

## DAĞITIM KANALLARINDA ÇATIŞMA NASIL ÖNLENEBİLİR?

**Yrd. Doç. Dr. Nuriye GÜREŞ**

Mustafa Kemal Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksek Okulu

### **Özet**

*Müşteri memnuniyetinin önem kazandığı günümüzde, müşterinin talep ettiği ürün ve hizmetleri doğru yerde, doğru zamanda ve doğru fiyattan sunmak işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir. Bu noktada, ürün ve hizmetlerin müşterilere ulaştırılmasında etkin rol oynayan dağıtım kanallarının önemi ortaya çıkmaktadır.*

*Dolayısıyla bu çalışmada, müşterilere istedikleri ürün ve hizmetleri ulaştırmada çok önemli yeri olan dağıtım kanalları üzerinde durularak, dağıtım kanallarında çeşitli sebeplerle meydana gelebilen “çatışma” konusu incelenecektir. Çatışmanın türleri, nedenleri, sonuçları irdelenecek ve çatışmanın önlenmesi için yapılabilecek faaliyetler açıklanacaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, Dağıtım Kanalları, Çatışmanın Çözülmesi.

## PREVENTION OF CONFLICT IN DISTRIBUTION CHANNELS

### **Abstract**

*In the recent years that customer satisfaction has gain importance, providing goods and services that customers demands in the right place, at the right time and at the right price have become very important for the businesses. At that point, the importance of distribution channels that play an effective role in distributing goods and services to the customers has revealed.*

*Therefore in this study, distribution channels that have an important place in distributing goods and services to the customers will be mentioned and conflict in distribution channels that may become with various reasons will be examined. Types of conflict, reasons and results of it and the activities that can prevent conflict will be explained.*

**Keywords:** Conflict, Distribution Channels, Conflict Resolution.

## GİRİŞ

Globalleşmenin önem kazandığı günümüzde, mamuller üretildikleri merkezlerden çok uzaklarda da tüketilebilir olmuş, dünyanın herhangi bir noktasında bulunan bir tüketici şayet satın alma gücü de varsa, istediği mamulü istediği yerden satın alabilir duruma gelmiştir. Ayrıca, tüketiciler artık ihtiyaç duydukları mamulleri belli bir zamanda ve yerde tüketmek zorunda kalmaktan kurtulmuş, ne zaman üretilir, yetiştirilir veya imal edilirse edilsin, tüketimi istedikleri zamanda ve yerde yapma imkânına kavuşmuşlardır (Karabulut ve Kaya, 1991). Üretimin merkezleşmesi, üretim ölçeklerini de büyük çapta arttırmış bulunmaktadır. Bugün tüketiciler, büyük miktarlarda üretilen bu mamulleri, istedikleri hacimlerde satın alabilmekte ve tüketebilmektedirler.

Üretim ve tüketim arasında, mamul ve hizmet çeşitleriyle ilgili olarak da farklılık bulunmaktadır. Üreticiler, sınırlı sayıda mamullerle uğraşmakta, tüketiciler ise oldukça zengin mamul çeşidini talep etmektedirler. Dolayısıyla, üretimle tüketim arasında farklılıklar olabilmektedir. Dağıtım kanalları, tüm bu farklılıkların giderilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Günümüz pazarlarında, üreticilerin tüketicilerle doğrudan ilişkiler kurması güç olmaktadır. Özellikle, tüketim mamullerinin doğrudan pazarlanması hemen hemen olanaksızdır. Üreticilerin mamullerini doğrudan pazarladıkları ya da tüketicilerin mamulleri üreticiden doğrudan aldıkları varsayılırsa, binlerce üretici ile milyonlarca tüketici arasındaki ilişkilerin ne denli karmaşık, zaman alıcı ve pahalı olacağı açıkça ortaya çıkmaktadır (Cemalçılar, 1994). Bu durumda, dağıtımla ilgili birçok fonksiyonu yerine getiren, üretici ve tüketici arasındaki ilişkiyi azaltan, konusunda uzmanlaşmış dağıtım kanalları bu görevi üstlenebilmektedir (Bowersox ve Cooper, 1992). Bu görevi, “mamul veya hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya örgütsel müşteriye aktarılması sürecinde, değişik işlevler yerine getiren bağımsız veya kendi aralarında örgütlenmiş bir kurumlar sistemi” (Karafakıoğlu, 2005: 189) olarak tanımlanan dağıtım kanalı üyelerinin üstlenmesiyle, üreticinin maliyeti de azalmaktadır. Görevlerinde uzmanlaştıkları için, dağıtım faaliyetini daha etkin ve daha verimli yapmaları söz konusu olmaktadır. Bu yüzden, tüketicileri en iyi şekilde memnun edebilmek için, kanal üyeleri arasında bir uyumun sağlanması ve çatışmanın önlenmesi, hem işletmeler hem de tüketiciler açısından son derece önem kazanmaktadır.

Ancak, bazen dağıtım kanalındaki çatışmanın, özellikle daha etkin bir kanal sisteminin oluşmasına imkan sağlayarak, verimi arttırabildiği de görülmektedir (Mescon ve diğ., 2002). Ayrıca, çatışma iyi bir şekilde yönetildiği zaman; fikirlerin ve düşüncelerin serbest bir şekilde ifade edilmesini sağ-

### *Dağıtım Kanallarında Çatışma Nasıl Önlenebilir?*

layarak karar almayı geliştirebilmekte (Schwenk, 1989), problem çözmeye teşvik etmekte (Isen ve Baron, 1991) ve yaratıcılığı destekleyebilmektedir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992). Bu yüzden, dağıtım kanalındaki çatışmayı ortadan kaldırmak yerine, bunu etkili bir şekilde yöneterek dağıtım kanalı sistemi daha işlevsel hale getirilebilir ve tüketicilere verilen hizmet böylece geliştirilebilir.

### **ÇATIŞMANIN TANIMI VE TÜRLERİ**

Çatışma ili ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Yapılan geleneksel bir tanımlamaya göre; “Çatışmanın, diğer tarafı engellemek, yaralamak veya zarar vermek için yapılan düşmanca davranışlar” olduğu kabul edilmektedir (Bowersox ve Cooper, 1992: 325).

Kumcu (1981) , dağıtım kanalları açısından çatışmayı; iki veya daha fazla kanal üyesinin en az birer uzlaşmaz nitelikteki ilişki veya yine uzlaşmaz nitelikteki etkileşim biçimiyle birbirine bağlı oldukları tüm tutum veya süreçleri olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, dağıtım kanalındaki en az iki üyenin (dikey, yatay veya çapraz ilişkisi olan), birbirleriyle ilişki kurmuş veya birbirlerini ilişki kurmaya aday olarak algılamış olmaları ve birinin davranışlarının diğerinin davranışlarını (örneğin amacına ulaşmasını) açıkça engeller nitelikte olması söz konusudur.

Diğer bir tanıma göre ise çatışma, dağıtım kanalının bir üyesinin, diğer bir üyeyi kendisine zarar vermek, engellemek veya kıt kaynakları kendisine mal etmek için kendisinin zararına davranışlarda bulunan bir muhalif olarak algıladığı bir durumdur (Bowersox ve Cooper, 1992). Kanal üyeleri arasında birçok olay çatışmaya neden olabilir. Üyeler arasındaki çatışma, strese yol açabilir ve üyeler arasındaki ilişkilerin bozulmasına neden olabilir.

Dağıtım kanalındaki çatışma, değişik türlerde olmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Bowersox ve Cooper, 1992);

- **Yatay Çatışma;** Dağıtım kanalındaki, aynı düzeydeki araçlar arasındaki rekabetten dolayı oluşan çatışmadır. Örneğin rekabet halindeki, gıda maddesi satan aynı tür iki perakendecinin birbiriyle daha çok tüketici çekebilmek ve daha çok satış yapabilmek için giriştikleri faaliyetler, yatay çatışmadır. Aynı şekilde, bir toptancı ile diğer bir toptancı arasındaki rekabet veya bir üretici ile diğer bir üretici arasındaki rekabet, yatay çatışmaya örnek gösterilebilir.
- **Türler Arasındaki Çatışma;** Bir kanalda, farklı türlerdeki araçlar arasındaki rekabetten kaynaklanan çatışmadır. Her bir aracı, aynı

tüketici grubunu çekmeye çalıştığı için aralarında rekabet doğmaktadır. Türler arası çatışma, özellikle perakendecilerin, kendi faaliyet alanlarına ilaveten, farklı türdeki ürünleri de satmaya kalkması sonucunda artmıştır. Örneğin bazı süpermarketler, karlarını arttırmak için normal sattıkları ürünlere ek olarak, bilgisayar donanımları, konfeksiyon ürünleri ve tüketim ürünleri dışındaki ticaret ürünlerini de satmaya başlamışlardır. Bu şekildeki bir davranışla da, bu ürünleri satan diğer araçlarla çatışma söz konusu olmaktadır.

Üreticiler de dağıtım kanalını çeşitlendirdiklerinde, türler arasında çatışmaya neden olabilmektedir (Mescon ve diğ., 2002). Örneğin, toptancı, perakendeci şeklinde bir dağıtım kanalı kullanırken, interneti yeni bir kanal olarak kullanmaya başladığında, bu yeni dağıtım aracı diğer araçlar arasında çatışmaya neden olabilmektedir. Bu yüzden üreticilerin, mevcut dağıtım kanallarıyla, internet hizmetleri arasında bir denge sağlaması, eskiden beri birlikte çalışılan değerli kanal üyelerinin muhafaza edilmesi açısından son derece önem taşımaktadır. Zira internetin son yıllarda oldukça önemli bir teknolojik araç olmasına rağmen, tek başına kullanılması yerine, diğer mevcut araçları tamamlayıcı olarak kabul edilmesi gerektiği belirtilmektedir (Porter, 2001).

Üreticilerin dağıtım kanalını çeşitlendirmesiyle, türler arasında çatışmanın çıkabilmesiyle birlikte, mevcut araçların faaliyetlerini daha etkili bir şekilde yapmaları ve değişen pazar koşullarına karşılık vermeye teşvik etmesi açısından olumlu sonuçları da bulunmaktadır (Brown ve Day, 1981).

- **Dikey Çatışma; Değişik** düzeylerdeki kanal üyeleri arasındaki çatışmadır (Narus ve Anderson, 1986). Üreticiler ve araçların farklı düzeyleri (toptancılar, perakendeciler, bayiler, acenteler, brokerler, distribütörler...) arasındaki rekabet, dikey düzeydeki çatışmayı oluşturmaktadır. Bu tür çatışma, diğer çatışma türlerine göre daha şiddetli olmaktadır (Cemalcılar, 1994). **Toptancılar** ile perakendeciler, üreticiler ile toptancılar ve üreticiler ile perakendeciler arasındaki çatışma, yatay düzeydeki çatışmadan daha güçlü olmaktadır.

### **ÇATIŞMANIN NEDENLERİ**

Dağıtım kanalında, kanal üyelerinin karşılıklı olarak birbirine bağlı olmasından dolayı, doğal olarak çatışma meydana gelebilmektedir. Meydana gelen çatışmanın değişik nedenleri bulunmaktadır (Bowersox ve Cooper, 1992):

### **Amaç Uyumsuzluğu**

Dağıtım kanalı her ne kadar bir bütün olarak kabul edilse de, kanal üyeleri ayrı birer hukuki varlıktırlar. Her birinin, amaç ve stratejilerinin oluşturulmasında etkili olan çalışanları, sahipleri bulunmaktadır. Dolayısıyla, kanal üyelerinin her biri, birbirleriyle çatışabilen farklı amaçlara sahip olmaktadır. Bu da dağıtım kanalında çatışmaya sebep olabilmektedir.

Amaç uyumsuzluğunun tipik bir örneği olarak, kanalda oluşan karın paylaşımında meydana gelen çatışma verilebilir. Doğal olarak, her bir üye kanalın toplam karından en yüksek payı almaya çalışacaktır. Bu da çatışmaya sebep olacaktır. Amaç uyumsuzluğundan doğan çatışmaya diğer bir örnek de, üreticinin perakendeciye vermeyi taahhüt ettiği finansal yardımla ilgilidir. Birlikte yürütülecek olan bir reklam kampanyasında, perakendecinin yapacağı işler için, örneğin üretici % 50 oranında yardımda bulunacağını; fakat perakendeci maliyetlerin yüksek oluşunu ileri sürerek, bu miktarın yetersiz olacağını belirtebilir.

Ayrıca, satışların artırılması konusunda ne tür taktiklerden yararlanılacağı konusunda da anlaşmazlık olabilir. Örneğin, üretici bu konuda, perakendecinin kendi ürününe daha çok yer ayırmasını, raflarda düzenlemeler yapmasını isteyebilir. Perakendeci ise, üreticinin daha çok reklam yaparak bu amaca ulaşacağını düşünebilir.

### **Rol ve Nüfuz Sahası Uyuşmazlığı**

Dağıtım kanalında herkesin rolü ve nüfuz sahası belirtilmelidir. Bir kanal üyesi, ancak diğer üyelerinde kabul ettiği rolü yerine getirebilecektir.

Bazı durumlarda, bir üyenin rolü açıkça belirtilebilir, fakat üye kendisinden beklenileni yerine getirmez. Burada bir uyuşmazlık söz konusu olabilir. Ayrıca kanal üyelerinin rolleri durağan değildir. Zamanla ve farklı durumlarda değişme gösterebilir. Rollerin değiştiği durumlarda diğer kanal üyeleri, bu üyenin değişen rolünü kabul etmelidir. Eğer fikir birliğine varılmazsa, çatışma doğabilir.

Dağıtım kanalında çatışma, ayrıca her bir üyenin nüfuz sahasının tam olarak belirlenmemesinden kaynaklanabilir. Şu iki durumda, nüfuz sahası ile ilgili sorunlar kötü sonuç doğurabilir (Bowersox ve Cooper,1992):

- a) Kanal üyeleri, diğer üyelerin nüfuz sahasını bilmediğinde veya bu konuda bir fikir birliğine varılmamışsa,
- b) İki kanal üyesinin nüfuz sahaları karıştığında veya birçok üye, aynı fonksiyonlar, ürünler veya müşteriler üzerinde hak iddia ederse, sonuçta bir uyuşmazlık söz konusu olacaktır.

### **Rekabet**

Dağıtım kanalı üyeleri arasındaki rekabette çatışmaya neden olmaktadır (Cemalcılar, 1994). Oluşan bu rekabet değişik boyutlarda olabilmektedir. Daha öncede bahsedildiği üzere, rekabete ilişkin çatışma, üç değişik şekilde ortaya çıkmaktadır: Yatay çatışma, türler arasındaki çatışma ve dikey çatışmadır. Bu konu daha önce açıklandığı için burada üzerinde fazla durulmayacaktır.

### **İletişim Eksikliği**

Dağıtım kanalında iyi bir iletişim sağlanması da büyük önem taşımaktadır. Çatışmaya neden olan iletişim eksikliği, şu şekillerde meydana gelebilir (Bowersox ve Cooper,1992): Kanalın bir üyesi önemli bilgileri diğer kanal üyelerine aktarmayabilir. Örneğin bir üretici rekabet avantajı sağlayabilmek için, ulusal bir dağıtım programı oluşturuncaya kadar, yeni ürünü açıklamayabilir. Diğer yandan perakendeciler ise tanıtım sürecinde, yeni ürünle ilgili kendi stratejilerini belirleyebilmek için, yeni ürün hakkında bilgi edinmek isteyebilirler.

İletişim eksikliğine neden olan diğer bir neden de, iletişimde yaşanan kargaşa ve yanlış anlamadır. Bu da, eksik mesajlardan ve terminolojideki anlam farklılığından gelmektedir. Örneğin, dağıtım kanalındaki çeşitli üyeler, belirli bir terime farklı anlam verirse, burada bir kargaşa yaşanması olmaktadır.

### **Ekonomik Büyüme**

Dağıtım kanalında yer alan araçlar, ekonomik yönden büyüdüklerinde, kanalı denetleme konusunda üreticiler ile aralarında bir çatışma söz konusu olabilir. Örneğin daha önce küçük bir perakendeci olarak kanalda yer alan bir aracı, ekonomik yönden bir büyüme içine girdiğinde, kanalda daha çok söz sahibi olmak isteyebilecek ve bu konuda üreticilerle aralarında bir çatışma yaşanabilecektir.

### **Gerçeği Farklı Algılama**

Dağıtım kanalında kanal üyelerinin, ortak amaçları gerçekleştirmede farklı metotlara sahip olmaları veya ortak problemlere farklı çözümler getirmeleri durumunda, çatışma söz konusu olabilir. Bütün kanal üyeleri, farklı geçmişlere, kanalda farklı pozisyonlara sahip olduğu için değişik algılama problemi ortaya çıkmaktadır. Herhangi bir durumda gerçekler, mevcut bilgiler ve daha önceki deneyimlerin ışığında yorumlanabilir.

### *Dağıtım Kanallarında Çatışma Nasıl Önlenebilir?*

Örneğin bütün üyeler, kanalın istenilen düzeyde faaliyet göstermediği konusunda aynı fikirde olabilir. Fakat her bir üye, bu eksikliği farklı nedenlere bağlayabilir. Üreticiler, perakendecilerin stoklarının yetmemesini, yeterince güvenlik stoğu bulundurmamalarına bağlayabilir. Perakendeci ise, kendi envanter stoklarının gerçekçi olduğunu, ancak problemin üreticiden kaynaklandığını, üreticinin gerçekçi envanter düzenlemeleri yapmamlarından kaynaklandığını ileri sürebilir.

#### **İdeolojik Farklılıklar**

İdeolojik veya değer çatışmaları da, algılanan rollerdeki ve beklenen davranışlardaki farklardan kaynaklanan sonuçlarla aynıdır. Temel ideolojik çatışmalar, büyük işletmelerin ve küçük işletmelerin, yönetim rolünü farklı algılamalarından kaynaklanabilir. Örneğin büyük bir üretici, toptancının performansından memnun olabilir ve yeni bölgelere girmesi, yeni elemanlar alması ve işini genişletmesi konusunda toptancıya baskı yapabilir. Oysaki küçük bir girişimci olan toptancı, mevcut yaptığı işten tatmin olabilir. İşini genişletme onun için; personeli kontrol etmenin zorlaşacağı veya personelin daha uzun süre çalışması ve bu yüzden de personelin motivasyonunun azalması anlamına gelir. Böyle bir durumda büyük işletme yönetimi, küçük işletmenin değer yargısını anlamayabilir ve bu da çatışmanın doğmasına sebep olabilir.

### **ÇATIŞMANIN SONUÇLARI VE ÇÖZÜMLENMESİ**

Dağıtım kanalında oluşan çatışmanın çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Çatışmanın düzenlenmesi için yapılacak faaliyetler, çatışmanın işlevsel olup olmamasına göre değişecektir. Önceleri kanal üyelerinin kanaldan uzaklaşmasına neden olduğu için, yapılan bütün çalışmalar, işlevsel olmayan yani zararlı olarak kabul edilmiştir. Son zamanlarda ise, çatışmanın kanaldaki dayanışmayı arttırıcı, faydalı özellikleri olduğu kabul edilmektedir. İşlevsel ve işlevsel olmayan çatışmanın sonuçları aşağıda açıklanmaktadır (Bowersox ve Cooper,1992) .

İşlevsel kanal çatışmasının olumlu sonuçları, iki farklı şekilde görülebilir Birincisi, kanal sisteminin birleşmesidir. Kanal üyeleri, başka hiçbir alternatif ilişkinin, mevcut kanal sistemi kadar amaçların gerçekleştirilmesinde etkili olamayacağına karar verebilir. Örneğin bir perakendeci, üreticinin kendisine kusurlu ve eksik mamulleri verdiğini bildiği halde, bundan daha iyisini yapacak başka bir üretici olmadığını düşünebilir. Böyle bir durumda, temel problem hala mevcut olacaktır, fakat gerginlik azalacaktır. Eğer perakendecinin üreticiyle ilgili memnuniyeti, alternatif arz kaynaklarını araş-

tırmasının bir sonucu olarak artıyorsa, böyle bir durumda işbirliği de artmış olacaktır. Artan işbirliği, kanalda meydana gelen diğer problemlerin çözümünde, çabaların daha çok birleştirilmesini sağlayacaktır.

Kanaldaki çatışmanın olumlu sonuç doğurduğu ikinci durum ise, sistemde bir değişimin meydana gelmesidir. Eğer çatışma, sistemde bir değişimi hızlandırır ve bu da performansı arttırırsa, çatışmanın olumlu (işlevsel) olduğu kabul edilebilir. Örneğin bir perakendeci çatışma sonucunda, faaliyetlerini arttırarak daha iyi bir performans gösterirse, çatışmanın olumlu sonucundan söz edilebilir.

Bazı durumlarda ise çatışma, dağıtım kanalına zarar verebilir. Örneğin kanal üyeleri, yapıcı çözümler yerine çatışmayı sürdürerek sahip olunan kaynakları israf ederlerse, çatışma kanal sistemi açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki; çatışma ile performans arasında doğrudan bir ilişki söz konusu olup (Rose ve diğ., 2007), özellikle çatışmanın grup içi performans ve memnuniyeti azalttığı belirtilmektedir (Jehn, 1994). Ayrıca; Gaski (1984), çatışmanın dağıtım kanalı üyelerinin memnuniyetini ve dağıtım kanalının performansını azalttığını ifade etmiştir. Görüldüğü üzere çatışma, kanala faydalı da olabilir zarar da verebilir. Bu yüzden, kanalda meydana gelen çatışmadan tamamen kaçınmak yerine, çatışmanın kanal açısından ne tür bir sonuç getireceğine bakılarak, ona göre tedbirler alınmalıdır.

Çatışmanın çözümlenmesi için değişik uygulamalar bulunmaktadır. Bunlar kısaca (Dant ve Schul,1992):

### **Problem Çözme**

Çatışan tarafların müşterek amaçları olduğu kabul edilmekte ve çözümün, müşterek amaçları gerçekleştirmek için çareler bulmak olduğu düşünülmektedir. Kanalin etkinliğini arttırmak için, belirlenen amaçları kanal üyelerinin tek tek gerçekleştirmesi mümkün değildir. Her bir üyenin amacın gerçekleştirilmesinde ayrı bir rolü bulunmaktadır. Belirlenen müşterek amaçlara ulaşmak için, her üye kendine düşeni yapmak zorundadır. Aksi takdirde kanalin başarısından söz edilemeyecektir.

Problem çözme, üyeler arasında işbirliği ve güveni esas almakta, ayrıca; bilginin toplanmasını, amaçlar ve önceliklerle ilgili bilginin açık ve doğru bir şekilde değişimine yönelik işbirliği içeren davranışları ve sürekli olarak yeni alternatiflerin araştırılmasını kapsamaktadır (Pruit, 1981).



### **İkna Etme**

Çatışmayı çözümlenebilmek için her bir üyenin, diğer üyenin temel konularla ilgili bakış açısını veya kararını değiştirmeye çalıştığı görülmektedir. Böyle bir uygulamada amaç, genel amaçları ön plana çıkararak, her bir üyenin kendi alt amaçlarındaki farklılıkları en aza indirebilmektir (Dant ve Schul,1992). Böylece genel amaçlarda fikir birliğine varılmasıyla, alt amaçlarla ilgili çatışmanın da çözülebileceği kabul edilmektedir.

### **Müzakere**

Amaç, bir kanal üyesini tamamen memnun etmekten çok, çatışmayı yavaşlatmaktır. Böylesi bir uzlaşma olayı çözebilir, fakat asıl gerginliği çözmez. Eğer gerginlik devam ederse bu demektir ki, ileride çatışma tekrar doğabilecektir. Uzlaşma durumunda, her iki taraf da çatışmaya son vermek için bazı isteklerinden vazgeçmek durumunda kalabilecektir. Müzakerenin başarısı büyük oranda tarafların iletişim gücüne bağlıdır. Etkin bir çözüme ulaşmak için karşılıklı iyi bir iletişim sağlanmalıdır.

### **Politika**

Burada çatışmanın çözümlenmesinde bir anlaşmaya varmak için, üçüncü kişilerden yararlanılması söz konusudur. Örnekler arasında, bu konuda aracı olarak kullanılan üçüncü kişiler veya mahkeme kararına başvurulması bulunmaktadır. Aracı kişi kullanıldığında aracı, çatışma için çözüm önerir, ancak bunu çatışan üyeler kabul etmeyebilir. Burada önemli olan, bulduğu çözümleri her iki tarafın da kabul edebileceği, tarafsız olan üçüncü kişiler ayarlanabilmesidir. Ayrıca kanal üyeleri, çatışmanın çözümlenmesi için yasal yollara da başvurabilir. Mahkemenin, bu konuya çözüm getirmesi istenebilir.

Çatışmanın sona erdirilmesi için diğer bir yöntem de, kanalda çatışmaya sebep olan kanal üyesinin kanaldan çıkarılmasıdır. Böylece, kanalda uyumsuz davranış sergileyen üyenin, kanaldan dışlanmasıyla çatışma da çözümlenmiş olmaktadır. Aslında kanal üyeleri arasındaki çatışmayı çözümlenmenin 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).

### **ÇATIŞMANIN ÖNLENMESİ İÇİN NELER YAPILABİLİR?**

Her dağıtım kanalında, çatışmanın meydana gelme olasılığı bulunmaktadır. Ancak dağıtım kanalında ileride olması muhtemel çatışmaya meydan vermemek için, öncelikle kanala dahil edilecek üyelerin seçimine dikkat

edilmelidir. Bu konuda göz önüne alınacak genel hususlar şu şekildedir (Cemalcılar, 1994):

1. Kanal ile ilgili incelemeler tüketiciden başlar ve geriye, üreticiye doğru yürütülür. Nedeni gerçekte, dağıtım kanalını, tüketicilerin satın alma alışkanlıklarının belirlemesidir. Bu, pazarlama kavramına da uygundur. Tüketicilerin önemli bir oranı krediyle satın almak isterse, üreticinin, bu isteğe uyacak perakendecilerden kanalı oluşturması gerekecektir.
2. Belirlenen kanal, tüm olarak işletmenin pazarlama temel amaçlarına uygun olmalıdır. İşletme, karmaşık bir sanayi mamulü için mamule bağlı hizmetleri en iyi biçimde sağlama amacı güderse, kısa bir kanal seçebilir. Ancak tüm mamullerini geniş bir pazarda dağıtmak isterse, yoğun dağıtım yöntemini benimsemelidir.
3. Kanal, önceden belirlenen pazar payına işletmeyi ulaştırmalıdır. Sözcüseli yoğun biçimde dağıtım istenen bir mamul, yalnız bir tür perakendeci işletmede, örneğin yalnızca büyük mağazalarda satışa sunulursa, işletmenin belirlenen pazar payına ulaşılmasında yetersiz kalabilir.
4. Kanal gereği ölçüde esnek olmalıdır. Alışlagelen türdeki perakendecilerden başka, uygun perakendecilerle mamulü pazarlama olanakları doğduğunda, bu perakendecilerden de yararlanılmalıdır. Aksi takdirde, rakipler yeni pazarlama kanalını ele geçirerek başarı kazanabilirler.
5. Bir mamulün dağıtımını için oluşturulan dağıtım kanalında yer alan işletmeler, bağımsız birimlerdir. Etkin bir dağıtım sağlanmak isteniyorsa, bu bağımsız işletmeler arasında iyi ilişkiler geliştirilmelidir. Her birinin başarısı, bağlı olduğu birimin başarısına bağlıdır. Örneğin üreticinin başarısı, toptancının; toptancının başarısı perakendecinin başarısına bağlıdır.

Ayrıca çatışmanın önlenmesi konusunda, kanalda dikey pazarlama sisteminin kurulması da etkili olabilir. Dikey pazarlama sistemi, ürünlerin zamanında satışı ve teslimini kolaylaştırmak için tüm ilişkilerin işbirliğiyle yerine getirilmesi üzere kurulmuş sistemdir (Bowersox ve Cooper,1992). Bu sistemin en büyük özelliği, kanal üyelerinin birleşik performanslarının, her birinin ayrı ayrı göstereceği performanstan daha büyük olacağı veya bunu aşacağı şeklindedir. Örneğin bir perakendeci satışla ilgili bilgileri üreticiye aktarırsa, üreticinin de bu konuda herhangi bir tahminde bulunması veya bir araştırma yapması gerekmecektir. Bu şekildeki bir işbirliği ile ilişkiler

### *Dağıtım Kanallarında Çatışma Nasıl Önlenebilir?*

daha da iyi olacak ve çatışmanın önlenmesi konusunda kolaylık sağlanabilecektir.

Dikey pazarlama sistemiyle, kanal üyeleri arasında koordinasyon sağlanacak, teknolojik açıdan ilerleme kaydedilecek ve böylece rekabet avantajı sağlanacaktır (Buzzle, 1983). Kanal üyeleri arasındaki iletişimi hızlandırmak, tüketicilere daha iyi hizmet sunabilmek için teknolojilerini yenileyerek, özellikle de bilgisayardan yararlanmak suretiyle, faaliyetlerine hız kazandırabileceklerdir. Ayrıca, her üyenin kendi alanında uzmanlaşmasıyla, her üye kendi faaliyetlerini daha hatasız ve daha iyi bir şekilde yerine getirebilecektir. Yine dikey pazarlama sisteminin özelliği gereği, herhangi bir risk durumunda da riskin paylaşılması söz konusu olacaktır (Bowersox ve Cooper,1992).

Ayrıca dağıtım kanallarında çatışmayı önlemek için üretici, kanal üyeleri ile yakın ilişkiler içinde olmalı ve şu konulara dikkat etmelidir (Narus ve Anderson, 1986):

- Kanal üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını çok iyi anlamalıdır.
- Onlarla çalışabilir, etkili ortaklıklar kurmalıdır.
- Bu ortaklığı iyi bir şekilde idare etmelidir.

Üreticiler etkin bir şekilde dağıtım ve satış işlemini gerçekleştirmek için, araçlarla iyi geçinmek, onların istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, onlara yardımcı olmak zorundadırlar.

Üreticiler, kanal üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını nasıl anlayacaklardır? Bu konuda sürekli ve düzenli olarak bilgi toplamak için değişik yöntemlerden yararlanılabilmektedir. Bunlar (Narus ve Anderson, 1986) :

Üreticilerin sahada görevli satış elemanları; kanal üyelerini düzenli olarak dinleyerek, onlarla bağlantı kurarak, onların problemleri, değişen ihtiyaçları hakkında bilgi edinebilir. Veya üretici şirket, kanal üyelerinden oluşan bir komite oluşturarak, onların deneyimlerinden yararlanabilir. Bu şekilde, genel dağıtım problemleri tartışılır, dağıtım kanalının faaliyetlerini etkileyebilecek pazar bilgileri paylaşılır ve kanal üyelerinin değişen istek ve ihtiyaçları üzerinde durulabilir.

Ayrıca üretici, pazar araştırması çalışmalarından da yararlanabilir. Kanal üyelerinin ihtiyaçlarını öğrenebilmek için, belirli aralıklarla anketler düzenleyebilir. Böylece kanal üyelerinin performansları ve program geliştirme konusundaki tavsiyeleri alınabilir.

Etkili ortaklıklar kurmak, hemen olabilecek bir şey değildir. Kanal üyelerinin birbirini tanıması ve ilişkilerini güçlendirmesi için en az iki-üç yıl

geçmelidir. Ancak bu şekilde üyeler birbirini tanıyabilecek ve faaliyetlerini bir düzene oturtabileceklerdir. Bu konuda danışmanlık yapan firmalardan da yararlanılabilir. Bir dağıtım planının oluşturulması, kanal üyelerinin seçimi ve oluşturulan temel programların uygulanması konularında üretici firmaya yardımcı olabilirler.

Biçimsel bir dağıtım planı oluşturulurken, bunun yazılı olmasına ve tüm dağıtım ağına dağıtılmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca planda ; durum analizi, yapılacak olan faaliyetler, kanalla ilgili tehdit ve fırsatlar, kanalın amaçları, satış kotaları, üzerinde önemli durulması gereken pazar ve ürünler, temel ihtiyaçlar analizi, kanal üyelerinin ihtiyaç duyacağı yardımlar, bu ihtiyaçları karşılamak için üreticinin yapacağı faaliyetler ve son olarak da bir kontrol bölümü, her bir üyenin alacağı sorumluluk ve bu programları tamamlamak için bir zaman çizelgesi bulunmalıdır (Narus ve Anderson, 1986).

Dağıtım kanalında başarılı bir ortaklık oluşturabilmek için, üretici ve kanal üyeleri arasındaki karşılıklı iletişim son derece önemlidir. Bu yüzden üretici şirket merkezinde çalışan personelin veya satış elemanlarının kalifiye ve iyi eğitilmiş olması gerekmektedir. Bu elemanlar, kanal üyelerinin siparişlerini doğru ve tam olarak almalı ve bunları gecikmeden gerçekleştirmeli, üyelerin problemlerini çözmeye çalışmalıdır. Üretici firmadaki pazarlama müdürü, belirli aralıklarla, her bir kanal üyesinin genel müdürünü telefonla aramalıdır. Müdür, temel politikalarındaki değişiklikleri açıklamalı, karşılıklı olarak performans değerlendirmesi yapmalı, ortak pazarlama programlarını planlamalı ve böylece ortaklığı sağlamlaştırmalıdır.

Üretici, dağıtım kanalının verimliliğini arttırmak, çatışmayı önleyebilmek için neler yapabilir? Bunun için kısa vadede verdiği sözleri yerine getirecek; teslim süresi içinde siparişleri ödeyebilir, hatalı olmayan kaliteli ürünler dağıtabilir, yeterli oranda reklam ve mamul desteği sağlayabilir, teknik problemlere yardımcı bulunabilir, mağaza içi sergileme malzemesi verebilir, toptancı ve perakendecilerin satış personelinin eğitimine yardımcı olabilir (Oluç, 1989). Ayrıca üretici uzun vadede ortaklığın bozulmaması, devamı için, kanal üyeleriyle birlikte gelecek için planlar yapabilir.

## SONUÇ

Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılamaya çalışan üreticiler, ürünlerin tüketicilere ulaştırılmasında değişik dağıtım kanalı üyelerinden yararlanmaktadırlar. Üreticilerin dağıtım işlevini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için, bu kanal üyelerinden yararlanmaları kaçınılmazdır. Ancak kanalın başarılı olabilmesi için, kanal üyeleri arasında iyi bir ile-

### *Dağıtım Kanallarında Çatışma Nasıl Önlenebilir?*

tişimin sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde, üyeler arasındaki iletişim-sizlik, motivasyonun bozulmasına, çatışmaların çıkmasına ve dolayısıyla performansın düşerek, verimliliğin azalmasına neden olabilecektir. Böyle bir dağıtım kanalı da, ürünlerin satışı ve dağıtımında oldukça yetersiz kalacaktır. Bu yüzden, tüm üyelerin birbirine bağımlı ve her birinin performansı tüm kanalın gücüne bağlı olan kanal üyelerinin, yoğun rekabette müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve daha fazla değer yaratabilmek için; karşılıklı işbirliği, anlayış, bağlılık ve ekip çalışmasına ihtiyaçları bulunmaktadır (Foreman, 2006).

Bir dağıtım kanalında, üyeler arasında hiç çatışma olmayacak diye bir şey yoktur, bazen çatışma kaçınılmazdır. Her ne kadar üyeler ortak amaçlar etrafında toplanarak bir araya gelmişlerse de, her birinin ayrı ayrı yönetimleri ve amaçları bulunmaktadır. Önemli olan, genel olarak temel noktalarda uyum sağlayabilmek ve alt amaçlarda da birbirine destek olabilmektir. Ayrıca, yönetimin stratejik amaçlarının net bir şekilde anlaşılması ve değişikliklerin disiplinli bir şekilde uygulanmasıyla, çatışma hafifletilebilecek ve uzun vadeli başarının artması sağlanabilecektir (Berry, 1998).

Etkili bir ortaklık kurmak hemen mümkün olmamaktadır. Bu uzun zaman alabilmektedir. Eğer bu konuda tüm üyeler çaba gösterir ve bu çabalarda başarılı olursa, bu takdirde aşağıdaki sonuçlar elde edilebilecektir (Narus ve Anderson, 1986):

- Üyelerin faaliyetlerinde daha fazla gayret göstermeleri için motivasyonları artacak ve dolayısıyla üyelerin performansları da artış gösterecektir.
- Karşılıklı olarak yardımlaşma ve iyi niyetin yer aldığı ilişkiler sonucunda, hatalar da kolaylıkla çözümlenecek ve hata olasılığı minimuma inecektir.
- Kanal üyelerinin kanaldan ayrılma olasılığı azalacak ve bunun sonucunda, üreticinin dağıtım kanalına yeni üyeler bulma ve dahil etme konusundaki maliyeti azalacaktır.
- Tüm üyelerin koordineli bir şekilde çalışması, nihai kullanıcıların, gösterilen gayretten ve ürünlerden tatmin olmasına yardımcı olacak ve böylece nihai kullanıcılar, hem üreticiye hem de kanal üyelerine sadık kalacaklardır.

Buradan da anlaşılacağı üzere, dağıtım kanalının, ürünlerin nihai kullanıcılara ulaştırılmasında büyük önemi bulunmaktadır. Nihai kullanıcıları hoşnut edecek etkin bir dağıtım kanalının oluşturulması, hem üreticiler hem de kanal üyeleri açısından önem taşımaktadır. Bu yüzden kanalda çatışmaya

sebeplere olabilecek hususlara dikkat edilmelidir. Yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak isteniyorsa, çatışma olasılıkları minimuma indirilmeye çalışılmalı ve çatışma etkin bir şekilde yönetilerek, daha işlevsel bir dağıtım kanalı oluşturmaya çalışılmalı ve böylece müşterilere sunulan hizmetin kalitesi artırılmalıdır.

### KAYNAKLAR

- Berry, Richard K. (1998), "Managing Channel Conflict", Best's Review, January, 98(9):69.
- Bowersox, Donald J. and Cooper, Bixby M. (1992), Strategic Marketing – Channel Management, McGraw-Hill Inc., USA.
- Brown, James R. and Day, Ralph L. (1981), "Measures of Conflict in Distribution Channels", Journal of Marketing Research, August,18: 263-274.
- Buzzle, Robert D. (1983), "Is Vertical Integration Profitable", Harvard Business Review, January-February: 92-100.
- Cemalcılar, İlhan (1994), Pazarlama-Kavramlar ve Kararlar, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Dant, Rajiv P. and Schul, Patrick L. (1992), "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution", Journal of Marketing, January, 56(1): 38-54.
- Eisenhardt, Kathleen M. and Zbaracki, Mark J. (1992), "Strategic Decision Making", Strategic Management Journal, 13: 17-37.
- Foreman, Susan (2006), "Power Conflict and Control in Distribution Channels", Henley Manager Update, Spring, 17(3): 11-18.
- Gaski, John F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", Journal of Marketing, 48(3): 9-29.
- Isen, Alice M. and Baron, Robert A. (1991), "Positive Affect as a Factor in Organizational Behavior", Research in Organizational Behavior, 13: 1-53.
- Jehn, Karen A. (1994), "Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict", International Journal of Conflict Management, 5(3): 223-238.
- Karabulut, Muhittin ve Kaya, İsmail (1991), Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri, Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul.
- Karafakioğlu, Mehmet (2005), Pazarlama İlkeleri, Birinci Basım, Literatür Yayınları, İstanbul.

### *Dağıtım Kanallarında Çatışma Nasıl Önlenebilir?*

- Kumcu, Erdoğan (1981), Dağıtım Kanalları Sisteminde Çatışma Süreci, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- Mescon, Michael H., Bovee, Courtland L. and Thill, John V. (2002), Business Today, Tenth Edition, Prentice-Hall Inc., USA.
- Narus, James A. and Anderson, James C. (1986), “Turn Your Industrial Distributors into Partners”, Harvard Business Review, March-April: 66-71.
- Oluç, Mehmet (1989), “Dağıtım”, Pazarlama Dünyası, Yıl:3, Sayı:13, Ocak- Şubat: 3-17.
- Porter, Michael E. (2001), “Strategy and the Internet”, Harvard Business Review, March: 63-78.
- Pruit, Dean G. (1981), Negotiation Behavior, New York: Academic Pres, Inc. Rose, Gregory M., Shoham, Aviv, Neill, Stern and Ruvio, Ayalla (2007), “Manufacturer Perceptions of the Consequences of Task and Emotional Conflict Within Domestic Channels of Distribution”, Journal of Business Research, 60: 296-304.
- Schwenk, Charles R. (1989), “A Meta-Analysis on the Comparative Effectiveness of Devil’s Advocacy and Dialectical Inquiry”, Strategic Management Journal, 10: 303-306.