.Dr.Sevgi ÖZTÜRK

Murat ÜNAL'ın "Endüstriyel Ürünlere Yönelik Dağıtım Kanallarında Motivasyon ve Çatışma Hisarlar Makine Sanayi A.Ş.Deki Uygulama" başlıklı tezi 16 Haziran 1999 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

ÖNSÖZ

Araştırmanın her aşamasında yapıcı eleştirileri ve değerli katkılarıyla bana yol gösteren hiçbir zaman yardımını esirgemeyen danışmanım Sayın Prof. Dr. Necdet Timur'a teşekkürlerim sonsuzdur.

Araştırmam için gönüllü olarak zamanlarını ayırarak anketleri yanıtlayan ve görüşlerini samimiyetle ifade eden, tüm işletmelerdeki yöneticilere teşekkür ederim.

Araştırmamın geliştirilmesinde desteğini esirgemeyen ve çalışmam boyunca moral desteği veren Emek Boru ve Makine Sanayi A.Ş. Muhasebe ve Finansman Müdürü Sayın Hüseyin Kara'ya ve katkılarından dolayı Arş. Görv. Y. Tansoy Yıldırım'a, Arş. Görv. Cengiz Bal'a ve Yrd. Doç. Dr. A. Mesut Küçükkalay'a, teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
Öz.....	ii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
ÖZGEÇMİŞ.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xix
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA

1. ENDÜSTRİYEL PAZARLAMANIN İŞLEVLERİ.....	3
1.1. Endüstriyel Pazarlamanın Tanımı, Kapsamı ve Özellikleri.....	3
1.2. Endüstriyel Pazarlar.....	5
1.3. Endüstriyel Pazarın Yapısı ve Özellikleri.....	6
1.3.1. Endüstriyel Pazarlarda Talep Yapısı.....	7
1.3.2. Endüstriyel Alıcıların Satın Alma ve Davranışsal Özellikleri.....	8
1.3.3. Endüstriyel Pazarların Özellikleri.....	10
1.3.4. Endüstri İşletmelerinde Satın Alma.....	12
1.3.5. Endüstriyel Alıcıların Satın Alma Yöntemleri.....	13
1.3.6. Endüstriyel Alımları Etkileyen Faktörler.....	13
1.3.7. Satın Alma Karar Türleri.....	15
1.3.8. Endüstriyel Alım Sorumlulukları.....	15
1.3.9. Endüstriyel Satın Alma Karar Süreci.....	17
2. ENDÜSTRİYEL MAL.....	20
2.1. Endüstriyel Mal Çeşitleri.....	20
2.1.1. Hammaddeler.....	21
2.1.2. Üretim Gereçleri Ve Parçaları.....	22

2.1.3. Yatırım (Donatım) Malları.....	23
2.1.4. Yardımcı Araçlar.....	24
2.1.5. İşletme Gereçleri.....	24
2.1.6. Endüstriyel Hizmetler.....	25
2.2. Endüstriyel Ürünlerde Yaşam Süreci.....	29
2.2.1. Endüstriyel Ürün Yaşam Devresi Stratejileri.....	31
3. DAĞITIM.....	34
4. FİYAT.....	35
4.1. Fiyatın Önemi.....	36
4.2. Fiyatlamada Göz Önünde Tutulacak Etkenler.....	37
4.3. Fiyatlama Yöntemleri.....	38
4.3.1. Maliyete Dayalı Fiyatlama.....	39
4.3.1.1. Maliyet artı yöntemi ile fiyatlama.....	39
4.3.1.2. Hedef getiriye göre fiyatlandırma	40
4.3.2. Talebe Dayalı Fiyatlama.....	41
4.3.3. Rekabete Dayalı Fiyatlama	43
4.4. Fiyatlama Politikaları.....	44
4.4.1. İndirim.....	45
4.4.2. Coğrafi Fiyat.....	47
4.4.3. Farklı Fiyatlama.....	48
4.4.4. Garantili Fiyatlama.....	48
4.5. Fiyatlama Süreci.....	49
5. TUTUNDURMA.....	51
5.1. Kişisel Satış.....	53
5.1. Kişisel Satışın Üstünlükleri ve Sakıncaları.....	55
5.2. Reklam.....	55
5.2.1. Reklamın Tanımı.....	57
5.2.2. Endüstriyel Reklamlar ile Tüketici Reklamları Arasındaki Farklar.....	58
5.2.3. Endüstriyel Reklam Türleri.....	59
5.2.3.1. Katalog reklamı.....	59

5.2.3.2. Kolay hatırlatma yapabilen reklam.....	60
5.2.3.3. Ürün farklılaştırması reklamı.....	60
5.2.3.4. Kurumsal reklam (imaj reklamı)	60
5.2.3.5. Ödüllendirici reklam.....	62
5.2.3.6. Ön yaklaşım reklamı.....	62
5.3. Satış Tutundurma.....	62
5.3.1. Satış Tutundurmanın Amaçları.....	63
5.3.2. Satış Tutundurma Uygulamaları.....	63
5.4. Halkla İlişkiler.....	65
5.4.1. Halkla İlişkilerin Amaçları.....	66
5.4.2. Halkla İlişkiler Faaliyetleri.....	66

II. BÖLÜM

DAĞITIM

1. DAĞITIM KANALI.....	68
1.1. Dağıtım Kanallarının Tanımı.....	69
2. DAĞITIM KANALINI OLUŞTURAN ÜYELER.....	69
2.1. Aracı Kullanmanın Gerekliliği.....	70
2.2. Doğrudan Satış Elemanları	72
2.2.1. Direk Satış Gücü Tarafından Kullanılan Satış Çeşitleri.....	73
2.2.2. Satış Elemanlarının Kişisel Özelliklerinin Satışlara Etkisi.....	77
2.2.3. Satış Elemanlarının Sağlandığı Kaynaklar.....	79
2.2.4. Satış Süreci.....	79
2.3. Distribütörler	84
2.3.1. Pazarlama Stratejisi İçinde Distribütörlerin Rolü.....	86
2.3.2. Distribütörlerle Olan İlişkilerde Kullanılan Yöntemler	88
2.3.3. Distribütörlerle Olan İlişkilerin Değişimi.....	91
2.3.4. Gelişen Etkili Endüstriyel Distribütörler	93
2.4. Üretici Acenteleri	94
2.4.1. Acente - Üretici İş İlişkilerinde Acentelerin Anlayışları.....	96

2.4.2. Üretici Acentelerinden Beklenenler	98
2.5. Komisyoncular	99
2.6. Servisler	99
2.7. Değerlenmiş Yeniden Satıcılar	99
2.8. Franchising İşletmeleri.....	100
2.8.1. Franchising'in Gelişim Süreci:	101
2.8.2. Franchising'in Özellikleri	102
2.8.3. Franchising'in Yararları.....	104
3. DAĞITIM KANALI ÇEŞİTLERİ.....	105
3.1. Direkt Dağıtım Kanalı.....	106
3.2. Dolaylı Dağıtım Kanalı.....	109
3.3. Karma Dağıtım Kanalı	114
4. DAĞITIM KANALLARINDAKİ AKIŞ TÜRLERİ.....	116
5. DAĞITIM FONKSİYONLARI.....	117
6. KANAL SEÇENEKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	119
7. DAĞITIM KANALININ SEÇİMİ.....	122
7.1. Dağıtım Kanalının Seçimini Etkileyen Faktörler.....	123
7.2. Dağıtım Kanalı Seçimindeki Aşamalar.....	124
7.2.1. Kanal Uzunluğunun Belirlenmesi	124
7.2.2. Aracıların Türü	127
7.2.3. Aracıların Sayısı:	128
7.2.4. Kanal Sayısı.....	130
7.2.5. Aracıların Seçimi	130
8. KANAL ÜYELERİNİN İHTİYAÇ VE PROBLEMLERİNİN ÖĞRENİLMESİ..	132
8.1. Kanal Üyelerinin İncelenmesi Çalışmaları.....	134
8.2. Kanal Dışından Kuruluşların İnceleme Çalışmaları	135
8.3. Pazarlama Kanalı Hesaplarının Kontrolü.....	135
8.4. Distribütör Danışmanlık Meclisleri	137
9. KANAL ÜYELERİNİN MOTİVASYONU.....	138
9.1. İşbirliği Anlaşmaları.....	142

9.2. Ortaklık Yaklaşımı.....	144
9.3. Programlı Dağıtım.....	146
10. DAĞITIM KANALLARINDA ÇIKAR ÇATIŞMALARI.....	151
10.1. Çatışma Öğeleri.....	158
10.2. Kanal Çatışması ve Kanal Etkenliği.....	159
10.3. Çatışma Davranışı	164
10.4. Kanal Çatışmasının Yönetimi.....	171
11. DAĞITIM KANALINDA YAPILABİLECEK DEĞİŞİMLER.....	178
11.1. Kanal Değişikliğine Neden Olabilecek Baskı Çeşitleri.....	180
11.2. Değişime Engeller.....	183

III. BÖLÜM

DAĞITIM KANALLARINDA MOTİVASYON VE ÇATIŞMA DERECELERİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK HİSARLAR MAKİNE SANAYİ ANONİM ŞİRKETİ'NDE YAPILAN UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	186
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	186
3. ANKET FORMU.....	187
4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	187
5. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	188
6. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ.....	189
7. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ ÇÖZÜMLENMESİ.....	190
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	228
EKLER.....	241
KAYNAKÇA.....	260

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Hizmetlerin Özellikleri ve Önerilen Pazarlama Stratejileri.....	24
Tablo 2. Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları.....	138
Tablo 3. Kanal Üyelerine Sağlanan Tipik İşbirliği Program Türleri.....	142
Tablo 4. Programlı Dağıtımın Çerçevesi.....	146
Tablo 5. Kanal Politika Seçimlerine İlişkin Örnekler.....	147
Tablo 6. Mal Programları İle İlgili Anlaşmaların Çerçevesi.....	148
Tablo 7. Geleneksel Kanallara karşı Programlı Tedarik Kaynağı/Aracı İlişkilerinin Karakteristiklerinin Karşılaştırılması.....	149
Tablo 8. Üretici ve Distribütörlerin, Distribütörler Aracılığıyla Satış Avantajları Hakkındaki Algulamalarından Seçmeler.....	171
Tablo 9. Ankete Katılanların Cinsiyeti.....	188
Tablo 10. Anketi Cevaplandıran Kişilerin Eğitim Durumu.....	188
Tablo 11. Anketi Cevaplandıran Kişilerin İşletmedeki Unvanları	189
Tablo 12. Anketi Cevaplandıran Kişilerin Yaşları.....	189
Tablo 13. İşletmenizin Sektördeki Faaliyet Yılı.....	190
Tablo 14. Bayilerin Hukuki Yapısı.....	190
Tablo 15. Bayilerin Çalıştırdığı Personel Sayısı.....	191

Tablo 16. Üreticiniz, Ürün Tasarımı, Kalite Düzeyi, Dağıtım ,Satış Koşulları, Reklam ve Diğer Promosyon Çabaları İçin Sizin Düşüncelerinizi Dikkate Alıyor mu?.....	191
Tablo 17. Üreticinizin Sizin Düşüncelerinizi Dikkate Alması,Sizin İçin Önemli mi?.....	192
Tablo 18. Üreticinizle Kolayca İrtibat Kurup, Haberleşebiliyor musunuz?.....	192
Tablo 19. Üreticinizle Aranızda Çift Yönlü Bir Bilgi Akışı Var mı?.....	193
Tablo 20. Müşterilerinizle Çıkan Sorunlarda, Üreticiniz Aktif Olarak Rol Alıp Çözümler Üretiyor mu?.....	194
Tablo 21. Üreticinizin Müşterilerinizle Olan Sorunlarınıza Çözümler Üretmemesi Durumunda, Müşterinizle ve Üreticinizle Olan İlişkilerinizin Olumsuz Yönde Etkileneceğini Düşünüyor musunuz?.....	194
Tablo 22. Üreticinizin Satış Elemanları İle İletişiminiz Ne Düzeydir?.....	195
Tablo 23. Üreticinizin Satış Elemanları Sizleri Yeterli Sıklıkta Ziyaret Ediyorlar mı?.....	195
Tablo 24. Üreticinizin Satış Elemanları İle İletişiminiz Ne Düzeydedir? * Üreticinizin Satış Elemanları, Sizi Yeterli Sıklıkta Ziyaret Ediyorlar mı?	196
Tablo 25. Üreticinizin Satış Elemanları, Sizlere Satış Yönetimi, Müşteri İlişkileri, Stok Denetimi vb. Konularda Yardımcı Oluyorlar mı?.....	197
Tablo 26. Üreticinizin Satış Elemanları İle İletişiminiz Ne Düzeydedir? * Üreticinizin Satış Elemanları Sizlere Satış Yönetimi, Müşteri İlişkileri, Stok Denetimi vb. Konularda Yardımcı Oluyorlar mı?.....	198
Tablo 27. Üreticiniz Size Yönetim, Satış, Personel Eğitimi, Stok Denetimi, Müşteri İlişkileri vb. Konularda Ayrıca Eğitim Faaliyetleri ve Seminer Çalışmaları Düzenlemekte midir?.....	199

Tablo 28. Üreticinizin Bu Tür Ek Hizmetleri Size Sağlamasının Faaliyetlerinize Olumlu Katkısının Olacağını Düşünüyor musunuz?.....	200
Tablo 29. Bu Tür Ek Hizmetleri Almanın Üretici İle Olan İlişkilerinizi Geliştireceğini Düşünüyor musunuz?.....	201
Tablo 30. Üreticiniz Yeni Ürün Geliştirmesi ve Çeşitlemesi Bakımından Yeterli midir?.....	201
Tablo 31. Üreticiniz Yeni Ürün Geliştirmesi ve Çeşitlemesi Bakımından Rakipleri Karşısında Durumu Nedir?.....	201
Tablo 32. Üreticinizle Olan İlişkilerinizde Size Tanınan Yetki ve Sorumluluklar Tam Olarak Belirli mi?.....	202
Tablo 33. Üreticinizle Olan İlişkilerinizde Size Tanınan Hakları Tam Olarak Kullanabiliyor musunuz?.....	202
Tablo 34. Üreticiniz Sizin Rakiplerinizle Olan İlişkilerinizi Katı Kurallarla Sınırlıyor mu?.....	203
Tablo 35. Üreticinizi Güvenilir ve Tutarlı Buluyor musunuz?.....	204
Tablo 36. Üreticiniz, Yaptığınız Faaliyetlerin Neticesinde Sizlere Herhangi Bir Maddi ve/veya Manevi Ödül Veriyor ya da Cezalandırıyor mu?.....	204
Tablo 37. Bu Ödüllendirme ve Cezalandırmaları Yeterli ve Yerinde Buluyor Musunuz?.....	205
Tablo 38. Üreticiniz Yaptığınız Faaliyetlerin Neticesinde, Sizlere Herhangi Bir Maddi ve/veya Manevi Ödüllendirme ya da Cezalandırmada Bulunuyor mu? * Bu Ödüllendirme ve/veya Cezalandırmaları Yeterli ve Yerinde Buluyor musunuz?.....	206

Tablo 39. Üreticinizin, Sizin Satışlarınızı Destekleme Konusunda Gösterdiği Çabaların Seviyesi Yeterli midir?.....	207
Tablo 40. Satışlarınız Konusunda Tam Bir Bağımsızlığa ve Yetkiye Sahip misiniz?.....	208
Tablo 41. Üreticinizin Size Sağladığı Kredi Olanaklarından Memnun musunuz?.....	209
Tablo 42. Size Tanınan İskonto Oranlarından Memnun musunuz?.....	209
Tablo 43. Üreticinizin Stok Kontrolü Yeterli midir?.....	210
Tablo 44. Üreticiniz Siparişlerin Alınması ve İstenilen Zamanda Yerine Getirilmesi Konularında Sizce Yeterli midir?.....	210
Tablo 45. Üreticinizin Stok Kontrolü Yeterli midir? * Üreticiniz Siparişlerin Alınması ve İstenilen Zaman ve Şekilde Yerine Getirilmesi Konularında Sizce Yeterli midir?.....	211
Tablo 46. Kendi Stok Düzeyinizi Belirlemede Bağımsız mısınız?.....	212
Tablo 47. Üreticinizin, Sizin Stok Belirleme Politikalarınıza Müdahale Etmesi veya Etmek İstemesi, Üretici İle Olan İlişkilerinizi Nasıl Etkiliyor ya da Nasıl Etkileyebileceğini Düşünüyorsunuz?.....	213
Tablo 48. Müşteri Seçiminde Hangi Kriterler Uygulanmaktadır?.....	213
Tablo 49. Müşteri Seçiminde Hangi Kriterin Uygulanmasını İstersiniz?.....	214
Tablo 50. Diğer Bayiler Mevcut Sınırlamalara Uymakta mıdır?.....	215
Tablo 51. Belirlenen Sınırlamaların Dışına Çıkararak Satış Yapan Bayilere Karşı Tepkiniz Nasıl Olmaktadır?.....	215
Tablo 52. Çıkan Çatışmalara Karşı Almış Olduğunuz Kararlar Çatışmaları Önleyebiliyor mu?.....	216

Tablo 53. Belirlenen Sınırlamaların Dışına Çıkararak Satış Yapan Bayilere Karşı Tepkiniz Nasıl Olmaktadır? * Çıkan Çatışmalara Karşı Almış Olduğunuz Kararlar Çatışmaları Önleyebiliyor mu?.....	217
Tablo 54. Fiyat Kotaları Konusunda Yeterince Serbestliğe Sahip misiniz?.....	218
Tablo 55. Üreticinizle Fiyat Belirleme Konusunda Sorunlarınız Çıkıyor mu?.....	219
Tablo 56. Fiyat Kotaları Konusunda Yeterince Serbestliğe Sahip misiniz? * Üreticinizle Fiyat Belirleme Konusunda Sorunlarınız Çıkıyor mu?.....	220
Tablo 57. Diğer Bayilerle Fiyatlar Konusunda Sorunlarınız Çıkıyor mu?.....	221
Tablo 58. Diğer Bayilerle Aranızda Çıkan Fiyat Sorunlarınıza Tepkiniz Nasıl Olmaktadır?.....	222
Tablo 59. Diğer Üreticilerin Bayileri İle Rekabetinizde, Üreticiniz Sizi Destekliyor mu?.....	223
Tablo 60. Üreticinizin Sizi, Diğer Üreticilerin Bayilerine Karşı Olan Rekabetinizde Size Sunduğu ya da Sunmasını İsteddiğiniz Desteğin, Üretici İle Olan İlişkilerinizi Nasıl Etkilediğini ya da Etkileyeceğini Düşünüyorsunuz?.....	223
Tablo 61. Üreticinizi Genel Olarak Değerlendirdiğinizde Yapmış Olduğu Tüm Faaliyetlerin Verimlilik ve Yeterlilik Düzeyi Nasıldır?.....	224
Tablo 62. Üreticinizi Güvenilir ve Tutarlı Buluyor musunuz? *Üreticinizi Genel Olarak Değerlendirdiğinizde Yapmış Olduğu Tüm Faaliyetlerin Verimlilik ve Yeterlilik Düzeyi Nasıldır?.....	225

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Ürün Yaşam Devresinin Genel Bir Modeli.....	28
Şekil 2. Rekabet Stratejileri ve Ürün Yaşam Eğrisi.....	31
Şekil 3. Ürünlerin Satışında Kişisel Satış ve Reklamın Göreceli Önemleri.....	51
Şekil 4. Direk Dağıtım Kanalı.....	106
Şekil 5. Dolaylı Dağıtım Kanalları I.....	110
Şekil 6. Dolaylı Dağıtım Kanalları II.....	111
Şekil 7. Dolaylı Dağıtım Kanalları III.....	111
Şekil 8. Endüstriyel Hizmetlerde Dolaylı Dağıtım Kanalı.....	111
Şekil 9. Karma Dağıtım Kanalı.....	113
Şekil 10. Dağıtım Kanallarında Akış Türleri.....	114
Şekil 11. Başabaş Noktası: Satış Acenteleri İle Üreticinin Kendi Satış Gücünün Karşılaştırılması.....	118
Şekil 12. Pazarlama Kanallarında Bilgi Akışı.....	131
Şekil 13. Çatışma ve Kanal Etkinliği – Negatif Etki.....	158
Şekil 14. Çatışma ve Kanal Etkinliği – Etkisiz.....	159
Şekil 15. Çatışma ve Kanal Etkinliği – Pozitif Etki.....	160
Şekil 16. Çatışma ve Kanal Etkinliği – Genel Eğri.....	161

GİRİŞ

Günümüzdeki teknolojik ve kültürel gelişmelere bağlı olarak, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerinde önemli değişme ve gelişmeler ortaya çıkmıştır. Tüketicilerin bu değişen istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesi ve pazarlaması yoğun rekabet ortamında daha da önem kazanmıştır. Ancak sorun sadece bununla sınırlı kalmamaktadır. Bu ürünlerin üretilmesi için gerekli olan endüstriyel ürünlerin üretilmesi ve pazarlaması da, en az tüketim mallarının üretilmesi ve pazarlaması kadar önemli hale gelmiştir. Ancak pazarlama konusunda yapılan teorik ve uygulamalı çalışmaların çoğu, tüketim malları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Pazarlama temel prensiplerinin çoğu endüstriyel ve tüketim mallarının pazarlamasına uygulanabilirliğine karşın, endüstriyel pazarlamada tüketim malları pazarlamasında bulunmayan ve sık rastlanılmayan problemlerle karşılaşmaktadır. Bu problemler esas olarak, malın niteliklerinin, pazarın, dağıtım yöntemlerinin ve satış tutundurma faaliyetlerinin farklılaşmasından ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada, yukarıda bahsedilen farklılaşmaların tümü üzerinde durulmuştur. Endüstriyel pazarlama konusundaki çalışmaların sayısının çok fazla olmaması, hatta 1970'li yıllardan sonra fazla bir çalışmanın yapılmaması ve pazarlama faaliyetlerinin sadece tüketim malları üzerinde yoğunlaştırılarak açıklanmaya çalışılmasından dolayı, böyle bir çalışma konusu seçilmiştir. Ancak bu konunun oldukça kapsamlı olmasından dolayı, sadece dağıtım kanalları üzerinde ayrıntılı bir şekilde durulmuş ve bu konuda bir sektör incelemesi yapılmıştır. Dağıtım kanallarının seçilmesindeki amaç ise, dağıtım konusunun üzerinde önemle durulması gerektiğindedir. Çünkü müşterilerce talep edilen bir mal, istenilen yerde ve istenilen zamanda satışa hazır bulundurulmazsa, kalitesi ve fiyatı ne olursa olsun, satışını sağlamak çok güçtür. Dağıtım kanalı etkin bir şekilde çalıştırılırsa, ürünlerin müşterilere istedikleri yerde ve zamanda ulaştırılması kolaylaşacaktır. Böylece müşteri kayıpları en aza indirilebilecek, satışlar artırılabilir. Dağıtım kanalına bir sistem olarak bakıldığında, dağıtım fonksiyonları, üretici ve aracılar tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Üretici çeşitli kanal türlerinden birisini ya da birkaçını seçerek, bu kanal yapısında yer alan üyeler vasıtasıyla ürünlerini hedef kitlesine ulaştırabilecektir. Kanal üyeleri işletmeye bağlı olabilecekleri gibi işletmeden bağımsızda olabilmektedir. İster bağımlı isterse bağımsız olsunlar, nihayetinde bunların etkili bir kanal yapısı için yönetilmesi gerekmektedir. Bu kanal üyelerinin yönetiminde ise birçok araç kullanılmakta ve birçok sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bunların içerisinde motivasyon ve çatışma konuları, etkili ve verimli

bir kanal yapısının oluşturulması, devamı ve yönetimi açısından önemlilik arz etmektedir. Kanal üyeleri daha iyi motive edildikleri ve aralarındaki çatışmalar minimuma indirildiği zaman, etkili ve verimli bir kanal yapısına ulaşılması kolaylaşacaktır. Kanaldaki bu etkinlikte, tüm pazarlama çabalarının etkinliğini artırabilecektir. Bu nedenlerden dolayı, endüstriyel ürünlere yönelik dağıtım kanalında motivasyon çatışma konuları çalışmanın amacı olarak belirlenmiştir.

Bu amaçla I. Bölümde, endüstriyel pazarlama kavramı ele alınmıştır. Endüstriyel pazarlamanın daha iyi anlaşılabilmesi ve tüketicilere yönelik pazarlama faaliyetleri arasındaki farkların ortaya konulabilmesi için ilk önce kavram olarak endüstriyel pazarlama ele alınmış, daha sonrada endüstriyel pazarlama karması elemanları oluşturan, ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım konuları ele alınmıştır. Bu konular incelenirken, hem endüstriyel pazarlama karması elemanları tanıtılmaya çalışılmış hem de tüketicilere yönelik pazarlama karması elemanları arasındaki farklar belirtilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümde dağıtım kanalları üzerinde yoğunlaşmıştır. Dağıtım kanalları ilk önce kavram olarak tanımlanmaya çalışılmış ve sonra da bu kanalı oluşturan üyeler, kanal çeşitleri, kanal türünün seçim, bu kanal türüne uygun olabilecek kanal üyelerinin seçimi konuları üzerinde durulmuştur. Kanal üyelerinin yönetimi açısından ise kanal üyelerinin ihtiyaç ve problemlerinin öğrenilmesi, motive edilmeleri ve aralarında çıkan çatışmaların yönetilmesi konuları esas alınarak incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise durum araştırması yapılmıştır. Bu amaçla bir işletme ele alınarak, kanalının yapısı ve kanal üyelerinin yönetimi açısından başarısı ölçülmeye çalışılmıştır.

I. BÖLÜM

ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA

1. ENDÜSTRİYEL PAZARLAMANNIN İŞLEVLERİ

Bu bölümde endüstriyel pazarlamanın işlevleri tanıtılmıştır. Bu amaçla, ilk önce endüstriyel pazarlamanın tanımı, kapsamı ve özellikleri anlatılacaktır. Sonra sırası ile, endüstriyel pazarlar, endüstriyel pazarın yapısı ve özellikleri tanıtılacaktır.

1.1. Endüstriyel Pazarlamanın Tanımı, Kapsamı ve Özellikleri

Geçmişte birçok endüstriyel mal için üreticilerin pazarlama çabaları, en yakın alıcıların ve potansiyel alıcıların ötesine çok az geçebilmiştir.¹

Günümüzde ise, yalnızca kullanıcılara yönelik olan sınırlı pazarlama çabaları düşüncesinin ötesine geçilmiştir. Başka bir deyişle, endüstriyel üreticiler son tüketicileri de düşünmek zorunda kalmışlardır. Gelişen ekonomik yapıların dünyayı büyük bir pazar haline getirmesi ve rekabetin de alabildiğince şiddetlenmesi sonucu üreticiler ayakta kalabilmek için sadece endüstriyel tüketicilere değil, aynı zamanda son tüketicilere yönelik pazarlama faaliyetlerinde de bulunmaya başlamışlardır. Şişe Cam'ın maden suyu reklamlarında, camın sağlığından bahsederek son tüketicilere yönelik reklam yapması; Tetra Pak'ın kağıt kutuları toplayıp kimsesiz çocuklara masa sandalye yapması, bu konuda verilebilecek tipik örneklerdir.

Çok genel olarak endüstriyel pazarlama hakkında şunlar söylenebilmektedir: Bir mal tüm pazar, bir tek endüstri veya birçok endüstri içerisinde olabilmektedir. Daktilo makineleri, otomobiller, boyalar ve metal aksamı gibi bazı mallarda, hem endüstriyel hem de tüketim pazarlarına ulaşmak gerekmektedir ki, bu pazarlar da uluslararası

¹ Ömer Z. Aşıcı, **Endüstriyel Pazarlama** (İzmir: Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1971), s.1.

pazarlara kadar uzanabilmektedir.

Endüstriyel pazarlarda rasyonel satın alma motivasyonları, tüketim malları pazarında ise genellikle hissi olan satın alma motivasyonlarının yerine geçer. Endüstriyel satın alma genellikle, profesyonel satın almadır.

Endüstriyel mallardaki kâr hadleri genellenecek olursa, tüketim mallarına göre daha düşüktür. Endüstriyel mal, tüketicilerin eline geçene kadar fiziki benliğini kaybetmektedir.

Endüstriyel pazarlarda karşılıklı alışveriş sözkonusudur. Dağıtım kanalları ve satış yöntemleri tüketim mallarının pazarlamasından tamamen değişiktir. Endüstriyel pazarlamada perakendeci çok az rol oynar, acenteler ve distribütörler veya kişisel satış kullanılmaktadır.

Endüstriyel malların alımı, tüketim mallarının alımına bağlıdır. Tüketim malları satın alınmazsa endüstriyel mallar da satın alınmaması sonucunu doğurur. Perakende satışlardaki azalmalar, kısa zamanda endüstriyel alımlardaki düşme şeklinde kendini göstermektedir. Büyük alıcı grevleri, yoğun işsizlik veya bunların tehdidi bile, kısa zamanda tüketiciden uzak gibi görünen endüstriyel üreticileri de etkilemektedir.

"Endüstriyel pazarlama, başka mal ve hizmet meydana getirilmek üzere, üretim amacı ile satın alınan mal ve hizmetlerin pazarlamasını kapsamaktadır."²

Endüstriyel pazarlama, ticaret işletmelerinin, kâr amaçlı ya da kâr amaçsız kuruluşların, devlet kurumlarının ve araçların, mallarının ve hizmetlerinin pazarlanması ile ilgili tüm aktivitelerini içermektedir. Burada bahsedilen mallar ve hizmetler, bu işletmelerin faaliyet ve çalışma alanları için gerekli olan endüstriyel mal ve hizmetlerdir.³

² Aşıcı. **Ön.ver.**, s. 1

³ Robert R. Reeder, Edward G. Brierty ve Betty H. Reeder, **Industrial Marketing: Analysis, Planning and Control** (Second Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1991), s.6-7.

1.2. Endüstriyel Pazarlar

Endüstriyel veya örgütsel pazarlar endüstriyel alıcılardan oluşmaktadır. Endüstriyel pazarlar çok çeşitli olup, başlıcaları; mal ve hizmet üreticileri, tekrar satmak üzere satın alanlar, hükümet birimleri ve kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlardır. Oldukça geniş bir kapsamı olan endüstriyel alıcı kavramı, son tüketicilerin dışında kalan tüm tüketicileri kapsar. Endüstriyel alıcılar, kişisel ve aile ihtiyaçları için alım yapan son tüketicilerden farklı oldukları gibi, kısmen ve değişik düzeylerde olmak üzere birbirlerinden de farklıdırlar⁴.

Endüstriyel pazarlar şu şekilde incelenmektedir:

- Üreticiler pazarı: Üreticiler pazarı, başka malların üretiminde ya da üretim eylemlerini yürütmede kullanarak, bir kâr elde etmek amacıyla mallar satın alan kişilerden ya da işletmelerden oluşmaktadır. Mal ve hizmet üreten işletmeler, doğrudan üretime giren hammadde, yarı mamul ya da bitmiş mallar satın almaktadırlar. Ayrıca sözkonusu üretim işletmeleri, doğrudan üretime giren malların yanı sıra, eylemlerini yürütmede yardımcı olan ya da kolaylık sağlayan mallar da satın almaktadırlar. Temizlik malzemeleri, hesap makineleri, soğutma araçları, giysi, yiyecek vb. malların satın alınması da dolaylı olarak kâr amacına yöneliktir. Ormancılık, balıkçılık, madencilik, imalat, inşaat, ulaşım, haberleşme ve çeşitli hizmet endüstrileri gibi hayli geniş bir endüstriler dizisi üretici pazarını oluşmaktadır. Üretici pazarı en geniş ve en fazla çeşitlilik gösteren endüstriyel pazardır. Üreticiler, coğrafi olarak en fazla belirli bölge ve yörelerde toplanma eğiliminde olan tüketim birimleri veya alıcılardır. Bu bölgesel toplanma durumu, mal ve hizmet üreticisi müşteriler olarak kendilerine endüstriyel pazarlamanın daha etkin ve daha iyi hizmet vermesini kolaylaştırmaktadır.⁵

- Aracılar pazarı: Bu gruba giren işletmeler, satın aldıkları ürünün fiziksel özelliklerinde hemen hemen hiçbir değişiklik yapmadan bunu tüketicilere satmaktadırlar. Toptancı, perakendeci, bayi, acente gibi kuruluşlar, aracı işletmeler grubunda yer almaktadır. Karmaşık teknolojiye sahip ürünler dışında, üretici

⁴ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri** (Gözden Geçirilmiş 8. Basım, İstanbul: Türkmen Kitapevi 1997), s.93.

⁵ Aynı, s.95

işletmelerin sattığı ürünlerin tamamına yakın bir kısmı, önce aracı işletmelere satılmakta, daha sonra müşterilere ulaştırılmaktadır. Bunlar ilk bakışta ekonominin parazitleri gibi görülmektedir. Ancak aracı işletmeler olmadan, pazarlama fonksiyonlarından olan, yer ve zaman fonksiyonunu yerine getirerek tüketicilere fayda sağlamak mümkün değildir.⁶

- Kurumlar pazarı: Kâr, pazar payı veya yatırım oranı gibi, normal olarak iş dünyasının ulaşmak istediği amaçlarla ilgisi olmayan örgütler, kurumlar pazarını oluşturmaktadır. Kısaca kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlar, bu pazarın satın alma ve karar birimleri veya alıcılarıdır. Bu tür kurum ve kuruluşlara, Kızılay, Vakıflar İdaresi, müzeler, yardım kuruluşları, çeşitli vakıflar, sendikalar, dernekler vb. örnek olarak gösterilebilmektedir.⁷

- Devlet pazarı: Merkezi devlet teşkilatı, ordu, belediye ve özel idare şeklindeki yerel yönetimler ile Kamu İktisadi Teşebbüsleri, bunlara bağlı müesseseler ve devlet teşkilatına bağlı çeşitli kuruluşlar, hükümet pazarını oluşturmaktadır. Her yıl ülkenin yıllık gelirinin veya GSMH'nın önemli bir kısmı, devlet teşkilatına harcanır. Bu yüzden, devlet pazarı çok büyük iş hacmine sahiptir. Devlet birçok mal ve hizmeti, genelde sürekli olmak üzere, satın alma yoluna gitmektedir.⁸

1.3. Endüstriyel Pazarın Yapısı ve Özellikleri

Endüstriyel pazarlar, birçok yönden tüketim malları pazarlarından farklıdırlar. Endüstriyel pazarlardaki malların çok çeşitli ve değişik teknolojik veya yapısal özellik içermesi, bu pazarlar hakkında genellemeler yapılmasını zorlaştırmaktadır.

Bu kısımda, endüstriyel pazarın özellikleri pazarın talep yapısı, endüstriyel alıcıların özellikleri, pazarın özellikleri, endüstriyel alıcıların satın alma davranışları, endüstriyel alımları etkileyen faktörler, satın alma karar türleri, endüstriyel alım sorumlulukları, endüstriyel satın alma karar süreci alt başlıkları halinde anlatılmaktadır.

⁶ Doğan Tuncer ve diğerleri, **Pazarlama** (İkinci Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 1994), s.44.

⁷ Mucuk. **Ön.ver.**, s.96.

⁸ **Aynı**, s.96.

1.3.1. Endüstriyel Pazarlarda Talep Yapısı

Endüstriyel talep, son tüketicilerin taleplerinden daha farklı bir yapıdadır. Bunları şu şekilde incelemek mümkündür.⁹

- **Türetilmiş talep:** Endüstriyel pazarda talep, son tüketicilerin talebine bağlıdır. Daha öncede belirtildiği gibi, endüstriyel tüketiciler satın aldıkları ürünleri, başka bir ürünün üretimi sırasında girdi olarak kullanmaktadırlar. Bu nedenle, endüstriyel tüketicilerin talebi, türetilmiş taleptir. Çünkü asıl amaç, son tüketicilere mal üretmektir.

Üretim malları talebinin tüketim mallarının talebine bağlı olması üreticilerin pazarlama faaliyetlerinde tüketicilere de yer vermelerini gerektirebilmektedir. Üreticilerin son tüketicilere karşı duyarlı olmaları ve uzun dönemli pazarlama planları yaparak son tüketicilerin ihtiyaçlarını kestirebilmeleri gerekmektedir.

- **Esnek olmayan talep:** Endüstriyel ürünlere olan talebin büyük bir bölümü, esnek olmayan bir yapı göstermektedir. Fiyatlardaki iniş ve çıkışlar, endüstriyel ürünlere olan talebi fazla etkilememektedir. Bunun temel bir sebebi, ürünün yapımında kullanılan bir parça veya maddenin maliyeti, o ürünün toplam maliyetinin çok küçük bir kısmını oluşturmasıdır. Makine ile üretimde üretilen mal sayısı fazla olduğundan, parça birim maliyetinin fiyat içindeki payı azdır. Talebin elâstik olmaması nedeniyle de, pazarlama çabalarını yoğunlaştırarak satışları arttırmak zordur. Dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta ise, esnek olmayan talebin, endüstri talep eğrisi olduğu ve tek bir işletmeyi kapsamadığıdır. Ancak işletmenin mala olan talebi, genel olarak endüstrinin talebinden daha esnektir. Ayrıca uzun vadede elâstikiyet kısa vadeye göre daha fazladır.

- **Bağlı talep:** Bağlı talep, bir ürünün üretilmesi sırasında bir kaç değişik ürünün kullanılması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bahsedildiği gibi, endüstriyel ürünlerin üretiminde birçok girdi kullanılmaktadır. Bunların içinden herhangi birindeki

⁹ İlhan Cemalcılar, **Pazarlama: Kavramlar, Kararlar** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1987), s.82-90.; Mucuk. **Ön.ver.**, s96-99.; Tuncer ve diğerleri. **Ön.ver.**, s.45-47.; Aşıcı. **Ön.ver.**, s.13-18.

bir aksama diğerlerini de etkileyecektir. Örneğin, grev nedeni ile bir parçanın sağlanamaması, üretimin durmasına yol açabilecektir.

- Dalgalı talep: Endüstriyel ürünlere olan talep tüketicilerin son talebine bağlı olarak dalgalanmalar göstermektedir. Özellikle yatırım malları talebi, büyük ölçüde dalgalanmalar gösterirken, tarımsal ve hayvansal işleme endüstrilerinde kullanılan ürünlerde, bu dalgalanma görülmemektedir. Ayrıca hammaddelerde ve küçük araçlar gibi yazıhane araçlarında da önemli dalgalanmalar görülmektedir. Pazar talebinin dalgalanması, üretici firmaların pazarlama planlamasını önemli ölçüde etkiler. Mamul planlama, çeşitlendirme, dağıtım, fiyatlandırma ve tutundurma çalışmaları bu dalgalanmalara göre düzenlenmektedir

- Pazar bilgi düzeyi: Endüstriyel pazarların daha örgütlü olmasından dolayı, bu pazarın alıcıları, tüketiciler pazarındaki araçlardan daha farklıdır. Endüstriyel alıcılar alacakları mallar hakkında daha bilgilidir. Alternatif arz kaynaklarını ve ikame malların göreceli üstünlüklerini bilmektedirler.

1.3.2. Endüstriyel Alıcıların Satın Alma ve Davranışsal Özellikleri

Endüstriyel alıcıların satın alma davranış özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:¹⁰

Endüstriyel alıcılar, son tüketicilerden daha rasyonel davranmaktadırlar. Mantıksal güdülerle hareket etmektedirler. Satın alınacak mallar hakkında daha bilgilidirler ve bilgi toplamaya önem vermektedirler. Alımdan önce malın fonksiyonel ve teknik özellikleri hakkında ayrıntılı bilgi toplamaktadırlar.

Endüstriyel alıcının satarken olduğu kadar, satın alırken de kazanması çok önemlidir. Endüstriyel alıcının talebinin türetilmiş ve esnek olmayan bir talep olduğu da

¹⁰ Birol Tenekecioğlu, **Makro Pazarlama** (Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1994), s.130-134; Muhittin Karabulut, **Tüketici Davranışı** (Genişletilmiş 3. Bası, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1989), s.231-234.; Cemalçılar. **Ön.ver.**, s.87-88.; Mucuk. **Ön.ver.**, s.97-98.; Tuncer ve diğerleri. **Ön.ver.**, s.45-46.,

göz önüne alınırsa, alım yaparken elde edeceği avantajların önemi daha da kolay anlaşılacaktır.

Endüstriyel alıcılar, ilk kaynaktan satın almaya özen göstermektedirler. Sipariş miktar ve tutarlarının büyük olması, aracı yerine direk olarak üretici ile teması zorunlu kılmaktadır. Bazı durumlarda aracılara başvurulsa da genellikle direkt kaynaktan alım yapma yaygındır.

Endüstriyel alıcılar mantıksal güdülerle hareket etmekte ve alım kararlarını verirken kalite düzeyi, servis ve fiyat gibi üç ekonomik faktör üzerinde özellikle durmaktadırlar. Bunların yanısıra ödeme koşulları ve kredili alım olanakları da önemli etkenler olmaktadır.

Endüstriyel malın birim fiyatının, aynı kalitede ve satış şartlarında olmak kaydıyla, piyasa da bulunan diğer endüstriyel ürünlere göre düşük düzeyde oluşu endüstriyel alıcılar için çok önemli olmaktadır. Malın kalite düzeyi, ihtiyaca uygunluğu, kalite seviyesinin istikrarı, tedarik kolaylığı, çok amaçlılığı, kredi ve ödeme şartları, teslim süre ve şartları, bu mal ile üretilecek nihai ürünün fiyatı, malın markası, satıcının güvenilirliği, teknik desteğinin düzeyi, servis, montaj vb. gibi özellikler alıcı satın alma güdülerini olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca rasyonel satın alma güdülerinin tamamen durağan olmadığı söylenmektedir. Bu rasyonel satın alma güdülerini, pazar, rekabet ve kendisine yönelik talep bilgisi geliştikçe, dinamik bir karakter kazanmakta ve endüstriyel alıcıların satın alma yeteneklerini ve satın alma stratejilerini de geliştirmektedir.

Endüstriyel alıcı türlerine göre çeşitli satın alma amaçları ortaya çıkabilmektedir. Bazı işletmeler için kalite standardı ve fiyat çok önemli olurken, bazıları için değişik kaynaklardan satın alarak pazarlık gücünü arttırmak daha önemli olabilmektedir. Alım kararları verilirken işletmeler arası karşılıklı ilişkiler de önemli olmaktadır. Örneğin, "sen benden alırsan, ben de senden alırım" veya üçüncü bir işletmeden alım yapma zorunluluğu gibi kriterler de getirilebilmektedir.

Endüstriyel ürünlerde satın alma görevlileri veya komisyonları, alım işleminde işletmeye teknik özellik ve finansal açıdan yararlı ürünleri alma çabalarının yanı sıra,

görevlerini en iyi şekilde yapma gibi psikolojik tatmine de önem vermektedirler. Ancak dostluk, karşılıklı ilişkiler ve rüşvet gibi olaylar da alımlarda etkili olabilmektedir. İşletmenin çıkarları korunduğu sürece, bu tür ilişkilere göz yumulabilmektedir.

1.3.3. Endüstriyel Pazarların Özellikleri

Endüstriyel pazarların özellikleri kısaca şu başlıklar altında toplanmaktadır.¹¹

- Bölgesel toplanma: Endüstriyel alıcılar genellikle belirli yörelerde ve bölgelerde toplanmaktadır. Örneğin imalatçılar, organize sanayii bölgelerinde toplanabilmektedir.
- Az sayıda alıcı: Alıcı sayısının az olması, bu pazarı oluşturanların daha sıkı ilişki içinde olmalarına ve birbirlerini daha iyi tanımalarına olanak sağlamaktadır. Hem tek bir endüstriye, hem de birden fazla endüstriye hitap eden mallar, tüketiciler pazarındaki mallar kadar geniş bir alıcı kitlesine sunulmamaktadır. Bu yüzden endüstriyel pazarlardaki alıcı kitlesini az olarak nitelendirmek doğru olabilmektedir.
- Büyük hacimli ve seyrek alımlar: Alış veya sipariş büyüklüğü bakımından endüstriyel pazarlar, tüketiciler pazarından oldukça farklıdır. Bu pazarda alım miktarı yüksek, alım sıklığı ise düşüktür.
- Reklam yerine kişisel satış: Alıcı sayısının az olmasının verdiği avantajla kişisel satıştan daha çok yararlanılmaktadır.
- Düşük satış masrafları: Tüketim mallarında olduğu gibi, yoğun satış çabalarının gerekmemesinin ve kişisel satışın yaygın olmasının verdiği avantajlardan dolayı, satış masrafları düşüktür.

¹¹ Tenekecioglu. **Ön.ver.**, s.126-130.; Cemalçılar. **Ön.ver.**, s.83-87.; Tuncer ve diğerleri. **Ön.ver.**, s.45-47; Aşıcı. **Ön.ver.**, s.13-18.; "William J. Stanton, **Fundamentals of Marketing** (Sixth Ed., International Student Ed., Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd.,1981" ve "Houston G. Elam, **Marketing** (Newyork: Barrister Publishing Co. Inc., 1967" Mucuk, **Ön.ver.**, s.98-99'daki alıntı.

- Malın alım kararı ve alımı esnasında işletmede çok sayıda kişinin söz sahibi olması: Endüstriyel malın maliyetinin yüksek olması, teknik özelliklerinin farklı olması, malın nitelikleri ve sahip olduğu diğer özelliklerin yoğun rekabet ortamında işletmeyi derinden etkileyebilmesi nedeniyle, karar alma ve alım sırasında uzmanlar veya söz sahibi kişiler etkili olmaktadır.
- Satıcının ünü: İşletmeler, kendilerine mal satacak olan satıcının, pazarda sağladığı ünü de göz önünde bulundurmaktadırlar. Satıcının geçmişte üstlendiği görevleri başarı ile yerine getirmesi, ileride de bu davranışın devam edeceği düşüncesini doğurmaktadır. Bu da bir tercih sebebi olmaktadır.
- Satın alma işleminin uzun sürmesi: Malın niteliklerinin fazla olması ve işletmenin başarısında etkili olması nedeni ile işletme içinde birden fazla departmanın alım kararında etkili olması, siparişin büyüklüğü, ihale, pazarlık gibi etkenlerden dolayı satın alma işlevi uzun sürmektedir.
- Doğrudan alışverişin yaygın olması: İşletmeler genellikle aracılarla başvurmadan üreticilerle temasa geçmektedirler. Ancak bazı sektörlerde, aracılarla üreticilerin yapmış oldukları anlaşmalardan dolayı aracılarından alım yapmak daha avantajlı olabilmektedir.
- Çok sayıda tedarik kaynağının bulunması: İşletmeler çoğunlukla, aynı tür mal ve hizmetleri değişik kaynaklardan sağlama yoluna gitmektedirler. Böylece tek kaynağa bağlı olmanın sakıncalarından, satıcının egemenliğinden kurtulmuş olmaktadır.
- Alımlarda karşılıklılık ilkesinin sözkonusu olması: Alıcı ile satıcı arasındaki satın alma işlemi, çoğu zaman karşılıklı alışveriş ilkesi üzerine kurulmaktadır. Bu ilişki, bazen üçüncü işletmeleri de kapsayan boyutta olabilmektedir.

1.3.4. Endüstri İşletmelerinde Satın Alma

Bir üretim süreci için devamlı olarak, üretimde gerekli olan, üretim gereçlerinin tedariki gerekmektedir. Üretim için gerekli olan endüstriyel ürünlerin, zamanında ve istenen şekilde satın alınmaması, işletmenin maliyetlerinin yükselmesine, kendi ürettiği mala olan talebin düşmesine ve ticari itibarını kaybetmesine neden olabilmektedir.¹²

Endüstriyel ürünlerin satın alınması, üretim yerine getirilmesi, kontrol edilmesi ve yetecek miktarlarda ve istenen zamanda hazır bulundurulması gerekmektedir. Satın alma faaliyetlerinin aksatılmasının işletmeye verebileceği zararlar aşağıdakiler gibi sıralanabilmektedir:¹³

Öncelikle, düşük kaliteli ya da kusurlu malzemeler imalat giderlerini artırmaktadır. Çünkü bu malzemelerin iade edilmesi ya da yeniden işleme tabi tutulması, hem maliyetleri arttırmakta, hem de zaman kaybına yol açmaktadır. Bu nedenle, satın alma faaliyetlerine gereken dikkatin gösterilmesi gerekmektedir.

İkinci olarak, istenilen zamanda gerekli olan malzemeler bulunmazsa, üretim hattının bir bölümü ya da tamamının faaliyetleri kesilebilmektedir. Bunun sonucunda, dolaylı giderler ve işçi ücretleri devam edeceğinden, imalat giderleri sürekli olarak artmaya devam edecektir.

Yukarıdaki belirtilenler veya başka nedenlerle üretim hattında meydana gelen gecikmelerden dolayı, siparişler geciktirilirse, müşteri kayıpları meydana gelebilmektedir. Bu gibi durumların devamlı olması işletmenin itibarını zedeleyebilmekte ve işletmenin yaşam süreci olumsuz etkileyebilmektedir. İşletme pazar payını kaybedebilmekte ve rakipleri karşısında güçsüz durumda kalabilmektedir.

Belirtilmesi gereken en önemli nokta ise, üretim işletmelerinin, satışlarından elde ettikleri gelirin büyük bir bölümünü, tekrar endüstriyel ürün almak için kullanmalarındadır. Bundan dolayı, işletmenin satın aldığı malzemelerde yapabileceği küçük bir tasarruf, işletmenin kârını önemli ölçülerde arttırabilmektedir.

¹² Necdet Timur, "Sanayi İşletmelerinde Satın Alma Faaliyetleri," **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt no 6, Sayı no 1, (Haziran 1989), s. 161

¹³ Ibid., s. 162

İşletmeler için çok önemli olan satın alma konusunda değinilmesi gereken diğer bir nokta ise, satın alma sorumluluğudur. Satın alma sorumluluğu, işletme organizasyonunda belli bir kişiye ya da belli bir departmana verilebilmektedir.

Bu anlatılanların ışığında satın alma sorumluluğu; doğru niteliklerde, doğru miktarlarda, doğru zamanda, doğru fiyatta, doğru kaynaklardan malzeme satın alınması olarak tanımlanabilecektir.

1.3.5. Endüstriyel Alıcıların Satın Alma Yöntemleri

Endüstriyel ürünlerin satın alınması karmaşık bir işlem olmasına karşın, alıcılar satın almada belirli yollar izleyebilmektedirler. Bu yollara “alım stratejileri” denilmektedir. Alım stratejileri, satıcıların niteliklerini değerleyip, alım yapılacak satıcıyı seçme işlemidir. Satıcı işletmeler teknik kapasiteleri, sağladıkları hizmetler, teslim koşulları, maliyetleri, ödeme kolaylıkları, pazardaki ünleri vb. kriterlere göre değerlendirilmektedirler.¹⁴

Endüstriyel alıcıların satın alma yöntemleri, dört kategoride incelenebilmektedir. Bunlar; muayene ile satın alma, örneğe göre satın alma, tarif üzerine satın alma, pazarlık yoluyla satın alma şeklindedir.¹⁵

1.3.6. Endüstriyel Alımları Etkileyen Faktörler

Alım stratejileri gerçekleştirilirken birçok çevre faktörü etkili olmaktadır. Bu sözkonusu çevresel etkenler, işletme içi ve işletme dışı çevresel olmak üzere ikiye ayrılabilir. Alım işleriyle görevli kişinin işletmedeki diğer görevlilerle olan ilişkileri ve iş yükü, işletme içi etkenlere örnek olarak gösterilebilmektedir. İşletme dışı

¹⁴ Cemalçılar. **Ön.ver.**, s.88.

¹⁵ "William M. Pride ve O. C. Ferrell, **Marketing** (8 th ed., Boston: Houghton Mifflin Co., 1993)"; Mucuk, **Ön.ver.**, s.99-100.

etkenlere ise pazardaki rekabet ve işletmenin sağladığı katma değer ölçüsü örnek olarak gösterilebilmektedir.¹⁶

Alım kararlarını etkileyen faktörler aşağıdaki gibi de sıralanabilmektedir:¹⁷

- Çevresel faktörler: Çevresel faktörler oldukça kapsamlıdır ve endüstriyel alıcıların kararlarını önemli ölçüde etkilemektedirler. Bu faktörler kontrol edilemezler. Başlıcaları, kanun, tüzük, yönetmelik ve bunların getirdiği teşvik ve sınırlamalarla ilgili yasal faktörler; para-kredi, gelir, enflasyon, vb. gibi ekonomik faktörler; diğer işletmelerin güç ve imkanlarıyla bağlantılı olarak rekabet durumu ve teknolojik faktörlerdir.

- Örgütsel faktörler: Bu faktörler örgütün amaçları, satın alma politikaları, mevcut kaynak ve imkanlar, satın almayla ilgili kimselerin oluşturduğu grubun yapısı ile ilgilidir. Bunlara örnek olarak, örgütün imkanları, mevcut satıcıların istediği satış vadesinden daha uzun bir vadeye yetecek satın alma gücüne sahip olması verilebilmektedir.

- Kişilerarası ilişkiler: Kişilerarası ilişkiler ile ilgili faktörler, alımla ilgili kimselerin kendi aralarındaki ilişkileridir. Bunların aralarında bazılarının güç kullanımında kuvvetli ve zayıf olmaları, uyumlu ya da uyumsuz olmaları satın alma kararını etkilemektedir.

- Bireysel faktörler: Bu faktörler, satın alma karar sürecine katılan kimselerin kişisel karakteristikleridir. Bunlara örnek olarak, yaş, eğitim düzeyi, kişilik, örgütteki pozisyon ve gelir durumu verilebilmektedir.

¹⁶ Cemalçılar. **Ön.ver.**, s.89.

¹⁷ Mucuk. **Ön.ver.**, s.100-101.

1.3.7. Satın Alma Karar Türleri

Endüstriyel alıcılar, satın alma sırasında birtakım kararlar almak zorundadırlar. Alınacak kararların sayısı, satın alma tipine göre değişmektedir. Başlıca satın alma karar tipleri üç çeşittir:¹⁸

- İlk kez satın alma: Bir örgütün yeni bir iş veya bir sorunu çözmek için bir maldan ilk kez satın alması durumudur. Maliyet ve risk ne kadar fazlaysa, karara katılacakların sayısı ve bilgi gereksinimi de o kadar fazla olur. Alıcılar ürün spesifikasyonları, fiyat limitleri, teslimat şartları, servis, ödeme koşulları ve zamanı, sipariş miktarları, tedarik kaynakları ve yeni seçim kriterleri olmak üzere, çeşitli alt kararlar almaktadırlar.
- Yeniden satın alma : Daha önce yapılan alımın ikinci, üçüncü kez tekrarlanması durumu yoksa, değiştirilmiş yeniden alım sözkonusu olmaktadır.
- Rutin satın alma: Alıcının, aynı ürünleri rutin olarak, yaklaşık aynı satış şartlarında satın alması durumudur. Alıcı, herhangi bir şey eklemeksizin herhangi bir madde ve ürün siparişini yeniden vermektedir.

Bu üç çeşit satın alma kararına ek olarak, bir de *sistem satın almalar* vardır. Birçok alıcı ayrıntılarla tek tek ile uğraşmak yerine , önlerindeki sorunu bütünsel olarak, her yönüyle çözücü bir ürün ve hizmetler demetini tercih etmektedir. Bu yönüde *sistem (paket) satın alma* veya *sistem satış* denilmektedir¹⁹.

1.3.8. Endüstriyel Alım Sorumlulukları

Endüstriyel pazarlarda satın alınan malların maliyeti oldukça yüksektir. Alınan bu mal ve hizmetler, işletmenin maliyetlerinin önemli bir kısmını teşkil etmektedir. Bu malların tedariki sırasında veya sonrasında meydana gelebilecek

¹⁸ Ömer Baybars Tek, *Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları* (Geliştirilmiş 7. Baskı, İzmir: 1997), s.231-232.; Mucuk. *Ön.ver.*, s.101.

¹⁹ "Philip Kotler ve Gray Armstrong, *Principles of Marketing* (4. th. Ed., Eglewood Cliffs, New Jersey: Prentice –Hall Inc., 1989, s. 333" Tek. *Ön.ver.*, s.232'daki alıntı.

aksaklıklar, işletmenin maliyetlerinin artmasına, hattâ müşteri kayıplarına yol açabilmektedir. Bu yüzden satın alma ile ilgili olarak görevlendirilecek olan personelin iyi seçilmesi ve sorumluluklarını yerine getirebileceklerinden emin olunması gerekmektedir.

Satın alma bölümünün büyüklüğü işletmenin türüne, satın alınan malların ve üretilen ürünlerin yapısına ya da karmaşıklığına ve bölümün taşıma, stok kontrol ve mal akış yönetimi gibi faaliyetleri kapsayıp kapsamaması şeklindeki sorumluluk alanının genişliğine bağlıdır.²⁰

Satın alma departmanlarında yer alan başlıca üyeler ve rolleri aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:²¹

- **Kullanıcılar:** Bunlar organizasyonda ürünü kullanan ya da servisini yapanlardır. Çoğu kez satın alma teklifini getirirler ve malların spesifikasyonlarını belirlemeye yardımcı olurlar.
- **Etkileyiciler:** Bunlar satın alma kararını etkilerler. Daha çok spesifikasyonların belirlenmesinde ve seçeneklerin değerlendirilmesinde bilgi sağlayan teknik personeldirler.
- **Satın alıcılar:** Tedarik kaynaklarını seçen, satın alma koşullarını düzenleyen ve müzakereleri yürüten kişilerdir. Bunların ürün spesifikasyonları için yardıma ihtiyaçları olsa da bu konuda tek yetkilidirler. Karmaşık işlerde müzakerelere tepe yöneticileri de katılır.
- **Karar vericiler:** Alım yapılacak tedarik kaynaklarını seçme ve onaylama konusunda resmi veya gayri resmi yetkisi olan kişilerdir. Rutin işlerde ise satın alıcılar ile karar vericiler genellikle aynı kişilerdir.

²⁰ Necdet Timur ve Celil Koparal, "Sanayi İşletmelerinde Satın Alma Bölümünün Organizasyonu" **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt no 6, Sayı no 1, (Haziran 1989), s. 179

²¹ "Frederick E. Webster ve Yoram Wind, **Organizational Buying Behavior** (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972, s. 78-80" Philip Kotler ve Gray Armstrong, **Principles of Marketing** (Seventh Edition, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1996), s.187'daki alıntı.

- Kilit adamlar (kapı bekçileri) : Başkalarına bilgi akışını kontrol eden kişilerdir. Örneğin, satın alma memurlarının, satıcı işletmenin satış elamanlarının kendi işletmelerindeki karar vericileri ve kullanıcıları görmelerini engelleme yetkileri vardır. Bu konuda teknik veya uzman personel ile kişisel sekreterler de önemli rol oynarlar.

1.3.9. Endüstriyel Satın Alma Karar Süreci

Endüstriyel alıcıların satın alma veya tedarik sürecinde ne gibi karar aşamalarından geçtiklerinin bilinmesi, önemli bir konu olmaktadır. Endüstriyel satın alma karar süreci, satın alma kararının türüne ve satın alma departmanının yapısına göre çeşitli aşamalardan geçmektedir. Normalde ilk kez alımlar sözkonusu olduğunda gerçekleşen on aşamalı bir karar süreci sözkonusudur. Ancak bu on aşamalı karar sürecinin tümü satın alma karar türlerine, satın alıcılara vb. nedenlere bağlı olarak gerçekleşmeyebilmekte ve bazı aşamalar atlanabilmektedir. Endüstriyel satın alma karar sürecinin aşamaları şu şekilde sıralanabilmektedir:²²

- Bir problemin ortaya çıkması : Örgütteki kimseler -bunlar, işletme sahipleri, yöneticileri ve satın almadan sorumlu kimseler olabileceği gibi, bölüm sorumluları da olabilmektedir- bir problemin ve ihtiyacın ortaya çıktığını hissettikleri zaman süreç başlamaktadır. Ayrıca ihtiyacın ortaya çıkarılması veya belirtilmesi örgüt dışındaki kimselerden de kaynaklanabilmektedir. İşletme dışında; alıcılardan, reklamlardan, fuarlardan, konuşmalardan yeni fikirler yakalanabilmektedir.

- Gereksinimin genel olarak tanımlanması: İlgililer problemin veya ihtiyacın ne olduğunu ve nasıl karşılanabileceğini belirlemektedirler. Gereksinme ortaya çıktıktan sonra, malın genel özellikleri ve ihtiyaç duyulacak miktar saptanmaya çalışılmaktadır. Bu aşamada endüstriyel pazarlamacılar, alıcı firmaya ihtiyaçlarını belirlenmesinde ve farklı ürün karakteristiklerinin değerleri hakkında tedarik bilgilerinin verilmesinde yardımcı olabilmektedirler.

²² "Steven J. Skinner, **Marketing** (Boston: Houghton Mifflin Company, 1990, s.183-187" Mucuk, **Ön.ver.**, s.103-104'deki alıntı.; "William M. Pride ve O. C. Ferrell, **Marketing** (6 th. Ed., Boston: Houghton Mifflin Company, 1989, s.164-168" Mucuk, **Ön.ver.**, s.103-104'deki alıntı.; Philip Kotler ve Gray Armstrong, 1996, **Ön.ver.**, s.193-196.; Tek. **Ön.ver.**, s.233-238.

- Ürün spesifikasyonunun belirlenmesi: Bu aşama sırasında, ürünü kullanacak olanlar, teknik personel ve satın alma sorumluları, alınacak olan malın özelliklerinin ortaya konulması için bilgi sağlamakta ve tavsiyede bulunmaktadırlar. Bu aşamada ürünün teknik özellikleri belirlenmektedir. Burada "*değer analizi yönteminden*" yararlanılmaktadır. Değer analizi, bir malın, bir fikrin ya da hizmetin sürüm ve verimliliğini arttırmak amacıyla, malın, fikrin veya hizmetin kalite ve maliyetini etkileyen öğeler üzerinde durmaktadır. Bunların, kendilerinden bekleneni sağlama derecesini araştırmaktadır. Bir maliyet düşürme ve tasarruf aracıdır.

- Malların ve satıcıların bulunması: Bu aşamada ise ihtiyaçların karşılanması için, alınması gereken mallar ve bunların kimlerden temin edilebileceği belirlenmektedir. Şirket dosyalarının incelenmesi, ticari kataloglar, ticari ve teknik yayınlar, satıcılarla temas, bunlardan teklif isteme, ilan gibi yollardan satıcılar ve mallar bulunmaktadır.

- Tedarik kaynaklarının işletmeye ön görüşme ve firma tanıtım için davet edilmeleri/ziyaretleri: Tedarik kaynaklarını tanıtım amacıyla, endüstriyel alıcıları ziyaret etmeleri oldukça önemlidir. Alınacak mal için tedarik kaynaklarıyla ilk temas kurulur ve daha önce hazırlanan şartlar gözden geçirilir. Tedarik kaynaklarının ve bunların sağladıkları malların özelliklerinin incelenebilmesi için önemli bir aşamadır. Tedarik kaynağı açısından olaya bakıldığında, bu tür toplantılar, alıcı işletmelerle kurulacak ilişkilerde ilk izlenimin açısından önemli olmaktadır. Gelen kişilerin davranışları, konuşmaları, müşteri yönlülükleri, görüşmeye hazırlıklı gelip gelmemeleri vb. etkiler, satın alma konusunda belirleyici faktör olmaktadır.

- Teklif alma: Alıcı memnun kaldığı tedarik kaynaklarından teklif istemektedir. Tedarik kaynakları yalnızca katalog veya satış temsilcisi gönderebileceği gibi, karmaşık ve pahalı işlerde yazılı teklif, takdim veya tanıtım yapabilmektedirler. Teklif istekleri, direkt işletmelere yapılabileceği gibi medya aracılığıyla da yapılabilmektedir.

- Malların özelliklerine göre değerlendirilmesi: Bir önceki aşama sonucunda bulunan malların, ikinci aşamada belirlenen özellikleri karşılayıp

karşılamaadığı değerlendirilmektedir. Satıcılar da fiyat, servis, teslim şartları ve kolaylıkları, güvenilirlikleri gibi kriterlerle değerlendirilmektedir.

- En uygun olanın seçimi ve siparişin verilmesi: Bu aşamada ise bir önceki aşamada yapılan değerlendirmelere göre malların ve tedarik kaynaklarının seçimi yapılmaktadır. Bu seçimde satın alma sorumlusu veya sorumluları, satıcı analizleri yaparak şartnameye uygun teklifleri değerlendirmektedir.

- Siparişe ilişkin formalitelerin belirlenmesi: Ürünle ilgili teknik şartlar, miktar, ödeme şartları, teslim yöntemi, beklenen teslim zamanı, iade politikaları, garanti, servis hizmetleri vb. konularda, isteklerin belirlenerek seçilen kaynak veya kaynaklardan siparişin verilmesi bu aşamada gerçekleşmektedir.

- Performansın değerlendirilmesi: Bu son aşamada, malın performansı, önceden belirlenmiş olan teknik özelliklerle karşılaştırılarak değerlendirilmektedir. Bazı durumlarda mal, önceden belirlenmiş olan özellikleri karşılamasına rağmen, ihtiyacı karşılayamayabilmekte veya sorunu çözemeyebilmektedir. Bu durumda, mal için belirlenen özellikler yeniden gözden geçirilmekte ve aksaklığın kaynağı bulunmaya çalışılmaktadır. Ayrıca bu aşamada, tedarik kaynağının performansı da değerlendirilmektedir. Tedarik kaynağı, belirlenen, istenen, anlaşılmış şartlarda ve zamanında yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğine göre değerlendirilmektedir. Bu aşamadaki değerlendirme, diğer aşamalar ve gelecekteki alım kararları için geriye doğru bilgi akışının kaynağı olmaktadır.

Yukarıda açıklanan aşamalar, işletmelere göre değişiklik gösterip azalabileceği gibi, bunlara değişik aşamalarda eklenebilmektedir. Örneğin, ihale usulüyle satın almada on yedi aşama sözkonusu olabilmektedir.²³

2. ENDÜSTRİYEL MAL

"Endüstriyel mal ve hizmetler en son malın içinde fiziki olarak bulunsun veya bulunmasın, diğer malların yapılmasında kullanılan mal ve hizmetlerdir."²⁴

Endüstriyel mallar, direkt olarak son tüketicilere satılmayan, üretimde kullanılan veya üzerlerinde çeşitli işlemler yapıldıktan sonra satılan mallardır. Kısaca endüstriyel mallar, endüstride başka mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılan veya çeşitli ekonomik faaliyetler ya da kâr amacı gütmeyen yapılan çalışmalarda kullanılan mallardır.²⁵

Endüstriyel mallar, amaç, pazar ve pazarlama metotları bakımından tüketim mallarından farklılıklar göstermektedirler. Endüstriyel malları tüketim mallarında olduğu gibi alıcıların tüketim alışkanlıklarına göre sınıflandırmak da yanlış olabilmektedir. Çünkü üretimde kullanılmak üzere veya benzeri nedenlerle, bu malları talep edenlerin alışveriş şekli son tüketicilerden farklı olmaktadır.

2.1. Endüstriyel Mal Çeşitleri

Endüstriyel mallar çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Yaygın bir ayırıma göre endüstriyel mallar altı grupta toplanmaktadır:²⁶

- Hammaddeler
- Üretim gereçleri ve parçaları
- Yatırım (donatım) malları
- Yardımcı araçlar (yardımcı donatım)
- İşletme gereçleri (malzemeler)
- Endüstriyel hizmetler (bakım- onarım- danışmanlık hizmetleri)

²⁴ Aşıcı. **Ön.ver.**, s.1.

²⁵ Mucuk. **Ön.ver.**, s.133.

²⁶ Aynı, s.134.

2.1.1. Hammaddeler

"Hammaddeler, başka bir fiziksel malın üretiminde kullanılmaktadırlar. Taşıma, yükleme ve boşaltma sırasında, gerekli koruma dışında, herhangi bir işlemden geçirilmemektedirler."²⁷

Direkt olarak üretime giren hammaddeler, üreticilerin kısa vadeli satışları ile en yakından ilgili olan endüstriyel mallardır. Bu tip malların alınması, en fazla eldeki stokların bitmesine kadar uzatılabilmektedir. Bu tip malların alınmasında en önemli etkenler, malların kullanılacağı alana göre kalitesi, uygunluk ve imalatçının satışlarını yükseltebilme niteliği olmaktadır.²⁸

Hammaddeler başlıca iki grupta incelenmektedir:²⁹

- Doğal hammaddeler: Madenler, toprak, orman ve su ürünleri,
- Tarım ürünleri: Buğday, mısır, pamuk, tütün, meyve, sebze, vb.

Bu iki gruba giren hammaddeler birbirinden oldukça farklı şekillerde pazarlanmaktadır. Hammaddelerin pazarlamasında dikkate alınması gereken noktalar şu şekilde sıralanabilmektedir³⁰: Birçok etkenlerin etkisi altında olan doğal hammaddelerin arzı sınırlıdır ve önemli ölçüde artırılmamaktadır. Çoğunlukla birkaç büyük üreticinin ilgi alanına girmektedirler. Titizlikle standartlaştırılmaları gerekmektedir. Doğal hammaddelerin fiziksel ağırlıkları ve parasal miktarlarının ters orantılı olması, kısa dağıtım kanalları kullanmayı ve en az fiziksel el değiştirmeyi gerektirmektedir. Çoğunlukla direkt bir kanal sözkonusudur. Yani üreticiden alıcıya direkt pazarlama faaliyetlerinde bulunmaktadır. Aracı kullanılması gerektiğinde ise en fazla bir aracı kullanılmaya çalışılmaktadır. Arz miktarının sınırlı olması nedeniyle, kullanıcılar stoklarında yeterli miktarda hammadde bulundurmamak zorunda kalmaktadırlar. Bu yüzden de üretimi mevsimlik olan mallarda sözleşme ile daha önceden hammadde tedariki yoluna gidilmektedir. Endüstriyel kullanıcılar, riskleri azaltmak için dikey bütünleşme yoluna da gitmektedirler. Çok az markanın olmasından

²⁷ Cemalcılar. **Ön.ver.**, s.107.

²⁸ Aşıcı. **Ön.ver.**, s.18.

²⁹ Cemalcılar. **Ön.ver.**, s.107.

ve mal farklılaştırılmasının çok az olmasından dolayı satış tutundurma çabalarına çok az başvurulmaktadır. Bu doğal hammaddelerde rekabet, fiyat ve aynı kalite düzeyindeki malın, zamanında ve istenilen miktarda teslim edilmesi etrafında dönmektedir.

2.1.2. Üretim Gereçleri Ve Parçaları

Üretim gereçleri ve parçaları, daha önce üretilmiş olan endüstriyel gereç ve parçalardır. Üretim gereçleri, üretime girmeden önce tekrar işleme tabi tutulmaktadırlar. Endüstriyel parçalar ise, biçimleri değiştirilmeden üretilen mala eklenmektedirler. Kumaş yapımında kullanılan iplik ve pasta yapımında kullanılan unu üretim gereçlerine ; elbiselere dikilen düğmeler ve otomobile takılan lastikler de endüstriyel parçalara örnek olarak verilebilmektedir.³¹

Bu tür malların pazarlamasında dikkat edilecek noktalar şu şekilde sıralanabilmektedir:

"Üretim gereçlerinin pazarlamasında sadelik ve basitlik önemli bir özelliktir."³²

Üretim gereçleri ve parçaları, genellikle çok miktarlarda talep edilmektedir. Talep miktarının fazla olmasından dolayı, alıcıların önceden siparişte bulunmaları gerekmektedir. Bu tür ürünlerin çoğu, genellikle aracı kullanılmadan doğrudan pazarlanmaktadır. Ancak alıcıların ve alım miktarlarının küçük olması durumunda aracılar kullanılmaktadır.³³

Satın alma kararı, fiyata ve mala bağlı olarak sağlanan ek hizmetlere bakılarak verilmektedir. Bu tür ürünlerde markalama önemli değildir. Marka ismi, bu tür ürünleri satışında büyük bir rol oynamamaktadır. Uygulamada bu tür ürünlerin çoğu için özel marka kullanılmamaktadır. Ancak kalitesi, sağladığı ek hizmetler veya fiyatı ile tercih sebebi olabilen, marka bağımlılığı yaratmış markalar da olabilmektedir. Bazı durumlarda yarı mamul üreticisinin ismi, bitmiş mala prestij ve garanti sağlayabilmektedir. Ayrıca birçok üretim parçasının endüstriyel pazarlar kadar, son tüketici pazarlarına da hitap ettikleri düşünülürse, marka ismi ve son tüketiciye yapılan

³⁰ Aynı, s.107-108.

³¹ Tuncer ve diğerleri. **Ön.ver.**, s.83.

³² Aşıcı. **Ön.ver.**, s.18.

³³ Cemalcılar. **Ön.ver.**, s.108-109.

reklamlar da etkili olmaktadır. Bu tür reklamlarla geliştirilen tüketici tercihleri, parçanın endüstriyel pazarlarda kolaylıkla kabul edilmesini sağlamaktadır. Özellikle de bu parça bitmiş ürünün önemli bir parçası ise bunu söylemek daha doğru olabilmektedir.³⁴

2.1.3. Yatırım (Donatım) Malları

"Başka malların üretiminde kullanılan, üretilen malın parçası haline gelmeyen, uzun süre kullanılan, pahalı mallardır. Bunlara imal edilmiş endüstriyel mallar da denilmektedir."³⁵ Örnek olarak hava taşımacılığında kullanılan uçaklar, fabrika binaları verilebilmektedir.

Bu malların pazarlaması büyük çaba gerektirmektedir. Üreticinin ismi, güvenilirliği, teknik problemlerin çözülmesinde gösterdiği işbirliği, satış sonrası bakım ve onarım hizmetleri ve yedek parça güvencesi bu tür malların pazarlamasında önemli etkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür malların birim maliyetleri bile, çok yüksek olmaktadır. Bu nedenle aracı genellikle kullanılmamaktadır. Doğrudan dağıtım kanalı kullanılmaktadır. Dolayısıyla reklam yerine kişisel satış çabaları daha ağırlıklıdır. Ancak bazı standart ve birim değeri düşük olan yatırım mallarında, aracılar kullanılabilir.³⁶

Bunlara ek olarak yatırım mallarının, piyasanın çok değişken bir kısmını meydana getirdiği söylenebilmektedir. Yatırım mallarının alınması, iyimser piyasa görüşlerinin hakim olduğu devrelerde toplanmakta, aksi görüşlerin hakim olduğu devrelerde ise bu tür malların alımı ve satışı önemli ölçüde düşmektedir. Bu yüzden, bu tür malların pazarlaması ile uğraşanların, uzun dönemli planlar yapması, ekonomik göstergeleri, tüketici ve üretici piyasalarını çok iyi takip etmesi gerekmektedir.³⁷

³⁴ Aşıcı. **Ön.ver.**, s.19.

³⁵ Tuncer ve diğerleri. **Ön.ver.**, s.83.

³⁶ Cemalcılar. **Ön.ver.**, s.109.; Aşıcı. **Ön.ver.**, s.24.; Tuncer ve diğerleri. **Ön.ver.**, s.83.

³⁷ Aşıcı. **Ön.ver.**, s.24.

2.1.4. Yardımcı Araçlar

"Yardımcı araçlar, üretilen malın içerisine girmeyen, üretim işlevini kolaylaştıran ve üretim için kolaylaştırıcı mallar olarak gereksinim duyulan endüstriyel mal türleridir. Örneğin, fabrika içinde kullanılan yükleme boşaltma makineleri gibi."³⁸

Bu mallar, genellikle standart ve teknik yönden fazla karmaşık olmadıkları için doğrudan satış kadar, araçlar kullanılarak da satılabilmektedirler. Markaları önemli olabilmektedir.³⁹

Bu tür malların standart olması ve teknik yönden karmaşık olmaması, reklamın etkin bir biçimde kullanılmasına olanak vermektedir.⁴⁰

2.1.5. İşletme Gereçleri

İşletme gereçleri, endüstriyel malların kolayda mallarını oluşturmaktadırlar. Bitmiş malın içine girmemektedirler. İşletmenin işleyişinde ve üretiminde yardımcı olmaktadır. Bu tür mallar kısa ömürlü, düşük fiyatlı, çok az çaba harcanarak ele geçirilen mallardır. Örnek olarak cila, yağ, kırtasiye malzemeleri verilebilmektedir.⁴¹

İşletme gereçleri grubuna giren malların kolayda endüstriyel mal niteliğinde olmasından dolayı, yoğun dağıtım stratejisi ile dağıtılmaktadır. İşletme gereçlerinin büyük bir kısmı birçok endüstri dalındaki çeşitli firmalarca kullanılmaktadır. Başka bir deyişle yatay bir pazara hitap edilmektedir. Genellikle standart olan işletme gereçleri için direkt dağıtım kanalları daha az önem taşımaktadır. Bu tür malların yerel satıcılardan adet, elverişlilik ve kolay tedarik esasları üzerinden alınması yaygındır. Ancak büyük çaptaki imalatçıların, araçların, bankaların ve diğer büyük işletmeler için gerekli olan işletme gereçlerinin dağıtımını amacıyla araçlar kullanılabilmektedir.

³⁸ Tuncer ve diğerleri. **Ön.ver.**, s.83-84.

³⁹ **Aynı**, s.84.

⁴⁰ Cemalcılar. **Ön.ver.**; s.109.

⁴¹ **Aynı**, s.110.

Dolayısıyla hem büyük müşterilere satış için hem de ikincil araçlara ulaşabilmek için distribütörler, bu tür mallarda önem taşıyabilmektedir.⁴²

2.1.6. Endüstriyel Hizmetler

"Üretim işletmeleri faaliyetlerini sürdürebilmek için endüstriyel mallar yanında, bazı hizmetlere de ihtiyaç duymaktadırlar. Bunlar bakım onarım hizmetleri olabileceği gibi, avukatlık, reklam, muhasebe, finansman gibi danışmanlık hizmetleri de olabilmektedir."⁴³

"Hizmet bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi birşeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ve faydadır. Üretilmesi ise fiziksel bir ürüne bağlı olabilmekte ya da olmayabilmektedir."⁴⁴

Endüstriyel hizmetler, diğer endüstriyel mallardan daha farklı özelliklere sahiptir. Bu yüzden, farklı şekilde pazarlama yaklaşımları gerektirmektedir. Bu farklılık, hizmetlerin, mallardan yapısal olarak gösterdikleri şu farklılıklardan kaynaklanmaktadır:⁴⁵

- Dokunulamazlar,
- Türdeş değildir,
- Üretim ve tüketim eş zamanlı süreçlerdir,
- Bir faaliyet ya da süreçtir,
- Temel değer alıcı ve satıcı etkileşimlerinde üretilir,
- Müşteriler üretime katılırlar,
- Stoklanamaz,
- Sahiplik transfer edilemez.

⁴² Tuncer ve diğerleri. **Ön.ver.**, s.84.; Aşıcı. **Ön.ver.**, s.22-23.

⁴³ Aşıcı. **Ön.ver.**, s.84.

⁴⁴ "Philip Kotler, **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control** (9. Th. Edition, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 1997,s.467" Sevgi Ayşe Öztürk, Hizmet Pazarlaması (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1998), s.3'deki alıntı.

⁴⁵ Öztürk, **Ön.ver.**, s.7.

Bu sıralanan farklı özelliklerinden dolayı farklı pazarlama stratejileri gerektirmektedirler. Bu özellikler daha ayrıntılı olarak tablo 1'in yardımı ile gösterilebilmektedir:

Tablo 1. Hizmetlerin Özellikleri ve Önerilen Pazarlama Stratejileri

Hizmetlerin Özellikleri	Ortaya Çıkan Pazarlama Problemleri	Önerilen Pazarlama Stratejileri
Fiziksel varlığa Sahip olmama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Depolanamaz 2. Patente korunamaz 3. Gönüllü olarak sergilenemez veya iletişim kurulamaz 4. Fiyatlandırma zordur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fiziksel varlığı bulunan ipuçlarına önem ver 2. Kişisel olmayan kaynaklardan daha çok, kişisel kaynakları kullan 3. Sözlü iletişim kur veya teşvik et 4. Güçlü örgütsel imaj yarat 5. Fiyatlandırmaya yardımcı olması için maliyet muhasebesi kullan 6. Satış sonrası hizmet bağlantısı yap
Ayrılmazlık	<ol style="list-style-type: none"> 1. Üretimde tüketici de kapsanır 2. Üretimde diğer tüketiciler de kapsanır 3. Hizmetlerin merkezileşmiş seri üretimle yapılması zordur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elemeyi ve halkla iletişimi gerçekleştirmeyi vurgula 2. Tüketicileri yönet 3. Çok mekanlı yerleşim kullan
Heterojenlik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Standardizasyonun ve kalite kontrolünün başarıya ulaşması zordur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hizmetleri endüstriyel hale getir (Belli ortak hizmetleri standartlaştır) 2. Hizmeti müşteri isteklerine uygun hazırla
Dayanaksızlık	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hizmetlerin kaydı tutulamaz 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Değişken taleple başa çıkabilecek stratejiler kullan 2. Talep ve kapasite arasında doğru bir eşleştirmeyi başarabilmek için anlık düzeltmeler yap

Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry, "Problems and Strategies in Service Marketing" Journal of Marketing, Spring, 1985, Volume: 49, s. 33-46.

Hizmetlerin genel özelliklerinin bilinmesi, onlar için geliştirilecek pazarlama stratejileri için hayati önem taşıyabilmektedir. Bu yüzden, hizmetlerin özellikleri kısaca aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

- Ürünün fiziksel varlığının bulunmaması: Endüstriyel ürünler ve endüstriyel hizmetler arasındaki en kritik fark, hizmetlerin nesneden çok, bir

performans niteliği taşımasıdır⁴⁶. Bu nedenle, hem güvenilirlik, hem de deneyim kalitesine göre değerlendirilmekte ve satın alınmaktadır. Güvenilirlik, endüstriyel hizmet satıcılarının rekabet nedeniyle kaliteli olmak isteyeceklerine olan inancı kapsamaktadır. Deneyim kaliteleri ise, endüstriyel hizmet üreticilerinin yeteneklerini değerlendirmek için gerekli olabilecek teknik özellikler mevcut olmadığından, birçok müşterinin hizmet üreticilerinin deneyim bazında değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır⁴⁷. Ancak güvenilirlik ve deneyim özelliklerine sadece satış anında değil, satış yapıldıktan sonra da ihtiyaç duyulmaktadır. Endüstriyel hizmet alıcıları için önerilenin ne olduğunu kavramak veya satış bir kere yapıldığında ne aldıklarını değerlendirmek zordur. Bu nedenle, hizmet değerlendirmesinde, fiziksel varlığı olmayan hizmetlerin fiziksel kanıtı aranmaya çalışılmaktadır. Pazarlama stratejisi, sadece müşterileri için yaptıkları hizmet önerilerini açıklamamalı, aynı zamanda müşterilerin, ne zaman mümkün olursa o zaman fiziksel varlığı bulunan alternatif özellikler sağlayarak, müşterilerin değerlendirme girişimlerine yardımcı olmalıdırlar⁴⁸.

Bunlara ek olarak endüstriyel hizmet üreticileri, müşterilerini, başkalarına hizmetlerini anlatmaları konusunda teşvik ederek, müşterileri ile iletişim içinde olan personelini dikkatli bir seçip, eğiterek ve pazarlama programlarını özel firma imajı ile uyumlaştırarak, hizmet arzının fiziksel özelliğini arttırmaya çalışabilmektedirler.⁴⁹

- Ürün farklılaştırma: Endüstriyel hizmet işletmeleri, hizmetlerini farklılaştırmada ürün farklılaştırmasından daha fazla zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Daha öncede değinildiği gibi fiziksel varlığı olmayan bir hizmet, kullanıcıların gözünde nasıl farklılaştırılabilmektedir? Bunun için işletmeler, isimlerini ilginç hale getirebilmektedirler. Ancak bu işi başarabilmek için, kullanıcıların, hizmetleri birbirlerinden ayırmak için kullandığı davranışları belirlemek gerekir. Hizmet farklılaştırma da kullanılabilir farklılıklar şu şekilde sıralanabilmektedir⁵⁰: Daha çok deneyim, uzmanlık, kredilendirme ve bağlantılar; problemlere ve üst yönetimin

⁴⁶ R. Reeder, G. Brierty ve H. Reeder, **Ön.ver.**, s.268.

⁴⁷ Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman ve Leonard L. Berry, "Problems and Strategies in Service Marketing," **Journal of Marketing**, Volume: 49, (Spring, 1985), s.33-46.

⁴⁸ Angela M. Rushton ve David J. Carson, "The Marketing of Services: Managing the Intangibles," **European Journal of Marketing**, 19/3, (1985), s.19-39.

⁴⁹ R. Reeder, G. Brierty ve H. Reeder, **Ön.ver.**, s.269.

prosedürlerine daha iyi çözümler bulabilme; yüksek derecede profesyonellerden personel oluşturma; hizmetlere kolay geçiş; işin zamanında ve istenilen şekilde tamamlanması; bilgisayarlar, iletişim sistemleri ve test aletleri gibi donanımların kullanımı; kolay anlaşılabilir raporlar, sunular ve faturalar; müşteri tatmininden emin olmak için sık sık takip edilen bağlantılar.

- Üretimin ve tüketimin ayrılmazlığı: Hizmetler ilk önce satılmakta, daha sonra aynı anda üretilmekte ve tüketilmektedirler. Bu yüzden, kullanıcıların hem işletmenin, hem de verilen hizmetin kalitesini algılaması, hizmetin verilmesi sırasında satıcı ile alıcı arasında ortaya çıkan iletişime bağlıdır. Ulaşılan kalitenin algılanması sadece hizmeti veren kişinin etkinliğine dayanmamakta, aynı zamanda kısmen kullanıcılar tarafından belirlenmektedir. Bu yüzden, endüstriyel pazarlamacıların daha etkin olabilmeleri için insan elementini çok iyi kullanabilmeleri gerekmektedir.⁵¹

- Heterojenlik özelliği: Hizmetler sadece bir işletme içindeki farklı bireylerden sağlanmasına göre farklılık göstermemekte, aynı zamanda bireylerin günlük performanslarına göre de değişim gösterebilmektedir. Bu nedenle, hizmetlerin performansında, teslim standardını son derece zor kılan yüksek bir çeşitlilik potansiyeli ortaya çıkabilmektedir. Bu farklılıklardan ötürü tutarlı bir kaliteye ulaşabilmek oldukça zorken, endüstriyel pazarlamacılar, müşteri tatmininden emin olmak için müşterilerle alımlarından sonra da bağlantı kurmakta, personeli dikkatli seçmekte ve müşteri ihtiyaçları konusunda düzenli bilgi toplamakta vb yollarla müşteri odaklı pazarlama faaliyetlerinde bulunmaktadır.⁵²

- Ürün dayanıksızlığı: Endüstriyel hizmetlerin pazarlamasında en önemli tehlike, hizmetlerin seri halde üretilemeyeceği ve depolanamayacağı gerçeğidir. Bu nedenle, değişken taleple başa çıkabilme stratejilerinin geliştirilmesi oldukça zor olmaktadır. Endüstriyel hizmet işletmeleri talep düştüğünde, değişken taleple başa çıkabilmek için müşterileri arayarak işi artırmaya çalışmaktadırlar. Talep maksimum

⁵⁰ Paul N. Bloom, "Effective Marketing for Professional Services," **Harvard Business Review**, (September-October 1984), s.171-180.

⁵¹ R. Reeder, G. Brierty, H. Reeder, **Ön.ver.**, s.270.

⁵² August J. Aquila, "Marketing of Accounting Services Hinges on Referrals, Service Expansion, Communications," **Marketing News**, Vol:27, (April 1984), s.3

olduğu zaman ise, çalışanlara fazla mesai yaptırılabilenekte, ekstra part-time çalışanlar işe alınabilmekte veya yeni müşteriler bekletilerek ya da hizmet talebi geri çevrilerek eski ve devamlı ilişkide bulunan müşterilere hizmet sunulabilmektedir.⁵³

2.2. Endüstriyel Ürünlerde Yaşam Süreci

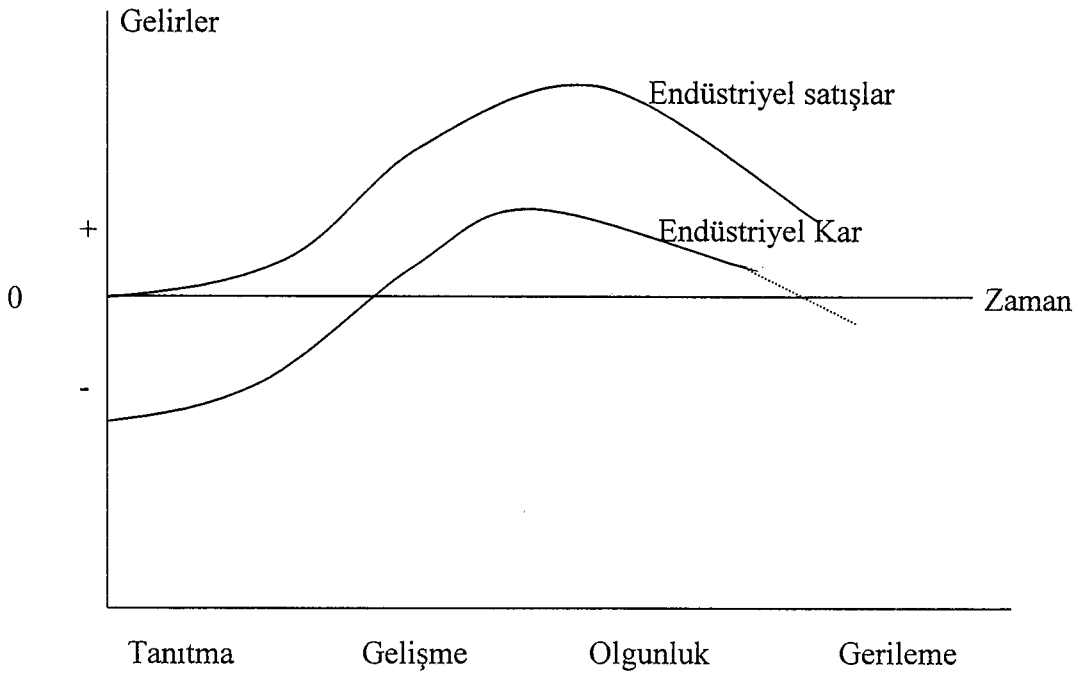
Endüstriyel ürünler, pazara çıkışlarından, pazardan çekilmelerine kadar geçen süre içinde, bir dizi değişik aşamadan geçmek zorunda kalmaktadırlar. Bu devreler, tüketim mallarında olduğu gibi tanıtma, gelişme, olgunluk ve gerileme olarak isimlendirilmektedir. Tüm endüstriyel ürünlerin bu devrelerin hepsinden geçtiği söylenemez. Ürünler, özelliklerine göre bu devrelerden değişik sürelerde geçmekte ya da kimisi bazı devreleri yaşamamaktadır.

Bu sözkonusu devrelerin ayrı ayrı incelenmesinin nedeni, her devrenin değişik rekabetçi koşullardan etkilenmesi ve her devrede değişik pazarlama stratejilerine gerek duyulmasıdır. Ancak endüstriyel ürünlerin yaşam eğrisi, tüketim mallarının yaşam eğrisi ile karıştırılmaktadır. Bu ürün yaşam eğrisinin basit görüntüsünün bir sonucudur ve endüstriyel pazarlar için etkin bir şekilde kullanılmasına engel olmaktadır. Bundan dolayı, ürün yaşam eğrisinin endüstriyel pazarlarda kullanımına çok az dikkat çekilmektedir. Yapılan eleştirilerin birçoğu da onun iş planlaması ile ilgisi olmadığı şeklindedir.⁵⁴

Endüstriyel ürünlerin yaşam eğrisi şekil 1 yardımı ile aşağıdaki gibi gösterilebilmektedir.

⁵³ Robert R. Reeder, Edward G. Brierty, Betty H. Reeder, *Industrial Marketing*, Second Edition, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A., 1991, s. 271

⁵⁴ Robert D. Buzzell, "Competitive Behavior and Product Life Cycles," in John S. WRIGHT and Jack L. Goldstuckker, eds., *New Ideas for Successful Marketing*, American Marketing Association, Chicago, 1966, s. 47



Şekil 1. Ürün Yaşam Devresinin Genel Bir Modeli

Robert R. Reeder, Edward G. Brierty, Betty H. Reeder, *Industrial Marketing*, Second Edition, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A., 1991, s. 253

Endüstriyel ürünlerin yaşam devresi analizi, endüstriyel pazarlama stratejisinin gelişiminde sınırlı olarak yer almasına rağmen, işletmeler için oldukça yararlı bir kavram olabilmektedir. Tahmin yürütmede, fiyatlandırmada, reklamda, ürün planlamasında ve pazarlama yönetiminin diğer yönlerinde, ürün yaşam eğrisinin kullanımı, onu değerlendirilebilir bir kavram yapabilmektedir.⁵⁵

"Ürün yaşam eğrisinin, karar verme mekanizması yerine bağımlı değişken olarak edilmesi yararlı sonuçlar doğurabilmektedir."⁵⁶

⁵⁵ "John Smallwood, "The Product Life Cycle: A Key to Strategic Marketing Planning," *MSU Business Topics*, (Winter 1973), s.35" R. Reeder, G. Brierty ve H. Reeder, *Ön.ver.*, s.253'deki alıntı.

⁵⁶ R. Reeder, G. Brierty ve H. Reeder, *Ön.ver.*, s.253.

2.2.1. Endüstriyel Ürün Yaşam Devresi Stratejileri

Endüstriyel ürünlerin yaşam süreci tanıtma, genişleme, olgunluk ve gerileme aşamaları olmak üzere, dört aşamada incelenebilmektedir. Bu aşamalar kısaca şu şekildedir:⁵⁷

- **Tanıtma aşaması:** Bazı endüstriyel ürünler oldukça kolay kabul edilirken, bazıları ise çok yavaş kabul edilmekte ve sezilebilmektedir. Örneğin elde taşınabilen elektronik hesap makineleri, çok kısa bir sürede mekanik hesap makinelerini yerini almışlardır. Oysa, elektrikli daktiloların pazar kabulünü başarmaları ise yirmi yıla yakın bir zaman almıştır. Şekil 2’de görüldüğü gibi, tanıtma aşamasındaki ürün stratejileri, ürün yaşam eğrisinin diğer aşamalarındaki ürün kabulü oranından güçlü bir şekilde etkilenmektedir. Bu nedenle ürün stratejilerini geliştirmeden önce ürün kabulü oranını tahmin ederken ihtiyaç duyulan bazı sonuçlar çıkartılabilmektedir.

Endüstriyel pazarlarda ürün kabulü, ürünün alıcının toplam kullanım sistemine nasıl uyduğundan etkilenmektedir. Genellikle kullanım sistemleri, diğer ürünleri, diğer kişileri ve sürekli becerileri olan gelişmiş sistemin, (1) beklenen memnuniyet kaynaklarının (2) kullanıcının ürüne ilgisinin sosyal rolünün ve (3) verilen memnuniyet çeşidinin değerinin algılanmasını gerektirmektedir.

Yerleşik sistemler, bir defa geliştikten sonra kolay kolay değişmemektedir. Endüstriyel kullanıcıların kullanım sistemine ya da alışılmış becerilerine uyan ürünler, değişiklik gerektirenlerden daha hızlı adapte olmaktadır.

Ürünler hızlı kabul potansiyeline sahip olduklarında (düşük öğrenme seviyesi yeterli olduğunda), güçlü bir rekabetle karşılaşmaya hazır olması gerekmektedir. Şekil 2’deki göstergelere göre hazırlanan planlar (hızlı kabul potansiyeli var olduğunda), en önde rekabete girmeye odaklanmışlardır. Yavaş kabul edilen ürünlerde (öğrenmenin yüksek seviyesini gerektiren ürünlerde), pazarlama stratejisinin pazar gelişimi üzerinde odaklanması gerekmektedir.

⁵⁷

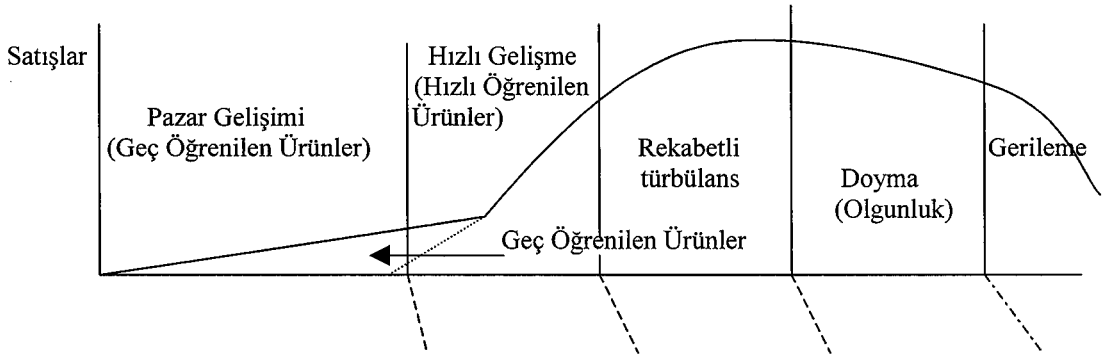
Aynı, s.253-256.

- Gelişme aşaması: Hızlı gelişme aşamasına giren ürünlerde, ürün stratejisinin önemi, maliyetleri düşürebilecek ürün dizaynının geliştirilmesi; dağıtım servisinin geliştirilmesi; fiyatların düşürülerek ürün talebinin artırılması; üretim uzmanlığı birikiminin sağlanması ve temel fiyatın belirlenmesi şeklindedir. Ürün dizaynı ve ürün tekliflerinin diğer yönleri, pazar talebi arttığında, düşük nihai pazar ve aracı pazar kesiminin ikisinin birden ihtiyaçlarını karşılamak üzere değişmiş olması gerekmektedir. Bundan başka, ürünlerin ulaşılabilirliği zayıf olduğunda, rakipler pazara girmeye cesaret edememektedirler. Burada diğer bir önemli nokta ise, birçok işletmenin maliyetleri azaltarak fiyatları düşürme ihtiyacını göz ardı etmek eğiliminde oluşlarıdır. Deneyimler, göstermektedir ki, pazara giren rakipler karşısında daha güçlü olabilmek için belirlenen hedef fiyata ulaşuncaya kadar maliyetlerin düşürülmesi yararlı olabilmektedir. Ancak fiyatlar, kendiliğinden oluşan ve fazla müdahale edilmediği için yavaş gerileyen maliyetlere göre belirlenirse, işletme rakipleri karşısında daha güçsüz olabilecektir.

- Olgunluk aşaması: Pazar talebi olgunluk aşamasına ulaştığı zaman, endüstriyel alıcılar, ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilen satıcılar bulmaktadırlar. Daha sonra ise ne yeni satıcılar aramakta ne de diğer tekliflerin promosyonlarına önem verilmektedir Bu yüzden pazarlama stratejisi, rasyonel kullanıcıların memnuniyetine ve yeni alıcılar bulmak için fırsat kollama ya da ürün geliştirme ve diğer pazarlama karması elemanlarındaki değişikliklerle yeni pazarlara girmeye yöneltmiş olmalıdır. Bunların üzerinde dikkatle durmak gerekmektedir. Böylece, alıcılar ürün geliştirmede önemli çıkarları kavramazsa, promosyonel etkilerdeki artışlar nadiren tek başına etkili olabilmektedir.

- Düşüş aşaması: Yeni ve gelişmiş ürünlerin pazara sürülmesi ve/veya alıcı isteklerindeki değişiklikler sonucunda, her ürünün satışında ve kârında düşüşler meydana gelmektedir. Ürün düşüş aşamasına girdiğinde, pazarlama yöneticisi, ürünü pazardan çekmek ya da pazarlama masrafları hızla düşen ve kâr marjı artan bir durumdan faydalanma amacıyla kâr yapma seçenekleriyle karşı karşıya kalmaktadır.

Endüstriyel ürünlerin yaşam devrelerinde oluşturulan rekabet stratejileri şekil 2'deki gösterilebilmektedir.



Strateji Konusu	Öğrenme ihtiyacının en aza indirilmesi, marka bilgisinin yaygınlaştırılması	Güçlü bir pazar pozisyonunun kurulması	Bakım /Pazar hücresini güçlendirmek	Rekabete karşı savunma pozisyonu	Mümkün olan bütün kâr önerilerinden faydalanmak
Rekabetin Genel Görünüşü	Erken kâr elde edilemez.	Agresif taklitçilerin erken girişleri	Fiyat/Dağıtım sıkıştırması rekabeti örgütler	Rekabet durağandır. Yeni rakipler çıkmaz.	Benzer rekabette azalma vardır.
Ürün Tasarımı Konusu	Sınırlı modeller Öğrenme odağının minimize edilmesi	Yeni kesim ve yeni kullanım sistemlerini kolaylaştırmak için dizayn	Yoğunlaştırılmış ürün geliştirme	Maliyet gelişimini uyararak ve fiyatlamaya etki etmek	Kar getirmeyen parçaların çıkarılması
Fiyat Konusu	Yüksek ticari indirimler	Agresif satış tutundurma amaçlı fiyatlama stratejileri	Genişlemiş satış tutundurma amaçlı fiyatlama stratejileri	Savunma ağırlıklı fiyatlama stratejileri	Bakım-onarım fiyatlama stratejisi
Satış Tutundurma Konusu	Fırsat yaratmak, kazanç denemesi	Güçlendirilmiş marka tercihi	Güçlendirilmiş aracı bağları	Ticari bağlılığın desteklenmesi	Sona erdirmek
Dağıtım Konusu	Özellikli/seçici yüksek dağıtıcı marjları	Yoğun/geniş kapsamlı dağıtıcıların hızlı sunumları	Yoğun/geniş kapsamlı dağıtıcılara, en düşük envanter maliyetinde sunumlar sağlamak	Yoğun/geniş kapsamlı dağıtıcılara, en düşük envanter maliyetinde sunumlar sağlamak	Sona erdirmek

Şekil 2. Rekabet Stratejileri ve Ürün Yaşam Eğrisi

Chester R. Wasson, "The Importance of the Product Life Cycle to the Industrial Marketer", **Industrial Marketing Management**, Vol: 5 (1976), s. 299-308.

3. DAĞITIM

Günümüzde üretimin çok az bir kısmı, üretildiği yerde tüketilmektedir. Endüstriyel üreticilerin ve endüstriyel kullanıcıların sayısının artması, beraberinde dağıtım sorununu da ortaya çıkarmaktadır. Uluslararası ticaretin artması, teknolojik gelişmelerden her ülke üreticisinin kolayca haberinin olması ve bu geliştirilen yeni teknolojiye sahip olmak istemesi, şiddetli rekabetten dolayı ucuz endüstriyel mal gereksinimlerini gidermeye çalışmaları, pazar paylarının gelişmesi vb. nedenlerden dolayı dağıtım konusunun önemi artık daha da artmıştır.

Dağıtım, üretilen veya elde edilen ürünlerin kullanıcılara ulaştırılması ile ilgili tüm çabaları kapsamaktadır.

Üretici işletmeler için dağıtım ile ilgili kararlar, iki kısımdan oluşmaktadır. Bunlar; dağıtım kanalının seçimi ve fiziksel dağıtımdır.

İşletmelerin dağıtım kanalını seçerken çeşitli kıstasları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Buna göre kanalın türü, uzunluğu ve genişliğine karar verilmektedir. İşletmelerin kanal seçimleri, finansal güçlerine ve işletme politikalarına bağlı olarak, değişebilmektedir.

İşletmelerin nasıl bir kanal seçecekleri konusuna karar verdikten sonra, bu kanalda yer alacak kanal üyelerini belirlemeleri gerekmektedir. Daha sonra bu araçlarla yapılan anlaşmalar çerçevesinde ve işletmenin dağıtım politikasına uygun olarak dağıtım işlemleri yapılmaktadır.

Fiziksel dağıtımın konusu ise, kanal seçimi ve kanal üyelerinin belirlenmesinden sonra, malların bu kanallar vasıtasıyla dağıtılmasıdır. Fiziksel dağıtım, malların üretim aşamasından geçtikten sonra son kullanıcıya teslimine kadar yapılan işlemler olarak tanımlanmaktadır. Hammaddenin üretim kaynaklarından fabrikaya, üretim alanına gelişle ilgili işlemleri, mamulün depolanmasını, sınıflandırılmasını, naklini, koruyucu ambalajlamayı, stok kontrolünü, üretim yeri ve depo seçimini, sipariş işlenmesini,

müşteri hizmetlerini vb. sözkonusu işlemlerin başlıcaları, fiziksel dağıtımın kapsamına girmektedir.⁵⁸

4. FİYAT

Tüm kâr amaçlı veya kâr amaçsız kuruluşlar ürün ve hizmetlerine bir fiyat koymak zorundadırlar. Fiyat, pazarlamada yöneticiler tarafından kontrol edilebilen, birbirine bağımlı olan pazarlama karması (4P) elemanlarından biridir. Fiyat alt karması, fiyat dışı rekabet araçlarına oranla, göreceli olarak, daha az yararlanılan bir araç gibi görünmesine karşın, pazarlama karmasının oluşturulmasında temel öğedir. Aslında fiyat, alıcılara ve/veya tüketicilere bir bedel karşılığında sunulan tüm pazarlama karmasını temsil etmektedir. Fiyat, bir ürün veya hizmetin potansiyel satışlarını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Çünkü tüketicilerin isteklerine en uygun kalitedeki ürün veya hizmet, en etkin bir şekilde duyurulsa ve dağıtılsa bile, fiyatı uygun değilse satın alınmayacaktır⁵⁹. Ancak günümüzde, fiyattan başka etkenlerin de giderek önem kazandığını söylemek mümkündür. Mal kalitesi, reklam, mala bağlı hizmetler gibi. Buna rağmen, özellikle de enflasyon dönemlerinde, fiyat en önemli etken olmaktadır⁶⁰.

"Fiyatı diğer pazarlama karması elemanlarından ayıran en önemli özellik, gelir ile ilişkili olmasıdır⁶¹." Diğer pazarlama karması elemanları ise gider yaratan unsurlardır. Bu nedenle, malları doğru biçimde fiyatlamak ve fiyatların yönetimi konusu, önemli bir yönetim görevi olmaktadır⁶².

Fiyat, çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir:

⁵⁸ Eram Tunç, **Yönetim Açısından Pazarlama** (İstanbul: Hilal Matbaacılık Koll. Şti., 1977), s.191.

⁵⁹ Tek. **Ön.ver.**, s.447.

⁶⁰ Cemalcılar.**Ön.ver.**, s.253.

⁶¹ "Micheal R. Czinkota, Lıkka A. Ronkainen, **International Marketing** (New York: Dryden Press, 1988, s.231" Tuncer. **Ön.ver.**, s.111'deki alıntı.

⁶² Cemalcılar. **Ön.ver.**, s.253.

"Tüketicilerin bir ürünü veya hizmeti elde etmek için ödemek zorunda oldukları para miktarıdır ya da tüketicilerin mal veya hizmetlerin kullanımından elde etmeyi istedikleri yararların toplam değişim değeridir."⁶³

"Fiyat yararlanma veya değiş-tokuş değerinin para birimi ile ifadesidir."⁶⁴

"Belirli kalitedeki bir malın fiyatı, o ürünün belirli bir miktarı için satıcıya verilmesi gereken paradır. Bu tanım şöyle bir formülle de gösterilebilir:"⁶⁵

$$\text{Fiyat} = \frac{\text{Alıcı tarafından vazgeçilen para miktarı}}{\text{Satıcı tarafından sağlanan mal miktarı}}$$

4.1. Fiyatın Önemi

Fiyat, günümüzde, hem makro ekonomik düzeyde, hem de mikro ekonomik düzeyde işletmeler açısından ve de tüketiciler açısından önemli bir değişkendir. Makro ekonomik açıdan bakıldığında, fiyat, pazara dayalı ekonomilerde, ekonominin temel düzenleyicisi olmaktadır. Mikro ekonomik açıdan, işletmeler için de fiyat, pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli bir değişkendir. Fiyat işletmenin pazarlama faaliyetlerinin, devlet düzenleme ve müdahalelerinden en fazla etkilenen bölümüdür. Ürün ve hizmetlere konulan fiyatlar, o ürün ya da hizmete olan talebi geniş ölçüde etkilemektedir. Fiyat, işletmenin pazarlama ile alacağı kararlarda önemli rol oynamaktadır. Ancak pazarlama faaliyetlerinin başarısı için tek unsur olduğu da söylenememektedir. Diğer pazarlama faaliyetleri içerisinde göreceli önemi, büyük ölçüde ülke ekonomisinin içinde bulunduğu durumla ilgilidir. Ekonominin iyi olduğu dönemlerde fiyat, mamul planlama ve tutundurma kadar önemli değildir. Fakat, enflasyon, durgunluk vb. dönemlerde fiyat, başarıyı etkileyen çok önemli bir etken olmaktadır⁶⁶.

⁶³ Kotler ve Armstrong, 1996, **Ön.ver.**, s.340.

⁶⁴ Mehmet Oluç, "Fiyatlandırma," **Pazarlama Dünyası**, Yıl 2, Sayı no 10, (Temmuz-Ağustos 1988), s.5.

⁶⁵ Tek. **Ön.ver.**, s.448.

⁶⁶ Mucuk. **Ön.ver.**, s.158-159.

"Fiyat tüketiciler açısından da önemlidir. Yüzeysel de olsa, onlara kalite hakkında bilgi vermekte ve tüketicilerin ürünü algılamalarına yardımcı olmaktadır."⁶⁷

Bunlara ek olarak, belirtilmesi gereken diğer bir nokta da işletmelerin fiyat üzerindeki kontrollerinin sınırsız olmadığıdır. Fiyat kontrolünün derecesi çeşitli şartlara ve piyasa koşullarına göre değişmektedir.⁶⁸

Son olarak, işletmeler açısından fiyatın önem kazandığı durumlar şu şekilde sıralanabilmektedir.⁶⁹

- Ürüne ilk defa fiyat konulacağı zaman,
- Koşullar fiyat değiştirmeyi gerekli kıldığında, rakiplerin başlattığı bir fiyat değişikliğinin karşılanması gerektiği zaman
- Birbirlerinin talep veya maliyetini etkileyen ürünler üretilmesi durumlarında optimal fiyat ilişkilerini korumak gerektiği zaman.

4.2. Fiyatlamada Göz Önünde Tutulacak Etkenler

İşletmeler, fiyatlandırma amaç ve hedeflerinden hareket ederek, mal ve hizmetlerin fiyatını belirlemeye çalışmaktadırlar.

Malların fiyatlandırılmasında çeşitli etkenler göz önünde tutulmaktadır. Bu etkenler, işletme içi ve işletme dışı etkenler veya ekonomik ve ekonomik olmayan etkenler diye gruplanabilmektedir. İşletmeler, işletme içi etkenleri denetleyebilmekte, işletme dışı etkenleri denetleyememektedirler. Malın niteliklerinin ve fiyatının işletme dışı etkenlere uygun olmasının sağlanması gerekmektedir. İşletmenin üretim kapasitesi büyüdükçe işletme dışı etkenlerin önemi artmaktadır.⁷⁰

⁶⁷ Aynı, s.158-159

⁶⁸ Aynı, s. 159

⁶⁹ Tek.Ön.ver., s.458.; Mucuk. Ön.ver., s.159.

⁷⁰ Cemalcılar. Ön.ver., s.255.

İşletme yönetiminin fiyatlandırma konusunda son kararını etkileyen işletme içi ve dışı etkenler şu şekilde sıralanabilmektedir⁷¹: Ürünün üretim veya alım maliyeti; işletmenin fiyatlama hedefleri; işletmenin dağıtım kanalındaki yeri, tedarik kaynaklarının tutumu ve davranışları, fiyatlanacak olan malın nitelikleri, pazarın yapısı, arz ve talep rekabet durumu, satış tutundurma çabaları, tüketicilerin davranışları; satış veya stok devir hızı; yasal düzenlemeler; ülke parasının fiyatı, döviz kurları ve çapraz kurlar; ekonominin bütünü.

4.3. Fiyatlama Yöntemleri

Fiyatlama yöntem ve sistemleri çeşitli yazarlar tarafından değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Ayrıca işletmenin türüne göre de bazı farklıklar olabilmektedir.

Bir bakış açısına göre fiyatlandırma yöntemleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır.⁷²

- Satıcı işletme tarafından fiyat saptanması
- Alıcıların kabulüne göre fiyat saptama
- Kişisel yargı yöntemi
- Katkı payı yöntemi
- Başabaş noktası analiziyle fiyat saptama
- Perakendeci marjı ile fiyat saptama

Başka yazarlara göre fiyatlandırma sistemleri ise şöyle sınıflandırılmaktadır:⁷³

- Piyasa fiyatlarını esas alma
- Maliyet (+) sistemi
- Genel yönetim giderlerine katkı

⁷¹ "William J. Stanton, **Fundamentals of Marketing** (Sixth Ed., International Student Ed., Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1981, s. 228-232" Mucuk. **Ön.ver.**, s.163- 165'deki alıntı.; Cemalçılar. **Ön.ver.**, s.256 –266.; Tek. **Ön.ver.**, s.458-459.

⁷² "Leonard F. Miller, Elmer. O. Schaller ve W. John Wingate, **Retail Merchandise Management** (New Jersey: Prestice-Hall, Inc., 1972, s.80-87,"; Ömer Baybars Tek, **Perakende Pazarlama Yönetimi** (İzmir: Üçel Yayımcılık Dağıtımçılık, 1984), s.312'deki alıntı.

⁷³ Tek, 1997, **Ön.ver.**, s.476.

- Ürün dizisi fiyatlandırması (çeşitli ürünlerin üretimi ve/veya satışı durumunda)
- Marjinal fiyatlandırma

Diğer bir sınıflandırma türü ise şöyledir: ⁷⁴

- Maliyete dayalı fiyatlandırma
- Talebe dayalı fiyatlandırma
- Rekabete dayalı fiyatlandırma

İncelenen kaynaklarda genellikle son gruplama şekli benimsendiği görülmesinden dolayı bu çalışmada son gruplama temel alınmaktadır.

4.3.1. Maliyete Dayalı Fiyatlama

Bu yöntemde, bir malın satış fiyatı, toplam birim maliyeti üzerine belirli bir kâr eklenerek belirlenmektedir. Eklenen kâr, tutar olabileceği gibi, birim maliyetlerin belirli bir yüzdesi de olabilmektedir. ⁷⁵

Bu tür fiyatlama, maliyet artı fiyatlama ve hedef getiriye göre fiyatlama olmak üzere iki türde incelenebilmektedir.

4.3.1.1. Maliyet artı yöntemi ile fiyatlama

Maliyet artı yönteminde, maliyetlere belli bir kâr marjı eklenerek satış fiyatına ulaşılması esası vardır. Maliyetlere eklenen kâr marjları, işletmelere göre değişmekle birlikte, iki şekilde uygulanmaktadır. Bunlar:

- Tam maliyet esasına göre fiyatlama: Tam maliyet esasına daha çok üretici işletmeler tarafından kullanılan bir yöntemdir. Bu fiyatlandırma yönteminde, toplam

⁷⁴ Cemalcılar. **Ön.ver.**, s.266.

⁷⁵ Aynı, s.266.

sabit maliyetler belirli standartlara göre dağıtılmaktadır. Bir birime düşen sabit maliyetle, değişken maliyet toplamı olarak bulunan ortalama tam maliyete, belirli bir yüzde kâr ekleyerek satış fiyatı saptanmaktadır⁷⁶. Bu yöntemin uygulanması özellikle, malın maliyeti önceden kestirilemiyorsa oldukça yararlı olmaktadır. Ayrıca girdi fiyatlarının sürekli artış gösterdiği enflasyon dönemlerinde bu yöntem özellikle kullanılmaktadır⁷⁷. Bu yöntemin en önemli sakıncası, aynı ortalama kâr marjının, işletmenin ürettiği değişik mallara olan fiyat duyarlılıklarındaki olası farklılıkların göz önüne alınmadan uygulanmasıdır.⁷⁸

- Değişken maliyet (alış maliyeti) esasına göre fiyatlandırma: Aracıların kullandıkları bir yöntemdir. Satılacak malın alış maliyetinden, bir birimin payı bulunmakta, daha sonra buna belirli bir kar marjı eklenerek satış fiyatı belirlenmektedir. Aracı malın maliyetine, bu da genellikle alış fiyatıdır, önceden saptadığı birim işletme giderlerini, katlanacağı riskleri ve istediği kar marjını ekleyerek satış fiyatını belirlemektedir⁷⁹.

4.3.1.2. Hedef getiriye göre fiyatlandırma

Büyük üretici işletmelerin geniş ölçüde kullandığı bu yöntemde, işletme tahmin edilen standart bir üretim hacmindeki toplam giderleri üzerinden belirli bir hedef kâr oranı verecek bir fiyatı belirlemeye çalışmaktadır. Bu fiyatlandırma yöntemi, kamu işletmelerinin fiyatlandırma politikalarıyla da yakından ilgilidir. Kamu işletmeleri büyük bir yatırıma sahiptirler ve giderleri üzerinden normal bir kar oranı sağlama konusunda bir tekel oluşları nedeniyle, yetkileri fiyat denetim komisyonlarınca kısıtlanmaktadır.⁸⁰

⁷⁶ Mucuk. **Ön.ver.**, s.166.

⁷⁷ Cemalcılar. **Ön.ver.**, s.267.

⁷⁸ Mehmet Oluç, "Fiyatlandırma," **Pazarlama Dünyası**, Yıl 2, Sayı no 12, (Kasım-Aralık 1988), s.3-21.

⁷⁹ Cemalcılar. **Ön.ver.**, s.267.

⁸⁰ Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi: Çözümleme Planlama ve Denetim**. Çeviren: Yaman Erdal (2. Baskı, Cilt no 2, İstanbul: Bilimsel Yayınlar Derneği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1984), s.137-139.

Hedef fiyatlandırmada, pazarlama yöneticisi, önceden toplam maliyetin değişik üretim miktarına göre ne kadar olacağını tahmin etmektedir. Sonra da hangi kapasitede üretim yapılacağını belirlemektedir.

Bu yöntemin eleştirilen tarafı, bir malın fiyatını belirleyebilmek için, satış miktarının tahmininden yararlanılmasıdır. Halbuki, fiyat, satış hacmini etkileyen önemli bir etmendir. Talep fiyata göre değişiklik gösterdiğinde bu sakınca önemli olmaktadır. Eğer talebin hangi fiyat düzeyinde ne kadar olacağı tahmin edilebilirse, bu sakınca giderilebilecektir. Böylece işletmeler, tahmin edilen üretim miktarını yaratmada başarısızlığa yol açacak bir fiyatın saptanmasından kaçınmış olacaklardır.⁸¹

4.3.2. Talebe Dayalı Fiyatlama:

Bu yöntemde, mala olan talep dikkate alınarak mal fiyatlamasına gidilmektedir. Eğer mala olan talep yoğun ise mala yüksek fiyat uygulanmaktadır. Eğer mala olan talep zayıfsa, mal düşük fiyatlanmaktadır. Bu yöntemde yapılan ilk iş, farklı fiyatlarda talebin ne olacağını kestirmektir. Bu kestirimler sonucunda, toplam geliri maksimum yapmayı sağlayabilecek fiyat seçilmektedir.⁸²

Talebe yönelik fiyatlamada kuramsal ve pratik birçok yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Alıcıların kabulüne göre fiyatlama: Birçok işletme, fiyatlarını, mallara alıcılar tarafından verilen değere göre, başka bir deyişle, alıcıların algulamalarına göre ayarlamaktadır. Değer fiyatlaması, alıcılara gerçekten gereksinimlerini karşılayan bir pazarlama karışımı için makul bir fiyat düzeyi saptamayı içermektedir⁸³. Endüstriyel pazarlarda değer fiyatlaması yaygın olarak kullanılmaktadır. Endüstriyel alıcılar, talep tahmininde ve fiyat saptamada, satın alınan bir malın toplam maliyetlerini nasıl etkileyeceğini düşünmektedirler. Bunun için kullanım değeri fiyatlandırılması uygulanmaktadır. Bu stratejide fiyatlar öyle saptanmaktadır ki, müşterilerin halen

⁸¹ Mucuk.Ön.ver., s.167.; Kotler,1984, Ön.ver., s.139.

⁸² Cemalcılar. Ön.ver., s. 270.

⁸³ Tek, 1987, Ön.ver., s.489.

kullandıkları mal yerine, işletmenin malını ikame ederek elde edecekleri tasarrufların bir bölümünü yakalanmalıdır. Potansiyel tasarruflar, her müşteri için farklı olabilmektedir. Pazarlama yöneticisi, her müşterinin kendi ürünlerini kullanarak ne kadar tasarruf edebileceğini tahmin edebilmelidir.⁸⁴

- Referans fiyatı: Genelde alıcıların, satın aldıkları ürünlerin birçoğu için ödemeyi bekledikleri bir fiyat vardır. Buna, referans fiyatı denilmektedir. Aynı şekilde satıcının da malını satmayı düşündüğü bir fiyat vardır. Buna da, satıcının referans fiyatı denilmektedir. Alıcı ve satıcının referans fiyatlarının aynı olduğu veya birbirlerine yaklaştığı noktalarda satış gerçekleşmektedir.⁸⁵ "Bazı yazarlarca, bunun da bir psikolojik fiyatlandırma yönteminin başka bir özelliği olduğu öne sürülmektedir."⁸⁶

- Maksimum kârı verecek fiyat: Bu yöntemde sadece kâr değil, maksimum kârı verecek fiyat aranmaktadır. İşletme talep eğrisi üzerinde en yüksek kârı verecek bir fiyat belirleyerek, bu fiyatı tüm potansiyel alıcılara teklif etmektedir. Amacı, kârı kısa sürede maksimum yapmak olan bu yönteme, yanlış ve kısa görüşlü olduğu konusunda eleştiriler getirilmektedir. Fakat yaşam süresi kısa olan ürünlerde uygulanabilmektedir.⁸⁷

- Maksimum satış miktarını verecek fiyat: Bu fiyatlandırmada kâr ve satış hâsılatı gözardı edilerek, satış miktarının maksimum yapılmasına çalışılmaktadır. Böylece rakiplerin çekilmesi ve/veya yeni rakiplerin cesaretinin kırılması sağlanmaya çalışılmaktadır. Bazı işletmeler de pazar payını arttırmak ve egemenlik kurmak amacıyla, bu yöntemi tercih etmektedirler. Ayrıca pazara yeni girmek isteyen işletmeler de, pazarda mevcut olan işletmelerin pazar hakimiyetlerini kırarak, kendilerine pazarda yer elde edebilmek için bu yönteme başvurabilmektedirler.⁸⁸

⁸⁴ "E. Jerome Mccarty ve William D. Perrault, **Basic Marketing: A Global Managerial Approach** (11 th. Ed., Homewood, IL: Irwin Inc., 1993, s.564-565,"Tek. Ön.ver., s.489'deki alıntı.

⁸⁵ Aynı, s.490

⁸⁶ "Philip Kotler, Gray Armstrong, **Principles of Marketing** (4. th. Ed., Eglewood Cliffs, New Jersey: Prentice -Hall Inc., 1989, s.333," Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları** (Geliştirilmiş 7. Baskı, İzmir: 1997), s.490'daki alıntı.

⁸⁷ Mehmet Oluç, "Fiyatlandırma," **Pazarlama Dünyası**, Yıl 2, Sayı no 12, (Kasım/Aralık 1988), s.3-21; Tek. 1987, **Ön.ver.**, s.11.

⁸⁸ Mehmet Oluç, Kasım/Aralık 1988, **Ön.ver.**, s.3-21.

- Fiyat farklılaştırılması: Uygulamada en sık rastlanılan talep yönlü fiyatlandırma yöntemidir. Bu yöntemde belirli bir mal iki ya da daha çok sayıda değişik fiyattan satışa sunulmaktadır. Burada talebin (müşteri, ürün, kuruluş yeri vb.) yoğunluğuna bakılmaktadır⁸⁹. Fiyat farklılaştırılmasına gidebilmek için pazarın bölünebilir olması, herbir bölümdeki talebin artı yoğunluk göstermesi, yüksek fiyat ödemeye hazır alıcıların bulunma şansının olması, bu bölümlerde rakiplerin daha düşük fiyatla mal satma şansının az olması ve son olarak da pazarı bölme denetleme giderlerinin, bu bölümlerden sağlanacak ek gelirleri aşmaması gerekmektedir.⁹⁰:

4.3.3. Rekabete Dayalı Fiyatlandırma

Rekabet dayalı fiyatlandırma yöntemlerinin günlük hayatta uygulama alanı bulan fiyatlandırma yöntemlerinden en kolayı olarak nitelendirilmektedir. Rekabete dayalı fiyatlandırmada, temelde, işletmenin fiyatlarını büyük ölçüde rakiplerinin fiyatlarına bakarak saptaması esası mevcuttur. Rekabet fiyatının belli bir yüzdesi içinde kalmak şartıyla, fiyat biraz daha yüksek veya düşük tutulabilmektedir. Rekabeti esas alma yönteminin en belirgin özelliği, işletmenin fiyat ile maliyet ve talep arasında değişmeyen bir ilişkiyi sürdürmeye çalışmaması olmaktadır. İşletmenin maliyetleri ve talebi değişebilmektedir. Ancak rakipler fiyatlarını değiştirmedikleri sürece maliyet ve talep ne olursa olsun değiştirilememektedir. Tersine bir durumda da işletmenin maliyet ve talebi değişmemiş olmasına rağmen, eğer rakipler fiyatlarını değiştiriyorlarsa, işletme de bu yeni düzenlemeye göre hareket etmek zorunda kalabilmektedir.⁹¹.

Rekabete dayalı fiyatlandırmada en çok kullanılan iki yöntem vardır. Bunlar:

- Piyasa fiyatını esas alma: Piyasa fiyatını esas alma, homojen malların satıldığı pazarlarda en fazla kullanılan yöntemlerden birisidir. Taklitçi fiyatlandırma da denilen bu fiyatlandırma, maliyetlerin ölçülmesinin güç olduğu durumlarda

⁸⁹ Tek, **Ön.ver.**, s. 491.

⁹⁰ Philip Kotler, 1984, **Ön.ver.**, s.141.

⁹¹ Mucuk, **Ön.ver.**, s. 170, Philip KOTLER, 1984, **Ön.ver.**, s.142

uygulanmaktadır. Bu yöntemi uygulamakla, hem alıcıların hem de rakiplerin, fiyata karşı olan tepkileri önceden bilinmiş olmaktadır.⁹²

- Kapalı zarf (eksiltme) fiyatı :Kapalı zarf usulü, büyük sözleşmelerle alınan taahhüt işlerinde, özellikle devlet ihalelerinde kullanılmaktadır. Devlet alımlarında yasa gereğince olarak zorunlu bir uygulamaya sahiptir. Ancak özel sektörde de giderek yaygınlaşan bir uygulama alanı bulmaktadır.⁹³

4.4. Fiyatlama Politikaları

Fiyat politikası, fiyatlama kararlarını oluştururken göz önüne alınan düşünce anlamındadır. Fiyat politikaları, fiyatlama hedeflerine ulaşılmasında öncülük etmekte ve fiyatın bir pazarlama karması elamanı olarak nasıl kullanılacağını göstermektedir. Bir önceki konuda aktarılan fiyatlama yöntemleri, fiyatlama politikalarını dikkate almadan, malların temel ya da liste fiyatlarının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Belirlenen bu fiyat hedeflerine ulaşabilmek için, belirli politikalar ışığında düzenlemeler yapılabilmekte ya da uygulanacak fiyatı kesin olarak belirlerken, belirli bir fiyat politikasının ışığında, fiyat yöntemlerinden birisini kullanmak sözkonusu olabilmektedir.⁹⁴

Endüstriyel pazarlarda uygulanan fiyat politikaları şunlardır.⁹⁵

- İndirim
- Coğrafi yerlere göre fiyatlama
- Farklı fiyatlama
- Garantili fiyatlama

⁹² F. Asuman Yalçın ve İ. Füsün Sezer, **Pazarlama Bilgileri** (İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1995), s.148.; Kotler, 1984, **Ön.Ver.**, s.142-144.; Mucuk, **Ön.Ver.**, s.170-171.

⁹³ Tek, 1997, **Ön.ver.**, s.493-494.; Mucuk, **Ön.ver.**, s.171-172.

⁹⁴ Cemalcılar. **Ön.ver.**, s.275.

⁹⁵ "G. J. Tellis, "Beyond the Many Faces of Price : An Integration of Pricing Strategies," **Journal of Marketing**, (October 1986), s.146-160," Cemalcılar. **Ön.ver.**, s.275-276'daki alıntı.

4.4.1. İndirim

Üreticiler, belli koşullar altında liste fiyatından indirimde bulunabilmektedirler. Liste fiyatı, üretici ya da aracının aynı malın değişik kalite ve türleri için yayınladıkları fiyatlara denilmektedir. Liste fiyatından yapılan çeşitli indirimler sonucu ulaşılan fiyata ise gerçek satış fiyatı (net fiyat) denilmektedir. İndirim çeşitleri ise şu şekilde sıralanabilmektedir:⁹⁶

- Erken ödeme indirimi: Malın bedelinin peşin ödenmesi karşılığında, malın satış fiyatından yapılan indirimde nakit indirimi denilmektedir. Peşin ödeme, mal alışında olabileceği gibi, belirlenen bir süre içinde de olabilmektedir.

- Fonksiyonel (ticari) indirim: Üretici işletme tarafından, dağıtım kanalında yer alan aracılardan çeşitli pazarlama fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için yapılan indirimlerdir. Bu indirimler vasıtasıyla aracılardan, genel giderlerinin kolaylıkla karşılanıp, belirli bir oranda kârı garantilemelerine çalışılmaktadır. Ayrıca fiyatlardaki değişiklikleri izleyerek sık sık fiyat listelerinin değiştirmesinin zor olduğu durumlarda, indirim miktarlarının azaltılması veya çoğaltılması yoluyla bir ölçüde bu işlemin kolaylaştırılmasına çalışılabilmektedir. Ayrıca bu yöntemle, fiyat durumu rakiplerden gizlenmiş olmaktadır. İndirim oranları liste fiyatlarında gözükmediğinden, müşteriler liste fiyatlarına bakarak, malın aracıya olan maliyetini görememektedirler. Böylece müşteri ile aracılardan ilişkileri olumsuz şekilde etkilenmeyebilmektedir.

- Miktar indirimi: Üretici işletmelerin, aracılara veya direk olarak müşterilere, belirli bir miktar veya parasal değer üzerinde mal satın aldıkları zaman, malın fiyatında uyguladıkları indirimde, miktar indirimi denilmektedir. Bu politikada amaç, satılacak miktarı maksimum yapmaya çalışmaktır. Ayrıca işletme, satış hızı düşük olan mallarının satışını hızlandırmak ve satış hızı yüksek malların yanında düşük hızlı mallarını satmak için de bu politikayı kullanabilmektedir.

Miktar indirimi, kümülatif, kümülatif olmayan ve mal fazlası verme olmak üzere üç şekilde uygulanmaktadır. Kümülatif olmayan miktar indiriminde, bir defada satın

⁹⁶ Oluç, Kasım-Aralık 1988, **Ön.ver.**, s.3-21; Tek, 1997, **Ön.ver.**, s.494-497; Cemalçılar. **Ön.ver.**, s. 280-281; Mucuk. **Ön.ver.**, s. 177; Tuncer ve diğerleri. **Ön.ver.**, s.121-122.

alınan malın miktarına göre, belirli bir miktardan sonra, belirli bir indirim oranı uygulanmakta veya miktar arttıkça oranı da artan basamaklı bir indirim uygulanmaktadır. Kümülatif olmayan miktar indirimi, bir defada büyük miktarlarda alım yapılmasını sağlamaya yöneliktir. Böylece satıcı işletme stok, satış giderleri gibi maliyet unsurlarını azaltabilmektedir. Satın alıcılar için ise, alım giderlerinden tasarruf etmeleri sözkonusu ise de, miktar indiriminden yararlanmak isteğiyle aşırı stok yapabilme durumunda kaldıkları görülebilmektedir.

Kümülatif miktar indirimi ise, belirli bir dönemde satın alınan miktarların toplamı göz önünde tutularak artan oranlı bir indirim uygulamasıdır. Kümülatif miktar indirimi, alıcının sürekli olarak kendisinden alım yapmasını sağlayarak, alıcıyı işletmeye bağlama amacı vardır. Alıcı işletme miktar indirimden yararlanabilmek için, hep aynı işletmeden alım yapabilmektedir. Böylece satıcı işletme amacına ulaşmış olacaktır. Kümülatif indirimde hak edilen indirim tutarı ya geri ödenmekte, ya da yeni dönem satışlarında eski dönemde oluşan indirim tutarı kadar hesaplardan indirim yapılmaktadır.

Hem kümülatif hem de kümülatif olmayan miktar indiriminin yararı, kapasiteden tam olarak yararlanılmasını sağlaması, yığınsal üretimin ve büyük hacmin birim başına maliyeti düşürmesine yardımcı olmasıdır.

- **Mevsimlik İndirim:** Satışı mevsimlik olan mallarda uygulanan bir politikadır. Alıcıların, ölü mevsim olarak ifade edilen, satışların en düşük olduğu veya durduğu dönemlerde alım yapmalarını teşvik etmek için kullanılmaktadır. Bu dönemlerde alım yapanlara indirim uygulanmaktadır. Bu sayede üretici, üretim olanaklarını yıl boyunca düzenli bir biçimde kullanma olanağı elde etmeyi ummaktadır.

- **İkramlar:** İkramlar da bir çeşit fiyat indirimidir. Bir ürünü alanın yanında başka bir ürün verilmesi veya eski ürünün alınarak, yerine daha düşük fiyatla yeni ürünün verilmesi buna örnek olarak verilebilmektedir.

- **Teşvik İndirimi:** Bayilerin reklam kampanyalarına katılmalarını, mallarını sergilemelerini sağlamak için belli bir indirimde bulunabilmektedir.

4.4.2. Coğrafi Fiyat

Günümüzde üreticiler ve aracılar, mallarını uzak bölgelere ve değişik ülkelere kadar ulaştırabilmektedir. Ancak bu ulaşım sırasında oldukça büyük taşıma giderleri de oluşabilmektedir. Coğrafi bölgelere göre fiyatlandırma, taşıma giderlerinin dağıtım kanalı üyeleri arasında kim veya kimler tarafından karşılanacağını ortaya koymaya yararlanmaktadır.

Coğrafi fiyat politikasının başlıca çeşitleri şunlardır:⁹⁷

- FOB fiyat: Üretici, üretim yerinde taşıma aracına yüklenmesi ve bu yüklemeye kadar olan tüm taşıma giderlerini üstlenir. Mal, taşınacak olan araca yüklendikten sonra, malın sahipliği alıcıya geçmektedir. Bundan sonraki giderler alıcıya aittir. Bu nedenle malın fiyatının içinde taşıma gideri yer almaz. Uygulamada istasyonda veya rıhtımda veyahut üreticinin üretim yerinde veya deposunda teslimat olabilmektedir. Nerede olursa olsun mal taşıma aracına yüklendiği ana kadar ki giderler, üreticiye ait olmaktadır.
- CIF fiyat: Mal, alıcının bulunduğu yerde teslim edilmektedir. Bu teslimat sırasındaki taşıma, sigorta vb. giderler satıcı işletmeye aittir. Çoğu zaman fiyat alıcının bulunduğu yerin rıhtımına veya istasyonuna kadar olan giderleri içermektedir. Bundan sonraki giderleri alıcı ödemektedir. Bazı hallerde satıcı, alıcının deposuna kadar olan tüm giderlere katlanabilmektedir.
- Tekdüze teslim fiyatlandırması: Bu fiyatlandırma politikasında mal, aynı fiyattan tüm alıcılara satılmakta ve teslim edilmektedir. Değişik bölgelere taşıma ve diğer teslim giderlerinin ortalaması alınıp, bu ortalama miktar fiyata eklenmektedir. Üretim yerinden çıkış fiyatına ayrıca taşıma ücreti yüklenmemektedir. Üreticinin taşıma ücretini fiyata yansıttığından, üreticiye yakın bölgelerdeki alıcılara daha fazla taşıma ücreti yükleneceği söylenebilmektedir. Bu politikanın yönetimi kolay ve ülke genelinde reklamı yapılabilecek bir fiyattır.

⁹⁷

Oluç, Kasım-Aralık 1988, **Ön.ver.**, s.3-21; Tek, **Ön.ver.**, s.494-497; Cemalcılar, **Ön.ver.**, s.280-281.

- Bölge fiyatlandırması: İşletme pazarını birkaç bölgeye ayırmakta ve her bölgede ayrı fiyat uygulanmaktadır. Bir bölgenin her yerinde uygulanan fiyat, ortalama fiyattır. Bu uygulama FOB fiyatlandırma ile tekdüze teslim fiyatlamasının arası bir fiyattır.

4.4.3. Farklı Fiyatlama

İşletme kendi aracılarn yaptığı satışlarda, rakiplerin aracılarna karşı, rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla değişik fiyatlama yoluna gidebilmektedir. Bu tür fiyatlamaya farklı fiyatlama denilmektedir.⁹⁸

4.4.4. Garantili Fiyatlama

Malın satış fiyatında meydana gelen düşmeler sonucunda, aracılarn meydana gelebilecek zararlarının karşılanmasını sağlamaya yönelik fiyatlama politikasına, garantili fiyatlama denilmektedir. Garanti çeşitli şekillerde gerçekleşebilmektedir. Bazen üreticiler, mal teslim edilinceye kadar fiyatı garanti etmektedirler. Bazı üreticilerde mal, aracı tarafından satılınca ya da mevsim sona erinceye dek fiyatı korumaktadırlar. Eğer üretici fiyatı garanti etmesine rağmen, fiyatı düşürmek zorunda kalırsa, aracılara aradaki fiyat farkı kadar borçlanmaktadır. Bu güvence sağlandığında aracı, güven içinde büyük ölçülerde alım yapabilmektedir.⁹⁹

Garantili fiyat politikasının çeşitli olumsuz yönleri de vardır. Üreticiler, büyük ölçüde satış yaptıktan sonra fiyat düşerse, önemli finansal sorunlar yaşayabilmektedirler. Bu yüzden, pazar koşulları fiyat düşürmeyi gerektirse bile, fiyat değiştirmede direnmeye yol açabilmektedir.¹⁰⁰

⁹⁸ Cemalcılar, **Ön.ver.**, s.281

⁹⁹ Aynı, s.281-282.

¹⁰⁰ Aynı, s.282.

4.5. Fiyatlama Süreci

Bu konuda, fiyatlama kararlarının nasıl verildiği, hangi aşamalardan geçilerek malın fiyatlandırıldığı, fiyatlama süreci kavramı içinde incelenmiştir.

Fiyatlamada şu aşamalardan geçilmektedir:

- Fiyatlama hedefini belirleme: Fiyatlama süreci, fiyatlama amacının ya da amaçlarının belirlenmesi ile başlamaktadır. Fiyatlama hedefleri işletmenin diğer tüm faaliyetlerini etkilemektedir. Çünkü işletme gelirleri bu fiyatlamaya bağlı olmaktadır. Dolayısıyla, işletmenin faaliyetleri de bundan etkilenmektedir. Bu yüzden, tek bir fiyatlama hedefi yerine, birden fazla hedef seçmek daha yararlı olabilmektedir.¹⁰¹

Fiyatlandırmada dikkate alınabilecek başlıca hedefler şunlar olabilmektedir¹⁰²: İşletmenin yaşamını sürdürme savaşı, şimdiki finansal başarıyı sağlama, pazar payı hedefine ulaşma, kaliteli mal önderliği, rekabete dayalı fiyatlama, yatırım için hedeflenen getiriye karşılayacak fiyatlandırma, kârın maksimum yapılması gibi.

- Hedef pazarı değerlendirme: Fiyatlama hedeflerinin, işletmenin tüketicilerine ya da örgütlerine yönelik düşüncelerine dayanması gerekmektedir. Hedef pazarın fiyata göstereceği tepki ve fiyatın satın alma davranışları üzerindeki etkileri incelenmelidir.

- Talebi tahmin etme: Talep tahminleri pazarlama araştırmalarına dayanarak yapılmaktadır. Malın talebinin ne olacağı, ne miktarda satılacağı tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Talebin miktarı tahmin edildikten sonra, talep esnekliğinin belirlenmesi gerekmektedir. Talep esnekse, fiyattaki bir değişiklik, toplam gelirleri ters yönde etkilemektedir. Eğer talep esnek değilse, fiyattaki değişiklik, toplam gelirleri aynı yönde etkileyecektir. Bilindiği gibi, endüstriyel ürünlerde talep genellikle elâstik değildir. Yani fiyatlardaki değişimler, talepte çok az veya hiçbir değişmeye yol açmaktadır. Talep miktarının ve talep esnekliğinin belirlenmesinde, kullanılacak fiyat çok önemli

¹⁰¹ "W. M. Pride ve O. C. Ferrell, **Marketing: Basic Concept and Decision** (Boston: Houghton Mifflin Company, 1983, s.412-452" Cemalcılar, **Ön.ver.**, s.282-293.

¹⁰² Mehmet Oluç, "Fiyatlandırma," **Pazarlama Dünyası**, Yıl 2, Sayı no: 10, (Temmuz-Ağustos 1988), s.3-15.

olmaktadır. İlk önce pazarın beklediği fiyatın belirlenmesi, sonra da bu beklenen fiyatta değişiklikler yapılarak talep miktarının ve esnekliğinin ölçülmesi gerekmektedir.¹⁰³

- Rakiplerin fiyatlarını inceleme: Fiyatlama kararları alınırken, rakiplerin fiyatlarını bilerek, buna göre kararlar almak gerekmektedir. Ayrıca, rakiplerin fiyatlarını düzenli olarak takip etmek gerekmektedir. Rakiplerin mallarına koydukları fiyatları öğrenmek kolay olabilmektedir. Ancak araçlarına uyguladıkları fiyatları öğrenmek, her zaman kolay olmamaktadır. Özellikle rekabete dayalı fiyatlama yöntemi benimsenmişse, rakiplerin fiyatlarını takip etmek zorunlu olmaktadır.¹⁰⁴

- Fiyat politikasını seçme: Fiyatlama hedefine ulaşabilmek için, belirli bir fiyat politikasını benimseyerek, malları fiyatlamak gerekmektedir. Yukarıda sayılan diğer etkenler dikkate alınarak, hitap edilen pazara en uygun fiyat politikasının belirlenerek, fiyatlama yapılması gerekmektedir.¹⁰⁵

- Fiyatın hesaplanması: Fiyatlama politikası seçildikten sonra, malın fiyatının hesaplanmasında kullanılacak olan fiyatlama yönteminin belirlenmesi gerekmektedir. Yöntem seçilirken, talebin, maliyetlerin ve rakiplerin de göz önünde tutulması gerekmektedir.¹⁰⁶

- Fiyatın kararlaştırılması: Malın fiyatı kararlaştırılırken, fiyatlama hedeflerini belirlemek, hedef pazarı tanımak, talep-fiyat-maliyet ilişkisini bilmek ve rekabet durumunu dikkate almak gerekmektedir. Bunlara ek olarak, malın fiyatının pazarlama karmasındaki rolünün ve öneminin de göz önüne alınmalıdır. Bu aşamalardan geçilerek fiyat belirlendiğinde, sistemli bir yaklaşımla fiyat belirlenmesi yapılmış olmaktadır. Ancak uygulamada bu sistemli yaklaşım yerine sınıma-yanılma yöntemi kullanılarak fiyat belirlenmesine gidilmektedir. Bu tür bir uygulamada fiyatların, kârlı fiyatlar olmasına dikkat edilmektedir. Fakat bu tür uygulamalar, işletmelerin hatalı fiyatlama yapmalarına neden olabilmektedir.¹⁰⁷

¹⁰³ "W. M. Pride ve O. C. Ferrell, **Marketing: Basic Concept and Decision**, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1983, s.412-452" Cemalçılar, **Ön.ver.**, s.283-290'daki alıntı.

¹⁰⁴ **Aynı**, s.290-291.

¹⁰⁵ **Aynı**, s.291.

¹⁰⁶ **Aynı**, s.291-292.

¹⁰⁷ **Aynı**, s. 292.

5. TUTUNDURMA

Tutundurma alt karması, pazarlama karmasının önemli bir alt bileşenidir. Aslında alıcılar, bir firmanın sunduğu pazarlama karması bileşenlerini ayrı ayrı değil, aldıkları ürün ya da hizmetle özdeşleştirerek almaktadırlar. Çağdaş pazarlama anlayışında, sadece iyi bir ürün geliştirip, uygun bir şekilde fiyatlayıp, hedef alıcılara uygun bir şekilde sunmaktan öte, bu alıcılara iyi bir iletişimin de kurulması gerekmektedir¹⁰⁸. Bunun için de alıcı ile işletme arasında iletişimi sağlayacak ve alıcılara bilgiler ileterek onları satın almasını sağlayacak çabaların oluşturulması gerekmektedir. Bu tür çabalar, reklam, halkla ilişkiler ve duyurum, kişisel satış ve satış tutundurmadır.

"Tutundurma, bir ürün ya da hizmetin, bir kurumun, bir kişinin veya fikrin hedef pazara olumlu bir biçimde tanıtılıp benimsetilmesi olarak tanımlanabilmektedir."¹⁰⁹

Tutundurma karması elamanlarına geçilmeden önce yukarıda bahsedilen iletişim kavramından bahsetmek yararlı olabilmektedir.

İletişimin kelime anlamı; bir yerden, bir kişiden, bir makineden bir başkasına, herhangi bir ortamdan yararlanarak bilgi göndermedir. İki yönlü bir süreç olarak tanımlandığında ise, haberleri, düşünceleri, duyguları vb. bildirme, düşünceleri paylaşma ya da değiş tokuş etme etkinliği; bilgi, haber, düşünce ya da görüş alışverişi, iletidir.¹¹⁰

İletişim ile ilgili çok çeşitli tanımlar bulunmakla birlikte, bu tanımlarda ortak olan öğeler şunlardır:¹¹¹

- Kaynak
- Mesaj
- Kanal
- Alıcı
- Geri Besleme

¹⁰⁸ Philip Kotler, Gray Armstrong, **Principles of Marketing** (4. th., Ed., Eglewood Cliffs, New Jersey: Prentice –Hall Inc., 1989, s.333" Tek, s.708'daki alıntı.

¹⁰⁹ Mehmet Oluç, "Tutundurma-Promotion İletişim-Communication," **Pazarlama Dünyası**, Yıl 3, Sayı no: 17, (Eylül-Ekim 1989), s.3-17.

¹¹⁰ Ayseli Usluata, **İletişim** (İstanbul: İletişim Yayınları, 1995), s.11.

¹¹¹ Yavuz Odabaşı, **Pazarlama İletişimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995), s.15.

- Gürültü

Genel anlamda pazarlama iletişimi, arzulan tepkiler kümesi yaratmak amacıyla , hedef kitleye bir etkiler kümesi sunma süreci olarak tanımlanmaktadır. Daha kapsamlı bir tanım vermek gerekirse; bilgilendirme, hatırlatma, ikna etme yoluyla hedef pazarın kurum teklifi ile ilgili algılamaları ve bu teklif arasında uyum sağlamak suretiyle değişim ilişkileri kurmak ve sürdürmek ve/veya hedef kitleye kurum kimliği ve misyonu ile ilgili intibalara dayanan imaj oluşturmak suretiyle işletme hedeflerine ulaşmayı amaçlayan iletişim sürecidir.¹¹²

Etkin bir iletişim kendiliğinden gerçekleşmeyen bir olaydır. Dikkatli bir planlama ve uygulama gerektirmektedir. İlk önce iletişim kurulması düşünülen gruplar belirlenmeli ve bunlara uygun mesajlar oluşturulmalı ve bu mesajı alıcılara en iyi şekilde ulaştırabilecek kanallar seçilmelidir¹¹³. İletişimin kaynağı; mesajı oluşturan ve gönderen aynı zamanda pazarlama eylemlerini yöneten herhangi bir kuruluş olabilmektedir¹¹⁴. Kodlama, hedef kitleye yönelik mesajın tasarlanması ve üretilmesi işidir. Bu işlemde yazılı, sözlü ya da görsel öğeler kullanılabilir¹¹⁵. Kodlanan düşünceler iletişim kanalı ile alıcıya iletilmektedir. Medya olarak da adlandırılan iletişim kanalına örnek olarak, gazete,dergi, radyo-TV, pankartlar, doğrudan postalama gibi araçlar verilebilmektedir. Alıcı durumunda olan hedef kitle; kişiler, gruplar, işletmeler ya da araçlar olabilmektedir.

Tutundurma karmasının optimum bir şekilde hazırlanması oldukça önemli ve o ölçüde de güç bir iştir. Bunun sebebi, her tutundurma çabasının etkisinin ayrı olarak ölçülmesindeki güçlükle, her harcamadan ne beklenebileceğinin bile önceden kesinlikle belirlenememesinden kaynaklanmaktadır. Ancak belirli bir tutundurma karması seçilirken üzerinde durulması gereken faktörleri şu şekilde sıralanabilmektedir:¹¹⁶

- Tutundurma bütçesi ve maliyetler
- Pazarın niteliği

¹¹² Sema Tapan, Perran Akan, **Pazarlama İletişimi** (Birinci Baskı, Cilt:I, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996), s. 4-5

¹¹³ Yavuz Odabaşı, 1995, **Ön.ver.**, s.27.

¹¹⁴ Yavuz Odabaşı, "Pazarlama İletişiminde Kaynağın Nitelikleri ve Türleri," **Kurgu: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İletişim Bilimleri Dergisi**, Sayı no: 7, (Ocak 1990), s.347-357.

¹¹⁵ Tapan ve Akan, **Ön.ver.**, s.23.

¹¹⁶ "Burton H. Marcus, ve David Aaker, **Modern Marketing** (New York: Random House, 1975, s. 295" Mucuk, **Ön.ver.**, s. 196-1982'den alıntı; Çevik Uraz, **Temel Pazarlama Bilgileri** (Ankara: Ankara Basım ve Ciltevi, 1978), s.73.

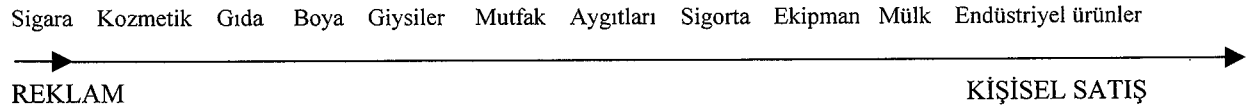
- Ürünün niteliği
- Ürünün hayat seyrindeki dönemi

Bu kısa tanıtımlardan sonra tutundurma karması elemanlarını incelenebilecektir. Tutundurma karması alt elamanları olarak; kişisel satış, reklam, satış tutundurma ve halkla ilişkiler tanıtılacaktır.

5.1. Kişisel Satış

Kişisel satış, tutundurma alt karmasının önemli bir elamanıdır. Endüstriyel ürünlerin pazarlaması açısından bakıldığında önemi daha da artmaktadır. Kişisel satış, esnek ve özel bir yapıya sahiptir. Satıcı ile alıcının yüzyüze veya telefon, internet vb. iletişim araçları ile iletişim kurması yoluyla gerçekleşebilmektedir.

Ürünlerin pazarlamasında kişisel satışın göreceli olarak yeri aşağıdaki şekilde olduğu gibi gösterilebilmektedir.¹¹⁷



Şekil 3. Ürünlerin Satışında Kişisel Satış ve Reklamın Göreceli Önemleri

Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulaması** (İzmir, 1997), s. 804

Kişisel satış yönteminin tercih edilebilmesi için şu koşulların oluşması veya olması gerekebilmektedir:¹¹⁸

- Satılmak istenen hizmet veya ürün pahalıysa, karmaşık bir teknik içeriyorsa, sipariş üzerine üretiliyorsa, özel işlemler gerektiriyorsa,

¹¹⁷ Tek, 1997, **Ön.ver.**, s.804.

¹¹⁸ Sema Tapan, Perran Akan, Y. Toduk Akiş, Ayfer Hortaçsu, **Pazarlama İletişimi** (Birinci Baskı, Cilt:II, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996), s.299

- Alıcılar bir araya toplanmışsa ve sayıları göreceli olarak daha az ise, dağıtım kanalı göreceli olarak daha kısa ise, kişisel satış yöntemi diğer tutundurma (iletişim) araçları ile birlikte veya tek başına kullanıldığında bir ürün, hizmet veya düşüncenin satışında çok önemli rol oynamaktadır.

Kişisel satışın iki belirgin özelliği vardır. Bunlar, esneklik ile ilişki başlatma ve sürdürmedir. Kişisel satışın esnekliği yüzyüze uygulanan bir yöntem olmasından kaynaklanmaktadır. Satış elemanı, alıcı ile olan iletişim sırasında söz ve vücut dilini kullanarak, mesajlarını onu etkileyecek hale dönüştürebilmektedir. İlişki başlatma ve sürdürme özelliği ise, alıcının bir potansiyel müşteri olarak belirlenmesinden itibaren, satış sonrasında da ilişkilerin devam etmesinden kaynaklanmaktadır. Alıcı ile olan ilişkiler devamlı ise düzenli ziyaretler veya telefon gibi iletişim araçları ile kurulan ilişkilerle sıcak tutulabilmektedir. Böylece müşteri bağımlılığı oluşturulmaya çalışılmaktadır. Müşteri bağımlılığı oluşturulmasında, satış elemanı ile müşteri arasındaki iletişimin iyi ve sürekli olması gerekmektedir.

Bu açıklamalardan sonra, kişisel satış için yapılan tanımlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

"American Marketing Association tarafından verilen bir tanımda, kişisel satış şöyle tanımlanmaktadır: Satış yapmak amacıyla bir veya daha çok satın alıcı ile iletişim kurarak sözel sunuşta bulunmadır."¹¹⁹

"Bir mal veya hizmet için satın alıcının ihtiyacını analiz ederek, bu ihtiyacı en iyi karşılayan malı veya hizmeti tavsiye etmektir."¹²⁰

"Müşterinin düşüncesini öğrenme, onu düşündürme ve harekete geçirme yoluyla kendi görüşlerini anlatmaktır."¹²¹

Kişisel satış, kimliği belirlenebilir bir kuruluşun pazarlama sunusunun, kişiler tarafından doğrudan doğruya sürülmesine yarayan, ikna edici iletişim ve tutundurma faaliyetleridir. Bir

¹¹⁹ Mehmet Oluç, "Kişisel Satış," **Pazarlama Dünyası**, Yıl 5, Sayı no: 25, (Ocak-Şubat 1991), s.11-17.

¹²⁰ Alan L. Reid, **Uygulamalı Modern Satıcılık Tekniği**. Çeviren: Besim Baykal, (İstanbul, Çağlayan Yayınevi, 1984), s.12.

¹²¹ Aynı, s.12.

satış elemanının olası müşterilerle uğraşıp, onların satın alma gereksinimlerini kendi işletmesinin ürün ve hizmetlerine yöneltmeye çalıştığı yüzyüze iletişim şeklidir.¹²²

5.1. Kişisel Satışın Üstünlükleri ve Sakıncaları

Diğer tutundurma araçları ile karşılaştırıldığında kişisel satışın bazı üstünlükleri ve zayıf noktaları olduğunu görülmektedir. Bunlar kısaca şu şekilde özetlenebilmektedir:¹²³

- Kişisel satışın en önemli üstünlüğü, kişisel ve birebir ilişkiye dayanmasıdır. Bu nedenle de esnek ve duruma göre uyarlanabilir bir iletişim aracıdır.
- Kişisel satışın boşa gitme olasılığı, diğer tutundurma aracı olan reklama göre daha düşüktür.
- Ulaşılan toplam alıcı sayısının karşılaştırması yapıldığında, birebir iletişime dayandığı için kişisel satışın maliyeti diğer iletişim araçlarına göre daha yüksektir.

5.2. Reklam

Reklam üzerinde en çok tartışılan ve eleştirilen tutundurma karması elemanıdır. Reklamın oldukça geniş bir uygulama alanı vardır. Reklamlar çeşitli şekillerde hazırlanmakta ve çeşitli araçlardan yayınlanarak hedef kitlelere ulaştırılmaya çalışılmaktadır.

İşletmelerin sayısının çok artması sonucunda ve sürekli yenilenen teknoloji sayesinde işletmeler piyasaya değişik birçok ürün sunmaktadırlar. Bunların hepsinin gerek endüstriyel tüketiciler, gerekse son tüketiciler tarafından denenmesini beklemek yanlış olacaktır. İşletmeler, hem kendilerini hem de ürünlerini tanıtarak marka bağlılığı yaratmayı, satış tutundurma çabaları sayesinde gerçekleştirebilmektedirler.

¹²² Tek, 1997, **Ön.ver.**, s. 804

¹²³ Sehavet GÜRDAL, Ali Atif BİR, **Satış Yönetimi**, , Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 956, Eskişehir, 1997, Cilt:II, s.327-331

Bu çabalar içinde reklam, endüstriyel ürünler açısından bakıldığında kişisel satışın ardından gelmektedir.

Reklamın doğru kuruluş için, uygun zamanda ve yerinde yapılması gerekmektedir. Reklamın etkinlikle sonuç vermesini sağlayacak belirli koşullardan bazıları şunlardır:¹²⁴

- Ürünün kendine özgü belirli bir özelliği var olması. Fiziksel yapısından farklı olan ve psikolojik olarak ayırteci özelliği olan ürün, ayırteci özellikleri olmayan ürünlere göre, daha kolayca ve etkinlikle reklam edilebilmektedir.
- Ürünün saklı kalmış, ilk bakışta algılanamayan birtakım yararları varsa, bu yararların reklamı yapılarak ürün talebi artırılabilir.
- Eğer bir ürün cinsinin talebinde bir düşüş varsa, belirli bir markanın talebini reklam yoluyla arttırmaya çalışmak çok zordur.
- Hedef pazarda ürünün şimdiki ve potansiyel kullanıcılarının miktarı yeterli değilse, reklamın etkinliği az olmaktadır.
- Rakiplerin ölçekleri ve pazar güçleri, pazar payları ve tüketicilerin rakip mallara olan bağlılıkları da reklam kampanyasının başarı olanaklarını etkileyen etkenler arasındadır.
- Ürünü pazarlamak için genel ekonomik koşulların elverişli olup olmaması da önemlidir.
- İşletme, ürün grubu için yapılan reklam harcamalarının, en azından kendi hedeflediği pazar payı yüzdesine eşit miktarda bir reklam harcamasına razı değilse, reklam kampanyasının etkinliği kuşkulu hale gelmektedir.
- Herhangi bir ürünün başarı ile pazarlanması, işletmenin pazar araştırmaları, ürün geliştirme, ambalaj, fiyat, finansal yönetim, tutundurma, dağıtım politika ve uygulamalarındaki becerisinin bir bileşkesidir.

Reklam yapmayı düşünen işletmelerin, yukarıda sözü edilen konuları detaylı bir biçimde incelemesi gerekmektedir. Sonraki aşama ise, amaç ve stratejileri belirleyip uygulamaya geçmektir. Bütün bunlar yapılırken, yönetimin birçok alanda ve konuda birbirini etkileyen kararları alması gerekmektedir.¹²⁵

5.2.1. Reklamın Tanımı

Reklam ve reklamcılık üzerine yapılan tanımların çok azının tatmin edici olduğu belirtilmektedir. Gerçekte, reklamcılık gibi uygulamada çok yönlü, uygulanma alanı son derece yaygın olan, hızla gelişen ve birbirinden farklı tekniklerden ve araçlardan yararlanan bir faaliyettir. Böyle bir faaliyetin herkesi tatmin edecek bir tanımını yapmak son derece güç olmaktadır¹²⁶.

Amerikan Pazarlama Birliği'nin (AMA) yapmış olduğu tanım, çoğu uzmanca yeterli ve kapsamlı bir tanım olarak değerlendirilmemekle birlikte, içerdiği bazı ifadeler reklamın diğer tutundurma araçlarından farklı yönlerini vurgulaması açısından önemli kabul edilmektedir. Bu tanıma göre reklam: Kimliği belli bir reklam veren tarafından yapılan bir ödeme karşılığında, mal, hizmet ve fikirlerin şahsi olmayan tanıtımı ve tutundurulmasıdır.¹²⁷

Kapsamlı olarak nitelendirilebilecek bir tanım ise şu şekilde verilebilmektedir: Bir mal ya da hizmetin sürüleceği piyasanın ve bu mal veya hizmetin alıcısı olacakların tanınması için yapılacak araştırmaların, reklam amacının, reklam giderlerinin ve mesaj türlerinin tasarlanması, reklam bütçesinin, reklamın ne zaman yapılacağı, hangi iletişim araçlarının kullanılacağı konusundaki kararlar ve reklam içeriğinin hazırlanması gibi faaliyetlerin bütünüdür.¹²⁸

Reklam ile ilgili olarak verilen bu tanımlardan sonra reklamın işlevlerine kısaca değinmek yararlı olabilmektedir¹²⁹: Kişisel satış faaliyetlerini desteklemek, satış elemanlarını cesaretlendirmek, satış elemanlarının ulaşamadığı kişilere ulaşmak,

¹²⁴ Mehmet Oluç, "Reklam Stratejilerinin Saptanması ve Reklam Kampanyasının Geliştirilmesi," **Pazarlama Dünyası**, Yıl 4, Sayı no: 23, (Eylül-Ekim 1990), s.3-5.

¹²⁵ Odabaşı, 1995, **Ön.ver.**, s. 64.

¹²⁶ İzzet GÜMÜŞ, "Türkiye'de Reklamcılık Üzerine Bir Araştırma I," **Pazarlama Dünyası**, Yıl 9, Sayı no: 49, (Ocak-Şubat 1995), s.6.

¹²⁷ Lerzan Özkale ve diğerleri, **Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizması**, (İstanbul: İletişim Yayınları, 1995), s. 77

¹²⁸ Metin İnceoğlu, **Güdüleme Yöntemleri**, (Ankara: A.Ü. B.Y.Y.O. Yayınları, 1985), s.119-120.

¹²⁹ Özkale ve diğerleri, **Ön.ver.**, s.77-78.

müşterilerde güven yaratmak, satışları artırmak, aracı sağlamak, marka bağımlılığı yaratmak, talebi istikrarlı hale getirmek, ön kanı oluşturmak, toplam birim maliyeti düşürmek ve işletme saygınlığını sağlamaktır.

5.2.2. Endüstriyel Reklamlar ile Tüketici Reklamları Arasındaki Farklar

Çok daha geniş pazarlara hitap eden tüketim mallarının reklamları ile tüketim malları pazarlarına göre daha küçük olarak nitelendirilebilecek endüstriyel pazarlara hitap eden endüstriyel malların reklamları arasında bazı farklar vardır. Bunlar:¹³⁰

- Endüstriyel mal ve hizmetler bir alıcı grubuna satılması gerekirken, tüketim malları sadece bir kişiye reklam edilmektedir. Endüstriyel malların satın alma kararlarında genelde birden fazla kişi etkili olmaktadır. Endüstriyel reklamcının bu işteki başarısı, bu kişilerin iyi düşüncesine bağlıdır. Bu kişiler, işletmeleri için satın aldıkları ürünler hakkında, özel gereksinimleri için aldıkları ürünlerden daha fazla bilgiye sahiptirler.
- Endüstriyel reklamcılıkta, reklam ve satış ilgisi, tüketim malları reklamcılığına oranla daha azdır. Tüketim mallarında reklam sonrasında tüketim alışkanlığı değiştirilebilirken, endüstriyel mallarda ise kullanıcılar, reklamı gördükten sonra çok fazla maliyet gerektiren ürünleri satın almak için hemen davranışta bulunmamaktadır. Çoğu endüstri ürünü, kapsamlı değerlendirmeler ve uzun süreli denemeler sonucunda alıcısına ulaşabilmektedir. Herhangi bir moda ve akım onları satmaya yetmemektedir.
- Endüstriyel pazarlarda satın almaya etki eden faktörlerin farklı olması, kullanıcılara ulaşılabilecek kaynakları da farklı kılmaktadır. Bundan dolayı, reklam araçları arasında karşılaştırma yapmak gerekmektedir.
- Endüstriyel reklamcılık maliyetleri, tüketim malları reklamcılığının maliyetlerinden daha azdır. Kesin bir oran olamamasının nedeni, bu iki reklam türünün

¹³⁰ Emil Hofsoos, **Reklam ve Yönetim**. Çeviren: Ayça Haykır (Ankara: Öteki Yayınevi, 1996), s.9-14; Aşıcı. **Ön.ver.**, s.121.

çok kesin ölçülerle birbirinden ayıramamasıdır. Bazen endüstriyel ürün üreticileri, son tüketicilere yönelik reklam yapabilmektedirler.

- Endüstriyel reklamlar için hazırlanacak reklam bütçesinin daha dar olmasına karşılık, bu bütçe içinde pazarlama araştırması giderleri daha yüksektir. Güvenilebilir bir pazar araştırması, reklam bütçesinin geniş bir yüzdesini kapsamaktadır.

- Endüstriyel reklamcılığın bütçesi, satışların çok küçük bir yüzdesini kapsarken, bazı tüketim mallarında yüzde kırklara, hatta yüzde ellilere varan oranlara ulaşabilmektedir.

- Reklam medyasına baktığımızda tirajlar binlerle ölçülürken, tüketim malları reklamcılık medyası tirajları ise yüzbinlere hatta milyonlara ulaşabilmektedir.

5.2.3. Endüstriyel Reklam Türleri

Endüstriyel reklam türlerini altı başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar katalog reklamı, ürün farklılaştırması reklamı, kurumsal reklam, ödüllendirici reklam ve ön yaklaşım reklamıdır.

5.2.3.1. Katalog reklamı

En kolay hazırlanabilen reklam türüdür. Bu yüzden de geniş bir biçimde kullanılmaktadır. Örnek olarak, ürünün fotoğrafının verilmesi, veya belli bir başlığın yazılması ve işletmenin isminden sonra, ürünle ilgili aşırı iddialar taşımayan teknik bilgilerin verilmesi gösterilebilmektedir.¹³¹

¹³¹

Aşıcı. Ön.ver., s.125.

5.2.3.2. Kolay hatırlatma yapabilen reklam

Bu tip reklamlarda afişte kullanılan başlığın etkisi önemli olmaktadır. Kullanılan ifadenin kısa, okuyucu ya da dinleyicinin dikkatini çekebilecek nitelikte olması gereklidir. Reklamda hatırlatma, sadece dikkatli ve etkiyi arttıracak şekilde düzenlenmeli ve malın yapısına uygun olmalıdır. Reklamda mal gösterilebilmekte, ancak mesaja göre ikinci planda kalmaktadır. Bu tür reklamcılık, yeni bir ürünün genişleme olanağının yaratılmasını amaçlayan işletmeler için en uygun olanıdır. Burada karşılaşılan en önemli sorun, reklamın, düşünülen üründen veya kullanılacak fikrin satışa yardımcı olmasından çok, doğrudan doğruya müşteriler için yapılmış olmasıdır.¹³²

5.2.3.3. Ürün farklılaştırması reklamı

Eğer bir ürünün tek farklı özelliği belirtilebilir ve dramatize edilebilir ise, bu tip reklam uygulanabilecek en iyi yöntem olabilmektedir. Fakat farklılaştırma özelliği üzerinde çok sık durulması, reklam aşırı derecede materyal eklenmesi reklamın amacını zayıflatmaktadır. Burada karşılaşılan esas sorun ise, reklam için doğru olan farklılaştırma özelliğinin seçilebilmesidir.¹³³

5.2.3.4. Kurumsal reklam (imaj reklamı)

Bu tür reklamlar, üretilen mal ya da hizmetten çok, işletmenin kendisi için ayrılan zaman ve yeri ifade etmektedir. Bu reklamlar, işletmenin kamuoyunda iyi bir etki bırakmasını sağlamaya çalışmanın yanısıra işletmenin tanıtılmasını da amaçlamaktadır. Yanlış bir imajın kamuoyunda uzun süre devam ettirilmemesine rağmen amaç, yanlış bilgilenmeyi düzeltmek ve işletmenin hatırlanmasını sağlamak olduğunda, kurumsal reklam başarılı olmaktadır. Çevre sorunları yaratan ya da kamuoyunun tepkisini çeken sanayii dallarında bu tür reklamlar işletmenin güvenilir

¹³² Aynı, s.125.

¹³³ Aynı, s.125.

olduğunu belirtmekte kullanılabilmektedir. Bu reklam üç tür kategoriye ayrılabilir. Bunlar şu şekildedir:¹³⁴

- Sorun reklamı: İşletmeler genellikle sorun reklamını, yasal ya da sosyal baskı gruplarının tehdidi altında kaldıklarında kullanılmaktadır. İşletmeler kendilerini bir uğraş sonucu kabul ettirdiklerinde, bunun kendilerine olduğu kadar kamuoyuna da yararı vardır. Çünkü, bu durumda işletmeyi tam olarak değerlendirmek mümkündür. Uğraş sonucu kabul ettirmenin amacı, dikkati çekmek ya da işletme çalışma alanı hakkında bilgi vermektir.

- Finansal ilişkiler reklamı: Bu tür reklamlar potansiyel yatırımcıları teşvik etmek için düzenlenmektedir. Özellikle küçük yatırımlarda, yatırım yapabilecek çok fazla işletmeye karşılık, doğru bir değerlendirme yapabilecek çok az analist vardır. Analistler kurumsal reklamlardan çok az bilgi edinebilmektedirler. Ancak işletmenin durumunu ve geleceğe dönük planlarını bilmeleri onların düşüncelerini etkileyebilmektedir.

- Firma imajı yaratan reklamlar: İşletmeler ya kendileri hakkındaki yanlış bir düşünceyi silmek ya da işletmeyi tanıtmak amacıyla bu tür reklama başvururlar.

Kurumsal reklam, uygun koşullar altında işletmelere şunları sağlayabilmektedir¹³⁵: Satışları artırmakta, iş görenleri işletmede tutmakta, uzman istihdamına imkan vermekte, hisse senedi fiyatlarını artırmakta ve kamuoyunun işletmeyi anlamasını sağlamaktadır.

¹³⁴ "Thomas F. Garbett, When to Advertise Yours Company, *Harvard Business Review*, (March-April 1982), s.100-106" Mehmet Alptekin, "Firma Reklamı," *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt no 1 Sayı no 2,(Haziran 1983), s.133-144'deki alıntı.

¹³⁵ Aynı, s.139-143.

5.2.3.5. Ödüllendirici reklam:

Bir ürünü gerçek olarak kullanan ve kullanmayı düşünen tüketicilerin, üründen fayda sağlamaları konusunda yapılan reklam türüdür ve en çok rastlanılan endüstriyel reklamlardandır. Amaç, bu ürün üzerinde kullanıcıların güvenini sağlamaktır.¹³⁶

5.2.3.6. Ön yaklaşım reklamı

Bu yaklaşım, bir malın nasıl kullanılacağını, bir görevin en iyi ve en etkin bir şekilde nasıl yapılabileceğini göstermektedir. Bu tür yaklaşım, hazırlanması bakımından en ilgi çekici, tatmin edici, yerinde ve uygun kullanıldığı zaman da en etkin olanıdır.¹³⁷

5.3. Satış Tutundurma

Satış tutundurma, pazarlama karması elemanları içine yeni dahil olan bir çalışma türüdür. Kişisel satış, reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarının dışında kalan iletişim çalışmalarından meydana gelen bir iletişim türüdür. Ancak satış tutundurma, özel şeylerin teklif edilmesi ve sunulması olduğundan, diğer pazarlama iletişimi elemanları ile içiçe girdiği söylenebilmektedir.¹³⁸

"Satış tutundurmanın amacı, bir ürünün veya hizmetin hedef kitle tarafından algılanan fiyat/değer yapısını değiştirmektir, yani, hem hızlı satışı sağlamak hem de ürünün uzun dönemde piyasadaki değerini oluşturmaya yol açmaktır."¹³⁹

"Satış tutundurma faaliyetleri daha çok tüketim malları için kullanılmaktadır. Ancak endüstriyel mallarda da kullanımı gün geçtikçe artmaktadır."¹⁴⁰

¹³⁶ Aşıcı, **Ön.ver.**, s.126.

¹³⁷ Aynı, s.126.

¹³⁸ Odabaşı, 1995, **Ön.ver.**, s.117

¹³⁹ Sema Tapan ve diğerleri, **Pazarlama İletişimi**, (Birinci Baskı, Cilt no II, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996), s.231.

¹⁴⁰ Odabaşı, 1995, **Ön.ver.**, s.117.

5.3.1. Satış Tutundurmanın Amaçları

Satış tutundurma faaliyetlerinin amaçları, endüstriyel tüketiciler ve/veya son tüketici açısından şu şekilde sıralanabilmektedir¹⁴¹: Markanın, ürünün veya hizmetin farkında olunmasını sağlama, ek pazar geliştirme, marka bağımlılığı yaratma, tekrar satın almayı sağlama, rakip marka bağımlılığını ve mevcut satın alma alışkanlıklarını kırma, rakiplerden farklılaştırma, tüketici/müşteri değeri yaratma, mevsimlik vb. satış düzensizliklerini giderme, dağıtım kanallarını cesaretlendirip stok düzeyini geliştirme, halkla ilişkilere destek sağlama, pazarlama karmasının diğer öğelerinin taktiksel etkinliklerini artırma, atıl kapasite varsa birim maliyet düşüklüğü sağlama, mağaza raflarında ek yer kazanma, yeni veya geliştirilmiş bir ürünü müşteriye denettirme, yeni müşteriler bulma, rakiplerin promosyona yönelik çalışmaları ile mücadele ve içtepkisel satın almayı sağlama.

5.3.2. Satış Tutundurma Uygulamaları

Satış tutundurma uygulamaları, değişik şekillerde gruplandırılabilir. Bu gruplamalardan biri, satış tutundurmaya konu olan ödüllere göre yapılmaktadır. Bunlar:¹⁴²

- Ürün / hizmet ödülleri: Parasal içerikli olmayan ödüllerden oluşmaktadır. Satışı olan ürüne ek olarak verilen ürün ve hizmet şeklinde gerçekleşmektedir. Bu ödüllerin istenen satın alma eylemini gerçekleştirebilecek bir değerde olması gerekmektedir.
- Parasal ödüller: Bunlar ise tamamen parasal nitelikte olan satış tutundurma çalışmalarıdır. En önemli özelliği, satışın gerçekleşmesinden sonra parasal ödüllerin verilmesidir.

¹⁴¹ Tek, 1997, **Ön.ver.**, s.781-782.

¹⁴² "Charas Dan Ailloni, **Promotion: A Guide to Effective Promotional Planning Strategies and Executions**, (New York: John Wiley and Sons Inc., 1984, s.47" Odabaşı, 1995, **Ön.ver.**, s.123'deki alıntı.

Diğer bir sınıflama ise satış tutundurmanın hedef aldığı gruplara göre yapılır.

Bunlar:

- Tüketicilere yönelik çalışmalar: Endüstriyel kullanıcılara yönelik çok yaygın uygulamalar mevcut değildir. Bunun nedeni, endüstriyel alıcıların ihtiyaçları ve satın alma kararları büyük farklılıklar göstermekte ve genellikle kişisel satış çalışmaları etkin bir şekilde bu amaca yönelik olarak uygulanabilmekte olmasıdır¹⁴³. Örnek olarak kişisel satış çabalarında, ürün demolarının belli bir süre için alıcıya verilmesi, nakit indirimlerinin yapılması mümkündür.

- Aracı kuruluşlara yönelik çalışmalar: Pazarlama kanalı bir sistem olarak kabul edildiğinde, aracılarla ortak amaçlara ulaşmak için birlikte çalışma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Ancak aracı kuruluşlardan her zaman bu destek sağlanamamaktadır. Bu yüzden aracılardan, sağlayacakları kazanç ve avantajları açıkça algılamaları sağlanmalıdır¹⁴⁴. Aracılar için kullanılan satış tutundurma çabaları şöyledir: Satın alma tahsisatı, vade açma veya uzatma, konsinye satış, ticari tavizler, parasız mal verme, imalatçının aracının ismini vererek reklam yapması, ortaklaşa reklam, yarışmalar, üreticinin ve/veya aracının ismini taşıyan hediyelik ve eşantıyon eşyalar, aracılara yapılan teknik ve eğitim yardımları, satış yarışmaları, sergi ve fuar, ticari toplantılar ve diğer özel kolaylıklardır. Bunların içinde sergi ve fuarlar, alıcı ve satıcıları ticari bir ortam içinde biraraya getiren tek özgün tutundurma aracıdır. Fuar ve sergiler, endüstriyel tutundurma karışımının önemli bir parçasıdır.¹⁴⁵

- Üreticilerin kendi satış örgütüne yönelik çalışmalar: Bu çalışmaların iki temel amacı vardır: İlki, satışçıların işlerinde başarılı olmalarını sağlamaktır. İkincisi ise, satışçıların daha çok ve de istekli çalışmalarını sağlamaktır.¹⁴⁶

¹⁴³ Odabaşı, 1995, **Ön.ver.**, s.123.

¹⁴⁴ Odabaşı, 1995, **Ön.ver.**, s.128.

¹⁴⁵ Tek, 1997, **Ön.ver.**, s.789-790.

¹⁴⁶ Odabaşı, 1995, **Ön.ver.**, s.130.

Bu iki amaca yönelik uygulamalar değişik olmakla beraber, ticari fuar ve toplantılar, satış yarışmaları, portföy ve göze hitap eden araçlar, işletme amblemli hediyeler, katalog ve dokümanlar olarak gruplandırılabilir. ¹⁴⁷

5.4. Halkla İlişkiler

Pazarlamada hedef kitlelere ulaşabilmenin yollarından birisi de halkla ilişkilerdir. Ancak bu iletişim de dikkatli olmak gerekmektedir. Kurumun iç ve dış ilişkileri çok değişik kesimlere ulaşmakta ve değerlendirilmektedir. Hedef kitleler, bu ilişkiler sonucunda kurum hakkında çeşitli tutum ve davranışlar geliştirmektedirler. Bu tutum ve davranışlar, çalışanlar arasındaki moral düşüklüğünden, tüketicilerin ürün ve markalardan vazgeçmelerine kadar, geniş bir etkileme alanı oluşturmaktadır. ¹⁴⁸

Halkla ilişkiler konusunda çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Halkla ilişkiler, işletmelerin halkla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup geliştirmesi, halkta işletme konusunda olumlu düşünce ve izlenimler yaratması, halkı işletmeye karşı olumlu düşünce ve davranışlara yöneltmesi, halkla karşılıklı çıkarlara dayalı ilişkilerin kurulup sürdürülmesi yolundaki planlı çalışmalardır. ¹⁴⁹

Halkla ilişkiler, halkın tutumlarını değerlendiren, halkı ilgilendiren bir örgütün veya kişinin politika ve prosedürlerini belirleyen ve halkın anlayış ve kabulünü sağlamaya yönelik hareket programını uygulayan bir iletişim fonksiyonudur. Ürün ve/veya onu pazarlayan örgüt lehine pozitif bir imaj iletimini sağlayan bir tutundurma etkinliğidir. ¹⁵⁰

¹⁴⁷ Odabaşı, 1995, **Ön.ver.**, s.130-131; Tapan ve diğerleri, 1996, Cilt:II, **Ön.ver.**, s.262-263

¹⁴⁸ Odabaşı, 1995, **Ön.ver.**, s.84.

¹⁴⁹ Yalçın ve Sezer, **Ön.ver.**, s.238.

¹⁵⁰ Fermani Maviş, **Halkla İlişkiler: Seçme Yazılar**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1986), s.14.

5.4.1. Halkla İlişkilerin Amaçları

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin başlıca amaçları, şöylece sıralanabilmektedir¹⁵¹: Tüketicilere ürünler ve kullanımları hakkında bilgi vermek, üretimi ve satışların artmasını sağlamak, müşteri dilek ve şikayetlerini benimsemek, müşterileri ve personeli eğitmek, müşteri ve personelin, işletme ile olan ilişkilerinden maksimum verime ve mutluluğa ulaşmalarını sağlamak, hissedarlarla olan ilişkileri geliştirmek, aracılarda olan ilişkileri geliştirmek, piyasada süreklilik göstermek, varlığını duyurmak, topluma yararlı hizmetler verildiği imajını sürdürmek, işletmeye mal satanların beğenisini ve güvenini sağlamak, sanayinin diğer kesimleri ile olan ilişkilerini geliştirmek, halka belli bir görüşü benimsetmek, kuruluşla ilgili ters haberleri, dedikoduları, vb. düzeltmek, izlenecek politikaları saptamaktır.

5.4.2. Halkla İlişkiler Faaliyetleri

Halkla ilişkiler faaliyetleri işletmeden işletmeye değişen etkinliklerde sürdürülmektedir. Bu çalışmada bazı halkla ilişkiler faaliyetleri sıralanmakla yetinilecektir. Bu faaliyetler;¹⁵²

- Duyurum
- Basınla ilişkiler (basın bültenlerinin hazırlanması, basın konferansları, medya turları)
- Kurum çalışanları için hazırlanan yayınlar
- Şirket ortakları için hazırlanan yıl sonu raporları
- Yöneticilerin yapacakları konuşmaların metinlerinin yazılması
- Kurum kimliğini tanıtıcı reklamlar
- Özel olaylar (açılışlar, yıldönümü ve temel atma törenleri)

¹⁵¹ Tek, 1997, **Ön.ver.**, s.796; Yalçın ve Sezer, **Ön.ver.**, s.238.
¹⁵² Tapan ve Diğerleri, Cilt II, 1996, s. 280

- Toplumsal etkinlikler (kuruluşun içinde yer aldığı çevreyi geliştirmek için yapılan çalışmalar, sponsorluk vb.)
- Toplumsal değişiklikleri göz önüne alarak kurum politikalarının belirlenmesi
- Kuruma gönderilen soru ve şikayet mektuplarının cevaplandırılması
- Eğitici materyallerin, filmlerin hazırlanması
- Hukuki olaylarda basın sözcülüğü yapmak
- Kuruluşa yeni katılanlara kurum kültürünü tanıtmak için yapılan çalışmalar.

II. BÖLÜM

1. DAĞITIM KANALI

Aynı veya benzer endüstri dallarında faaliyet gösteren işletmeler, yoğun rekabet ortamında, pazar paylarını en üst düzeye çıkarma ya da pazar paylarının azalmasını önleme çabası içindedirler. Bu yüzden, rakiplerine karşı birçok yönden üstünlük kurmak istemektedirler.

İşletmelerin rekabet ortamında gelişebilmesi ve yaşayabilmesi, müşterilerini tatmin edebilme derecesine bağlıdır. Müşterileri tatmin edebilmekse onlara, istedikleri ürünleri, istedikleri özellikte, istedikleri kalite düzeyinde, istedikleri biçimde, istedikleri yerde ve istedikleri zamanda sunmaları ile mümkündür. Bir malın müşterilere istedikleri yerde ve zamanda sunulabilmesi pazarlamada dağıtım sorununu ortaya çıkarmaktadır. Dağıtım konusunun üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Çünkü müşterilerce talep edilen bir mal, istenilen yerde ve istenilen zamanda satışa hazır bulundurulmazsa, kalitesi ve fiyatı ne olursa olsun, satışını sağlamak çok güç olmaktadır. Ayrıca pazarlama giderlerinin büyük bir kısmını dağıtım giderleri oluşturmaktadır. Bu nedenler, dağıtım sorununu, işletmelerin üzerinde durmaları gereken en önemli konulardan birisi haline getirmektedir.¹⁵³

"Dağıtım konusu, pazarlama tesislerinin kuruluş yerleri ile nakliyeciler, depocular vb. dahil olmak üzere imalatçı, üretici ve araçlar gibi çeşitli pazarlama kuruluş ve uzmanlarının seçim ve kullanımı ile ilgilidir. Dağıtım, üretim ile tüketim/kullanım arasında fiziksel ve işlemsel bir köprü görevi görmektedir."¹⁵⁴

Çalışmanın bu bölümünde, endüstriyel dağıtım kanalları incelenirken ilk önce endüstriyel dağıtım kanallarının tanımı yapılacaktır. Sonra sırasıyla; dağıtım kanalı ağını oluşturan üyeler, dağıtım kanalı çeşitleri, dağıtım kanalı seçimi, dağıtım kanalındaki akış türleri, dağıtım fonksiyonları, kanal seçeneklerinin değerlendirilmesi, dağıtım kanalının seçimi, kanal üyelerinin ihtiyaç ve problemlerinin öğrenilmesi, kanal

¹⁵³ Mustafa Mazlum, **Pazarlamada Dağıtım Kanallarının Önemi ve İşletmelerin Karlılığı Açısından Seçimi Sorunu** (Adana: Adana İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1974), s.1-2.

¹⁵⁴ Tek, 1997, **Ön.ver.**, s.519.

üyelerinin motivasyonu, dağıtım kanalındaki çıkar çatışmaları ve dağıtım kanalında yapılabilecek değişiklikler konuları anlatılacaktır.

1.1. Dağıtım Kanallarının Tanımı

Dağıtım kanalları ile ilgili tanımların şu şekilde sıralanması mümkündür:

"Dağıtım kanalları, bir ürünün ya da hizmetin kullanıma ya da tüketime hazır olması sürecinde yer alan birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı örgütler dizisidir."¹⁵⁵

"Dağıtım kanalı, imalatçı veya üreticiden ara kullanıcı ve/veya tüketicilere kadar sıralanan bir dizi özel ve tüzel pazarlama kişi ve kuruluşlarıdır."¹⁵⁶

"Dağıtım kanalları, bir mal veya hizmeti kullanım veya tüketim için hazır hale getirme sürecine katılan, karşılıklı olarak, bağımlı örgütler kümesidir."¹⁵⁷

Endüstriyel dağıtım kanalı, ürünlerin üretildikleri noktadan, kullanıldıkları noktaya doğru hareket ettikleri bir kanaldır. Bu kanal, yüzlerce, binlerce üreticinin satış şubelerini ve bağımsız dağıtım işlerini kapsamaktadır. Kanal ağı, sunulan ürünlerin ulaşabilirliğinin sağlanmasını, satın alma rahatlığını, ürünlerdeki gelişmelerle kullanıcıların gereksinimlerinin biraraya getirilmesini, satış sonrası tamir bakım hizmetlerini, daha önce satılmış olan ürünlerin sık sık onarılıp yenilenmesini ve kullanılmış ürünler için pazar oluşturulmasını sağlamaktadır.¹⁵⁸

2. DAĞITIM KANALINI OLUŞTURAN ÜYELER

Bu başlık altında, dağıtım kanalını oluşturan üyeler tanıtılacaktır. Ancak kanal üyelerinin tanıtımına geçilmeden önce, kanal üyelerini kullanmanın gerekliliği konusuna değinmek yararlı olabilecektir. Daha sonra ise kanal üyeleri sırasıyla;

¹⁵⁵ Necdet Timur, Sevgi Ayşe Öztürk ve Mine Oyman, **Pazarlama Kanalları** (Cilt I, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996), s.2.

¹⁵⁶ "Philip Köttler ve Gray Armstrong, **Principles of Marketing** (4. th. Ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1989, s. 349" Tek. **Ön.ver.**, s.519'daki alıntı.

¹⁵⁷ Louis W. Stern ve Adel El Ansarfy, **Marketing Channels** (3. ed., Englewood Cliffs., New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1988), s. 3.

¹⁵⁸ E. Raymond Corey, **Industrial Marketing : Cases and Concepts** (Fourth Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1996, s. 356.

doğrudan satış elemanları, distribütörler, üretici acenteleri, komisyoncular, servisler, yeniden değerlendirilmiş satıcılar ve franchising işletmeleri olmak üzere tanıtılacaktır.

2.1. Aracı Kullanmanın Gerekliliği

Aracı kullanmanın gerekli olup olmadığı hep tartışılan bir konudur ve bu konuda çok çeşitli görüşler öne sürülmektedir. Yapılan bu çalışmada, sadece aracı kullanmanın gerekli olup olmadığı konusunun hangi durumlarda düşünüldüğüne, karar verilmeden önce nelere dikkat edilmesi gerektiğine ve aracı kullanmanın avantajlı olabilecek yönlerine değinilecektir.

Üreticiler kârlılık, büyüme, pazar payı ve rekabeti içeren stratejik pazarlama kararlarını göz önüne aldıklarında, aracılardan gerekli olup olmadıkları sorusu ile karşılaşabilmektedirler. Kârlarla ilgili olarak öne sürülen görüş, üreticilerin kârlara katılmaktan ziyade sık sık aracılardan olan maliyetlerle ilgilenmekte olduğudur. Ayrıca üretici direkt satış ile gerçekleştirebilecek satış fiyatından daha düşük fiyatla aracılara mal satmak zorunda kalacağından, elde edebileceği kârın bir bölümünü de aracılara dağıtmak zorunda kalmaktadır. Bu durum, üreticinin geliştirip, aracının sadece dağıtım işini yaptığı pazarlarla ilgili genel bir bilgi sayılabilmektedir. Aracılar hem yeni pazarlarda, hem de mevcut pazarlarda yeni ürün uygulamaları geliştirmeye çaba sarfetmemektedirler. Fakat en kötü durum pazar payı ve rekabeti içermektedir. Aracılar geleneksel olarak sadece tamamlayıcı malları satmamakta, aynı zamanda rekabet eden imalatçıların özdeş mallarını da satmaktadırlar. Bu açıklamalar ışığında aracılardan gerçekten neden kullanıldıkları, önemli bir soru olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁵⁹

Üreticilerin pazarlama stratejilerini geliştirmeden önce şu sorulara yanıt bulmaları gerekmektedir. İlk olarak yanıt bulunması gereken soru, üreticinin pazarlama fonksiyonlarının ne olduğudur. Örneğin, bu fonksiyonlardan bazıları, hızlı servis ya da çok kaliteli, fevkalâde servis olabilmektedir. İkinci olarak, işletme içinde zayıflık içeren, hem kıtlılığın şeklinde (finansal kaynaklar, insan gücü, eksperlik ya da zaman), hem de pazarlıkla satma fırsatında (aktifler başka yerde daha iyi kullanılmış

¹⁵⁹

R. Reeder, G. Brierty, ve H. Reeder; **Ön.ver.**, s. 316

olabilecektir) olan fonksiyonlar hangileridir? Son olarak, eğer bu gibi zayıflıklar olursa, kritik fonksiyonlar dış acente tarafından etkin bir şekilde yerine getirilebilir ve maliyet etkili bir şekilde olabilir mi? ¹⁶⁰

Aracı kullanmanın avantajları ise şu şekilde sıralanabilmektedir.¹⁶¹

- İşletmelerin kendi başlarına doğrudan dağıtımını gerçekleştirecek bir finansal yapıya sahip olmaları zordur.
- Doğrudan dağıtım yapabilmemenin maliyetini azaltabilmek için, ölçek ekonomisinden yararlanmak gerekmektedir. Bunun içinde diğer üreticilerin, birlik veya kooperatiflerin ürünlerinin de satılmasını gerekebilmektedir.
- Perakende düzeyindeki satışlarda çok yüksek kârlılık oranları olmadığı sürece, üretici işletmeler finansal olanakları elverse bile, doğrudan dağıtım kanalını kullanmak yerine, kendi uzmanlaştıkları alanda kalmayı yeğlemektedirler.
- Aracı kullanmanın en önemli nedenlerinden birisi, aracılardan uzmanlıklarından yararlanarak, ürünlerin hedef pazara yaygın bir şekilde dağıtımını sağlayabilmektir. Aracılar deneyimleri, uzmanlaşmaları, ilişkileri ve çapları yardımı ile üreticilere, genellikle kendi olanaklarıyla başarabileceklerinden daha çoğunu verebilmektedirler. Buna rağmen, art niyetli olarak alıcıyı istismar eden aracılardan sayısı çok olduğunda, imalatçı işletmeler doğrudan satışa ağırlık verebilmektedirler.
- Aracı kullanıldığı zaman, imalatçı ile alıcı arasında uzaklık farkı azalacağından, dağıtım kanalındaki ilişki, bu ilişkilerin sayısı ve yapılacak işlerin miktarı da azalmaktadır.

Bunlara ek olarak alıcılar açısından, aracılardan farklı ürünleri biraraya getirmekte ve bu ürünleri gerektiği zaman parçalara ayrılma yoluyla miktar ve çeşit uyumluluğu sağlamaktadırlar. Pazar bölümlerindeki arz ve talep arasında denge sağlanabilmesi için

¹⁶⁰ Aynı, s.316.

¹⁶¹ Tek, 1997, **Ön.ver.**, s. 521-522; Philip Kotler, 1984, s.176-179; Mehmet Oluç, "Dağıtım," **Pazarlama Dünyası**, Yıl 3, Sayı no 13, (Ocak-Şubat 1989), s.7-9.

birçok pazarlama işlevinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu işlevler değişik şekillerde sınıflandırılabilmesine karşın, şu şekilde sıralanabilmesi mümkündür¹⁶²:

- İlişki kurmak; alıcıları ve satıcıları araştırmak,
- Mal alma ya da satma işlemleri; malları pazarların gerektiği koşullara uydurmak,
- Fiyatlandırma; hem üreticiyi tatmin edebilecek hem de alıcıları çekebilecek ölçüde bir fiyat belirlenmek,
- Tutundurma faaliyetleri; malın kendisine karşı ya da üreticisine karşı alıcı ve satıcıların olumlu bir tutum takınmalarının sağlanmaya çalışılmak,
- Fiziksel mal dağıtımı; malların ulaştırılmak ve dağıtımını yapmak,
- Bitirme; pazarlama sürecini bitirilmek.

Yukarıda sıralanan pazarlama işlevlerinin kimin tarafından yerine getirileceği temel sorundur. Bu işlemlerin temelinde iki sorun yatmaktadır. Birincisi kıt kaynakları daha rasyonel kullanmak, diğeri ise, ileri bir uzmanlaşma ile bu faaliyetleri daha iyi bir şekilde yerine getirmektir. Bu faaliyetleri, üreticinin kendi olanakları ile gerçekleştirmeye çalışması fiyatları arttırabilmekte ve bahsedilen sorunların verimli bir şekilde çözümünü de zorlaştırabilmektedir. Dağıtım kanalında faaliyetlerin kimler tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği sorununun çözümü, etkinlik ve verimliliktedir. Aracılar dağıtım kanallının etkinliğini daha iyi götürseler de, kanaldaki üye sayısının çok fazla artması durumunda dağıtım kanalında oluşan maliyetler artabilmektedir. Bu yüzden kanal büyüklüğünün de göz önünde tutulması gerekmektedir. Ayrıca unutulmaması gereken diğeri bir konu da dağıtım kanallarının, herhangi bir zamanda bu işlevleri yerine getirmekle görevli olan kurumdan daha köklü olduğudur.

2.2. Doğrudan Satış Elemanları

Doğrudan satış elemanları, üretim yapan işletmenin işçileri olarak çeşitli görevleri ifa etmektedirler. Satış elemanlarının ana görevleri, kullanıcıları, ürünleri satın almaları konusunda ikna etme sorumluluğunu üstlenmektir. Satış elemanları, fiyatlar ve

¹⁶²

Kotler, 1984, **Ön.ver.**, s.178.

ödeme vadeleri konusunda görüşmeleri yapma, dağıtımını çabuklaştırma, ürünleri teslim etme, garanti kapsamındaki işleri ve iadeleri kabul etmek gibi görevleri üstlenmektedirler.¹⁶³

Satış elemanları sadece direkt olarak endüstriyel tüketicilerle ilgilenmemekte, aynı zamanda aracılarla da ilişkide bulunmaktadır. Örneğin; distribütörlerden, yönetici distribütör personel olarak, bunların üretim teknolojisi ve satış teknikleri ile ilgili fonksiyonları icra etmelerini ve satış çabalarına kendileriyle birlikte katılmalarını isteyebilmektedirler. Satış elemanları rutin olarak distribütörlerin envanterlerini onların adına kontrol edebilmektedirler. Satış elemanları, distribütörlerin özel promosyonlarını gerçekleştirmek, ürünleri vergilemek, yeni ürün tanıtımları ile işletmelerini temsil etmek ve distribütörlerin becerilerini geliştirebilmek için yönetim programları hazırlayabilmektedirler. Satış elemanları için önemli bir fonksiyon, kullanıcılar ve aracılar arasındaki ilişkileri geliştirmek ve mevcut ilişkilerin devamını sağlamaktır. Genellikle üretici-aracı ve üretici-kullanıcı ilişkilerinin gelişmesi uzun zaman almakta, güven ve kişisel bağlılık üzerine kurulmaktadır. Ayrıca, doğrudan satış örgütü, ürün performans problemleri, yeni ürün başvurusu imkanı, müşteri planları, satış tahminleri ve rekabet aktiviteleri konusunda bilgi elde etmek için önemli bir kaynak olmaktadır.¹⁶⁴

2.2.1. Direk Satış Gücü Tarafından Kullanılan Satış Çeşitleri

Satış çeşitleri, ürünlerin veya hizmetlerin türüne, müşterilerin özelliklerine, satış politikalarına vb. göre değişik şekillerde meydana gelebilmektedir. Bu yüzden, tek tip bir satıştan söz edilememektedir.

Satış çeşitlerine değinilmeden önce, değişik satış işlerini birbirinden ayırmada kullanılabilen ölçütlerden bahsetmek yararlı olabilmektedir. Bu ölçütler şunlardır:¹⁶⁵

¹⁶³ "Frank V. Cespedes, E. Raymond Corey ve Kasturi Rangan, **Going to Market: Distribution Systems for Industrial Products** (Boston: Harvard Business School Press, 1989" Corey, **Ön.ver.**, s.357

¹⁶⁴ "Frank V. Cespedes, E. Raymond Corey ve Kasturi Rangan, **Going to Market: Distribution Systems for Industrial Products** (Boston: Harvard Business School Press, 1989" Corey, **Ön.ver.**, s.357

¹⁶⁵ Sehavet Gürdal, Ali Atıf Bir, **Satış Yönetimi**, (Cilt no II, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997), s.321.

- Satış elemanının temel görevleri ve sorumlulukları (ürün, tüketici, bölge, satış düzeyi gibi)
- Satış çabalarının tahsis edilmiş biçimi (satış amaçları, yeni ve tekrarlanan işler, hizmet ve satış işlerine ayrılan zaman gibi)
 - Hedef tüketici tipleri (anahtar müşteri ayırımı, küçük işletmeler gibi)
 - Ürünün teknik özellikleri
 - Tüketici bilgisinin kapsamı
 - Hizmet politikaları
 - İşletmenin bir bütün olarak işletme politikası

Bu açıklamalardan sonra satış çeşitleri, en fazla kabul gören şekilde aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir: ¹⁶⁶

- Yaratıcı satışçılık ya da servis satışçılığı: Bu tür sınıflandırmada satış işi, yaratıcı işlev ya da hizmet işlevi olarak görülmektedir. Yaratıcı satışçılıkta satış elemanı, ilk önce müşteri araştırması yapmakta ve bu müşterileri değerlendirmektedir. İkinci olarak, belirlediği müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin farkına varmasını sağlamaktadır. Son olarak da, sattığı mal ya da hizmetle, müşterinin ihtiyaç veya istekleri arasındaki bağlantıyı kurmakta ve müşteriyi ikna etmeye çalışmaktadır. Yaratıcı satışçılıkta satış elemanı, belki de, kendi satış çabası olmadan gerçekleşmesi mümkün olmayan bir satışı gerçekleştirebilmektedir.

Servis satışçılığı ise satış işleminin normal prosedürünü etkilemeksizin, satış işleminin tamamlanması konusunda alıcıya yardımcı olan ve beklentilerinin karşılanmasını sağlayan satışçılık çeşididir. Bu tür satışçılık da alıcı ile satıcı arasındaki ilişki tanımlıdır. Satış elemanı, alıcının, satın alma bilgilerini ve sipariş formundan hareketle satış işleminin mekanik kısmını tamamlamasını sağlamaktadır. Bu tür satış elemanları, sipariş alıcı satış elemanı olarak adlandırılmaktadır.

- En son tüketicilere ya da örgütsel tüketicilere göre satışçılık: Bu tür sınıflamada kullanılan ölçüt, satışın seviyesidir. Bireysel tüketiciye ya da örgütsel tüketiciye satışa göre sınıflandırma yapılmaktadır. Son tüketiciye satış yapan satış

¹⁶⁶

Gürdal ve Bir, Cilt:II, **Ön.ver.**, s.321-324.

elemanları, genel olarak yaratıcı satışı olarak görülmeyip, servis satışçıları olarak sınıflandırılmaktadır.

Örgütsel tüketicilere satışın temelleri ise farklılık göstermektedir. Örgütsel tüketicilere yapılan satışta yakın bir satıcı-alıcı ilişkisi mevcuttur ve ilişkide süreklilik vardır. Aracılara yapılan satışlarda, satış elemanları, özellikle dağıtım kanalı aracılığıyla ürünün akışını artırıcı çabalar üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Büyük işletmelerin satış elemanları, aracının büyük oranlı satışlar yapmasını sağlayacak ilişkiyi yapılandırma üzerinde odaklanmaktadırlar. Ayrıca satışta yapan bu satış elemanlarına ticari satış elemanları da denilmektedir.

Endüstriyel alıcıya satılan ürün ya da hizmetler, ya diğer bir ürünün parçasıdır ya da endüstriyel alıcı aldığı ürünü işletmenin çeşitli işlemlerini kolaylaştırmak için kullanılmaktadır. Endüstriyel alıcılarla çalışan satış elemanı, çoğu zaman işletmesi ile müşterisi arasında, satış artırıcı çaba gösteren tek kişidir. Bu özelliği ile de endüstriyel satış elemanı, kendi işletmesi için yaşamsal bir öneme sahip olmaktadır. Endüstriyel alıcıların genelde, aldıkları ürün hakkındaki teknik bilgileri fazladır. Bu yüzden satış elemanının, malın teknik özelliklerini de iyi bilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, bu kişiler genellikle satış mühendisi olarak isimlendirilmektedir.

- Ele geçirme satışçılığı ya da sürdürme satışçılık: Bu sınıflandırma türü, satış elemanının satış sırasında karşılaştığı satış amaçlarını kullanmasına göre yapılmaktadır. Ele geçirme satışçılığında, satış elemanı daha önce kendisinden alım yapmamış olan alıcıları ele geçirmeye çalışmaktadır. Potansiyel müşteri, bu durumda ya ikame bir mal kullanıyordur ya da bu tür mal veya mallardan haberdar değildir. Burada ihtiyacının da farkında olmaması mümkündür. Eğer potansiyel müşteri ihtiyacından haberdar değilse, ilk önce, ona bu mallardan nasıl tatmin olabileceğini göstererek birincil talep yaratmaya çalışmak gerekmektedir. Daha sonra ise, kendi işletmesinin ürünün yararlarını gösterebilmekte ve benzer ürünlerle ya da alıcının halihazırda kullandığı ürünle karşılaştırmalar yapabilmektedir. Satış elemanı, işletmesinin üstünlüklerinden bahsederek ya da bizzat kendi kişisel özelliklerini ortaya koyarak talep yaratabilmektedir.

Sürdürücü satışta ise satış elemanı, işletmesinin mevcut müşterilerine olan satış miktarını aynı seviyede tutmaktan ya da artırmaktan sorumlu olmaktadır. Bu satış türünde satış elemanları, uzun dönemli alıcı-satıcı ilişkisini yapılandırma üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Burada müşterinin tatmini esas olmakta ve yaratıcı satış teknikleri uygulamak yerine daha iyi hizmet vermek üzerinde durulmaktadır.

- Alanda satışçılık ya da idari satışçılık: Bu çeşit sınıflandırmada ise, satış elemanlarının örgütsel yerleşim yerleri esas alınmaktadır. Alan satış elemanları, satışlarının çoğunluğunu işletme dışında yapmaktadırlar. Satışlar çoğunlukla alıcının adresinde gerçekleşmektedir. “Alan satışçısı için satış yeri kavramı pek önemli olmamaktadır. Satış görüşmesini her yerde yapabilmektedir. Özellikle yaratılan bazı tesadüflerle, bir uçakta, bir davette vb. yerlerde görüşmek için uygun fırsatlar yaratılabilmektedir. Hatta son yıllarda cenaze törenleri bile, iş görüşmeleri için, uygun fırsatların arandığı yerler haline dönüşmüştür¹⁶⁷.”

İdari satış elemanları ise, işletme içinde konumlanan ve alıcı ile buradan bağlantı kuran kişilerdir.

- Genel satışçılık ya da uzman satışçılık: Bu sınıflandırmada, bir işletmenin hemen hemen tüm ürünleri için, tanımlanmış bir alan içerisinde, tüm alıcı kategorilerine yapılan satışa genel satışçılık denilmektedir. Bu türde bir satış yöntemi, firmaya geniş bir pazar kapsamı sağlamakta ve satış maliyetinin düşürülmesi olanağını doğurmaktadır. Genel satış elemanı kullanmanın sakıncaları ise, yığın şeklinde küçük sipariş almakta olmaları ve derinliğine satış yapamamalarıdır. Bunun nedeni, genel satış elemanlarının her ürün ve alıcı türü hakkında deneyim ve uzmanlık kazanamamalarıdır.

Uzman satışçılık ise, bir alıcı grubu ya da belli bir ürün tipi üzerinde yoğunlaşan satış türüdür. Uzman satışçılıkta ürün uzmanlaşması yerine müşteri uzmanlaşması, daha rasyonel olmaktadır. Büyük alıcılara göre uzmanlaşan satış elemanı, onun tüm isteklerine cevap verebilmekte ve ilgilenebilmektedir. Ürün tipi tercih edildiğinde ise, birden çok satıcının aynı alıcıyı ziyaret etmesi gerekebilmektedir. Bu da satış maliyetini

¹⁶⁷ Muhittin Karabulut, **Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi**, (İstanbul: Universal Bilimsel Yayınlar, 1995), s.106.

arttırabilmektedir. Ayrıca ürün tipine göre uzmanlaşan satış elemanı, müşteri tipine göre uzmanlaşan satış elemanı kadar iyi iletişim kuramayabilmektedir.

2.2.2. Satış Elemanlarının Kişisel Özelliklerinin Satışlara Etkisi

Her meslekte olduğu gibi satışçılık mesleğinin de kendine özgü nitelikleri vardır. Her satış elemanının başarılı olabilmesi için mesleğe uygun olması gerekmektedir. Satış elemanlarında bulunması gereken özellikler şunlardır:¹⁶⁸

- Sağlıklı olmalı ve seyahat edebilmelidir.
- Ses tonu ve konuşma şekli, alıcılarda etki yaratabilecek niteliklerde olmalıdır.
- Davranış tarzı kararlı, tutarlı ve samimi olmalıdır. Kendisine güveninin olması gerekir.
- Cesaret ve inisiyatif sahibi olmalıdır.
- Çalışkan olmalıdır.
- Meslek sevgisi ve gelişme isteği olmalıdır.
- Sabırlı ve toleranslı olmalıdır.
- Tepkileri itici olmamalı, strese dayanıklı olmalı ve kendi kendini kontrol edebilmelidir.
- Alışkanlıkları satış işini etkilememelidir.
- Süratli kavrama ve olayları değerlendirebilme yeteneği olmalıdır.
- Sosyal yönünün kuvvetli ve insanlara yakın olması gerekir.
- Doğru sözlü olmalıdır.
- Yaratıcı olmalıdır.
- Gruba uyumu sağlayabilmeli ve grup tarafından kabul edilebilmelidir.

¹⁶⁸ Gürdal ve Bir, Cilt:II, **Ön.ver.**, s.327-331; İlhan Cemalcılar ve diğerleri, **Reklamcılık ve Satış Yönetimi**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1992), s.237-241; Karabulut, 1995, **Ön.ver.**, s.86-87.

Doğrudan satış elamanlarının tüm satış ilişkilerinde başarılı olması beklenememektedir. Bu başarısızlığın çeşitli nedenleri olabilmektedir. Bunlardan satış elemanlarının kendi kişisel hatalarını ise aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:¹⁶⁹

- İşine tutkulu bir biçimde bağlı olmaması
- Müşteriyi dinlememesi
- Kendisini müşterinin yerine koyamaması
- Müşteriyi düşman olarak görmesi
- Görüşme sırasında dikkatinin dağılması
- Görüşme sırasında not tutmaması
- Görüşmeden sonra müşteriyi aramaması
- Eski müşterilerle olan bağları koparması
- Günü etkili olacak şekilde planlamaması
- Görünüşüne dikkat etmemesi
- Satış araçlarının düzensizliği
- Müşteriye fikrini sormaması
- Müşteriye bilgi iletmek yerine onu ikna etmeye çalışması
- Müşterinin bilgisini, deneyimini ve zekasını küçümsemesi
- Satışçının kendisini geliştirmek için çaba göstermemesi, zamana ayak

uyduramaması

- Satış yapmak için acele edilmesi
- Referanslarından yararlanmaması, müşteriye güven verememesi
- Kendini küçümsemesi
- Satış işinin çok kolay olduğunu fazla çaba gerektirmeden

gerçekleştirilebileceğini düşünmesi

- Reddedilmeyi kişisel bir olay olarak algılaması
- Sorumluluk üstlenmemesi
- Yeni müşteri bulmayı önemsememesi
- Olumsuzluklar karşısında direnmemesi
- Rekabet duygusunu köreltmesi

¹⁶⁹ Stephan Schiffman, **Satışta Yapılan En Önemli 25 Hata**. Çeviren: Ashı Çingil Çelik (İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., 1996), s.1-3.

2.2.3. Satış Elemanlarının Sağlandığı Kaynaklar

Yetenekli satış gücünün oluşturulması için aralarından en iyilerinin seçilebileceği başvuru kaynakları şu şekilde sıralanabilmektedir:¹⁷⁰

- İşletme içinden,
- Rakip işletmeler ya da diğer sektörlerdeki işletmelerden,
- Eğitim kurumlarından,
- Duyurulardan,
- Kendiliğinden başvuranlardan,
- İş ve işçi bulma kurumlarından,
- Değişik örgütlerden.

2.2.4. Satış Süreci

Satış işi bir süreç olup tek bir olaydan ibaret değildir. Birbirini takip eden olaylardan oluşmaktadır. Satış sürecinin aşamaları şunlardır: Ön hazırlık aşaması, alıcı olabilecek kişi ve kurumların saptanması, hazırlık aşaması, yaklaşım aşaması, sunu ve gösteri aşaması, itirazların giderilmesi aşaması, satışı kapatma aşaması ve son olarak da satış sonrası müşteri ilişkileri aşamasıdır.

- Ön hazırlık aşaması: Satış elemanının malın niteliklerini, pazarın özelliklerini, pazarın reklam yoluyla ne derecede aydınlatıldığını, pazardaki rekabet durumunu ve işletmenin olanaklarını iyice öğrenmesi gerekmektedir.¹⁷¹

- Alıcı olabilecek kişi ve kuruluşların saptanması: Satış sürecinin ikinci aşaması, potansiyel alıcıların belirlenmesidir. Her satış elemanının bir müşteri portföyü vardır. Ancak alıcıların satıcı işletmeyi değiştirme, satın aldığı ya da ürettiği üründe değişikliğe gitme, iflas etme, satış alanı içindeki bürolarını kapatma vb. durumların sonucunda satış elemanının, portföyünü koruması için yeni alıcılar bulması gerekmektedir.

¹⁷⁰ Yalçın ve Sezer. **Ön.ver.**, s.215-218.

¹⁷¹ Cemalcılar, 1987, **Ön.ver.**, s.327.

Potansiyel alıcıları belirleyebilmek için çeşitli yöntemler vardır. Bunları şu şekilde sıralanabilmektedir¹⁷²: Müşteriler, doğrudan talep edenler, işletme kaynakları, dolaşarak arama, sivil toplum bağlantıları, istihbarat elemanları, sosyal bağlantılar, ilişkili ürün satıcıları, doğrudan posta, telefon ve çeşitli müşteri listeleri, resmi bilgi kaynakları, fuar ve sergiler. "Bunlara ek olarak, kişisel gözlem, yayım yöntemi, sonsuz zincir, etki merkezleri, tarama, kıdemsiz satışı firma etkinlikleri ve reklam yöntemlerini sıralanabilmektedir."¹⁷³

Potansiyel alıcıların listesi oluşturulduktan sonra yapılması gereken, satın alma ihtimali yüksek olanları belirlemek ve olmayanları elemektir. Burada uygulanacak kriter sözkonusu kişi ve kuruluşların satılmak istenen mala ihtiyacı olup olmadığıdır. Ancak bu da yeterli olamamaktadır. Satılmak istenen mala ihtiyacı olanların satın alma güçlerinin de olması gerekmektedir. Ancak bu noktada alıcı işletmelerin büyüme potansiyellerinin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Ayrıca alıcının satın alacağı miktarların tahmin edilip, bu miktarların yeterli olup olmadığı da değerlendirilmelidir. Son bir nokta da ziyaret edilecek kişinin satın alma yetkisine sahip olup olmadığını belirlemektir. Satış elemanının en değerli kaynağı olan zamanını, satın alma yetkisi olmayan kişilere harcaması, satış maliyetlerini yükseltmektedir.¹⁷⁴

- Hazırlık aşaması: Satış elemanları hazırlık yaparak, müşterilerin her türlü tepkisine kolaylıkla cevap verebilmeli ve ürünün yararlarını alıcının ihtiyaçlarına göre sunabilmelidir. Bunlara ek olarak müşterinin karar verme sürecindeki yerini, temel düşüncesinin ne olduğunu, kişisel ilgilerini, satış sunuşuna açık olup olmadığını öğrenerek satış öncesi büyük bir avantaj elde etmiş olmaktadır. Hazırlık aşaması; sunuşun içeriğinin, müşterinin ve onun satın alma karar sürecindeki rolünün, satış sunuşunun nasıl yapılacağı ve son olarak da ürün bilgisinin ya da müşteri bilgisinin arasında nasıl bir denge kurulacağıyla tamamlanmaktadır. Hazırlık aşamasında yapılan bu faaliyetler kısaca şu şekilde özetlenebilmektedir.¹⁷⁵

¹⁷² Gürdal ve Bir, Cilt:II, **Ön.ver.**, s.337-340.

¹⁷³ Mehmet Limanlılar, "Satış Teknikleri II" **Pazarlama Dünyası**, Yıl no 6, Sayı no 32, (Mart-Nisan 1992) s.

¹⁷⁴ Tapan ve diğerleri, Cilt:II, **Ön.ver.**, s.303.

¹⁷⁵ Gürdal ve Bir, Cilt:II, **Ön.ver.**, s.321-324

- Sunuşun içeriği: Sunuşun içeriği müşteriye tatmin edecek düzeyde olmalıdır. Önemli olan satış elemanının ne sunmak istediği değil, alıcının ne duymak ve öğrenmek istediğini tahmin etmektir. Endüstriyel satışlarla ilgili olarak en çok duyulan şikayet ise, satış elemanlarının ürünle ilgili bilgilere tam olarak sahip olmamalarından dolayı, sadece fiyat konusu üzerinde durmaları olmaktadır. Bu yüzden, endüstriyel satış elemanlarının satış mühendisleri olarak adlandırılan, ürün hakkında tam bir teknik bilgiye sahip kişiler olması gerekmektedir. Sunuşun içeriği hazırlanırken, satış elemanı ürünle ilgili teknik bilgileri ve ürünün sağladığı yararları listeleyebilmelidir. Bunlar elbetteki sunuşun süresine ve müşteri tipine göre kısaltılabilmekte veya uzatılabilmektedir. Müşterilere sorulabilecek sorular ise, açılış soruları, sondaj soruları, açıklık getirici sorular ve pekiştirici sorular olmak üzere sınıflandırılabilir.
- Satın alma rolleri ve stilleri: Müşterilerin satın alma karar sürecindeki ilgilerini bilmek kadar, satın alma karar sürecindeki rollerini ve bu süreçteki stillerini de bilmek gerekmektedir. Bu stilleri kavrayabilen satış elemanının işi daha da kolaylaşabilecektir. Satın alma konusunda dört farklı tanım yapılabilmektedir. Bunlar, finansal rol, işlemsel kullanıcı rolü, gözlemci kullanıcı rolü, idareci rolüdür.
- Satış tekniği: Satış elemanlarının her müşteri tipine, hangi teknikle ulaşabileceğini iyi bilmesi gerekmektedir. Satış teknikleri aktif ve pasif olmak üzere iki saldırgan ucun arasında değişik saldırganlık seviyelerinde olabilmektedir.
- Ürün bilgisi ya da müşteri bilgisi: Satış sunuşuna hazırlanan satış elemanının, ürün üzerinde, müşteri üzerinde veya her ikisi üzerinde mi, yoğunlaşacağına karar vermesi gerekmektedir. Sunuşu da bu seçeneklere göre hazırlamaktadır.

- Yaklaşım aşaması: Bu aşama, alıcı ile nasıl karşılaşılacağı, giyim kuşam, konuşma, müzakere, görüşme biçimi ve açış konuşmalarının nasıl olacağı gibi konuları kapsamaktadır.¹⁷⁶

Yaklaşım aşamasında temelde iki amaç vardır. Bunlar doğru kişi ile görüşmeyi sağlamak ve satışı açmaktır. Satış elemanının satış için doğru kişiyi bulması önemlidir. Eğer satış elemanı doğru kişiye ulaşamamışsa, ne kadar iyi açılış görüşmesi yaparsa yapsın, yanlış yolda demektir. Satışı açmak, satış mesajını sunmaya hazırlık için uygun, sağlıklı ve lehte ilk etkiyi yaratma anlamına gelmektedir¹⁷⁷. Satışı açmak için çeşitli yöntemler vardır. Bu yöntemler şu şekildedir¹⁷⁸: Giriş yaklaşımı, ürün yaklaşımı, müşteri/tüketici yararı yaklaşımı, danışmasal yaklaşım, şok etme yaklaşımı, soru sorma yaklaşımı, beyanat yaklaşımı, eşantyon veya armağan verme yaklaşımı, anket yaklaşımı ve iltifatlar yaklaşımıdır.

- Sunuş ve gösteri aşaması: Sunuş aşamasında ürünün özellikleri, işletmeye nasıl tasarruf sağlayacağı veya gelir getireceği ve alıcının bu ürüne olan gereksinimi ortaya koyulmaktadır. Bu ürünün alıcının ihtiyaçlarını karşılayabileceğinin kanıtlanması, satıcı olarak bu işin kendileri tarafından hakedildiğine ve alıcının satın alma eylemi için o anda harekete geçmesi gerektiğinin anlatılmasına çalışılmaktadır. Satış konuşmaları, ilişkilerin ilk başlamasına ya da devam eden ilişkiler olmasına göre farklılık gösterebilmektedir. Ancak asıl önemli olan güvenilirliktir.¹⁷⁹

Bu konuda üç tür yaklaşım vardır. Bunlar; hazır şablon tekniği, formüle edilmiş yaklaşım, gereksinme tatmin edici yaklaşımdır¹⁸⁰. Diğer bir sınıflandırma ise, satış yönelimli yaklaşımlar, müşteri yönelimli yaklaşımlar ve dengeli satış yaklaşımı şeklindedir¹⁸¹.

¹⁷⁶ Tek, 1997, **Ön.ver.**, s.821

¹⁷⁷ Gürdal ve Bir, Cilt:II, **Ön.ver.**, s.347

¹⁷⁸ "Richard H. Buskirk ve Bruce D. Buskirk, **Selling: Principle and Practices** (13 th. Ed., New York: McGraw-Hill Book Company, 1992, s.176" Tek, 1997, **Ön.ver.**, s.822'deki alıntı.

¹⁷⁹ Tek, 1997, **Ön.ver.**, s.823.

¹⁸⁰ "E. Jerome Mccarthy ve William D. Perrault, **Basic Marketing: A Global Managerial Approach** (11 th. Ed. Homewood, IL: Irwin Inc., 1993, s.463-464" Tek, 1997, **Ön.ver.**, s.823-824.

¹⁸¹ Gürdal ve Bir, Cilt:II, **Ön.ver.**, s.351-354.

Ürün veya hizmetin gerçekte nasıl çalıştığının gösterilmesine, "gösteri" adı verilmektedir. Gösteri sayesinde müşterinin ürünü tüm duyu organları vasıtasıyla algılaması sağlanmaktadır. Gösteri için slâytlar, panolar, asetatlar vb. kullanılabilir. Gösteri sayesinde, sunuş daha fazla ilgi çekebilme, daha tutarlı olabilmekte, ürünün yararlarının anlatılması daha kolay olabilmekte, daha iyi anlama düzeyi yakalanabilmekte, yüksek seviyede kalite ve esneklik sağlanabilmektedir.¹⁸²

- İtirazların giderilmesi aşaması: İtirazların giderilmesi de önemli bir aşamadır. Bu itirazlar mantıkî veya psikolojik olabilmektedir. Nedeni ne olursa olsun, satış elemanının sabırlı olması gerekmektedir. İtirazlar normal karşılamalı ve müşteri ile ilişkiler olumsuz yönde etkilemeden düzeltilmeye çalışılmalıdır.

İtirazlar satışçının yanlış müşteri seçimi ve ziyaretinden kaynaklanan itirazlar ile malla ilgili itirazlar olmak üzere iki çeşittir. Potansiyel müşterilerin belirlenmesi aşamasında hata yapılabilmektedir. Bu yüzden müşteri, mala ihtiyacı veya alma gücü bulunmadığından satın almayacak itiraz edebilecektir. Malla ilgili olan itirazlar ise, malın niteliklerine, miktarına, zamana, fiyat ve ödeme şekillerine olabilmektedir.¹⁸³

İtirazları giderme yöntemlerini açıklanmadan önce, itirazların ifade edilmiş şekilleri üzerinde durmak gerekebilir. İtiraz şekilleri genelde aşağıdaki gibidir¹⁸⁴: Söylenmeyen itirazlar, aldatici itirazlar, önyargılı itirazlar, kastî itirazlar, bilgi edinme amacıyla öne sürülen itirazlar, sübjektif itirazlar, objektif itirazlar, satın alma düşüncesine karşı açık itirazlar ve son itirazlar.

İtiraz giderme yöntemleri ise şunlardır¹⁸⁵: Beş aşama yöntemi, evet fakat yöntemi, farzedelim ki yöntemi, ihmal etme yöntemi, erteleme yöntemi, geri çevirme yöntemi, yumuşatma yöntemi, hamburger yöntemi.

İtiraz nedenleri anlaşıldıktan sonra itiraza karşı hangi metodun ne zaman uygulanacağına karar verilmesi gerekmektedir. Bu zamanlar şöyle

¹⁸² Aynı, s.355-357.

¹⁸³ Cemalcılar ve diğerleri, 1992, s.269-270.

¹⁸⁴ Aynı, s.270-271.

¹⁸⁵ Gürdal ve Bir, Cilt:II, **Ön.ver.**, s.366-369

sıralayabilmektedir¹⁸⁶: İtiraz yapılmadan böyle bir itirazın olabileceğini tahmin etmek, itirazı anında yanıtlamak, itiraza yanıtı geciktirmek ve mümkünse itirazı duymazlıktan gelmek.

- Satışı kapatma: Bir satış elemanının amacı, satış sürecini uygun olan en erken noktada satışla bağlamaktır. Satış elemanı, satış konuşmasının tümünü tamamlamadan, alıcı, satın alacak yatkınlığa ulaşmış olabilmektedir. Bu tür fırsatlar kaçırılmadan satış bağlanmalıdır.

Satış kapatma konusunda kullanılacak teknikleri ise ; varsayım kapatışı, doğrudan kapatış, alternatif karar kapatışı, özet ve müşterinin tarafını tutan anlaşma, bilanço yaklaşımı, duygusal kapatış, "eğer size gönderirsem" yaklaşımı, ekstra ikna kapatışı, sınırlı stok kapatışı, suskunluk kapatışıdır.¹⁸⁷

- Satış sonrası müşteri ilişkileri: Satış sürecinin son aşaması, müşteri ile olan ilişkilerin devam ettirilmesidir. Bilindiği gibi satış zor ve masraflı bir süreçtir. Bir müşteri ile başlatılan ilişkinin, tek bir satışla sınırlı kalması işletme ve satış elemanı açısından kaynak israfı ve kaçırılmış fırsatlar olarak nitelendirilmektedir¹⁸⁸. Satış sonrası izlemede, satıştan sonra her şeyin konuşulduğu gibi gidip gitmediğini saptamak için, gerekirse, müşterinin yerine de tekrar gidilmektedir.¹⁸⁹

2.3. Distribütörler

Endüstriyel distribütörler, öncelikle imalatçılara satış yapan aracı acentenin özel şeklidir. Sattıkları ürünleri stoklamakta ve en azından bir dışarı satış elemanına sahip olmaktadır. İçeride ise telefon ya da tezgah satış kişisi gibi elemanlara sahiptirler. Pazarlama kanalı fonksiyonlarının geniş çeşidini yerine getirmektedirler. Bunlar, müşterilerle ilişki kurma, kredi, stoklama, teslim, tam ürün sınıflaması vb.

¹⁸⁶ Mehmet Limanlılar, "Satış Teknikleri," **Pazarlama Dünyası**, Yıl no 7, Sayı no 37, (Ocak-Şubat 1993), s. 23-32.

¹⁸⁷ "L. David Kurtz, H. Robert Dodge, **Professional Selling** (6 th. Ed. Boston: Irwin, 1991" Gürdal ve Bir, Cilt:II, **Ön.ver.**, s.371'deki alıntı.

¹⁸⁸ Tapan ve diğerleri, Cilt:II, **Ön.ver.**, s.306.

¹⁸⁹ Tek, 1997, **Ön.ver.**, s.825.

fonksiyonlardır. Stoklanan ürünlerin içeriği ise sadece satılan ürünlerle sınırlı değildir. Bunlar; bakım, tamir ve işletim malzemeleri (MRO) ve orijinal ekipman malzemeleri (OEM) olabilmektedir.¹⁹⁰

Distribütörler, birçok üreticiden ürünleri almakta, endüstriyel tüketicilere ve bazen de diğer satıcılara satmaktadırlar. Fakat bazı üreticiler, sadece kendi ürünlerinin dağıtımını yapması koşulu ile de distribütörlükler verebilmektedirler. Distribütörler, üreticiden bağımsız bir şekilde organize olmakta ve mahalli, yöresel ya da ulusal düzeyde faaliyet gösterebilmektedirler.¹⁹¹

Distribütörler genellikle, sattıkları ürünlerle tanımlanmaktadırlar. Örneğin, çelik deposu, kimyasal malzeme distribütörü gibi. Ya da özel müşteri setleriyle tanımlanmaktadırlar. Örneğin, hastane ürünleri, ofis malzemeleri, petrol ürünleri dağıtıcıları gibi.¹⁹²

Endüstriyel distribütörlerin üç tipi vardır. Bunlar genel distribütörler ya da üretim noktası satış yerleri, uzman firmalar ve karma distribütörlerdir. Genel distribütörler ya da üretim noktası satış yerleri, ürünleri geniş seri stokları ile muhafaza etmektedirler. Bunlar, sıklıkla endüstrinin süpermarketleri olarak gösterilmektedir. Uzman firmalar, daha kısıtlı ürün çeşitleri bulundurmaktadır. Örneğin, güç nakil ekipmanları ve malzemeleri ya da törpüleyici ve kesici aletler gibi ilişkili ürünlerin az sayıda çeşidi üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Ancak son yıllarda genel distribütörlerin kendi içlerinde uzman departmanlar geliştirmeleri nedeniyle, genel distribütörler ve uzman şirketler arasındaki ayırım azalmıştır. Karma distribütörler ise endüstriyel distribütörlere ek olarak toptancılığın diğer şekillerini de içine almaktadırlar. Örnek olarak elektrik malzemeleri ile uğraşan bir karma distribütörün, ikincil satıcılara ve diğer kullanıcılara olduğu kadar, imalatçılara ve inşaat endüstrilerine de satış yapabilmesi gösterilebilmektedir.¹⁹³

¹⁹⁰ Frederick E. Webster, "The Rol of the Industrial Distributor in Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, Vol.40, (July 1976), s.10-16,

¹⁹¹ E. Raymond Corey, **Industrial Marketing : Cases and Concepts** (Fourth Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1996, s. 357.

¹⁹² Aynı, s.357.

¹⁹³ Manoj K. Agarwal, Philip C. Burger ve David A. Reid, **Reading in Industrial Marketing** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1986), s.124.

Bağımsız distribütörlerin dışında bir de işletmeye bağımlı olan distribütörler vardır. Bağımlı distribütörlerin bağımsız distribütörlerden tek farkı, üreticilere bağımlı olmaları ve üretici işletmenin bir departmanı gibi faaliyet göstermeleridir. Bağımlı distribütörler bağlı oldukları işletmenin ürünlerini pazarladıkları gibi, bu ana işletmeye bağlı veya ilişkili olan diğer işletmelerin ürünlerini de pazarlayabilmektedirler. Örneğin, bir holdingin bünyesindeki bir üretim işletmesine bağlı olan bir distribütör, bu işletmenin ürünlerini satabileceği gibi, holdingin bünyesinde bulunan diğer işletmelerin sağladığı ürünleri de satmaktadır.¹⁹⁴

2.3.1. Pazarlama Stratejisi İçinde Distribütörlerin Rolü

Distribütörlerin rolü, üretici ile olan karşılıklı ilişkilerin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Üreticinin stratejilerine göre distribütörlerin rolleri şekillenmektedir. Bunlardan bazılarını örnek olarak şunlar söylenebilmektedir:¹⁹⁵

- İmalatçının pazarlama stratejisi ve özellikle tek rekabet avantajını başarmaya teşebbüs ettiği temeller şunlar olabilmektedir: Kalite, fiyat, bulunurluk, başvurular, mühendislik ve teknik servis, ürün çeşitliliği, teknik ürün liderliği vb.
- İmalatçının pazar durumunun güçlü yanı, yani imalatçının pazar lideri ya da markasının olup olmadığı gibi.
- Ürünün teknik karakteristikleri, özellikle markalar arasında güçlü bir şekilde farklılaşan ürün özelliklerinin durumu ve müşteri gereklerine en iyi karşılık hakkında teknik yargılamalar yapmaya ihtiyaç duyma.
- Müşteriye derhal ürün bulunurluğunun önemi ya da karşı olarak onun için tahmin edilmiş ve planlanmış olabilecek gereklerin derecesi.

Üreticinin, pazarlama stratejisi içinde endüstriyel distribütörün rolünü karakterize edebilmesi için, üreticinin pazar şartlarına bağlı olarak çeşitli derecelerde

¹⁹⁴

Corey, **Ön.ver.**, s. 357-358.

¹⁹⁵

Agarwal, Burger ve Reid, **Ön.ver.**, s.126.

ana fonksiyonlar belirlenmektedir. Bunlar, pazar kapsamı ve ürün ulaşılabilirliği, pazar gelişimi ve potansiyel müşterilerin kazanılması, teknik tavsiye ve servis, pazar bilgisidir. Bunlar, kısaca şu şekilde açıklanabilmektedir:¹⁹⁶

- Pazar kapsamı ve ürün mevcudiyeti: Bütün durumlarda endüstriyel distribütörün ana sorumluluğu, mevcut ve potansiyel müşterilerle temas kurmak ve uygun ürün paketi hazırlamaktır. Ürün paketinde, teslimat, servis, kredi ve teknik tavsiye gibi gerekli destekleyici servisler vb. yer almaktadır. Aynı zamanda bu paket olabildiğince hızlı ve ekonomik olması gerekmektedir. Pazarın kapsamına ve ürünün özelliklerine göre distribütörlerin sayısı da değişmektedir. Bazen 100 kadar genel distribütör yeterli olabilirken, ürünün özelliklerine göre bazen 25-30 tane distribütör yeterli olabilmektedir. Dağıtıcıların sayısı, pazarı kapsama ve ulaşılabilirliğini garantilemede gerekli olabilecek etkenlere göre değişebilmektedir. Bu özellikleri:

- Toplam pazar mevcudu ve pazarın coğrafi yapısı
- İmalatçının halihazırdaki pazar payı ve rekabetin şiddeti.
- Satın almanın sıklığı ve ürünün bakım, onarım ve işletme gereçleri (MRO) maddesi mi, yoksa orijinal ekipman (OEM) maddesi mi olduğu.
- Ürünün ulaşılabilirliğinin, müşterinin üretim sürecini kesip kesmeyeceği.
- Ürünün satışı ve servisi için ihtiyaç duyulan teknik bilginin miktarı.
- Ürün farklılaştırmanın ölçüsü ve rekabetçi değişken olarak ürün ulaşılabilirliğinin ve hızının ne ölçüde önemli olduğunun tanımlanması.

- Pazar geliştirme ve potansiyel müşterilerin kazanılması: Birçok durumda distribütörlerin birinci sorumluluğu mevcut talebin karşılanması olmasına rağmen, bazen pazar hacminin genişletilmesi ve potansiyel müşterilerin kazanılması da ana sorumlulukları olabilmektedir.

¹⁹⁶

Aynı, s.127-129.

- Teknik tavsiye ve servis: Endüstriyel distribütörler tarafından ele alınmış birçok ürün için teknik servis gerekli olabilmektedir. Hatta, teknolojik gelişimin durağan olduğu ürün kategorileri için müşteriler, en fazla ürünlerin belirlenmesi konusunda tavsiyelere gerek duymaktadırlar. Bu yüzden, distribütörlerin satış personelinin, ürün hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir.

- Pazar bilgisi: Distribütörler, hacimlerinin %50'sinden fazlasını bir üreticinin ürünleri için harcıyorlarsa ve pazar geliştirmede üretici ile gerçek bir ortak gibi çalışıyorlarsa, üreticiler bu distribütörlerden bilgi alabilmektedirler. Ancak distribütörler rekabetçi değerlere sahip bilgileri korumak istemektedirler. Birçok durumda distribütörler pazar bilgisinin tamamına ya da o an için gerçek pazar bilgilerinin tümüne sahip olamamaktadırlar. Hatta, distribütörler elektronik bilgi işleme sistemlerini kullandıklarında bile, pazar analizi ve planlama fonksiyonu, ürünün gerçek durumunu yansıtmamaktadırlar.

2.3.2. Distribütörlerle Olan İlişkilerde Kullanılan Yöntemler

Bu yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Dolaysız hesaplar: Üretici ile distribütörler arasında oluşan gerginliğin bir sebebi, üreticilerden kullanıcılara yapılan direkt satışlardır. Direkt hesap oluşumları, genellikle büyük müşterilerin birden çok yerden alım yapma imkana sahip olduklarında ortaya çıkmaktadır. Endüstriyel kullanıcılar, distribütörlerden, üreticinin satış fiyatından daha düşük fiyatla mal temin etmek istemektedirler. Distribütörleri, bu şartı yerine getirmemeleri durumunda, direkt satış yapan diğer üreticilerden mal temin etmekle tehdit etmektedirler. Diğer yandan endüstriyel kullanıcılar, daha iyi teknik danışmanlık, daha üst düzeyde servis ve daha iyi koşullarda satın alma imkanları elde etmek için de, direkt satış yapan üreticileri talep edebilmektedirler. Distribütörlerin iş hacminde bu gibi güçlü müşterilerin büyük yer tutması ise problemin çözümünü güçleştirmektedir. Bu problemin çözümü için üretici ile distribütörler arasında ya anlaşılması güç olan

komisyon ve ücret aranjmanları müzakere edilmekte ya da üretici, keyfi olarak hesabı distribütörden çekerek kendisi direkt satış yapabilmektedir.¹⁹⁷

Bu konuya olumlu bir örnek olarak Oerlikon Firması verilmektedir. Oerlikon firması, kaynak teli ve tozu üretmektedir. Bu firmanın Türkiye distribütörlüğünü ise Saygın Kaynak Firması yapmaktadır. Endüstriyel kullanıcılar Saygın Kaynak yerine direk olarak üreticiden alım yapmaya kalktıklarında hem daha yüksek ücret ödemektedirler, hem de vade koşullarında istedikleri koşulları elde edememektedirler. Yine bu sektörde faaliyet gösteren Esab Firması satışlarını As Kaynak firması aracılığıyla yapmakta ve Oerlikon firması gibi hareket etmektedir. Örnekte de açıkça görüldüğü gibi üretici firmalar endüstriyel kullanıcıları kendilerine bağlamaktan kaçınabilmekte ve distribütörleri ile olası bir çatışmayı önleyebilmektedirler.¹⁹⁸

- **Distribütörlerin yönetimi:** Bu tür işletmeler, genellikle tek kişi işletmesi yani aile şirketi şeklinde yönetilen işletmelerdir. İşletme sahibi yönetici konumundadır. Sahip yöneticiler genellikle iyi eğitim almamış, profesyonel olmayan yöneticilerdir. Bunların içinden ancak çok başarılı olanlar bile, yeni bölgelere açılmak, potansiyel müşterileri kazanmak ya da yeni ürün dizilerini geliştirmek konularında istenilen düzeye ulaşamamaktadırlar. Rekabetçi durumunu geliştirmeyi arzu eden üretici için, distribütörlerin bu motivasyon eksikliği önemli bir handikap olarak öne sürülmektedir. Sahip yönetici distribütör genellikle tek adam yönetimi görünümündedir ve onun ölümü ya da emekliliği dağıtıcı ilişkilerinin etkinliğini ciddi bir şekilde azaltabilmektedir. Genel olarak, distribütör yönetiminin kalitesi geniş bir konu olmaktadır. Planlama eksikliği, yetersiz finansman, zayıf yönetimsel ve idari kontrol sistemleri, nakit para akışı problemleri ve gelişigüzel mal stoku politikaları, etkisiz yönetimin genel belirtileri olarak ortaya çıkmaktadır. Distribütörler, ürün dizisinin kârlılığı, sipariş yönetimi maliyetleri ya da stok düzeyini belirleme konusunda yeterli bilgiye sahip olamamaktadırlar.¹⁹⁹

¹⁹⁷

Aynı, s.128.

¹⁹⁸

Bu Bilgi Emek Boru Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Pazarlama Müdür Yardımcısından Alınmıştır.

¹⁹⁹

Agarwal,. Burger ve. Reid, **Ön.ver.**, s.128.

- Mal stoku seviyeleri: Üreticiler için yüksek mal stoku ile çalışan distribütörlere sahip olmak avantajlı olarak kabul edilebilmektedir. İşletmeler, etkili bir müşteri servis düzeyine ulaşabilmek için yüksek stokla çalışmayı, bir işletme politikası olarak belirleyebilmektedirler. Üreticiler, bu isteği gerçekleştirebilmek için, distribütörlerine yüksek kâr marjları tanıyabilmektedirler. Bu durum hem kendisine bağlı distribütörlerin fazla stok bulundurmalarını isteyen, hem de değişik üreticilerin benzer ürünlerini satan distribütörlerin fazla stoklu ürün dizileri içinde yer almak isteyen üreticiler için genellenebilmektedir. Yüksek stok seviyesi ile çalışmanın bir sonucu olarak distribütörlerin içine düştüğü finansal sıkıntılarda, üretici gecikmeli faturalar kesmekte, konsinye satış yapmakta ve hatta nakit borç vermek suretiyle finanse etmeyi gerekli görebilmektedirler. Ayrıca imalatçının satış personeli yüksek stoklarla kârlılığın nasıl geliştirileceğini distribütörlere gösterebilmektedir.²⁰⁰

- Alternatif ürün dizileri: Genelde imalatçılar, kendi dağıtım kanalındaki distribütörlerin rekabet halindeki ürün dizilerini satmalarını istememektedirler. Çoğu zaman distribütörler bir ürün dizisinin geniş çeşitliliğine sahip olma yerine ikinci bir ürün dizisine sahip olmayı istemektedirler. İşletmeler bunu önleyebilmek için distribütörleriyle sadece kendi ürünlerini satması konusunda gizli anlaşmalar yapabilmektedirler. Kendilerine ait ürün dizilerinin geniş çeşidini alan veya sadece kendi ürününü satan distribütörlere özel imtiyazlar sağlayabilmektedirler²⁰¹. Ayrıca ikinci bir ürün dizisi için yapılacak davranışlar, distribütörler ve üreticiler içinde sıkıcı ve maliyetli olabilmektedir. Eğitici programlar, pazar geliştirme harcamaları vb. faaliyetler için zaman harcamak ve çeşitli maliyetlere katlanmak gerekmektedir. Distribütörler ikinci bir ürün sattıklarında bütün dikkatlerini tek bir ürün üzerinde yoğunlaştıramayabileceklerinden, yapılan maliyetlerle elde edilen gelirler tatmin edici olmayabilmektedir. Hem üreticinin hem de distribütörün amacına ulaşmasını engelleyebilmektedir.

- Belli bir coğrafi bölgeye yeni distribütör eklenmesi: Oluşturulan pazar bölümleri ve araçların dağılımı zamanla yetersiz hale gelebilmektedir. Distribütörün bulunduğu bölgede başarısız ya da güçsüz olduğu belirlendiğinde, ya distribütörün yeri

200

Aynı, s.128-129.

201

Aynı, s.129.

değiştirilmekte ya da aynı bölgeye yeni distribütör veya distribütörler yerleştirilebilmektedir. Bu durum iç içe geçmiş bölgeler yaratabilmektedir²⁰². Bu konuya örnek olarak uygulama çalışmasının yapıldığı Hisarlar Makine San. Tic. A.Ş.'yi verebilir. Bu adı geçen şirket tarım makineleri ve iş makineleri sektöründe faaliyet göstermektedir. Türkiye'nin değişik bölgelerinde toplam 168 ana ve tâli bayilikleri bulunmaktadır. İşletme tam istediği verimi alamadığı bayilerin bölgelerine yeni bayiler atamaktadır. Örneğin Edirne ve Elbistan bölgesine yeni bayiler atanmıştır. Üretici işletme bu yeni atadığı bayilerinden de istediği verimi almazsa, aynı bölgeye bir üçüncü bayiyi atamaktadır. Yapılan anketlerde bu iki bayi de üreticilerini güvensiz ve tutarsız olarak nitelendirmişlerdir. Üretici ise bunun önemli olmadığını, çalışmayan bayilerin karşısına hemen alternatif bayilikler verdiklerini belirtmektedir.

Ayrıca tedarik kaynağı bilinçli olarak birbirlerine çok yakın konumlarda bölgeler oluşturabilmektedir. Amacı farklı pazar bölümlerinde farklı distribütörlerin güce sahip olmasını sağlamaktır. Bu tür bir uygulama, mevcut distribütörleri kaybetme riskini doğurabilmektedir. Ancak bu risk amaçlı olarak alınan bir risktir.

2.3.3. Distribütörlerle Olan İlişkilerin Değişimi

Endüstriyel distribütörlerin temel yapılarında çok önemli değişimler meydana gelmemektedir. Fakat distribütörlerin yapısında, bazı eğilimler meydana gelebilmektedir. Bu eğilimlerden en önemlisi, belli ürün gruplarında uzman distribütörlerin gelişimidir. Bu durum, sahiplik ya da genel isimle birden fazla bölgede iş yapan distribütörler zinciri ile ilgilidir. Bazı distribütörler satın alma kontratlarına sistemler sunma, alt montaj ve alt üretim, mal stoku ve satın alma ile ilgili servis çeşitlerini eklemek yoluyla son kullanıcı ile olan ilişkilerini güçlendirebilmektedirler. Bu tür hizmetler, müşteriler için önemli maliyet tasarrufu sağlayabilmektedir. Bu durumda hem üretici için, hem de müşteri için distribütörün çekiciliği artmaktadır.²⁰³

²⁰²

Aynı, s.129.

²⁰³

Aynı, s.129.

Distribütörler büyüdükçe, yönetimin kalitesi artmaktadır. Bu da onları güçlü hale getirmektedir. Sahip yöneticiden, profesyonel yöneticiye geçiş yaptıklarında ve özellikle de halka açılmış büyük şirketler haline geldiklerinde daha da güçlü olmaktadırlar. Uzman distribütörler pazarlama amaçlı olmayı, satış amaçlı olmaktan çıkmakla ve azaltılan veya sınırlandırılan ürün grupları ile başarabilmektedirler. Tek ürün hattının kârlılığı, buna karşı büyük bir ilgiyi ve güçlü bir kâr beklentisini doğurmaktadır.²⁰⁴

Çoğu üretici, son yıllarda kendi distribütör politikalarını ve organizasyonlarını gözden geçirmektedir. Güven verici, büyük ve daha iyi yönetilen distribütörlere karşı açık bir eğilim vardır. Zayıf distribütörler temizlendiğinde, sonuçta marjinal distribütörler kalmaktadır. Buna başvurulmasının sebebi yoğun rekabet, pazar ilişkileri ve ekonomik etkenlerdir. Üreticiler yetersiz sermaye, yükselen rekabet, hızlı artış gösteren ulaşım giderleri, fiziksel dağıtım sisteminin verimliliği ve pazarlama programlarının etkinliği üzerinde araştırmalar yapmaya zorlanmaktadır. Dolayısıyla, zayıf distribütörlerin kanaldan çıkarılması ve daha nitelikli distribütörlerle çalışma isteği doğmaktadır.²⁰⁵

Birçok üretici, distribütörleri olabildiğince etkili ve verimli yapabilmek için, onlara eğitim programları uygulamakta ve destekleyici hizmetlerde bulunmaktadır. Böylece distribütörü güçlendirmekte ve onları kendilerine bağlamaktadırlar. Bu verilen desteğin, distribütörlerin pazarlarını genişletmelerinde ve yeni müşteriler bulabilmelerinde önemli etkisi olmaktadır. Endüstriyel distribütörler ne kadar güçlü ve etkili olurlarsa olsunlar, hâlâ güçlülüğü ve etkililiği için şiddetli bir biçimde üreticiye bağlıdırlar. Üreticinin, kendi sorumluluklarından kaçamadığı gibi, distribütörlerin her isteğe cevap vermelerini de bekleyememektedir. Hatta distribütörleri fazla etkili hale getirdiğinde, kendisi yeni sorumluluklara katlanmak zorunda kalabilmektedir. Örneğin; ürün geliştirme, dikkatli fiyatlama, tutundurma faaliyetlerine verilen destek, teknik yardım, yönetim ve satışla vb. faaliyetlere yönelik eğitim programları gibi.²⁰⁶

²⁰⁴ Aynı, s.129.

²⁰⁵ Aynı, s.130.

²⁰⁶ Aynı, s.130.

2.3.4. Gelişen Etkili Endüstriyel Distribütörler

Gelişen etkili distribütörler içindeki ilk aşama, distribütörlerin rollerinin dikkatli bir şekilde tanımlanmasıdır. Gelişimine bağlı olarak dönemler içinde de tanımlamalar yapılabilmelidir. Birçok üretici için endüstriyel distribütörlerin rolünün gelecekte çok önemli olması ihtimali vardır. Bununla birlikte, yeni ürünleri pazarlamada, pazarlama bilgisinin kaynağı ve saldırganlık açısından bakıldığında, distribütörlerin çok etkili olmadıkları gözlemlenebilmektedir. Ayrıca, yeni müşteri geliştirme programları içinde distribütörlerin işbirliğini garantileyebilmek amacıyla özel adımların atılmış olması gerekebilmektedir.²⁰⁷

Üreticinin dağıtıcı ağını kurduğu varsayılırsa, ikinci adımda, tanımlanan rollere göre, distribütörlerin yeteneklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Distribütörün yeteneklerinin, distribütörler için tanımlanmış olan roller ile karşılaştırılması gerekmektedir. Zayıflıklar bu karşılaştırmaya göre iyileştirilebilmelidir. Bu analiz içinde, pazarlama stratejisi ile dağıtıcıların etkinliği arasındaki dengeleyici rolü, üreticinin kendi satış personeli oynamaktadır. Üreticiler endüstriyel distribütörlerin karakteristik eksikliklerini (sınırlı yönetimsel yetenekler ve büyüme güdüsü eksikliği, aşırı müşteri yönlü olma vb.) düşünmek yerine, distribütörler ile satış personelinin dönemler içindeki ilişkisini ele almalı ve distribütörlerin eksikliklerini ona göre düzeltmeye çalışmalıdır. Satış personelinin ilk fonksiyonu, distribütörleri güçlendirme ve servis olmalıdır. Fakat, aynı zamanda distribütörlerin, teknik destek, yeni müşteri bulma vb. yeteneklerin geliştirilmesine de yardımcı olması gerekmektedir.²⁰⁸

Üçüncü nokta ise üreticilerin, distribütörleri ile olan ilişkilerine rehberlik eden çeşitli politikaların uygunluğunu belirlemek zorunda olmalarıdır. Örneğin, mal stokunun yüksek seviyelerini finanse etmede distribütörlere yardımcı olmak, üretici için daha iyi olabilmektedir.²⁰⁹

Özetle üreticilerin, gelişen distribütörlerin rolü ve etkinliği için gerekli olan programlara kaynak ayırması, distribütörlerin büyüklüklerinin ve önemlerinin artmasına

²⁰⁷ Aynı, s.130.

²⁰⁸ Aynı, s.131.

²⁰⁹ Aynı, s.131.

ve kendilerine güven duymalarına yardımcı olabilmektedir. Burada en önemli anahtar konu, üreticinin bağımsız işlerinden ayrı olarak distribütörleri kuvvetlendirmeye çalışan bir ortaklık kurmalarıdır. Aynı zamanda bu ortaklıkta meydana gelebilecek zayıflıkların, kuvvetli bir satış organizasyon misyonu ile karşılanmaya çalışılması gerekmektedir.²¹⁰

2.4. Üretici Acenteleri

Diğer önemli bir dağıtım kanalı üyesi, üretici temsilcileri ya da komisyonla çalışan satış acenteleridir. Acenteler çeşitli üreticiler için reprezentasyon yapmakta ve tanımlanan pazar bölgesinde üretici ürünlerinin tamamını ya da bir parçasını satan kanal araçlarına ve kullanıcılara satış yapmaktadırlar. Anlaşmalı olarak çalışmakta ve birbirleriyle ilişkili ama rekabet etmeyen ürün gruplarının satışını yapmaktadırlar. Tipik olarak limitli hatlar taşımakta ve satış koşullarıyla ilgili sınırlı yetkiye sahip olmaktadır²¹¹. Acenteler sattıkları ürünleri mülkiyetini almamakta, nadiren mal stoku taşımakta ve üretici tarafından belirlenen fiyatlara göre satış yapmaktadırlar. Acenteler, teknik yetenek ve ikna edici satış yeteneklerinin karışımı sayesinde, satışlarda daha aktif ve yeni pazarlar geliştirmede daha uygun olabilmektedirler. Acenteler, istisnalar dışında, kendi belirli bölgeleri içinde özel imtiyaz altında çalışmaktadırlar²¹². Kullanıcı-müşterilere satış yapan birçok distribütörün aksine, acenteler genellikle diğer satıcılara, distribütörlere ve perakendecilere, kullanıcı-müşterilere yapılan kadar iyi satış yapabilmektedirler. İkinci olarak, satış, yüksek teknik içerikte, müşteri organizasyonunda çok yönlü ilişkilere ihtiyaç gösteren ve distribütörlerin uzun süreli hesap geliştirmelerine zorlayan bir yapıya sahip olabilmektedir. Aynı zamanda, bireysel satış acentelerinin satışları, dağıtım muamelelerinden daha yüksek tutarlarda olma eğilimindedir.²¹³

²¹⁰ Aynı, s.131.

²¹¹ Corey, **Ön.ver.**, s.358

²¹² R. Reeder, G. Brierty ve H. Reeder. **Ön.ver.**, s.333.

²¹³ Corey. **Ön.ver.**, s.358.

"Acentelerin kullanılmasında kılavuzluk eden üç koşul; konsantre pazarlar, büyük bireysel alışverişler, alıcıların teknik destek ve/veya ürün alışkanlıkları ihtiyacıdır."²¹⁴

Eğer kaynaklar, direkt satış gücü ile ilişkili olarak ortaya çıkan ücretleri, harcamaları, satış yönetimi ve diğer karma giderleri karşılamak için yeterli değilse, üretici acenteleri ağı direk satışları destekleme eğilimine girmektedir. Üreticiler sermayeleri yeterli olsa bile, bu sermayelerini direk satış gücü ile ilgili harcamalara katlanmak yerine, kendi uzman oldukları üretim dalında kullanmayı daha fazla tercih etmektedirler. Ayrıca mevcut sermayenin, ürün gelişimi, yeni ürün tasarımları vb. konularda kullanılması müşteri tabanını da genişletebilmektedir. Böylece direk satışlarda daha yüksek getirili olabilmektedir. Acenteleri kullanmak için bir diğer sebep, üreticilerin satış organizasyonlarının özel pazar kesimlerine hizmet verebilmesi için gerekli olan bilgi ve uzmanlık eksikliklerinin telafi etmektir. Acentelerin kullanılmasının bir diğer nedeni de ürün hattının direkt satış faaliyetlerini karşılamak için gerekli zemini oluşturabilecek genişlik de olmamasından dolayı, ürün için halen teknik satışa ihtiyaç duyulmakta olmasıdır²¹⁵. Ayrıca satış gücünün dışında, distribütörlerin de bir takım eksikliklerini giderebilmek için, acentelerden yararlanılabilmektedir. Distribütörler, birbirleri ile rekabet eden ürünleri satabilmektedirler. acenteler ise birbirlerini tamamlayan ürünler satmaktadırlar. Acenteler, daha az ürünle uğraştıklarından, bu ürünler hakkında teknik olarak çok iyi duruma gelebilmektedirler. Bu yüzden yeni uygulamalar ve yeni pazarlar geliştirmek için daha uygun olabilmektedirler.²¹⁶

Üreticiler, direkt satış gücünün oluşturmak veya kiralanmak, eğitmek, istenen düzeye getirilmek, kontrol etmek gibi problemlerle uğraşmak yerine alternatif bir kanal üyesi olarak, üretici acentelerini tercih edebilmektedirler. Bu tercihlerindeki en önemli etken ise, üretici acentelerinin satışta uzmanlaşmış ve eğitilmiş kişilerden oluşmasından dolayı, üretici işletme için daha avantajlı olabilmeleridir. Ayrıca üretici acenteleri, işletmeye zaman kazandırabilmekte ve eğitilmiş satış personeli yoluyla yeni pazarlara

²¹⁴ Corey, **Ön.ver.**, s. 361.

²¹⁵ Corey, **Ön.ver.**, s.361-362.

²¹⁶ R. Reeder, G. Brierty ve H. Reeder. **Ön.ver.**, s. 333.

daha kolay ulaşılabilmesini sağlayabilmektedir. Üreticiler bu avantajlarından dolayı acenteleri tercih edebilecekleri gibi, ileride üretici acentelerine dönüştürebilecekleri deneyimli satış personeli yetiştirme mücadelesi içine de girebilmektedirler.²¹⁷

Üretici acentelerinde organizasyonel yapılanmanın en yaygın şekli, tek kişi işletmesi veya anonim şirket şeklindedir. Bu tür firmalar tam anlamıyla acente olmalarına rağmen, bazen bir kısmı endüstriyel distribütörlerin fonksiyonlarını da yerine getirebilmektedirler. Acentelerin büyük bir bölümü orijinal parça pazarlarına (OEM) mal satarlar.²¹⁸

Acente – üretici ilişkilerinin değişen türlerinde, üretici acenteleri deneyimleri ile değişik mal sahiplerini temsil edebilmektedirler. Acenteler sahipleri, kendi ürün hatlarıyla ve bir başkası ile rekabet etmedikleri halde, acentelerin satış kaynakları için rekabet etmektedirler. Acentelerin, üreticilerle olan ilişkilerinin etkinliği ile ilgili anlayışları, satış kaynaklarından üreticilere tahsis edilen payı arttırmak, üreticiyi temsil etmeye devam etmek eğilimi ve acenteleri – üretici kanal bağlantısının tümünde memnuniyet beklentisi olabilmektedir²¹⁹

2.4.1. Acente - Üretici İş İlişkilerinde Acentelerin Anlayışları

Üreticilerin, acentelerine yönelik satış desteği konusunda göstermiş oldukları performans, acenteler tarafından, üretici-acenteleri ilişkisinin en önemli ayırt edici etkeni olarak görölmektedir. Acenteler, pazarlama çabalarında üreticinin desteğine büyük önem vermekte ve destek kalitesi bazında üreticiler arasındaki farkı görebilmektedirler. Burada bir teşvik sözkonusudur. Bu nedenle üreticiler sadece satış desteği sağlamakla kalmamalı, aynı zamanda acentelerin sağlanan desteğin farkında olmasını da temin etmesi gerekmektedir.²²⁰

²¹⁷ Stanley D. Sibley ve R. Kenneth Teas, "The Manufacturer's Agent in Industrial Distribution," **Industrial Marketing Management**, Vol.8, (1979), s. 286.

²¹⁸ Aynı, s. 287.

²¹⁹ Aynı, s. 287-288.

²²⁰ Aynı, s. 287-288.

Yardımanın bazı çeşitleri kolayca anlaşılabilen, tavsiye, raporlar, eğitim programları ve faaliyetlerle ilgili iletişimler gibidir. Ancak yeni ürün geliştirilmesi, pazarlama araştırması ve fiziki dağıtım sorunlarının giderilmesi gibi yardımların diğer çeşitleri ise, kolayca anlaşılabilir değildir. Üreticilerin, stratejik faaliyetlerle ilgili desteklerinin, bu şekildeki daha kapalı çeşitleri ile ilgili aktivitelerinden, acentelerin bilgi edinmesi veya sezinmesi, üretici ile olan ilişkilerinde olumlu gelişmeler meydana getirebilmektedir²²¹.

İkinci önemli ayırt edici unsur ise üreticinin, acentelerin düşünceleri ile ilgilenmeleridir. Eğer bu gerçekleşirse, acenteler mal sahibi için potansiyel, değerlendirilebilir bir bilgi kaynağı olduğunu ve acentelerin kendi performansını direkt olarak etkileyen kararlarda pay sahibi olmasına müsaade edileceğini hissedebilmektedir. Örneğin, geleneksel organizasyon içi işçi katılımı ile ilgili yapılan deneylerden elde edilen sonuçların pozitif olması da bu kanıyı desteklemektedir.²²²

Üreticilerin, acentelerin performansı ile ilgili beklentilerinin karakteristiğine göre değişkenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin; uyumlu politikalar ve prensipler, uyumlu direktifler ya da emirler altında çalışmak; acentelerin sahip oldukları yetkinin miktarı ve kendi satış metotları konusunda sahip olduğu özerkliğin derecesi; acentelere tanınan karar alma yetkisinin açıkça ortaya konulması gerektiğini ve acentelerin performansı ile ilgili açıklamalarda, dikkate değer bir karar alma özerkliğinin sunulması gerektiği söylenmektedir.²²³

Üreticiler, acentelerin bölge durumu bilgilerini, bunlar aracılığıyla satış yaparken dikkate almaları gerekmektedir. Üreticinin güvenilirliği ve ürün bilgisi iletişiminin pozitif olması, iyi ilişkilerin geliştirilmesini sağlamaktadır.²²⁴

²²¹ Aynı, s.290.

²²² Aynı, s.291.

²²³ Aynı, s.293.

²²⁴ Aynı, s.294.

2.4.2. Üretici Acentelerinden Beklenenler

Üreticilerin, acentelerinden birtakım beklentileri vardır. Bu beklentiler aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:²²⁵

Acenteler hem üreticilerin, hem de müşterilerin kaprisleri ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Genelde, üreticinin satış yöneticisi kendi çalışanları için istediği özelliklere, acentelerinde sahip olmalarını gerekli görebilmektedir. Ancak bu her zaman mümkün olmamaktadır. Üretici işletmeler finansal sıkıntı içinde olduklarında, işletme satış gücünün yerine acenteleri kullanabilmektedirler. Örneğin sınırlı kaynaklar, hayal kırıcı bir maliyet/satış oranı ya da azalan pazar payı, acentelere yönelme nedeni olabilmektedir. Üreticiler, kendi satış örgütlerini kurma, destekleme veya kiralama da gerekli olabilecek finansal yeteneğe sahip olabilmelerine karşın, acentelerin kurduğu pazar davranışı ve müşteri uyumundan yarar sağlayabilmek amacıyla acenteleri de kanal içine dahil edebilmektedirler.

Acentelerin kullanılmak istenmemesinin ve kullananların sıklıkla dile getirdiği şikayet ise, acentelerin faaliyetlerinin ötesinde kontrolün eksikliği olarak ortaya çıkmaktadır. Bağımsız acenteleri işletme çalışanları gibi kolayca kontrol etmek oldukça zor olmaktadır. Ancak işletmelerin kendi satış gücünün gerçekleştirebileceğinin çok üstünde iş bekledikleri ve neredeyse tüm işleri acentelerin yapmalarını beklediklerini de unutulmamak gerekmektedir.

Üreticiler unutmamalıdır ki, acenteler vasıtasıyla satış gerçekleştiği zaman iki aşamalı rekabet ile karşı karşıya kalınabilmektedir. Üreticiler hem diğer üreticilerin aynı tür veya ikame mallarından dolayı rekabetle karşılaşabilmekte, hem de aynı temsilciler vasıtasıyla satılan diğer üreticilerin malların rekabeti ile de karşılaşabilmektedirler. Yalnız bu ikinci rekabet mallar arasındaki rekabet değil temsilcinin çabası konusundaki rekabettir. Bilindiği gibi acenteler birbirleriyle rekabet etmeyen ürünler satarlar. Örneğin, teorik olarak beş tür ürün satan acente her ürün türü için çabasının yüzde yirmisini harcayacaktır. Ancak gerçekte, acente elde edilmiş sonuçlara göre çaba ve zaman harcayacaktır. Bu açıdan bakıldığında, fiyatlar, tutundurma faaliyetleri ve

²²⁵

R. Reeder, G. Brierty ve H. Reeder; **Ön.ver.**, s.334-336.

destekleyici servisler sadece müşterileri çekmeye değil, aynı zamanda müşterilere satış yapan acenteleri motive etmeye yaramaktadır.

2.5. Komisyoncular

"Bu komisyonlaşmış aracı, satıcıyı ya da alıcıyı ya da her ikisini birden temsil etmektedir. Servisin süresi genellikle acentelerden daha kısadır, sadece bir defalık ilişki olabilmektedir²²⁶." Komisyoncular, acenteler gibi, komisyonla çalışmakta, isimlerini kullanmamakta, sattıkları malların fiziki mülkiyetini üzerlerine almamakta ve çoğunlukla da malı görmemektedirler. Acentelerin tersine, komisyoncular değişik zamanlarda, değişik prensiplerle ve değişik müşterilerle uzun süreli ilişkilere dayanmayan tanıtım yapma eğilimindedirler. Komisyoncuların faaliyetlerini aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür²²⁷:

- Pazara veya başka bir şekilde kurulmuş kanallara sunulmamış çok sayıda ürün için alıcı bulmak,
- Ürün yığılmalarında, kararlı bir şekilde, düşük fiyatlarla müşteri kaynakları teşhis etmek ya da kısa periyotlarla ulaşılabilir stok kaynakları bulmak,
- Kullanılmış ekipmanlar için alıcı ve satıcılar bulmak.

Komisyoncular dağıtım faaliyetlerinin yanı sıra, dağıtımın olmadığı alanlarda, üreticilerin tanıtımını yapmaktadırlar. Örneğin, komisyoncular, A.B.D.'lerinde, ham ve işlenmiş petrol ürünleri, metaller, mineraller ve doğal kaynaklar, tarım ürünleri, işlenmiş materyaller, endüstriyel makineler ve hatta bilgisayarlar için önemli bir dağıtım kanallarıdır.

2.6. Servisler

Tamir servisleri, dağıtım sistemi içinde, özellik arz eden bir konuma sahip olabilmektedirler. Servisler bağımsız ya da üretici firmaya bağımlı olarak

²²⁶

Aynı, s. 337

²²⁷

Corey, **Ön.ver.**, s.358.

çalışabilmektedirler. Daha çok belli alanlarda uzmanlaşmaktadırlar. Böylece, bağımsız distribütörler güvenli bir şekilde, ihtiyaç duydukları alanlarda servis tedarik etmektedir. Ayrıca postayla satış servisleri, tipik olarak birbirine yakın ve değişmez bir gelir akışı sağlamak ve düşük satış gelirleri sözkonusu olduğu dönemlerde, distribütörlük faaliyetlerini desteklemektedir.²²⁸

Örnek olarak, General Elektrik Motor parçaları bölümü, General Elektrik'in daha üst bölümüne ve diğer üreticilere, bulaşık makinesi, çamaşır makinesi, kurutucular, ısıtma ve havalandırma sistemleri için motorlar satmaktadır. Aynı zamanda, ellerindeki atıl parçaları bu OEM'lerin dağıtım sistemindeki bayi servislerine ve tamir dükkanlarına satmaktadırlar.²²⁹

2.7. Değerlenmiş Yeniden Satıcılar

"Bu kavram araçların yeni bir kategorisi değildir. Bu tür araçlar genellikle özel pazar bölümleri ile anlaşılan uzmanlardır. Bireysel işletmelerin ürünlerini ayırmayı beraber seçerler ve kendilerinin özel pazarlarının ihtiyaçlarına uygun işletim sistemini planlarlar.²³⁰ "

2.8. Franchising İşletmeleri

Ülkemiz açısından bu kavram daha yeni tanınmaya başlamıştır. Franchising, distribütörlük, bayilik ve acentelik kavramlarının üstünde daha geniş bir anlama sahiptir.

Franchising kavramının anlaşılabilmesi için bu konu ile ilgili birkaç tanımı şu şekilde sıralayabilmek mümkündür:

Franchising (imtiyaz, özel satış hakkı), tekel durumundaki bir üreticinin (franchisor), bir diğer üretici ya da tacire (franchisee) mallarını bir il, bölge ya da ülke gibi belirli bir yörede üretme veya

²²⁸ Aynı, s.358.

²²⁹ Aynı, s.358.

pazarlama hakkını, resmi ruhsatla veren bir düzenlemedir. İmtiyaz alan kişi imtiyaz sahibine üretilen veya satılan miktar üzerinden imtiyaz bedeli öder ve tüm malları sadece kendisinden almayı kabul eder.²³¹

"Bir pazarlama ya da dağıtım kanalı formu olarak, sistem içinde ana firmanın, bir diğer firmaya, belirli ayrıcalıkları, belirli bir zaman dilimi içinde ve belirli bir alanda kullanım hakkını vermesidir."²³²

Bir işletme sistemi çerçevesinde yapılan, satış etkinliklerinde denenmiş, kendini ispat etmiş bir markanın desteği ve güvencesi altında iş yapan, birbirinin kopyası olan firmaların, mal ve hizmet dağıtımına yönelik olarak belli bir bedel karşılığında söz konusu marka ve sistemin sahibi olan franchisor ile girmiş oldukları bağımsız bir ticari ilişki türüdür.²³³

Franchise işleminin tarafları franchisor ve franchisee'dir. Franchisor ticari ilişkinin hak ve imtiyaz sahibi tarafıdır. Buna franchise vericisi denilmektedir. Franchising vericisi malın sahibi üreticisi veya üretim prosedürünü elinde bulunduran, işletme sisteminin, markanın veya ticari ismin sahibidir.

Franchisee ise, bu hak ve imtiyazları belli bir ticari ilişki düzenlemesi altında alan ve kullanan taraftır. Buna da franchise alıcısı denilmektedir.

2.8.1. Franchising'in Gelişim Süreci:

İngiltere'de başlayıp Amerika'da yayılan franchising sisteminin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında bazı temel nedenler vardır . Bu nedenleri şu şekilde sıralanabilmektedir:²³⁴

- Büyük işletmelerin denetlemede güçlük çekmelerine neden olacak sayıda bölgesel yatırıma girmek istememeleri,
- Yatırım maliyetinin yüksek olması,

²³⁰ R. Reeder, G. Brierty ve H. Reeder; **Ön.ver.**, s.337.

²³¹ J. H. Adam, **Logman Metro Dictionary of Business**. Çeviren: İzzet Özder (İstanbul: Metro Kitap Yayın Pazarlama A.Ş.,1990), s.205

²³² Çağatay Ünüsan, "Türkiye'de Franchising'in Gelişimi ve Ülkemiz Kalkınması İçin Önemi," Tosyöv tarafından düzenlenen Franchising panaelinde sunulan bildiri (Ankara. 10 Şubat 1993)

²³³ Serdar Paksoy, "Hukuki Yönden Franchising," **Dünya Gazetesi**, (Franchising Özel Eki, 27 Ekim 1992), s.4.

²³⁴ Macide Şoğur, **İşletme Sistemi Olarak Franchising** (Genişletilmiş ve Değiştirilmiş İkinci Basım, İstanbul: Der Yayınları, 1993), s.71-72.

- Malların kalitesine, firma ismine ve üretim standartlarına zarar getirmeden ve sermayelerini kullanmadan piyasa paylarını arttırmak ve tekeli güç oluşturmak istemeleri.

- Franchising alıcılarının hazır bir piyasaya büyük bir sermaye yatırımı yapmadan girme olanağını elde etmeleri.

2.8.2. Franchising'in Özellikleri

Taraflar arasında ilişki tekel durumundaki franchise vericisinin mallarını, ülke çapında ve ülkeler arası bir pazarda üretme ve/veya satma isteği ile başlamaktadır. Amacı da doğrudan yatırım yapmaksızın mallarını farklı bölgelerde bir başka üretici veya tacir tarafından üretmek veya pazarlamaktır. Buna karşılık küçük sermayeli bir yatırımın yani franchise alıcısının iş kurma isteği ile piyasaya çıkması ve yatırımını herhangi bir sektörde doğrudan doğruya gerçekleştirmek yerine, franchising sistemi ile yapmaya karar vermesi sonucu taraflar birbirlerini bulmaktadırlar.²³⁵

Tarafların hareket noktaları açısından bakıldığında; franchise vericisi açısından franchising, bir dağıtım ve pazarlama yöntemi seçimi olmakta; buna karşılık franchise alıcısı açısından da, yatırım seçimi ve işletme kurma biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır.²³⁶

Franchise alıcısı; franchise vericisini seçerken, franchising'e konu olan malın piyasada tutunmuş bir markaya sahip olmasını, franchise vericisinin isminin itibarlı olmasını ve her ikisinin de uzun yıllar piyasada denenmiş olmasını tercih etmektedir. Bunun yanı sıra yakın bölge ve çevresinde kendi piyasasını bölecek aynı sektörden bir işletmenin ve aynı franchise vericisinin başka bir kuruluşunun olmamasına da dikkat etmektedir. Piyasada tanınmış bir malı, markayı, ismi ve hizmeti satmak bulunduğu bölgede, franchise alıcısı açısından bir üstünlük olabilmektedir. Ayrıca birçok franchising paketi standart işletmecilik yöntemleri, tutundurma, yer seçimi, tesis

²³⁵

Aynı, s. 9.

²³⁶

Aynı, s. 9-10.

tasarımı, muhasebe ve finans uygulamaları ve yoğun personel eğitimini de kapsamaktadır.²³⁷

Franchise vericisi de, sahip olduğu malı, ismi, markayı, hizmeti ve kullanma hakkını isteyen franchise alıcısını seçmekte özgürdür. Franchise vericisi kendisine başvuran franchise alıcısının bulunduğu bölge açısından franchise konusu iş için uygun olup olmadığına, yatırımcının ticari itibarının ve yatırım olanaklarının yeterli olup olmadığını incelemekte ve eğer koşullar her iki taraf için de uygun ise oluşan franchising fikri franchising sözleşmesine doğru yol almaktadır.

Dünya genelinde franchise veren kuruluşların sistemleri incelendiğinde, sistemlerindeki farklılıklar göze çarpmaktadır. Oldukça güç olmasına rağmen franchising'in iki gruba ayrılarak incelenebilmektedir.²³⁸

- Mamul franchising'i (Product and trade name franchising)
- İşletme sistemi franchising'i (Business format franchising).

Bu iki grup içinden geçerli olan franchising sistemlerinin ortak öğeleri şöylece üç temel gruba ayrılarak sıralanabilmektedir :²³⁹

- Franchise verme karşılığında alınan bedeller:
 - Başlangıçta açılış hakkını vermek için alınan bedel,
 - İşletme süresince belli miktarda veya ciroya / kâra oranla alınan bedel,
 - Reklam fonu için toplu reklamlarda kullanılmak üzere alınan bedel.
- Franchise alan tarafa verilen hak ve destekler :
 - Kuruluş öncesi ve/veya sonrası eğitim,
 - İşletme usul ve prensiplerini veren kuralları içeren know-how transferi,

²³⁷ "Valerie A. Zeithaml ve Mary Jo. Bitner, **Service Marketing** (Singapore: McGraw Hill, 1996, s. 342" Sevgi Ayşe Öztürk, **Hizmet Pazarlaması** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1998), s.56.

²³⁸ McDonald's Restaurantları A.Ş. Franchising Departmanından Alınan Bilgi

²³⁹ Aynı.

- Bölge koruması tanınması,
 - Uygun yer seçiminde yardım,
 - Tüm işletmelere yarayacak reklam,
- Franchise işletme dışı satış :
 - Aynı malları veya hizmeti herhangi bir satış noktasından da sattırmak,

2.8.3. Franchising'in Yararları

Franchising, hem franchise verenler hem de bunu kullananlar için de çeşitli yararları vardır. Bu yararlar şu şekilde sıralanabilmektedir:²⁴⁰

Franchising, franchising yapanlara şirketleşme alternatifi ve düşük maliyetlerle pazara hızlı bir şekilde girme fırsatı sunmaktadır. Franchisor, pazar genişlemesini, franchisee'lerden aldığı kullanıcı payları ile finanse edebilme olanağına kavuşmaktadır.

Franchisor, kendi satış örgütünü ve kendine bağlı acenteleri daha fazla kontrol etme gereği duymaktayken, böyle bir ilişkiden dolayı franchisee'leri daha az kontrol etme gereği duymaktadırlar. Ayrıca direk satış gücünü motive ettikleri kadar franchisee'leri motive etmek zorunda kalmamaktadırlar. Franchisee'ler genellikle kendi kendilerini motive etmektedirler. Çünkü franchisee'lerin, riskli finansal yatırımları vardır ve işlerin iyi gitmesinden direkt olarak çıkar sağlayabilmektedirler.

Franchising'de ortak reklam verme, genellikle bireysel reklamlardan daha başarılı sonuçlar verebilmektedir.

Franchisor için diğer bir avantajlar ise, franchising ücretlerinden dolayı oluşan nakit akımını sağlanma, sistem sayesinde büyük ölçek ekonomisinden yararlanma,

²⁴⁰ Lou E. Pelton, David Strutton ve James R. Lumpkin, **Marketing Channels**, (New Jersey: Richard D. Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc. Company, 1997), s. 419-421; Richard C. Hoffman ve John F. Preble, "Franchising into the Twenty-First Century," **Business Horizons**, (September-October 1993), s.35-43; James C. Cross, Bruce J. Walker, "Service Marketing and Franchising: A Pratical Business Marriage", **Business Horizons**, (November-December 1987), s.50-58.

genişlemek için düşük borçlanma ihtiyacının hissetme ve franchisee'ler sayesinde yerel bir anlayış kazanılma olarak sıralanabilmektedir.

Franchisee'ler ise, kendi kuracakları şirketlere nazaran, franchisor'den dolayı daha hızlı pazarda kabul görebilmektedirler. Franchisee'ler için en büyük yarar, franchisor'ce sağlanan geniş yardımlardır. Franchisor'ler, franchisee'lerin kendi alanlarındaki uzmanlıklarını ve bilgi birikimlerini satın almalarına müsaade etmektedirler. Örnek olarak, işe başlama ücretleri, kurulu franchise sistemlerinin tanınmış ürün tavsiyeleri ve görüşleri, kredibilite sağlayan ve kabul görebilen markalar ve/veya imajlar ve kurulu iş prosedürleri sayılabilmektedir. Birçok franchise paketi; faaliyetler, promosyon, yerleşim analizi ile muhasebe, finans ve personel eğitimi için standart metotlar içermektedir. Kısacası, franchising, franchise yapanlara iş kurmanın anahtarını önermektedir. Sonuç olarak franchisor, faaliyet prosedürlerini, davranış şekillerini ve temel deneyimlerini getirmekte, franchisee ise kendi becerilerini ortaya koymaktadır. Sonuçta ortaya, başarıyı garanti etmese de, büyük oranda emin kılan güçlü bir kombinasyon çıkmaktadır.

3. DAĞITIM KANALI ÇEŞİTLERİ

Bu çalışmada, endüstriyel malların dağıtımını konusunda incelenecek olan üç tür kanal çeşidi bulunmaktadır. Bunlar:

- Direkt dağıtım kanalı (Dolaysız dağıtım)
- Endirekt dağıtım kanalı (Dolaylı dağıtım)
- Karma dağıtım kanalıdır. (Çoklu dağıtım)

Endüstriyel ürünlerin dağıtım kanalı, pazar şartlarına, malların özelliklerine, alıcılara, rakiplere, yasal düzenlemelere, illegal güçlere ve işletmenin kendi olanaklarına bakılarak, işletmeye maksimum getiriye sağlayacak şekilde seçilmektedir.

Malların müşterilere dağıtılmasında kullanılan pek çok yöntem vardır. İşletme bunlardan birisini kullanabileceği gibi birkaçını da kullanabilmektedir. Her bir

işletmenin ihtiyacına cevap verebilecek tek bir dağıtım kanalının var olacağı söylenememektedir. İşletmeler değişik pazarlara değişik kanallar vasıtasıyla ulaşabilmektedir. Ayrıca mevcut olan dağıtım kanalları, zaman içinde işletmenin ihtiyaçlarına cevap veremez duruma gelebilmektedir.

3.1. Direkt Dağıtım Kanalı

Direk dağıtım kanalında, üretici mallarını, kendi satış örgütü vasıtasıyla doğrudan alıcılara satmaktadır.

Üreticinin direkt olarak endüstriyel kullanıcılara etkin bir satış yapabilmesi, yani dağıtım kanalında etkinliği ve verimliliği sağlayabilmesi için, şu koşulların olması gerekebilmektedir:²⁴¹

- Üretim ve tüketimin gerçekleştiği bölgeler arasındaki uzaklığın çok fazla olmaması,
- Üretim ve tüketim miktar ve zamanlarının aynı ya da benzer olması,
- Tüketici sayısının çok fazla olmaması ve belirli merkezlerde toplanması,
- Ürünlerin yeterince standartlaştırılmış olması.

Örnek olarak yatırım mallarını verebilmektedir. Bu tür malların aşağıdaki özelliklerinden dolayı, direkt dağıtım kanalı yoluyla satılması daha kârlı olabilmektedir.²⁴²

- Bu tür malların birim fiyatları oldukça yüksektir. Diğer endüstriyel mallara nazaran ekonomik ömürleri daha uzun olmaktadır. Bu nedenle müşterilerle fazlaca bir temas kurmayı gerektirmez. Bu yüzden işletmenin kendi satış gücü ile bunları satmaya çalışması hem işletmenin kârlılığını arttırabilmekte, hem de müşteriye olan maliyetleri de azaltabilmektedir.

- Bu tür malların alıcılarının sayısı çok azdır. Özellikle üretim sipariş üzerine gerçekleştiriliyorsa bu sayı daha da azalabilmektedir. Organize sanayi bölgelerinin

²⁴¹

Mucuk. **Ön.ver.**, s.243.

çoğalmasa, bu tür üreticileri belli merkezlerde toplayabilmektedir. Böylece bu tür alıcılarla iletişim kurmak daha kolay olmaktadır.

- Bu tür mallar büyük miktarlarda alınmaktadır. Büyük işletmelerin kendi satın alma örgütleri ve uzman elemanları mevcuttur. Piyasayı çok iyi bilen bu elemanlar, üretici işletme ile kolayca irtibat sağlayabilmektedirler. Bu tür malların teslimatı, yerleştirilmesi, faaliyete geçirilmesi ve daha sonrası için gerekli olabilecek servis imkanları, yüksek teknik bilgi, donanım ve maliyet gerektirebilmektedir. Bu durumlarda araçların bu tür hizmetleri sunması zor olabilmektedir. Bu tür hizmetleri çok daha kaliteli olarak verebilmek, müşteri kayıplarını önlemek ve potansiyel müşterileri kaçırmamak için, üretici direkt dağıtım kanalını kullanarak, alıcılarla kendisi ilgilenebilmektedir.

- Hızlı gelişen teknolojiyi takip edebilmek için sık sık yenilenmeyi gerektirebilmektedir. Bu tür pahalı malların kiralanabilmesi, yenileri ile değiştirilebilmesi veya modernize edilebilmesi üretici işletme tarafından daha kolaylıkla yerine getirilebilmektedir.

Direkt dağıtımın bir takım avantajları vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilmektedir:²⁴³

- Üreticiler, direk dağıtım sayesinde endüstriyel müşterilerle daha sıkı ilişki içine girmektedirler. Böylece pazardaki değişimleri daha iyi izleme olanağını elde ederek, olası tedbirleri daha önceden alabilmekte ve pazar fırsatlarını daha kolay yakalayabilmektedirler.

- Üreticiler direk olarak endüstriyel müşterilerle ilgilendiklerinden daha geniş bir hareket serbestliğine sahip olabilmektedirler.

- Araçlar konusundaki en sık karşılaşılan şikayet, satışların kontrolüdür. Üreticiler bu konuda, kendileri daha etkin bir şekilde kontrol edebilmektedirler.

²⁴²

Mazlum. **Ön.ver.**, s.76.

²⁴³

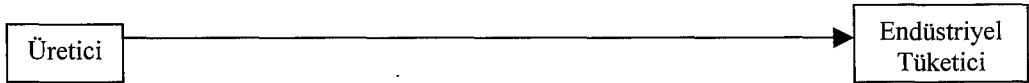
Mucuk. **Ön.ver.**, s.244.

- Olağanüstü bir satış çabası gerektiğinde veya servis ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğinde, üretici bu tür ihtiyaçların kendi satış örgütü ile karşılanıp karşılanmayacağını bilebilmektedir.

Bu yararlarının yanı sıra sabit yatırımın yüksekliği, depolama maliyetlerini yüksekliği, finansal gücün kuvvetli olmasını gerektirmesi ve riskinin fazla olması, direk dağıtım kanalının dezavantajları olarak sıralanabilmektedir.²⁴⁴

Bu anlatılanlara ek olarak, yeni yeni yaygınlaşan siber pazarlamadan da bahsedilmektedir. İnternet üzerinden pazarlamada, işletmeler ya kendi server'larını kurarmakta, ya da "internet servis sağlayıcı" firmaların oluşturdukları güvenli alışveriş merkezlerinden yer kiralamaktadırlar. Bu iki işlem için, üreticiler kendilerine web sayfaları hazırlamaktadırlar. Böylece dünyanın her tarafı ile iletişime geçerek doğrudan satış yapabilmektedirler. İşletmeler bu web sayfalarını müşterilerin bulmalarını beklemeden gerekli reklamlar faaliyetlerinde bulunarak, bu adreslerini duyurmalıdır. İnternet üzerinden ticaret işletmelerin müşteri portföylerini genişletme olanağı sağlamaktadır. İşletmeler için maliyet tasarrufu da sağlayabilmektedir.²⁴⁵

Direk dağıtım kanalı şekil 4'de olduğu gibi gösterilmektedir.



Şekil 4. Direk Dağıtım Kanalı

Lou E. Pelton, David Strutton ve James R. Lumpkin, **Marketing Channels**, (New Jersey: Richard D. Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc. Company, 1997), s. 64

²⁴⁴ Aynı, s.244.

²⁴⁵ F. Sedef Seçkin, "E-Ticaret Devrimi Türkiye'de," **Capital**, Yıl no 7, Sayı no 1, (Ocak 1999), s.104-107.

3.2. Dolaylı Dağıtım Kanalı

Dolaylı dağıtım kanalında bir veya birden çok türdeki aracılar yer almaktadır. Bu tür kanalda daha önce bahsedilen distribütör, üretici acenteleri, komisyoncular vd. kanal üyeleri yer almaktadır. Burada işletmenin kendi satış örgütünü de unutmamak gerekmektedir. Bu kanal türünde üretici işletmenin satış gücünün görevi, dağıtıcılara olan satışları gerçekleştirmek ve siparişleri toplamaktır.

Dolaylı dağıtım sistemleri, ürünün doğasına pazarın demografik yapısına ve tüketicilerin davranışına göre değişen, birkaç aracının karışımından ibarettir. Aynı zamanda bu sistemler, üreticilerin pazarlama stratejilerinin etkisi altında dizayn edilmişlerdir. Buna bağlı olarak aynı ürün pazarında rekabet eden işletmelerin dağıtım stratejileri arasında anlamlı değişimler görülebilmektedir ve bu durum olağan karşılanmaktadır²⁴⁶. Dolaylı dağıtım kanalında yer alan kanal üyeleri genel olarak, üreticiye bağlı olarak çalışanlar ve üreticiden bağımsız olarak çalışanlar olmak üzere iki ana grupta toplanabilmektedirler.

- Üretici işletmeye bağlı olarak çalışan aracılar: Bu tür aracılar bir bakıma üreticinin satış elemanlarına benzemektedirler. Anlaşma şartlarına göre görevlerini yapmaktadırlar. Yaptıkları satışlar üzerinden komisyon almaktadırlar. Dağıtım kanalının kontrolünü kısmen de olsa elinde bulundurmak isteyen üreticiler, bu tür aracıları tercih etmektedir.

- Üreticiden bağımsız olarak çalışan aracılar. Bu gruba giren aracılardan kontrolü zor olmaktadır. Ancak malın mülkiyetini üzerlerine almaktadırlar.

Üreticilerin dolaylı dağıtım kanalına yönelmesinde etkili olan üç tür etmen vardır. Bunlar, üreticinin olanakları, malın özelliği ve pazarın koşullarıdır. Bu etmenler kısaca şu şekilde özetlenebilmektedir:²⁴⁷

- Üreticinin Olanakları: Aşağıdaki şartlardan biri veya birkaçı üretici işletme için uygunsa, bu işletmeler için dolaylı dağıtım kanallarından yararlanmaları daha iyi

²⁴⁶ Corey, **Ön.ver.**, s.358-359.

²⁴⁷ "Thomas A. Staudt ve Donald A: Taylor, **A Managerial Introduction to Marketing** (2. Ed.: Prentice-Hall, Inc., 1970, s. 364-367" Mazlum. **Ön.ver.**, s.78-81.

olabilmektedir. Dolaylı dağıtım kanallarının tercih edilmesini sağlayan üretici olanaklarıyla ilgili olarak aşağıdaki maddeler sıralanabilmektedir:

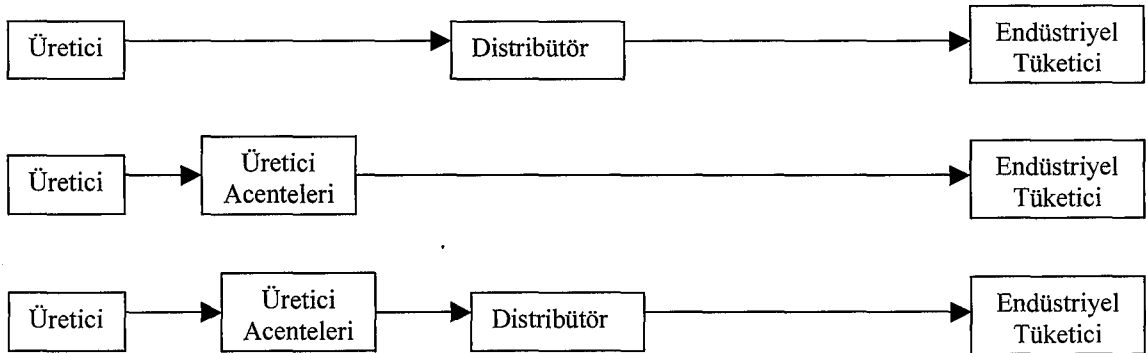
- Üretici üretim kapasitesini genişletecek mali olanaklara sahip olmasına karşın, finansal bakımdan nispeten zayıf ise, doğrudan endüstriyel tüketicilere satış yapan örgüt veya bürolarla çalışmak yerine, elindeki mevcut kaynakları, direk dağıtım kanalı için kullanması uygun olmayabilmektedir. Dolaylı dağıtım kanalı kullanarak gelirlerini maksimize etme olasılığı daha yüksek olabilmektedir.
- Üreticinin, üretmiş olduğu mal çeşidi sınırlı ise bu malları direkt olarak endüstriyel tüketicilere ulaştırmanın maliyetinin, elde edilecek gelire oranı tatminkâr olmayabilmektedir. Bu yüzden sınırlı olan çeşidin aracılar kullanılarak endüstriyel tüketicilere ulaştırılması daha kârlı olabilmektedir.
- Üretici çok çeşitli mal üretirken, bu mallardan farklı ve yeni bir çeşidini üretmeye karar verdiğinde, kullanmakta olduğu direkt dağıtım kanalı ile bu farklı ürün için etkin bir dağıtım sağlayamayacaksa ve yeni ürün için ek bir satış gücü oluşturmanın maliyeti ile bundan elde edilecek gelirin oranı tatminkâr olamayacaksa, dolaylı dağıtım kanalı kullanılabilir.
- Üretici, endüstriyel tüketicilerin az olduğu bölgelerde satış örgütünün oluşturulması uygun görülmezse, bu bölgelerde dolaylı dağıtım kanalını kullanabilmektedir.
- Üretici, yıl boyunca satış elemanları istihdam etmenin maliyetlerine katlanamıyorsa, bu maliyetlerden kurtulmak için dolaylı dağıtım kanalını tercih edebilmektedir.
- Üretici, yoğun dağıtım politikası uygulayarak, bütün pazarlara ulaşmak istiyorsa, dolaylı dağıtım kanalını seçmelidir.
- Malın özelliği: Üreticinin üretmekte olduğu ya da üretmeye karar verdiği malların özellikleri de, dağıtım kanalının çeşidini belirleme de önemli bir etken

olmaktadır. Dolaylı dağıtım kanalının tercih edilmesine neden olan malın özelliği ile ilgili etmenlere örnek olarak aşağıdakiler verilebilmektedir:

- İlk defa faaliyete başlayan bir işletme, yeni bir mal üretiyorsa, bunun için kendi satış örgütünü kurması pek tatminkar olmayabilmektedir. Bu aşamada tanınmış aracılardan piyasada sağlamış oldukları güvenden ve tecrübeden yararlanarak, malların dağıtımını yapmak daha kârlı olabilmektedir.
- Bazı endüstriyel malların satışında görevlendirilecek satış personelinin, yüksek teknik ve donanım bilgisine sahip olması gerekebilmektedir. Genelde bu tür personeli istihdam etmenin maliyeti çok yüksek olabilmekte veya bu tür personelin yetiştirilmesi uzun zaman alabilmektedir. Bu da üreticiye ekstra bir yük getirebilmektedir. Bu gibi durumlarda uzmanlaşmış araçlardan yararlanmak daha iyi olabilmektedir.
- Mevsimlik mallar için, yıl boyunca satışçıların görevlendirilmesi maliyetleri arttırabilmektedir. Bu tür mallar için araçlardan yararlanmak hem dağıtım maliyetlerini düşürebilmekte, hem de üretimin yıl içine yayılmasını sağlayarak üretim maliyetlerinin düşürülmesini de sağlayabilmektedir.
- Pazar koşulları: İçinde bulunulan pazar koşulları da kanal seçiminde önemli bir etken olmaktadır. Dolaylı dağıtım kanalının tercih edilmesini sağlayan pazar koşullarına örnek olarak aşağıdakiler verilebilmektedir:
 - Üreticinin satış gücü, pazarda etken olamamaktaysa, dolaylı dağıtım kanalı kullanmak daha iyi olabilmektedir.
 - Endüstriyel tüketicilerin buldukları bölgeler, üretim yerinde çok uzakta bulunabilmektedir. Bu da satışçıların kontrolünü zorlaştırmakta ve satış maliyetlerini de arttırmaktaysa, dolaylı dağıtım kanalları kullanılabilir.

- Bazı endüstriyel ürünlerin satışları sık olarak yapılamayabilmektedir. Bu tür seyrek gerçekleşen satışlar için devamlı olarak satışçıların çalıştırılması rasyonel olmayabilmektedir. Ancak satışların kaçırılmaması için de, endüstriyel alıcılarla olan temasların da kesilmemesi gerekmektedir. Bu yüzden dolaylı dağıtım kanalı kullanmak daha iyi olabilmektedir.
- Pazarda meydana gelebilen talep dalgalanmaları sonucunda gerçekleşen, maliyetlerin bir kısmı araçılara yüklenebilmektedir. Araçılar sayesinde pazarda oluşabilecek dalgalanmalar daha kolay atlatılabilmektedir.

Endüstriyel ürünlerde dolaylı dağıtım kanalı çeşitleri değişik kaynaklarda aşağıdaki şekillerde olduğu gibi gösterilmektedir.

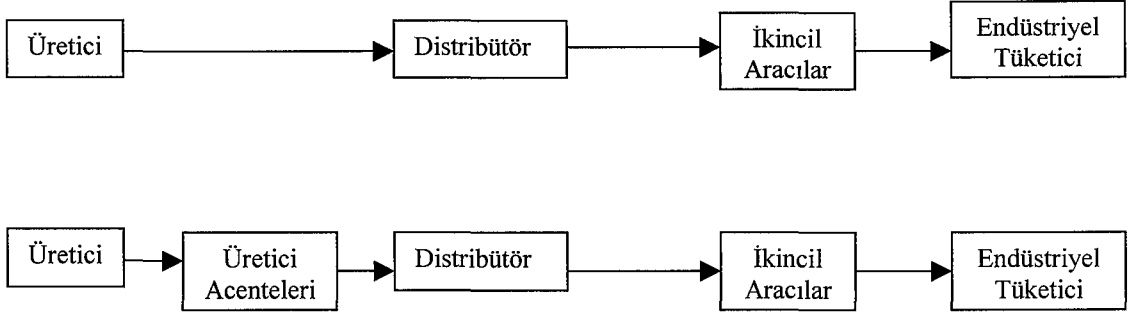


Şekil 5. Dolaylı Dağıtım Kanalları I

Lou E. Pelton, David Strutton ve James R. Lumpkin, **Marketing Channels**, (New Jersey: Richard D. Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc. Company, 1997), s. 64; Micheal J. Etzel, Bruce J. Walker ve William J. Stanton, **Marketing** (11 th. Edition, International Ed., New York: The McGraw-Hill Com.,Inc., 1997, s.348; Lou E. Pelton, David Strutton ve James R. Lumpkin, **Marketing Channels: A Relations Management Approach**, (Chicago: Times Mirror Books, 1997), s.64; Kotler ve Armstrong, 1996, **Ön.ver.**, s. 392; Mucuk, **Ön.ver.**, s.248.

Ancak çalışmanın bazı bölümlerinde değinildiği gibi, distribütörlerin altında ikincil aracı olarak nitelendirilen alt bayiler veya endüstriyel ürünlerin perakendeciliğini yapan araçılarda yer almaktadır. İncelenen kaynakların bazılarında distribütör ve ikincil

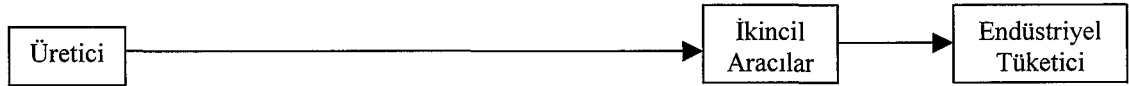
aracilar beraber olarak gösterilmektedir. Kaynaklarda böyle bir ayırım, şekil olarak belirtilememesine rağmen bahsedilmektedir.



Şekil 6. Dolaylı Dağıtım Kanalları II

Robert R. Reeder, Edward G. Brierty, Betty H. Reeder, *Industrial Marketing*, Second Edition, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A., 1991, s. 14

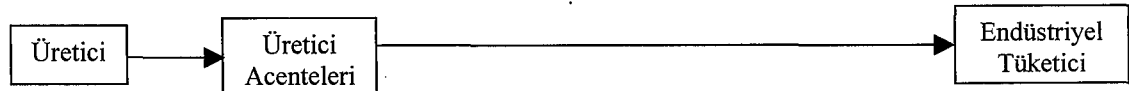
Distribütörlerin ve üretici acentelerinin atlanarak direk ikincil araçlara satış yapılması şekil olarak kaynaklarda gösterilememektedir. Ancak yapılan bir çalışmada böyle alternatif kanal tipine yer verilmektedir.



Şekil 7. Dolaylı Dağıtım Kanalları III

Debra Kent, "Computer Retailers Clamor for Manufacturers' Support", *Business Marketing*, (June, 1985): s.62-68.

Endüstriyel hizmetlerin dağıtım kanalı ise şu şekilde olabilmektedir.



Şekil 8. Endüstriyel Hizmetlerde Dolaylı Dağıtım Kanalı

Micheal J. Etzel, Bruce J. Walker ve William J. Stanton, *Marketing* (11 th. Edition, International Ed., New York: The McGraw-Hill Com.,Inc., 1997), s.348.

3.3. Karma Dağıtım Kanalı

Karma dağıtım kanalı türünde ise üreticiler, hem kendi satış örgütlerinden, hem de diğer kanal üyelerinden yararlanabilmektedirler.

Karma dağıtım kanalı ürünün doğasına, pazarın demografik yapısına ve kullanıcıların davranışlarına bağlı olarak birkaç aracı tipinin ve direk satış örgütünün karışımından ibarettir²⁴⁸. İşletmeler büyüdükçe yeni pazar bölümlerine ulaşmak ve müşterilerin değişen satın alma alışkanlıklarına uyum sağlayabilmek için yeni dağıtım kanalları kullanmak zorunda kalabilmektedirler. Üreticiler farklı hizmet beklentilerine sahip pazar bölümleri için de karma kanallar kullanabilmektedirler. Karma kanallar daha geniş pazar kesimlerine ulaşabilmenin ve tek bir kanala bağlı kalmanın riskinden kaçınabilenin bir yolu olmaktadır²⁴⁹.

Üreticinin kendi satış örgütünü kullanması dolaylı dağıtım kanalındaki kullanımdan daha farklıdır. Dolaylı dağıtımda, üretici işletmenin satış elemanları, sadece distribütörlerden yada diğer araçlardan sipariş toplamakta ve bununla ilgili diğer işlemleri yürütmektedirler. Karma dağıtım olarak adlandırdığımız dağıtımda ise üretici, endüstriyel tüketicilerin yoğun olduğu pazarlarda ve/veya büyük müşterilere, hiçbir aracıya yer vermeyerek kendi satış örgütü ile satışlarını gerçekleştirebilmekte veya aynı zamanda aracılara vasıtasıyla da satışlarını gerçekleştirebileceği gibi sadece yedek parçaları bunlar kanalıyla satabilmektedir. Bunlara ek olarak, endüstriyel tüketicilerin az ve dağınık olduğu bölgelerde veya yeni girilen pazarlarda distribütörleri kullanabilmektedir. Aracıların kullanıldığı pazar bölümlerinde, üreticinin satış elemanları, yine dolaylı dağıtımda olduğu gibi sipariş toplamakta ve buna bağlı hizmetleri yürütebilmektedirler.

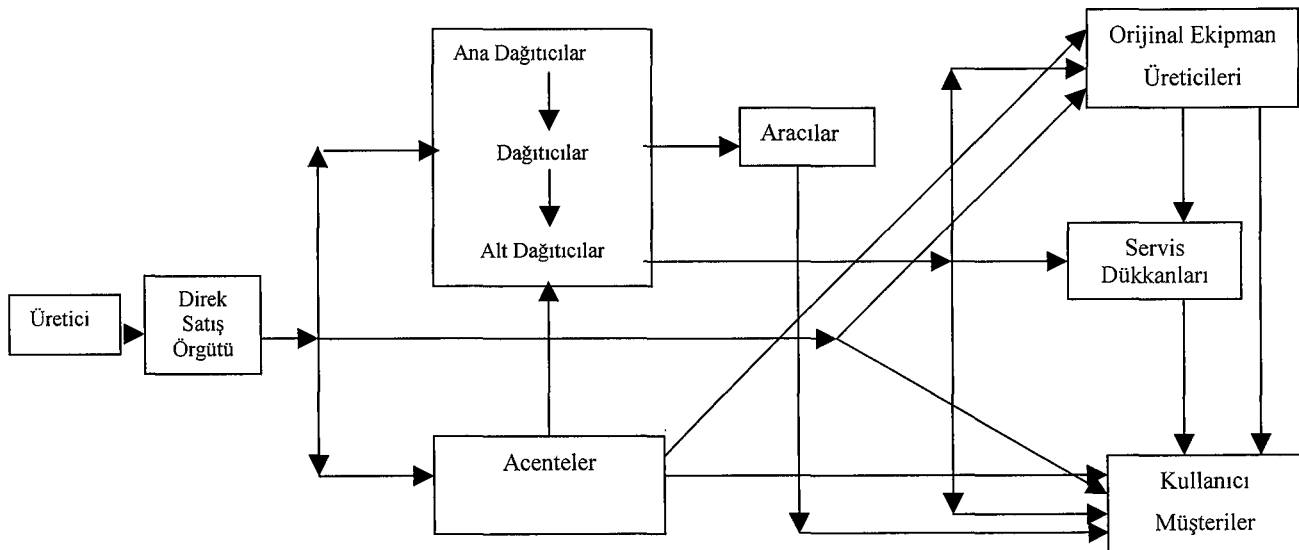
Karma dağıtım sistemini Tepe Grubuna bağlı Tepe Mobilya A.Ş.'nin dağıtım organizasyonu ile açıklanabilmektedir:²⁵⁰ Tepe Mobilya A.Ş. dört tür ürün üretmektedir. Bunlar karizma, optima, pratika ve ofis grubundan oluşmaktadır. Bu ürünlerden ofis gurubu ağırlıklı olarak endüstriyel müşterilere, diğerleri de ağırlıklı

²⁴⁸ Corey, **Ön.ver.**, s.358-359.

²⁴⁹ Necdet Timur, Ayşe Sevgi Öztürk, Mine Oyman, **Pazarlama Kanalları** (Cilt 1, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996), s.19.

²⁵⁰ Bu bilgi Tepe Mobilya, Ofis Gurubu Satış Müdüründen Alınmıştır.

olarak son tüketicilere satılmaktadır. Bu ürünlerin pazarlamasında farklı satış örgütlerinden yararlanılmamakta hepsi aynı tür araçlar vasıtasıyla satılmaktadır. Aracı olarak bölge bazında distribütörlükler verilmektedir. Bu distribütörlerde kendi bölgelerindeki perakendeci araçlara satış yapmaktadır. Tepe Mobilyanın kendi satış örgütü ise merkez satış bölümü, satış elemanları ve dekorasyon gurubu şeklinde örgütlenmiştir. Satış örgütündeki satış elemanları, sadece distribütörlerden sipariş almakta ve bununla ilgili işlemleri yürütmektedirler. Satış elemanları, direkt olarak endüstriyel tüketicilere satış yapmamaktadırlar. Bunlar, sipariş toplayıcılar olarak adlandırılmaktadır. Diğer bölüm olan merkez satış bölümü ise, kamu ve özel sektörde açılan ihaleleri takip etmekte ve bunlara katılmaktadır. Örneğin Ziraat Bankasının ve Şeker Bankasının ihaleleri kazanılarak bu bankaların ahşap işleri yapılmaktadır. Dekorasyon grubu ise proje bazında çalışmaktadır. Özel ve kamu sektöründe özel dekorasyon isteyen ahşap işleri ve mobilya işleri için proje üretmek sipariş almaya çalışmaktadır. Örneğin son olarak Ankara City Hospital'in tüm ahşap ve mobilya işleri dekorasyon grubu tarafından gerçekleştirilmiştir. Örneğimizde de görüldüğü gibi üretici yüklü miktarlardaki satışlar ve özel proje isteyen işler için kendi satış örgütünden yararlanmakta, diğer satışlarını ise araçlar vasıtasıyla gerçekleştirerek karma bir dağıtım kanalını kullanmaktadır.

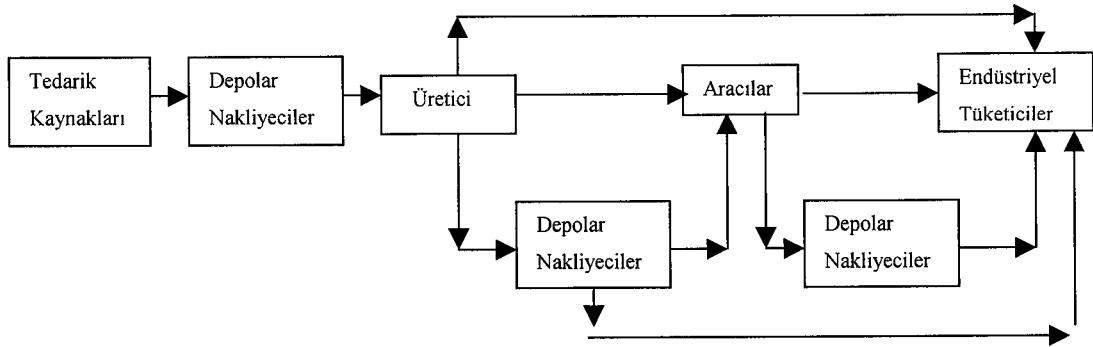


Şekil 9. Karma Dağıtım Kanalı

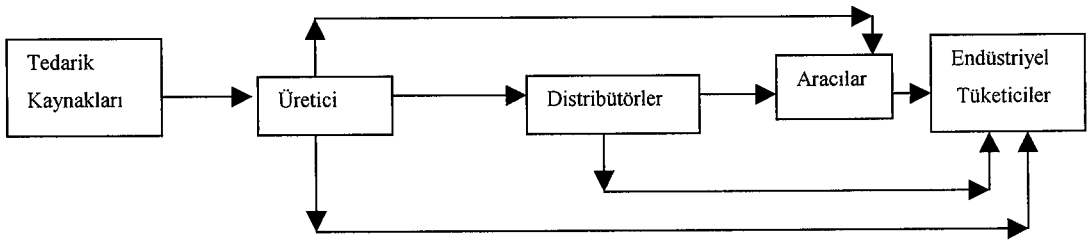
4. DAĞITIM KANALLARINDAKİ AKIŞ TÜRLERİ

Dağıtım kanalını oluştururken seçilen kanal üyeleri, birçok akış türüyle birbirine bağlantılı olarak görev yapmaktadır. Beş çeşit akış türünü sıralamak mümkündür. Bunlar; fiziksel mal akışı, mülkiyet akışı, tutundurma akışları, ödemeler akışı ve bilgi akışlarıdır. Bunları şematik olarak aşağıdaki şekiller yardımı ile gösterebilmek mümkündür:

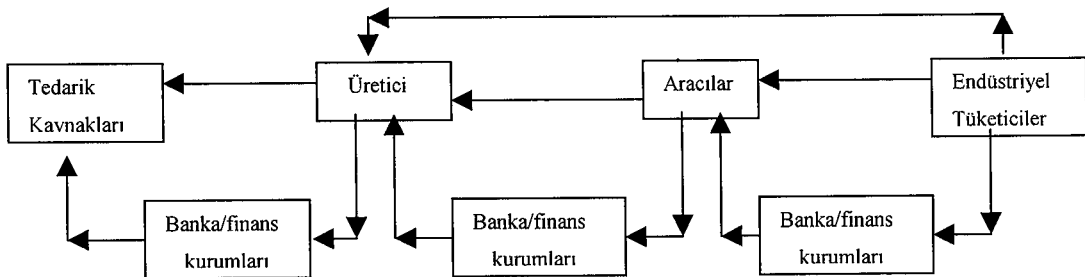
Fiziksel mal akışları

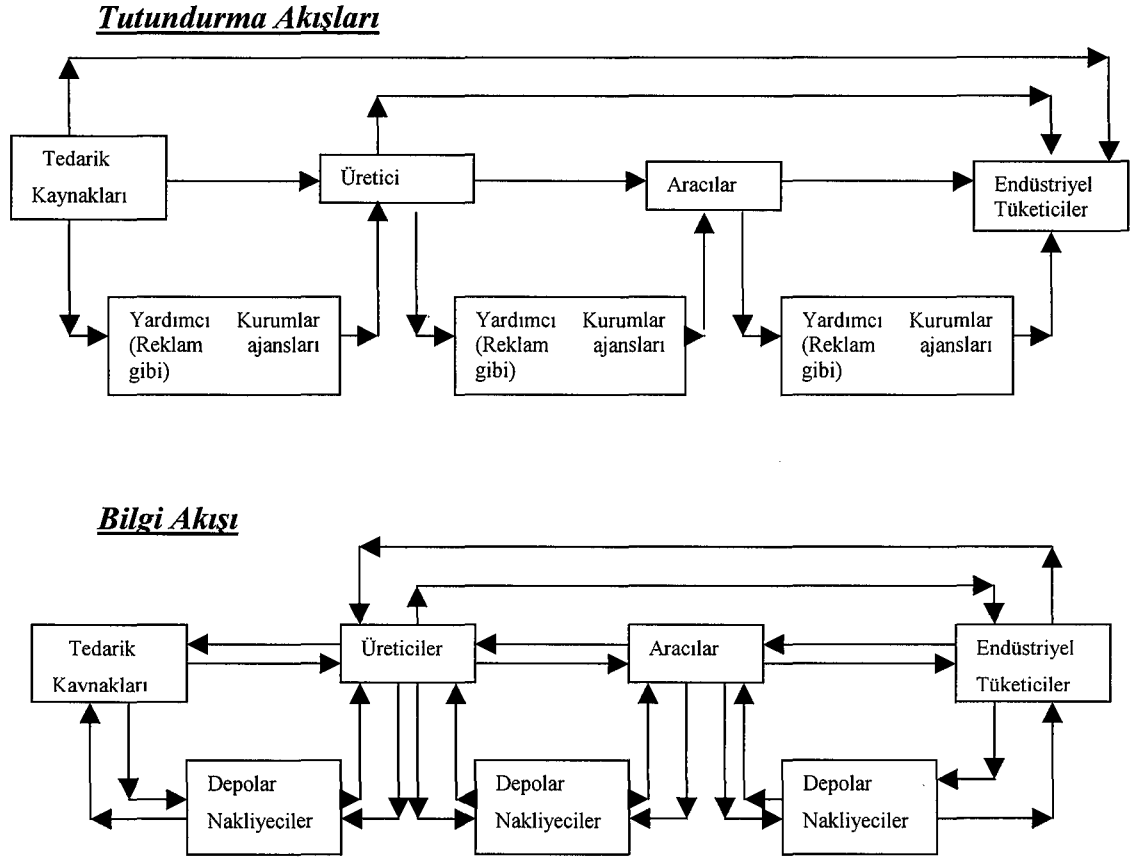


Mülkiyet Hakkının Akışı



Ödemeler Akışı





Şekil 10. Dağıtım Kanallarında Akış Türleri

Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi: Çözümleme Planlama ve Denetim**. Çeviren: Yaman Erdal (2. Baskı, Cilt no 2, İstanbul: Bilimsel Yayınlar Derneği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1984), s.174-176; Lou E. Pelton, David Strutton, James R. Lumpkin, **Marketing Channels: A Relationship Management Approach** (Chicago: Times Mirror Books, Irwin, 1997), s.61; "Philip Kotler ve Gray Armstrong, **Principles of Marketing** (4. th. Ed., Eglewood Cliffs, New Jersey: Prentice -Hall Inc., 1989, s. 333" Tek. Ön.ver., s.358-359'daki alıntı.

5. DAĞITIM FONKSİYONLARI

Dört temel dağıtım fonksiyonu vardır. Bunlar; satış, kanalların desteği, fiziki dağıtım, ürün geliştirme ve satış sonrası servistir. Bu dağıtım fonksiyonlarının kanallar

sistemi içindeki yerini etkileyen bazı düşünceler mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:²⁵¹

Satış sorumluluğu direk satış gücüne veya araçlara verilebilmekte ya da her iki satış grubu arasında paylaşılabilir. Eğer paylaşılmışsa, direkt satış gücü büyük müşterileri isteyebilmekte ve bunlara satışı gerçekleştirmeye çalışabilmektedir.

Fiziki dağıtım, üreticiler ya da araçlar arasında paylaşılmış veyahut bunlardan birisi tarafından üstlenilmiş olabilmektedir. Üreticiler, stokları fabrika yerleşimlerine, şirket-faaliyet depolarına ve bazen de müşterilerin üretim yerlerine taşıyabilmektedirler. Fiziki dağıtım fonksiyonunun yeri, stratejik bir seçim olarak görülmektedir. Fiziki dağıtım fonksiyonu; anında siparişi karşılanma, taşıma ve stoklama maliyetlerinin minimize edilmesinde yüksek bir seviye temin edilmesini içermektedir. Satışların büyüklüğü, fiziki dağıtım giderlerinde tasarruf edilmesini ve bu tasarrufun da, kolayca rekabetçi maliyet avantajına dönüştürülmesini sağlayabilmektedir.

Ürün geliştirme ve satış sonrası servis fonksiyonlarının yeri genellikle ; müşteri tabanının konsantrasyonu ya da dağılımı ve üreticilerin, direkt satışlara ya da bağımsız araçlara birincil kanal elementleri olarak vereceği yeri düşündürmektedir. Konsantre pazar bölümleri, direkt satışlardan büyük servis desteği alabilmektedir. Üreticilerin teknik personeli, siparişi alınmış ürünlerin dizaynı, satış ve tamir-bakım servis olanakları gibi faaliyetler için kullanıcı müşterilerle direkt olarak ilişkiye girmektedirler. Alıcıların daha küçük ve coğrafik olarak dağılmış olduğu ürün pazarlarında, pazarlar distribütörlerden büyük servis desteği alabilmektedir. Distribütörler genellikle, ürün siparişlerinin hazırlanması ve satış sonrası destek servisi sorumluluğu taşımaktadırlar. Destek servisleri dolaylı satış gelirleri için önemli bir kaynak olmaktadır. Ürün geliştirme fonksiyonu dağıtım zincirine alındığında ise, standart ürünlerin değişik bölgelerdeki kullanıcıların isteklerine göre geliştirilebilmesi sağlanabilmektedir. Diğer taraftan küçük düzeyde olan ürün geliştirme çeşitliliği de geliştirilmiş olunabilmektedir.

Risk üstlenimi, her zaman olmamakla beraber, genellikle satış ve fiziki dağıtım fonksiyonları ile bağlantılı olmaktadır. Riskler, onları taşımaya gücü yetecek ve riskle

²⁵¹ Corey, **Ön.ver.**, s. 364-365.

orantılı getiri bekleyenlerce ve en iyi yönetebilenlerce taşınmak eğilimindedir. Örneğin; birçok üretici, bölgelere göre spesifik kredi risklerini hesaplamaya ve geciken ödemeler için kredi verenlerle uğraşmaya yetecek çok fazla bir uzmanlığa sahip olamamaktadırlar. Kendi satışlarını finanse etmekte ve kendi risklerini üstlenmekte distribütörlere güvenebilmektedirler.

Özetlemek gerekirse, dağıtım fonksiyonlarının yeri, kanal sisteminde ürün çeşidi, pazar kesimi, müşteri sınıfı ve hesap hacmi ve/veya bireysel siparişe göre değişebilmektedir. Üretici perspektifinden, satış pozisyonunda birincil amaç olan fiziki dağıtım, ürün geliştirme ve bakımı ve risk üstlenimi fonksiyonlarını aşağıdaki diğer fonksiyonlar takip etmektedir:

- Dağıtım maliyetlerinde tasarruf etmek,
- Pazar paylaşımı, satış gelirleri ve kârların maksimize etmek,
- Dağıtımda iadeleri-spesifik yatırım risklerini optimize etmek,
- Ürünlerle ilgili teknik bilgi ihtiyacı için müşteri toplantısı, ürün ulaşılabilirliği, siparişlerin hazırlanması ve satış sonrası servisle rekabet gücü kazanmak,
- Pazarla ilgili bilgi kaynaklarının bakımını yapmaktır.

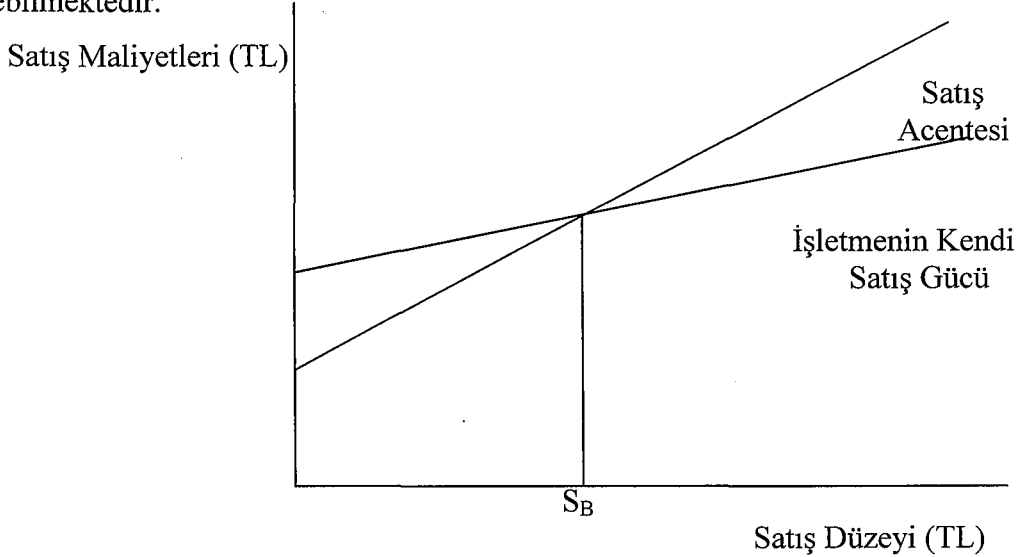
Dağıtım fonksiyonlarının kanallar sistemi içinde stratejik bir pozisyon almasına çalışılmaktadır. Bunun ardından da yukarıda sıralanan fonksiyonların mümkün olan en iyi şekilde gerçekleştirebilmesine, aralarında değişiklik de yapılarak, çalışılabilmektedir.

6. KANAL SEÇENEKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Üreticiler dağıtım kanalı seçeneklerini belirledikten sonra, bu belirlenen kanal seçeneklerinden hangisi veya hangilerinin seçilmesi durumunda optimal bir kanal yapısı oluşturabileceklerine karar verebilmeleri gerekmektedir. Optimal bir kanal yapısı, dağıtım faaliyetlerini, hedeflenen etkinlik ve verimlilik düzeyinde ve olası en düşük maliyet seviyesinde gerçekleştirebilen yapı olarak nitelendirilebilmektedir. Optimal

kanal yapısının belirlenmesinde kesin bir yöntem bulunmamasına rağmen, iyi bir kanal yapısı seçimi için şu kriterlerden yararlanılabilmektedir:²⁵²

- Ekonomik ölçütler: Bütün kanal seçeneklerinin, satış olasılıkları, maliyet ve kâr tahminlerinin incelenmesi ilgili ölçütler, ekonomik ölçütleri oluşturmaktadır. İşletme için en önemli ölçütlerin, ekonomik ölçütler olduğunu söylenebilmektedir. Ekonomik ölçütle inceleme yapılırken ilk önce, her sistem için satışların tahmini yapılmakta ve satış tahmininden sonra, her bir sistemin tüm maliyetleri hesaplanmaktadır. Elde edilen satış ve maliyet verileri yardımıyla başabaş analizi yapılmaktadır. Başabaş analizi sonucunda en iyi olacağı düşünülen sisteme karar verilmektedir. Örnek olarak aşağıdaki Şekil.11'de verebilmektedir. Bu şekil, satış acentesi ve işletmenin kendi satış gücünden oluşan iki kanal seçeneğini karşılaştırmaktadır. Görüldüğü gibi S_B noktasında her iki seçeneğinde satış ve maliyet düzeyleri birbirine eşittir. S_B noktasının altında ise acentenin maliyetleri daha düşüktür. Bu yüzden S_B noktasının altındaki satışlarda acente tercih edilebilmektedir. S_B noktasının üzerine çıkıldığında ise direk satış gücünün maliyetleri acente maliyetlerinden daha düşük kalmaktadır. Bu noktadan sonra satış gücü tercih edilebilmektedir.



Şekil 11. Başabaş Noktası: Satış Acenteleri İle Üreticinin Kendi Satış Gücünün Karşılaştırılması

Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles Of Marketing**, Seventh Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1996, s. 405

²⁵² Timur, Öztürk ve Oyman, Cilt II, **Ön.ver.**, s.52-55.; "Frederick D. Sturdivant ve diğerleri, **Managerial Analysis in Marketing** (Illinois: Scott, Foresman and Co., 1970, ss. 620-657" Tek, 1997, **Ön.ver.**, s.553-555'deki alıntı.; Cemalcılar, 1987, **Ön.ver.**, s.178-181.; Murat Özcan, **Kobi'lerde Pazarlama** (I. Baskı, Bursa: Ekin Kitapevi, 1996), s.138-141.; Kotler ve Armstrong, 1996, **Ön.ver.**, s.405-406.

Ekonomik ölçütte kullanılan diğer bir yöntem ise "yatırım üzerinden sağlanan gelir" yöntemidir. Bu yöntemde göre kanal seçimi için aşağıdaki formül kullanılmaktadır. Yatırımın üzerinden sağlanan gelir yönteminde, diğer koşullar sabit iken en yüksek geliri veren kanal tercih edilmektedir.

$$R_i = \frac{S_i - C_i}{C_i}$$

(R_i) = Dağıtım kanalının yatırım üstünden geliri

(S_i) = Dağıtım kanalının getirdiği tahmini satışlar

(C_i) = Dağıtım kanalının kullanılmasının tahmini maliyetleri

- Kontrol ölçütleri: Üreticinin kanal üzerindeki kontrol olanağı kanal tercihlerini de önemli ölçüde etkilemektedir. Üreticiler genellikle, ürünü geliştirme, tanıtmaya, pazara sunma, teknik hizmetleri sunma ve kullanıcıların ürüne karşı olan bağımlılıklarını sağlama gibi sorumlulukları üstlenmektedir. Dolayısıyla üreticiler kontrol edebilecekleri bir kanal kurmak istemektedirler. Örneğin satış acenteleri ekonomik ölçütlere göre daha fazla gelire sahip olsalar bile, eğer üretici işletme bunlar üzerinde yeterince kontrol kuramayacağına inanıyorsa, bu kanal seçeneğini saf dışı bırakabilmektedir. Kanalda önemli olan işbirliğinin sağlanabilmesidir. Kontrol ölçütleri bunun sağlanıp sağlanamayacağı hakkında ip uçları verebilmektedir. Kanal seçenekleri, motive edilebilme, kontrol ve çıkar çatışmaları gibi ölçütlere göre değerlendirilmektedir. Bu ölçütlere göre değerlendirilen kanal seçeneklerinden en uygun olanı seçilebilmektedir.

- Adapte olabilirlik ölçütleri: İlk iki ölçüte göre üstünlük gösteren kanal seçeneğinin, bunlara ek olarak değişen koşullara adapte olabilmesi de gerekmektedir. Çünkü işletme için ilk iki koşula göre iyi olduğu düşünülen bir kanal, ileride işletme için çok az kazançlı, işletmenin amaçlarını gerçekleştirilmesini engelleyici veya işletmenin değişen yapısına uyamayacak bir yapıya sahip olabilmektedir. Her yapılan kanal anlaşması, uzun süreli bir bağlayıcılık, maliyet ve esnekliğin yitirilmesini de beraberinde getirebilmektedir. Örneğin, satış acenteleri ile yapılacak çok uzun süreli bir

anlaşma, eğer bu anlaşmanın feshi de aşırı maliyetli ise, çok kârlı olmadığı sürece üretici işletmeyi ileri de zor durumda bırakabilmektedir. Bu yüzden, kanal seçiminde uzun dönemli yükümlülükler altına giren işletmenin, ekonomik açıdan ya da denetim açısından üstün olan seçenekleri göz önünde tutması gerekmektedir. Ancak ülkemizde genelde üretici işletmeler, tek taraflı fesih haklarını saklı tutan anlaşmalar yapabilmektedirler.

- Yasal ölçütler: Yukarıda bahsedilen üç koşula uyan kanalın son olarak yasalara uygunluğuna bakmak gerekmektedir. Her ülkenin kendine göre ticaret kanunları bulunmaktadır. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde tekelci dağıtım; üreticinin satış hacmi, rakipleri piyasa dışında tutacak bir büyüklükte ise ve üretici ile aracı arasında bariz bir güç farkını oluşturacak bir büyüklük farkı varsa uygulanmamaktadır.

7. DAĞITIM KANALININ SEÇİMİ

Üretici açısından dağıtım kanalı pazara ulaşmak için bir araçtır. Ancak çeşitli dağıtım kanalı seçenekleri mevcuttur. Üretici işletme bunlardan en fazla yarar sağlayabileceği kanal veya kanalları seçebilmektedir. Ancak düşünülen kanal sisteminin tasarımı yapılırken şu genel ilkelerin göz ardı edilememesi gerekmektedir.²⁵³

- Kanal ile ilgili incelemelerin tüketiciden başlayıp geriye, yani üreticiye doğru yürütülmesi gerekmektedir. Sebebi ise, dağıtım kanallarının kullanıcıların satın alma alışkanlıklarına göre belirlenmesidir.

- Seçilen kanal, işletmenin pazarlama amaçlarına uygun olmalıdır.
- Dağıtım kanalı, önceden belirlenmiş pazar payına işletmeyi ulaştırabilmelidir.

- Kanal gerektiği ölçülerde esnek olmalıdır. Bir kanal, diğer kanal veya kanalların kullanımını engellememelidir.

²⁵³ Cemalcılar, 1987, **Ön.ver.**, s.177-178; "William J. Stanton, **Fundamentals of Marketing** (4 th. ed., New York: McGraw-Hill Inc., 1975, s.410-411" Mucuk. **Ön.ver.**, s.248-249'daki alıntı.

- Bir kanal içinde yer alan işletmeler birbirlerine karşılıklı bağımlıdırlar. Kanal üyelerinin başarı veya başarısızlıkları birbirlerini etkilemektedir. Bu yüzden her işletmenin diğerini desteklemesi gerekmektedir. Etkin bir dağıtım sağlayabilmek için, kanal üyeleri arasında iyi ilişkiler geliştirilmek gerekmektedir.

- Dağıtım kanalı ve kanal üyeleri devamlı olarak değerlendirmeye ve kontrole tabi tutulmalıdır. Gerektiği zamanlarda ise gereken değişiklikler yapılmalıdır.

7.1. Dağıtım Kanalı Seçimini Etkileyen Faktörler

Dağıtım kanalı oluştururken göz önünde bulundurmaları gereken bazı kısıtlamalar söz konusu olabilmektedir. Bu kısıtlamalar altı grup altında incelenebilmektedir:²⁵⁴

- Pazarla ilgili karakteristikler: Hedef alınacak pazar iyi seçilmeli ve bölümlendirilmelidir. Bunlara göre de kanal tasarımı yapılmalıdır.

- Alıcı karakteristikleri: Alıcıların sayısı, satın alma sıklığı, sipariş miktarları, coğrafi dağılımları ve bölgesel yoğunlukları, tipleri ve satış yöntemlerine karşı duyarlılıkları kanal tasarımını etkilemektedir.

- Ürünle ilgili karakteristikler: Ürünün birim değeri, bozulabilirliği, hacmi, standardizasyonu, ürünün teknik özellikleri, servis ihtiyacı gibi çeşitli karakteristikleri kanal tasarımını önemli ölçüde etkilemektedir.

- Aracı karakteristikleri: Aracıların, finansal güçleri, pazardaki ünleri ve geçmiş deneyimleri, ölçekleri, eğitim düzeyleri, konumları, buldukları mal çeşitleri, üreticinin politikalarına karşı tutumları ve kanala katılma istekleri ile reklam, depolama, iletişim, kredi, mal iadeleri, siparişleri karşılama düzeyleri gibi konulardaki üstün ve zayıf yönleri kanal tasarımını etkilemektedir.

²⁵⁴ Tek, 1997, **Ön.ver.**, s.564-547; "William J. Stanton, **Fundamentals of Marketing**, (4 th. ed., New York: McGraw-Hill Inc., 1975, s. 410-411" Mucuk. **Ön.ver.**, s.249-250'deki alıntı; Cemalcılar, 1987, **Ön.ver.**, s.186-191.

- Rekabet durumu: Üreticiler, buldukları sektörün ve üretmiş oldukları ürünün yapısına göre, rakiplerin kullandığı kanalları kullanabilmekte veya değişik bir kanal yapısı oluşturabilmektedirler. Ayrıca daha iyi rekabet edebilmek için, rakiplerin kanal yapısını hakkında da bilgi sahibi olarak, kanal tasarımını yapmak gerekmektedir.

- Üreticinin kendisiyle ilgili karakteristikleri: Üreticinin finansal gücü, pazarlama ve yönetim gücü, ölçeği, yönetim yeteneği, personelinin eğitim düzeyi ve yetenekleri, kanalı kontrol etme isteği, araçlara sağladığı hizmetler, sahip olduğu mal karışımı, geçmiş deneyimleri ve genel pazarlama politikaları da kanal tasarımını etkilemektedir.

- Çevresel karakteristikler: Genel ekonomik durum, sosyal koşullar, hukuksal ve yasal zorunluluklar da kanal tasarımında dikkate alınması gereken önemli etmenlerdir.

7.2. DAĞITIM KANALI SEÇİMİNDEKİ AŞAMALAR

Dağıtım kanalı çeşitli aşamalardan geçilerek seçilmektedir. Bu aşamalar, dağıtım kanalının uzunluğunun belirlenmesi, araçların türü, araçların sayısı, kanal sayısı ve araçların seçimi olmak üzere anlatılacaktır.

7.2.1. Kanal Uzunluğunun Belirlenmesi:

Dağıtım kanalı seçiminde değişik türde kaç aracıya yer verileceği kararlaştırılmalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken, kanal da kaç aracıya yer verileceğinin değil, kaç değişik türde aracının yer alacağına karar verileceğidir. Üretici direk, dolaylı ya da karma dağıtım kanalı türlerinden birisini seçtiğinde, kanal uzunluğunu belirlemiş olmaktadır. Ancak, üretici bu kanal türlerinden en kısa olan ,

direk dağıtım kanalını seçerse, dağıtım kanalı seçiminin diğer aşamaları sözkonusu olmamaktadır.²⁵⁵

İşletmeler daha önce bahsedilen nedenlere bağlı olarak değişik yapılarda kanallar meydana getirebilmektedirler. İşletmeler tek bir dağıtım kanalı yapısına sahip olabildikleri gibi karma bir yapıya da sahip olabilmektedirler. Önemli olan her bir pazar kesimine hizmet veren kanal üyeleri arasında karşılıklı dengenin kurulmasıdır. Bu aşamada şu sorunlar ortaya çıkmaktadır: Direkt satışlar karşısında, dolaylı satışlar da hangi düşünceler hakim olmaktadır? Endüstriyel mal üreticileri bağımlı ya da bağımsız araçlara karşı yaklaşık olarak hangi koşullar altında bağlı olmaktadır? Bağımlı dağıtım sistemine yönelmenin avantajları ve dezavantajları neler olabilmektedir?²⁵⁶

Dağıtım kanalında direkt satışların gelişmesine yardım eden egemen koşullar; alıcının yüksek konsantrasyonu, mal alım-satımının büyük meblağlar tutması ve alıcıların teknik ürün bilgisi ve/veya ürün alışkanlıkları olarak sıralanabilmektedir. Alıcı konsantrasyonu ve ticaret hacmi, satış maliyetlerini direkt olarak etkilemektedir. Distribütörlere yüzde verilmesi karşılığında, direkt satış gücünün desteklenmesi ticaret maliyetini artırabilmektedir. Endüstriyel mal üreticileri, büyük endüstriyel müşterilere direkt satış yaptıklarında, distribütörlere yapılan satışlara göre daha büyük net getiriler elde etmektedirler. Eğer alışveriş hacmine bağlı maliyetler, direkt satış yönetiminin kullanılmasına elvermekteyse, dağıtımın bu şeklinin başka avantajları da var olmaktadır. Satış elemanlarına, yaptıkları satışlara göre verilen ödüller yeterince tatminkâr olduğunda, satış elemanları satış yapma yarışını veya maddi manevi ödülleri kazanmak için, agresifçe mücadele etmeye motive edilebilmektedirler. Ayrıca değişik birkaç markalı ürünü satan araçların, müşterileri bir marka yerine, başka bir markayı almaya ikna etmeleri için, küçük nedenleri olabilmektedir. Direkt satış konusunda diğer avantajlar ise; müşteri ile olan direkt satış ilişkisi, fiyat ve satış vadelerinde yapılan pazarlıklar, rekabetçi tekliflerin sunulabilmesi ve müşterilerin asıl ihtiyaçlarına yönelilmesini daha da kolaylaştırmasıdır. Aynı zamanda teknik bilgi iletişimi de daha kolaylaşmaktadır²⁵⁷.

²⁵⁵ Cemalcılar, 1987, **Ön.ver.**, s.181-182; Murat Özcan, **Ön.ver.**, s. 141-142.

²⁵⁶ Corey, **Ön.ver.**, s.360.

²⁵⁷ Aynı, s.360.

Bunlara ek olarak, direk dağıtım kanalının seçim nedeni olarak şunlar da belirtilebilmektedir: Bazı müşteriler, ürünün daha ucuza temin etmek ve/veya üretici işletmenin o ürün konusunda uzman olduğunu düşündüklerinde direk olarak üreticiden alım yapmak isteyebilmektedirler. Bazı küçük ve orta boy işletmeler de kendilerinden çok daha büyük olan aracılara çalışmaktan çekindiklerinde, direk dağıtımı tercih edebilmektedirler²⁵⁸. Eğer işletmeler, fiyat, tutundurma faaliyetleri gibi konularda kanalı daha sıkı kontrol etmek istiyorlarsa, direk dağıtım kanalını tercih edebilmektedirler.²⁵⁹

Dolaylı dağıtımı destekleyen koşulları şu şekilde sıralanabilmektedir: Genişçe dağılmış ve bölümlere ayrılmış pazarlar, düşük alışveriş tutarları ve toptan alışveriş davranışdır (toptan alışveriş davranışı, alıcıların değişik markalarda ve/veya özellikte malları bir defa da alma istekleridir)²⁶⁰. Bunlara ek olarak, üreticilerin direk satışlarla uğraşmak yerine kendi uzman oldukları konularda faaliyet gösterme istekleri de dolaylı dağıtım kanalının tercih edilmesini sağlamaktadır.

Direk dağıtım, işletme için büyük kaynak ve zaman kullanımı gerektirebilmektedir. Satış faaliyetleri tahminden daha fazla zaman alabilmekte ve maliyetleri arttırabilmektedir. Dolaylı dağıtımda, aracılara bırakılan kâr marjı, direk satış için kullanılan kaynak maliyetinden daha düşük gerçekleşebilmektedir. Ayrıca direk kanal ile daha az müşteriye ulaşılabilme riski de doğabilmektedir. Eğer kullanıcılar pazarda dağınık bir şekilde yerleşmişlerse, dolaylı dağıtım kanalı kullanılarak daha az zaman ve maliyetle, daha çok kullanıcıya ulaşılabilir. Üretici işletme pazarda pek tanınmıyorsa, ürünün kabul görüp görmeyeceği tam olarak kestirilemiyorsa, aracılardan ününden, tecrübelerinden yararlanmak istiyorsa dolaylı dağıtım kanalını seçmesi daha iyi olabilmektedir. Ayrıca bazı büyük aracılar, bazı ürünlerin dağıtımında uzmanlaşmışlardır. Bu aracıları kullanmak işletmeyi hedeflerine daha çabuk ulaştırabilmektedir. Bazı üreticiler küçük ve orta ölçek de olduklarından, pazarın büyük kısmına ulaşmak istediklerinde dolaylı dağıtım kanalını seçebilmektedirler.

²⁵⁸ Nigel Hill, *Successful Marketing for Small Businesses* (London: Charles Letts and Co. Ltd.,1990), s.113.

²⁵⁹ Çağdaş Marketing Yöntemleri, *Capital*, Ek (Nisan 1994), s.50.

²⁶⁰ Donald M. Jackson, Robert F. Krampf ve Leonard J. Konopa, "Factors That Influence the Length of Industrial Channels," *Industrial Marketing Management*, Vol. 11, (1982), s.263-268.

İşletmeler yukarıdaki iki kanal tipinin karışımı olan karma dağıtım kanalına da karar verebilmektedirler. İşletmenin amacı her iki kanal tipinden de yararlanabilmektir. Tabiki bu duruma araçların yapısına, işletmenin gücüne, ürünün özelliğine, kullanıcıların davranışlarına ve rakiplerin durumuna göre karar verebilmektedir.

Dolaylı ve karma dağıtım tipinde kullanılan araçların bağımlı mı yoksa bağımsız mı olacağı da önemli bir sorun olmaktadır.²⁶¹

7.2.2. Araçların Türü

Ürünü dolaylı ya da karma dağıtım kanalı ile dağıtmaya karar veren işletme, bu belirlediği kanal türünde hangi tür araçlara yer vereceğini kararlaştırmalıdır. Örneğin distribütörlere, üretici acentelerine, komisyonculara veya diğer aracı türlerine yer vermek isteyebilmektedir.²⁶²

Tüm dağıtıcılar aynı öncelikli fonksiyonları (malzeme stoklama, taşıma, satış kredi sağlama, teknik servis vb.) yerine getirmelerine rağmen, bu fonksiyonlardan her birine verdikleri önem ve harcadıkları çaba farklı olabilmektedir. Üreticinin, belirlediği hedef kitleye, ulaşmak istediği potansiyel müşterilere ve halen çalışılan mevcut müşterilere göre oluşturmuş olduğu stratejileri gerçekleştirebilecek niteliklere ve yeteneğe sahip araçları belirleyebilmesi gerekmektedir. Bu aracı tipleri belirlenirken, işletmenin amaçlarına, stratejilerine ve vizyonuna uygun olmalarına dikkat etmek gerekmektedir. Bu yüzden ilk önce, üretici işletmenin pazarlama fonksiyonlarından hangisinin ve/veya hangilerinin belirlenen stratejilerin ve amaçların gerçekleştirilmesinde daha büyük öneme sahip olduğunun belirlenmesi ve sonra da bunu gerçekleştirebilmesi muhtemel aracı tiplerinin belirlenmeye çalışılması daha gerçekçi olabilmektedir. Araçlar belli alanlarda yoğunlaşabildiklerinden ve üretici işletmelerde kendi satış gücünün yeteneklerini bildiklerinden, üreticiler kendilerine gerekli olan aracı tiplerini belirlemede zorluk çekmeyebilmektedirler. Örneğin bazı dağıtıcılar teknik konularda uzmanlaşmış, özel dağıtıcılardır. Bunlar küçük müşterilere

²⁶¹ R. Reeder, G. Brierty ve H. Reeder. **Ön.ver.**, s.323.
²⁶² Cemalcılar, 1987, **Ön.ver.**, s.182.

önem vermeyebilmektedirler. Böyle bir durumda pazara yoğunluğuna ulaşmaya çalışan bir üretici, bu tür dağıtıcıların özelliğini bilerek, özel müşterilere satış yapan uzman dağıtıcıların yanı sıra, genel hat dağıtıcılarına da yer vererek, küçük müşterilere de ulaşmaya çalışabilmekte ya da uzman dağıtıcılara hiç yer vermeyerek, sadece genel hat dağıtıcılarına yer verebilmektedir.²⁶³

7.2.3. Aracıların Sayısı:

Aracıların türü belirlendikten sonra, hangi tür araçlara karar verilirse verilsin, bunların sayılarının belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin, distribütörler kullanılacaksa kaç tane distribütöre kanalda yer verilecektir. Kanalda yer alacak araçların sayısının belirlenmesi güç bir iş olduğundan, bu konuda kesin bir sayı belirlemek yerine dağıtım yoğunluğu üzerinde durulmaktadır.²⁶⁴

Dağıtım yoğunluğu seviyesi, önemli bir stratejik seçimdir. Yerel pazarda kaç tane aracıya bayilik verileceği konusunda üç tane düşünce vardır: Birincisi; hatlarda servis için ihtiyaç duyulan kanallara yatırım seviyesidir. İkincisi müşterilerin alışveriş davranışdır. Eğer müşteriler araştırmaya meyilliyse, mallar tipik olarak demet halinde değilse, alışveriş işlemi ürün niteliklerinin, fiyatlarının ve vadelerinin müzarekesini gerektiriyorsa, alışveriş rahatlığının müşterileri daha fazla ilgilendirdiği durumda daha az sayıda aracıya ihtiyaç duyulmaktadır. Dağıtım yoğunluğunun planlanmasında üçüncü düşünce ise, o alanda ulaşılabilir iş hacmidir. Üreticiler ulaşmak istedikleri iş hacmine göre bir yoğunluk belirlemektedirler. Ayrıca araçları cezbedecek potansiyel gelir seviyelerine ulaşabilecek bir iş hacmi belirlenebilmektedir. Buna göre de kanalda yer alacak araçların yoğunluğu saptanabilmektedir.²⁶⁵

Bu dağıtım yoğunluğunun çeşitlerini şu şekilde sıralanabilmektedir.²⁶⁶

²⁶³ R. Reeder, G. Brierty ve H. Reeder. **Ön.ver.**, s. 326-327.

²⁶⁴ Cemalcılar, 1987, **Ön.ver.**, s. 182.

²⁶⁵ Corey, **Ön.ver.**, s. 362-364.

²⁶⁶ Etzel, Walker ve Stanton. **Ön.ver.**, s.356-358; Tek, 1997, **Ön.ver.**, s.547-550; Mucuk. **Ön.ver.**, s.251-252; Barry Berman, **Marketing Channels** (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996), s.483-485.

- Yoğun (yaygın) dağıtım: Yoğun dağıtım sistemi seçildiğinde, mallar olabildiğince çok sayıda ve değişik dağıtım noktalarında satışa sunulmaktadır. Aynı bölgede birden çok sayıda aracıya yer verilmektedir. Bu dağıtım şekli bazı kolayda endüstriyel mallar ve özellikle de hammaddeler için uygun olabilmektedir. Yoğun dağıtımda reklam ve diğer tutundurma çalışmalarını üretici üstlenmektedir.

- Selektif (seçimli) dağıtım: Aynı bölgede bir kaç satış yerinde mallar satışa sunulmaktadır. Aracı sayısı tek olmamakla beraber sınırlı sayıda olmaktadır. Üreticiler bu yöntemle yoğun dağıtıma göre daha düşük maliyette ve daha fazla kontrol olanağı ile kendisine yeterli olabilecek bir pazar payı elde etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca üreticiler aracı sayısının azlığından dolayı, bunların pazarlama çabalarına yardımcı olabilmektedir. Üreticiler yoğun dağıtım politikasını bir süre uyguladıktan sonra, edindikleri tecrübeye göre selektif dağıtım yolunu da gidebilmektedirler. Bu durumda yoğun dağıtımda kullanılan araçılardan; yüksek masraflara yol açan, siparişleri küçük olan, kredi açılması riskli olan, mal iadesi fazla olan ve çeşitli nedenlerle malları iyi pazarlayamayan araçılar kanaldan çıkarılarak, seçimli dağıtıma geçilmiş olmaktadır.

- Tekelci dağıtım: Bu dağıtım şeklinde aracı sayısı sınırlıdır. Belli bölgelerde satış hakkı belli bir aracıya verilmektedir. Bu aracıya, özel anlaşma yapılarak yetkili satıcılık verilmektedir. Bazı durumlarda yalnızca kendi ürünün satması, rakiplerin ürününü satmaması konusunda da anlaşma yapılabilir. Uygulamada sözlü ya da yazılı olarak yapılan bu anlaşmalar, çoğu kez karşılıklılık esasına dayanmaktadır. Üretici de malını, o bölgede başka bir aracıya vermemeyi taahhüt edebilmektedir. Bu dağıtım yönteminde araçılaların daha agresif satış çabası içinde olması amaçlanmaktadır. Bu dağıtım yöntemi malın pazardaki imajını da arttırabilmektedir. Ayrıca aracının pazarlama çabaları üzerinde, direkt bir yardım ve kontrol de söz konusu olabilmektedir. Bunlara karşılık, aracı sayısının az olmasının ve özel dağıtımın, aracıyı gevşekliğe alıştırmaması gibi sakıncaları da olabilmektedir.

7.2.4. Kanal Sayısı:

Belirlenecek kanal sayısı ile bir ürünün dağıtımını için kaç çeşit kanalın kullanılacağına karar verilmektedir. Örneğin üretici, ikincil araçlara satış yapmaya karar verdiğinde, doğrudan ikincil satıcılara ulaşırken, diğer yandan bu ikincil araçların yer aldığı başka bir kanaldan da yararlanabilmektedir.

7.2.5. Araçların Seçimi:

Optimal kanal yapısı belirlendikten sonra sıra, bu kanalda yer alacak kanal üyelerinin seçimine gelmektedir. Kanal üyelerinin seçimi, kanal ilişkilerinin ve dağıtım stratejilerinin başarı ya da başarısızlığının en etken belirleyicisi olmaktadır. Kanal üyeleri doğru seçilmediği sürece kanal yapısı ile ilgili olarak yürütülen çabalar çok fazla bir anlam ifade etmeyecektir.²⁶⁷

Araçların ismen seçimi yoğun dağıtım politikasında sorun olmamakla beraber, seçici ve de özellikle tekeli dağıtım da önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Ürünün dağıtımını yapabilecek araçlar arasından seçim yapmak oldukça güç olabilmektedir. Seçim yapılırken aracı ile ilgili şu sorulara tatminkâr cevaplar bulunabilmek gerekmektedir.²⁶⁸

- Aracının faaliyetleri istenen satış bölgelerini kapsamakta mıdır?
- Aracının sattığı ürünler, işletmenin ürünleri ile uyuşan ürünler mi, yoksa ters düşecek ürünler midir?
- Mal çeşidi az olduğu durumlar da, onları satmak için çaba gösterebilecek midir?
- Satış elemanları yetenekli ve bilgili mi? Onların eğitimine önem vermekte midir?
- Üreticinin reklam araç ve gereçlerini kullanmak istemekte midir?
- Mala bağlı hizmetleri yeterli düzeyde ve sürekli olarak sağlayabilecek midir?

²⁶⁷

²⁶⁸

Tek, 1997, **Ön.ver.**, s.555-565; Timur, Öztürk ve Oyman, Cilt I, **Ön.ver.**, s.55-60.
Cemalcılar, 1987, **Ön.ver.**, s.184-185.

- Ekonomik durgunluk dönemlerine girdiğinde, az kâr marjı ile çalışabilecek midir?
- Aracı işletmenin finansal gücü yeterli mi, yeterli düzeyde kâr elde edebilmekte midir?
- Stoklama araç ve gereçleri yeterli midir?

Kanal üyeleri belirlenirken, aracının geçmiş iş tecrübesine ve bu işteki başarısına, uğraştığı diğer ürün ve hizmet dizilerine, gelişimine, kârlılığın, finansal durumuna, çevredeki saygınlığına, itibarına, yönetim yapısına, satış örgütüne, teknik personeline, maddi varlıklarına ve üreticinin isteklerini karşılayabilecek kapasitede ve istek de olup olmadığına bakılabilmektedir. Bu kriterlere uyan ve üreticinin belirleyebileceği diğer şartları yerine getirebilen araçlar kanala dahil edilmektedir. Ayrıca üreticiler, yeni üyeler bulmak yerine, tanınmış bir üreticinin kullandığı kanalı, eğer sırlamalar yok ise, kullanabilmekte ya da alternatif kanal olarak belirleyebilmektedirler. Ancak bu tür bir seçimin aracı belirleme aşamasında ve sonrasında gerçekleştirilecek maliyetleri minimize edebileceği düşünülse bile, işletmenin pazarlama yapısına ne kadar uygun olabileceğini de düşünmek gerekmektedir.²⁶⁹

Yukarıda sıralanan şartlara uygun araçların bulunmasında çeşitli kaynaklardan yararlanılabilmektedir. Bu kaynakları ise şu şekilde sıralanabilmektedir:²⁷⁰

- Diğer işletmeler
- Aracının referansları
- Ticaret ve sanayi odaları
- Meslek kuruluşları
- Meslek rehberleri
- Yazılı, sözlü ve görüntülü basın

269

Tek, 1997, **Ön.ver.**, s.555-565; Timur, Öztürk ve Oyman, Cilt I, **Ön.ver.**, s.55-60.

270

Tek, 1997, **Ön.ver.**, s.555-565; Timur, Öztürk ve Oyman, Cilt I, **Ön.ver.**, s.55-60.

8. KANAL ÜYELERİNİN İHTİYAÇ VE PROBLEMLERİNİN ÖĞRENİLMESİ

Kanal üyelerinin belirlenmesi ve onlarla anlaşılması yeterli olmamaktadır. Kanal üyeleriyle sağlıklı ve uzun bir iş birlikteliği için, bu üyeleri her türlü işbirliğine motive edilebilmeleri gerekmektedir. Ancak kanal yöneticisinin, kanal üyesini başarıyla motive etmeyi denemeden önce, kanal üyelerinin, kanal ilişkisinden ne beklediğini öğrenebilmesi gerekmektedir. Çünkü araçların beklentileri, ihtiyaçları, istekleri ve ortaya çıkan problemlere bakış açıları, üreticilerden tamamen farklı olabilmektedir.²⁷¹

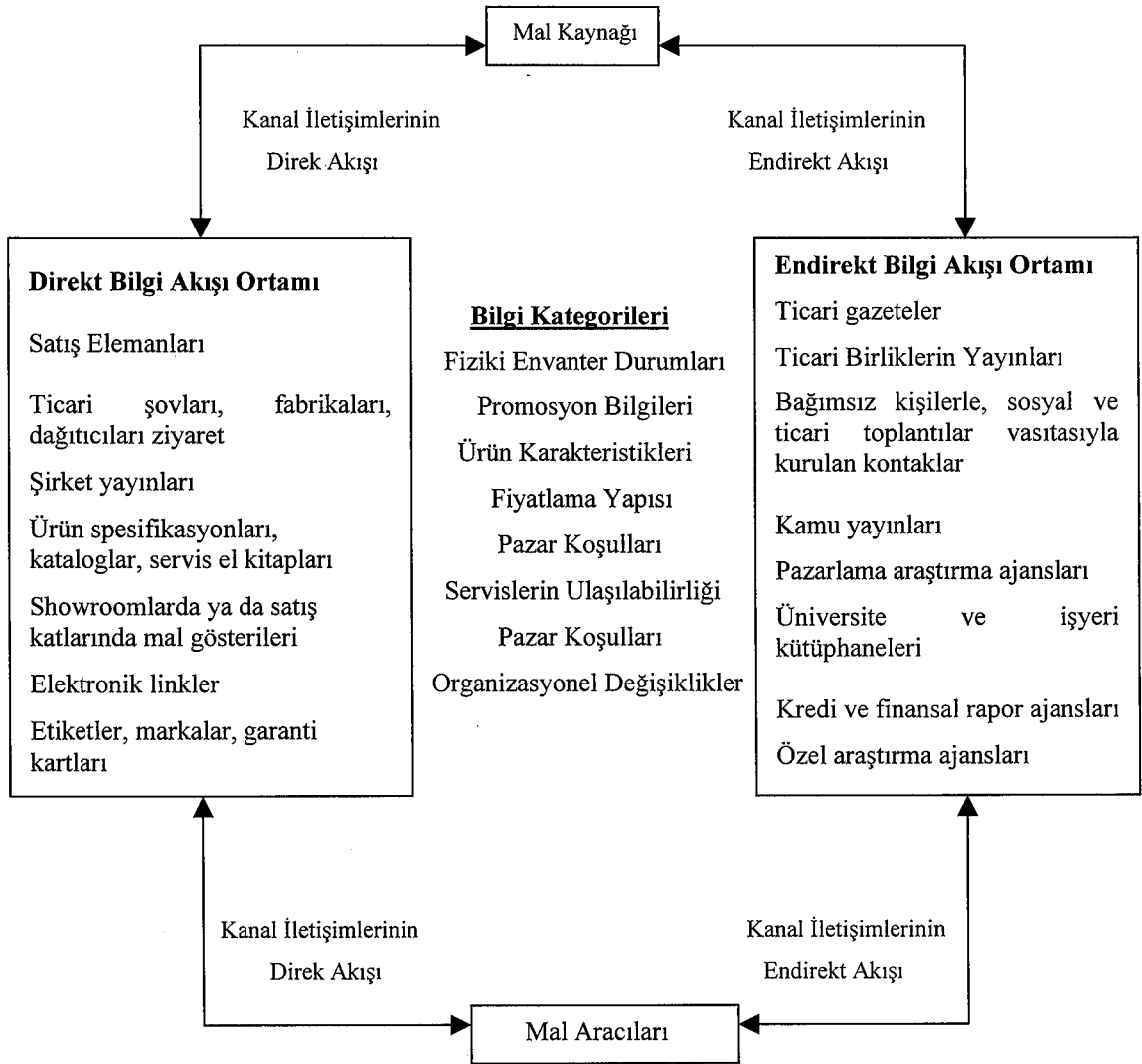
Üreticilerin araçlara bakış açılarındaki farklılıklara örnek olarak şunlar sıralayabilmektedir:²⁷²

- Aracı, üretici tarafından oluşturulan zincirde kiralanmış bir hat değildir.
- Aracı, öncelikle müşterileri için bir satın alma ajansı gibi hareket eder. Müşterilerine kendisinden almak istedikleri bir ürünü satabilmek amacıyla, sadece ikinci sırada üreticisi için bir satış ajansı gibi hareket edebilmektedir.
- Aracı, kendisine ait tüm teklifleri, paket bir karışım olarak her bir müşteriye satabileceği kombinasyon olan maddeleri, satış hattına almaya çalışmaktadır. Araçların satış çabaları öncelikle, tek tek maddelerden ziyade, karışımlar için sipariş almaya yöneliktir.
- Bir şekilde özendirilmezse, aracı satış kayıtlarını satılan markaya göre ayırmaya devam etmeyecektir. Üretici tarafından, ürün geliştirme, fiyatlama, ambalajlama ya da promosyon planlamasında kullanılabilen bilgi, aracının standart olmayan kayıtlarında saklı kalabilmektedir. Hatta kasıtlı olarak gizlenebilmektedir.
- Sonuçta üreticiler genellikle kendi kanal üyelerinin ihtiyaç ve problemlerinden haberli olmamaktadırlar.

²⁷¹ James C. Anderson ve James A. Narus, "A Model of Distributor's Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, (Fall 1984), s.63; David Shipley, "What British Distributors Dislike About Manufactures," *Industrial Marketing Management*, (May 1987), s.154.

²⁷² Philip McVey, "Are Channels of Distribution What the Textbook Say," *Journal of Marketing* **24**, (January 1960), s.61-63.

Bütün pazarlama kanalları, kanal içinde mevcut olan gayrî resmi iletişim sisteminin parçası olarak çalışan bilgi akışını sahiptirler. Bu bilgi akışını şekil 12'deki gibi gösterilebilmektedir.



Şekil 12. Pazarlama Kanallarında Bilgi Akışı

Walter Groos, "Profitable Listening for Manufactures and Dealers: How to Use a Communication System", **Business Horizons** 11, (Decemmer 1968), s. 39.

Böyle bir kanal iletişim sistemi, kanal üyelerinin ihtiyaç ve problemleri konusunda gereksinim duyulan tüm bilgileri üreticiye sağlayabilmektedir. Ancak kanal

iletişim sistemlerinin birçoğu etraflıca ve tam zamanında bilgi akışını sağlayacak bir şekilde planlanmamakta ve yapılandırılmamaktadır. Hatta dikkatlice planlanmış ve geliştirilmiş kanal iletişim sistemlerinin mükemmelleşmesi bile, uzun zaman alabilmektedir. Bu yüzden, kanal yöneticilerinin, kanal üyesinin ihtiyaç ve problemleri konusunda zamanında ve eksiksiz bilgi için sadece mevcut kanal iletişim sisteminden gelecek düzenli bilgi akışına güvenmemeleri gerekmektedir.²⁷³

Kanal üyelerinin ihtiyaç ve problemlerini öğrenebilmek ve çözümler üretebilmek için gerekli bilgi iletişim sisteminin kurulabilmesi için, aşağıdaki dört yaklaşımdan en az birisini veya tamamını kullanmak gerekmektedir. Bu yaklaşımlar; (1) üretici tarafından idare edilen kanal üyelerinin incelenmesi çalışmaları, (2) kanal dışından kuruluşların inceleme çalışmaları, (3) pazarlama kanal hesaplarının incelenmesi ve (4) dağıtıcı danışmanlık şuralarıdır.

8.1. Kanal Üyelerinin İncelenmesi Çalışmaları

Büyük üreticiler bile, müşterileri için çeşitli araştırma yapmalarına karşın, aracıları için, araştırma yapma gereğini duymamaktadırlar. Örneğin müşterilerinin istediği ürün çeşitleri, marka tercihleri, alışkın oldukları satın alma tutumları ve diğer ihtiyaç duyulan bilgiler için araştırmalar yapılmasına karşın, aracılardan istediği ürün çeşitleri, marka alışkanlıkları, satın alma davranışları vb. için ne yazık ki araştırma yapılmamaktadır. Dolayısıyla, kanal üyelerinin gizli kalmış ihtiyaç ve problemlerinin ortaya çıkarılması da pek söz konusu olamamaktadır.²⁷⁴

Problem veya ihtiyaçlar basit bile olsalar, tamamen açık ve belli olmayabilmektedir. Böyle bir durumda üreticinin araştırma gayretleri sorunun çözümüne yardımcı olabilecektir.

²⁷³ Bert Rosenbloom, **Marketing Channels: A Management View** (Fourth Edition, Philadelphia: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1991), s.282-283.

²⁷⁴ Aynı, s.283-284.

8.2. Kanal Dışından Kuruluşların İnceleme Çalışmaları

İşletmelerin gerek kendi yaptıkları araştırmalar sonucunda elde ettiği bilgiler, gerekse mevcut iletişim sisteminden sağladıkları bilgiler, tarafsız, tam ve doğru bilgi niteliğini taşıyamayabilmektedir. Bu gibi durumlarda kanal üyesi olmayan tarafsız bir kuruluşun bilgi sağlaması daha iyi olabilmektedir. Nedeni ise üreticinin kendisi araştırma yaptığında, araştırmayı yapan kişilerin kişisel özellikleri, araçlarla olan ilişkileri, üstlerinin kendileri ile ilgili düşüncelerini etkilemek istemeleri, bölüm içinde birbirleriyle olan ilişkileri gibi daha bir çok nedenden dolayı kasıtlı veya kasıtlı olmayarak tam ve doğru bilgilere ulaşamayabilecek olmalarıdır. Hatta araçlar da mevcut ilişkilerinin bozulabileceği, üretici tarafından cezalandırılabileceği gibi düşüncelerle, sadece üreticinin duymak istediklerini söyleyebilmektedirler.

Üreticiler kendilerini satışta ve kârlılıkta başarılı olduklarını ortaya koyacak verileri olmasına karşın, dışarıdan yaptırılan objektif araştırmalarda pazarlama faaliyetlerinin hiç de iç açıcı olmadıklarını ortaya koyan bilgilere ulaşabilmektedirler. Sonuç olarak kanal üyelerini ihtiyaç ve problemlerinin belirlenmesi için yapılan araştırmaların dışarıdan yürütülmesi araştırmayı daha objektif yapabilmektedir. Ayrıca pazarlama araştırması departmanı olmayan veya bu konuda yetenekleri sınırlı olan üreticiler için, dış araştırma kuruluşlarının kullanılması, kendi sağlayabileceklerinden daha üst düzeyde ve uzmanlıkta bilgiyi sağlama imkanı verebilmektedir.²⁷⁵

8.3. Pazarlama Kanalı Hesaplarının Kontrolü

Üreticilerin nasıl teorik olarak muhasebe kayıtlarının kontrollerini yapıyorlarsa, aynı şekilde pazarlama kanalı hesaplarını da periyodik olarak kontrol etmeleri yararlı olabilmektedir. Bu yaklaşımın temeli, kanal üyelerinin, üreticinin pazarlama programını ve onun bileşenlerini nasıl algıladığı, ilişkilerin güçlü ve zayıf olduğu yerleri ve kanal ilişkisini optimal ve uygulanabilir yapmak için, üreticiden beklentilerle ilgili bilgi

²⁷⁵

Rosenbloom, **Ön.ver.**, s.284-285.

toplamayı amaçlamaktadır. Örneğin, üretici aşağıdaki alanlarda, kanal üyelerinin ihtiyaç ve problemlerinin neler olduğu konusunda onlardan bilgi toplayabilmektedir²⁷⁶:

- Fiyatlama politikaları, marjlar ve tahsisatlar,
- Ürün hattının büyüklüğü ve doğası,
- Yeni ürünler ve promosyonla onların pazarlama gelişimi,
- Hizmet politikaları ve faturalama, sipariş zamanlaması, yükleme, depolama ve diğer prosedürler,
- Satış gücünün performansı.

Bunların dışında pazarlama hesap kontrolü ile sorunların detaylarını, problemleri; üretici-aracı ilişkilerinin güçlü ve zayıf yönlerini, kanal üyeleri tarafından gizlenmiş olabilecek ülkedeki yerleşim, satış hacmi, hesaplardaki yenilikler ve konuyla ilgili diğer kategorileri tanımlayabilmekte ve ortaya çıkarabilmektedir.

Sonuç olarak, pazarlama kanal hesabı kontrolünün etkin bir şekilde çalışması ve böylece trendlerin yakalanabilmesi için düzenli ve periyodik olarak yapılması gerekmektedir. Böylece sorunların artması önlenmekte ve ortadan kaldırılabilmektedir. Eğer kontroller düzenli olarak yapılırsa problemlerin başlangıç aşamasında belirlenmesi daha da kolaylaşmaktadır. Örneğin fiziki dağıtım servis aşamalarında çıkabilecek sorunlara bakıldığında; bu tür servis aşamaları, üreticiler tarafından siparişlerin işleyişinde, kanal üyelerine önerilen servis kalitesi, stoktan sipariş edilen maddelerin alınmasının daha hızlı sağlanmasını ve fiziki dağıtım servisinin diğer birçok yönünü ifade etmektedir. Üreticiler tarafından sağlanan bu tür servis faaliyetleri, genellikle kanal üyelerinin o andaki ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilecek yapıda olmamaktadır. Birçok işletme, kanal üyelerine sormadan endüstriyel standartta servis seviyeleri kurmaktadır. Bu nedenle birçok servisin seviyesi çok yüksek olabilmektedir. Bu yükseklik herhangi bir kanal üyesinin kurabileceği servis seviyesinden çok fazla olabilmektedir. Servis seviyesi çok yüksek saptandığında, kanal üyelerinden baskılar gelebilmektedir. Özellikle de bu baskılar, yetersiz sermaye yapıları ve zayıf envanter planlama pratikleri nedeniyle, küçük kanal üyelerinden gelmektedir. Üreticiler, zamanlarının çoğunu bu küçük kanal üyelerinin sorunlarını gidermek için harcamak

²⁷⁶

Aynı, s.285.

zorunda kalabileceklerinden, daha büyük kanal üyelerini ihmal edebileceklerdir. Üretici ile kanal üyeleri arasındaki ilişkileri tüm yönleriyle inceleyen pazarlama kanal hesabı kontrolü, bu tür problemlerin açığa çıkarılmasına yardım edebilmektedir.²⁷⁷

8.4. Distribütör Danışmanlık Meclisleri

Kanal üyelerinin ihtiyaç ve problemlerini öğrenilmesi için diğer etkili bir yaklaşım da, distribütör danışma meclisi kurmaktır. Danışma meclisleri üreticinin üst düzey yöneticileri ve kanal üyelerinin temsilcilerinden oluşmaktadır. Örneğin üreticinin üst düzey yöneticileri, pazarlama müdür yardımcısını, satış genel müdürünü ve satış yönetiminin diğer üst düzey üyelerini kapsayabilmektedir. Distribütör üyeleri, distribütörlerin örnek temsilcilerinin en az %5 ila %10'nu kapsamalıdır.²⁷⁸

Distribütör danışmanlık meclisi kullanmanın, üreticiye üç türlü faydası olabilmektedir²⁷⁹: Birincisi; kanal üyelerinin tanınmasını sağlamaktır. Kanal üyeleri planlamada yer alırlarsa, üreticilerin faaliyetlerini daha iyi anlamakta ve daha fazla destekleme eğilimine girebilmektedirler. Daha önce kendi refahlarını etkilediğini ve sebebini tam bilemedikleri için tepki gösterdikleri uygulamalara, destek verebilmektedirler. Böylece distribütörlerin, üreticiye karşı olan güven duyguları da gelişebilmektedir.

İkincisi; distribütör danışma meclisi, düzenli kanal bilgi akışında iletilmeyen ortak ihtiyaçlar ve problemlerin görüşülmesi ve tanımlanması için ortam hazırlayabilmektedir.

Üçüncü olarak, distribütörler danışmanlık meclisi, kanal iletişimlerinin tüm gelişmeleriyle, üreticinin kanal üyeleriyle karşılıklı olarak ihtiyaç ve problemleri ile ilgili olarak daha fazlasını öğrenmelerine yardım eden sonuçlar elde etmektedirler.

²⁷⁷ Robert E. Sabath, "How Much Service Do Customers Really Want?," *Business Horizons*, (April 1978), s.26.

²⁷⁸ Rosenbloom. *Ön.ver.*, s.286.

²⁷⁹ *Aynı*, s. 286-287.

Örneğin, endüstriyel plastik ve kauçuk üreticisi olan Dayco Corporation, distribütör danışma meclisi uygulaması ile kanal iletişimideki başarı yüzdesi önemli oranda arttırabilmiştir. Dayco, dört gün süren yıllık toplantılarında önce meclis üyelerinden Dayco'nun kanal politikaları ve programları konusunda görmek istedikleri gelişmeler için tavsiyeler yazmalarını istemektedir. Daha sonra ise bu cevapları, toplantı için bir ajanda haline getirmektedir. Meclis toplantısı bu hazırlanan ajandayı takip eder ve görüşmeler, politika değişiklikleri, yeni programlar, problemler ve distribütörlerin endişeleri ve ilgili diğer konulara odaklanır. Meclis toplantısından yaklaşık olarak bir ay sonra, Dayco bütün distribütörlerine önerdikleri politikalar ve programlardan uygulanacak olanları belirten yazılı bir rapor göndermektedir. Dayco, distribütör danışma meclisinin tekliflerin dikkate değer kısmını yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu da Dayco ile kanal üyeleri arasındaki iletişimi çok etkin hale getirmekte, distribütörlerle olan sorunlar en aza inmektedir.²⁸⁰

9. KANAL ÜYELERİNİN MOTİVASYONU

Aracıların ihtiyaç ve problemleri belirlenmesi ile ilgili çalışmalardan elde edilen verilere göre, aracılardan motive edilmesi gerekmektedir. Bu kanal üyeleriyle sağlıklı ve uzun bir iş birliği için çok önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Kanal üyeleri için sunulan destek, kanal üyelerine ihtiyaçlarını karşılama ve problemlerini çözüme yardım eden üretici çabalarına dayanmaktadır. Böyle destek, eğer düzgün bir şekilde uygulanırsa, daha iyi motive edilmiş bir kanal üyeleri gurubunu ortaya çıkarmaya yardımcı olabilmektedir.²⁸¹

Ancak, kanal üyeleri için destek çok sık olarak karışık ve geçici bir temele dayanarak teklif edilmektedir. Üreticiler, kanal üyelerinin motivasyonlarında bir düşüş olduğunu gördüklerinde; ekstra bir para mükafatı, reklam ödeneği, bayi yarışması ya da moral verici kısa bir konuşmayla, kanal üyelerini tekrar motive etmeye

²⁸⁰ James A. Narus, James C. Anderson, "Turn Your Industrial Distributors into Partners," **Harvard Business Review**, (March-April 1986), s. 67-68

²⁸¹ Eric Anderson, Leonard M. Lodish ve Barton A. Weitz, "Resource Allocation Behavior in conventional Channels," **Journal of Marketing Research**, (February: 1987), s. 85-97

çalışılmaktadırlar. Ayrıca belli bir alanda bir problemleri varsa, üreticiler bunu acele düzeltmek için müdahale etmektedirler. Böylece problemin bir daha tekrarlanmamasını, en azından kısa bir süre için, önlemeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir yaklaşım, sorunları temelinden çözememekte ve geçici olabilmektedir.²⁸²

Aracıların kanala katılması onlara sağlanan özendirici faktörlerden dolayı olabilmektedir. Buna ek olarak, diğer üreticilerin ürünlerini satan aracılar, alternatif olarak değişik bir ürüne ya da bir ikame malı olabilecek bir ürüne yer vermek için bir başka üretici ile anlaşabilmektedirler. Aracılar her ne düşünce ve özendirici faktörlerden dolayı kanala katılırlarsa katılınsınlar, uzun ve sağlıklı bir birliktelik için bunların, sürekli ve düzenli olarak kontrol, ödüllendirme ve ceza ile motive edilmeleri gerekmektedir. Aracılara yönelik olarak işletme fonksiyonları ve özellikle de pazarlama karmasının dört elemanı açısından sağlanan kolaylıklar ve tavizler temel özendiricileri oluşturmaktadır. İşbirliği sağlamak için, aracılarının gerçek gereksinimlerini, sorunlarını, güçlü ve zayıf yönlerini bilerek seçici özel uygulamalara gitmek gerekmektedir. İşbirliği için aracılarla sık sık beraber olmanın birçok avantajı olabilmektedir. Bunları şu şekilde sıralanabilmektedir²⁸³:

- Kontrol ve denetleme olanağı-sağlanabilmekte,
- İşletme strateji ve amaçlarına uyumlarını sağlama ve yönlendirme olanağı elde edilebilmekte,
- Rakipler daha iyi izlenebilmekte,
- Eğer aracı başka üreticilerin ürünlerine de ürün hattında yer veriyorsa, üretici kendi ürününe daha fazla zaman ve çaba harcanmasını sağlayabilmekte,
- Tutundurma çabalarında yakın işbirliği ve destek sağlanabilmekte,
- Aracılar, daha fazla stokla çalışmaya ikna edebilmekte ve bu sayede üretici firma, üretim ve stok programlarını daha etkin ve verimli yürütebilmekte,
- Geri bildirim daha etkin bir şekilde sağlanabilmektedir.

²⁸² Rosenbloom. *Ön.ver.*, s. 287-288
²⁸³ *Aynı*, s.289.

Üreticiler satış çabalarının başarılmasının tüm sorumluluğunu aracıya yüklemek isterler. Ancak burada ortaya çıkan önemli sorun aracılardan satış çabalarını için nasıl motive edilecekleridir.

Üreticinin kanal üyelerini daha iyi motive edebilmesi için bir takım modeller önerilmektedir. Bu modeller tablo 2'deki gibi gösterilebilmektedir:

Tablo 2. Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları

Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
<i>İhtiyaçlar Hiyerarşisi</i>	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptirler ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
<i>Çift Faktör Teorisi</i>	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez, fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
<i>Başarma İhtiyacı Teorisi</i>	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
<i>Sonuçsal Şartlandırma Teorisi</i>	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilebilir ve arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
<i>Bekleyiş teorisi</i>	Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçerler ve sarf edecekleri gayret ve işi başarma ile ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli beklentileri vardır.
<i>Eşitlik Teorisi</i>	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınki ile karşılaştırır.
<i>Amaç Teorisi</i>	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri motivasyon arasında ilişki vardır.

"Herbert Chrudden, Arthur Sherman, **Personnel Management: The Utilization of Human Resources**, 6 th Edition, South Western Pub. Co., Cincinnati, Ohio, 1980, s274" Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış** (4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993), s. 386-387'deki alıntı.

Bu modellerin içinden, beklenti modelinin pazarlama literatüründe en deneysel desteğe sahip olan model olduğu belirtilmektedir. Basite indirgenmiş şekliyle, beklenti modeli; motivasyonun bireylerin spesifik ödüller elde etme düşüncesiyle faaliyette bulunmaları veya bir aksiyon icra etmeleri ve performans sonuçları ile alınan ödüller

arasında ilişki kurarak, iyi performanstan sonuç alma düşünceleridir. Özel performans neticesinde, üreticinin ürün dizisinin satışları artırılabilir. Bu satışlar; tamamlayıcı ürün dizileri eklemek, daha fazla satış personeli tutmak, potansiyel müşterileri bulmak, üreticinin ürünlerine zaman ayırarak araştırmaları arttırmak, satış gücünün gelirini ya da finansal olmayan teşvikleri arttırmak gibi spesifik satış çabalarının bir fonksiyonu olabilmektedir. Bu modelin kritik yönü, aracıya verilen ödüllerin çekiciliği olmaktadır. Bu bahsedilen çekicilik negatiften pozitif, daha doğrusu düşükten, yüksek çekiciliğe kadar sıralanabilmektedir. Ancak unutulmaması gereken bir nokta, yüksek çekicilik ödüllerinin, ancak aracının bunlara ulaşabileceğine inandığı zaman bir anlam kazanabileceğidir.²⁸⁴

Aracıları cezbedici olarak sunulabilecek ödüllerden bazılarını şu şekilde sıralanabilmektedir.²⁸⁵

- Aracı için sürekli gelir potansiyelindeki artma,
- Aracı için sürekli iş potansiyelindeki artma,
- Aracı işletme sahibi ya da sahiplerinin daha fazla gelir elde olanaklarındaki artma,
- Firmanın, üreticiyi temsil etmeye devam edeceği ve/veya iş ilişkisinin ihtimalindeki artma,
- Müşterilerle daha iyi iş ilişkilerine sahip olma,
- Firmanın yok olma ihtimalindeki azalma,
- Aracı satış personeli için daha fazla gelir elde etme,
- Üretici ile daha iyi iş ilişkilerine sahip olma,
- Profesyonel büyüme ve gelişmedeki ilerleme,
- Aracının kendi satış personeli ile daha iyi ilişkilere sahip olabilmesini sağlama ve bu konuda üreticinin gerekli olan yardımları yapmak.

Yukarıda bahsedilen motive edici unsurlardan ilk dördü, aracıları beklenen gelir düzeyini destekleyen ödüller olmakta ve aracılarn, üreticilerin ürünleri için sıkı

284

Agarwal, Burger ve Reid **Ön.ver.**, s. 137.

285

Aynı, s.138.

çalışmaya motive eden en önemli unsurlar olarak nitelendirebilmektedir. Bunlara ek olarak, en az arzulanabilecek ödüller aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:²⁸⁶

- Birlik faaliyetlerinde aktif olma fırsatındaki artma,
- Profesyonel kuruluşların kararlarına iştirak etme fırsatındaki artma,
- Firmaların performansını, üreticinin kontrol etmesi olasılığındaki azalma,
- Önemli performans için üreticiden özel ödül alma,
- Diğer araçların hayranlığını ve güvenini kazanma,
- Daha iyi çalışma saatleri,
- Diğer üreticilerin araçları ile daha iyi ilişkiler kurma,
- Diğerlerine yardım etme fırsatı,
- İşinin prestijli olması isteği.

Kanal üyelerini çok iyi motive edilmiş işbirliği içinde çalışan bir takım haline getirebilmek için artan oranda dikkatlice planlanmış programlar gerekmektedir. Kanal üyelerinin desteğini sağlamak için hazırlanacak olan bu programlar genellikle aşağıdaki üç kategoriden birinde gruplanabilmektedir: (1) İşbirliği anlaşmaları (2) ortaklık (3) programlı dağıtım. Bütün bu yaklaşımlar dikkatli planlamayı vurgulasa da, yaklaşımların karmaşık ve kapsamlılık düzeyleri büyük oranda çeşitlilik göstermektedir. İşbirlikçi yaklaşımı, kanal desteğine en az karmaşık ve kapsamlı yaklaşımı göstermesine rağmen, programlı dağıtım en karmaşık ve en kapsamlı olandır. Ortaklık yaklaşımı ise bu iki yaklaşımın ortasında yer almaktadır.²⁸⁷

9.1. İşbirliği Anlaşmaları

Üretici ve kanal üyeleri arasındaki toptan ve perakende seviyelerdeki işbirliği anlaşmaları geleneksel ve gevşek sıraya dizilmiş kanallarda, kanal üyelerini motive etmenin en genel yolu olarak yıllardır kullanılmaktadır. İşbirliği düzenlemelerinin ya da sözleşmelerinin çeşitleri oldukça fazla olmasına rağmen, sadece üreticinin yaratıcılığı ile sınırlı kalmaktadırlar. Tablo.3'de işbirliği programlarının klasik çeşitleri

²⁸⁶

Aynı, s.139.

²⁸⁷

Rosenbloom, **Ön.ver.**, s.288.

listelenmektedir. Bunlardan hangisinin kullanıldığı ve kapsanan özel düzenlemeler ve özellikler, farklı endüstrilerde yaygın olarak çeşitlenmektedir. Örneğin, işbirliği ilan ödenekleri, satış yeri sergileme için ödemeler ve kupon indirimleri büyük perakende mağazalar için kapsamlı bir şekilde teklif edilmesine karşın, satıcılar için yarışmalar ve eğitici programlar özellikle endüstriyel ürünler için daha popüler olarak kullanılmaktadır. Kanal üyelerine yardımcı sağlayan bu işbirliği programlarından herhangi biri, aynı sınıfın bütün kanal üyelerine eşit muamele temelinde teklif edilebilmelidir.²⁸⁸

Üreticilerin, kanal üyeleri için işbirliği programlarını gerçekleştirmek istemelerindeki temel düşünce, kanal üyelerini dağıtım programları için, ekstra çaba sarfetmelerini sağlamaya çalışmaktır. Fakat, uygulamada bu programların her zaman başarılı oldukları söylenememektedir. Çünkü çoğu zaman kullanılan özel işbirliği programları kanal üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayamamakta, kusurlu olarak dizayn edilebilmekte ve başarısızlıkla uygulanabilmektedir.²⁸⁹

²⁸⁸

Aynı, s.288.

²⁸⁹

Aynı, s.288.

Tablo 3. Kanal Üyelerine Sağlana Tipik İşbirliği Program Türleri

<p>Ortak reklam ödenekleri, Dış sergileri de içeren ödemeler ve derinliği arttıran damping süreleri, Alıcılar, satış personeli vs. için yarışmalar, Depolama faaliyetleri için ödenekler, Vitrin, sergi ve düzenleme ödemeleri, Envanter kontrolü yapmak, stoklarla ilgilenmek, promosyon hazırlamak gibi detaylarla uğraşan kişileri görevlendirmek, Tanıtım elemanlarını görevlendirmek, Kupon ödenekleri, Ücretsiz ürünler, Garantili satışlar, Mağaza içi ve vitrin materyalleri, Yerel araştırma faaliyetleri, Mektupla indirimli satış teklifleri, Etiketleme, Otomatik sipariş yenileme sistemleri, Kanal üyelerinin mağazalarına dağıtım masrafları, Ürün yönetim muhasebesi gibi sayısız türde çalışmalar, Serbest iade ayrıcalıkları, Mağaza personeline yardımlar, Özel yıldönümü yardımları, Alıcılara showroomları ziyaretlerinde verilen ödüller ve yapılan eğlenceler, Satış personelinin eğitimi, Mağaza demirbaşları için ödemeler, Yeni mağaza ya da mevcutların geliştirilmesi harcamaları, Promosyon ödeneklerinin sınırsız çeşitleri, Özel bayiler için özel ödemeler, Satış personelinin maaşlarının bir kısmının ödenmesi, Üretici kendi satış personeli ya da distribütörlerin satış personeli ile perakende düzeyinde gerçek satışlarda harcanan zaman, Envanter fiyat ayarlamaları, Üreticilerin reklamlarında distribütörlerin ya da mağazanın isimlerinin yer alması.</p>
--

Bert Rosenbloom, *Marketing Channels: A Management View* (Fourth Edition, Philadelphia: The Dryden Press, Harcourt Brace Collge Publishers, 1991), s.289

9.2. Ortaklık Yaklaşımı

Kanal literatüründe, bir üretici ve onun kanal üyeleri arasında çoğu işbirliği ilişkilerinin alışlagelmiş doğasından bir adım öteye giden üretici ve kanal üyeleri arasındaki bir ilişki çeşidine dayanan kanal ortaklığı, kanal ortaklıkları, dağıtım ortaklıkları gibi terimler mevcuttur. Burada savunulan ortaklık terimleri, sadece kelimenin kanuni anlamı içinde değildir ve kanaldaki müşterek rollerin dikkatli bir düzenine dayanan, kanal üyeleri arasındaki destekleyici bir ilişki önermektedir. Burada ortaklık fikri önemini korumaktadır. Üretici ek yardım için distribütörlere

başvurduğunda, ne mevcut pazarlar için kendi sorumluluğunu bırakmakta, ne de distribütörlerin bütün önerilerine pozitif cevap vermelerini beklemektedir. Aksine ürün geliştirme, dikkatli fiyatlama, satış tutundurma amaçlı destek, teknik yardım, düzenli servis programları yoluyla, distribütörleri daha işe yarar yapmak için yeni sorumluluklar üstlenmektedir.²⁹⁰

Kanal üyeleri arasındaki bir ortaklık sözleşmesinin düzenlenmesinde üç temel aşamaya işaret edilebilmektedir²⁹¹: İlk önce, eğer önceden yapılmadıysa, üretici tarafından ürün uygunluğu (hazır bulunma), teknik destek, fiyatlama ve bunun gibi diğer ilgili konularda kesin bir yıllık faaliyet raporu yapılmalıdır. Bunu yapmakla, kanal üyeleri tarafından yapılması beklenen işler, daha kesin bir biçimde tanımlanabilmekte ve alacakları bedel de belirlenebilmektedir.

İkinci aşama, distribütörlerin görevlerini yerine getirmek için var olan kapasitelerini değerlendirebilmektir. Kanal üyelerinin ihtiyaç ve problemlerinin belirlenmesi ile ilgili olarak daha önce çalışmamızda anlatılan yaklaşımlar, kanal üyelerinin güçlük ve zayıflıklarının belirlenmesi içinde kullanılabilir. Üretici, bu alanlarda özel programlar geliştirerek distribütörlerin zayıflıklarının üstesinden gelmeye yardım için özel ilgi gösterilebilmelidir. Örneğin, bir distribütör yeterince eğitilmemiş bir satış gücüne sahipse, üretici distribütörün satış elemanlarını yetiştirmeyi amaçlayan bir eğitim programı hazırlayabilmektedir. Eğer özel bir satış elemanın, envanterin kontrolünde problemleri varsa, üretici bu alanda ekspertiz teklif edebilmektedir. Kısaca, üreticinin destek programları distribütörlerin önemli ihtiyaç alanlarından açıkça ve dikkatlice odaklanmalıdır.

Üçüncü olarak, üretici, kanal üyeleriyle ilişkisine yön verecek politikaların uygunluğunu devamlı olarak değerlendirmektedir. Süratle değişen çevrenin aksine, hiçbir kanal politikası çok uzun süre statik kalamamaktadır.

Ortaklık yaklaşımı sadece toptan satış düzeyinde üreticiler ve distribütörler arasında sınırlı kalmamaktadır. Bir üretici ve ikincil bir satıcı arasında aynı derecede de

²⁹⁰ Frederick E. Webster, "The Role of the Industrial Distributor," *Journal of Marketing*, Vol:40, (July 1976), s.10-16.

²⁹¹ Rosenbloom, *Ön.ver.*, s.291-293.

işleyebilmektedir. Bu tür ortaklıkta satışlar sadece ikincil satıcılara da yapılabilmektedir. Son müşterinin ne kadar büyük ya da özel olduğu önemli olmamakta ve direkt satışa yer verilememektedir. Distribütörlere ve büyük tüccarlar da satış yapılmamaktadır. Böylece ikincil satıcılardan yüksek düzeyde sadakat, servis desteği ve yüksek satışlar elde edilebilmektedir.²⁹²

Özet olarak distribütörler ya da diğer kanal üyeleri düzeyinde olsun, kanal üyelerinin motivasyonu için düşünülen ortaklık yaklaşımının özü, uzun dönemde yapılması gereken işlerin adaylar tarafından beklenti ve taahhütlerinin karşılıklı anlayışı şeklinde olmaktadır.

9.3. Programlı Dağıtım

Programlı dağıtım yaklaşımı, iyi motive edilmiş bir kanal takımı meydana getirebilmek için en kapsamlı yaklaşım olarak nitelendirilmektedir. Bu yaklaşımın özü, planlı, profesyonelce yönetilen bir kanalın gelişmesinde yatmaktadır. Program, üretici ve kanal üyeleri arasında her ikisinin de ihtiyaçlarını karşılamak üzere geliştirilebilmektedir. Program iyi hazırlanırsa, bütün kanal üyelerine dikey olarak tamamlanmış kanal avantajları sunulabilmektedir. Aynı zamanda, onlara bağımsız işletmeler gibi varlıklarını sürdürebilmeleri için müsaade de verilebilmektedir.²⁹³

Etraflı bir programlı dağıtım sistemini geliştirmede, ilk adım, üretici tarafından, kanal üyelerinin amaçlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları destek düzeyleri, çeşitleri ve pazarlama amaçlarının bir analizini yapmaktır. Üretici daha sonra, kanal üyelerinin ihtiyaç ve problem alanlarının araştırmasını yapması gerekmektedir. Tablo.4'de üretici ve kanal üyeleri için analizde yer alması gereken bazı önemli alanlar gösterilmektedir. Bu analiz tamamlandıktan sonra, özel kanal politikaları kesin olarak belirtilebilmektedir. Üreticinin ilgili endüstri çeşidinde, kanal üyelerinin özüne ve kanaldaki geçmiş uygulamalara dayanarak kullanabileceği, birçok sayıda başka kanal politikaları vardır. Yine de kullanışlı kanal politika seçenekleri üç ana grupta

²⁹² Kent. **Ön.ver.**, s.62-65.

²⁹³ Rosenbloom. **Ön.ver.**, s.295.

sınıflandırılabilir. ²⁹⁴ (1) Kanal üyelerine fiyat ayrıcalıklarını teklif edenler (2) Finansal yardım teklif edenler (3) Kanal üyeleri için bir çeşit koruma sunanlar

Tablo.5'de her kategoride çok sıklıkla karşılaşılan politika seçeneklerinin sayısını listelemektedir.

Tablo.5'de gösterilenler gibi mümkün kanal sözleşme seçeneklerinin ayrıntılı bir listesiyle ve üreticinin amaçları ve kanal üyelerinin ihtiyaç ve problemlerinin analizleri ile beraber, programlı bir alım satım anlaşması kanal üyeleri için geliştirilebilmektedir. Bu çeşit bir anlaşma taslağı Tablo.6 'da gösterilmektedir. Sonuç olarak Tablo.7'de sözleşmeli bir kanal ilişkisi ile dağıtım programlama anlaşması tarafından karakterize edilmiş ilişkiyi birbirine zıt olarak gösterilmektedir.

²⁹⁴

Aynı, s.295.

Tablo 4. Programlı Dağıtımın Çerçevesi

<p><u>I. Üreticinin Pazarlama Amaçları</u> <u>Dikkatli bir analize dayandırılmış:</u> Şirketin (birleşimin) gücü, kapasitesi Yarışma, İhtiyaç ve istekler, İlişkinin sabit giderleri Yasal karşılıklar Araçların kapasitesi <u>Ve bu amaçlarla İlgili Olarak:</u> Satışlar. (para ya da oran olarak) Pazar payı Genel giderlerinin payı Yatırımın geri dönüş oranı Tüketici davranışı, tercih ve satınalmaya hazır olma</p> <p><u>II. Üreticinin Kanal İhtiyaçları</u> <u>Üreticilerin, pazarlama amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için aşağıda belirtilen konularda destelenmeye ihtiyaçları vardır:</u> Oranların birleşmesi veya birbirine yakınlaştırılması Teşhir,sergileme yerleri için, mekan ve miktar Stok yatırımlarının düzeyi ve bileşimi Servislerin kapasitesi ve standartları Reklam, satış promosyonları ve satış personelinin desteklenmesi Pazar gelişim faaliyetleri</p> <p><u>III. Araçların ihtiyaçları</u> <u>Aşağıdaki maddeleri destekleyebilmek için bir bekledikleri karşılık:</u> Yönetimsel istekler Ticari tercihler Finansal amaçlar: Bir dönem içinde stokların değer artış oranı, ciro hızı Yatırımların geri dönüş oranı Brüt kar payı (para ya da oran) Genel giderler (para ya da oran) Her bir birim değerindeki stok yatırımları için genel giderler ve brüt kar Her bir birim alan, yer için genel giderler ve brüt kar Finansal olmayan amaçlar</p> <p><u>IV. Dağıtım Politikaları</u> Fiyat imtiyazları Finansal yardımlar Koruyucu maddeler</p>

Tablo 5. Kanal Politika Seçimlerine İlişkin Örnekler

<u>I. Fiyat İmtiyazları:</u>	<u>II: FİNANSAL YARDIMLAR</u>
<p><u>A. İskontoların yapısı</u></p> <p>Ticari indirim Miktar ıskontosu Nakit ıskontosu Önceden verilen karşılıklar (vadesi gelmeden verilen ödenekler) Ücretsiz mal Peşinen ödenmiş navlun Yeni ürün, sergi, teşhir ve reklâm ödenekleri (performans ihtiyaçlarına bakılmaksızın) Mevsimlik indirimler Taşıma imtiyazları Ticari pazarlıklar ve anlaşmalar</p>	<p><u>A: Geleneksel (veya sözleşmeden doğan) borç verme anlaşmaları</u></p> <p>Kredi şartları Stok yerleri planları Finansman için borç senetleri Finansman için alacaklar hesabı Taksitli ödeme finansmanı ya da aksesuar ve ekipmanlar Kiralama ve garanti verme programları</p> <p><u>B: Uzatılmış tarih koyma</u></p> <p>Ay sonu tarihi koyma Mevsimlik tarihler koyma İlave tarih koyma Sonraki bir tarih koyma</p>
<p><u>B: İskonto yerine kullanılanlar</u></p> <p>Sergi, teşhir malzemeleri, Deneme pazarları için mal Stok kontrol programları Katalog ve satış tutundurma listeleri Eğitim programları Raf stoklama programları Reklam materyalleri Yönetim danışmanlık hizmetleri Mal alım satımı ile ilgili programlar En son satış yöntemleri Teknik yardım Satış personeli ve tanıtım elemanları için ödeme Promosyon ve reklam ödemeleri</p>	<p><u>III. KORUYUCU MADDELER:</u></p> <p><u>A: Fiyat korumaları</u></p> <p>Tanıtım ürünleri Özel satış fiyatlaması Acentelik sözleşmesi</p> <p><u>B: Stok korumaları</u></p> <p>Konsinye satışlar Komisyon üzerine satış Serbest, kapsamlı iade ve indirimler İskonto listeleri Yeni sipariş garantileri Ürünlerinin satışının desteklenmesine verilen garanti Satışa hazır mal stokunun ve hızlı dağıtımın bakımı ve desteklenmesi</p> <p><u>C: Bölgesel korumalar</u></p> <p>Seçici dağıtım Tekelci dağıtım</p>

Tablo 6 Mal Programları İle İlgili Anlaşmaların Çerçevesi

<p><u>I: Mal Amaçları</u> Satışların planlanması Başlangıç brüt kar yüzdesini planlama Satışları canlandırmak için planlanan fiyat indirimlerini kapsayan; indirimler, eksiltmeler ve ıskontoların planlanması Brüt kâr payı planlaması Optimal gider oranının planlanması Optimal kâr marjının planlanması</p> <p><u>II. Stok Planı</u> Stok devir oranının planlanması Malların tasnif planlaması (temel ya da model stok planlarını da içeren) Çabuk tükenen ya da hiç bulunmayan ürünlerin formüle edilmesi Düzenli ürünler için promosyon karışımları düzenlemek</p> <p><u>III. Mal Sunum Planlaması</u> Dükkan, mağaza aksesuarlarının tavsiye edilmesi Yer, alan tahsis planları İhtiyaç duyulan promosyon malzemeleri (Bu satın alma noktası teşhir yerlerini, tüketici literatürlerini ve fiyat etiketlerini de içerir)</p> <p><u>IV. Kişisel Satış Planı</u> Satış yöntemlerinin tavsiyesi Satış eğitim planı Özel teşvik anlaşmaları (bunlar, satış personeli yarışmalarını ve buna bağlı aktiviteleri içerir)</p> <p><u>V. Reklam ve Satış Tutundurma Planı</u> Reklam ve satış tutundurma bütçesi Medya planı Belli başlı büyük şirketlerin ve promosyon konularının kopyası Özel satışlar</p> <p><u>VI: Sorumluluklar ve Ödeme Tarihleri</u> Bu planla ilgili olarak tedarikçilerin sorumlulukları Bu planla ilgili olarak aracılarn sorumlulukları</p>

Bert Rosenbloom, **Marketing Channels: A Management View** (Fourth Edition, Philadelphia: The Dryden Press, Harcourt Brace Collge Publishers, 1991), s. 299.

Tablo 7 Geleneksel Kanallara karşı Programlı Tedarik Kaynağı/Aracı İlişkilerinin Karakteristiklerinin Karşılaştırılması

<u>Karakteristik</u>	<u>Geleneksel Kanal</u>	<u>Programlı sistemler</u>
İlişkinin Doğal Yapısı	Şahsi sipariş temeli üzerine görüş	Uzatılmış bir dönem için ileri birleşim planı
Bilginin Yapısı	Üretici satış tanıtımlarından bilgi	Aracı ürünlerinden bilgi
Tedarik kaynağının Katılımları	Tedarik kaynağının bölgesel bazda kişisel satış personeli	Satış personeli ve belli başlı bölgeler veya merkez büro
Aracıların katılımı	Müşteri	Değişik muhtelif yönetimler, belki de üst yönetim
Aracıların amacı	Satış karı ve brüt kar yüzdesi	Programlanan toplam karlılık
Tedarikçinin amacı	Her bir çağrı üzerine büyük sipariş	Devamlı karlı ilişkiler
Performans değerlendirme	Merkezileşmiş olay (satışların hacmi ile ilgili birincil terimler ve şartlar)	Bu program içinde yazılı özel performans kriterleri

Bert Rosenbloom, **Marketing Channels: A Management View** (Fourth Edition, Philadelphia: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1991), s. 299.

10. DAĞITIM KANALLARINDA ÇIKAR ÇATIŞMALARI

Çatışma, pazarlama kanalını da kapsayan tüm sosyal sistemlerin doğal bir boyutu olarak ortaya çıkmaktadır. Herhangi bir sosyal sistemde bir eleman, başka bir eleman tarafından amaçlarına ulaşmasının veya etkili davranış kalıplarındaki, etkin performansının engellediğini sezdiğinde, bir çatışma atmosferi oluşabilmektedir. Bu nedenle, belli bir hareket sisteminin iki veya daha çok elemanı, örneğin bir dağıtım kanalı, bir diğerinin asabiyetinin hedefi olduğunda, bir çatışma durumu ortaya çıkabilmektedir.²⁹⁵

²⁹⁵

Aynı, s.122.

Çatışma iki ya da daha fazla kanal üyesinin en az birer uzlaşmaz nitelikteki davranış biçimiyle birbirini etkiledikleri tüm durum ve süreçlerdir²⁹⁶.

Çatışma kanal üyelerinin, kanaldaki hakları, aldıkları haklar konusunda anlaşamamaları ve aralarında bir gerilimin olması durumudur.

Hemen hemen her tür çatışmada şu ortak özellikler görülebilmektedir:²⁹⁷

- Bir çatışma durumunda ya da sürecinde en az iki kanal üyesi karşılıklı ilişki içindedir.
- İkinci olarak, kanal üyelerinin çatışma yaratmalarında ön koşulların var olmasıdır. Kanal üyelerinin kendilerine göre amaç ve stratejileri olabilmektedir. Ortak amaçta birleşemedikleri zaman çatışma meydana gelmektedir.
- Üçüncüsü, kanal üyelerinin kişisel özellikleridir. Kanal üyeleri kişisel özelliklerine göre, amaçlarını gerçekleştirebilmek için aşırı agresif davranışlarda bulunabilmektedir.
- Dördüncü özellik, kanal üyelerinin algılama ve kavrama düzeyleridir. Kanal üyeleri birbirlerinin davranışlarının kendilerine yönelik olarak değişik biçimlerde algılayabilmektedirler.
- Son özellik ise, kanal üyelerinin gözlenebilen çatışma davranışlarıdır. Bu çatışma etken olabileceği gibi pasif de olabilmektedir.

Çatışma konusunda daha fazla bilgi verilmeden önce çatışma ile karıştırılan bir kavram olan, rekabet ile çatışma arasındaki farkın belirtilmesi yararlı olabilmektedir.

Rekabet, hedef merkezli, dolaylı ve kişisel olmayan bir davranıştır. Diğer yandan çatışma doğrudan, kişisel ve hasım merkezli bir davranıştır. Dolayısıyla bir çatışma durumunda, işletmelerin üstesinden gelmeye çalıştıkları, kişisel olmayan pazarın değil, çatışmada oldukları sistemin içindeki diğer firmaların baskılarıdır.

²⁹⁶ Erdoğan Kumcu, **Dağıtım Kanalları Sisteminde Çatışma Süreci** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını, 1981), s. 7.

²⁹⁷ Kumcu, **Ön.ver.**, s.64-65.

Rekabet ve çatışma arasındaki temel fark, ilişki veya faaliyetleri bloke etme bölgesindedir.²⁹⁸

Çatışma konusuna bir süreç olarak bakıldığında, bu süreç üç aşamada ele alınabilmektedir. Bu aşamalar; çatışmanın kaynakları, çatışma davranışı ve çatışmanın sonuçlarıdır. Çatışma kaynaklarından dolayı, çatışma davranışı ve çatışma davranışı neticesinde de, çatışmanın sonuçları ortaya çıkabilmektedir. Bu süreçten de anlaşıldığı gibi, çatışmayı başlatan kaynaklar mevcuttur.

Kanal analistleri, kanal çatışmasının muhtemel nedenlerindeki çeşitliliğe işaret etmektedirler. Anlaşılmayan mesajlar, çeşitli işlevsel uzmanlıklar ve kanal üyelerinin amaçları, karar verme süreci bağlantısında kopukluklara yol açabilmektedir. Çatışma nedenlerinin, farklı ekonomik amaçları ve kanal üyeleri arasındaki ideolojik farklılıkları olduğu ileri sürülmektedir²⁹⁹. Çatışma kaynaklarının varlığı için mutlaka açığa çıkmış olmaları gerekmemektedir. Belli etkileri hissedilmiş, sadece kavranmış veya algılanmış da olabilmektedirler. Hatta gizli durumda bile kalabilmektedirler³⁰⁰. Kanal çatışmasının nedenlerinin son derece çeşitli olmasına karşın şu yedi kategoride toplanabilmektedir. Bunlar, rol uyumsuzlukları, kaynak kısıtları, algısal farklılıklar, beklenti farklılıkları, karar alanı anlaşmazlıkları, amaç uyumsuzlukları ve iletişim güçlükleridir.³⁰¹

- Amaç ilişkileri: İlk başta kanal üyelerinin, belli amaçlar için bir araya geldikleri söylenebilmektedir. Ancak her işletmenin kendine göre amaçları ve hedefleri de bulunmaktadır. Kanala katılmalarındaki amaçları bile farklı olabilmektedir. Kanal üyesi olarak belli bir ortak amaç veya amaçlarda birleşseler bile, bu amaç veya amaçları algılama düzeyleri de farklı olabilmektedir. Ana amaçların altında alt amaçlar bulunabilmektedir. Bu alt amaçlar çok daha fazla farklılıklar gösterebilmektedir. Ayrıca amaçların öncelik sırası da her kanal üyesine göre farklı olabilmekte veya farklı

²⁹⁸ Louis W. Stern, Brian Sternthal ve C. Samuel Craig, "Managing Conflict in Distribution Channels: A Laboratory Study," *Journal of Marketing Research*, (May 1973), s.169-170; Rosenbloom, *Ön.ver.*, s.122.

²⁹⁹ Rosenbloom. *Ön.ver.*, s.122; Kumcu, *Ön.ver.*, s. 72.

³⁰⁰ Erdoğan Kumcu, "Dağıtım Kaynaklarında Çatışma Sorunu," *Pazarlama Dergisi*, (Mart 1978), s.14

³⁰¹ Rosenbloom. *Ön.ver.*, s. 122; Kumcu. *Ön.ver.*, s.72.

algılanabilmektedir. Örneğin, üreticiler yüksek sipariş oranı ile çalışmayı amaçlarken, aracılar küçük sipariş oranları ile çalışmayı amaçlayabilmektedirler. Kanal üyelerinin amaçlarının içeriği, ölçüsü, kapsadığı zamanı, pazar alanı ve pazarlama karar bileşenlerinin tümü amaç boyutlarında bağdaştıkları takdirde, uyuşan amaçlardan söz edilebilmektedir. Kanal üyelerinin amaçların bir ya da daha fazlasının uyumsuz olması durumunda ise, çatışma ortaya çıkabilmektedir³⁰². Bunlara ek olarak amaçların gerçekleştirilmeleri sırasında birbirlerini destekleyebildikleri veya engelleyebildikleri de söylenebilmektedir. Burada uyuşan amaçlar, sadece bir nedenden dolayı birbirlerini engelleyen bir biçime girebilmektedir. Örneğin üretici ve aracılar, ayrı ayrı en yüksek kâra ulaşabilmek için birbirleriyle çatışabilmektedir. Bu durum bölüşüm çelişkisi olarak adlandırılmaktadır. Dağıtım kanalında toplam kârın bölüşülmek durumunda olması, bu tür çatışmaları doğurabilmektedir.³⁰³

- Rol ilişkileri: Rol, kanal üyelerinden beklenen davranışların tümü olmaktadır. Kanal üyesinin, bulunduğu konuma göre belirlenen ve beklenen rolleri vardır. Üreticinin, distribütörün, acentenin vd. rolleri farklı olabilmektedir.

Kanal üyelerinden beklenen rollerin iki anlamı vardır³⁰⁴: Birincisi; belli bir pozisyona sahip kanal üyesinin belli bir yönde davranış zorunluluğunda olmalarıdır. İkincisi ise, bu zorunluluk nedeniyle kanal üyesinin gerçekten beklendiği gibi davranacağını varsayılmasıdır.

Kanal üyelerinin rol anlayışı, toplumsal sistemde ve dağıtım kanalında oynaması gerektiği rol hakkındaki düşünceleridir. Beklenen roller ve rol anlayışı kanal üyelerinin sadece gözlenebilen davranışlarını değil, aynı zamanda belli tutum ve anlayışlarını da kapsamına alabilmektedir. Roller kanal üyesinin çalıştığı alan ve diğer kanal üyelerinin o konudaki fikir birliği belirlemektedir. Rol tanımları ve bekleyişleri kanalı üyelerinin özellikleri ve kendi sınırlamalarıyla olduğu kadar aralarındaki sözleşme ve bağlantılarla da belirlenmektedir.³⁰⁵

³⁰² "Edmund Heinen, *Das Zielsystem der Unternehmung*, (Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag, 1966, s. 89" Kumcu, 1981, *Ön.ver.*, s.73.

³⁰³ Kumcu, 1978, *Ön.ver.*, s.15.

³⁰⁴ "R. Mayntz, *Soziologie der Organasation* (Rowohlt V., Reinbek bei Hamburg: 1963, s.89" Kumcu, 1981, s.82'deki alıntı.

³⁰⁵ Kumcu,1981, *Ön.ver.*, s.82.

Rol çatışmaları, rol tanımlarının belirsizliğinden, roller üzerinde anlaşmanın sağlanamamasından veya çevre koşullarının zorlamasıyla rol anlayışı ve beklentilerindeki değişimlerden kaynaklanabilmektedir.³⁰⁶

Rollerin oluşması ve istenen biçimde yürütülebilmesi, bunların kanal üyeleri tarafından öğrenilmesi sonucunda gerçekleşmektedir. Ancak roller, kanal üyelerinin rolleri kavramalarına bağlı olmaktadır. Genelde de birbirlerinin davranışlarını izlemektedirler. Fakat rol bekleyiş ve anlayışları tam olarak açıklanmadığından, roller belirsizleşmektedir. Hatta kesin bile olamamaktadır. Bu eksiklik ve belirsizlik tarafların anlaşamamasına ve giderek yanlış rol beklentilerine neden olabilmektedir. Bu tür rol çatışmaları küçük bir çabayla düzeltilebilecek türden olmaktadır.³⁰⁷

İkinci tür rol çatışmasında ise, çeşitli nedenlerden dolayı kanal üyeleri rol beklentileri ve anlayışları üzerinde fikir birliğine varamayabilmektedirler. Diğer bir deyişle kanal üyesinin kendi pozisyonu için öngördüğü, düşündüğü rolü ile, diğer kanal üyelerinin onun için düşündükleri rol arasında uyumsuzluk sözkonusu olabilmektedir.³⁰⁸

- **Kaynak kısıtlıkları:** Bu, kanal üyeleri arasındaki bir anlaşmazlıktan kaynaklanan çatışmayı anlatmaktadır. Bu çatışma, onların değişik amaçlara ulaşmak için gerekli olan bazı değerli kaynakların dağıtımı ile ilgilidir. Kanal üyeleri değerli kaynakların adaletsiz dağıtıldığını düşündüklerinde çatışma meydana gelebilmektedir.³⁰⁹

- **Algısal farklılıklar:** Algı, bir bireyin çevre uyarıcılarını seçtikleri ve yorumladıkları yola işaret etmektedir. Böyle uyarıcıların anlaşılması, genellikle gerçek anlamlarından farklı olabilmektedir. Bir pazarlama kanalı çerçevesinde, çeşitli kanal üyeleri aynı uyarıcıları, farklı şekillerde algılayabilmekte ve onlara çok farklı yorumlar getirebilmektedirler.³¹⁰

³⁰⁶ Kumcu, 1978, **Ön.ver.**, s.15.

³⁰⁷ "H. Steffenhagen, **Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen** (Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag, 1975, s.93" Kumcu, 1981, **Ön.ver.**, s. 85.

³⁰⁸ Erdoğan Kumcu, 1981, **Ön.ver.**, s. 86

³⁰⁹ Rosenbloom, **Ön.ver.**, s.124.

³¹⁰ **Aynı**, s.125.

- Beklenti farklılıkları: Kanal üyelerinin, diğer kanal üyelerinin davranışları konusunda beklentileri var olmaktadır. Uygulamada, bu beklentiler, diğer kanal üyelerinin gelecekteki davranışları ile ilgili tahmin veya öngörülerden oluşmaktadır. Bazen bu tahminler hatalı olabilmektedir. Fakat, tahmini yapan kanal üyesi, tahmin edilen çıktılara dayalı hareketi yapmaktadır. Böylece orijinal hareket yokluğunda ortaya çıkmayabilecek bir tepki davranışı, başka bir kanal üyesi tarafından sağlanabilmektedir.³¹¹

- Karar alanı anlaşmazlıkları: Kanal üyeleri, açıkça ve tamamıyla kendileri için, sadece kendilerine ait olduğunu hissettikleri bir karar verme alanı belirlemektedirler. Örneğin, bir franchising gibi anlaşmaya dayalı karar sistemlerde, bu karar alanları, çok kesin olmakta ve genellikle kılı kırk yarararak franchise anlaşmasında ayrıntılarıyla açıklanmaktadır. Örneğin, geleneksel, bağımsız firmalardan oluşan, gevşekçe düzenlenmiş kanallarda, karar alanları, bazen elde etmeye müsait olabilmektedir. Bundan dolayı, üyenin hangi kararları alma hakkına sahip olduğu konusunda çatışmalar çıkabilmektedir. Bunun geleneksel ve yaygın örneği, fiyatlama karar alanında görülebilmektedir. Pekçok aracı, fiyatlama kararlarının, kendi karar verme alanlarında bulunduğunu hissetmektedir. Ancak üreticiler, aracılarda olan ilişkilerinde, fiyatlama kararını kendileri vermek istemektedirler. Bu yaklaşımda, üretici ustaca (bazen fazla ustaca olmadan da) aracılarda, eğer üreticinin fiyatlama "talimatları"na uymazlarsa, ürün hattını kaybedeceğini bilmesini sağlamaktadırlar. Yoğun rekabet bulunan pazarların fiyat esnekliğine ihtiyaç duyan aracılara, sık sık fiyatlandırmayı uygulamaya çalışan üretici, aracılarda bu karar verme alanına müdahale etmektedir. Sonuçta, bazen uzun ve daha sert çatışmalar olmaktadır.³¹²

- İletişim ilişkileri: Tüm örgüt yapılarında olduğu gibi, dağıtım kanallarında da ilişkilerin normal bir biçimde yürütülebilmesi ve geliştirilebilmesi için iletişim var olması gerekmektedir.

İletişim, kanal üyeleri arasındaki tüm etkileşimler için bir vasıta olmaktadır. Böyle etkileşimler, katılımcı veya mücadeleci olmaktadır. İletişimlerdeki bir karışıklık

³¹¹ Aynı, s.125.

³¹² Aynı, s.126.

veya kopukluk, katılımcı bir ilişkiyi hemen mücadelecı bir ilişkiye çevirebilmektedir. Örneğin üreticiler, genellikle politikalarda, stratejilerde ve taktiklerde değişiklikler yapmaktadırlar. Diğer kanal üyeleri, genellikle böyle değişikliklere dikkat çekme konusunda yeterince hakka sahip olduklarını düşünmektedirler. Eğer yeterli iletişim sağlanamamışsa ve bu iletişim bozukluğu nedeniyle, bir kanal üyesi için olumsuz sonuçlar doğurmuşsa, ciddi bir çatışma ortaya çıkabilmektedir.³¹³

Dağıtım kanalında iletişimden, rutin kanal işlevlerinin yürütülmesi, işletme politikalarının ve pazarlama kararlarının iletilmesi ve geri bildirim konularında yararlanılmaktadır. Rutin alışveriş ilişkileri çatışma yaratabilmekle beraber, küçük çaplı olmakta ve bunların önlenmesi çok zor olmamaktadır. İşletme ve pazarlama politikaları ile ilgili olarak yapılan iletişimlerde ise, iletişimin kopukluğu ve iletişimin yorumlanması konularında çatışmalar çıkabilmektedir. İletişimin kesilmesi kanal üyelerinin bilinçli ya da bilinçsiz davranışları sonucunda gerçekleşebilmektedir. İletişimin bilinçli olarak koparılmasının çeşitli nedenleri olabilmektedir. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir: Birincisi, bilgi toplama ve iletme maliyetlerinin, beklenen yarardan çok fazla olması durumunda, gereksiz olabileceği düşünülen bir maliyete katlanmamak için iletişim koparılabilir. İkinci neden ise, kanal üyelerinin bilgi toplama konusunda yeterli bilgiye, tecrübeye, yeteneğe sahip olmamaları ve bilgi iletişimi için örgütlenememelerinde dolayı iletişim bilinçli olarak koparılabilir³¹⁴. Diğer bir neden ise gizlilik olabilmektedir. Bazı uygulamalarda pazarlama programlarının, rakiplerin eline geçmesini önlemek amacıyla son ana kadar gizli tutulabilmektedir³¹⁵.

³¹³ Aynı, s.126-127.

³¹⁴ Kumcu, 1981, **Ön.ver.**, s.90-91.

³¹⁵ Aynı, s.91.

10.2. Çatışma Ögeleri

Dağıtım kanalında belirlenecek olan çatışma ögeleri değişik olmakla birlikte, en önemlisi pazarlama kararları ile ilgili ögelerdir. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir.³¹⁶

- Mal ve mal bileşenleri kararları: Bunlar arasında malın kalitesi ve biçimi, mal dizisinin derinliği ve genişliği, yeni malların geliştirilmesi, eskilerin ayıklanması, marka politikası, paketleme vb. sayılabilmektedir. Malın fiziksel ve öznel olarak algılanabilecek özellikleriyle ilgili kararlar, tarafların politikalarını karşılıklı olarak etkileyebilmektedir. Dolayısıyla bu etkileşim çatışmaya da dönüşebilmektedir.
- Fiyatlandırma ve ödeme koşullarıyla ilgili kararlar: Malların alım-satım fiyatları, iskonto oranları, diğer indirimler, ödeme zamanları, ödeme miktarları ve son müşteriye uygulanacak fiyat, vade, indirimler vb. konularında alınacak olan kararlar taraflar arasında önemli çatışma ögeleri olabilmektedir.
- Dağıtım politikası kararları: Bu kararlar arasında dağıtım kanallarının ve üyelerinin seçimi, yoğunluğunun saptanması, fiziksel dağıtım sıralanabilmektedir. Bu alanda işbirliği yapılan kanal üyelerinin çalışma özellikleri, yapıları, iş hacimleri, kuruluş yerleri gibi ögeler ile sorumluluklarının, görevlerinin ve haklarıyla, bölgesel ayrıcalıklarının vb. saptanmasında çatışma çıkabilmektedir. Ayrıca mevcut bir kanalda yapılan değişikliklerde önemli çatışma ögesi olabilmektedir. Ayrıca taşıma, stoklama, sipariş zamanları ve teslimi vb. fiziksel dağıtım konuları da çatışma ögesi olabilmektedir.
- Tutundurma kararları: Satış tutundurma faaliyetlerine kanal üyelerinin parasal ve malzeme olarak katkıların, faaliyetlerin yürütülmesinde gösterdikleri çabaların, bunlara verdikleri desteklerin düzeyleri ve miktarları önemli çatışma ögeleri olabilmektedir.

³¹⁶

Kumcu, 1978, s.16.

10.1. Kanal Çatışması ve Kanal Etkenliği

Kanal çatışması ve kanal performansı arasında, pekçok muhtemel ilişki oluşabilmektedir. Bazı araştırmacılar, çatışmanın kanal performansı üzerindeki etkisinin genel olarak olumsuz olduğunu kanıtlamıştır. Bazıları ise olumlu yönlerinin bulunduğunu da belirtmelerine rağmen genel olarak, devamlı olduğu zamanlar da etkisinin olumsuz olduğunu belirtmektedirler.³¹⁷

Kanal yöneticisinin bakış açısından çatışmanın etkileri hakkındaki en önemli soru, çatışmanın, kanal etkinliğini nasıl etkilediğidir. Çatışma, dağıtım ile hedeflere ulaşılabilen etkinliği azaltmakta mıdır? Etkinliği artırabilmekte midir? Bu sorular için çok az ampirik veri bulunmaktadır. Ancak çatışmanın kanal etkinliğini nasıl etkileyebildiğini açıklamak üzere bazı yararlı kavramsal modeller geliştirilebilmektedir. Kanal etkinliği kavramı, kanal yöneticisine, çatışmanın etkilerinin değerlendirilmesine karşı bir kriter sağlamaktadır. Bu nedenle çatışma, dağıtım hedeflerine etkili bir şekilde nasıl ulaşılacağını, etkileyebilecek bir davranışsal boyut olarak görülebilmektedir. Kanal etkinliğinin, bu yönü üzerindeki çatışmanın muhtemel etkilerini gösteren bazı kavramsal modeller aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.³¹⁸

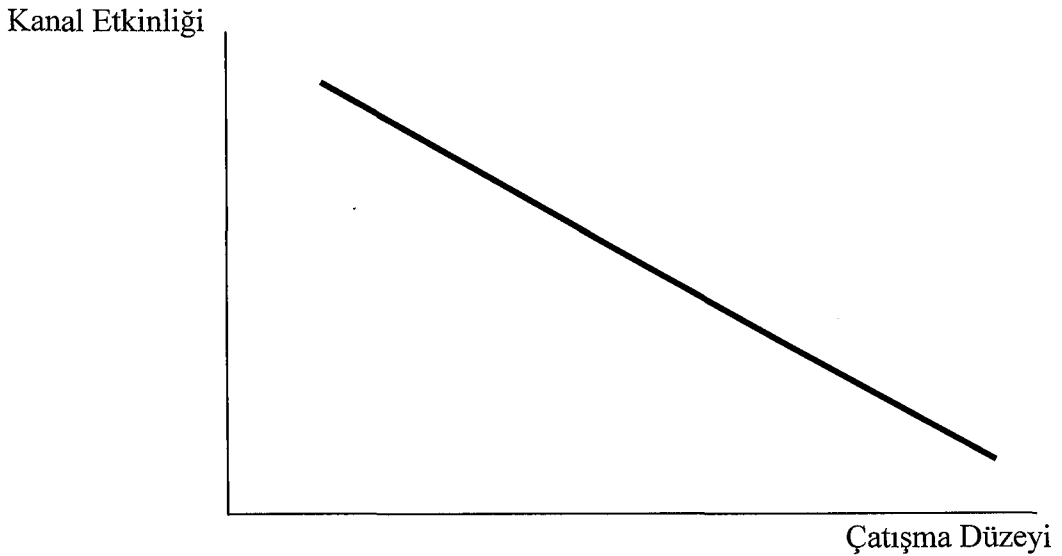
- Olumsuz etki – Azaltılmış etki : Çatışma düzeyi arttıkça, kanal etkinliğinin düzeyi azalmaktadır. Şekil 13, kanal etkinliği üzerindeki etki hakkında en yaygın olan düşüncüyü göstermektedir. Bu şekil, çatışma düzeyi arttıkça, kanal etkinliğinin azaldığını gösteren negatif bir ilişkiyi göstermektedir.

Bu ilişkinin bir örneği aşağıdaki gibi durumlarda görülebilmektedir: Büyük bir distribütör (D) iki üreticinin, M_1 ve M_2 'nin, benzer ürünlerini taşımaktadır. Bir noktada M_1 , distribütörün kendi ürününün satışlarını büyük ölçüde azalttığını fark etmektedir. M_1 , azalma konusunda endişelenmekte ve bu distribütörden, eski satış hacmini geri

³¹⁷ "Wroe Alderson, *Dynamic Marketing Behavior* (Homewood, III. New Jersey:Irwin, 1965, s.239-258" Rosenbloom, *Ön.ver.*, s.127; "Louis W. Stern, *The Interorganizational Management of Distribution Channels: Prerequisites and Prescriptions*, in *New Essays in Marketing Theory*, ed. George Fisk (Boston: Allyn and Bacon, 1971" Rosenbloom, *Ön.ver.*,s. 127; "Donald F. Dixon and Roger A. Layton, *Initiating Change in Channel Sysytems*, in *New Essays in Marketing Theory*, ed. George fisk (Boston: Allyn and Bacon: 1971, s.315" Rosenbloom, *Ön.ver.*, s.127; "Henry Asael, "The Constructive Role of Interorganizational Conflict," *Administrative Science Quarterly* (December 1969, s.573-575" Rosenbloom, *Ön.ver.*,s.127.

³¹⁸ Rosenbloom, *Ön.ver.*, s.128-132.

kazanmaya çalışmaya karar vermektedir. Hedeflenmiş bir dağıtım, şimdi M_1 tarafından D'nin önceki hacmini yeniden kazanmak için yapılmaktadır. M_1 'in bu hedefe ulaşmak için kullandığı girdi sayısı, ulaşılan kanal etkinliğinin derecesini de belirleyebilmektedir. M_1 'in D ile konuştuğundan sonra, M_2 'nin ürünlerinin daha başarılı olduğunu öğrendiğini ve D'nin kendisinden daha fazla ürün alamayacağını hissettiğini farz edelim. M_1 kızmakta ve D'ye hala almakta ve çok kârlı bulmakta olduğu diğer ürün hatlarını kesmekle tehdit etmektedir. Henüz M_1 'in tehditlerine bir tepki olarak D, basit bir şekilde M_1 'in satışlarını azalttığını farz edildiğinde, bir çatışma durumu yaratılmış olmaktadır. Çatışmanın düzeyi, iki kanal üyesinin her izleyen hareketi ile artmaya devam etmektedir. Şimdi M_1 için ürünleri kanaldan geçirmek gittikçe zorlaşmaktadır. M_1 ürünü için daha yüksek düzeylerde girdiler (kişisel satış ve reklam) kullanmak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle, M_1 açısından kanal etkinliği düzeyi azalmakta; çatışma daha yoğun hale geldiği için, M_1 'in etkinlik düzeyi düşmeye devam etmektedir.

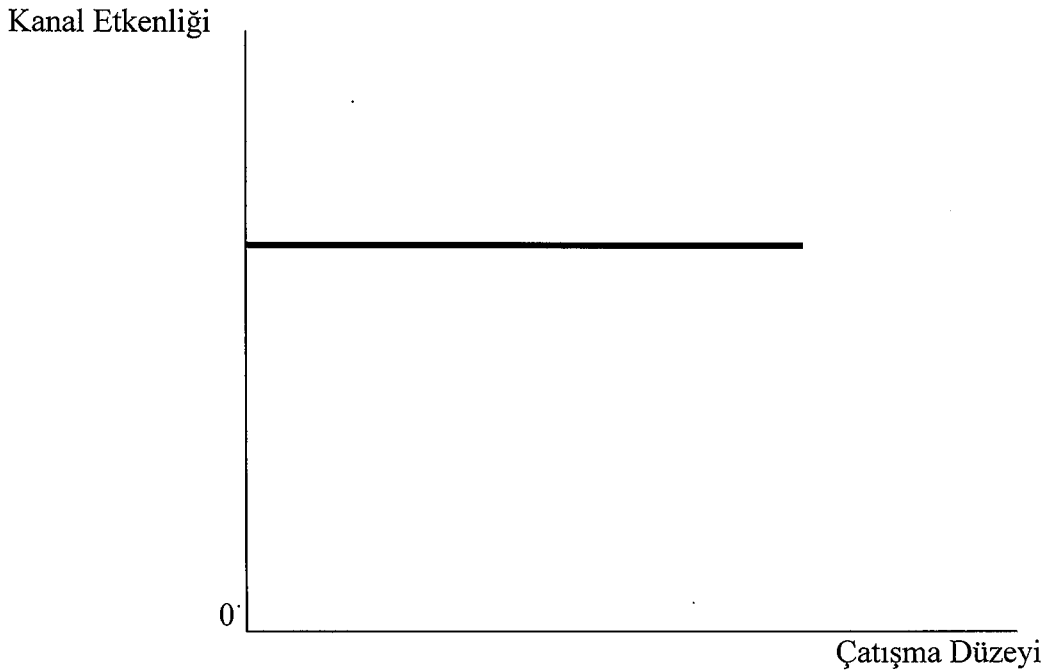


Şekil 13. Çatışma ve Kanal Etkinliği – Negatif Etki

Bert Rosenbloom, "Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for Decision Maker," **Journal of Marketing**, Vol.37, (July 1973), s.28.

• **Etkisiz etki – Sabit etkinlik :** Çatışma ve kanal etkinliği arasında muhtemel olan bir başka ilişki de Şekil 14’de gösterilmektedir. Bu ilişkide, çatışmanın ortaya çıkışı, kanal etkinliğinde hiçbir değişikliğe yol açmamaktadır. Dolayısıyla, dağıtım hedeflerine ulaşmak için gereken girdi düzeyleri üzerindeki çatışma etkisi, anlamsız olmaktadır.

Bu tip ilişkinin, kanal üyeleri arasındaki yüksek derecede bir bağlantı düzeyi ile karakterize edilmiş olan kanallarda ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bu, çatışma taraflarının bilinçli veya bilinçsiz olarak bir diğeri ile olan ilişkilerinin gerekli olan doğasından haberdar olmasıdır. Onlar, ayrı ayrı dağıtım hedeflerine duydukları ihtiyacın yüksek olduğunu hissetmektedirler. Dolayısıyla artık çatışmanın, onları bu hedeflere ulaştırmak için, kanal içindeki çalışmanın etkinliği üzerinde yüzeysel bir etkisinden, başka bir etkisi kalmamaktadır. Aslında, kanal üyeleri çatışma ile beraber yaşamayı öğrenmektedirler. Böylece düşmanlıklar ve sertlik yönünden bile kanal etkinliği etkilenmemektedir.



Şekil 14. Çatışma ve Kanal Etkinliği – Etkisiz

Bert Rosenbloom, "Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for Decision Marker," *Journal of Marketing*, Vol.37, (July 1973), s.28.

• **Pozitif etki – Artan etkinlik** : Şekil 15'de kanal etkinliği üzerindeki üçüncü bir muhtemel çatışma etkisini gösterilmektedir. Burada kanal etkinliğinde bir artışa neden olan çatışma gösterilmektedir. Bu olasılığı göstermek için şu örnek verilebilmektedir. Bir distribütör, kendisiyle oldukça kârlı bir ilişkisi bulunan bir üreticinin belli ürünlerde distribütörleri atlamaya ve bunları doğrudan ikincil satıcılara satmaya karar verdiğini farketmiştir. Distribütör, üreticinin davranışına ilk önce kızarak tepki vermektedir. Çatışmanın tohumları daha çok gelişebilmekte ve sonunda bir ya da her iki tarafının kanal etkinliğini olumsuz bir şekilde etkileyebilecek bir çatışmaya yol açabilmektedir. Çatışma, kanal üyelerinin ayrı ayrı politikalarını değerlendirmek üzere herhangi biri veya her ikisi için bir güç olarak hizmet edebilmektedir. Örneğin distribütör, kızgınlığının üstesinden gelebilmekte, kendi performansı üzerinde odaklanabilmekte ve onu eksik bulabilmektedir. Distribütör, üreticinin ürünlerinin bazılarının adına, önceki satış çabası düzeyini olabileceği kadar yüksek bulamayabilmektedir. Dolayısıyla, üreticinin davranışını koşullara göre düzeltilmiş olarak görebilmekte ve daha etkili satış işi gerçekleştirebilmek için bazı değişiklikler yapmaya çalışabilmektedirler.

Kanal Etkinliği



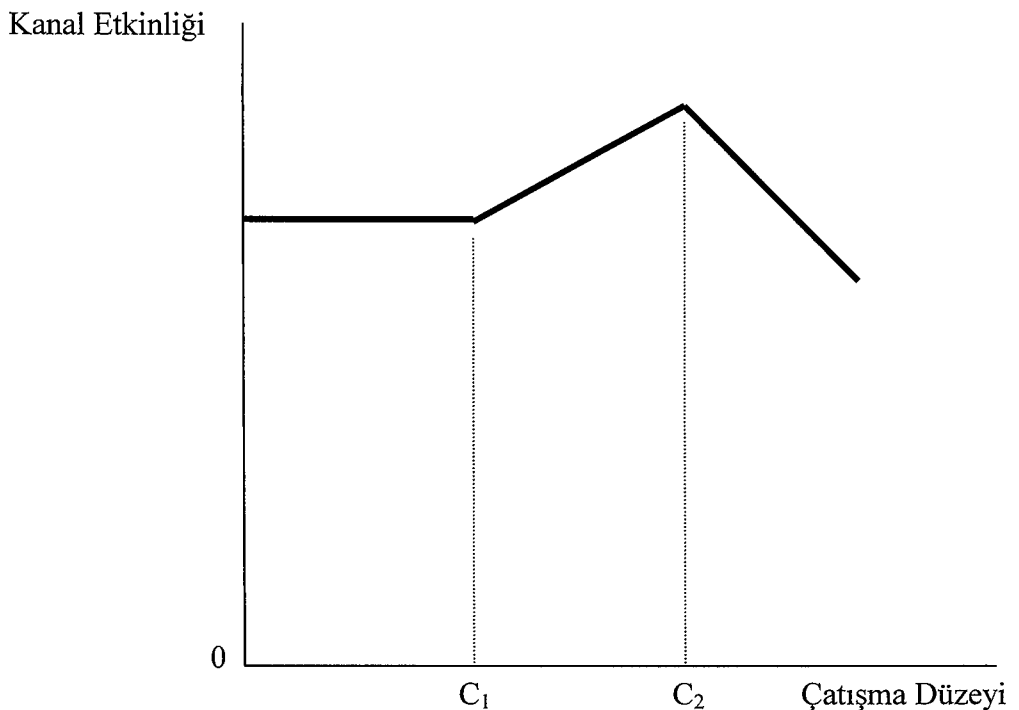
0 _____ Çatışma Düzeyi
Şekil 15. Çatışma ve Kanal Etkinliği – Pozitif Etki

Bert Rosenbloom, "Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for Decision Marker," **Journal of Marketing**, Vol.37, (July 1973), s.29.

Üretici, politikaları da yeniden inceleyebilmekte ve distribütörden mahrum kalırsa gerekecek destekleyici çabaları saptayabilmektedir. Üretici, daha özel çabaların ve teşviklerin, distribütörün desteğini geliştirmek için gerekli olduğuna karar verebilmektedir.

Bu iki taraflı yeniden değerlendirmenin sonucu, kanal üyelerinin ayrı ayrı dağıtım hedeflerine ulaşmak için gereken dağıtım görevlerini göstermek üzere her kanal üyesinin karşılaştırılabilir avantajlarına dayalı olan bir dağıtım olabilmektedir. Yeniden değerlendirmeden kaynaklanan, iki kanal üyesi arasındaki girdi dağıtımını, daha iyi bir çalışma bölümünü temsil edebilmektedir. Bu, kanal üyelerinin birinin, belki de her ikisinin kanal etkinliğinin artması ile sonuçlanmaktadır.

- **Çatışma ve kanal etkinliği – Genel eğri:** Üç modeli bağlanarak, genel bir eğrinin kanal etkinliğindeki çatışmanın muhtemel etkilerini göstermesi sağlanmaktadır. Bu, Şekil 16'da gösterilmektedir.



Şekil 16. Çatışma ve Kanal Etkinliği – Genel Eğri

Bert Rosenbloom, "Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for Decision Marker," **Journal of Marketing**, Vol.37, (July 1973), s.29.

Şekil 16'da OC_1 ile temsil edilen çatışmanın düzeyi, bir tolerans aralığını göstermektedir. Bu aralık içinde çatışmanın, kanal etkinliği üzerinde hiçbir etkisi yoktur. C_2 'nin dışında çatışma etkisi negatifken, C_1C_2 aralığının üstünde pozitifdir. Şekil 16'daki C_2 düzeyi, çatışma üzerindeki bir başlangıç etkisini temsil etmektedir. Tolerans aralığı bir kere geçildiğinde, C_1C_2 arasındaki çatışma düzeyi yükseldikçe, kanal etkinliğinin düzeyi de büyümektedir. C_2 'nin dışında (başlangıç düzeyinde), çatışma düzeyi yükseldikçe, kanal etkinliği düzeyi düşmektedir.

10.2. Çatışma Davranışı

Çatışma davranışının ortaya çıkmasını, her şeyden dağıtım kanalı üyelerinin çatışmaya karşı olan duyarlılıkları belirlemektedir. Çatışmaya karşı olan duyarlılık ise, kanal üyelerinin dağıtım kanalı üzerinden elde ettiklerini düşündükleri yararlar üzerindeki algılanan, diğer kanal üyelerinin kanal sisteminden elde ettiklerinin düşündükleri yararlar ile kendilerinin elde ettiği yararlar arasındaki farkın büyüklüğüne ve kanal üyeleri arasındaki bağımlılık derecesine bağlı olabilmektedir³¹⁹. Duyarlılıktan sonra çatışma davranışını belirleyen ikinci önemli değişken grubu güç dengesidir. Birbirlerinin sahip oldukları güçleri algılamalarına göre çatışma davranışı içinde aktif ya da pasif roller izleyebilmektedirler. Kanal üyeleri pasif davranış içine girdiklerinde; çatışmadan kaçınabilmekte ve çatışmayı inkar edebilmektedirler. Çatışmada pasif kalmanın iki nedeni olabilmektedir. Birincisi, kanal üyesinin uygulayabileceği başka bir seçeneği yoktur, güçsüzdür ya da çatışma davranışı onu karşı bir davranışa zorlamayacak kadar önemsizdir. İkinci neden ise, pasif kalan kanal üyesi, yeterince güçlü olduğu varsayıldığında, başka seçenekler, alternatifler geliştirmek için pasif kalmayı yeğlediği düşünülebilmektedir. Örneğin, üretici, kanalı tümünden değiştirmeyi düşündüğünde çıkan çatışmalara karşı duyarsız kalabilmektedir. Kanal üyelerinin aktif tutumu ise, sorunu çözmek ve sorunun kaynağını etkilemek amacıyla davranışlarda bulunmalarıdır. Aktif davranışta sorunun belirlenmesi, çözüm aranması ve uygulanacak alternatiflerin belirlenmesi aşamaları mevcuttur. Sorunun çözümü için aktif davranışlarda bulunmak, çatışmaya neden olan kaynakların etkilenmesi ve kanal üyeleri

³¹⁹ Kumcu, 1981, *Ön.ver.*, s.98.

arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi için en iyi davranış olarak kabul edilmektedir. Kanal üyelerinin aktif davranışta bulunmaları ve çözümler üretebilmeleri sahip oldukları güç ile doğru orantılı olmaktadır.³²⁰

Çatışma davranışı ile ilgili olarak, kanal üyeleri arasındaki güç ilişkilerinden bahsetmek yararlı olabilmektedir. Çünkü kanal çatışmalarının yönetilmesinde güç ilişkilerinin önemi daha da açık olarak ortaya çıkmaktadır.

Kanal üyeleri arasında çatışma çıktığı zaman bunu değiştirebilme çabaları, kanal üyelerinin sahip olduğu güç ile orantılı olmaktadır. Kanal üyelerinin çatışmalara olan tepkileri kendilerinin sahip olduğu gücün kaynağına ve sahip oldukları güç araçları ile dağıtım kanalındaki güç dağılımına bağlı olmaktadır³²¹. Gücün kaynakları ise farklı biçimlerde sıralanabilmektedir. Bunlardan bazıları şöyledir.³²²

- Zorlayıcı güç: Zorlayıcı gücün korkuya bağlı olarak ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Kanal üyesi verilen emirlere karşı gelmesi sonucunda meydana gelebilecek olumsuzluklardan korkması sebebiyle, gücü kabul etmektedir. Kanal liderinin ya da diğer bir üyenin cezalandırma gücüne ve imkanına sahip olması kadar, diğer kanal üyesinin ya da üyelerinin onu bu şekilde algılaması da önemli olmaktadır.

- Yasal güç: Bu güç kanal üyelerinin, kanal liderinin kendi davranışlarını etkileme gücüne sahip olduklarını kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç ortaya, bir otorite gücü olarak çıkmaktadır. Bu yüzden kanal üyeleri kanal liderine uymaya kendilerini mecbur hissetmektedirler. Kanal üyeleri, liderin gücünü sorgusuz sualsiz kabul etmektedir.

- Ödüllendirme gücü: Kanal üyeleri, kanal liderinin ya da diğer bir kanal üyesinin kendisini ödüllendirebileceğini biliyorsa, onların isteklerine uymaktadır. Ödüllendirme kaynaklarına sahip olan kanal üyesi bunu bir güç olarak kullanabilmektedir. Ödüllendirme maddi ve manevi boyutlarda olabilmektedir.

³²⁰ Aynı, s.97-104.

³²¹ Aynı, s.94.

³²² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995), s.330-332; Çiğdem Kırel, *Örgütlerde Güç Kullanımı: Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkiler Üzerinde Bir Uygulama* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1998), s.13-19.

- Benzeşim gücü (karizmatik güç): Bu güç kaynağı doğrudan kanal liderinin pazardaki itibarı, ünü, saygınlığı vb. özellikleri ilgili olmaktadır. Diğer kanal üyeleri kanal liderinin bu vasıflarından dolayı onun gücünü kabul etmektedirler.

- Uzmanlık gücü: Bu güç kanal üyeleri arasında uzmanlığı, özel bilgisi, deneyimi vb. özelliklerinden dolayı, diğer kanal üyelerinin bu üyeden vazgeçememe durumu ile ilgilidir. Ancak burada ürünün özellikleri ve diğer kanal üyelerinin algıları önemli olmaktadır. Uzmanlık gücünü elinde bulunduran kanal üyesi, bu gücü, diğer kanal üyelerinin davranışlarını değiştirmeyi sağlayacak şekilde kullanabilecekleri gibi, onların elde etmek istedikleri bilgilerin karşılığında, isteklerine uymasını sağlamak şeklinde de kullanabilmektedir.

Dağıtım kanalındaki güç kullanımında gücün kimde olduğu önemli bir konu olmaktadır. Kanalda gücü elinde bulunduran üye teknolojik, çevresel, sosyal vb. gelişmelere bağlı olarak değişebilmektedir. 1900'lü yılların başında güç, distribütörlerin elinde bulunmaktaydı. Bu yıllardaki üreticiler genelde küçük ölçekliydi. Üretimleri sınırlı olduğundan, bunları büyük şirketlere satabilmek için toptancıları kullanmak zorundaydılar. Distribütörler alışveriş için bir merkez konumundaydılar. Bu küçük imalatçılar, stoklarını toplayıp, diğer imalatçılara ya da distribütörlere satan kişilerdi. Daha sonra ise güç distribütörlerden üreticilere geçmiştir. Halen şu anda da kanal üyeleri arasında en güçlü olan üreticilerdir. Ancak son yıllarda artık ikincil araçlar gücü ele geçirmeye başlamıştır. Ve imalatçılar bu baskıyı üzerlerinde hissetmektedir. Örneğin, bir ürün türünün yüzde 40'ından fazlasını ürün hattında bulunduran ikincil aracı, üreticilere baskı yapabilmektedir. Hatta ürün dizaynları, geliştirilmesi konularında da üreticilere baskı yapmaktadırlar. Üreticiler, çok güçlü olabilen bu şirketlerin, kendi mallarını satması için isteklerini kabul etmek zorunda kalabilmektedir.³²³

Dağıtım kanalında oluşabilecek çatışma davranışlarına örnekler aşağıdaki gibi gruplanarak sıralanabilmektedir.³²⁴

³²³ Philip Kotler, "Pazarlamanın Yeni Yüzü", **Capital**, Yıl 6, Sayı no 5, Ek: "Winnig Through Value - Oriented Marketing" Konferansının Notları", s. 20-21

³²⁴ Corey, **Ön.ver.**, s. 369.

- Teoride, çoklu kanal sisteminde, direkt satış güçleri bağımsız dağıtıcılar ve bağımlı dağıtıcılar birbirlerini tamamlamaktadırlar. Günlük hayatta ise, genellikle farklı kanallar (kanallararası) ve aynı gruptaki kanallar (kanal içi) arasında savaş vardır. Direkt satış elemanları ve bayilik verilmiş dağıtıcılar, aynı müşteriler için rekabet edebilmekte veya her ikisi bayilik verilmemiş ikincil satıcılarla savaş halinde olabilmektedirler. Kanallar içinde, aynı markanın dağıtıcıları, birbirlerinin müşterileri bazında, genellikle de fiyatlandırma taktikleriyle, birbirleri arasında ve bölgesel sınırlar dahilinde rekabete girebilmektedirler. Bu yüzden, üreticilerin, kanallara arasında ürünlerin ve pazar sınırlarının çizilmesini ve bakımının yapılmasını, ayrıca çıkarılan kanal savaşlarının günü gününe çözülmesini sağlaması gerekmektedir.

- Direkt satışlar ve ikincil satış kanalları çatışması: Satış yöneticisi ya da sorumlularının doğal istekleri veya düşünceleri, direkt satış elemanlarının büyük miktarlarda alım yapan müşterileri, aracılardan ise küçük miktarlarda alım yapan müşterileri almalarıdır. Ancak pratikte, büyük ve küçüğü ayıran sınır pek net olmamaktadır. Bu iki satış gücü arasındaki rekabet, nihai pazar fiyatlandırmasında tutarsızlıklara, kullanıcı müşteriler arasında şaşkınlığa ve satış gücünün moralinin bozulmasına neden olabilmektedir. Aracılar, kendilerine tanınan kotaların dışında, düşük fiyatlandırma yapabilmektedirler. Bu da satış personelinin sipariş ve müşteri kaybetmelerine neden olmaktadır. Bu tür olayların önüne geçerek direkt satış gücü ve dağıtıcılar arasındaki rekabeti hafifletmek için, üreticiler en az üç yolla sınırlar çizebilmektedirler. Bu yolları kısaca şu şekilde açıklayabilmektedir:

- Birincisi ve de belki en yaygın olanı, direkt satışlar için müşterileri ayrıntılı olarak ve isimlerine ya da sınıflarına göre kesin bir şekilde ayırmaktır. Direkt satışlar için kesin olarak isimlendirilmiş müşteriler ya da kurum-kuruluş türlerinin ayrılması uzun çalışmalar sonucunda gerçekleştirilebilmektedir. Ara sıra kanal çatışmaları meydana gelebilse bile, kanal çatışmalarını önlemede etkin bir yol olmaktadır. Ayrıca markalar arası rekabete de zararlı bir etkiye bulunmamaktadır.
- İkincisi, direkt satış gücü ve dağıtıcılar arasındaki ürün kategorilerini kesinleştirmektir. Her bir kanala satılmak üzere verilen

ürünlerin şartlarında kanallar arası roller arasında ayırım yapılmaktadır. Eğer gerçekte, potansiyel müşteriler aldıkları ürün kategorileriyle ve tipik olarak kanalların kaynakları ile çeşitlendirilebilirse, ürün sınıfı ayırımının çalışabilirliği sözkonusu olabilmektedir. Ancak bir çok durumda, aynı müşteriler genellikle alım siparişlerini büyüklüğü, ihtiyaçlarının aciliyeti ve alışveriş uygunluğu isteklerine bağlı olarak değişik zamanlarda, değişik kanallardan alım yapmak isteyebilmektedirler. Bu nedenle, direkt satış elemanlarının ve ikincil satıcıların egemenlik sınırlarının tarifi amacıyla yapılan ürün sınıfı ayırımı, eğer büyük müşterilerin özel ürün gruplarıyla ve özel müşterilerin kanal kaynağı tercihleri ile birleştirilebilirse faydalı olabilmektedir

- Üçüncü yöntem ise, sipariş büyüklüğünün ya da müşterinin yıllık alım hacminin ifade edilen şartlarına, direkt satış elemanlarının ve aracılarn egemenliklerini tarif eden bazı limitler koymaktır. Bilindiği gibi, üreticilerin birçoğu, daha küçük müşteri alımlarında, aracılarn öncülüğünde hareket etme eğilimindedirler. Müşterilerin yaptıkları alımlar kararlaştırılan boyutlara ulaştığında ise direkt satış gücü bu müşterileri üzerine alabilmektedir. Müşterileri, aracılardan direkt satış gücüne taşımakta iki problemle karşılaşmaktadır. Bunlar; müşterinin kendisinin bu yapılan işlemde hoşlanmayabileceği ve böyle bir çalışmanın aracılarnla iyi ilişkiler kurmayı zorlaştırabileceğidir. İkincil satış ve direkt satış için pazar bölümlerinin ayrılması ve sipariş boyutlarının belirlenmesi, kanallar arası sorumlulukların tarifi açısından çalışabilirliği en düşük olan yöntemdir.

- Kanallar arası çatışmaların diğer şekilleri: Direk satış gücü ile aracılarn çatışmasına ek olarak, çoklu kanal dağıtım sistemlerinde, kanallar arası çatışmanın başka şekilleri de vardır. Birincisi; bağımsız dağıtıcılar genellikle üreticilerin temsilcileri ile çatışmaya girerler. İkincisi, büyük ikincil satıcılar ile küçük ikincil satıcılar arasında çıkabilecek olan çatışmadır. Bunlara ek olarak üreticiler ve bayi dağıtıcılar, kendilerine bayilik almamış ikincil satıcılardan oluşan, genellikle fiyat

iskontosunu yapan ve eğer imkansız değilse zor ulaşılan üreticilerin markalarını taklit eden pazarlar karşısında bulabilmektedirler.

Bu kanallar çatışması şekillerinin yönetimi genellikle oldukça zordur. Politik seviyede, dağıtım stratejisi ile ilgili önemli sorular ortaya çıkmaktadır. Bu sorular; çatışma dışında kalmamak için, hangi pazarlara, kanalların hangi türüyle ve nasıl dağıtım yapılacağına kararlaştırılması; ikincil satış seviyesinde dağıtıcılarla rekabette çok iyi olup olunmadığının ve bunlarla işletmenin güvenliğinin ne kadar sağlam olduğunun cevaplanması; pazarlama stratejilerinin, ürün hatları ve fiyat seviyeleri ile ilgili olarak değişen pazar koşullarına dağıtım kadar iyi nasıl adapte edileceğinin bulunması olabilmektedir. Üreticilerin alacakları kararlar kanallar arası savaş türlerine göre değişebilmektedir.

Ayrıca, kataloglarla ve/veya çoklu şube yerleşimleri ile satış yapan büyük ulusal satış zincirlerle rekabet etmek zorunda kalabilmektedirler. Burada üretici ile bağımsız dağıtıcılar arasında çıkan çatışma, ulusal satış zincirlerine bayilik vermemeleri konusundadır. Hatta hattı bırakma noktasına kadar gelinebilmektedir. Ulusal zincirlerle bağımsız dağıtıcılar arasındaki çatışma ise fiyat konusunda çıkmaktadır.

Üreticiler yada kanal liderleri kanallar arasında çıkan çatışmaları yönetmek için üç yola başvurabilmektedirler. Bunlardan birincisi, üretici bir kanalı fiyatla desteklerken diğer kanaldan desteğini çekebilmektedir. İkinci yol olarak üretici, yeni markalar geliştirerek ya da büyük ulusal zincirlere veya büyük perakendeci mağazalara özel markalar sunarak kanallar arası çatışmaları yatıştırabilmektedir. Ancak bu yol yeni markanın pazarlama maliyetlerinden dolayı gelir kayıplarına yol açabilmektedir. Bu da yeni çatışmalar yaratabilmektedir. Üçüncü yol ise pasif davranış göstererek savaşın kendilerince makul kabul edilebilecek bir kısmını kabullenmektir.

Bu kanal çatışmalarına ek olarak bir de gri pazarlar söz konusu olabilmektedir. Gri pazar olarak adlandırılan pazarlar; tipik olarak üreticilerden bayilik almamış, fakat markalı yarı mamul ve mamul stokları edinebilen (bu malları bayilik almış bağımsız dağıtıcılardan ya da OEM'lerden temin edebilmektedirler), büyük miktarlarda alımlar yapabilen ve kendi müşterilerine satabilen ve büyük miktarlara ulaşabilen stokları gri pazarlara taşıyabilen satıcıların satış yaptıkları pazarlardır. Gri pazarlar genel olarak,

üreticilerin bağımsız dağıtıcılarından daha düşük fiyatlarla dağıtım yapabilmektedirler. Bunlara karşı üreticiler, bu pazarlara mal sağlayan dağıtıcılarını tespit ederek bayiliklerini iptal etme yoluna gitmektedirler. Bayilik iptali geriye kalan kanal üyeleri ile olan ilişkileri sağlamlaştırırken, aynı zamanda pazar payında da kayıplara neden olmaktadır. Ayrıca suç işleyen dağıtıcıların tespit edilmesi büyük bir çaba ve ek bir maliyet getirebilmektedir. Ancak iyi tarafından bakıldığında, gri pazarların oluşması, alıcıların satın alım davranışlarının ve öncelik verdikleri unsurların değiştiğinin, ürün pazarının olgunlaşmasının bir belirtisi olabilmektedir. Dağıtım kanalı artan talebe karşılık verebilmek için genişlemiş olabilmektedir. Üretici bu gelişmelere göre önlem olarak dağıtım kanalına yeni üyeler katabilmekte, değiştirebilmekte ya da devamlı kontrol programları geliştirerek gri pazarlara mal sağlayan araçların önüne geçebilmektedir.

- Kanal içi çatışma: Kanal içi çatışma, üreticinin planlı çabaları sonucunda oluşabilmektedir. Üreticinin kanal içi rekabetten amacı satış miktarını arttırmak, kendi dağıtıcılarını diğer markaların dağıtıcıları ile rekabete sokmak olabilmektedir. Markalar arası fiyat rekabeti için üreticiler büyük dağıtıcılara düşük fiyatla mal verebilmektedirler. Aynı zamanda yüksek miktarlarda stok yapmalarını da bekleyebilmektedirler. Dağıtıcıları yüksek miktarlarda stok yapmaya özendiren ve sonra ellerindeki bu stok fazlalıklarını aynı bölgedeki diğer dağıtıcıların müşterilerine satmaya ve/veya diğer satış bölgelerindeki kullanıcı müşterilere veya ikincil satıcılara taşımaya yönelten üretici, miktar ıskontosu cetveli ile bu rekabeti iyi bir şekilde ateşleyebilmektedir. Ancak müşteriler aynı markanın farklı fiyat uygulamalarından rahatsız olabilmekte ve üreticiye olan güvenleri sarsılabilmektedir. Ayrıca bu durum, kanal içi çatışmaları ateşleyebilmektedir. Fiyat rekabeti genelde kanal üyeleri arasında üreticinin isteği dışında gelişmektedir. Stok fazlalıklarını eritmek isteyen araçlar, diğer kanal üyelerinin bölgelerine ve/veya müşterilerine satış yapmaya çalışabilmektedirler. Üretici planlı çabası dışında gelişen fiyat rekabetini önleyerek, kanal içi çatışmaları yönetebilmek için şu önlemleri alınabilmektedir:

- Satış gelirlerini düşürmesi pahasına, alandaki dağıtıcı sayısı düşürülebilir.

- Kronik olarak fiyat indiren araçlardan, çeşitli şekillerde üretici desteği çekilebilmektedir.
- Kronik olarak fiyatları düşüren araçlara satışı kabul etmeyebilmektedir.

Üreticiler, sadece çok büyük fiyat kırma taktikleri ve bölgesel saldırıda bulunan kanal üyelerine karşı son seçeneği, yani bunlara satışı kabul etmeme yolunu seçebilmektedir.

10.3. Kanal Çatışmasının Yönetimi

Çatışmanın yönetilmesi, kanal üyeleri arasındaki çatışma konusu ne olursa olsun, işbirliğini sürdürmek ve bu yolla çatışma yaratan konular için gerekli olan önlemleri artırarak, çatışmaları tamamen ortadan kaldıramasa bile en aza indirmeye çalışmaktır. Burada asıl önemli olan, çatışmaya rağmen ilişkileri sürdürmeye çalışmak ve ilişkileri değiştirilme sürecine sokulabilmektir³²⁵.

Çatışma yönetimini bir süreç olarak ele alındığında, bu sürecin aşamaları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir³²⁶:

- Mevcut çatışma ve/veya potansiyel çatışmaların ortaya çıkarılması: Uygulamada çatışma, genellikle gelişip görülebilir hale geldikten sonra belirlenebilmektedir. Kanal çatışmasının ortaya çıkartılması için kullanılan bu “olay sonrası” yaklaşımı, genellikle memnun edici olmamaktadır. Çünkü, çatışmanın potansiyel olarak negatif olan etkileri, yeni başlamış ve henüz artıyor olabilmektedir. Bu nedenle, eğer kanal yöneticisinin bir çeşit “erken uyarı sistemi”ne sahip olması, yönetici açısından iyi olabilmektedir. Bir kanal üyesinin performansı hakkında, diğer kanal üyelerinin algılamaları araştırarak potansiyel çatışma alanlarını belirlenebilmektedir. Bu düşünce üzerine yapılan çalışmalar, araçların ve üreticilerin ilgili görevlerinin performanslarının ölçülmüş algılamalarına dayanmaktadır. Bu yaklaşım, çatışma için

³²⁵ Kumcu, 1981, **Ön.ver.**, s.94.

³²⁶ Rosenbloom, **Ön.ver.**, s.133.

bir erken uyarı sağlamada bir baz sağlamaktadır. Gerçek değer için, bu algısal ölçümlerin düzenli ve sürekli bazda alınması gerekmektedir. Kanal üyelerinin potansiyel çatışma alanlarının algılanması konusundaki araştırmaları, meslek kuruluşları veya ticari magazin yayıncıları gibi başka dış gruplar da yürütebilmektedirler. Örneğin, Industrial Distribution Magazine, periyodik olarak çok sayıda çeşitli makalede üreticilere karşı toptancı algılamalarının etraflı bir araştırmasını yürütmektedirler. Tablo 8, bu çalışmaların birinden bir seçme göstermektedir.

Tablo 8'in sol tarafında, dağıtımıcılar aracılığıyla satışın sekiz özgün avantajı sıralanmaktadır. Sağ taraftaki rakamlar, bunları avantaj olarak yorumlayan tepkicilerin (üreticilerin ve distribütörlerin) yüzdesi bulunmaktadır. Örneğin, üreticilerin %72'si ve dağıtımıcıların %66'sı, "daha çok pazar payı ve satış çabası" sağlamak için dağıtımıcı kullanmanın bir avantaj olduğu konusunda hemfikirdirler. Çok daha büyük farklılıklar, "dağıtımıcı hesap/fatura çıkartmayı üzerine alır" (%14 üretici, %28 dağıtımıcı) için benzer bir eşitsizlik ortaya çıkarmaktadır. Dağıtımıcı kullanımı hakkındaki algılamada en büyük farklılık, üreticilerin sadece % 9'unun dağıtımıcıların % 28'i ile karşılaştırıldığında bir avantaj olarak gördükleri "hizmeti/düzenlemeleri üzerine alır" seçeneğinin, dağıtımıcı kullanımında avantajlı olmamasıdır.

Bunlar gibi çalışmaların ortaya çıkardığı üretici ve dağıtımıcıların algılayışlarındaki bu ayrılıklar, kanal üyelerine çatışma sonucu ortaya çıkabilen ilişki alanlarını anlamada yardımcı olma konusunda yüksek bir değere sahip olabilmektedir.

Tablo 8. Üretici ve Distribütörlerin, Distribütörler Aracılığıyla Satış Avantajları Hakkındaki Algılamalarından Seçmeler

<i>Distribütörler Aracılığı İle Satış Avantajları</i>	Üreticilerin Oranı	Distribütörleri n Oranı
Daha geniş pazar payı ve satış çabası	72	66
Yerel, daha sık temas	54	60
Yerel envanter / distribütör mağazaları	57	68
Distribütörlerin kredi riskini üzerlerine almaları	18	36
Distribütörlerin hesap/fatura çıkartmalarını yürütmeleri	14	28
Malları, taşınır taşınmaz sermayeleri nicelik olarak yüklenmeleri	14	6
Distribütörlerin hizmetleri ve düzenlemeleri üzerlerine almaları	9	28
Düşük satış masrafları	24	29
Diğer	3	1

"Manufacturer Distributors Issues and Answers," **Industrial Distribution** (March 1987), s.48.

"Pazarlama kanalı denetimi", kanal üyeleri arasındaki potansiyel çatışmayı ortaya çıkartan olası başka bir yaklaşımdır. Çatışmayı ortaya çıkarmada özel bir şekilde amaçlanmış olan bir pazarlama kanalı denetimini gerçekleştirmek için, belli bir kanal üyesi ile diğer üyelerin ilişkisinin anahtar alanları için, periyodik ve düzenli bir değerlendirme sağlamaktadır. İlişkinin çeşitli alanlarını değerlendirme sürecinde, potansiyel çatışmalar muhtemelen daha iyi bir şekilde ortaya çıkartılmaktadır. Kanal üyelerinin pazarlama faaliyetlerine ve bu faaliyetleri gerçekleştirmek için yapılan işlere ve de bu işler için gerekli olan materyallere bakış açıları farklı olabilmektedir. Örneğin üretici satış noktası malzemelerini müşteri çekmek için mükemmel bir araç olarak görürken, aracılar bunun çok önemli olmadığını düşünebilmektedirler. Tutundurma stratejisindeki bu algısal farklılık potansiyel olarak ciddi bir çatışma durumunun tohumlarını atabilmektedir. Kanal denetimi ile sağlanan gelişmiş uyarı, üreticiye uygun değişiklikleri yapmada kolaylık sağlamaktadır. Üretici böylece çatışmadan kaçınabilmektedir.

"Distribütör danışma kurulları veya kanal üyeleri komiteleri", kanal çatışmasının ilk ortaya çıkartılmasına başka bir yaklaşım olarak görülmektedir. Distribütör danışma kurulları veya kanal üyesi komiteleri, seçilmiş bir distribütörü ve/veya satıcı grubundan üreticilerin ve anahtar yetkililerini kapsamaktadır. Grup, çok sayıda kanal meselesi ve

stratejisi hakkında tartışmak üzere düzenli bir şekilde toplanmaktadır. Kanal üyeleri komiteleri, potansiyel çatışma alanlarının ortaya çıkışı konusunda bir forum sağlamaktadırlar.

Pazarlama kanalındaki çatışmayı belirlemek için oluşturulan bu yaklaşımların hepsi ortak bir tema paylaşmaktadırlar: Kanal yöneticileri, eğer çatışma çok büyümeden veya uzamadan önce onunla ilgilenmek isterlerse, çatışmayı veya potansiyelini ortaya çıkartabilmek için bilinçli bir çaba göstermelidirler.

Kanal yöneticilerin bir kısmı, kanal çatışmasını belirlemek için resmi yöntemler ve süreçler (kanal üyelerinin algulamalarının ölçümü için bir anket formu veya bir pazarlama kanalı denetimi kullanmak gibi) geliştirmenin pratik olmadığına inanabilmektedirler. Böyle yaklaşımların, bir maliyet-fayda bazında düzenlenmediğine inanabilmektedirler. Durum böyle olsa bile, en sonunda kanal ilişkilerinde çatışma çıkma olasılığını düşünen ve dikkate alan kanal yöneticisi, potansiyel çatışma alanlarına karşı muhtemel olarak daha ahenkli ve duyarlı olmalıdır. Dolayısıyla, kanal çatışmasını ele alan resmi yaklaşımlar ile veya onlar olmadan, kanaldaki çatışmayı meydana çıkarma çabasına tahsis etmek üzere hala bir kanal yöneticisinin duyarlılığına ihtiyaç vardır.

- Çatışma ve/veya çatışmaların olası etkilerinin araştırılması: Son yıllarda çatışmayı ve kanal etkinliği üzerindeki etkilerini ölçmek için çeşitli yöntemler geliştirilmektedir. Bazılarını şu şekilde sıralayabilmek mümkündür: Bir pazarlama kanalının düzenlenmesindeki çatışmayı ölçme konusunda yapılan ilk çalışmalardan birinde, inşaat ürünü üreticileri ve dağıtımçıları arasındaki çatışmanın yoğunluğunu ölçmek için bir ölçek geliştirilmiştir. Dayanıklı tüketim malları için bir kanal incelemiş ve dört farklı nedenle bağlantılı olan kanal çatışmasının yoğunluğunu ölçülmüştür. Başka bir uygulamada ise bir sektördeki ürünler için dağıtım kanalındaki çatışmanın yoğunluğunu ölçülmüştür. Sonra bu çatışma ölçüsünü, kanalın performansı ile ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Farklı bir yaklaşımda ise, otomobil endüstrisindeki üretici ve satıcılar arasındaki anlaşmaların sıklıklarına göre kanal çatışmasını ölçülmüş ve bu çatışma ölçüsünü satıcı performansı ile ilişkilendirilmiştir.

- Çatışmayı yönetecek veya çözecek alternatiflerin belirlenmesi ve seçilenlerin uygulanması: Eğer çatışma kanalda ortaya çıkarsa ve karşıt olarak görünür bir şekilde kanal etkinliğini etkilerse, kanal yöneticisi çatışmayı çözmek için harekete geçmektedir. Burada tekrar, kanal çatışmasını çözmeye çalışmasında kanal yöneticisine rehberlik edecek sadece sınırlı sayıda ampirik çalışma vardır. Bununla beraber, konu üzerinde ortaya çıkan sınırlı literatürden bazı yaklaşımlar ve tavsiyeler çıkartılabilmektedir. Bu konudaki önerilerden bazıları şu şekildedir:

- Kanal komitesi, çatışma ile ilişkili ortaya çıkan problemlerin periyodik değerlendirmeleri için kurulabilmektedir. Böyle bir komite, çeşitli kanal üyelerinin farklı bakış açıları için bir forum sağlayarak bir kriz yönetimi kapasitesi içinde işleyebilmektedir. Distribütörler ve diğer araçlar komitedeki kendi temsilcilerini seçebilirken, bazı komite üyelerinin üretici tarafından temsilci olarak atanabileceği de ileri sürülmektedir.
- Değişik kanal üyelerinin amaçlarını ve özel kapasitelerini, müşterilerin ihtiyaçlarına ve çevre kısıtlarına göre oluşturulan komite (veya başka bir vasıta) ile birlikte bağlantılı amaç koyma, çatışma etkilerini hafifletmeye yardımcı olabilmektedir. Mükemmel uyum içinde olan bağlantılı amaçlar geliştirmek olanaksız olsa bile, çalışmaya katılanların diyalogu, kendi içinde çatışmayı azaltmada yararlı olabilmektedir.
- Bir dağıtım yetkilisi pozisyonu, kanaldaki her ana firma için yaratılabilmektedir. Bu pozisyonu dolduran bireyler, problemlerle ilişkili firma dağıtımını bulmakla sorumlu olmaktadır. Dahası bu birey, firmadaki diğer yetkililerin, firmanın etkinliği üzerindeki potansiyel çatışma etkisinden daha fazla kaçınmasını sağlamaya çalışabilmektedirler. Son olarak, kanal içindeki çatışma konularının gerçek şekillerini araştırabilmektedirler.

Kanal çatışmasını çözmek için öne sürülen başka bir yaklaşım da kapsanan tarafların hakem kararına başvurması yolu önerilmektedir. Kanal çatışmalarını

çözümlemek için yapılan hakem kararı ile çözümlemenin şu beş avantajına işaret edilmektedir :

- Hakem kararı ile çözümleme, gizliliği korumaktadır. Dış tarafların duyular alması önlenmektedir. Kamuoyunu ilgilendirmeyen kararlar saklı tutulabilmektedir.
- Hakem kararı ile çözümleme, dava etmekten daha ucuzdur. Tolere edilebilecek bir karar maliyetini düşüren, bir “ucuz yoldan çözümleme” elementi vardır.
- Hakem kararı ile çözümleme, problemler daha kolay olduğunda, onlarla başlangıç aşamasında yüzyüze gelmeyi sağlamaktadır. Burada potansiyel bir problem, pozisyonlar ve seçenekler çok katılaşımadan çözülmeye çalışılmaktadır.
- Hakem kararı ile çözümleme, sık sık endüstri uzmanlarından önce yer almaktadır. Pekçok durumda, hakem veya hakemlik paneli, bir endüstriyi ve uygulamalarını bilenlerden oluşmaktadır. Bazıları bunun, daha yerinde bir karar olduğunu öne sürmektedir.

Başka bir yaklaşım da, kanal için planlanmış bilgi toplama üzerine özel bir organizasyon kurulması önerilmektedir. Böyle bir organizasyon, kanalın tüm bölümleri ile ilişkisi olan tüm kanal üyelerini temin etmekle sorumludur. Organizasyon tarafından kanal üyelerine yayılan bu düzenli bilgi akışının, kanal üyesinin amacının belirlenmesine katkıda bulunacağı, alan sorumluluklarının açıklanmasına yardımcı olacağı, üyeler arasındaki algılamalardaki ihtilafları azaltacağı öne sürülmektedir.

Pazarlama kanalındaki çatışmanın çözümü için, örgütsel gelişme (ÖG) kavramlarının ve yöntemlerinin uygulanması önerilmektedir. Temel olarak bu, çatışmayı büyütebilecek değişikliklere uyum sağlamada kanal üyelerine yardımcı olacak olan eğitsel stratejileri geliştirecek danışmanlar olarak davranış bilim adamlarını kullanmayı kapsamaktadır.

Çatışmayı çözüme amaçlı bu yaklaşımların herhangi birinin fizibilitesi ve uygulanabilirliği, değişik kanal çeşitleri için ve değişen çevre koşulu setleri altında çeşitlenmektedir. Örneğin, göreceli olarak küçük olan pekçok bayi vasıtasıyla dağıtım yapan küçük olan bir üretim firması, bir kanal komitesi kurmayı veya dağıtım yetkilisi pozisyonu oluşturmayı pek pratik bulmayabilmektedir. Franchisor'larıyla çatışma halinde olan bir grup franchisee, çatışmayı çözmek için mahkemede bir dava açmanın onlara, hakem kararına başvurmaktan daha güçlü bir silah sunacağını hissedebilmektedirler. Kanal içinde kurulan bir otonom bilgi toplama birimi, çok üyeli uzun kanallar için hantal ve çok pahalı olabilmektedir.

Bu özgün yaklaşımların herhangi birinin özelliklerinden daha önemli olan şey, hepsinde ortak olan temel prensiptir. Bu, şu şekilde ifade edilebilmektedir : Eğer çatışma başarılı bir şekilde çözümlenmek isteniyorsa, çatışmaya taraf olanlardan birisinin, yaratıcı bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir. Eğer aksi bir şekilde çatışma basitçe “kendi haline” bırakılırsa, muhtemelen başarılı bir şekilde çözülememekte ve kötüleşmektedir. Kısaca, kanal çatışması, basitçe göz ardı edilerek uygun bir şekilde çözümlenmemektedir. Doğrusu, kanal üyelerinin onu çözmek için gayret etmesi gerekmektedir. Bu uğraşın verilmesinde kullanılan spesifik yaklaşımlara bakılmaksızın, kanal üyeleri aralarındaki samimi diyalogu artırdıkları ve farklılıkların açığa çıkartılmasına yardım ettikleri sürece, çatışmayı çözmeye oldukça önemli adım atmış olacaklardır. Pazarlama kanalının yanında, diğer bölgelerdeki pekçok çatışma durumlarında olduğu gibi, çözümler genel olarak bir ölçü üzerinde anlaşmayı kapsayacaktır. Fakat böyle uzlaşmalar , çatışmanın tarafları arasındaki önemli diyalog olmadan mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla bunu yapmak için yaklaşımlar geliştirmek kanal üyesine bağlı olmaktadır. Kanal üyesi bunu, bir hakem kararı ile çözerek, bir kanal komitesi ile, örgütsel gelişmeyle, süreçleri uyumlaştırarak veya hangi yaklaşım uygun bulunmuşsa, onunla yapabilmektedir.

- Sonucun izlenerek, çatışmanın nedenlerinin gerçekten ortadan kalkıp kalkmadığının gözlenmesi: Son aşama ise yukarıda bahsedilen maddeler uygulandıktan sonra, çatışmanın halen devam edip etmediğinin gözlenmektir. Yapılan gözlem sonucunda elde edilen verilere göre, çatışma yönetimi başarısız olmuşsa tekrar çözüm için yöntemler geliştirilmelidir.

11. DAĞITIM KANALINDA YAPILABİLECEK DEĞİŞİMLER

Pazarın temel yapısını meydana getiren ve dağıtım sistemlerinin yeniden yapılanmasına başlangıçta ya da sonradan yol gösteren faktörler aşağıdakileri içermektedir:³²⁷

- Var olan ürün pazarlarının büyütülmesi ve olgunlaştırılması
- Yeni ürün pazarlarının ortaya çıkarılması,
- Dikkate değer pazar/ürün azalmaları,
- Maliyet/marj baskılarının yoğunluğunun ve rekabetin artırılması,
- Müşterilerin karar verme tarzı ve müşteri demografisinin değişmesi,
- Kanal alt yapılarının değiştirilmesi, pazar gücü içinde bazı ikincil satıcı kuruluşların büyütülmesi, diğerlerinin küçültülmesi,
- Şirket birleşmeleri ve iki ya da daha fazla işlerin kanal sistemlerinin bütünleştirilmesi için sonuçlandırma fırsatları,
- Rakiplerin dağıtıcılarını ele geçirerek pazar payını artırma fırsatları.

Bu gibi, yapısal değişiklikler için ihtiyaç duyulan fırsatların oluşturduğu faktörler, genellikle ürün/pazar değişimleriyle, özellikle de ürün yaşam devresi olgusuyla ilgili olmaktadır. Birçok endüstriyel ürünlerin pazar gelişiminin ilk aşamalarında, yeni kullanıcıların eğitimi ve yeni ürün başvurularının gelişimi için baskı yapmak esas olmaktadır. Bu ihtiyaçlar genellikle direkt satış ya da acentelerle satışta ortaya çıkmaktadır. İkinci aşama, yüksek teknik satış değerini düşürmek ve dağıtım ağı kurma ihtiyacını arttırmak eğiliminde olan rekabetçi fiyatlarda ürünlerin genişçe ulaşılabilir hale getirilmesi zorunluluğu olmaktadır. Direkt satış programı, odağın biraz daraltılmasıyla, genel olarak satış gelirlerinin büyük ve önemli kaynakları olarak ortaya çıkan müşterilerin konsantrasyonu ile devam edebilmektedir. Ürünün yaşam devresinin sonraki aşaması, pazarın büyüme oranının düşmesi, müşteri alışveriş davranışında fiyat düşüncelerinin önceliğinin artması ve artan fiyat rekabetinin birleşmesi, uygun satış maliyetlerinde kesinti uygulanmasıdır. Bu, dağıtımın kesin seviyelerinin düşürülmesi veya yükseltilmesi, direkt satış gücü ve ikincil satıcıların kendi rollerinin yeniden tanımlanması, kanallar dahilinde dağıtım fonksiyonları için sorumlulukların yeniden

³²⁷

Corey, **Ön.ver.**, s.375.

tahsis edilmesi ve ıskonto cetvellerinin yeniden yapılması gibi dağıtım stratejisi değişikliğini zorunlu kılabilmektedir. Ürünün yaşam devresi boyunca, pazar yapısındaki değişiklikler, stratejik cevapları kısıktabilmektedir. Bu, dağıtım sistemi içinde bir değişiklik olabilen önemli bir unsur olmaktadır.³²⁸

Kanal yapısında düşünülen değişiklikler, işletmelere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bu konudaki değişik görüşler birleştirildiğinde ise dört tür kanal değişikliği çeşidi ortaya çıkmaktadır. Bunlar şu şekilde özetlenebilmektedir³²⁹:

- Kanal türünün sayısında değişiklik: Kanal üyeleri değişen bir çevre içinde yaşamaktadırlar. Kanal üyeleri devamlılıklarını sağlayabilmeleri için değişen bu çevre koşullarına uymaları gerekmektedir. Bu değişen çevre koşullarından dolayı, mevcut ya da potansiyel müşterilere, mevcut olan kanal tipi ve/veya tipleriyle en iyi şekilde ulaşıp ulaşılmadığı sorunun cevabına göre, kanalın türü ya da türlerin sayısında bir azaltma veya çoğaltma yapılabilmektedir. Örneğin dolaylı dağıtım kanalını kullanan bir üretici, kendi dağıtım gücünü oluşturmak istediğinde, coğrafik olarak belli bölgelerde toplanan kullanıcılara kendi satış örgütü ile ulaşmayı denerken, eski kanal yapısında kullandığı araçlarla da coğrafik olarak dağınık bir şekilde bulunan kullanıcılara ulaşma yolunu deneyebilmektedir. Böylece kanal türünün sayısında bir değişiklik yapılmış olunmaktadır. Ayrıca şirketlerin birleşmesi durumunda da, ortaklar zayıf olduğunu düşündükleri kanallarda da değişikliğe gidebilmektedirler.

- Kanal türünün kompozisyonunda değişiklik: Kanal türünün kompozisyonundaki değişiklik, kanalı oluşturan kanal üyeleri üzerinde yapılan değişikliklerden ibarettir. Bu değişiklik kanal üyelerinin sayılarında yapılabilmektedir. Örneğin yoğun dağıtım stratejine göre birçok aracı ile çalışan üretici, bunlar arasında etkin ve verimli olmayanları ayıklayarak kanal üyelerinin sayısında bir değişiklik yapabilmektedir. İkinci değişiklik türü ise, kanal üyelerinin tipinde yapılan değişiklik olmaktadır. Örneğin, dolaylı dağıtım kanalı seçen bir üretici, değişik aracı türlerinden yararlanabilmektedir. Bu değişik tür araçlarda, kendi içlerinde değişik türlere ayrılabilirler. Başka bir örnek olarak acenteler verilebilir. Bunlar işletmeye bağlı

³²⁸

Aynı, s.375.

olanlar ve bağımsız olanlar olarak ikiye ayırabilmektedir. İşletme bağımsız acentelerle çalışırken, bu aracı tipini değiştirip bağımlı türde acentelerle çalışma kararı alabilmektedir.

- Kanalın rolünde değişiklik: Kanalın rolünde değişiklik iki türde olabilmektedir. Birinci tür değişiklik, şu şekilde olmaktadır. Üreticiler , temel kanalın yanı sıra daha az kullanılan diğer kanallardan da yararlanabilmektedirler. Örneğin, bir mal, kullanıcıların %75'ine "A" kanalı, %15'ine "B" kanalı ve %10'na ise "C" kanalı ile ulaştırılmaktadır. Eğer "A" kanalının payı %30'a düşürülüp, "B" kanalının payı %40'a ve "C" kanalının payı da %30'a çıkarılırsa, kanalların rollerinde değişiklik yapılmış olur. İkinci tür değişiklik de ise, kanal üyelerinin, malı pazara sunuş şekillerinde, sağladığı hizmetlerde vb. değişiklik yapması ve/veya değişik yapmak zorunda kalması ile de kanal rolleri değiştirilebilmektedir.

- Kanal sisteminin tümünde değişiklik: Bu değişiklik türünde, eski dağıtım kanalı tamamen terk edilmekte ve bunun yerine tamamen farklı bir kanal türü uygulamaya konulabilmektedir.

11.1. Kanal Değişikliğine Neden Olabilecek Baskı Çeşitleri

Kanal değişikliğine neden olabilecek baskılar oldukça çeşitli olabilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi derlenebilmektedir:³³⁰

- Kanal içinden gelen baskılar: Kanal içinden gelen baskılar; kanal içinde satışların artması veya düşmesinden, kanal üyelerinin kanalda güç kurma isteklerinden, kanal üyelerinin rekabet ortamını koruma isteklerinden, kanal üyelerinin gelecekteki bir değişmeyi fark etmelerinden ve kanal üyelerinin rekabet ortamını koruma isteklerinden kaynaklanabilmektedir. Bunlar kısaca şu şekilde açıklanabilmektedir:

³²⁹ Haydar Aksoy, *Fiziksel Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım* (İstanbul: Yeni Asya Yayınları Tic. ve San. A.Ş., 1990), s. 35-41.

³³⁰ Aynı, s.41-48.

- Kanal içinde satışların artması veya düşmesi: Belli bir süreç içinde, belli bir kanal tipinin satışları devamlı azalan bir eğilim gösteriyorsa, kanal değişikliğine gitmek gerekebilmektedir. Bu değişiklik, kâr marjları düşen aracılardan, kanalı terk etmesinden kaynaklanabileceği gibi, başka bir kanal türü ile satışı arttırmayı hedefleyen üreticiden dolayı da kaynaklanabilmektedir. Satışların atmasının kanal değişikliğine etkisi ise yine iki türlü olmaktadır. Satışlar attığında üreticiler, direk olarak büyük müşterilere kendileri satış yapmak isteyebilmektedir. İkinci olarak, satışların artmış olmasından dolayı müşterilere sunulan servis desteği yetersiz kalmaya başlamış olabilmektedir. Bu durumda yeni aracılardan devreye girmesi veya eski düzeyin yerine tatmin edici bir düzey oluşturulması gerekebilmektedir.
- Kanal üyelerinin kanalda güç kurma istekleri: Kanalda gücü ele geçiren üye ya da üyeler, kanalı denetleme ve kontrol etme isteklerini, kanal normlarından sapan üyelerin aleyhine işletebilmektedir. Ayrıca bu gücü elinde bulunduran üye ya da üyeler, yeni üyelerle kanalı yeniden dizayn etmeyi, mevcut kanalda değişiklikler yapmayı isteyebilmektedir.
- Kanal üyelerinin gelecekteki bir değişmeyi fark etmeleri: Çevresel değişmelere bağlı olarak kanal yapılarında da değişimler meydana gelebilmektedir. Bu değişiklikler kanal üyelerinin yapılarında da bir takım değişiklikleri doğurabilmektedir. Bunların önceden sezilmesi veya tahmin edilmesi durumunda mevcut kanalda değişiklik yapılması veya mevcut kanal yapısını korurken, yeni gelişmelere ayak uydurabilecek yeni bir kanal kurulması da gündeme gelebilmektedir.
- Kanal üyelerinin rekabet ortamını koruma istekleri: Kanal üyeleri mevcut kanal yapıları içinde kendi yerlerini korumak isterler. Bu yüzden herhangi bir değişikliğe karşı tepki göstermeye hazırdırlar. Ancak sürekli değişim içinde var olduklarından, engel olamayacakları bir değişimle karşılaştıklarında, rekabet ortamlarını koruyabilmek için bazı kanal değişikliklerine başvurmak isteyebilmektedirler. Örneğin, kanal üyeleri kanala başka aracılardan girmesini engellemek ya da girmek üzere olan bir

aracıyı caydırmak için, mevcut kanala, ya kendileri başka bir aracı eklemekte ya da mevcut araçların rollerinde değişiklik yapabilmektedirler. Ayrıca kanal üyeleri, kanala girmesini istemedikleri bir aracıyı önlemek için kanuni bir gücü yoksa, aralarında anlaşım satışları bölge esasına getirmek suretiyle, mevcut kanal üyelerinin rollerinde değişiklikler yapabilmektedirler.

- Kanal dışından gelen baskılar: Kanal dışından gelen baskılar; hükümet ve ilgili kuruluşlardan, rekabetin etkisinden, ithalattan baskısından ve müşterilerden kaynaklanabilmektedir. Bunlar kısaca şu şekilde açıklanabilmektedir.

- Hükümet ve ilgili kuruluşların baskısı: Hükümet ve ilgili kuruluşlar iki nedenden ötürü kanal müdahale etmek isteyebilmektedir. Bunlarda birincisi, serbest rekabet düzenin korumak içindir. Bu baskı, ya dengenin taraflardan birinin veya bir grubun lehine bozulması ya da dengenin daha sağlıklı yapıya kavuşturulması durumlarında söz konusu olabilmektedir. Ayrıca haksız rekabet ve tekeli dağıtım uygulamalarını önlemek içinde baskı yapılabilmektedir. İkinci neden ise, müşterileri/tüketicileri korumaktır. Serbest rekabet düzenin bozulmasına meydan verilirse, bu aynı zaman da müşterilerin/tüketicilerin aleyhine de dengelerin bozulması anlamına gelmektedir. Hükümet ve ilgili kuruluşların baskıları, kanal üyelerinin kanaldaki rolleri ve kısmen de olsa kompozisyonlarında değişikliğe neden olmaktadır.

- Rekabetin etkisi: Rekabetin etkisi değişik şekillerde olabilmektedir. Benzer ürünlerin satıldığı kanallar arasındaki rekabet bunlardan birisidir. Bu kanallar pazar paylarını attırmak için devamlı rekabet halindedirler. Rakiplerin pazar paylarını ele geçirmek, rakiplerin karşı ataklarına karşı pazar paylarını korumak, rakiplerdeki değişikliklere ayak uydurmak ve rekabetten dolayı kendi kanallarını daha etkin hale getirebilmek ve kanalın performansını düşüren üyeleri temizlemek için, kanal yapılarında değişikliğe gidilebilmektedir. Ayrıca bu rekabetin neticesinde etkinliğini yitiren bir kanal içinde yer alan üyelerden

bazılarının, başka kanallara kaymalarından dolayı da değişikliğe gidilmek zorunda kalılabilmektedir.

- İthalatın baskısı: İthalat mallarla rekabet edebilmek için, yerli üreticiler fiyatlarında ayarlama yapabilmektedir. Bu ayarlama, kâr marjlarını düşürerek gerçekleştirilebilmektedir. Bu durumda kanalda değişiklik meydana gelebilmektedir. Ayrıca fiyatın dışında, yüksek servis düzeyi ile rekabet sözkonusu olabilmektedir. Böylece kanalda değişiklik yapılmış olmaktadır. Eğer bu önlemler sonuç vermezse, yabancı üretici ile işbirliğine gidebilmektedir. Böylece kendisinin üretmediği modelleri üretme olanağı da elde edebilmektedir. Dolayısıyla, bu işbirliği ya da ortaklığını neticesinde kanal da çeşitli değişiklikler meydana gelebilmektedir.

- Müşterilerden kaynaklanan baskı: Müşterilerin gerek yapılarında, gerekse satın alma davranışlarında değişiklikler meydana gelebilmektedir. Bu değişikliklerin neticesinde müşterilerin kanal değişikliği için baskıları meydana gelebilmektedir. Örneğin, büyüme hızı yüksek olan müşteriler, direkt olarak üreticiden alım yapmak istediğinde, bu müşterilerin kaybedilmemesi için direk dağıtım kanalı oluşturulabilmektedir. Dolayısıyla bu durum mevcut kanal içinde de değişikliklere yol açabilmektedir. Bunların yanısıra, müşterilerin şikayet ve istekleri neticesinde de kanalda değişikliklere gidilebilmektedir.

11.2. Değişime Engeller

bir önceki konuda sıralanan baskılardan veya diğer nedenlerden dolayı kanalı değişimine gidilebilmesi çok da kolay olmayabilmektedir. Değişime karşı koyan güçler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.³³¹

- Sonucun kesin olması,

³³¹

Corey. Ön.ver., s.376.

- Değişimin, kaybettiğini farkedenerin misillemesini davet edeceği korkusu,
- Kaybedilen satış gelirlerinin ya da artan satış harcamalarının potansiyel maliyetleri,
- Mevcut sistemden kaynak teminini tercih edebilen müşterilerin kaybı,
- Aciliyet eksikliği, krizlere karşı hazırlıksız olmak,
- Mevcut sistemde zarar olarak kabul edilen yatırımlarda (teknik olarak yetişmiş bir direkt satış gücü, güçlü bir ikinci satıcı ağı) ve bu kuruluşlar çerçevesinde gelişen kişisel ilişkilerde isteksizlik,
- İhtiyaç duyulan değişime başarılı bir şekilde geçileceğinin psikolojik taahhüdü ve objektifçe hesaplama yetersizliği.

Bu gibi, dağıtım sisteminin yeniden yapılanma maliyetlerinin kazanılan çıkarları geçtiği avantajsız kanal üyelerinin misilleme gücünün olup olmadığına karar vermek ve direnişin gücünü ve genişliğini hesap etmek genellikle zor olmaktadır. “Başarılı geçişi felç eden” olarak ifade edilebilen bu kesin olmama durumu, genellikle değişime direnmenin sonuçları olmaktadır.³³²

Değişim, hemen hemen her parçanın diğerinden beklentileri üzerine kurulu olan, üretici - satış gücü - aracı ilişkileri çerçevesindeki güçlü kişisel ilişkileri bozma risklerini de getirmektedir. Bu gibi ilişkiler, sistemi birarada tutan bağlardır. Ama bağlar güçlü olduğunda değişim zor olmaktadır. Sadece, satış gelirlerinin kaybedildiği , pazar payının düştüğü, kârlarda yüksek sapmanın olduğu ve değişim ihtiyacının hissedildiği dönemlerde, mevcut durumun muhafaza edilmesinin maliyetleri, dağıtım sisteminin yeniden yapılanmasını zorunlu hale getirmektedir.³³³

Anlamlı bir değişim yapıldığında, başarı şansı, açıkça tanımlanmış ürün hatlarını ve spesifik pazar kesimlerini içeren tüm pazarlama stratejisindeki hareketlerin görülebilmesine bağlı olmaktadır. Bu şartlarda, kanallar sistemi içindeki farklı

³³² Aynı, s.376.

³³³ Aynı, s.376.

unsurların hangi rolleri oynayacakları, herbirinin ne tür müşterilere hizmet vereceği ve ürün hattının hangi parçalarının, bir değişiklik durumunda stratejisine tamamen uygun pazara nasıl gireceğinin planlanmasına ihtiyaç duyulabilecektir. Bunlara ek olarak, etkin bir biçimde yapılan değişim, hemen hemen her zaman organizasyonel bir unsura sahip olmaktadır.³³⁴

³³⁴

Aynı, s.376.

III. BÖLÜM

3. DAĞITIM KANALLARINDA MOTİVASYON VE ÇATIŞMA DERECELERİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK HİSARLAR MAKİNE SANAYİ ANONİM ŞİRKETİ'NDE YAPILAN UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Motivasyon ve çatışma konuları kanal yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Dağıtım kanallarının uygun kanal üyelerinden uygun bir yapıda oluşturulması kanalın geleceğini etkilemektedir. Kanal ne kadar optimal yapıda oluşturulursa oluşturulsun, iyi bir şekilde yönetilmediği sürece ortak amaçlara ulaşılması güç olmaktadır. Kanal yönetiminde birçok sorun ile karşılaşılabilir. Kanalın yönetilmesinde karşılaşılan sorunların içerisinde, motivasyon ve çatışma konuları önemlilik arz etmektedir. Kanal üyeleri iyi bir şekilde motive edildiğinde ve gerek kendi aralarındaki gerekse üretici ile aralarındaki çatışmalar minimuma indirildiğinde, kanalın etkinliği ve verimliliği artmaktadır. Bu da dolayısıyla tüm pazarlama faaliyetlerinin başarısında etkili bir öge olabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı dağıtım kanallarında motivasyon ve çatışma konuları incelenmiştir. Motivasyon unsurları ve çatışma öğeleri pazarlama karması etrafında toplanmaktadır. Yapılan uygulamada, bu pazarlama karması elemanlarının, kanal üyelerini motive edici ve çatışmalarını önleyici bir şekilde oluşturulup oluşturulmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca üreticinin kanal üyelerini motive etmedeki ve çatışmaları önlemedeki başarısı ile kanal üyeleri arasındaki ilişkinin de ölçülmesi amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma durum belirleyici bir araştırma olup, işletmelerin oluşturdukları pazarlama karması elemanlarının, dağıtım kanalları açısından, kanal üyelerini motive etmekte ve aralarında çıkabilecek çatışmaları en aza indirmedeki rolünü ve üreticinin

motivasyon ve çatışmanın yönetimi konularındaki başarısını ölçmeye yönelik bir araştırmadır.

Bu araştırmada söz konusu amaçlara ulaşabilmek için anket yöntemi uygulanmıştır. Anket yöntemi uygulanırken ilk önce bu hazırlanan anketler önceden belirlenmiş olan 5 bayiye gönderilmiştir. Bayilerden anketlere gelen cevaplardan sonra bu cevaplar dikkate alınarak anket formu tekrar düzenlenmiş ve anket formları bu kez 70 bayiye faksla ulaştırılmıştır. Bayilerin herbiri ile anket formu gönderilmeden tek tek görüşme yapılarak bayilerin anket çalışmasına katılmadaki istekleri ve anket sorularına verecekleri cevapların verimliliği artırılmaya çalışılmıştır.

3.3. Anket Formu

Araştırma aracı olarak kullanılan ve EK 2'de bir örneği verilen anket formu açıklayıcı bir ön mektup ve iki bölümden oluşmaktadır. Ön mektup hem geniş dönüş oranını ve doğru yanıt alma olasılığını artırma, hem de yanıtlayan kişinin konuya ilgisini çekerek yanıtlama isteğini oluşturma amacıyla tasarlanmıştır. Ön mektupta araştırmanın önemine değinilmekte ve çalışma hakkında kısaca bilgi verilmektedir.

Araştırmanın birinci bölümü, bayilerin hukuki yapısını, büyüklüklerini ve ankete cevap veren kişilerin demografik özellikleri ile işletmedeki unvanlarını öğrenmeye yönelik bilgiler içermektedir. İkinci bölümde aracıları motive etmede kullanılan ve çatışmaların öğelerini teşkil eden pazarlama karması elemanlarının, üretici işletme tarafından, nasıl kullanıldığı ve üretici işletmenin motivasyon unsuru olarak kullandığı araçların ve çatışmaları yönetmek açısından kullanıldığı yöntemlerin etkisini ölçen sorular yer almaktadır.

3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamına tek bir endüstri işletmesi ve bunun Türkiye genelindeki bayileri dahil edilmiştir. Bunun nedenleri ise şunlardır: Endüstriyel üreticiler

birbirlerinden farklı ürünler üretmekte ve genelde de farklı kanallar vasıtasıyla bu ürünlerinin dağıtımını yapmaktadırlar. Bu yüzden değişik sektörlerdeki işletmelerin aynı anket formuyla incelenmesi sakıncalar doğurabilecekti. Ayrıca zaman ve maliyet sınırlamaları nedeniyle değişik sektörlerdeki üreticilerin, Türkiye genelindeki bayilere ulaşılması çok zordu. Nitekim toplum hacmini büyük olduğu birimlere ulaşmanın güç olduğu ve veri toplarken birimlerin yok olması ya da niteliğini kaybetmesi, risk altına girmesi gibi nedenlerden dolayı, toplum parametreleri tersine onların küçük varyanslı ve yansız tahminlerini almak geçerli olabilmektedir.³³⁵ Bu düşünceden hareketle tek bir endüstriyel sektörde tek bir işletme araştırma kapsamına alınmıştır.

3.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesi, tarım aletleri ve iş makineleri konusunda faaliyet gösteren Hisarlar Makine Sanayi A.Ş.'dir. Seçilen işletmenin Türkiye geneline yayılmış 168 adet bayisi mevcuttur. Bu kütle için ise "basit tesadüfi örnekleme metodu" esas alınarak, "piyango yöntemi" ile 70 adet bayi seçilmiştir³³⁶. Maliyet, zaman ve personel yetersizliği olduğu durumlarda, ana kütle 1000'den küçükse ($N < 1000$) örnek hacmi $n = N \times 0.10$ ya da $n = N \times 0.20$ biçiminde hesaplanan örnek hacmi ile doğru sonuçlara varılabilmektedir³³⁷. Bu düşünceden hareketle, maliyet ve zaman kısıtlarımız söz konusu olduğundan, ana kütle için yüzde yirmisi ile çalışmanın güvenli olacağı kabul edilerek ve geri dönüşümdeki kayıplar da göz önüne alınarak 70 bayi ile örneklem oluşturulmuş ve bu örneklem üzerinde anket çalışması yapılmıştır.

³³⁵ Kazım Özdamar, **Biyoistatistik** (Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1989), s. 57.

³³⁶ Aynı, s.168.

³³⁷ Aynı, s.162.

3.6. Verilerin Toplanması ve Analizi

Faks yoluyla gönderilen anket formlarından 47 tanesi faks ve kargo yoluyla gelmiştir. Bu formlardan bir tanesi kullanılabilir nitelikte olmadığı için işlem dışı bırakılmıştır.

Değerlendirilmeye uygun bulunan anket formalarındaki verilerin analizinde SPSS for Windows 7.0 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) kullanılmıştır³³⁸. Analize başlamadan önce veriler kodlanmış ve değişkenler tanımlanmıştır. Verilerin analizinde istatistiki analiz tekniklerinden yüzde analizleri kullanılmıştır.

³³⁸ Anket formlarının Spss for windows 7.0 hazır yazılım programında değerlendirilmesinde Kazım Özdamar, **Paket Programlar İle İstatiksel Veri Analizi I** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997) adlı kitaptan yararlanılmıştır.

3.7. Araştırma Sonuçlarının Çözümlemesi

İşletmelerin anket formundaki sorulara verdikleri cevaplar SPSS for Windows Paket programında değerlendirilmiş ve EK 3'de gösterilmiştir. Buradan elde edilen veriler, anlaşılabilir olması amacıyla, SPSS çıktılarına benzer şekilde tablolastırılmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 9. Ankete Katılanların Cinsiyeti

Ankete katılanların cinsiyeti	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Erkek	46	100.0	100.0
Toplam	46	100.0	

Ankete cevap verenlerin tümü erkektir.

Tablo 10. Anketi Cevaplandıran Kişilerin Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
İlkokul	8	17.4	17.4
Orta Okul	12	26.1	43.5
Lise	20	43.5	87.0
Üniversite	6	13.0	100.0
Toplam	46	100.0	

Ankete katılan bayilerin yüzde 17.4'ü ilkokul, yüzde 26.1'i ortaokul, yüzde 43.5'i lise ve yüzde 13'ü ise üniversite mezunudur.

Tablo 11. Anketi Cevaplandıran Kişilerin İşletmedeki Unvanları

Unvan	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
İşletme Sahibi	18	39,1	39,1
İşletme Ortağı	5	10,9	50,0
Müdür	10	21,7	71,7
Yönetici	7	15,2	87,0
Satış Sorumlusu	6	13,0	100,0
Toplam	46	100.0	

Anketi cevaplandıran kişilerin unvanları ise şu şekildedir: İşletme sahipleri yüzde 39.1'lik oranla en fazla olan gruptur. İşletme ortaklarının oranı ise yüzde 10.9'dur. Yönetici konumundaki kişilerin oranları ise şöyle gerçekleşmiştir: Müdürlerin oranı yüzde 21.7, yöneticilerin oranı yüzde 15.2 ve satış sorumlularının oranı da yüzde 13'dür. Bu verilere göre anketi cevaplayanların yüzde 50'si işletme sahip ve ortaklarından oluşmaktadır.

Tablo 12. Anketi Cevaplandıran Kişilerin Yaşları

Yaş	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
20-25	2	4.3	4.3
26-30	8	17.4	21.7
31-35	8	17.4	39.1
36-40	6	13.0	52.2
41-45	8	17.4	69.6
46-50	4	8.7	78.3
51-55	6	13.0	91.3
61 +	4	8.7	100.0
Toplam	46	100.0	

Ankete cevap verenlerin yaş durumu ise şu şekildedir: "20-25" yaş arası yüzde 4.3, "26-30" yaş arası yüzde 17.4, "31-35" yaş arası yüzde 17.4, "36-40" yaş arası yüzde

13, "41-45" yaş arası 17.4, "46-50" yaş arası yüzde 8.7, "51-55" yaş arası yüzde 13, "61 ve üstü" yaş ise yüzde 8.7 oranındadır.

Tablo 13. İşletmenizin Sektördeki Faaliyet Yılı

Faaliyet Yılı	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
1_5	4	8.7	8.7
6_10	12	26.1	34.8
11_15	9	19,6	54.3
16_20	14	30.4	84.8
21_25	5	10.9	95.7
26+	2	4.3	100.0
Toplam	46	100.0	

Ankete katılan bayilerin, sektördeki faaliyet yıllarının oranı ise şu şekildedir: Bayilerin yüzde 8.7'si "1-5" yıl, yüzde 26.1'i "6-10" yıl, yüzde 19.6'sı "11-15" yıl, yüzde 30.4'ü "16-20" yıl, yüzde 10.9'u "21-25" yıl ve yüzde 4.3'ü ise "26 ve üstü" yıldır faaliyet göstermektedir.

Tablo 14. Bayilerin Hukuki Yapısı

Hukuki Yapı	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Ltd. Şti	28	60.9	60.9
Koll. Şti.	5	10.9	71.7
Kom. Şti.	3	6.5	78.3
Diğer	10	21.7	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin hukuki yapısı ise şu şekildedir. Yüzde 60.9'u limited şirket, yüzde 10.9'u kolektif şirket, yüzde 6.5'i komandit şirket ve yüzde 21.7'si ise diğer şirket türleri olarak belirtilmiştir.

Tablo 15. Bayilerin Çalıştırdığı Personel Sayısı

Personel Sayısı	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
0_5	20	43,5	43,5
6_10	14	30,4	73,9
11_15	9	19,6	93,5
16_20	3	6,5	100,0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 43.5'i "0-5", yüzde 30.4'ü "6-10", yüzde 19.6'sı "11-15" ve yüzde 6.5'i "16-20" arasında personel istihdam etmektedir. Bu verilere dayanılarak işletmelerin yüzde olarak çoğunluğunun az personel çalıştıran bayilerden oluştuğu söylenebilir.

Tablo 16. Üreticiniz, Ürün Tasarımı, Kalite Düzeyi, Dağıtım ,Satış Koşulları, Reklam ve Diğer Promosyon Çabaları İçin Sizin Düşüncelerinizi Dikkate Alıyor mu?

Düşünceleriniz Dikkate Alıyor mu?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	26	56.5	56.5
Hayır	20	43.5	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 56.5'i üreticinin ürün tasarımı, kalite düzeyi, dağıtım, satış koşulları, reklam ve diğer promosyon çabaları için kendi düşüncelerinin dikkate aldığını belirtirken; yüzde 43.5'i ise bu sıralanan konularda kendilerinin üretici tarafından dikkate alınmadığını belirtmiştir. Olumsuz düşünenlerin oranının yüksek olmasına dayanarak, üreticinin her bayi ile istenen düzeyde iletişim kuramadığı söylenebilir. Kanal üyelerinden genel olarak bu konularda destek istenmemektedir. Daha önce anlatılan konulara dayanarak, kanal üyelerine eşit motivasyon unsurlarının sunulmadığı söylenebilir. Tüm kanal üyelerine kendilerinin yaşayan kanalın sorumlu bir üyesi olduğu hissettirilememekte ve alınan kararlarda söz sahibi olması sağlanmamaktadır. Kanal üyelerinin, dağıtım fonksiyonları ile ilgili kararlara katılmaları, onların üreticiye

olan güvenlerini geliştirmekte ve ilişkilerinin sürekliliği konusunda olumlu düşüncelerin gelişmesini sağlamaktadır. Bunların da önemli motivasyon unsurları oldukları göz önüne alınırsa, işletmenin daha duyarlı olması gerektiği düşünülebilir. Sorunun devamı niteliğindeki ikinci soruda da ankete cevap veren tüm bayilerin, üreticinin kendi düşüncelerini dikkate almasının, kendileri için önemli olduğunu belirtmesi, üreticinin bu konuda daha duyarlı davranmasını gerektiğini gösterebilmektedir.

Tablo 17. Üreticinizin Sizin Düşüncelerinizi Dikkate Alması,Sizin İçin Önemli mi?

Düşünceleriniz Dikkate Alınması Önemli mi?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	46	100.0	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin tümü bu soruya evet cevabı vererek, düşüncelerinin dikkate alınmasının önemli olduğunu belirtmiştir. Kanalın kendi düşüncelerine değer verilmesini isteyen bayilerden oluşması, üreticinin kanal katılımını artırıcı faaliyetlerde bulunmasını, aldığı kararlara bayilerini ortak etmesini ya da en azından onların kararlarda söz sahibi olmasına çalışılmalıdır. Böylece kanalın etkinliği artacak ve ortak amaçlara ulaşmak kolaylaşacaktır. Dolayısıyla çatışmalarda minimum seviyeye inecektir.

Tablo 18: Üreticinizle Kolayca İrtibat Kurup, Haberleşebiliyor musunuz?

Haberleşme düzeyiniz nasıl?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Çok Kolay	25	54.3	54.3
Kolay	21	45.7	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 54.3'ü üretici ile çok kolay irtibat kurup haberleşebildiklerini belirtirken, yüzde 45.7'si kolay bir şekilde irtibat kurabildiklerini belirtmişlerdir. İrtibat kurabilme düzeylerinin kötü olduğunu belirten bayinin olmaması, bu konuda üreticinin

iyi bir iletişim ağı oluşturabildiğini göstermektedir. Bu verilere göre iletişim sorunundan kaynaklanan çatışmaların çok az olduğu söylenebilir. Üretici iyi iletişim ağı sayesinde kanal üyelerinin ihtiyaç ve isteklerini kolayca öğrenebilir.

Tablo 19. Üreticinizle Aranızda Çift Yönlü Bir Bilgi Akışı Var mı?

Çift yönlü bilgi akışı var mı?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	27	58.7	58.7
Hayır	19	41.3	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 58.7'si üretici ile aralarında çift yönlü bir bilgi akışının olduğunu belirtirken, yüzde 41.3'ü üretici ile aralarında çift yönlü bir bilgi akışının olmadığını belirtmiştir. Bayilerin daha önce üreticinin çeşitli konularda kendi düşüncelerini dikkate almadığı konusundaki belirtiler burada da vardır. Üretici bayilerinin çoğunluğu ile iyi bilgi akışı ağı kuramamıştır. Üretici bu konudaki çalışmalarının yeterli olduğunu belirtmesine rağmen, bayilerin yüzde 41.3'ü, bilgi akışının olmadığını ya da iyi çalışmadığını belirtmektedir. Bir önceki tablo 18'deki verilerde bayiler üreticiye kolay ulaşabildiklerini belirtmişlerdi. Ancak üreticinin bu sistemden faydalanarak, iyi bir bilgi akışı ağı kuramamıştır. Belki de üreticinin, bayilerinin bilgisine, ihtiyaç ve problemlerine karşı duyarsız olması da, bilgi akışının iyi olmamasına neden olabilir. Üreticinin bayilerinin Türkiye geneline yayılmış olması ve ürünün özelliğinden dolayı kırsal kesimlere de yer almaları, bilgi iletişimindeki bozukluğu artırabilmektedir. Bayilerin eğitim düzeylerinin çok yüksek olmaması (ilk ve orta okul mezunlarının oranı yaklaşık yüzde 44 oranında çıkmıştı), bu bilgi akışındaki bozukluğa neden olabilir. Üreticinin bu bilgi akışını yeniden ele alması ve düzenlemeler getirmesi gerekmektedir.

Tablo 20. Müşterilerinizle Çıkan Sorunlarda, Üreticiniz Aktif Olarak Rol Alıp Çözümler Üretiyor mu?

Üreticiniz Çözümler Üretiyor mu?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	44	95.7	95.7
Hayır	2	4.3	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 95.7'si gibi büyük bir kısmı, müşterileri ile çıkan sorunlarda, üreticinin aktif olarak rol alıp, çözümler ürettiğini belirtmektedir. Yüzde 4.3 gibi küçük bir kısmı ise üreticinin bu yönünün olumsuz olduğunu belirtmiştir. Alınan verilere göre, üretici satış sonrasında, bayilerini desteklemekte, müşteri yönlü çalışmakta ve bu sayede de bayilerinin desteğini kazanabilmektedir. Müşteri ile sorunların az olması ve müşterilerle iyi ilişkilerin geliştirilebilmesi, kanal üyeleri için önemli motivasyon unsurlarındandır. Üreticinin, müşteri ile olan sorunlarından dolayı, bayilerine yardımcı olması, bayiler için iyi bir motivasyon unsuru olabilmektedir.

Tablo 21. Üreticinizin Müşterilerinizle Olan Sorunlarınıza Çözümler Üretmemesi Durumunda, Müşterinizle ve Üreticinizle Olan İlişkilerinizin Olumsuz Yönde Etkileneceğini Düşünüyor musunuz?

Üreticiniz çözümler üretmemesi ilişkilerinizi etkiler mi?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap Vermeyenler	1	2.2	2.2
Evet	43	93.5	95.7
Hayır	2	4.3	100.0
Toplam	46	100.0	

Tablo 20'de yer alan sorunun önemini ölçen bu soruda, bayilerin yine büyük bir çoğunluğunu oluşturan yüzde 93.5'i, üreticinin müşteri ile ilgili olarak çıkan problemlere aktif olarak rol almaması durumunda hem üretici ile hem de müşterilerle olan ilişkilerin bozulabileceğini belirtirken, yüzde 4.3'ü bu durumun ilişkileri etkilemeyeceğini belirtmiştir. Yüzde 2.2'si ise bu soruya cevap vermemiştir. Bayilerin büyük bir çoğunluğunun üreticinin kendilerini, müşterileri ile olan ilişkilerinde

desteklemesinin önemli olduğunu belirtmesi, üreticinin bu konuda aktif olması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca çıkan sonuç bayiler için bu tür bir destekleme faaliyetinin önemli olduğunu göstermektedir.

Tablo 22. Üreticinizin Satış Elemanları İle İletişiminiz Ne Düzeydir?

Satış elemanları ile iletişim düzeyi	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Çok İyi	20	43.5	43.5
İyi	15	32.6	76.1
Orta	11	23.9	100.0
Toplam	46	100.0	

Üreticinin satış elemanları ile bayilerin ilişkileri konusunda bayilerin görüşleri ise şu şekilde çıkmıştır: "Çok iyi" olduğunu söyleyenlerin oranı yüzde 43.5, "iyi" olduğunu söyleyenlerin oranı yüzde 32.6 ve "orta bir düzeyde" olduğunu söyleyenlerin oranı ise 23.9'dur. Üreticinin satış elemanı ile ilişkilerinin bozuk olduğunu belirten bayinin olmaması ve orta düzeyde olduğunu söyleyenlerin oranının ise düşük olması üretici işletme için iyi bir sonuçtur. Satış elemanlarının eğitim faaliyetlerini arttırarak, bu orta düzeyde görüş bildiren üyelerin, satış elemanları ile olan ilişkileri düzeltilebilir ya da bu bayilerle ilgilenen satış elemanları ile özel ilgilenilebilir. Bayilerin satış elemanları ile ilişkilerinin iyi olması, üretici ile bayi arasındaki sorunların çözümünde önemli olabilmektedir. İyi ilişkilerin gelişmesi, bayileri motive edebilecektir.

Tablo 23. Üreticinizin Satış Elemanları Sizleri Yeterli Sıklıkta Ziyaret Ediyorlar mı?

Ziyaret Sıklığı Yeterli mi?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	28	60.9	60.9
Hayır	18	39.1	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 60.9'u üreticinin satış elemanlarının kendilerini yeterli sıklıkta

ziyaret ettiğini belirtirken, yüzde 39.6'sı ise satış elemanlarının kendilerini yeterli sıklıkta ziyaret etmediğini belirtmiştir. Tablo 22 ve Tablo 23 arasındaki farklılıkların bulunabilmesi amacıyla Tablo 24 oluşturulmuştur.

Tablo 24. Üreticinizin Satış Elemanları İle İletişiminiz Ne Düzeydedir? * Üreticinizin Satış Elemanları, Sizi Yeterli Sıklıkta Ziyaret Ediyorlar mı?

		Üreticinizin satış elemanları, sizi yeterli sıklıkta ziyaret ediyorlar mı?		Toplam	
		Evet	Hayır		
Üreticinizin satış elemanları ile iletişiminiz ne düzeydedir?	Çok İyi	Sayı	20	20	
		Yüzde	%43.5	%43.5	
	İyi	Sayı	8	7	15
		Yüzde	%17.4	%15.2	%32.6
	Orta	Sayı		11	11
		Yüzde		23.9	%23.9
Toplam	Sayı	28	18	46	
	Yüzde	%60.9	%39.1	%100.0	

"Üreticinizin satış elemanları ile iletişiminiz ne düzeydedir?" sorusu ile "Üreticinizin satış elemanları, sizi yeterli sıklıkta ziyaret ediyorlar mı?" sorusu karşılaştırıldığında, üreticinin satış elemanları ile iletişimlerinin çok iyi olduğunu belirten bayilerin (toplam bayiler içinde yüzdeleri 43.5'dir) tümü, üreticinin satış elemanlarının kendilerini yeterli sıklıkta ziyaret ettiğini belirtmiştir. Üreticinin satış elemanları ile iletişimlerinin iyi olduğunu belirten bayilerin (toplam bayiler içinde yüzdeleri 32.6'dır), yüzde 17.4'ü satış elemanlarının kendilerini yeterli sıklıkta ziyaret ettiğini belirtirken, yüzde 15.2'si hayır cevabını vermiştir. Satış elemanları ile ilişkilerinin orta düzeyde olduğunu belirten bayilerin (toplam içinde yüzde 23.9'u) tümü,

satış elemanlarının kendilerini yeterli sıklıkta ziyaret etmediğini belirtmiştir. Bu verilere dayanarak, satış elemanları ile bayiler arasındaki ilişki genel olarak iyi olmasına rağmen, satış elemanlarının bayileri yeterli sıklıkta ziyaret etmemelerinden dolayı, bu ilişki düzeyinin bozulabileceği söylenebilir. Çünkü orta düzeyde ilişkilerinin olduğunu belirten üyelerin tümü, satış elemanlarının kendilerini yeterli sıklıkta ziyaret etmemelerinde şikayetçidirler. İlişki düzeylerinin iyi olduğunu belirten üyelerin yaklaşık yarısı da, kendilerinin yeterli sıklıkta ziyaret edilmesinden şikayetçidirler. Satış elemanlarının kendilerini yeterli sıklıkta ziyaret etmediğini belirten bayilerinin oranını yaklaşık yüzde 40 olması, üreticinin, satış elemanlarının, bayileri ziyaret zamanlarını tekrar ayarlaması ya da elemanlarını bu konuda eğitmesi gerektiğini ortaya koyabilmektedir. Üretici ile doğrudan iletişimi sağlaması ve üreticinin sunacağı destekler konusunda bayiyeye yardımcı olması gereken satış elemanlarının bayileri daha sık ziyaret etmeleri gerekmektedir. Optimal ölçülerde yapılmayan ziyaretler hem satış kayıplarına, hem de bayilerin üretici ile olan ilişkilerindeki iyimserliğin azalmasına neden olacaktır. Bu etkenlerde kanal üyesinin motivasyonunu bozabilecektir.

Tablo 25. Üreticinizin Satış Elemanları, Sizlere Satış Yönetimi, Müşteri İlişkileri, Stok Denetimi vb. Konularda Yardımcı Oluyorlar mı?

Satış elemanları sizlere yardımcı oluyorlar mı?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	25	54.3	54.3
Hayır	21	45.7	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 54.3'ü satış elemanlarının, kendilerine satış yönetimi, müşteri ilişkileri, stok denetimi vb. konularda yardımcı olduğunu belirtmiştir. Bayilerin yüzde 45.7'si ise bu konularda satış elemanlarından destek alamadıklarını belirtmişlerdir. Memnunsuzluğunu belirten bayi oranının yüksek olması, satış elemanlarının görevlerini iyi yapmadığını göstermektedir. Dolaylı dağıtım kanalında, satış elemanlarının asli görevlerini, bu konular oluşmaktadır. Bu görevlerin yerine getirilmemesi, bayi ile üretici arasındaki kanal ilişkisini olumsuz etkileyebilecektir. Bu yorumlanan bu tablo ile Tablo 22'nin karşılaştırılması daha anlamlı sonuç verebilecektir.

destekler konusunda ilişkileri iyi olan bayiler dahi satış elemanlarından şikayetçilerdir. Satış elemanlarının kendilerine bahsedilen konularda yardımcı olmadığını belirten bayilerin toplam içinde yüzdesinin 45.7'i bulması, satış elemanlarının bir kısmının tahmin edildiği kadarıyla, sadece sipariş toplama faaliyetlerini yürütmesinden ileri gelebilmektedir. Bayilerin sık olarak ziyaret edilmemesi, satış elemanlarının, onlara bu bahsedilen konularda yardımını da zorlaştırmaktadır. Satış elemanlarının bahsedilen konularda bayilerini yeterince desteklememesi, bayi ile olan ilişkilerinin gelişmesini engellemektedir. Bu da bayilerin motivasyonunu etkileyebilmekte ve çıkan sorunların çözümünü geciktirebilmektedir. Ayrıca bu tür destekler, müşterilere olan hizmet kalitesini de yükseltecektir. Dolayısıyla müşteri ilişkilerindeki gelişimin iyi olması, kanal üyelerinin motivasyonu açısından önemli olmaktadır. Tablo 20'de belirtildiği gibi, üreticinin müşterilerle çıkan sorunlarda aktif olarak rol alması, bu eksikliği nispeten azaltabilmektedir. Ancak hizmet kalitesinin yükseltilmesi için satış elemanlarının muhakkak kullanılması gerekmektedir.

Tablo 27. Üreticiniz Size Yönetim, Satış, Personel Eğitimi, Stok Denetimi, Müşteri İlişkileri vb. Konularda Ayrıca Eğitim Faaliyetleri ve Seminer Çalışmaları Düzenlemekte midir?

Üreticiniz eğitim ve seminer faaliyetlerinde bulunuyor mu?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Hayır	46	100.0	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 100'ü, üreticinin kendilerine yönetim, satış, personel eğitimi, stok denetimi, müşteri ilişkileri vb. konularda eğitim ve seminer çalışmalarında bulunmadığını belirtmişlerdir. Üreticinin satış elemanları bu gibi konularda, bayilere destek vermekle beraber, tüm bayilere aynı desteği sunmamaktadır. Üreticide, satış elemanları ile kapatamadığı bu açığı, eğitim ve seminer faaliyetleri kendisi de karşılamamaktadır.

Tablo 28. Üreticinizin Bu Tür Ek Hizmetleri Size Sağlamasının Faaliyetlerinize Olumlu Katkısının Olacağını Düşünüyor musunuz?

Bu tür ek hizmetlerin faaliyetlerinize katkısının olacağını düşünüyor musunuz?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	46	100.0	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 100'ü bu tür ek hizmetlerin kendilerine sağlanmasının, faaliyetlerine olumlu katkısı olacağını belirtmiştir. Bayilere bu tür desteklerin, gerek satış elemanlarının bu konudaki çabalarının yetersizliği, gerekse üreticinin eğitim faaliyetleri konusuna yeterince önem vermemesi neticesinde sunulamaması, bayilerin motivasyonunu bozmaktadır. Bayilerin bu tür destekleri almaları, faaliyetlerini daha iyi şekilde yeterine getirmelerini, üreticiye karşı bağlılıklarının artmasını ve sonuçta daha iyi motive olmalarını sağlayabilmektedir. Bayilerin bu konuda istekli olmalarını ve bu tür ek hizmetlerle faaliyetlerini daha iyi yürüteceklerini düşünmelerini, üreticinin değerlendirebilmesi gerekmektedir.

Tablo 29. Bu Tür Ek Hizmetleri Almanın Üretici İle Olan İlişkilerinizi Geliştireceğini Düşünüyor musunuz?

Bu tür ek hizmetlerin ilişkilerinizi geliştireceğini düşünüyor musunuz?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	45	97.8	97.8
Hayır	1	2.2	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 97.8 gibi büyük bir çoğunluğunu Tablo 27'de belirtilen ek hizmetleri almalarının üretici ile olan ilişkileri geliştireceğini düşünmektedir. Bayilerin içinde yüzde 2.2'si ise bu tür ek hizmetleri almalarının ilişkilerine bir etkisinin olmayacağını belirtmiştir. Çıkan sonuçlara göre, bayilerin tamamına yakını, bu tür ek hizmetleri almanın ilişkileri geliştireceğini düşünmektedir. Bu yüzden bu tür ek hizmetler bayileri motive etmek için kullanılabilir. Üretici bu tür ek hizmetleri

sağlayarak, hem bayileri kendisine daha çok bağlamış olur, hem de kanalın etkinliğini ve verimliliğini arttırmış olur.

Tablo 30. Üreticiniz Yeni Ürün Geliştirmesi ve Çeşitlemesi Bakımından Yeterli midir?

Yeni ürün geliştirmede ve çeşitleme de yeterli mi?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	43	93.5	93.5
Hayır	3	6.5	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 93.5'i üreticiyi yeni ürün geliştirme ve ürün çeşitlemesi bakımından yeterli bulurken, yüzde 6.5'i yetersiz olarak nitelendirmektedir. Bayilerin büyük bir çoğunluğunun üreticiyi bu konuda yeterli olarak görmesi, bayilerin üreticiye karşı olan bağımlılığını ve güvenini arttırdığı söylenebilir.

Tablo 31. Üreticiniz Yeni Ürün Geliştirmesi ve Çeşitlemesi Bakımından Rakipleri Karşısında Durumu Nedir?

Rakipleriniz karşısındaki durumu nedir?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Çok iyi	27	58.7	58.7
İyi	15	32.6	91.3
Normal bir seviyede	4	8.7	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 58.7'si üreticiyi, rakip firmalar karşısında, ürün geliştirme ve çeşitlemesi bakımından çok iyi bulmaktadır. Bayilerin yüzde 32.6'sı ise bu konuda üreticinin iyi olduğunu belirtirken, yüzde 8.7'si ise normal bir düzeyde olduğunu belirtmiştir. Genel olarak üretici, rakipleri karşısında, bayiler tarafından oldukça iyi görülmektedir. Bayiler tarafından üreticinin Tablo 30'de de görüldüğü gibi ürün geliştirme ve çeşitleme bakımından iyi olduğunun ve bu bakımdan rakipleri karşısında

da gayet iyi durumda olduğunun belirtilmesi, bayilerin üreticiye olan güvenlerini artırabileceğini ortaya çıkarabilir. Ayrıca rakipler karşısında üreticinin iyi olması, satışların artacağı ve toplam gelirlerin yükseleceği beklentilerini de geliştirebilir. Bilindiği gibi bu unsurlarda, bayilerin motive edilmesinde önemli olmaktadır

Tablo 32. Üreticinizle Olan İlişkilerinizde Size Tanınan Yetki ve Sorumluluklar Tam Olarak Belirli mi?

Yetki ve sorumluluklarınız tam olarak belirli mi?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	40	87	87
Hayır	6	13.0	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 87'si kendilerine tanınan yetki ve sorumlulukların tam olarak belirli olduğunu belirtirken, yüzde 13'ü ise yetki ve sorumlulukların tam olarak belirli olmadığını belirtmiştir. Bayilerin büyük bir çoğunluğunun bahsedilen konudaki olumlu düşünceleri, üreticinin bayilerle olan iş ilişkilerinin iyi olduğunu göstermektedir. Bayilerin yetki ve sorumluluklarının tam olarak belirlenmesinin çatışmaları en aza indireceği ve önleyebileceği söylenebilir.

Tablo 33. Üreticinizle Olan İlişkilerinizde Size Tanınan Hakları Tam Olarak Kullanabiliyor musunuz?

Haklarınızı tam olarak kullanabiliyor musunuz?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	40	87.0	87.0
Hayır	6	13.0	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 87'si kendilerine tanınan yetki ve sorumlulukları tam olarak kullanabildiklerini belirtirken, yüzde 13'ü ise kendilerine tanınan yetki ve sorumlulukları tam olarak kullanamadıklarını belirtmişlerdir. Evet cevabını veren

bayilerin oranının yüksek olması, bayilerin üreticiye olan güvenleri geliştirebilir ve bu konudaki çatışmaları en aza indirebilir.

Tablo 34. Üreticiniz Sizin Rakiplerinizle Olan İlişkilerinizi Katı Kurallarla Sınırlıyor mu?

Rakiplerinizle ilişkileriniz katı kurallarla sınırlı mı?			
Evet	11	23.9	23.9
Hayır	22	47.8	71.7
Kısmen	13	28.3	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 47.8'i kendilerinin rakiplerle olan ilişkilerinde katı kurallarla sınırlandırılmadıklarını belirtirken, yüzde 23.9'u katı kurallarla sınırlandırıldıklarını, yüzde 28.3'ü ise kısmen sınırlandırıldıklarını belirtmiştir. Bu verilere göre, üreticinin rakipleri ile ilgili olarak belirgin politikasının olmadığı söylenebilir. Yaklaşık olarak yüzde 50'si rakiplerle olan ilişkilerinde serbest olduklarını belirtirken, yaklaşık yüzde 50'si ise kısmen ya da tamamen sınırlandırıldıklarını belirtmesi, belki de bayilerin buldukları bölgelerdeki, üreticinin pazar payına ve gücüne bağlı olarak geliştirilen bir politika da olabilir.

Tablo 35. Üreticinizi Güvenilir ve Tutarlı Buluyor musunuz?

Üreticiniz güvenilir ve tutarlı mı?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	44	95.7	95.7
Hayır	2	4.3	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 95.7'si üreticiyi güvenilir ve tutarlı bulurken, yüzde 4.3'ü ise güvenilir ve tutarlı bulmamaktadır. Bayilerin büyük bir kısmının üreticiyi güvenilir ve

tutarlı bulması, bayiler için iyi bir motivasyon unsuru olmaktadır. Bayiler üretici ile olan ilişkilerinin uzun süreceğini ve ona güvenebileceklerini düşünmektedirler. Bu da kanalın etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktadır. Geriye kalan yüzde 4.3 gibi küçük bir azınlık ise üreticiden memnun olmadıklarını belirtmektedirler. Küçük bir azınlık olmasına rağmen bunlarla olan sorunların giderilmesi kanalın etkinlik ve verimliliğini daha da arttıracaktır.

Tablo 36. Üreticiniz, Yaptığınız Faaliyetlerin Neticesinde Sizlere Herhangi Bir Maddi ve/veya Manevi Ödül Veriyor ya da Cezalandırıyor mu?

Üreticiniz tarafından ödüllendiriliyor ya da cezalandırılıyor musunuz?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	4	8.7	8.7
Hayır	42	91.3	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 91.3'ü üreticinin kendilerine herhangi bir ödüllendirme ya da cezalandırmada bulunmadığını belirtirken, yüzde 8.7'si ise üretici tarafından ödüllendirildiklerini ya da cezalandırıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda üreticinin ödüllendirme ve cezalandırma ile ilgili olarak herhangi bir işletme politikasının olmadığı, keyfi olarak istediği bayileri ödüllendirip cezalandırdığı söylenebilir. Ancak bu keyfiyetin uygulandığı bayi yüzdesi oldukça düşüktür. Bayilerin kanala katılımlarını arttırmak, kanala ve üreticiye bağlamak, kanalda yürüttükleri faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için, bayilerin büyük bir çoğunluğuna, hiçbir motive edici ödül ya da caydırıcı ceza uygulanmamaktadır. Ayrıca, ayrıcalıklı tutulan bayilerin yüzdesi küçük olmakla beraber, bu ayrıcalıklı uygulamalar kanal üyelerinin motivasyonunun daha da bozulmasına, üretici ve birbirleri arasında çatışmaların çıkmasına neden olabilir.

Tablo 37. Bu Ödüllendirme ve Cezalandırmaları Yeterli ve Yerinde Buluyor Musunuz?

Ödül ve cezaları yeterli ve yerinde buluyor musunuz?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler	42	91.3	91.3
Yeterli	1	2.2	93.5
Yetersiz	3	6.5	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 91.3'ü bu soruya cevap vermemiştir. Bayilerin yüzde 6.5'i ödül ya da cezaların yetersiz olduğunu belirtirken, yüzde 2.2'si ise verilen ödül ya da uygulanan cezaların yeterli olduğunu belirtmiştir. Bu verilere göre üretici bayilerinin çok küçük bir kısmına ödüllendirici ya da cezalandırıcı faaliyetlerde bulunmasına karşın, bu bayilerinde büyük bir kısmı, bunların yetersiz olduğunu belirtmiştir. Yüzde 2.2 gibi çok küçük bir yüzde ise yapılan faaliyetlerden memnun olduğunu belirtmektedir.

Tablo 38. Üreticiniz Yaptığınız Faaliyetlerin Neticesinde, Sizlere Herhangi Bir Maddi ve/veya Manevi Ödüllendirme ya da Cezalandırmada Bulunuyor mu? * Bu Ödüllendirme ve/veya Cezalandırmaları Yeterli ve Yerinde Buluyor musunuz?

		Bu ödüllendirme ve/veya cezalandırmaları yeterli ve yerinde buluyor musunuz?			Toplam	
		Yeterli	Yetersiz	Cevap Vermeyenler		
Üreticiniz yaptığınız faaliyetlerin neticesinde, sizlere herhangi bir maddi ve/veya manevi ödüllendirme ya da cezalandırma da bulunuyor mu?	Evet	Sayı	1	3	4	
		Yüzde	%2.2	%6.5	%8.7	
	Hayır	Sayı			42	42
		Yüzde			%91.3	%91.3
Toplam	Sayı	1	3	42	46	
	Yüzde	%2.2	%6.5	%91.3	%100.0	

"Üreticiniz yaptığınız faaliyetlerin neticesinde, sizlere herhangi bir maddi ve/veya manevi ödüllendirme ya da cezalandırmada bulunuyor mu?" sorusu ile "Bu ödüllendirme ve/veya cezalandırmaları yeterli ve yerinde buluyor musunuz?" sorusu karşılaştırıldığında, üreticinin, kendilerini yapmış oldukları faaliyetlerin neticesinde herhangi bir şekilde ödüllendirmediğini veya cezalandırmadığını belirten bayilerin tümü (toplam bayilerin içinde yüzdeleri 91.3'dir), "Bu ödüllendirmeleri ve/veya cezalandırmaları yeterli buluyor musunuz?" sorusuna cevap vermemiştir. Kendilerinin ödüllendirildiğini veya cezalandırıldığını belirten bayilerin (toplam içinde yüzdeleri 8.7'dir), yüzde 6.5'i bu ödül veya cezaların yetersiz olduğunu, yüzde 2.2'si ise yeterli olduğunu belirtmiştir

21 Numaralı Anket Sorusu: Açık uçlu soruya bayilerin vermiş oldukları cevaplar derlendiğinde, bayilerin üreticiden ödül olarak istekleri şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Potansiyelin üzerindeki cirolara ek prim verilmesi,

- Belirli kotlar koyulup, bu kotaları aşanların ödüllendirilmesi,
- Satış durumuna göre üretici tarafından uygun görülen primlendirme yönteminin geliştirilmesi,
- Faaliyetlerinde verimli olan ve üretici ile sorunsuz çalışan bayiler bir şekilde ödüllendirilmesi, (Örneğin, vadelerin uzatılması, vadelerin 120 gün yerine 180 gün yapılması gibi)
- İskonto oranları artırılması,
- Normal bayi iskontosu + ciro primi geliştirilmesi,
- Satış oranı yüksek bayilerin diğerlerine göre satış giderleri de artabileceğinden (iş gücü, maliyet, zaman gibi), bu durumunda göz önünde tutulup satışları artan bayilere, kolaylıklar sağlanması.

Tablo 39. Üreticinizin, Sizin Satışlarınızı Destekleme Konusunda Gösterdiği Çabaların Seviyesi Yeterli midir?

Satışlarınızı desteklemek için gösterilen çabalar yeterli mi?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Yeterli	21	45.7	45.7
Ortalama bir seviyededir	20	43.5	89.1
Yetersiz	5	10.9	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 45.7'si üreticinin bayi satışlarını destekleme çabalarının yeterli olduğunu belirtirken, yüzde 43.5'i bu çabaların ortalama bir düzeyde olduğunu, yüzde 10.9'u da yetersiz olduğunu belirtmiştir. Üretici satış destekleme çabalarını motivasyon unsuru olarak kullanabilir. Ancak burada bayilerin yüzde 45.7'si tam olarak satış destekleme çabalarının yeterli olduğunu belirtmektedir. Diğerleri ise tam olarak yeterli olmadığı ya da tamamen yetersiz olduğunu belirtmiştir. Bu da üreticinin eksikliği olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 40. Satışlarınız Konusunda Tam Bir Bağımsızlığa ve Yetkiye Sahip misiniz?

Satış konusunda yetki ve bağımsızlığa sahip misiniz?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	45	97.8	97.8
Hayır	1	2.2	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 97.8'i satışları konusunda tam bağımsızlığa ve yetkiye sahip olduklarını belirtmişlerdir. Üretici, Tablo 39'da da görüldüğü gibi tüm bayilerini memnun edecek bir satış destekleme çabalarında bulunmamasına rağmen, bayilerini satış konusunda serbest bırakmaktadır. Üretici bu eksikliğini bayileri serbest bırakarak gidermeye çalışıyor olabilir. Bu da bayileri motive edici bir unsur olarak görülebileceği gibi, satış konusunda üretici ile bayi arasında çıkabilecek çatışmaları da önleyebileceği söylenebilir. Ancak bayilerin tamamen serbest bırakılması, bayiler arasında çatışmaların çıkmasına neden olabilir.

Tablo 41. Üreticinizin Size Sağladığı Kredi Olanaklarından Memnun musunuz?

Sağlana kredi olanaklarından memnun musunuz?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	37	80.4	80.4
Hayır	9	19.6	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 80.4'ü üreticinin sağladığı kredi olanaklarından memnun olduğunu belirtirken, yüzde 19.6'sı ise memnun olmadığını belirtmiştir. Üretici bayilerinin büyük bir çoğunluğunu memnun edebilmektedir. Bu kredi olanakları motive edici faktörler olarak kullanılabilir. Ancak bunun bayilere motive etmek, onları desteklemek için kullanıldığı belirtilmelidir. Ayrıca, kredi konusu, bayinin üreticiye bağımlılığını arttırmak içinde kullanılabilir. Bayilerin büyük bir çoğunluğunun memnuniyeti bu konuda çatışmaların az olduğunu da gösterebilmektedir. Kredi konusunda diğer memnuniyetsiz bayiler üzerinde çalışıldığında çatışmalar en aza

inebilecektir ve kanal üyelerinin tümüne motive edici unsur olarak kredi olanakları sunulabilecektir.

Tablo 42. Size Tanınan İskonto Oranlarından Memnun musunuz?

İskonto oranlarından memnun musunuz?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Cevap vermeyenler	1	2.2	2.2
Memnunum	27	58.7	60.9
Memnun değilim	18	39.1	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 58.7'si üretici tarafından kendilerine tanınan ıskonto oranlarından memnun olduklarını belirtirken, yüzde 39.1'i ise memnun olmadığını belirtmiştir. Bayilerin yüzde 2.2'si bu soruya cevap vermemiştir. Üretici, ıskonto oranlarında da bayilerin tamamını memnun edememektedir. Sadece bayilerin yüzde 58.7'sinin memnun olması, ıskonto oranlarını motive edici bir unsur olarak kullanılmadığını gösterebilmektedir. Mevcut fiyat listelerinde, ıskonto oranlarının gözükmemesi, müşterilerle bayiler arasında sorunların çıkmasını önleyebilmektedir. İskonto oranları ile bayilerin kâr marjları artabilmektedir. Kâr marjlarının artması ve bu artış esnasında, fiyattan dolayı müşterilerle sorunların çıkmaması, bayiler için çok iyi bir motivasyon unsuru olabilir. Ayrıca ıskonto oranları ile bayilerin stok düzeyleri artırılabilir ve müşteri servislerinin düzeyi yükseltilebilir. Bu da müşteri ile bayiler arasında çıkabilecek sorunları azaltabilir. Bütün bunlar göz önüne alındığında, üretici işletmenin bu konuda daha fazla çaba sarfetmesi gerektiği söylenebilir.

Tablo 43. Üreticinizin Stok Kontrolü Yeterli midir?

Üreticinizin stok kontrolü yeterli midir?	Sayı	Yüzde	Toplam yüzde
Yeterlidir	33	71.7	71.7
Yetersidir	13	28.3	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 71.7'si üreticinin stok kontrolünün yeterli olduğunu belirtirken, yüzde 28.3'ü bu konuda üreticinin yetersiz olduğunu belirtmiştir. Bayilerin çoğunluğunun üreticinin bu konuda yeterli olduğunu belirtmesi, siparişlerin zamanında karşılandığını gösterebilmektedir. Bu da müşteri ile bayi ve dolayısıyla da bayi ile üretici arasındaki çatışmaların az olduğunu gösterir. Ancak memnun olmayan bayilerin oranının yaklaşık yüzde 30'u bulması, bu konuda üreticinin az da olsa sorunlarının olduğunu göstermektedir. Üreticinin bu konuda tedbirler alması gerekmektedir.

Tablo 44. Üreticiniz Siparişlerin Alınması ve İstenilen Zamanda Yerine Getirilmesi Konularında Sizce Yeterli midir?

Üreticinizin sipariş işleme durumu nasıldır?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Yeterlidir	28	60.9	60.9
Kısmen yeterlidir	14	30.4	91.3
Yetersidir	4	8.7	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 60.9'u üreticinin siparişlerin alınması ve zamanında yerine getirmesi konusunda yeterli bulurken, yüzde 30.4'ü kısmen yeterli ve yüzde 8.7'si de yetersiz bulmaktadır. Kısmen yeterli ve yetersiz bulanların oranlarının yaklaşık olarak yüzde 40 dolayında olması, üreticinin bayilerinin tüm siparişlerini istenen zaman ve miktarda karşılayamadığını göstermektedir. Üreticinin stok düzeyinin iyi olarak kabul edilebilmesine rağmen, siparişlerin zamanında karşılanamaması, satış elemanlarının bayilerle olan ilişkilerine ve siparişlerin hazırlanması ile ilgilenen personelin yetersizliğine bağlanabilir. Ne sebeple olursa olsun siparişlerin zamanında ve istenen

miktarda karşılanamaması müşteri kayıplarına yol açabilmektedir. Dolayısıyla bayilerle üretici arasında çatışma doğabilmekte ve müşteri kayıpları bayinin motivasyonunu düşürebilmektedir.

Tablo 45. Üreticinizin Stok Kontrolü Yeterli midir? * Üreticiniz Siparişlerin Alınması ve İstenilen Zaman ve Şekilde Yerine Getirilmesi Konularında Sizce Yeterli midir?

		Üreticiniz siparişlerin alınması ve istenilen zaman ve şekilde yerine getirilmesi konularında sizce yeterli midir?			Toplam
		Yeterlidir	Kısmen Yeterlidir	Yetersizdir	
Üreticinizin stok kontrolü yeterli midir?	Sayı	28	5		33
	Yeterlidir				
	Yüzde	%60.9	%10.9		%71.7
	Sayı		9	4	13
Yetersizdir	Yüzde		%19.6	%8.7	%28.3
	Sayı	28	14	4	46
Toplam	Yüzde	%60.9	%30.4	%8.7	%100.0

"Üreticinizin stok kontrolü yeterli midir?" sorusu ile "Üreticiniz siparişlerin alınması ve istenilen zaman ve şekilde yerine getirilmesi konularında sizce yeterli midir?" sorusunun karşılaştırmalı tablosunda, üreticinin stok düzeyine yeterli olarak cevap veren bayilerin (toplam bayilerin içinde yüzdesi 71.7) yüzde 60.9'u siparişlerin karşılanması konusunda üreticiyi yeterli bulurken, bu bayilerin yüzde 10.9'u üreticiyi bu konuda kısmen yeterli olarak görmektedir. Üreticinin stok kontrolünü yeterli bulan bayilerin bir kısmının dahi üreticinin siparişleri zamanında ve istenen miktarda karşılanması konusunda tam olarak yeterli bulmaması, üreticinin bu konuda önlemler alması gerektiğini göstermektedir. Üreticinin stok kontrolünü yetersiz bulan bayilerin (toplam bayilerin içindeki yüzdeleri 28.3'dür), yüzde 19.6'sı üreticiyi siparişleri zamanında ve istenen miktarda karşılama konusunda kısmen yeterli bulurken, yüzde

8.7'si tamamen yetersiz bulmaktadır. Bu verilere göre üreticinin stok kontrolünde ve buna bağlı olarak siparişleri karşılama konusunda sorunlarının olduğu ortaya çıkmaktadır. Üreticinin stoklarını yeterli bulan üyelerin bir kısmının da siparişlerinin karşılanmasında sorunların olduğunu belirtmesi, Tablo 44'ün yorumunda da belirtildiği gibi üreticinin taşıma ya da sipariş işleme elemanlarındaki eksikliklerden ve satış elemanlarının siparişleri bildirmedeki aksaklıklarından da kaynaklanıyor olabilir. Üretici bu konuda tedbirler almazsa, ileride müşteri ve bayi kayıplarına maruz kalabilecektir.

Tablo 46. Kendi Stok Düzeyinizi Belirlemede Bağımsız mısınız?

Stok düzeyinizi belirleme de bağımsız mısınız?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	44	95.7	95.7
Hayır	2	4.3	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 95.7'si, kendi stok düzeylerini belirlemede bağımsız olduklarını belirtirken, yüzde 4.3'ü ise bu konuda bağımsız olmadıklarını belirtmektedir. Bayilerin büyük bir çoğunluğunun bu konuda bağımsız olduğunu belirtmesi, üretici ile bu konuda sorunlarının çok az olduğunu göstermektedir. Üretici ile bayi arasında çıkan çatışmalardan en fazla rastlanılan konulardan birisi olan stok miktarları, bu şirket ve bayileri arasında çok az bir seviyede ortaya çıkmaktadır.

Tablo 47. Üreticinizin, Sizin Stok Belirleme Politikalarınıza Müdahale Etmesi veya Etmek İstemesi, Üretici İle Olan İlişkilerinizi Nasıl Etkiliyor ya da Nasıl Etkileyebileceğini Düşünüyorsunuz?

Stok belirleme politikalarınıza yapılan müdahale ilişkilerinizi nasıl etkiliyor?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Olumlu yönde	19	41.3	41.3
Olumsuz yönde	16	34.8	76.1
Olumlu ya da olumsuz olarak çok fazla bir etkisi olmaz	6	13.0	89.1
Hiçbir etkisi olmaz	5	10.9	100.0
Toplam	46	100.0	

Üreticinizin, sizin stok belirleme politikanıza müdahale etmesi veya etmek istemesi, üretici ile olan ilişkilerinizi nasıl etkiliyor ya da nasıl etkileyeceğinin düşünüyorsunuz sorusuna, bayilerin yüzde 41.3'ü ilişkilerini olumlu yönde etkileyeceği, yüzde 34.8'i olumsuz yönde etkileyeceği, yüzde 13'ü olumlu ya da olumsuz çok fazla bir etkisinin olmayacağı ve yüzde 10.9'u da hiçbir etkisinin olmayacağı şeklinde cevaplandırmıştır. Üreticinin stok düzeylerine müdahale etmesi veya etmesinin bayilerce beklenmesi, daha önceki sorularda üreticinin, bayilere gerekli destekleri sunmamasından dolayı, bayilerin üreticiden destek alabilecekleri düşüncesinden kaynaklanıyor olabilir. Bu tür istekleri olan bayilerin oranının yüksek olması böyle bir yorumu doğrulayabilir.

Tablo 48. Müşteri Seçiminde Hangi Kriterler Uygulanmaktadır?

Müşteri seçiminde hangi kriterler uygulanmaktadır?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Bölge sınırlaması mevcuttur	46	100.0	100.0
Toplam	46	100.0	

Üretici bayilere satış yapma yetkisini bölge bazında vermiştir. Bayiler sadece kendi bölgelerine satış yapabilmektedirler. Müşteri seçiminde sınırlamaların getirilmesi,

bayilerce hoş karşılanmasa bile, ileride çıkabilecek çatışmaların önlenmesi bakımından yararlı olabilmektedir.

Tablo 49. Müşteri Seçiminde Hangi Kriterin Uygulanmasını İstersiniz?

Müşteri seçiminde hangi kriterin uygulanmasını istersiniz?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Bölge sınırlaması	15	32.6	32.6
Müşteri büyüklüğüne göre sınırlama	6	13.0	45.7
Hiçbir sınırlama olmasın	25	54.3	100.0
Toplam	46	100.0	

Üretici satış yetkisini bölge bazında vermesine karşın, bayilerin müşteri seçimindeki istekleri ise şu şekildedir: Bayilerin yüzde 32.6'sı yine bölge bazında müşteri seçimini isterken, yüzde 13'ü müşteri büyüklüğüne göre seçimi, yüzde 54.3'ü de hiçbir sınırlamanın olmamasını istemektedir. Bu verilere göre bayilerin çoğunluğunun bölgesel satış uygulamasından memnun olmadıkları ortaya çıkarmaktadır. Mevcut uygulamanın devam etmesini isteyen bayilerin oranının yüzde 32.6'da kalması, bu uygulamanın bayilerin tümünü memnun etmediğini ve kendi aralarında veya üretici ile aralarında sorunların olduğu ya da olabileceğini gösterebilir. Ayrıca bu mevcut duruma karşı olan isteksizlik, üreticinin bu uygulamadaki başarısızlığından da kaynaklanıyor olabilir. Üreticinin bayilerinin ihtiyaç ve problemleri için araştırma yapmadığı da ortaya çıkabilmektedir.

Tablo 50. Diğer Bayiler Mevcut Sınırlamalara Uymakta mıdır?

Diğer bayiler mevcut sınırlamalara uymakta mıdır?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	11	23.9	23.9
Hayır	35	76.1	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 23.9'u diğer bayilerin mevcut sınırlamalara uyduklarını belirtirken, yüzde 76.1'i ise diğer bayilerin mevcut sınırlamalara uymadıklarını belirtmektedirler. Tablo 49'da da görüldüğü gibi bayilerin çoğunluğu mevcut uygulamadan memnun değildi. Bayilerin sınırlamalara uymamaları, mevcut kanal uygulamasından duydukları memnuniyetsizliğe bağlı olarak, tepki mahiyetinde davranışlar olabileceği gibi, üreticinin kanal yönetimi zafiyetinden de kaynaklanıyor olabilir. Her ne düşünce ile yapılırsa yapılsın, bu tür davranışlar bayiler arasında çatışma çıkarabilmektedir. Bu da kanal etkenliğini etkilemektedir. Üreticinin bu durumu önleyebilmesi için ya ağır yaptırımlar getirmesi ya da mevcut sınırlamada değişiklikler yapması gerekmektedir.

Tablo 51. Belirlenen Sınırlamaların Dışına Çıkararak Satış Yapan Bayilere Karşı Tepkiniz Nasıl Olmaktadır?

Kurallara uymayan bayilere karşı tepkiniz nasıl olmaktadır?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Duyarsız kalmaktayım	10	21.7	21.7
Durumu üreticiye bildirip çözüm beklemekteyim	21	45.7	67.4
Kendi yaptırım gücümü kullanmaktayım	15	32.6	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayiler mevcut sınırlamaların dışına çıkarak satış yapan diğer bayilere karşı olan tepkileri ise şu şekildedir: Bayilerin yüzde 21.7'i duruma tepkisiz kalırken, yüzde 45.7'si durumu üreticiye bildirip çözümler beklemekte, yüzde 32.6'ı ise kendi yaptırım gücünü kullandığını belirtmektedir. Bayilerin yaklaşık olarak yüzde 55'nin üreticiden çözüm beklemek yerine ya pasif kalması ya da kendisi çözüm üretmeye kalkması ilişkilerin

Tablo 53. Belirlenen Sınırlamaların Dışına Çıkararak Satış Yapan Bayilere Karşı Tepkiniz Nasıl Olmaktadır? * Çıkan Çatışmalara Karşı Almış Olduğunuz Kararlar Çatışmaları Önleyebiliyor mu?

		Çıkan çatışmalara karşı almış olduğunuz kararlar çatışmaları önleyebiliyor mu?			Toplam
		Evet	Hayır	Kısmen	
Belirlenen sınırlamaların dışına çıkarak satış yapan bayilere karşı tepkiniz nasıl olmaktadır?	Sayı		10		10
	Duyarsız kalmaktayım				
	Yüzde		%21.7		%21.7
	Sayı	15	1	5	21
	Durumu üreticiye bildirip çözüm beklemekteyim				
	Yüzde	%32.6	%2.2	%10.9	%45.7
Sayı	4	4	7	15	
Kendi yaptırım gücümü kullanmaktayım					
Yüzde	%8.7	%8.7	%15.2	%32.6	
Toplam	Sayı	19	15	12	46
	Yüzde	%41.3	%32.6	%26.1	100.0

"Belirlenen sınırlamaların dışına çıkarak satış yapan bayilere karşı tepkiniz nasıl olmaktadır?" sorusu ile "Çıkan çatışmalara karşı almış olduğunuz kararlar çatışmaları önleyebiliyor mu?" sorusu karşılaştırıldığında, çatışmalara karşı duyarsız kalan bayilerin (toplam bayi içinde yüzdeleri 21.7'dir) tamamı bu pasif davranışlarının çatışmaları önleyemediğini belirtilmektedir. Durumu üreticiye bildirip çözüm bekleyen bayilerin (toplam içinde yüzdeleri 45.7'dir) yüzde 32.6'sı çatışmaların önlendiğini, yüzde 2.2'si önlenemediğini, yüzde 10.9'u ise kısmen önlenemediğini belirtmektedir. Çatışmalara karşı kendi yaptırım gücünü kullandığını belirten bayilerin (toplam içinde yüzdeleri 32.6'dır) yüzde 8.7'si çatışmaların önlendiğini, yüzde 8.7'i önlenemediğini ve yüzde 15.2'side kısmen önlenemediğini belirtmektedir. Bu verilere göre, ortaya çıkan çatışmalar üreticiye bildirildiğinde, üreticinin almış olduğu kararların çatışmaları daha

fazla önleyebildiği söylenebilir. Yaptırım gücü en az olup çatışmaların önlenmesinde en az etkili olan tutum ise duyarsız kalmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bayilerin durumu kendi güçlerini kullanarak çözmeye kalkmaları ise çatışmaların çözümünde çok fazla etkili olmamaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi en etkili çözüm üreticinin almış olduğu kararlardır. Daha önceki verilerde üreticinin iletişim düzeyinin iyi olması ve bayilerin üreticiye olan güven ve bağlılıklarının yüksek olması da göz önünde tutulduğunda, üreticinin daha etkili kararlar alıp çatışmaları daha kolay önleyebileceği söylenebilir. Bayilerin kendi başlarına kararlar almaları çatışmaları daha da arttıracığı ve müşterilere yönelik davranışlara da yansıyıp müşterilerin üreticiye olan güvenlerinin sarsılabileceği de düşünüldüğünde, üreticinin daha etkili tedbirler alması gerektiği söylenebilir. Ayrıca birbirleriyle ile çatışan kanal üyelerinden ortak amaçlara en iyi şekilde ulaşmaları için kanal faaliyetlerinde bulunmalarını beklemek de çok doğru olmayacaktır.

Tablo 54. Fiyat Kotaları Konusunda Yeterince Serbestliğe Sahip misiniz?

Fiyat kotaları konusunda yeterince serbestliğe sahip misiniz?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	22	47.8	47.8
Hayır	14	30.4	78.3
Kısmen	10	21.7	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 47.8'i fiyat kotaları konusunda yeterince serbestliğe sahip olduğunu düşünürken, yüzde 21.7'si kısmen serbestliğe sahip olabildiklerini, yüzde 30.4'ü böyle bir serbestliğe sahip olmadıklarını belirtmektedir. Fiyat serbestliğine sahip olduklarını düşünenlerin yaklaşık yüzde 50'ye yakın olması, bayilerin diğer kalan kısmının ise ya kısmen ya da hiç serbestliğe sahip olmadıklarını düşünmeleri, üretici işletmenin fiyatlama politika ve kararlarındaki belirsizliğini ortaya koymaktadır. Bir kısım bayiler fiyat konusunda serbest olduklarını düşünürken diğerlerinin bu serbestliğe tam olarak sahip olamaması, bayiler arasında ve bayilerle üretici arasında çatışmalara neden olabilmektedir. Fiyat kararlarının tüm bayilere eşit yansıtılması ya da fiyat konusundaki denetimlerin eşit derecede yapılmaması da bu durumu ortaya çıkarmış

olabilir. Üreticinin bu konuda zayıflıkları olduğu görülmektedir. Şayet bazı bayilere ödün olarak bu serbestlikler tanınıyorsa, diğer bayilere de tepkilerini azaltacak bazı önlemler almak gerekmektedir. Aksi halde, çatışmaların şiddeti artabilecek ve kanal üyelerinin motivasyonunu sağlamak çok zor olabilecektir.

Tablo 55. Üreticinizle Fiyat Belirleme Konusunda Sorunlarınız Çıkıyor mu?

Fiyat konusunda sorunlarınız çıkıyor mu?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	24	52.2	52.2
Hayır	22	47.8	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 52.2'si fiyat belirleme konusunda üretici ile problemlerinin çıktığını belirtirken, yüzde 47.8'i bu konuda problemlerinin olmadığını belirtmektedir. Bu verilere göre üretici ile bayiler arasında fiyat konusunda önemli problemlerin olduğu söylenebilmektedir. Kanal üyelerinin direkt olarak maddi çıkarlarını etkileyen, rekabet aracı olan fiyatta sorunlarının olması, üreticinin evet cevabı veren bayilerle çatışma halinde olabileceği ve bu bayilerin motivasyonun düşük olabileceği söylenebilir.

Tablo 56. Fiyat Kotaları Konusunda Yeterince Serbestliğe Sahip misiniz? * Üreticinizle Fiyat Belirleme Konusunda Sorunlarınız Çıkıyor mu?

		Üreticinizle fiyat belirleme konusunda sorunlarınız çıkıyor mu?		Toplam	
		Evet	Hayır		
Fiyat kotaları konusunda yeterince serbestliğe sahip misiniz??	Evet	Sayı	6	16	22
		Yüzde	%13.0	%34.8	%47.8
	Hayır	Sayı	14		14
		Yüzde	%30.4		%30.4
	Kısmen	Sayı	4	6	10
		Yüzde	%8.7	%13.0	%21.7
Toplam	Sayı	24	22	46	
	Yüzde	%52.2	%47.8	%100.0	

"Fiyat kotaları konusunda yeterince serbestliğe sahip misiniz?" sorusu ile "Üreticinizle fiyat belirleme konusunda sorunlarınız çıkıyor mu?" sorusu karşılaştırıldığında; fiyat kotaları konusunda yeterince serbestliğe sahip olduklarını belirten bayilerin (toplam bayiler içinde yüzdeleri 47.8'dir), yüzde 13'ü fiyat konusunda üretici ile sorunlarının çıktığını belirtirken, yüzde 34.8'i ise bu konuda sorunlarının olmadığını belirtmektedir. Fiyat kotaları konusunda serbestliğe sahip olmadıklarını belirten bayilerin (toplam bayiler içinde yüzdeleri 30.4'dür) tümü fiyat belirleme konusunda üretici ile sorunlarının olduğunu belirtmektedir. Fiyat kotaları konusunda kısmen serbestliğe sahip olduklarını belirten bayilerin (toplam bayiler içinde yüzdeleri 21.7'dir) yüzde 8.7'i fiyat belirleme konusunda sorunlarının olduğunu belirtirken, yüzde 13'ü bu konuda sorunlarının olmadığını belirtmektedir. Fiyat belirleme konusunda sorunlarının olduğunu belirten bayilerin (toplam bayiler içindeki yüzdesi 52.2'dir) içinde fiyat kotaları konusunda tam ve kısmi bir serbestliğe sahip olduklarını belirten bayilerinde olması, üretici ile bayiler arasında sorunun önemini daha da iyi bir şekilde

ortaya koymaktadır. Üretici fiyat politika ve kararlarını yeniden gözden geçirmeli ya da tüm bayilere eşit uygulamalı veya mevcut uygulamayı kabul ettirmeye çalışmalıdır. Aksi halde çatışmanın şiddeti artabilecektir.

Tablo 57. Diğer Bayilerle Fiyatlar Konusunda Sorunlarınız Çıkıyor mu?

Bayilerle fiyatlar konusunda sorunlarınız çıkıyor mu?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	25	54.3	54.3
Hayır	21	45.7	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 54.3'ü fiyat konusunda diğer bayilerle sorunlarının çıktığını belirtirken, yüzde 45.7'si bu konuda diğer bayilerle sorunlarının çıkmadığını belirtmektedir. Bayilerin yaklaşık olarak yarısı birbirleri ile çatışma halindedir. Burada, üreticinin fiyat konusundaki bayiler arasında yapmış olduğu ayırımın etkisi de olduğu söylenebilir. Üreticinin eşit davranmaması, bayiler arasında da fiyat konusunda çatışmaları ortaya çıkarmaktadır. Çünkü daha önceki sorularda bayilerin büyük bir çoğunluğu, tamamen ya da kısmen fiyat kotaları konusunda serbestliğe sahip olduklarını belirtmişlerdi. Ayrıca bayilerin birbirlerinin bölgelerinde satış yaptıkları, bu konuda da problemlerinin olduğu göz önüne alınırsa, başka bölgelerde veya kendi bölgelerinde fiyat indirimi yaparak birbirlerinin müşterilerine satış yaptıkları ortaya çıkmaktadır. Bu durum hem müşterilerin üreticiye ve bayiye karşı olan güvenini, hem de bayilerin üreticiye olan güvenlerini sarsabilmektedir. Bütün bunlar kanal üyelerinin birlikteliğini bozmakta, kanalın etkinliğini ve verimliliğini azaltmakta ve kanal üyelerinin kanala olan güvenlerinin sarsmaktadır. Böyle bir durumda kanal üyelerini motive etmek ve çatışma düzeyini minimuma indirmek zor olabilecektir.

Tablo 58. Diğer Bayilerle Aranızda Çıkan Fiyat Sorunlarınıza Tepkiniz Nasıl Olmaktadır?

Diğer bayilerle aranızda çıkan fiyat sorunlarınıza tepkiniz nasıl olmaktadır?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Fiyat savaşı başlamaktadır	4	8.7	8.7
Duyarsız kalmaktayım	9	19.6	28.3
Müşterilerle ilgili sınırlamalar belli olduğundan sorun yaşanmamaktadır	10	21.7	50.0
Üretici yaptırım gücünü kullanarak fiyat rekabetinin önüne geçmektedir	23	50.0	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin diğer bayilerle olan fiyat sorunların tepkileri ise şu şekilde olmaktadır: Bayilerin yüzde 8.7'si diğer bayilerle aralarında fiyat savaşının başladığını belirtirken, yüzde 19.6'sı duyarsız kaldıklarını, yüzde 21.7'si müşterilerle ilgili sınırlamalar belli olduğundan fiyat konusunda bir sorunlarının olmadığını, diğer yüzde 50'si ise üreticinin yaptırım gücünü kullanarak fiyat rekabetinin önüne geçtiğini belirtmektedir. Üretici fiyat konusunda bayileri kontrol etmekte tam anlamıyla başarılı olamamaktadır. Çünkü bayilerin bir kısmı duyarsız kaldıklarını belirtirken, bir kısmı da aralarında fiyat savaşının başladığını belirtmektedir. Bu verilere göre üreticinin daha güçlü tedbirler alması gerektiği söylenebilmektedir. Bayilerin aralarında fiyat savaşının çıkmasına, Tablo 54'de gösterilen fiyat kotaları konusundaki serbestlikte neden oluyor olabilir. Ayrıca üreticinin bayilerini tam olarak kontrol edemediği ortaya çıkmaktadır. Üreticinin satış elemanlarının bayilere olan destek ve kontrollerinin az olması da fiyat konusunda bayiler arasında çıkan problemlere, üreticinin müdahale etmesini aksatıyor olabilir.

Tablo 59. Diğer Üreticilerin Bayileri İle Rekabetinizde, Üreticiniz Sizi Destekliyor mu?

Üreticiniz rekabette sizi destekliyor mu?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	17	37.0	37.0
Hayır	13	28.3	65.2
Kısmen	16	34.8	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 37'si, diğer üreticilerin bayileri ile olan rekabetinde üreticinin kendilerini desteklediğini belirtirken, yüzde 28.3'ü desteklemediğini, yüzde 34.8'i ise kısmen desteklediğini belirtmektedir. Çıkan sonuçlara göre üretici, bayilerine çok fazla bir destek sunmamaktadır. Bazı bayilerin destek aldıklarını diğerlerinin ise kısmen yada hiç destek alamadıklarını belirtmesi, yine üreticinin bayiler arasındaki ayırımına, destek faaliyetlerindeki eşitsizliğe veya bilinçli olarak sadece rekabetin yoğun olduğu bölgelerde destek sunmasına bağlanabilmektedir. Üreticinin tüm bayilerini rekabet için desteklememesi, pazar payında önemli kayıplara neden olabilmektedir. Ayrıca bazı bayilerin korunması, kanal içinde çatışmaya neden olabilir ve destek alamayan bayilerin motivasyonu da düşebilir.

Tablo 60. Üreticinizin Sizi, Diğer Üreticilerin Bayilerine Karşı Olan Rekabetinizde Size Sunduğu ya da Sunmasını İstedığınız Desteğin, Üretici İle Olan İlişkilerinizi Nasıl Etkilediğini ya da Etkileyeceğini Düşünüyorsunuz?

Rekabet için verilen destek, ilişkilerinizi nasıl etkiliyor ya da etkiler?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Üreticiye karşı olan bağımlılığımı artırır	26	56.5	56.5
Üretici ile olan ilişkilerimizi geliştirir	15	32.6	89.1
İlişkilerimize çok fazla bir etkisi olmaz	3	6.5	95.7
Hiçbir etkisi olmaz	2	4.3	100.0
Toplam	46	100.0	

Üreticinin bayilerini rekabet için desteklemesinin, bayilerce algılanan önemi ise şu şekildedir: Bayilerin yüzde 56.5'i bu tür desteklerin üreticiye karşı bağımlılığını

arttırdığını, yüzde 32.6'sı üretici ile olan ilişkilerini geliştirdiğini, yüzde 6.5'i ilişkilerine çok fazla bir etkisinin olmadığını ve yüzde 4.3'de hiçbir etkisinin olmadığını belirtmektedir. Bu verilere göre bayilerin büyük bir çoğunluğu, yaklaşık yüzde 90'mı bu tür desteklerin ilişkilerini geliştirip, üreticiye karşı olan bağımlılığını arttıracığını belirtmektedir. Kanal üyelerinin motivasyonunda ve çatışmaların önlenmesinde üreticiye karşı olan bağlılığın ya da çok iyi ilişkilerin büyük önemi vardır. Ayrıca üreticiden destek alabildiğini belirten bayilerin oranının düşük olması, bayilerin bu konudaki ihtiyaçlarını ve üreticiden beklentilerini açıkça ortaya koymaktadır.

Tablo 61. Üreticinizi Genel Olarak Değerlendirdiğinizde Yapmış Olduğu Tüm Faaliyetlerin Verimlilik ve Yeterlilik Düzeyi Nasıldır?

Üreticinizi genel olarak değerlendirdiğinizde yapmış olduğu tüm faaliyetlerin verimlilik ve yeterlilik düzeyi nasıldır?	Sayı	Yüzde	Toplam Yüzde
Çok verimli ve yeterlidir	12	26.1	26.1
Yeterlidir ve verimlidir	31	67.4	93.5
Az verimli ve az yeterlidir	3	6.5	100.0
Toplam	46	100.0	

Bayilerin yüzde 26.1'i üreticinin yapmış olduğu tüm faaliyetlerini çok verimli ve yeterli bulurken, yüzde 67.4'ü verimli ve yeterli, yüzde 6.5'i ise az verimli ve az yeterli olarak nitelendirmektedir. Bayilerin bölge sınırlaması, fiyat, stok düzeyi, sipariş işleme, rekabet için alınan destekler gibi konularda sorunları olmasına rağmen, üreticilerinin genelde verimli ve yeterli olarak görmeleri üreticiye olan güvenlerinden kaynaklanıyor olabilir. Üretici işletme bu iyimserliği kullanarak eksikliklerini tamamlayabilir. Kanal üyeleri arasındaki sorunları en aza indirebilir ve iyi motive olmuş bir kanal takımı oluşturabilir. Böylece etkin ve verimli bir şekilde çalışan bir kanal meydana getirilebilir.

Tablo 62. Üreticinizi Güvenilir ve Tutarlı Buluyor musunuz? *Üreticinizi Genel Olarak Değerlendirdiğinizde Yapmış Olduğu Tüm Faaliyetlerin Verimlilik ve Yeterlilik Düzeyi Nasıldır?

		Üreticinizi genel olarak değerlendirdiğinizde yapmış olduğu tüm faaliyetlerin verimlilik ve yeterlilik düzeyi nasıldır?			Toplam	
		Çok verimlidir ve yeterlidir	Verimlidir ve yeterlidir	Az verimlidir ve az yeterlidir		
Üreticinizi güvenilir ve tutarlı buluyor musunuz?	Evet	Sayı	12	31	1	44
		Yüzde	%26.1	%67.4	%2.2	%95.7
	Hayır	Sayı			2	2
		Yüzde			%4.3	%4.3
Toplam	Sayı	12	31	3	46	
	Yüzde	%26.1	%67.4	%6.5	%100.0	

"Üreticinizi genel olarak değerlendirdiğinizde yapmış olduğu tüm faaliyetlerin verimlilik ve yeterlilik düzeyi nedir?" sorusu ile "Üreticinizi güvenilir ve tutarlı buluyor musunuz?" sorusu karşılaştırıldığında, üreticiyi güvenilir ve tutarlı bulan bayilerin (toplam bayiler içinde yüzdesi 95.7) yüzde 26.1'i üreticiyi çok verimli ve yeterli, yüzde 67.4'ü verimli ve yeterli, yüzde 2.2'si ise az verimli ve az yeterli olarak nitelendirmektedir. Üreticiyi güvensiz ve tutarsız bulan bayilerin (toplam bayi içinde yüzdeleri 4.3) tümü üreticiyi az verimli ve az yeterli olarak görmektedir. Üreticiyi güvenilir ve tutarlı bulmayan kanal üyelerinin dahi üreticinin faaliyetlerini az verimli ve yeterli olarak nitelendirmesi, bu bayilerle olan ilişkilerinde düzeltilebileceğini gösterebilir. Tablo 61'de de belirtildiği gibi tüm kanal üyeleri, üreticilerine karşı iyimser tutumlar içindedirler. Üreticinin bunu kullanarak, kanal sorunlarını en aza indirebilmesi gerekmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Geçmişte birçok endüstriyel mal için pazarlama çabaları, en yakın alıcılara ve potansiyel alıcılara yönelik olarak yapılmıştır. Ancak günümüzde yalnızca kullanıcılara yönelik olan sınırlı pazarlama çabaları düşüncesinin ötesine geçilmiştir. Endüstriyel üreticiler son tüketicileri de düşünmek zorunda kalmışlardır. Gelişen ekonomik yapıların dünyayı büyük bir pazar haline getirmesi ve rekabetin de olabildiğince şiddetlenmesi sonucu üreticiler ayakta kalabilmek için sadece endüstriyel tüketicilere değil, aynı zamanda son tüketicilere yönelik pazarlama faaliyetlerinde de bulunmaya başlamışlardır.

Gelişmelere bağlı olarak endüstriyel pazarlamanın önemi de artmaya başlamıştır. Endüstriyel tüketiciler, son tüketicilerden daha farklı yapıdadırlar. Bunların oluşturdukları pazarın yapısı, satın alma davranışları, istek ve ihtiyaçları son tüketicilerden farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklara bağlı olarak endüstriyel pazarlar için oluşturulan pazarlama karması elemanları ile son tüketiciler için oluşturulan pazarlama karması elemanları farklılaşmaktadır. Tanım olarak bakıldığında da endüstriyel pazarlamanın tanımı da farklılık göstermektedir. "Endüstriyel pazarlama, başka mal ve hizmet meydana getirilmek üzere, üretim amacı ile satın alınan mal ve hizmetlerin pazarlamasını kapsamaktadır"³³⁹.

Endüstriyel pazarlar, birçok yönden tüketim malları pazarlarından farklıdırlar. Endüstriyel pazarlardaki malların çok çeşitli ve değişik teknolojik veya yapısal özellik içermesi, bu pazarlar hakkında genellemeler yapılmasını zorlaştırmaktadır. Endüstriyel pazarın özelliklerindeki farklılıklar; pazarın talep yapısında, endüstriyel alıcıların özelliklerinde, pazarın özelliklerinde, endüstriyel alıcıların satın alma davranışlarında, endüstriyel alımları etkileyen faktörlerde, satın alma karar türlerinde, endüstriyel alım sorumlularında, endüstriyel satın alma karar sürecinde kendini göstermektedir.

Pazarlama karmasının ilk elemanı olan mal, tüketiciler pazarındaki maldan farklı olarak tanımlanmaktadır. Endüstriyel mallar, direkt olarak son tüketicilere satılmayan, üretimde kullanılan veya üzerlerinde çeşitli işlemler yapıldıktan sonra satılan mallardır.

³³⁹

Aşıcı. Ön. ver., s. 1

Kısaca endüstriyel mallar, endüstride başka mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılan veya çeşitli ekonomik faaliyetler ya da kâr amacı gütmeyen yapılan çalışmalarda kullanılan mallardır. Bu farklı yapısından dolayı, tüketici mallarından farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Yaygın bir ayrıma göre endüstriyel mallar altı grupta toplanmaktadır: Hammaddeler, üretim gereçleri ve parçaları, yatırım (donatım) malları, yardımcı araçlar (yardımcı donatım), işletme gereçleri (malzemeler) ve endüstriyel hizmetler (bakım- onarım- danışmanlık hizmetleri)

Diğer bir pazarlama karması elemanı olarak alınan konu ise fiyattır. Fiyat alt karması, fiyat dışı rekabet araçlarına oranla, göreceli olarak, daha az yararlanılan bir araç gibi görünmesine karşın, pazarlama karmasının oluşturulmasında temel öğedir. Aslında fiyat, alıcılara ve/veya tüketicilere bir bedel karşılığında sunulan tüm pazarlama karmasını temsil etmektedir. Fiyatlandırma yöntemleri olarak, maliyete dayalı fiyatlandırma, talebe dayalı fiyatlandırma ve rekabete dayalı fiyatlandırma kullanılabilir. Fiyatlandırma politikaları ise, indirim, coğrafi yerlere göre fiyatlandırma, farklı fiyatlandırma ve garantili fiyatlandırma.

Diğer pazarlama karması elemanı tutundurma alt karmasıdır. Bu alt karma pazarlama karmasının önemli bir alt bileşenidir. Alıcılar, bir firmanın sunduğu pazarlama karması bileşenlerini ayrı ayrı değil, aldıkları ürün ya da hizmetle özdeşleştirerek almaktadırlar. Çağdaş pazarlama anlayışında, sadece iyi bir ürün geliştirip, uygun bir şekilde fiyatlayıp, hedef alıcılara uygun bir şekilde sunmaktan öte, bu alıcılara iyi bir iletişimin de kurulması gerekmektedir. Tutundurma karması alt elemanları, kişisel satış, reklam, satış tutundurma ve halkla ilişkilerdir. Kişisel satış, tutundurma alt karmasının önemli bir elemanıdır. Endüstriyel ürünlerin pazarlaması açısından bakıldığında önemi daha da artmaktadır. Kişisel satış, esnek ve özel bir yapıya sahiptir. Satıcı ile alıcının yüzyüze veya telefon, internet vb. iletişim araçları ile iletişim kurması yoluyla gerçekleşebilmektedir. Endüstriyel ürünlerde en yaygın kullanılan tutundurma karması elemanıdır. Tutundurma alt karması elemanlarından olan reklam, endüstriyel ürünlerde kişisel satıştan daha az kullanılmaktadır. Ancak tüketim malları için yapılan reklam ile endüstriyel mallar için yapılan reklam arasında farklar bulunmaktadır. Satış tutundurma ise, pazarlama karması elemanları içine yeni dahil olan bir çalışma türüdür. Satış

tutundurma faaliyetleri daha çok tüketim malları için kullanılmaktadır. Ancak endüstriyel mallarda da kullanımı gün geçtikçe artmaktadır.

Dağıtım kanalları ise en son ele alınan endüstriyel pazarlama karması elemanıdır. Dağıtım kanalları üzerinde ayrıntılı olarak durulmuştur ve çalışmamızın esas konusunu oluşturmaktadır. Birinci bölümde endüstriyel pazarlama karması elemanlarına değinilmekle birlikte, sınırlı olarak anlatılmaktadır. İkinci bölümde ise dağıtım kanalları bu çalışmanın ana konusunu oluşturduğundan daha ayrıntılı olarak aktarılmaktadır. Dağıtım kanalının yapısının oluşturulması, kanal üyelerinin yönetimi ve bunların etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmelerinin sağlanmasının, tüm pazarlama faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği üzerinde önemli etkileri olabilmektedir. Ayrıca, aynı veya benzer endüstri dallarında faaliyet gösteren işletmeler, yoğun rekabet ortamında, pazar paylarını en üst düzeye çıkarma ya da pazar paylarının azalmasını önleme çabası içindedirler. Bu yüzden, rakiplerine karşı birçok yönden üstünlük kurmak istemektedirler. İşletmelerin rekabet ortamında gelişebilmesi ve yaşayabilmesi, müşterilerini tatmin edebilme derecesine bağlıdır. Müşterileri tatmin edebilmekse onlara, istedikleri ürünleri, istedikleri özellikte, kalite düzeyinde, biçimde, yerde ve zamanda sunulması ile mümkün olabilmektedir. İstenilen yerde ve zamanda malların kullanıcılara sunulması ise dağıtım kanalları yardımı ile olmaktadır. Ürünler istenilen zamanda ve yerde satışa sunulmazsa, bunların satışını sağlamak çok zor olabilmektedir. Globalleşen pazarlarda artık yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. İşletmeler bir çok ulusal ya da uluslararası firma ile rekabet etmek durumundadır. Bu rekabette, diğer pazarlama karması elemanlarından da yararlanılmasına karşın, rakiplerin tepkisini çekmeden, en fazla yararlanılabilecek unsur dağıtım kanalları olabilmektedir. Dağıtım kanalları üzerine yoğunlaşarak, kanalın etkinliği ve verimliliği artırılabilir ve daha etkin faaliyetlerde bulunan bir kanal yapısı ile rakipler karşısında önemli avantajlar yaratılabilmektedir. Bahsedilen bu tür nedenlerden dolayı, bu çalışmanın ana konusu dağıtım kanalları olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, endüstriyel dağıtım kanalları incelenirken ilk önce endüstriyel dağıtım kanallarının tanımı yapılarak, sonra da sırasıyla; dağıtım kanalını oluşturan üyeler, dağıtım kanalı çeşitleri, dağıtım kanalındaki akış türleri, dağıtım fonksiyonları, kanal seçeneklerinin değerlendirilmesi, dağıtım kanalının seçimi, kanal

üyelerinin ihtiyaç ve problemlerinin öğrenilmesi, kanal üyelerinin motivasyonu, dağıtım kanalındaki çıkar çatışmaları ve dağıtım kanalında yapılabilecek değişiklikler konuları anlatılmaktadır.

Endüstriyel dağıtım kanalı, ürünlerin üretildikleri noktadan, kullanıldıkları noktaya doğru hareket ettikleri bir kanaldır. Bu kanal, yüzlerce, binlerce üreticinin satış şubelerini ve bağımsız dağıtım işlerini kapsamaktadır.

Dağıtım kanalını oluşturan üyeler ise doğrudan satış elemanları, distribütörler, üretici acenteleri, komisyoncular, servisler, yeniden değerlendirilmiş satıcılar ve franchising işletmeleri olmak üzere tanıtılmıştır.

Ancak bu kanal üyeleri tanıtılmadan önce, aracı kullanmanın gerekli olup olmadığı sorunu üzerinde durulmuştur. Dağıtım maliyetlerini arttırdığı ve üreticinin satış elemanları kadar iyi çalışmadıkları düşünceleriyle eleştirilen aracılardan, gerçekten gerekli olup olmadığı önemli bir konu olmaktadır. Eleştirilerin odaklandığı noktalar ise kâr, büyüme, pazar payı ve rekabettir. Üreticiler aracı kullanıp kullanmayacaklarına karar vermeden önce, pazarlama fonksiyonlarına, işletmenin zayıf ve kuvvetli yanlarının neler olduğuna karar vermelidirler. Buna göre aracının işletme için gerekli olup olmadığına karar verilmelidir. İşletmelerin doğrudan dağıtım yapacak finansal yapıya sahip olmalarının zor olması, doğrudan dağıtımın maliyetlerinin yüksek olması, aracılardan sahip olduğu uzmanlık sayesinde hedef pazara daha kolay ulaşma istediği ve üreticilerin kendi uzmanlaştıkları alanda kalma niyetleri, aracı kullanmanın avantajlı yönleri olarak görülmektedir.

Dağıtım kanalı üyelerinden ilk olarak tanıtılan doğrudan satış elemanlarıdır. Doğrudan satış elemanları, üretim yapan işletmenin işçileri olarak çeşitli görevleri ifa etmektedirler. Satış elemanlarının ana görevleri, kullanıcıların ürünleri satın almaları konusunda ikna etme sorumluluğunu üstlenmektir. Satış elemanları, fiyatlar ve ödeme vadeleri konusunda görüşmeleri yapma, dağıtımı çabuklaştırma, ürünleri teslim etme, garanti kapsamındaki işleri ve iadeleri kabul etmek gibi görevleri üstlenmektedirler.

Endüstriyel distribütörler, öncelikle imalatçılara satış yapan aracı acentenin özel şeklidir. Sattıkları ürünleri stoklamakta ve en azından bir dışarı satış elemanına sahip

olmaktadırlar. İçeride ise telefon ya da tezgah satış kişisi gibi elemanlara sahiptirler. Pazarlama kanalı fonksiyonlarının geniş çeşidini yerine getirmektedirler. Endüstriyel distribütörlerin üç tipi vardır. Bunlar genel distribütörler ya da üretim noktası satış yerleri, uzman firmalar ve karma distribütörlerdir

Diğer önemli bir dağıtım kanalı üyesi, üretici temsilcileri ya da komisyonla çalışan satış acenteleridir. Acenteler çeşitli üreticiler için reprezentasyon yapmakta ve tanımlanan pazar bölgesinde üretici ürünlerinin tamamını ya da bir parçasını satan kanal aracılara ve kullanıcılara satış yapmaktadırlar. Anlaşmalı olarak çalışmakta ve birbirleriyle ilişkili ama rekabet etmeyen ürün gruplarının satışını yapmaktadırlar. Tipik olarak limitli hatlar taşımakta ve satış koşullarıyla ilgili sınırlı yetkiye sahip olmaktadır.

Komisyoncular, satıcıyı ya da alıcıyı ya da her ikisini birden temsil etmektedir. Servisin süresi genellikle acentelerden daha kısadır, sadece bir defalık ilişki olabilmektedir. Komisyoncular, acenteleri gibi, komisyonla çalışmakta, isimlerini kullanmamakta, sattıkları malların fiziki mülkiyetini üzerlerine almamakta ve çoğunlukla da malı görmemektedirler.

Servisler, dağıtım sistemi içinde, özellik arz eden bir konuma sahip olabilmektedirler. Servisler bağımsız ya da üretici firmaya bağımlı olarak çalışabilmektedirler. Daha çok belli alanlarda uzmanlaşmaktadırlar. Böylece, bağımsız distribütörler güvenli bir şekilde, ihtiyaç duydukları alanlarda servis tedarik etmektedir. Postayla satış servisleri, tipik olarak birbirine yakın ve değişmez bir gelir akışı sağlamak ve düşük satış gelirleri sözkonusu olduğu dönemlerde, distribütörlük faaliyetlerini desteklemektedir.

Değerlenmiş yeniden satıcılar, bu kavram aracılardan yeni bir kategorisi değildir. Bu tür araçlar genellikle özel pazar bölümleri ile anlaşılan uzmanlardır. Bireysel işletmelerin ürünlerini ayırmayı beraber seçerler ve kendilerinin özel pazarlarının ihtiyaçlarına uygun işletim sistemini planlarlar.

Franchising işletmeleri, ülkemiz açısından bu kavram daha yeni tanınmaya başlamıştır. Franchising; distribütörlük, bayilik ve acentelik kavramlarının üstünde daha

geniş bir anlama sahiptir. "Franchising (imtiyaz, özel satış hakkı), tekel durumundaki bir üreticinin (franchisor), bir diğer üretici ya da tacire (franchisee) mallarını bir il, bölge ya da ülke gibi belirli bir yörede üretme veya pazarlama hakkını, resmi ruhsatla veren bir düzenlemedir. İmtiyaz alan kişi imtiyaz sahibine üretilen veya satılan miktar üzerinden imtiyaz bedeli öder ve tüm malları sadece kendisinden almayı kabul eder.³⁴⁰ "

Bu çalışmada, endüstriyel malların dağıtımı konusunda üç tür kanal çeşidi incelenmiştir. Bunlar; direkt dağıtım kanalı (dolaysız dağıtım), endirekt dağıtım kanalı (dolaylı dağıtım) ve karma dağıtım kanalıdır (çoklu dağıtım).

Endüstriyel ürünlerin dağıtım kanalı, pazar şartlarına, malların özelliklerine, alıcılara, rakiplere, yasal düzenlemelere, illegal güçlere ve işletmenin kendi olanaklarına bakılarak, işletmeye maksimum getiriyi sağlayacak şekilde seçilmektedir.

Malların müşterilere dağıtılmasında kullanılan pek çok yöntem vardır. İşletme bunlardan birisini kullanabileceği gibi birkaçını da kullanabilmektedir. Her bir işletmenin ihtiyacına cevap verebilecek tek bir dağıtım kanalının var olacağı söylenememektedir. İşletmeler değişik pazarlara değişik kanallar vasıtasıyla ulaşabilmektedir. Ayrıca mevcut olan dağıtım kanalları, zaman içinde işletmenin ihtiyaçlarına cevap veremez duruma gelebilmektedir.

Direk dağıtım kanalında, üretici mallarını, kendi satış örgütü vasıtasıyla doğrudan alıcılara satmaktadır. Direk dağıtım kanalının; müşterilerle daha iyi ilişkiler kurabilme, satışların daha etkin kontrolü; sunulan servis hizmetlerinin daha kaliteli ve yeterliliğini kontrol edebilme gibi avantajları vardır. Bu yararlarının yanı sıra sabit yatırımın yüksekliği, depolama maliyetlerinin yüksekliği, finansal gücün kuvvetli olmasını gerektirmesi ve riskinin fazla olması, direk dağıtım kanalının dezavantajları olarak sıralanabilmektedir.

Dolaylı dağıtım kanalında bir veya birden çok türdeki aracılar yer almaktadır Bu tür kanalda daha önce bahsedilen distribütör, üretici acenteleri, komisyoncular vd. olabilmektedir. Burada işletmenin kendi satış örgütünü de unutmamak gerekmektedir.

³⁴⁰ J. H. Adam, **Logman Metro Dictionary of Business**. Çeviren: İzzet Özder (İstanbul: Metro Kitap Yayın Pazarlama A.Ş.,1990), s.205.

Bu kanal türünde üretici işletmenin satış gücünün görevi, dağıtıcılara olan satışları gerçekleştirmek ve siparişleri toplamaktır. Üreticilerin dolaylı dağıtım kanalına yönelmesinde etkili olan üç tür etmen vardır. Bunlar, üreticinin olanakları, malın özelliği ve pazarın koşullarıdır.

Karma dağıtım kanalı türünde ise üreticiler, hem kendi satış örgütlerinden, hem de distribütörlerden, üretici temsilcilerinden vb. yararlanabilmektedirler. Karma dağıtım kanalı ürünün doğasına, pazarın demografik yapısına ve kullanıcıların davranışlarına bağlı olarak birkaç aracı tipinin ve direk satış örgütünün karışımından ibarettir. Uygulama yapılan işletme, karma dağıtım kanalını kullanmaktadır. Üretici işletme, büyük fabrikalara özel üretim yapmakta ve direk olarak satmaktadır. Ayrıca yurt dışına da fason üretim yapmakta ve burada da direk dağıtım kanalını kullanmaktadır. Üretici çiftçilere yönelik olarak traktör kabini ve tarım aletleri üretmekte ve bunları da bayileri vasıtasıyla dağıtmaktadır. İşletmenin direk satış gücü, bayilerden sipariş toplama görevini üstlenmektedir.

Üreticiler dağıtım kanalı seçeneklerini belirledikten sonra, bu belirlenen kanal seçeneklerinden hangisi veya hangilerinin seçilmesi durumunda optimal bir kanal yapısı oluşturabileceklerine karar verebilmeleri gerekmektedir. Optimal bir kanal yapısı, dağıtım faaliyetlerini, hedeflenen etkinlik ve verimlilik düzeyinde ve olası en düşük maliyet seviyesinde gerçekleştirebilen yapı olarak nitelendirilebilmektedir. Optimal kanal yapısının belirlenmesinde kesin bir yöntem bulunmamasına rağmen, iyi bir kanal yapısı seçimi için şu kriterlerden yararlanılabilmektedir: Ekonomik ölçütler, kontrol ölçütleri, adapte edilebilirlik ölçütleri ve yasal ölçütlerdir.

Üretici için dağıtım kanalı pazara ulaşmak için bir araçtır. Ancak çeşitli dağıtım kanalı seçenekleri mevcuttur. Üretici işletme bunlardan en fazla yarar sağlayabileceği kanal veya kanalları seçebilmektedir.

Dağıtım kanalı oluştururken göz önünde bulundurmaları gereken bazı kısıtlamalar sözkonusu olabilmektedir. Bu kısıtlamalar altı grup altında incelenebilmektedir: Pazar, alıcı, ürün, aracı, üreticinin kendisi ve çevre ile ilgili karakteristikler ve rekabet durumudur.

Dağıtım kanalı çeşitli aşamalardan geçilerek seçilmektedir. Bu aşamalar, dağıtım kanalının uzunluğunun belirlenmesi, aracılarn türü, aracılarn sayısı, kanal sayısı ve aracılarn seçimidir.

Dağıtım kanalı seçildikten sonra önemli olan bu kanalın yönetimidir. Kanalın etkinliği tüm pazarlama faaliyetlerini etkinliğini etkileyebilmektedir. Kanal etkin ve verimli bir şekilde yöneltilerek, ortak amaçlara ulaşmaya çalışılmalıdır. Kanal yönetimi konusunda üreticinin, kanalda var olan akış türlerindeki etkinliği ve verimliliği artırılabilmesi için, kanal üyelerini iyi bir şekilde motive etmesi ve kanal çatışmalarını minimuma indirebilmesi gerekmektedir. Üreticinin motivasyon ve çatışma konularında başarılı olabilmesi için ilk önce aracılarnın ihtiyaç ve problemlerini öğrenebilmesi gerekmektedir. Aracılarn ihtiyaç ve problemleri ortaya çıkarıldığında, bunları motive etmek için alınacak kararlar, çatışmaları önlemek için alınacak olan tedbirler daha isabetli ve yerinde olabilecektir. Ancak gerek uygulama yaptığımız şirket gerekse, görüşülen diğer şirketler bu tür bir araştırmaya gerek duymamaktadır. Müdahalelerini, aracılarnın performansı çok düştüğünde, aralarında çatışma çıktığında günü birlik çözmeye çalışmaktadırlar. Örneğin uygulama yaptığımız şirketin bayileri, üreticilerini kendilerini ürün tasarımı, kalite düzeyi, dağıtım ,satış koşulları, reklam ve diğer promosyon çabaları konusunda dikkate almamasından şikayetçi olmaktadır. Üretici ise piyasa da kendilerinden daha kaliteli mal üreten firma olmadığını belirtirken, bayilerden bazıları ürünlerin kendi buldukları bölgelerin doğal koşullarına uygun olmadığını belirtmektedir. Direk olarak bayi isteklerinden en önemlisi, bölge sınırlamasından duydukları şikayet olmaktadır. Bayiler daha başka olarak, sipariş işleme, fiyat gibi konularda da şikayetçilerdir. Ancak üretici, bunları baştan öğrenmediğinden, sadece kendisine yansıyan sorunlara müdahale etmektedir. Ayrıca ödüllendirme ve cezalandırılmanın yapılması gerektiğini düşünürken, üretici bu konuda da faaliyette bulunmamaktadır. Aracılarla baştan bu tür ihtiyaç ve problemlerinin öğrenilmemesi, üreticiye güven duymayan, birbirleri ve üreticileri ile sorunları olan kanal üyelerinden kurulu bir kanal yapısını ortaya çıkarmaktadır.

Aracılarn ihtiyaç ve problemlerinin belirlenmesi ile ilgili çalışmalardan elde edilen verilere göre, aracılarn motive edilmesi gerekmektedir. Bu kanal üleriyle sağlıklı ve uzun bir iş birlikteliği için çok önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Kanal üyeleri için sunulan destek, kanal üyelerine ihtiyaçlarını karşılama ve

problemlerini çözmeye yardım eden üretici çabalarına dayanmaktadır. Böyle destek, eğer düzgün bir şekilde uygulanırsa, daha iyi motive edilmiş bir kanal üyeleri gurubunu ortaya çıkarmaya yardımcı olabilmektedir. Ancak, kanal üyeleri için destek çok sık olarak karışık ve geçici bir temele dayanarak teklif edilmektedir. Üreticiler, kanal üyelerinin motivasyonlarında bir düşüş olduğunu gördüklerinde; ekstra bir para mükafatı, reklam ödeneği, bayi yarışması ya da moral verici kısa bir konuşmayla, kanal üyelerini tekrar motive etmeye çalışılmaktadırlar. Ayrıca belli bir alanda bir problemleri varsa, üreticiler bunu acele düzeltmek için müdahale etmektedirler. Böylece problemin bir daha tekrarlanmamasını, en azından kısa bir süre için, önlemeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir yaklaşım, sorunları temelinden çözememekte ve geçici olabilmektedir.

Aracılara yönelik olarak işletme fonksiyonları ve özellikle de pazarlama karmasının dört elemanı açısından sağlanan kolaylıklar ve tavizler temel özendiricileri oluşturmaktadır. İşbirliği sağlamak için, araçların gerçek gereksinimlerini, sorunlarını, güçlü ve zayıf yönlerini bilerek seçici özel uygulamalara gitmek gerekmektedir.

Aracıları motive edebilmek için kullanılacak bazı unsurlar var olduğu gibi, dağıtım fonksiyonları yerine getirilirken yapılan faaliyetlerdeki etkinlikte aracılara motive etmek için kullanılabilir. Bunlardan bazıları uygulama yapılan işletmede şu şekillerde belirlenmiştir: Aracılar için sürekli olarak iş potansiyelinin artması en önemli cezbedici faktörlerden birisidir. Üreticinin yeni ürün geliştirmede, bayilerin yüzde 93.5'i tarafından yeterli görülmesi ve rakipleri karşısında da, yine bayilerinin yüzde 58.7'sinin çok iyi, yüzde 32.6'sının iyi olarak nitelendirmesi, iş potansiyelinin artacağı düşüncesinin taşınabileceğini gösterebilir. Üreticinin bayilerin satışlarını destekleme düzeyinin ise, yüzde 45.7 oranında yeterli ve yüzde 43.5 oranında da ortalama bir düzeyde olarak belirtilmesi, bu düşüncüyü destekleyebilmektedir. Ayrıca bayiler üreticiyi genel olarak değerlendirdiklerinde tüm faaliyetlerinin, yüzde 26.1'i tarafından çok verimli ve yeterli, yüzde 67.4'ü tarafından verimli ve yeterli bulunması da iş potansiyelinin artacağı beklentisini destekleyebilir. Ancak bayilerin yüzde 76.1'nin bölge sınırlaması ve yüzde 54.3'ünün fiyatlar konusunda aralarında sorunların çıkması

yukarıdaki beklentilerdeki iyimserliği azaltabilir. Aracıların cezbedici olarak sunulabilecek ödüllerden bazılarını şu şekilde sıralanabilmektedir:³⁴¹

Aracı işletme sahibi ya da sahiplerinin daha fazla gelir elde olanaklarındaki artmada motive edici bir unsurdur. Yukarıda iş potansiyelindeki artma düşüncesini destekleyen unsurların, bu düşünce içinde geçerli olabileceği söylenebilir. Ayrıca üreticinin, araçların müşterileri ile çıkan sorunlara çözümler ürettiğini belirten bayilerin oranının yüzde 95.7'si olması; üretici tarafından kendilerine sağlanan kredi olanaklarının yüzde 80.4'ü tarafında yeterli bulunması; siparişlerin zamanında ve istenilen şekilde sunulmasını yüzde 60.9'unun yeterli ve yüzde 30.4'ünün ise kısmen yeterli bulması, bayilerin daha fazla gelir elde edecekleri düşüncesini doğrular. Ancak bayilerin birbirlerinin bölgelerinde satış yapmaları, üretici ile yüzde 52.2'sinin sorunlarının olması bu motivasyonu bozabilir.

Aracıların, üreticiyi temsil etmeye devam edeceği ve/veya iş ilişkisinin ihtimalindeki artma da motive edici bir unsurdur. Bayilerin yüzde 95.7'sinin üreticiyi güvenilir ve tutarlı bulmasının ve üreticinin satış konusunda bayilerini desteklemesinin, bu düşünceden hareketle bayileri destekleyebileceği söylenebilir.

Aracıların müşterilerle daha iyi iş ilişkilerine sahip olması da motive edici bir unsur olarak belirtilmektedir. Müşterilerle bayilerin arasının iyi olabilmesi, onlara yeterli hizmeti sunabilmesi aralarında çıkan sorunların müşterileri tatmin edecek şekilde çözülmesi ile mümkündür. Bayilerin yüzde 95.7'sinin, müşteri ile çıkan sorunlarda üreticinin aktif olarak rol aldığını belirtmesi, bayi ile müşterinin ilişkilerinin bozulmasının üretici tarafından önlendiğini gösterir. Üreticinin stok kontrolünün, bayilerin yüzde 71.8'i tarafından yeterli bulunması ve üreticinin siparişleri alma, zamanında ve istenilen şekilde yerine getirme konusunda bayilerin yüzde 60.9'u tarafından yeterli, yüzde 30.4'ü tarafından kısmen yeterli bulunması, müşterilerle çıkabilecek sipariş sorunlarının da az olduğunu gösterilebilir. Ancak bayilerin birbirlerinin bölgelerinde, fiyat unsurunu kullanarak satış yapmaları, müşteri ile olan ilişkileri bozabilmektedir. Ayrıca gerek üreticinin satış personelinin eğitimi, stok denetimi, müşteri ilişkileri vs. konularda eğitim faaliyetlerinde ve seminer

³⁴¹

Aynı, s.138.

çalışmalarında bulunmaması, gerekse üreticinin satış elemanlarının da bayilere yeterince yardımcı olmaması, bayilerin müşteri ile olan ilişkilerinde kendi kişisel becerileri ile başbaşa bırakıldıklarının bir göstergesi olabilir. Bu unsurlarda müşteri ile olan ilişkilerinin gelişmesini engelleyebileceği gibi, mevcut durumu kötüleştirebilir. Dolayısıyla bu durumda aracının motivasyonunu düşürebilir.

Üretici ile daha iyi iş ilişkilerine sahip olma da motive edici bir unsur olabilir. Uygulama yapılan işletmede ise bayilerin fiyat konusunda ve bölge sınırlaması konularında üretici ile sorunlarını olduğu görülmektedir. Ayrıca bayilerin yüzde 56.5'i ürün tasarımı, kalite düzeyi, dağıtım, satış koşulları ve tutundurma faaliyetleri konusundaki düşüncelerinin dikkate alınmadığını belirtirken, bayilerin tümü düşüncelerinin dikkate alınmasının kendileri için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca üretici ile aralarında çift yönlü bir bilgi akışı olmadığını belirten bayilerin oranının yüzde 41.3 olması da, bayi ile üretici arasındaki ilişkilerin istenilen düzeyde olmadığını bir göstergesi olabilir. Bu da motivasyonun azalmasına neden olabilir.

Bunların dışında üreticiler tarafından direkt olarak motive edici ödüller veya cezalandırmalar da kullanılabilir. Ancak uygulama yaptığımız üretici işletmenin bayilerinin yüzde 91.3'ü herhangi bir ödül veya cezalandırmanın üretici tarafından uygulanmadığını belirtirken, yüzde 8.7'si ise böyle bir uygulamanın varlığından bahsetmektedirler. Buna göre üreticinin, çok yakın ilişkide bulunduğu bazı bayilere karşı ödüllendirici faaliyetlerde bulunduğu ya da keyfi bir uygulama yaptığı belirtilebilir. Bu ikilik bayilerin motivasyonunun düşmesine neden olabilir.

Kanal yönetiminde karşılaşılan diğer önemli bir konuda çatışmadır. Çatışma, pazarlama kanalını da kapsayan tüm sosyal sistemlerin doğal bir boyutu olarak ortaya çıkmaktadır. Herhangi bir sosyal sistemde bir eleman, başka bir eleman tarafından amaçlarına ulaşmasının veya etkili davranış kalıplarındaki, etkin performansının engellediğini sezdiğinde, bir çatışma atmosferi oluşabilmektedir.

Kanal çatışması ve kanal performansı arasında, pek çok muhtemel ilişki oluşabilmektedir. Bazı araştırmacılar, çatışmanın kanal performansı üzerindeki etkisinin genel olarak olumsuz olduğunu kanıtlamıştır. Bazıları ise olumlu yönlerinin

bulduğunu da belirtmelerine rağmen genel olarak, devamlı olduğu zamanlar da etkisinin olumsuz olduğunu belirtmektedirler.

Ancak gerek uygulama yaptığımız gerekse, görüşme yaptığımız diğer işletmelerde çatışmanın yönetimi konusunda çok fazla aktif davranılmamaktadır. Uygulama yapılan işletmede bayilerin kendi aralarında ve üretici ile ilgili sorunlarının olduğu görülmektedir. Bayilerin yüzde 76.1'i diğer bayilerle bölge sınırlaması konusunda sorunlarını olduğunu belirtmektedir. Bu tür problemlerin çözümünde ise yüzde 21.7'si duyarsız kaldığını belirtirken, yüzde 32.6'sı ise kendi gücünü kullandığını belirtmektedir. Yüzde 45.7'si ise duruma üreticinin müdahale ettiğini belirtmektedir. Duyarsız kalmanın veya kendi başlarına çözümler aramanın nedeni, bu bayilerin üreticiye güvenmemeleri, üreticinin diğer bayiler üzerinde çok etkili olacağını düşünmemeleri, üretici ile olan ilişkilerinin iyi olmaması olabilir. Ancak üreticinin çözümleri kendisinin üretmesi gerekir. Bayilerin kendi başlarına çözümler üretmeleri, sorunu daha da kötüleştirebilmektedir. Kendi başlarına çözüm üreten ve çatışmaya duyarsız kalanların içinde sorunların tamamen ya da kısmen çözüldüğünü belirten bayilerin oranının sadece yüzde 23.9 olması sorunların çözülemediğini gösterir. Üreticinin çözüm üretmediğini belirten bayi oranı ise sadece yüzde 2.2'dir. Bu da üreticinin sorun çözmede daha başarılı olduğunu gösterir. Ancak üreticiye başvuran bayi oranının yüzde 45.7'i olması, üreticinin bu konuda çok aktif olmadığını, sadece kendisine yansıyan sorunlarla ilgilendiğini, kanalını çok iyi kontrol edemediğini gösterebilir. Kanal kontrolündeki eksikliğin bir göstergesi de üreticinin satış elemanlarının kendilerini yeterli sıklıkta ziyaret etmediğini belirten bayi oranının yüzde 39.1 olması gösterilebilir. Satış elemanları vasıtasıyla bölgeler kontrol edilebilir ve sorunları olan bayiler tespit edilip önlemler alınabilir. Ayrıca bölge sınırlamasından memnun olan bayilerin oranı sadece yüzde 32.6 olması ve bayilerin yüzde 54.6'sının hiçbir sınırlama olamamasını istemeleri, üretici ile bu konuda sorunlarının olduğunu gösterebilir. Fiyat konusunda da bayilerin kendi aralarında sorunları bulunmaktadır. Bayilerin yüzde 54.3'ü diğer bayilerle bu konuda sorunlar yaşadıklarını belirtmektedirler. Bu konuda da üreticinin yaptırım gücünü kullanarak fiyat rekabetinin önüne geçtiğini belirten bayilerin oranının yüzde 50 olması, üreticinin bu konuda da zayıflıklarının olduğunu göstermektedir. Fiyat kotaları konusunda üretici ile bayiler arasında sorunlar çıkmaktadır. Sorunları olduğunu belirten bayilerin oranının yüzde

52.2 olması, üreticinin bayileri ile olan ilişkilerinde sorunlarının olduğunu gösterebilir. Ayrıca bayilerin yaklaşık yarısının bu konuda sorunlarının olmaması, üreticinin eşit davranmadığı ve çatışmaya neden olduğu konusunu da akla getirebilir. Ayrıca üreticinin, kendi düşüncelerini dikkate almadığını belirten bayilerin oranının yüzde 56.5 olması ve üretici ile aralarında çift yönlü bir bilgi akışının olmadığını belirten bayilerin oranının yüzde 41.3 olması da üretici ile bayileri arasında çok iyi ilişkilerin gelişmediğini ya da sorunlarının çıkabileceğini ve ya sorunlarının olduğunu gösterebilir.

Uygulama yapılan işletmede, kanal fonksiyonlarını tam olarak yerine getirmeyen bayilerin bölgelerinde yeni bayilikler verilerek, üst üste bölgeler oluşturulmaktadır. Bu da eski bayileri düzeltmeye yetmezse, bayilikleri iptal edilmektedir. Uygulama yapılan işletmede ise değişikliğe neden olan baskı çeşitleri, satışların düşmesi ve müşterilerden gelen baskılar üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Son olarak yapılan literatür taramasında ortaya koyulmaya çalışılan bulguların, uygulama yapılan işletme ve görüşülen diğer işletmelerde tam olarak uygulanmadığı veya önemsenmediği görülmüştür. Üreticiler, halen kanal lideri olarak kendilerini görmekte ve diğer kanal üyelerinin kendilerine mecburen bağlı olduklarını kabul etmektedirler. Bu durumun, hızlı gelişimlerin sonucunda ve şiddetlenen rekabet ortamının yaşandığı günümüzde, işletmelerin pazar paylarını düşürecek, hatta geleceklerini tehlikeye sokacak, acilen önlem alınması gereken bir konu olduğunu düşünüyoruz. Çünkü bayiler, müşterilere en yakın olan kanal üyeleridir. Pazarla ilgili bilgiler en iyi bu üyelerden sağlanabilir. Çok iyi yönetilemeyen kanal üyesi, ya müşterilerle ilişkisi bozularak müşteri kayıplarına ya da rakip firmalara kayarak müşterilerini de beraberinde götürerek müşteri kayıplarına neden olabilir. Müşterilerin, son tüketicilerden daha rasyonel olarak hareket ettikleri de düşünülürse, pazarı önemsemeyen üreticilerin, kendilerine göre ne kadar kaliteli ürün üretirlerse üretsinler, çok uzun ömürlü olamayacakları söylenebilir.

EK-1

SÖZLEŞME

Sayın Bayi,

Bu çalışma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Yüksek Lisans programı tez çalışması için yapılmaktadır. Bu tez çalışmasından amaçlanan, üretici ile bayiler arasında daha iyi, verimli ve uzun süreli ilişkiler kurulmasına yardımcı olabilecek bilgilerin elde edilmesi ve çatışmalara neden olan sebepleri belirlemektir. Bunlara ilaveten üreticinin motivasyon aracı olarak kullandığı unsurların da belirlenmesi ve etkisinin ölçülmesi de amaçlanmıştır.

Bu bir tez çalışması olmasından dolayı, sorulara verdiğiniz cevaplar ve belirttiğiniz yorumlar, bilimsel amaçlar dışında hiç bir şekilde kullanılmayacaktır. Araştırma sonuçlandıktan sonra eğer arzu ederseniz elde edilen anket sonuçları sizlere ulaştırılacaktır.

Araştırmanın sağlıklı yürütülebilmesi, size sormuş olduğumuz sorulara içtenlikle cevap vermenize bağlıdır. Vereceğiniz cevapların doğruluğu hem araştırmamızın güvenilirliğini arttıracak, hem de üreticinizle olan ilişkilerinizin geliştirilmesine yardımcı olabilecektir. Tez çalışmamızda süre sınırlaması olmasından dolayı, tarafınızdan ankete verilecek cevapların bir an önce bize ulaştırılmasını temenni etmekteyiz. Göstermiş olduğunuz hassasiyete şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımla

Murat ÜNAL

Araştırma Görevlisi

Kargo Adresi (Alıcı ödemeli olarak gönderiniz)

Murat Ünal
Osmangazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Eskişehir

Faks : 0-222-227 82 63

Tel İş : 0-222-237 44 06

EK-2

- ANKET FORMU -

Kişisel Bilgiler :

Yaşınız :..... İşletmenizde Çalışan Personel
 Cinsiyetiniz :..... Sayısı :.....
 Eğitim durumunuz :..... İş Kolunda Kaç Yıldır Faaliyet
 İşletmedeki Unvanınız :..... Gösteriyorsunuz :.....
 İşletmenin Hukuki Yapısı:.....

Aşağıda devam eden sorular çoktan seçmeli ve cevabı tamamen sizin yazmanıza bırakılmış sorulardan oluşmaktadır. Çoktan seçmeli sorularda vermeyi düşündüğünüz cevabın yanındaki kutucuğa işaret koyunuz. Eğer size uygun cevap bulamazsanız "diğer" yazılı seçeneği işaretleyerek, ne anlamda kullandığınızı açıklayınız.

1. Üreticiniz ürün tasarımı, kalite düzeyi, dağıtım, satış koşulları, reklam ve diğer promosyon çabaları için sizin düşüncelerinizi dikkate alıyor mu?

- a) Evet
 b) Hayır

2. Üreticinin sizin düşüncelerinizi dikkate alması , sizin için önemli midir?

- a) Evet
 b) Hayır

3. Üreticinizle kolayca irtibat kurup, haberleşebiliyor musunuz ?

- a) Çok Kolay
 b) Kolay
 c) Zor
 d) Çok zor

4. Üreticinizle aranızda çift yönlü bir bilgi akışı var mı?

- a) Evet
 b) Hayır

5. Müşterilerinizle çıkan sorunlarda, üreticiniz aktif olarak rol alıp, çözümler üretiyor mu?

- a) Evet
 b) Hayır

6. Üreticinizin müşterilerle olan sorunlarınıza çözümler üretmemesi, durumunda, müşterilerinizle ve üreticinizle olan ilişkilerinizin etkileneceğini düşünüyor musunuz?

- a) Evet
 b) Hayır

7. Üreticinizin satış elemanları ile iletişiminiz ne düzeyidir?

- a) Çok iyi
 b) İyi
 c) Orta
 d) Kötü
 e) Çok Kötü

8. Üreticinizin satış elemanları, sizi yeterli sıklıkta ziyaret ediyorlar mı?

- a) Evet
 b) Hayır

9. Üreticinizin satış elemanları, sizlere satış yönetimi, müşteri ilişkileri, stok denetimi ve diğer konularda yardımcı oluyorlar mı?

- a) Evet
 b) Hayır

10. Üreticiniz, sizlere yönetim, satış personelinin eğitimi, stok denetimi, müşteri ilişkileri ve diğer konularda ayrıca eğitim faaliyetleri ve seminer çalışmaları düzenlemekte midir?

- a) Evet
 b) Hayır

11. Üreticinizin bu tür ek hizmetleri size sağlamanın faaliyetlerinize olumlu katkısı olduğunu düşünüyor musunuz?

- a) Evet
 b) Hayır

12. Bu tür ek hizmetleri almanın üretici ile olan ilişkilerinizi geliştireceğini düşünüyor musunuz?

- a) Evet
 b) Hayır

13. Üreticiniz yeni ürün geliştirme ve ürün çeşitlemesi bakımından yeterli mi?

- a) Evet
 b) Hayır

14. Sizce, üreticinizin ürün geliştirme ve ürün çeşitlemesi bakımından rakipleri karşısındaki durumu nedir?

- a) Çok iyi
 b) İyi
 c) Normal bir düzeyde
 d) Kötü
 e) Çok kötü

15. Üreticinizle olan ilişkilerinizde, size tanınan yetki ve sorumluluklar tam olarak belirli mi?

- a) Evet
 b) Hayır

16. Üreticinizle olan ilişkilerinizde, size tanınan hakları tam olarak kullanabiliyor musunuz?

- a) Evet
 b) Hayır

17. Üreticiniz sizlerin rakiplerinizle olan ilişkilerinizi katı kurallarla sınırlandırıyor mu?

- a) Evet
 b) Hayır
 c) Kısmen

18. Üreticinizi güvenilir ve tutarlı buluyor musunuz?

- a) Evet
 b) Hayır

19. Üreticiniz yaptığınız faaliyetlerin neticesinde sizlere herhangi bir maddi veya manevi ödüllendirme ve cezalandırma da bulunuyor mu?

- a) Evet
 b) Hayır

20. Bu ödüllendirme ve cezalandırmaları yeterli ve yerinde kullanıldığını düşünüyor musunuz?

- a) Çok Yeterli
 b) Yeterli
 c) Yetersiz
 d) Çok yetersiz

21. Ödül ve cezalar hakkında önerileriz varsa lütfen belirtiniz.

.....

22. Üreticinizin, sizin satışlarınızı destekleme konusunda gösterdiği çabaların seviyesi yeterli midir?

- a) Yeterlidir
 b) Ortalama bir seviyededir
 c) Yetersizdir
 d) Çok kötü bir seviyededir

23. Satışlarınız konusunda tam bir bağımsızlığa ve tam bir yetkiye sahip misiniz?

- a) Evet
 b) Hayır

24. Üreticinizin size sağladığı kredi olanaklarından memnun musunuz?

- a) Evet
 b) Hayır

25. Size tanınan ıskonto oranlarından memnun musunuz?

- a) Memnunum
 b) Memnun değilim

26. Üreticinizin stok kontrolü yeterli midir?

- a) Yeterlidir
 b) Yetersizdir

27. Üreticiniz siparişlerin alınması ve istenilen zaman ve şekilde yerine getirilmesi konularında sizce yeterli midir?

- a) Yeterlidir
 b) Kısmen yeterlidir
 c) Yetersizdir

28. Kendi stok düzeyinizi belirlemede bağımsız mısınız?

- a) Evet
 b) Hayır

29. Üreticinizin, sizin stok belirleme politikalarınıza müdahale etmesi veya etmek istemesi, üretici ile olan ilişkilerinizi nasıl etkiliyor veya etkileyebileceğini düşünüyorsunuz?

- a) Olumlu yönde
 b) Olumsuz yönde
 c) Olumlu ya da olumsuz olarak çok fazla bir etkisi olmuyor
 d) Hiç bir etkisi yok

30. Müşteri seçimlerinde hangi kriterler uygulanmaktadır? (*Birden fazla şıkkı işaretleylebilirsiniz.*)

- a) Bölge sınırlaması mevcuttur
- b) Ürün temeline göre sınırlamalar vardır.
- c) Müşteri büyüklüğüne bağlı olarak sınırlamalar vardır
- d) Hiç bir sınırlama yoktur
- e) Diğer (Lütfen nasıl bir sınırlandırma olduğunu belirtiniz.)

.....
.....

31. Müşteri seçiminde hangi kriterin uygulanmasını isterdiniz?

- a) Bölge sınırlaması
- b) Ürün temeline göre sınırlamalar
- c) Müşteri büyüklüğüne bağlı olarak sınırlamalar
- d) Hiç bir sınırlama olmasın
- e) Diğer (Lütfen nasıl bir sınırlandırma olduğunu belirtiniz.)

.....
.....

32. Diğer distribütörler bu sınırlamalara uymakta mıdır?

- a) Evet
- b) Hayır

33. Belirlenen sınırlamaların dışına çıkarak satış yapan distribütörlere karşı tepkiniz nasıl olmaktadır?

- a) Duyarsız kalmaktayım
- b) durumu üreticiye bildirip, çözüm beklemekteyim
- c) Kendi yaptırım gücümü kullanmaktayım
- d) Diğer distribütörlerle birlikte karar almaktayız
- e) Üretici ve diğer distribütörlerle birlikte karar almaktayız.

34. Çıkan çatışmalara karşı almış olduğunuz kararlar çatışmaları önleyebiliyor mu?

- a) Evet
- b) Hayır
- c) Kısmen

35. Fiyat kotaları konusunda yeterince serbestliğe sahip misiniz?

- a) Evet
- b) Hayır
- c) Kısmen

36. Üreticinizle fiyat belirleme konusunda sorunlarınız çıkıyor mu?

- a) Evet
- b) Hayır

37. Diğer distribütörlerle fiyatlar konusunda sorunlarınız çıkıyor mu?

- a) Evet
- b) Hayır

38. Diğer distribütörlerle aranızda çıkan fiyat sorunlarınıza tepkiniz nasıl olmaktadır?

- a) Fiyat savaşı başlamaktadır
- b) Duyarsız kalmaktayım
- c) Müşteri ile ilgili sınırlamalar belli olduğundan, bir sorun yaşanmamaktadır.
- d) Üretici yaptırım gücünü kullanarak fiyat rekabetinin önüne geçmektedir.

39. Diğer üreticilerin bayileri ile olan rekabetinizde, üreticiniz sizi destekliyor mu?

- a) Evet
- b) Hayır
- c) Kısmen

EK-3

Statistics

	N	
	Valid	Missing
CINS	46	0
EGITIM	46	0
FAAL_YIL	46	0
HU_YAPI	46	0
PERSONEL	46	0
UNVAN	46	0
YAS	46	0
SORU 1	46	0
SORU 2	46	0
SORU 3	46	0
SORU 4	46	0
SORU 5	46	0
SORU 6	46	0
SORU 7	46	0
SORU 8	46	0
SORU 9	46	0
SORU 10	46	0
SORU 11	46	0
SORU 12	46	0
SORU 13	46	0
SORU 14	46	0
SORU 15	46	0
SORU 16	46	0
SORU 17	46	0
SORU 18	46	0
SORU 19	46	0
SORU 20	46	0
SORU 22	46	0
SORU 23	46	0
SORU 24	46	0
SORU 25	46	0
SORU 26	46	0
SORU 27	46	0
SORU 28	46	0
SORU 29	46	0
SORU 30	46	0
SORU 31	46	0
SORU 32	46	0
SORU 33	46	0
SORU 34	46	0
SORU 35	46	0
SORU 36	46	0
SORU 37	46	0
SORU 38	46	0
SORU 39	46	0
SORU 40	46	0
SORU 41	46	0

CINS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	46	100,0	100,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

EGITIM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	17,4	17,4	17,4
	2,00	12	26,1	26,1	43,5
	3,00	20	43,5	43,5	87,0
	4,00	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

FAAL_YIL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	8,7	8,7	8,7
	2,00	12	26,1	26,1	34,8
	3,00	9	19,6	19,6	54,3
	4,00	14	30,4	30,4	84,8
	5,00	5	10,9	10,9	95,7
	6,00	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

FAAL_YIL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	8,7	8,7	8,7
	2,00	12	26,1	26,1	34,8
	3,00	9	19,6	19,6	54,3
	4,00	14	30,4	30,4	84,8
	5,00	5	10,9	10,9	95,7
	6,00	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

HU_YAPI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	28	60,9	60,9	60,9
	2,00	5	10,9	10,9	71,7
	3,00	3	6,5	6,5	78,3
	5,00	10	21,7	21,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

UNVAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	18	39,1	39,1	39,1
	2,00	5	10,9	10,9	50,0
	3,00	10	21,7	21,7	71,7
	4,00	7	15,2	15,2	87,0
	5,00	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

YAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	4,3	4,3	4,3
	2,00	8	17,4	17,4	21,7
	3,00	8	17,4	17,4	39,1
	4,00	6	13,0	13,0	52,2
	5,00	8	17,4	17,4	69,6
	6,00	4	8,7	8,7	78,3
	7,00	6	13,0	13,0	91,3
	9,00	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	26	56,5	56,5	56,5
	Hayır	20	43,5	43,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	46	100,0	100,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cok Kolay	25	54,3	54,3	54,3
	Kolay	21	45,7	45,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	26	56,5	56,5	56,5
	Hayir	20	43,5	43,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	39	84,8	84,8	84,8
	Hayir	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	28	60,9	60,9	60,9
	Hayir	18	39,1	39,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		
Total		46	100,0		

SORU 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	25	54,3	54,3	54,3
	Hayir	21	45,7	45,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hayir	46	100,0	100,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	46	100,0	100,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	45	97,8	97,8	97,8
	Hayir	1	2,2	2,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	43	93,5	93,5	93,5
	Hayir	3	6,5	6,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cok iyi	27	58,7	58,7	58,7
	iyi	15	32,6	32,6	91,3
	Normal				
	Bir	4	8,7	8,7	100,0
	Duzeyde				
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	40	87,0	87,0	87,0
	Hayir	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	40	87,0	87,0	87,0
	Hayir	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	11	23,9	23,9	23,9
	Hayir	22	47,8	47,8	71,7
	Kismen	13	28,3	28,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	44	95,7	95,7	95,7
	Hayir	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	4	8,7	8,7	8,7
	Hayir	42	91,3	91,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	42	91,3	91,3	91,3
	Yeterli	1	2,2	2,2	93,5
	Yetersiz	3	6,5	6,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yeterlidir	21	45,7	45,7	45,7
	Ortalama Bir Seviyededir	20	43,5	43,5	89,1
	Yetersizdir	5	10,9	10,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	45	97,8	97,8	97,8
	Hayir	1	2,2	2,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	37	80,4	80,4	80,4
	Hayir	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	1	2,2	2,2	2,2
	Memnunum	27	58,7	58,7	60,9
	Memnun Degilim	18	39,1	39,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yeterlidir	33	71,7	71,7	71,7
	Yetersizdir	13	28,3	28,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	44	95,7	95,7	95,7
	Hayir	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Olumlu Yonde	19	41,3	41,3	41,3
	Olumsuz Yonde	16	34,8	34,8	76,1
	Olumlu ya da Olumsuz Olarak Cok Fazla Bir Etkisi Olmuyor	6	13,0	13,0	89,1
	Hic Bir Etkisi Yok	5	10,9	10,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yeterlidir	28	60,9	60,9	60,9
	Kismen Yeterlidir	14	30,4	30,4	91,3
	Yetersizdir	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bolge sinirlamasi mevcuttur	46	100,0	100,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bolge sinirlamasi	11	23,9	23,9	23,9
Musteri Buyuklugune Gore Sinirlama	6	13,0	13,0	37,0
Hic Bir Sinirlama Olmasyn	29	63,0	63,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	
Total	46	100,0		

SORU 32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	11	23,9	23,9	23,9
Hayir	35	76,1	76,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	
Total	46	100,0		

SORU 33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Duyarsiz kalmaktayim	10	21,7	21,7	21,7
Durumu ureticiye bildirip, cozum beklemekteyim	21	45,7	45,7	67,4
Kendi yaptirim gucumu kullanmaktayim	15	32,6	32,6	100,0
Total	46	100,0	100,0	
Total	46	100,0		

SORU 34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	19	41,3	41,3	41,3
	Hayir	15	32,6	32,6	73,9
	Kismen	12	26,1	26,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	22	47,8	47,8	47,8
	Hayir	14	30,4	30,4	78,3
	Kismen	10	21,7	21,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	24	52,2	52,2	52,2
	Hayir	22	47,8	47,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	25	54,3	54,3	54,3
	Hayir	21	45,7	45,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Total		46	100,0		

SORU 38

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Fiyat savasi baslamaktadır	4	8,7	8,7	8,7
Duyarsız kalmaktayım	9	19,6	19,6	28,3
Must. ile ilg. sinirl. bel. old., bir sorun yasanmamaktadır	10	21,7	21,7	50,0
Uretici yapt. gucunu kullanarak fiyat reka. onune gecmektedi	23	50,0	50,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	
Total	46	100,0		

SORU 39

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	17	37,0	37,0	37,0
Hayir	13	28,3	28,3	65,2
Kismen	16	34,8	34,8	100,0
Total	46	100,0	100,0	
Total	46	100,0		

SORU 40

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ureticiye karsi olan bagimligimi arttiriyor	26	56,5	56,5	56,5
Uretici ile olan iliskilerimizi gelistiriyor	15	32,6	32,6	89,1
Yliskilerimize cok fazla bir etkisi olmuyor	3	6,5	6,5	95,7
Hicbir etkisi yok	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	
Total	46	100,0		

SORU 41

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Çok verimlidir ve yeterlidir	12	26,1	26,1	26,1
Verimlidir ve yeterlidir	31	67,4	67,4	93,5
Az verimlidir ve az yeterlidir	3	6,5	6,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	
Total	46	100,0		

KAYNAKÇA

- Adam, J. H., **Logman Metro Dictionary of Business**. İngilizceden çeviren: İzzet Özder. İstanbul: Metro Kitap Yayın Pazarlama A.Ş.,1990.
- Agarwal, Manoj K., Philip C. Burger ve David A. Reid. **Reading in Industrial Marketing**. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall. Inc., 1986.
- "Ailloni, Charas Dan. **Promotion: A Guide to Effective Promotional Planning Strateiges and Executions**. New York: John Wiley and Sons Inc., 1984." (Odabaşı, 1995, s.123'deki alıntı).
- Aksoy, Haydar. **Fiziksel Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım**. İstanbul: Yeni Asya Yayınları Tic. ve San. A.Ş., 1990.
- "Alderson, Wroe. **Dynamic Marketing Behavior**. Homewood. III. New Jersey: Irwin. 1965" (Rosenbloom, 1991, s.127'deki alıntı);
- Alptekin, Mehmet. "Firma Reklamı," **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 1. 2:** Haziran 1983.
- Anderson, James C. ve James A. Narus, "A Model of Distributor's Manufacturer Working Relationships", **Journal of Marketing**. Fall 1984
- Anderson, Eric., Leonard M. Lodish ve Barton A. Weitz, "Resource Allocation Behavior in conventional Channels", **Journal of Marketing Research**. February: 1987.
- Aquila, August J. "Marketing of Accounting Services Hinges on Referrals, Service Expansion, Communications," **Marketing News 27:** April 1984.

"Asael, Henry. "The Constructive Role of Interorganizational Conflict". **Administrative Science Quarterly**. December 1969" (Rosenbloom, 1991, s.127'deki alıntı).

Aşıcı, Ömer Z. **Endüstriyel Pazarlama**. İzmir: Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Yayınları. 1971.

Berman, Barry. **Marketing Channels**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

Bloom, Paul N., "Effective Marketing for Professional Services", **Harvard Business Review**, September-October 1984.

Buzzell, Robert D "Competitive Behavior and Product Life Cycles". in John S. Wright and Jack L. Goldstuckker, eds., **New Ideas for Successful Marketing**, American Marketing Association, Chicago, 1966,

"Buskirk, Richard H. ve Bruce D. Buskirk. **Selling: Principle and Practices**. 13 th. Ed., New York: McGraw-Hill Book Company. 1992" (Tek, 1997, s.822'deki alıntı).

Cemalcılar, İlhan. **Pazarlama: Kavramlar, Kararlar**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1987.

"Cespedes, Frank V., E. Raymond Corey ve Kasturi Rangan, **Going to Market: Distribution Systems for Industrial Products**. Boston: Harvard Business School Press. 1989" (Corey, 1996, s.357'deki alıntı).

" Chruden, Herbert ve Arthur Sherman. **Personnel Management: The Utilization of Human Resources**. 6 th Edition. South Western Pub. Co., Ohio. 1980" (Koçel, 1993, s. 386-387'deki alıntı).

- Corey, E. Raymond. **Industrial Marketing : Cases and Concepts**. Fourth Edition. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1996.
- Cross, James C. ve Bruce J. Walker. "Service Marketing and Franchising: A Pratical Business Marriage", **Business Horizons**. November-December 1987.
- "Czinkota, Michael R. ve Likka A. Ronkainen, **International Marketing** (New York: Dryden Press, 1988, s.231" (Tuncer, 1992, s.111'deki alıntı).
- "Dixon, Donald F. ve Roger A. Layton. **Initiating Change in Channel Sysytems**, in **New Essays in Marketing Theory**, ed. George Fisk. Boston: Allyn and Bacon: 1971"(Rosenbloom, 1991, s.127'deki alıntı
- "Elam, Houston G., **Marketing**. New York: Barrister Publishing Co. Inc., 1967" (Mucuk, 1997, s.98-99'daki alıntı).
- Etzel, Micheal J., Bruce J. Walker ve William J. Stanton. **Marketing**. 11 th. Edition. International Ed., New York: The McGraw-Hill Com.,Inc. 1997.
- "Garbett, Thomas F., "When to Advertise Yours Company", **Harvard Business Review**. March-April 1982)" Alptekin, 1983, s.133-144'deki alıntı).
- Groos, Walter. "Profitable Listeninig for Manuctures and Dealers: How to Use a Communication System", **Business Horizons 11**: Decemmer 1968.
- Gümüş, İzzet. "Türkiye’de Reklamcılık Üzerine Bir Araştırma I," **Pazarlama Dünyası 9. 49**: Ocak-Şubat 1995.
- Gürdal, Sehavet ve Ali Atıf Bir. **Satış Yönetimi**. Cilt:II. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 1997.

"Heinen, Edmund. **Das Zielsystem der Unternehmung**. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag. 1966" (Kumcu, 1981, s.73'deki alıntı).

Hill, Nigel. **Successful Marketing for Small Businesses**. London: Charles Letts and Co. Ltd.,1990.

Hofsoos, Emil. **Reklam ve Yönetim**. İngilizceden çeviren: Ayça Haykır. Ankara: Öteki Yayınevi. 1996.

Hoffman, Richard C. ve John F. Preble. "Franchising into the Twenty-First Century," **Business Horizons** September-October 1993.

İnceoğlu, Metin. **Güdüleme Yöntemleri**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksek Okulu Yayınları. 1985.

Jackson, Donald M., Robert F. Krampf ve Leonard J. Konopa, "Factors That Influence the Length of Industrial Channels," **Industrial Marketing Management 11**: 1982.

Karabulut, Muhittin. **Tüketici Davranışı**. Genişletilmiş 3. Bası. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 1989.

_____. **Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi**. İstanbul: Üniversal Bilimsel Yayınlar. 1995. Cemalcılar İlhan ve diğerleri, **Reklamcılık ve Satış Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 1992.

Kent, Debra. "Computer Retailers Clamor for Manufacturers' Support", **Business Marketing**. June 1985.

"Kotler, Philip ve Gray Armstrong. **Principles of Marketing** . 4. th. Ed., Eglewood Cliffs. New Jersey: Prentice –Hall Inc., 1989" (Tek, 1997, s.232'deki alıntı).

_____. **Principles of Marketing.** Seventh Edition. Prentice-Hall International Editions. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1996.

"Kotler, Philip **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control.** 9. Th. Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 1997" (Öztürk, 1998, s.3'deki alıntı).

_____. **Pazarlama Yönetimi: Çözümleme Planlama ve Denetim.** İngilizceden çeviren: Yaman Erdal. 2. Baskı. Cilt no 2. İstanbul: Bilimsel Yayınlar Derneği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1984.

_____. "Pazarlamanın Yeni Yüzü", **Capital 6. 5:** "Winning Through Value - Oriented Marketing Konferansının Notları". Ek. Mayıs 1998.

Kırel, Çiğdem. **Örgütlerde Güç Kullanımı: Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkiler Üzerinde Bir Uygulama.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 1998.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995.

Kumcu, Erdoğan. **Dağıtım Kanalları Sisteminde Çatışma Süreci.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını. 1981.

_____. "Dağıtım Kaynaklarında Çatışma Sorunu", **Pazarlama Dergisi.** Mart 1978.

"Kurtz, L. David ve H. Robert Dodge. **Professional Selling.** 6 th. Ed. Boston: Irwin. 1991" Gürdal ve Bir, Cilt:II, 1997, s.371'deki alıntı).

Limanlılar, Mehmet. "Satış Teknikleri II" **Pazarlama Dünyası 6. 32:** Mart-Nisan 1992.

_____. "Satış Teknikleri", **Pazarlama Dünyası 7. 37:** Ocak-Şubat 1993.

- "Marcus, Burton H. ve David Aaker, **Modern Marketing**. New York: Random House. 1975" (Mucuk, 1997, s. 196-198'deki alıntı).
- Maviş, Fermani. **Halkla İlişkiler: Seçme Yazılar**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi. 1986.
- Mazlum, Mustafa. **Pazarlamada Dağıtım Kanallarının Önemi ve İşletmelerin Karlılığı Açısından Seçimi Sorunu**. Adana: Adana İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları. 1974. "
- Mayntz, R., **Soziologie der Organasation**. Rowohlt V., Reinbek bei Hamburg: 1963" (Kumcu, 1981, s.82'deki alıntı).
- "Mccarty, E. Jerome ve William D. Perrault. **Basic Marketing: A Global Managerial Approach**. 11 th. Ed., Homewood. IL: Irwin Inc., 1993"(Tek, 1997, s.489'deki alıntı).
- McVey, Philip, "Are Channels of Distribution What the Textbook Say", **Journal of Marketing 24**: January 1960.
- "Miller, Leonard F., Elmer. O. Schaller ve W. John Wingate, **Retail Merchandise Management**. New Jersey: Prestice-Hall, Inc., 1972" (Tek, 1984, s.312'deki alıntı).
- Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**. Gözden Geçirilmiş 8. Basım. İstanbul: Türkmen Kitapevi 1997. s
- Narus, James A. ve James C. Anderson. "Turn Your Industrial Distributors into Partners", **Harvard Business Review**. March-April 1986.

Odabaşı, Yavuz. **Pazarlama İletişimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 1995.

_____. "Pazarlama İletişiminde Kaynağın Nitelikleri ve Türleri", **Kurgu: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İletişim Bilimleri Dergisi 7**: Ocak 1990.

Oluç, Mehmet. "Fiyatlandırma," **Pazarlama Dünyası 2. 10**: Temmuz-Ağustos 1988.

_____. "Fiyatlandırma," **Pazarlama Dünyası 2. 12**: Kasım-Aralık 1988.

_____. "Tutundurma-Promotion İletişim-Communication," **Pazarlama Dünyası 3. 17**: Eylül-Ekim 1989.

_____. "Kişisel Satış," **Pazarlama Dünyası 5. 25**: Ocak-Şubat 1991.

_____. "Reklam Stratejilerinin Saptanması ve Reklam Kampanyasının Geliştirilmesi," **Pazarlama Dünyası 4. 23**: Eylül-Ekim 1990.

_____. "Dağıtım", **Pazarlama Dünyası 3. 13**: Ocak-Şubat 1989.

Özcan, Murat. **Kobi'lerde Pazarlama**. (I. Baskı. Bursa: Ekin Kitapevi. 1996.

Özdamar, Kazım. **Biyoistatistik**. Genişletilmiş 2. Baskı. . İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi. 1989,

_____. **Paket Programlar İle İstatiksel Veri Analizi I**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 1997.

Özkale, Lerzan., Selime Sezgin, Nimet Uray ve Füsun Ülengin. **Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizması**. İstanbul: İletişim Yayınları. 1995.

- Öztürk, Sevgi Ayşe. **Hizmet Pazarlaması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1998.
- Paksoy, Serdar "Hukuki Yönden Franchising," **Dünya Gazetesi**. Franchising Özel Eki. 27 Ekim 1992.
- Pelton, Lou E., David Strutton ve James R. Lumpkin, **Marketing Channels**. New Jersey: Richard D. Irwin. a Times Mirror Higher Education Group, Inc. Company. 1997.
- "Pride, William. M. ve O. C. Ferrell. **Marketing: Basic Concept and Decision**. Boston: Houghton Mifflin Company. 1983"(Cemalcılar, 1987, s.282-293'deki alıntı).
- _____. **Marketing**. 6 th. Ed., Boston: Houghton Mifflin Company, 1989" (Mucuk, 1997 s.103-104'deki alıntı).
- _____. **Marketing**. 8 th ed., Boston: Houghton Mifflin Co., 1993"(Mucuk, 1997, s.99-100'deki alıntı).
- Reeder, Robert R., Edward G. Brierty ve Betty H Reeder. **Industrial Marketing: Analysis, Planning and Control**. Second Edition. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1991.
- Reid, Alan L. **Uygulamalı Modern Satıcılık Tekniği**. İngilizceden çeviren: Besim Baykal. İstanbul: Çağlayan Yayınevi. 1984.
- Rosenbloom, Bert. **Marketing Channels: A Management View**. Fourth Edition. Philadelphia: The Dryden Press. Harcourt Brace Collge Publishers. 1991.
- _____. "Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for Desicion Marker", **Journal of Marketing** 37: July 1973.

- Rushton, Angela M. ve David J. Carson, "The Marketing of Services: Managing the Intangibles", **European Journal of Marketing** 19. 3: 1985.
- Sabath, Robert E., "How Much Service Do Customers Really Want?", **Business Horizonss**. April 1978.
- Seçkin, F. Sedef. "E-Ticaret Devrimi Türkiye'de," **Capital** 7. 1: Ocak 1999.
- "Schiffman, Stephan. **Satışta Yapılan En Önemli 25 Hata**. İngilizceden çeviren: Aslı Çingil Çelik. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., 1996.
- Sibley, Stanley D. ve R. Kenneth Teas. "The Manufacturer's Agent in Industrial Distribution," **Industrial Marketing Management** 8: 1979.
- Shipley, David. "What British Distributors Dislike About Manufactures", **Industrial Marketing Management**, May 1987.
- "Skinner, Steven J. **Marketing**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990" (Mucuk, 1997, s.103-104'deki alıntı).
- "Smallwood, John "The Product Life Cycle: A Key to Strategic Marketing Planning," **MSU Business Topics**. Winter 1973" (Reeder, Brierty ve Reeder, 1991 s.253'deki alıntı).
- Stanton, William J., **Fundamentals of Marketing**. Sixth Edition. International Student Edition. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd.,1981" (Mucuk, 1997, s.98-99'daki alıntı).
- _____. **Fundamentals of Marketing**. 4 th. ed., New York: McGraw-Hill Inc., 1975", (Mucuk. 1997, s.248-249'daki alıntı).

- "Staudt, Thomas A. ve Donald A: Taylor, **A Managerial Introduction to Marketing**. 2. Ed.: Prentice-Hall, Inc., 1970." (Mazlum, 1974, s.78-81'deki alıntı).
- "Steffenhagen, H., **Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen**. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag. 1975" (Kumcu, 1981, s. 85'deki alıntı).
- Stern, Louis W., Brian Sternthal ve C. Samuel Craig, "Managing Conflict in Distribution Channels: A Laboratory Study", **Journal of Marketing Research**. May 1973.
- Stern, Louis W. ve Adel El Ansarfy. **Marketing Channels**. 3. ed. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1988.
- "Stern, Louis W. **The Interorganizational Management of Distribution Channels: Prerequisites and Prescriptions, in New Essays in Marketing Theory**. ed. George Fisk. Boston: Allyn and Bacon, 1971" (Rosenbloom, 1991, s. 127'deki alıntı)
- "Sturdivant, Frederick D. **Managerial Analysis in Marketing**. Illinois: Scott, Foresman and Co., 1970" (Tek, 1997, s.553-555'deki alıntı).
- Şoğur, Macide. **İşletme Sistemi Olarak Franchising**. Genişletilmiş ve Değiştirilmiş İkinci Basım. İstanbul: Der Yayınları. 1993.
- Tapan, Sema ve Perran Akan. **Pazarlama İletişimi**. Birinci Baskı. Cilt:I. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 1996.
- Tapan, Sema, Perran Akan, Y. Toduk Akiş ve Ayfer Hortaçsu. **Pazarlama İletişimi**. Birinci Baskı. Cilt:II. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 1996.

"Tellis, G. J. "Beyond the Many Faces of Price : An Integration of Pricing Strategies," **Journal of Marketing**. October 1986" (Cemalcılar. 1987, s.275-276'daki alıntı).

Tek, Ömer Baybars. **Perakende Pazarlama Yönetimi**. İzmir: Üçel Yayımcılık Dağıtımıcılık. 1984.

_____. **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**. Geliştirilmiş 7. Baskı. İzmir: 1997.

Tenekecioğlu, Birol. **Makro Pazarlama**. Gözden Geçirilmiş 2. Baskı. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi. 1994.

Timur, Necdet., Ayşe Sevgi Öztürk ve Mine Oyman. **Pazarlama Kanalları**. Cilt:I, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 1996.

_____. **Pazarlama Kanalları**. Cilt II, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 1996.

Timur, Necdet ve Celil Koparal, "Sanayi İşletmelerinde Satın Alma Bölümünün Organizasyonu", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 2, 4: Haziran 1988.

Timur, Necdet. "Sanayi İşletmelerinde Satın Alma Faaliyetleri", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 2, 4: Haziran 1988

Tunç, Eram. **Yönetim Açısından Pazarlama**. İstanbul: Hilal Matbaacılık Koll. Şti., 1977.

Tuncer, Doğan., Tamer Arpacı, D. Yaşar Ayhan, Erinç Böge ve M. Mithat Üner. **Pazarlama**. İkinci Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi, 1994.

Usluata, Ayseli. **İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları. 1995.

Uraz, Çevik. **Temel Pazarlama Bilgileri**. (Ankara: Ankara Basım ve Ciltevi. 1978.

Ünüsân, Çağatay. "Türkiye'de Franchising'in Gelişimi ve Ülkemiz Kalkınması İçin Önemi,"
Tosyöv tarafından düzenlenen Franchising panalinde sunulan bildiri. Ankara. 10 Şubat
1993

Wasson, Chester R. "The Importance of the Product Life Cycle to the Industrial Marketer",
Industrial Marketing Management 5: 1976.

"Webster, Frederick E. ve Yoram Wind. **Organizational Buying Behavior**. Englewood
Cliffs. NJ: Prentice-Hall. 1972" (Kotler ve Armstrong, 1996, s.187'daki alıntı).

Webster, Frederick E. "The Rol of the Industrial Distributor in Marketing Strategy," **Journal
of Marketing 40**: July 1976

Yalçın, F. Asuman ve İ. Füsün Sezer. **Pazarlama Bilgileri**. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
1995.

"Zeithaml, Valerie A. ve Mary Jo. Bitner, **Service Marketing**. Singapore: McGraw Hill.
1996" (Öztürk, 1998, s.56'daki alıntı).

Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman ve Leonard L. Berry, "Problems and Strategies in
Service Marketing", **Journal of Marketing 49**: Spring 1985.

Çağdaş Marketing Yöntemleri, **Capital**. Ek. Nisan 1994.

Manufacturer Distributors Issues and Answers," **Industrial Distribution**. March 1987.