

Dağıtım Kanalında Bayileri Motive Etmenin Belirleyicileri: Ampirik Bir Analiz

Şuayip Özdemir*

Özet: Bu çalışmada üretici işletmelerin ürünlerini pazarlayan aracı işletmelerin daha fazla gayret göstermelerini sağlamak için üretici işletmelerin kullanabilecekleri araçlar üzerinde durulmuştur. Giyim ve beyaz eşya sektöründen seçilmiş 242 işletmeye bir anket uygulanarak elde edilen veriler analiz edilmiştir. Dağıtım kanalında bayileri motive edici 16 faktör tespit edilmiştir. Sonuç olarak üretici işletmelerle araçlar arasındaki ilişkileri etkileyen 9 faktör, bayileri ve bayilerle ilgili süreçleri etkileyen 4 faktör ve nihai tüketicileri ve nihai tüketicilerle ilgili süreçleri etkileyen 3 faktör tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Dağıtım kanalı, motivasyon, bayi.

Giriş

Dağıtım kanalı, bir pazarlama sisteminin en kritik unsurlarından biridir. Kanalda yer alan araçlar, üreticilerin ürünlerini tüketicilere ulaştırarak kazanç elde ederken, aynı zamanda tüketicilerin ihtiyaç duyduğu ürünleri kolay, çabuk ve arzu edilen şekilde tüketicilere ulaştırılmasını sağlamaktadır.

Üretici işletmeler kaynaklarının önemli bir bölümünü üretim için kullanmakta; dikkatlerini bu alanda yoğunlaştırmaktadır. Üretilen ürünlerin tüketicilere ulaştırılmasında önemli ölçüde araçlardan faydalanmaktadır. Üreticilerin yapmış olduğu her türlü tutundurma çabası araçların işini kolaylaştırmaktadır. Araçlar da her tür tutundurma faaliyeti ile üretici işletmeyi desteklemiş olmaktadır. Bayilerin kişisel satış çabaları, halkla ilişkiler faaliyetleri, reklamlar ve satış geliştirme çabalarının tamamı bayi için olduğu kadar üretici işletme için de etkili olmaktadır.

* Yrd. Doç. Dr. Şuayip Özdemir, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü'nde öğretim üyesidir. sozdemir@aku.edu.tr

Dağıtım kanalında yer alan aracı firmalarla üreticiler arasındaki işbirliğini olumsuz etkileyen muhtemel bir çatışmanın önlemesi ve dağıtım kanalında güç dengelerinin üreticiden yana kayması için gerekli olan liderlik anlayışının sağlanması üretici işletmenin hedeflerinden birisidir. Üretici işletmenin liderliği dağıtım kanalındaki araçların motivasyonunda ve dağıtımın etkinliğini iyileştirmede belirleyici bir rol oynamaktadır. Dağıtım kanalı liderliği ve motivasyon, dağıtım kanalında güçlü işbirliği, rekabet üstünlüğü oluşturmada bir zemin teşkil etmektedir.

Aracılar, dağıtım kanalında acente, distribütör veya bayi olarak bilinmektedir. Bayiler, kendi nam ve hesabına çalışan, başka işletmelerden (üretici veya ticari işletmelerden) aldığı ürünleri düzenli olarak satan işletmelerdir. Üretici işletmelerle aracılar arasında şekil şartına bağlı olmaksızın sözleşmeler yapılmaktadır. Aracı işletmeler, perakendeci olabilecekleri gibi endüstriyel tüketicilere satış yapan işletmeler de (toptancı-distribütör) olabilmektedir. Bu çalışmada bu ayırım dikkate alınmaksızın genel olarak *bayi* statüsünde olan işletmeler dikkate alınarak üretici işletmelerle olan ilişkileri ele alınmıştır. Nihai tüketicilere ve endüstriyel tüketicilere mal ve hizmet sunan işletmeler bayi olarak ele alınmıştır. Bayilerin perakendecilerle temel farkı “belirli bir markanın veya işletmenin temsilcisi” olmasıdır. Perakendeci işletmeler aynı anda pek çok ürün ve markayı satışa sunmaktadır.

Çalışmada, bayilerin motivasyonlarını yükseltmek ve pazarlama faaliyetleri için harcadıkları çabaları artırmak amacıyla üretici işletmelerin kullandıkları araçlar belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada; üretici işletmelerin bayilere yönelik faaliyetlerinde kullandıkları araçlar; bayilerin perspektifinden değerlendirilmektedir. Özellikle endüstriyel ürünler pazarında yer alan işletmeler kendi ürünlerinin satışı için daha çok çaba harcanmasını istemekte ve bunun için bir çok yöntemi uygulamaya koymaktadır. Bu çabaların sistematize edilmesi hem teorik olarak hem de uygulama açısından önemlidir. Araştırma neticesinde üretici işletmelerin bayilerin motivasyonunda kullandıkları araçlara ve yöntemlere ilişkin bir model geliştirilmesi de amaçlanmaktadır.

Dağıtım kanalında etkinliği artırmak amacıyla üretici işletmelerin izleyebilecekleri iki temel strateji vardır: İtme stratejisi ve çekme stratejisi. Çekme stratejisinde üretici işletme nihai tüketicilere yönelik tutundurma faaliyetleri yapmakta ve müşterilerin taleplerinin artmasını sağlayarak bayiler üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bayiler talebin canlılığı sayesinde daha fazla ürün sunma gayreti içine girmekte ve üretici işletmeden daha çok ürün talep etmektedir. İtme stratejisinde ise üretici işletmeler doğrudan bayilere yönelik uygulamalar geliştirerek teşvik etmek istemektedirler. Bu çalışmada özellikle bayilere yönelik itme amaçlı uygulamalar ortaya koyulmakta ve mevcut uygulamaların bayiler tarafından değerlendirilmesi ile teşvik edici unsurlar

kategorize edilmektedir. Bu unsurların dağıtım kanalındaki süreç ve aktörler üzerinde etkili olduğu varsayımına dayanan bir model ortaya koyulmaktadır.

Bayiler, tüketicilerin beklentileri ile ürünün sağladığı faydalar arasındaki farkı gözleyerek üretici işletmeye geri besleme sağlamaktadır. Ürünün ikamesi olması durumunda bayilerin daha karlı olan ürün satışına daha çok önem verme eğilimine sahip olmaktadır. Bu durumda üretici işletmeler, parasal araçlar yanında parasal olmayan araçları da kullanarak kendi ürünlerinin satışında daha fazla çaba harcanmasını sağlamaya çalışmaktadırlar.

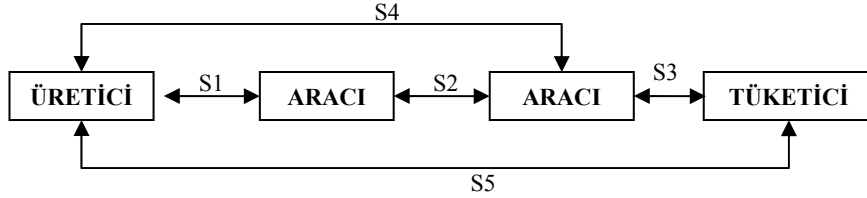
Önemli fonksiyonları yerine getiren bayilerin bağımsız olması durumunda üretici işletme için risk büyümektedir. Çünkü bayi, her zaman moral olarak satışında çaba harcamak istemediği üretici işletmeyi ve ürünlerini bırakarak rakip ürünlerden veya ikame ürünlerinden birisi için satış çabalarına girmeyi tercih edebilmektedir. Bu nedenle güç dengesini korumak, kârlılığı sürekli hale getirebilmek, belirsizlikleri azaltmak ve kârını maksimize etmek isteyen üretici işletmeler, kendi ürünlerini satma konusunda bayileri teşvik etmek istemektedirler.

I. Dağıtım Kanalında İlişkiler

Üretici, bayi ve müşterilerin aktörler olarak yer aldıkları dağıtım kanalında toplumsal ve ticari ilişkiler ağı oluşmaktadır. Dağıtım kanalında üretici ile bayi arasında karşılıklı olarak *bilgi* alışverişi ve tek yönlü olarak *mal, para ve tutundurma akışı* gerçekleşmektedir. Benzer şekilde bayilerle müşteriler arasında da çift taraflı olarak bilgi alışverişi ve tek yönlü olarak mal para ve tutundurma akışı ile ilişki kurulmaktadır.

Bu ilişkilerde çoğu zaman üretici işletmeler, aracı işletmelere kazanç sağlama fırsatını ellerinde bulundurdukları için güçlü pozisyonda yer almaktadırlar. Ancak sadece ticari amacı olan ve her an başka bir ürünün satışını üstlenerek kazancını devam ettirmeyi isteyebilecek bayilerle uzun süren ticari işbirlikleri için bayilerin maddi kazançlarının yanında motivasyonları da önem kazanmaktadır. Parasal boyutu olsun ya da olmasın üretici işletme ile bayiler arasındaki her türlü ilişki de motivasyon boyutu vardır.

Üretici işletmelerle bayiler arasında bir dağıtım kanalı içinde yer alan iki işletmenin tipik ilişkileri olan *çatışma, güç, işbirliği, liderlik, rekabet ve bağımlılık*, (Altunışık vd., 2002: 285-289; İslamoğlu, 1999: 437-444) yaşanırken üretici işletmenin çatışmayı azaltma amacı, işbirliği yapma amacı ve dağıtım kanalında güçlü bir işletme olma imajı bir ölçüde bayileri teşvik amacı taşımaktadır.



Şekil 1. Dağıtım Kanalında Aktörler ve Süreçler

Şekil 1’de görüldüğü gibi üretici-bayi-müşteriden oluşan dağıtım kanalında dağıtım ilişkilerini etkileyen üç aktör (üretici, aracı ve müşteri) ve beş süreç (S1, S2, S3, S4, S5) belirleyici rol oynamaktadır. Aktörlerden birincisi üretici işletme (A1), ikincisi aracı (A2) ve üçüncüsü ise endüstriyel veya nihai müşterilerdir (A3). Süreçlerin birincisi üretici ile bayi arasındaki ürün, para ve bilgi akışı ile işbirliği ve çatışma ilişkilerinin yaşandığı ve bayilerin endüstriyel tüketici olarak rol oynadığı ve iki yönlü ilişkinin yaşandığı süreçtir (S1). İkinci süreç, ise bayi ile endüstriyel tüketici arasında yaşanan iki yönlü bilgi akışından ve tek yönlü mal, para ve tutundurma akışından oluşan ilişkilerin yer aldığı süreçtir (S2). Üçüncü süreç ise aracı ile nihai tüketici arasında yaşanan ilişkilerden oluşmaktadır (S3). Uzun dağıtım kanallarında üretici işletmenin, distribütörden sonra gelen aracılılarıyla olan ilişkilerini göstermektedir (S4). Son olarak, dağıtım kanalında aracılar kullanılıyor olsa bile üretici ile nihai müşteri arasında da ilişki kurulabilmektedir (S5). Teşvik ediciler bu üç aktör ve beş süreç üzerinde etkili olarak kendilerinden beklenen işlevi yerine getireceklerdir.

Anderson ve Narus (1990: 43-46) dağıtım, aracı firmalarla üretici firmaların tüketicilerin ihtiyaçlarını etkin şekilde karşılamak için giriştiği ve *her ikisinin de kazançlı çıktığı bir işbirliği* olarak tanımlamaktadır. Bu ilişkide güven, işbirliği, çatışma, iletişim, diğer firmayı etkileme gücü gibi değişkenlerin birlikte tüketicilerin tatmininde rol oynadığını belirtmektedirler. Dağıtım kanalındaki ilişkilerle aracılar ve dolayısıyla nihai tüketicilerde *bağlılık (sadakət)* oluşturulması amaçlanmaktadır.

Ticari ve sınai işletmeler, faaliyetlerini sürdürebilmeleri için değer üretmek ve satmak zorundadırlar. Sanayi işletmeleri, yarı mamul veya hammaddeleri bayilere sunarken bayilerden ürünün değerini artırmalarını; en azından korumalarını beklemektedirler. Dağıtım kanalında oluşan güç dengesi; *çevresel belirsizlikler, ürünün ikame edilebilir olması, ürünün başka ürünler ya da markalarla ikame edilebilir olması ve ürünün katma değerinin yüksekliğinin* bir sonucu olarak oluşmaktadır. Buna göre yüksek risk üstlenen işletme dağıtım kanalında kritik noktaya yerleşmektedir. Riskin belirleyicisi ise ürün için *ikame edilebilirlik*, çevre için *belirsizlik* ve ürünün nihai tüketiciye yaklaştıkça *katma değerinin azalmasıdır*. Ürünün ikame edilebilirliği

ği arttıkça aracı önem kazanmaktayken, ürünün ikame edilebilirliği azaldıkça üreticinin *liderliği* ortaya çıkmaktadır. Liderliğin yanında ürünün satıcı işletmelere sağladığı *katma değer* de (*vazgeçilemezlik*) üreticinin kanal üyeleri üzerindeki etkinliğini artıran ve bayileri satış çabalarını artırmaya teşvik eden bir unsurdur (Kim ve Frazier, 1996: 19-32).

Üretici işletmeler, ürünlerinin pazarlaması sırasında bayilerden önemli hizmetler beklemektedir. Üretici işletmenin başarısı kendi çabalarına olduğu kadar, bir ölçüde bayilerin üretici işletmelerin ürünlerini pazarlamadaki performanslarına da bağlıdır. Bayilerin seçeneklerinin çok olması durumunda bayiler üretici işletmeye göre avantajlı duruma geçmektedir. Bu durumda üretici işletmeler bayileri güdülemede yetersiz kalmakta ve ortaya problemler çıkmaktadır. Yaşanan problemleri çözmek amacıyla, ortaklarla ilişkileri düzenleme ve geliştirmek üzere PRM (Partner Relationship Marketing) adı verilen yazılımlara başvurulmaktadır (Mirani vd., 2001).

II. Dağıtım Kanalı Yönetim Aracı Olarak Motivasyon

Dağıtım kanalı içinde birbirinde bağımsız ancak ortak çıkarları olan bir dizi işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin en başında ürünün üretici gelmektedir. Ekonomik olarak kendilerinden bağımsız işletmelerin oluşturduğu bir dağıtım kanalını yönetmek gerekmektedir. Fiziki dağıtım, koordinasyon, denetim gibi önemli işlevleri yerine getiren işletme aynı zamanda ürünlerinin daha fazla satılmasını sağlamak amacıyla bir takım motive edici araçları da kullanmaktadır. Üretici işletmeler pek çok uygulama ile dağıtım kanalında yer alan bayileri teşvik etmeye çalışmaktadır. Burada uygulamalar genel olarak doğrudan parayla ilgili olan maddi olan araçlar ve doğrudan parasal olmayan araçlar olmak üzere iki başlık altında toplanabilmektedir. Literatür taraması sırasında görülmüştür ki *üretici ve bayi arasındaki rasyonel ilişki* içinde parasal olmayan unsurlar en az parasal araçlar kadar önemli yer tutmaktadır.

2.1. Parasal Motivasyon Araçları

Dağıtım kanalı içinde üretici işletmenin araçları teşvik etmek için kullandığı ve aracı işletmelerin doğrudan kazançlarına yansıyan uygulamalar ekonomik araçlar olarak değerlendirilmektedir. Bu bölümde kısaca ekonomik araçlar tanıtılmaktadır.

Üretici işletmeler, dağıtım kanalı üyelerini *kotalar oluşturarak* kendi ürünlerinin pazarlamasına aktif olarak katılmasını sağlamayı amaçlamaktadırlar. Kurdukları ya da yararlandıkları dağıtım sisteminin etkin olabilmesi için taraflar sözleşmelere ya

da başka güçlere dayalı olarak yaptırımlar uygulamak istemektedirler (Aksoy,1990: 14-19).

Gilliland, (2003; 2004) elektronik malzeme satan bayiler için teşvik edici olarak *güvenilir kanal politikaları, güçlü teşvik ediciler, destekleyici ilişkiler, pazar geliştirmeyi destekleme ve nihai müşterileri teşvik* olmak üzere beş faktör saymaktadır. Daha sonra bu faktörleri alt gruplara ayırarak 16 alt gruptan bahsetmektedir. Bu alt gruplar içinde hem maddi unsurlar hem de maddi olmayan unsurlar yer almaktadır.

Aracıları motive etmenin bir yolu da “çatışmaları azaltıcı ve işbirliğini geliştirici bir sistem” oluşturmaktır. Bunun için *indirimler, tavizler ve finansal yardımlar* ve sözleşeler yardımıyla *aracıları koruyucu hükümler* kullanılmaktadır (İslamoğlu, 1999: 440-442). Çünkü aracılar, üreticilerden “finansal yardımlar ve rekabetsel farklılaşma” beklemektedir (Gosh vd, 2003). Bayiler *nakit indirimleri ve iade politikaları* sonucunda motive olabilmektedirler (Tsay, 2001). Üretici işletmelerin, uyguladıkları stratejilerle, *bayilerin lehine fiyat farkı* oluşturarak onları motive etmeleri mümkündür (Li ve Dant, 1999).

Üreticilerin ulusal düzeydeki pazarlama faaliyetleri, bayilerin pazarlama faaliyetlerinin desteklenmesi, ürün karmasının genişliği, kişisel düzeyde iyi ilişkiler ve iki yönlü açık iletişimi bayiler tarafından önemli bulunmaktadır. Genel olarak motive olmamış ve morali bozuk satıcılardan oluşan bir dağıtım kanalında; çatışmanın kaçınılmaz olduğunu, çatışmanın sonucunda da dağıtım kanalında etkinlik sağlanamayacağını vurgulamaktadırlar. Çünkü bayiler emek ve sermaye koyarak üstlendikleri riskin karşılığı olarak bir *ödüllendirme* beklemektedirler. Ayrıca kendileri ile benzer durumda olan bayilerin aldıkları ödüllerle *kıyaslama* yapmakta ve aleyhte bir fark olması durumunda çatışma yaratmaktadırlar. Çatışmayı önlemek ve dağıtım kanalında hedeflenen birlikteliği sağlamanın ilk yolu iletişimden geçmektedir (Shipley ve Egan, 1992).

Yükselen, (2003: 262-263) dağıtım kanalı üyelerinin motivasyonunu çatışma davranışı ile birlikte ele almakta; kullanılacak motivasyon araçları olarak *işbirliği, ortaklık ve dağıtım programlama* faaliyetlerini göstermektedir.

Üretici işletmelerle bayiler arasında karşılıklı bir çıkar ilişkisi vardır. Brenman ve Turnbull (1999) *ilişkinin süresi, güç dengesi, müşteri ya da satıcı işletme merkezli* olmanın; üretici işletme ile satıcı işletme arasındaki ilişkileri uyumlaştırmada etkili olduğu tespit etmişlerdir. Üretici satıcı ilişkisinde, *kullanılan araçlar ve araçların kullanım sıklığı* aradaki ilişkiyi belirlemede olabilmektedir. Örneğin, *internet* kullanmanın alıcı satıcı arasındaki *iletişimi ve bilgi paylaşımını* artırdığı böylece satıcı ve bayi arasındaki ilişkinin etkinliği arttığı bilinmektedir (Weber, 2001).

2.2. Parasal Olmayan Motivasyon Araçları

Dağıtım kanalı yönetiminde aracılara teşvik etmede kullanılan yöntemlerden bir kısmı doğrudan paraya dönüştürülememekte ancak orta ve uzun vadede kazanç sağlamaktadır. Bu tür araçlar da aracılardan motive edilmesini sağlayabilmektedir.

Bayilerin motivasyonu büyük oranda bayilerin *beklentileri* ile ilgilidir. Pazarlama karmasında bulunan 4P'nin (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) 4C (*fayda, maliyet, iletişim ve kolaylık*) şeklinde düşünülmesi bayilerin beklentilerini anlamak için önemli bir ipucudur. Pazarlama karması elemanlarının 4C olarak algılanması bayilerin kendilerini güvende hissetmesini sağlamaktadır. Endüstriyel ürünlerin pazarlamasında ve özellikle uluslararası dağıtım kanallarındaki işletme yöneticilerinin ilk beklentileri *güvenle* ilgilidir. Bayiler kendilerini güvende hissettikleri sürece motivasyonları kolay olacaktır.

Erzurum'da meşrubat bayileri üzerinde yapılan bir araştırmada dağıtım kanalı yer alan işletmelerin kanalda kendilerinden sonra gelen işletmeleri motive edebilmek için *ödüllendirici, cezalandırıcı ve karizmatik* güçler kullandıkları tespit edilmiştir (Yapraklı, 1997:15-20). Bunların dışında *hukuksal güç, uzmanlık gücü ve önderlik gücü* de dağıtım kanalı aracılara etkilemede kullanılabilecek araçlar arasında yer almaktadır (Akın, 1997:40-41).

Üretici işletmenin, bayileri *plan yapmaya ve problem çözmeye katmasının* işletmeler arası ilişkilerde pozitif etkileri olduğu bilinmektedir (Claro vd., 2003). Dağıtım faaliyetlerine *gönüllü olarak aktif katılım* her iki taraf için de olumlu sonuç doğuracağından; motivasyon önemli bir araçtır. İşbirliğinin ya da çatışmanın ortaya çıkmasına ve güçlenmesine neden olan unsurlardan bir tanesi kanal üyelerinin motivasyon eksikliğidir (Tek, 1997:563). Bu nedenle motivasyonun dağıtım kanalındaki *işbirliği ve çatışmaların* temel dinamiği olarak ele alınması durumunda, yaşanacak problemlerin kaynağı doğru tespit edilerek çözüm kolaylaştırılmış olacaktır.

Kanal üyeleri ile üretici işletmeler arasındaki yaşanan ilişki, bir açıdan bakıldığında "*grup içinde insan davranışı*"dır. Bu ilişkiyi işletmelerin üretici işletmeye olan *güveni*, görece olarak satılan üründen elde edilen *kazanç, işbirliği* ve üretici işletmenin aracı işletmelere sağladığı hizmetten *tatmin olma* durumu etkilemektedir (Anderson ve Narus, 1984). Yani ilişki kuran kişilerin duydukları güven ve hissettikleri tatmin duygusu bayilerin duygusu olarak ele alınmaktadır.

Endüstriyel tüketiciler, *teknoloji ürünü araçlarla iletişim kurmaları* durumunda bu araçları kullanmaktan dolayı pozitif yönde etkilenmekte; bunun sonucu olarak üretici işletme ile gelecekte birlikte iş yapma düşüncesi de pozitif yönde etkilenmektedir (McDonald ve Smith, 2003; Hunter vd., 2003).

Üretici işletme ile bayi arasında yaşanan ilişkide; üretici işletmenin bayiler için sağlayacağı *müşteri hizmetleri* önemlidir. Çünkü bayiler bir işletme; aynı zamanda endüstriyel tüketicidir. İşletmeden işletmeye pazarlamada *amaç odaklı olma, güç dengesi ve işbirliği* işletmelerin karşılıklı olarak birbirlerine bağlanmalarını sağlamaktadır (Dabholkar ve Neeley, 1998).

Çin’li giyim firmaları üzerinde yapılan bir araştırmada (Dickson ve Zhang, 2004) üreticilerle aracılar arasındaki ilişkiler incelenmiş aracıları etkileyen 5 temel faktör tespit edilmiştir: *Tanınmış olmanın gücü, zorlayıcı güç* (negatif yönde), *bilgi gücü, ödüllendirme gücü, yasal güç*. Zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü ve tanınırlık gücü kanalda yaşanan çatışmaları çözmeye işe yaramaktadır. Yasal güç ve tanınırlık gücü aracıları ekonomik olmayan yönde de pozitif olarak etkilemektedir. Çatışmaların çözüme ulaştırılıyor olması, üretici işletmenin zorlayıcı güce sahip olması, tanınırlığı ve aracılardan ekonomik olmayan tatminleri ekonomik tatminlerini etkilemektedir.

III. Araştırma Yöntemi ve Bulgular

3.1. Araştırma Sorusu

Üretici işletmelerin aracıları teşvik etmek amacıyla kullandıkları bir çok uygulama bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı kullanılan uygulamaları belirli başlıklar altında toplayarak bayileri etkilemek için kullanılan temel faktörleri tespit etmek ve bundan sonra bu konuda yapılacak çalışmalara bir zemin oluşturmaktır. Çalışmada, pazarda faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin cevabını aradıkları “aracıları teşvik etmek için neleri kullanabilirim?” sorusunun cevabı araştırılmaktadır. Dağıtım kanalında yer alan ve yukarıda anlatılan süreçlerin ve aktörlerin yer aldığı modelde aktörleri ve süreçleri etkileyen faktörleri teorik olarak belirlemektir. Bu etkilerin büyüklüğünü tespit etmek başka çalışmaların konusu olarak düşünülmüştür. Böylece aynı anda bir çok işletmenin temsilciğini yapan aracı işletmelerin üretici işletme yöneticilerinin dağıtım kanalı yönetirken kullanacakları araçların etkisini tespit etmeye yönelik bir adım daha atılmış olmaktadır.

3.2. Örneklem

Araştırma 2004 yılı sonu ve 2005 yılı ilk aylarında 17 il merkezinde (Sakarya, Afyon, İzmir, İstanbul, Ankara, Bursa, Manisa, Eskişehir, Konya, Muğla, Antalya, Denizli, Burdur, Kütahya, Bartın, Kocaeli, Balıkesir) beyaz eşya ve konfeksiyon bayisi

olarak çalışan işletmeler üzerinde yapılmıştır. Literatür taramasından sonra tutum ölçme amaçlı bir anket formu hazırlanarak önce pilot uygulama yapılmış ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Anketör olarak tatil için memleketlerine dönen gönüllü öğrencilerden yararlanılmıştır. Anketörler, anket formları kendilerine teslim edilmeden önce araştırmanın amacı ve nasıl yapılacağı konusunda bir eğitime tabi tutulmuşlardır. Araştırmaya katılanlardan kartvizitlerini forma iliştiirmeleri ya da firma kaşesini basarak telefon numaralarını yazmaları istenmiştir. Alana gönderilen form sayısı 460'tır. Bu formların 380 tanesi geri gelmiştir. Gelen formlar arasından seçilen bazı formları dolduranlar telefonla aranarak kontrol edilmiştir. Gelenler içinden tekrarlar ve çok sayıda ifadenin işaretlenmediği formlar çıkartıldıktan sonra kullanılabilir durumda 242 adet anket formu kalmıştır. Bu formlarda temsil edilen işletmelerden 102'si sadece bir işletmeyi temsil etmektedir. Geri kalan 140 işletme ise birden fazla işletmeyi temsil etmektedir. Beyaz Eşya, giyim sektörlerinde toplam 242 işletmeye ait veriler toplanarak analiz edilmiştir.

İşletmelerde işletmeyi temsil kabiliyeti olan kişilerle görüşme yapılmıştır. Bu kişiler işletme sahipleri (%32,8), işletmede çalışan profesyonel yöneticiler (%41,0) ve diğer pozisyonlarda çalışanlardan (%26,2) oluşmaktadır.

3.3. Kullanılan Soru Formu, Ölçek ve Yöntem

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Bölümlerden birincisi örneğe dahil edilen işletmenin özelliklerini öğrenmeye yöneliktir. İkinci bölün ise temsil edilen işletmenin üretimdeki ve pazarlamadaki başarısının temsilci tarafından nasıl algılandığını ölçmeye yönelik Likert ölçeğinde ifadelerden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise semantik farklılık ölçeğinde üretici işletme ile bayi arasında yaşanan ilişkilerin, kullanılan araç ve yöntemlerin bayiler tarafından algılanan önemini ölçmeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. İfadeler büyük ölçüde üniversitede akademisyen olarak çalışan ve pazarlama dersleri veren 8 öğretim elemanı ile yapılan beyin fırtınası sonucunda oluşturulmuştur. Gilliland'ın (2003; 2004) çalışmalarından, Li ve Dant'ın (1999) çalışmalarından da önemli ölçüde yararlanılmıştır. Ayrıca dağıtım kanalında yer alan aracı işletme temsilcileri ve üretici işletme yöneticileriyle yapılan mülakatlardan yararlanılmıştır. Elde edilen veri setinin güvenilirliği analizlere başlanmadan önce test edilmiş ve güvenilir (Cronbach alpha= 0,88) bulunmuştur.

3.4. Motivasyonun Ölçülmesi

İnsan kaynakları literatüründe kullanılan motivasyon, başarı güdüsü, biz duygusu, gönüllülük, moral düzeyi, başarının takdir edilmesi ve ihtiyaçların karşılanması ile ilgilidir (Fındıkcı, 2000: 373-379). Motivasyon özendirme anlamına da gelmekte ve özendirme araçları olarak, gelir, güvenlik, yükselme olanakları, cazip iş, statü, yetki verme, özel yaşama saygı, kararlara katılmayı sağlama, adaletli ve sürekli bir sistem kurma sayılmaktadır. Bir işletme çalışanı olmamalarına karşın araçların da benzer ihtiyaçları onları güdülemektedir. Motivasyonun, beklentilerle memnuniyet düzeyinin karşılaştırılması ile bulunduğu bilinmektedir (Eren, 1991: 394-401). Vroom'un Beklenti Kuramına göre motivasyon, eylemin amaca ulaşacağı beklentisi ve sonuca verilen önem tarafından belirlenmektedir. (İncir, 1985: 31). Bu çalışmada değişkenler için katılımcıların algıladıkları önem dereceleri kullanılarak motivasyon faktörlerinin belirlenmesine çalışılmaktadır. Daha sonraki çalışmalarda belirlenen konulardaki beklentiler ve önem derecesi birlikte ölçülerek motivasyonun ölçülmesine doğru bir adım daha atılmış olacaktır.

İşletmenin tutundurma alanındaki başarısı ile müşterilerinin motivasyonu arasında pozitif ilişki olduğu bilinmektedir. (Hansen, 2004:9). Farklı kültürlerde yer alan insanların motivasyon kaynakları da farklı (Byrne vd., 2004) olduğu gibi; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi modeli Türkiye'de işgörenler ve yöneticiler için farklı işlemektedir. (İncir, 1985:10). Tüm bunlar göz önüne alındığında bayilerin hangi ürünü satmak için hangi değişken tarafından ölçülmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu çalışmada araçlar motive olmuşlar mı olmamışlar mı konusu değil araçların motivasyonun belirleyicileri araştırılmaktadır. Teşvik edici olduğu düşünülen değişkenlere; "çok önemli'den hiç önemli değil" uzanan 5'li semantik farklılık ölçeğinde önem derecesi ölçülerek araçların beklentileri tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Beklentilerin önem düzeylerinden hareketle araçların perspektifinden hangi uygulamaların önemli ne kadar olduğunun tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Önemli bulunan uygulamalarda (değişkenlerde) üretici işletmelerin sağlayacakları başarının ve araçlarda oluşacak tatmin duygusunu ve motivasyonunu artıracığı varsayılmaktadır.

3.5. Araştırma Modeli

Çalışmada literatür taramasına dayalı olarak teorik çerçeve ortaya konulmuştur. Araştırma sorusunun cevabını bulmak ve birincil verilerle analiz ederek bir sonuca ulaşmak üzere bir anket formu geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Ölçülen değişkenlerin aritmetik ortalamaları alınarak önem düzeylerinin karşılaştırılmasına imkan sağlayaca-

cak aralıklı (interval) ölçek kullanılmaktadır. Yine bu ölçekte toplanmış verilerden hareketle değişkenlerin sayısını azaltmak ve temel faktörleri bulmak üzere faktör analizi yapılmaktadır. Analiz sonunda bayilerin algıladıkları önem derecesine göre üretici işletmelerden beklenen uygulamaları belirleyen faktörlerin tespit edilmesi ve belirlenen faktörlerin bayilerin motivasyonunu ne kadar belirlediğinin ölçülmesi amaçlanmaktadır.

Bulguları incelemeye başlamadan önce bilinmesi gereken birkaç nokta bulunmaktadır. Öncelikle dağıtım kanallarında yaşanan ilişkileri ele alan çok sayıda çalışmanın olduğu bilinmektedir. Ne var ki bayilerin teşvik edilmesinde kullanılan araçların belirlenmesine yönelik nicel çalışmaların bulunmadığı bilinmektedir. Bu çalışma bu amaçla yapılmış tanımlayıcı (descriptive) bir çalışmadır.

3.6. Bulgular

3.6.1. Temsil Ettikleri Marka Sayısına Göre Araçlar

Aracı işletmelerin üreticilerden memnuniyetleri Örnekleme yer alan işletmelerden sadece bir işletmeyi temsil eden işletmelerin % 34,3'ü bayilik işinde sadece bir işletmeyi temsil ederken aynı zamanda başka alanlarda da faaliyet göstermektedir. Birden fazla işletmeyi temsil eden işletmelerin %62,9'u aynı sektörde faaliyet gösteren birden fazla işletmenin temsilciliğini yapmaktadır. Örnekleme yer alan işletmelerin 67'si (toplam içindeki oranı %28) sadece tek markayı temsil ederken başka bir alanda faaliyet göstermemektedir.

Bu değişkenler tek markayı temsil edenlerin çok sayıda markayı temsil edenlerle aynı şekilde düşünüp düşünmediğini tespit etme açısından önemlidir. Ayrıca esas işinden başka yaptığı işlerin olup olmaması da değişkenlerin algılanan önemini etkileyecek midir? Bu soruların cevapları da hem teorik hem de pratik anlam taşımaktadır.

Tablo 1. Temsil Ettiği Marka Sayısı ve Esas İşinden Başka Yaptığı İşler

		Esas işinden başka yaptığı işler		Toplam	
		Var	Yok		
Temsil ettiği marka sayısı	Tek	Sayı	35	67	102
		%	34,3	65,7	100,0
	Birden fazla	Sayı	52	88	140
		%	37,1	62,9	100,0
Toplam		Sayı	87	155	242
		%	36,0	64,0	100,0

Tablo 2. Üretici İşletme Uygulamalarının Algılanan Önemleri

	Aritmetik Ort.	Std, Sap- ma
Temsil edilen işletmenin, temsilcisinin kalitesi	1,43	,737
Temsil ettiğimiz işletmenin kataloglar ve broşürler hazırlanmış olması	1,48	,784
Bayilerle temsil edilen işletmenin temsilcisi arasındaki ikili ilişkiler	1,51	,686
Temsil edilen işletmenin yeni ürünleri hakkında bilgilendirme yapması	1,54	,884
Kampanyalı satışlar yapması	1,58	,802
Temsil edilen işletmenin (ürünler ve satış yöntemleri hakkında) satış bilgilendirme desteği	1,58	,705
Başarılı bayileri ödüllendirmesi	1,67	,849
Temsil ettiğimiz işletmenin ürünleri satmayı teşvik etmede bayilerle yapılan sözleşme	1,67	,876
Bayilerle olan çatışmalara uygun çözümler bulması	1,69	,945
Bayilere daha iyi hizmet verebilmeye yönelik özel iletişim hattının varlığı	1,70	1,203
Temsil edilen işletmenin bayilerle iletişiminde internet hizmetlerini kullanması	1,70	,821
Haber programı niteliğindeki reklamları kullanması	1,72	,936
Bayilerle daha iyi çalışabilmek için oluşturulmuş iletişim programları	1,72	,758
Temsil edilen işletme tarafından müşterileri teşvik etmek için yapılan tanıtım çalışmaları	1,72	,811
İnternet yoluyla sağlanan bilgiler (online teşvik, eğitim, teknik destek)	1,72	,998
Satış hızlandırıcılar (bonus, ödül gibi)	1,74	,945
Temsil edilen işletme ile bayiler arasında ortak danışma konseyi kurması	1,74	,868
Temsil edilen işletmenin ödemede uzun vade tanınması	1,75	,910
Temsil edilen işletmenin rakip işletmelerce çalışılmak istenen bayilere sahip çıkması	1,76	,885
Pazarlanacak ürünü tanıtmak amacıyla uygulamalı tanıtım	1,77	,922
Müşterinin bayii atlayarak üretici işletmeye yönelmesi durumunda bayii unutmaması	1,78	,863
Temsil edilen işletmenin bayilere sağladığı eğitim toplantıları	1,79	,961
Temsil ettiğimiz işletmenin sektörde düzenlenen fuarlara katılması	1,82	1,560
Ulusal bazda bayilere yönelik toplantılar yapma	1,83	1,593
Bayilere yönelik sertifika programları	1,83	,878
Bayilere yönelik faaliyetlerde kullanılmak üzere finansal fon ayırması olması	1,84	,927
Temsil edilen işletmenin finansal programları (küçük satışlara indirimler vb)	1,87	1,131
Bayileri yeni müşteriler bulma konusunda satış temsilcilerinin eğitmesi	1,87	1,651
Müşterilerin bayilerden haberdar edilmesi (web sayfalarından linkler gibi)	1,88	,969
Temsil edilen işletme ile ortaklaşa reklam yapma	1,89	1,598
Temsil edilen işletmenin sağladığı eşantyon - promosyon malzemeleri	1,89	1,011
Temsil edilen işletmenin bayi sadakati sağlamak için firma kimliği vermesi	1,92	,936
Otomatik olarak fiyat ve kota belirleme hizmetleri	1,92	1,114
Bize hizmet satan firmanın satış temsilcisi sayısı	1,96	1,019
Temsil edilen işletmenin pazar geliştirme amaçlı yedek fonlarının olması	1,96	,874
Müşteriye yönelik olarak internet üzerinden satış kolaylıkları sağlanması	2,01	1,113
Tüketicinin algıladığı riski azaltmak amacıyla deneme-numune desteği verme	2,02	1,062
Ortak pazarlama (co-marketing) uygulamaları geliştirme	2,09	1,013
Pazar bölümünde yer alan müşterilerin listesini ye vermesi	2,15	1,257
Temsil ettiğimiz işletmenin bizim için kota belirlemesi	2,18	1,301
Pazarda sadece bir bayilere ait pazar bölümü belirleme	2,20	1,176
Bayilerle birlikte yapılan ortak eğlenceler	2,24	1,154
Yeni kazanılmış müşterileri nakit ile ödüllendirme	2,26	1,084
Temsil edilen işletmenin bayilere yönelik kulüp faaliyetleri	2,48	1,109
Bayilerle ortak maceralara atılma	2,71	1,882

1 Çok önemli, 2 Önemli, 3 Kararsız, 4 Önemsiz, 5 Hiç önemli değil

3.6.2. Değişkenlerin Önem dereceleri

Tablo 2’de anket formunda yer alan semantik farklılık ölçeğinde oluşturulan değişkenlerin önem dereceleri gösterilmektedir. Aritmetik ortalamaları düşük olan değişkenler diğerlerine göre daha önemli olarak değerlendirilmektedir. Tablo da değişkenler en önemli olandan başlayarak önem sırasına göre sıralanmıştır. Buna göre temsil edilen işletmenin temsilcisinin kalitesi en önemli değişkendir. Daha sonra üretici işletmenin katalog ve broşür hazırlamış olması, üretici işletmelerle ilişkiler, kampanyalar şeklinde liste uzayıp gitmektedir.

Aritmetik ortalamaları diğerlerine göre yüksek olan üretici işletme temsilcileriyle ortak eğlenceler, yeni kazanılmış müşterileri nakit ile ödüllendirme, kulüp faaliyetleri, maceralara atılma değişkenleri bayiler tarafından diğer değişkenlere göre daha az önemli bulunmuştur.

Yapılan analizde temsil ettiği marka sayısı birden fazla olan işletmelerin teşvik edici uygulamalar için belirttiği önem derecesi ile tek markayı temsi eden işletmelerin tutumları arasında önemli bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Başka bir deyişle tek marka veya birden fazla marka temsil eden işletmeler teşvik edici uygulamaların önemini algılama açısından homojen bir grup oluşturmaktadırlar.

3.6.3. Faktör Analizi (Dağıtım kanalında bayilerin motivasyonunun belirleyicileri)

Literatür taramasında daha önce böyle bir çalışma yapılmadığı görülmüş ve bu nedenle çok sayıda ifade oluşturularak bayilerin tutumları ölçülmüştür. Bu amaçla oluşturulan ve anket formunun üçüncü bölümünde yer alan 45 ifadeyi daha az sayıda değişken grubu altında toplayabilmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Böylece daha az sayıda değişken üzerinde çalışma imkanları araştırılmıştır. Örnek sayısı faktör analizi yapmaya yeterli ve toplanan veriler faktör analizi yapmaya uygundur (KMO=0,71 ve Barlett testi=0,000).

Yapılan faktör analizinde Temel (Asal) Bileşenler Faktör Analizi Yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen varimax rotasyonlu çözüme göre 45 değişken 16 faktörü oluşturmuştur. Bu faktörlerin sayısını azaltmak üzere daha az sayıda değişken elde edilmeye çalışılmış ancak daha az sayıda değişkenin varyansı açıklama oranı düştüğü için 16 değişkenli çözümde karar kılınmıştır. Tanımlayıcı bir araştırma olarak bundan sonra yapılacak çalışmalara yol göstermesi bakımından faktörlerin de önemli olduğu düşünülmektedir. Gilliland’ın (2003;2004) önermelerinde de 5 temel değişkenden ve 16 alt değişkenden bahsedilmektedir. Bu çalışmadaki alt grup sayısının

çokluğu faktör sayısını aza indirme durumunda önemli bulguların gözden kaçırılabilceği gerekçesiyle ilk analiz sonucunda elde 16 faktörlü çözüm benimsenmiştir. Elde edilen sonuçlar, Gilliland'ın önerileriyle paralellik taşımaktadır. Ancak değişkenlerin içeriğinde önemli farklılaşmalar görülmektedir. Tablo 3'te faktör analizi sonucu elde edilen ve bayilerin motivasyonunu belirleyen faktörler yer almaktadır.

a. Bayilerle iş dışı ilişkiler: Bayilerin motivasyonunu belirleyen birinci ve en önemli faktör üretici işletme ile bayilerin doğrudan işle ilgili olmayan ilişkileridir. Bayilerle üretici işletme sahipleri ya da bayilerle ilişki kuran temsilcilerinin bayilerle yaşadıkları deneyimler önemli ölçüde belirleyici olmaktadır. İlk faktörün iş dışı ilişkiler olması, Türkiye şartlarında yapılan bir araştırmanın sonucu olarak ilginç ve dikkat çekici bir sonuçtur. Bu durum bilinen bir gerçeği dillendirmektedir. Buna göre Türk iş adamlarının özel hayatlarında tanıdıkları ve ilişki kurdukları insanlarla iş yapmak istemektedirler.

b. Maddi ödüller: Endüstriyel tüketiciler olarak bayilerin davranışlarında rasyonelliği ön plana alması beklenmektedir. Satış yapmada bayileri teşvik edecek her türlü maddi unsur rasyonel olarak bayinin kârlılığını artıracaktır. Bu durumda bayiler, üretici işletmenin ürünlerini pazarlamada daha istekli davranabilecektir. Promosyon malzemeleri, ödemede tanınan vadenin uzunluğu, indirimler ve ortak reklam kampanyaları düzenleme bayilerin maddi kazancına doğrudan yansımaktadır.

c. Üretici işletmenin temsilcisi: Karşılıklı ilişki içinde bulunan iki işletme olsa da işletmeleri temsil edenler duyguları olan insanlardır. Bu nedenle hem endüstriyel tüketicisi sıfatıyla bayinin satın alma sorumlusu hem de üretici işletmenin temsilcisi (pazarlama-satış) karşı tarafın tutum ve davranışlarından etkilenmektedir. Çünkü belirttiği yaşanan ilişki sosyal bir olay olduğu bilinmektedir (Anderson ve Narus'un,1984).

d. Kurumsal Hizmetler: İşletmelerin iletişimini sağlayanlar duyguları olanlar insanlar olsa da endüstriyel tüketiciler standart hizmetler beklemektedirler. Verilen hizmetlerin kurumsallaşmış olması, insan unsuruna asgari derecede bağlı olması beklenmektedir. Kullanılan araç gereçlerin, yararlanılan insan kaynaklarının ve oluşturulan süreçlerin sürekliliği beklentiler arasında yer almaktadır.

e. Satış kolaylaştırıcılar: Bayilere göre, üretici işletmenin ürünü ve bilgilerini dağıtım kanalında bir aracı olarak çalışan bayilerine aktardıktan sonra yapacak başka işleri vardır. Nihai tüketicilere söz konusu bayinin birlikte çalışılan ve ürünleri pazarlama konusunda üretici firmayı temsil ettiğini belirten mesajları değişik kanallardan iletmelidir.

Tablo 3. Bayilerin Motivasyonunun Belirleyicileri

Faktörler ve bileşenler		Varyans açıklama oranı
Faktör 1. Bayilerle iş dışı ilişkiler		6,84
Bayilerle ortak maceralara atılma	0,73	
Bayilerle birlikte yapılan ortak eğlenceler	0,71	
Bayilere yönelik sertifika programları	0,66	
Temsil edilen işletmenin bayilere yönelik kulüp faaliyetleri	0,65	
Faktör 2. Maddi ödüller		6,20
Satış hızlandırıcılar (bonus, ödül gibi.)	0,77	
Temsil edilen işletmenin sağladığı eşantyon - promosyon malzemeleri	0,69	
Temsil edilen işletmenin ödemede uzun vade tanınması	0,66	
Temsil edilen işletme ile ortaklaşa reklam yapma	0,51	
Temsil edilen işletmenin uyguladığı finansal programlar (küçük satışlara indirim vb)	0,50	
Faktör 3. Üretici işletmenin temsilcisi		5,14
Temsil edilen işletmenin, temsilcisinin kalitesi	0,82	
0Bayilerle temsil edilen işletmenin temsilcisi arasındaki ikili ilişkiler	0,71	
Bayilerle olan çatışmalara uygun çözümler bulması	0,53	
Faktör 4. Kurumsal hizmetler		4,98
Otomatik olarak fiyat ve kota belirleme hizmetleri	0,77	
Temsil edilen işletmenin bayilerle iletişimde internet hizmetlerini kullanması	0,57	
Bize hizmet satan firmanın satış temsilcisi sayısı	0,51	
Bayilerle daha iyi çalışabilmek için oluşturulmuş iletişim programları	0,41	
Temsil edilen işletmenin yeni ürünleri hakkında bilgilendirme yapması	0,41	
Faktör 5. Satış kolaylaştırıcılar		4,94
Müşteriye yönelik olarak internet üzerinden satış kolaylıkları sağlanması	0,74	
Temsil ettiğimiz işletmenin bizim için kota belirlemesi	0,68	
Müşterilerin bayilerden haberdar edilmesi (web sayfalarından linkler gibi)	0,56	
Ortak pazarlama (co-marketing) uygulamaları geliştirme	0,52	
Faktör 6. Bayilere finansal destekler		4,86
Temsil edilen işletmenin pazar geliştirme amaçlı yedek fonlarının olması	0,36	
Üretici işletmenin (ürünler ve satış yöntemleri hakkında) satış bilgilendirme desteği	0,74	
Başarılı bayileri ödüllendirmesi	0,57	
Bayilere yönelik faaliyetlerde kullanılmak üzere finansal fon ayırmış olması	0,48	
Faktör 7. Kampanyalar		4,39
Üretici işletme tarafından müşterileri teşvik etmek için yapılan tanıtım çalışmaları	0,72	
Haber programı niteliğindeki reklamları kullanması	0,51	
Kampanyalı satışlar yapması	0,50	
İnternet yoluyla sağlanan bilgiler (online teşvik, eğitim, teknik destek)	0,43	
Faktör 8. Numune (örnek ürün) verme		3,92
Pazarlanacak ürünü tanıtmak amacıyla uygulamalı tanıtım	0,69	
Tüketicinin algıladığı riski azaltmak amacıyla deneme-numune desteği verme	0,56	
Faktör 9. Bayilere yönelik sadakat programları		3,89
Temsil edilen işletmenin bayiye daha çok bağlanması için firma kimliği vermesi	0,74	
Yeni kazanılmış müşterileri nakit ile ödüllendirme	0,63	
Faktör 10. Sürekli bilgilendirme		3,67
Bayilere daha iyi hizmet verebilmeye yönelik özel iletişim hattının varlığı	0,80	
Temsil ettiğimiz işletmenin kataloglar ve broşürler hazırlanmış olması	0,45	
Faktör 11. Bayilerle yapılan sözleşmelere sadakat		3,61
Müşterinin bayii atlayarak üretici işletmeye yönelmesi durumunda bayii unutmaması	0,69	
Temsil edilen işletmenin rakip işletmelerce çalışılmak istenen bayilere sahip çıkması	0,65	

Tablo 3. Bayilerin Motivasyonunun Belirleyicileri (Devam)

Temsil ettiğimiz işletmenin ürünleri satmayı teşvik etmede bayilerle yapılan sözleşme	0,51	
Faktör 12. Kararlara katılım-danışma		3,46
Temsil edilen işletme ile bayiler arasında ortak danışma konseyi kurması	0,74	
Faktör 13. Bayilere özel pazar bölümü		3,40
Pazarda sadece bir bayiye ait pazar bölümü belirleme	0,82	
Faktör 14. Üretici işletmenin profesyonel aktiviteleri		3,34
Temsil edilen işletmenin bayilere sağladığı eğitim toplantıları	0,74	
Temsil ettiğimiz işletmenin sektörde düzenlenen fuarlara katılması	0,73	
Faktör 15. Veri tabanı desteği		3,06
Pazar bölümünde yer alan müşterilerin listesini bayiye vermesi	0,84	
Faktör 16. Eğitim toplantıları		2,68
Satış temsilcilerinin bayileri yeni müşteriler bulma konusunda eğitmesi	0,53	
TOPLAM		68,45

Kaizer Normalleştirilmesi ile yapılmış Varimax rotasyonlu, Temel (Asal) Bileşenler yöntemi kullanılarak elde edilmiş faktör analizi çözümü

f. Bayilere finansal destekler: Bayilerin üretici işletmenin ürünlerini yaptığı pazarlama faaliyetlerinde sağladığı başarıya ya da gösterdiği gayrete göre bayilerin maddi olarak desteklenmesi beklenen bir başka durumdur. Bayiler özellikle ürünleri pazarlama konusunda bilgilendirme ve satış yöntemleri geliştirme desteğinin önemli olduğunu düşünmektedirler.

g. Kampanyalar: Üretici işletmelerin konumlandırma amaçlı olarak yaptığı çalışmaların tamamı bayiler için önemli teşvik unsurlarından birisidir. Gerek halkla ilişkiler yöntemiyle gerekse satış geliştirme çabası olarak yapılan çabalar sürekli ürünü güncel olmasını sağlamak ve bayilerin sürekli olarak satışa hazır olmalarını sağlamaktadır. Bu nihai tüketiciler için ürün üretmek pazarlayan işletmelerin uyguladıkları çekme stratejisinin bir ifadesidir. Endüstriyel ürünler pazarında da endüstriyel tüketicilere mesajlar ulaştırmak için tutundurma yöntemleri kullanılmaktadır. Ancak kullanılan mesajlar, içerik, sıklık ve kullanılan medya araçları bakımından farklılık göstermektedir.

h. Numune (örnek ürün) verme: Bir ürünü kullanan tüketicilerin o ürünü pazarlamakta daha başarılı olacakları bilinmektedir. Üretici işletmelerin ürün bilgisi konusunda uygulamalı destekleri bayiler tarafından önemli bulunmaktadır. Bu durumda nihai tüketiciler için algılanan risk azalmakta ve daha kolay satın alma kararı verebilmektedirler.

ı. Bayilere yönelik sadakat programları: Üretici işletmeler, bayilerinin yeni müşteriler kazanmalarını beklemektedir. İşletmeler arası bir ilişki biçimi olarak bu ilişkiden her iki tarafın da kazançlı çıkması durumunda ilişki devam edecektir. Bu amaçla yeni kazanılan müşteriler için bayiler için üreticiler tarafından ödüllendirilme-

si önemlidir. Bunun yanında üretici işletme kimliğini (kulüp üyelik kartı) taşıyan bir bayi, üyesi olduğu üretici işletmeyi daha çok sahiplenecektir.

i. Sürekli bilgilendirme: Dağıtım kanalında bayilerin yarattığı değerlerden birisi de bir sonraki aracıya ya da nihai tüketiciye verilen enformasyondur. Bu enformasyon gerekli olduğunda ya da sıra dışı bir durumda üretici işletmeye kolaylıkla ulaşılabilir olması (convenience) üretici işletmenin bayi için değerini artırmaktadır. Ayrıca standart bilgi paketleri içeren katalog ve broşürler de bayilerin önem verdiği unsurlardandır.

j. Bayilerle yapılan sözleşmelere sadakat: Bayilik belirli bir zaman diliminde belirli şartları taşıyan işletmelere belirli bir pazar bölümünde satış imtiyazı tanımak demektir. Bu imtiyazı veren sözleşme iki tarafın karşılıklı müzakereleri ile oluşmaktadır. Sözleşme ile her iki taraf da kendi kazançlarını maksimize etmeye çalışmakta ve optimum noktada buluşmak istemektedirler. Üretici işletmenin avantajlı olduğu durumlarda bile bayilerin kazançlarını koruyan sözleşmeler yapmaları, bayiler için önemlidir. Birçok durumda tüketiciler, (özellikle endüstriyel tüketiciler) aracıları aradan çıkartarak doğrudan üretici ile ilişki kurmayı düşünmektedir. Bu durumda üretici işletmenin bayileri ile yaptığı sözleşmeye sadık kalması bayiler için önemlidir. Dağıtım kanalı içinde önemli bir güce sahip olan aracılar, rakipler tarafından kendi dağıtım ağlarına katılmak istenmekte ve bu amaçla transfere kadar varan değişik yollar denenebilmektedir. Böyle durumlarda bayilerine sahip çıkan üretici işletmeler bayiler tarafından önemsenmektedir.

k. Kararlara katılım ve danışma: Bayiler için üretici işletmelerin alacağı kararlara katılmak önemlidir. Çoğu zaman kararların uygulayıcıları olarak dağıtım kanalı üyeleri kararlara katılmazlar. Ancak katılmaları durumunda üretici işletme ile daha uzun süreli ilişki kurmaları muhtemeldir. Karar almada ve danışmada aracılardan pozitif yönde etkilendiği daha önceki çalışmalardan da bilinmektedir (Aksoy,1992; Claro vd.,2003).

l. Bayilere özel pazar bölümü ayırma: İşletmeler kazançlarını maksimize etmeye çalışırken rekabetin yaşanmadığı ya da az yaşandığı pazar bölümlerinde faaliyet göstermek istemektedirler. Dağıtım politikaları arasında seçici dağıtım adı verilen ve belirli bir bölgede bayi sayısının sınırlı tutularak bayilerin kazancını güvence altına alan, aynı zamanda ürünün prestijini de artıran dağıtım politikası en çok ilgili bölgede satış imtiyazına sahip olan işletmelerin işine yaramaktadır.

m. Üretici işletmenin profesyonel aktiviteleri: Üretici işletmenin pazardaki konumu güçlendirici fuarlara katılması ve bayilere yönelik olarak eğitim programı düzenlemeleri bayiler tarafından önemsenmektedir. Eğitim toplantıları daha yakın ilişkiler geliştirirken, fuarlara katılım bayilerin hazır bir müşteri kitlesine hitap etmesini sağ-

lamaktadır. Aynı zamanda üretici işletme ile pazarda prestij sağlarken yeni müşteriler de kazanmaktadır.

n. Veri tabanı desteği: Üretici işletmeler dağıtım ağlarına sonradan dahil olan işletmelere o pazarda yer alan tüketiciler hakkında önemli bilgiler sunabilmektedir. Bu durum sadece yeni dağıtım kanalı üyeleri için geçerli değildir. Üretici işletmeler bugün dağıtım kakanlı üyeleri ile ortak kullandıkları veri tabanlarında çok önemli bilgilere sahip olmaktadır. Bu bilgilerin bayilere açılması durumunda; bayiler rakiplerine kıyasla avantaj sağlayabilmektedir. Bu avantajı kullanmak için üretici işletmelerle bayilerin ortak olarak kullandıkları PRM yazılımları bayiler için önemlidir.

o. Eğitim toplantıları: Özellikle pazarlarda yeni müşteriler bulma konusunda üretici işletmelerin bayilere verdiği destekler bayiler tarafından önemsenmektedir. Profesyoneller ya da akademisyenler tarafından verilen pazar geliştirme eğitimleri hem üretici işletmelerin hem de bayilerin kazançlarını artırıcı niteliktedir.

Sonuç

Analiz sonuçlarına göre bayiler tüm değişken olarak ele alınan tüm değişkenlerin kendileri için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ancak önem düzeyleri arasında nispi olarak farklılıklar bulunmaktadır.

Beyaz eşya ve giyim sektöründe yer alan işletmeler üzerinde yapılan ve tanımlayıcı nitelik taşıyan birincil araştırmada dağıtım kanalında yer alan bayilerin motivasyonunu belirleyen 16 faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler teorik kısımda ele alındığı gibi itme ve çekme stratejisinde kullanılabilir; parasal ya da parasal olmayan motivasyon araçları olarak değerlendirilebilecek faktörlerdir.

Elde edilen faktörlerin itme ve çekme stratejisine uygunluğu ve doğrudan ekonomik kazanca dönüştürülüp dönüştürülemeyeceği durumları değerlendirilerek daha önce dağıtım kanalındaki ilişkileri gösteren Şekil 1 üzerine yerleştirilerek bir model oluşturulmuştur. Modelde faktörlerin ne tür bir motivasyon aracı olarak kullanıldığı (parasal - parasal olmayan) açıklanırken; etki büyüklüğü konusunda ölçme yapılmamış olduğundan şiddeti konusunda bir açıklama yapılmamaktadır.

Dağıtım Kanalında Motive Edici Faktörler: Bir Model Önerisi

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörleri oluşturan değişkenlerin içeriği düşünülerek o faktörün dağıtım kanalındaki hangi aktörleri ve hangi süreçleri etkiledikleri mantıksal olarak tasnif edilmiştir. Buna göre 16 faktörün dağıtım kanalında daha önce bahsedilen *faktörler ve süreçlere etki etme bakımından* ayrılması duru-

munda 3 temel grupta toplanmaktadır. Bu üç grup değişkenin neler olduğu, faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin bu üç grup değişkene dağılımı ve dağıtım kanalında etki yapma biçimi Şekil 2’de gösterilmiştir.

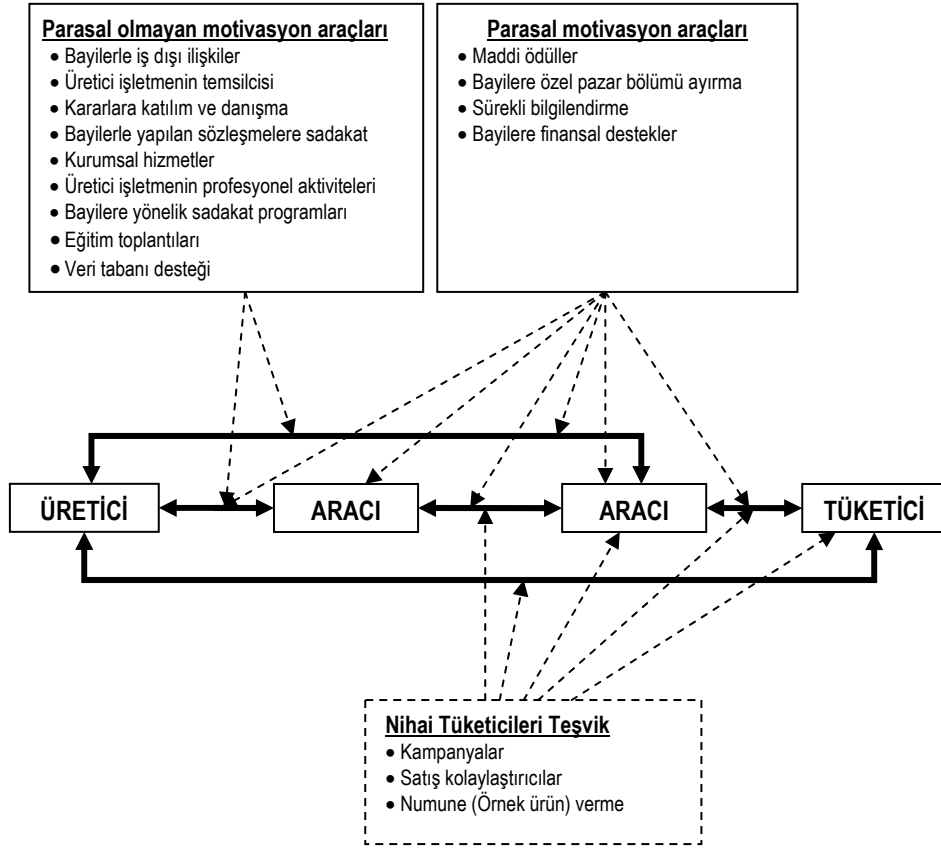
İlk grupta üretici işletmelerin bayilerle olan ilişkilerinde yaşanan süreçlere etki eden 9 faktörden oluşan *parasal olmayan motivasyon araçları* yer almaktadır. Başka bir deyişle parasal olmayan teşvik ediciler, dağıtım kanalında aktörlere değil süreçlere; süreçler arasında da sadece üreticilerle aracılar arasındaki süreçlere yöneliktir. Bu süreçleri etkileyen faktörler olarak (1)*bayilerle kurulan dostluklar*, (2)*üretici işletme temsilcisinin bayilerle kurduğu ilişkinin sıcaklığı*, (3)*üretici işletmenin aldığı kararlarda bayilere danışarak kararlar vermesi*, (4)*bayilerle yapılan sözleşmelere sadık kalma*, (5)*bayilere yönelik olarak sağlanan kurumsal hizmetler*, (6)*işletmenin imaj oluşturma çalışmaları*, (7)*bayilerle ilişkileri geliştirmeye yönelik programlar* ve (8)*eğitim toplantıları*, (9)*Veri tabanı desteği verme* üretici işletmelerle bayilerin ilişkilerini düzenlemeye yardımcı olmaktadır. Bu durum Şekil 2’deki görünüm elde edilmektedir.

Elde edilen sonuçlar uygulamada gözlenen durumla büyük ölçüde bağdaşmaktadır. Yaşanan özel ilişkilerin iş dünyasına yansıdığı üstelik bu ilişkilerin iş dünyasında çok önemli olduğu gerçeğinin dağıtım kanalı için de geçerli olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun gerçekleşmesi için üretici işletmenin temsilcileri kilit noktada bulunmaktadır. Çünkü özel ilişkiler gerçek kişilerle kurulmaktadır. Özel ilişkiler kurulmuş olması aracı işletmelerin aracı işletmeleri teşvik amacıyla aldıkları kararlara katılmayı kolaylaştırmaktadır. Bayilerle yapılan sözleşmelere üretici işletmelerin sadakat göstermesi, bayilerin de sadakatini artırmaktadır. Genellikle sözleşmede güçlü taraf olan üreticiler, yapılan sözleşmelere uyduklarında aracı işletmelerin takdirini kazanmaktadırlar.

Verilen kurumsal hizmetler, müşterilerin nelerle karşılaşacağını bilen aracı işletmelerin, müşterilerini kurumsal hizmetler veren işletmelere yönlendirmelerini teşvik etmektedir. Pazarda sürekli yer alan ve pozitif bir imajı olan üreticinin ürünlerini satmak aracı işletmeler için bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Bayilere yönelik olarak uygulanan ve aradaki iletişimi daha sağlıklı hale getirme amacı taşıyan sadakat programları, eğitim toplantıları ve kullanılan ortak yazılımlar, firmaya sağladığı kolaylıklar yoluyla üretici işletmenin ürünlerinin tercih edilmesini sağlamaktadır.

Üretici işletmelerin daha çok ekonomik boyutu ön plana çıkan faktörlerden oluşan ve hem dağıtım kanalındaki aracıları, hem de aracılarla üreticiler arasındaki süreçleri etkilemektedir. *Parasal teşvik ediciler* adı verilen bu ikinci grupta bayileri teşvik edici 4 faktör yer almaktadır. Bu uygulamaların temel amacı bayileri pazarlama faaliyetlerine daha fazla katılmasını sağlamak, başka bir deyişle itme stratejisi-

ni uygulamaktır. Bayileri teşvik edici parasal uygulamalar (1)maddi ödüller, (2)bayilere özel pazar bölümü ayırma, (3)sürekli bilgilendirme ve (4)bayilere finansal desteklerdir. Bayileri teşvik edici uygulamalar, üretici işletmelerin ilişkilerin ekonomik boyutunu kullandıkları motivasyon araçlarından oluşmaktadır. Bu araçlar sayesinde üretici işletmeler bayilerin kendi ürünlerini pazarlamak için harcadıkları çabayı artırmak istemektedirler.



Şekil 2. Dağıtım Kanalı ve Motive Edici Faktörler

Kurulan sistemin sağlıklı olarak işleyebilmesi için dağıtım kanalının son halkası olan tüketicilerin de bayilere ve işletmenin pazara sunduğu ürüne doğru harekete geçmesi (çekme) gerekmektedir. Faktör analizinden elde edilen faktörlerden 4 tanesini *nihai tüketicileri teşvik* amaçlı olarak tasnif edilmiştir. Üretici işletmeler, nihai

tüketicileri teşvik etmek amacıyla (1) *kampanyalar* yapmakta, (2) *satış kolaylaştırıcılar* kullanmakta (3) *örnek ürünler* dağıtmakta ve bayilerle tüketicilerin daha çabuk ve sıkı ilişkiler kurmasına sağlamak üzere (4) *veri tabanı desteği* vermektedir.

Sonuçların Tartışılması

Dağıtım kanalında yer alan araçların bir kısmı doğrudan üretici işletme ile ilişki kurarken bir kısmı da araçlarla ilişki kurmaktadır. Durum ne olursa olsun üretici işletmelerin uygulamaları bayileri etkilemektedir. Üretici işletmelerin “Ne yapalım ki araçlarımız bizim malımızı daha çok satmaya gayret etsin?” sorusunun cevabı sadece maddi boyuttan geçmemektedir.

Tespit edilen faktörlerden 4 tanesi aktörlerden birisi olan araçları, araçlarla ilgili süreçleri; 3 tanesi ise yine aktörlerden birisi olan nihai tüketicileri ve nihai tüketicilerle ilgili süreçleri etkilemektedir. Burada dikkat çekici olan bayilerin motivasyonunu etkileyen faktörlerden yarısından çoğunun sadece üretici işletmelerle araçlar arasındaki *süreçlere* yönelik oluşudur. Hem üretici işletmeler bu konuda uygulamalar geliştirmekte hem de aracı işletmeler bu uygulamaları önemli bulmaktadır. Bu durum pazarlama teorisi içinde yer alan “ilişki pazarlaması” kavramı ile örtüşmektedir. Başka bir deyişle üretici işletmelerle araçlar arasındaki ilişkilerin önemi her iki aktör tarafından bilinmektedir.

Bu çalışma, bayilerin motivasyonu konusunda yapılan ilk nicel çalışmalardan birisi olması dolayısıyla tanımlayıcı özellik taşımaktadır. Çok sayıda ifadenin kullanılmış olması araştırmanın sınırlılıklarından birisini oluşturmaktadır. Ancak bu durum araştırmanın tanımlayıcı olmasından dolayıdır. Bu nedene bağlı olarak alışılanın çok üstünde faktör sayısı elde edilmiş olması da daha sonraki araştırmalara yol göstermesi bakımından önemlidir.

Bu çalışmada tüketim malları olan giyim ve beyaz eşya dağıtım kanalında teşvik edici faktörler belirlenmiştir. Sadece bir ürünün yer aldığı dağıtım kanalında teşvik ediciler farklı olabilir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda bu durum göz önünde tutulmalıdır.

Elde edilen çok sayıda faktörden 9’unun parasal olmayan araçlarda yer alması manidardır. Buna göre rasyonel olarak bilinen üretici endüstriyel tüketici ilişkisi sınırlı kadar doğrudan parayla ilişkili değildir. İtme ve çekme strateji uygulamada kullanılacak faktörlerin arasında itme amaçlı kullanılan 13 faktörden 9’u parasal olmayan amaçları gerçekleştirecek faktörlerdir. Bu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı 0,37’dir. Toplam varyansın yarısından büyük bir kısmı parasal olmayan

araçlar tarafından açıklanmaktadır. Üstelik parasal olmayan araçların sayısı da daha fazladır. Parasal araçlar varyansın 0,18'ini açıklamaktadır.

Buradan hareketle şunu söylemek yanlış olmayacaktır: Sanıldığı gibi üreticilerle araçlar arasındaki ilişkiler sadece rasyonel ilişkiler değildir. İlişkilerin kısa vadede paraya yansımayan boyutları paraya yansıyan boyutlarından daha önemlidir.

Öneriler

Bundan sonra araştırmalarda, motive edici olarak tespit edilen faktörlerin dağıtım kanalındaki süreç ve aktörleri etki büyüklüğü açısından “hangisini, ne kadar” etkilediklerinin tespit edilmesine yönelik çalışmalar yapmak gerekli görülmektedir. Bu amaçla yapılacak çalışmalarda her bir değişken için mevcut durumun değerlendirilmesi, beklenen durumun ne olduğunun tespit edilmesi ve algılanan önem dereceleri birlikte ölçüldüğünde çok daha net sonuçlar elde edilecektir. Bu çalışmada elde edilen bulguların ve ulaşılan sonuçların bu konuda daha sonra yapılacak çalışmalarda temel olarak alınması önerilmektedir.

Abstract: This study examines the tools that could be used to motivate resellers for making more effort in marketing manufacturer products. Dataset analyzed belong to 242 apparel and white good resellers that it is collected by a survey. It is determined 16 factors that they motivate the resellers in a distribution channel. According to result of the research, it is found out that 9 factors affect on relation processes between manufacturers and intermediaries, 4 factors affect to intermediaries and processes regarding to intermediaries, 3 factors affect to customer and processes regarding to customers.

Keywords: Distribution channel, motivation, reseller.

Kaynaklar

- Akın Murat, (1997) " Dağıtım Kanallarında Dikey Rekabet ilişkisi ve Dondurulmuş Gıda Sektöründe Bir Uygulama", *Pazarlama Dünyası*, Mart- Nisan 1997, Yıl 11, Sayı 62, s. 39-45.
- Aksoy, Haydar, (1990) *Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım*, Yeni Asya yayınları, İstanbul.
- Altunışık, Remzi, Şuayip Özdemir ve Ömer Torlak, (2002) *Modern Pazarlama, Değişim Yayınları*, 2. Baskı, Sakarya.

- Anderson, C. James ve James A. Narus, (1984) "A Model of Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships" *Journal of Marketing*, Vol 48, (Fall 1984) 62-74.
- Anderson, C. James ve James A. Narus, (1990) "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships" *Journal of Marketing*, Vol 54, (January 1990) 42-58.
- Brennan, Rose ve Peter W. Turnbull. (1999). Adaptive Behavior in Buyer Supplier Relationships". *Industrial Marketing Management* 28 (1999), s.481-495.
- Byrne, s. Z., Mueller-Hanson, R.A., Cardador, J. M., Thornton, G. C., Schuler, H., Frintrup, A., Fox, S. (2004). Measuring achievement motivation: Tests of equivalency for English, German and Israeli versions of the achievement motivation inventory. *Personality and Individual Differences*, 37, s.203-217.
- Claro, Danny Pimentel, Geoffrey Hagelaar ve Onno Omta, (2003) "The Determinants of Relational Governance and Performance: How to Manage Business Relationships?" *Industrial Marketing Management*, 32, (2003), s.703-716.
- Dabholkar, Prabitha A. ve Sabrina M. Neeley. (1998). "Managing Interdependency: A Taxonomy for Business-to-business Relationships". *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol 13, No 6, s.439-460.
- Dant, Rajiv p. ve Gregory T. Gundlach. (1998). "The Challenge of Autonomy and Dependence in Franchised Channels of Distribution". *Journal of Business Venturing*, 14 (1998), s. 35-67.
- Dickson, Marsha A. and Li Zhang. (2004). "Supplier-retailer Relationships in China's Distribution Channel for Foreign Brand Apparel" *Journal of Fashion Marketing and Management*. Vol. 8, No 2, s. 201-220.
- Eren, Erol. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın no: 236, İstanbul.
- Fındıkçı, İlhami. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Ghosh, Amit K., W Benoy Joseph, John T. Gardner ve Sharon V. Thach, (2003) "Understanding Industrial Distributors' Expectations of Benefits from Relationships with Suppliers", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, Issue 7, pp. 433-444
- Gilliland, David I. (2003). "Toward business-to-business Channel Classification Scheme". *Industrial Marketing Management* 32 (2004), s.55-67.
- Gilliland, David I. (2004). "Designing Channel Incentives to Overcome Reseller Rejection". *Industrial Marketing Management* 33 (2004), s.87-95.
- Hansen, K. (2004). Measuring performance at trade shows Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 57, 1 - 13
- Hunter, Lisa M., Chickery J Kasouf, Kevin G. Celuch ve Kathryn A. Curry. (2004). "A classification of Business-to-business Buying Decisions: Risk Importance and Probability as a

- Framework for e-Business Benefits". *Industrial Marketing Management* 33 (2004), s.145-154.
- İncir, Gülten. (1985). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bakış*, MPM Yayınları, Ankara.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi, (1999) *Pazarlama Yönetimi, Stratejik ve Global Yaklaşım*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kim, Keysuk ve Gary L. Frazier. (1996). "A Typology of Distribution Channel Systems: A Contextual Approach". *Industrial Marketing Review*. Vol 13, No 1, s. 19-32.
- Li, Zhan G.ve Rajiv P. Dant. (1999). Effects of Manufacturer's Strategies on Channel Relationships". *Industrial Marketing Management* 28 (1999), s.131-143.
- MacDonald, Jason B. ve Kirk Smith (2004). "The Effects of Technology-mediated communication on Industrial Buyer Behavior". *Industrial Marketing Management* 33 (2004), s.107-116.
- Marshall, Ronald Scott. (2003). Building Trust Early: The Influence of Firstand Second Order Expectations on Trust in International Channels of Distribution". *International Business Review*, 12 (2003), s.421-443.
- Mirani, Robert, Deanne Moore ve John A. Weber. (2001) "Emerging Technologies for Enhancing Supplier-Reseller Partnerships". *Industrial Marketing Management* , Vol 30, s.101-114.
- Shipley, David ve Colin Egan, (1992) "Power, Conflict and Co-operation in Brewer-Tenant Distribution Channels" *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3 no 4, 1992, s.44-62.
- Tsay Andy A. (2001). Managing Retail Channel Overstock: Markdown Money and Return Policies". *Journal of Retailing*, 77(2001), s.457-492.
- Walter, Achim, Thomas Ritter and Hans Georg Gemünden. (2001) "Value Creation in Buyer-Seller Relationships Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective" *Industrial Marketing Management* 30 (2001), s.365-377.
- Weber, John A. (2001). Partnering with Resellers in Business Markets" *Industrial Marketing Management* 30 (2001), s.87-99.
- Yapraklı Şükrü, (1998). "Dağıtım Kanallarında Güç ve Çatışma (Erzurum'daki Meşrubat Bayii ve Perakendecileri Üzerinde Bir Saha Araştırması)" *Pazarlama Dünyası*, Kasım-Aralık 1998, Yıl 12, Sayı 72, s. 14-22.
- Yükselen, Cemal. (2003). *Pazarlama, İlkeler-Yönetim*, Detay yayıncılık, Ankara