

Dondurulmuş Hazır Gıda Dağıtım Kanalında Dikey Yönlü Çatışma Davranışı: Doğu Karadeniz Bölgesi'nde Bir Alan Araştırması

Yrd. Doç. Dr. Hasan AYYILDIZ

Karadeniz Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, TRABZON

Yrd. Doç. Dr. H. Dilara KESKİN

Karadeniz Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, TRABZON

ÖZET

Bu araştırmada, dondurulmuş hazır gıda sektöründe bağımsız perakendeciler ile toptancılar arasındaki çatışma davranışı ve çözüm yöntemleri irdelenmiştir. Doğu Karadeniz Bölgesi'nde (Giresun, Trabzon, Rize ve Artvin) kolayda örnekleme yöntemi ile 181 bağımsız perakendeci üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre en önemli anlaşmazlık konusu farklı ve ayrıcalıklı iskonto ve ödeme koşulunun uygulanmasıdır. Bunu sırasıyla, risk almaktan kaçınma ve sipariş teslim süreleriyle ilgili anlaşmazlık izlemektedir. Bağımsız perakendeciler ile toptancılar arasında meydana gelen anlaşmazlık konularını çözmeye tutundurma çalışmalarını yönetmek için görev taksimi, boykot edip toptancının değiştirilmesi ve mamulle ilgili şikâyet birimi oluşturulması en çok başvurulan yöntemlerdir.

Anahtar Kelimeler: Dondurulmuş Hazır Gıda Sektörü, Dikey Çatışma Davranışı, Dağıtım Kanalı.

JEL Sınıflaması: M 31

A Vertical Conflict Behaviour in the Distribution Channel of Frozen Prepared Food Sector: A Survey Research in the Black Sea Region

ABSTRACT

In this research, conflict behaviour and solution methods between independent retailers and wholesalers in frozen prepared food sector were investigated. According to the results of investigation that performed on 181 independent retailers which selected by convenience sampling method in the East Blacksea Region (Giresun, Trabzon, Rize and Artvin), the most important conflict subject are different and privileged discount and payment condition applying. Beside this, to evade taking risk and conflict about order delivery timing are following. While puzzling over conflict subjects between retailers and wholesalers, the most important methods used are job shareouting to manage promoting struggle, boycotting and changing wholesalers and constituting a complaining unit related to product.

Keywords: Frozen Prepared Food Sector, Vertical Conflict Behaviour, Distribution Channel.

JEL Classification: M 31

GİRİŞ

Pazarlama, en basit olarak mamul ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru akışını sağlayan işletme faaliyetlerinin bütünü şeklinde tanımlanır (Mucuk, 2001:3). Bu anlamda gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler içerisinde mal ve hizmet üretimi ile uğraşanlar ürettiklerinin tüketici veya kullanıcılar tarafından kolayca elde edilmesini sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle işletmeler mamul ve

hizmetlerin akışını sağlamak için dağıtım ya da aracı kuruluşlara ihtiyaç duyarlar. Yer, zaman, mülkiyet ve şekil faydası sağlaması özelliklerinden dolayı da vazgeçilemezdirler. Kuşkusuz dağıtım kanalının da her kuruluş gibi kendi içinde yapılanması söz konusudur. Bu yapı içinde en basit olarak üretici, toptancı, perakendeci ve tüketiciyi görmek mümkündür. Dağıtım kanalı elemanları diye adlandırılan bu birimlerin kendi aralarındaki mal, ödeme ve bilgi ilişkisinden kaynaklanan bazı çatışmaların olması da doğaldır.

Kanal üyeleri egemenliklerini koruyabilmek için çabalarını kendilerini ilgilendiren fonksiyonlarda yoğunlaştırırlar, her birinin kendi yönetim felsefesi ve çevresine karşı bir yaklaşımı bulunmaktadır. Her biri kendi kârını artırmak ve korumakla birinci derecede ilgilidir ve hemen hepsi işletmelerinin bağımsızlığını yitirmemesi amacındadırlar. Dağıtım kanalı üyelerinin karşılıklı bağımlılıklar kurma ve uyumlaştırma istekleri sürekli bir arada bulunduğu aralarında önemli bir gerilim ya da çatışma potansiyeli oluşturmaktadır.

Bu çalışmada da seçilmiş bir sektör olan dondurulmuş hazır gıda sektörü itibariyle dağıtım kanalının bir kesiti -bağımsız perakendeciler açısından toptancı-bağımsız perakendeci ilişkileri özelinde bir pilot bölge seçilerek incelenmeye çalışılmıştır.

I.DAĞITIM KANALINDA DİKEY İLİŞKİLER

Üretilen mal ve hizmetlerin tüketicilere fiziksel ve hukuksal anlamda aktarılmasını sağlayan işletmelerin, görevlerini yerine getirirken aralarında yatay ve dikey ilişkiler kurmaları bir zorunluluktur. Ancak bu farklı ilişkilerden alım-satım işlemlerine eşlik eden dikey ilişkilerin dağıtım kanalının işleyişinde özel bir yeri vardır. Dağıtım kanalının farklı kurumsal ve fonksiyonel düzeylerinde görev alan işletmeler arasında görülen dikey ilişkiler içinde dikey işbirliğinin ve çatışmanın çoğunlukla birlikte ele alındığı bilinmektedir. Bunun nedeni birbirlerine zıt kavramlar olmakla beraber dağıtım kanallarında belli oranlarda bir arada bulunmalarıdır. Denilebilir ki, bir kanalda mevcut işbirliği ve çatışma birbirlerinin hem nedeni hem de sonucu olarak ortaya çıkmaktadırlar.

Dağıtım kanallarında bir dizi şeklinde yer alan çeşitli özerk işletmeler ortak bir başarıya ulaşmak, bu başarıyı sürdürmek ve giderek artırmak için bilgi toplama yöntemlerini, planlamalarını, karar alma süreçlerini vb. çabalarını uyumlaştıracak araçlar geliştirebilirler. Bu araçlar arasında ilk düşünülenlerden biri de işbirliğidir. İşbirliği, “ortak bir amaca ulaşmak için bilinçli ve ortak bir davranış” olarak tanımlanabilir ve planlama, yürütme ve denetim gibi çeşitli yönetim ilkelerini kapsadığı söylenebilir. Ancak işbirliğine giden özerk işletmelerin işbölümü anlayışıyla pazarlama fonksiyonlarını gerçekleştirirken, özerkliklerinin önemli bir göstergesi olan kendi özgül amaçlarına ulaşmak çabasında olduklarıdır (Kumcu, 1978:277). Bu açıklamaya göre, böyle bir dikey işbirliğinde bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesinin, diğerlerinin karar ve uygulamalarından etkilendiği anlaşılmaktadır. O nedenle her işletmenin bir karar alırken dağıtım zincirinde kendisinden önce ve sonra gelen diğer işletmelere dikkat etmesi gerekmektedir.

Dikey ilişki içindeki işletmelerin özerkleşme eğilimleri ile işbölümünün getirdiği karşılıklı bağımlılık ve işbirliği eğilimlerinin sürekli birarada bulunmasının aralarında zaman zaman ve yer yer önemli bir çatışma gizilgücü oluşması sonucunu getirdiği görülmektedir.

Aslında dağıtım kanalını oluşturan organların dikey ilişkilerinde, kanaldaki akışı aksaksız ve verimli bir şekilde gerçekleştirecek bir unsur olan bağımlılığın hakim olması esastır. Bu açıdan kanal boyunca bir dikey rekabetin söz konusu olmayacağı sanılabilir. Kanaldaki dikey rekabet, organların birbirlerine karşı hakimiyet kurma arzularının bir sonucu olarak ortaya çıkar. Kanal organları, kanalın görevini tam ve kusursuz olarak yerine getirebilmesi için belli faaliyetlerin, belli tarzda yerine getirilmesini gerekli görürler. Bunun için kanal üzerinde belli bir hakimiyetlerinin bulunmasını isterler (Kotler and Keller, 2009:471-472).

Bir gerilimin ortaya çıkmasıyla başlayan çatışma sürecinde, taraflar kısa veya uzun dönemde kaynak farklılıklarına dayanarak, işleyişi kendi taraflarına döndürmek için çeşitli girişimlerde bulunabilirler. Bu girişimleri; malın elde edilebilirliği, rekabet seviyesi, mevsimlik hareketler, tüketici talebinin şiddeti vb. arttırıp azaltabilmektedir. Taraflar malın fiyatı, miktarı, çeşidi, ödeme şekli, vadesi, kalitesi, kâr payı, taşıma maliyetleri, siparişte öncelik ve sonralık sırası, sipariş büyüklüğü ve kotası, tutundurma faaliyeti, istisnai uygulamalar vb. konuları kendi taraflarına çevirmek için girişimde bulunabilirler (Aksoy, 1990:69).

Bu konular belli başlı çatışma kaynaklarıdır. Olağan durum, tarafların karşılıklı taviz esasına göre anlaşmalarıdır. Anlaşamama halinde ise çatışma doğabilecektir. Çatışma, tarafların rollerini farklı bir biçimde algılamaları, eksik bilgi, zorlama, aynı bilgiden farklı sonuçlar çıkarma, meşruiyet kazanma, kararlara iştirak vb. nedenlerle ortaya çıkabilir. “Görüldüğü gibi, çatışma kanal üyeleri arasındaki karşılıklı işlevsel bağımlılığın ve çıkar mücadelesinin bir sonucudur ve her kanal için varlığı doğaldır” (Kotler and Armstrong, 2008:339).

Dikey rekabet, bahsedildiği gibi dağıtım kanalında değişik kademelerde firmalar arasındaki rekabettir. Dikey rekabet üretici ile toptancı arasında, üretici ile perakendeci arasında olabileceği gibi toptancı ile perakendeci arasında da olabilir. Perakendeciler en son tüketicilerin yanı sıra işletmelere de mal satarlarsa, aynı malı satan toptancılarla rekabete girişmiş olurlar. Dağıtım kanalında yer alan perakendeci aracılar ekonomik yönden büyüdüklerinde, bu aracılar ile üreticiler kanalı denetleme konusunda çatışırlar. Öte yandan, küçük perakendeciler yerel pazarlarda üreticilerden ve toptancılardan daha etkili olurlar.

Genel çizgileriyle tanımlandığı üzere dağıtım kanalında üretici ve aracı kuruluşlar yer almaktadır. Aracı kuruluşlar da genel anlamda toptancı ve perakendeci şeklinde sınırlandırılabilirler. Bir kanalın yapısı için önemli olan bu son ikisinin nitelikleridir. Bu nitelikleri bulundurdıkları mamullerin tür ve çeşitlerinin, işletmelerin büyüklüğünün, kuruluş yerinin, hukuksal durumunun ve işletmecilik yöntemlerinin belirlediği söylenebilir. Sözelimi bu kuruluşlar arasında basit toptancılar, genel dağıtıcılar, özel toptancılar, bağımsız

perakendeciler, büyük mağazalar, zincirleme mağazalar sayılabilir (Kumcu, 1981:33). Haliyle bir genel dağıtıcı ile küçük toptancının nispi önemleri eşit olmadığı gibi, bir bağımsız perakendeci ile bir çok şubeli mağazanın da söz gelimi çatışma süreci içindeki rolleri arasında önemli farklar olması gerekecektir. Bu nedenle çalışmada bu tür bir ayırma gitmek gerekli görülmüştür.

II. LİTERATÜR TARAMASI

Dağıtım kanalı elemanları diye adlandırılan birimlerin kendi aralarındaki mal, ödeme ve bilgi ilişkisinden kaynaklanan bazı sürtüşmelerin ve işbirliklerinin olacağı daha önce de vurgulanmıştı. Gill ve Allerheiligen (1996) çalışmalarında, kanal üyelerinin sürdürdükleri işbirliğine bağlı olarak içerisinde bir kanalın pazarlama gayretinin başarısının yer aldığı anlaşma sistemlerini incelemişlerdir. Yazarlar, işbirliğinin göreceli olarak karşılaştırılmasının kolay olduğunu ve sıkça fiziksel dağıtım bölgesi içerisinde uygulandığını değişik örnekler üzerinden belirtmektedirler. Çalışma bir literatür çalışmasıdır. Sonuç olarak, dağıtım kanallarında genellikle en fazla gözlenen davranışın işbirliği olduğu ve pazarlama kanallarındaki kanal üyelerinin arasında devamlı ve güçlü bir işbirliği olmadan etkin ve etkili iş görülemeyeceği belirtilmektedir.

Kanal üyeleri egemenliklerini koruyabilmek için çabalarını kendilerini ilgilendiren fonksiyonlarda yoğunlaştırmaktadırlar. Her birinin kendi yönetim felsefesi ve çevresine karşı bir yaklaşımı bulunmaktadır. Her biri kendi kârını artırmak ve korumakla birinci derecede ilgilidir ve hemen hepsi işletmelerinin bağımsızlığını yitirmemesi amacındadırlar. Dağıtım kanalı üyelerinin karşılıklı bağımlılıklar kurma ve uyumlaştırma istekleri sürekli bir arada bulunduğu aralarında önemli bir gerilim ya da çatışma potansiyeli oluşturmaktadır. Rosenberg ve Stern (1970), dağıtım kanalındaki çatışma sürecini anlamlı değişkenleri tanımlayan, neden-sonuç ilişkilerini gösteren, işlem yapmaya ve ölçmeye izin veren bir model olarak tasarlamışlardır. Bu ilk model, çatışma sürecinin basitleştirilmiş sürümünü yansıtmakta ve başlangıçta araştırmacılara çeşitli yaklaşımlar sunmaktadır. Rosenberg ve Stern'in (1971) diğer bir çalışması da, dağıtım kanalındaki sosyo-ekonomik çatışmayla ilgili kavramsal bir modele dayalıdır. Bu çalışmada, Stern-Heskett tipolojisi test edilmiştir. Çatışma seviyesinin, doğrudan H1:kanal üyelerinin bireysel hedefleri arasındaki farklılıklara, H2:üyeler arasındaki saha görüşleri ile ilgili anlaşmazlıklara, H3:üyelerin gerçeği algılamaları arasındaki farklılıklara göre değiştiği öne sürülmüştür. Bu çalışmanın ana amacı, dağıtım kanalları içindeki çatışma için araç geliştirmek ve test etmeye uygun durumu göstermektir. Araçlar, çatışmanın seviyesini ölçmek ve çatışma nedenlerini test etmek için kullanılmış ve yasaya uygun olarak oluşturulmasına dikkat edilmiştir. Çünkü davranışsal sonuçlar, diğer sonuçlarla uyumlu çıkmıştır. Bu bağlamda Erciş (1993), çalışmada acentelerle toptancılar arasında gerek işbirliği gerek kontrol açısından bir kopukluk olduğu, acenteler her ne kadar kendilerini kanalın en güçlü birimi kabul etseler de toptancıların bu düşünceye katılmadıkları sonucuna ulaşmıştır. Yine Erciş ve Çınar'ın (1988), bir çalışmada bu konu, soğuk algınlığı ilaçlarının dağıtım

kanalları sisteminde yer alan üretici ve toptancılarla eczaneler (perakendeciler) arasındaki çatışma ile nedenleri araştırılmaya çalışılmıştır. Yılmaz ve Sezen (2002) de, üretici firmalarla onların dağıtım kanalları olarak iş yapan bayiler arasındaki ilişkileri irdelemek, özellikle bayilerin memnuniyet seviyesi üzerinde üretici firma genel tedarik performansının etkilerini incelemek amacıyla araştırma başlatmışlardır. Bu tür etkileşimleri incelemek ve çatışmanın yüksek düzeyde olduğu durumlarda üretici firma performansı-bayi memnuniyeti ilişkisinin, çatışmanın düşük düzeyde olduğu durumlardan ne ölçüde ve ne şekilde farklılaştığı da ortaya konabilecektir. Webb ve Hogan (2002) çalışmalarında öncelikli hedefleri melez kanal çatışmasının kanal performansına olan etkisini araştırmaktır. Buradan hareketle çalışmalarında günümüz dinamik pazarlarının firmaları çoklu dağıtım kanalları ihtiva eden karmaşık kanal stratejilerini tasarlamaya zorladığını ifade etmektedirler. Bu sistemlerin karmaşıklığı arttığı kadar, firmalar içerisinde yer alan kanal koalisyonları içerisindeki çatışma olasılığı da artmaktadır. Çalışmalarında, ayrıca bu melez kanal içi çatışmanın kanalın performansını azaltacağı yanı sıra, ulusal kanal koalisyonlarının pazarlarını elden kaybetmemek için daha fazla ve daha yakın çalışmalarını sağlayacak bir mekanizmanın ortaya çıkmasını sağlayacağını belirtmektedirler. Sonuç olarak çalışmalarında, firmaların melez dağıtım stratejilerinden çok farklı şekillerde fayda sağlayabildiklerinden bahsederek, melez kanal çatışması ve kanal performansı arasındaki ilişkinin süreç içerisinde azalmakta olduğunu ve farklı dozlarda dahi olsa çatışmanın kanal sistem performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedirler.

Dağıtım kanalı üyeleri, karşılıklı bağımlılık içinde olduklarından yaşayabilmek için işbirliğine gitmek zorundaysalar da farklı ekonomik amaçları bulunduğu aralarında çatışmalar eksik olmamaktadır. Üreticiler, aracının az veya çok bulacağı bir fiyatla ürünü satması için kanal üyelerini zorlayabilmektedir. Aracı, rakiplerine üreticinin daha elverişli fiyatlarla mal satmasına isyan edebilmektedir. Üretici de aracının, yanıltıcı fiyat reklamlarından, fiyat hususundaki telkinlerine uymamalarından yakınabilmektedir. Üreticinin ürünü tutundurma yöntemi ile aracının ürünü tutundurma yöntemi birbirine ters düşebilmektedir. Üretici ürünün yaygın dağıtımını daha yaygınlaştırmak isterken aracı tek satıcı durumunda olmak isteyebilmektedir. Özellikle kanal üyelerinin birbirlerine karşılıklı baskı uygulayabilme güçleri arasında fark büyük olursa, bu çatışma daha ciddi boyutlara ulaşmaktadır. Bir başka çatışma noktası da kanal üyelerinin birinin atlanarak onun tarafından yapılan işlevlerin bir üstteki kanal üyesince üstlenilmesidir. Kanal üyeleri arasındaki çatışmayı çözmenin en iyi yolu her bir kanal üyesinin farklı rolleri ve ekonomik çıkarları olduğunu düşünerek oturup, aralarında soruna ortak çare aramaları ve optimum çözümler bulmaya çalışmalarıdır (Oluç, 1989:15).

Dağıtım kanallarında birbirine benzer konumda olan aracılar benzer ve yakın pazarlara da ürün sunuyorsa, aralarında rekabetin olması kaçınılmazdır. Rekabet çoğu zaman çatışmayı da beraberinde getirmektedir. Özerk (bağımsız)

aracılardan oluşan dikey dağıtım kanallarında bazı araçlar diğer araçlarla dağıtım kanallarında daha fazla söz sahibi olmak amacıyla rekabet edebilirler. Aynı dağıtım kanalında yer alan üretici, toptancı ve perakendeci gibi farklı konumdaki araçlar arasında rekabet ilişkisi dikey rekabet olarak tanımlanmaktadır (Altunışık vd., 2002:289). Skinner, Gassenheimer ve Kelley (1992) çalışmalarında, bayi-satıcı ağı ve bağlılığındaki işbirliğinin düzeyini, gücün zorlayıcı olmadan uygulanmasını, çatışma ve tatmin arasındaki ilişkiyi dikkate alarak yapısal eşitlik modelleme tekniklerini kullanmışlardır. Çalışmalarında sonuç olarak, işbirliğinde daha fazla tatmin sağlayan bayi-satıcı ilişkisi önerilirken, çatışmanın tatmini düşürdüğünü bulmuşlardır. Brown ve Day (1981) ise çalışmalarında çatışmanın, dağıtım kanalındaki karşılıklı bağlılığın içsel görünüşü olduğunu, kanal üyelerinin birbirlerini dışladığında veya ortak hedefler, değerler ve ilgilerde ortaya çıktığını vurgulamaktadırlar. Çünkü çatışmada hem fonksiyonel hem de fonksiyonel olmayan sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Kanal üyeleri, fonksiyonel seviyeleri sınırlandırmak için çekişebilmektedirler. Çatışmayı kontrol edebilmek için kanal üyeleri izlenmeli ve kanalın performansı üzerindeki etkileri ölçülmelidir. Zhuang ve Zhou (2004) çalışmalarında, Çin'deki büyük mağazalar ve onların tedarikçilerinin içinde yer aldığı pazarlama kanalları içerisindeki bağlılık ve güç arasındaki ilişkilerin nedenlerini incelemektedirler. Çin'deki kanal davranışlarının şu anki Batı literatüründekilerle pek uyuşmadığını ve bir kanal üyesinin gücünün diğer bir üyenin bağlılığından türediğini kurulan hipotezlerle göstermektedirler. Büyük mağazalar ve onların tedarik kanalları incelenmektedir. Çalışmalarında daha önce yapılmış (Hunt ve Nevin, 1974; Lusch, 1976; Gaski ve Nevin, 1985; Gassenheimer, 1994) olan çalışmaların tam tersine tedarikçiler hedef, perakendeciler ise güç sahipleri olarak kabul edilmiştir.

Rajiv Mehta, Trina Larsen ve Bert Rosenbloom (1996) literatürdeki çalışmalardan yola çıkarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında: pazarlama kanallarındaki işbirliğinin derecesiyle liderliğin değişik stilleri (katılımcı, destekleyici ve yol gösterici liderlik stilleri) arasındaki ilişkiyi deneysel olarak sınamayı ve kanal üyeleri performansı üzerindeki işbirliği artışına olan etkilerini değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Hipotezlerini, otomobil endüstrisindeki bir dağıtım kanalı üzerinde test etmişlerdir. Ayrıca, daha yüksek düzeylerdeki işbirliği ile kanal üyelerinin performanslarının düzeyi arasında tutarlı bir ilişkinin varlığı ispatlanmaktadır. Mehta, Larsen, Rosenbloom, Mazur ve Polska (2001) önceki çalışmalarını geliştirdikleri diğer çalışmalarında, üç farklı milli kültür baz alınarak kanal üyesinin performansını etkileyen liderlik stiline işbirliği üzerindeki etkisini araştırmaktadırlar. Daha da açık şekilde belirtmek gerekirse, bu çalışma uygulamadaki standart kanal stratejilerinin Amerika, Finlandiya ve Polonya'daki kanal üyelerinden benzer tepkiler alıp/almayacağını belirlemeye çalışmaktadır. Sonuç olarak: uluslararası pazarlama kanallarında liderliğe, ülkenin kültürü ne olursa olsun ihtiyaç duyulmaktadır. Kültürel farkları yansıtmada liderlik tarzının adaptasyonu, uluslararası pazarlama kanallarında işbirliği

oluşturmak için zorunludur. Oluşan pazarlama kanal yapıları ve değişiklikleri, liderlik tarzlarına yönelik kanal üyelerinin tepkilerini etkileyebilir.

Bütünleşme ve bütünleşmeme ilkesine göre perakendecileri, bütünleşmiş ve bağımsız perakendeciler olarak ele alabiliriz. Bütünleşmiş perakendeciler denince akla, büyük mağazalar, halk pazarları, zincirleme mağazalar ve tüketim kooperatifleri, bütünleşmemiş perakendeciler denince de akla bağımsız perakendeciler gelmektedir (Tek, 1984:16).

İster küçük ister büyük olsun, her tür perakendeci işletme bağımsız olarak işletilebilir. Geleneksel anlamda perakendeci deyince bağımsız perakendeciler akla gelir. Nitekim mağaza sayısı ya da girişim sayısı dikkate alındığında bağımsız perakendecilerin, bütünleşmiş perakendecilere tartışmasız bir üstünlük sağladığı açıktır. Ancak karşılaştırma, işletme büyüklüğü, çalışan kişi sayısı, ciro hacmi gibi kriterlere göre yapıldığında üstünlüğün bütünleşmiş perakendecilerde olduğu söylenebilir. Zaten bu yüzdendir ki, bağımsız perakendeciler, bütünleşmiş pazarlama sistemleriyle rekabet edebilmek için, bağımsızlıklarını kaybettirmeyecek, bütünleşme yöntemlerini geliştirmişlerdir. Günümüzdeki önemli olgu da zaten bütünleşmenin giderek dağıtım sisteminde önem kazanması şeklindedir (Kumcu, 1981:76-81).

III. DONDURULMUŞ HAZIR GIDA SEKTÖRÜ, DÜNYA VE TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ

Endüstriyel olarak besinlerin dondurulması 19. yy. içinde başlamıştır. İlk kez 1865 yılında ABD'nin soğuk bölgelerinde balıkların doğal olarak su içinde dondurulması şeklinde uygulanmıştır. 1905 yılında meyvelerin ilk kez ticari olarak dondurulması yine ABD'de gerçekleşmiştir. İkinci Dünya Savaşı'nı takip eden yıllarda yaşanan ekonomik patlama, besin dondurma sanayisine hız vermiş ve 1960-70'li yıllarda tüketicilerin, kullanımı son derece rahat olan dondurulmuş ürünlere olan talebini artırmıştır. Avrupa'da ise, ilk kez İngiltere'de 1948 yılında perakende olarak piyasaya sürülmüşlerdir (Kızıllı, 2007:61).

Gıdaların üretimlerinden tüketimlerine kadar niteliklerini korumak amacıyla dondurularak depolanması ve buradan tüketim merkezlerine frigorifik araçlarla taşınması, pazarlanması ve tüketici dondurucularında korunması aşamalarından oluşan ve birbirini kesintisiz olarak izleyen uygulamalar dizisine "soğuk zincir" adı verilmektedir (Arıkan, 2007:49). Zincirin halkalarında bir aksama olmaması gerekmektedir ki bu da çağdaş anlamda pazarlama anlayışı ile mümkündür.

Gıda maddelerinin bozulmadan uzun süre muhafaza edilebilmeleri konusu güncelliğini her zaman korumuş, dünya nüfusundaki hızlı artış insanların beslenme alışkanlıklarını değiştirmeye ve bu konuda çalışmalar yapmaya zorlamıştır. Bu çalışmaların esasını gıdaların kalitesini bozmadan daha uzun süre muhafaza edebilmek oluşturmuş ve bu ihtiyaç modern dondurma tekniklerinin gelişmesine yol açmıştır (Şener ve Denkbaş, 2007:30-33). Toplum yapısındaki değişimler, şehirleşme, çalışan kadın sayısının artması ve hayat standartlarının yükselmesi, yemek pişirmeye vaktin olmaması, yemek pişirmekle uğraşmak

istenmemesi, mevsim dışında bazı yemeklerin yenilmesinin istenmesi gibi etmenler de dondurarak muhafazanın yaygın bir muhafaza yöntemi olma niteliğini koruyacağı ve talebin giderek artacağını göstermektedir. Gittikçe hızlanan yaşam şartları nedeniyle çalışan hanımların mutfaka daha az zaman ayırabildikleri günümüzde, dondurulmuş gıda, sağlık ve lezzetten ödün vermeden zamandan kazandırmakta, modern mutfaklara yenilikler ve çözümler sunmaktadır (Arıkan, 1998:50; Yüksel, 2000:374).

Dondurulmuş gıdalar; düşük sıcaklıklarda gıdalarda bulunan mikroorganizmaların çoğalma ve faaliyetlerinin kesin olarak durdurulması, biyokimyasal reaksiyonların olabildiğince azaltılması ilkesine dayanarak dondurulan, meyve-sebze, et ve et ürünleri, su ürünleri ve unlu mamullere kadar geniş bir alanda dağılım gösteren bir ürün grubudur (Keskin, 2002:1; Arıkan, 2007:42).

Türkiye'de 25 yıl önce başlayan dondurulmuş gıda üretimi ise günümüzde hızlı bir artış göstermekte olup, mevcut sanayi tesislerinin önemli bir bölümü teknolojik bakımdan batı ülkelerinin standardına sahiptir. Tesislerde ürünler soğuk hava ile hızlı dondurma "sharp freezing" metodu ya da bireysel hızlı dondurma (IQF) metodu ile dondurulmaktadır (Kızıllı, 2007:61). Ancak, Türkiye'de kişi başına dondurulmuş gıda tüketimi henüz oldukça düşük düzeydedir. Bunun temel sebebi, çoğu tüketicinin dondurulmuş gıdaların ilk günkü tazeliğini ve besleme değerini koruduğunu bilmemesi ve taze gıdaları tüketme alışkanlığına bağlılığı olarak açıklanabilir. Türkiye'de taze sebze ve meyveye ulaşımın her zaman mümkün ve kolay olması, donuk ürün saklama ve taşıma altyapısının yeterince güçlü olmaması da bu durumu etkilemektedir. Fakat bu konuda tüketicinin bilinçlenmeye başladığı gözlenmektedir (Şahin, 2007:65).

Sektördeki en önemli sorunlar ise; yüksek hammadde maliyetleri ile standart kalitede ve sürekli hammadde temininde yaşanan zorluklardır. Ayrıca, ürün miktar ve fiyatları da her yıl değişkenlik gösterdiğinden firmalar maliyetlerini önceden belirleyememekte ve üretim planlaması yapmaları da güçleşmektedir. Tesisler, meyve ve sebze üretim dönemlerinde tam kapasiteye yakın çalışmakta, hasattan sonra ise herhangi bir üretim yapılmamaktadır (Keskin, 2002:1,4). Ana sorun ise; rekabetin azlığı, alt yapı yetersizliği, iletişimin ve pazara yatırımın yetersizliği nedeniyle pazarın var olan potansiyeline ulaşamamasıdır (Şahin, 2007:65).

IV. DONDURULMUŞ HAZİR GIDA DAĞITIM KANALINDA ÇATIŞMA DAVRANIŞI: DOĞU KARADENİZ BÖLGESİ'NDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı öncelikle, bağımsız perakendecilerin toptancılar ile dikey ilişkilerinde pazarlama bileşenleri itibarıyla algılama düzeylerini belirlemektir. Araştırma anket formunun ikinci kısmında yer alan sorulardan hareketle daha önceden derlenmiş olan ve bugüne kadar toptancı ile perakendeci arasında meydana gelebilecek anlaşmazlık konularına atfedilen önem

öğrenilmeye çalışılmış ve I. kısımda belirtilen potansiyel problem alanları ile ne derece uyum sağladığı başka bir ifadeyle bir nevi kontrol mekanizması kurulmuştur.

Her sektörde olduğu gibi dondurulmuş hazır gıda sektöründe de dağıtım kanalı üyeleri arasında dikey ilişkiler mevcuttur. Bu çalışmada öncelikle dikey ilişkilerden ibaret olan pazarlama bileşenleri itibariyle (tutundurma hariç) bağımsız perakendecilerin toptancılar ile olan ticari ve sosyal ilişkileri algılama düzeyleri bağımsız perakendeciler açısından incelenecektir. Böylece pazarlama bileşenleri itibariyle toptancının hâkimiyetini kabul edenler ve etmeyenler ayırımına da gidilebilecek ve potansiyel problem alanları da tespit edilebilecektir.

Toptancı ile bağımsız perakendeci arasında oluşabilecek anlaşmazlıkların başka bir ifadeyle çatışma kaynaklarının neler olduğu ya da olabileceği ortaya konduktan sonra bu anlaşmazlık konularını çözmek için başvuru çözüm biçimleri öğrenilmeye çalışılmış ve bu maksatla yine daha önceden derlenmiş olan çözüm biçimleri bağımsız perakendecilerin değerlendirmesine sunulmuştur. Böylece başvuru üç çözüm biçiminin daha önceki sorun ya da sorun alanları ile ne kadar bağdaştığı da öğrenilebilmiştir.

Anket formunun son kısmında yer alan değişkenler ile bağımsız perakendecilerin nicel ve nitel özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Çapraz tablolama değişkenleri de diyebileceğimiz bu değişkenler itibariyle, problem ile sebebinin ne olduğunun ve nasıl çözümlendiğinin bağımsız perakendecilere göre değişip değişmediği de ölçülmeye çalışılmıştır.

B. ARAŞTIRMANIN YARGILANMASI

Araştırmanın öncelikle dondurulmuş hazır gıda toptancılarına, bağımsız perakendecilerin dağıtım kanalındaki dikey ilişkiler itibariyle tutum ve davranışlarını, beklentilerini, nicel ve nitel özelliklerini ortaya koyması açısından yol gösterici olabileceği söylenebilir. Hem araştırmanın yapıldığı örnek kütle ve dolayısıyla ana kütle çevresindeki mevcut bağımsız perakendecilere, hem de bu işe yeni girecek olanlara toptancı ile ilişkilerin boyutunu sunduğundan yararlı olabilir. Ayrıca bağımsız perakendecilerin şikayet davranışları ile bu davranışlarını dışa vurabilme imkanı buldukları için tatmin düzeyleri artacaktır. Nihayet yapılan araştırmanın bundan sonraki araştırmacılara yol gösterici nitelikte olduğu a söylenebilir.

C. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ VE MODELİ

Araştırmanın amacı öncelikle, bağımsız perakendecilerin toptancılar ile dikey ilişkilerinde pazarlama bileşenleri itibariyle algılama düzeylerini belirlemek olduğundan; araştırmanın temel değişkenleri mamul, fiyat ve dağıtım politikaları ile ilgili değişkenlerdir. Bunların dışında yine pazarlama bileşenleri itibariyle bağımsız perakendeci ile toptancı arasındaki anlaşmazlık konularının önem düzeyini belirleyen değişkenler de yer almaktadır. Bu da anlaşmazlık konularına atfedilen önem düzeyidir. Bu değişken daha çok araştırma anketinin birinci kısmında yer alan ifadelerin kontrolünü sağlayan değişkendir. Nihayet anlaşmazlık konularını çözüm biçimleri de dikey ilişkilerin durumunu belirleme açısından diğer bir değişkendir.

Araştırma, tanımlayıcı bir araştırma türüdür. Çünkü amaç, öncelikle dondurulmuş hazır gıda ürünü açısından perakendecinin pazarlama bileşenleri itibariyle toptancı ile olan dikey ilişkilerini algılama düzeyini belirlemek ve problem sebebini açıkça ortaya koymaktır. Bu amaca yönelik olarak, perakendecinin nicel ve nitel özellikleri itibariyle algılama düzeyi ile anlaşmazlık konuları ve bu anlaşmazlık konularını çözüm biçimleri arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırma materyali, dondurulmuş hazır gıda sektöründe faaliyet gösteren bağımsız perakendecilere uygulanan 50 soruluk anket formunda yer alan sorulardan elde edilen bilgilerden oluşmaktadır. Araştırmaya başlamadan önce anket formunun kapsamlı ve karmaşık olması nedeniyle ön araştırmalar yapılmıştır. Anket formunun birinci kısmında yer alan 15 ifade, literatür ve ön araştırma sonucu oluşturulmuştur. Elde edilen 20'ye yakın ifade belirli bir sistematik içinde elenmiş ve pazarlama bileşenlerinin her birisini 5 tane ifade ile temsil eder hale getirilmiştir. Yine araştırma anket formunun ikinci kısmında yer alan anlaşmazlık konuları piyasadaki perakendecilerle yapılan ön görüşmeler ve literatür çalışmaları sonucu tespit edilmiştir. Daha önce açık uçlu olarak hazırlanan bu soru, değerlendirilmedeki zorluklardan ötürü kapalı uçlu hale getirilmiştir.

Anlaşmazlık konularını çözüm biçimleri de literatür ve piyasa çalışmasının ürünüdür. Bu ifadeler de önce açık uçlu olarak değerlendirilmeye sunulmuştur. Ancak yukarıda ifade edilen zorluktan ötürü bu soru da kapalı uçlu hale getirilmiş, cevaplayıcılara esneklik sağlamak amacıyla da “diğer” şıkkı ilave edilmiştir. Bağımsız perakendecilerin dikey ilişkilere bakış açısı ve bu ilişkiler arasında nasıl bir ilgi kurduğunu belirlemek amacıyla belirlenen değişkenlerin bir kısmı perakendeciye bir kısmı da dikey ilişkileri algılama ve anlaşmazlık konularını değerlendirmeye ilişkindir. Bağımsız perakendeciye ilişkin değişkenlerin bazıları da nitel ve nicel (marka sayısı, ciro yüzdesi, hizmet alanının büyüklüğü, satışların yoğun olduğu mevsimler, depo alanının varlığı, hizmet verilen mahal vs. gibi) özelliklerle ilgilidir. Muhafaza kabinlerini temin şekli, depo alanının bulunup bulunmadığı ve hizmet verilen mahal dışındaki nicel ve nitel sorular cevap şıkkı olmaksızın sorulmuştur. Böylece cevaplayıcı belli kalıplar içinde sıkıştırılmamıştır.

D. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırma, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde (Giresun, Trabzon, Rize ve Artvin) yer alan bağımsız perakendecileri kapsamaktadır. Yapılan ön araştırma sonucunda Gümüşhane ve Bayburt illerinin dondurulmuş hazır gıda sektörü açısından tüketim miktarı itibariyle yeterli olgunlukta olmadığı saptanmıştır. Bağımsız perakendecilerin bir listesine ulaşma imkanı olmadığından örnek kütleyle belirlemek için tesadüfi olmayan yöntemlerden “Kolayda Örnekleme” yöntemi uygulanmıştır. Bağımsız perakendeci olduğu tespit edilen müesseseye “dondurulmuş hazır gıda satıp satmadığı” sorulmuş ve sattığı cevabı alınır alınmaz ankete başlanmıştır. Araştırmanın amacı gereği örneği oluşturan

bireylerin bakkal, şarküteri, lokanta, büfe ve süpermarket gibi ayırımına gidilmemiştir. Örnek büyüklüğü 181 olarak alınmıştır. Bu bağımsız perakendeciler, söz konusu illerin nüfusları göz önüne alınarak Giresun için 46, Trabzon için 82, Rize için 35 ve Artvin için 18 olarak belirlenmiştir. Araştırma 2008 yılında gerçekleştirilmiştir.

2. VERİ VE BİLGİ TOPLAMA YÖNTEM VE ARACI, ANALİZİ

Araştırmada bilgi ve verileri toplamada yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Zira araştırma gereği ve anket formunun karmaşık olmasından ötürü en uygun yöntem yüz yüze anket yöntemidir. Böylece cevaplayıcının tavır ve davranışları da ayrıca değerlendirilerek daha sağlıklı bilgiler elde edilebilecektir. Bunun yanı sıra anket formunun karmaşıklığından dolayı bazı sorularla ilgili bir takım açıklamalar yapılması gerekmiştir. Bu da söz konusu yöntemin seçilmesinde etkili olmuştur. Anket formu formel yapıda düzenlenmiş ve sorular dolaysız tarzda sorulmuştur. Araştırma verilerinin analizinde SPSS adlı paket program yardımıyla frekans dağılımından yararlanılmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE OLASI AÇILIMI

Araştırma Doğu Karadeniz Bölgesi'nde pilot çalışma şeklinde tasarlanmıştır. Haliyle bölgesellik kısıtı olduğundan genellenebilme şansı düşüktür.

Ayrıca, anakütle ile ilgili olarak tam listeye ulaşamadığından tesadüfi olmayan kolayda örnekleme yapılmıştır ki, bu da tesadüfi hatayı tespit edebilmeyi zorlaştırmaktadır.

Daha sonraki çalışmalarda bölgenin genişletilmesi, örnek büyüklüğünün artırılması ve tesadüfliliğin sağlanması salık verilir.

E. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma ile ilgili bulgular, bağımsız perakendeciler ile ilgili genel özellikler, bağımsız perakendecilerin dondurulmuş hazır gıda açısından bazı karakteristik özellikleri, bağımsız perakendecilerin mamul, fiyat ve dağıtım politikası itibarıyla toptancılarla olan ilişkileri algılama düzeyi, bağımsız perakendecilerin toptancılar ile aralarında oluşabilecek anlaşmazlık konuları hakkında beyan ettikleri önem düzeyleri, bağımsız perakendeciler ile toptancılar arasında beyan edilen anlaşmazlık konularının çözüm biçimleri şeklinde beş ana başlıkta sunulacaktır.

a. Bağımsız Perakendeciler İle İlgili Genel Özellikler

Araştırma bağlamında yer alan bağımsız perakendecilerin bazı özellikleri aşağıdaki Tablo 1'de görülmektedir. Bağımsız perakendecilerin; % 56,4'ünde (102) 1-2 kişi çalışmaktadır. % 47'sinin (85) aylık brüt cirosu 20000 TL ve altındadır. % 62,4'ünün (113) satış faaliyet alanı 100 m² ve altındadır. % 44,7'si (81) 2001 yılından sonra kurulmuştur. % 48,6'sında (88) müteşebbisin kendisiyle görüşülmüştür. Dolayısıyla % 62,4'ü (113) şahıs şirkettir.

Tablo 1. Bağımsız Perakendecilerin Bazı Özellikleri

Çalışan Sayısı (Kişi)	Frekans	Yüzde	Kuruluş Tarihi	Frekans	Yüzde
a)1 kişi	42	23,2	a)1991'e kadar	33	18,2
b)2 kişi	60	33,2	b)1991-1995	26	14,4
c)3 kişi	18	9,9	c)1996-2000	41	22,7
d)4 kişi	17	9,4	d)2001-2005	56	30,9
e)5 kişi ve üzeri	44	24,3	e)2006 ve sonrası	25	13,8
Aylık Brüt Ciro (TL)			Görüşmecii Statüsü		
a)10000 ve altı	34	18,8	a)Müteşebbis	88	48,6
b)10001-20000	51	28,2	b)Mağaza müdürü	29	16,0
c)20001-30000	27	14,9	c)Müdür yardımcısı	18	9,9
d)30001-40000	14	7,7	d)Satış Elemanı	10	5,6
e)40001 ve üzeri	55	30,4	e)Diğer	36	19,9
Satış Faaliyet Alanı (m²)			Firma Hukuki Statüsü		
a)51 m ² 'ye kadar	46	25,4	a)Şahıs şirketi	113	62,4
b)51-100 m ²	67	37,0	b)Limitet şirket	30	16,7
c)101-150 m ²	22	12,2	c)Anonim şirket	18	9,9
d)151 m ² ve üzeri	46	25,4	d)Diğer	20	11,0

b. Bağımsız Perakendecilerin Dondurulmuş Hazır Gıda Açısından Bazı Karakteristik Özellikleri

Araştırma bağlamında yer alan bağımsız perakendecilerin dondurulmuş hazır gıda açısından bazı karakteristik özellikleri aşağıdaki Tablo 2'de görülmektedir. Dondurulmuş hazır gıda olarak bağımsız perakendecilerin; % 64,1'i (116) müşteriye 1-2 marka sunmaktadır. % 59,7'si (108) muhafaza kabini kendi mali imkânı ile temin etmiştir. % 53'ünün (96) aylık cirosu % 5'in altındadır. % 70,7'sinde (128) ürün satış mevsimleri sonbahar ve kış'tır. % 65,2'sinde (118) hizmet verilen alan 2-4 m² arasındadır. % 50,3'ünün (91) faaliyet süresi 5 yıla kadardır. % 70,2'si (127) 1-2 toptancı ile irtibat halindedir. % 93,9'unun (170) depo alanı yoktur. Depo alanı olanların depo alanı büyüklüğü de ortalama 24,5 m²'dir. % 55,8'i (101) işlek bir caddede hizmet vermektedir. % 57,5'inde (104) tavuk bulunmaktadır. % 50,3'ü (91) günde 10 kişiye kadar hizmet vermektedir.

Tablo 2. Bağımsız Perakendecilerin Dondurulmuş Hazır Gıda Açısından Bazı Karakteristik Özellikleri

Müşteriye Sunulan Marka Sayısı	Frekans	Yüzde	Toptancı Sayısı	Frekans	Yüzde
a)1	59	32,6	a)1	68	37,6
b)2	57	31,5	b)2	59	32,6
c)3	33	18,2	c)3	29	16,0
d)4	15	8,3	d)4	11	6,1
e)5	9	5,0	e)5	8	4,4
f)6 ve üzeri	8	4,4	f) 6 ve üzeri	6	3,3
Muhafaza Kabini Temin Yeri			Depo Alanı Sahipliği		
a)Kendi mali imkânı ile	108	59,7	a)Yok	170	93,9
b)Toptancıdan hibe yolu ile	61	33,7	b)Var (ortalama 24,5 m ²)	11	6,1
c)Üreticiden hibe yolu ile	12	6,6			
Toplam Cirodaki Payı (Aylık)			Hizmet Verilen Yer		
a)% 2'ye kadar	39	21,5	a)İşlek bir caddede	101	55,8
b)% 2-% 5 arası	57	31,5	b)Yerleşim bölgesi mahalle (site, blok) içi	78	43,1
c)% 5-% 10 arası	47	26,0	c)İş merkezinde	2	1,1
d)% 10 ve üzeri	38	21,0			
Ürün Satış Mevsimleri			Ürün Çeşitleri		
a)İlkbahar	4	2,2	a)Tavuk	104	57,5
b)Yaz	44	24,3	b)Köfte	22	12,2
c)Sonbahar	47	26,0	c)Patates	21	11,5
d)Kış	81	44,7	d)Pizza	17	9,4
e)Her mevsim aynı	5	2,8	e)Mantı	8	4,4
			f)Diğer	9	5,0
Hizmet Verilen Alan (m²)			Hizmet Verilen Müşteri Sayısı (Gün)		
a)2 m ² 'ye kadar	26	14,4	a)10 kişiye kadar	91	50,3
b)2 m ² -4 m ² arası	118	65,2	b)10-20 kişi arası	48	26,5
c)4 m ² ve üstü	37	20,4	c)20 kişi ve üzeri	42	23,2
Faaliyet Süresi (Yıl)					
a)5 yıla kadar	91	50,3			
b)5-10 yıl arası	33	18,2			
c)10-15 yıl arası	24	13,3			
d)15 yıl ve üzeri	33	18,2			

c. Bağımsız Perakendecilerin Mamul, Fiyat ve Dağıtım Politikası İtibariyle Toptancılarla Olan İlişkileri Algılama Düzeyi

Araştırma bağlamında yer alan bağımsız perakendecilerin dondurulmuş gıda ile ilgili olarak mamul, fiyat ve dağıtım politikası itibariyle toptancılarla olan ilişkileri algılama düzeyleri aşağıdaki Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3. Bağımsız Perakendecilerin Dondurulmuş Gıda İle İlgili Olarak Mamul, Fiyat ve Dağıtım Politikası İtibariyle Toptancılarla Olan İlişkileri Algılama Düzeylerinin Dağılımı

<i>İFADELER:</i>	Tamamen Red Ediyorum	Yüzde	Red Ediyorun	Yüzde	Tarafsızım	Yüzde	Aynı Fikirdeyim	Yüzde	Tamamen Aynı Fikirdeyim	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma
1.Toptancı, mamul ile ilgili her türlü şikâyeti başarı ile ele almaktadır. Yani şikâyet konuları, ilgili mercilere zamanında iletilmektedir.	12	6,6	18	9,9	18	9,9	59	32,7	74	40,9	3,91	1,23
2.Toptancılar, üreticiye satılabilecek çeşitler hakkında fikir verip tavsiyeler yapmaktadırlar.	7	3,9	13	7,2	19	10,5	73	40,3	69	38,1	4,02	1,06
3.Yeni bir mamul hazırlanması için üreticiye fikir vermek perakendecinin görevidir.	41	22,6	28	15,5	34	18,8	50	27,6	28	15,5	2,98	1,40
4.Toptancılar, az satılan mamullerle ilgili teşvik edici faaliyet yapmaktadırlar.	23	12,7	22	12,2	12	6,6	73	40,3	51	28,2	3,59	1,35
5.Toptancılar, genelde en çok tanınan, tek bir üreticinin markasını değil tüm markaları satış programına almaktadırlar.	55	30,4	44	24,3	17	9,4	45	24,9	20	11,0	2,62	1,42
6.Perakende satış fiyatını tespit etmek sadece ve sadece toptancının görevidir.	58	32,0	60	33,1	12	6,6	36	19,9	15	8,4	2,39	1,34
7.Toptancılar, farklı fiyat uygulamadıkları için piyasada aynı marka ile ilgili farklı fiyatlar oluşmamaktadır.	52	28,7	52	28,7	13	7,2	43	23,8	21	11,6	2,61	1,41
8.Toptancı, tahsilât şartlarını günün gerçeklerinin altında ayarlamaktadır.	21	11,6	41	22,6	30	16,6	67	37,0	22	12,2	3,15	1,24
9.Toptancı, iskonto oranlarını kendi istediği gibi tespit etmeli ve istediği anda değiştirebilmelidir.	95	52,5	49	27,1	9	5,0	21	11,6	7	3,8	1,87	1,17
10.Toptancı, kredi şartlarını tamamen kendi istediği gibi tespit etmelidir.	93	51,4	50	27,6	10	5,5	23	12,7	5	2,8	1,88	1,15
11.Toptancı, taşıma giderlerini fiyata yansıtarak perakendeciye yüklemek eğilimindedir.	17	9,4	20	11,1	27	14,9	42	23,2	75	41,4	3,76	1,34
12.Toptancı, sipariş verme süresi ile ilgili olarak perakendecilere düzenli sipariş verilmesi konusunda baskı yapmaktadır.	14	7,7	21	11,6	20	11,1	69	38,1	57	31,5	3,74	1,24
13.Toptancı, perakendecinin alımlarında satın alma zamanı ve miktarı gibi tavsiyelerde bulunmalıdır.	9	5,0	17	9,4	18	9,9	62	34,3	75	41,4	3,98	1,16
14.Toptancının, siparişleri teslim süreleri perakendecilerin şikâyetlerine sebep olmaktadır.	23	12,7	36	19,9	15	8,3	51	28,3	56	30,9	3,45	1,43
15.Toptancı, kendi yada üretici hatası yüzünden iade edilen kusurlu ve kalitesiz mamullerle ilgili giderleri üstlenmemelidir.	127	70,2	22	12,1	9	5,0	9	5,0	14	7,7	1,68	1,25
Ortalamaların Ortalaması	3,042											

Tablo 3'e göre 5, 6, 7, 9, 10 ve 15. yargılar bağımsız perakendeciler tarafından reddediliyor ve diğerleri de kabul ediliyor. Bazılarında da tarafsız olduklarını beyan ediyorlar.

Tablo 4. Bağımsız Perakendecilerin Toptancılar İle Aralarında Oluşabilecek Anlaşmazlık Konuları Hakkında Beyan Ettikleri Önem Düzeyleri

<u>ANLAŞMAZLIK KONULARI</u>	Çok Önemli (5)	Yüzde	Önemli (4)	Yüzde	Ne Önemli Ne Önemli (3)	Yüzde	Önemsiz (2)	Yüzde	Çok Önemsiz (1)	Yüzde	Puan	Sıra
1.Sipariş teslim süreleriyle ilgili anlaşmazlık	86	47,5	32	17,7	3	1,7	4	2,2	-	-	575	3
2.Farklı ve ayrıcalıklı iskonto ve ödeme koşulunun uygulanması	80	44,2	56	30,9	13	7,2	3	1,7	3	1,7	672	1
3.Satışçıların yetersizliği ve yetkisizliği	51	28,2	45	24,9	14	7,7	5	2,8	1	0,6	488	7
4.Sipariş verme süresiyle ilgili anlaşmazlık	35	19,3	57	31,5	14	7,7	6	3,3	3	1,7	460	10
5.Mamul ile ilgili şikayetlerin dikkate alınmaması	84	46,4	27	14,9	3	1,7	2	1,1	2	1,1	543	6
6.Taşıma ve navlun giderlerinin fiyata yansıtılması	35	19,3	40	22,1	20	11,0	5	2,8	8	4,4	413	16
7.Mamul iadelerinde güçlük çıkarılması	86	47,5	22	12,2	5	2,8	6	3,3	1	0,6	546	5
8.Satın alma miktarı ile ilgili telkinler	29	16,0	35	19,3	38	21,0	12	6,6	3	1,7	426	14
9.Perakende fiyatının tespiti	48	26,5	41	22,7	14	7,7	9	5,0	4	2,2	468	8
10.Yazılı belgelerin karmaşıklığı ve yanlış bilgi verme	54	29,8	34	18,8	11	6,1	9	5,0	6	3,3	463	9
11.Yeterli stok bulundurulmaması	28	15,5	44	24,3	28	15,5	7	3,9	4	2,2	418	15
12.Bölge anlaşmazlıkları	16	8,8	29	16,0	33	18,2	19	10,5	13	7,2	346	17
13.İletişim sorunları	36	19,9	48	26,5	24	13,3	5	2,8	6	3,3	460	11
14.Risk almaktan kaçınma	69	38,1	46	25,4	22	12,2	5	2,8	1	0,6	606	2
15.Aracılar arasında haksız rekabete neden olma	65	35,9	39	21,5	17	9,4	9	5,0	5	2,8	555	4
16.Ürün üzerinde daha fazla söz sahibi olma isteği	34	18,8	38	21,0	26	14,4	13	7,2	3	1,7	429	13
17.Toptancıların ürün satışı ile ilgili uyguladıkları baskı (tek toptancı olma isteği)	45	24,9	31	17,1	26	14,4	7	3,9	6	3,3	447	12

d. Bağımsız Perakendecilerin Toptancılar İle Aralarında Oluşabilecek Anlaşmazlık Konuları Hakkında Beyan Ettikleri Önem Düzeyleri

Araştırma kapsamında yer alan bağımsız perakendecilerin toptancılar ile aralarında oluşabilecek anlaşmazlık konuları hakkında beyan ettikleri önem düzeyleri yukarıdaki Tablo 4'te görülmektedir.

Anket formundaki bu soru ile bağımsız perakendeci ile toptancı arasında önceki dönemler geçen anlaşmazlık konularına perakendeci gözüyle atfedilen önem değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmadan amaç, anlaşmazlık konularını önem sırasına göre sıralamaktır. Bu nedenle yukarıda Tablo 4'te görülen başvuru frekansları tekrar işleme tabi tutularak Tablo 4'ün son iki sütunu elde edilmiştir. Bu tabloda anlaşmazlık konularının önem sıralaması görülmektedir. Tablo 4'ün son iki sütunu, Tablo 4'teki önem düzeyleri puanlanarak oluşturulmuştur. Bu amaçla çok önemli için 5 puan, önemli için 4 puan, ne önemli ne önemsiz için 3 puan, önemsiz için 2 puan ve çok önemsiz için de 1 puan verilmiştir. Bir örnek verilecek olursa sipariş teslim süreleriyle ilgili anlaşmazlık için yani üçüncü anlaşmazlık konusu için bu değer, $\{(86*5)+(32*4)+(3*3)+(2*4)+(0*1)=575\}$ 575 olarak bulunmuştur.

Tablodan da görüldüğü gibi bağımsız perakendeciler ile toptancılar arasındaki anlaşmazlıklardan en çok önem verilen ilk üç tanesi; farklı ve ayrıcalıklı iskonto ve ödeme koşulunun uygulanması, risk almaktan kaçınma ve sipariş teslim süreleriyle ilgili anlaşmazlıktır. Son üç tanesi ise sırasıyla; yeterli stok bulundurulmaması, taşıma ve navlun giderlerinin fiyata yansıtılması ve bölge anlaşmazlıklarıdır.

e. Bağımsız Perakendeciler İle Toptancılar Arasında Beyan Edilen Anlaşmazlık Konularının Çözüm Biçimleri

Araştırma kapsamında yer alan bağımsız perakendecilerin toptancılar ile aralarında oluşabilecek anlaşmazlık konularını çözüm biçimleri aşağıdaki Tablo 5'te görülmektedir.

Anket formundaki bu soru ile bağımsız perakendeci ile toptancı arasında önceki dönemler geçen anlaşmazlık konularını çözme biçimlerinden en çok başvurulanlar değerlendirilmeye çalışılmıştır. Tablo 5'te anlaşmazlık konularının çözüm biçimlerine başvuru düzeyi görülmektedir. Araştırmadan amaç, anlaşmazlık konularının çözüm biçimlerinden başvurulan 3 çözüm biçiminin belirlenmesiydi. Bu nedenle yukarıda Tablo 5'te görülen başvuru frekansları tekrar işleme tabi tutularak Tablo 5'in son iki sütunu elde edilmiştir. Bu tabloda başvurulan 3 çözüm biçiminin sıralaması görülmektedir. Tablo 5'in son iki sütunu, Tablo 5'teki başvurular puanlanarak oluşturulmuştur. Bu amaçla birinci düzey için 3 puan, ikinci düzey için 2 puan, üçüncü düzey için 1 puan verilmiştir. Bir örnek verilecek olursa boykot edip toptancının değiştirilmesi için yani ikinci çözüm biçimi için puan $\{(57*3)+(20*2)+(24*1)=235\}$ 235 olarak bulunmuştur.

Tablodan da görüldüğü gibi bağımsız perakendeciler ile toptancılar arasındaki anlaşmazlıkları gidermek için en çok başvurulan çözüm biçimi tutundurma çalışmalarını yönetmek için görev taksimi şeklindeki çözüm

biçimidir. İkinci derecede başvuru çözüm biçimi ise boykot edip toptancının değiştirilmesi şeklindedir. Son olarak başvuru çözüm biçimi de mamulle ilgili şikâyet birimi oluşturulması şeklindeki çözüm biçimidir.

Tablo 5. Bağımsız Perakendeciler İle Toptancılar Arasında Beyan Edilen Anlaşmazlık Konularının Çözüm Biçimlerinin Dağılımı

Anlaşmazlıkların Çözüm Yöntemleri	En Çok Başvurulan (3)		Birkaç Kere Başvurulan (2)		Çok Az Başvurulan (1)		Puan	Sıra
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde		
1. Boykot edip toptancının değiştirilmesi	57	31,4	20	11,0	24	13,3	235	2
2. Hedef pazar üzerinde anlaşma	16	8,8	38	21,0	31	17,1	155	3
3. İskontoların açıklanması ve sabit tutulması	6	3,3	12	6,6	15	8,3	57	6
4. Araçların yapmaları gereken işlerin tanımlanması	6	3,3	18	9,9	7	3,9	61	5
5. İskonto sabit tutularak etiketlere fiyat yazılması/yazdırılması	7	3,9	11	6,1	7	3,9	50	7
6. Tutundurma çalışmalarını yönetmek için görevler (örneğin, işinde uzman olan görevliler)	72	39,8	38	21,0	21	11,6	313	1
7. Satışçıların eğitime tabi tutulması	-	-	8	4,4	9	5,0	25	9
8. Satın alma miktarı ve zamanı konularında perakendecilerin fikirlerinin alınması	1	0,6	3	1,7	8	4,4	17	11
9. Mamulle ilgili şikâyet birimi oluşturulması	1	0,6	4	2,2	4	2,2	15	12
10. Fiyat-kalite denetiminin sağlanması	6	3,3	17	9,4	33	18,2	85	4
11. Kusurlu mamullerin şartsız geri alınması ve üreticiye bilgi verilmesi	6	3,3	9	5,0	14	7,7	50	8
12. Yazılı belgelerin azaltılıp en doğru bilgilerin verilmesi	3	1,7	3	1,7	8	4,4	23	10
TOPLAM	181	100	181	100	181	100		

F. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİĞİ

Araştırmanın ana kütlesi Doğu Karadeniz Bölgesi bağımsız perakendecileri ile sınırlı olduğundan, yani bir pilot çalışma niteliğinde olduğundan, elde edilen sonuçlar ile ülke çapında bir genelleme yapabilmek mümkün değildir. Örnek birimlerinin seçiminde “Kolayda Örneklem Yöntemi” kullanılmış olduğundan, sistematik bir hata yapılması olasılığı da söz konusudur.

Araştırmaya katılan birimlerin tutum ve/veya davranışlarının gözlemlendiği veya ölçüldüğünü bilmeleri sonucunda koşullanarak gerçek dışı davranışları halinde ortaya çıkan “Test Etkisi”ni en az seviyede tutmak için, araştırmanın bir pilot çalışma kapsamında yürütüldüğü ve içeriği hakkındaki özet bilgiler cevaplayıcılara aktarılmıştır. Bilgi vermekten kaçınabilecekleri türden sorulardan ya kaçınılmış ya da bu tür sorular dolaylı olarak sorulmuşlardır.

Anket formuna nihai şekli, çok detaylı ön çalışmalardan sonra verilmiştir. Daha önce yer alan açık uçlu sorular bu sayede kapalı uçlu hale getirilebilmiştir.

Araştırmaya katılan birimlerde, araştırma süresince meydana gelen değişiklikler sonucu oluşan olgunlaşma etkisini mümkün olduğunca düşük

seviyede tutmak için, anket çalışması, anlık değişmelerin olamayacağı 1 ay gibi kısa bir sürede tamamlanmıştır.

GENEL SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Her sektörde olduğu gibi dondurulmuş hazır gıda sektöründe de dağıtım kanalı üyeleri arasında dikey ilişkiler mevcuttur. Bu çalışmada öncelikle dikey ilişkilerden ibaret olan pazarlama bileşenleri itibariyle (tutundurma hariç) bağımsız perakendecilerin toptancılar ile olan ticari ve sosyal ilişkileri algılama düzeyleri bağımsız perakendeciler açısından incelenmiştir. İncelemelerin odak noktasını bağımsız perakendeciler ile toptancılar arasında görülen çatışmanın kaynakları ve sonuçları oluşturmuştur. Doğu Karadeniz Bölgesi'nde 181 bağımsız perakendeciye uygulanan anket çalışmasının sonuçları özetlenecek olursa;

-Anketin birinci kısmında bağımsız perakendecilerin mamul, fiyat ve dağıtım politikası itibariyle toptancılarla olan ilişkileri algılama düzeyleri ile ilgili yer alan 15 ifade içinden bağımsız perakendeciler tarafından ortalamanın altında değerlendirilenler 5, 6, 7, 9, 10 ve 15 no'lu ifadelerdir. Başka bir deyişle, mamul, fiyat ve dağıtım politikası bileşenlerinden ibaret olan 5, 6, 7, 9, 10 ve 15 no'lu ifadeler itibariyle toptancının hâkimiyeti kabul edilmemektedir. Bunların dışında yine pazarlama bileşenleri ile alakalı olan 1, 2, 4, 11, 12, 13 ve 14 no'lu ifadeler itibariyle toptancının hâkimiyeti kabul edilmektedir denebilir.

Yapılan analizler sonucunda bağımsız perakendecilere göre toptancıların, tüm markaları satış programına almadıkları, daha ziyade en çok tanınan markaları satış programına aldıkları anlaşılmıştır. Yine perakende satış fiyatını tespit etmek sadece ve sadece toptancının görevi değildir. Bu faaliyette bağımsız perakendeciler kendilerinin de payı olmasını istemektedirler. Toptancıların piyasada aynı marka ile ilgili farklı fiyatlar uyguladıkları vurgulanmıştır. Bunun yanında toptancının, iskonto oranlarını kendi istediği gibi tespit etmemesi ve istediği anda değiştirmemesi gerektiği belirtilmiştir. Bağımsız perakendecilere göre bu oranlar, danışılarak tespit edilmeli ve ekonomik şartlara göre yine danışıklı olarak değiştirilmelidir. Toptancı kredi şartlarını da aynı şekilde kendi istediği gibi tespit etmemelidir. Bu ameliyede de bağımsız perakendeciler, kendilerinin dikkate alınmasını istemektedirler. Kendi ya da üretici hatası yüzünden iade edilen kusurlu ve kalitesiz mamullerle ilgili giderleri üstlenmemesi gerektiği konuları bağımsız perakendecilerce kabul görmemiştir. Bu konuda toptancıların en azından bu giderlerin bir kısmını üstlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Toptancı, mamul ile ilgili her türlü şikâyeti başarı ile ele almaktadır. Yani şikâyet konuları ilgili mercilere zamanında iletilmektedir. Toptancılar, üreticiye satılabilecek çeşitler hakkında fikir verip tavsiyeler yapmaktadırlar. Bağımsız perakendecilere göre toptancıların az satılan mamullerle ilgili teşvik edici faaliyet yaptıkları belirtilmiştir. Günümüzdeki rekabet ortamında hem üreticilerin hem toptancıların ve hem de perakendecilerin "kazan kazan" mantığı gereği bu tür faaliyetleri yapmaları kaçınılmazdır. Toptancının taşıma giderlerini fiyata yansıtarak perakendeciye yüklemek eğiliminde olduğu görülmektedir. Yine toptancının, sipariş verme süresi ile ilgili

olarak perakendecilere düzenli sipariş verilmesi konusunda baskı yaptığı ancak perakendecilerin alımlarında satın alma zamanı ve miktarı gibi tavsiyelerde bulunması gerektiği belirtilmiştir. Son olarak, toptancıların siparişleri perakendecilere zamanında teslim etmedikleri ve bu konuda sürtüşme yaşandığı vurgulanmıştır.

-Anketin ikinci kısmındaki bağımsız perakendeciler ile toptancılar arasında oluşabilecek anlaşmazlık konuları hakkında beyan edilen önem düzeyleri ile ilgili olarak yapılan analizler sonucunda, bağımsız perakendeciler ile toptancılar arasında vuku bulan en önemli beş anlaşmazlık konusu şöyle sıralanabilir: farklı ve ayrıcalıklı iskonto ve ödeme koşulunun uygulanması, risk almaktan kaçınma, sipariş teslim süreleriyle ilgili anlaşmazlık, aracılar arasında haksız rekabete neden olma ve mamul iadelerinde güçlük çıkarılması. Önemsiz olarak nitelenen beş anlaşmazlık konusu ise şöyle belirtilebilir: bölge anlaşmazlıkları, taşıma ve navlun giderlerinin fiyata yansıtılması, yeterli stok bulundurulmaması, satın alma miktarı ile ilgili telkinler, ürün üzerinde daha fazla söz sahibi olma isteği. Görüldüğü gibi birçok anlaşmazlık konusu aradaki ilişkileri algılama düzeyi ile örtüşmekte ancak bazı anlaşmazlık konuları taraflar arasındaki ilişkileri algılama düzeyi ile örtüşmemektedir.

Bağımsız perakendeciler ile toptancılar arasında meydana gelen anlaşmazlık konuları sırasıyla şöyle çözümlenmektedir: tutundurma çalışmalarını yönetmek için görev taksimi, boykot edip toptancının değiştirilmesi, hedef pazar üzerinde anlaşma, fiyat/kalite denetiminin sağlanması, aracılardan yapmaları gereken işlerin tanımlanması, ıskontoların açıklanması ve sabit tutulması, ıskonto sabit tutularak etiketlere fiyat yazılması, kusurlu mamullerin şartsız geri alınması ve üreticiye bilgi verilmesi, satıcıların eğitime tabi tutulması, yazılı belgelerin azaltılıp en doğru bilgilerin verilmesi, satın alma miktarı ve zamanı konularında perakendecilerin fikirlerinin alınması ve mamulle ilgili şikâyet birimi oluşturulması.

Bütün bu sonuçlar ilgili yöneticilere bazı mesajlar vermektedir. Şöyle ki: perakendecinin toptancının hâkimiyetini kabul etmediği alanlarda faaliyetlerini yoğunlaştırması ya da perakendecinin bu alanlarda inisiyatifi ele geçirmesi için avantajını kullanması gerekmektedir. Toptancının hâkimiyetinin kabul edildiği alanlarda da daha etkin hale gelmesi ya da toptancının bu etkinliğinin kırılması yoluna gidilmesi lazımdır. Tabii olarak bu kararları vermek, kanal üyelerinin hukuki ve ekonomik ilişkileri çerçevesinde söz konusu olacaktır. Yine anlaşmazlık konularına verilen önemden hareketle bu konular itibarıyla eksiklikler giderilmeye çalışılır ve kanal üyeleri arasında ticari ilişkiler daha bir canlanır dolayısıyla ülke ekonomisi kazançlı çıkar. Genel olarak toplam satışların ciro içindeki payının düşük çıkması, hizmet verilen alanların küçüklüğü ve hizmet verilen müşteri sayısının azlığı yukarıda belirtilen sebeplere bağlanabilir. İlgili anlaşmazlık konularının iyileştirilmesinden sonra söz konusu değerlerin yükselmesi kuvvetle muhtemeldir.

Son olarak denebilir ki, dondurulmuş hazır gıda sektöründe, bağımsız perakendeciler ile toptancılar arasındaki çatışma düzeyi vasattır. Ülkemizde daha

emekleme aşamasında olan bu sektörün, pazarlama faaliyetlerini henüz tam anlamıyla yerine getirmediğini, özellikle dağıtım kurumlarının yeterince olgunlaşmadığını dolayısıyla her emekleyen sektörün başına gelenlerin bu sektörün başına da geleceği söylenebilir. Sorunların şimdilik çözümlenebilmesinin ileride de çözümleneceği anlamına gelmemesi ve modern anlamda pazarlama anlayışının sektöre yerleştirilmesi gerektiği aşıkardır. Kâr unsurunun olduğu yerde çatışma vardır, bu ikisi arasındaki dengeyi ise pazarlama anlayışının düzeyi tayin eder.

Bu araştırma sonuçlarından; dondurulmuş hazır gıda sektöründe doğrudan faaliyet gösteren firmalar ve dolaylı olarak katkıda bulunan aracı kuruluşların yöneticileri dağıtım kanalı kararlarını almada faydalanabileceklerdir. Ayrıca bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara da katkı sağlayacağı muhakkaktır.

Son olarak, bu çalışmanın devamında dondurulmuş hazır gıda sektörü veya başka bir sektörde dağıtım kanalının diğer düzeylerindeki çatışma davranışının boyutları incelenebilir.

KAYNAKÇA

- AKSOY, Haydar; (1990), **Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım**, İstanbul.
- ALTUNİŞİK, Remzi, Şuayip ÖZDEMİR ve Ömer TORLAK; (2004), **Modern Pazarlama**, Değişim Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- ARIKAN, Bahar; (1998), **Ankara'da Farklı Sosyo-Ekonomik Semtlerde Yaşayan Kadınların Dondurulmuş Besinleri Satınalma, Saklama ve Tüketme Durumlarının Saptanması Üzerine Bir Araştırma**, G.Ü. S.B.E. Çocuk Gelişimi ve Ev Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- ARIKAN, Bahar; (2007), "Dondurulmuş Sebze ve Meyveler", **Standard**, 46 (547), ss. 42-50.
- BROWN, James R. ve Ralph L. DAY; (1981), "Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels", **Journal of Marketing Research**, XVIII, pp. 263-274.
- ERCİŞ, Aysel ve Recai ÇINAR; (1988), "Dağıtım Kanallarında Çatışma ve İşbirliği: Soğuk Algınlığı İlaçları Üzerinde Erzurum'da Bir Saha Araştırması", **Pazarlama Dünyası**, 2 (10), ss. 17-23.
- ERCİŞ, Aysel; (1993), "Dağıtım Kanallarında Güç ve Çatışma: Erzurum'daki Gıda Mamulleri Acente (Bayi) ve Toptancıları Üzerinde Bir Saha Araştırması", **Pazarlama Dünyası**, 7 (41), ss. 2-12.
- GILL, Lynn E. ve Robert P. ALLERHEILIGEN; (1996), "Co-operation in Channels of Distribution: Physical Distribution Leads The Way", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 26(5), pp. 49-63.
- KESKİN, Gülşen; (2008), "Dondurulmuş Gıda", **T.E.A.E.-Bakış**, 1, Nüsha: 8, İnternet Adresi: <http://www.aeri.org.tr/PDF/Bks-1-8.pdf>, Erişim Tarihi: 15.2.2008.
- KIZIL, Mevlüde; (2007), "Dondurulmuş Sebze ve Meyveler", **Standard**, 46 (547), ss. 60-63.
- KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG; (2008), **Principles of Marketing**, Pearson International Edition, Prentice Hall, 12 nd Edition.
- KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER; (2009), **Marketing Management**, Pearson International Edition, Prentice Hall, 13 th Edition.
- KUMCU, Erdoğan; (1978), "Dağıtım Kanalları Sistemi", Pazarlama Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Pazarlama Enstitüsü Yayın No: 10, İstanbul.
- KUMCU, Erdoğan; (1981), **Dağıtım Kanalları Sisteminde Çatışma Süreci**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Pazarlama Enstitüsü Yayın No: 16, İstanbul, 206s.
- MEHTA, Rajiv, Trina LARSEN, Bert ROSENBLOOM, Jolanta MAZUR ve Pia POLSA; (2001), "Leadership and Cooperation in Marketing Channels: A Comparative Emprical Analysis of the USA, Finland and Poland", **International Marketing Review**, 18(6), pp. 633-666.

- MEHTA, Rajiv, Trina LARSEN ve Bert ROSENBLOOM; (1996), “ The Influence of Leadership Style on Co-operation in Channels of Distribution”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 26(6), ss. 32-59.
- MUCUK, İsmet; (2001), **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, Genişletilmiş 13. Basım, İstanbul.
- OLUÇ, Mehmet; (1989), “Dağıtım”, **Pazarlama Dünyası**, 3, (13), ss.3-17.
- ROSENBERG, Larry J. ve Louis W. STERN; (1970), “Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model”, **Journal of Marketing**, 34, pp. 40-46.
- ROSENBERG, Larry J. ve Louis W. STERN; (1971), “Conflict Measurement in The Distribution Channel”, **Journal of Marketing Research**, VIII, pp.437-442.
- SKINNER, Steven J., Jule B. GASSENHEIMER ve Scott W. KELLEY; (1992), “Cooperation in Supplier-Dealer Relations”, **Journal of Retailing**, 68 (2), pp. 174-193.
- SPSS; (1998), **Statistical Package For Social Sciences**, Release, 11.0.1.
- ŞAHİN, Yüksel; (2007), “Dondurulmuş Sebze ve Meyveler”, **Standard**, 46 (547), ss. 64-65.
- ŞENER, Ayla ve Emir Baki DENKBAŞ; (2007), “Dondurulmuş Sebze ve Meyveler”, **Standard**, 46 (547), ss. 30-33.
- TEK, Ö. Baybars; (1984), **Perakende Pazarlama Yönetimi**, Üçel Yayınları, İzmir.
- WEBB, Kevin L. ve John E. HOGAN; (2002), “Hybrid Channel Conflict: Causes and Effects on Channel Performance”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 17 (5), 2002, pp. 338-356.
- YILMAZ, Cengiz ve Bülent SEZEN; (2002), “Üretici Firma-Bayi İlişkilerinde Memnuniyet ve Tedarik Performansının Önemi ve Çatışmanın Etkileri”, **Pazarlama Dünyası**, 16 (1), ss. 48-54.
- YÜKSEL, Cenk A.; (2000), “Tüketicilerin Dondurulmuş Hazır Yemek Satın Alma Davranışlarının İncelenmesi: İstanbul İli Kadıköy İlçesinde Yapılan Pilot Çalışma”, **5.Ulusal Pazarlama Kongresi**, Antalya, ss. 373-393.
- ZHUANG, Guijun ve Nan ZOU; (2004), “The Relationship Between Power and Dependence in Marketing Channels: A Chinese Perspective”, **European Journal of Marketing**, 38 (5/6), pp. 675-693.