

DAĞITIM KANALLARI SİSTEMİNDE
işbirliği - ÇATIŞMA
ve
Bir uygulama

Dr. Reşat SİNANOĞLU

İstanbul -1996

ÖNSÖZ

Tüketici ihtiyaçlarının yaratılmasında ve isteklerinin karşılanmasında yaşanan rekabet, tüketici egemenliğinin arttığı piyasalarda işletmeleri sürekli daha nitelikli hizmet vermeye zorlarken, pazarlama kanallarında da daha düzenli bir işbirliğini gerekli kılmaktadır.

Kullanıcıların çoğu kez satın aldıkları ürünlerin, alışveriş noktaları gerisinde yer alan üreticilerini dahi tanımadıkları günümüz ortamında, ürünlerin sunumunda tüketiciler üzerinde yaratılmaya çalışılan imge, söz konusu alışveriş noktalarına emanettir. Üreticiler iletişim kanallarıyla hedef kitleye vaad ettiği, önceden tasarlanmış ayırıcı unsurların (kantite, kalite, fiyat v.b.) alışveriş noktalarında değişikliğe uğratılmadan tüketicisine ya da temsilcisine ulaştırılmasından emin olmak istemektedirler. Alışveriş noktaları ve bu noktalara mal aktaranlar da (Toptancı, Perakendeci v.b.) sürekli olarak, tüketiciler tarafından aranan bir mal bileşenine sahip olabilmeyi istemektedirler. Söz konusu çıkarbirliği birbirlerine ihtiyacı olan ve birlikte hareket etmeleri gereken iki aşama ortaya çıkmaktadır; **üreticiler ve aracılar**.

Dağıtım kanallarının bir sistem olarak çalışabilmesi, aynı tüketiciye hizmet vermeyi hedefleyen **üretici-aracı** işbirliğinin sonucudur. Günümüzde giderek önemi artan ve yönetimi uzmanlık isteyen bu işbirliğini ve tabiatıyla içerdiği çatışmaları açıklayan eserlerin azlığı, özellikle bu konudaki çalışmamı ve güncelliğini koruduğuna inandığım araştırmama ait gözlemlerimi ilgili kesimlerle paylaşmaya yöneltmiştir.

İlgi sahasının, işletme fonksiyonlarından herbirinin yönetiminde uzmanlaşmak yanında, **süreç odaklı** (tek proses yaklaşımlı) yönetime katkının önem kazandığı günümüzde pazarlama dışındaki yöneticileri de kapsayacağını umuyorum.

F. Reşat SİNANOĞLU

İstanbul, 1996

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

1.DAĞITIM KANALLARI

1.1.Dağıtım Kanalları İle İlgili Çeşitli Tanımlar	1
1.2.Dağıtım Kanallarında Aracılar	3
1.2.1.Toptancı	6
1.2.2.Perakendeci	7
1.3.Dağıtım Kanallarında Aracıların Fonksiyonları	8
1.4.Dağıtım Kanallarının Türleri	11
1.4.1.Klasik(Geleneksel)Dağıtım Kanalları Sistemi	12
1.4.2.Bütünleşmiş Dağıtım Kanalları Sistemi	13
1.4.2.1.Dikey Bütünleşme (DPS)	14
1.4.2.2.Yatay Bütünleşme	15

İKİNCİ BÖLÜM

2.DAĞITIM KANALLARI SİSTEMİNDE İŞBİRLİĞİ VE ÇATIŞMA	16
2.1.Kurumlararası Güç İlişkisi	20
2.1.1.Güç Kaynakları	21
2.1.2.Güç Kullanma Yolları	23

2.2.Kurumlararası Çatışma	27
2.2.1.Çatışma Nedenleri	29
2.2.1.1.Amaç İlişkisi ve Amaç Farklılıkları	30
2.2.1.2.Rol İlişkisi ve Rol Farklılıkları	32
2.2.1.3.Haberleşme İlişkisi ve Algılama Farklılıkları	33
2.2.2.Çatışma davranışları	35
2.2.3.Çatışma Sonuçları	36
2.2.4.Kanal Liderliği ve Çatışma Yönetimi	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.UYGULAMA	40
3.1.Örnek Saha Seçimi Çalışması	40
3.1.1.Örnek Saha Seçimi	40
3.1.2.Türkiye'de Alfa Ürünleri Pazarının Mevcut Yapısı	43
3.1.3.Pazarda Yer Alan Ürünler ve Üreticiler	45
3.1.3.1.Ürünler	45
3.1.3.2.Üreticiler	45
3.1.4.Mevcut Dağıtım Kanalları ve Aracılar	47

3.1.5.Kanal Üyelerinin Fonksiyonları ve Rol Dağılımları	50
3.1.5.1.Üreticilerin Fonksiyonları	50
3.1.5.2.Aracıların Fonksiyonları	52
3.1.5.2.1.Toptanüstü	53
3.1.5.2.2.Toptancı	55
3.1.5.2.3.Hipermarket	55
3.1.5.2.4.Zincir Market	55
3.1.5.2.5.Bakkal ve Market	57
3.1.5.2.6.Tüketici Pazarı	58
3.1.5.2.7.Eczane	59
3.1.5.3.Üyelerin Rol Dağılımları	60
3.1.6.Kanal Üyeleri Arasındaki İlişkiler	62
3.1.6.1 Kanal Yönetimi ve Kurumlararası Güç İlişkileri	62
3.1.6.2.Kurumlararası Çatışma	64
3.1.7.Mevcut Fiyat ve Ödeme Koşulları Uygulamaları	65

3.2.Saha Çalışması	68
3.2.1.Saha Çalışmasının Amacı	68
3.2.2.Saha Çalışmasının Planı	71
3.2.3.Varsayımlar	71
3.2.4.Seçilen Araştırma ve Uygulama Yöntemleri	72
3.2.5.Değişkenler	72
3.2.6.Örnekleme İşlemi	72
3.2.6.1.Ana Kütlenin Tanımı	73
3.2.6.2.Örnek ve Bireyler	75
3.2.6.3.Örnekleme Metodu ve Örnek Seçimi	77
3.2.6.4.Veri ve Bilgi Toplama	78
3.2.6.4.1. I.Aşama İle İlgili Anket Formu	78
3.2.6.4.2. II. Aşama İle İlgili Anket Formu	79
3.2.6.5.Verilerin Analizi	80
3.2.6.5.1. 1.Aşamaya Ait Verilerin Analizi	81
3.2.6.5.2. II.Aşamaya Ait Verilerin Analizi	84
3.2.6.6.Varsayımlara Ait Bulgular	87

3.3.Saha Çalışmasının Sonuçları	89
3.3.1.Üyeler Arasında Yapılan Farklı Anlaşmalar	90
3.3.2.Kanal İçerisindeki Malların Takasa Girmesi	91
3.3.3.Peşin veya Farklı Vadelerde Mal Satılması	91
3.3.4.Aracı Kampanyaları	92
3.3.5.Diğer Özel Durumlar	92
SONUÇ VE ÖNERİLER	94

SEKİL VE TABLOLAR

Şekil:

1.Ayrı Aşamalı Dağıtım Kanalları Örneği	5
2.Bir Aracı Kullanılması Sonucu İş'de Tasarruf Sağlanması	9
3.Dağıtım Kanalları Türleri	11
4.Çatışma ve İşbirliği	17
5.Kanal Üyesi A'nın B Üzerindeki Gücünün Belirtilmesi	22
6.Üretici ve Aracılar İçin Geçerli Alternatif Güç Kullanma Yolları	25
7.Düzeltilmiş Güç Modeli	26
8.Çalışma Sürecinin Değişkenleri	29
9.Kanal Üyeleri Arasındaki Uyuşmayan Amaçlara Örnekler	31

10.Dağıtım Kanalı Sisteminde Güç, Çatışma ve İşbirliğinin Entegrasyonu	39
11.Üreticiler ve Ürettikleri Ürün Tipleri	46
12.Gıda Dağıtım Kanalları	47
13.İtiryat Dağıtım Kanalları	49
14.İki Üreticiye Ait Farklılık	50
15.Toptanüstü Kurumların Dağıtım Kanalları ve Bölgelere Göre Dağılımı	54
16.Özel Sektör Zincir Market Mağazalarının Bölgelere Göre Dağılımı	56
17.Alfa ürünleri Dağıtım Kanallarındaki Üyelerin Rol Dağılımları	60
18.Fiyat Sirküleri İçeriğine Örnek	66
19.İki Aşamalı Bir Dağıtım Kanalında Fiyatlandırma Prosesi	70
20.Uygulama Safhası Aşamaları	74
21.İstanbul Nüfus ve Bakkal/Market Sayısının İlçelere Göre Dağılımı	75

Tablo:

1. I.Aşama Cevap Dağılımları	83
2. II.Aşama Cevap Dağılımları	86

YARARLANILAN KAYNAKLAR 97

Ek 1: I.Grup Çalışması Anket Formu Örneği

Ek 2: II.Grup Çalışması Anket Formu Örneği

GİRİŞ

Üretilen mal ve hizmetlerin, üretildikleri noktadan tüketicilerine ulaştırılması olarak özetlenebilecek dağıtım işlevi, bu güne değin, tarihsel sırasıyla iktisat, işletme ve pazarlama bilimlerinin çeşitli açılardan inceledikleri bir konudur.

Konu, derinlemesine ele alındığı Pazarlama dalında, bu işlevi gerçekleştiren işletmeler ve bunların karşılıklı ilişkileri açısından '**dağıtım kanalları**' çerçevesinde incelenmektedir. Dağıtım kanalları da; **bir malı veya hizmeti ve bunun mülkiyetini üretimden tüketime ulaştırmak üzere girişilen fonksiyonları sağlayan kurumlar dizisi** olarak tanımlanabilir. Söz konusu fonksiyonları üstlenen kurumlar ise **üretici ve aracı** kuruluşlardır.

Çalışmamızda, nitelik ve fonksiyonları açısından ayrıntılı olarak ele alacağımız aracı kuruluşlar, üreticiler için, uzun süre her biri ayrı birer pazar olarak görülen ve kendinden sonra gelen alıcılara karşı davranışları serbest bırakılan kurumlar olmuşlardır. Özellikle fiyat tespitlerinde, her dağıtıcının kendi yerel koşullarına uygun fiyatı belirleme konusunda en uygun durumda olduğu düşüncesi hakim olmuştur. Bu uygulama halen bazı sektörlerde işlerliğini korumakla birlikte üreticinin, son fiyatı tespit ve kontrol etme ihtiyacı giderek bu konuda bir işbirliğini de beraberinde getirmiştir. Başka bir deyişle son fiyat kontrolü, üreticinin bu kontrolü gözetmediği **geleneksel (dağınık) dağıtım kanalları** sisteminin, kurumlararası düzenli bir işbirliğinin temel olduğu **dikey bütünleşmiş dağıtım kanalı** sistemine (DPS) gelişmesinde önemli etkenlerden biri olmuştur.

Üreticinin, son fiyatı ve buna bağlı olarak da aracıya ne ölçüde özendirici bir kar marjı (pay) bırakılacağını kararlaştırmak istemesi oldukça zor ve düzenli bir işbirliğini gerektirmektedir. Söz konusu işbirliğinin temeli; **aracıların, kendi başlarına tayin edecekleri marj'la yapacakları satıştan elde edecekleri toplam katkıdan, üreticinin önerdiği marj'la yapacakları satıştan elde edecekleri toplam katkının daha yüksek olacağına olan inançlarıdır**. Başka bir deyişle, aracının üreticinin tayin ettiği nihai (son) fiyatla sağlanacak '**satış miktarı**' ile yine üreticinin tayin ettiği '**marj**'in çarpımını gözetmesi sağlanacaktır.

Denemeler üretici ve araçlar arasında her zaman bir takım çıkar farklarının ve bunlardan doğan çatışmaların bulunduğunu göstermiştir. Tarafların kendi lehlerine çevirmek girişiminde bulunabilecekleri, mal, fiyat, dağıtım ve tutundurma politikalarıyla ilgili faaliyetlerin her biri, birer çatışma kaynağı olabilmektedir. En önemli çatışmaların da fiyat ve ödeme koşullarından kaynaklandığı gözlenmiştir.

Günümüzde üreticilerin, yığın satış hedeflerine düzenli bir işbirliği içerisinde ulaşmasında, hem aracılardan üstlendikleri fonksiyonlar, hem de uygulamak zorunda oldukları fiyat kararları vazgeçemeyecekleri unsurlardır. Önemli olan fiyat kararlarında aracılardan varlığını gözetmek ve aracılardan, kararların doğruluğuna olan güvenlerini sağlamaktır. Tabii kararların doğruluğu, tüm kanal üyelerinin kazancıyla ölçülecek ve işbirliğinin devamının en önemli güdümlenici olacaktır.

Dağıtım kanalları sistemini, türlerini, dağıtım kanallarında yer alan kurumların fonksiyonlarını, ilişkilerini ve örnek bir dağıtım kanalında son fiyat farklılıklarıyla ilgili çatışma sürecini inceleyen çalışmamızın teorik inceleme bölümleri olan birinci ve ikinci bölümlerinde konumuzla ilgisi dikkate alınarak daha çok, dağıtım kanallarında yer alan kurumlar ve kurumlararası ilişkilere ağırlık verilmiştir.

Araştırma bölümü olan üçüncü bölüm ise, örnek saha seçimi ve seçilen sahaya ait tespitler ile saha çalışmasını içeren iki kısımdan oluşmuştur. Birinci kısım bir anlamda, saha çalışmasının hazırlık safhası olan ön araştırma aşamasıdır.

Saha çalışmasında, örnek bir dağıtım kanalında fiyatlandırma konusundaki işbirliği sürecindeki son fiyat kontrolü, uygulamada son fiyatta meydana gelen sapmalar, nedenleri ve sonuçları ele alınmıştır.

Çalışmamızın başlıca amacı, teorideki açıklamaları ele alıp gözden geçirerek, konu açısından, bir dağıtım kanalındaki gerçek ilişkilerin yapısını ortaya koyabilmeye çalışmak olmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

I. DAĞITIM KANALLARI

1.1. Dağıtım Kanalları İle İlgili Çeşitli Tanımlar

Geniş anlamda dağıtım, üretilen mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılması için yürütülen faaliyetlerin tamamını ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu anlamda dağıtım, üretici ile tüketici arasında bir bağlantı halkasıdır.

Dar anlamda dağıtım, işletmelerin bir mamulün veya hizmetin tüketiciye ulaştırılması için aldıkları kararlar ve davranışlar bütünüdür. Bu aynı zamanda pazarlama faaliyetlerinin genel olarak hedeflediği **"istenilen nitelikteki mal ve hizmetlerin istenilen miktarda, uygun fiyatla, uygun zamanda ve uygun yerde"** sağlanması şeklinde özetlenebilen hizmet seviyesini yansıtır. Bu cümlede özetlenen görevlerin yerine getirilmesi için çaba gösteren, kısaca **"bir malı veya hizmeti ve bunun mülkiyetini üretimden tüketime ulaştırmak üzere girişilen fonksiyonları üstlenen kurumlar dizisi"** ise dağıtım kanalı olarak tanımlanabilir(1). Bu tanımda sözü edilen kurumlar dağıtım kanalında yer alan üretici ve çeşitli düzeylerdeki araçlardır.

Pazarlama literatüründe dağıtım kanallarıyla eş anlamda olmak üzere **"ticari kanallar"**, **"pazarlama kanalları"** ifadeleri de özellikle yabancı kaynaklı literatürde çok kullanılmaktadır(2).

Günümüze kadar dağıtım kanalları tanımı da çeşitli yazarlarca birbirlerinden çok farklı şekillerde yapılmıştır. Bir çok tanım, dağıtım kanallarının bugün üstlendikleri fonksiyonları ifade etmekte sınırlı ve yetersiz kalmıştır. Örneğin; Revzan'a göre dağıtım kanalı **"malların üretim noktalarından aracılık yapan noktalara ve tüketime doğru olan akımında seçilen yoldur"**(3). Bu tanımda 'mallar' denmiş, 'hizmetler' açıkta bırakılmış ve 'malların akımı' ile de fiziksel dağıtım vurgulanarak, sahipliğin el değiştirmesini sağlayan kurumlar dikkate alınmamıştır. Amerikan Pazarlama Birliği'nin Tanımlar Komitesince yapılan tanım ise aksine mallar akımı yerine kurumları vurgulamaktadır. Buna göre dağıtım kanalı **"malların pazarlanmasını sağlayan işletme-içi örgütsel birimler ile işletme-dışı pazarlama örgütlerinin oluşturduğu bir yapıdır"**(4).

Her iki tanım da, dağıtım kanalının üyeleri arasındaki ilişkileri ve doğrudan ya da dolaylı dağıtım ayırımlarını gözetmemektedir.

Günümüzde üretimin çok küçük bir kısmının üretildiği yerde tüketildiği, yine üreticilerin çok küçük bir kısmının mallarını tüketicilere doğrudan sattıkları görülmektedir. Üretimin en büyük kısmı ise çeşitli aracı kuruluşlar tarafından tüketicilere ulaştırılmaktadır. Üretici ve tüketiciler arasındaki aracılardan çeşitliliği, ilişkileri ve fonksiyonlarının dinamizmi de farklı dağıtım kanalı tariflerinin başlıca nedeni olmaktadır. Dağıtım kanallarında belli bir mal veya hizmetin dağıtımını üstlenen kuruluşlar, bunların alım-satım işlemleri için gerekli koşulları sağlamak ve bu işlemleri gerçekleştirmek üzere aralarında açık veya üstü kapalı olarak hem salt ekonomik, hem de çeşitli kişisel ilişkilerin de içerisinde sayılabileceği toplumsal ilişkiler kurarlar. Bu açıklamalar çerçevesinde geliştirilmiş bir tanımda da dağıtım kanalı **"bir malı veya hizmeti ve bunun mülkiyetini üretimden tüketime veya kullanıcıya ulaştırmak üzere girişilen çabaları toplumsal ve iktisadi ilişkiler kurarak sağlayan kurumlar/kuruluşlar dizisi"** olarak belirtilmektedir(5).

Belirli bir mamul için kurulmuş dağıtım kanallarının tümüne bir arada dağıtım kanalları sistemi adı verilmesi, bu yönüyle de ele alınan çeşitli tanımların yapılmasına neden olmuştur. Bir sistem olması yönüyle ele alınan bir tanımda; **"pazarlama kanalı fikir, mal ve hizmetler gibi değeri olan şeylerin doğuş, kullanım veya üretim noktalarına götürülmesiyle uğraşan ve birbirine bağımlı bir dizi kurum ve kuruluşların oluşturduğu örgütsel bir sistemdir"** şeklindedir(6).

Dağıtım kanalının sosyal yönünü de içermesi açısından dikkate değer bulunan oldukça uzun bir diğer tanımda da **"bir pazarlama kanalı, üreticilerin belli bir ihtiyacını tatmin eden belli özelliklere sahip mallardan en az bir tanesinin pazarlanması konusunda, ilk üretici ile kanalın her kademesinde yer alan diğer pazarlama ünitelerinden her kanal kademesi için belli pazarlama usûl ve vasıtalarını kullanan en az bir tanesi arasında açık veya gizli bir anlaşma ile kurulan, böylece söz konusu malın ilk üreticiden son tüketiciye doğru fiziki akımını, tüketicilerin genel temayüllerine göre, arzu edilen yerde, arzu edilen miktarda, genel kabul gören şartlar dahilinde emre hazır bulunduracak tarzda sağlamaya çalışan sosyo-ekonomik bir sistem olarak ifade edilmiştir"**(7).

Yukarıdaki gibi uzun tanımların yanında oldukça kısa tanımlara da literatürde rastlanmaktadır. Bunlardan birinde dağıtım kanalı kısaca **"akışı söz konusu olan bütün unsurların üreticiden kullanıcıya ulaşması"** şeklinde ifade edilmektedir(8). Söz konusu unsurlar topluca pazarlama akışı olarak anılan; **fiziksel sahiplik, mülkiyet, tutundurma, satış görüşmeleri, finansman, risk, sipariş ve ödemedir**(9).

Bir diğer yazara göre de dağıtım kanalı "**bir malın üreticiden tketickiye veya endüstriyel kullanıcıya akışında izlediği yol**" dur(10).

Bu tanımları giderek daha fazla arttırmak ve çeşitlendirmek mümkündür. Bazı yazarlar da, herhangi bir ekonominin koşullarına göre yapılacak bir tanımın başka bir ekonominin koşullarında geçerli olamayabileceği varsayımıyla, dağıtım kanalının tanımını kesin olarak vermek yerine kapsamını açıklamayı tercih etmişlerdir. Bu görüş günümüzde destek bulan ve daha gerçekçi olarak benimsenerek geliştirilen bir tutum olarak gzlmektedir. Bu yönüyle ele alındığında, dağıtım kanalının başlıca fonksiyonları üzerinde durulmaktadır. Bu fonksiyonlar en temel olarak "**toplama, dönüştürme ve dağıtma**" şeklinde c gruba ayrılabilir(11). **Toplama;** bir dağıtım kanalında dağıtımı üstlenilecek mal ve hizmetlerin belirlenmesini ve ilgili kaynaklardan temin edilmesini, **dönüştürme;** dağıtım kanalının tedariklediği mal ve hizmetlerin yer, zaman, miktar, çeşit ve mülkiyet faydalarının kazandırılmasına hizmet eden faaliyetleri, **dağıtma** ise; toplama ve dönüştürme eylemleri sırasında gerçekleştirilen, taşıma, depolama gibi fiziki dağıtım faaliyetlerini ifade etmektedir. Verilen rnekleri ve söz konusu c temel fonksiyonu dikkate alarak zet bir tanım yapmaya çalışırsak, dağıtım kanalını; **retim ile tüketim arasında, burada ifade edilen içerikteki toplama, dönüştürme ve dağıtma fonksiyonlarının tamamını veya bir kısmını birbirleriyle toplumsal ve ekonomik ilişkiler kurarak gerçekleştiren kurumlar dizisi** olarak ifade edebiliriz.

1.2. Dağıtım Kanallarında Aracılar

Günümüzde üretimden çok büyük bir kısmının çok çeşitli tiplerdeki aracı kuruluşlar tarafından tüketicilere ulaştırıldığını belirtmiştik. Aracılar "**reticilerle en son kullanıcılar arasındaki akışı sağlayan, bir kısmı pazara göre, kimisi ürüne, kimisi bölgeye ve endüstriye göre uzmanlaşmış çeşitli kurum/kuruluşlardır**"(12). Genel izgileriyle tanımlandığı üzere dağıtım kanalında üreticiler dışında yer alan kuruluşlar aracılarıdır. Aracı sözcüğü burada üretici ve tketicii arasında bulunmayı anlatmaktadır. Aracı faaliyetinin özü onun, satınalma ve satış işlemlerine yol açan görüşmelerde etkin ve önemli bir rol oynamasında yatar. Bu yönüyle aracılar "**belirli mal ve hizmetlerin, üreticiden tketickiye akış sürecinde, onların satın alınması ve/veya satışı ile doğrudan ilgili hizmetlerin sunulduğunda ya da faaliyetlerin yerine getirilmesinde uzmanlaşmış iş görme birimleri şeklinde tanımlanmaktadır**"(13).

Aracıların sınıflandırılmasında, genellikle mamulün mülkiyetini üzerine alıp almaması esas alınır. Bu kritere göre araçlar başlıca iki gruba ayrılırlar(14); Birinci grup **Tüccar Araçlar**, satılmasına yardımcı olduğu malın mülkiyetini üzerine alan araçlar olup tipik örnekleri **toptancılar ve perakendecilerdir**

Diğer grup ise, mülkiyeti devralmayıp sadece onun transferine yardımcı olan **Yardımcı Araçlardır**. Bunların tipik örnekleri de **acenteler, komisyoncular ve simsarlardır**.

Tüccar araçlar sahipliğin getirdiği bütün riskleri yüklenirler.Yardımcı araçlar ise malların mülkiyetini üzerlerine almadıkları için bu riskleri taşımazlar, genellikle alıcı ve/veya satıcıya bir ücret ve/veya bir komisyon karşılığı belirli pazarlama işlevleri görürler. Yardımcı araçlar arasında, dağıtım kanalı içerisindeki faaliyetleri kolaylaştıran hizmet kurumları da sayılabilir. Bunlar, konularında uzmanlaşmış olan nakliyeciler, depocular, bankalar, sigortalar vb. kurumlardır(15). Görüldüğü gibi, bir dağıtım kanalının en belirgin özelliği üretici ile tüketici arasında belirli sayıda aşamalara, ya da pazarlama araçlarına sahip olmasıdır. Bu açıdan ele alınarak, bir aşamalıdan dört aşamalıya doğru gelişen dört ayrı dağıtım kanalı örneği Şekil (1)'de gösterilmiştir(16). Şekildeki ifadeyle bir aşamalı dağıtım kanalı demek,üretici ile tüketici arasında hiçbir aracının yer almadığı dolaysız ya da doğrudan pazarlamanın gerçekleştiği bir dağıtım kanalı demektir.

Şekil (1)

Ayrı Aşamalı Dağıtım Kanalları Örneği

BİR AŞAMALI

Üretici-----> Tüketici
Üretici-----> Endüstriyel Kullanıcı

İKİ AŞAMALI

Üretici-----> Bağımlı Perakende Şubesi-----> Tüketici
Üretici-----> Bağımsız Perakendeci-----> Tüketici
Üretici-----> Anlaşmalı,Özel Perakendeci----- > Tüketici
Üretici-----> Endüstriyel ve Teknik-----> Endüstriyel
Malzeme Perakendecisi Kullanıcı

ÜÇ AŞAMALI

Üretici-----> Toptancı---- > Bağımlı Perakende Şubesi-----> Tüketici
Üretici-----> Toptancı---- > Bağımsız Perakendeci-----> Tüketici
Üretici-----> Endüstriyel Toptancı/-----> Endüstriyel-----> Endüstriyel
Dağıtımçı Perakendeci Kullanıcı
Üretici-----> Acente----- > Endüstriyel Perakendeci-----> Endüstriyel
Kullanıcı

DÖRT AŞAMALI

Üretici----> Toptancı-----> Yarı Toptancı----- > Perakendeci----- > Tüketici
Üretici----> 1.Toptancı(*)----> 2.Toptancı----- > Perakendeci----- > Tüketici
Üretici----> Acente ----- > Toptancı -----> Perakendeci----- > Tüketici

(*)Malı büyük miktarlarda alıp, paketleyerek küçük miktarlarda satmak gibi ilave işlem yapan toptancı olabilir.

Yine şekilde görüldüğü gibi iki aşamalı bir dağıtım kanalı, bir satış aracısını içine alır. Bu aracı bir perakendeci, bir satış temsilcisi, bir market zinciri, bir kooperatif veya bir komisyoncu olabilir. Üç aşamalı bir dağıtım kanalı da iki aracıyı içine alır. Bu araçlar da bir toptancı ve perakendeci veya bir satış temsilcisi ve toptancı veya daha başka olabilir. Dört aşamalı bir dağıtım kanalı ise üç aracıyı içine alır. Bu araçlar da toptancı, yarı toptancı ve perakendeci ya da farklı olabilir. Bu örnekler giderek çoğaltılabilir. Dağıtım kanalındaki araçları bu şekilde genel olarak gördükten sonra sahadaki ağırlığını gözönüne alarak ayrıca incelemek istediğimiz, toptancı ve perakendeciler için yapılmış çeşitli tanımlar da aşağıda verilmiştir.

1.2.1. Toptancı

Amerikan Pazarlama derneği Tanımlamalar Kurulunca yapılmış bir tanıma göre "Toptancı; mal alıp perakendeciler ve öteki tüccarlar ve/veya endüstriyel, kurumsal ve ticari kullanıcılara yeniden satmakla birlikte en son tüketicilere büyük miktarlarda mal satmayan bir iş birimidir"(17). Daha geniş bir tanımda; toptan düzeyinde yer alan kuruluşlar, ticarete (alım-satım ilişkisine) aracılık fonksiyonu ile giren, kendi adı ve hesabına satın almış olduğu mamulleri, yeniden satmak üzere istemde bulunan kuruluşlara (perakende) ve/veya endüstriyel kullanıcı (imalatçı, atölye vb.) ve büyük alıcılara (devlet, yerel yönetim vb.) büyük miktarlarda satan kuruluş olarak tanımlanmaktadır(18).

Kısaca, toptancılık da; son tüketici dışında her türlü alıcıya kar amacıyla yapılan satış olarak tanımlanmaktadır. Burada ölçü, malları satın alanın kendi kişisel gereksinimini gidermek için değil, tekrar satmak için satın almış olmasıdır(19).

Dağıtım kanalında toptancılık işlevini gören kuruluşlar aşağıda belirtilen bazı ilkelere göre sınıflandırılmaktadır(20); Toptancılar bir kez 'yöneldikleri pazara göre' bazı özellikli ürünlerin bir araya getirilmesinde alıma yönelik "toplayıcı toptancılar" veya satışa yönelik olarak "satıcı toptancılar" biçiminde ayrılabilirler. İkinci olarak bulundukları 'mal bileşimine göre' genel toptancı, özel toptancı, uzmanlaşmış toptancı olarak ayrılabilirler. 'Dağıtım tekniği' veya 'satış hizmetine' göre sabit toptancı, bölgesel toptancı ve gezginci toptancı olarak ayrılabilirler. Diğer yandan, üstünde durulan üç ayrı tip toptancı tanımı daha vardır. Depolama, stok bulundurma gibi fonksiyonları sağlamadan, belirli bir yerden satın aldığı malları doğrudan doğruya müşterisine ulaştıran 'transit toptancı'. Diğer, 'cash and carry' türü toptancı olarak bilinen ucuz fiyata karşılık müşteri ziyareti yapmayan, taşıma, kredi açma, fikir verme, malı hazırlama gibi hizmetleri sunmayan ve genellikle self-servis temeline göre kurulmuş olan bir toptancıdır. 'Rack Jobber' adı verilen toptancı türü ise sergileme alanı, başka bir deyişle raf toptancılığı yapan, belirli mal gruplarını, belirli perakende satış mağazalarına pazarlayan ve seçilmiş marka ve malların satılması ve düzenlenmesi, bakımı ve sergi raflarına stoklanması konularında özel hizmetler sunan bir toptan satış birimidir.

1.2.2. Perakendeci

Dağıtım kanallarında yer alan bir diğer önemli kurum perakendeci' dir. Yine Amerikan Pazarlama Derneği Tanımlamalar Kurulunca yapılmış bir tanıma göre, **perakende düzeyinde yer alan kuruluşlar, ticarete (alım-satım ilişkisine) kendi ad ve hesabına katılarak, son tüketici veya temsilcilerine, belli bir zaman aralığındaki gereksinmelerine yetecek miktarlardaki mal ve hizmetlerin doğrudan satışını yapan satış birimidir.** Son tüketim amacıyla kişinin kendi veya yakınlarının gereksinimlerini karşılamak için mal ve hizmetleri satın aldıkları söz konusu yer veya kişilere de perakendeci denir(21).

Perakendeci kuruluşlar da, "**mal bileşimi ve işletme büyüklüğüne**" göre; (çeşitli mamuller satan; uzmanlaşmış; özel; büyük ya da bölümlü mağazalar), "**sunulan satış hizmetine**" göre; (tezgahtar bulunduran; kendi kendine alış veriş; otomatlı; sipariş temeliyle çalışan mağazalar), "**kuruluş yerine**" göre ;(sabit; gezginci perakendeci), "**fiyat ilkesi ve mal bileşimine**" göre; (indirimli mağaza; tüketici pazarı), "**merkezleşme ilkesine**" göre; (çok şubeli zincir mağaza; alışveriş merkezi) ve "**kuruluş amacına**" göre; (ticari; kooperatif mağaza) sınıflandırılmaktadır(22). Perakendeci kuruluşların karakteristik yapılarından dolayı sayılarının ve çeşitlerinin fazla olması, mal ve hizmetlerin değişik yerlere yayılması ve rekabeti arttırması açısından çok önemlidir. Perakendeci kurumlar bu yönleriyle pazarı düzenleyici niteliktedirler.

Burada özelliklerine ayrıntılarıyla girmedığımız diğer aracı kurumlarına örnek olarak; **satış temsilcileri, komisyoncu ve simsarlar** verilebilir. Satış temsilcileri genellikle hukuksal olarak bağımsız, kendi ad ve hesabına çalışan, bir veya daha çok şirketin temsilcisi olabilen ticari kuruluşlardır. Bir çok durumda şirketin sadece dağıtım organı olmaktan öteye pazarlama görevlerinin tamamını da üstlenebilirler veya işletmenin satışçılara seçenek olarak görülebilirler. Komisyoncu ise kendi adına, fakat ilgili şirketlerin hesabına iş gören, alım-satımıyla uğraştığı malların mülkiyetini üstüne geçirmeyen, yaptığı işlemler karşılığında genellikle belirli bir yüzde alan ticaret kuruluşudur. Simsar, daha çok sözleşme aşamasında, anlaşmaların gerçekleşmesini bir menfaat karşılığı sağlayarak geçici görev yapan ticari kuruluştur.

Buraya kadar ele alınan toptan, perakende ve diğer dağıtım kurumlarının belirgin ortak özelliği, dağıtım kanalında üstlendikleri fonksiyonu kendi özel bağımsız girişimcilikleriyle bir aracı ticari kuruluş olarak yerine getirmeleridir. Bu kurum/kuruluşların herbiri genişleyerek kendi özel dağıtım organlarından yararlanmayı tercih edebilirler. Tabii bu seçenek aracı fonksiyonlarının tamamını ya da bir kısmını üstlenmek isteyen üretici için de geçerlidir. Bu takdirde "**bağımlı dağıtım organları**" ortaya çıkmaktadır. Bunlar işletme-içi örgütlenmeler ile çeşitli düzeylerdeki işletme-dışı kurumlar olabilmektedir.

Dağıtım kanalları Şekil (1) de de görüldüğü gibi, iki temel alıcıyı hedef alır. Bunlar, **sona erdiren tüketici ve endüstriyel kullanıcıdır**. Sona erdiren tüketiciler mal ve hizmetleri kendi gereksinimleri için tüketmek amacıyla satın alır veya aldırırlar.

Endüstriyel kullanıcı ise, sözcüğün temel anlamında olduğu gibi kullanıp sona erdirmek amacıyla değil, diğer bir ürünü gerçekleştirmek amacıyla tüketir. Genellikle hammadde, yarı mamul ve bunların parçalarının müşterisidir. Bazı durumlarda, sona erdiren tüketici için mamul olan, endüstriyel tüketici için yarı mamul ya da hammadde olabilir. Genel olarak tüketiciler örgütlü bir kurum olmadıklarından literatürde dağıtım kanallarının dışında fakat pazarlama faaliyetlerinin temel değişkeni olarak ele alınmaktadır(23).

Mamullerin **kolayda, beğenmeli ve özellikli** olma niteliklerinin de dağıtım kanalı oluşumlarını etkiledikleri görülmektedir. Günümüzde daha çok, kolayda malların dağıtımında '**yaygın dağıtım**', beğenmeli malların dağıtımında '**seçimli dağıtım**' (bayilikler) ve özellikli malların dağıtımında ise '**istisnai, özel dağıtım**' (tek satıcılık gibi) şekillerinin tercih edildiği gözlenmektedir(24). Bu ayrımlar da dağıtım kanallarında yer alan toptancı ve perakendecilerin sınıflandırılmasında etkili olmaktadır.

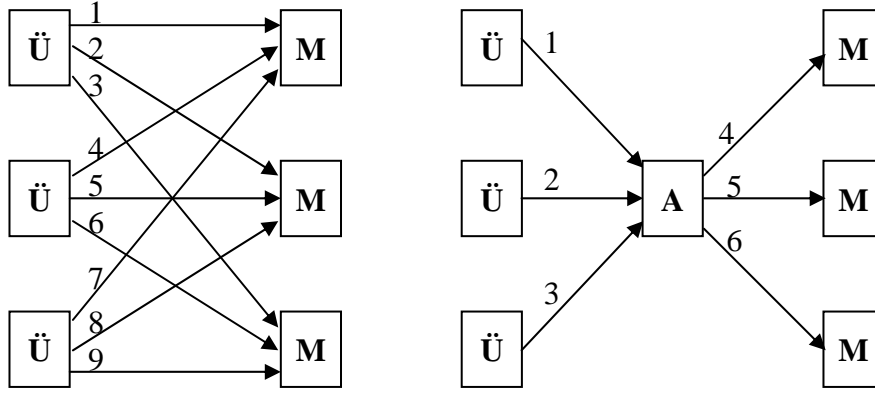
1.3. Dağıtım Kanallarında Aracıların Fonksiyonları

Dağıtım sistemi üzerinde görüşlerini açıklayan bir çok eleştirmen uzun süre aracıların üstlendikleri fonksiyonların önemini kavramakta güçlük çekmişlerdir. Bir çok malın satış fiyatının bir kısmının aracılara gittiğini gözleyen eleştirmenler, malların üreticiden tüketiciye ulaştırılması sürecinde aracının sömürücü bir varlık olduğunu iddia etmişlerdir. Onlar, dağıtım kanalında aracılar tarafından yerine getirilmekte olan, daha önce açıkladığımız toplama, dönüştürme ve dağıtım fonksiyonlarının kesinlikle birileri tarafından üstlenilmesi gerektiğini görmemezlikten gelmişler ve üreticinin fiyatının, bu fonksiyonları yerine getirmediği için yapay olarak düşük olduğunu tespit edememişlerdir. Aksine, üreticinin bu işleri yapmak istemeyiş nedenlerinden başlıcası, aracıların uzmanlaşmaya giderek, aynı işleri daha düşük bir ücret karşılığında yapabilir olmalarıdır. Böylece aracılar, genellikle malların en son maliyetlerini düşürebilmektedirler. Diğer yandan, aracılar arasında var olan rekabet nedeniyle, genellikle katlandıkları giderler ile istedikleri ücretler hemen hemen aynı düzeyde olup belirli aracıların çok pahalı olması halinde, onların yerine daha ekonomik yeni kanalların geliştirilebilmesi her zaman olasıdır(25).

İlke olarak üreticilerin mal ve hizmetlerini doğrudan en son tüketicilere satmakta özgür olmalarına karşın, aracılarn kullanılması büyük ölçüde, temel pazarlama işlevlerinin başarıya ulaşmasında, aracılarn daha üstün bir etkinliğe sahip olmalarına dayanır. Deneyimleri, uzmanlaşmaları, ilişkileri ve çapları yardımıyla pazarlama aracılarn üreticiye, üreticinin genellikle kendi olanaklarıyla başarabileceğinden daha çoğunu önerirler. Şekil (2)' de aracı kullanılmınsından olumlu etkilenen yalnız bir tasarruf kaynağı örnek olarak görülmektedir(26).

Sekil (2)

Bir Aracı Kullanılması Sonucu İş'de Tasarruf Sağlanması



a) İlişkilerin sayısı
 $\text{Ü} \times \text{M} = 3 \times 3 = 9$

b) İlişkilerin sayısı
 $\text{Ü} + \text{M} = 3 + 3 = 6$

Ü = Üretici M = Müşteri A = Aracı

Şekil' de a) üç müşteriden herbirine ulaşmak için dolaysız dağıtım kullanan üç üreticiyi göstermektedir. Bu sistem 9 ayrı ilişkinin kurulmasını zorunlu kılmaktadır, b) ise, müşterilerle ilişki kuran bir aracıyı kullanan üç üreticiyi göstermektedir. Bu sistem ise yalnızca 6 ilişkinin kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu sistemde, aracılarn kullanılması yapılması gereken işin niceliğini azaltmaktadır.

Dağıtım kanalında aracılarn üstlendikleri fonksiyonları, başka bir deyişle, üreticilerin aracı kuruluşları kullanmalarının başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir(27);

.Bütünü parçalamak; Pazarlama aracılarnın başlıca işlevlerinden biri, bir çok üretici mallarında, alıcılar için uygun bir türlelendirmeye gitmek ve müşterinin gereksinim niceliğini karşılamak amacıyla yığın halindeki malları küçük parçalara ayırmaktır.

.Parçaları bütünleştirmek; Doğrudan dağıtımı tercih eden bir çok üreticinin, yığın dağıtımsal etkinliğe ulaşmak amacıyla, öteki üreticilerin bütünleyici malları için aracı durumuna gelmeleri zorunlu olmuştur. Aracılar ise, bir üreticiye ait bir malı, bir çok öteki malların yanında satabilme kolaylığına sahiptir. Bu şekilde üreticinin varolan dağıtım örgütlerinden yararlanmaları çok daha akılcı olmaktadır.

.Muamele sayısını azaltmak; Şekil(2)'de de görüldüğü gibi, aracı kullanmak el değıştirme veya ilişki sayısını azalttığı için, bu konularda maliyetlerin düşmesi sağlanmaktadır.

.Taşıma ve depolama; Çoğu üreticilerin doğrudan doğruya son tüketiciye yönelik bir dağıtım kanalı sistemi kuracak mali gücü yoktur. Taşıma, depolama vb. fonksiyonları yüklenmenin maliyetleri ve yaratacağı risk hayli güçlük yaratır ve belki de binlerce satıcı işletmenin yerini alacak bir örgütlenmeyi gerektirecektir. Dünyanın büyük şirketleri için dahi bu örgütlenmenin fayda-maliyet analizi genellikle bu yönde bir pazarlama yatırımı yerine kendi alanlarına yatırımlarına devam etmelerini daha karlı çıkarmaktadır.

.Risk taşıma; Özellikle Tüccar Aracılar satılmasına yardımcı olduğu mamulün mülkiyetini üzerine geçirdiği için sahipliğin getirdiği bütün riskleri taşır. Örneğin; perakendeci birçok zamanlar mamulü toptancıdan kredi ile satın alır ve üretici bu kredinin sorumluluğunu taşımaz, ayrıca kredi veren bir toptancının varlığı, dağıtım kanalı içerisindeki satışların artmasına da yardımcı olur.

.Bilgi ve haber işleme; Alıcıların ve satıcıların araştırılmasına, mal ve hizmetlerin pazar gereklerine uydurulmasına, bu yönde tüketici tercihlerinin ve rakip davranışlarının belirlenmesine, pazar fiyatlarının tespitine vb. konulara yardımcı olacak bilgiler açısından aracılar birer toplu bilgi kaynaklarıdır.

Günümüzde üstlendikleri fonksiyonları giderek artan ve çeşitlenen pazarlama araçları, ihtisasları, pazar deneyimleri, diğer araçlarla ve tüketicilerle olan ilişkileri ve pazarda yerleşmiş olmaları gibi nedenlerle üretici ile tüketici arasında yer alan vazgeçilmez unsurlar olmuşlardır. Dağıtım kanalındaki herhangi bir aracıyı kaldırmak için yapılacak bir girişim ancak, söz konusu aracının işlevlerinin başka kuruluşlarca üstlenilmesi durumunda geçerli olabilecektir.

1.4. Dağıtım Kanallarının Türleri

Dağıtım kanalları türleri aşağıdaki Şekil(3)' de gösterilmiştir. Bir çok yazarın Mc Cammon'a dayanarak verdiği bu Şekilde, Yatay Bütünleşmeye yer verilmemiş olması ve Dikey Pazarlama Sistemlerini ileriye ve geriye entegre olabilmesi açısından bir sınıflamaya tabi tutmaması bir eksiklik olarak kabul edilebilir.

Şekil(3)

Dağıtım Kanalları Türleri

- I. Klasik Pazarlama Kanalları
- II. Dikey Pazarlama Sistemleri (DPS)
 - A. Hukuken Birleşmiş DPS
 - B. Yönetilen DPS
 - C. Sözleşmeli DPS
 - C.1. Toptancıların Kurduğu Gönüllü Kooperatifler
 - C.2. Perakendecilerin Kurduğu Gönüllü Kooperatifler
 - C.3. Bayilik Örgütleri
 - C.3.a. Üreticinin Perakendeci Düzeyinde Kurduğu Bayilik Örgütü
 - C.3.b. Üreticinin Toptancı Düzeyinde Kurduğu Bayilik Örgütü
 - C.3.c. Hizmet Şirketlerinin Perakendeci Düzeyinde Kurduğu Bayilik Örgütü

Kaynak;Kotler,P., "Pazarlama Yönetimi",a.g.e.,s. 181;O1uç,M..ve Diğerleri, a.g.e.,s.264;Kumcu,E.,a.g.e.,s.36;Assael,H.,a.g.e.,s.360.

Bu bölümde özellikle incelemek istediğimiz bütünleşmiş sistemleri iyi anlamak için, geçmişteki '**Klasik (Geleneksel) Dağıtım Kanalları**' olarak adlandırılan pazarlama kanalı sistemlerini tanımlamamız gerekir.

1.4.1. Klasik (Geleneksel) Dağıtım Kanalları Sistemi

Bir yazara göre; "Geleneksel dağıtım kanalları, birbirine gevşekçe bağlanmış üreticiler, toptancılar ve perakendecilerden oluşup, bir ötekisiyle, kolun uzunluğunda pazarlık eden, satış koşulları üzerinde yırtıcı biçimde görüşen, anlaşmamaları halinde kendi başlarına hareket eden kişilerdir"(28).

Bunun açıklaması, malını satmaya istekli olan toptancıları arayan üretici, perakendecileri arayan toptancılar ve her birinin kendi faaliyetlerinden yeterli kar'ın sağlanacağına inanması halinde birbirleriyle anlaşmalarıdır. Geleneksel dağıtım kanalları geçmişte Amerikan pazarlamasındaki en belirgin model olmuştur(29). Tüm kanal üyelerinin küçük, bağımsız ve çok sayıda olduğu, her alışveriş için yeniden müşteri arandığı, diğer bir deyimle ticari ilişkilerin 'süreksiz' olduğu ve birbirlerini yatay ve dikey anlamda etkileyemedikleri, iktisatçıların varsayımlarıyla 'tam rekabet' koşullarının yürürlükte olduğu dağıtım kanalı türüdür. Kısaca, dağıtım, çok parçalı, birbirleriyle zayıf ilişkiler içinde olan otonom kanallar olarak tanımlanmaktadır(30).

Ancak zaman içerisinde, önce gelişmiş daha sonra gelişmekte olan ekonomilerde bu tür dağıtım kanallarının yerini bütünleşmiş sistemlerin aldığı görülmektedir. Dağıtım kanalları sisteminde bütünleşme, **bir kanal üyesinin ilişkide olduğu diğer kanal üyelerinin yönetimlerini şu veya bu ölçüde etkilemek üzere başvurduğu değişik stratejiler veya birden fazla üyenin aralarında anlaşarak aynı amaçlarla davranması** olarak açıklanmaktadır(31).

1.4.2. Bütünleşmiş Dağıtım Kanalları Sistemi

Dağıtım kanallarında bütünleşme, yatay bütünleşme ve dikey bütünleşme olarak iki şekilde olmaktadır. Dağıtım kanallarındaki üretici, toptancı ve perakendeciler kanalı kontrol altına almak amacıyla doğrudan dikey ilişkiler veya rekabetten korunmak için yatay ilişkiler kurma yollarını ararlar. Kurulması halinde, bunlardan dikey ilişkilere "**dikey bütünleşmeler**", yatay ilişkilere de "**yatay bütünleşmeler**" denilmektedir.

1.4.2.1. Dikey Bütünleşme ve DPS

Dikey bütünleşme; dağıtım kanalının belli bir düzeyindeki üyenin faaliyetlerine kendinden önce veya sonra gelen faaliyetleri de eklemesi veya onlara kendi koşullarını empoze ederek ya da sözleşmeler yoluyla yönetim ve/veya denetimi eline almış olması durumudur(32). Dikey bütünleşme, bütünleşmeyi yapan kanal üyesinin düzeyine göre "**ileriye veya geriye**" doğru gerçekleşir. Bir perakendecinin kanal lideri olduğu hallerde yapacağı toptancı, hatta üretici şeklindeki bütünleşme "**geriye doğru**" bütünleşme adını alır. Bunun aksine, üreticinin toptancı ve perakendecilerle yapacağı bütünleşme ise "**ileriye doğru**" bütünleşme adını alır. Toptancı düzeyindeki bir kanal üyesi de hem ileriye hem geriye doğru bir bütünleşme yapabilir. Dağıtım kanalı çevresindeki belirsizliği ortadan kaldırmak, araçlar üzerinde etkili bir kontrol kurabilmek gibi amaçlarla dikey bütünleşmeye gidilmek istendiğinde, bu yönde bir kanal yapısının oluşturulması ve bu yolla hiyerarşinin kullanılmak istenmesi her zaman rahat uygulanabilir ve ekonomik olmayabilir. Genişlemeyi düşünen kanal üyesi, arzu ettiği dikey bütünleşme için gerekli finansal güce veya kaynağına ya da bu iş için gerekli know-how'a sahip olmayabilir. Nitekim günümüzde bir çok kanal üyesinin aday olduğu bu entegrasyona çeşitli nedenlerle gidemediği görülmektedir(33).

Dikey pazarlama sistemleri (DPS), geleneksel pazarlama sistemlerine nazaran, sahip oldukları büyüklük, pazarlık gücü ve yinelenen hizmetleri ortadan kaldırması nedeniyle daha etkili olan sistemlerdir(34). Şekil (3)'de de görüleceği gibi Dikey Pazarlama Sistemleri başlıca üç biçimde oluşmaktadır. Bunlardan birincisinde, bir şirketin dikey olarak kendinden önce ve/veya sonra gelen diğer kanal üyeleriyle birleşerek kendi "**hukuksal yapısı**" içine alması söz konusudur. Bu durum bir anlamda doğrudan dağıtımın oluşmasıdır. Bu şekilde gerçekleştirilen bir dikey entegrasyon, ortadan kaldırılan araçların fonksiyonlarının üstlenilmesini gerektirir. Birleşmenin, aşamaların kesin denetiminin getireceği yararlar yanında, benzer birleşmeleri yapmayan rakiplerin varlığı halinde, bu rakiplerin sahip olduğu alternatiflerle rekabet etmenin zorlukları da olacaktır.

Yönetilen dikey pazarlama sistemleri günümüzde sık rastlanan, kanalın çabalarının uyumlaştırılması ve denetimini, kanal lideri olarak tanımlanan bir veya bir kaç kanal üyesinin üstlendiği durumlardır. Uygulamada, genellikle kanalı yöneten ve denetleyen kanal liderinin sahip olduğu gücünü kullanarak, aynı güce aynı oranda sahip olmayan zayıf üyeleri kendi isteği doğrultusunda çalışmalara zorlaması şeklinde görülmektedir. Bu sistemde üyelerin pazarlama aktiviteleri, sınırlı sayıdaki firmalar veya bir firma tarafından geliştirilen pazarlama programlarının uygulanmasıyla düzenlenmeye çalışılır. Kanal üyelerinin karşılıklı ilişkilerindeki kararları, kanal lideri tarafından gayri resmi olarak etkilenmiş olur. Kanal içindeki uyum ortak mülkiyete dayanarak değil de, sistem içindeki üyelerden biri veya bir kaçının gücü ve büyüklüğüne dayanarak sağlanır(35).

Söz konusu üyeler farklı hedefleri olabildiği gibi, yetkilerini de bağımsız olarak kullanabilmektedirler. Ancak, belirli hedefler için resmi olmayan, çıkar temeline dayanan bir işbirliği söz konusudur. Buradaki temel unsur, üyelerin söz konusu işbirliğinden elde edecekleri kazancın, bağımsız ilişkilerden elde edebileceklerinden yüksek olacağına olan inançlarıdır(36).

Dikey pazarlama sistemlerinin diğer bir biçiminde ise, bağımsız kanal üyeleri bir sözleşme yaparak aralarındaki işbirliği ilişkisini yasal bir zemine oturturlar. **Sözleşmeli dikey pazarlama sistemi** denilen bu tür dikey bütünleşmelerin tipik örneği bayilik teşkilatlarıdır. Karar yetkisi dikey bütünleşmeyi sağlayan kanal üyesinde olmakla birlikte, sözleşme gereği bütünleşmeyi oluşturan üyelerin de onayı gerekir. Bu üyeler belirli çıkarlar sağlayabilmek uğruna bağımsızlıklarından bir ölçüde ayrılmayı kabul etmişlerdir. Kanal liderinin güç uygulaması da yasallaşmış ve sınırları anlaşma ile saptanmıştır. Buradaki temel unsur da, yönetilen dikey pazarlama sistemlerinde olduğu gibi, üyelerin işbirliği neticesinde elde edecekleri kazancın, kendi başlarına hareketle elde edebileceklerinden yüksek ve güvenli olacağına olan inançlarıdır. Sözleşme hedeflerine varılmasında belli dengelerin belli süreçlerde tüm üyelere korunması gereğinin gözetilmesi şart olmakta ve sözleşmelerin etkinliği taraflara yüklenecek cezalarla sağlanmaktadır. Kanuni dayanağa veya sosyal yaptırımlara ait bu cezalar, tarafın sözleşmeyi bozmasıyla elde edebileceği avantajdan yüksek olmaktadır. Bu nedenle kanal üyeleri arasındaki karşılıklı ilişkilerin yönetiminde kullanılan bu sözleşmeler, tarafların esnekliğini azaltmak yoluyla davranışlarını önemli ölçüde sınırlandırır ve onların pazar değişimlerinden birbirlerine karşın kar elde etmelerine izin vermez.

1.4.2.2. Yatay Bütünleşme

Yatay bütünleşme; aynı düzeydeki iki veya daha fazla kanal üyesinin birleşmesi ile oluşur. **Bir kanal üyesinin aynı düzeyde bulunan ve aynı, benzer ya da değişik mal ve hizmetlerin üretimini ve/veya dağıtımını yapan diğer üyeleri kendi denetimi ve/veya yönetimi altına alması veya üyelerin kendiliklerinden birleşmeleri durumudur(37).** Tanımdan da anlaşılacağı gibi üyelerin aynı mal ve hizmetler için faaliyet gösterme koşulu yoktur. Ayrıca bütünleşmeye gidecek olan üyeler aracı kuruluşlar olabildiği gibi üretici kuruluşlar da olabilirler. Yatay bütünleşmeler, genellikle ortaya çıkan bir pazarlama fırsatından ortaklaşa yararlanabilmek için, aynı düzeydeki iki ya da daha fazla üyenin, söz konusu işe tek başına girişebilecek mali, teknik ve/veya satış imkanlarına sahip olmaması veya riski yüksek algılamaları durumunda gerçekleştirdikleri bütünleşmelerdir. Temel amacı, pazardaki rekabet koşullarını kendi yararlarına değiştirmek ve pazarda bir tür tekel oluşturmaya çalışarak, hiç değilse eksik rekabet koşullarını yaratmak ve pazarın denetimini elde etmek isteğidir.

Pazarların değişmesi, rekabetin yoğunlaşması, ilerleyen teknolojinin yarattığı korkular, tüm değerlendirilemeyen kaynakların varoluşu, bir içi tek başına finanse etmekteki çekimsizlik ya da yeteneksizlik, başka bir ortaklık tarafından paralel çabaya girişilmesi vb. bir çok faktör daha yatay bütünleşmenin nedenleri arasında sayılabilir. Bu bütünleşmeler; ortak bir satış örgütü kurma, üretimi birleştirme, ortak araştırmalar ya da yepyeni bir ortaklığın oluşturulması gibi farklı düzeylerde yapılabilir.

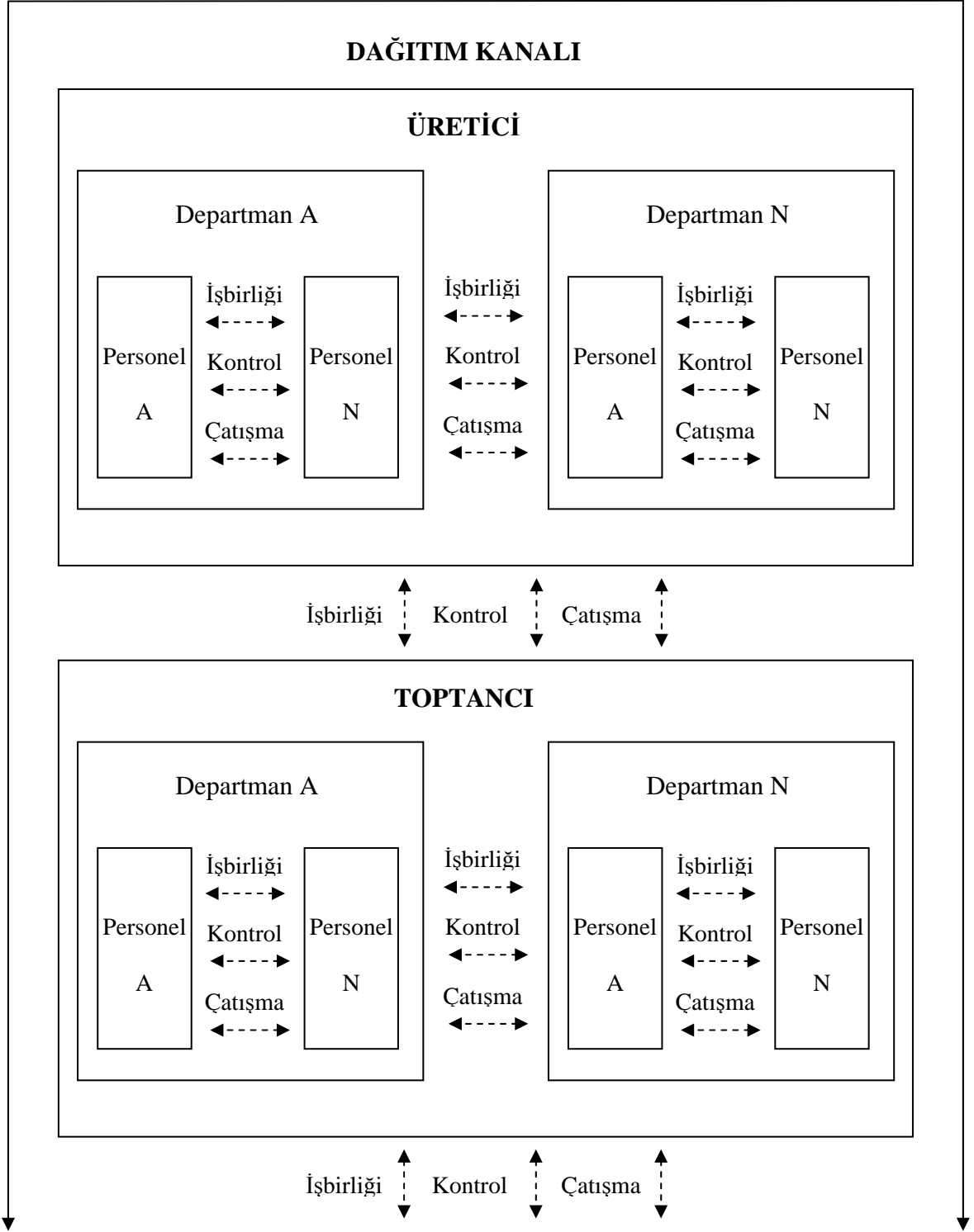
İKİNCİ BÖLÜM

2. DAĞITIM KANALLARI SİSTEMİNDE İŞBİRLİĞİ VE ÇATIŞMA

Dağıtım kanalları sisteminde kanal üyelerinin belirli bir bütünlük içinde çalışmalarında temel unsur, aralarında sağlanacak olan işbirliğidir. Üyelerin ortak davranışı ve kararlarını uyumlaştırmaları olarak belirtilebilecek düzenli bir işbirliğinin aranması ise, ortak çalışmayla elde edilecek olan kazancın, bireysel çalışmalarla elde edilecek olan kazançtan yüksek olmasına bağlıdır(38). İşbirliğinin sağlanmasında, üyelerin diğer üyelerden beklenen fonksiyonların yerine getirileceğine ve en önemlisi de bu işbirliğinden daha yüksek bir kazancın elde edileceğine inanmaları gerekmektedir. Kanalın bütünü dikkate alınarak kurulacak kurumlararası işbirliği ile pazarlama akışında devamlılık sağlanabilecektir. Bunun sonucu olarak da aynı işlemlerin tekrarlanması, kanal düzeylerinde gereksiz depolamalar vb tekrarlar ortadan kaldırılabilecek ve tüm üyeleri ilgilendirecek fiziksel dağıtım maliyetlerinde tasarruf olanakları doğacaktır(39) İşbirliğinden bu şekilde elde edilecek başarının yükselmesinde, kanal üyelerinin ortak bir amaca yönelmeleri ve aralarındaki iş bölümü sonucu üstlenecekleri fonksiyonların belirlediği rollerini benimsemeleri ön koşuldur. Ancak, işbölümü sonucunda rollerin farklılaşması, amaçların uyuşmaması ve haberleşme kanallarında oluşabilecek aksamlar ile bunlara zaman içinde değişen güç dengelerinin de eklenmesi, çatışma ortamının hazırlanmasına neden olmaktadır(40).

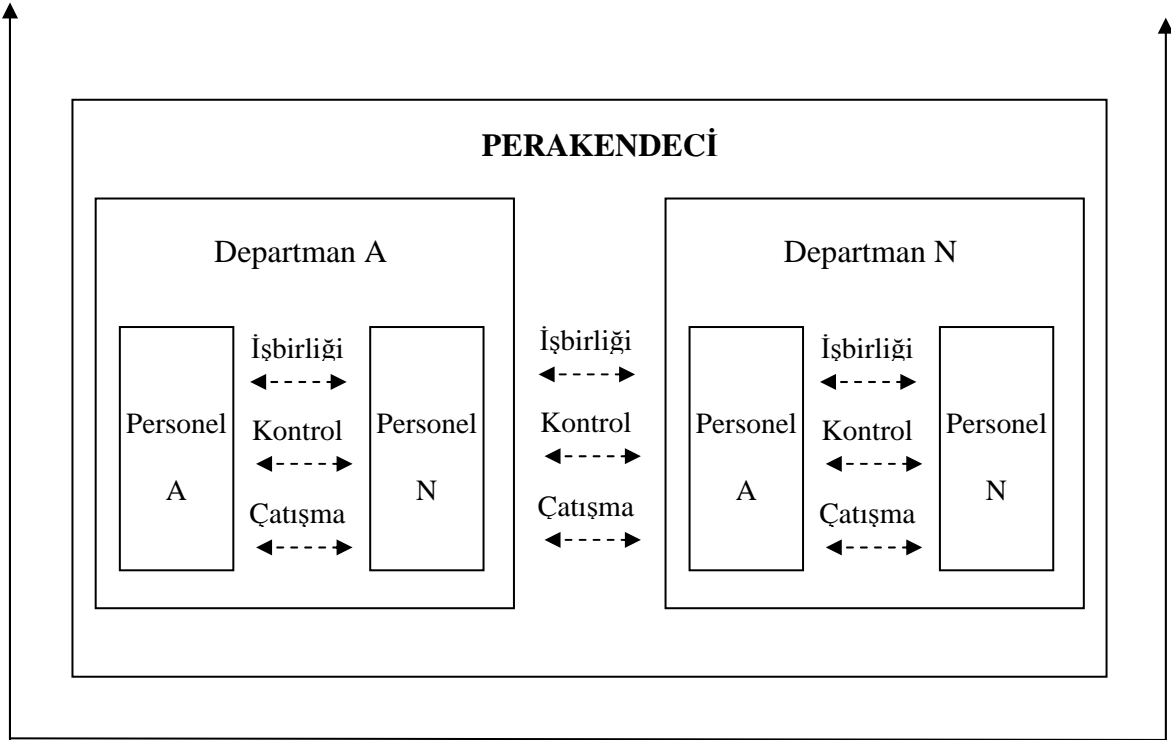
Dağıtım kanalında işbirliği, bu isteği taşıyan kanal üyelerinden biri veya daha fazlasının, diğer üyelerin davranışlarını etkilemek suretiyle kontrol altına almasıyla gerçekleşmektedir. Buradaki etkileme, bu isteği taşıyan üye veya üyelerin sahip oldukları güçten kaynaklanır ve kanal üyelerinden biri güç kullanmak suretiyle diğer üyelerin davranışlarını ve kararlarını etkileyebilir. Güç kullanılması, kanal üyeleri arasındaki işbirliğini sağlayan, işlevlerini düzenleştiren ve çıkabilecek uyumsuzlukları denetim altında tutabilen bir araçtır. Ancak, güç kullanılması aynı zamanda bu güce karşı koyacak üyeler için de bir çatışma nedenidir(41). Bruce Mallen tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda elde edilen verilerle yine Mallen Modeli olarak adlandırılan aşağıdaki Şekil (4)' de görüldüğü gibi, dağıtım kanalında yer alan kurumlararası ve kurum içi ilişkilerde işbirliği, kontrol ve çatışma kanal neticelerine bağımlı entegre bir etkileşim içerisinde. Üyelerin ortak çalışmaları sonucunda elde edecekleri kazançtan memnun olmaları durumunda, çatışma minimize olmakta ve işbirliği ile işbirliğini sağlayan güçlü üye veya üyelerin diğer üye davranışları üzerindeki kontrolü sürmektedir. Yine modelden anlaşılacağı gibi, herhangi bir kanal üyesinin kanal sonuçlarıyla ilgili memnuniyetsizliği ise işbirliğinin olumsuz sonucu olarak ilgili kanal düzeyinde çatışma yaratacak davranışlara neden olmaktadır.

SEKİL (4)
Çatışma ve İşbirliği



Şekil devam ediyor ---->

Sekil (4)'ün devamı



—
—
Tüketici ve Kazanç
Memnuniyeti
veya
Memnuniyetsizliği

Kaynak;Mallen,Bruce,"Conflict and Cooperation in Marketing Channels"in George L Smith,Reflections on Progress in Marketing,American Marketing Association Conference Proceedings 1964,Reprinted from Reflections on Progress in Marketing, Published by the A.M.A.,aktaran;Michman Ronald D.,a.g.e.,s.183.

Bu noktada dağıtım kanalları sistemi açısından çatışma ile rekabet süreçleri arasındaki ilişki üstünde de kısaca durmak gerekir. Dağıtım kanalında yer alan üyeler arasında, kanalın hangi düzeyinde olurlarsa olsunlar **üç türlü rekabet** vardır(42).

Dağıtım kanallarının aynı kademesinde yer alan ve benzer pazarlama programları uygulayan, benzer niteliklerdeki kanal üyeleri arasında, satışlardan ve kardan daha fazla pay almak için yürüttükleri **'yatay rekabet'**, dağıtım kanalının aynı kademesinde yer almakla beraber farklı pazarlama programları uygulayan üyeler arasında, pazar paylarını kar'lı bir şekilde arttırmak amacıyla giriştikleri **'çapraz rekabet'** ve dağıtım kanalının farklı kademelerinde yer alan üyelerin kanal boyunca uygulanacak pazarlama politika ve stratejilerinin tayininde kendi etkinliklerini arttırmak amacıyla giriştikleri **'dikey rekabet'** vardır.

Söz konusu rekabet sürecinde, dikey rekabet durumunda üstünlüğü ele alarak kanala hakim olan üye veya üyeler de **'kanal lideri'** adını alırlar (43). Kanal liderliğinin oluşması, başka bir deyişle bir veya bir kaç üye tarafından kanalın yönetilebilmesi için, bu üyelerin diğer kanal üyeleri üzerinde bağımlılık yaratabilecek bir etkiye sahip olmaları ve etkilerini bu yönde kullanmak istemeleri gerekir. Genellikle çatışmalar da bu rekabet alanı içerisinde ortaya çıkmaktadır (44). Palamountain'e göre **yatay ve çapraz ilişkiler nesnel özellikler göstereceği düşüncesiyle rekabet, dikey ilişkiler ise öznel özellikler göstereceği varsayımıyla çatışma** kavramlarıyla karşılanmaktadır (45).

Dağıtım kanalları sisteminde çatışma ile ilişkisi açısından üstünde durulması gereken diğer bir husus da, kanalın değişme sürecidir. Kanal çevresi, dağıtım kanalı sisteminin gelişmesini etkileyecek ve onu sınırlayabilecek olan hem ulusal hem de uluslararası fiziksel, iktisadi, sosyal, kültürel ve politik alt sistemlerden oluşur(46). Bu çevreden kaynaklanan enflasyon, işsizlik, yasal değişiklikler, teknolojik gelişmeler vb. öğeler ile sistemin yapısından kaynaklanan, kanal üyelerinin anlayıştan, işletme politikaları, uyguladıkları pazarlama politikaları v.b. öğeler, dağıtım kanalının zaman içinde değişime uğramasında etkili olan başlıca değişkenlerdir(47). Dağıtım kanallarında görülen bu değişim, zaman içinde mevcut güç dengelerinde değişikliklere ve giderek çatışma doğuracak **amaç ve rol farklılıkları ile algılama farklılıkları** yaratan haberleşme aksaklıklarına neden olabilecektir.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, dağıtım kanalları sisteminde, mevcut işbirliğinin bozulması şeklinde ortaya çıkan çatışma konusunu iyi anlayabilmek için, öncelikle işbirliğinin sağlanmasında etkili olan kurumlararası güç ilişkilerini incelemek gerekmektedir.

Konumuzla ilgileri dikkate alınarak kurumlararası amaç, rol ve haberleşme ilişkileri ile kanal liderliği konulan kurumlararası çatışma kısmı içerisinde, güç ilişkisi ise aşağıda ayrıca ele alınmıştır.

2.1. Kurumlararası Güç İlişkisi

Teknolojik gelişmeler ve buna bağlı sürekli değişim ve yeni mal ve hizmet türlerinin pazara sunulmasındaki dinamizm pazarlamanın görevini giderek zorlaştırmakta ve tabii önemini de arttırmaktadır. Alderson'a göre "pazarlamanın görevi zorlaştıkça dağıtım kanalının etkinliğini korumak için tam bir bütün olarak işlemesi gereği de artmaktadır"(48). Dağıtım kanalı ise üyeler arasında etkili bir işbirliği ve düzenleme olmadan tam bir bütün olarak işleyemez. İşbirliği ve düzenleme ise belirli bir düzeyde güç uygulanmasını gerektirir. Güç kavramı ele alınan amaca göre çok çeşitli şekillerde tanımlanmakla birlikte en genel anlamda, "bir kişi veya grubun diğerlerinin kararlarını ve davranışlarını etkilemek ve denetlemek yeteneği" olarak ifade edilmektedir(49). Bazı yazarlar gücü, "bir üyenin diğer bir üyenin davranışını kendi isteği doğrultusunda değiştirmesi için onun direncini kırmak amacıyla etki kullandığı bir ilişki tipi" olarak da tanımlamışlardır(50). Gücün tanımlanmasında bağımlılık yaklaşımı da sık kullanılmaktadır. Bazı yazarlar da gücü bağımlılığın bir fonksiyonu olarak göstermekte ve kişi veya kurumun birbirine olan bağımlılığıyla ilişkilendirmektedir. "Bir kanalda örneğin bir toptancının bir perakendeci üzerindeki gücü, perakendecinin toptancıya olan bağımlılığıyla ilişkili olmaktadır. " Bir ilişkiden sağlanan sonuçlar önemli veya yüksek değerli olduğunda bağımlılık oluşmakta, bu ilişkiden sağlananlar alternatif ilişkilerden sağlanabileceklerden daha iyi olduğunda bağımlılık artmakta, aynı değerde alternatif ilişkilerin kurulabilme olasılığında da bağımlılık zayıf olmaktadır(51).

Görüldüğü gibi, güçle ilgili tanımlarda genel olarak üç unsur ön plandadır. Bunlar, "etkileme, denetim ve bağımlılık" dır. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, dağıtım kanallarındaki üyelerden biri veya bir kaçının kendi hedeflerine ulaşmak için diğerlerinin davranışlarını etkileyerek değiştirmek ve denetlemek istemesiyle belirli bir düzey ve oranda bağımlılık yaratması kurumlararası güç ilişkilerini doğurmaktadır.

2.1.1. Güç Kaynakları

Kanal üyelerinin sahip olduktan gücün kaynağı çok çeşitlidir(52). Ekonomik kaynaklar, sahip olan üye tarafından diğer üyelerin davranışlarının yönlendirilmesinde, bu üyeleri istekli kılmak için kullanılan en önemli güç kaynaklarından biridir(53).

Bilgi, çağımızdaki önemli güç kaynaklarından bir diğeridir. Pazara ve tüketicilere ilişkin bilgilerin toplanması ve aktarılması kanal üyelerince önem verilen değerlerdendir. Bu bilgilere ulaşabilen bir üyenin bunları diğer üyelere yayması veya yaymaması kendi arzusuna bağlı bir güç unsurudur.

Diğer bir güç kaynağı ise şüphesiz yetkidir. Dağıtım kanallarındaki yetki, bir kanal üyesinin diğer üyenin davranışları üzerindeki etki etme hakkıdır. Bu hak sözleşmelerle sağlanabildiği gibi işbirliği gereği kendiliğinden de ortaya çıkmış olabilir.

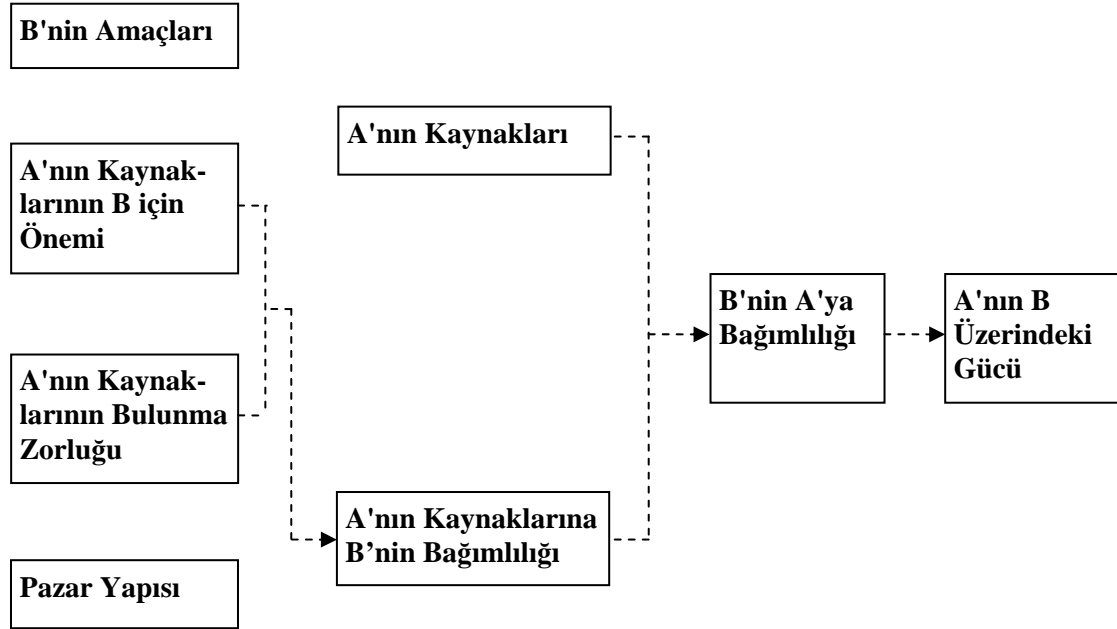
Bir kanal üyesi tecrübesi ve eğitilmiş kadroları gereği sağladığı bilgi birikimi ile zamanla konusunda diğer üyelere oranla daha fazla uzmanlaşmış olabilir. Diğer üyeler bu bilgiden yararlanma gereğini duyduklarında bu durum, uzmanlaşmış üyeye diğer üyeleri bilgisinden yararlandırma veya yararlandırmama şeklinde bir güç uygulama imkanı verir ve uzmanlık bir güç unsuru olarak ortaya çıkar.

Kanal üyelerinin sahip oldukları güç kaynakları her zaman fonksiyonel değildir. Değişik durumlarda değişik sonuçlar verirler. Aynı güç kaynağı değişik kanal üyeleri ve değişik eylemler için eşit sonuç sağlamayabilir. Bunun başlıca nedeni bir kaynağın değerinin ve az bulunur olmasının duruma ve kişiye göre değişecek olmasıdır. Bu da söz konusu kaynağa olan bağımlılığın az, yüksek ya da hiç olmasıyla sonuçlanacaktır. Örneğin; bilgi toplama ve uzmanlık şeklindeki güç kaynakları ancak bundan yararlanabilecek üyeler için geçerlidir. Ayrıca, yararlanmak isteyen üyelerin aynı zamanda ulaşabileceği benzer kaynaklar da değer ölçüsünü etkileyecektir. Bir kanal üyesinin güç belirtileri Şekil(5)'de gösterilmiştir.

Kanal üyesi A' nın diğer kanal üyesi B üzerindeki gücü B' nin A' ya olan bağımlılığından doğmaktadır. B' nin A' ya bağımlılığı ise sırasıyla A' nın B' ye sağlayacağı veya sağlamayacağı kaynaklara olan bağımlılığının fonksiyonudur.

ŞEKİL (5)

Kanal üyesi A' nın B üzerindeki Gücünün Belirtileri



Kaynak; Wilkinson, Ian F. , "The Sources of Power in Channels of Distribution", Arch G. Woodside, Sims J.Taylor, Dale M.Lewison and Ian Wilkinson(derl.), "Foundation of Marketing Channels", Austin Press Educational Division, Lonester Publishers Inc. Texas 1978, s.308.

Kullanılan herhangi bir güç kaynağına B' nin bağımlılığı, bu kaynağın B için değeri ve bulunabilme zorluğunun, yani A-B ilişkisi dışında bu kaynağın sağlanabilme kolaylığının fonksiyonelliği ölçüsünde olacaktır. Bu kaynağın B için değeri B' nin amaçlarıyla ilgilidir. Kaynağın zor bulunabilirliği ise, o kaynak için pazarın mevcut yapısı ve sağlanabilecek yerlerin sayısı ve niteliği ile ilgilidir (54).

2.1.2. Güç Kullanma Yolları

Güç kullanma yolları, güç uygulanan kişilerin algılaması yönünden bölümlendirilmiştir. Yazarlar çok çeşitli güç kullanma yolu olabileceğini belirtmekle beraber en önemli genelleştirebilecekleri beş bölüm üzerinde görüş birliği oluşturmuşlardır (55).

Ödüllendirme Gücü: Ödüllendirme gücünün esası, kanal üyelerinden birinin davranışlarını, diğer bir üyenin istekleri doğrultusunda düzenlemesi halinde, bu üye tarafından ödüllendirileceğine dair olan inancına dayanır. Başka bir deyişle bu gücü uygulayan üyenin, diğer üye veya üyeleri istekleri doğrultusunda davrandıkları takdirde ödüllendirileceklerine inandırması temeline dayanır. Bir üyenin diğeri üzerindeki ödüllendirme gücü, diğer üyenin değer ölçüleri oranında vereceği ödülün büyüklüğüne göre artar. Bu ödüller üretici veya toptancının perakendeciye tanıyacağı yüksek iskontolar, özel indirimler, primler, giderlere katılma, tanıtım araç ve gereçlerinin verilmesi olabildiği gibi bir bayinin anlaşmasının yenilenmesi veya koşullarının iyileştirilmesi, bölgede tek satıcı hakkının verilmesi vb. şekillerde de olabilir.

Cezalandırma (zorlama) Gücü: Bir üyenin davranışlarını, diğer bir üyenin istekleri doğrultusunda düzenlememesi halinde, bu üye tarafından cezalandırılacağına dair olan inancına dayanır. Bu güç uygulayıcının, arzuladığı davranışı göstermeyen üyeyi cezalandırabilme yeteneği ölçüsünde ortaya çıkar. Bir üreticinin istekleri doğrultusunda hareket etmeyen bir pazarlama aracısının fonksiyonlarını üstleneceğini ima etmesi, bir zorlama etkisi yaratabilir. Aynı şekilde aracı değiştirme tehdidi de, rakibi olan kanal üyesinin durumunun kuvvetlenmesini istemeyen bir üye için zorlama etkisi yaratabilir. Diğer yandan etkili bir perakende biriminin bir markayı satmaktan kaçınması veya boykot etmesi de üretici üzerinde zorlayıcı etki yaratabilir. Cezalandırma gücü ile ödüllendirme gücü arasında çok yakın bir ilişki de vardır. Alışılan ödüllerin verilmemesi de ödül adayının cezalandırılması anlamına gelir.

Hukuksal (Yasal) Güç: Bir kanal üyesinin diğerinin kendisini etkilemeye ve zorlamaya hakkı olduğuna inanması ve kendisinin de istenileni yerine getirmeye yükümlü olduğunu düşünmesi durumunda yasal güç söz konusudur. Bayilik sözleşmelerinin hukuksal bağlayıcılığı marka ve patent yasaları v.b.lerinden kaynaklanan güçler bu sınıfta yer alabilir. Yasal güç yasaların desteğinde doğabildiği gibi, pazarda belirli koşulların oluşmasıyla yetki şeklinde de ortaya çıkabilir.

Örneğin; kanaldaki en büyük üye, diğer üyelerin gözünde, kanal lideri olarak kanalı yönetme yetkisine sahip olarak görülebilir. Kanal liderinin direktiflerine diğer üyeler kendilerini uymaya zorunlu hissedebilirler. Tabii bu zorunluluk işbirliğinin yaratacağı ek gelirler ve daha yüksek kazançlara inançtan doğar.

Uzmanlık Gücü: Uzmanlık gücü, bir kanal üyesinin diğerini belirli bir konuda uzmanlaşmış veya özel bilgi sahibi olarak görmesi durumunda kullanılabilir ve bu üyeden sahip olduğu özel bilgisi, deneyimi ve/veya bilgilenme olasılığı nedeniyle vazgeçemeyeceğini düşünmesi durumunda söz konusu olur. Gücün derecesi karşısındaki uzman veya bilgili olarak gören kanal üyesinin bu inancı ile doğru orantılı olarak artacaktır. Dağıtım kanallarındaki tüm üyelerin bir uzmanlığa sahip oldukları söylenebilir, bağımlılık birinin diğerinin uzmanlığına olan ihtiyacına göre oluşur. Söz gelimi perakendecilerin tüketici davranışları, üreticinin genel konjonktür ve pazar bilgileri bunlar arasında sayılabilir.

Önderlik Gücü: Önderlik gücü, kanal içinde üyelerin birlikte çalışmanın üçüncü şahıslar üzerinde yaratacağı imaja değer verdikleri ve kendilerini onun bir parçası olarak görmek ve göstermek istedikleri bir önderin gücüdür. Örneğin, tüketici tarafından aranan ve çok tutulan bir malı satan perakendecinin, kendilerini bu malın üreticisinin bir üyesi, bazen tek satıcısı gibi görmeye ve göstermeye çalışmaları, böylece bu üreticinin yarattığı imgeden yararlanmalarıdır. Önderlik gücü, etkilenen üye veya üyelerin gücün sahibiyle özdeşleşme isteğinin sonucu olmakla beraber, bu gücü diğer güçlerden ayırmak biraz zordur. Ödüllendirme gücü kullanan üye zamanla kendini diğer üyelere o derece kabul ettirmiş olabilir ki, bu üyeler güç sahibinin direktiflerini her defasında yeniden incelemek yerine, onun izinden gitmeyi tercih edebilirler ve başka üyelerin vereceği daha iyi ödülleri bile kabul etmez duruma gelebilirler.

Aşağıdaki şekilde, söz konusu güç kullanma yollarına, üretici ve araçlar için geçerli kılacak yetenekleri bazında örnekler verilmiştir.

Sekil (6)

Üretici ve Araçlar İçin Geçerli Alternatif Güç Kullanma Yolları

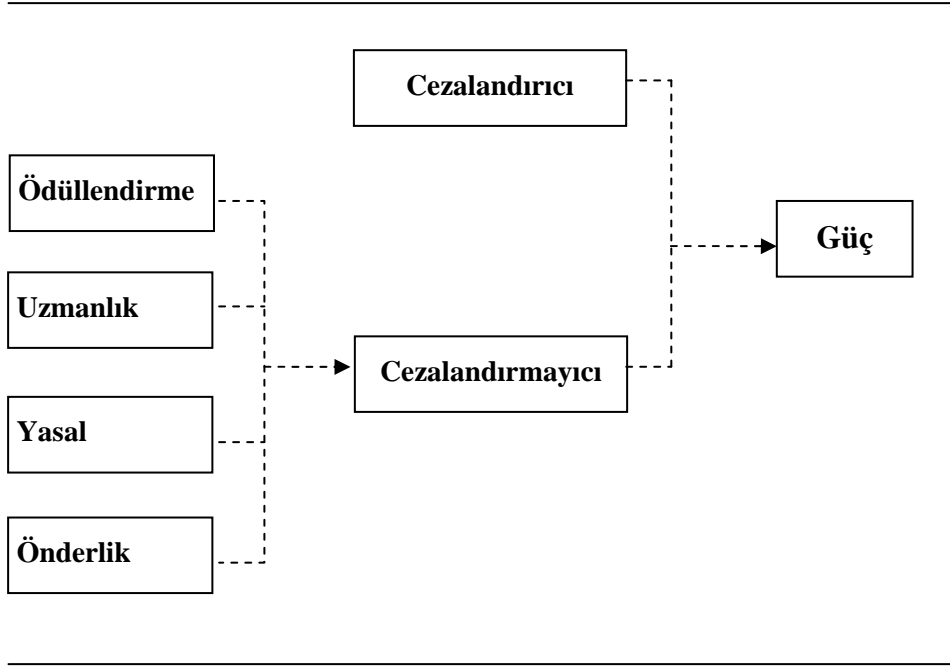
GÜÇ KULLANMA YOLLARI	ÜRETİCİ İÇİN	ARACI İÇİN
Ödüllendirme	Ürünleri için miktar ve fiyat iskontosu yapabilme yeteneği	Yüksek miktarlarda alım yapabilme yeteneği
Cezalandırma	Aracının alıp satabileceği alternatif ürün olmaması halinde(toplam satışlarında büyük bir kayba uğramadan) malı geri çekebilme yeteneği	Alternatif dağıtıcı olmaması halinde(toplam satışlarında büyük bir kayba uğramadan) kendisine yapılan satış tekliflerini red edebilme yeteneği
Uzmanlık	Gerekli teknik desteği üstün bir şekilde verebilme yeteneği	Başkasında ya da benzeri bulunmayan dağıtım yeteneği
Önderlik	Saygın marka ürüne sahip olma yeteneği imajını yaratmış olmak	Tüketici üzerinde, kaliteli mal satan perakendeci
Yasal	Üreticinin sözleşme nedeniyle sahip olduğu aracıya, kendine ait ürünler dışında dağıtım yaptırmaması olanağı	Sözleşme nedeniyle, aracının(tamir,bakım ve garanti sorumluluğunu taşıyabilmesi sonucu) elde ettiği tek yetkili satıcılık olanağı

Kaynak; Gultian, Joseph P. and Gordon, Paul W., a.g.e., s.316.

Güç kullanma yolları genellikle uygulamada birarada, birbirini tamamlar şekilde kullanılmaktadır(56). Bunların etkilerini inceleyen yazarlardan Hunt ve Nevin, güç kullanma yollarını etkileri yönünden Şekil(7)' de görüldüğü gibi cezalandırıcı ve cezalandırmayıcı yollar olarak ayırmanın daha uygun olacağını belirtmişlerdir. Cezalandırma gücünün çatışma ortamı yaratacağının düşünülmesi diğer güç kullanma yollarından ayrılmasını uygun göstermektedir

Şekil (7)

Düzeltilmiş Güç Modeli



Kaynak; Hunt, Shelby D. and Nevin, John R., "Power in Channel of Distribution; Sources and Consequences"Journal of Marketing Research, Vol: 11, May 1974,s.187.

Cezalandırma gücü uygulanması halinde, tehdit unsuru oluşmakta ve belirgin tepkileri korku, endişe ve direniş olabilmektedir. Bazı yazarlarda, bir üyenin diğer bir üyeye olumsuz bir yaptırım uygulaması halinde, aynı üyenin gelecekte işbirliğine daha az istekli olacağı görüşü hakimdir(57). Bu durum, yaptırımın kriterlerine göre uygulamayı izleyen alternatif üyeler için de söz konusu olabilecektir. Ayrıca cezalandırma gücü, çatışma açık duruma dönüştüğünde çatışmayı arttırıcı etki yapacaktır. Cezalandırmayı güç kullanma halinde ise kişi veya kuruluş bu gücü isteyerek karşısındakine vermiş olacaktır. Bir zorlama söz konusu olmadığından ve gücü kullanan kişinin olumsuz yaptırımlarda bulunmamasından dolayı çatışma ortamı doğmayacaktır. Etkilenen üye ödüllendirildiği için anlaşmazlık çıkarmamaya, çatışmaya neden olmamaya kendisini zorunlu hissedecektir.

Aynı şekilde uzmanlık gücü kullanan bir kanal üyesinin, diğer üyelerin güvenini kazandığında çatışma ile karşılaşma olasılığı azalacaktır. Çünkü, isteklerinin ve eylemlerinin kanalın yararına olduğuna diğer üyeleri inandırabilecektir. Önderlik gücü kullanan kanal üyesine karşı da çatışma olasılığı azdır. Nedeni de beğenilen ve birlikte çalışmaktan önemli değer yansımaları beklenen bir üyeye karşı duyulan hislerin niteliği çatışma olasılığını azaltacaktır. Dikey bütünleşmelerde, bütünleşme anlaşmaları cezalandırıcı koşullara yer vermekle birlikte, güçlü tarafın uygulayacağı gücün cezalandırıcı nitelikte olmaması halinde daha iyi sonuçlar vereceği ileri sürülmektedir. Ancak, '**kurumlararası çatışma**' kısmında göreceğimiz gibi çatışmanın dağıtım kanallarında olumlu sonuç veren yönleri de vardır. Bu nedenle, cezalandırma gücünün her ortamda kullanılmasının uygun olmayacağını ya da başka bir deyişle uygun ortamlarda kullanılabileceğini söylemek daha doğru olacaktır(58).

2.2. Kurumlararası Çatışma

Toplumsal bilimlerde çatışma kavramı pazarlamanın dışındaki disiplinler tarafından geliştirilmiş ve genellikle dağıtım kanalı dışındaki sistemlere uygulanmıştır. Uygulama alanları öylesine değişik disiplin ve düzeylerde olmuştur ki, hemen hemen her yazar çatışma kavramına yeni ve değişik bir yorum getirmiştir denilebilir. Bu nedenle literatürde genel bir çatışma tanımına rastlamaktan çok, ait olduğu araştırmalarla sınırlı bir çok tanımla karşılaşmak olasılığı yüksektir. Ancak, genel bir tanım yapmak gerekirse, aşağıdaki tanımın dağıtım kanallarındaki çatışmayı tanımlamaya en çok uyduğunu söyleyebiliriz; "**İki veya daha fazla taraf (kişi veya kurum) arasında, en azından taraflardan birinin diğerini, kendi amaçlarına ulaşmada işini olumsuz etkileyen, bozan, yok eden veya kıt kaynaklara kendisinin zararına sahip çıkan davranışlarda bulunan bir engel olarak gördüğü sosyal bir ilişkidir.**"(59).

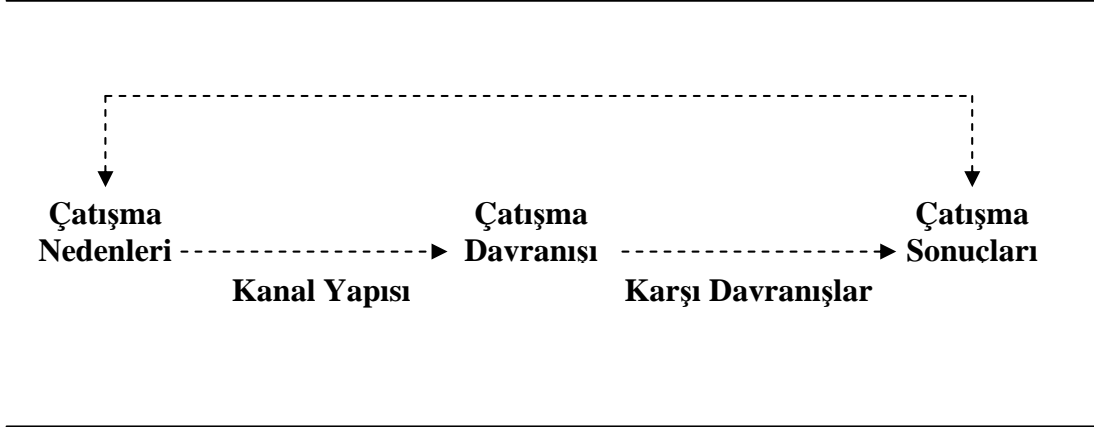
Tanımdan da anlaşılacağı gibi bir çatışma ortamının yaratılabilmesi için **birinci özellik**, en az iki üyenin bir ilişki içerisinde olmasıdır. Dağıtım kanallarında da toplumsal-iktisadi sistemler olarak en az iki veya daha fazla üyenin varlığı ve ilişkisi söz konusudur. **İkincisi**, taraflardan herbirinin kaynaklarını değerlendirdiği amaçlarının olmasıdır. Dağıtım kanalında amaçlar genellikle iktisadidir ve kıt kaynakların kullanılması söz konusudur. **Üçüncüsü**, üyelerin algılama düzeyidir ve kanal üyelerinin, diğerlerinin tutum ve davranışlarının, gerçek olsun ya da olmasın, kendi amaçlarına ulaşmada engelleyici olduklarına inancı vardır. Bu durum, dağıtım kanallarında her üyenin genellikle birbirlerinden farklı ve kendilerine özgü amaçlarının bulunması nedeniyle kaçınılmaz bir olgudur. **Dördüncüsü**, üyelerin amaçlarına ulaşmak için belli baskılar altında saldırgan olabilmeleridir. Saldırgan davranışlar da çatışmanın doğal reaksiyonlarından. **Beşinci özellik** de üyelerin gözlemlenebilen çatışma davranışlarıdır.

Yukarıdaki tanıma göre söz konusu beş olgu incelendiğinde, çatışmanın bunların ardarda gelmesinden oluşan bir süreç olduğu ortaya çıkar. Bu toplumsal olguyu süreç olarak inceleyen bir yazar, "**çatışma olayının aşamaları**" dediği modelinde, **gizli çatışma** (koşulların varlığı); **algılanan çatışma** (öğrenme, kavrama); **hissedilen çatışma** (etkileme, etkilenme); **açık çatışma** (davranış) ve **çatışmanın sonuçları** (yeni koşullar) aşamalarını incelemektedir(60).

Stern ve Gorman'da bu modeli dağıtım kanalı içindeki üyeler arası ilişkilere uygulamışlardır. Bu yazarlar tarafından çatışma bir değişim süreci olarak görülmektedir(61). Çatışma, ileride gücünü ortaya koymak üzere gizli (üstü kapalı) kalabildiği gibi, davranış değişiklikleri şeklinde açıkça da kendini gösterebilir. Bu değişiklikler "**güç uygulaması**" veya bir üyenin diğer üyeler yönünde çatışma yaratan durumlardan kaçınması, amaçlarını saptırması, yani "**kurum-içi düzenleme**" şeklinde de kendini gösterir. Bunun sonucunda ya anlaşmazlık halledilir veya dağıtım kanalı sistemi dağılır. Bu nedenle çatışma sürecinde, Rosenberg-Stern modeli olarak adlandırılan aşağıdaki Şekil(8) 'de görülen şu üç konunun incelenmesi gerekir. Bunlar; **Çatışma nedenleri** (kaynakları), **çatışma davranışları** ve **çatışmanın sonuçlarıdır**.

Sekil (8)

Çatışma Sürecinin Değişkenleri



Kaynak; Stern,Louis W. and Rosenberg, Larry J., a.g.m.,s.42; Stern, Louis W. And Rosenberg, Larry J. , "Conflict Measurement in the Distribution Channel" Journal of Marketing Research, Vol:8,November 1970, s.438,Michman, Ronald D., a.g.e., s. 185.

Dağıtım kanallarında çatışma davranışlarının nedenleri çatışma kaynaklarıdır. Çatışma sonuçlarının da yeni çatışma davranışlarının bir nedeni olması mümkündür.

2.2.1. Çatışma Nedenleri

Çatışma nedenleri de çatışma tanımı gibi çeşitli yazarlar tarafından değişik şekillerde sıralanmışlar ve çatışma analizinin geniş uygulamaları pazarlama ve dağıtım kanalları sistemi dışında yapılmış olduğundan, ilk kez o sistemler içerisinde geliştirilmişlerdir. Dağıtım kanalları için literatürde rastlanılan çatışma nedenleri sınıflaması da çok çeşitli ve birbirlerinden farklıdır. Daha önce belirttiğimiz dikey ilişki esnasında, tarafların kendi lehlerine çevirmek girişiminde bulunabilecekleri mal, fiyat, dağıtım ve tutundurma politikalarıyla ilgili faaliyetlerin her biri, taraflar arasında birer çatışma nedeni olabilmektedir. Yazarlar, genellikle yanlış yorumlanan iletişimleri, zıtlama yaratan fonksiyonel uzmanlaşmayı, ortak karar süreçlerindeki aksaklıkları, farklı ekonomik amaçları, fonksiyonel yükümlülükleri çatışma nedeni olarak göstermişler ve farklı sınıflamalarda bulunmuşlardır. Çalışmamızda, çatışma nedenleri olarak en çok kabul gören üçlü sınıflamayı benimseyeceğiz. Bunlar, pazarlama bileşenlerine ait politikalarla ilgili "**amaç, rol ve algılama**" farklılıkları, başka bir deyişle uyumsuzluklarıdır(62).

2.2.1.1. Amac İlişkisi ve Amac Farklılıkları

Dağıtım kanalında üyeler dikey bütünleşmeye, son kullanıcıya daha iyi hizmet vererek yalnız hareket ettiği zamankinden daha fazla kazanç sağlayacağına inandığı için giderler ve ortak amaçlara ulaşılmasında diğer üyelerle düzenli bir işbirliği içerisinde bulunurlar. Ancak her üyenin kanalın bu genel amacının gerçekleşmesiyle ilgili kendi alt-amaçları ve fikirleri vardır. Çatışma işte bu amaçların yorumlanmasındaki farklılıklardan çıkabilmektedir. Bu başka bir deyişle dağıtım kanalındaki işbirliğinden, farklı düzeylerdeki farklı üyelerin farklı beklentileri olmasıdır. Örneğin; üretici firma belirli bir bölgede belirli bir miktar mal satılmasını kendisi açısından en karlı görebilir, Bu görünüşte o bölgedeki toptancıların ve perakendecilerin de karını arttıracaktır. Ancak, miktarın çokluğu bu araçların yeni depolar açmalarını, işletme yerlerini genişletmelerini ve/veya yeni personel almalarını gerektirecekse bunların getireceği maliyet artışları bu işletmeleri eskisine nazaran daha az karlı duruma getirebilecektir. Bu nedenle aracı kuruluşlar üretici kuruluştan daha önce en yüksek kara ulaşacaklarından bunu sağlayacak miktardan fazla satmak istemeyeceklerdir. Bu miktar ise üreticiyi en yüksek kara ulaştıramayacağından üretici ile araçlar arasında çatışma çıkabilecektir. Dağıtım kanalı üyelerinin belli pazarlama politikaları açısından genellikle farklı, birbirleriyle uyuşmayan amaçlara sahip oldukları söylenebilir. Üretici kesimle ticaret kesiminin uyuşmayan bazı alt amaçlarından örnekler gösteren bir liste Şekil (9) 'da verilmiştir.

Şekilde görülen '**fiyat politikası ile ilgili amaçlar**', günümüzün değişen ve gelişen koşulları içerisinde, genellikle ödeme koşulları olarak ifade edilen ilave değişkenleriyle birlikte zengin bir çatışma paketi oluşturmaktadır. Üretici kesimin iskontolarda ve ödeme koşullarında eşit davranma isteği ile ticaret kesiminin bunları kendi lehlerine farklılaştırma istekleri veya tersine farklı uygulamalara karşı çıkmaları sık rastlanan uyuşmazlıklardır. Fiyat belirleme ve ödeme koşulları ile ilgili kararlar alışveriş süreçlerini ilgilendiren en önemli öğelerdir. Ödeme koşulları arasında indirimler, ödeme yöntemleri ve kredi koşulları sayılabilir. Fiyat belirleme kararları ise perakende satışla (**son fiyat**) ve dağıtım kanalı üyeleri arasındaki **alım-satım** bağlantılarıyla ilgilidir (63).

Dağıtım kanalları sisteminde, karın veya maliyetlerin paylaşılması, iskonto politikası ve üreticinin satış fiyatlarının belirlenmesiyle gerçekleştiğine göre, en önemli çatışma öğeleri de burada aranmalıdır. Bu arada söz gelimi "**düşük iskonto oranları**", "**yıl sonu primi verilmemesi**", "**yatırım yardımları**", "**bozuk malların geri alınmaması**", "**üyelere eşit olarak uygulanmayan iskonto oranları**" dağıtım kanalı karının bölüşülmesi sırasında ortaya çıkan çatışma öğeleri arasında sayılabilir.

Sekil (9)

Kanal Üyeleri Arasındaki Uyuşmayan Amaçlara Örnekler

Amaçlar	Üretici Kesim	Ticaret Kesimi
Mal Politikasıyla İlgili Amaçlar	Mamul ve marka imajı	Mal bileşiminin imajı
	Yüksek yenilik oranı	Kısıtlı yenilik
	Üretici markasının tutundurulması	Ticaret kesimi markasının tutundurulması
Dağıtım Politikasıyla İlgili Amaçlar	Yüksek sipariş oranı	Küçük siparişlerin de süresinde tedariki
	Yüksek dağıtım yoğunluğu	Az yoğun ve kısıtlı dağıtım
	Kendi markasının rafta iyi yer elde etmesi	Mal bileşiminin eşit sergilenmesi
	Kendi mal bileşiminin iyi sunulması	Seçilmiş markaların sunulması
Tutundurma Politikasıyla İlgili Amaçlar	Marka bağımlılığının yükseltilmesi veya korunması	Mağaza bağımlılığının yükseltilmesi veya korunması
	Markasının tüm pazar bölümlerinde tanınması	Bölgesel marka tanıtması
	Marka tercihi sağlanması	Mağaza tercihi sağlanması
	Tutumların olumlu duruma getirilmesi	Satılma olasılığının yükseltilmesi
	Markaya kişilik kazandırılması	Tamamlayıcı malların tutundurulması
Fiyat Politikasıyla ilgili Amaçlar	İlımlı fiyat faaliyetleri	Mağaza düzeyinde fiyat politikası
	Perakende fiyatlarının eşitliği	Fiyat farklılaştırması
	Fazla yüksek olmayan iskontolar	Yüksek iskontolar

Kaynak; Steffenhagen, H., " Vertikales Marketing", Marketing Enzyklopadie, C:2, Verlag Moderne Industrie, München 1974, s.75, aktaran; Kumcu, E., a.g.e. s.75

2.2.1.2. Rol İlişkisi ve Rol Farklılıkları

Dağıtım kanalında rol ilişkisi de önemli bir bütünleşme ve işbirliği aracı olduğundan, roller üzerinde oluşacak bir uyumsuzluk da çatışmaya neden olacaktır. Rol kavramı, genel olarak bir sosyal sistem içerisindeki birey ya da sınıfların üstlendiği pozisyonlara ait yerlerinin ve karşılıklı davranışlarının yapısının belirlenmesi için kullanılmaktadır(64). Rol anlayışında, sosyal sistem içerisinde yer alan üyelerin karşılıklı ilişkilerde kendilerinden beklenenleri iyi anlayabilmeleri ve benimsemeleri temeldir. Dağıtım kanalları sisteminde de rol yapısı, kanal üyelerinin kendilerinden beklenen fonksiyonlar ile ortaya çıkar. Burada da esas olan, üyelerin kendi ve diğerlerinin üstlenecekleri fonksiyonların belirleyeceği rol dağılımlarını iyi anlamaları ve benimsemeleridir. Rol dağılımı, kanal üyelerinin anlayışlarını, beklentilerini ve o nedenle davranışlarını belirler. Örneğin, rol dağılımı sonucunda dağıtım kanalında yer alan toptancı ve perakendeci, diğerinin rolü gereği göstereceği davranışlardan ve kendisinden hangi davranışları beklediğinden haberdardır.

Rol dağılımı sonucu üyelerin belirli fonksiyonları üstlenmeleri ve/veya diğer üyelere aktarmaları konusundaki beklentiler ya buldukları kanal düzeyine göre kendiliğinden ya da yazılı veya sözleşmelere göre olabilmektedir(65). Tarafların rol anlayışları ve beklentileri, diğer bir deyişle hangi üyenin hangi fonksiyonu ne ölçüde üstleneceği konusundaki mevcut veya zaman içinde oluşabilecek farklılıklar da üyeler arasında çatışma çıkmasına neden olmaktadır.

Dağıtım kanalı sisteminde rol çatışmaları genellikle rol tanımlarının belirsizliği veya belirlenen roller üzerinde görüş birliği sağlanamamış olmasından kaynaklanmaktadır. Rollerin biçimlenmesi ve dikey rol ilişkilerinin kusursuz işlemesi, yukarıda belirttiğimiz gibi kanalın tüm düzeylerindeki üyelerin rollerini doğru algılamaları ve benimsemeleri sonucunda oluşur. Kanal üyelerinden her birinin davranışlarının, üstlendikleri pazarlama işlevlerinin ve hizmet ettikleri pazar bölümlerinin kanal üyelerince de kabul görmesi beklenir. Dağıtım kanalındaki rol dağılımlarında, üyelerin üzerinde anlaşma sağlayacakları başlıca dört kritik nokta vardır(66).

Birincisi; üyeler tarafından hizmet verilecek müşterinin tanımıdır. Örneğin; hangi boyutun üzerindeki taleplerin direkt satışla karşılanıp karşılanmayacağı belirlenmesi gibi.

İkincisi; üyeler tarafından hizmet verilecek bölgelerin tanımıdır. Örneğin; üyelerin faaliyet göstereceği coğrafi sınırların belirlenmesi gibi.

Üçüncüsü; üyelerin üstleneceği fonksiyonların ve görevlerin tanımıdır. Daha önce sözünü ettiğimiz sekiz pazarlama akışının (fiziksel sahiplik, mülkiyet, tutundurma, satış görüşmeleri, finansman, risk, sipariş ve ödeme) hangilerinin ne ölçüde üyeler tarafından yerine getirileceğinin belirlenmesidir.

Dördüncüsü ise; üyelerin kullanacağı teknolojinin tanımıdır. Örneğin; üyelerin ne ölçüde satış eğitimine ihtiyacı olacağını, telepazarlama konusunda donanım gereğinin, bilgisayarla siparişlerin aktarılması gereğinin belirlenmesi gibi.

Uygulamadaki rol çatışmasına bir örnek olarak; üreticinin hem toptancıya hem de toptancının doğrudan müşterisi olan perakendeciye satış yapmasını veya toptancının doğrudan sonaerdiren tüketicilere satış yapmasını gösterebiliriz. Bu, yukarıda belirtilen, üyeler tarafından hizmet verilecek müşterinin tanımından kaynaklanan bir çatışmadır.

Örneklerden de anlaşılacağı gibi, genellikle rol çatışması, kanal üyelerine yapamayacağı görevlerin verilmesinden doğmaktadır. Burada önemli olan hangi çabaları, hangi üyenin ne ölçüde üstleneceği hangilerini ne ölçüde diğerlerine bırakacağını, başka bir deyişle, kanal üyelerinin üstlenecekleri fonksiyonların doğru dağılımının sağlanmasıdır.

2.2.1.3. Haberleşme İlişkisi ve Algılama Farklılıkları

Haberleşme ilişkisi amaç, rol ve güç ilişkilerinin kanal üyeleri arasında gerçekleşebilmesinde etkindir. Haberleşme ilişkisi, diğer ilişkilere sürekli eşlik eder. Dağıtım kanalının bir sistem olarak işleminde gerekli olan üyeler arasındaki alışveriş sürecinin geliştirilebilmesi, bu yönde pazarlıkların yapılabilmesine bağlıdır. Üyeler arasındaki bilgi alışverişi ve haberleşme ilişkisi, kanalın her iki yönündeki pazarlama akışının ayrılmaz bir parçasıdır.

Algılama farklılıkları ise haberleşme ilişkileri ile doğrudan ilgilidir. Dağıtım kanalında işbirliğinin yürümesi, davranışlardaki düzenliliğin korunması haberleşmenin etkinliğine bağlıdır. Dağıtım kanalı sistemi içerisinde üreticiden perakendeciye ve perakendeciden üreticiye beklenen bilgi akışındaki kopukluklar, kanal üyelerinin yalnızca kendi çevrelerinden elde edebildikleri bilgilerle hareket etmelerine neden olacaktır. Bu bilgilerin farklılığı ve/veya noksanlığı gerçeği algılamalarını etkileyecektir. Sonuçta kanal üyelerinin, haberleşmedeki kopukluklar, haberlerin yanlış veya değişik yorumlanması ve niteliklerinin düşüklüğü nedeniyle gerçeği farklı algılamaları, aynı olay için değişik davranışlar doğuracak ve çatışma ortamı hazırlanacaktır.

Zayıf bir üretici ve perakendeci ilişkisinde olabilecek algılama farklılıklarına ait bazı örnekler aşağıda verilmiştir(67).

Perakendecinin algılaması;

- .Üretici genellikle, üretim ve teslim kabiliyetlerinin üstünde satış yapar.
- .Üretici, perakendecinin amaçlarından ve ticaret felsefesinden anlamaz.
- .Üretici, perakendeciye yeterli servisi sağlamaz.
- .Üretici, ürünlerinin ticareti ve gelişmesine yönelik bir yaklaşım planı teklif etmez.

Üreticinin algılaması;

- .Perakendeci, malı almadan önce, almaya razı olacağı üreticinin en iyi fiyatı altında bir fiyatla malı almak için, üreticiyi boşuna oyalar.
- .Perakendecinin satınalma elemanı, karar vermekte genellikle yetkili değildir.
- .Perakendeci, satışı yükseltecek önerilere genellikle açık değildir ve çok yavaş hareket eder.
- .Perakendeciler etkili olmak için, ellerinde sergileyecekleri çok fazla ürün çeşidi bulundurmaya tercih ederler ve sadece birinin siparişi ile yeterince ilgilenmezler.
- .Perakendeci, üreticinin yönetimine gireceği endişesiyle işbirliği tekliflerini geri çevirir (68).

Verilen örnekte yer alan üretici ve perakendecinin birbirlerinin davranışları hakkında sahip oldukları olumsuz yargıların ortadan kaldırılması için etkili bir haberleşme ilişkisine ihtiyaç vardır. Aksi takdirde, söz konusu algılama farklılıkları, üyelerin çatışma yaratacak kararları vermelerine neden olabilecektir.

2.2.2. Çatışma Davranışları

Çatışma davranışı çatışmanın açığa çıkması durumudur. Çatışma açıkça ortaya çıkabildiği gibi gizli de kalabilir. Gizli kalmış çatışmada, olumsuz etkilenen kanal üyesi, davranışında herhangi bir değişiklikte bulunmamıştır, bu nedenle de diğer üyelerce çatışma farkedilmemiştir. Ancak, çatışmaya neden olan unsurlarda değişiklik olmaması ya da giderek artması halinde söz konusu kanal üyesi çatışmayı açığa çıkaracaktır, bu da kanal üyesinin davranışlarındaki değişiklik olarak kendini gösterecektir.

Çatışma durumunun kötü bir durum olduğu hakkında doğal bir eğilim vardır. Ancak, çatışmanın, olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurması açısından iyi veya kötü olması çatışma davranışında bulunan üyelere ve çatışmanın ele alınış biçimine bağlıdır. Çatışmanın aşırılığı dağıtım kanalındaki bütünleşmeyi bozan ve giderek sistemi dağıtan sonuçlar verebilir. Bir yazar, kanal üyelerinin birbirlerinin amaçlarına anlayış göstermemesi ve kuvvetli üyenin diğerini devamlı zorlaması sonunda zayıf olanın sistemi terketmek zorunda kalacağı olasılığını belirterek, dağıtım kanallarında çatışmanın bu durumda yıkıcı olacağını ileri sürmüştür(69). Yazarın inancına göre; çatışma, ancak politik ve iktisadi kaynakların kanal üyeleri arasında haklı bir dağılımı olduğu ve güçlerin dengelenmesi şeklinde sonuçlandığı hallerde yararlı olmaktadır. Diğer bir yazar da, özellikle farklı görüşlerin daha iyi fikirler ürettiği ortamlarda, ölçülü düzeyde ve yıkıcı sonuçlar doğurmayan çatışmanın daha iyi bir kanal performansı için zorlayıcı olacağını belirtmiştir(70). Bu nedenle, çatışmayı ortadan kaldırmaktan çok, yapıcı hale dönüştürmek, yani çatışmayı yönetmek söz konusu olmaktadır.

Literatürde de çatışmanın açığa çıktığı durumdaki davranışlar genellikle, çatışmanın çözülmesi, çatışmanın yönlendirilmesi, çatışmanın yönetilmesi kavramları altında incelenmektedir. Hatta çoğunlukla çatışma davranışı değil, çatışma yönetimi kavramının kullanıldığı görülmektedir.

Çatışma söz konusu olduğunda, kanal üyesi için ilk akla gelen, çatışma yaratan konuyu ortadan kaldırmaktır. Bu güç uygulamakla gerçekleşebilir, ancak bu davranış aynı şekilde karşılık görme olasılığı nedeniyle çatışmayı arttırıcı sonuçlar da doğurabilmektedir. Çatışma yönetiminin amacı ise, dağıtım kanalı sisteminin üyeleri arasındaki çatışma konusu ilişkilere rağmen işbirliğini sürdürmek ve bu yolla önlemlerin etkinliğini arttırmak olarak anlatılmaktadır(71). Dağıtım kanalında kanal liderinin en önemli görevlerinden birisi çatışmayı, işbirliği ile arasındaki yararlı ilişkiyi ve ölçüsünü belirleyerek yönetmek olmalıdır(72).

Etkili bir çatışma yönetimi için çok çeşitli yollara başvurulması mümkündür. Çatışmaları, kendi aralarında diplomasi yoluyla, kanal üyelerinin girişimiyle kurulmuş ve tavsiyelerini kabul edecekleri bir ticari dernek aracılığıyla, gereğinde karşılıklı personel değişimiyle, çatışmaları ve mevcut kanal yapısını zedeleyecek davranışları önleyici kuralları düzenlemede yetkili kılacakları dernek ve benzeri kuruluşlarla, arabuluculuk ya da hakemlik müessesesiyle ve nihayet güçlü olan üyenin isteği doğrultusunda amacını değiştirmek suretiyle veya bir çok alternatifi birden içeren ve yerine göre herbirini uygulamaya alabilecek çatışma yönetimi programları ile çözümlenmeye çalışmak mümkündür(73). Söz konusu örnekler, dağıtım kanallarının yapısına ve çeşitliliğine bağlı olarak farklılaşacaktır.

Kanal üyelerinin kurum-ıçi değişiklik yapmak suretiyle uzlaşıcı bir tutum izlemesi ve çatışmaya neden olan veya olacak davranışını değiştirmek suretiyle çatışmadan kurtulması rastlanan bir durumdur. Ancak, daha da öteye giderek, diğer üyelerle çatışan amaçlarını gözden geçirerek, bunlarda değişiklikler yapmaya razı olması ve bu şekilde amaç değiştirerek çatışmayı gidermesi genellikle son çare olarak başvuru olan bir yol olmaktadır. Birçok durumda da, özellikle kanal liderinin arzuları doğrultusunda değiştirilen bireysel amaçlar sonucunda sağlanan işbirliği ile satışların artması ve/veya dağıtım maliyetlerinin düşmesi gibi olumlu gelişmeler de sağlanmaktadır.

2.2.3. Çatışma Sonuçları

Çatışma davranışları, kurumlararası ilişkilerde değişiklikler yaratır. Dağıtım kanalı sisteminin yürüyen düzeni belli bir süre için bozulur, ancak bu değişim sonrasında yeni bir denge oluşur. Çatışmanın yarattığı bu değişim, dağıtım kanalı sisteminin dağılması veya yeniden birleşmesi şeklinde sonuçlanabilir. Birbirlerine dikey ilişki içerisinde bağımlı olan üyeler, çatışma sonucunda bu ilişkiyi koparabilirler. Örneğin; perakendeci kuruluş kendine yeni bir toptancı seçmek durumunda kalabilir. Aynı zamanda toptancı da yeni bir perakendeci bulmak durumundadır. Böylece dağıtım kanalı sistemi dağılmış ve başka bir şekilde yeniden kurulmuş olur.

Çatışmanın uzlaşma ile sonuçlanması da her zaman çatışmanın giderilmesi ve/veya çözümlenmesi demek değildir. Bazen uzlaşma, tarafların mevcut durumda gerçekleştirebilecekleri amaçlarını diğer seçeneklerle hiç değilse bir süre gerçekleştiremeyeceklerini anlamalarıyla durumu, çatışma nedenlerinin devam etmesine rağmen kabul etmeleriyle de olabilir. Bu şekilde gerçekleşen birleşmede, çatışma davranışlarının ileride tekrar ortaya çıkması olasılığı vardır. Buradaki gerçek, çatışmadan olumsuz etkilenen üyenin çatışma davranışlarını, kanal içerisinde daha güçlü bir duruma gelene kadar ertelemiş olmasıdır.

Gerçek bir birleşme ancak çatışma nedeninin ortadan kaldırılmasıyla sağlanabilecektir. Örneğin; Kısa dönemde kanal içerisindeki diğer perakendecilere oranla daha yüksek kar sağlamak isteyen bir perakendeci, güçlü üretici karşısında çatışma yaratacak olan bu amacını kanal içerisinde mevcut koşullarda daha güçlü duruma gelmek şeklinde değiştirerek önce kendini korumayı tercih edebilir. Bu durumda çatışma, perakendecinin daha güçlü olacağı bir dönemde ortaya çıkmak üzere ertelenmiştir.

Dağıtım kanalında üyelerin temelde farklı toplumsal ögelere sahip olmaları, iktisadi amaçlarının farklılığı, çevre ve birbirleriyle olan ilişkilerinin ve kendi gelişme süreçlerinin bağımlı olduğu değişkenlerin dinamizmi genellikle çatışma sonuçlarının, çatışmanın giderilmesi şeklinde oluşmamasına, geçici olarak denetim altına alınmasına veya kısa süreli çözümlenmesine neden olmaktadır. Yapılan araştırmalarda, yeni oluşumlarda olsun, yeniden birleşmelerde olsun çatışmanın bir dönem sonra yeniden ortaya çıkabileceği anlaşılmıştır.

Bu nedenle çatışmanın, kanal üyeleri tarafından dağıtım kanallarının doğal özelliklerinden biri olarak kabul edilmesi ve birlikte yaşanmasının öğrenilmesi gerekmektedir(74). Kanal içerisinde oluşan çatışmanın türü ve etkileri kanalın yapısal özellikleri ile çok yakından ilişkilidir. Bu nedenle çatışma yönetiminde, yapısal özelliklerin en önemlisi olan kurumlararası güç ilişkisi ve güç dağılımının da gözönünde bulundurulmasında büyük yarar vardır.

Bu noktada çatışma yönetimi açısından kanal liderliği konusu üzerinde de durmak gerekmektedir.

2.2.4. Kanal Liderliği ve Çatışma Yönetimi

Kanal liderliği; arzulanan düzeyde bir kanal performansı sağlamak veya koruyabilmek için, öngörülen işbirliği içerisinde kanal üyelerinin performansını yükseltmek ve kanal içindeki çatışmaları en aza indirmek (yönetmek) amacıyla onların davranışlarını kontrol etmek isteğiyle güç uygulamaktır şeklinde tanımlanabilir(75).

Liderlik kısaca, **denetim sağlamak amacıyla yetki ve güç uygulamak** şeklinde de tanımlanmaktadır(76).

Dağıtım kanalları pazarlama stratejisinin denetlenebilen elemanları arasında sayılmaktadır. Bir çok temel pazarlama kitabı dağıtım kanalının da mal, fiyat ve tutundurma gibi üretici tarafından denetlenebilen elemanlardan olduğunu belirtmektedir (77).

Bu demektir ki üretici, kanal üyelerini kendi belirleyeceği amaçlara uygun davranmaya zorlayacak ya da bu yönde onları etkileyecektir. Bunun olabilmesi için üreticinin diğer üyeleri etkileyebilecek bir güce sahip olması ve kolayca kendisinden vazgeçilmemesi durumu gerekir. Üretici ise her zaman bu vasıflara sahip değildir(78). Kanal denetimi de, kurumlararası güç ilişkilerinde olduğu gibi belirli işlevlere bağlı olarak dağılabilmektedir. Örneğin; üretici kanal akışında malın kalitesini ve satış fiyatını denetlerken, perakendeci de bulunduracağı mal bileşimini ve alıcıya sağlanacak hizmet seviyesini denetleyebilir ve üretici bunu etkileyemeyebilir.

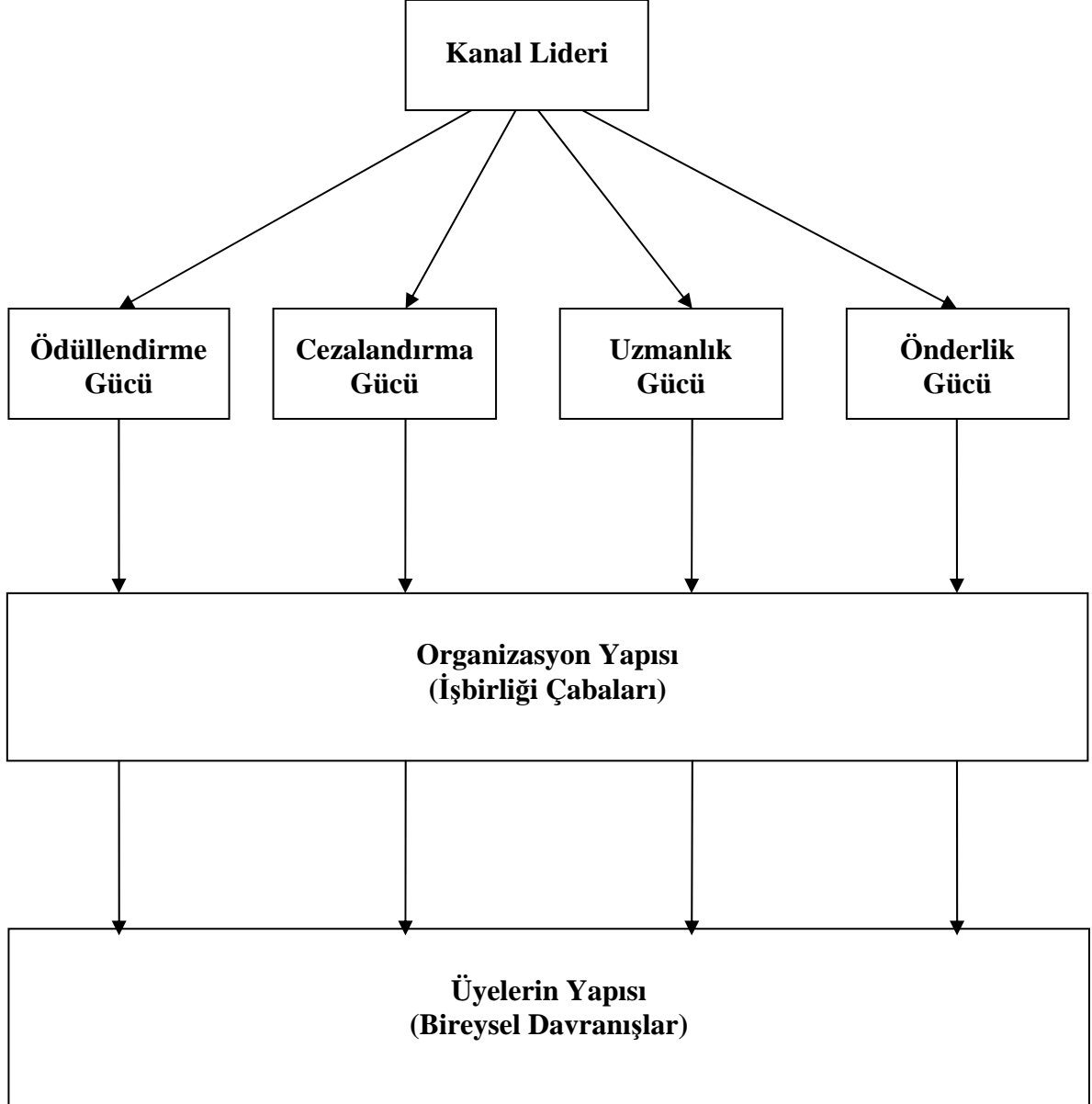
Kanal içindeki denetim düzeyi, denetleyen üyenin gücünden başka, denetlenmek istenen üyenin denetime dayanabilme, katlanabilme derecesi ile denetleme isteğinde bulunan üyeye bağımlılığının derecesine bağlıdır. Bir yazara göre, kanal liderinin dağıtım kanalını denetleme yeteneği, kanal üyelerinin benimseyeceği politikalarla, onları teşvik edici teklifleri üretebilme yeteneğine bağlıdır(79).

Dağıtım kanalını duruma göre hem üretici, hem toptancı hem de perakendeci yönetebilir. Herbirinin kanal liderliği için kendilerine özgü gerekçeleri vardır. Liderlik bir üyeye bırakılabileceği gibi, hiçbir üyenin hakimiyetinin olmadığı durumlar da vardır. Çok rastlanan bir durum da liderliğin aynı veya değişik düzeylerdeki kanal üyeleri arasında paylaşılmasıdır(80).

Kanal liderinin başarısı çeşitli **kanal-içi** ve **kanal-dışı** etmenlerden oluşmaktadır. Bunlardan bazıları, kanal liderinin güç kaynaklarına olan diğer üyelerin bağımlılığının derecesi, kanal liderinin güç uygulamadaki başarısı, diğer seçeneklerin çekiciliği, rakip dağıtım kanallarının eylemleri ve sosyal, politik ve iktisadi çevredeki değişimlerdir. Sistemin uyumlu çalışması için dağıtım kanalı sistemini kontrol etmek isteyen üye veya üyelerin söz konusu etkileşim alanlarını ve değişkenleri gerekli bütünlük içinde görebilmesi gerekmektedir. Kanal liderinin başlıca görevi, güç uygulamak suretiyle kanal içerisindeki işbirliği çabalarını yükseltmek ve çatışmaları yararlı kılmak için kötü yönlerini önlemek, kısacası kanalı yönetmek ve kontrol etmek olmalıdır(81). Şekil (10)'daki modelde kanal liderinin, dağıtım kanalı içerisindeki rolü gösterilmiştir. Şekilde görüleceği üzere, kanal lideri güç kullanmak suretiyle üyelerin davranışlarını etkileyerek işbirliği çabalarını yükseltmeye, çatışma davranışlarını da azaltmaya çalışmaktadır. İşbirliğinin sağlanamaması veya bozulmasıyla ortaya çıkan çatışmanın şiddetine göre, dağıtım kanalının etkinliği düşebileceği veya yükselebileceği gibi, bazı kanal üyeleri sistemi terk etmek zorunda kalabilecekler veya kanal liderliği el değiştirebilecektir(82).

Sekil (10)

Dağıtım Kanalı Sisteminde Güç, Çatışma ve İşbirliğinin Entegrasyonu



Kaynak; Michman, Ronald D., a g e . , s. 188.

Çatışmanın kanal etkinliğine olumlu etki yapmasıyla ilgili maksimum bir şiddet seviyesi olduğunu açıklayan ve yazarlar arasında geniş ölçüde kabul gören Bouilding'in '**Eşik**' kavramına göre, "**çatışma belirli bir aşamaya kadar etkinliği arttırır, belirli bir eşikten sonra ise düşürebilir**"(83). Bu görüş aynı zamanda çatışma etkisinin ölçülmesi ve çatışma düzeyinin kontrol edilmesi gereğine de işaret etmektedir. Kanal liderinin yıkıcı özellik gösteren bir çatışmaya meydan vermemesi için üyeler arasındaki amaç, rol ve/veya algılama farklılıklarının hangi boyutlara geldiğinde çatışma düzeyini istenmeyen ölçülerde arttırdığını ve bu boyutlara gelme nedenlerini araştırması gerekmektedir. Dağıtım kanallarında çatışmanın ölçülmesiyle ilgili araştırmalarda başlıca varsayım "**üyeler arasındaki amaç, rol ve algılama farklılıkları arttıkça, çatışma şiddetinin artacak olmasıdır**"(84).

Genelde, kanal liderlerinin birbirlerinden farklı kanal yönetimlerini benimsemeleri, kanal üyelerinin yeni ürünler, yeni fabrikalar, yeni depolama şekilleri, taşıma ve ikmal teknolojileri v.b.nedenlere bağlı olarak kanal ilişkilerini belirlemede çok çabuk ve belirgin farklılıklar gösterebilmeleri ve yine kanal üyelerinin yönetim tercihlerini ve aldıkları sonuçları, genel merkezleri ve bölge temsilcilikleri gibi farklı coğrafi yetki alanlarının farklı etkilemesi, dağıtım kanallarının karakterini belirleyen dinamik unsurlardır. Bu şekilde karakterize olan dağıtım kanallarının, kanal içi baskılar sonucu zamanla değişikliğe uğramasını ve kanal üyeleri arasında çatışma doğuracak farklılıkları ortaya çıkarmasını beklemek doğal olmalıdır. Dağıtım kanalları bize, çatışma yönetiminde daha etkili yaklaşımlarda bulunabilmemizi sağlayacak genel çıkarımların yapılabilmesi için veriler temin etmektedirler(85).

Bölüm III'de ele alacağımız saha çalışmamız, dikey bütünleşmiş sistemlerde kanalın bütününe ilgilendiren çatışma nedenlerinden olan **son fiyat farklılıklarına hangi kanal düzeyindeki hangi davranışların neden olduğunu**, örnek bir dağıtım kanalı kesitinde tespitine yöneliktir(*). Bu şekilde, teorideki açıklamalar ele alınıp gözden geçirilerek bir dağıtım kanalındaki gerçek ilişkilerin yapısı ortaya konulmaya çalışılmış olacaktır.

Araştırmamızın, bu konuda meydana gelecek çatışmaların yıkıcı sonuçlarından kaçınılması için son fiyat farklılıklarını güdümlen davranışların belirlenmesi ve önlenmesi açısından yapılabilecekler de yardımcı olacağı kanısındayız. Saha çalışmamızın 1990 yılı verilerine dayanması, bir çok unsurun 1995 yılında göreceli olarak farklı konumlara geldiği gerçeği gözönüne alındığında eskimiş bir örnek olarak kabul edilmesine neden olabilir. Ancak, bu değişim, gelişmeyi izleyen yöneticilerin olası farklılaşmayı da gözeterek örneğimizde yer alan tespitlerden yararlanmasını engellemeyecektir. Kaldı ki var olan her şey eskiyen, hata içeren ve ileriye dönük projeksiyonlara ışık tutabildiği oranda işe yarayan olgulardır. Diğer yandan, en azından aynı ölçekte bir yenisi olmadığı sürece her araştırma var olan değerini bir sonraki ile paylaşana kadar koruyacaktır.

(*). Bakınız, Şekil(9); Fiyat politikasıyla ilgili amaçlardan "perakende satış fiyatlarının eşitliği", Bölüm II, s.31

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- (1).Kocamaz, Tuncay , " Fiziksel Dağıtım" M.Ü.İşletme Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi, Yayın No:88/14, İstanbul 1988,s.10.
- Stern, Louis W. and Rosenberg, Larry J., "Toward The Analysis of Conflict in Distribution Channels; A Descriptive Model" Journal of Marketing, Vol. 34, October 1970, s.41
- Oluç, Mehmet., Şireli Aykut, F., Kurtuluş, K. , Karafakioğlu, M., Okyay, E., Karabulut, M., Kaya, İ., Kumcu, E., Öztürk, T., Donat, A. , Unsal, Y.,"Pazarlama Yönetimi", İ. Ü . İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 10,2.Baskı, İstanbul 1978, s.10
- Kumcu, Erdoğan, "Dağıtım Kanalları Sisteminde Çatışma", İ.Ü.İşletme Fakültesi, Pazarlama Enstitüsü, Yayın No: 16, İstanbul 1978,s.1-3
- (2).Breyer, Ralph F., "Some Observation on Structural Formation and The Growth of Marketing Channels" in "Theory in Marketing" Cox Reavis, Wroe Alderson, Shapiro Stanley J.,(Editors), Homewood III, Richard D. Irwin Inc., 1964, s.63-175, aktaran; Gelp, Gabriel M. and Gelp, Betsy D., "Insights for Marketing Management", Goodyear Publishing Company Inc. California 1974,s.242
- (3).Revzan, David A.,"Wholesaling in Marketing Organizations", John Willey and Sons Inc., New York 1961, aktaran; Kocamaz T. a.g.e., s.10
- (4).Marketing Definitions (American Marketing Association, Chicago 1960), s.10, aktaran; Cemalcılar, İlhan, "Pazarlama;Kavramlar,Kararlar", Beta Basım/Yayım, Dağıtım A.Ş., Yayın No:217, Eskişehir 1988, s.154
- (5).Mallen, Bruce E., "Conflict and Cooperation in Marketing Channels", Progress in Marketing, American Association Proceedings (Editor:George L. Smith), 1964,s. 65-85, in Bruce E.Mallen,"Marketing Channels-A Conceptual Viewpoint", John Wiley Sons Inc. New York 1967,s. 124-134, Louis W.Stern(Derl.),"Distribution Channels Behavioral Dimensions", Houghton Mifflin Co. Boston 1969, s. 138-158, aktaran; Oluç M. ve Diğerleri, a.g.e., s.258
- (6).Stern, Louis W. and Adel I. El-Ansary,"Marketing Channels",Prentice Hall Inc. N.J. 1977, s.26-27

- (7).Şireli, Aykut F.,"Serbest Piyasa Düzeninde Pazarlama Üniteleri ve Tüketiciler Açısından Pazarlama Kanalıının Uzunluğu", Pazarlama Dergisi, Yıl:2, Sayı:4, Haziran 1977, aktaran; Kocamaz, T.,a.g.e., s.10
- (8).Cox Reavis, Greither E. T. and Vaile Ronald S.,"Marketing in The American Economy", Ronald Press, New York 1952, s.121-124, Gelp, Gabriel M. and Gelp, Betsy D., a.g.e., s.242
- (9).Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I.,"Marketing Channels", Prentice Hall Int. Inc. Third Edition, Englewood Cliffs N.J. 1988, s.12
- (10).Mucuk, İsmet, "Pazarlama İlkeleri", Der Yayınları, 4.Basım İstanbul 1987, s.226
- (11).Karabulut, Muhittin ve Kaya, İsmail, "Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri", İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:245, Genişletilmiş Baskı, İstanbul 1991, s.57-59
- (12).Kotler, Philip, "Pazarlama Yönetimi, Çözümleme, Planlama ve Denetim" Cilt:2, 2.Basım, Beta/Basım, Yayım, Dağıtım, İstanbul 1984, s.168
- (13).Assael, Henry, "Marketing; Principles and Strategy", The Dryden Press, A Division of Holt, Rinehart and Winston Inc. Printed in U.S.A.,1990, s.544
- (14).Stanten, William J., "Fundamentals of Marketing", McGraw Hill Inc. Seventh Edition, Singapore 1985, s.317-318
- (15).Kotler, Philip,"Marketing Management; Analysis, Planning and Control", Prentice-Hall Int'l Editions, Fifth Edition, London 1984, s.544
- (16).Foster, Douglas W., "Mastering Marketing", McMillan Master Series, Second Edition, London 1989, s.252-253

Kotler, Philip and Armstrong, Gary, "Principles of Marketing", Prentice-Hall Int'l Editions, Printed in U.S.A., Fifth Edition 1991, s.361.

Victor, Buel P., "Marketing Management, A Strategic Planning Approach", McGraw Hill Co., Int'l Student Editions, 1985, s.524-527.

Baier, Martin, "Elements of Direct Marketing", McGraw Hill Co., Int'l Student Editions, 1985, s. 366

Crawens, David W., "Strategic Marketing", Richard D.Irwin Inc., Second Edition 1987, s.441

Luck, David J., Ferrel O.C. and Lucas, George H., "Marketing Strategic and Plans", Prentice-Hall Int'l Editions, Englewood Cliffs N.J. Third Edition 1989, s.281-282

Guiltian, Joseph P. and Gordon, Paul W., "Marketing Management", Third Edition, McGraw Hill Int'l Editions, Marketing Series 1988, s.281

(17).Marketing Definitions (A . M . A .), aktaran; Kotler P., "Pazarlama Yönetimi", a.g.e., s. 171

Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I.,a.g.e., s.101

(18).Oluç, M. ve Diğerleri, a g e . , s.269

(19).Cemalcılar, İ , a.g.e., s.230

Kocamaz,T.,a.g.e., s.14

(20).McCarty, Jerome E., William, D . P . Jr., Consultant Editor: Churchill, Gilbert A.Jr., "Essential Marketing", E.J.McCarty Associates Inc. Fourth Edition 1988, s.259-273

Oluç, M. ve Diğerleri, a.g.e., s.269-270

Stanton, William J.,a.g.e., s.361

Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I.,a.g.e., s.140

(21).Marketing Definitions (A . M . A .), aktaran; Kotler, P.. "Pazarlama Yönetimi", a.g.e., s.170

Oluç, M. ve Diğerleri, a.g.e., s.270

(22).Oluç, M.ve Diğerleri, a.g.e., s.271

Cemalcılar, İ., a.g.e., s.240-252

- Kotler, P. and Armstrong, G., a.g.e., s.389-396
- McCarty, Jerome E. ve diğeri, a.g.e., s.239-257
- Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I., a.g.e., s.42
- (23).Bucklin, Louis P., "A Theory of Distribution Channel Structure", Institute of Business and Economic Research, University of California 1966; aktaran; Stern, Louis W. and Rosenberg, Larry J., a.g.e., s.41
- (24).Karabulut, M., Kaya, İ., a.g.e., s.51
- (25).Kotler, P., "Pazarlama Yönetimi", a.g.e., s.179
- (26).Erem, Tunç, "Yönetim Açısından Pazarlama", Hilal Matbaacılık, İstanbul 1977, s. 184-185
- Cemalcılar, İ, a.g.e., s.203.
- Kotler, P. and Armstrong, G., a.g.e., s.360.
- Buell, Victor P., a.g.e., s.530
- Stanton, William J., a.g.e., s.355
- Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I., a.g.e., s.8
- Assael, Henry, a.g.e., s.356
- (27).Mucuk, İ., a.g.e., s.229-230 .
- Karabulut, M. ve Kaya, İ.,a.g.e.,s.57-59.
- Kotler, P. and Armstrong, G., a.g.e., s.360
- Baier, M., a.g.e., s.372
- Dawid, W., a.g.e., s.440-444
- Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I., a.g.e., s.7-9

- (28).Mc.Common, Bert C,"Perspectives for Distribution Programming" in "Vertical Marketing Systems", Louis P.Bucklin,(Ed.)Scot Foresman and Company, Glenview Illinois 1970, s.43
- (29).Kotler, P., "Pazarlama Yönetimi", a.g.e.,s. 181
- (30).Tek, Baybars Ö., "Pazarlama;İlkeler ve Uygulamalar", İzmir 1990, s.391
- (31).Kocamaz, T., a.g.e.,s.33; Oluç, M. ve Diğerleri, a.g.e., s.263
- (32).Tek, Baybars Ö., "Perakende Pazarlama Yönetimi", Üçel Yayıncılık, Dağıtımçılık İzmir 1984, s.7
- (33).Michael, Etgar and Valency, Aharon, "Determinants of The Use of Contracts in Conventional Marketing Channels", Journal of Retailing, Vol:59,No:4, Winter 1983, s.81-93
- (34).Kotler, P. and Armstrong, G., a.g.e., s.364
- Luck, David J. ve Diğerleri, a g e . , s.285
- (35).Brown, James R., "A Cross: Channel Comparison of Supplier-Retailer Relations", Journal of Retailing, Vol:57, No:4, Winter 1981, s.4
- (36).Anderson, James J. and Naron, James A, " A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership", Journal of Marketing, Vol: 54, January 1990, s.42
- (37).Oluç, M. ve Diğerleri, a.g.e., s.265
- (38).Kumcu, E., "Dağıtım Kanallarında Dikey İşbirliği Olanakları", İ. Ü. İşletme Fakültesi, Pazarlama Enstitüsü, Pazarlama Dergisi Eylül 1976, s. 14.
- (39).Michman, Ronald D., "Marketing Channels", Grid Inc. Columbus Ohio 1974, s.269
- (40).Oluç, M. ve Diğerleri, a.g.e., s.277
- (41).Michman, Ronald D.,a.g.e., s.181

- (42).Karabulut, M. ve Kaya, İ., a.g.e., s.67-69
- (43).Karabulut, M. ve Kaya, İ., a.g.e., s.68
- (44).Stern, Louis W., Sternthal, Brian and Craig, Samuel, "Marketing Conflict in Distribution Channels: A Laboratory Study", Journal of Marketing Research, Vol: 10, May 1973, s.169
- (45).Palamountain, J.C., "The Politics of Distribution", Harvard University Press Cambridge, Mass 1955, aktaran; Oluç, M. ve Diğerleri, a.g.e., s.278.
- (46).Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I., a.g.e., s.16
- (47).Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I., a.g.e., s.411
- (48).Alderson, W., "Factors Governing The Development of Marketing Channels", R.M.Clewett(Derl), "Marketing Channels for Manufactured Good", Richard, Irwin D., Illinois 1959, aktaran; Kocamaz, Tuncay, "Dağıtım Kanallarında Güç İlişkisi", M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:3, 1986, s.359
- (49).Gaski, John F., "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", Journal of Marketing, Vol:48, Summer 1984, s. 10
- Frazier, Gary L. and Raymond, Rody C., "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels", Journal of Marketing 1991, s.52
- Sudhir, Kale H., "Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in A Developing Country", Journal of Marketing Research, Vol:23, s.387
- (50).Janet, Keith E, Donald, Jackson W., Lawrence, Crosby A., "Effects of Alternative Types of Influence Strategies", Journal of Marketing, Vol: 54, July 1990, s.30-41
- (51).Frazier, Gary L., James, Gill D., Sudhir, Kale H., "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in A Channel of Distribution in A Developing Country", Journal of Marketing, Vol: 53, January 1988, s.50-69

(52).Guiltian, Joseph P., Gordon, Paul W . , " Marketing Management Strategies and Programs", McGraw Hill Company, Second Edition 1985, s.316

Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I., a.g.e., s.269-277

Gaski, John F.,"The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", a.g.m., s.10

Gaski, John F.,"Interrelations Among A Channel Entity's Power Sources; Impact of The Exercise of Reward and Coercion on Expert, Referent and Legitimate Power Sources", Journal of Marketing Research, Vol: 23, February 1986, s.62

Gaski, John F., and Nevin, John R.,"The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in A Marketing Channel", Journal of Marketing Research, Vol:22, May. 1985, s.130

Lusch, Robert F.,"Sources of Power: Their Impact on Interchannel Conflict", Journal of Marketing Research, Vol: 13, November 1976, s.383

Michman, Ronald D.,"Marketing Channel", Grid Inc. Columbus Ohio 1974, s. 189-190

(53).Etgar, Michael,"Selection of An Effective Channel Control Mix", Journal of Marketing, July 1978, s.56, aktaran; Hirschman, Elizabeth C.,"Retail Research and Theory", Enis, Ben M. and Roering, Kenneth J,(Derl.),"Review of Marketing", American Marketing Association 1981, s. 126

(54).Gaski, John F. and Heide, Jan B.,"The Role Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels", Journal of Marketing, Vol: 52, 1988, s.23

Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I.,"Tower Measurement in The Distribution Channel", Journal of Marketing Research, Vol:9 February 1972;Stern Louis W. and El-Ansary, Adel I. (Derl.),a.g.e., s.267

Emerson, Richard M.,"Power-Dependence Relations", American Sociological Review, Vol:27, February 1962, aktaran; Stern, Louis W and El-Ansary Adel I., a.g.e., s.267

Dickson, Peter R., "Distributor Portfolio Analysis and The Channel Dependence Matrix; New Techniques for Understanding and Managing The Channel", Journal of Marketing, Vol:47, Summer 1983, s.41

Brown, James R., Lusch, Robert F. and Muchling, Durnel D., "Conflict and Power-Dependence Relations in Retail-Supplier Channels", Journal of Retailing, Vol: 59, Winter 1983, s.72

Gaski, John F., "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", a.g.m., s.23.

(55).Bakınız, (52)'de belirtilen kaynaklar.

(56).Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I., a.g.e., s.316

(57).Baldwin, Dawid E., "The Power of Positive Sanctions", World Politics, Vol:24, October 1974, s.32-33, aktaran; Lusch, Robert F., a.g.m., s.383

(58).Lusch, Robert F., a.g.m., s.384-388

Lusch, Robert F. and Brown, James R., "A Modified Model of Power in The Marketing Channel", Journal of Marketing Research, Vol: 19, August 1982, s.312-323

Wilkinson, Ian F., "Power Conflict and Satisfaction in Distribution Channel-An Empirical Study", International Journal of Physical Distribution and Materials Management, Vol: 11, July 1981, s.20-30

Dwyer, Robert F., "Channel-Member Satisfaction- Laboratory Insights", Journal of Retailing, Vol: 56, Summer 1980, s.45-65

Gaski, John F. and Nevin, John R., a.g m., s.132

Gaski, John F., "The Theory of Power and Conflict in Channel of Distribution", a.g.m., s. 221

Stern, Louis W. and El-Ansary, adel I., a.g.e., s.414

(59).Stern, Louis W. and Rosenberg, Larry J., a.g.m., s.41-42

Schul, Patric L., Pride, William M. and Taylor, Little L., "The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict", Journal of Marketing, Vol: 47 Summer 1983, s.22-23

Stern, Louis W. and Gorman, Ronald H., "Conflict in Distribution Channel; An Exploration" in "Distribution; Behavioral Dimensions", Louis W. Stern (Derl.) Boston Houghton Mifflin 1969, s.156, aktaran; Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I., a.g.e.,s.285

Micheal, Etgar, "Sources and Types of Intrachannel Conflict", Journal of Retailing, Vol:55, Spring 1979, s.61, aktaran; Gaskki, John F., "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", a.g.m., s.10

(60).Pondy, Louis R., "Organizational Conflict: Concepts and Models", Administrative Science Quarterly, Vol: 12, September 1967,s.296-320, aktaran; Gaski, John F., "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", a.g.m., s.10

(61). Stern, Louis W. and Gorman, Ronald H., "Conflict in Distribution Channels; An Exploration", Louis W.Stern (Derl.) "Distribution Channels;Behavioral Dimensions I", Houghton Mifflin Co. Boston 1969, s.157, aktaran; Kocamaz, Tuncay, "Dağıtım Kanallarında Kurumlararası Çatışma", M. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:2, Sayı:2, İstanbul 1985, s.140

Kumcu, Erdoğan, a.g.e., s.65

(62).Stern, Louis W. and Rosenberg, Larry J., "Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels; A Descriptive Model", a.g.m., s.44

Kumcu, Erdoğan, a.g.e., s.72

Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I., a.g.e., s.285-289

(63).Şireli, Aykut F., "Firmalarda Fiyatlandırma", İ. Ü. İşletme Fakültesi, Pazarlama Enstitüsü Yayını, 2.Baskı, İstanbul 1978

Levy, Michael and Dwight, Grant, "Financial Terms of Sale and Control of Marketing Channel Conflict", Journal of Marketing Research, Vol: 17, November 1980, s.524

Gelp, Gabriel M. and Gelp, Betsy D., a.g.e., s.245

Chaston, Ian,"Managing for Marketing Excellence", McGraw Hill Book Comp., 1990, s.77-83

Assael, H., a.g.e., s.564-570

Kumcu, E., a.g.e., s.53-54 ve 118

(64).Stern, Louis W., "Distribution Channels; Behavioral Dimensions", Houghton Mifflin Comp., Boston, Printed in U.S.A., 1969, s.22-23

Michman, Ronald D., a.g.e., s.275

(65).Oluç, Mehmet ve Diğerleri, a.g.e.,s.275

(66).Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I., a.g.e., s.287

(67).Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I., a.g.e, s.288

(68).Ernst, Ronald D., "Distribution Channel Detente Benefits Suppliers, Retailers and Consumers", Marketing News, Vol:7 March 1980, s.19

(69).Assael, Henry, "The Constructive Role of Inter-Organizational Conflict", Administrative Science Quarterly, Vol: 14, December 1969, s.573-582, aktaran; Kocamaz, T., a.g.m., s.144

(70).Thomas, K.W. and Schmidt, W.H., "A Survey of Managerial Interest With Respect to Conflict", Academy of Management Journal, Vol: 19, June 1976, s.315-318, aktaran; Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I., a.g.e., s.290

Stern, Louis W., Sternthal, Brian and Craig, Samuel C., "Managing Conflict in Distribution Channels; A Laboratory Study", Journal of Marketing Research Vol: 10, May 1973, s.170

(71).Steffenhagen, H., a.g.e., s.685

Kumcu, E., a.g.e., s.94

Thomas, John M. and Bennis, Warren G., "Management of Change and Conflict", a.g.e, s.419-491

- (72).Schul, Patrick L. Pride, William P. and Taylor, Little L., a.g.m., s.22-24
- (73).Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I., a.g.e., s.290-298
- (74).Rosenberg, Larry J., "A New Approach to Distribution Conflict Management", Business Horizons, October 1974, s.68.
- (75).Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I., a.g.e., s.415
- (76).El-Ansary, adel I. and Robcheaux, Robert a., "A Theory of Channel Control Revisited", Journal of Marketing, Vol: 38, January 1974, s.2,aktaran; Kocamaz, T., a.g.m., s.391
- (77).McCarty, Jerome E, "Essentials of Marketing", Richard D.Irwin Inc. Illinois 1982, s.35, aktaran; Kocamaz, T., "Dağıtım Kanallarında Liderlik", M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:4, Sayı: 1-2, 1987, s.391
- (78).Yükselen, Cemal, "Temel Pazarlama Bilgileri;İlkeler, Kavramlar, Örnek Olaylar", Adım Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, s.118-119
- (79).Michael, Etgar, "Selection of An Effective Channel Control Mix", Journal of Marketing, July 1978,s.53, aktaran; Hirschman, Elizabeth C., "Retail Research and Theory", Ben, M. Enis and Kenneth J.Roering (Derl.), "Review of Marketing", A.M.A., a.g.m., s.126
- (80).Stern, Louis W. and El-Ansary, Adel I., a.g.e., s.421-429
- Robert, Little W., "The Marketing Channel;Who Should Lead This Extracorporate Organization", Journal of Marketing, Vol: 34, January 1970, s.34
- Assael, Henry, "The Political Role of Trade Associations in Distributive Conflict Resolution", Journal of Marketing, Vol: 32, April 1968, s.22
- McVey, Philip, "Are Channels of Distribution What the Textbooks Say?", Journal of Marketing, 1960 (Derl.) Bruce Mallen, "The Marketing Channel;A Conceptual Viewpoint", New York 1967, aktaran; Yükselen, C., a.g.e., s.118

Kocamaz, T., a.g.e., s.393-400

Stern, Louis W. and Craig, Samuel C., "Interorganizational Data Systems: The Computer and Distribution", Journal of Retailing, Vol:47, Summer 1971, s.83

Dickinson, Roger A ., "Retail Management: A Channel Approach", Belmont CA. Woodswarth Publishing Company, 1974, s.34

Walters, Glen C., "Marketing Channels", The Ronald Press Co. New York 1974, s.461

(81). Michman, Ronald D., a.g.e, s.182

(82). Stern, Louis W. and Rosenberg, Larry J., a.g.e, s.40-46

(83). Boulding, Kenneth E., "The Economics of Human Conflicts" in "The Nature of Human Conflict", Elton B. McNeil (Ed.) Englewood Cliffs N.J. Prentice-Hall Inc. 1965, aktaran; Stern, Louis W. and Rosenberg, Larry J., a.g.m., s.45

Thomas, John M. and Bennis, Warren G., a.g.e., s.399-417

(84). Stern, Louis W. and Rosenberg, Larry J., a.g.m., s.45

Thomas, John M. and Bennis, Warren G., a.g.e., s.381-398

(85). Rosenberg, Larry J., a.g.m., s.68

(86). Sinanoğlu, Reşat F., "Dağıtım Kanalları Sisteminde Çatışma Doğuran Son Fiyat Farklılıklarına Neden Olan Davranışlar ve Bir Uygulama", Doktora Tezi, MÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1993, s.69

(87). Goode, William J. ve Hatt, Paul K., "Sosyal Bilimlerde Araştırma Metodları", T.O.D.A.İ.E., Yayınları, Yayın No: 137, çeviren; Keleş Ruşen, Sevinç Matbaası, Ankara 1973, s.146

(88). Freidman, Irving S., "Enflasyon; Dünyayı Saran Bunalım", (çeviren; Haluk F. Gürsel), T.İş Bankası Kültür Yayınları, 1. Baskı, Ankara 1975, s.169

(89). T.C. Başbakanlık, D.İ.E., "1990 Genel Nüfus Sayımı İdari Bölümü", Yayın No: 1457, D.İ.E. Matbaası Ankara 1991.

(90). Keleş, Ruşen, "100 Soruda Türkiye'de Şehirleşme, Konut ve Gecekondu", Gerçek Yayınevi, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul 1978, s.5

- (91).Kotler, P., "Pazarlama Yönetimi", a.g.e., s.131-132
Erem,Tunç, a.g.e., s.142
Mucuk,İsmet, a.g.e., s.139
Oluç,M. ve Diğerleri, a.g.e., sl46
- Schugan, Stewen M., "Implicit Understandings in Channels of Distribution",
Institute of Management Science, Printed U.S.A., Vol:4, April 1985, s.435
- (92).Mucuk, İsmet, a.g.e., s.154-155
- Kotler,P., "Principles of Marketing", Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs N.J. 1980
- Uraz, Çevik, "Temel Pazarlama Bilgileri", Ankara, Basım/Ciltevi 1978, s.161-165
- Hardy, Kenneth G. and Magrath, Alan J., "Marketing Channel Management",
Scott Foresman and Company, Illinois 1988, Chapter 12, "Pricing Through
Middlemen", s.564
- (93).Kumcu, Erdoğın, a.g.e., s.81-82
- (94).Gardeke, R. M. and Toatlilan, D.H., "Marketing", West Pub.Comp. New York,
1983
- Shewe, C.D. and Smith R.M., "Marketing", McGraw Hill Book Co. New York,
1983, s.371-395
- Assael, H., a.g.e., s.563
- (95).Kotler, P., "Pazarlama Yönetimi", a.g.e, s.142-144
- Erem,T., a.g.e., s.151
- Mucuk, i., a.g.e., s.149
- Oluç, M. ve Diğerleri, a.g.e., s.154
- Chaston, Ian, "Managing for Marketing Excellence", McGraw Hill Co. 1990,
Chapter :7, "Pricing, Promotion and Distribution Desicions", s.77-83
- Assael, H., a.g.e., s.556-564

- (96).Kumcu,Erdoğan,"Dağıtım Kanalları Sisteminde Çatışma Süreci", İ. Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını, Yayın No: 16, İstanbul 1981, s. 114
- (97).Kotler, P., "Pazarlama Yönetimi", a.g.e., s. 131-132
- Erem,T., a.g.e., s. 142
- Mucuk, İ., a.g.e, s.139
- Oluç, M. ve Diğerleri, a.g.e., s. 146
- Hardy, Kenneth G., a.g.e, s.555
- (98).Şireli, Aykut F.,a.g.e,s.124.
- (99).Kotler, P., a.g.e; Mucuk, İ., a.g.e, Karafakioğlu M.,age.
- (100).Kumcu, E., a.g.e, s.79
- (101).Erem, T., a.g.e, s.54
- (102).Churchill, Gilbert A. Jr., "Basic Marketing Research", The Dryden Press Int'l Edition, Printed in U.S.A. 1988, Chapter:2 , "Process of Marketing Research" s.28
- (103).Kumcu, e., a.g.e, s.53-54 ve 118
- Oluç, M. ve Diğerleri, a.g.e, s.141-169
- Şireli, Aykut F., "Firmalarda Fiyatlandırma", İ.Ü.İşletme Fakültesi, Pazarlama Enstitüsü Yayını, 2.Baskı, İstanbul 1978
- Kotler, P., "Principles of Marketing", Prentice-Hall Inc.,Englewood Cliffs, N.J. 1980, s.411-422
- Mucuk, İ., a.g.e, s.134-160
- Chaston, Ian, a.g.e, s.83
- Assael, Henry, a.g.e., s.564-570
- Levy Michael and Dewight, Grant, a.g.m., s.524

- (104).Kurtuluş, Kemal, "Pazarlama Araştırmaları, Yöntem ve Teknikleri",
İ. Ü. Yayınları, No:2146, İşletme Fakültesi No:54, Sermet Matbaası İstanbul
1976, s. 281-283
- (105).Worcester, Robert M., "Consumer Market Research", Handbook, McGraw Hill
Company (UK) Limited, 1972, s.55 ve 61-62
- (106).Kurtuluş,K., a.g.e., s.217-218
- (107).Kurtuluş,K., a.g.e., s.213
- (108).Kotler, p., a.g.e, s.164
- Gardeke, R.M. and Toatlilian D.H., a.g.e, s.330-341
- Shewe, C.D. and Smith R.M., a.g.e., s.371-395