

**T.C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**AKARYAKIT DAĞITIM SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLE  
BAYİ VE BAYİ İLE DAĞITICI ARASINDAKİ  
İLİŞKİLERE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Mahmut TEKİN**

**HAZIRLAYAN**  
**Ebil ÇİÇEK**

**Konya-2013**



T. C.  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



### BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Ebil ÇİÇEK
	Numarası	074127001002
	Ana Bilim/Bilim Dalı	İŞLETME/İŞLETME
	Programı	Doktora
	Tezin Adı	Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Müşteri İle Bayi Ve Bayi İle Dağıtıcı Arasındaki İlişkilere Yönelik Alan Araştırması

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Ebil ÇİÇEK

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Ebil Çiçek", written over a light blue circular stamp.



T. C.  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
 Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



**DOKTORA TEZİ KABUL FORMU**

Ebil ÇİÇEK tarafından hazırlanan “Akaryakıt dağıtım sektöründe müşteri ile bayi ve bayi ile dağıtıcı arasındaki ilişkilere yönelik alan araştırması” başlıklı bu çalışma 11.01.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvanı	Adı Soyadı	İmza
1 Prof. Dr.	Mahmut TEKİN	
2 Prof. Dr.	Şule ÖZKAN	
3 Doç. Dr.	Ahmet AY	
4 Doç. Dr.	Muammer ZERENLER	
5 Yrd. Doç. Dr.	Mehmet YILDIZ	



**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



## **ÖNSÖZ**

Tez çalışmamın her aşamasında her türlü desteği sağladığı ve bana zaman ayırdığı için değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Mahmut TEKİN'e en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Tezim sırasında yardımlarını esirgemeyen tüm hocalarıma ve mesai arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Ayrıca doktora çalışmam boyunca büyük bir özveri ile beni destekleyen eşim ve çocuklarıma ve akaryakıt dağıtım sektöründe faaliyet gösteren Türkiye Petrolleri Petrol Dağıtım şirketi yöneticilerine teşekkür ederim.



**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



Öğrencinin	Adı Soyadı	Ebil ÇİÇEK
	Numarası	074127001002
	Ana Bilim/Bilim Dalı	İŞLETME/İŞLETME
	Programı	Doktora
	Tezin Adı	Akaryakıt dağıtım sektöründe müşteri ile bayi ve bayi ile dağıtıcı arasındaki ilişkilere yönelik alan araştırması

### ÖZET

Bu çalışmada akaryakıt sektörünün sadece akaryakıt istasyonlarında satılan ürünlerden ibaret olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Petrol ve akaryakıt sektörünün en önemli faaliyeti olan arazi üzerinden bilgi toplamak, sismik sistem ve radyoaktivite gibi yöntemlerle Jeoloğun önüne gelen resmi incelemesi sonucu petrollü olarak değerlendirilen yerde sondaj kuyusu kazmayla başlayan süreç anlatılmıştır. Ayrıca petrolün üretilmesi, ayrıştırılması (rafineri), taşınması ve en son akaryakıt istasyonlarında satışına kadar olan süreç anlatılmıştır. Amaç, Türkiye'de akaryakıt sektöründe gerek uygulama gerekse mevzuat açısından bilgi ortaya koymaktır. Ayrıca bu çalışmada, sektör hakkında geniş bilgi verilmekle birlikte, dağıtıcıları tanıma, bayileri tanıma konularında bilgi verilmiştir.

Türkiye akaryakıt sektöründe 2005 yılı önemli bir yıldır. Çünkü akaryakıt sektöründe yeni düzenlemeler getirilerek tam rekabete dayalı serbest piyasa sisteminin de miladı kabul edilen 5015 no'lu petrol piyasası kanunu, 20 Aralık 2003 tarihli resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Türk akaryakıt sektörünün bu kanun ile düzenlenmesi görevi Enerji Piyasası Düzenleme kuruluna (EPDK) verilmiştir.

Kanunla düzenlenen bu dönemde lisans uygulaması, serbest piyasa fiyatlandırması uygulaması, ithalat serbestliği, ulusal marker uygulaması, altmış bin ton (60.000 ton) uygulaması. Ulusal stok, projeksiyon/bildirim, serbest kullanıcı, idari para cezaları, kısıtlamalar getirilmiştir.

Yeni düzenlemeler ile yurt dışı ve yurt içi kaynaklardan temin edilen petrolün doğrudan veya işlenerek ekonomik ve güvenli bir şekilde rekabetçi ortamda, kullanıcılara sunulmasına ilişkin piyasa faaliyetlerinin istikrarlı, eşitlikçi ve şeffaf bir biçimde sürdürülebilmesi için yönlendirme, denetim ve gözetim faaliyetlerinin düzenlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda akaryakıt dağıtıcıları ile bayiler arasındaki ilişkiler öne çıkmaktadır. Bu çalışmada, dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkiler ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım, tedarik zinciri, değer zinciri, güç ve çatışma bağlamında incelenmiş olup önerilerde bulunulmuştur. Bununla beraber, Türkiye akaryakıt sektörü kapsamında, 5015 numaralı Petrol Piyasası Kanunu ve sonrası Türkiye akaryakıt dağıtım sektöründeki önemli gelişmeler, akaryakıt ve LPG sektörüne ilişkin tanımlar, akaryakıt ve LPG fiyat oluşumu hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde Türkiye'de faaliyet gösteren akaryakıt dağıtım firmaları, bunların pazar payları ve Türkiye'deki akaryakıt firmalarının, tüketicilere uyguladığı akaryakıt pazarlama aşamasında dağıtıcı ile bayi arasında ki ilişkilerde ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım, tedarik zinciri, değer zinciri, müşteri ilişkileri, güç, çatışma bağlamında incelenmiştir. Ayrıca dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde pazarlama bileşenleri ve diğer faktörlerin bir biri ile ilgili ilişkileri incelenmiş ve bir alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırması sonuçlarına göre genel bir değerlendirme yapılarak sonuç ve öneriler geliştirilmiştir.



**T. C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



Öğrencinin	Adı Soyadı	Ebil ÇİÇEK
	Numarası	074127001002
	Ana Bilim/Bilim Dalı	İŞLETME/İŞLETME
	Programı	Doktora
	Tezin Adı	A field study of the relationship between the customer and the seller and between the seller and distributor in the fuel distribution sector.

### SUMMARY

In this study, I tried to determine that the fuel oil sector as they are not only composed of the fuel products that are being marketed in the gas stations. Rather, their most important activities can be considered the whole process of oil explorations starting with data collection from the fields, geologists' investigation of the depicted picture by means of seismic and radioactive systems and finally drilling the determined spot. In addition, I explained the process of production, refinery, logistic and retailing of the oil on the gas stations.

2005 is an important year for the fuel oil industry in Turkey. Because 5015 Serial Numbered Oil Marker Law which was taken as milestone of the free market system based on full competition by introducing new regulations to the fuel oil industry upon its passing through the senate on 20th December 2003. This law gives the authority of the regulation of the fuel oil industry to the Energy Market Regulation Committee (EPDK).

In this period, the license, free market pricing applications, freedom for import, national marker application and sixty thousand tones (60,000t) applications are regulated under the coverage of law.

New regulations are targeting providing activities to direct, to monitor and to regulate the market activities for both directly or indirectly processed oil acquired from both internal and external markets to supply the consumers in an economic and reliable manner in a competitive, just and clear environment.

National stock, projection/declaration, free user, monetary fines and several restrictions were introduced.

The research presents information about the fuel oil industry in both application and legislation. Furthermore, detailed information about the industry was presented for instance distributors and dealers in the sector.

The study also includes information about fuel oil law, its application, important changes in the fuel oil distribution system, definitions about fuel oil and LPG industry and fuel oil and LPG pricing in terms of the fuel oil industry in Turkey, upon the issuance of the 5015 serial numbered fuel market law. In the third section, the fuel oil companies operating in Turkey, their market shares, and fuel oil companies' product, price, promotion, distribution, supply chain, value chain, customer relationships, strengths of the fuel oil companies in Turkey were analyzed; and accordingly significant results were tried to be acquired. Moreover, the relationship of the marketing elements and other factors between distributor and seller were investigated. Their operations were presented with sample applications. The relationship between fuel oil distributors and seller were determined based on the opinions of customers as a third party according to their demographic characters.



## KISALTMALAR VE SİMGELER SAYFASI

TPAO:	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
BOTAŞ:	Boru Hatları İle Petrol Taşıma Anonim Şirketi
TÜPRAŞ:	Türkiye Petrol Rafinerileri Anonim Şirketi
MTA:	Maden Teknik Arama
EPDK:	Enerji Piyasası Denetleme Kurumu
PETDER:	Petrol Sanayi Derneği
AKADER:	Akaryakıt Dağıtım Derneği
PUİS:	Petrol Ürünleri İşverenler Sendikası
TAGSİŞ:	Akaryakıt Sektöründe hileli ürün üretmek
DBS:	Doğrudan Borçlandırma Sistemi
DTS:	Doğrudan Tahsilat Sistemi
ETKB:	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı
IEA:	International Energy Agency - Uluslararası Enerji Ajansı
LPG:	Liquid Petroleum Gas - Sıvılaştırılmış Petrol Gazı. İçten yanmalı buji ateşlemeli(benzinli) motorlarda yakıt olarak kullanılır.
TTS:	Taşıt tanıma sistemi.
TYS:	Taşıt yönetim sistemi.
OPEC:	Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü
OFM:	Otomatik Fiyat Mekanizması
ÖTV:	Özel Tüketim Vergisi
PiGM:	Petrol İşleri Genel Müdürlüğü
PPM:	Yakıtta çok çok düşük konsantrasyonda bulunan maddeleri ifade etme amacıyla ppm (parts per million - milyonda bir) terimi kullanılmaktadır. Ppm bir kilogram yakıtta mg cinsinden kükürt miktarını gösterir.

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI .....	i
DOKTORA TEZİ KABUL FORMU .....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
SUMMARY .....	vi
KISALTMALAR VE SİMGELER SAYFASI.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLO LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ .....	xv

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PAZARLAMA VE AKARYAKIT DAĞITIM SEKTÖRÜ

1.1.Pazarlama Kavramı Ve Tanımı .....	7
1.2. Durum Analizi .....	13
1.3. Pazarlama Karması Unsurları.....	19
1.3.1.Ürün .....	21
1.3.2.Fiyat .....	26
1.3.3.Tutundurma.....	31
1.3.4. Dağıtım.....	35
1.3.4.1 Dağıtım Kanalını Oluşturan Taraflar .....	36
1.3.4.2. Yardımcı Aracılar: Tellal, Komisyoncu ve Acenteler .....	37
1.3.4.3. İşletmelerin Dağıtım Kararları .....	38
1.3.4.4. Dağıtımda Aracı Kullanmanın Nedenleri .....	39
1.3.4.5. Dağıtım Kanalının Tanımı Ve Mahiyeti .....	41
1.3.4.6. Dağıtım Kanalının Seçimi.....	41
1.3.4.7. Tüketim Ürünlerinde Dağıtım Kanalındaki Aşama Sayısı .....	43
1.3.4.8. Endüstriyel ürünlerin Dağıtım Kanalındaki Aşama Sayısı.....	44
1.3.4.9. Hizmet Sektöründe Dağıtım Kanalı Aşama Sayısı .....	45
1.3.4.10. Başlıca Dağıtım Kanalı Türleri .....	46
1.3.4.11.Fiziksel Dağıtım .....	48
1.4.Strateji Kavramı ve Tanımı .....	49
1.5.Pazarlama Rekabet Stratejisi .....	50
1.6.Hizmet Pazarlaması .....	55
1.6.1.Hizmet Kavramı .....	55
1.6.2.Hizmet Pazarlamasının Özellikleri .....	56
1.6.3.Hizmetlerin Temel Özellikleri .....	56
1.6.4. Hizmetlerin Sınıflandırılması.....	58
1.6.5.Hizmet Pazarlama Karması.....	59
1.6.6. Hizmet Pazarlaması Faaliyetlerinin Yararları.....	62

1.7. Marka.....	62
1.8. Değer Zinciri .....	63
1.8.1. İçe Yönelik Lojistik Faaliyetler: .....	66
1.8.2. Destek Faaliyetler .....	68
1.8.3. Değer Yaratılması .....	69
1.8.4. Akaryakıt Sektöründe Değer Zinciri.....	70
1.9. Tedarik Zinciri Yönetimi.....	70
1.9.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri.....	73
1.9.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Yararlar.....	75
1.10. Müşteri İlişkiler Yönetimi.....	77
1.10.1. Müşteri İlişkileri Yönetimiyle İlgili Kavramlar.....	80
1.10.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci .....	84
1.10.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Sistemleri .....	85
1.10.4. Müşteri Memnuniyeti Müşteri Sadakati .....	88
1.11. Petrol İle İlgili Genel Bilgiler.....	92
1.12. Türkiye Akaryakıt Piyasasının Durumu.....	99
1.12.1. Akaryakıt Sektöründe Gereken Lisans Çeşitleri.....	99
1.13. Petrol Dağıtım Faaliyetleri Ve Şirketleri.....	101
1.13.1. Akaryakıt İstasyonları (Bayiler).....	101
1.13.2. Dağıtıcılar.....	110
1.13.3. Dağıtım Faaliyetleri .....	111

## İKİNCİ BÖLÜM

### DAĞITICI İLE BAYİ İLİŞKİLERİ

2.1. Akaryakıt Dağıtıcıları İle Bayi Arasındaki İlişkiler.....	115
2.2. Dağıtım Kanallarında Çatışma .....	135
2.2.1. Yatay Çatışma .....	137
2.2.2. Türler Arasındaki Çatışma .....	137
2.2.3. Dikey Çatışma.....	138
2.2.4. Kanallar Arası Rekabet Ve Çatışma .....	139
2.2.5. Davranışsal Literatür.....	139
2.3. Çatışmanın Nedenleri.....	140
2.4. Çatışmanın Sonuçları Ve Çözümlemesi.....	145
2.5. Çatışmanın Önlenmesi İçin Neler Yapılabilir .....	150
2.6. Çatışmanın Sonuçları .....	155
2.7. Dağıtım Kanallarında Gücün Tanımı Ve Önemi .....	156
2.8. Kanal Gücünün Kaynakları (Temelleri) .....	158
2.9. Güç Ve Çatışma Arasındaki İlişki.....	163

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AKARYAKIT DAĞITIM SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLE BAYİ VE BAYİ İLE DAĞITICI ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Modeli ve Metodolojisi .....	169
3.1.1. Araştırmanın Modeli .....	169
3.1.1.1. Araştırmanın Önemi .....	170
3.1.1.2. Araştırmanın Amaçları ve Hipotezler .....	170
3.1.1.2.1. Araştırmanın Amaçları .....	170
3.1.1.2.2. Araştırmanın Hipotezler .....	173
3.1.2. Araştırmanın Metodolojisi .....	175
3.1.2.1. Örneklem Süreci .....	176
3.1.2.2. Araştırmaya Dahil Edilen İşletmelerin Seçilmesi .....	176
3.1.2.3. Araştırmaya Katılan Akaryakıt İşletmelerini Tanıtıcı Bilgiler .....	177
3.1.2.4. Örnek Bireylerin Belirlenmesi .....	179
3.1.3. Anket Formunun Hazırlanması .....	179
3.1.4. Anket Formunun Uygulanması .....	180
3.1.5. Verilerin Kodlanması ve Analizi .....	180
3.1.6. Araştırma Yöntemi .....	180
3.1.7. Güvenilirlik Testi .....	181
3.1.8. Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi .....	182
3.2. Yöntem .....	182
3.2.1. Verilerin İstatistiksel Analizi .....	183
3.3. Bulgular .....	183
3.3.1. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	189
3.3.2. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının Pazarlama Bileşenleri Düzeylerini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması .....	190
3.3.3. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının Pazarlama Bileşenleri Düzeylerinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşması .....	205
3.3.4. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Müşterilerinin Pazarlama Bileşenleri Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması .....	218
3.3.5. Ortak Olan Boyutların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması .....	233
3.3.6. Korelasyon Analizleri Sonuçları .....	237
3.3.7. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	255
3.3.8. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Müşterilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	255
<b>ARAŞTIRMA SONUÇLARININ GENEL BİR DEĞERLENDİRMESİ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>258</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>265</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>274</b>

## TABLO LİSTESİ

Tablo-1. Temel Pazar Bölümleme Stratejilerinin Tipik Özellikleri .....	15
Tablo-2. Türkiye'nin İhtiyacı Olan Rafine Edilmiş Petrol Miktarı.....	98
Tablo-3. Türkiye'deki Akaryakıt Dağıtım Firmalarının İstasyon Sayıları .....	104
Tablo-4. Akaryakıt Dağıtım Firmalarının Depolama Tesisleri ve Kapasitesi .....	108
Tablo-5. Türkiye'deki Akaryakıt Satışlarında Dağıtıcıların Durumu (Metre Küp/Yıl) .....	113
Tablo-6. Ürün Bazında ÖTV (TL/M3) .....	123
Tablo-7. 2008 Yılı Akaryakıt Dağıtıcılarının Toplam Satış Miktarı Ve Pazar Payı, İstasyon Sayısı .....	125
Tablo-8. Müşteri Güvenilirlik Değeri .....	182
Tablo-9. Bayi & Dağıtıcı Soruları Güvenilirlik Değeri .....	182
Tablo-10. Akaryakıt Sektöründe Dağıtıcı İle Bayi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Dağıtıcı Ve Bayi Cevaplarının Anlamlılık Durumu .....	184
Tablo-11. Örneklem Grubunun Bayi veya Dağıtıcı Olma Durumlarına Göre Dağılımı .....	189
Tablo-12. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	190
Tablo-13. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının “Ürün” Pazarlama Bileşenini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması .....	190
Tablo-14. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının “Fiyat” Pazarlama Bileşenini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması .....	193
Tablo-15. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının “Tutundurma” Pazarlama Bileşenini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması .....	193
Tablo-16. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının “Müşteri ilişkileri yönetimi” Pazarlama Bileşenini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	195
Tablo-17. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının “Değer zinciri” Pazarlama Bileşenini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması .....	198
Tablo-18. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının “Tedarik zinciri yönetimi” Pazarlama Bileşenini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	200
Tablo-19. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının “Güç” Pazarlama Bileşenini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre	

Farklılaşması .....	203
Tablo-20. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının “Çatışma” Pazarlama Bileşenini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması .....	204
Tablo-21. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının “Dağıtım” Pazarlama Bileşenini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması .....	204
Tablo-22. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının Pazarlama Bileşenleri Düzeylerinin Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması .....	205
Tablo-23. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının Pazarlama Bileşenleri Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması .....	209
Tablo-24. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Müşterilerinin Pazarlama Bileşenleri Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması .....	218
Tablo-25. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Müşterilerinin Pazarlama Bileşenleri Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması .....	221
Tablo-26. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Müşterilerinin Pazarlama Bileşenleri Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması .....	227
Tablo-27. Ortak Olan Boyutların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması ... ..	233
Tablo-28. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Müşterilerinin Pazarlama Bileşenleri Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi .....	237
Tablo-29. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının Pazarlama Bileşenleri Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi ... ..	246
Tablo-30. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	255
Tablo-31. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı .....	256
Tablo-32. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	256
Tablo-33. Örneklem Grubunun Akaryakıt Aldığı Firmalara Göre Dağılımı .....	257
Tablo-34. Dağıtıcı Bayi Faktör Analizi İstatistikleri .....	290
Tablo-35. Dağıtıcı Bayi Demografik Faktör Analizi İstatistikleri .....	291
Tablo-36. Müşteri Firma Tercihinde Faktör Analizi İstatistikleri .....	292
Tablo-37. Dağıtıcı ile Bayi Korelasyon Analizleri .....	292
Tablo- 38.Dağıtıcı ile Bayi Korelasyon Analizleri (1,2,3,4,5,6,7,8 Boyutu) .....	293
Tablo-39. Dağıtıcı Bayi Birleşim Analizine Göre İstatistikler .....	303
Tablo-40. Müşteri Birleşim Analizine Göre İstatistikler .....	307
Tablo-41. Müşteri Birleşim Analizine Göre İstatistikler .....	320

Tablo-42. Bayi Dağıtıcı Pazarlama Bileşenleri Analizi İstatistikleri .....	320
Tablo-43. Dağıtıcı Bayi Arasında Değer Zinciri Analizi İstatistikleri .....	322
Tablo-44. Tedarik Zinciri, Hizmet Analizi İstatistikleri.....	323
Tablo-45. Dağıtıcı ile Bayi Fiyat Analiz İstatistikleri i .....	324
Tablo-46. Dağıtıcı Bayi Tutundurma Analiz İstatistikleri.....	325
Tablo-47. Dağıtıcı Bayi Tutundurma Analiz İstatistikleri.....	326
Tablo-48. Dağıtıcı Bayi Ürün Analiz İstatistikleri .....	327
Tablo-49. Dağıtıcı Bayi Müşteri ilişkileri, Hizmet Analiz İstatistikleri.....	328
Tablo-50. Dağıtıcı Bayi Tedarik Zinciri Analiz İstatistikleri .....	329
Tablo-51. Dağıtıcı Bayi Arasında Çatışma Analizi İstatistikleri .....	330
Tablo-52. Müşteri Analizi İstatistikleri .....	331

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil-1 Klasik Pazarlama ve Modern Pazarlama Anlayışı .....	12
Şekil-2. Pazarlama Stratejisi .....	15
Şekil-3. Pazar Bölümleme Alternatifleri .....	17
Şekil-4. Pazarlama Karması.....	20
Şekil-5. Pazarlama 4P ve 4C Bağlantısı .....	20
Şekil-6. Ürün Yaşam Eğrisi .....	25
Şekil-7. Dağıtım Kanallarının Yapısı .....	40
Şekil-8. Tüketim Ürünleri İçin Dağıtım Kanalları.....	43
Şekil-9. Üretim Ürünleri İçin Dağıtım Kanalları.....	44
Şekil-10. Hizmet Sektöründe Sıfır Aşamalı Kanal .....	45
Şekil-11. Hizmet Sektöründe Bir Aşamalı Kanal.....	45
Şekil-12. Geleneksel Pazarlama Sistemleri ile Dikey Pazarlama sistemleri .....	47
Şekil-13. İşletmelerde Değer Yaratan Faaliyetlerin Belirlenmesi .....	65
Şekil-14. Değer Yaratan Faaliyetler ve Değer Zinciri .....	69
Şekil-15. Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi .....	72
Şekil-16. Akaryakıt Tedarik Zinciri Süreci .....	76
Şekil-17. Amerikan Müşteri Memnuniyet İndeks Modeli.....	89
Şekil-18. Akaryakıt Dağıtım Firmalarının İstasyon Sayısı.....	103
Şekil-19. Akaryakıt Dağıtım Firmalarının Pazar Payı.....	103
Şekil-20. Yılı Dağıtım Şirketleri Satış Miktarı (MetreKüp/Yıl).....	113
Şekil-21. 2008 Yılı Ortalama Pompa Fiyatlarında Paylar .....	124
Şekil-22. Kanal İçi Çatışma Modeli .....	154
Şekil-23. Başlıca Güç Kaynakları.....	158
Şekil-24. Gücün Etkilemede Kullanılması .....	167



## GİRİŞ

Günümüzde değişimi her alanda görmek mümkündür. Geçmişte satış odaklı geleneksel pazarlama yaklaşımında, müşteri önemli olmakla birlikte değişen pazarlama koşullarına bağlı olarak müşteri pazarlamanın merkezine yerleşmiştir. Müşterilerin bilgi düzeylerinin artması sonucu işletmeler açısından müşteri çekebilmek daha önemli olmuştur.

Değişen pazar koşullarıyla birlikte pazarlamada müşterilerin bilinç seviyesi daha da artmış ve bazı değerler daha da ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda işletmeler bakımından sadık müşteri oluşturmak, müşteri bağlılığı yaratmak, yeni müşteri kazanmak, mevcut müşteriyi elde tutmak çok önemli hale gelmiştir. Ayrıca müşteriyi çekebilmek için ürün, personel, insan kaynağı farklılaştırmaları uygulamaları yapılarak değer oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Bu durumda sadece bunlar değil çalışma alanlarındaki ilişkilerde her adım çok önemli hale gelmiştir. Ürünün üretilmesinden pazara sunulana kadar olan süreçte rakiplerden öne geçerek piyasada etkin bir oyuncu olabilmek için firmalar bütün faaliyetlerini kontrol altında tutmaya çalışarak pazarda güçlü olmaya çalışmaktadırlar.

Bu çalışma Türkiye akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. Çalışmada dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım, müşteri ilişkileri, tedarik zinciri, değer zinciri, güç, çatışma konularında faktörlerin arasındaki ilişkiler ve bir birini etkileme durumları incelenmiştir.

Araştırmanın Birinci Bölümünde pazarlama karması unsurları ve değer zinciri, müşteri ilişkileri, tedarik zinciri, güç ve çatışma konuları incelenmiştir.

Araştırmanın İkinci Bölümünde petrol sektörü ile ilgili bilgiler paylaşılmaya çalışılmıştır. Bunlar petrolün üretilmesinden pazara sunulana kadar geçen faaliyetler, pazarın büyüklüğü pazardaki aktörlerin durumu incelenmiştir.

Araştırmanın Üçüncü Bölümünde akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım, müşteri ilişkileri, tedarik

zinciri, değer zinciri, g¼ç, çatışma konularıyla ilgili olarak alan araştırması yapılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PAZARLAMA VE AKARYAKIT DAĞITIM SEKTÖRÜ

#### 1.1.Pazarlama Kavramı Ve Tanımı

Pazar, pazar çeşitleri ve sınıflandırılması; pazar, ürün ya da hizmetlerin pazarlama faaliyetlerinin sergilendiği yerdir. Bir ürünü satışa sunanlarla, o ürünü satın almak isteyenlerin tümü pazarı oluşturur. (Akmüt vd., 2003: 168-169)

Genel olarak pazarlar beş sınıfa ayrılır. Bunlar;

a) Üretici Pazarları; endüstriyel pazar da denilen üretici pazarlarını, üretim yapmak için ilk madde ve malzeme satın alan kişi ve kuruluşlar oluşturur.

b) Tüketici Pazarları; kişisel kullanım için ürün satın alan kişi ve kurumlardan oluşur.

c) Aracı Pazarları; tekrar satmak amacıyla ürün satın alan perakendeci ve toptancı ticaret işletmeleridir.

d) Devlet Pazarları; satıcı veya alıcı konumunda devletin bulunduğu pazardır.

e) Uluslararası pazarlar; dış pazarlar ya da ithalat- ihracat pazarları da denilen uluslararası pazarlarda, ithalat, ihracat işlemi yurt dışındaki bir kişi veya kurum tarafından gerçekleştirilmektedir.

Pazarlama; pazarlarla ilişki kurmak, insanların gereksinimlerini doyumak amacıyla değişimi gerçekleştirmek şeklinde tanımlanmaktadır. (Cemalcılar,1983:12)

Pazarlamaya ilişkin olarak en yaygın kullanılan tanım Amerika Birleşik Devletleri Pazarlama Derneği'nin yapmış olduğu tanımdır. Bu tanıma göre pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun şekilde değişimi sağlamak üzere, ürünlerin, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılmasını, fiyatlandırılmasını, dağıtımını ve satış çabalarını planlama ve uygulama sürecidir.

Pazarlama, temelde insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir mübadele(değişim) işlemidir. İki veya daha fazla taraftan her biri kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla diğer tarafa değerli bir şeyleri (ürün, hizmet veya fikir) verip,

değerli başka şeyleri (para, alacak, kredi, vb.) elde etmektir. (Mucuk, 2004: 2–5)

Pazarlama sadece ürün ya da mala bağlı hizmetleri kapsayan bir kavram değildir. Mallardan bağımsız olarak sunulan hizmetleri (Bankacılık, sigortacılık, iletişim vb.) bilgiyi, kişileri, olayları, yerleri, örgütleri, fikirleri de içerir. (İslamoğlu, 2003: 9-10)

Pazarlama yaklaşık yarım asırlık bir kavram olup, kısa bir tanımı şöyledir: Pazarlama, ürün ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yöneten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir. (Groucutt, 2005, 6).

Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadelelerin gerçekleştirmek üzere, fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir. (Mucuk, 2004: 2–5)

Pazarlama; tüketici ihtiyaçlarından hareketle, üretilecek ürün ve hizmetleri belirlemek, belirlenen bu ürün ve hizmetlerin üretiminden en son müşteriye veya kullanıcının eline geçmesini sağlayacak tüm hizmet ve tekniklerin, müşterileri tatmin ederek kâr sağlamak amacıyla kullanılmasıdır.

Satış, ortada bir ürün varsa yapılabilecek bir eylemdir. Pazarlama ise ortada bir ürün yokken de başlayabilmektedir. Bu düşünceyle pazarlama kısa vadeli bir düşünce olmamakla birlikte uzun vadeli bir yatırım çabası olarak nitelendirilebilmektedir. Bu konuda Druker şu şekilde ifade etmektedir: “Pazarlamanın amacı, satışı gereksiz kılmaktır.” (Druker, 1996: 64)

Philip Kotler’e göre pazarlama “ hedef olarak alınacak pazarların seçilmesi ve üstün müşteri değerlerinin yaratılması, sunulması ve iletişim kurulması suretiyle, müşteri elde etmenin, muhafaza etmenin ve sayılarını artırmanın sanat ve bilimi” olarak ifade etmektedir. (Yurdakul, 2006: 7)

İngiltere’de Kurulu Pazarlama Enstitüsü’ne (Chartered Institute of Marketing) göre pazarlama, "tüketici ihtiyaçlarının tahmini, tespiti ve tatminine yönelik kâr amaçlı bir yönetim sürecidir". (Koç, 2003: 7)

Pazarlamayı işletmeler açısından ele alanlar doğal olarak farklı

tanımlamaktadırlar. Bunlara göre pazarlama, işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, ihtiyaç karşılayacak malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir.

Ürün ve hizmetlerin etkili bir biçimde pazarlanması için işletmede çok çeşitli faaliyet gruplarının birbiriyle ahenkli olarak yürütülmesi gerekir. Pazarlama, tüm kişisel ve örgütsel faaliyetleri değil; sadece mübadeleleri kolaylaştıran ve gerçekleştiren faaliyetleri kapsar.

Pazarlamanın bazı önemli yönleri ve özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

1.Pazarlama, oldukça çok ve çeşitli faaliyetler bütünü veya sistemidir.

2.Pazarlama, insan ihtiyaçlarını karşılayıcı bir mübadele faaliyetidir.

3.Pazarlama, mallar, hizmetler ve fikirlerle ilgilidir.

4.Pazarlama sadece bir ürünün reklâmı veya satışı faaliyeti olmayıp, daha üretim öncesinde mamulün fikir olarak planlanıp geliştirilmesinden başlayarak, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımıyla ilgilidir.

5.Pazarlama bir işletmede faaliyetleri grubu olarak, çok dinamik yapıda, sürekli ve sık sık değişebilen bir ortamda yürütülür. (Mucuk,2004: 2-5)

Pazarlamanın gelişimi; on sekizinci yüzyılın ilk yıllarında başlayan sanayi devrimi ve sonrasında gelen kitle üretimi pazarlamayı oldukça etkilemiştir. Çağdaş pazarlamanın I. Dünya Savaşı'ndan sonra geliştiği, II. Dünya Savaşı'ndan sonra da üretimde, bilimsel yaklaşımın pazarlama eylemlerine uygulandığı göze çarpmaktadır. (Cemalcılar, 1983:4-5)

1940'ların ikinci yarısı ile 1960'ların ilk yarısı arasında pek çok yazar pazarlamanın bir bilim olup olmadığı konusunu tartışmışlardır.

İzleyen yıllarda bu tartışmalar yerini pazarlamanın konusu ve kapsamının belirlenmesi çalışmalarına bırakmıştır. 1950'lerin başında General Electric ve diğer Amerika Birleşik Devletleri şirketleri tarafından benimsenen pazarlama yönetimi kavramı, işletme felsefesinin önemli unsurlarından birisi haline gelmiştir. 2000' li

yıllarda tüketici tüm işletme faaliyetlerinin merkez noktası olarak benimsenmekte, müşteri gereksinim ve isteklerine ilişkin elde edilen bilgi tüm önemli işletme kararları için başlangıç noktası olarak düşünülmektedir.(Raymond ve Barksdale, 1989:42).

Pazarlama tarihi gelişimiyle ilgili bazı ilave açıklamalarda bulunmak faydalı olacaktır. Pazarlama bilimi Amerika Birleşik Devletlerin’de ortaya çıktığından burada belirtilen farklı pazarlama anlayışlarına ilişkin zaman dilimleri, adı geçen anlayışın Amerika Birleşik Devletlerin’de izlediği yol gösterilmektedir. Benzer şekilde aynı sektörde hizmet veren işletmeler farklı anlayışları benimseyebildikleri gibi bir işletme aynı anda birden fazla pazarlama anlayışını da benimsiyor ve uyguluyor olabilmektedir.(Altunışık vd.,2006:18) Bu anlayışlardan kısaca aşağıda bahsedilecektir.

Bunlar; üretim anlayışı aşaması, ürün anlayışı aşaması, satış anlayışı aşaması, pazarlama anlayışı aşaması, toplumsal pazarlama anlayışı olarak belirlenmiştir.

Üretim Anlayışı Aşaması; 1930’lu yılların sonuna kadar süren bu dönemde işletmeler, tipik olarak üretim yönlü veya üretim anlayışındadır. Talebin arzdan fazla olduğu durumlarda tüketiciler, çoğunlukla bir malın bulabildikleri herhangi bir türünü almaya razıdırlar.(Tek,199:11)

Ürün Anlayışı Aşaması; ürün anlayışı aşaması,1960’lara gelinceye kadar geçerliliğini sürdürmüş olan klasik pazarlama anlayışlarından biridir.(Taşkın,2003;12) Bu dönemde hakim görüşe göre işletme yöneticileri, müşterilerin kaliteli ve iyi nitelikli ürünlere karşı olumlu bir tepki verdikleri ve bu ürünler için yüksek bedel ödemekten kaçınmayacaklarını varsaymaktadırlar. (Cemalcılar,1994:13)

Satış Anlayışı Aşaması; satış anlayışı aşaması,1960,1980 yılları arasında kapsamaktadır. Bu dönemde öne çıkan görüş “verimli üret, reklam yap; satılır ve kâr elde edilir” olarak özetlenebilir. Üretim anlayış aşamasında kâr anlayışı; üretimden doğan kâr, satış anlayışı aşamasında ise, satıştan doğan kâr şeklinde özetlenebilir. (İslamoğlu,2006:11)

Kurum veya işletme tüketicilerin ilgisini çekmek için önemli bir çaba göstermediği sürece tüketicilerin ya hiç ya da yeterince ürün alamayacağı varsayılır. Satış anlayışı tüketicilerin çok gerekli olmayan şeyleri satın almaya karşı direndikleri, çeşitli satış geliştirme araçlarıyla daha fazla satın almaya ikna edebilecekleri ve örgütün müşteri çekmek ve tutmak için satış yönlü güçlü bir örgüt kurması düşüncelerine dayanır. Basıncılı ve saldırgan satış yöntemlerinin uygulandığı firma yönlü, firmaya dönük pazarlama çabalarına “Klasik Pazarlama Anlayışı” da denilmektedir.

Pazarlama Anlayışı Aşaması; 1980, 2000 yılları arasındaki dönemi kapsamaktadır. Pazarlama anlayışının temel görüşüne göre, işletme hedeflerine ulaşmanın anahtarı, hedef seçilen pazarlar için müşteri değeri yaratılmasında, sunulmasında ve bu değer devam ettirilmesinde rakiplerinden daha etkili olunmasıdır. (Kotler,2000:3) Satış anlayışı ile pazarlama anlayışı arasındaki temel fark; satış anlayışında satıcının istekleri ürün satmak olarak ön plana çıkarken pazarlama anlayışında tüketicilerin istekleri, tatmin önem kazanmaktadır. (Altunışık vd.,2006:18)

İşletmenin temel görevinin önce hedef pazarların istek ve gereksinimlerini saptayıp, bütünlük pazarlama araçlarından yararlanarak alıcıların tatmin etmek olduğu savunulur. Buna kısaca “Modern Pazarlama Anlayışı” denir.(Tek, 1995:10-12)

Toplumsal Pazarlama Anlayışı; bu anlayışın ortaya çıkışı 1980’li yıllarda Amerika Birleşik Devletlerinde olmuştur.(Tek,1999:31) Bu anlayışta çalışan işletmeler, bir yandan çevreye duyarlı ürünler üretirken diğer yandan da tüketicilerin haklarını koruyan bilinç seviyesine sahiptirler.(Taşkın,2000:33)

Klasik pazarlama ve modern pazarlama anlayışı aşağıdaki Şekil 1’de gösterilmiştir.

## Şekil-1. Klasik Pazarlama ve Modern Pazarlama Anlayışı



Kaynak: Philip Kotler, Pazarlama Yönetimi, çev. Nejat Muallimoğlu, Millenium Baskı, Beta yayınları, İstanbul, 2000, S.19

Klasik pazarlama olarak adlandırılan yaklaşım, aşağıdaki uygulamalardan oluşmaktadır.

Pazarlamayı satışla aynı sayma, müşteriyle ilgilenmekten çok müşteri kazanmayı önemsemek, müşterinin değerlerini ömür boyu yöneterek kâr etmek yerine, her satış işleminden kâr etmeye çalışmak.

Seçilen hedefe göre fiyatlandırma yerine maliyet artışına göre fiyatlandırmak.

Pazarlamada kullanılan iletişim araçlarını bütünleştirmek yerine, her bir iletişim aracı için ayrı planlama yapmak,

Müşterinin gerçek gereksinimlerini anlamak ve bunları karşılamaya çalışmak yerine, ürünü satmak.

Klasik pazarlama anlayışları günümüzün rekabet ortamında yerini yeni anlayışlara ve yeni düşünce tarzlarına bırakmaktadır. Günümüzde pek çok pazarlama şirketi müşterileri hakkında daha fazla bilgiye ulaşarak, depolayarak, müşteri ile temasa geçmek için kullandıkları iletişim teknolojilerini geliştirerek rekabete ayak uydurmaktadır. Pazarlama kavramı doğru olarak belirlenmiş bir hedef pazarla başlamakta, müşteri ihtiyaç ve beklentileri üzerine odaklanmakta, hedef kitleyi etkileyecek bütün aktiviteleri koordine etmek ve tatmin olmuş müşteriler ile kâr etmeyi amaçlamaktadır. (Yurdakul, 2006: 10-11)



## 1.2. Durum Analizi

Kapsamlı, sistemli ve verilere dayalı bir çalışmayı gerektirir. Genellikle iki ana konusu bulunmaktadır. Birincisi, şirketin dış çevresindeki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ile ilgilidir. İkincisi ise firma içi değerlendirmeleri içerir ve işletmenin güçlü/zayıf yönlerini yansız biçimde değerlendirme olarak nitelenir. Her iki konuda yapılacak araştırmaların amacı, firma misyonu ışığında ortaya çıkan ya da çıkabilecek fırsat ve tehditleri belirlemek ve şirketin bu fırsatlardan yararlanma ve tehditlerden kapasitesini yeteneğini ortaya koymaktır. Fırsat, bir işletmenin kârlı olarak değerlendirildiği mevcut veya gelecekteki bir durumdur. Tehdit ise, işletmenin amaçlarına ulaşmasını engelleyen, güçleştiren bir durumdur.

Birçok işletme durum analizinin bir parçası olan SWOT analizinden yararlanır. SWOT kelimesi İngilizcedeki Strength (güçlü yönler), Weakness (zayıf yönler), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşur. Bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenip, dış çevredeki fırsat ve tehditlerin ortaya konmasına SWOT analizi adı verilmektedir.

Durum analizinde incelenen konulardan birisi işletmenin mevcut ve olası tüketicilerinin araştırılmasıdır. Tüketici davranışı araştırmalarına yön verecek gerçek bilgiler ise, tüketici davranışlarının gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen değişkenlerini içerir. Gözlemlenebilir değişken açıkça kendini gösterebilen değişkenlerdir. Satın alma miktarı, zamanı, yeri ve kullanma ile ilgili davranışları içerir. Gözlemlenemeyen davranışlar ise ihtiyaçlar, değerler, algılar, bellekteki bilgiler ve karma süreci gibi değişkenler olup, onlara yönelik bilgilerin toplanılması özenle tasarlanmış araştırmaları gerektirir. (Erdem, 2006: 102)

Pazar Bölümlendirme: İşletmelerin pazardaki tüketicilerin tamamına yönelik, ürün ve hizmet karması geliştirmeleri oldukça zordur. Bu nedenle pazarda farklı zevk ve tercihlere, farklı gelir gruplarına ya da farklı yaş aralığındaki tüketicilere göre farklı bir pazarlama karması oluşturmak, hedef pazarın seçiminde de işletmeye kolaylık sağlayacaktır. Pazar bölümlendirme gelir düzeyi, yaş, cinsiyet, ürün kullanım sıklığı, üründen beklenen fayda gibi çeşitli kriterler kullanılabilir. Bu kriterler; coğrafi, demografik, sosyal-ekonomik, psikografik, davranış kalıbı ve tüketim kalıbı

gibi başlıklar halinde sınıflandırılarak pazar bölümlere ayrılır.

Coğrafi Bölümlendirmede Pazar: İl, ilçe bölge, ülke ve uluslararası alan olmak üzere bölümlere ayrılır.

Demografik Bölümlendirmede Pazar: Tüketiciler yaş, cinsiyet, medeni durum, aile büyüklüğü ve uyruklarına göre gruplara ayrılır.

Sosyo-ekonomik Bölümlendirme; Tüketiciler eğitim düzeyleri, meslekleri, gelir düzeyleri ve ait oldukları sosyal sınıflara göre ayrılır.

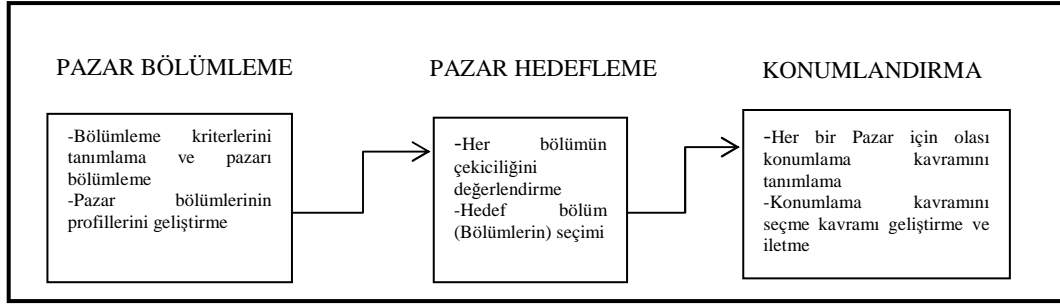
Psikografik Bölümlendirme: Tüketiciler karakteristik özellikleri, yaşam biçimleri, ürün ve hizmetleri algılama biçimleri, boş zaman kullanma alışkanlıklarına göre gruplandırılır.

Davranış Kalıplarına Göre Bölümlendirme: Tüketiciler, harcama alışkanlıklarına (Peşin, taksit vs.), alışveriş miktarına ve satın alma zamanlarına göre gruplara ayrılır.

Tüketim Kalıplarına Göre Bölümlendirme: Tüketiciler, ürün ya da hizmeti tüketme sıklıklarına ve marka bağımlılıklarına göre gruplara ayrılır.

Pazar bölümlendirme ile yeni pazar fırsatları yaratılabilir, her bölümün istek ve ihtiyaçları daha doğru saptanabilir, her bölüme etkin bir pazarlama karması ya da karmaları ile karşılık verilebilir, işletme kaynak ve yeteneklerinin tümünü seçtiği pazar bölümüne odaklanma suretiyle tüketicileri, rakipleri ve çevre koşulları üzerinde etkili olabilir. (Akmüt vd., 2003: 179)

## Şekil-2 Pazarlama Stratejisi



Kaynak: Kotler, philip (1997) Marketing Manegement, Analysis, Planning, Implemetion and Control s.7,aktaran,(Yükselen,2003,S.138

İşletmeler bir takım kriterler kullanarak pazarı bölümlere ayırır. Her bir bölüme ayrı pazarlama karması oluşturma olanağı sağlar. Belirlenen profili çıkartılır, her birinin rekabet, pazarın büyüklüğü, büyüme hızı vb. açısından çekiciliği değerlendirilir; uygun görülen bölüm veya bölümler seçilerek her bölüm için konumlama stratejisi geliştirilir, strateji uygulamaya konur. (Erdem, 2006: 100) Yukarıda Şekil 2’de belirtilen durum gösterilmeye çalışılmıştır.

**Tablo-1. Temel Pazar Bölümleme Stratejilerinin Tipik Özellikleri**

STRATEJİ	PAZAR BÖLÜMÜ	PAZAR ÖZELLİKLERİ	ŞİRKET HEDEFLERİ	ANA DEZAVANTAJLAR	ÖRNEK
Ayrım Gözetmeyen pazarlama	Herkes	Az çeşitlilik	Üretim Tasarrufu	Rakiplerin bölümlemesi tanımlayabilir.	Chicago bilim ve sanayi müzesi
Yoğun pazarlama	Seçilmiş tek bölüm	Hedeflenen bölümün özel ihtiyaçları vardır.	Özelleşmeye rekabet avantajı kazanma; özel ihtiyaçları olan bölümleri yakalamak için iyi hazırlanmış tek bir pazarlama karması	Çeşitlilik eksikliği; Pazar bölümü çok dar olabilir. Çoğunluk bölümü için yoğun rekabet yaşanır.	Roll Royce
Ayrımcı Pazarlama	Çoklu bölümler	Müşterilerin çeşitliliği	Pazar bölümleri arasındaki farklılıkları kullanmak; Pazar payını büyütme	Geniş Kaynaklar gerektirmektedir	Star bucksy coffe
Özel Pazarlama	Tam Bölümleme	Her müşteri benzersiz.	Her müşterinin benzersiz ihtiyaçlarını karşılamak.	Yüksek pazarlama maliyeti	Hitachi Industriyel robots

Kaynak; D’Amico, Michael; Zikmund, Willam G. (2001).Marketing S. 214

Benzer müşterilerden oluşan küçük grupları tatmin etmek birbirine benzemeyen müşterilerden oluşan büyük bir grubu tatmin etmekten daha kolay olmaktadır. Genelde pazarlamacılar, benzer tüketicileri farklı ve bazen de benzeri olmayan taleplerden oluşan özel pazar bölümlerine ayırabilmektedirler. (Erdem, 2006: 102) Tablo-1’de Pazar bölümlenme ve stratejiler ve bu durumun avantajları ve uygulayan firmalar gösterilmektedir.

Pazar bölümlenme, heterojen bir pazarı birçok daha küçük, daha homojen alt pazarlara bölmektedir. Her çeşit değişken örneğin yaş, cinsiyet, ürün kullanımı, yaşam tarzı, beklenen yarar bunların hepsi pazarı bölümlendirme değişkeni olarak kullanılabilir.

Pazar Bölümlenme İlkeleri: Bütün alıcılar birbirine benzemez, benzer davranışlar, değerler ve/veya arka planlara sahip insanlardan alt gruplar oluşturulabilir.

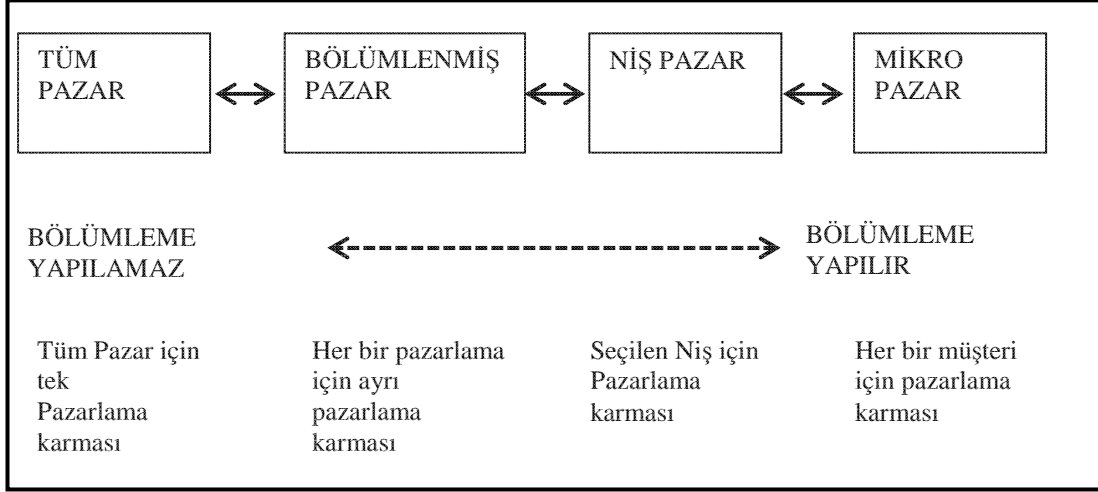
Bölümlendirilmiş alt grup pazarlar bölünmemiş pazarlardan daha küçük ve daha homojendir.

Yoğun rekabet koşullarının bulunduğu bir pazarda başarılı olmak için bir takım sistemli ve planlı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bunlarda pazar bölümlendirme, hedefleme ve konumlandırma olarak belirlenmiştir.(Mucuk,2004:101)

Pazar bölümlenme hedefleme ölçütleri; etkili bir hedef oluşturulması için bir pazar bölümünün şu özellikleri taşıması gerekmektedir. Tanımlanabilir olması, yeterli büyüklükte olması, istikrarlı büyüme göstermesi, medya ve maliyet bakımından ulaşılabilir olmasıdır. (Erdem, 2006: 105)

Pazar bölümlenmesinin esasını “Benzer tüketici grupları” oluşturmak için, işletmelerin öncelikler bölünecek pazarda ne kadar benzerlik aradıklarına karar vermesi gerekir. Bu açıdan bakıldığında, pazar bölümlenmesi stratejik bir karardır. İşletmenin uygulayabileceği çeşitli pazar bölümlendirmeleri vardır. Bunlar aşağıdaki Şekil 3’de gösterilmiştir.

### Şekil-3. Pazar Bölümleme Alternatifleri



Kaynak; Martin Evans, Luiz Mountinho w. Fred Raajj (1996). Applied Consumer Behaviour.s... aktaran (Odabaşı ve Barış,2002;62)

Hedef Pazarın Seçimi: İşletme ürettiği ürün ya da hizmete yönelik pazar fırsatlarını değerlendirmek amacıyla yaptığı araştırma ve pazar bölümlendirme işleminin ardından, hedef pazarın seçimi konusunda karar aşamasına gelebilir. Hedef pazarın seçiminde yaygın olarak üç strateji kullanılmaktadır.

- 1.Farklılaştırılmamış pazarlama veya tüm pazar stratejisi
- 2.Farklılaştırılmış pazarlama veya çok bölüm stratejisi
- 3.Yoğunlaştırılmış pazarlama veya tek bölüm stratejisi

Hedef pazar, işletmenin en yüksek kâr veya en yüksek pazar payı elde etmek amacıyla girdiği pazardır.

Hedef pazarın seçiminde bütün durumlar için en iyi olan birini seçmek olanaksızdır. Ancak bulunulan duruma göre, başlıca aşağıdaki faktörleri strateji seçiminde önemlidir.

1. İşletmenin kaynakları (çok sınırlı olup olmaması)
2. Malın özellikleri (homojen, rakiplerle benzer olup olmaması)
3. Mamulün hayat seyriindeki dönemi
4. Pazarın yapısı (tüketici ihtiyaçlarında benzerlik olup olmaması)
5. Rekabet durumu (rakiplerin hangi stratejiyi izledikleri)

Belirlenen işletme içi ve işletme dışı faktörler göz önünde tutularak, her özel durum için en uygun strateji belirlenebilir. (Mucuk, 2004: 112)

Farklılaştırılmamış Pazarlama (Tüm Pazar) Stratejisi; Bu stratejide işletme pazarı bir bölüm olarak ele alır, mümkün olan en fazla sayıda müşteriye ulaşabilmek için tek mal, tek fiyat uygular. (Akmüt Vd., 2003: 179) Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisinde, toplumun tamamı hedef pazar seçilmektedir. Herhangi bir ayrıma gitmeksizin toplumun tüm katmanlarına hitap edecek bir ürünün kitle halde üretilmesi, tutundurulması ve dağıtımı, ölçek ekonomileri sebebiyle işletmelere önemli maliyet tasarrufları yaratmakta, üretim miktarı arttıkça, birim başına maliyet azalmaktadır. (Mucuk,2004:110) Bu strateji işletmelerin toplam satış gelirlerinin toplam gelir maliyetlerini aştığı sürece ve kârlılığı artırabildiği ölçüde, işletmeler açısından uygulanabilir olmaktadır. (Akmüt Vd., 2003: 180)

Farklılaştırılmış Pazarlama (Çok Bölüm) Stratejisi; Bu stratejide işletme iki veya daha fazla bölümden oluşan bir pazarı kendisine hedef pazar olarak seçmektedir. İşletmeler genellikle farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi ile ticari faaliyete başlamakta, tek pazarda tek ürün ile uzmanlaştıktan sonra kendileri için fırsat yaratacağına inandıkları pazarın diğer bölümlerine ve farklı tüketici gruplarına, farklı ürün karmaları ile hizmet vermektedirler.

Farklılaştırılmış pazarlama stratejisinde işletmeler çoğunlukla yeni ve farklı bir ürün üretmek yerine, mevcut ürün üzerinde değişiklik yaparak farklı tüketici gruplarına farklı tutundurma ve farklı dağıtım yöntemleri uygulamaktadırlar. (Akmüt Vd., 2003: 180)

Başlıca farklılaştırılmış pazarlama stratejileri aşağıda sunulmuştur. Bunlar; ürün farklılaştırılması, hizmet farklılaştırması, personel farklılaştırması, imaj

farklılaştırması, kanal farklılaştırmasıdır. (Erdem, 2006: 105)

Yoğunlaştırılmış Pazarlama (Tek Bölüm) Stratejisi; Bu stratejide işletmeler, büyük bir pazardan küçük bir pay almak yerine, küçük bir pazardan büyük bir pay almak yoluna giderek, tüm pazarlama çabalarını tek pazar bölümüne yoğunlaştırmaktadır. Örneğin; Mercedes marka arabaların üst düzey gelir grubuna hitap etmesi.

İşletmeler özellikle pazarlama karmasının da yani ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliği aynı zamanda kullandıklarında yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi etkin bir stratejidir. Başarılı bir şekilde uygulanması halinde tek pazar bölümüne odaklanmak, işletmeye bilgi, birikim, deneyim ve uzmanlaşma sağlayacak, üretim, tutundurma, satış ve dağıtımda önemli rekabet avantajı yaratarak pazar pozisyonunu güçlendirecek, maliyetleri düşürecek ve kârlılığını artıracaktır.

Pazarın o bölümünün cazip olduğunu gören rakip firmaların aynı pazara girmesi, işletmenin tüm kaynaklarını tek pazar bölümüne yönlendirmesi ve orada uzmanlaşması, marka haline gelerek müşterileri ile özel ilişkiler kurması yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisinin önemli sakıncalarıdır.(Akmüt Vd., 2003:181)

### **1.3. Pazarlama Karması Unsurları**

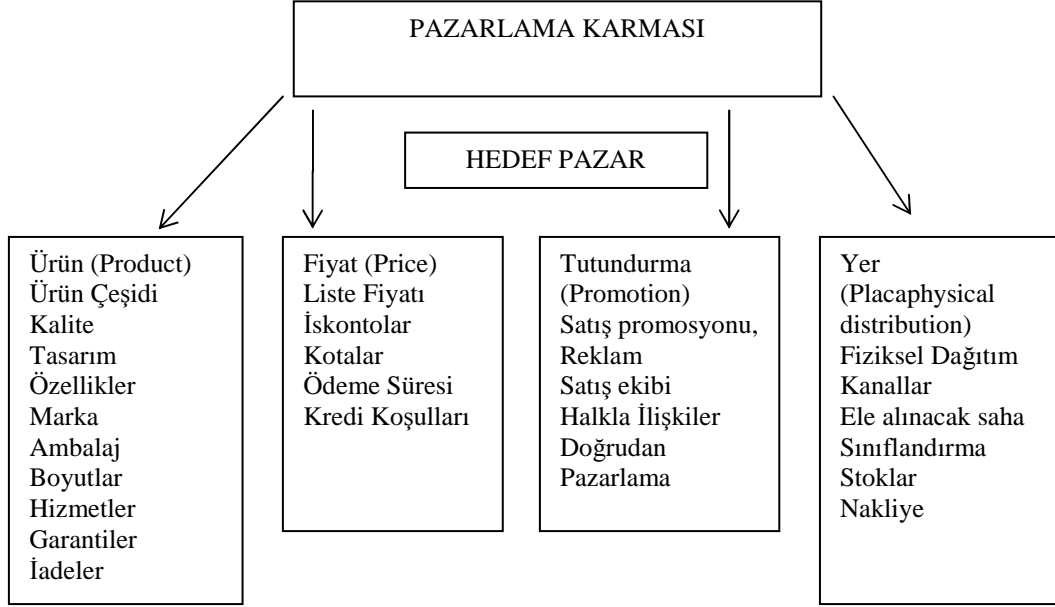
İşletmeler çeşitli pazarlara çeşitli ürünler sunarak, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışırlar. Ürün, pazarlama karmasının önemli unsurlarından biridir. Diğer unsurlar ise fiyat, tutundurma ve dağıtımdır. (Akmüt vd., 2003: 182) Pazarlama Karması; Bir işletmenin hedef pazarda istediği tepkiyi alabilmek için bir araya getirdiği kontrol edilebilir pazarlama değişkenleridir.

Mc Carthy tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilen bu karma daha çok pazarlamanın 4 P'si olarak bilinmekte olup, Product (ürün), Price (fiyat), Place (yer), Promotion'nın (Tutundurma) baş harflerinden gelmiştir.

Philip Kotler 4P'ye 2P daha eklenmesini önererek bunları Politics(politika), ve Public Opinion (kamuoyu) olarak belirlemiştir. Kotler; aslında mesele P'lerin dört, altı veya on tane olması değildir. Önemli olan hangi çerçevenin bir pazarlama

stratejisinin tasarımını yaparken daha yararlı olacaktır. (Yurdakul, 2006: 12)  
Pazarlama karması unsurları Şekil- 4’de gösterilmiştir.

**Şekil-4. Pazarlama Karması**



Kaynak: Ayhan Erdem, Tüketici Odaklı Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Nobel Yayın Dağıtım Ankara, 2006, S:64

**Şekil-5. Pazarlama 4P ve 4C Bağlantısı**

<b>4P</b>		<b>4C</b>	
Ürün	(Product)	Müşteri için değeri	(Customer value)
Fiyat	(Price)	Müşteri maliyeti	(Cost to the customer)
Yer	(Place)	Kolaylık	(Convenience)
Tutundurma	(Promotion)	İletişim	(Communication)

Kaynak: Ayhan Erdem, Tüketici Odaklı Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Nobel Yayın Dağıtım Ankara, 2006, S:64

Pazarlama karması 4P ve 4C olarak değerlendirildiğinde; pazarlamacıların ürün satışına karşılık, müşteriler de ihtiyaçlarına yönelik bir şeyden satın almakta,



uygun fiyat, alım ve ulaşım kolaylığı beklemekte ve her şeyden önemlisi yalnızca tanıtım değil, iki yönlü bir iletişim kurulmasını tercih etmektedir.

Pazarlama karmasını oluşturan ürün, fiyat, dağıtım ve pazarlama iletişim elemanlarının genel niteliklerinin bilinmesi ve günümüzün pazarlama anlayışında müşteri odaklı planlamalar önem taşımaktadır. (Yurdakul, 2006: 13) Pazarlama 4P ve 4C Şekil 5’de gösterilmektedir.

### **1.3.1.Ürün**

Pazara sunulan teklifin kendisi, daha doğrusu elle tutulur ve gözle görülür bir ürün, ambalajlama ve alıcının bu ürünü satın aldığı anda elde edeceği bir dizi hizmet, belirli bir ihtiyacı giderme özelliği bulunan ve değişime konu olan her şey şeklinde tanımlanabilir. (Kotler, 2000: 45)

Ürün işletmenin pazarlama çabalarının ilk adımınıdır. Tüketici yalnızca fiziksel ihtiyacını karşılamak amacıyla ürün satın almaz. Bazen ürünün fiyatı, miktarı, görünüşü ya da markası fiziksel ihtiyacın önüne geçebilir. Tüketici psikolojik tatmin sağlamak amacıyla da ürün veya hizmet satın alabilir. (Akmüt vd., 2003: 182)

Bugünkü pazarlamanın temelleri, on dokuzuncu yüzyılda seri üretim endüstrisi içerisinde atılmıştır. Bu nedenle ürün tanımı yıllardan beri tamamen somut bir şeyi kaynak göstermiştir. “Ürün, üretilmiş bir nesnedir.” Bu nesne, en küçük bir malzemedan çok büyük bir makineye kadar herhangi bir nesne olabilmektedir.(Cheverton,2004:271)

Ürün; işletmenin fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi pazarlama karmasının diğer unsurları konusunda vereceği kararları etkiler. İşletmenin müşteride oluşturduğu ürün imajı olumlu ise mevcut müşterilerin firma bağımlılığı artacaktır. Potansiyel müşterilerinde tercih nedeni olacaktır. (Akmüt vd., 2003: 182)

Ürünlerin Sınıflandırılması: Pazarlama açısından incelendiğinde ürünler, dayanıksız ürünler ve dayanıklı ürünler olarak ikiye ayrılır. Fiziksel anlamda var olmayan soyut ürünler ise hizmet şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Dayanıksız Ürünler: Bir veya birkaç defa kullanılarak tüketilen ürünlerdir.

Örneğin; gıda maddeleri dayanıksız ürünler çok sık satın alınır ve hızlı tüketilir. Yoğun reklam ve yaygın dağıtım faaliyetleriyle her yerde satışa sunulurlar. Kâr oranları düşüktür.

**Dayanıklı Ürünler:** Uzun süreli kullanılan ve özellikleri olan ürünlerdir. Örneğin; beyaz eşya bu ürünlere örnek bir üründür. Kâr marjı genellikle yüksektir, dayanıklı ürünler kişisel satış ve kampanyalı satışlar başta olmak üzere çeşitli tutundurma faaliyetleri ile satın alma sıklığı yaratılmaya çalışılır.

**Hizmetler;** müşterinin yararına sunulan ya da kendisine doyum sağlayacak soyut ürünlerdir.

Diğer bir sınıflandırma ise ürünler kullanıcı ya da tüketiciye sağlayacağı fayda açısından tüketim ürünleri ve endüstriyel ürünler olmak üzere ikiye ayrılır.

**Tüketim Ürünler:** Herhangi bir işletmeden geçirmeye gerek kalmaksızın, nihai kullanıcı veya tüketiciye ulaşan ve onların istek ve ihtiyaçlarını karşılayan ürünlerdir. Tüketim ürünleri; tüketicilerin tüketim alışkanlıklarına göre kolayda ürünler, beğenmeli ürünler, özellikli ürünler ve aranmayan ürünler olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

**Endüstriyel Ürünler:** Herhangi bir ürün veya hizmetin üretiminde kullanılan ürünlerdir. Endüstriyel ürünler nihai tüketiciye satılmazlar. Tüketim ürünleri üreten fabrika, imalathane, maden, inşaat ve nakliye işletmelerine satılırlar.

Endüstriyel ürünler kullanım şekli ya da yerine göre hammaddeler, üretim gereçleri ve parçalar, yatırım ürünleri, yardımcı araçlar, işletme gereçleri ve endüstriyel hizmetler olmak üzere altı gruba ayrılmaktadır. (Akmüt vd. 2003: 183-184)

**Yeni Ürün:** Hızlı değişen pazar koşulları ve rekabetin giderek artan baskısı işletmelerin sundukları ürün ya da hizmetleri farklılaştırmaya hatta yeni ve henüz tüketicinin de ihtiyaç hissetmediği ürün ve hizmetleri üretmeye zorlamaktadır.

Piyasada mevcut olmayan bir ürün yeni ürün olarak tanımlanabilir. Mevcut ürünün fiziksel veya fonksiyonel değişikliklerle yeni ürün haline getirilmesine ise ürün farklılaştırma adı verilir. Yeni ürün kavramı üç şekilde ortaya çıkmaktadır.

Gerçek Anlamda Yeni Ürün: Pazarda gizli kalmış talebi harekete geçirebilmek amacıyla yaratılan ve daha önce benzeri bulunmayan ürünlerdir.

Pazar İçin Yeni Ürün: İşletmenin yer aldığı pazarın tüketicisi tarafından bilinmeden ancak diğer pazarların tüketicileri tarafından bilinen ürünlerdir.

İşletme İçin Yeni Ürün: İşletmenin bulunduğu pazarda diğer firmalar tarafından üretilen ve satılan malların, işletmenin ürün karmasına eklenerek pazara sunulmasıyla işletme için yeni ürün yaratılmış olmaktadır.

Yeni ürün işletmenin ürün karmasına uygun olup olmadığına,

İşletmenin pazara girmesi için talep yeterli ve sürekli olup olmayacağına,

Ülkenin ve pazarın ekonomik koşullarının durumu, hedef tüketici kitlesinin gelir dağılımının durumu,

İşletmenin araştırma-geliştirme, mühendislik ve üretim olanakları yeterlilik durumu, yeni araç-gereç, makine ve donanım gerekirse kısa sürede temin edilebilirliğine bakılmalıdır.

İşletmenin finansal olanaklarının durumuna, gerektiğinde iç ve dış kaynaklardan kısa sürede ve uygun maliyetle alternatif finansman sağlanabilirliği durumu gözden geçirilmelidir.

Yeni ürün, işletmenin mevcut ürünlerinin satış, maliyet ve kârlarını etkileme hususuna, çevre ve rekabet koşullarındaki olası değişimler yeni ürünün maliyet, satış ve kârlılığını ne şekilde etkilediği incelenmelidir.

Ekonomik, finansal ve teknik inceleme, işletmenin yeni ürün üretimi konusunda vereceği kararı etkileyen önemli bir aşamadır. İşletmenin kararı olumlu ise yeni ürün geliştirme aşamasına geçilir. Olumlu değilse yeni ürün üretme düşüncesinden vazgeçilir.

Ürün Geliştirme: Yeni ürün düşüncesinin gerçeğe dönüştürüldüğü aşamada, ürüne ilişkin fonksiyonel ve yapısal özellikler, ürünün prototipini üretecek şekilde detaylandırılır. Prototip, ürüne ilişkin tüm özellikleri taşır ve sınırlı miktarda üretilir.

(Akmüt vd., 2003: 186-187)

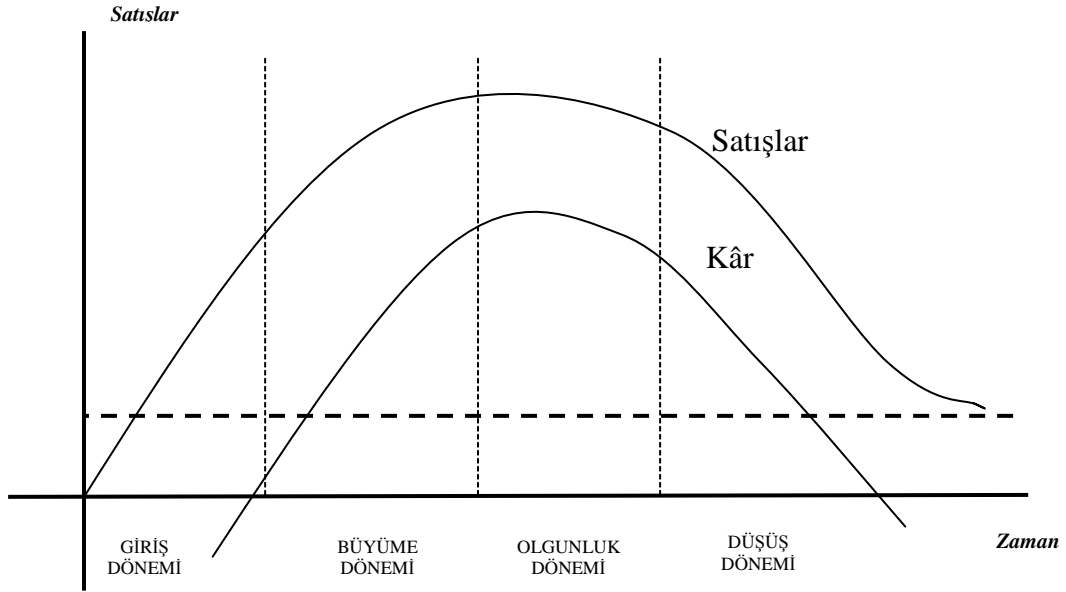
Yeni Ürünün Pazarda Denenmesi: Prototipi üretilen yeni ürün bir veya birkaç pazar bölümüne sunularak tüketicinin ürüne olan tepkisi ölçülür.

Deneme sonunda elde edilen bilgiler ürünün eksikliğini gidermede büyük önem taşır. Ürüne ilişkin hataların ve eksiklerin giderilmesi için tüketiciden alınan geri bildirim ilgili bölümlere zaman kaybetmeden iletilmelidir. Mamulün iyi seçilmiş bir veya birkaç pazar bölümüne sunularak tüketicilerin tepkisinin ölçülmesidir. (Mucuk, 2004:134)

Yeni Ürünün Pazara Sunulması: Yeni ürün hedef pazarda satışa sunulur. Bu aşamada pazarın büyüklüğü doğru saptanmalıdır. Pazar büyük ise ürün önceden belirlenen küçük bir bölgede satılabilir. Rakipler aynı, ürünü kısa sürede üretebilecek durumda ise pazarın tamamı hedeflenebilir. Pazara giriş aşamasında, dağıtım, tutundurma ve satış geliştirme maliyetleri yüksek olacaktır. Bu nedenle eksiksiz bir pazarlama programı uygulanmalıdır. (Akmüt vd., 2003: 186-187)

Ürün Yaşam Eğrisi: Bu kavram, bir firmanın mamullerinin satışlarının zaman içerisinde gelişimini, biyolojik bir benzetme ile çeşitli dönemler ve aşamalar halinde inceleyen basit yapılı bir model olarak ortaya atılmaktadır. (Mucuk,2004:136)Yeni ürün geliştirme, işletmelerde devamlılığın ve değişen rekabet koşullarına uyum sağlamanın vazgeçilmez koşullarından biridir. Tüketici zevk ve tercihlerinin zaman içinde değişim göstermesi ya da herhangi bir ürüne olan ihtiyacın ortadan kalkması, işletmeleri yeni ürün geliştirme konusunda faaliyet göstermeye zorlamaktadır, İşletmenin pazara sunduğu bir ürün, üretim veya satışına son verilene kadar genellikle giriş, gelişme, olgunluk, düşüş olmak üzere dört aşamadan geçer. (Akmüt vd., 2003: 188)

**Şekil-6. Ürün Yaşam Eğrisi**



Kaynak: Mahmut Tekin, Üretim Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara,2005,s,130

Şekil 6'da Ürün yaşam eğrisi ve ürünün hayat seyri aşamaları ile gösterilmektedir.

1. Giriş Dönemi: Ürünün ilk defa piyasaya sürüldüğü dönemdir, sunuş ya da tanıtım aşaması da denir. Tüketiciler ürün hakkında bilgileri olmadığı için yeni ürünü benimsemekte acele etmezler.

2.Gelişme Dönemi: Tanıtım aşamasını geçmeyi başaran ürünler büyüme aşaması da denilen gelişme aşamasına gelirler. Bu aşamada pazar büyür, satışlar hızla ve artan oranda yükselir. Büyüyen pazara diğer firmalar girerek fiyatları aşağı çekerler. Fiyatların düşmesi orta ve alt gelir grubundaki tüketicilerin de ürüne yönelmesini sağlar.

3.Olgunluk Dönemi: Bu aşamada satışlar, ürün yaşam eğrisinde en üst seviyeye ulaşmıştır. Ürün olgunluk dönemini yaşamaktadır. Pazarın büyüme hızı ve satışların artış hızı azalmaya başlar. Ürün tüm gelir grupları özellikle de orta ve alt gelir grupları tarafından satın alınır. Diğer bir ifadeyle tüm pazar dilimlerine ulaşılmıştır.

4.Düşüş Dönemi: İşletmenin pazardaki ürününün ömür devrini tamamladığı aşamadır. Satışlar giderek azalır, pazar gerilemeye hatta daralmaya başlar ve buna paralel olarak kârlar düşer. Aynı ürünü üreten rakip firmalar piyasadan çekilirler veya yeni ürün geliştirerek etkinliklerini sürdürmeye çalıştılarından dolayı rekabet zorlaşır. (Akmüt vd., 2003: 189-190)

Pazarlama yönetimi açısından işletmelerin ürünle ilgili olarak bazı konularda önemli kararlar vermeleri gerekir. Bu konular aşağıdaki şekilde sıralanabilir. (Ünüsan ve Sezgin,2007: 40) Kalite, tasarım, marka, ambalaj veya paketlenme, müşteri hizmetleri, yeni ürün stratejileri, ürün yaşam eğrisi stratejileri, ürün hattı stratejileri, ürün karması stratejiler vb. Yukarıda belirtilen ürün ile ilgili konulardan bazıları açıklanmıştır.

### **1.3.2.Fiyat**

Mal, hizmet ve düşüncelerin değişim veya birim değerinin parasal bir ölçüsüdür. İşletmelerin ürettiği mal ve hizmete biçtikleri değerdir.

Fiyat ürünün fiyatıyla birlikte teslimat, garanti ve bunlar gibi şeyleri kapsayan diğer ödemeler. (Kotler, 2000: 45)

Fiyat; ürün, tutundurma ve dağıtım gibi pazarlama karmasının temel unsurlarından biridir. İşletmenin ürününe biçtiği bedel ya da tüketicinin herhangi bir ürünü elde etmek için ödemek zorunda olduğu para miktarı şeklinde tanımlanabilir.

Fiyat, piyasayı ve ekonomik hayatı düzenleyen önemli bir mekanizmadır. İşletmeye gelir getirme özelliğiyle de pazarlama karmasının diğer unsurlarından ayrılır. Bilindiği gibi diğer unsurlar işletmeye maliyet yüklemektedir. Kısaca fiyat işletmenin ürün veya hizmeti için belirlediği bedeldir.

Makro açıdan bakıldığında fiyat liberal ekonomilerde arz ve talebi buluşturan, alıcı ve satıcının anlaşması halinde değişimi gerçekleştiren bir karar değişkenidir. Mikro açıdan incelendiğinde fiyat, işletmenin varlığı ve faaliyetlerinin sürekliliği açısından önemli bir değişkendir. (Akmüt vd., 2003: 196-198) İşletmenin ekonomik yaşamını sürdürebilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi etkinlik ve verimlilik sağlayarak topluma hizmet etmesi, gelir elde etmesine bağlıdır. Fiyat ürünler için talep

edilen(alınan) parayla ölçülen bedeldir. (Altunışık vd.,2006:165;Lusch,1987:492)

Tüketici açısından ise fiyat satın alma gücünün önemli bir göstergesidir. Tüketici ihtiyaç duyduğu bir ürünü satın almak istediğinde belirli bir bedel ödemeye katlanacak ve karşılığında da o üründen en yüksek fayda veya tatmin sağlamaya çalışacaktır.

İşletmelerin fiyatlar üzerinde belirli ölçüde kontrolü söz konusudur. Ancak fiyatlar devlet tarafından belirlendiğinde gerek üretici gerekse satıcı ve aracı işletmelerin ve aracı işletmelerin fiyatları etkileyebilme gücü yoktur.

Fiyatlandırma Kriterleri: Pazarlama karmasının unsurlarından biri olan fiyat, işletmenin ürünü için belirlediği değerdir. Ekonomide fiyat, herhangi bir ürün ya da hizmetin başka bir ürün ya da hizmetle değişim oranıdır.

Fiyatın üç temel göstergesi vardır: (<http://esam.ege.edu.tr/makaleler/temmuz-2010/makale-1.pdf>) Bunlar aşağıda sıralanmıştır.

1.Fiyat ekonomik sistemi düzenler: Bir ürünün piyasa fiyatı, ücretleri, kiralanan, faiz oranlarını ve işletmelerin kârlılığını etkiler. Diğer bir ifadeyle ürün fiyatlarını, üretim faktörlerinin fiyatları belirler. Bu durum kaynakların dağılımını da etkiler.

2.Fiyat, işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde ve ürün karmalarının oluşumunda önemli bir belirleyicidir. Fiyatlar, üreticinin ya da aracının reklam giderlerine katlanma kararını da etkiler. İşletmenin ürün farklılaştırması veya yoğun reklam çabalarına girişmesi, tüketiciler üzerinde fiyattan daha etkin olabilir.

3- Fiyat tüketicilerin ürünü algılamalarında ve ürünün kalitesi hakkında fikir sahibi olmalarında önemli bir ölçüttür. Bu nedenle fiyatın psikolojik etkisi iyi kavranmalıdır. Tüketicilerin tercihlerinde ekonomik olmayan etkenler ağır basarsa fiyatın önemi azalmaktadır.

Fiyat, piyasanın nabzını tutmaya çalışan bir öneridir. Tüketiciler sunulan fiyatı benimserlerse sonuca ulaşılmış demektir. Benimsemezlerse, fiyat hemen değiştirilmeli ya da ürün piyasadan çekilmelidir.

Tek bir ürün söz konusu olduğunda fiyat kararları basitleşmektedir. Ancak işletmeler çoğunlukla ürün karması veya ürün hattının tamamını

fiyatlandırmaktadırlar. Bu durumda fiyatlandırma, karmaşık ve birçok faktörün bir arada değerlendirildiği bir faaliyet haline gelmektedir. Fiyatları belirlemek amacıyla ürüne ilişkin olarak yapılacak piyasa analizlerinde aşağıdaki kriterlere cevap aranmalıdır.

Pazarın potansiyel büyüklüğünün durumuna bakılır. Hedef tüketici kitle grubuna bakılmalıdır. Talep ile fiyat değişiklikleri arasındaki ilişkinin durumuna bakılmalıdır. Ürünün nitelikleri ve performansı gibi fiyat dışı faktörlerin önem derecesine bakılmalıdır. Farklı fiyat düzeylerinde potansiyel satış miktarlarının durumu nasıl gelişmekte olduğu durum incelenmelidir.

Ürünün maliyeti, ürünün talep esnekliği, rekabet ve yasal sınırlamalar gibi fiyat üzerinde etkili olan çeşitli faktörler değerlendirilerek, yukarıdaki sorulara cevap bulunur.

**Ürün Maliyeti:** Maliyet fiyat stratejilerinin oluşumundaki en önemli etkidir. Maliyet belirli bir amaca ulaşmak için katlanılan ekonomik fedakarlıkların tamamıdır. Maliyetleri sabit ve değişken maliyet olmak üzere iki şekilde sınıflandırmak mümkündür.

**Sabit Maliyet:** Üretim seviyesi değiştikçe değişmeyen maliyetlerdir. Diğer bir ifadeyle üretim miktarındaki artış ve azalışlardan etkilenmeyen maliyetlerdir. Faiz giderleri, kira, amortisman, bakım onarım giderleri ve zamana bağlı ücretler ile bazı sigorta ve vergi giderleri sabit maliyetleri oluşturur.

**Değişken Maliyetler:** Üretim miktarı azaldıkça azalan veya üretim miktarı arttıkça artan maliyetlerdir. Hammadde, yarı mamul ve taşıma giderleri gibi değişken maliyetler işletmenin fiyat belirleme ve kapasite kullanımındaki esnekliğini artırmakta, sabit maliyetler ise bu esnekliği azaltmaktadır.

**Ürün Talep Esnekliği:** İşletmelerin fiyat belirlemede dikkate almaları gereken bir göstergedir. Talep esnekliği veya talebin fiyat esnekliği fiyatlardaki değişmeye karşı talebin gösterdiği duyarlılık derecesidir.

**Talep esnekliği:** ürünün tüketici bütçesindeki göreceli önemine, ürünün



karşılıdığı ihtiyacın büyüklüğüne ve yakın ikame ürünlerin varlığına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bir ürünün fiyatı düşük ve tüketici bütçesinde bu ürünü satın almak için ayrılan para miktarı önemsiz ise talep esnekliği düşük olacaktır. Tüketicinin ürüne olan ihtiyacı büyük ve söz konusu ürün kolaylıkla ikame edilebiliyorsa talep esnekliği yüksek olacaktır.

**İlgili Sektördeki Rekabet:** İşletmenin içinde bulunduğu sektördeki mevcut ve potansiyel rekabet fiyatların belirlenmesinde etkilidir. Rakip sayısı bir veya daha fazla ise onlarla aynı fiyat uygulanabileceği gibi rakiplerin altında ya da üstünde de fiyat belirlenebilir. Bu tamamen işletmenin maliyetlerine, pazarlama uzmanlığına ve geçmişte yaptığı fiyat değişikliklerindeki başarısına bağlıdır.

**Yasal Sınırlamalar ve Piyasa Dışı Faktörler:** İşletmeler fiyatlarını oluştururken çeşitli yasal sınırlamalar ve piyasa dışı faktörlerin etkisi ile karşılaşılır. Örneğin; ithalatta haksız rekabetin önlenmesine yönelik düzenlemeler fiyat belirleme ile ilgili yasal bir sınırlamadır.

**İşletmelerin Fiyatlandırma Hedefleri:** Pazarlama yönetimlerinin fiyatlandırma kararını etkileyen pek çok kriter vardır. Bunlar bir amaç ya da hedef doğrultusunda belirlenir. Pazarlama yönetiminin fiyatlandırma hedefi işletmenin genel amaç ve hedefleri ile paralellik gösterir. Ancak her bir hedef farklı fiyatlandırma yapmayı gerektirir. Örneğin, işletmenin hedefi kârı en yükseğe çıkarmak ise, ortalama birim maliyetlerini en alt düzeye çekecek, birim satış fiyatlarını yüksek tutacaktır. Hedef, pazar payını en yükseğe çıkarmak olduğunda da birim satış fiyatlarını düşük tutması gerekecektir. İşletmenin fiyatlandırma hedefini dört başlık altında incelemek mümkündür.

1. **En Yüksek Kârlılık (Yatırımın Kârlılık Oranı) Hedefi:** İşletme bu amaçla ürününe en yüksek fiyatı belirler. Ancak yüksek fiyat, diğer firmalar için pazarın çekiciliğini artırır ve yeni işletmelerin o pazara girmesi ile karlılık oranları düşmeye başlar. Diğer bir ifadeyle aşırı kârlılık kısa süreli olmuştur. Bu nedenle işletmeler uzun dönemli kârlılığı hedeflerler.

2. **Pazara Nüfuz Etme (Pazar Payını Artırma) Hedefi:** Pazara derinliğine girerek, pazar payını büyütmeyi hedefleyen işletmeler fiyat politikalarını belirlerken

kâr marjlarını düşük tutarlar. Burada işletme pazar payı arttıkça uzun dönemde kâr oranlarının da artacağına inanır.

3. En Yüksek Satış Gelir Hedefi: İşletmeler bazen belirli bir üründe kârı en yükseğe çıkarmak yerine, tüm ürünleri için satış gelirlerini en yükseğe çıkarmayı hedefleyebilir. Özellikle oligopol pazar yapısında başvurulan bir fiyatlandırma yöntemidir. Fiyatlar düşük belirlenerek satış gelirleri artırılabilir. Fiyatların düşük olması pazara yeni işletmelerin girişini önleyeceğinden uzun dönemde mevcut firmalar pazarda hâkimiyet sağlayabilecektir.

4.Pazarın Kaymağını Alma Hedefi: Yeni bir ürünün pazara giriş aşamasında talep ve fiyat esnekliğini, mevcut ürünlerle karşılaştırma yaparak ölçmek mümkün değildir. Bu nedenle yeni ürünler için pazara ilk girişte kâr oranlarını artıracak şekilde yüksek bir fiyat belirlenir.

Bunların dışında tüketicilerin satın alma davranışlarının araştırılması sonucunda ulaşılan psikolojik fiyatlandırma yöntemi de bulunmaktadır. Psikolojik fiyatlandırma tüketici davranışlarının ürün ve hizmet talebi üzerindeki etkisini satın almayı sağlayacak şekilde fiyat uygulanmasıdır. Bunlar arasında, küsuratlı fiyatlandırma, sabit fiyat uygulaması, prestij fiyatı ve miktar indirimi yoluyla fiyatlandırma gibi yöntemler bulunmaktadır. (Akmüt vd., 2003: 196-198)

Maliyete Göre Fiyatlandırma: Maliyete göre fiyatlandırma, maliyet + kâr ve hedef fiyatlandırma olmak üzere iki şekilde yapılabilir. (Mucuk,2004:157)

Maliyet + Kâr yönteminde işletmenin toplam maliyetleri üzerinden birim başına toplam maliyetleri hesaplanır ve üzerine belirli bir kâr marjı eklenerek ürünün satış fiyatı bulunur. (Akmüt vd., 2003: 199-201)

Talebe Göre Fiyatlandırma: Bu çeşit fiyatlandırmada ne miktarda satış yapılacağı belirlenir. Tüketicinin hangi fiyat düzeyinde ürüne nasıl tepki verdiği önemlidir. Maliyetler ikinci planda gelir. Tüketicinin ürüne talebi fazla ise fiyat yüksek, talebi az ise fiyat düşük olacaktır. Dolayısıyla talebe göre fiyatlandırmada ürünün pazardaki değerini, tüketicinin o ürüne biçtiği değer oluşturmaktadır. (Mucuk, 2001:115)

Rekabete Göre Fiyatlandırma: İşletmenin fiyatlarını belirlerken rakiplerini göz önünde bulundurması yöntemidir. Fiyat rakiplerin biraz altında veya biraz üstündedir. Rekabete yönelik fiyatlandırmada fiyat rakipleri zor durumda bırakmak ya da rekabetten kaçınmak için bir araç olarak kullanılabilir. Pazarda fiyata dayalı bir rekabet söz konusu ise, işletmeler fiyatlarını daha dikkatli bir şekilde belirlemelidir.

Psikolojik Fiyatlandırma: İşletmeler tüketicide ürünlerinin kaliteli veya fiyatlarının ucuz olduğu hissini uyandırmak amacıyla psikolojik fiyatlandırmaya başvururlar. Bu yöntemde ürün veya hizmeti satın alırken tüketicinin, mantığından çok duygularıyla hareket etmesi sağlanır. Psikolojik fiyatlandırma; prestij fiyatlandırma, kusurlu fiyatlandırma, sabit fiyatla fiyatlandırma ve miktar indirim yoluyla fiyatlandırma olmak üzere dört şekilde uygulanır.

Prestij Fiyatlandırma: Ürünün kalitesi hakkında fikir sahibi olmayan tüketicide fiyatı yüksek olan ürünün kaliteli olacağı imajını yaratmak suretiyle belirlenen fiyatlandırma yöntemidir.

Kusurlu Fiyatlandırma: Çok sayıda ürün satan perakendeci işletmelerin sıklıkla başvurduğu fiyatlandırma yöntemidir. Örneğin; bir ürünün 15.000.000.- TL yerine 14.900.000.- TL na satılarak tüketicide ürünün ucuz olduğu imajının yaratılmasıdır.

Sabit Fiyatla Fiyatlandırma: Ürünlere tek fiyat uygulanması ve uzunca bir süre bu fiyatın Bu şekilde tüketicide güven duygusu uyandırılarak, firmanın müşterisi olma güdüsü yaratılır.

Miktar İndirimi Yoluyla Fiyatlandırma: Ürünün fiyatını artırmak yerine miktarını azaltmak suretiyle gizli zam yapılmasıdır. (Akmüt vd., 2003: 199-201)

### **1.3.3.Tutundurma**

Tutundurma reklam, satış tutundurma, posta ve halka duyurma gibi iletişim faaliyetleri ile ürünün piyasada bulunurluğu/ kullanışlılığı ve üstünlükleri hakkında hedef pazarı bilgilendirmek, bu pazara bunları hatırlatmak ve pazarı bunlar konusunda ikna etmek. (Kotler, 2000: 45)

İşletmelerin, tüketicinin istek ve ihtiyacını karşılayan ürünü üretmesi,

satabileceği fiyatı belirlemesi, uygun bir dağıtım kanalı aracılığıyla tüketicie ulaştırması gerekli fakat yeterli bir çaba değildir. Söz konusu ürünün satışı artırabilecek yöntemlerin de seçilmesi ve uygulanması gerekir.

Ürünün işletme ile tüketici arasındaki köprü sağlayan bir niteliği olsa da, üretilen ürünün kalitesi veya fiyatının satın almayı özendirecek düzeyde olduğunu duyuramayan bir işletme; pazarda istediği başarıya ulaşamayacaktır. Geçici başarılarla yetinecektir.

Tutundurma: Birey, işletme veya bir kurumun kendisine, ürününe ve hizmetine ilişkin bilgiyi hedef kitle olarak gördüğü birey, grup ya da işletmelere arzulanığı şekilde ulaştıran bir haberleşme sürecidir. (Akmüt vd., 2003: 202)

Tutundurma, işletmenin ürettiği ürün veya hizmetlerin varlığını tüketicilere duyuran ve işletmenin yaşamasını, gelişmesini sağlayan stratejik bir pazarlama aracıdır. (Mucuk,2004:173)

Başlıca Tutundurma Yöntemleri: İşletmeler tutundurma faaliyetlerini; kişisel satış, reklam, tanıtım ve satış geliştirme olmak üzere dört şekilde yerine getirmektedir. (Akmüt vd., 2003: 202)

Kişisel Satış: İşletmelerin tutundurma çeşitlerinden biri olan kişisel satışta amaç, satıcının satış miktarını artırmaktır. Satış yapmak amacıyla bir veya daha fazla potansiyel alıcıyla karşılıklı konuşmak, görüşmek ve sonuca ulaşmak olarak değerlendirilmektedir. (Mucuk,2004:179) Bu amaçla satıcılara çeşitli hedefler, kotalar gösterilir. İşletme; satış miktarının artışına bağlı olarak, pazar payını veya kârlılığını artırarak diğer işletme amaçlarına da ulaşmış olacaktır. Kişisel satış, alıcı ile satıcının karşı karşıya gelerek etkileşime girdiği kişisel karşılaşma ile başlar. Alıcı ile yüz yüze gelme, bir tür arkadaşlık ve dostluk ilişkisinin kurulmasını sağlayabilir, Bu aşamadan sonra ürüne veya hizmete ilişkin konuşma gerçekleşir. Alıcının sorulan, satıcı tarafından cevaplandırılarak reklamın aksine iki taraflı bir iletişim sağlanır.

Endüstriyel alıcıya hammadde, yarı mamul veya nihai mamul satışı yapılabilir. Toptancı ve perakendeci gibi aracı işletmelere de nihai mamul satışı yapılarak, sipariş alınabilir.

Reklam: Reklam, ürün, hizmet veya bir düşüncenin belirlenen bir bedel karşılığında reklamcı tarafından kitle iletişim araçlarıyla müşterilere sunulmasıdır. Reklam çalışmaları, yaratıcılık isteyen teknik bir uğraş olduğu için reklam ajanslarıyla birlikte yürütülür. (Akmüt vd., 2003: 202) Reklamı bazı yazarlarda bir ürün yada hizmetin, bir kurumun, bir kişinin ya da fikrin, kimliği belirli sorumlusu tarafından, tarifesi önceden belli bir ücret karşılığında kitle iletişim araçları vasıtasıyla olumlu bir biçimde tanıtılıp benimsetilmesi çabaları olarak yorumlanmıştır.(Aktaran: Kocabaş ve Elden,2004:14)

İşletmeler çeşitli amaçlarla reklama başvururlar. Bu amaçları; ürün hakkında potansiyel ve mevcut tüketiciyi bilgilendirmek, reklamı yapılan ürünü deneme isteği uyandırmak, mevcut üründe yapılan değişiklikleri bildirmek, mevcut ve potansiyel müşterinin satın alma isteğini ürüne yönleltmek, ürünün kullanımı konusunda tüketicileri eğitmek, marka imajı yaratmak veya mevcut imajı korumak, işletmenin pazarda varlığını sürdürmek şeklinde sıralamak mümkündür.

Reklam mesajlarının verileceği iletişim kanalları çok olmakla birlikte genel olarak dört başlıkta toplanır. Bunlar aşağıda gösterilmiştir.

Göze ve kulağa seslenen araçlar (TV, radyo), yazılı basın araçları (Gazete, dergi), posta veya elden dağıtım yoluyla gönderilen reklam araçları (broşür, katalog, el ilanı), açık veya kapalı alanlardaki reklam araçları (afiş, pano, billboard, ulaşımında kullanılan ticari araçlar ve binaların dış cephelerine veya çatılarına alman reklamlar) (Akmüt vd., 2003: 202) Ayrıca güncel gelişmeler olarak bunlara internet ve sosyal medya da etkili iletişim kaynakları vb. eklenebilir.

Tanıtım: Karşılığında herhangi bir ücret ödemeksizin bir ürün, hizmet, işletme veya yönetici hakkında radyo, TV, gazete ve dergi gibi kitle iletişim araçlarında haber, röportaj ve resim şeklinde yer almaktır.

Tanıtımın üç özelliği vardır. Bunlar:

1- Kamuoyunu bilgilendirmeye yönelik bir yayın olduğu için doğruluk derecesi yüksektir.

2- Kamuoyuna haber şeklinde verildiği için reklamlardan ve satıcılardan hoşlanmayan kitlelere kolayca ulaşabilir.

3- Haber veya röportaj şeklinde verilerek, işletme, ürün veya hizmete merak ve ilgi uyandırır. (Akmüt vd., 2003: 204)

Reklamın amaçları ve işlevleri yönüyle de değerlendirilmelidir. Bu açıdan reklamın fonksiyonları; bilgilendirme, ikna etme ve hatırlatma olarak da söylenebilir. (Tek,1999:727)

Tanıtım; ticari, kişisel veya toplumsal nitelikli olabilir. Reklama göre doğruluk derecesi daha yüksektir. Ancak reklamda, işletme reklamın yeri ve içeriğini kendisi belirlemekte iken tanıtımda basın-yayın kuruluşu belirleyicidir.

Tanıtım ücretsiz olduğundan, olumlu yapılması halinde işletme için avantaj yaratır. Kamuoyunda oluşacak iyi izlenim işletmenin ürün ve hizmetlerine olan ilgiyi artıracaktır.

Satış Geliştirme: Tutundurmanın kişisel satış, reklam ve tanıtım gibi diğer faaliyetlerine destek niteliğinde bir faaliyettir. Satış geliştirmeye müşterinin belirli bir ürünü denemesini sağlamak, işletme ya da marka bağımlılığı olan müşteriyi ödüllendirmek ve işletmenin sürekli müşterisi olmayan kişilerin satın alma sıklığını artırmak üzere başvurulur. Satış geliştirme amacıyla sergilere ve fuarlara katılma, direkt posta, katalog, eşantıyon, kupon dağıtma, vitrin düzenleme ve mağaza içinde gösteri düzenleme gibi faaliyetler yerine getirilir.

Satış geliştirmenin müşteri üzerindeki etkisi beş noktada ortaya çıkar. Bunlar aşağıda sıralanmıştır.

1. İşletmenin ürettiği ürüne müşterinin ihtiyaç duyması sağlanır,
2. Müşterinin dikkati ürünün markasına çekilir,
3. Markaya karşı müşterinin tutum oluşturması sağlanır,
4. Müşteride satın alma niyeti oluşur,
5. Müşterinin satın alma kararı kolaylaştırılır.

Reklama oranla satış geliştirmenin sonuçları daha çabuk alınır. İşletmeler,

satış geliştirme faaliyetinden önce amaçları belirlemeli, amaçlara uygun araçları seçmeli, program geliştirmeli, bu programı ön deneylerden, geçirdikten sonra uygulamalı ve sonuçları değerlendirmelidir. (Akmüt vd., 2003: 204)

#### **1.3.4. Dağıtım**

Dağıtım pazarlamanın önemli bir fonksiyonudur. Dağıtım hedeflenen pazarda ürünün kolaylıkla bulunabileceği ve ürüne kolaylıkla ulaşılabilecek gerekli düzenlemelere denir. Dağıtım işlemleri için dağıtım kanallarına ihtiyaç vardır. (Kotler, 2000: 45)

Dağıtım kanalı bir ürünün üreticiden tüketiciye doğru hareketinde izlediği yola denir. Dağıtım kanalı yerine pazarlama kanalı terimi de kullanılmaktadır. (Cemalcılar,1999:127)

Dağıtım ürün, fiyat ve tutundurma gibi pazarlama karması unsurlarının sonuncusudur. Bir ürün ve hizmeti üretildiği yerden tüketildiği yere götürmek için gereken çabaların tümü veya ürün ve hizmetlerin, üreticiden tüketiciye akışını yönlüten işletme faaliyetleri şeklinde tanımlamak mümkündür. (Akmüt vd., 2003: 204)

İşletmeler, kurum ya da kuruluşlar ürün veya hizmet üretirler. Ancak ürettikleri ürünler ya da hizmetler müşterilere ulaştırıldığında ve karşılığında bir değer sağlandığında faaliyetlerine devam edebilir. Ürünlerin pazara sunulmaya hazır duruma getirilmesinden sonra işletmeler, bunları talep eden alıcılara ulaştırmak zorundadırlar. İşletmelerde üretilen ürünlerin tüketicilere ulaştırılması faaliyetine dağıtım sözcüğü ile ifade edilmektedir. Dağıtım en basit ve klasik tanımıyla ürünlerin üreticiden tüketiciye ulaştırılmasıdır. (Mucuk, 2004: 266)

Dağıtım, yalnızca taşıma fonksiyonunu yerine getirerek ürün ve hizmetleri üretildiği yerden tüketildiği yere ulaştırmak değildir. Dağıtım bir dizi organizasyon biriminin uyumlu bir şekilde çalışarak belirli işlemleri yerine getirmesi sonucu gerçekleşir. (Akmüt vd. 2003: 204)

### 1.3.4.1 Dağıtım Kanalını Oluşturan Taraflar

Dağıtım kanallarında çeşitli araçlar yer almaktadır. Dağıtım kanalında yer alan araçlar başlıca iki gruba ayrılırlar:

1 Tüccar Araçlar;

2. Yardımcı Araçlar.

Tüccar araçlar ürünlerin mülkiyetini ve buna bağlı olarak da risk alırlar. Kendi ad ve çıkarlarına dağıtım kanallarında faaliyette bulunurlar ve kâr amaçlı olarak çalışırlar. Buna karşılık yardımcı araçlar ürünlerin mülkiyetini üstlenmezler. Belli bir ücret ya da komisyon karşılığında ürünlerin alım ve satımında aracılık yaparlar. Dağıtım kanalı içinde tüccar araçların faaliyet alanı, yardımcı araçlara oranla daha geniştir. Yardımcı araçlar ürünlerin mülkiyetini devralmadıkları için risk almazlar, ücret ya da komisyon karşılığı çalıştıkları için ürünler fiyatlandırmazlar.

Tüccar araçlar iki temel grupta incelenebilir:

1. Toptancılar, 2. Perakendeciler

Toptancılık ve perakendecilik, üretilen ürün ve hizmetlerin tüketim için veya örgütsel ihtiyaçları karşılamak için satın alınmasını kolaylaştırır. Toptancılık, ürünlerin diğer işletme veya örgütlere; perakendecilik ise, nihai tüketicilere satışını sağlar. (Mucuk, 2004: 252-253)

Üretici: Dağıtım kanalını oluşturan tarafların en başında gelen üretici, yalnızca şekil değişikliği yoluyla talep yaratan bir işletme değildir. Dağıtım, üretimi izleyen bir faaliyet olmakla birlikte, günümüz tüketici pazarlarında yaşanan yoğun rekabet, dağıtımda hangi kanalın kullanılacağı konusundaki kararın üretim başlamadan verilmesini zorunlu kılmaktadır.

Üretici işletme, büyük bir işletme ise dağıtım fonksiyonunun belirli bir kısmını yerine getirebilir veya kanal üyeleri arasındaki tüm faaliyetleri kendisi planlayıp üyelerin uygulamasını sağlayabilir. Bu tamamen kanal üyelerinin karşılıklı pazarlıkları sonucunda ortaya çıkar. (Akmüt vd. 2003: 206)



Tüccar Aracılar: Bunların kendi aralarında ikiye ayrılmaktadırlar. (Cemalcılar,1999:128)

Toptancı: Nihai tüketiciye yapılan satışların dışında kalan tüm satışlar toptancılık faaliyetleri kapsamında yer almaktadır. Toptancı, yer, zaman ve mülkiyet faydası yaratır. Toptancılık faaliyetlerinin az sayıda işletmede yoğunlaşması, üreticilerin depolama faaliyetleri ile uğraşmasını önler.

Toptancılar; büyük miktarda alım yaparak, üreticilerin stok maliyetini azaltırlar. Sezonluk tüketim ürünlerini sezon dışında satın alarak, üreticinin yıl boyunca üretim yapmasını sağlarlar. Üreticiyi pazardaki değişim ve gelişimler konusunda bilgilendirirler. Ulaşımın zor, perakendecilerin küçük ve dağınık olduğu yerlere kadar ürünlerin dağıtılmasını sağlarlar.

Toptancılar; çok çeşitli ürünlerin bir arada bulundurdukları için perakendecilerin satın alma faaliyetlerini kolaylaştırırlar. Yüksek miktardaki stokları nedeniyle ürün teslim süreleri kısadır. Perakendeciye kredili ürün satar ve pazar deneyimlerini onlara aktarırlar. Ayrıca kendi markalı ürünlerini reklamını yaparak perakendecinin satışlarını artırmaya yardım ederler. (Akmüt vd. 2003: 206)

Toptancı pazarlama işletmelerinin temel özelliği, dağıtım kanalında kendilerinden sonra yer alan aracılar doğru ürünlerin hareketini sağlamaktadır. (Cemalcılar,1999:129)

Perakendeci: Perakendeci, üretici veya toptancı ile tüketiciler arasındaki bağlantıyı sağlayan işletmedir. Perakendecilik ise ürün ve hizmetlerin kişisel tüketimi için nihai tüketicilere satışı ile ilgili tüm faaliyetlerdir. Perakendeciler, müşterilerinin satın alma uzmanı, tedarikçilerinin ise satış uzmanı olarak çift taraflı bir görev yaparlar.

Perakendeciler, üretici işletmelerin başarı ya da başarısızlığından önemli ölçüde etkilenen aracı kuruluşlardır. Perakendecinin başarılı olabilmesi, doğru ürünü, doğru yerde, uygun fiyatla satmasına bağlıdır. (Akmüt vd. 2003: 206)

#### **1.3.4.2. Yardımcı Aracılar: Tellal, Komisyoncu ve Acenteler**

Ürünlerin sahiplerinin değişimini etkileyen yardımcı aracılar ilgilendikleri

ürün cinsi, satıcı ya da alıcı ile ilişkileri ve yaptıkları işler bakımından birçok çeşide ayrılırlar.(Cemalcılar,1999:129) Bunların en temel iki çeşidinden aşağıda bahsedilmiştir.

Dağıtım kanallarında yer alan ikinci grup olan yardımcı araçlar, alıcı ve satıcıyı bir araya getiren fakat ürünlerin mülkiyetini üzerlerine almayan araçlardır. Bu hizmetin karşılığı olarak satışlar üzerinden sürekli veya geçici olarak komisyon alırlar. Yardımcı araçlar; tellal ve komisyoncular ile acenteler olmak üzere iki grupta incelenebilirler.

Tellal ve Komisyoncular: Tellal Borçlar Kanununda tanımlandığı üzere bağımsız araçtır. Komisyoncu ise, ücret karşılığında kendi adına ve iş ilişkisi ile bağlı olduğu tüccar hesabına iş gören bağımsız bir tüccar yardımcısıdır.

Acenteler: Acenteler de, Türk Ticaret Kanunda tanımlandığı üzere, ürünler üzerinde mülkiyet hakkı olmaksızın, yalnızca acentelikleri altında yaptıkları satışlardan bir ücret (komisyon) alırlar. (Demir, 2006: 15-20)

#### **1.3.4.3. İşletmelerin Dağıtım Kararları**

Pazarlama karmasının bu temel unsurlarından biri olarak, dağıtım ve dağıtım kanalları ürün ve hizmetlerin istenilen yerde ve istenilen zamanda tüketicilere sunulmasındaki rolü büyüktür. Üretici işletme açısından, üretilen ürün ve hizmetlerin tüketicilere dağıtılmasıyla ilgili tüm çalışmaları kapsayan dağıtımla ilgili kararlar iki ana başlık altında ele alınabilir:

1. Dağıtım kanalının seçimi, 2. Fiziksel dağıtımın nasıl yapılacağı,

İşletme dağıtım kanalını seçerek, ürünlerin tüketiciye ulaştırılmasında ne tip ve ne sayıda aracı kullanacağını belirler. Fiziksel dağıtımda ise ürünlerin gitmesi gereken yere zamanında ve minimum maliyetle ulaşması sağlanır. (Akmüt vd. 2003: 206)

Kanal yapısı kararında, pazar payı ve karlılık gibi iki temel kanal amacını en düşük maliyetle ve en iyi şekilde gerçekleşmesini sağlayacak kanal alternatifleri üzerinde durulmaktadır. Aracı miktarını saptayan kanal genişliği kararında ise üç temel strateji bulunmaktadır.(Tokol,1998:105-109; Mucuk,2009:258-259) Bunlar

yaygın, seçimli, özel dağıtım şeklindedir.

#### **1.3.4.4. Dağıtımda Aracı Kullanmanın Nedenleri**

Dağıtım giderlerinin yüksekliği ve dağıtım kanalının gereğinden uzun olması pazarlama giderlerinin daha da yüksek olmasına yol açar, üretici işletmeler dağıtım kanalında kendi aracı işletmelerini kurarak tüketiciye direkt satış yaptıkları gibi çoğunlukla, özellikle de tüketim ürünlerinin satış ve dağıtımında aracı işletmelerden yararlanmayı tercih ederler.(Demir, 2006: 10-11)

Dağıtım kanallarında aracısız bir sistemde, üretimle tüketim arasında zaman uyumsuzluğunu gidermek için, stok üreticilerle tüketiciler arasında bölüşülmek zorundadır. Bu ise, her iki tarafa katlanması zor hatta imkânsız bir maliyet yüklemektedir. Aracılı bir sistem de ise stoklar dağıtım kanalında yer alan aracılara dağıtıldığında, hem üreticilerin, hem de tüketicilerin stok maliyetleri azalacaktır. Aracısız bir sistemde, pazarı genişletmek ve pazarın her noktasına nüfuz etmek zor ve pahalı bir iştir. (İslamoğlu,2006:363) Üreticilerin, dağıtımda aracı işletmeleri kullanmalarının temel nedenleri şunlardır:

Üretici İşletmeler büyük de olsalar, dağıtım kanalı sistemini kuracak mali güce, gerekli ve yeterli finansal kaynağa sahip değildirler. Çünkü depolama, taşıma vb. fonksiyonları da yerine getirmenin maliyetleri ve alınacak riskler büyük zorlukları da beraberinde getirmektedir.

Dağıtımda aracılardan kullanılması, bu aracılardan tecrübe, uzmanlık, üstünlük ve bu konuda etkin olmalarından kaynaklanır.

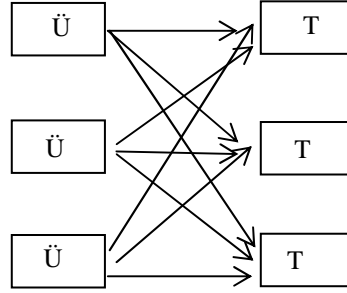
Aracılardan kullanılması işletmelere bazı tasarruflar sağlamaktadır. Bunların başında direkt dağıtıma göre işlem (el değiştirme veya ilişki) sayısının azalması gelir. Örneğin, üç üreticinin üç tüketiciye direkt dağıtımla ulaşmasında en az  $3 \times 3 = 9$  işlem veya ilişki gerekir. Oysa bir aracı kullanıldığında üç üretici bir aracı vasıtasıyla üç tüketiciye  $3+3=6$  işlem veya ilişkiyle ulaşabilmektedir. Bu durum Şekil 7' de açık bir şekilde görülmektedir.

Birçok ürünün tamamlayıcı ürünleri başka firmalar tarafından üretilebilir.

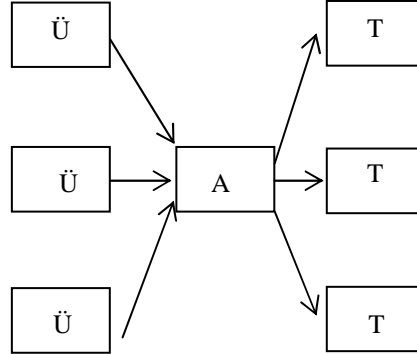
Böyle durumlarda üreticinin kendi ürünün direkt dağıtımını yapması halinde, onları tamamlayan başka firmaların ürünlerinin de aracılığını yapmasını gerektirecektir.

### Şekil-7. Dağıtım Kanallarının Yapısı

(a) Dağıtım kanallarında aracı kullanmama



(b) Dağıtım kanallarında aracı kullanma



Kaynak: Kotler, Marketing Management, 4 th ed. 1980'den aktaran, Mucuk, s.253

Dağıtım kanallarında aracı kullanmama ve kullanma durumu Şekil 7'de gösterilmiştir.

Üretici işletme kendi dağıtım kanalını kurmak ve geliştirmek için yeterli sermaye, mali güç ve finansal kaynağa sahip olsa bile, dağıtım konusunda uzman olan işletmelerle çalışmalıdır. Kendisini ürettiği ürün ile ilgili uzmanlık alanına yapacağı yatırımlarla daha fazla kâr elde edebilir. (Demir, 2006: 10-11)

Bir üretici dağıtım kanallarından bir ya da bir kaçını kullanabilir. En uygun, en etkili kanalı seçmek pazarlama yöneticisinin görevidir. (Cemalcılar,1999:129)

#### **1.3.4.5. Dağıtım Kanalının Tanımı Ve Mahiyeti**

Dağıtım kanalı ya da pazarlama kanalları az çok farklı şekilde tanımlanmaktadır. Dağıtım kanalı ürünü ve onun mülkiyetini, üretimden tüketime iletmek için yararlanılan tüm işlevleri yerine getiren kurumları içeren sistem olarak tanımlanabilir. Yaygın olarak kabul gören bir başka tanıma göre, dağıtım kanalı bir ürünün üreticiden tüketiciye doğru hareketinde izlediği yola denir. Amerika Birleşik Devletleri pazarlama derneğinin resmi tanımına göre de dağıtım kanalı : “Ürünlerin ve hizmetlerin pazarlamasını sağlayan işletme içi örgütsel birimlerin ve işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu bir yapıdır.” (Demir, 2006: 2-3)

#### **1.3.4.6. Dağıtım Kanalının Seçimi**

Dağıtım Kanalı ürün ya da hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru hareketinde izlediği yoldur. Diğer bir ifadeyle ürün ve hizmetleri nihai tüketiciye ulaştıran bağımsız organizasyonlardır. (Akmüt vd., 2003: 208-209)

Kanalın seçiminde ve yönetiminde hangi birimin etkili olursa olsun ussal davranış zorunludur. Kanalı oluşturan birimlerin amaçları ve çıkarları birbirinden ayrıdır. Karşılıklı görüşme ve anlaşma önemlidir. Aralarında rekabet, çatışma ve düzensizlikler görülür. Zorunlu dengenin sağlanması, kanal birimleri arasında yeterli ilişkilerin ve görevlerin gelişmesine bağlıdır.(Cemalcılar,1999:146)

Dağıtım kanalları çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Kanal üyeleri arasındaki ilişkinin niteliğine göre dağıtım kanalı, doğrudan dağıtım ve dolaylı dağıtım olmak üzere ikiye ayrılır.

**Doğrudan Dağıtım:** Doğrudan dağıtım üreticinin hiçbir aracı kullanmadan ürün ve hizmetleri tüketiciye ulaştırması söz konusudur. Doğrudan dağıtım, üretici ile tüketici arasındaki alım-satım işleminin gerçekleşmesi için taraflardan birinin, dağıtım fonksiyonlarının tümünü veya önemli bir bölümünü üstlenmesiyle gerçekleşir.(Akmüt vd., 2003: 208-209)

Bu kanalda, dağıtım işlevleri, bazen üretici, bazen de her ikisi tarafından yerine getirilebilir.(Tekin,2006:164)

Doğrudan dağıtımın işletmeler açısından çeşitli yararları vardır. (Akmüt vd.,

2003: 208-209) Bunlar; Üretici, tüketici ile girdiği yakın ilişki sonucunda pazardaki değişimleri daha iyi izleyerek, pazarlama karması unsurlarında yapacağı düzeltmelerle talep değişikliklerine zamanında karşılık verebilir,

Üreticinin hareket alanı genişler, Üretici, satış faaliyetlerini etkin bir şekilde kontrol eder, Üreticinin satış çabası veya teknik hizmetlerini artırması gerektiğinde, kendi satış biriminin bu faaliyetleri ne ölçüde gerçekleştirebileceğini görür.

Yararlarının yanı sıra doğrudan dağıtımın, yüksek sabit yatırım, geniş depolama olanakları, yüksek finansal güç ve daha fazla riske katlanmak gibi çeşitli sakıncaları da vardır.

Dolaylı Dağıtım: Ürün ve hizmetin tüketicilere ulaştırılması için, üretici arasında bağımsız araçların kullanıldığı dağıtım kanalıdır.(Tekin,2006:164) Dolaylı dağıtım, üretici ve tüketici arasındaki alım satım ilişkisinin yasal ve ekonomik bağımsızlığı olan kuruluşlar tarafından yerine getirilmesidir. Dağıtım kanalının farklı aşamalarında yer alan bağımsız ticari kuruluşları; toptancılar, yan toptancılar, satış temsilcileri, komisyoncular ve perakendeciler şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

Dağıtım maliyetlerinin yüksek olması ve ürün kontrolünün araçların eline geçmesi gibi sakıncalara rağmen üreticilerin aracı işletme kullanmalarının çeşitli nedenleri vardır. Bunlar;

Depolama, taşıma, finansman gibi fonksiyonların maliyeti ve riski büyük olduğundan, ürünlerin doğrudan nihai tüketiciye ulaşmasını sağlayacak bir dağıtım kanalı, üretici işletmenin gücünü aşar.

Üretici işletmenin dağıtım kanalında ekonomik olarak çalışabilmesi, diğer üreticilerin ikame ürünleri için aracı durumuna gelmesini gerektirir. Bu nedenle mevcut ve yaygın dağıtım kanallarından yararlanmak daha akılcıdır.

Üreticiler, aracı işletmelerin pazarlama faaliyetlerindeki üstünlük ve etkinliklerinden yararlanarak daha başarılı olabilirler, çünkü aracı işletmeler satış konusundaki uzmanlıkları, pazardaki deneyimleri, diğer araçlar ve tüketicilerle geliştirdikleri iyi ilişkiler açısından üretici işletmelere oranla daha avantajlıdırlar.

Üretici işletmenin aracı kullanarak dağıtım yapması, doğrudan dağıtıma oranla işlem sayısını azaltır, üretici işletmelerin ürünlerini müşteriye doğrudan satmaları halinde ilişkiler daha fazla olacaktır.

Doğrudan dağıtımda ilişki sayısı üretici sayısı ile ürün sayısının çarpımına eşitken, dolaylı dağıtımda üretici sayısı ile ürün sayısının toplamına eşittir.

Dağıtım kanalındaki aracı sayısı tüketim ürünleri, endüstriyel ürünler ve hizmet sektörüne göre farklılık gösterir. (Akmüt vd., 2003: 208-209)

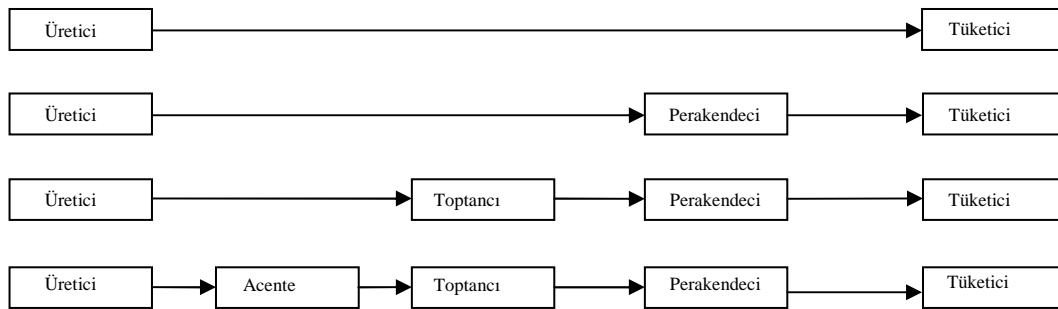
#### 1.3.4.7. Tüketim Ürünlerinde Dağıtım Kanalındaki Aşama Sayısı

Tüketim ürünlerinin son kullanıcıya ulaştırılmasında dört çeşit kanal kullanılabilir. Kanaldaki aşama sayısını işletmenin büyüklüğü, ürün çeşidi ve ürünün niteliği belirler. (Kotler,1994:529)

Sıfır Aşamalı Kanal: Üretici işletmenin doğrudan tüketime satış yapmasıdır, fabrika satış mağazalarında veya kapıdan kapıya satış yapmak şeklinde gerçekleşir. (Akmüt vd., 2003: 208-209)

Doğrudan dağıtım kanalı adı da verilen bu alternatif, özellikle tarım ürünlerinin pazarlamasında ve postayla satışta kullanılır. (Demir, 2006: 15-20) Aşağıdaki sayfada Şekil'8 de gösterilmektedir.

#### Şekil-8.Tüketim Ürünleri İçin Dağıtım Kanalları



Kaynak: Vasfi Nadir Tekin, Pazarlama İlkeleri Politikalar Stratejiler Taktikler, Seçkin Yayın Dağıtım Ankara, 2006, S:168

Bir Aşamalı Kanal: Üretici ile tüketici arasında bir tek aracı işletmenin bulunduğu dağıtım kanalıdır. Tüketim ürünlerinde aracı işletme genellikle perakendeci olmaktadır, Bir aşamalı dağıtım kanalı çoğunlukla ev eşyaları ve tarımsal ürünlerin pazarlamasında kullanılmaktadır. Şekil’8 de gösterilmektedir.

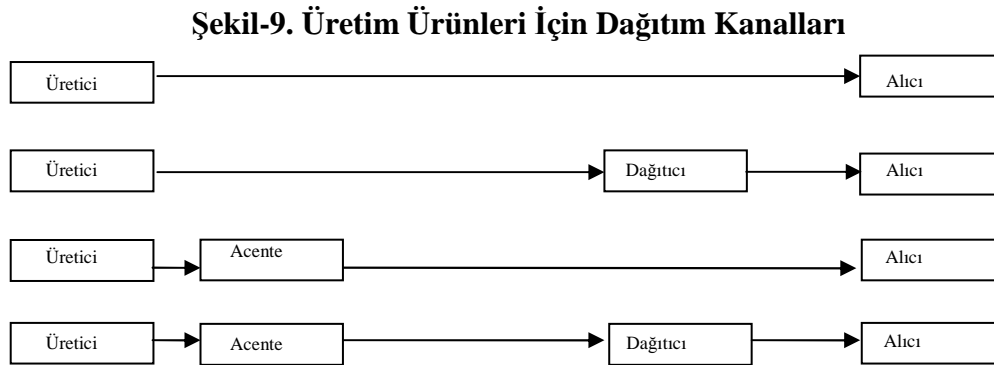
İki Aşamalı Kanal: Tüketim ürünlerinin geleneksel dağıtım kanalıdır ve üretici ile tüketici arasında, toptancı ve perakendeci olmak üzere iki farklı aracı işletme vardır. Maliyet tasarrufları sağlaması nedeniyle küçük üretim işletmeleri ve küçük perakendeciler için en uygun dağıtım kanalıdır. Şekil’8 de gösterilmektedir.

Üç Aşamalı Kanal: Küçük üretim işletmelerinin küçük perakendecilere ulaşabilmek için öncelikle yardımcı ara işletmeler olarak anılan acenteler aracılığıyla toptancı işletmelere, toptancılar aracılığıyla da perakendeci işletmelere ulaştıkları dağıtım kanalıdır, tarım ürünleri ve dayanıksız tüketim ürünlerinin pazarlanmasında sıklıkla kullanılır. Şekil’8 de gösterilmektedir.

#### 1.3.4.8. Endüstriyel ürünlerin Dağıtım Kanalındaki Aşama Sayısı

Endüstriyel ürünlerin dağıtım kanalı da, tüketim ürünlerine benzer şekilde gerçekleşir.

Sıfır Aşamalı Kanal: Endüstriyel üretim yapan işletmenin ürünlerini, endüstriyel alıcıya doğrudan ulaştırmasıdır. Bir yolcu gemisinin üretici işletmenin tersanesinde üretilip, müşterinin istediği limanda teslim edilmesi gibi düşünülebilir. Şekil’9 da gösterilmektedir.



Kaynak: Vasfi Nadir Tekin, Pazarlama İlkeleri Politikalar Stratejiler Taktikler, Seçkin Yayın Dağıtım Ankara, 2006, S:169



Bir Aşamalı Kanal: Üretici işletme ile endüstriyel alıcı arasında endüstriyel dağıtıcının bulunduğu tek aracılı dağıtım kanalıdır. İnşaat malzemeleri ve yardımcı araç-gereç pazarlanmasında kullanılan bir kanaldır. Şekil'9 da gösterilmektedir.

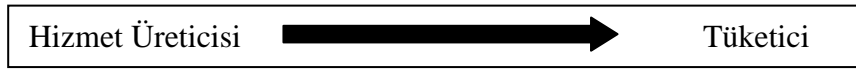
İki Aşamalı Kanal: Pazarlama bölümü olmayan endüstriyel üretim işletmesinin yeni ürünün pazara sunulmasında veya yeni bir pazarda yer almasında başvurduğu dağıtım kanalıdır. Üretici ile endüstriyel alıcı arasında iki farklı aracı işletme vardır. Bu kanal aynı zamanda endüstriyel alıcıya doğrudan ürün satmanın güç olduğu veya tüketiciye süratle ürün ulaştırmak gerektiğinde kullanılır. Şekil'9 da gösterilmektedir.

#### 1.3.4.9. Hizmet Sektöründe Dağıtım Kanalı Aşama Sayısı

Dağıtım kanalı hizmet sektöründe de kullanılır. Bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler, hizmet ve fikirlerine tüketicilerin en kolay şekilde ulaşabilmesi için acentelere başvurumaktadırlar. Hizmet üretildiği anda tüketilmesi diğer bir ifadeyle depolanamaması özelliğinden dolayı, tüketiciler önceden karar verme seçeneğine sahip değildirler. Hizmet işletmelerinde genellikle iki aşamalı dağıtım kanalı kullanılır.

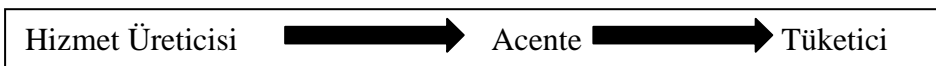
Sıfır Aşamalı Kanal: Hizmetlerin soyut niteliği üretim veya satış sürecinde tüketici ile kişisel ilişki kurmayı gerektirir. Bu durumda aracı kullanmaksızın hizmet doğrudan tüketiciye ulaştırılır. Şekil'10 da gösterilmektedir.

#### Şekil-10. Hizmet Sektöründe Sıfır Aşamalı Kanal



Bir Aşamalı kanal: Hizmet üreten işletmenin her bir tüketiciye tek tek ulaşmasının güç olduğu veya hizmetlerinin daha büyük kitlelere pazarlanmasında acentelerden yararlandıkları dağıtım kanalıdır. Hizmet işletmeleri genellikle sigortacılık, seyahat, reklamcılık ve eğlence sektöründe acentelere başvurumaktadırlar. (Akmüt vd. 2003: 210-214) Şekil'11 de gösterilmektedir.

#### Şekil-11. Hizmet Sektöründe Bir Aşamalı Kana



#### 1.3.4.10. Başlıca Dağıtım Kanalı Türleri

Dağıtım Kanalları da kendi aralarında türlere ayrılmaktadırlar. Bunlara aşağıda kısaca değinilmiştir.

**Geleneksel Dağıtım Kanalları:** Geleneksel dağıtım kanalları birbirinden bağımsız üretici, toptancı ve perakendecilerden oluşur; her üye ayrı bir işletme olarak kendi kârını maksimize etmeye çalışır. Genelde hiçbir üye diğerleri üzerinde önemli bir güce sahip değildir.

Yatay ve dikey olarak bir diğerini etkileyemeyen, nispeten zayıf bağlarla bağlı, çok sayıda ve dağınık üyeler vardır. Türkçede "bireysel" ve "bireyci" dağıtım kanalları da denilen bu türde tam rekabete yakın koşulların bulunduğu söylenebilir.

**Modern Dağıtım Kanalları:** Modern dağıtım kanalları alışılmış, geleneksel dağıtım kanallarına göre nispeten daha yakın zamanda ortaya çıkmaya başlamış olup, özellikle gelişmiş ülkelerde daha yaygın bir hale gelmiştir. Pazarlama fonksiyonlarının daha etkin ve ekonomik olarak yapılması amacıyla bütünleşme (entegrasyon) söz konusu olmaktadır. Modern dağıtım kanalları genel olarak iki gruba ayrılmaktadır:

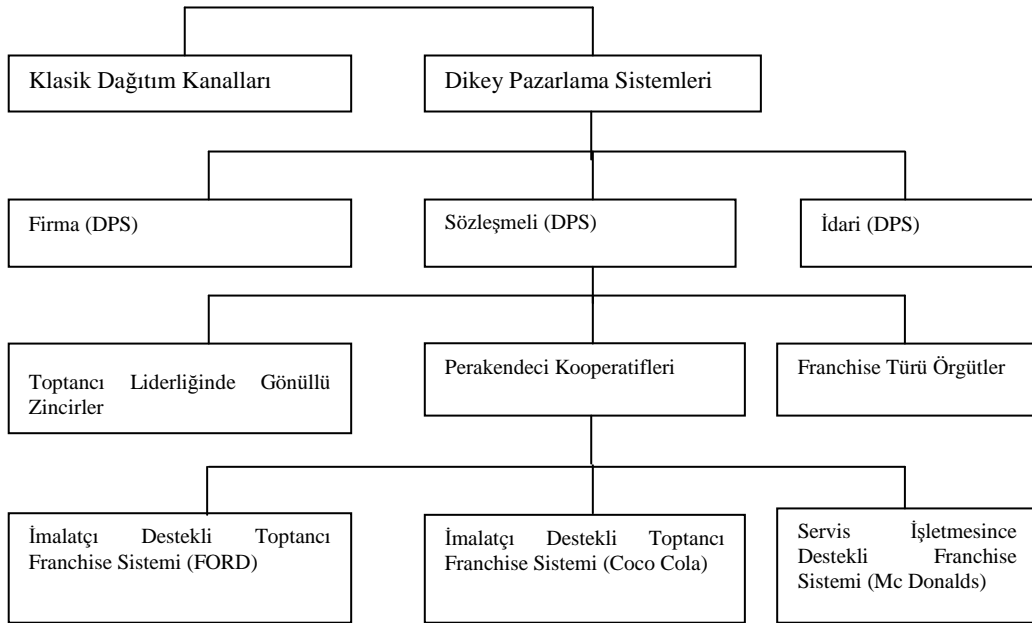
**Dikey Pazarlama (Dağıtım) Sistemleri:** Bir işletme üretim ve dağıtım süreci içinde belli bir kanal düzeyinde faaliyetlerine kendisinden önce veya sonra gelen faaliyetleri eklerse, buna dikey bütünleşme (dikey entegrasyon) veya dikey pazarlama sistemi denilmektedir. Dikey pazarlama sistemleri, geriye doğru dikey bütünleşme (Örneğin, bir perakendecinin üretici işletme ile arasındaki diğer aracılara devreden çıkarması) şeklinde veya ileriye doğru dikey bütünleşme üreticinin dağıtım kanalındaki araçılardan birini veya birkaçını veya tümünü aradan çıkarması) şeklinde olabilir.

İleriye doğru dikey bütünleşmenin de başlıca üç çeşidi vardır. Bunlar; firma dikey pazarlama sistemi, idari dikey pazarlama sistemi ve sözleşmeli dikey pazarlama sistemi. Sözleşmeli dikey pazarlama sistemi; toptancı liderliğinde gönüllü zincirler, perakendeci kooperatifleri ve franchising örgütleri şeklinde olabilir. Tüm dikey pazarlama sistemleri aşağıdaki şekil 'de toplu bir şekilde görülmektedir.

**Yatay Pazarlama (Dağıtım) Sistemleri:** Yatay bütünleşme, aynı düzeydeki iki

veya daha fazla kanal üyesi işletmenin bir pazar fırsatını değerlendirmek için birleşmesi ile oluşur. Bir kanal üyesinin aynı düzeydeki; aynı, benzer ya da farklı ürün ve hizmetlerin üretimini veya dağıtımını yapan diğer üyeleri kendi denetimi veya yönetimi altına alması veya üyelerin kendiliklerinden birleşmeleri ile gerçekleşir. Söz konusu işletmeler aracı kuruluşlar olabileceği gibi, üretici işletmeler de olabilirler. İşte bu yatay bütünleşme ile yatay pazarlama (dağıtım) sistemleri ortaya çıkar.

### Şekil-12. Geleneksel Pazarlama Sistemleri ile Dikey Pazarlama Sistemleri



Kaynak: Kotler and Armstrong, Principles of Marketing, 4 th ed. 1989, s.420'den aktaran, Tek. S.537

Şekil 12'de geleneksel pazarlama sistemleri ile dikey pazarlama sistemleri gösterilmektedir.

Yatay bütünleşmeler genellikle ortaya çıkan bir pazarlama fırsatından yararlanmak isteyen ama tek başına bunu yapabilecek mali, teknik veya ticari imkânlarla sahip olmayan işletmelerin yüksek risk algılamaları sonucunda gerçekleşmekte; üyeler tek tek yapamayacakları işleri bu tür bütünleşme ile gerçekleştirmektedirler. Bütünleşme, ortak bir satış örgütü kurma, üretimi birleştirme,

ortak araştırmalara girişme veya iki veya daha fazla işletmeden yepyeni bir ortaklık oluşturma gibi çeşitli nedenlerle ve farklı dőzeylerde olabilmektedir. (Demir, 2006: 15-20)

#### **1.3.4.11.Fiziksel Dağıtım**

Fiziksel dağıtım, ürünlerin fiziksel akışının yönetimi ve üreticiden tüketiciye etkin bir ürün akışının sağlanmasıdır.(Tekin,2006:181)

Fiziksel dağıtım, tamamlanmış ürünlerin istenilen yere, istenilen zamanda, en düşük maliyetle ulaştırılması ve işletmenin ekonomik olarak en yüksek faydayı elde etmesi çabasıdır. Fiziksel dağıtımı, ürünlerin fiziksel akışının yönetimi ya da etkili bir akış sisteminin dağıtımı şeklinde tanımlayarak lojistik kavramıyla ilişkilendirmek mümkündür.

İşletme literatőründe kimi zaman fiziksel dağıtım yerine kullanılan lojistik kavramı, tüketicilerin isteklerini karşılamak amacıyla hammadde, malzeme ve malzemeye ilişkin bilgilerin üretildiği yerden, tüketildiği yere kadar en düşük maliyetle akışının planlanması, tedarik edilmesi, depolanması, kontrolü ve envanterini içeren bir süreçtir. (Demir, 2006: 15-20)

Başlıca fiziksel dağıtım işlevleri; taşıma, depolama, yükleme ve boşaltma, stok denetimi, sipariş alma ve sipariş yerine getirme, koruyucu ambalajlama, üretimi zamanlamadır.(Tekin,2006:181)

Lojistik veya fiziksel dağıtımın işletmeye sağlayacağı yararlar şunlardır.

Satışları Artırır: Stok programı ve denetimi ile stokların tükenmesi ve dolayısıyla satış kaybı önlenir. Tüketicilerin stok ihtiyacı azaltılır. Alıcı ve satıcı arasında iyi ilişkiler kurulmasını sağlayarak ilave satış imkânları yaratır.

Dağılım Maliyetlerinde tasarruf sağlar: Dağıtım faaliyetlerinin Sistemli hale getirilmesi, depo sayısının azaltılması, depoda daha az stok bulundurulması, yükleme, boşaltına, taşıma ve depolama işlemlerinde etkili yöntem ve tekniklere başvurarak dağıtım giderleri azaltılabilir.

Üretim - Tüketim Uyumunu Sağlar: Üretim ile tüketim arasında uyum

sağlayarak yer ve zaman faydası yaratır. Kimi ürünler mevsimlik olarak üretilir, uygun bir şekilde depolanarak yıl boyunca tüketilir. Depolama ile zaman faydası, taşıma ile de yer faydası sağlanır.

Fiyat istikrarım Olumlu Yönde Etkiler: işletmenin taşıma ve depolama Faaliyetlerini etkili bir şekilde yerine getirmesi ile belirli bir yöredeki ürün arzının fazlalığı, diğer yörede ürün arzının eksikliğini gidereceğinden fiyatları olumlu etkileyecektir.

Fiziksel dağıtım, taşıma, yükleme ve boşaltma, depolama, stok denetimi, sipariş işleme, üretim programlama ve ambalajlama gibi birbiriyle ilişkili faaliyetlerden oluşmaktadır. (Demir, 2006: 15-20)

#### **1.4.Strateji Kavramı ve Tanımı**

Literatürde, stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Birinci olarak; Latincede yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla, İkincisi ise Yunanlı General Strategus'un adıyla ilgilidir. (Yurdakul, 2006: 105-106)

Webster New World sözlüğünde strateji; askeri operasyonları yönlendirme ve planlama bilimi olarak açıklanmıştır. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarihsel süreç içerisinde orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur. Strateji, en basit biçimiyle genel bir savaş planını ifade etmektedir. Askeri alanda strateji bir savaşta orduların girişecekleri hareket ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır.

İş dünyası açısından ise strateji; bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yoldur. (Yurdakul, 2006: 105-106)

İşletmelerin stratejik tercihleri ulaşılmak istenilen ana hedefe ilişkin bir seçim yapılması gerektiğini içeren bir kavramdır. Çeşitli hedefler arasından herhangi birinin öne çıkartılması sonucunda, bu hedefe ulaşmak için belirlenecek değişik stratejilerin de söz konusu hedef doğrultusunda şekillenecektir. Operasyonel stratejiler için temel belirleyicinin işletmenin stratejik tercihleri olduğunu belirtmek

gerekir. Yapılacak stratejik tercihler işletmenin pazardaki kimliğini ve yerini belirleyebilmektedir. (Altunışık ve Torlak, 2009:244)

İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması ile ilgili kararlar bütünü olarak değerlendirilmiştir. (Eren, 2001:5)

Başka bir tanımda strateji; işletmenin hangi işi yaptığını veya yapma isteğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen ad olarak tanımlanmıştır. (Yurdakul, 2006: 105-106)

Strateji, farkı yaratmaktır. Aynı müşteriye, rakiplere oranla çok daha farklı yararlar sunabilmektir. Bunun için her kurum iş tasarımlarını yani iş dizaynlarının yeniden gözden geçirilmesidir.

Strateji, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir. (Kırım, 2005:9)

### **1.5.Pazarlama Rekabet Stratejisi**

Strateji, firmaların buldukları çevrede mevcut olan belirsizliklere uyum sağlamaları için, gerekli kaynakların, ürünlerin, proseslerin ve sistemlerin konfigürasyonunu belirlemektedir. Firmaların ne tür fonksiyonları ve işleri gerçekleştirecekleri ve ne tür bir pazarda faaliyette bulunacakları belirlenmelidir.

Strateji, bir firmada sürekli olarak yüksek performans elde etmek için organizasyon tarafından yaratılan ve uygulanan davranışlar olarak da tanımlanabilir. Firma stratejisi, şirketin sektörde varlığını sürdürmek ve başarıya ulaşmak için nasıl rekabet edeceği ile ilgilidir. Firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasını ve çevresindeki fırsatların ve tehditlerin analizini kapsamaktadır. Strateji, hedeflenen firma performansına ulaşmak için yapılan genel işletme planlarının tutarlı bir şekilde uygulanması olarak da görülebilir. Stratejinin en temel amacı, bir organizasyonun çevresine uyum sağlamasına yardımcı olmaktır. Bu doğrultuda firmalar çeşitli stratejiler izlerler. Firmaların çevrelerine uyum sağlamada farklı strateji uyguladığı

kabul edilmiştir. (Gülşen vd., 2008: 98-100)

Pazarlama stratejisi bir işletmenin pazarlama amaçlarına ulaşmak için kullandığı pazarlama mantığıdır. Pazarlama stratejisi birbiriyle etkileşimli ve bağımlı olan iki grup stratejiden oluşur.

1.Hedef pazarları, pazarlama karmasını ve pazarlama harcamalarını kapsayan işletme içi faktörlerle çalışmalara dönük pazarlama stratejisi.

2.İşletme dışında pazarlardaki rekabete dönük “rekabetçi pazarlama stratejisi” olmak üzere nitelendirilebilir.

### **1.İşletme İçi Kontrol Edilebilir Faktörler Dönük Pazarlama Stratejisi**

Bu strateji iki aşamalı işlemlerden oluşur. Bunlar;

- a. Hedef pazar seçimi
- b. Pazarlama karmasının oluşturulması

### **2. Rekabetçi Pazarlama Stratejisi**

Bu stratejide kendi içerisinde dört aşamalıdır.

a. Piyasa lideri rekabet stratejisi: Pozisyon konum savunması, önce harekete geçme (önünü kesme kapatma), kanat saldırı savunması, karşı saldırı savunması, Mobil (hareketli) savunma, stratejik geri çekilme olarak söylenebilir.

b. Meydan Okuyucular: Cepheden saldırı, Kanattan hücum, Çevirme saldırısı, Baypas saldırısı, Gerilla saldırısı olarak belirtilmektedir.

c. Piyasa İzleyici Strateji

d. Piyasa köşe Tutucuları (Yer edinmeciler, yer, köşe kapma, kapatmacılar)

Rekabetin yoğun olduğu durumlarda kaliteyi korurken maliyetleri düşürmeye çalışmak, rakiplere göre daha iyi ürün hizmet ve kalite sunarak kendilerini farklılaştırmaya çalışmak en yararlı taktiklerden biridir.

Bunların yanında bütün işletmelerde ayrımsız olarak uygulanabilecek jenerik işletme stratejileri aşağıda sıralanmıştır. Bunlar;

1.Savunmacılar, 2.Yenilikçiler, 3.Çözümlemeciler, (savunmacı ve yenilikçilerin özelliklerini birleştirerek karışık Pazar durumlarında rekabet etmeye çalışan örgüt veya işletmelerdir) 4.Tepki gösteren (reaktörler) (Bunlar öncekiler gibi proaktif stratejileri olmayan örgütlerdir.) (Tek, 1995: 83-84)

Saldırgan Strateji (Agresiflik): Saldırgan Strateji, genellikle firmaların buldukları sektörde rakipleri ile rekabet edebilmek için gösterdikleri çabalarla ilgilidir. Firmaların mevcut pazardaki mevcut rekabet eğilimlerine ve taleplerine nasıl tepki vereceğini ifade eder. (Gülşen vd., 2008: 98-100)

Bu stratejilerde çoğu kez rakiple kafa kafaya gelme, karşı karşıya açıkça savaş etmek söz konusudur. En çok bilinen strateji olarak bilinmektedir. Bütün planlar rakipten üstün çıkmak için yapılmaktadır. (Gel, 2007:130)

Agresiflik, firmaların rakiplerine karşı kavgacı bir tutum sergilemeleri, yoğun ve şiddetli rekabet kullanma eğilimi olarak tanımlanabilir. Firmalar saldırgan strateji uygulayarak rakiplerin faaliyetlerine anında, hızlı ve etkin bir şekilde cevap verirler. Firmalar bunun için kendi durumlarıyla rakiplerinin durumlarını karşılaştırırlar. Rakiplerinden önce hareket ederek pazardaki durumunu geliştirmek için hızlı bir şekilde kaynaklarını tahsis ederler. Güçlü agresif bir tutum firmaya rakiplerin domino ettiği bir pazara girme, rakiplerin faaliyet alanında karar veren bir oyuncu olma, pazar durumunu korumak ve geliştirmek için etkili bir şekilde hareket etme yeteneği sağlar. Pazarda belirledikleri büyük hedeflere ulaşmak için fiyat indirme, karlılıktan fedakarlık etme gibi cesur adımlar atarlar. Pazarlama, ürün/hizmet, kalite veya üretim kapasitesi konularında kendi durumu ile rakiplerin durumunu karşılaştırarak rakiplerinden hızlı davranmak için çaba gösterirler. (Gülşen vd., 2008: 98-100)

Savunmacı Strateji (Tepkisellik): Dar bir ürün dizisini savunmaya çalışan örgüt veya işletmelerdir. (Tek, 1995: 84) Savunmacı strateji, pazarda durumunu geliştirmek veya pazar payını arttırmak yerine, mevcut pazar durumunu korumayı amaçlayan firmaların tutumunu ifade eder. Savunmacılık firmanın dikkatini dış çevresinden iç çevresine doğru yöneltir. Bu nedenle pazarda veya müşteri isteklerinde bir değişiklik olduğunda, bu firmalar değişimi fark edemeyebilirler. Fark



etseler de değişime uyum sağlamaları zor olabilir. Yani tepkisel (savunmacı) davranış sergileyen bir firmanın uyum yetenekleri sınırlı olacaktır. Savunmacı firmalar, ürünlerinin sınırlı sayıdaki pazar bölümlerine yönlendirirler. Etkin ve verimli olmak için sürekli yoğun çaba harcarlar. Bu firmalar belirsizliğin düşük olduğu pazarlarda pozisyonlarını koruyarak güvenli bir niş yerleşme ve burada varlığını devam ettirme çabası içindedirler.

Fazla değişimin yaşanmadığı ve belirsizliğin yüksek olmadığı pazarlarda firmalar bir yandan dikkatlerini üretim ve dağıtım maliyetlerini azaltmaya yönlendirirler. Diğer taraftan da eş zamanlı olarak ürün kalitesini sürdürmeye ve geliştirmeye çalışırlar. Bu durum firmaların yüksek kalite ve düşük fiyatı temel alan rekabet stratejileri uygulamalarına neden olur. Firmalar kendi ürünlerini, pazarlarını ve teknolojilerini korumak ve temel teknolojilerini savunmak için çaba harcarlar. (Gülşen vd., 2008: 98-100)

Yenilikçi Strateji (Proaktiflik): Sürekli olarak yeni pazar fırsatları arayan ve yenilik fikirleri deneyen örgütler yenilikçi strateji uygularlar. (Tek, 1995: 84)

Yenilikçi strateji, bir firmanın çevresindeki değişimlerin ve gelişmelerin yarattığı fırsatları araştırmasını, gelecekteki talebi tahmin ederek kendine yeni fırsatlar yaratmasını, bu fırsatları kendi lehine kullanarak yeni ürün/hizmet ve prosesler geliştirmesini ve yenilik yaparak rekabet etmesini öngörmektedir.

Proaktiflik bir fırsat arama ve ileriye bakma perspektifidir. Proaktif strateji uygulayan bir firma takip eden değil takip edilendir. Çünkü yeni fırsatları yakalamaya istekli ve bu konuda ileri görüşlüdür. Proaktiflik firmaya pazardaki değişimleri, gelişmeleri ve ihtiyaçları önceden tahmin etme ve bunlara cevap verme konusunda ilk olma yeteneği sağlamaktadır. Proaktiflik sayesinde, firmalar talep ve pazar analizini sürekli olarak yaparlar ve stratejik yenilik planlarını buna göre geliştirirler. Başarı için firmaların tehlikeleri ve fırsatları sistematik olarak analiz edip kendi kaderini etkileyebilecek çevreyi anlama kabiliyeti gereklidir. Bu strateji, ortaya çıkan fırsatlardan yararlanarak yenilik yapmaları ve böylelikle rekabet avantajı elde etmeleri için, firmalara gerekli vizyonu ve bakış açısını sağlar. Lider olmak, ilk olmak, yüksek karlar elde etmek ve rekabet avantajını sürdürmek için en

uygun strateji proaktifliktir. (Gülşen vd., 2008: 98-100)

**Pazar Yapıları ve Rekabet:** Pazarların rekabetin varlığı yada yokluğu, azlığı ya da çokluğu açısından bir uçtan tam rekabet, bir uçta tekelleme, arada da yarışılabilir. Pazar yapıları tekelleme rekabet ve oligopol olmak üzere dört çeşitten oluşmaktadır.

**Tam Rekabet Pazarları:** Tam rekabet piyasası, alıcı ve satıcıların belli koşullar altında, hiçbir engel olmadan değişimi gerçekleştirdikleri bir ortamdır. Tam rekabet pazarında endüstriyel giriş çıkış serbestliği vardır. Yeni bir firma istediği endüstriyel alanda üretim ve satış yapabilir. Bir diğeri o sektörü terk edebilir. Mevcut firmalar ya da yasalar yeni firmaları pazara girişini ya da diğeri çıkışını önleyemezler. Tam rekabet piyasasının gerçekleşmesi için pazarın atomize, homojen, mobil ve açık olması gerekir. (Akmüt vd., 2003: 169-176)

Farklılaştırılmamış pazarlama veya tüm pazar stratejisi, genellikle toplam pazarda büyük bir alıcı grubunun, mamulün ihtiyaç tatmin edici özelliklerini aynı şekilde algılama eğilimi gösterdiği hallerde daha uygundur. (Mucuk,2004:110)

**Tekel Pazarları:** Tekel pazarında bir üretici vardır. Üretim kararını kendileri verir. Bu nedenle pazarda rekabet yoktur. Tekel firma fiyatını, karını en yükseğe çıkaracak şekilde belirler, önünde tek engel talep eğrisidir. Tekel pazarında oluşan fiyat, tam rekabet piyasasında oluşacak olan fiyattan daha yüksek, üretim miktarı daha düşüktür. Tekelin ortaya çıkışını, doğal, yasal, akdi ve fiili nedenlerle açıklanabilir.

**Tekelleme Rekabet Pazarları:** Tekelleme rekabet pazarları, yapısal özellikleri itibariyle tam rekabet pazarlarına benzemektedir. Çok sayıda küçük firma vardır ve pazara giriş satıcıların fiyatlar üzerinde kontrolü söz konusudur. Bu durumda her firma, farklı üretim tutundurma politikalarına yönelerek, firmasını rakiplerden farklı kılmaya çabalar. Tekelleme (Monopolistik) rekabet piyasasının gerçekleşme koşulları şunlardır; ürün farklılaştırma, piyasa giriş-çıkış serbestliği ve mallar arasındaki ikame ilişkisidir.

**Oligopol Pazarları:** Oligopol piyasasında birbiriyle rekabet eden az sayıda firma vardır. Oligopol firma; ürünün fiyatı, kalitesi ve miktarında yapacağı herhangi

bir değişikliğe alıcının ve rakiplerinin ne tür tepki göstereceğini öngörmek durundadır. Oligopol firmalarının politikaları, rakiplerin davranışlarına göre belirlenir ve yürütülür. Oligopol piyasasında ürün- fiyat kararlarında firmalar birbirine bağımlıdır. Herhangi bir firma fiyatlarını değiştirdiğinde diğerleri hemen karşılık verecektir. Oligopol piyasasında endüstriyel giriş fiilen engellendiği için satıcı sayısı azdır. (Akmüt vd., 2003: 169-176)

### **1.6.Hizmet Pazarlaması**

Teknolojide yaşanan hızlı gelişim ve değişimler, hizmet sektörünün önemini giderek artırmaktadır. Gelişmiş batılı ülkelerde gerek hammadde, yarı mamul ve gerekse nihaî mamul üretiminde, endüstriyel anlayışın yerini hizmet anlayışı almıştır. Bu çağdaş yaklaşım işletmelerin faaliyetlerini tüketici odaklı hizmet alanlarına ve kaliteli ürünler üretimine yoğunlaştırmıştır. (Akmüt vd., 2003: 210-214)

Hizmetler soyut varlıklardır, elle tutulamaz ve servis verilen yerde tüketilir.

Ürünler önce üretilir, sonra tüketilir. Hizmette ise üretim ve tüketim aynı zamanda gerçekleşir.

#### **1.6.1.Hizmet Kavramı**

Chervonnaya (2003) makalesinde hizmetlerde müşterilerin davranışlarının değişken olduğunu ve tahmin edilemeyeceğini ortaya koymuştur. Hizmetleri ürünlerden ayıran özelliklerden dolayı dört farklı hizmet sürecinden bahsetmiş ve müşteri rolleri için oluşturulmuş hizmet süreçlerinin her birinin birbirinden farklı olduğunu belirtmiştir. Asher (1989) çalışmasında müşteri memnuniyetini ölçmüş ve sonuçlarını sağlayacak şekilde kullanmaları için tavsiyelerde bulunmuştur. Müşteri memnuniyetini ürünün en son aşaması olarak kabul etmiştir. Müşteri memnuniyetinin ancak müşterinin isteklerinin neler olduğunun bilindiğinde faydalı olabileceğini ve hizmet işletmesinde nasıl karşılaştığından etkilenen kişiler için memnuniyetin daha fazla önemli olduğunu ileri sürmüştür. Ayrıca müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için öncelikle iç müşteri memnuniyetinin sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Harrison (1991) makalesinde müşteri memnuniyeti ölçümü sürecinin tedarikçi denetimi, şikâyet yönetimi, müşteri araştırmaları

sürecinde oluştuğunu belirtmiştir. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesinin diğer süreçleri geliştirme konusunda temel oluşturacağını ve sürekli müşteri hizmetleri sağlamak ve geliştirmek için gerekli olduğunu ifade etmiştir.

Hizmet kavramı soyut niteliği itibariyle hizmet kavramı, soyut nitelik taşıyan ürün kavramına göre daha karmaşıktır. Hizmet kavramı; dokunulmaz bir yapısı olan, müşteri, çalışan ve fiziksel kaynaklar ile sistemler arasındaki etkileşim anında oluşarak müşteri problemlerine çözüm sunan, faaliyetler dizisidir. (Grönroos,1990:27)

### **1.6.2.Hizmet Pazarlamasının Özellikleri**

Hizmet pazarlaması faaliyetlerinin belli başlı özellikleri vardır.

1. Tüketici istek ve ihtiyaçlarının doğru saptanarak, en kısa sürede karşılanmasına yönelik hizmetin verilmesi,

2. Hizmet pazarlaması faaliyetlerini belirli bir zaman diliminde yapmak yerine, bu faaliyetleri düzenli bir biçimde birbirini izleyen aşamalardan geçirerek sürekliliğinin sağlanması,

3. Hizmet işletmelerinin rakibi dahi olsa diğer hizmet işletmeleri ile gün geçtikçe artan bağımlılığı ve dayanışması,

4. Hizmet pazarlamasında da pazar araştırmalarının gerekliliği ve uygulanması,

5. İşletme içinde ve bölümler arasında dayanışmanın gerekliliği ve işletmede pazarlama çabalarının bütünlüğü,

6. Hizmetlerin soyut nitelikte olması, üretim ve tüketimin genellikle aynı zaman ve yerde gerçekleşmesi nedeniyle müşteri memnuniyeti yaratma açısından kalitenin sağlanması ve sürdürülmesi, hizmetlerin pazarlanmasında önemli özelliklerdir.

### **1.6.3.Hizmetlerin Temel Özellikleri**

Hizmet pazarlamasını fiziksel ürünlerden ayıran bazı özellikler vardır. Bu

özellikler; Dokunulmaz olma, heterojen olma, üretim ve tüketim eş zamanlı olması, dayanıksız olması, sahihsiz olma olarak sıralanmıştır.

Dokunulmaz Olması (Soyutluk): Hizmetlerin en temel ve evrensel özelliği dokunulmazlıktır. Çünkü hizmetler, nesnelere farklı olan hareketlerdir. Dolayısıyla hizmetlerin somut bir çıktısı bulunmamaktadır. (Murdick, Render, 1990:27)

Hizmetler soyut olmaları, müşterilerin hizmeti satın almadan önce değerlendirme yapmalarına da engeldir. Hizmet sunum öncesinde belirsizlik yüksektir. Bu belirsizliği ortadan kaldırmak üzere tüketiciler, hizmet kalitesi hakkında işaretler ararlar. Bu nedenle işletmeler, hizmetlerini somut hale getirmek ve hizmet kalitesi hakkında tüketicinin daha çok işaret bulmasını sağlamaya çalışmaktadır. (Kotler ve Armstrong, 1994:648)

Heterojen Olma (Türdeş olmama): Bir hizmet endüstrisinin ya da bireysel olarak hizmeti sunanların hizmetlerin niteliğini standardize etme olanağı yoktur. Hizmetlerin her birimi, aynı hizmetlerin diğer birimlerinden farklı özellikler sergilemektedir. Günümüzde işletmelerde iyi eğitim ve denetimle, hizmeti sunan her eleman mümkün olduğunca aynı kaliteyi sağlaması amaçlanmaktadır. Hizmet kalitesinin değerlendirmesinin zorluğu, işi daha da karmaşıktır. Müşterinin, bir hizmetin kalitesini o hizmetten yararlanmadan önce tahmin etmesi güçtür. Bu bakımdan mağaza ya da işletme imajının yerleştirilip korunması önemlidir. (Tek,2005:380)

Herhangi bir hizmet sektörünün hatta tek bir hizmet satıcısının hizmet çıktısını standartlaştırması oldukça zordur. Hizmetlerin her birimi, aynı hizmetin diğer birimlerden farklılık göstermektedir. Hizmetlerin kalitesi ve içeriği onu üretene, satın alana ve satın alınan zamana göre farklılık gösterebilmektedir. Bu durum, müşterinin hizmet satın almadan önce, kalitesi hakkında doğru bir tahminde bulunulmasını güçleştirmektedir. Bu güçlük hizmetlerin türdeş olmamasının bir sonucu olarak karşımıza çıkar. (Ünüsün ve Sezgin, 2007:343)

Üretim ve Tüketimin Eş Zamanlı Olması (Ayrılmazlık): Birçok ürün önce üretilmekte, bir süre stoklanıp daha sonra tüketilmektedir. Bunun aksine hizmet aynı anda üretilmekte ve tüketilmektedir. Hizmet sunulurken müşteri, sunum yerindedir.

Hatta müşteri üretimde dahi rol alabilmektedir. Bu sayede bazı müşteriler deneyimleriyle hizmeti yönlendirebilmektedirler. (Murdick, Render,1990:28)

**Dayanaksız Olma:** Dayanaksızlık, hizmetlerin stoklanamaması, iade edilmemesi ve yeniden satılamaması anlamına gelmektedir. Hizmet işletmelerinin niteliği gereği belirli bir zaman diliminde kullanılmayan bu kapasite daha sonra kullanılmak veya satılmak için tutulamaz.

**Sahipsiz Olma:** Ürünler ile hizmetler arasındaki temel farklardan biri de, hizmetlerde sahipliğin bulunmamasıdır. Herhangi bir ürünü satın alan bir tüketici, adı geçen ürüne sahibi olacaktır. Ancak hizmet satın alan tüketici kendisine sahip olamayacaktır. Bu açıdan hizmetlerin sahipliği yerine, kullanılması veya kiralanması söz konusu olacaktır. (Timur, 2002:64)

Hizmet sektöründe bir ürünün sahipliğinin devredilmesi imkânı söz konusu değildir. Hizmeti kullanma hakkı sadece belli bir süre için tanınmaktadır. Bu kullanımdan fayda elde edilmektedir. Buna karşın fiziksel ürünlerde bir sahiplik söz konusudur.

#### **1.6.4. Hizmetlerin Sınıflandırılması**

Hizmetler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir.

Bazı yazarlara göre sınıflandırmaya göre hizmetler türlerine göre dört grupta incelenmiştir. (İslamoğlu, 2006:312-313)

1. **Dağıtım Hizmetleri:** Bunlar, ürün ve hizmetlerin alıcı ve kullanıcılara ulaştırılması ile ilgili hizmetlerdir. Depolama, taşıma ve haberleşme vb.

2. **Üretici Hizmetleri:** Üretici işletmelere sunulan hizmetleri ifade etmektedir. Hukuk bankacılık hizmetleri vb.

3. **Sosyal Hizmetler:** Kişilere topluca sunulan hizmetler bu grupta yer almaktadır. Sağlık, eğitim ve kamu hizmetleri.

4. **Kişisel Hizmetler:** Bunlar, kişilerin özel ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik olarak sunulan hizmetlerdir. Ev ve tamir bakım hizmetleri vb.

### 1.6.5.Hizmet Pazarlama Karması

Hizmet işletmeleri pazarlama ilkelerini uygularken, genellikle pazarlama planlarını pazarlama karması etrafında örgütlemektedirler (Magrath, 1986:47). Pazarlama karması; ürün, yer, fiyat ve tutundurma öğelerinden oluşmaktadır. Olay hizmet pazarlamasına geldiğinde bu öğelerin yeterli olmadığı görülmektedir. Bu nedenle hizmet pazarlama karmasına üç öğe daha eklenmektedir. Söz konusu öğeler; insan (personnel-people), fiziksel olanaklar (physical facilities) ve işlem yönetimidir (process management). Hizmet pazarlama karmasında doğal olarak ürünün yerini hizmet almakta, yer öğesi için de dağıtım kullanılmaktadır.

Tüm bunlar dikkate alındığında hizmet pazarlama karmasının öğeleri: Hizmet, Dağıtım, Fiyat, Tanıtım, İnsan, Fiziksel olanaklar, süreç yönetimidir. (Magrath, 1986:45)

Hizmet pazarlaması stratejisini sonuçlandırmaya yönelik pazarlama karması şu elemanların kullanımıyla oluşturulmalıdır. (İçöz, 1996:56)

1.Ürün: Ürünlerin fiziksel özellikleri ile tanımlayabilirken, hizmetlerin soyut olmalarından dolayı bu tanımlama mümkün değildir. Tüketiciler için hizmet sunumlarını anlamak ve hizmet tercihlerini değerlendirmek zordur. Müşteriler hizmeti, sunan kişiye bakarak değerlendirdiği ve hizmet çalışanın davranışlarında tutarsızlıklar oluşabileceğinden pazarlamacıların çalışanları büyük bir titizlikle seçmeleri gerekmektedir. Çünkü hizmet işletmelerinde performansın yanında uzun süreli ilişkiler de satılmaktadır.

2.Fiyat: Hizmet sektöründe de fiyat, ürünlerde olduğu gibi hem ekonomik hem de psikolojik role sahiptir. Ancak psikolojik yönü ağır basmaktadır. Çünkü diğer hizmet kalitesi göstergeleri yoksa tüketici kalite algılaması sırasında sadece fiyatla ilgilenir. Hizmetin soyut oluşu ve hizmet sunumu öncesinde maliyeti tam olarak belirlenemediğinden fiyatı tespit etmek oldukça güçtür. Bu nedenle birçok hizmet işletmesi maliyet artı fiyatlama yöntemini kullanırken, diğerleri rekabeti ya da talebi dikkate alarak fiyatlarını belirlemektedirler.

3.Tutundurma: Hizmetler soyut ürünler olduğu için tanıtım ve tutundurma da

zordur. Hizmet reklamlarında tüketicilerin hizmeti anlamasını ve değerlendirmesini kolaylaştıracak somut işaretleri vurgulamak gereklidir. Satışların artırılması amacı ile çeşitli özendirme faaliyetleri de yapılabilmektedir.

4. Dağıtım: Hizmet endüstrileri doğrudan dağıtım kanallarını kullanmaktadır. Genellikle hizmetler eş zamanlı üretilip tüketildiği için hizmet sunucusu ve tüketici ayrılmaz. Hava yolu işletmeleri, konaklama işletmeleri ürünleri ve müşteriler arasında aracı olarak seyahat acenteleri ürünü müşteriye satar ancak tüketim yine işletmenin bulunduğu yerde gerçekleşir.

5. İnsan: Hizmetlerin müşterilere ulaştırılması sırasında yer alan ve böylece hizmet alıcısının algılamalarını etkileyen tüm kişiler; işletme çalışanları, müşteriler ve hizmet çevresindeki diğer müşteriler gibi genişletilmiş pazarlama karmasının insan unsurunu oluşturmaktadır. Hizmet pazarlamasında iki temel insan grubundan söz edilmektedir; hizmet sunanlar ve tüketiciler. Bu insan karmasının önemli kısmını müşteriler oluşturmaktadır.

6. Fiziksel Kanıt: Tüketiciler satın aldıkları hizmetlerin kalite düzeyini ve standartlarını hizmetin sunulduğu ortamı gözlemleyerek belirleyebilmektedirler.

7.Süreç: Hizmetin müşteriye ulaştırılmasında kullanılan operasyonel sistemler, süreci oluşturmaktadır. Saf hizmetler somut sonuçlarından çok, üretim süreci açısından tanımlanmaktadır. Üretim sektöründe üretim sürecinin nasıl gerçekleştiği müşteri açısından çok fazla önemli olmazken, müşteriyle yüksek ilişkiye dayalı hizmetlerde bu süreç çok daha önemlidir. Hizmetlerde operasyon yönetimi ve pazarlama arasında açık bir ayrım yapılamamaktadır.(Öztürk, 2007:22)

**Hizmet Pazarlamasının Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler:**

**Kalite Olgusu:** Maliyete verilen önemin artması, değişen müşteri tutumları ve sıkı rekabet, birçok işletmede kalitenin önemini artırmıştır. Günümüz rekabetçi ve maliyet anlayışlı pazarında, işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri ve süreklilikleri için, hizmet kalitesinin tanımlanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

**Ürün Olgusu:** İnsan ihtiyaçlarının bir kısmı, bir takım maddi varlıklarla



tatmin edilirken, bir kısmı da maddi varlığı olmayan bazı eylemlerle karşılanabilmektedir. Genellikle birincil ihtiyaçları fiziksel ürünlerle, araç ve gereçlerle tatmin etmek mümkün değildir. Bu nedenle, insan ihtiyaçlarını karşılamaya veya tatmin etmeye yarayan araçları, ürünler ve hizmetler diye iki gruba ayırarak incelemek gerekir. Pazarlama literatüründe belli bir ihtiyacı karşılayan her şey ürün olarak değerlendirildiğinde çok geniş bir yelpaze ortaya çıkmaktadır.

**Fiyat Olgusu:** Hizmetlerin pazarlamasında, fiyat kadar yönetsel beceri ve yaratıcılık isteyen bir başka alan daha yoktur. Hizmetlerin kısa ömürlülüğü, genelde depo edilemezliği ve taleplerin dalgalı oluşları gibi başlıca özellikleri fiyatlandırma açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Müşterilerin otomobil ve dekorasyon gibi bazı hizmetleri kendilerinin karşılamaları, fiyatlandırma konusunu daha da karmaşıktırılmaktadır. Dolayısıyla bir hizmetin talep esnekliği, satıcının saptadığı hususları etkilemektedir.(Tek, Özgül,2005:453)

**Servis Olgusu:** Hizmet ve fikir üretenler de eserlerini, hedef aldıkları kitlelere kolayca kullanım ve yararlanma için hazır etmek durumundadırlar. Hizmet üreticileri mekânsal olarak dağılmış olan kitlelere erişebilmek için acente kullanıp kullanmayacaklarına, ne tür kuruluş yerine gereksinmelerinin olduğuna karar vermelidir.

**Hız Olgusu:** Ürünler için olduğu gibi hizmetler içinde dağıtımdaki hız olgusu önemlidir. Hizmetlerin yaratılması, dağıtılması ve tüketilmesi bütünleşik bir süreç oluşturmaktadır. Hizmeti satın alan kişi, hizmetle beraber hizmet işletmesiyle ve onun aracılıyla bir ilişki içerisinde girmektedir.

**Tutundurma Olgusu:** ürün ya da hizmet üreten İşletmeler değişim sürecini kolaylaştırmak amacıyla hedef kitleleriyle iletişim kurmak zorundadırlar. Geleneksel olarak bu iletişim tutundurma karması elemanlarıyla gerçekleştirilmektedir. (Öztürk, 2003; 72) Tutundurma, işletmenin ürettiği ürün veya hizmetlerin varlığını tüketicilere duyuran ve işletmenin yaşamasını, gelişmesini sağlayan bir pazarlama aracıdır. (Mucuk, 1998; 185) Pazarlama karmasının tutundurma bileşeni reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler/duyurum ve satış geliştirme faaliyetlerinden oluşmaktadır.

Güven Olgusu: Hizmet işletmeleri yasal ve idari konularda yeterli önlemler almadıkları takdirde, standardizasyonun zayıf olduğu, etiket düzenlemelerinin olmadığı ya da eksik olduğu durumlarda tüketicinin aldatılması durumu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda işletme tüketicinin güvenini sarsmış olmaktadır.

İletişim Olgusu: Günümüzde işletmelerde iletişim olgusu sadece tutundurma karmasıyla sınırlı değildir, tüketicilerin satın alma kararlarını etkileme potansiyeline sahip tüm pazarlama eylemleri pazarlama iletişiminin bir parçasıdır. Dolayısıyla hizmet işletmeleri açısından ele alınırsa hizmetin sunulduğu yer, ortam, hizmeti sunanların görünüş ve tavırları, hizmetin fiyatı da pazarlama iletişiminin bir parçasını oluşturmaktadır.( [http://eab.ege.edu.tr/pdf/8\\_2/C8-S2-M13](http://eab.ege.edu.tr/pdf/8_2/C8-S2-M13))

#### **1.6.6. Hizmet Pazarlaması Faaliyetlerinin Yararları**

Hizmet pazarlamasının amacı, işletmenin hedeflerine ulaşmasında araç olarak kullanılmasıdır. Bu hedefler genellikle işletmenin mevcut pazarda derinleşmesini sağlayarak pazar payını artırmak, yeni bir pazarda ise pazarın kaymağını almaktır. (Akmüt vd., 2003: 210-214)

#### **1.7. Marka**

Marka bir ürünün üreticisini veya satıcısını tanıtan, onu başka ürünlerden ayırmaya yarayan isim, şekil veya tümünden oluşan bir kavramdır. (Tekin,2006:107)

Marka tescil edildiğinde yasallaşır ve işletmeye hukuki korunma sağlar. İşletme açısından Önemli olan üreteceği veya satacağı ürüne marka verip vermeyeceği yönündeki kararıdır. Çünkü bir ürün markalandığında, marka ürünün ayrılmaz bir parçası haline gelir. Bir ürünün markalanmasının üretici, satıcı ve tüketici açısından sayısız yararları vardır.

Markanın Üretici İşletmeye Sağlayacağı Yararlar: Marka ürüne talep yaratma ve reklamlarla ürünün mevcut talebini artırmada etkili olur. Markalı ürünler tüketiciler tarafından daha kolay hatırlanır ve tüketim tercihlerini olumlu yönde değiştirebilir. Tüketicinin tercihi aracı işletmeleri de markalı ürünler satmaya zorlar. Markanın tüketiciler üzerinde ürün bağımlılığı yaratma özelliği, üreticiye satışlarında süreklilik ve pazarda denetim sağlar. Marka, tanınmış markaları üreten işletmelere,

piyasaya yeni ürün sunma da kolaylık sağlar.

Markanın Satıcı İşletmeye Sağlayacağı Yararlar: Marka satıcı işletmelere pazarı bölümlendirme ve denetleme olanağı sağlar. Satıcıyı üreticinin etkisinden kurtarır. Taklit ve kopya ürünlerle rekabet eden diğer satıcılara karşı yasal korunma sağlar. Siparişleri izleme kolaylığı sağlar. Kendi markasını kullanan satıcı işletme, yaratacağı imajla tutundurma faaliyetlerini kolaylıkla yapabilir.

Markanın Tüketiciye sağladığı yararlar: Marka tüketicinin tercih ettiği ürünü kolaylıkla tanınmasını sağlar. Ürünün kalitesi ve kalitenin sürekliliği konusunda güvence sağlar. Markalı malı iade etmek daha kolay olur. Tüketim hızı yüksek ürünlerde, sürekliliği açısından markalı ürün daha kolay ulaşılabilir. Satış sonrası hizmetlerde bakım, onarım, tamir, yedek parça gerektiğinde ürünü elde etmek daha kolay olur. Marka, tüketiciyi satıcı ya da üretici firmanın yeni ürünlerine daha kolay yönlendirir. (Akmüt vd. 2003: 196-198)

Marka kararları, markanın ismiyle, simgesiyle, şekliyle sağlayacağı yararlarla marka politikalarıyla ilgili kararlardır. Markayla ilgili kararları verebilmek için; markanın özellikleri, markanın yararları, marka politikalarını bilmekte fayda vardır.(Tekin,2006:107)

### **1.8. Değer Zinciri**

Diğer bir deyişle değer zinciri, işletmenin operasyonlarını stratejik öneme sahip operasyonlar olarak ayırıştırma ve bu operasyonların maliyet ve değer üzerindeki etkilerini anlama yöntemidir.

Değer zinciri, esasen rekabet üstünlüğünün gelişimini incelemeye yönelik sistematik bir yöntemdir. Bu itibarla model, bir işletmenin ana yetkinlik alanlarının tanımlanması ve rekabet üstünlüğü kazanmada etkili olan operasyonların tespitinde yararlı bir analiz aracı olarak kullanılmaktadır. Rekabet üstünlüğünü genel olarak bir işletmeye bakarak anlamak mümkün değildir. Nitekim rekabet üstünlüğü işletmenin tasarım, üretim, pazarlama, teslimat ve ürün destek hizmetleri gibi gerçekleştirmekte olduğu birçok farklı operasyondan kaynaklanmaktadır. Rekabet üstünlüğünü kazandıran operasyonları daha iyi anlayabilmek için, öncelikle genel kapsamı ile

değer zincirinden başlamak ve daha sonra o işletmeye özgü uygun operasyonları tespit etmek gerekmektedir.

Değer zinciri çerçevesinin amacı maliyetleri en az düzeye indirirken değer sunumunu en yüksek düzeye yükseltebilmektir. Değer zinciri bir ürünün veya hizmetin kavramsal tasarımından nihai tüketiciye teslimine kadar gerekli olan tüm operasyonları (üretim, satın alma, dağıtım ve tüketim gibi) tanımlamaktadır.(Eraslan, Kuyucu, Bakan, 2008:307)

İşletmenin sektöründeki rekabet üstünlüğü işletmenin büyüklü küçüklü tüm faaliyetlerinin başarısına bağlıdır. Bu faaliyetler rakiplerden daha fazla değer yarattığı ölçüde işletmeye rekabet üstünlüğü sağlar. Değerin yaratılıp, yaratılmadığı müşterinin satın aldığı ürün ve hizmeti algılaması sonucu ortaya çıkar. Müşteri standart bir ürün ve hizmeti daha az bir maliyetle temin ettiğini düşündüğü zaman veya ürün ve hizmet için ödediği maliyete karşın daha fazla bir yarar sağladığına inandığı an müşteri için değer yaratılmış demektir. (Ülgen ve Mirze.2004:123-124)

“Müşteriye değer yaratmak” yaklaşımından hareketle, işletme de kendi faaliyetlerinde bu değerın yaratılmasına yardım edecek olayları analiz etmek zorundadır. Müşteriye değer yaratacak ürün ve hizmet üretebilmek ve bunu müşteriye teslim etmekle ilgili olarak işletmede yapılan tüm faaliyetler bir maliyete neden olmaktadır. Yani her faaliyet için bir bedel ödenmektedir. Bundan kaçınılmaz, ancak burada beklenen birer maliyet unsuru olan tüm faaliyetlerin işletmenin ürettiği ürün ve hizmetlere olduğundan daha fazla bir değer katmasıdır. Yani, faaliyetin işletmenin ürün veya hizmetlere kattığı değerın, o etkinliğin maliyetinden fazla olması beklenmektedir. Eğer böyle bir durum varsa bu işletmede değer yaratılmış olur. Yukarıda belirtildiği gibi faaliyetlerin kattığı her değer birbirinin aynı değildir. Bazı faaliyetlerin ürünlere kattığı değer, faaliyetin maliyetinden daha düşük de olabilir. Bu durumda bir değer yaratılmamış olur. İşletmelerde değer yaratan faaliyetler ve onların ürünlere kattığı değerler değer zinciri analizi ile belirlenebilmektedir. (Ülgen ve Mirze.2004:123-124)

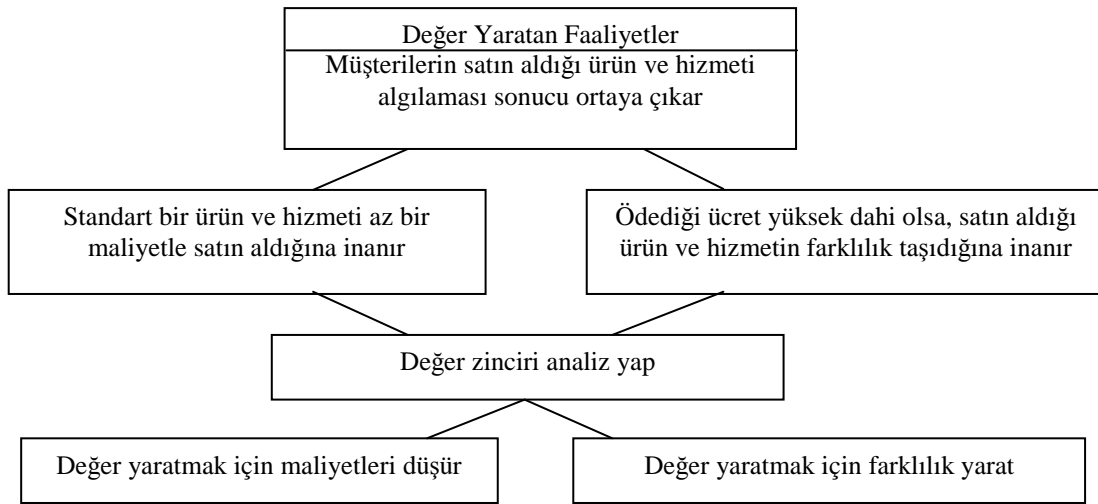
İşletmelerde faaliyetler sonucu rekabet üstünlüğü sağlayabilen değerler iki şekilde oluşabilmektedir.

-Faaliyetlerin maliyetlerinin düşürülmesi sonucunda maliyet avantajı elde edilerek değer artışı sağlanması veya,

-Üretilen ürün ve hizmetlerde müşterilerin değer verdiği bir farklılık yaratılması ve bunun karşılığında da piyasa fiyatının üzerinde bir fiyat uygulanarak bir değer artışı yaratılması.

İşletme faaliyetlerini gerçekleştirirken ya rakiplerine oranla daha düşük maliyetle bunu gerçekleştirmeye çalışacaklar; ya da faaliyetlerini farklılık yaratacak şekilde gerçekleştirerek daha yüksek fiyatla satacaklardır. Her iki durumda da katılan değer artırılabilir ve rekabet üstünlüğü sağlanmasına yardımcı olunmaktadır.

### Şekil-13. İşletmelerde Değer Yaratan Faaliyetlerin Belirlenmesi



Kaynak: Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004,124

Şekil 13 'de işletmelerde değer yaratma faaliyetleri gösterilmektedir.

Değer zinciri Michael Porter tarafından geliştirilmiştir. Porter işletmelerde yapılan faaliyetleri temel faaliyetler ve destek faaliyetler olarak iki grup altında toplamaktadır. İşletmenin Temel faaliyetleri ürün ve hizmetler fiziksel olarak üretilmesi ve bunların müşterilere teslim edilmesiyle ilgili gelir yaratan faaliyetlerdir.

Bu faaliyetleri yerine getirmek için işletme bir bedel ödemektedir. Ancak, işletme aynı zamanda bedel ödediği bu faaliyetlerin ürünlerine değer katmasını beklemekte ve sonuçta elde edeceği değer katıldığı maliyetlerden fazla olacağını ümit etmektedir. (Ülgen ve Mirze.2004:123-124)

Porter'in çalışmasından sonra birçok araştırmacı ve akademisyen bu modelin çerçevesini, bir iş kolunun veya sanayinin eşsiz teknolojik ve ekonomik operasyonlarının tespit edilmesinde ve her operasyon arasındaki kritik bağlantıların belirlenmesinde kullanmış ve yaklaşık yirmi yıldır örgütlerin stratejik planlamasında güçlü bir analiz aracı olarak modele başvurmuştur.(Eraslan, Kuyucu, Bakan, 2008:311)

Gelir yaratan Temel Faaliyetler beş ana grupta sınıflandırılmaktadır.

Birincil faaliyetler, bir hizmet veya ürünün fiziki sunumu veya teslimatı ile doğrudan ilgili olup, kendi etkinlik ve etkilerini artıran destekleyici operasyonlar ile bağlantılıdır. Birincil faaliyetler girdilere doğrudan katma değer kazandırma ve onları müşteriler tarafından istenilen ürün ve hizmetlere dönüştürme ile ilişkili olup beş ana başlık altında toplanmaktadır. (Eraslan, Kuyucu, Bakan, 2008:312)

### **1.8.1. İçe Yönelik Lojistik Faaliyetler:**

Girdilerin işletmeye yönelik fiziki dağıtımı ile ilgili her türlü faaliyetleri kapsamaktadır. İşletmenin üretim faaliyetlerinde kullanacağı girdilerin temin edilmesi, stoklaması üretim sürecine alınması olarak düşünülebilir. (Ülgen ve Mirze.2004:123-124)

Tedarikçilerden ürün teslim alma, depolama, dışardan temin edilen bu ürünleri saklama ve girdi maddelerinin envanterini çıkarma işlemlerini içermektedir. Burada firmanın tedarikçilerinden gelen ürünler teslim alınarak, üretimde veya montaj hattında ihtiyaç duyulana kadar saklanmaktadır. (Eraslan, Kuyucu, Bakan, 2008:312)

Üretim Faaliyetleri: Temin edilen girdilerin nihai ürün ve hizmet haline dönüştürülmesi ile ilgili faaliyetlerdir. Bu düşünceyle üretim faaliyetleri girdilerin tedarik edilip üretime gönderilmesinden, nihai ürünlerin dağıtım kanallarına teslimine

kadar gerçekleşen tüm faaliyetleri kapsamaktadır. (Ülgen ve Mirze.2004:123-124)

Ham maddeleri ve mamulleri imalat süreci sonucunda nihai ürünlere dönüştüren ve böylece değer kazandıran işlemlerdir. Bu safha imalat ve montajı içermektedir. (Eraslan, Kuyucu, Bakan, 2008:312)

Dışa Dönük lojistik faaliyetler: Üretilen ürün ve hizmetlerin dağıtım kanallarına gönderilmesinden itibaren, nihai tüketiciye teslim edilene kadar gerçekleşen faaliyetleri kapsamaktadır. Başka bir deyişle, bu temel faaliyetler ürün ve hizmetlerin müşteriye yönelik fiziki dağıtım ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır. (Ülgen ve Mirze.2004:123-124)

Ürünler imalatın ardından dağıtım merkezlerine, toptan satış noktalarına, perakendecilere ve müşterilere gönderilmeye hazır hale gelmektedirler. Çıkan lojistik işlemleri nihai ürünün depolama da dahil olmak üzere, sipariş işlemlerinin tamamlanması, teslimat araçlarının yönetimi, sipariş alma ve düzenleme gibi ürünün nihaî tüketiciye ulaştırılmasına yönelik bir operasyon alanıdır. (Eraslan, Kuyucu, Bakan, 2008:312)

Pazarlama ve satış Faaliyetleri: İşletmenin ürün ve hizmetlerinin, pazarda tüketiciler ve müşteriler tarafından kabulünü sağlamak için yapılan ve onların satın alma kararlarını etkileyecek her türlü tutundurma, fiyatlama, satış gibi faaliyetlerle ilgilidir. (Ülgen ve Mirze.2004:123-124)

Fonksiyonel alan müşterilerin ihtiyaçlarını ve taleplerini analiz etmekte ve işletmenin hedef kitlesinin işletmenin sunduğu hizmet ve ürünler hakkında bilgili olmasını sağlamaktadır. Pazarlama ve satış alıcıların ürünleri satın almalarını sağlamak ile ilişkilidir. (Eraslan, Kuyucu, Bakan, 2008:312)

Servis faaliyetleri: Ürünlerin satış sonrasında, garanti kapsamı ve süreleri, bakım ve onarımı, müşteriler için ürün kullanma eğitimi gibi satış sonrasında ilgili faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır. Bu faaliyetler müşterilerin işletmenin ürünlerine olan ilgisini, güven ve kabulünü pekiştirecek faaliyetler topluluğudur. (Ülgen ve Mirze.2004:123-124)

Herhangi bir ürünün değerinin müşteri destek ve bakım hizmetleri ile

yükseltilmesini içermektedir. Tamir, satış sonrası destek hizmetleri, şikâyetlerin toplanması ve değerlendirilerek cevaplanması, satış sonrası eğitimler, garantiler ve yedek parça temini bu kapsamda yer almaktadır. (Eraslan, Kuyucu, Bakan, 2008:312)

### **1.8.2. Destek Faaliyetler**

İşletmenin temel faaliyetlerine destek veren ve böylece değer yaratılmasına katkıda bulunan Destek Faaliyetlerini dört ana grupta sınıflandırılmaktadır.

Temel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi destekleyici faaliyetlerin varlığı ile kolaylaşmakta ve destekleyici faaliyetler temel faaliyetlerin etkinliğini yükseltmektedir. Porter, destekleyici operasyonları dört ana başlık altına toplanmaktadır.

**Alt yapı Tedarik Faaliyetleri:** İşletmenin üretim faaliyetlerine destek veren veya işletmenin alt yapısında kullanılan tüm girdilerle ilgili tedarik faaliyetleri, politikalar, prosedürler veya süreçleri ile ilgilidir. Bu faaliyet içerisine üretime destek veren en basit sarf malzemesinden, alt yapıda kullanılacak bina, teknolojik yatırımlar ve her türlü makinanın tedarik edilmesiyle ilgili faaliyetler söz konusudur. (Ülgen ve Mirze,2004:123-124)

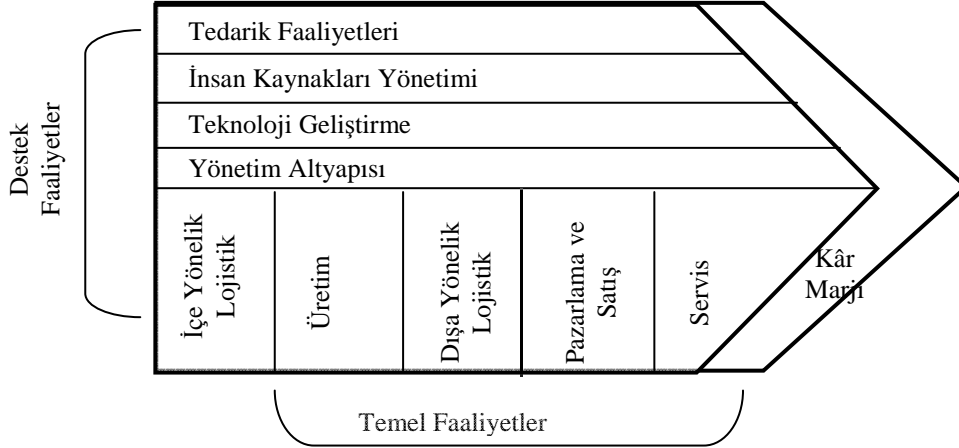
**Teknoloji Geliştirme Faaliyetleri:** İşletmenin know-hov, araştırma, geliştirme, ürün tasarımı, süreç geliştirme ve bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgili faaliyetlerdir. İşletmenin tüm faaliyetlerini belirtilen konularda destek vermesi için yürütülen bu faaliyetler, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilecek farklılıkların yaratılması üzerinde çalışmalar yapar.

**İnsan Kaynakları Yönetimiyle ilgili Faaliyetler:** İşletmede personel seçimi, eğitimi, performansların değerlendirilmesi, ödüllendirme, maaş ve ücret yönetimi teknikleri gibi çalışmaları kapsamaktadır.

**Yönetim Altyapısı:** Yönetim geçmişi ve yönetim becerilerinin gösterildiği sistemlerdir.



**Şekil-14. Değer Yaratan Faaliyetler ve Değer Zinciri**



Kaynak: Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004,s.123

Şekil 14'de İşletmelerde değer yarat faaliyetler ve değer zinciri unsurları gösterilmektedir.

### 1.8.3. Değer Yaratılması

İşletmelerde rekabet üstünlüğü, büyüklüğü tüm faaliyetlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işletmenin bütününe değil, alt grup faaliyetlerin her birinin yukarıda belirtilen açılardan incelenerek bu faaliyetlerin değer yaratıp yaratmadıklarına bakılmalıdır.

Değer zincirinde değeri belirleyen iki unsur bulunmaktadır. Değer yaratan faaliyetlerin toplam maliyeti ve bu faaliyetlerin sonucu elde edilen toplam gelir. Toplam gelir ile toplam maliyet arasındaki fark işletmenin kâr payıdır. İşletme bu payını büyütme amacıyla rekabet üstünlüğünü elde etmeye çalışır.

Eğer faaliyetler sonucu oluşan maliyetler, elde edilen gelirlere yüksek ise, bu durumda işletmede değer yaratılmayan faaliyetlerle uğraşıldığı ortaya çıkar. Bu tip değer yaratmayan faaliyetlerin yapılamaması veya mümkün olduğunca

azaltılması gerekir. Değer yaratan, yani gelirlerin maliyetlerden fazla olduğu faaliyetlerde de bu yaratılan değerın büyütülmesi gerekir. Değerın büyütülmesi, yukarıda belirtildiği gibi ya da maliyetleri düşürerek ya da farklılık sonucu piyasa fiyatının üzerinde belirlenen fiyat uygulaması ile sağlanabilir. Her iki durumda da toplam maliyet ve toplam gelir arasındaki fark açılır, yani kâr payı artar.

İşletmelerde tüm faaliyetler birbirine bağımlı bir zincir halinde oluşan, büyüklü küçüklü temel ve destek faaliyetlerden oluştuğundan ve tüm bu faaliyetler birbiriyle ilişki içinde bulunduğundan, bir faaliyette maliyetleri etkileyebilecek veya farklılık yaratabilecek bir olay, zincirdeki diğer faaliyetleri de etkileyebilmektedir. (Ülgen ve Mirze.2004:123-124)

#### **1.8.4. Akaryakıt Sektöründe Değer Zinciri**

Petrol piyasasında diğer önemli bir konu da, petrol kaynaklarının coğrafi olarak dengesiz dağılımıdır. Tüketici ülkeler kendilerinden uzak olan kaynaklara ulaşmak için hem ekstra maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadırlar, hem de her zaman bir arz kesintisi korkusu yaşamaktadırlar. Ayrıca sadece ham petrole olan talep değil, petrol ürünlerine olan talep de sürekli değişmektedir. Bu durum da rafinerilerde sıkıntı oluşturmaktadır.

#### **1.9.Tedarik Zinciri Yönetimi**

Tedarik zinciri yönetimi hammaddenin tedarikinden mamullerin teslimine kadar ürün, hizmet, fon ve bilgi akımını sağlayarak verimliliği, kaliteyi ve yeterliliği artırmaya yönelik bir sistemi tanımlar. (Akmüt vd. 2003:157-15) Hammadde temini yapan, onları ara ürün ve nihai ürünlere çeviren ve nihai ürünleri müşterilere dağıtan, üretici ve dağıtıcıların oluşturduğu bir ağıdır.

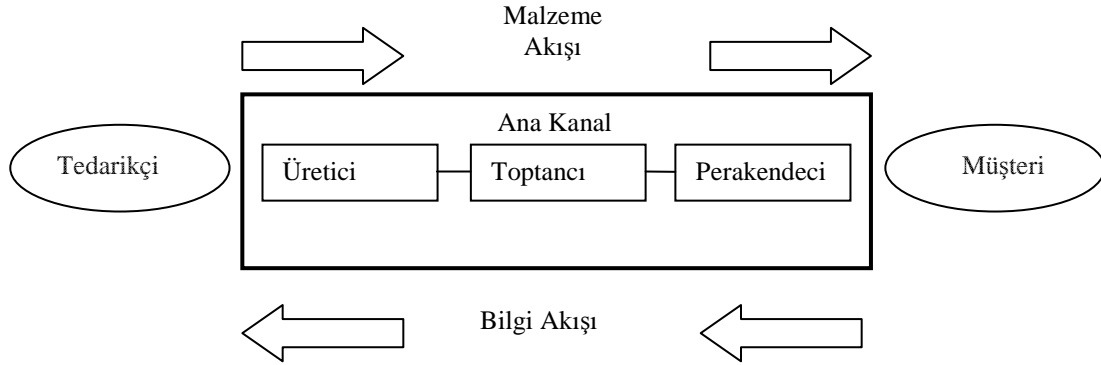
Tedarik zinciri yönetimi, malzeme ve ürünlerin, temel hammadde arzından nihai ürün aşamasına kadar (olası geri dönüşüm ve yeniden kullanım dahil) yönetimini kapsar. İşletmelerin tedarikçilerinin proseslerinden, rekabet avantajlarını destekleyecek teknoloji ve yeteneklerinden nasıl yararlanacağı üzerine odaklanan ve geleneksel işletme içi faaliyetleri, en uygun şekilde sokma ve etkinlik ortak gayesi ile ticari ortaklıklar kurarak yayan bir yönetim felsefesidir. (Özdemir. 2005: 88)

Amaç siparişin alınmasından müşteriye teslimatın yapılmasına kadar ürüne veya görülmekte olan hizmete katma değer katan faaliyetlerin geliştirilmesi ve bir bütün içerisinde sistematik olarak değerlendirilmesidir. Bu akım alıcı (teşebbüs), tedarikçi ve müşteriler arasında cereyan eder. (Akmüt vd. 2003:157-15)

Tedarik zinciri yönetimi satın alma sürecinde internet teknolojisini kullanır. Bu nedenle elektronik tedarik de denilmektedir. Geleneksel tedarik ağı alıcı firmanın tedarikçilerle birebir ilişki kurması esasına dayanırken tedarik zinciri yönetiminde tam zamanında üretimde olduğu gibi birinci kademe, ikinci kademe ve alt kademelerle hiyerarşik bir düzen içerisinde sıkı bir işbirliği söz konusudur. Bu tür tedarik tek bir tedarikçiye bağlı olmaktan kaynaklanan riskleri azaltır. Alıcıya bütün tedarikçiler arasında en iyi olan veya olanlar ile ilişki kurmak imkânı verir ve daha fazla pazarlık edebilme gücü kazandırır. Tedarik zinciri yönetiminde elektronik haberleşme sayesinde yerel ve küresel tedarikçilerle ilişki kurmak ve geliştirmek kolaylaşır. Tedarik zinciri üzerinde yerel ve küresel tedarikçilerin sağladığı avantajların hepsine ulaşmak mümkün olur. Örneğin tedarikçilerin yerel tedarikçiler arasında seçimi firmaya bir takım avantajlar sağlar. Bu sayede tedarikçi ile daha yakın bir ilişki kurulabilir.

Tedarik sırasında taşıma maliyetleri azalır. Acil durumda tedarik daha kolay olur. Küresel tedarik olanakları da tedarik edilecek ürün ve parçaların daha geniş bir katalogdan seçimi ile ülkeler arasındaki işgücü ve hammadde farklılıklarının sağladığı maliyeti avantajları olabilir. (Akmüt vd:157-158)

### Şekil-15. Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi



Kaynak: Erkan Bayraktar, Üretim ve Hizmet Süreçlerinin Yönetimi, Çağlayan Kitabevi, Özdemir İstanbul, 2007,s. 89

Şekil 15’de klasik tedarik zinciri aşamaları gösterilmektedir.

Kısaca Tedarik Zinciri Yönetimi, hammadde temininden üretime ve dağıtımla son müşteriye kadar bir ürünün ulaşabilmesi için bir değer zincirinde yer alan tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşteriler arasında malzeme/ürün, para ve bilginin yönetimidir.

Tedarik Zinciri Yönetimi’nin temel amaçları şu şekilde ifade edilebilir:

- Müşteri tatminini artırmak,
- Çevrim zamanını azaltmak,
- Stok ve stokla ilgili maliyetlerin azaltılmasını sağlamak,
- Ürün hatalarını azaltmak,
- Faaliyet maliyetini azaltmak

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için firmaların, tedarikçileri ve onların tedarikçileri ile müşterileri ve onların müşterileri arasında tedarik zincirinin bütününde haberleşme ve bilgi paylaşımını artırması gerekmektedir. Bilgi ve planların tedarikçiler ve müşterilerle paylaşılması zincir etkinliğini ve rekabetçiliğini artırabilir. Değişen dünyada artık firmaların tek başına kendi aralarında rekabetten söz edilmemektedir. Rekabet artık firmaların içinde yer aldığı tedarik zincirleri arasında yaşanacaktır. (Özdemir,2005: 89)

### **1.9.1.Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri**

Literatürde tedarik zinciri yönetimini oluşturan süreçlerin geniş biçimde tanımına her yerde rastlamak mümkün olmasa da küresel tedarik zinciri forumu üyelerinin tanımladığı sekiz süreç genel kabul görmüştür. Bu süreçler aşağıdaki gibidir:

- 1) Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)
- 2) Müşteri Hizmet Yönetimi (Customer Service Management)
- 3) Talep Yönetimi (Demand Management)
- 4) Sipariş İşleme (Order Fulfillment)
- 5) İmalat Akış Yönetimi (Manufacturing Flow Management)
- 6) Satın alma (Procurement)
- 7)Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme (Product Development and Commercialization)
- 8) İadeler (Returns)

Yukarda yapılan bu sınıflamada satın alma süreci tedarikçilerle olan ilişkilerle ilgili olduğundan bu sürece Tedarikçi İlişki Yönetimi adı verilmektedir. Ayrıca iadeler yerine iade yönetimi denilmesi de uygun görülmüştür. (Özdemir, 2005: 89)

Tedarik Zinciri Müşteri İlişkileri Yönetimi: Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci, müşterilerle ilişkilerin nasıl geliştirilebileceğini ve sürdürülebileceğini ele alan bir yapıdır. Yönetim, firma misyonunun bir parçası olarak hedef seçilecek müşterileri ve müşteri gruplarını belirler. Müşteri yönetimi hedef seçilen ve diğer müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde “ürün ve hizmet anlaşmaları” hazırlar. Müşteri yöneticileri süreçleri geliştirmek, talepteki değişkenliği ve katma değeri olmayan faaliyetleri azaltmak için belirlenen önemli müşterilerle birlikte çalışırlar. Ayrıca bu süreci yöneten bölüm tarafından tek tek müşterilerin karlılıklarını ve aynı zamanda firmanın bu müşteriler üzerindeki finansal etkilerini ölçmek üzere performans raporları hazırlanır. (Çağlayan,2007:92)

Müşteri Hizmet Yönetimi: Müşteri Hizmet Yönetimi firmanın müşteri ile yüz

yüze olduğu süreçtir. Bu süreç ürünün elde edilebilirliği, yükleme zamanı ve siparişin durumu gibi konularda müşterileri bilgilendirmede birincil bilgi kaynağı olma hizmetini sağlar. Müşteriye sağlanan tam zamanlı gerçek bilgiler, firmanın imalat ve lojistik gibi süreçleri ile ortak bağlantılarla oluşturulan ara yüzler sayesinde sağlanır. Aynı zamanda müşteri hizmet yönetimi müşterilerle yapılan ürün ve hizmet anlaşmasının yürütülmesinden sorumludur.

**Talep Yönetimi:** Talep Yönetimi Süreci, müşterilerin ihtiyaçları ile firmanın arz imkânlarını dengelemeye çalışır. Talep yönetimi süreci, talep tahmini ve bu tahminle üretim, satın alma ve dağıtım uyumlaştırmayı kapsamaktadır. Bu süreç aynı zamanda faaliyetlerin durduğu beklenmedik durumlara dönük alternatif planlar geliştirmek ve bu planları yönetmekle de ilgilenir.

**Sipariş İşleme:** Etkin bir tedarik zinciri yönetiminde kilit rol oynayan unsur, siparişleri yerine getirme bakımından müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. Etkin bir sipariş işleme süreci de firmanın imalat, lojistik ve pazarlama planlarını bütünleştirmesini gerektirir. Firma müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve müşteriye toplam teslim maliyetini azaltabilmek için, tedarik zincirindeki önemli üyelerle ortaklıklarını geliştirmelidir. Ancak bütün bunlar yapıldığında firmanın yer aldığı tedarik zinciri içinde etkin bir sipariş işleme sürecinden söz etmek mümkün olur.

**İmalat Akış Yönetimi:** İmalat Akış Yönetimi Süreci, ürünleri yapmak ve hedef pazara en iyi hizmet edecek şekilde gerekli olan imalat esnekliğini tesis etmekle ilgilenir. İmalat akış yönetimi süreci, imalat faaliyetleri ve ürünün elde edilmesi, esnekliğin uygulaması ve yönetilmesi ile ilgili ürün akış yönetimi için gerekli olan bütün faaliyetleri kapsar.

**Tedarikçi İlişkileri Yönetimi:** Tedarikçi İlişkileri Yönetimi, firmanın tedarikçileri ile nasıl ilişkiler geliştireceğini tanımlayan bir süreçtir. İsminden de anlaşılacağı üzere bu süreç müşteri ilişkileri yönetiminin bir yansımasıdır. Firmaların müşterileri ile olan ilişkilerini geliştirmeleri gibi tedarikçileri ile olan ilişkilerini de geliştirmesi gerekir. Bu süreçte firma, tedarikçilerinden önemli gördüğü bir alt grup ile ileri derecede yakın bir ilişki içine girmeli ve diğerleri ile daha sıradan bir ilişki sürdürmelidir. Her bir tedarikçi ile ilişkinin kurallarının tanımlandığı bir ürün ve

hizmet anlaşması yapılmalıdır. Tedarikçilerin yapılan bu anlaşmaya uymaları zorunlu olmalıdır. Bu süreci yöneten tedarikçi ilişkileri yönetimi bu ürün ve hizmet anlaşmasının tanımlanması ve yürütülmesinden sorumludur.(Çağlayan,2007:93)

**Ürün Geliştirme Ve Ticarileştirme:** Ürün geliştirme süreci firmanın başarısını sürdürebilmesi için kritik öneme sahiptir. Yeni ürünleri hızla geliştirip etkin bir yolla onları pazara sunmak işletme başarısının en önemli bileşenidir. Bu sürecin kritik amacı pazara zamanında girmektir. Tedarik zinciri yönetimi, pazara yeni ürünü sunma süresini azaltmak amacıyla ürün geliştirme sürecine müşterilerin ve tedarikçilerin de dahil edilmesini kapsamaktadır. Ürün yaşam eğrilerinin kısa olması nedeni ile firmaların rekabetçi kalabilmeleri için doğru ürünleri geliştirmeleri ve kısa zaman dilimleri içinde başarıyla pazara sunmaları gerekmektedir.

**İadelerin Yönetimi:** Etkin bir iade yönetimi tedarik zinciri yönetiminin kritik bir kısmıdır. Bir çok firmanın iade sürecini, yöneticilerinin bu sürecin önemsizliğine inanması nedeni ile ihmal etmesine rağmen bu süreç firmaya sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj sağlamasında yardımcı olabilir. Etkin bir iade yönetimi süreci, firmalara verimliliklerini artırma yollarını bulamalarında ve projelerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olabilir.

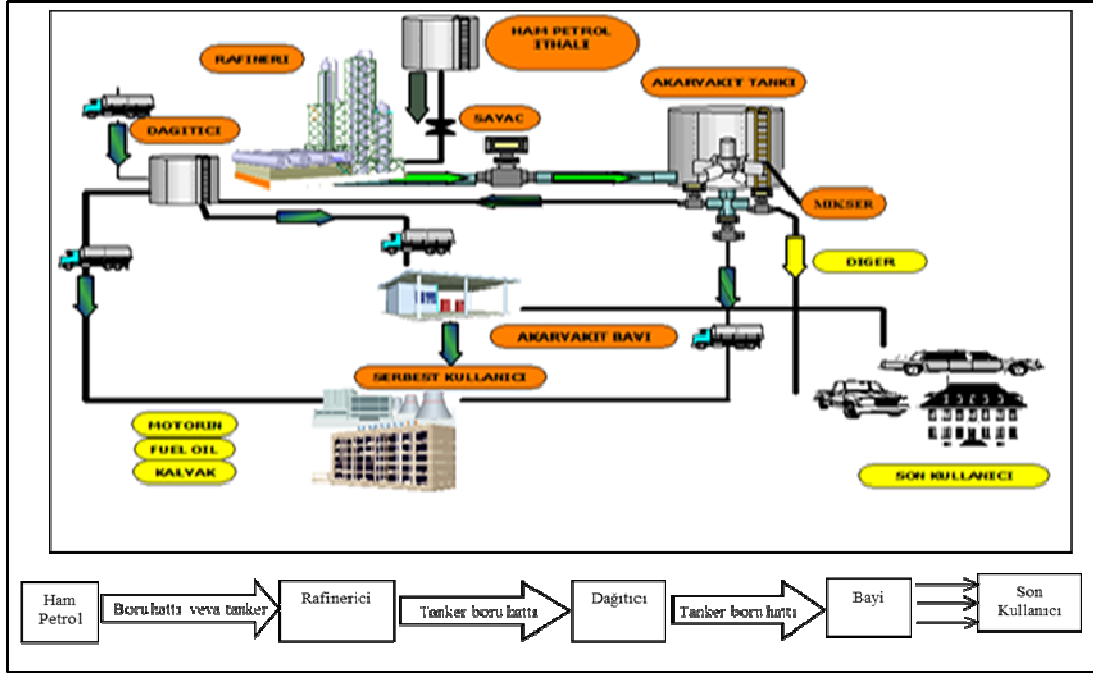
### **1.9.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Yararlar**

Tedarik Zinciri Yönetiminin işletmeler arası işbirliği sonucunda sağladığı bilgi paylaşımları yardımı ile kaynakların gereksiz kullanımı ve zaman israfından kaçınılması gibi yararları başta olmak üzere oldukça fazla yararından bahsetmek mümkündür. Bu yararlardan bazıları Tedarik Zinciri Konseyince şu şekilde ifade edilmiştir.

- 1) Teslimat performansının iyileşmesi
- 2) Stokların azalması
- 3) Çevrim süresinin kısılması
- 4) Tahmin doğruluğunun artması
- 5) Zincir boyunca verimliliğin artması

- 6) Zincir boyunca maliyetlerin düşmesi
- 7) Kapasite gerçekleştirme oranının artması

Şekil-16. Akaryakıt Tedarik Zinciri Süreci



Kaynak: epdk.gov.tr. 12.10.2011

Akaryakıt tedarik zinciri aşamaları Şekil 16'da gösterilmektedir.

Bu yararlar ve daha fazlası aynı zincirde yer alan işletmelerin (tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci vb.) arasında iletişimin tam olarak kurulması, zincir boyunca faaliyetlerin birlikte koordinasyonu ve kontrolü sayesinde ortak amaç olarak belirlenen zincirin bütününde maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması, karlılık ve müşteri tatmini gibi amaçlara ulaşmak üzere elde edilebilir. Tedarik zinciri içindeki firmalar arasında koordinasyon ve bilgi paylaşımı sayesinde talepteki belirsizlikler azalır, böylece zincirdeki işletmelerin stoklara fazla yatırım yapması gerekmez. Bu durum planlamalarda kolaylık ve maliyetlerde azalmayı beraberinde getirecektir. Ayrıca işletmeler arasında tesis edilecek olan güven ve işbirliği



sonucunda risklerin paylaşımı, işletmeler arasındaki bariyerlerin azaltılması ve esnekliğin artırılması yoluyla yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süreleri kısalarak rakiplere karşı büyük avantajlar sağlanabilir. Bu sayede müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesi yolu ile müşterilerin tatmin düzeylerinde artışlar sağlanabilir. Bütün bunların parasal karşılığı olarak da zincir boyunca nakit akışları düzenli bir hal alır ve işletmelerin maliyetleri düşerek karlılıklarında artış olur. (Çağlayan,2007:9

Tedarik zincirinin her noktasında farklı miktarlarda, farklı özelliklerde ve farklı önemde olmakla birlikte stoklar petrol fiyatlarının değişkenliği üzerindeki en önemli parametrelerden birisidir. Arz güvenliği sorununun yaşandığı beklenmedik olaylar meydana geldiği zamanlarda stoklar devreye girip, tedarik zincirindeki petrol akışının devamlılığını sağladıkları için, gerek ülkeler gerek işletmeler için öncelikli güvenlik politikalarının temel unsuru olmaktadır.(Öktem, Demirkul, 2010:4)

Örneğin: Petrol Ofisi'nde akaryakıt ürünlerinin stoklanması, pazara arz ve taleplerinin karşılanmasına yönelik; akaryakıt ürünlerinin gemi, kara tankeri ve boru hattı yoluyla terminallere ulaştırılmaktadır. Ayrıca Türkiye akaryakıt sektöründe lider konumunda bulunan Petrol Ofisinin Türkiye'nin değişik yerlerinde 10 terminal müdürlüğü bulunmaktadır. Toplam 1.024.717 m3'lük tank kapasitesi ile Türkiye'nin en büyük akaryakıt depolama kapasitesine, sahiptir.(<http://www.poa.com.tr/Default.aspx?pg=341>)

### **1.10. Müşteri İlişkileri Yönetimi**

Müşteri ilişkileri literatürde çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bazen bir teknoloji altyapısı olarak, bazen bir pazarlama stratejisi olarak, bazen bir süreç, bazen bir felsefe ve bazen de daha farklı şekillerde tanımlandığını görmek mümkündür.

Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin tümüne müşteri kavramını yerleştiren, müşteri merkezli olma kültürünü benimseten bir strateji olarak tanımlanabilir.(Kırım,2001:51)

Bütün bu tanım ve tartışmalar dikkate alındığında ise müşteri ilişkileri kısaca şu şekilde tanımlamak mümkündür: Müşteri bilgisini sistematik şekilde kullanarak

sürekli bir diyalog halinde, müşteriyle uzun dönemli karşılıklı faydalı bir ilişkiyi devam ettirmek için müşteriye çekme ve elde tutma sürecidir.(Solakoglu, Türkyılmaz, 2007:422)

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri bilgilerini kullanarak müşteri sadakatini ve sonuçta müşteri değerini artırma bilimi olarak tanımlanmaktadır.(Erdem,2006:66)

Müşteri ilişkileri yönetimi kavramının ne olduğu, neden ortaya çıktığı açıklığa kavuşturulabilir. Duran, müşteri ilişkileri yönetimi 'ni ortaya çıkma nedenleri şu şekilde anlatmıştır;

Kitlese pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması.

Pazar payının değil müşteri payının önemli hale gelmesi.

Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması.

Mevcut olan müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriye elde tutma çabalarına gerek duyulması.

Bire-bir pazarlamanın önem kazanmasıyla beraber her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin gerekliliği.

Yoğun rekabet ortamı, iletişim teknolojileri (web, e-mail...) ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler. (Demir, Kırdar,2007;293-308)

Rekabet koşulları, günümüz kurumlarını farklılaşmak için müşteri odaklı uygulamalara yöneltmiştir. Bütün kurumların rekabet güçleri yaratması ve kendisini bu güce dayanarak ifade etmesi gerekmektedir. Bazı işletmeler daha fazla fayda sunarak, bazıları yenilikleri herkesten önce takip ederek, bazıları ise müşteri odaklılıklarıyla rekabet gücü yaratmaya, rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadırlar. Farklılaşmak için geliştirilecek stratejiler; ürün liderliğine, hizmet liderliğine, marka liderliğine ya da müşteri ilişkilerine dayandırılabilir. Ürün liderliği stratejisini takip eden Microsoft ve Nokia gibi şirketler, en yeni teknolojiyi ve ürünleri isteyen müşterileri hedeflemektedir. Kendilerine en iyi hizmeti strateji olarak seçen şirketler, çok ödese de en iyi hizmeti almak isteyen müşterilere yönelecektir. Duygusal değerlerle marka lideri olarak konumlanan şirketler, müşterilerine güven veren stratejiler geliştirecektir. Müşteri yakınlığıyla

konumlandırılmaya çalışan şirketler ise, müşterilerle birebir iletişim ve müşteri tatminini hedefleyen stratejiler geliştirirler. Müşteri ilişkileri temel alınarak geliştirilen stratejiler, müşterilerle birebir iletişim içinde olan, onların satın alma davranışlarını takip eden, tercih ve satın alma davranışlarıyla ilgili veri tabanları oluşturan, firma ve müşterileri arasında iletişim kuracak teknolojilere sahip ve müşteri temsilciliklerine fazlasıyla önem veren özellikler içerecektir. Günümüz pazarlama stratejileri içerisinde müşteri ilişkilerini önemseyen stratejiler konumlandırma çalışmalarının yerini almış durumdadır. Bununla birlikte, müşteri ilişkileri yönetimi birçok insan için birçok farklı anlam ifade etmektedir. Ayrıca, müşteri ilişkileri yönetimi kavramını açıklayan farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bu yaklaşımlardan ilki, müşteriyle ilgili bilgiden faydalanma veya müşteriye bilgi aktarımıyla ilgilidir. Oldukça yaygın olan bu yaklaşım, kavramın esaslarına dayanan dar bir bakış açısı sunmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi kavramının geliştirilmesiyle birlikte, kavramın hedeflerine ve karmaşık karakterine dayanan yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Üzerinde çok konuşulan müşteri ilişkileri yönetimi ilgili tanımları Duran aşağıdaki maddelerde özetlenmiştir.

-Müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşteriye daha iyi algılama ve onun beklentileri çerçevesinde firmanın kendisini daha iyi yönlendirmesi sürecidir.

-Müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan yöntem ve ürünlerin genelini içermektedir.

-Müşteri temas noktalarının uyumu ve iyileştirilmesidir.

-Müşteriyi tasarım noktasına (merkeze) yerleştiren ve müşteri ile yakın ilişki kuran bir yönetim felsefesidir.

-Satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işleme stratejisi / kültürüdür.

-Müşteri bilgilerini kullanarak müşteri sadakatini ve sonuçta müşteri değerini artırma bilimidir.

-İş ve enformasyon akışlarının öncelikle müşteri ihtiyaçları, ikincil olarak ise firma ihtiyaçlarına göre tasarlanmasıdır.

-Kurumdaki müşteri ile ilgili her türlü bilgiyi tek bir enformasyon sistemine bağlamak ve bunu müşteri temas noktasına odaklamaktır.

-Müşteriyi tanımak, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, ona uygun hizmetler ve ürünler geliştirmektir.

Yukarıdaki maddelerde de görüldüğü gibi müşteri ilişkileri yönetimi'nin birçok tanımı bulunmaktadır. Ancak, bu tanımlardan ikisini özellikle vurgulamaktadır; Bunlardan ilkinin müşteri odaklı yapılanma, ikincisini de eldeki müşterileri tutmak ve yenilerini yaratmak için gerekli iş sistemlerinin kurulması olarak açıklamıştır.

Müşteri ilişkileri yönetimi; hem ön ofis (pazarlama, satış ve müşteri servisi) hem back office (muhasabe, üretim ve lojistik) uygulaması olmakla kalmayıp aynı zamanda hem de diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve işbirliğini sağlayan müşteri merkezli bir ilişki yönetimi felsefesidir. Müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yarar ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir.

### **1.10.1.Müşteri İlişkileri Yönetimiyle İlgili Kavramlar**

Müşteri İlişkileri ile ilgili öncelikle bazı kavramları bilmek gerekmektedir. Bunlara aşağıda sırası ile değinilecektir.

**Müşteri:** Müşteri, belirli bir işletmenin belirli bir marka ürününü, idari veya kişisel amaçları için satın alan kişi veya kuruluştur. Mevcut müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin ürününü veya hizmetini her zaman satın alan müşteridir. Muhtemel müşteri, işletmenin satış için görüştüğü, fakat halen işletmenin müşterisi olmamış müşteri adayıdır. Eski müşteri, işletmenin daha önce müşterisi olmuş fakat çeşitli nedenler ile artık müşterisi olmayan kişi veya kuruluştur. Yeni müşteri, bir işletmenin ürününü veya hizmetini ilk defa satın alanlardır. Hedef müşteri, belirli bir işletmenin belirli ürünlerini satın alabileceği amaçlanan kişi veya kurumlardır. (Yıldız, 2002:49)

**İç Müşteri:** Örgütlerde birimler birbirlerine hizmet sunarlar. İşletme içerisinde bir önceki safhada üretilmiş olan ürün ve hizmeti kullanan her birim, bölüm veya

süreç, iç müşteridir.(Öçer ve Bayuk, 2001:26) Üretimin hizmetin her safhasındaki bir önceki bölüm satıcı, bir sonrakini ise müşteri olarak algılamak olarak açıklanabilir. İşletme içinde çalışan her bölüm, bir başka bölüm için bir ürün veya hizmet üretmektedir. Bu tip düşünce tarzıyla her eleman bir sonrakinin memnun etmeyi amaçlayacak ve nihai müşteriye ulaşıldığında ürünün ve hizmetin kalitesi çok yüksek olacaktır.

Hizmet süreçlerinde en doğru bilgi kaynağı hizmet esnasında müşteriyle birlikte olan firma çalışanlarıdır. Hizmet yönetim sistemlerinde, firma için en değerli bilgiye üst yönetim değil alt seviyede bulunan çalışanlar sahiptir. Alt seviye çalışanlarının tüm yaratıcılıklarıyla sisteme katılması sağlanmadığında toplam hizmet üretim sisteminin etken çalışması mümkün değildir. (Acuner ve Acuner, 2001:62)

Dış müşterinin memnuniyetinin sağlanması için iç müşterilerin memnuniyetinin gerek koşul olduğunu göstermektedir. Bu nedenle iç müşteriye periyodik olarak anket uygulanması etkili olmaktadır.

**Dış Müşteri:** Dış müşteri, sunulan ürün veya hizmetleri satın alarak kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin Ödenmesini sağlayan müşteridir

Ürün veya hizmet sunulan dış müşteriler işletmelerin varlık nedenidir. Gerek Toplam Kalite Yönetimi, gerekse modern pazarlama anlayışında yerini bulan müşteri odaklı yönetimde, organizasyonun merkezinde bulunan müşterilerin memnuniyetinin İşletme için değeri oldukça fazladır.

Bu noktada Toplam Kalite Yönetimini de açıklamak gerekirse; tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılımı yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının sağlanması gayesi ile işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üstünde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi esnasında ürün veya hizmet bünyesinde oluşturan bir modern yönetim biçimidir. (Öçer ve Bayuk, 2001:26) Şeklinde tanımlamak mümkündür.

**Müşteri Yaşam Boyu Değeri:** Müşterinin yaşam döngüsü içindeki değeri

müşteri ömrü kavramını tanımlar. Tanımlanmamış bir yaşam döngüsünde müşteri ömrü değeri ölçülemez. Müşteriyi elde tutma maliyetleri, yıl içerisinde verilen siparişler, toplam gelir, direkt maliyetler, müşteri edinme maliyetleri, indirim oranları ve daha birçok kritere göre her bir müşterinin yaşam boyu değeri tespit edilir. Bir müşterinin işletmeye sağladığı kâr ve gelecekte sağlayacağı kârın net bugünkü değeri ile müşterinin işletmeye sağlayabileceği potansiyel, yani ondan elde edeceği ekstra değerdir. (Infomag, 2002: 65-69) Müşterilerin işletmelerden beklentilerinin farklılık göstermesi gibi, işletmeler için de müşteri değerleri farklılık gösterecektir. Böylece, müşteriler işletmelere sağladıkları değere göre sıralanacaklar ve ihtiyaçlarına göre farklılaşacaklardır.

Müşteri Sadakati: Pazarlama uygulamaları, dönemsel olarak farklı konulara ağırlık vermiştir. Dönemsel olarak ortaya çıkan bu konular, dönemin gerekliliklerine ve özelliklerine göre gelişmiştir. Yeni ürünler ve ürün grubunda 1960'larda lider olmak önemliken; 1970'ler düşük maliyetle çok üretmek üzerine odaklanmıştır. Toplam kalite konuları 1980'lerde popülerken, 1990'larda müşteri ilişkileri önem kazanmıştır. Popüler pazarlama 1990'ların konusu olan müşteri ilişkileri, yeni müşteriler kazanmak kadar hatta daha fazla mevcut müşterilerin şirkete bağlı kılınmasıyla ilgilenmektedir. Böyle bir pazarlama konusu pazarlama uygulayıcılarını ve bilim adamlarını müşteri sadakati konusuna yönlendirmiştir. Geleneksel pazarlama, ürünlerin mümkün olduğunca çok sayıda müşteriye satılmasıyla ilgilenirken, yeni pazarlama anlayışı her bir müşteriye olabildiğince çok satış yapmakla ilgilenir. Reicheld sadık müşterilerin avantajlarını aşağıdaki altı maddeyle açıklamıştır:

-Ele geçirme maliyeti: Reklam, doğrudan posta, satış komisyonları ve yönetim zamanı gibi maliyetler göz önüne alındığında, yeni müşteriler kazanmak oldukça pahalıdır. Yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti, eski müşteriyi elde tutma maliyetinden altı katı fazla olduğu tahmin edilmektedir.

-Temel karlılık: Şirketin, müşteri sadakati kazanılmadan önce yaptığı alımlarla getirdiği kazançtır. Bir müşteri ne kadar uzun süre elde tutulursa, yıllık temel karlılık toplamı o kadar yüksek olacaktır.

-Gelir büyümesi: Sadık müşteriler, harcamalarını zaman içerisinde arttırmalar. Şirketin ürün hattını daha iyi öğrenir ve şirkete daha çok güvendikleri için de daha fazla iş bağlantısı kurarlar.

-Faaliyet maliyetleri: Müşteriler şirketi daha iyi tanıdıkça, onlara hizmet sunmanın maliyeti azalır. Soruların cevaplanmasında ve her iki tarafın nasıl hareket ettiğinin öğrenilmesi sürecinde daha az zaman harcanır.

-Tavsiyeler: Tatmin olmuş müşteriler, potansiyel müşterilere tavsiyelerde bulunurlar. Pek çok pazarda tavsiyeler, yeni işler kazanmanın en önemli yoludur. Genelde kişisel tavsiyeler reklam ve bedeli ödenmiş diğer iletişim yollarından daha fazla ikna gücüne sahiptir.

-Yüksek fiyat: Eski müşteriler, yenilere nazaran fiyat konusuna daha az duyarlıdır. Yeni müşteriler çoğunlukla indirim yapılarak şirkete çekilir, bu ise düşük kâr payı yaratır.

Veri Tabanlı Pazarlama: Veri tabanlı pazarlama; müşterilerin demografik, sosyo ekonomik özelliklerine, satın alma alışkanlıklarına ve müşteri iletişim (adres, telefon, e-mail) bilgilerine sahip olmak ve bunları pazarlama için yararlı bir unsur olarak değerlendirmek şeklinde tanımlanabilir. Veri tabanlı pazarlama müşteri odaklı, bilgi yoğun ve geleceğe yönelik bir pazarlama uygulamasıdır. Veri tabanlı pazarlamayı öncelikle, var olan müşteriler hakkında yeterli bilgiyi ele geçirmek, bu bilgileri tekrarlanacak satışlara teşvik için kullanmak ve sürekli olabilecek bir ilişkinin kurulmasını sağlayacak bir süreç olarak kabul etmek gerekir.

İlişkisel pazarlama müşterilerle ilişki kurmak, vaatlerin ve sözlerin verilmesidir. Müşteri ilişkilerini sürdürmek ise verilen söz ve vaatlerin yerine getirilmesidir. Öte yandan, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi, daha önce yerine getirilen sözlerin ve vaatlerin ötesinde yenilerinin verilmesi ve önerilmesidir. Birebir pazarlama, ilişkisel pazarlama, mikro pazarlama ya da müşteri ilişkileri yönetimi olarak bilinen uygulama; bireysel müşterinin şirkete ne dediğine ve firma çalışanlarının müşteri hakkında neler bilmesi gerektiğine yönelik olarak, istekli biçimde davranışlarını ve uygulamalarını değiştirme düşüncesidir. Amaç, müşteri ile firma arasında sağlıklı, verimli, karlı ve güvene dayalı uzun süreli bir

ilişkinin oluşturulmasıdır. (Odabaşı, 2000:19) Birebir pazarlamanın temeli, müşteri hakkında olabildiğince fazla bilgi toplayıp bu bilgileri her müşteri için farklı hizmet ve ürünler geliştirmede kullanmaktır. Bir üründen binlerce üreterek binlerce satmak yerine, binlerce müşterinin her birine farklı ürün ya da hizmet geliştirme yoluna gidilmektedir. (Yıldızel, 2002: 22)

### **1.10.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci**

Genel olarak bilindiği gibi, müşteri ilişkileri yönetimi dört evreden oluşmaktadır. Bu evreler aşağıda yer alan dört maddeyle özetlenebilir; Müşteri seçimi; müşteri edinme; müşteri koruma ve müşteri derinleştirme.

**Müşteri Seçimi:** Burada hedef kitlenin tanımlanması ve gruplara ayrılması amaçlanmaktadır. müşteri ilişkileri yönetimi felsefesinde her müşteri veya müşteri grubu farklı değerler taşıyacağı ve farklı kampanyalara entegre edileceği için müşteri seçimi önemli olacaktır. Bu aşamada; hedef kitlenin belirlenmesi, belirlenen hedef kitle için segmentasyon ve konumlandırma çalışmaları yapılması, konumlandırma verilerine uygun kampanyaların geliştirilmesi ve pazarlama iletişimi stratejilerinin belirlenmesi yer almaktadır.

**Müşteri Edinme:** Bu evrenin asıl amacı satıştır. Müşterilere en etkili yoldan satış nasıl yapılabilir sorusunun yanıtı bu evrenin ana amacını oluşturmaktadır. Bu aşamada ihtiyaç analizlerinin yapılması, satın almaya yönelik tekliflerin ve ön taleplerin oluşturulması ve satış yer almaktadır.

**Müşteri Koruma:** müşteri ilişkileri yönetimi kavramı için en belirleyici unsurlardan birisi müşteri sadakatidir. Müşteri ilişkileri yönetimi, yeni müşteriler kazanmak kadar muhtemelen daha da fazla mevcut müşterilerinin korunmasını hedefler. Geleneksel anlayışın aksine, eldeki mevcut müşteriyle sürekli artan oranlarda satış ilişkileri kurmak önemlidir. Müşteri koruma “Bu müşteri ne kadar süre elde tutulabilir?” sorusunun yanıtının arandığı evredir. Amaç, müşteriyi kuruma bağlama, onu kurumda tutabilme ve ilişkinin sürekliliğini ve sadakati sağlamaktır. Bu aşama için, sipariş yönetimi, taleplerin organizasyonu, problem yönetimi gibi pazarlama çabaları geliştirilmelidir.



Müşteri Derinleştirme: Bu aşamada, kazanılmış bir müşterinin sadakati ve kârlılığının, uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payının yükseltilmesi için gereken adımlar yer almaktadır. “Cüzdan payı” bu aşama için sorgulanan kavramlardandır. Amaç sürekliliğin sağlandığı ilişkiden yeni faydalar sağlamaktır. Bu aşama için müşteri ihtiyaç analizleri ve çapraz satış kampanyaları önerilmektedir.

### **1.10.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Sistemleri**

Son yıllarda birçok organizasyon, küresel rekabetle daha fazla müşteriyle iletişim halinde olmaya ihtiyaç duyduğunu kabul etmiştir. Bunun sonucunda, müşteri ilişkileri yönetimi birçok organizasyon stratejisinin yükselen gündemini oluşturmuştur. Müşteri ilişkileri yönetimi tanımları ve müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri detaylarıyla ele alınabilecek genişlikte iken, tüketici odaklı bilgi sistemleri üzerine odaklanmaktadır. (Bull, 2003:592) müşteri ilişkileri yönetimi, çoğu kez bir yazılım ürünü veya projesi olarak algılandığı için de felsefesi anlaşılmamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi, günümüz şartlarında elbette bilgi teknolojileri kullanmayı, kurumların kendi fonksiyonlarına uygun yazılım programlarına ya da sistemlerine sahip olmasını gerektirmektedir. Fakat yapılması gereken ilk şey, bu sistemlere hızlı bir şekilde sahip olarak ertesinde sonuçlarını beklemek olmamalıdır. Başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi projesinde ön koşul, müşteri odaklı olmaya tüm kurum olarak hazırlanarak kurumsal yapıyı bu yönetim felsefesi üzerine kurmaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi en nihayetinde müşteri odaklı bir iş stratejisidir. Bu stratejinin kurum içine yerleştirilmesi bir dizi stratejik aşamayı gerektirmektedir. Bu aşamaları Kırım dört aşamada anlatmaktadır.

- Müşteri merkezli bir strateji oluşturmak ve müşteri ile etkileşim sürecini yeniden tanımlamak;

- Organizasyon yapısını ve işlevsellikleri bu çerçevede belirlenecek örgütsel değişimi gerçekleştirmek;

- Bir değişim yönetimi projesi başlatmak;

- Gerekli insan kaynağı yapısını oluşturup eğitilmelerini sağlamak.

Müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri operasyonel ve analitik olarak iki

boyutta ele alınmaktadır:

Müşteriye temas edilen tüm noktalarda, bu noktalarda yer alan personelin müşteriyle ilgili bilgileri görmesini sağlayan otomasyon sistemleri; operasyonel müşteri ilişkileri yönetimi olarak anılmaktadır. Satış noktası otomasyonu, şube uygulamaları, selfservis (Kiosk, ATM), telefonda otomatik hizmet (sesli yanıt sistemleri) ve çağrı merkezi (Call Centrer) gibi uygulamalar operasyonel müşteri ilişkileri yönetimi için gerekli bilgi teknolojileridir. Analitik müşteri ilişkileri yönetimi operasyonel sistemlerde toplanan bilgiler üzerine kurulacak analiz sistemiyle, müşterilere yönelik bilgilerin değerlendirildiği hizmetleri sağlamaktadır. Bu şekilde müşteri işlemleri detaylı bir şekilde ele alınıp analiz edilebilecektir. Müşteri ilişkileri yönetimi'nin sağladığı teknik alt yapı ve bilgi işlem yapısı, tüketici davranışlarının analizini sağlayacaktır. Tüketicilerle ilgili farklı kaynaklardan edinilen ham veriler, veri tabanlarına aktarılarak her bir tüketici veya tüketici segmenti için kullanılabilir hale gelebilecektir. Elde edilen bu veriler müşteri ilişkileri yönetimi süreçlerini hepsinde, tüketici davranışlarının analizinde kullanılarak işlevlerini yerine getirecektir. Müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri müşterileri farklılaştırarak, farklı müşteri gruplarına farklı uygulamalar geliştirilmesini sağlayacaktır. Müşteriler içinde belli kategoriler geliştirecektir. Sadakati ve karlılığı yüksek müşterilerin, beklentileri ve talepleri haklı olarak farklı olacaktır. Bunun bir sonucu olarak, şirketler için de farklı müşteri kategorileri mevcut olacaktır. Bazı müşteriler çok değerli iken, bazıları büyüme potansiyeli gösteren, bazıları ise hiç kâr getirmeyen gruplarda yer alacaktır. Bu kategorilere göre müşteriler için farklı uygulamaların ve işlemlerin geliştirilmesi gerekecektir. Müşteri numaralarında yer alan bilgilerle, özellikli bir tüketiciyi veya tüketici segmentlerini müşteri bazında görmek mümkün olacaktır. Bu bilgilerin müşteri bazında hangi davranışların yorumunda kullanılabileceğini Gel, aşağıdaki maddelerde açıklamıştır: (Gel, 2004:75)

Müşterinin davranışlarını, davranışlarındaki değişimleri, onları bu davranışa sürükleyen nedenleri, bundan sonra ne yapacaklarını, kaybedilmek üzere mi olduğunu, şirkete sadakatinin her gün daha da artmakta mı olduğunu, büyük bir doğrulukla anlayabilmeyi sağlayacaktır. Bu durumda ise, en basit tanımıyla, bu

bilgiyi doğru olarak kullanan şirketlerin pazarda etkin olması mümkün olabilmektedir.

Müşteri davranışlarındaki muhtemel değişimlere kendini hazırlayabilme, karlı karsız müşteriye ayırt edebilme, her tür müşteriye ayırt edebilme, her tür müşteri ve müşteri grubu için özel yaklaşımlar geliştirebilme, hatta pazarı bizzat yönlendirebilme imkânına sahip olabileceklerini söylemek yanlış olmaz.

Müşteri İlişki Yönetimi Teknolojisi: Müşteri ilişkileri yönetiminde, müşterileri tanımak, sınıflandırmak, iletişim kurmak, etkileşim içerisinde olmak için müşteri ilişkileri yönetimi teknolojilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüz işletmelerinin çok fazla sayıda, çok çeşitli mesafelerde birbirinden çok farklı ihtiyaç ve isteklere sahip müşterileri düşünüldüğünde, teknoloji desteksiz bir iletişimin kurulması mümkün görülmemektedir. Kurumların müşterileriyle öğrenmeye dayalı ilişkiler kurabilmeleri için üç tür teknolojiye ihtiyaç duyulmaktadır:

1. Veri tabanı, 2. İnteraktif medya, 3. İsmarlama seri üretim teknolojisi.

Yukarıda bahsedilen Bu üç tür teknoloji aşağıdaki maddelerle ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.

Veri Tabanı: Her birim müşterinin kurumla yapmış olduğu işlemlerin ve kurduğu ilişkilerin sistemsal olarak hafızaya alınmasıdır. Günümüzün rekabet koşulları içerisinde pazarlama çevresi ve müşterilere ilişkin bilgiler birçok kurum için stratejik rekabetin en önemli anahtarı haline gelmiştir. İşletme ve pazarlama çevresindeki bu gelişmeler, bilgi teknolojilerinin pazarlama stratejilerinin hazırlanması ve uygulanmasında artan etkisiyle firmaları bilgiye daha duyarlı hale getirmektedir. İşletmelerde bilginin değerinin artması ve müşteri odaklı pazarlama anlayışının gelişmesiyle beraber; işletmeler ilişkide buldukları müşteriler hakkındaki bilgileri toplamak, depolamak ve bu bilgileri yararlı bir şekilde kullanmak yönünde sistematik çalışmalara yönelmişlerdir. (Duran, 2002:1)

İnteraktif Medya: Çağrı merkezleri, web siteleri, satış otomasyonu veya POS otomasyonu müşteri ilişkileri yönetimi için kullanılabilir interaktif medya örnekleridir.

Siparişe Dayalı Seri Üretim Teknolojisi: 1970’li yıllardan itibaren Batı toplumu “bireyselliği” keşfetmesiyle her birey kendi farklılığını yaşama arzusu geliştirmeye başlamıştır. Bu da, başkalarının kullandığı ürünlerin aynısını kullanmak istememe şeklinde bir piyasa baskısı yaratmıştır. Seri üretim yaparken, ürünlere çeşit ve farklılık getirecek öneriler geliştirilmesi oldukça zor bir seçimdir. Toyota bu toplumsal değişimi ilk fark eden firmalardan birisi olarak herkese ayrı özellikte araba üretmeyi ve bunu seri olarak yapmayı başarabilmiştir. Müşterilerden bazıları için klimalı, bazıları için klimasız; bazıları için tavanı açılmaz, bazıları için açılır; bazıları için ön camları elektrikli, bazıları için manuel, vb. (Kırım 1999:13) Bütün bu gelişmeler sonucunda, müşteri odaklı olmadan, tüketici taleplerini dikkate almadan bir işletmenin hayatını sürdürmesi nerdeyse olanaksız görünmektedir. (Demir, Kırdar, 2007;293-308)

#### **1.10.4. Müşteri Memnuniyeti Müşteri Sadakati**

Müşteri memnuniyeti, en temel anlamda, müşteri beklentilerinin karşılanması olarak tanımlanmaktadır. Müşterilerin beklentileri ise genelde müşteri ihtiyaçları ve müşteri istekleri olarak ortaya çıkarlar.

Müşterilerin memnuniyeti, ekonomik aktivitelerin yönünü belirler. Memnun müşteri, bir ürün veya hizmetten beklediği tatmini algılayan müşteridir. Müşterinin bir ürün veya hizmetteki tatmininin sürekliliği o müşteriyi sadık müşteri durumuna getirebilir.

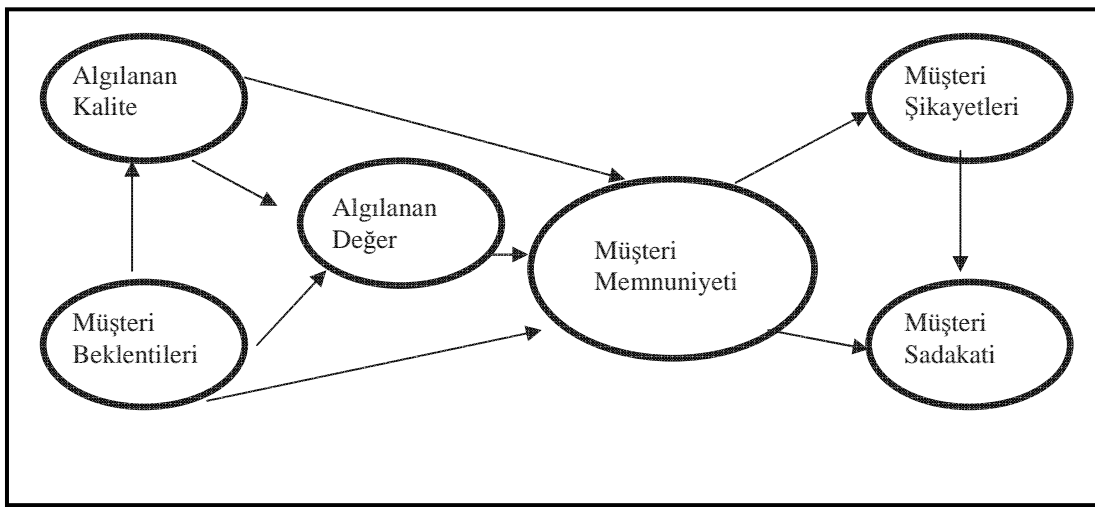
Müşteri memnuniyeti tanımına ek olarak tatmin kavramına ait bazı varsayımları şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Müşteri memnuniyeti çok sayıda faktöre bağlı olarak oluşur.
- Müşteri memnuniyeti: müşteri beklentileri, algılanan kalite, algılanan değer firma imajı vb. faktörlere bağlı olarak değişir.
- İşletmenin müşteri sayısı ve satışları müşterilerinin memnuniyet seviyesine göre değişmektedir.
- Sadık (ve dolayısıyla memnun) müşteriler aynı işletmenin ürünlerini almaya devam ettiklerinde yeni müşteriler kazanmasına da sebep olacaklar. Memnuniyetsiz

müşteriler, şikâyetleri sayesinde maliyeti artırıp, satışların düşmesine sebep olacaklardır.

Bu tanım ve varsayımlar doğrultusunda Fornell (İbda), geliştirmiş okluğu müşteri memnuniyeti ölçüm modelinde memnuniyet kavramını bir sebep-sonuç diyagramı şeklinde modellemiştir.

**Şekil-17. Amerikan Müşteri Memnuniyet İndeks Modeli**



Kaynak: Bayraktar, Erkan,(2007). *Üretim ve Hizmet Süreçlerinin yönetimi*, İstanbul, Çağlayan Kitabevi, (M. Nihat Solakoğlu, Ali Türkyılmaz, *Müşteri ilişkiler yönetimi Müşteri memnuniyeti ve finansal performansa katkısı*, 2007, S. 421-436)

Müşteri tatmini hakkında çok net bilgiler sunan bu model aslında müşteri memnuniyeti için bir yol haritası çizmektedir, Müşteri memnuniyeti anlık bir kavram olmaktan çıkıp, sebepleri ve sonuçlarıyla beraber değerlendirilmesi gereken ve uzun dönemli bir oluşum sürecidir.

**Müşteri Beklentileri:** Beklentiler, müşterinin daha önceki tecrübeleri ve etkileşimleri ışığında işletmenin ürün ve hizmetlerinin standartlarıyla ilgili beklediği kalite seviyesini ifade eder. Bu beklenti iki şekilde oluşur. Birincisi, işletmenin geçmişte pazara sunduğu ürünlerin özellikleri göz önünde bulundurularak gösterilen beklenti, diğeri; işletmenin gelecekte pazara sunabileceği kalite beklentisidir. Burada

işletmenin tanıtım kampanya ve reklamlarının da etkisi olacaktır.

**Algılanan Kalite:** Müşterinin kullanmış olduğu ürünle ilgili edindiği tecrübeleridir. Algılanan kalitenin genel memnuniyet üzerinde direkt ve pozitif yönde bir etkisi vardır. Algılanan kalite arttıkça müşteri memnuniyeti artmaktadır. Bu tahmin tüm ekonomik aktivitelerin temel bir kuramıdır.

**Algılanan Değer:** Müşterinin memnuniyeti, aldığı ürün ve/veya hizmet karşılığında ödediği ücretle çok ilişkilidir. Algılanan değer, müşterinin ödediği ücret karşılığında ürünün kalite ve performansının seviyesi veya ücret-performans ilişkisi olarak tanımlanabilir. Değerin, tatmin üzerinde doğrudan ve pozitif yönde bir etkisi olduğu kabul edilmektedir.

**Modelin Sonuçları:**

**Müşteri Şikâyetleri:** Hirschman'ın(1970) "exit-voice" teorisine göre müşteri, memnuniyetsizlik durumunda iki şekilde davranabilir: kaçış veya şikâyet. Müşteri aynı firmanın ürünlerini almaktan vazgeçer ve/veya memnuniyetsizliğinin sonucu olan zararın karşılanması için işletmeye şikâyette bulunur. Memnuniyetteki artış olur. İşletmenin müşteri şikâyetlerini toplama ve değerlendirme sistemi de memnuniyete etkide bulunacaktır. Böylece model iki yönlü çalışır bir hale gelmektedir.

**Müşteri Sadakati:** Sadakat, müşteri memnuniyet modelindeki son bağımlı değişkendir. Bir müşterinin bir markaya, ürüne, mağazaya, üreticiye veya hizmet verene bağlılığını ifade eder. Davranış veya psikolojik bir değerlendirme sürecinin sonucu olarak tanımlanabilir. Davranış olarak tanımlandığında, müşteri sadakati, müşterinin tekrar alışveriş yapma durumu ve ürünü başkalarına tavsiye etme derecesi olarak tanımlanabilir. Müşteri sadakatının artması, işletmenin gelecekteki başarısı için bir güvencedir. Bununla beraber sadık müşteriler, işletme için maliyetsiz bir tanıtım görevi görecektir ve yeni müşterilere ulaşmak için güvenilir bir aracı pozisyonunda olacaktır. Müşteri memnuniyetindeki artış aynı zamanda sadakati artırır. Müşterilerin alışverişlerindeki süreklilik, fiyat değişimleri karşısındaki davranışları, ürün ve hizmetleri başkalarına önermeleri, onların sadakatini göstermektedir.

Tüm bu faktörler işletme ve müşteri arasındaki ilişkinin kalitesini ve süresini belirleyici faktörler olacaktır. Bu aşamaların her birinde müşteri ilişkileri yönetimi sürecinin varlığı fayda sağlayacaktır. Özellikle değeri yüksek müşterilerle olan ilişkinin devamı işletmenin kârlılığı üzerinde etkin rol oynayacaktır. (Solakoğlu ve Türkyılmaz. 2007:430)

Akaryakıt sektöründe, müşteri ilişkileri yönetimine büyük yatırımlar yaparak en iyi kullanan ve veri tabanı pazarlama alt yapısını hazırlayan maalesef sadece birkaç firma vardır. Tüketici davranışlarının incelenmesi bu nedenle önemli bir olgu haline gelmiştir.

Akaryakıt sektöründe, müşteri ilişkiler yönetimi'nde müşteri odaklı olmalarını sağlayabilecek bir gelişmeyi Opet, Opet kart olarak, Shell ise Smart Kart olarak pazarda uygulama alanları bulmuşlardır. Özellikle Opet, Opet Kart ile Migros ve diğer Koç Holding Grup şirketleri ile sinerji yaratarak "paro" markasıyla işbirliği yapmaktadır. "Opet' de al, Migros' da harca veya Migros' da al, Opet' de harca" kampanyaları ile müşteri sadakati sağlamaya çalışmaktadırlar.

Buradaki paro sistemi, müşteriyi üye kartından tanıyan bir sistemdir. Bu sistem, tüm kampanya, indirim ve promosyonlu satış noktalarında kurulan "Para POD" ekranından müşteri ile iletişimde bulunmaktadır. Müşterilere, özel kampanya indirim ve promosyonlu alışverişlere izleme imkânı sunmaktadır. İşletme ise müşterisinin satın alma trafiğini veri tabanına kaydederek sürekli izleme imkânını bulmaktadır.

Diğer taraftan müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı olabilmesi için, müşteri şikâyeti olduğunda öncelikle ve içtenlikle "müşteriye teşekkür" edilmesi gerekir. Müşterinin etkilenmesi, sakinleşmesi ve en önemlisi daha sonraki satın alam faaliyetlerinde aynı işletmeyi seçebilmesi için "KÖH" (K-Kabül et, Ö-Özür dile ve H-Harekete geç) parolası ile harekete edilmesi gerekir. Müşterinin tatmini hedefleyen ve sadakat programları ile müşteri sadakati sağlamaya çalışan işletmeler müşteri şikâyetlerini dikkat almalı ve en kısa sürede sorunu çözmesi gerekmektedir. (Erdem, 2010:147)

### 1.11. Petrol İle İlgili Genel Bilgiler

Petrol sözcüğü Latince “petra” ya da “taş/kaya” ile “Oleum”, “yağ” sözcüklerinden oluşmaktadır. Kimyasal olarak hidrojen ve karbondan oluşan, çok karmaşık bir bileşimdir. İçerisinde az miktarda nitrojen, oksijen ve kükürt bulunur. Hidrojen ve karbon esas bileşenleri nedeniyle petrol sözcüğü yerine hidrokarbon sözcüğü de kullanılmaktadır. (Saner, 1981: 7)

Hidrokarbonlar (yalnız karbon ve hidrojen bileşenleri); ham petrolerin çoğunun, yüzde doksanının üzerinde bir kesimini oluşturur. (Hunt, 1983: 1)

Petrol ve doğal gaz: Özellikle denizel ortamlarda yaşayan mikroorganizmalar ve bitki kalıntılarının belirli evrelerden geçtikten sonra anoksit bir ortamda, killi sedimanların arasında artan gömülme derinliğine ve sıcaklığa bağlı olarak biyolojik ve fizikokimyasal değişimlere uğrayarak sıvı ve gaz halindeki hidrokarbonlara dönüşü ile gerçekleşir. (Sonel, 2001: 5)

Petrolün Doğada Bulunuş Özellikleri

Gaz halinde --Doğal Gaz

Sıvı Halde-- Ham petrol (petroleum oil, crude oil)

Katı Halde--Katran ve Asfalt

Doğal Gaz: Tek başına veya sıvı haldeki ham petrol ile birlikte bulunabilir. Başlıca parafin serisinin uçucu üyeleri olan metan, etan, propan ve bütandan oluşur. İlave olarak farklı oranlarda karbondioksit, nitrojen, hidrojen sülfür, helyum ve su buharı içerebilir. Birçok doğal hidrokarbon gazlar metandan oluşurlar. (Saner, 1981: 18) Doğal gaz esas olarak metan ağırlıklı olmak üzere en hafif hidrokarbonlardan oluşur. (Mehmetoğlu, 2002: 11)

Doğal gaz, tıpkı petrol gibi hidrokarbon karışımıdır. Doğal gazdaki hidrokarbonlar, petroldekinden farklı olarak daha küçük molekül yapısına sahiptirler ve atmosfer basınç ve sıcaklığında gaz durumunda bulunurlar. Doğal gaz renksiz, kokusuz, havadan hafif, zehirleyici olmayan kolay yanıcı, ortamda %5- %15 oranında bulunduğu zaman patlayıcı bir gazdır. Şehir şebekesine verilen gaz bir kaçak olması durumunda hissedilmesini sağlamak için kokulandırılır.(Çınar, 1990: 5)



Ham Petrol: Dünyanın en önemli enerji ve endüstri hammaddesi olan petrol, kimyasal açıdan oldukça karmaşık bir hidrokarbon karışımı olup; azot, oksijen ve kükürt bileşenlerini de safsızlık olarak içerir. Petrol gaz, sıvı, ya da katı halde bulunabilir. Rafineri edilmemiş petrol ham petrol olarak adlandırılır. (Mehmetoğlu, 2002: 11) Sıvı halde, farklı serilerden hidrokarbonların karmaşık bir bileşimidir. Ek olarak az oranda oksijen, nitrojen ve sülfür içerir.

Katran ve Asfalt: Katı ve yarı katı haldeki bitüm, reçine, zift olarak bilinen oluşumlardır. Çok karmaşık yapılı olup kimyasal bileşimleri az bilinmektedir. Yüzeğe çıkan petrolün uçucu olan bileşenlerinin uçup gitmesi, kalan kesimin oksidasyonu ve polimerizasyonu sonucu oluşmuşlardır. (Çınar, 1990: 5) Yarı katı ve katı durumdaki petrole ise çok büyük molekül ağırlıkları olan hidrokarbonları içeren petrole özellikle ve kullanıma bağlı olarak asfalt, zift, katran ya da bütan adı verilir. (Mehmetoğlu, 2002: 12)

Petrol sanayi, petrolün aranıp çıkarılması, taşınması, rafinerilerde işlenmesi ve üretilen ürünlerin dağıtım şirketleri aracılığıyla bayilere ulaştırılması ve bayiler tarafından da perakende satışa sunulması aşamalarını içeren kademeli bir yapıya sahiptir.

Petrol faaliyetleri, ham petrol arama ve üretimini kapsayan “üst faaliyet grubu” (upstream) ve ham petrolün rafinaj yöntemiyle ürün haline dönüştürülmesi ile petrol ürünlerinin dağıtım faaliyetlerini kapsayan “alt faaliyet grubu” (down stream) olmak üzere sınıflandırılmaktadır.

Bu alanda yapılan sınıflandırmalar, ham petrol ve nihai ürün ayırımına dayanmakla birlikte; “nihai petrol ürünleri”ne duyulan gereksinim, netice itibarıyla toplam “ham petrol” talebini oluşturan ana unsurdur. Bu açıdan, nihai ürünlerin elde edilmesi süreci, olduksa kapsamlı bir rafinaj faaliyetini gerektiriyor olsa da, nihai ürünlerle ham petrol arasındaki ilişkinin, klasik bir “hammadde-nihai ürün” ilişkisinden farklı olmadığı görülmektedir.

Ancak pazarın daha alt kademelerinde, nihai petrol ürünlerinin “üretim süreci” bakımından yeni bir katma değer yaratılması söz konusu olmadan, depolanması, nakli ve perakende satışı gibi daha çok “yeniden satış” başlığı altında

toplanabilecek “hizmet” faaliyetlerinin yoğunlaştığı görülmektedir.

Bu nedenle petrol sektörünün, dikey örgütlenme bakımından karmaşık bir yapı arz ettiği görülmektedir. (Atalay vd. 2008: 1)

Türkiye’de petrol piyasası faaliyetleri 5015 sayılı Petrol Piyasası Kanunu’na göre yürütülmekte, bu düzenleme kapsamında yer verilmeyen, diğer bir deyişle piyasa faaliyeti olarak nitelendirilmeyen arama ve üretim faaliyetleri ise 6326 sayılı Petrol Kanunu’nda düzenlenmektedir. Türkiye petrol piyasasına genel olarak bakılacak olursa; piyasaya ham petrol yerli üretim ve ithalat yoluyla girmektedir.

Petrol ürünleri bakımından ise yine Türkiye’de bulunan rafinerilerde üretilen ürünlerin yanı sıra, ithalat yoluyla sağlanan ürünlerin de pazara sunulduğu görülmektedir. Bu şekilde temin edilen ürünlerin, nihai tüketicilere ulaştırılması ise dağıtıcılar ve bayilerden oluşan dağıtım kanallarıyla gerçekleştirilmektedir. (Atalay vd. 2008: 3)

**Petrolün Dünyadaki Tarihi:** Petrol ve gaz çok eski zamanlarda insanlar tarafından değişik amaçlarla kullanılmıştır. Tarihin ilk devirlerinde petrol sızıntısı ve asfalt, su araçlarının sızdırmazlığı için kullanılmıştır. Nuh peygamber sızıntılardan pazarlara, Fırat nehrinden asfalt ve zift taşımış ve kendi gemisini de bu madde ile sızdırmaz hale getirmiştir. Babilin belli başlı binalarının yapımında harç ve sıvı madde olarak asfalt kullanılmıştır. Orta çağda bazı hastalıkların tedavisinde kullanılan petrol, 19’uncu yüzyılda da Amerika’da ilaç diye içilmiş ve fuarlarda satılmıştır. Bakü, Kerkük ve Kuzey İran’da yüzeye sızan yanan gazlara (ebedi ateş) diye tapılmıştır. Antalya Körfezinin doğu yakasında sızıntı yapan tabii gazın yanında bulunan eski bir tapınak yıkıntısı bu yörede yaşamış halkın ateşe taptıklarını göstermektedir

Daha sonraları su ve tuz salamurası elde etmek amacıyla açılan kuyularda petrol ve gaza tesadüfen rastlanmıştır.19’uncu yüzyıl öncesinde büyük ölçüde balina endüstrisinden karşılanan yağ gereksiniminin artmasıyla, yapılan araştırmalar sonucu kömürün damıtılmasıyla(kömür yağı) veya (Kerojen) üretilmeye başlanmıştır. Ancak bunun ucuzca ürün edilememesi, yerden doğrudan doğruya petrol çıkarılmasına ve bunun işlenmesi çalışmalarına geçilmesine neden olmuştur.

Tarihte petrolün sızıntılardan elde edildiği bilinmektedir. Pierre Belo adlı bir botanikçi 1553'te yayınladığı makalesinde, kuzeybatı Anadolu'da petrol sızıntılarının üretimini artırmak amacıyla 60 ayak derin elle açılmış kuyular bulunduğunu yazmıştır. İlk defa ticari petrol sondajı 1857 yılında Kanada ve Romanya da gerçekleştirilmiştir. (Saner, 1981: 25)

1815 yılında petrolü Çekoslovakya-Prag'da Cadde aydınlatmasında kullanmıştır. (www.tpao.gov.tr)

Buna rağmen modern petrol endüstrisinin başlangıcı, 1859 yılında Amerika da Evdin L. Drake tarafından gerçekleştirilen modern kuyunun açılması kabul edilir.

Türkiye'de Petrol Aramaları: 1860'larda Amerika'da, Romanya'da Rusya da ticari petrol üretilirken Osmanlı İmparatorluğunda konuya pek değinilmemiştir. Yurdumuzda çok eski zamanlardan beri petrol sızıntıları bilinmektedir. 1887 tarihinde Ahmet Naci Bey'e petrol imtiyazı verilmiş. 1897 de bir ferman ile Mürefte dolayları (Trakya) Halil Rifat Paşa'ya verilmiştir. 1898 Romanya'dan getirilen işçilerin yardımıyla Gazi köy civarında 108 metre derinlikte bir kuyu açılmışsa da önemsiz petrol ve gaz emareleri bulunmuştur. Aynı zamanda Şarköy ve Mürefte'de Osmanlı Bankası ile bir Fransız firması tarafından birkaç kuyu açılmış, bu kuyularda da petrol emaresine rastlanmıştır.

Türkiye Cumhuriyetinde ilk petrol üretimi 1940 yılında Güneydoğu Anadolu da bulunan Raman-1 kuyusudur. Ayrıca yazar ilk petrolün Raman-1 den önce bulunduğunu Van'ın Bugünkü adı Uluşar, eski adı korsat köyü yakınlarında bulunduğunu belirtmektedir. (Çoban, 2009: 9)

Petrol Üretimi: Yeraltında hazne kaya içerisinde bulunan hidrokarbonun rezervuardan kuyuya akışını sağlayan temel mekanizmalar; üretimle oluşacak basınç düşüşü ile kaya ve mayi genleşmesi, petrolün içinde erimiş halde bulunan gazın basınç düşüşü ile serbest hale gelerek genleşmesi, su itimi ve gravite etkisidir. Rezervuardaki hidrokarbonların bu mekanizmaların yardımı ile kuyu içine akmasıyla gerçekleştirilen üretim birincil üretimdir. İkincil üretim yöntemleri ise rezervuara çeşitli mayilerin (sıvı) enjekte edilmesi ile nihai üretimin artırılmasına yöneliktir.

Üretimi artırmayı hedefleyerek enjekte edilen maddeler arasında su, karbondioksit, çeşitli kimyevi maddeler, buhar ve hidrokarbonlar sayılabilir. Hidrokarbon yeraltında yüksek basınca sahip ise açılan kuyudan kendi enerjisi ile yüzeye gelir. Türkiye’de bulunan petrol sahalarının basınçları, ekonomik miktarlarda mayi (sıvı) artezyen olarak üretilebilecek düzeyde değildir. Bu nedenle üretim çeşitli pompaların kullanımı ile gerçekleşmektedir. Türkiye’de dünyaya paralel olarak kullanımı en yaygın olan, at başı pompalardır. Ayrıca kuyunun potansiyeli ve üretilen mayi özellikleri dikkate alınarak, elektrikli dalgıç pompa, hidrolik pompalar, burgu pompalar da kullanılmaktadır.

Petrol ve doğal gazın aranmasından üretilmesine kadar olan işlemler dört safhada incelenebilir; ruhsat alımı, arama, geliştirme ve üretim. Bütün bu işlemler sırasında yapılan harcamalar da, ruhsat alımı, arama yapmak, mevcut düzeneklerin geliştirilmesi ve üretim yapmak amacıyla olmaktadır.

Dünyada üretilen petrolün sınıflandırılmasında dikkate alınan en önemli faktörler petrolün özgül ağırlığı, viskozitesi ve içerdiği kükürt miktarı gibi özellikleridir. Amerikan Petrol Enstitüsü (API) tarafından çıkarılan ve özgül ağırlığa bağlı API gravite tanımı, bütün dünyada petrolün sınıflandırılması için genel kabul görmüştür.

Petrol, içerdiği kükürt miktarı açısından da sınıflandırılır. Bu konuda belirlenmiş kesin sınırlar yoktur. Bununla birlikte, genelde kükürt yüzdesinin 0,5’in altında olması durumunda, petrol kükürtsüz kabul edilir.

**Petrolün Özellikleri ve Sınıflandırılması:** Dünyada üretilen petrolün sınıflandırılmasında dikkate alınan en önemli faktörler petrolün özgül ağırlığı (çok özel gravite), akmaazlığı (viskozite) ve içerdiği kükürt miktarı gibi özellikleridir. Amerikan Petrol Enstitüsü (API) tarafından çıkarılan ve özgül ağırlığa bağlı API gravite tanımı, bütün dünyada petrolün sınıflandırılması için genel kabul görmüştür. Gravite, uluslararası bir birim olup genelde 10 ile 48 arasında değişmektedir. (<http://www.pigm.gov.tr/uretimi.php>.10.04.2011)

Ham petrolün özellikleri çok geniş sınırlar arasında değişir. Hafif Petroller (Yüksek Graviteli) çoğunlukla açık kahverengi, sarı ya da yeşil renkli, Ağır Petrol

(Düşük graviteli) ise koyu kahverengi ya da siyah renklidir. (Mehmetoğlu, 2002: 11)

Gravite petrolün yoğunluğu anlamına gelmez. Yoğunlukla ters orantılıdır. (Selly, 1985: 26) Bu tanıma göre, düşük özgül ağırlıklı petrolün API gravitesi yüksektir. Petrolün graviteye göre sınıflandırılması aşağıdaki gibidir.

Hafif >31, Orta 20–31, Ağır 10–20, Tabii Bitümün <10

Petrol, içerdiği kükürt miktarı açısından da sınıflandırılır. Bu konuda belirlenmiş kesin sınırlar yoktur. Bununla birlikte, genelde kükürt yüzdesinin %0,5'in altında olması durumunda, petrol kükürtsüz (sweet) kabul edilir.

Doğal gazda ise ürün standardı, gazın ısı değerine bağlı olarak belirlenmektedir. (<http://www.pigm.gov.tr/uretimi.php>.10.04.2011)

Rafineriler: ham petrolün işlenip, benzin ve dizel gibi daha kullanışlı petrol ürünlerine dönüştürüldüğü fabrika olarak nitelendirilmektedir. (<http://aritimevi-rafineri-nedir-vikipedi/6815866/25.05.2011>)

Türkiye'de rafineri olarak Tüpraş tek işletmedir. Tüpraş Ham petrol alımlarının önemli bir kısmını ülkelerin ulusal şirketleriyle yaptığı yıllık anlaşmalar yoluyla gerçekleştirmektedir.

Yıl içerisinde 22,21 API arasında değişen gravitelerde ve %0,2 ile 4,08 arasında değişen kükürt içeriklerinde, 10 farklı kaynaktan 16 farklı çeşitte ham petrol alımı yapılmaktadır. Ortalama ham petrol gravitesi 32,37 API olurken, kükürt oranında %1,6 gerçekleşmiştir.

Tüpraş'ın doğrudan ürün satışı yaptığı müşteriler;

T.C Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK) tarafından lisanslandırılmış akaryakıt, LPG, ihrakiye, madeni yağ, dağıtım işletmeleri, Petro kimya sanayi, Boya sanayi, Lastik sanayi, Kara Yolları Genel Müdürlüğü, Belediyeler ve bu kurumlar tarafından onaylanmış müteahhit firmalar, Türk Silahlı Kuvvetleri adına Milli Savunma Bakanlığıdır. (Tüpraş, 2008: 32)

**Tablo-2. Türkiye'nin İhtiyacı Olan Rafine Edilmiş Petrol Miktarı**

RAFİNERİ	ÜRETİM	AÇIKLAMA
İZMİT	10,9 milyon ton	} Toplam %93,5 verimlilikle 23,8 Milyon ton satılabilir akaryakıt Üretilmiştir.
İZMİR	8,9 milyon ton	
KIRIKKALE	3,1 milyon ton	
BATMAN	0,992 milyon ton	

Kaynak: <http://www.tupras.com.tr/detailpage.tr.php?lPageID=831/> 15.01.2013

Akaryakıt Ürünlerinde Kayıt Dışı Sektör: PUIS'in verilerine göre ülkemizde her yıl yaklaşık olarak 2-3 milyar dolarlık akaryakıt kaçakçılığı meydana gelmektedir. Bu rakamların, TÜPRAŞ'ın ve dolun tesislerinin yurda ithal ettiği tüm akaryakıtların toplamının, yurt genelinde her yıl tüketilen akaryakıt miktarından çıkartıldığında ortaya çıkmaktadır. (Can, 2006: 78)

Temmuz 2003 yılında yayınlanarak yürürlüğe giren 4926 Sayılı Kaçakçılığın Önlenmesine Dair Kanuna göre, her türlü petrol ve petrol türlerinin ithalat, ihracat ve transit işlemlerinde vergi ödememek veya noksan vergi ödemek ya da konulan yasaklılık, kısıtlılık, izin, lisans vb. düzenlemeler aykırı olarak işlem yapmak akaryakıt kaçakçılığı olarak tanımlanmaktadır.

Akaryakıt ürünlerinde yapılan başka bir uygulamada; Akaryakıtta muhtelif kimyasalların katılması ya da değişik kimyasalların karışımından akaryakıt elde edilmesini de her zaman kaçakçılık olarak tanımlamak doğru bir tanımlama olmamaktadır. Yurt dışından boya, kimya ve tekstil sanayinde kullanılmak amacıyla getirilen ve kullanım amacına göre özel tüketim vergisi farklılaştırılan, bir başka ifadeyle belirtilen sanayi dallarında kullanılması durumunda ÖTV'ne tabi olmayan kimyasalların ithal edildikten sonra akaryakıtta karıştırılmasını kaçakçılık olarak tanımlamak da pek mümkün değildir. Bu tür usulsüzlük eylemlerini, karışımı gerçekleştirenlerle ilişkin yargılama süreçlerinde de sıklıkla görüleceği üzere, ticarete hile karıştırmak olarak tanımlamak uygun olacaktır.

## **1.12. Türkiye Akaryakıt Piyasasının Durumu**

Akaryakıt sektöründe faaliyet gösterebilmek için alınması gerek lisanslar bulunmaktadır.

### **1.12.1.Akaryakıt Sektöründe Gereken Lisans Çeşitleri**

Bu lisanslar ve kriterleri 5015 sayılı Petrol Piyasası Kanunu ve Lisans Yönetmeliğine göre düzenlenmiştir. Lisans çeşitleri aşağıda tanımlanmıştır.

**Rafinerici Lisansı:** Ham petrolün işlenerek akaryakıt elde edilmesi veya akaryakıt ithalatı faaliyetlerini yürüten şirketlerin aldığı lisanstır. Haziran 2010 tarihinde EPDK'dan alınan verilerine göre Türkiye de faaliyet gösteren 5 rafineri lisansı bulunmaktadır. Adana, Batman, Kırıkkale, İzmir, Kocaeli olmak üzere 5 ilde faaliyet göstermektedir.

**Dağıtıcı Lisansı:** İthalat yoluyla veya rafinericiden temin edilen akaryakıtın bayilik teşkilatı aracılığıyla ticaretinin yapılmasını sağlayan lisans sahibi şirketlerdir. Haziran 2010 tarihinde EPDK' dan alınan verilere göre Türkiye de 53 dağıtıcı firma lisansı bulunmaktadır.

**İletim Lisansı:** Ham petrolün veya akaryakıtın sadece boru hattı vasıtasıyla taşınması faaliyetini yürüten firmaların almış oldukları lisanstır. Haziran 2010 tarihinde EPDK' dan alınan verilere göre bu alanda 20 lisans ve 13 firma bulunmaktadır. Bunlarda 6 ilde konuşlanmış bulunmaktadır. (Adana, Mersin, Batman, Kırıkkale, Kocaeli, İzmir)

**Depolama Lisansı:** Başkasının mülkiyetindeki petrolün stok ve işletme ihtiyaçları için depolanması faaliyetlerini yürüten firmaların aldığı lisanslardır. 05.05.2010 tarihinde EPDK' dan alınan verilere göre Türkiye'de 81 firmanın depolama lisansı bulunmaktadır. Toplam depolama kapasitesi 4.290.605,06 ton dur.

Petrol piyasa kanununun 2. maddesine göre; lisanslı depolama, piyasa faaliyetinde bulunanların stok ve işletme ihtiyaçlarını gidermek üzere başkasının mülkiyetindeki petrolün depolanması işlemini, lisanslı depocu ise lisanslı depolama faaliyeti yapan Sermaye işletmesini ifade etmektedir. Lisanslı depolama olarak ifade edilen piyasa faaliyeti çerçevesinde belirtilmesi gereken önemli bir husus, bu

faaliyetin başkasının mülkiyetindeki petrolün depolanmasına yönelik olduğudur. Bu da demektir ki, TÜPRAŞ'ın ve dağıtım şirketlerinin kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sahip oldukları depolar Türkiye'nin "lisanslı depolama" kapasitesine dahil değildir. Ancak, rafinerici ve dağıtıcı lisansına sahip olan bu şirketlerin lisanslı depolama faaliyetinde bulunmak istemeleri halinde ayrıca lisans almaksızın, lisanslarına islenmesi koşuluyla bu faaliyette bulunmaları mümkündür. Aşağıdaki tabloda lisanslı depolama faaliyetinde bulunan şirketlerin depolama kapasiteleri ve Türkiye'de mevcut lisanslı depolama kapasitesi içindeki payları görülmektedir

**İhrakiye Teslimi Lisansı:** İhrakiye kabul edilen akaryakıt türleri ve madeni yağın bir kısım kara, hava veya deniz yolu taşıtlarına ikmali faaliyetlerini yürüten firmaların aldığı lisanslardır. Haziran 2010 tarihinde EPDK' dan alınan verilere göre ihrakiye teslim lisansı bulunan 68 firma bulunmaktadır.

**Taşıma Lisansı:** Hem petrolün veya akaryakıt türlerinin bir yerden bir yere kara, deniz veya demir yolu araçlarıyla taşınması faaliyetini alan firmaların aldığı lisanslardır. Haziran 2010 tarihinde EPDK' dan alınan verilere göre 113 firmanın taşıma lisansı bulunmaktadır. Bunlar deniz yolu ve demir yolu olarak ayrılmıştır. Bu lisansı alan firmalar 5 ilde faaliyet göstermektedir. Ankara, Antalya, İstanbul, İzmir, Kocaeli, Mersin'dir.

**Madeni Yağ Lisansı:** Ham petrolden veya sentetik maddelerden madeni yağ üretilmesi veya madeni yağın lisans kapsamında serbestçe ithal edilmesi faaliyetlerini yürütmek için alınan lisanslardır. Haziran 2010 tarihinde EPDK' dan alınan verilere göre madeni yağ lisansını 199 firma lisans almıştır.

**Bayilik Lisansı:** Dağıtıcı ile yapılan tek satıcı sözleşmesi kapsamında akaryakıt türleri ve madeni yağın tüketicilere ikmali faaliyetini, kapsar. Bayilik lisansı istasyonlu ve istasyonsuz diye ikiye ayrılmaktadır. Haziran 2010 tarihinde EPDK' dan alınan verilere göre İstasyonlu 12.729, İstasyonsuz 1.587, Toplam = 14.316 lisans bulunmaktadır.

**Serbest Kullanıcı Lisansı:** Bir yıllık motorin, fuel oil veya kal-yak tüketimi 5000 ton ve üzerinde olan kullanıcıların sadece bayiden değil de dağıtıcı ve/veya



rafinericiden de bu ürünleri temin edebilmelerini mümkün kılmaktadır. ([http://www.petrolodak.com/index.php?Option=com\\_content&view=article&id=71&Itemid=6/10](http://www.petrolodak.com/index.php?Option=com_content&view=article&id=71&Itemid=6/10).10.2010)

Haziran 2010 tarihinde EPDK'dan alınan verilere göre bu kapsamda 65 adet lisans almış firma bulunmaktadır.

### **1.13.Petrol Dağıtım Faaliyetleri Ve Şirketleri**

Türkiye'de faaliyet gösteren dağıtım firmaları, kara veya deniz taşıt araçlarıyla veya alt yapının mevcut olduğu durumlarda boru hatlarıyla rafinerilerden topladıkları ürünleri kendi sahip oldukları depolara getirirler. Genellikle depolardaki bu ürünler bayiler tarafından teslim alınıp istasyona taşınıyor olmakla birlikte, dağıtım firmalarının ürünleri doğrudan istasyonlara iletmesi yönünde giderek artan bir eğilimin olduğu görülmektedir.

Petrol ürünlerine olan talebin sürekli artmakta oluşu, depolama tesislerinin bölgesel ve sektörel talebi karşılayacak ve güvenli stok seviyelerini idame ettirecek kapasitede kurulması gereğini ön plana çıkarmaktadır.

Yürürlükteki mevzuat çerçevesinde asgari depolama ve sermaye sınırlaması dışında ana dağıtım şirketi kurulmasının sınırlanmadığı sektörde, ana dağıtım şirketi statüsüne sahip Ocak 2007 tarihi itibarıyla 46 şirket, 2010 Mayıs ayı itibarı ile 53 firma bulunmaktadır. Bu sayı 2000 yılında 12'dir. Artan firma sayısı ile birlikte sektörde rekabet de artmıştır.

#### **1.13.1.Akaryakıt İstasyonları (Bayiler)**

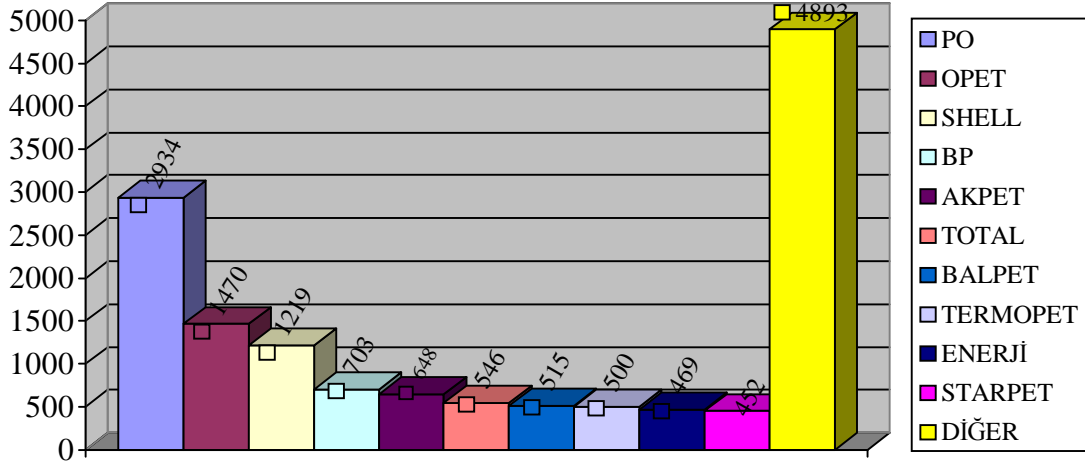
Akaryakıt sektörü; petrol piyasasında uygulanacak teknik kriterler hakkında yönetmelik de şu şekilde tarif edilmektedir.

Dağıtıcı veya bunlarla tek elden satış sözleşmesi yapmış bayilerce ilgili mevzuata uygun (teknik, kalite ve güvenlik) olarak kurulup, bir veya farklı alt başlıktan birer akaryakıt dağıtıcısının tescilli markası altında faaliyette bulunan ve esas itibarıyla araçların akaryakıt, madeni yağ, oto gaz LPG, temizlik ve ihtiyarî olarak bakım ile kullanıcıların tüplü LPG hariç diğer asgarî ihtiyaçlarını karşılayacak

imkânları sunan yerler olarak tanımlanmaktadır.

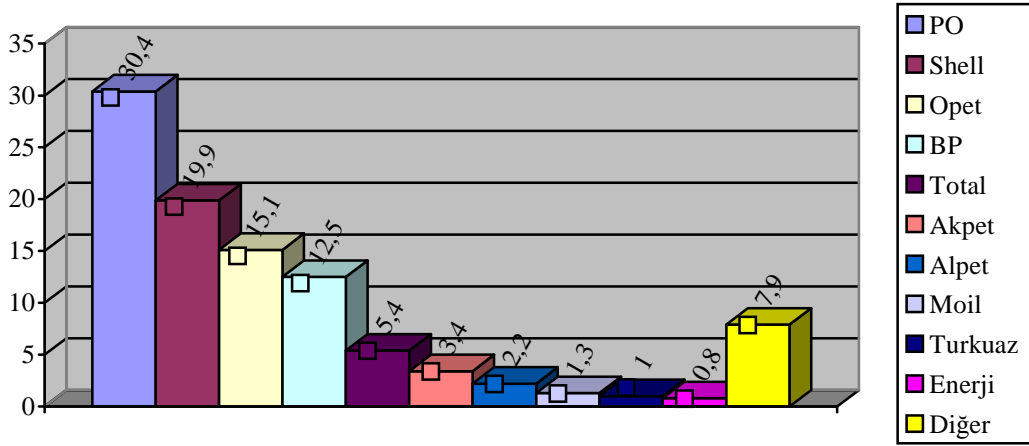
Ham petrol arama ve çıkarma faaliyetleriyle başlayan dikey yapıda son halkayı oluşturan akaryakıt ürünlerinin nihai tüketici olan taşıt sahiplerine teslimi aşaması, akaryakıt istasyonları tarafından gerçekleştirilmektedir. Söz konusu istasyonların büyük bir çoğunluğu bayilerin mülkiyetinde olmakla birlikte, dağıtım firmaları bu taşınmazlar üzerinde intifa hakkı gibi irtifak hakları iktisap etmekte ve bayilerle uzun süreli satın alma anlaşmaları yapmaktadırlar. Ancak Danıştay'ın 2008 yılında verdiği karar doğrultusunda; 2002/2 sayılı Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliğine göre, Rekabet Kurulu akaryakıt sektöründe intifa sözleşmelerinin muafiyetten yararlanma süresini en fazla beş yıl olarak belirledi. ( <http://www.senalpozer.av.tr/index.php?id=21>)

**Şekil-18. Akaryakıt Dağıtım Firmalarının İstasyon Sayısı (Yıl 2010)**



Kaynak; epdk.gov.tr.

**Şekil-19. Akaryakıt Dağıtım Firmalarının Pazar Payı(Yıl 2010)**



Kaynak; epdk.gov.tr

Yukarıda gösterilen Şekil 18' de grafikte ilk 10 şirketin istasyon sayıları belirtilmiştir. 41 şirketin toplam istasyon sayıları diğer olarak gösterilmiştir şekil 19'da grafikte ise pazar payları gösterilmiştir.

Aşağıdaki tablo 3'de ilk Akaryakıt firmalarının istasyon sayıları ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo-3. Türkiye’deki Akaryakıt Dağıtım Firmalarının İstasyon Sayıları**

S.NO	FİRMA ADI	İSTASYONLU	İSTASYONSUZ	TOPLAM
1	PETROL OFİSİ ANONİM ŞİRKETİ	2817	117	2934
2	OPET PETROLÇÜLÜK A.Ş.	1393	77	1470
3	SHELL & TURCAS PETROL ANONİM ŞİRKETİ	1204	15	1219
4	BP PETROLLERİ ANONİM ŞİRKETİ	623	80	703
5	AKPET AKARYAKIT DAĞITIM A.Ş.	589	59	648
6	TOTAL OIL TÜRKİYE A.Ş.	506	40	546
7	BALPET PETROL ÜRÜNLERİ TAŞIMACILIK SAN. VE TİC. A.Ş.	479	36	515
8	TERMOPET AKARYAKIT NAKLİYAT VE TİC. LTD. ŞTİ.	410	90	500
9	ENERJİ PETROL ÜRÜNLERİ PAZARLAMA A.Ş.	382	87	469
10	STARPET GARZAN AKAR. DAĞ. PAZ. A.Ş.	399	53	452
11	CAN ASLAN PETROLÇÜLÜK SANAYİ A.Ş. (EUROİL)	301	146	447
12	ALTINBAŞ PETROL VE TİCARET A.Ş. (ALPET)	426	11	437
13	TURKUAZ PETROL ÜRÜNLERİ A.Ş.	284	44	328
14	BÖLÜNMEZ PETROLÇÜLÜK A.Ş.(M OIL)	386	32	418
15	KADOOĞLU PETROLÇÜLÜK TAŞIMACILIK TİC. SAN. İTH. VE İHR. A.Ş.	251	66	317
16	TECO PETROLÇÜLÜK SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ	245	18	263
17	PET-LİNE PETROL ÜRÜNLERİ TİCARET A.Ş.	214	8	222
18	KALELİ BEST OİL PETROLÇÜLÜK TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	191	19	210
19	EROPET AKARYAKIT DAĞITIM TAŞIMACILIK İNŞ. PETROL ÜRÜNLERİ TİC.LTD.ŞTİ.	182	25	207
20	LUKOİL EURASIA PETROL ANONİM ŞİRKETİ	171	29	200
21	SİYAM PETROLÇÜLÜK SAN. VE TİC. A.Ş. (S OIL)	183	7	190
22	ERK PETROL YATIRIMLARI ANONİM ŞİRKETİ	189	0	189
23	N-PET PETROL ÜRÜNLERİ PAZARLAMA NAKLİYE SANAYİ TİCARET VE DAĞITIM LİMİTED ŞİRKETİ	170	14	184
24	YALÇINKAYA PETROL ÜR.PAZ.DAĞITIM SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.	28	139	167
25	BİRLEŞİK PETROL A.Ş.	100	27	127
26	DENGE AKAR. DAĞ.PAZ.PETR.ÜRÜN.İTH.İHR.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	21	97	118
27	DELTA AKARYAKIT TİCARET A.Ş.	96	5	101

28	TP PETROL DAĞITIM LİMİTED ŞİRKETİ	87	9	96
29	İNTER-OİL PETROL DAĞITIM NAK. VE TUR. İÇ VE DIŞ TİC.PAZ.A.Ş.	64	31	95
30	TÜRKOİL PETROL ÜRÜNLERİ SAN. TİC. VE DAĞITIM A.Ş.	74	16	90
31	AGPAŞ PETROL ÜRÜNLERİ PAZ. SAN. TİC. VE DAĞITIM A.Ş.	16	61	77
32	MMG PETROL DAĞITIM VE PAZ. İÇ VE DIŞ TİC. A.Ş.	24	52	76
33	GOLDSER TURİZM OTELCİLİK VE PETROL SAN. TİC. A.Ş.	44	14	58
34	DAMLA PETROL İNŞAAT TİCARET ANONİM ŞİRKETİ	20	31	51
35	OZAN ENERJİ LPG AKARYAKIT DAĞITIM VE NAKLİYE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ	39	0	39
36	YUROPET AK. DAĞ.PAZ. PET. ÜR. İHT. İHR. SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	3	22	25
37	GÜVENGAZ PETROL ÜRÜN. ENR. SİST. DOĞ. İNŞ.TEKS.TAŞ. SAN. A.Ş.	5	16	21
38	LİNK KİMYA PETROL ÜRÜNLERİ SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	17	1	18
39	PASİFİK LİMAN İŞLETMECİLİĞİ DENİZ MALZ. ULUSLARARASI DENİZCİLİK TAŞIMACILIK PET. ÜRN. TİC.LTD.ŞTİ.	18	0	18
40	PARKOİL PETROL ÜRÜNLERİ TAŞIMACILIK SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	16	2	18
41	CEN PETROL ÜRÜNLERİ MADENİ YAĞLAR DAĞITIM SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	17	0	17
42	VTM AKARYAKIT PETROL ÜRÜNLERİ DAĞITIM SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ	16	0	16
43	GS PETROL ÜRÜNLERİ TİCARET LTD. ŞTİ. (FULL)	7	6	13
44	MARPET OTOMOTİV AKARYAKIT MADENİ YAĞ İNŞ. TUR. SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.	7	6	13
45	AYTEMİZ AKARYAKIT DAĞITIM ANONİM ŞİRKETİ	8	2	10
46	GÖREN PETROL DEP. VE NAKLİYAT SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	1	5	6
47	KARAHAN NAK. HAF. PETROL ÜRN. OTOM. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	3	2	5
48	AKDOĞAL PETROL ÜRÜNLERİ DAĞITIM ANONİM ŞİRKETİ	2	0	2
49	STANDART YAĞ GAZ PETROL ÜRÜNLERİ DAĞITIM PAZARLAMA SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ	2	0	2
50	PARS PETROL MADENİ YAĞLAR İTHALAT İHRACAT PAZARLAMA SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ	1	0	1
51	ORSAN AMBALAJ GIDA PETROL İNŞAAT VE TAŞIMACILIK SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	0	1	1

Kaynak: epdk.gov.tr (15.05.2010 tarih itibariyle)

Akaryakıt ürünlerinin araç sahiplerine arzı noktasında oluşturulan akaryakıt istasyonlarını yapı olarak ikiye ayırmak mümkündür.

**Akaryakıt Sağlayıcı Olan İşletmeler:** Akaryakıt sağlayıcı olan işletme sahip olduğu veya kira ya da intifa hakkı gibi hukuksal tasarruf haklarına sahip olduğu istasyonlar ve bağımsız olarak bayilerin tüm mülkiyet hakkına sahip olduğu istasyonlar. (Soysal, 2003:38)

İstasyon sahibi işletmeler de kendi içinde ikiye ayrıldıkları görülmektedir.

İşletmenin kendi çalıştırdığı veya acentelik verdiği istasyonlar; akaryakıt sağlayıcı işletmenin istihdam ettiği ve ücretlerini verdiği personel tarafından işletilen istasyonlardır.

Bağımsız ruhsat sahipleri veya kira uygulamaları işletme sahip bayi; işletiminde markalı akaryakıt ürünlerini alıp satan, bağımsız ruhsat sahibi kişilerin işlettiği istasyonlardır.

Bayi sahibi işletmeleri de kendi içinde ikiye ayırmak mümkündür. Bayilerin işlettiği ve sağlayıcısı konumundaki dağıtım firmasının veya toptan satış firmasının akaryakıtı bayiye sattığı istasyonlardır.

**Acente olarak işletilenler:** Bağımsız bir şekilde istasyona sahip olan bayinin, sağlayıcısının sahip olduğu akaryakıtı komisyon karşılığı sattığı istasyonlardır.

Türkiye'deki yapıya bakıldığında, büyük bir oranda istasyonların mülkiyetinin bayilerde olduğu ancak 10-15 yıl ve bazen daha fazla süreli kira veya intifa haklarının dağıtım firmalarına verildiği görülmektedir. Bir dağıtım firmasının bedelini vererek aldığı intifa veya benzeri hakkına dayanarak, söz konusu intifa hakkının süresi kadar rekabet etmeme yükümlülüğü getirmesi makul görülebilir. Ancak Türkiye'deki uygulamalarda, dağıtım firmalarının genellikle bayilik verme karşılığında bu tip irtifak haklarını arazi ve müstemilatın sahibinden alarak, sonra yine aynı kişiye kiraladıkları veya işleticiliğini verdikleri görülmektedir. Bu durum dolaylı olarak anlaşmanın süresinin uzun süreli olmasını sağlamaktadır.

Bayi sayıları ile POAŞ'ın çok geniş bir dağıtım ağına sahip olduğu ve rakiplerine karşı açık bir üstünlük elde ettiği söylenebilir. Ancak bu noktada

POAŞ'ın rakiplerine göre bu kadar fazla sayıda bayiliğe sahip olmasının sebebinin, kamu kuruluşu olmaktan kaynaklanan ve bayilik ağını kurarken karlılık amacını arka plana iten bir yapısının bulunmasıdır. Nitekim POAŞ'ın istasyon başına gerçekleştirdiği satışlarla rakiplerinin durumu karşılaştırıldığında, bu geniş bayi ağının POAŞ'a görüldüğü kadar bir avantaj ve etkinlik sağlamadığı ortaya çıkmaktadır.

Gelir dağılımının oldukça dengesiz olduğu Türkiye'de taşıt aracı sahipliği oranları da bölgeler arasında büyük farklılıklar göstermektedir. İstanbul, İzmir ve Ankara'nın ülke taşıt parkının %48 'ini ve yakıt tüketiminin % 40 'ını oluşturması, ayrıca sadece 10 ilin ülke tüketiminin %60'ını gerçekleştiriyor olması, bu dengesizliği açıkça ortaya koymaktadır.

Dağıtım firmalarının rekabeti doğrudan tüketiciye değil, tüketiciye ulaşmanın yolu bayileri hedef almaktadır. Bayiler üzerindeki uzun intifa sürelerinin bitmesi ile birlikte dağıtım şirketleri arasındaki rekabet istasyonu kendi şirketlerine kazandırma yönünde artmaktadır. Yani bir bayi kazanmak veya mevcut bayi elde tutmak için en önemli faktörün, bayilere teklif edilen vade ve satışları olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, dağıtım firmaları arasındaki rekabetin ağırlıklı olarak bayilere sunulan vade şartları üzerinde gerçekleştiği söylenebilir. (Kara, 2008:15-18)

Petrol piyasası kanununda bayileri tarif edilmiştir. Petrol piyasa kanununa göre bayi lisanslarına ilişkin düzenlemeler; teknik, güvenlik, kapasite, çevre vb. kurum tarafından yapılır. Bayiler, dağıtıcıları ile yapacakları tek elden satış sözleşmesine göre bayilik faaliyetlerini yürütürler.

Bayiler lisanslarının devamı süresince;

a) Bayisi olduğu dağıtıcı haricinde diğer dağıtıcı ve onların bayilerinden akaryakıt ikmali yapılmaması,

b) Tağşiş ve/veya hile amacıyla akaryakıt katılabilecek ürünlerin akaryakıt katılmaması ve istasyonunda bulundurmaması ile yükümlüdür.

Bayiler ve dağıtıcılar, lisanslarına göre kurdukları akaryakıt istasyonlarını kuruma bildirerek işletmeye başlar. Akaryakıt istasyonları, gerekli tedbirleri alarak

tarım sektörünün ihtiyaçları için tanker ve köy pompası vasıtasıyla LPG hariç akaryakıt satışı yapabilir. Kurul, teknik ve ekonomik kriterlere göre bayilik kategorileri oluşturabilir. Bu durumda bayilik lisansları kategorilerine göre düzenlenir. Akaryakıt ve LPG istasyonları arasındaki mesafeler, aynı yönde olmak üzere, şehirlerarası yollarda on kilometreden, şehir içi yollarda bir kilometreden az olmamak üzere Kurul tarafından çıkarılacak ve 1.1.2005 tarihinde yürürlüğe giren yönetmelikle düzenlenir. (DPT. 2007: 59)

**Tablo-4. Akaryakıt Dağıtım Firmalarının Depolama Tesisleri ve Kapasitesi**

DAĞITIM ŞİRKETLERİ DEPOLAMA TESİSLERİ			
S.NO	DAĞITIM ŞİRKET ADI	BULUNDUĞU YER	KAPASİTE M <sup>3</sup>
1	Akpet Akaryakıt Dağıtım A.Ş.	HATAY	83.943
2	Akpet Akaryakıt Dağıtım A.Ş.	BATMAN	5.000
3	Akpet Akaryakıt Dağıtım A.Ş.	İZMİR	14.000
4	Akpet Akaryakıt Dağıtım A.Ş.	MERSİN	16.400
5	Akpet Akaryakıt Dağıtım A.Ş.	KIRIKKALE	27.400
6	Akpet Akaryakıt Dağıtım A.Ş.	KOCAELİ	32.000
7	Akpet Akaryakıt Dağıtım A.Ş.	ANTALYA	3.114
8	Akpet Akaryakıt Dağıtım A.Ş.	MUĞLA	1.541
9	Alpet-Altınbaş Petrol ve Ticaret A.Ş.	BATMAN	4.770
10	Alpet-Altınbaş Petrol ve Ticaret A.Ş.	İZMİR	51.339
11	Alpet-Altınbaş Petrol ve Ticaret A.Ş.	SAMSUN	46.950
12	Alpet-Altınbaş Petrol ve Ticaret A.Ş.	KIRIKKALE	12.000
13	Alpet-Altınbaş Petrol ve Ticaret A.Ş.	MERSİN	94.847
14	ATAŞ Anadolu Tasfiyehanesi A.Ş.(Shell-Bp-Mobil)	MERSİN	19.586
15	ATAŞ Anadolu Tasfiyehanesi A.Ş.(Shell-Bp-Mobil)	MERSİN	550.746
16	Moil-Bölünmez Petrolcülük A.Ş.	DENİZLİ	460
17	BP Petrolleri A.Ş.	İSTANBUL	7.535
18	Damla Petrol Ticaret Turizm Ltd.Şti.	KIRIKKALE	11.000
19	Denge Petrol Sanayi ve Ticaret İthalat İhracat Pazarlama Ltd. Şti.	ANKARA	28.419



20	Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama A.Ş.	KIRIKKALE	2.785
21	Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama A.Ş.	MERSİN	41.208
22	GS Petrol Ürünleri Ticaret A.Ş.	İZMİR	12.064
23	Güvengaz Petrol Ürünleri Enerji Sistemleri Doğalgaz A.Ş.	BARTIN	9.326
24	Kadooğlu Petrolcülük Taşımacılık Ticaret Sanayi İthalat ve İhracat A.Ş.	MERSİN	96.675
25	Lukoil Eurasia Petrol Anonim Şirketi	KOCAELİ	9.898
26	Mobil Oil Türk Anonim Şirketi	ANTALYA	6.436
27	Opet Petrolcülük A.Ş.	GİRESUN	43.130
28	Opet Petrolcülük A.Ş.	TEKİRDAĞ	153.293
29	Opet Petrolcülük A.Ş.	İZMİR	56.598
30	Opet Petrolcülük A.Ş.	KOCAELİ	37.500
31	Opet Petrolcülük A.Ş.	MERSİN	240.000
32	Pet-Line Petrol Ürünleri Ticaret A.Ş.	TEKİRDAĞ	14.900
33	Pet-Line Petrol Ürünleri Ticaret A.Ş.	KIRIKKALE	5.841
34	Pet-Line Petrol Ürünleri Ticaret A.Ş.	KOCAELİ	20.773
35	Petrol Ofisi A.Ş.	BATMAN	7.450
36	Petrol Ofisi A.Ş.	MERSİN	110.239
37	Petrol Ofisi A.Ş.	KIRIKKALE	20.155
38	Petrol Ofisi A.Ş.	İSTANBUL	102.511
39	Petrol Ofisi A.Ş.	KOCAELİ	244.046
40	Petrol Ofisi A.Ş.	TRABZON	78.550
41	Petrol Ofisi A.Ş.	ANTALYA	98.931
42	Petrol Ofisi A.Ş.	SAMSUN	54.553
43	Petrol Ofisi A.Ş.	HATAY	98.778
44	Petrol Ofisi A.Ş.	İZMİR	165.525
45	Shell & Turcas Petrol A.Ş.	KOCAELİ	51.780
46	Shell & Turcas Petrol A.Ş.	HATAY	18.558
47	Shell & Turcas Petrol A.Ş.	KIRIKKALE	20.100
48	Shell & Turcas Petrol A.Ş.	İZMİR	11.520
49	Shell & Turcas Petrol A.Ş.	KOCAELİ	16.545
50	S-Oil Siyam Petrolcülük Sanayi ve Ticaret A.Ş.	MERSİN	96.400

51	Starpet Garzan Akaryakıt Dağıtım Pazarlama A.Ş.	KIRIKKALE	4.294
52	Shell & Turcas Petrol A.Ş.	MUĞLA	2.000
53	Shell & Turcas Petrol A.Ş.	İZMİR	1.600
54	Shell & Turcas Petrol A.Ş.	İSTANBUL	54.135
55	Total Oil Türkiye A.Ş.	SAMSUN	22.150
56	Total Oil Türkiye A.Ş.	İSTANBUL	47.050
57	Total Oil Türkiye A.Ş.	KOCAELİ	104.880
58	Total Oil Türkiye A.Ş.	İZMİR	127.345
59	TP Petrol Dağıtım Ltd. Şti.	HATAY	94.000
60	TP Petrol Dağıtım Ltd. Şti.	KIRIKKALE	20.719
61	TP Petrol Dağıtım Ltd. Şti.	ŞIRNAK	10.000
62	Turkuaz Petrol Ürünleri A.Ş.	ANTALYA	24.350
63	Turkuaz Petrol Ürünleri A.Ş.	KOCAELİ	23.160
64	Turkuaz Petrol Ürünleri A.Ş.	KOCAELİ	10.500

Kaynak:epdk.gov.tr. (23.2.2009 tarih itibari ile)

Tablo 4’de akaryakıt dağıtım firmalarının depolama tesisleri ve kapasitesi ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

### 1.13.2.Dağıtıcılar

EPDK sayfasında yapılan araştırmalara göre; İthalat yoluyla veya rafinericiden temin edilen akaryakıtın bayilik (istasyon) teşkilatı aracılığıyla ticaretinin yapılmasını, sağlayan Türkiye’de 53 dağıtıcı firmanın lisansı bulunmaktadır.

04.12.2003 tarihinde kabul edilen, 20.12.2003 tarih ve 25322 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5015 sayılı Petrol Piyasası Kanununda Dağıtım firmaları şu şekilde tarif edilmiştir.

### **1.13.3.Dağıtım Faaliyetleri**

Petrol piyasası kanununun 7. Maddesine göre dağıtıcı lisansı sahipleri, akaryakıt olarak tanımlanan ürünlerin dağıtım hakkına sahip olur.

Dağıtıcı lisansı sahipleri, kendi mülkiyetlerindeki veya sözleşmelerle oluşturacakları bayilerinin istasyonlarına akaryakıt dağıtımının yanı sıra, serbest kullanıcılara akaryakıt toptan satışı ve depolama tesislerinin yakınındaki tesislere boru hatları ile taşıma faaliyetlerinde bulunabilir. Dağıtıcılar başka akaryakıt dağıtıcılarının bayilerine dağıtım yapamazlar.

Dağıtıcılar, yıllık pazarlama projeksiyonları yapmak ve detayları ile her yıl kuruma şubat ayı içinde vermekle yükümlüdür. Yıl içinde, üçer aylık dönemlerde projeksiyonlarının gerçekleşme değerlemesini yaparak kuruma; ocak, nisan, temmuz, ekim aylarında verir ve projeksiyonlarında oluşan yüzde ondan fazla artış ve eksilişleri açıklarlar.

Petrol piyasa kanununun 2. maddenin birinci fıkrasının (10) ve (13) numaralı bentlerinde belirtilen şekilde sözleşme ile bayilikler oluşturur. Bayilik süresi bitiminden üç ay öncesinde bayiliğin devamı için sözleşme yenilenemez ise sürenin bitimine kadar dağıtıcı, bayinin ikmal ihtiyacını karşılar. Süre bitiminde bayi, sözleşme yaptığı yeni dağıtıcının ürünlerini pazarladığı anlaşılacak şekilde faaliyetine devam eder ve en geç bir ay içinde eski dağıtım şirketi ile ilgili tüm belirtileri kaldırır.

Dağıtıcıların kendi işlettiği istasyonlar aracılığı ile yaptığı satış, dağıtıcının toplam yurt içi pazar payının yüzde on beşinden fazla olamaz. Dağıtıcıların yurt içi pazar payı, toplam yurt içi pazarın yüzde kırk beşini geçemez. Dağıtıcı, kendi işlettiği istasyonlara sübvansiyon ve bayi istasyonlarından farklı uygulama yapamaz.

Dağıtıcılar, tescilli markası altında yapılan faaliyetlere ilişkin kalite kontrol izlemesini etkin biçimde yapmak, bayilik iptallerini gerekçeleriyle birlikte Kuruma bildirmekle yükümlüdür. Akaryakıt dağıtımı için kurulacak tesis ve ekipmanlara ilişkin teknik, güvenlik, çevre ve benzeri kriterler Kurum tarafından çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.

Dağıtıcı lisansı sahipleri, kurum tarafından belirlenen esaslara uygun olarak bayilerinde kaçak petrol satışının yapılmasını önleyen teknolojik yöntemleri de içeren bir denetim sistemi kurar ve uygular. (Ek fıkra: 25 Ocak 2007 – 5576 s. Kanun Md. 2; 13 Şubat 2007 Tarih 26433 s. RG)

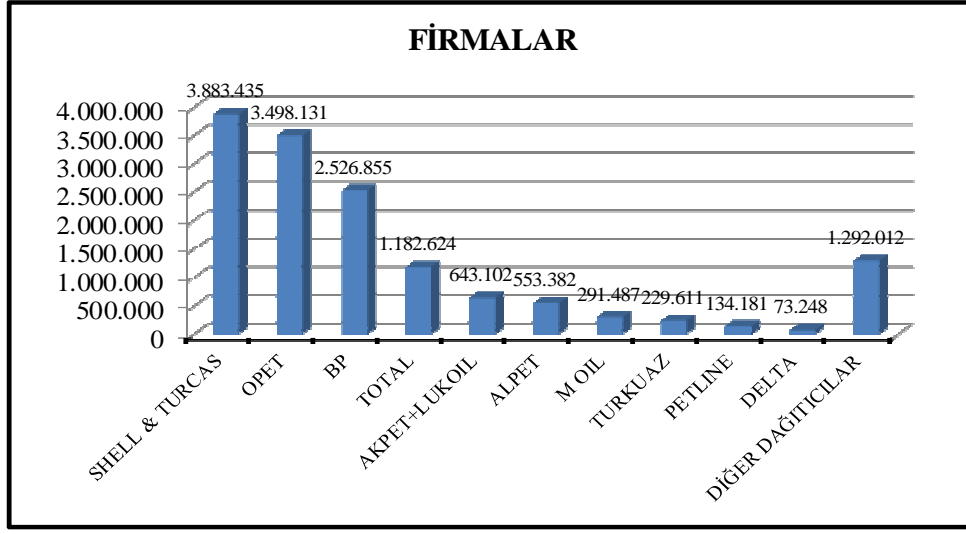
Türkiye’de faaliyet gösteren dağıtım firmaları, kara veya deniz taşıt araçlarıyla veya alt yapının mevcut olduğu durumlarda boru hatlarıyla rafinerilerden topladıkları ürünleri kendi sahip oldukları depolara getirirler. Genellikle depolardaki bu ürünler bayiler tarafından teslim alınıp istasyona taşınıyor olmakla birlikte, dağıtım firmalarının ürünleri doğrudan istasyonlara iletmesi yönünde giderek artan bir eğilimin olduğu görülmektedir.

Petrol ürünlerine olan talebin sürekli artmakta oluşu, depolama tesislerinin bölgesel ve sektörel talebi karşılayacak ve güvenli stok seviyelerini idame ettirecek kapasitede kurulması gereğini ön plana çıkarmaktadır.

Yürürlükteki mevzuat çerçevesinde asgari depolama ve sermaye sınırlaması dışında ana dağıtım şirketi kurulmasının sınırlanmadığı sektörde, ana dağıtım şirketi statüsüne sahip 15.05.2010 tarih itibariyle 53 firma bulunmaktadır.

Bu alanda faaliyet gösteren Shell&Turcas, BP, Total, Lukoil yabancı diğerleri ise yerli şirketlerdir. Bu firmalardan BP, Shell ve pazara 2006 yılında giren Rus şirketi Lukoil dünya çapında dikey bütünleşmeyi sağlamış olan ve dünya petrol piyasalarında “majors” olarak adlandırılan firmalardır. POAŞ ise özelleştirilmeden önce kamu kimliği ile dikey bütünlüğe sahip olmamakla birlikte, Türkiye dağıtım pazarının ulusal şampiyonu olarak gösterilebilir. (Soysal, 2003: 12-13)

**Şekil-20. Yılı Dağıtım Şirketleri Satış Miktarı (MetreKüp/2010)**



Kaynak: www.petder.org.tr/admin/my\_documents/my\_files/CE5\_TurkiyeTuketimWEB201002.xls-01.01.2013

Şekil 20’de 2010 yılı içerisinde dağıtım şirketi bazında akaryakıt dağıtım şirketleri satış miktarı metre küp olarak verilmiştir.

**Tablo-5. Türkiye’deki Akaryakıt Satışlarında Dağıtıcıların Durumu (Metre Küp/Yıl)**

FİRMA	SATIŞ MİKTARI (2010-m3)
POAŞ	5.776.425
SHELL & TURCAS	3.883.435
OPET	3.498.131
BP	2.526.855
DİĞER DAĞITICILAR	1.292.012
TOTAL	1.182.624
AKPET+LUKOIL	643.102
ALPET	553.382
M OIL	291.487
TURKU AZ	229.611
PETLINE	134.181
DELTA	73.248
GENEL TOPLAM	20.084.494

Kaynak:(http://www.petder.org.tr/admin/my\_documents/my\_files/CE5\_TurkiyeTuketimWEB201002.xls)

Tablo 5’de 2010 yılı içerisinde dağıtım şirketi bazında akaryakıt dağıtım şirketleri satış miktarı metre küp olarak ayrıntılı verilmiştir.

Dağıtım firmalarının çatısı altında toplandığı iki adet dernek bulunmaktadır. PETDER ve ADER. Aytemiz, Bölünmez, Opet, Petline, Tuta ve Turkuaz’ı bünyesinde bulunduran ADER daha çok yerli firmaların üye olduğu bir dernek konumundadır. PETDER’in üyelerinin ise BP, Shell, Total vb. yabancı menşeli firmalardan oluştuğu görülmektedir.

Türkiye de akaryakıt bayilerini temsil eden iki işveren sendikasıdan biri POAŞ bayilerinin oluşturduğu ve 5259 üyesi olan PÜİS (Petrol Ürünleri İşverenler Sendikası), diğeri ise ağırlıklı olarak İstanbul da örgütlenmiş olup daha çok yabancı dağıtım firmalarının bayilerinin üye olduğu 279 üyeli TABGİS (Türkiye akaryakıt bayileri petrol ve gaz şirketleri işveren sendikası) dir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DAĞITICI İLE BAYİ İLİŞKİLERİ

#### 2.1. Akaryakıt Dağıtıcıları İle Bayi Arasındaki İlişkiler

Petrol piyasa kanunu ve yönetmelik usül ve esaslar çerçevesinde bayi ve dağıtıcı arasındaki ilişkilerde uygulamadan kaynaklanan sorunlar, çözüm önerileri konularında aşağıda bilgi verilmektedir.

1. Kanun ve ilgili mevzuattaki diğer hükümler saklı kalmak kaydıyla dağıtıcı lisansı sahipleri:

- a) Başka akaryakıt dağıtıcılarının bayilerine dağıtım yapamaz.
- b) Tescilli markası altında yapılan faaliyetlere ilişkin kalite kontrol izlemesini etkin biçimde yapar. Kurul tarafından ilgili mevzuat kapsamında verilen denetim görevlerini yerine getirir.
- c) Sözleşme bayilik süresi bitiminden üç ay öncesinde yenilenemez ise sözleşme süresinin bitimine kadar bayisinin ikmal ihtiyacını karşılar.
- d) Bayilerin katılımıyla gerçekleştirdikleri özendirme kampanyası hakkında bayilerini, kampanyanın maliyetine ilişkin belgelerle birlikte açık bir şekilde bilgilendirir.
- e) Kendi işlettiği istasyonlara sübvansiyon ve bayi istasyonlarından farklı uygulama yapamaz.
- f) Kendi mülkiyetinde ve işletmesindeki akaryakıt istasyonları üzerinden yaptığı satışlarda, kendi yurtiçi pazar payının % 15'ini geçemez.
- g) Durumu ilgili ve/veya diğer mevzuata uygun olmayan gerçek veya tüzel kişilerle bayilik sözleşmesi yapamaz.
- h) Bayilik iptallerini gerekçeleriyle birlikte EPDK'ya bildirir.
- i) EPDK tarafından belirlenen esaslara uygun olarak bayilerinde kaçak petrol satışının yapılmasını önleyen teknolojik yöntemleri de içeren bir denetim sistemi kurar ve uygular.

j) Kalorifer yakıtı, fuel-oil ve motorinde yıllık tüketimi, 5000 tonun altında olmayacak şekilde EPDK tarafından belirlenecek olan yıllık tüketim miktarının altındaki kullanıcılara kendi işlettikleri akaryakıt bayileri üzerinden satış yapamaz.

k) Faaliyetlerini sona erdirmeden en az üç ay önce bayilerini durumdan haberdar eder.

l) Bayilere yapacakları akaryakıt satışları ile hizmet ifalarında Vergi Usul Kanunu hükümlerine göre tanzim edecekleri belgelerde, satış yapılan bayinin lisans numarasını da belirtir.

m) Bayilik teşkilatını oluşturan bayilerine ait tesislerdeki her bir tank, depo, pompa vb. için en az 4 adet numune kabını bayilerin tesislerinde bulundurur.

n) EPDK'ya aylık olarak, bayiye teslimler miktar ve ağırlıklı ortalama fiyat bildirimleri yapar.

o) EPDK'ya oluşuma bağlı olarak, tip bayilik sözleşmesi örnekleri hazırlanması veya bunlarda değişiklik yapılması halinde, bunların yürürlüğe konulmasından önce tip sözleşme bildirimini yapar.

p) EPDK'ya oluşuma bağlı olarak, akaryakıt dağıtım fiyatı değişikliği bildirimini ve bayilik sözleşmelerinde tavsiye edilen veya tavan fiyat yöntemi uyguluyorsa akaryakıt bayi fiyatı değişikliği bildirimini yapar.

2. Aynı şahıs işlettiği farklı akaryakıt istasyonları için farklı dağıtıcılarla bayilik sözleşmesi yapabilir mi?

Aynı şahsın farklı akaryakıt istasyonları için farklı dağıtım şirketleriyle bayilik sözleşmesi yapmasında sakınca bulunmamaktadır. Ancak bu akaryakıt istasyonlarının her biri için ayrı bayilik lisansı alınır.

3. Bayi dağıtıcısının özendirme kampanyalarına katılmak zorunda mıdır?

Dağıtıcılar, bayilerin katılımıyla gerçekleştirdikleri özendirme kampanyası hakkında bayilerini, özendirme kampanyasının maliyetine ilişkin belgelerle birlikte şeffaf, açık bir şekilde bilgilendireceklerdir. Bayilerin kampanyaya katılımı ihtiyarîdir.



Bayilerinin tescilli marka altındaki faaliyetlerine ilişkin olarak dağıtıcıların denetim yükümlülükleri nelerdir?

Bayilerinin tescilli marka altındaki faaliyetlerine ilişkin olarak dağıtıcılar;

a) Akaryakıt istasyonlarında stok hareketleri ve akaryakıt alım satım işlemlerinin elektronik ortamda, günlük olarak izlenebilmesine yönelik bir istasyon otomasyon sistemi kurar. Merkez bağlantısı olan istasyon otomasyon sistemi ile bayilerindeki akaryakıt alım satım hareketlerini izler ve raporlar. Kayıt dışı ikmal ve satış tespit edilmesi halinde EPDK'yı derhal bilgilendirir.

b) Bayilerin, üç aylık dönemler itibarıyla akaryakıt stok ve alım satım mutabakat raporları oluşturmasını sağlar.

c) Bayilerinin akaryakıt istasyonlarında akaryakıt fiyatları, ilan, pano ve akaryakıt türlerinin isimlendirilmesi hususlarının EPDK'da belirlenen usul ve esaslara uygun olup olmadığını kontrol eder.

d) Tahsis edeceği kalite kontrol araçları ve kalite kontrol uzmanları vasıtasıyla periyodik olarak akaryakıt bayilerindeki tesisleri denetler. Tank, pompa bakım ayarları ve ölçümlemesini, tesiste taşış ve/veya hile amaçlı akaryakıt katılabilecek ürünlerin bulunup bulunmadığının kontrollerini yapar.

e) İhbar ve şikâyet üzerine alınan numuneler hariç olmak üzere yılda en az bir defa bayisine ait tesiste ikmal edilen her bir akaryakıt türünden numune alır. Bu numunelerde gerekli analizleri yaptırır.

f) Kendilerine iletilen ihbar ve şikâyetler üzerine ihbar ve şikâyetin geliş tarihinden itibaren en geç 3 gün içerisinde ihbar veya şikâyete konu hususların niteliğine uygun denetim yapar.

g) İlk defa lisans alacak olan bayiler için lisans alma tarihinden itibaren en geç iki ay içerisinde akaryakıt istasyonundaki kurumsal kimlik çalışmalarını tamamlar. Lisanslı bayinin dağıtıcı değiştirmesi halinde ise aynı süre dağıtıcı değişikliğinin lisansa derç tarihinden başlar. Dağıtım şirketinin birleşmesi veya devri durumunda ise bu konudaki çalışmalarını birleşme veya devirden itibaren en geç altı ay içerisinde tamamlar.

h) Bayilerin faaliyetlerine ilişkin tüketici ihbar ve şikâyetleri için ücretsiz telefon numarası, elektronik posta adresi ve yazışma adresi tahsis ettirilmesini sağlar. Bu bilgilere ilişkin levha ve çıkartmaları bayilerine ait tesislerde tüketiciler tarafından rahatlıkla görülebilecek şekilde astırır.

i) Yapılan kontrollerde aykırılıklar bulunması halinde düzenlenen belgeleri kontrol tarihinden itibaren 7 gün içerisinde EPDK'ya gönderir.

Bir bayilik sözleşmesinin içeriği hakkında EPDK'dan kimler bilgi alabilir?

Bayilik sözleşmesinin içeriği hakkında sözleşme taraflarının bilgi sahibi olması esastır. Bu kapsamda, bayilik sözleşmesi suret ve içeriği ticari sır mahiyetindedir. Dolayısıyla üçüncü şahısların bunlar hakkında bilgi edinme talepleri Bilgi Edinme Hakkı Kanunu kapsamı dışında kalır. Bayilik sözleşmesi taraflarından biri konuyla ilgili yazılı dilekçe ve bu dilekçeyi imzalayanların yetkili olduğunu gösterir noter tasdikli imza sirküleri sunarak EPDK'ya başvurabilir. Bu takdirde konu hakkında başvuru sahibine yazılı bilgi verilir.

4. EPDK'nın bayilik veya intifa sözleşmelerinin süresine ilişkin bir kararı var mıdır?

EPDK'nın bayilik veya intifa sözleşmelerinin süresine ilişkin bir kararı mevcut değildir. Petrol piyasasında, intifa sözleşmeleri ile getirilen rekabet etmeme yükümlülüğü süresinin beş yılı aşmamasına ilişkin olarak Rekabet Kurumu tarafından verilen kararlar bulunduğu bilinmektedir. Dolayısıyla bayilerin rekabet mevzuatına ilişkin anılan kararlar hakkında bilgi almak yahut işlem yaptırmak için Rekabet Kurumuna başvurması gerekmektedir.

5. Bayilik sözleşmesindeki ticari konulara yönelik hükümlerin EPDK'yla ilgisi var mıdır?

Türk Ticaret Kanunu uyarınca tacir sıfatı taşıyan bayi ve dağıtıcılar, bütün ticari faaliyetlerinde basiretli birer iş adamı gibi hareket etmekle yükümlüdür. Dolayısıyla ticari iş niteliğindeki sözleşmeler yapılırken azami dikkat gösterilmeli ve sözleşme içeriğine tamamen vakıf olunmalıdır. Bayi ve dağıtıcılar arasındaki sözleşmelerde petrol piyasası ve ilgili mevzuatının düzenleme alanı dışında kalan

ticari konulara yönelik hükümler de mevcuttur. Bu hükümler arasında mülkiyet, intifa, ipotek, ariyet, kira hakları veya asgari satış taahhütleri, teminat mektupları, prim ve cezai şartlar sayılabilir. Petrol piyasası mevzuatının düzenleme alanı dışında kalan söz konusu sözleşme hükümlerinden doğacak ihtilaflarda EPDK taraf değildir. Bu ihtilafların genel hükümler çerçevesinde adli yargı mercilerince çözülmesi gerekmektedir.

#### 6. Hangi hallerde dağıtıcı tadili yapılması gerekir?

Kanun uyarınca bir bayinin sadece bir dağıtıcısı olabileceğinden, bayilik lisansındaki dağıtıcı bilgisinin tadili için mevcut bayilik sözleşmesinin herhangi bir nedenle sona ermesi gereklidir. Dağıtıcısını değiştirmek isteyen bayinin yeni dağıtıcısından akaryakıt alabilmesi için lisansının tadili şarttır. Dağıtıcı lisansı sahibiyle olan sözleşmesinin herhangi bir nedenle sona ermesinden itibaren bir dağıtıcı ile yapılan yeni bayilik sözleşmesini üç ay içerisinde EPDK'ya ibraz ederek lisans tadil talebinde bulunmayan bayinin lisansı sona erdirilir.

Taraflarca aksi kararlaştırılmadıkça bayilik sözleşmesinin aşağıdaki olaylardan herhangi biri gerçekleştiği anda sona erdiği kabul edilmektedir.

- a) Tek taraflı fesih ihbarının sözleşmenin karşı tarafına varması,
- b) Karşılıklı fesih protokolünün imzalanması,
- c) Sözleşme süresinin dolması,
- d) Sözleşmenin ortadan kalktığını tespit eden bir mahkeme kararı alınması.

7. İntifa, tapuya şerh edilmiş kira veya benzeri etkiye sahip diğer yazılı sözleşmelerin dağıtıcı tadilleriyle ilişkisi var mıdır?

Bayilik sözleşmelerinin tek taraflı veya karşılıklı fesih gerekçesi olarak gösterilen, rekabet mevzuatından kaynaklı karar ve düzenlemeler ile diğer muhtelif sebepler lisans tadilinin yapılması ya da başvurunun reddi bakımından önem arz etmez. Sözleşme feshine gerekçe olarak gösterilen intifa, tapuya şerh edilmiş kira veya benzeri etkiye sahip diğer yazılı sözleşmeler EPDK'nın lisans işlemlerinde zaten aranmamaktadır. Dolayısıyla bayilik sözleşmesi haricindeki sözleşmelerin nihai durumunun EPDK'nın lisans tadil işlemleriyle ilgisi yoktur.

## 8. Bayilik sözleşmesi fesih ihbarnameleri nasıl düzenlenmelidir?

Bayilik lisansının tadili için bayilik sözleşmesinin sebepten bağımsız ve şartsız olarak sona erdiğinin tespiti gerekir. Gerekli tespitin yapılabilmesi için ise sözleşme taraflarından en az birinin mevcut bayilik sözleşmesinin sona erdiğini ileri sürmesi ve sözleşmenin sona erdiği bilgisinin sözleşmenin karşı tarafına varması lazımdır. Bayilik sözleşmesini süresinden önce sona erdirmek için bayi ve dağıtıcı arasında karşılıklı bir fesih protokolü imzalanabildiği gibi, taraflardan birinin tek taraflı olarak sözleşmeyi fesih ettiği durumlar da vardır. Dolayısıyla fesih ihbarnameleri:

a) Bayilik sözleşmesinin şartsız olarak sona erdirilmesine ilişkin açık irade beyanını içermelidir.

b) Noter kanalıyla sözleşmenin karşı tarafına gönderilmiş olmalıdır.

c) Sözleşmenin karşı tarafına tebliğ edildiğine dair noterin tebliğ şerhini içermelidir.

d) Noter tasdikli olmalıdır. Yukarıdaki koşulların tümünü taşımayan fesih ihbarnamelerinin EPDK'ya gönderilmemesi gerekmektedir.

## 9. Sözleşmenin sona ermesinden önce stoklanan akaryakıtın satılması mümkün müdür?

Bayilik sözleşmesi sona ermiş bayinin lisansına kayıtlı dağıtıcıdan bayilik sözleşmesi geçerli olduğu sırada temin ederek stokladığı akaryakıtı, lisansı geçerli olduğu sürece kullanıcılara satmasında sakınca yoktur.

## 10. Bayilik sözleşmesinin hangi hallerde yenilenmesi gerekir?

Taraflar sözleşmenin devam etmesini aynı sözleşme içinde yer alan bir şarta bağlamışlar ise şartın gerçekleşmesi halinde mevcut bayilik sözleşmesi geçerli kalır. Lisans tadil başvurusunda bulunulmaz. Bayilik sözleşmesinin herhangi bir nedenle sona ermesine rağmen taraflar sözleşme ilişkisinin devamını isteyebilirler. Bu halde tarafların belirli süreli, dağıtıcının tip sözleşme örneğine uygun, tek elden satış sözleşmesi niteliğinde ve yeni bir bayilik sözleşmesi yapması icap eder. Bayi bu durumda da lisans tadil başvurusunda bulunulmayacaktır. Bayi, yenilediği

sözleşmeye istinaden lisansına kayıtlı dağıtıcıdan akaryakıt teminine devam edebilir. Bu durum bayinin "dağıtıcısı dışındaki diğer dağıtıcı ve onların bayilerinden ikmal yapmama" yükümlülüğüne aykırı değildir. Fakat bayilik lisansının sona ermemesi için aynı dağıtıcıyla yapılan yeni bayilik sözleşmesinin önceki sözleşmenin sona ermesinden itibaren üç ay içerisinde EPDK'ya sunulması gerekir. Bayilerin dağıtıcıları ile yapacakları tek elden satış sözleşmesine göre bayilik faaliyetini yürüteceği Kanun'da açıkça belirtilmiştir. Dolayısıyla bayilik sözleşmesi sona ermiş kişinin yukarıda belirtilen nitelikleri taşıyan bir bayilik sözleşmesi yaparak sözleşmesini yenilemesi gerekir. Bayi, sözleşmesi yenilenmeden lisansına kayıtlı dağıtıcıdan dahi akaryakıt temin etmemelidir.

11. Akaryakıt istasyonundaki eski dağıtıcıya ait belirtileri kim, ne kadar süre içerisinde kaldırmalıdır?

Bayilik sözleşmesinin süresinin bitmesi ve yeni dağıtıcıyla sözleşme yapılırsa bayi öncelikle lisansında dağıtıcı tadilini yaptırır. Sonrasında sözleşme yaptığı yeni dağıtıcının ürünlerini pazarladığı anlaşılacak şekilde faaliyetine devam eder. Bayi en geç bir ay içinde eski dağıtım şirketi ile ilgili tüm belirtileri kaldırmakla yükümlüdür.

12. Dağıtım şirketinin faaliyeti geçici olarak durdurulur veya lisansı iptal edilirse bayi nasıl hareket edecektir?

Bayiler, bayisi oldukları dağıtıcının lisansının iptal edilmesi halinde, sözleşmenin feshini beklemeksizin başka bir dağıtıcı ile sözleşme imzalayabilir. Bayiler bayisi oldukları dağıtıcının faaliyetinin geçici olarak durdurulması halinde dağıtıcının yeniden faaliyete geçmesini beklemek zorunda değildir. Bayi dağıtıcısının faaliyetinin geçici olarak durdurulduğu süre ile sınırlı olmak kaydıyla başka bir dağıtıcıdan akaryakıt temin edebilir. Ancak her iki halde de bayinin EPDK'ya müracaat ederek bayilik lisansını tadil ettirmesi gerektiği değerlendirilmektedir. ([http://www.epdk.org.tr/web/petrol-piyasasi-dairesi/bayiliklisans\\_sss/20.10.2010](http://www.epdk.org.tr/web/petrol-piyasasi-dairesi/bayiliklisans_sss/20.10.2010))

Akaryakıt Fiyatları Nasıl Oluşur: Petrol Piyasası Kanunu gereğince, 01 Ocak 2005 tarihi itibarı ile Serbest Fiyatlandırma Sistemi'ne geçilmiştir.

Akaryakıt fiyatları 14.10.2008 tarihli ve 27024 sayılı Resmi Gazete 'de

yayımlanan, Petrol Piyasası Fiyatlandırma Sistemi Yönetmeliği ile belirlenmektedir.

Bu sistem ile sektördeki akaryakıt dağıtım şirketleri, farklı fiyat politikalarına göre depo satış fiyatını belirlemekte serbest olduğu gibi, bayiler de dağıtım şirketleri tarafından kendilerine tavsiye edilen tavan pompa satış fiyatlarını uygulamakta veya buldukları bölgenin rekabet koşullarına göre kendi pompa satış fiyatlarını uygulamakta serbesttirler.

Petrol Piyasası Kanunu'nun ilgili maddesine göre (geçici madde 1) akaryakıt ürün fiyatlarının hesaplanmasında kullanılan 98/10745 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı yürürlükten kaldırılarak Rafineriler, dağıtım şirketleri ve bayilerin ürün fiyatları tespiti serbest bırakılmıştır. TÜPRAŞ serbest piyasa döneminde de rafineri çıkış fiyatlarının belirlenmesinde 1998 yılından bu yana uygulanan ve o dönemde OFM (Otomatik Fiyat Mekanizması) olarak anılmakta olan sistemi devam ettirmektedir.

Bu sistem, basit olarak tüm Akdeniz Ülkelerinin baz aldığı Platt's European Marketscan bülteninde yayımlanan CIF Akdeniz (Genova/Lavera) ürün fiyatlarının Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası USD Döviz Satış kuru ile çarpımından elde edilen parite fiyatların 7 gün süre ile takibi, 7 günlük parite fiyat (TL/Ton) ortalamasının son ilan edilen fiyatın % 3 altına inmesi veya üstüne çıkması durumunda son 5 günlük ortalama CIF fiyat ile USD döviz satış kurunun çarpımından elde edilen rakamın, fiyat azalmasında %3 eksiğinin, fiyat artışında ise % 3 fazlasının alınması ile yeni fiyatın hesaplanmasından ibarettir. (DPT. 2007: 59)

Türkiye'de Perakende satış fiyatları rekabet koşulları göz önünde bulundurularak oluşturulmaktadır.

Fiyatlandırma Rafineri Fiyat Oluşumu: Gümrüksüz rafineri fiyatı + ÖTV + EPDK payı = Rafineri Satış Fiyatı (KDV hariç).

Gümrüksüz Rafineri Fiyatı: Platts; Akdeniz - İtalyan piyasasında yayınlanan Cif Med, ürün fiyatları anlamına gelir. Türkiye'de bu piyasa izlenir, son fiyat değişiminden itibaren, günlük CIF Med ürün fiyatları ve Günlük Dolar kuru takip edilerek, belli bir fiyat değişim farkında gümrüksüz rafineri tavan satış fiyatı oluşur.

ÖTV; Özel Tüketim Vergisi: Devletin her ürün için ayrı ayrı belirlediği

gümrüksüz rafineri satış fiyatı üzerinden alınan vergidir.

EPDK Payı: Gümrüksüz rafineri fiyatı üzerinden alınan EPDK (Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu) gelir payıdır.

Benzin türlerinde 1,50-TL/m<sup>3</sup>, Gazyağı ve Jet yakıtında 1,50-TL /m<sup>3</sup>, Motorin türlerinde 1,50-TL/m<sup>3</sup>, F.Oil türlerinde 1,60-TL/ton

EPDK, dağıtım şirketleri ve bayiler için verilen çeşitli hizmetlerin karşılığında m<sup>3</sup> başına bu ücreti alır.

Depo Satış Fiyatı: Rafineri satış fiyatı üzerine dağıtım şirketi marjı ve ürün servis ücreti eklenerek, dağıtım şirketinin tüm depolar için satış fiyatları belirlenir. Bu marj, dağıtım şirketleri tarafından ürün maliyetleri, yapılan yeni istasyon yatırımları, mevcut istasyonların yenilenmesi, pazarlama ve çeşitli faaliyetler için ayrılan paydır.

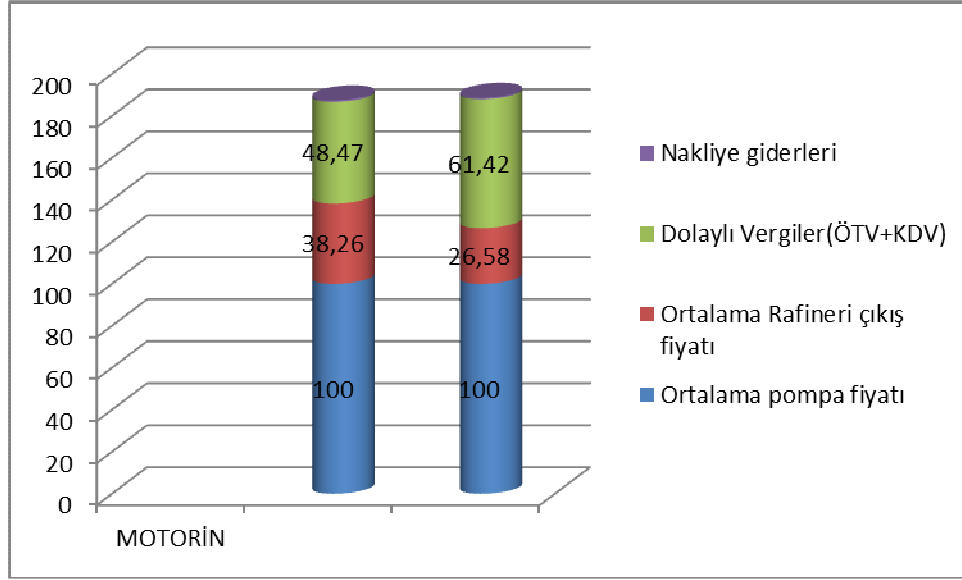
Pompa Satış Fiyatı: Dağıtım şirketi tarafından, depo satış fiyatı üzerine bayinin çeşitli masrafları ve bulunduğu bölgenin nakliye ücretlerinin de eklenmesiyle, tavsiye edilen pompa satış fiyatı oluşturulur ve bayilere bildirilir.

Bayi, tavsiye edilen pompa fiyatını uygulamakta veya bulunduğu bölgenin rekabet koşullarına göre pompa satış fiyatını belirlemekte serbesttir.

**Tablo-6. Ürün Bazında ÖTV (TL/M3-2010)**

Kurşunsuz Benzin 95	1.491,50-TL/m <sup>3</sup>
Kurşunsuz Benzin 95 (97)	1.491,50-TL/m <sup>3</sup>
Katkılı Kurşunsuz Benzin 95	1.491,50-TL/m <sup>3</sup>
Kırsal Motorin	934,50-TL/m <sup>3</sup>
Motorin	1.004,50-TL/m <sup>3</sup>
Gazyağı	760,50-TL/m <sup>3</sup>
Kalyak	476,00-TL/ton
F.Oil No 6	224,00-TL/ton
F.Oil No 5	224,00-TL/ton

**Şekil-21. 2008 Yılı Ortalama Pompa Fiyatlarında Paylar**



	MOTORİN		BENZİN	
	TL/LT	%	TL/LT	%
Ortalama pompa fiyatı	2,80	100,00%	3,21	100,00%
Ortalama rafineri çıkış fiyatı	1,07	38,26%	0,85	26,58%
Dolaylı vergiler (ötv+kdv)	1,36	48,47%	1,97	61,42%
Nakliye giderleri	0,02	0,71%	0,02	0,62%
Ortalama dağıtım masrafları	0,35	12,55%	0,37	11,38%

Kaynak: EPDK Enerji piyasa Düzenleme Kurumu,2009 Petrol Piyasa sektör raporu, s,56

Tablo 6' 2008 yılı içerisinde ürün bazında ÖTV (TL/M3) ne kadar kesildiği gösterilmektedir. Ayrıca Şekil 21'de ise 2008 yılı içerisinde satılan akaryakıt ürünleri üzerinden kâr paylarının dağılımı gösterilmektedir.



**Tablo-7. 2008 Yılı Akaryakıt Dağıtıcılarının Toplam Satış Miktarı Ve Pazar Payı, İstasyon Sayısı**

S.NO	2008 PAZAR PAYLARI			İstasyon sayısı 2009
	Firma Adı	Genel Toplam (ton)	Piyasa Payı (%)	
1	PO	5.823.159	30,4	2934
2	Shell	3.808.778	19,9	1219
3	Opet	2.880.672	15,1	1470
4	BP	2.392.997	12,5	703
5	Total	1.025.394	5,4	546
6	Akpet	648.756	3,4	648
7	Alpet	416.552	2,2	437
8	Moil	244.860	1,3	418
9	Turkuaz	188.440	1	328
10	Enerji	155.911	0,8	469
11	Balpet	137.295	0,7	515
12	Euroil	119.813	0,6	207
13	Teco	119.589	0,6	263
14	Pet-Line	113.686	0,6	222
15	Termopet	110.338	0,6	500
16	Lukoil	104.020	0,5	200
17	Kadooğlu	103.639	0,5	317
18	Soil	102.650	0,5	190
19	Starpet	90.024	0,5	452
20	Best Oil	77.258	0,4	250
21	Eropet	76.281	0,4	207
22	TP	72.846	0,4	96
23	Erk	68.275	0,4	189
24	N-PET	65.589	0,3	184
25	Delta	48.375	0,3	101
26	Birleşik	34.561	0,2	127
27	Gören	32.006	0,2	6
28	Pasifik	25.877	0,1	18
29	Damla	20.168	0,1	51
30	Denge	4.898	0	118
31	MMG	4.161	0	76
32	GS	2.751	0	13
33	Agpaş	2.611	0	77
34	Goldser	2.518	0	58
35	Türkoil	2.333	0	90
36	Güvengaz	1.687	0	21
37	İnter-Oil	1.033	0	95
38	Dabak	675	0	50
39	Karahan	504	0	5
40	Marpet	212	0	13
	<b>Genel Toplam</b>	<b>19.131.192</b>	<b>100</b>	

Kaynak: EPDK 2008 Sektör Raporu

Tablo 7’de 2008 yılı akaryakıt dağıtıcılarının toplam satış miktarı ve pazar payı, istasyon sayısı gösterilmektedir.

EPDK 2008 yılı sektör raporunu petroleum fuarında yayınladığı buna göre dağıtıcı şirketlerin pazar paylarına bakıldığında sektörün %90 'ı ilk yedi firma arasında paylaşıldığı gözükmektedir.

Bazı ürünler bazında firmaların yerlerinde değişiklikler olabilmektedir. Ancak toplam pazar payı olarak alınmıştır.

Ayrıca firmaların pazardaki payları ile istasyon sayıları arasında uyumsuzluklar olabilmektedir. Çünkü istasyon sayısı fazla olan bazı firmaların pazar payları düşük olabilmektedir veya istasyon sayısı az olan bazı firmaların pazar payı yüksek çıkabilmektedir. Bu durum istasyonların satış performansına göre değişmektedir.

Kayıt Dışı Sektör: Akaryakıt sektöründe fiyatlarının belirlenmesi, ürün kalitesi vb. standartlar mevzuat çerçevesinde belirlenirken kayıt dışı sektör ile piyasada rekabet şartları zorlaşmakta ve haksız kazanç sağlanabilmektedir.

PÜİS'in verilerine göre ülkemizde her yıl yaklaşık olarak 2-3 milyar dolarlık akaryakıt kaçakçılığı meydana gelmektedir. Bu rakamların, TÜPRAŞ'ın ve dolum tesislerinin yurda ithal ettiği tüm akaryakıtların toplamının, yurt genelinde her yıl tüketilen akaryakıt miktarından çıkartıldığında ortaya çıkmaktadır. (Can, 2006: 78)

Temmuz 2003 yılında yayınlanarak yürürlüğe giren 4926 sayılı kaçakçılığın önlenmesine dair kanuna göre, her türlü petrol ve petrol türlerinin ithalat, ihracat ve transit işlemlerinde vergi ödememek veya noksan vergi ödemek ya da konulan yasaklılık, kısıtlılık, izin, lisans vb. düzenlemeler aykırı olarak işlem yapmak akaryakıt kaçakçılığı olarak tanımlanmaktadır.

Akaryakıt kaçakçılığının tanımı yanında, kaçak olarak yurda sokulan akaryakıt ile kayıt dışı akaryakıtı birbirinden ayırmak gerekir. Sınır ticaretine ilişkin muhtelif Bakanlar Kurulu Kararı ile getirilen bazı yöresel ve bölgesel muafiyet uygulamaları (1990, 1994, 1996 ve 2001 yıllarında altı aylık sürelerle çıkartılan ithalat yönetmeliklerine göre) sonucu vergi alınmaksızın ya da noksan vergi alınarak yurda sokulan "kaçak" olarak tanımlamak yasal çerçevedeki tanıma pek uymamaktadır. (Can, 2006: 78)

Türkiye Büyük Millet Meclisi 27.01.2000 tarihinde 4481 sayılı kanunda değişiklik yapılmasına dair kanunun geçici 2.maddesi uyarınca Bakanlar Kurulu, sınır ticareti kapsamında ithal edilen mallara ilişkin olarak tahsil edilen Akaryakıt Tüketim vergisinin %5'ine kadarlık kısmını, sınır ticareti yapılan illerin özel idarelerine aktarmaya yetkili kılınmıştır. Bu düzenleme ile tahsil edilen Akaryakıt tüketim vergisinin %5'lik kısmı sınır ticareti yapılan illerin özel idarelerine bırakılmıştır. Özel idareler de kamu harcama disiplini çerçevesinde bu kaynaklarla ilin ihtiyacı olan yol, okul, vb. yatırımları gerçekleştirmesi beklenmiştir. (TBMM, 2000:63-65)

Belirtilen idari düzenlemelerle hukuki zemin ile iliştilmekle birlikte önemli ölçüde vergi kaybını da beraberinde getirmektedir. Bu idari tasarruflar yasal olmakla birlikte, üzerinden vergi alınmadığı ve faturasız bir biçimde yani kayıt dışı olarak piyasaya sürüldüğü bilinen bir gerçektir. Bu nedenle kaçak akaryakıttan ziyade kayıt dışı akaryakıtın yurda sokulması söz konusudur. (Can, 2006: 77)

Pet-Der (petrol sanayicileri derneği)' in açıklamalarına göre 1998 yılında sınır ticareti kapsamında ülkeye yılda 2,1 milyon ton motorin girdiği belirtilmiştir. (Öztürk, 2006: 110)

Kısaca akaryakıt kaçakçılığı, gümrük sahası olmayan yurda sokulan, gümrük idaresinin yasada belirtilen gümrük işlemlerini yaptırmadan ya da gümrük idaresini sahte veya eksik belgeler ile yanıltarak yurda sokulan her türlü akaryakıt olarak tanımlanabilir. (Can, 2006: 77)

Akaryakıt Kaçakçılığının Nedenleri: İç piyasa ile dış piyasa arasında oluşan fiyat farkı akaryakıt kaçakçılığının artmasına neden olmaktadır.

Akaryakıt istasyonlarının bir litre benzinden edebilecekleri kâr oranı yaklaşık %5-13 arasında değişmektedir. Özellikle bu sektörde bayi için önemli olan çek gibi ticaret araçları ile dağıtıcılardan bir aya kadar süre vadeyle ancak akaryakıt alınabilmektedir. Oysa kaçak akaryakıt ve karışımli akaryakıtı iç piyasaya satmak üzere alan bayiler, litre başına %50-40 oranının da değişen miktarlarda kâr elde edebilmektedirler. Hatta uzun vadede akaryakıt alınabilmektedir.

Dağıtım şirketlerinin sayısal artışının 01.01.2005 tarihinden sonra daha da hızlanacağı değerlendirilmektedir. Bu tarihten sonra otomatik fiyat belirlenmesinden de vazgeçildiği, akaryakıt üzerinde net karın belli olduğu bir ortamda, rekabetçi bir piyasa ortamının dağıtım şirketlerinin sayısını minimize edeceği beklentisi olması gerekirken, sayısal olarak daha da artmasının açıklanabilir bir izahı yoktur. Özellikle küçük dağıtım şirketlerinin değişik biçimlerde kaçak ya da katkılı akaryakıt getirerek piyasaya vermek suretiyle kısa sürede büyüklüklere ulaşmalarının, yeni kurulan veya kurulması öngörülen dağıtım şirketleri açısından yasadışı ticareti teşvik edici bir unsur olduğu değerlendirilmektedir.

Akaryakıt bayileri açısından olay değerlendirildiğinde, çok düşük net karların söz konusu olduğu sektörde bayiliğin ancak yüksek cirolar sağlanması durumunda söz konusu olabileceği düşünülmektedir. (Can, 2006: 85)

Akaryakıt Kaçakçılığı Yöntemleri: Akaryakıt kaçakçılığı çeşitli şekillerde yapılmaktadır. Bazısı vergiden kaçırarak, bazısı vergi oranı düşük kimyevi madde kullanmakla, bazısı da yağ vb. ürünleri akaryakıt olarak kullanmaktadırlar.

PÜİS Antalya Bölge Başkanının 31. Mayıs 2008 tarihinde yapılan toplantıda bildirdiğine göre 10 numara motor yağı yol kenarlarında yoğun bir şekilde kamyonlara satıldığını bildirmektedir. Bu da akaryakıt istasyonlarının motorin satışlarını etkilemektedir. (Petrol Dünyası Dergisi, 2008:19)

10 numara yağ adı altında piyasaya tenekeler içerisinde yıllık 300–400 bin tonluk kayıt dışı akaryakıt satışı yapılmaktadır. (Petrol Dünyası Dergisi, 2008:19)

EPDK verilerine göre 2006 yılında Balıkçılara satılmak üzere ÖTV siz motorinlerin litresi 90 ykr-1 TL arasında bayiler tarafından satın alınırken, yabancı bandıralı gemilerden temin edilen kaçak benzin fiyatı, litresi 45 ykr-65 ykr arasında değişen fiyatlarda seyretmektedir. Akaryakıt kaçakçılığında kullanılan makine yağları ve solventlerin litresi 50-70 ykr civarındadır. Böylece akaryakıt sektöründe genellikle büyük şehirlerde veya şehir merkezlerindeki bayiler, sürümden kazanarak pazarda kalmayı başarırken, müşteri sayısı az olan bayiler, kaçakçılıktan dolayı piyasada oluşan haksız rekabet koşullarına dayanmamaktadır. (Can, 2006: 79)

Denetim Faaliyetleri: Akaryakıtın tüketicilere hilesiz olarak ulaştırılabilmesi için süreç üzerinde birtakım denetim faaliyetleri yürütülmektedir.

Ulusal Marker: Akaryakıt rafineri çıkışında veya gümrük girişinde akaryakıtta eklenen katkı maddesidir. Birde bunun yanında dağıtıcıların bayilerini kontrol etmek amacıyla kullandıkları işletme markeri bulunmaktadır.

Renksiz ve kokusuz, Silinemeyen, Akaryakıt içerisinde gözle görülemeyen, dozajı hassas olarak ölçülebilen, homojen olarak akaryakıtta karışabilen, kimyasal formülü gizli ve üreticisi tarafından patent alınmış, akaryakıtta milyonda bir oranlarında eklenen, akaryakıt fiyatıyla kıyaslandığında birim bedel olarak çok düşük oranda kalan kimyasal üründür. (epdk.gov.tr. PPS sunumları)

Benzin, motorin ve bio dizel ürünlerine; yurt içi piyasa giriş noktalarında ve rafineri çıkışında, gümrük girişlerinde veya ilk defa ticari faaliyette konu edileceği diğer tesislerde olmak üzere rafinerici, dağıtıcı veya ihrakiye teslim lisansı sahipleri tarafından 8 ppm (0,008 litre marker /1000 litre) oranında ulusal marker eklenmektedir. Ulusal marker ekleme işlemi, ilgili lisans sahipleri tarafından TÜBİTAK ve anlaşmalı kurumlarda kurulan otomatik dozaj kontrollü enjeksiyon sistemleri aracılığı ile yapılması gerekmektedir. Ulusal markerle işaretlenen akaryakıt teslim edilmeden önce araştırmacı kurumlarca belirlenen yoğunlaşma aralığına ulaşıp ulaşmadığı kontrol edilerek teslim edilmektedir.

Ulusal marker uygulamasının amacı ülke içerisinde yasal olarak serbest dolaşıma giren akaryakıt ile yasal olmayan akaryakıtı araştırmak, ürün ikmal zincirinin her aşamasında ürünün kalite denetimini yapmak, yurda giren kaçak akaryakıtı ve standart dışı akaryakıtın dolaşmasını, satışını engellemektir.

Ulusal Marker uygulamasını 15.10.2007 gün ve 26671 sayılı Resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 2007/25 sayılı Başbakanlık genelgesi uyarınca;

Kamu kurum ve kuruluşlarının yaptığı akaryakıt alımlarında benzin, motorin ve biodizel türlerinin toplu olarak alıcı idarenin tank veya deposuna teslimi esnasında ulusal marker kontrolü yaptırılmaktadır. Ulusal marker kontrolü, akaryakıtın alıcı idare tarafından teslim alınmasından önce idarenin talebi üzerine Sanayi ve Ticaret

Bakanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü, Sahil Güvenlik Komutanlığı ile Jandarma Genel Komutanlığı merkez ve taşra teşkilatlarınca Ulusal Marker Saha Kontrol cihazı ile yapılmaktadır. (Ulusal Marker uygulamasını 15.10.2007 gün ve 26671 sayılı Resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 2007/25 sayılı Başbakanlık genelgesi)

Akaryakıt içerisindeki markerin belirlenen değerler arasında olmaması durumunda akaryakıtta katkı maddesi katıldığını veya taşıyıcı yapıldığını veya kontrolden geçmemiş olarak göstermektedir.

Ayrıca 2007 yılında Emniyet Müdürlüğü personeline Ulusal Marker hakkında bilgilendirme eğitimleri verilmiştir. Ulusal markerin devreye girmesi ile yurt dışından gelen kaçak akaryakıt denetimlerin sıklaşması ile azalmıştır. (<http://www.kom.gov.tr/Tr/Default.asp/15.05.2010>)

**Akaryakıt Bayilik Sözleşmesi ve İntifa Hakkı Kavramları: Akaryakıt Dağıtım şirketleri Bayileri ellerinde tutabilmek ve kontrol altında faaliyetlerini yürüttürebilmek için birtakım sözleşmeler yapmaktadırlar. Akaryakıt Bayilik Sözleşmesi**

Akaryakıt bayilik sözleşmesi, akaryakıt dağıtım şirketi ile bayi arasında akdedilen, dağıtım şirketinin akaryakıt ürünlerini temin etmeyi, bayinin de bunları satmayı taahhüt ettiği, rızai ve tam iki tarafa borç yükleyen bir sözleşmedir. Kanunda düzenlenmiş sözleşmeler arasında yer almadığı için isimsiz sözleşme niteliğinde olan bu sözleşmelerde, taraflar yukarıda sözü edilen yükümlülükleri yanı sıra genellikle başka yükümlülükler altına da girmektedir. Dağıtım şirketinin, akaryakıt istasyonunun donatımı (giydirilmesi), belli bir bölgede başka bayilik vermemesi ve doğrudan satış yapmaması, bayinin ise sadece dağıtım şirketinin markasını taşıyan ürünleri satması, belli bir miktarı satmayı ve satışı artırmayı taahhüt etmesi bu yükümlülükler arasında sayılabilir. Bunlara ilaveten hemen hemen bütün sözleşmelerde bayinin kendisine ait arazi üzerinde dağıtım şirketi lehine intifa hakkı kurulması ve dağıtım şirketinin söz konusu araziyi intifa hakkına dayanarak bayiye kiralaması da kararlaştırılmaktadır.

Rekabet Hukuku bakımından bu sözleşme, sağlayıcılar ile satıcılar arasında yapıldığı için dikey anlaşma niteliğinde bir sözleşmedir.

Söz konusu intifa hakkı 15-25 yıl arası bir süre için kurulduğundan, bayi sözleşme süresi bitiminde istese bile başka bir dağıtım şirketi ile anlaşmamaktadır. Çünkü dağıtım şirketi sahip olduğu intifa hakkı sebebiyle bayinin arazideki her türlü girişimini engelleyebilmektedir. Hatta dağıtım şirketi bayilik sözleşmesini feshederek, arazi sahibi olan bayinin tahliyesini sağlamakta, istasyonu ya kullanmaksızın boş tutmakta veya başka birine kiraya verebilmektedir. (Buyukay, Doğan, 2009:2-5)

EPDK'da Enerji Uzmanı olarak görev yapan Mustafa SAĞIR, TABGİS Sakarya bölge toplantısında Petrol Piyasası Mevzuatı ve Güncel Konular içeren sunumunda; Petrol Piyasası Kanunu'nun Amacı, bayilik lisansları, analiz raporları, fiyatlandırma sistemleri, sorumluluk sigortaları, ortaklık yapıları ve hisse dağılımları, mesafe tespitleri, tutundurma uygulamaları, intifa-ariyet ve diğer sözleşmelerin hükümleri hakkındaki açıklamalarında,

Bayi sahipleri "Ana dağıtım şirketleri intifa hakkı ile bayileri köle gibi kullanıyor. Bu yolla bayiliklerini kaybeden arkadaşlarımız pazarın dışına itiliyor." diye ifade etmişlerdir. ([www.sakarya54.net/haber\\_detay.asp?haberID=695/15.05.2010](http://www.sakarya54.net/haber_detay.asp?haberID=695/15.05.2010))

İntifa hakkının en yaygın kullanım alanı akaryakıt sektörüdür. Çünkü akaryakıt dağıtım şirketleri bayileri ile yapacağı her türlü ticari ilişkide kendilerini garanti altına almak isteyecektir. Bunun da en güvenilir yolu intifa hakkıdır.

Akaryakıt şirketleri kendilerini güvende hissetmek, ticari ilişkilerde zor durumda kalmamak için bayilerinden almış oldukları intifa hakkının süresinin rekabet yasağı gerekçe gösterilerek sınırlandırılması gerektiği konusunda son zamanlarda büyük eleştiriler olmaktadır. (Alan, 2009: 103-104)

Ülkemizde, 2011 yılı Nisan ayı itibarıyla 12.863'si istasyonlu, 987'i istasyonsuz olmak üzere toplam 13.863 lisanslı akaryakıt bayisi bulunmaktadır. ([www.2.epdk.org.tr/lisans/petrol/bayilik/bayilik/asp.05.05.2011](http://www.2.epdk.org.tr/lisans/petrol/bayilik/bayilik/asp.05.05.2011))

Akaryakıt sektöründe bayilik faaliyeti genellikle akaryakıt istasyonu olarak kullanılacak taşınmazların sahipleri tarafından akaryakıt dağıtım şirketlerine verilen uzun süreli intifa hakları ve buna paralel olarak dağıtıcı ile bayi arasında yapılan çeşitli sözleşmelerle yürütülmektedir.

Akaryakıt dağıtım firması kendisini garanti altına almak için bayisi ile sözleşme yapacak akabinde akaryakıt istasyonunun kurulu bulunduğu arazi üzerinde kendisi lehine intifa hakkı tesis ettirecek ayrıca aynı yerde veya başkaca bir yerde akaryakıt bayisinin firma nezdinde ki doğacak olan borçların teminatı olarak ipotek tesis edilmesini talep etmesi gerekecektir. Aksine bir durumda akaryakıt dağıtım firmaları kendilerini bu seklide garanti altına alamamaları durumunda yatırım yapamayacakları için kaliteli bir hizmet sunamayacaktır. Ayrıca 5015 sayılı Petrol Piyasası Kanunu uyarınca akaryakıt dağıtım şirketlerine 60.000 ton beyaz ürün satışı yapma mecburiyeti getirilmiştir. Eğer akaryakıt dağıtım şirketleri faaliyetlerini devam ettirmek istiyorlarsa yani dağıtıcı lisanslarının iptal edilmemesi için bu tonajda ürünü satmak zorundadırlar. Bu tonajı tutturmak için akaryakıt dağıtım bayileri de kendi bayilerinden satış taahhüdü alacaklardır. Bayilerden alınan taahhütlere istinaden dağıtım firmaları da EPDK' ya taahhütlerde bulunmaktadır.

Rekabet Kurumu tarafından dikey anlaşmalara ilişkin olarak yapılan muafiyet düzenlemeleriyle, akaryakıt sektörü bakımından da bayilik sözleşmeleri 5 yıla indirilmiştir. Bu kez intifa hakkı sözleşmeleri hakkında da Rekabet Kurumu tarafından bir değerlendirme yapılması akaryakıt bayileri tarafından talep edilmiştir. Bu talepler doğrultusunda Rekabet Kurumu 05.03.2009 tarihli kararında akaryakıt sektöründe intifa hakkı sözleşmelerinin muafiyetten yararlanma süresini en fazla beş yıl olarak belirlemiştir. İlgili kararında Rekabet Kurumu “Bayilik sözleşmesi ile bağlantılı kredi sözleşmeleri, ekipman ve uzun süreli kira sözleşmeleri ya da uzun süreli intifa hakkı gibi şahsi ya da aynı haklar da rekabet yasağının süresini fiilen uzatacak şekilde kullanılamayacak...” diyerek akaryakıt bayileri ile dağıtım şirketleri arasındaki sözleşmelerin 5 yıla sınırlandırılması gibi taraflar arasındaki intifa hakkının da 5 yıl ile sınırlandırılmasını sağlamaya çalışmaktadır.(Alan, 2009:103)

Akaryakıt dağıtım firmalarının bayilerini elde tutabilmek adına ve istenilen



pazar payını tutturabilmek için yasal zorlamalara gitmektedirler. Bazen de yasalardaki boşluklardan faydalanabilmektedirler.

**Petrolcülükte Kullanılan Terimler:**

**API GRAVİTE:** Petrol endüstrisinde petrol'ün, özgül ağırlığı yerine bununla ters orantılı API Gravite derecesi kullanılmaktadır. Gravite büyüdükçe yoğunluk küçülmekte ve petrolün kalitesi yükselmektedir. Gravite küçüldükçe yoğunluk büyümekte ve petrolün kalitesi düşmektedir.

**BENZİN:** İçten yanmalı buji ateşlemeli motorlarda yakıt olarak kullanılır. Diğer yakıtlara göre daha çabuk buharlaşır; bu nedenle daha fazla yanıcı ve parlayıcıdır. 1 Lt benzin buharlaştığında 300 Lt parlayıcı benzin buharı oluşur.

**BEYAZ ÜRÜNLER:** Benzin, motorin, jet yakıtı, gaz yağı gibi gravitesi yüksek viskozitesi düşük ürünlerdir.

**DBS:** Doğrudan Borçlandırma Sistemi

**DTS:** Doğrudan Tahsilat Sistemi

**EPDK:** Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu

**ETKB:** Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı

**HAM PETROL:** Yerden çıkarılan sıvı haldeki doğal hidrokarbon.

**İHRAKİYE:** Ülkenin karasuları ve/veya karasuları bitişiğinde deniz vasıtalarına veya hava meydanlarında yerli ve yabancı uçaklara vergili veya vergisiz sağlanan akaryakıtı ve madeni yağı ifade eder.

**IEA:** International Energy Agency - Uluslararası Enerji Ajansı

**İNTİFA:** Mülkiyetini istasyon sahibinde bırakan sınırsız kullanma ve yararlanma hakkını tapuya konulan şerh ile dağıtıcı şirkete bırakan kişisel bir ittifak hakkıdır. Hak sahibinin ölümüyle sona erer, mirasçılara geçmez.

**KATKI MADDELERİ:** Akaryakıt ürünlerinin özelliklerini iyileştirmeye matuf organik ve inorganik maddeler.

**KİLOMETRE TAHDİDİ:** Şehir içi ve şehirlerarası trafiğe açık yollarda aynı

istikamette iki akaryakıt istasyonu arasındaki, yönetmelikle belirlenen asgari mesafe.

**KÜKÜRT:** Motorin içinde bulunan kükürt istenmeyen bir maddedir. Yanma sırasında asit oluşturarak hem motora hem de çevreye zarar verir. Motorda kir ve tortu oluşturduğundan motor verimini düşürür.

**LPG:** Liquid Petroleum Gas - Sıvılaştırılmış Petrol Gazı. İçten yanmalı buji ateşlemeli(benzinli) motorlarda yakıt olarak kullanılır.

**MOTORİN:** Dizel motorlarda yakıt olarak kullanılır. Parlama noktası benzine göre yüksek olmasına rağmen yanıcı ve parlayıcıdır.

**OKTAN:** Benzin, motor içinde düzenli yanmadığında vuruntuya (sarsıntıya) sebep olur. Oktan sayısı yüksek olması vuruntuyu azaltır. Oktan, benzinin yanma kalitesinin bir ölçüsüdür.

**OPEC:** Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü

**OFM:** Otomatik Fiyat Mekanizması

**ÖTV:** Özel Tüketim Vergisi

**PETROL:** Ulaştırma, enerji, sanayi, konut ve tarım alanlarında kullanılan petrol, adını Yunanca-Latince'de taş anlamına gelen "petra" ile yağ anlamına gelen "oleum" sözcüklerinden almaktadır.

**PiGM:** Petrol İşleri Genel Müdürlüğü

**PPM:** Yakıtta çok çok düşük konsantrasyonda bulunan maddeleri ifade etme amacıyla ppm (parts per million - milyonda bir) terimi kullanılmaktadır. Ppm bir kilogram yakıtta mg cinsinden kükürt miktarını gösterir.

**SETAN:** Benzin için oktan ile tanımlanan özellik, motorin için de setan ile tanımlanmıştır. Setan, motorinin tutuşma kolaylığını ve yanma kalitesini gösteren bir ölçüdür. Setan sayısı yüksek motorin verimli yanar daha çok yol yapılmasını sağlar.

**SIYAH ÜRÜNLER:** Fueloil 4 (Kalyak), Fueloil 6, asfalt gibi gravitesi düşük viskozitesi yüksek ürünlerdir.

**SOLVENT:** Kimya ve sanayi tesislerinde tüketilen ve/veya yeni kimya ve

sanayi mamulleri üretiminde kullanılan petrol ürünleri.

**TRANSİT TAŞIMA:** Başka bir ülkeden gelen petrolün başka bir ülkeye Türkiye üzerinden kara ve deniz yolu ile taşınması.

**TYS:** Taşıt yönetim sistemi.

**TTS:** Taşıt tanıma sistemi.

**ULUSAL MARKER:** Akaryakıt rafineri çıkışında veya gümrük girişinde eklenen katkı maddesi.

**VARİL:** Ham petrol 19. yüzyılda ilk kez ABD'de geniş çaplı olarak ticari amaçla piyasaya sürüldüğünde, tahta variller içinde tutulduğu için, varil ile ölçülmeye başlanmıştır. 1 Varil 159 litre ve 42 ABD galonuna, 1 ton ise 7,33 varile denk gelmektedir.

**VİSKOSİTE:** Yapışkanlık, düşük viskoziteli petrolerin üretimi, taşınması ve işlenmesi kolay ve ekonomik olduğundan dünya ticaretinde bu tür petroler tercih edilmektedir.

**AŞAĞI PAZARLAR:** (Downstream Markets) Petrol endüstrisinin rafinaj, dağıtım ve pazarlama oluşan kısmı kapsar.

**YUKARI PAZARLAR:** (Upstream Markets) Petrol endüstrisinde arama ve çıkarma işlemlerini kapsar.

([http://www.petrolodak.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=72&Itemid=97/05.05.2010](http://www.petrolodak.com/index.php?option=com_content&view=article&id=72&Itemid=97/05.05.2010))

## **2.2.Dağıtım Kanallarında Çatışma**

Çatışma konusu hem beşeri konularla ilgili olarak hem de dağıtım faaliyetleri üzerindeki süreçlerden kaynaklanarak da çıkabilmektedir. Bu nedenle her iki konudan da bahsedilmiştir.

Endüstriyel alıcı konumundaki işletmeler son yıllarda giderek artan ölçüde tedarik zinciri yönetimine yönelmektedirler tedarik zinciri yönetimi, nihaiyi tüketiciden ilk tedarikçiye kadar tüm ticari süreç ya da işlemleri, müşteri için değer

yaratacak ve tatmini sağlayacak şekilde bütünleşmeyi gerektirir. Bu bağlamda dağıtım kanalında kanal liderliği, kanal gücü, işbirliği ve çatışma kanal üyeleri arasındaki ilişkilerin ve işleyişin değerlendirilmesinde önem kazanan, birbiriyle yakından ilgili kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. (Mucuk, 2004: 268)

Çatışma, tüm sosyal sistemlerin olduğu gibi dağıtım kanallarının da doğasında var olan bir olgudur. Çatışmanın yapısını ortaya koyabilmek için hem dağıtım kanalı literatüründe hem de davranış bilimi literatüründe araştırma yapmak gerekmektedir. (Yapraklı, 1997: 15-16)

Dağıtım kanalları bağlamında çatışma, genel bir ifadeyle, şöyle tanımlanabilir: İki veya daha fazla taraf (kişi veya kuruluş) arasında en azından, taraflardan birinin diğerini, kendi işini bozan, yok eden, inciten veya kıt kaynaklara kendisinin zararına sahip çıkan davranışlarda bulunan bir hasım olarak gördüğü sosyal bir ilişkidir. (Demir, 2006: 15-20)

Dağıtım kanallarında liderlik, çatışma, işbirliği, bağımlılık ve rekabet kavramları birbiriyle yakından ilişkilidir. Kanallarda yer alan üyeler bir malın tüketiciye doğru akışında birbirine bağımlı olabilirler. Kanal liderliği de çatışma, rekabet ve işbirliği sonucu ortaya çıkabilmektedir. (Mucuk, 2004: 271)

Dağıtım kanalı çatışması, kanal üyeleri arasında bir anlaşmazlık veya düşmanlık olduğu zaman geçerlidir. Kanal uyuşmazlığı çoğunlukla açıkça ifade edilen formel kanal gücünün yeri olmadığı zaman ortaya çıkar. Kanal üyeleri, kanalın ortak amacını veya belirli aktivitelerle ilgili sorumlulukları konusunda görüş ayrılığı yaşayabilirler. (Zikmund, William G., Michael d' Amico, 2002:372)

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 tanımlanmaktadır. 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. (Güres, 2008: 229)

Dağıtım Kanallarında çatışma çeşitli uzmanlar tarafından üç şekilde ifade edilmiştir. Bunlar; yatay çatışma, türlerarası çatışma, dikey çatışma

### **2.2.1.Yatay Çatışma**

Yatay Çatışma aynı dağıtım kanalı düzeyinde benzer ya da aynı tür işletmeler arasında görülür. (Mucuk, 2004: 270) Rekabetten dolayı oluşan çatışmadır. (Güres, 2008: 230) Bakkal ile bakkal, Akaryakıt bayisi ile Akaryakıt bayisi arasındaki çatışmadır.

Belli bir kanal düzeyindeki örneğin, perakendecilikteki aracılarn birleşip birleşmedikleri aralarındaki çatışmalardır. Birbirlerinin müşterilerini çalmaları, fiyat, reklâm vb. yollarla veya bir zincirde kötü servis, kalite vb nedeniyle genel firma imajına zarar verebilmektedirler. Kanal kaptanı acele önlem almalı, açık seçik zorunlu politikaları uygulamaya koymalıdır. Örneğin, eczanelerin kozmetik, spor malzemeleri, terlikler vb. satmaları, buna karşılık bakkalların da yara bandı, aspirin vb. satmaları. (Tek, 1995: 422)

### **2.2.2.Türler Arasındaki Çatışma**

Türler arası Çatışma aynı piyasada satış yapan aynı kanal düzeyinde ama farklı türdeki aracı işletmeler arasındaki rekabetten doğan çatışmalar. Bakkal ile hiper market arasındaki çatışmalar. (Mucuk, 2004: 270)

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 arttırabilmek için normal sattıkları ürünlere ek olarak, bilgisayar donanımları, hazır giyim ürünleri ve tüketim ürünleri dışındaki ticaret ürünlerini de satmaya başlamışlardır. Bu şekildeki bir davranışla da, bu ürünleri satan diğer aracılarnla çatışma söz konusu olmaktadır. Üreticiler de dağıtım kanalını çeşitlendirdiklerinde, türler arasında çatışmaya neden olabilmektedir.

Örneğin, toptancı, perakendeci şeklinde bir dağıtım kanalı kullanırken, interneti yeni bir kanal olarak kullanmaya başladığında, bu yeni dağıtım aracı diğer aracılarn arasında çatışmaya neden olabilmektedir. (Güres, 2008: 230)

### 2.2.3.Dikey Çatışma

Dikey Çatışma aynı kanalın farklı düzeylerindeki aracılar arasındaki çatışmadır. Üretici ile bayi arasındaki çatışmalar. (Mucuk,2004: 270) Akaryakıt dağıtım şirketi ile Akaryakıt istasyonları (Bayi) arasındaki çatışmalar.

Değişik düzeylerdeki kanal üyeleri arasındaki çatışmadır. Üreticiler ve aracılardan farklı düzeyleri (toptancılar, perakendeciler, bayiler, acenteler, brokerler, distribütörler...) arasındaki rekabet, dikey düzeydeki çatışmayı oluşturmaktadır. Bu tür çatışma, diğer çatışma türlerine göre daha şiddetli olmaktadır. Toptancılar ile perakendeciler, üreticiler ile toptancılar ve üreticiler ile perakendeciler arasındaki çatışma, yatay düzeydeki çatışmadan daha güçlü olmaktadır. (Güres, 2008: 230)

Dikey çatışma, satışlar az olduğunda ve sonuç olarak üreticilerin satıcıları veya dağıtımçıları hırsla ürünlerini tanıtılamamakla suçlandığında ortaya çıkar. Çatışma ayrıca eğer üreticiler, toptancılar veya perakendeciler ürün hattı üzerinde yeterince para kazanamadıklarına inandıkları zaman ortaya çıkar. (Zikmund, William G., Michael d' Amico, 2002:371)

Genellikle aynı kanalın farklı düzeydeki üyeleri arasındaki çatışmaları ifade eder. Örneğin, bir-soğutucu imalatçısı firma aracılardan anlaşmadan taksitle satış kampanyası başlatmış ve onları zor duruma sokmuştur.

Dağıtım kanallarındaki dikey çatışmaların en önemli nedenlerinden biri stokların, ürünlerin imalatçıdan başlayarak yukarıdan aşağıya doğru itilmesi arzudur. Kanalda her üye stokları bir sonraki aşamaya iterek, bir an önce sorumluluktan ve riskten kurtulmak ister. Dağıtım kanallarında eritilemeyen, satılamayan ürünlerin birikmesi (stok yığılması), piyasada kullanılan deyimleriyle, "şişme" yapmaktadır. İmalatçıyla toptancının ürünleri bir sonraki katmana yıkıp gitmesi ve çeşitli nedenlerle iade edilmek istenen ürünleri almaması (imalatçı - dağıtıcı) çatışmasını yol açar. Türkiye'de dayanıklı dayanıksız birçok alanda imalatçılar daha önce sözü edilen "stok yayma" politikasını uygulayarak, bakkal ve diğer bayileri zor duruma sokmaktadırlar. Spot piyasa böyle oluşmaktadır.

İkinci durumda bu üyelerin kişisel çıkarları aynı ise bunlar yapımcıdan bir

şeyler koparmak için gizli anlaşma yoluna gidebilirler. Çatışmayla ilgili sorun, tamamen ortadan kaldırmaktan çok, çatışmayı iyi yönetmektir. Bunun için de kanal kaptanı herkesin uyabileceği daha yüksek amaçlar geliştirmelidir.(Demir,2006:21)

Dikey çatışma ayrıca bir toptancının engellendiği zaman da ortaya çıkar. Çünkü üretici toptancıyı atlayarak doğrudan daha büyük müşterilere satış yapar ise çatışmayı başlatır. (Zikmund, William G., Michael d' Amico, 2002:371)

#### **2.2.4.Kanallar Arası Rekabet Ve Çatışma**

Kanallar arası rekabet aynı piyasada satış yapan aynı kanal düzeyindeki üyeler veya sistemler zincir mağaza ile klasik mağaza arasında olur.

Kanal çatışmalarının bir değişik şekli de yurt dışından ürün ithal edenler ile aynı ürünü yurt içinde üretenler arasında meydana gelmektedir. (Tek, 1995: 424)

Bu durum dünyanın küçüldüğünün genel bir örneğidir. Amerika Birleşik Devletlerindeki bir şirketin Türkiye'de aynı üretimi yapan bir firma ile rakip olması olarak değerlendirilebilir.

#### **2.2.5.Davranışsal Literatür**

Bir rekabet ya da muhalefet durumunun söz konusu olduğu veya farklı amaçlara sahip olan grupların birbirlerini etkiledikleri her ortamda çatışma kaçınılmazdır. Çatışma olgusunun bilim adamlarınca farklı açılardan incelenmiş olması bu konuda ortak bir tanımın yapılmasını güçleştirmektedir. Genel olarak her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelen çatışma, gücün, kaynakların azlığına ve değişen değer yargılarına dayanır.

Çatışmayı sosyal bir organizasyon içindeki iki ya da daha fazla kişi veya grup arasında karşılıklı ve kasıtlı olarak yapılan cezalandırıcı davranışlar ya da olumsuz zorlamalar olarak tanımlanmaktadır.

Stern ve Gorman'a (1969) göre herhangi bir sosyal sistemde bir üye, başka bir üyenin ortaya koyduğu davranışın kendi hedeflerine varmasını engellediğini ya da performansını etkilediğini hissettiğinde sistemde bir gerilim ortamı oluşur ve sistem üyeleri arasında çatışma kaçınılmaz olur. (Yapraklı, 1997: 15-16)

### 2.3.Çatışmanın Nedenleri

Dağıtım kanalında, kanal üyelerinin karşılıklı olarak birbirine bağlı olmasından dolayı, doğal olarak çatışma meydana gelebilmektedir. Meydana gelen çatışmanın değişik nedenleri bulunmaktadır. (Güres, 2008: 230-239)

Dağıtım kanallarında ya da herhangi bir yerde çıkar çatışmalarının temel nedeni insanların nimet ve külfetleri adil paylaşmak istememesinden kaynaklanmaktadır. Kanallarda çıkar çatışmalarının başlıca nedenleri şöyle özetlenebilir: Dağıtım kanallarında çok sık rastlanan çatışma olgusunun temel kaynağı rekabet ve ekonomik büyümedir. (Mucuk, 2004: 270)

Genel olarak görülen kanal çatışmaları şunlardır:

Amaç uyuşmazlıkları, Rol aykırılıkları (üyelerin rollerinden sapmalar veya rollerinden bazılarını hiç yapmamaları veya eksik yapmaları), İletişim güçlükleri, Kaynakların kıtlığı nedeniyle paylaşma konusunda anlaşmazlık, Kanal üyelerindeki algılama farklılıkları (Çevresel faktörlerin seçimi ve yorumlanmasında doğan çatışmalar), Kanal üyelerinin birbirlerinden bekleyiş farklılıkları, Saha anlaşmazlıkları, Hırs (Tek, 1995: 421)

Hedef Uyuşmazlıklar: Dağıtım kanalı üyelerinin hedefleri birbirinden farklı olabilir. Her üyenin farklı bir hedefe sahip olması üyeler arasında bir uzlaşma zemini oluşmasını engelleyebilir. (Demir, 2006: 35)

Bir işletmenin pazarlama bölümü satmak ister amacı satışı artırmaktır. Finansman bölümü ise tahsilatın zamanında yapılmasını hedeflemektedir. Pazarlama bölümü ödemesinde geciken müşteriyi kırmak istemez, buna karşılık finansman bölümü elemanlarına göre, ödemeyi geciktiren müşteriye satış yapmak doğru değildir. (Erdoğan,1999:175) İşte bu tip amaçlar çatışma nedeni olabilmektedir.

Benzer şekilde üretici ile perakendeci arasındaki bir başka çatışma kaynağını kâr ve stok politikası oluşturabilir. Perakendeciler yüksek brüt kârlar ve yüksek stok devir hızını hedefleyerek çalışırken, üreticiler daha düşük kârlar ve yüksek stok yapılmasını hedefler. Böyle zıt hedefler kanal üyeleri arasında kaçınılmaz olarak bir çatışma doğuracaktır.



Kanal üyelerinin neleri başarmak istedikleri, nelere değer verdikleri arasındaki farklılıklar çatışmaların temelini oluşturur. Dağıtım kanalı üyeleri kendi amaçlarını belirlerken; amacın içeriği, ölçüsü, zamanı ve pazar bölümü gibi konularda çatışmalar çıkabilir.

Özellikle ürün veya marka imajı, marka bağımlılığı gibi konularda, üreticiler ile satıcılar arasındaki uyuşmazlıklardan çatışmalar doğabilir. Kanal üyelerinin amaçları aynı doğrultuda ise ortak amaca ulaşmada üyeler birbirini destekleyebilir. Eğer kanal üyelerinin amaçları farklı ise bu durumda bir üye, diğer bir üyenin amacına ulaşmasını engelleyebilir. Bu engeller muhtemel çatışmaların zeminini hazırlar. (Demir, 2006: 35)

Hedef 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. (Güres, 2008: 230-239)

**Rol Uyuşmazlığı:** Bir grup içinde, herhangi bir üyenin göstermesi beklenen davranışı "beklenen rol" olarak adlandırılırken, üyeden nasıl bir davranış beklendiği, kendisinin hangi fonksiyonu görmesi gerektiği konusunda sahip olduğu anlayış (algı) ise, "algılanan rol" olarak adlandırılır. Üyenin gerçekten gösterdiği davranış ise, "gerçekten oynanan rol" olarak tanımlanır. Bu farklı tanımlardan hareketle, rol, "belli bir konumda bulunan çalışanların nasıl bir davranış biçimine sahip olmaları gerektiğini belirleyen emirler dizisi" olarak ifade edilebilir. Bu tanıma göre, her dağıtım kanalındaki üyelerin yerine getirmeleri gereken rolleri vardır. (Demir, 2006: 35)

Dağıtım kanalında herkesin rolü ve nüfuz sahası belirtilmelidir. Bir kanal üyesi, ancak diğer üyelerinde kabul ettiği rolü yerine getirebilecektir. (Güres, 2008: 230-239)

Karşılıklı ilişki içinde bulunan kanal üyeleri üzerlerine düşen rolleri yerine getirmediği takdirde üyeler arasında bir çatışma doğabilir. (Demir, 2006: 35) Örneğin, bir lisans verme sözleşmesi gereği, lisans veren akaryakıt dağıtım şirketi diğer tarafa yönetim ve promosyon desteği vermelidir. Bunun karşılığında, lisans

alan akaryakıt bayisi lisans verenin standart yöntemlerine ve isteklerine uygun hareket etmesi gerekecektir. Her iki tarafın da üzerlerine düşen rollere uygun hareket etmemeleri bir çatışma durumuna yol açacaktır.

Diğer bir tanımda ise bazı durumlarda, bir üyenin rolü açıkça belirtilebilir, fakat üye kendisinden beklenilene 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. (Güres , 2008:230-239)

İletişim Eksikliği: Dağıtım kanalında iyi bir iletişim sağlanması büyük önem taşımaktadır. Organizasyonların etkinliği üzerinde önemli rol oynayan haberleşme, "bir kişiden diğer bir kişiye olan bilgi ve anlayış aktarmasıdır. (Demir, 2006: 34)

Örgütlerde çatışmanın birçoğu hatalı iletişimden olabilmektedir. Örneğin performansları hakkında düzenli geri bildirim alamayan personelin, yöneticisinin talimatlarını izlemede isteksiz veya negatif ifadelerle kendini kolayca gösteren kötü morale sahip olabilir. (Korkmaz,1994:23)

Dağıtım kanalı içerisinde yavaş ya da doğru olmayan bilgi akışıdır. Bu tür iletişim güçlüklerine örnek olarak; nihai tüketicilerin bir ürün hakkında toptancı ve perakendecilerden önce bilgi sahibi olması, ya da bir imalatçının özel bir kanal içinde önemli bir ürünün satış performansı hakkında yetersiz bilgilendirilmesi verilebilir. (Demir, 2006: 34)

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 olağandır. (Güres, 2008: 230-239)

Beklenti Farklılıkları: Kanal üyelerinin birbirleri hakkında birtakım beklentileri vardır ve uygulamada bu beklentiler kanal üyelerinin ileride sergilemeleri beklenen davranışlarıyla ilgili tahminleri içerir. Bu tahminlerin ileride doğru çıkmama olasılıkları mevcut olmasına rağmen kanal üyeleri tahminlerine dayalı olarak hareket edeceklerdir. (Yapraklı, 1997: 22)

Beklenti farklılıkları, bir kanal üyesinin, diğer kanal üyelerinin davranışlarına ilişkin beklentileriyle ilgili konuları içerir. Beklentiler, diğer kanal üyeleriyle ilgili bir takım öngörülerde bulunma sonucunu doğurabilir. Bu öngörülerde bulunan kanal üyesi, kendi tahminlerine göre hareket eder (Demir, 2006: 34)

Gerçeği Farklı Algılama: Algı, çevresel uyarıcıları kişisel olarak kavrama, anlam verme ve yorumlama yöntemidir. Aynı uyarıcının farklı kanal üyeleri tarafından farklı şekillerde algılanması ve bu nedenle farklı davranışların ortaya çıkması durumunda çatışma meydana gelebilir. (Yapraklı, 1997: 22)

Algılama, "bir olay veya nesnenin varlığı üzerinde duyarlar yoluyla bilgi edinmedir" şeklinde tanımlanabilir. Kişi, algılama süreci ile çevresindeki uyarıcılara anlam verir. Algılama farklılıklarının temelinde, kanal üyelerinin bir uyarıcıyı ya da durumu farklı şekilde anlamlaştırmaları yatar. Algılamayı etkileyen çeşitli faktörler vardır; bunların başlıcaları, uyarıcının fiziksel nitelikleri, uyarıcının çevresiyle ilişkileri ve kişinin içinde bulunduğu şartlardır.

Mesajların Özenle seçilmesi ve tam zamanında iletilmesi iletişimin etkinliğini artırır. Öte yandan, taraflar arasında iletişim eksikliği ya da kopukluğu yorum farklılıklarına yol açabilir. Bilgi akışının eksikliği, yokluğu, yanlış veya farklı yorumlanması, tarafların algılamalarını da farklılaştırarak çatışma sürecine zemin hazırlayabilir.(Demir, 2006: 34)

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. (Güres, 2008: 230-239)

Algılama farklılıklarına ve çatışmalara yol açan diğer bir faktör ise kültür

farklılıklarıdır. Bu farklılıklar uygun davranışın ne olduğu konusunda çeşitli sürtüşmelerin, çatışmaların doğmasına yol açar. Bu tür çatışmaların ortadan kaldırılması ve kanal performansının yükseltilmesi, ancak farklı kültürlere saygı ve kültürel duyarlılık yoluyla gerçekleştirilir. (Demir, 2006: 34)

Dağıtım kanalında kanal üyelerinin, ortak amaçları gerçekleştirmede farklı metotlara sahip olmaları veya ortak problemlere farklı çözümler getirmeleri durumunda, çatışma söz konusu olabilir.

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 stoku bulundurmamalarına bağlayabilir. Perakendeci ise, kendi envanter stoklarının gerçekçi olduğunu, ancak problemin üreticiden kaynaklandığını, üreticinin gerçekçi envanter düzenlemeleri yapmamasından kaynaklandığını ileri sürebilir. (Güres, 2008: 230-239)

**Kaynak Kıtlığı:** Kanal üyelerinin hedeflerine varabilmeleri için ihtiyaç duydukları birtakım değerli kaynakların azlığı veya dengesiz dağılımı kanal içinde çatışmaya neden olabilir. (Yapraklı, 1997: 22)

Dağıtım kanallarında kârın ve maliyetlerin paylaşılması, indirim oranlarının ve üreticinin satış fiyatlarının belirlenmesiyle gerçekleşir. Ortaya çıkan çıkar ve bölüşüm çelişkinin temelinde kıt kaynaklar yatmaktadır. Böyle çelişkiler genellikle çatışmaya yol açarlar. (Demir, 2006: 37)

Akaryakıt sektöründe de bu konuda çatışma çıkma olasılığı yüksektir. Genellikle Dağıtımçı ile istasyon bayisi arasında gündeme gelmektedir.

**Karar Alma Uyuşmazlığı:** Kanal üyeleri, tamamen kendilerine ait olduklarını düşündükleri karar alanlarında diğer üyelerin söz sahibi olmasını istemezler. (Yapraklı, 1997: 23)

Bir kanal üyesi, diğer üyenin uygun alanda sorumluluklarını yerine getirmediği düşüncesine sahip olduğunda çatışma ortamı doğabilir. Bu düşüncenin temelinde diğer üyenin işi yanlış yapması, hiç yapmaması ya da bir başka kanal

üyesinin işini yapmaya kalkması yatabilir. Kimin neyi, nasıl, ne zaman yapacağı çatışmaları birçok alana taşınabilir. (Demir, 2006: 39)

#### **2.4.Çatışmanın Sonuçları Ve Çözümlemesi**

Dağıtım kanallarında çatışma konusunda çalışan dönem teorisyenleri, kanal sisteminin amacının uyuşmazlıkları en düşük seviyeye indirmek ve işbirliğini en üst seviyeye çıkarmak olması gerektiğini önermişlerdir. (Zikmund, William G., Michael d' Amico, 2002:373)

Çatışma, istenen veya istenmeyen yönde olmak üzere iki tip etkisi etki yaratır. Biri olumlu etki birde olumsuz etki yaratabilmektedir. (Erdoğan,1999:177)

Bir organizasyonda çatışma durumu söz konusu olduğunda bu organizasyonun yapısına ve çatışmanın mahiyetine bağlı olarak örgütün performansı, istikrarı ve adaptasyonu üzerinde birtakım olumlu veya olumsuz sonuçlar ortaya çıkar. Çatışmanın örgüt lehine kullanılabilmesi, ortaya koyduğu sonuçların iyi analiz edilmesine bağlıdır. (Yapraklı, 1997: 29)

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 artırıcı, faydalı özellikleri olduğu kabul edilmektedir. İşlevsel ve işlevsel olmayan çatışmanın sonuçları aşağıda açıklanmaktadır.

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 araştırmasının bir sonucu olarak artıyorsa,

böyle bir durumda işbirliği de artmış olacaktır. Artan işbirliği, kanalda meydana gelen diğer problemlerin çözümünde, çabaların daha çok birleştirilmesini sağlayacaktır. (Güres, 2008: 230-239)

Çatışma, belirli durumlarda ayrık taraflar arasında bir yakınlaşma doğmasıyla sonuçlanabilir.

Çatışma sonucu, biçimsel yapıdaki eski liderlik tarzının yetersizliği açığa çıkarak, sisteme yeni bir liderlik biçimi gelebilir.

Çatışma sonucunda, eski amaçlar yerlerini daha iyi ve geniş amaçlara bırakabilir.

Çatışma kurumsallaşabilir. Yani bireylerin biçimsel yapıya zarar vermeksizin öfkelerini açığa vurup, rahatlamalarını sağlayacak ortamlar bizzat biçimsel yapı tarafından sağlanabilir.

Gruplar arası çatışmalar, görev başarımı için gereken enerji ve motivasyonu arttırabilir.

Çatışma, farklı görüşlerin çoğalmasına ve ortaya konmasına izin vererek, yeniliği ve yaratıcılığı arttırabilir.

Çatışma, tarafların kendilerini savunmalarını gerektirdiğinden, tarafların her biri, kendi pozisyonlarının değerini daha iyi anlayabilirler.

Çatışma, birey ve grupların kendi güçlerinin farkına varmalarını sağlayabilir.

Çatışma, insanın yapısında var olan saldırganlık dürtülerinin tatminine yardımcı olabilir. (<http://www.evcimen.com/wht004.htm>.10.12.2010)

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 özellikle çatışmanın grup içi performans ve memnuniyeti azalttığı belirtilmektedir. (Güres, 2008: 230-239)

Çatışmanı Zararlı Olduğu Durumlar:

Çatışma, çatışan taraflardan birinin zihinsel ya da bedensel sağlığını zedeleyen bir durum yaratabilir.

Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışına neden olabilir.

Çatışma, zamanın, paranın ve enerjinin boşa gitmesine yol açar.

Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistemin bütününe ait amaçtan üstün görmelerine yol açabilir.

Çatışma, morali ve tatmini olumsuz yönde etkileyerek verimi düşürebilir.

Çatışma, güven duygusunun kaybına ve kaderciliğe neden olabilir.  
(<http://www.evcimen.com/wht004.htm>.10.12.2010)

Çatışmanın dağıtım kanalı üyelerinin memnuniyetini ve dağıtım kanalının performansını azalttığı düşünülmektedir. 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 çözülmesi için değişik uygulamalar bulunmaktadır. (Güres, 2008: 230-239)

Çatışmanın Çözümleme Şekilleri:

Dağıtım kanalı içinde ortaya çıkan çatışmaların yönetimi ve çözümüne ilişkin farklı stratejiler ve yöntemler izlenebilir. Bu strateji ve yöntemlerin başlıcaları şunlardır: pazarlık stratejisi, ikna etme stratejisi, üçüncü taraf ya da arabuluculuk stratejisi, bürokratik kurallara başvurma yöntemi, rekabet stratejisi, ilişki normlarının kurulması stratejisi ve yardımcı ve uzlaşmacı yaklaşım. Bunlar genel hatlarıyla aşağıda kısaca gözden geçirilecektir.

**Problem Çözme:** Bu yöntemde çatışmaya taraf olanlar yüz yüze getirilerek çatışmanın nedenleri konusunda görüşürülmekte ve yönetici de çatışmanın çözümü hususunda katkı vermektedir. Ancak, burada çatışmaya taraf olanların açık sözlü olması ve iyi niyetle çözüme taraf olmaları gerekmektedir. Özellikle iletişim eksiklikleri ve yanlış anlamalardan kaynaklanan çatışmaların çözümünde etkili olan bir yöntemdir. (Seval, 2006: 252)

**İkna Etme:** Çatışmayı çözümleyebilmek 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. Böylece genel amaçlarda fikir birliğine varılmasıyla, alt amaçlarla ilgili çatışmanın da çözülebileceği kabul edilmektedir. (Güres, 2008: 230-239)

**Taraflardan biri tatmin ve ikna yoluyla bertaraf edilir.** İkna etme işleminde bir kanal üyesi diğer tarafın esas hususlara ilişkin görüşünü ya da karar kriterlerini değiştirmek suretiyle çatışmaya çözüm aramaktadır. Buradaki düşünce, bir tarafı ortak hedefler bütününe yönlendirebilmektir. (Demir, 2006: 85)

**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. (Güres, 2008: 230-239)

**Uyuşma veya orta noktayı bulma** çözüm alternatifi olabilir. Çatışmanın giderilmesi bir pazarlık sonucu olmaktadır. Karşılıklı bir anlaşmaya ulaşıncaya kadar taraflar birbirlerini kendi alt-amaçlarına uygun davranmaya razı etmeye çalışır ve zorlar. Bu çerçevede, etkileme stratejilerinden vaat etme ve tehdit yollarına başvurulabilir. Ancak pazarlığın olumlu olması, tehdit etmekten çok, taraflar arasındaki karşılıklı güven ve saygıya dayanır. Güven ve saygının olmadığı ortamlarda çatışmanın şiddeti artar. Bu nedenle başarılı bir pazarlık için taraflar uzlaşma



arzusunda olmalıdır. Taraflar arasındaki güç dengesi pazarlıkta Önemli bir etkindir. (Demir, 2006: 85)

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 çözümenin en iyi yolu, her bir kanal üyesinin farklı rolleri ve ekonomik çıkarları olduğunu düşünerek oturup aralarında soruna ortak çare aramaları ve uygun çözümler bulmaya çalışmalarıdır. (Güres, 2008: 230-239)

Taraflar çatışmayı çözümlemek için tüm kanalı kapsayacak komiteler kurabilirler. Komiteler çatışmalara ilişkin sorunların çözümü için periyodik olarak değerlendirmeler yaparlar ve farklı görüş açısına sahip kanal üyeleri arasında bir fikir birliği oluşturmaya çalışırlar. Tarafların ortak amaçları belirlenerek, çatışmaların etkisinin hafifletilmesi sağlanır.

Çatışmanın çözümlenmesi için belirli bazı normlar oluşturulabilir.

Kanala herhangi bir şekilde bağımlılığı olmayan bir üçüncü taraf uzlaştırıcı olarak kullanılır. Böyle bir yöntemle çatışma çıkmaması ya da açık çatışmanın sınırlar içinde kalması sağlanır. Arabuluculuk, çatışmayı çözüme kavuşturmak için tarafları görüşmeyi sürdürmeye yönelik olabilir. Aynı zamanda, arabulucu ya da tarafsız bir hakem heyeti olaylara dışarıdan baktığı için, içerdekilerin göremeyeceği fırsatları daha iyi tespit edebilir, gerçekleri su yüzüne çıkarabilir. (Demir, 2006: 85)

## 2.5.Çatışmanın Önlenmesi İçin Neler Yapılabilir

Her dağıtım kanalında, çatışmanın meydana gelme olasılığı bulunmaktadır. Ancak dağıtım kanalında ileride olması muhtemel çatışmaya meydan vermemek için, öncelikle kanala dâhil edilecek üyelerin seçimine dikkat edilmelidir. Bu konuda göz önüne alınacak genel hususlar şu şekildedir.

1. Kanal ile ilgili incelemeler tüketiciden baslar 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. Sözgelişi yoğun biçimde dağıtımı 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. Alışıl gelen 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 dağıtımı 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

Dikey pazarlama sistemiyle, kanal üyeleri arasında koordinasyon sağlanacak, teknolojik açıdan ilerleme kaydedilecek ve böylece rekabet avantajı sağlanacaktır. 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.

Ayrıca dağıtım kanallarında çatışmayı önlemek için üretici, kanal üyeleri ile yakın ilişkiler içinde olmalı ve su konulara dikkat etmelidir:

- 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:

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.

Dağıtım kanalında başarılı bir ortaklık oluşturabilmek için, üretici ve kanal üyeleri arasındaki karşılıklı iletişim son derece önemlidir. Bu yüzden üretici firma 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, dağıtım kanalının verimliliğini arttırmak, çatışmayı önleyebilmek bazı şeyler yapmalıdır. Bunun için kısa vadede verdiği sözleri yerine getirerek; 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. Ayrıca üretici uzun vadede ortaklığın bozulmaması, devamı için, kanal üyeleriyle birlikte gelecek için planlar yapabilir. (Güres, 2008: 230-239)

**Çatışmanın Aşamaları:** Çatışma süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; gizli çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma, açık çatışma ve çatışmanın etkileridir.

**Gizli Çatışma:** Çatışmanın varlığı çatışma kaynaklarının oluşmasına bağlıdır.

Bu, çatışmanın algılanabilmesi belirli bileşen[erin nesnel olarak var olması demektir; çünkü çatışma kaynakları çatışmaların özünü oluşturur. Ayrıca, tarafların bunların farkında olmaları veya bunlara önem vermeleri gerekmez. (Demir, 2006: 85)

Algılanan Çatışmada: Çatışmanın birinci aşaması kişilerde hayal kırıklığı veya kabullenememe doğuruyorsa algılanan çatışma ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın ilk algılanması, çatışmayı önleme sınırlandırma süreçlerine neden olabilir.

Çatışmayı önleme – sınırlandırma konusunda iki yöntem söz konusudur.

Bunlar: Bastırma mekanizması ve Dikkati yoğunlaştırma mekanizmasıdır.

Bastırma mekanizmasında, kişiler çatışma durumunu ya ihmal eder ya da algılamak istemezler. (Seval, 2006: 247)

Çatışma kaynaklarının görünümü niteliğinde olan çatışma unsurları algılanabilir, kavranabilir. Kanal içinde bir çatışmanın algılanabilmesi için taraflardan birinin davranışına karşı diğer tarafın bir tepkisinin olması yeterlidir. Hatta nesnel olmayan olgular bile çatışma olarak algılanabilir. (Demir, 2006: 31)

Hissedilen Çatışmada: Çatışma durumundaki tarafların olaylar hakkında ne hissettikleriyle ilgilidir. Kızgınlık, endişe ve gerilimler hissedilen çatışma göstergeleri olarak ortaya çıkabilir. (Seval, 2006: 247)

Ön planda olan ve çatışmaya temel teşkil eden en önemli unsur, tarafların duygularıdır. Kanal içinde bulunan ve belirli bir ilişki içindeki üyelerin duygularında meydana gelen değişimler, hissedilen çatışmanın özünü oluşturur. Somut çatışma öğelerinin algılanmasıyla tarafların duyguları değişmekte, taraflar düşmanca duygulara kapılmaktadırlar. (Demir, 2006: 31)

Açık çatışmada: Çatışmaya taraf olanların fiilen gösterdikleri davranışları ifade etmektedir. Tartışma, hakaret, bilgi saklama ve fiziksel güç kullanma şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

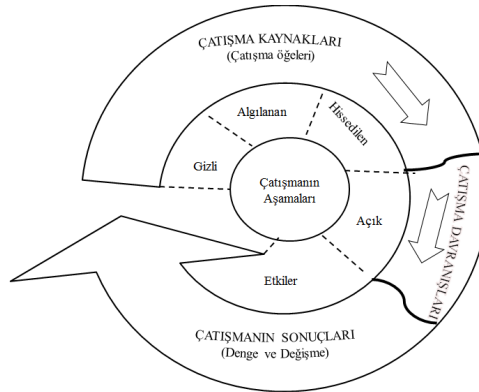
Örgüt üyelerinden birinin, bilinçli olarak, bir başka örgüt üyesinin amaçlarına engel olacak, çatışma yaratacak davranışlarda bulunması halinde belirgin çatışma söz konusu olmaktadır. (Seval, 2006: 247)

Üyelerden biri, diğerinin amaçlarına ulaşmasını açık bir şekilde engeller. Hissedilen çatışmanın, taraflardan birini huzursuz edecek şekilde ortaya çıkmasıyla, açık çatışma oluşur. Çatışmanın açığa çıkmasından sonra bunun yönetilmesi veya denetlenmesini sağlayacak araçlar devreye girmekte ve çatışmayı yönlendirme çabaları başlamaktadır.

Çatışmanın açığa çıkması ve yönlendirilmesi için sarf edilen çabalar, beşinci aşama olan çatışmanın Sonuçlarını belirler. Olumsuz sonuçlar ise, ileride gerçekleşecek yeni ve daha ciddi çatışmalara zemin hazırlar.

Yukarıda belirtilen çatışma sürecinin aşamalarının tümü bir çatışma sürecinde görünmeyebilir. Birtakım aşamalar birbirine paralel olarak devam edebilir; bazıları da atlanabilir. Bir aşamanın atlanması, tarafların çatışmayı yönetme yolunda amaçlı davranışları sonucunda da ortaya çıkabilir. Çatışmaların bastırılması ve ya ertelenmesi yoluna gidildiğinde, çatışmanın gizli koşullar birikerek yeni çatışmalara kaynak hazırlar. Böyle bir durum, diğer bir deyişle, çatışma sürecin yeniden başlaması da, tarafların tutumlarına, nesnel çevre koşullarına ve çatışma öğelerine bağlıdır. Çatışmanın sonuçlanma şeklini, genellikle, kanal üyelerinin çatışmadan ne beklediklerinin belirlediği söylenebilir. (Demir, 2006: 31)

**Şekil-22. Kanal İçi Çatışma Modeli**



Kaynak: Erdoğan KUMCU, "Dağıtım Kanallarında Çatışma Sorunu" Pazarlama Enstitüsü Pazarlama Dergisi, Yıl 3, Sayı 3, Mart 1978, s.11

## 2.6. Çatışmanın Sonuçları

Kanal üyelerinin, hangi şartların çatışmayı tırmandıracağını ve yüksek çatışma bölgesinden uzak kalmak için neler yapabileceklerini iyi bilmeleri gerekir.

Dağıtım kanallarıyla ilgili olarak Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan saha araştırmaları, yüksek düzeyde ve süregelen bir çatışma deneyiminin bir kez yaşanması halinde, bunun üstesinden gelmenin aşırı derecede zor olduğunu göstermektedir. Hatta çatışma ile ilgili kimseler karşı tarafın pozisyonuna doğru adım atsalar bile, kendi şirketi yaşanan acı tecrübenin etkisinde kalarak fazla destek vermez. Burada karşı tarafın da çatışmayı çözümlenmeye yanaşmayacağı tahmini ile gereken destek verilmez; karşı taraf da aynı davranışa girer. Böylece, yaşanan çatışmalar başka çatışmaları davet ederek, aradaki uyuşmazlığı arttırıcı bir etki gösterir.

Araştırmalara göre, çok önemli ve yaygın olarak görülen bir çatışmayı tırmandırma yolu, bir kanal üyesini tehdit etmektir. Tehditler baskı olarak algılanmakta; bu da, sonuçta tehdit edilen firmayı çatışma duygusuna; bir gerilim ve hayal kırıklığı ortamına itmektir.

Zorlayıcı güç fazlaca kullanılırsa dağıtım kanalının işleyişine zarar verir. Bunun başta gelen nedeni; bu taktiklerin hızlı bir şekilde artma eğilimi göstermesidir. Cezalandırma ve tehdit, karşı tehdidi tahrik eder. Böylece, saldırgan davranışın karşılıklı olarak kendini göstermesi süratle kanalın işleyişine zarar verir ve performansını düşürür.

Taraflardan birinin, diğer tarafı cezalandırma yeteneği ve zarar verme gücü ne kadar fazla ise, bu güç o derecede zorlayıcı olacaktır. Böylece, güç kullanma karşı güç kullanmaya; tedbir karşı tedbire yol açar. Her reaksiyon çatışmayı tırmandırır; sonuçta baskı baskıyı doğurarak durumu büsbütün kötüleştirir.

Dağıtım kanalı içerisinde çatışmanın şiddetine göre bayi ile dağıtıcı tavır alacaklardır. Çatışma her zaman uzlaşma ile sonuçlanmayabilir. Bayinin gücü veya dağıtıcının gücü oranında ilişkiler tamamen koparılabilir veya zorunlu yasal süreç beklenir veya gerekli bedel ödenerek aradaki ticari ilişki sonlandırılabilir. Bu nedenle çatışmadan mümkün olduğunca kaçınmak gerekmektedir. Sonucunda

dağıtıcı kendisine yeni bir bayi, bayide kendisine yeni bir dağıtıcı bulabilir.

## **2.7.Dağıtım Kanallarında Gücün Tanımı Ve Önemi**

Dağıtım kanalında kendi gücünü ortaya koyabilen ve diğer kanal üyeleri üzerinde etkiye sahip olan organizasyon kanal lideri veya kaptanı olarak ifade edilir. Bir kanal lideri, üzerinde ortak olarak uzlaşmış kanal üyelerine aktivitelerle ilgili ödüllendirme, cezalandırma, planlama, koordine etme veya aksi durumda dikte etme fonksiyonlarını yapacak otoritedir. (Zikmund, William G., Michael d' Amico, 2002:375)

Bilindiği gibi, literatürde güç kavramı farklı şekillerde ele alınıp tanımlanmaktadır. Bir kavramın birden fazla şekilde tanımlanması, ya da birden fazla tanıma sahip olması o kavramın kolayca tanımlanamaz olduğunun açık bir belirtisidir. (Demir, 2006: 55)

Genel anlamada güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Bunun yanı sıra güç, istenilen etkilerin oluşturulma yeteneği olarak ta tanımlanabilir. Aslında güç, görünmez fakat etkin birinin diğerleri üzerinde bir şeyler yaptırması veya yaptırmaması ya da karşı koydurup koydurumama yeteneğidir. (Kahraman, 2008: 37)

Pazarlama kanalları literatüründe araştırmacılar her ne kadar araştırma alanlarını belirli ülkeler üzerinde yoğunlaştırmışlarsa da güç ile ilgili olarak birçok evrensel tanım ortaya koymuşlardır. Yapılan güç tanımlarında konunun davranışsal boyutu dağıtım kanallarına uyarlanmaya çalışılmıştır. (Yapraklı, 1997: 47)

Bu ifadelerden de anlaşılacağına göre güç, toplum bilimci Bernart Russell'a göre "enerji" kavramı nasıl Fiziğin temel bir kavramı ise, "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır." Sosyal bilimler içerisinde değerlendirilen beşeri ilişkilerde ise güç olgusu bir kişinin bir başkası veya başkalarını kendi isteği doğrultusunda hareket ettirmesi yönündeki, kabiliyetidir. (Kahraman, 2008: 37)

Bierstedt güç kavramının çoğu zaman yanlış bir şekilde, saygınlık, nüfuz, kuvvet ve otorite kavramlarıyla eş anlamlı görüldüğünü, oysa gerçekte güç kavramının farklı olduğunu belirtmektedir. Bierstedt, "kuvvet, yaptırımların uygulamasıdır; güç ise kuvvet kullanmaya yatkınlıktır" demektedir. Bu durumda güç



ile kuvvet farklı deyimlerdir. Güç, kuvvetin yetenek kısmıdır ve yaptırımların fiilen uygulanması değil, uygulama yeteneğidir. Bir başka deyişle, "güç" kuvvet kullanma yeteneğidir. Sosyal durumlara uygulanabilen ve otoriteyi destekleyen kuvveti sembolize eder.

Dahi, "A'nın B üzerinde, B'nin kendi kendine yapamayacağı bir işi yaptırmasına" güç derken; Miller ve Butler, gücü "diğer insanların davranışlarını kontrol altına alabilecek yetenek olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde, Etzioni, gücü, "direniş sırasında karşı koymanın kısmen ya da tamamen yok edilme kapasitesi olarak" görürken; Price, gücün esasını, "diğerlerinin davranışlarını etkileme kapasitesi" olarak görmektedir.

Belirli bir kanal üyesinin diğer kanal üyesi ya da üyelerinin davranışlarını etkileme ve kontrol etme yeteneğidir.

Yukardaki davranışsal ifadelerin dağıtım kanallarına uygulanması bağlamında başka bir ifadeyle, dağıtım kanalında güç, "bir kanal üyesinin diğerine, kendiliğinden yapmayacağı, yapmak istemeyeceği bir şeyi yaptırmasıdır." Daha basit olarak ifade etmek gerekirse güç, "Potansiyel etkileme Olasılığıdır", diye tanımlanabilir.

Pazarlamada kanal gücünü her zaman etkileme gücü olarak almak da doğru olmayabilir. Bir firma, başka bir firmanın istediği yolda gidiyorsa bu ilişkide güç kullanılıyor denilebilir. Burada sözü edilen işbirliği de olabilir. Etkileme gücünden söz etmek için, etkilenen firmanın, etkileyen firma olmaksızın aynı şeyi yapamaması veya yapmak istememesi gerekir.

Pazarlama teorisyenleri kanal gücünün varlığını kanal içinde yer alan üyelerin birbirlerine olan bağımlılıklarına dayandırmaktadır. Böyle bir bağımlılıkta üyelerden birinin eylemi diğer üyeler üzerinde bir etki yaratmaktadır. Bilindiği gibi kanal faaliyeti içerisinde satış, fiziksel dağıtım, satış sonrası hizmetler v.b. yer almaktadır. Kanal üyeleri bu faaliyetleri yerine getirirken karşılıklı olarak birbirlerine güvenmektedir. Kanal içerisinde böyle bir karşılıklı bağımlılığın var olması güç ilişkilerinin temelini oluşturur.(Berman,1996:558)

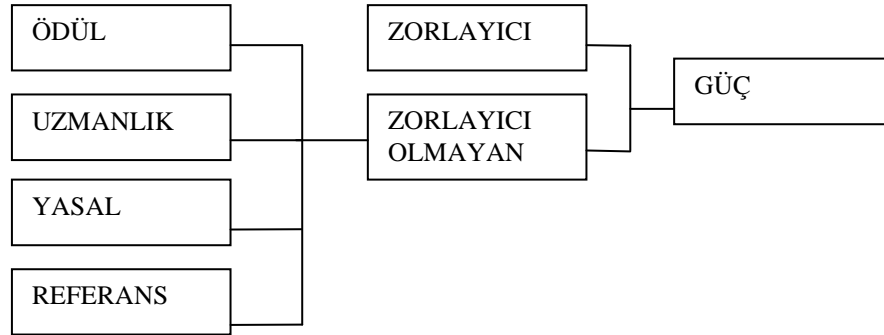
## 2.8.Kanal Gücünün Kaynakları (Temelleri)

Gücün başkalarını etkileme yeteneği olması; onun değerlendirilmesi, kazanılması, kullanılması, korunması ve ölçülmesinde bir takım zorluklar çıkarmaktadır. Kanal gücü kaynaklarının sınıflandırılmasında en fazla French ve Raven'in psikoloji biliminden yararlanarak yaptıkları beşli gruplandırma kullanılmaktadır.

Bunların her biri makul ölçüde gözlemlenebilir ve alt gruplara ayrılabilir. Söz konusu güç kavramları aşağıda sırasıyla ele alınıp gözden geçirilecektir. Bazen bu güç kaynakları Önce "Zorlayıcı güç", "zorlayıcı olmayan güç" şeklinde ikili bir gruplandırmaya tabii tutulurlar. Şekil de başlıca güç kaynakları toplu bir halde görülmektedir.

Yukarıda açıklandığı gibi, güç kaynakları esas olarak beş grupta ele alınmakla birlikte, güç kaynaklarının kullanılmaları sırasında izlenen farklı yollar ve yöntemler bulunmaktadır. İşte bu güç kaynaklarının uygulanmasını sağlayan, varlığını sağlamlaştıran farklı stratejiler dağıtım kanalları literatüründe etkileme stratejileri adıyla incelenmektedir. (Demir, 2006: 57)

Şekil-23. Başlıca Güç Kaynakları



Kaynak: Nevzat Demir, Dağıtım Kanallarında Çatışma Güç, Güç ilişkileri ve çatışma yönetimi, İstanbul, Türkmen kitapevi,2006.S.58

Ödül Gücü: İnsanlar çıkar sağladığında başkalarının direktiflerine ve isteklerine daha kolay uymaktadırlar. " Aslında bireyler yararlı neticelerle karşılaşacak ise başkalarının isteklerine uyabilmektedirler. Bu nedenle bireyler kendilerinin değerli algıladıkları maddi ve manevi unsurları elinde bulunduran kişileri güçlü olarak görmektedirler. (Kahraman, 2008: 48)

Bir kanal üyesinden işi başka bir yere yaptırmakla tehdit ederek uyuma mecbur bırakan kabiliyet barındıran zorlayıcı bir güce sahiptir. Ödüllendirici güce de sahiptir, büyük, karlı bir sipariş vermek gibi ekonomik ödül verebilme kabiliyetine sahiptir. (Zikmund, William G., Michael d' Amico, 2002:371).

Ödüllendirme gücü, istenilen işi istenilen nitelik ve şartlarda istenilen kalitede yapılmış olgusunu kabul etme ve tüm bunların karşılığı olarak ta işi gerçekleştireni memnun edebilecek kaynakları kullanma kabiliyetiyle ilgilidir. Başarılı bir iş görenin olumlu bulunan davranışlarını tekrar göstermesi için ona verilen ödüller bu anlamda düşünülebilmektedir. (Kahraman, 2008: 49)

Burada belirtilen Ödül gücü dağıtım kanalı içerisinde güç sahibi kanal üyesinin diğer kanal üyesini yapılan işin beğenilmesi üzerine yeniden aynı başarıyı göstermesi için onu bir takım menfaatlerle teşvik etmesini belirtmektedir.

Ödül gücü, temelde, bir kanal üyesinin, etkilemeye çalıştığı diğer kanal üyesini etki altına alıp arzu edilen biçimde davranması halinde ödüllendirme yeteneğini ifade eder." Ödül "gücünün etkili olabilmesi için, ödül verecek olanın yeterli ve değerli kaynaklara sahip olması yanında, bu gücün etkin bir biçimde kullanılması da önemlidir. Verilecek Ödülün tam olarak hesaplanması ve ödüllendirilecek olanın beklentilerinin eksiksiz olarak karşılanması gerekmektedir. Aynı zamanda ödül alacak olanın bu konuya inanması ve ödül verileceğini algılama derecesi yüksek olmalıdır. Verilecek ödülün bir fayda sağlaması ve bu faydadan ödül alacak olanın adil bir pay alacağı konusunda ikna edilmesi gerekir. Aksi takdirde söz konusu üyenin geleceğe ilişkin inancı zayıflayacak, motivasyonu azalacak ve performansı düşecektir. Bu durum sonuçta kanal işbirliğini olumsuz etkileyecek ve kanalın başarı düzeyini azaltacaktır. (Demir, 2006: 59)

Zorlayıcı Güç: Fiziksel güç, tarih boyunca bilinen ve uygulanan insanın

fizyolojisiyle ilgili olarak ilk önce ortaya çıkmıştır. Özellikle ilk çağlarda bireyler güç temelini kendi fizyolojileri üzerine kurulmuş böylece en hızlı ve en kuvvetli olanlar kendilerinin ve grubunun hareket tarzını belirleme önceliğine sahip olmuşlardır. (Kahraman, 2008: 49)

Bu güç tipinin uygulanmasına ise şöyle bir örnek verebiliriz. Örgütsel düzeyde B eğer işini çok değerli algılıyorsa ve A şahsı B'yi işten çıkarabilirse, yada açığa alırsa veya alt bir göreve atayabilirse, A'nın B üzerinde zorlayıcı gücü vardır. Aynı şekilde A B' nin islemediği görevleri B'ye yaptırabilirse ya da B'ye B'nin utanç verici bulduğu bir biçimde davranabilirse A B'ye zorlayıcı güç uygulamaktadır. (Kahraman, 2008: 50)

Zorlayıcı güç ödül gücünün tam tersine bir kanal üyesinin, diğer bir kanal üyesini cezalandırma yeteneğine sahip olmasını ifade eder. Bu cezanın temelinde istenilen davranış değişikliğinin yapılmaması yatar. Örneğin, bir üretici yeterli müşteri memnuniyeti sağlamayan, etkin bir biçimde faaliyette bulunmayan, arzu edilen hedeflere ulaşmayan, marka imajını zedeleyen toptancı ya da perakendeciyi, kendisine bundan böyle bir daha ürün satmamakla tehdit ederek üzerinde zorlayıcı bir güç uygulayabilir. Zorlayıcı güç kanal içerisinde karşılıklı bağımlılık ilişkisinde bulunan üyeler arasında var olan pozitif yönlü bilgi alışverişini ve iletişimini olumsuz yönde etkileyebilir. Zorlama, kendisine bu gücün uygulandığını ya da uygulanabileceğini anlayan bir üyeyi karşı saldırı düşüncesine sevk eder. Böyle bir tepkiye neden olan zorlayıcı güç, uzun dönemde fonksiyonelliğini yitirir. Bu nedenle, zorlayıcı güce çok sık ve öncelikli olarak başvurmamak gerekir,

Zorlayıcı gücü uygulayan taraf ortaya çıkan tepki karşısında karşı bir saldırıya geçebilir, bu durum ise çatışmayı tırmandırır. Kısa dönemde kanal içinde işbirliği azalır, zamanla güvenilirlik ortadan kaybolur, uzun dönemde ise, ilişkilerdeki karşılıklı bağlılık ortadan kalkar. Burada dikkati çeken bir diğer nokta da, zorlayıcı güç uygulayarak elde edilen kazanımların zaman içinde kaybolmasıdır. Böyle bir kayıp karşılıklı ilişkinin ortadan kalkmasıyla her iki taraf için de ayrı fırsat maliyetine neden olur. Zorlamanın yol açtığı ilişki zayıflığı ve ortaya çıkan fırsat maliyetleri, bu gücü uygulayan kimse tarafından kolay bir biçimde anlaşılabilir.

Bununla beraber zaman zaman zorlayıcı güç kullanmanın yararları olabilir. Fakat bu yararların Önceden algılanması ve anlaşılması zordur. Ancak kullanıldıktan sonra bu yararların farkına varılır. Örneğin, bir üretici firma dağıtım kanalında yer alan toptancı ve perakendecilerinin bilgisayar ortamında sipariş, satış ve stok takibi yapmasını isteyebilir. Böyle bir istek ve yaptırım önce bir tepkiyle karşılaşılır. Zaman içinde bilgisayar ortamının sağladığı yararlar karşılıklı ilişkileri daha güçlendirir ve bağlılığı artırır. Görüldüğü gibi, zorlayıcı güç bazen de faaliyetlere olumlu katkıda bulunmaktadır. (Demir, 2006: 59)

**Yasal Güç:** Yasal güç ya da makam gücü, "bir organizasyondaki konum ya da role bağlı otoriteye bağlıdır ve bu konumda bulunan kişiye aittir." Bu güç daha genel tanımıyla "bir konumda kazanılmış bulunan ve o konumdaki kişi tarafından kullanılan yetkidir. Gerek biçimsel yetkiye dayandırılması gerekse yasal bir dayanağı olmasından dolayı bir kimsenin sahip olduğu makamdan kaynaklanır. (Kahraman, 2008: 61)

Bu güç, konulmuş kurallar ve oluşturulmuş iç normlara uygun biçimde davranılması yolunda bir kanal üyesinin yasal hakkının bulunduğu kabul edilmesine dayanır. Kanal üyesi istenilen davranış değişikliğinde bulunuyor, arzu edilen davranış biçimini sergiliyor ve bu uyumlu davranışı zorunlu görüyor ise, yasal güç söz konusu olur. Ancak, yasal gücün dağıtım kanallarında işleyişi farklıdır; yasal gücün çerçevesi hükümetler tarafından konulan kanunlar dâhilinde çizilir. Örneğin, patent ve markaya ilişkin ticaret kanunları, patent ve marka sahiplerine, ürünün dağıtımını kontrol etmek için bazı haklar vermektedir. Özellikle dikey pazarlama sistemi içinde bir bayılık sözleşmesi veya herhangi bir sözleşme sonucu olarak yasal güç oluşur ve bu güç, sözleşme ile birbirine bağlı kanal üyeleri arasında kullanılabilir.

**Uzmanlık Gücü:** Teknik ekipmanların üreticisi gibi bir işletme, kendi uzmanlığı ve teknolojik buluşlar ortaya koyma kabiliyetinden dolayı kanal gücünü kullanmayı başarabilir. Bu üretici bilgiye dayalı uzman gücüne sahiptir. (Zikmund, William G., Michael d' Amico, 2002:371)

Üstün bilgi yetenek ya da beceri ile donatılmış yöneticiler astları etkilemede

uzmanlık gücü kullanabilirler, Uzmanlık gücü bireysel olarak kazanılır ve işletme organizasyonu ile bağlantılı olmak zorunda değildir. Bu tür uzmanlıklar "özel eğitim, deneyim, ender bilgilere ulaşma olağanüstü yetenekler ya da genel bir yetkinlik olgusunun sonucudur." (Kahraman, 2008: 50)

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi bilgi gücünü enformasyon gücü olarak ta yorumlanabilir. Enformasyon gücü bireyin başkalarının sahip olmadığı önemli bilgiyi elinde bulundurmasından kaynaklanır. Bu güç zorunlu olarak biçimsel konuma bağlı olmayabilir. Organizasyon içinde herhangi bir kişide olabileceği için organizasyonlarda biçimsel ve biçimsel olmayan sistemlerden gelebilmektedir. (Kahraman, 2008: 57)

Uzmanlık gücünün temelinde özel uzmanlık bilgileri ve tecrübeleri yatar. Burada davranışları etkilenen ve arzu edilen davranış değişikliğini yapması istenen kanal üyesi, kendisini etkileyen tarafın, kendisinden çok daha fazla tecrübeye ve kendisinin bilmediği özel uzmanlık bilgilerine sahip olduğunu kabullenir. Bu sebeple, büyük toptancılar ya da üreticiler perakendecileri kolay bir biçimde etkileyebilirler. Perakendeciler üreticilerin ya da büyük toptancıların tecrübe ve uzmanlıklarından dolayı onlara büyük ölçüde bağımlıdır. Uzmanlığın çok önemli olduğu kanal türü, özellikle lisans anlaşmalı kanallardır. Zira lisans kullanan (lisanslı) üyeler, lisans sahibinin (lisansör) uzmanlığından ve tecrübesinden yararlanmak için lisans ücreti öder ve bu uzmanlığı kiralarlar. Böylece uzmanlık gücü bir anlamda devredilmiş olur. Uzun vadede bu durum lisans verenler için birtakım sorunlar yaratır. Bunların başında bağımlılığın azalması gelir. Uzmanlık gücünü sürdürmek isteyen lisansör buna karşı başlıca üç strateji izleyebilir. Bunlardan birincisi; uzmanlık bilgilerinin tamamını vermek yerine, küçük parçalar halinde vermek, en önemli noktaları kendinde, saklayıp karşı tarafın bağımlılığını sürdürmektir. Fakat bilgilerin saklanması, performans üzerinde olumsuz etki yaratır ve kendi kendine zarar veren bir strateji şekline dönüşebilir.

Bağımlılığın sürdürülmesi için ikinci strateji, lisans sahibinin yeni önemli bilgilere ye yeniliğe, yatırım yaparak, lisans alan her zaman yeni bilgiler sunma fırsatını elinde bulundurmasıdır. Üçüncü bir strateji ise, lisans veren kanal üyesini,

başka ürün ve hizmetlere aktaramayacağı, çok çok özel alana özel yatırım yapmaya teşvik etmektir. Böylece, bu çok Özel bilginin transferi yapılamayacağı gibi, elde etme maliyeti de çok yüksek olur. Lisans vermenin uzun vadede başlıca şu sakıncaları söz konusu olur: lisans veren lisans alan üzerindeki denetiminin sınırlı olması; lisans alanın çok başarılı olması halinde önemli kâr fırsatlarının kaçırılmış olması ve sözleşme bitince lisans verenin kendi eliyle bir rakip yaratmış olması demektir. (Demir, 2006: 61-63)

Referans Gücü: Bir üye için diğer üyelerin onunla iş yapma ortaklık veya iş yapma konusundaki isteklerinden kaynaklanan güçtür. (www.gyte.edu.tr/anibal/.../w/.../11-datm-kanallarında-guc-kullanm.pdf.12.05.2011)

Bir kanal üyesi toplumda bir başka kanal üyesi gibi tanınmak istiyor ve amaçlarının benzer olduğunu hissediyorsa, referans gücünden söz edilebilir. Bir başka kanal üyesine benzemeyi isteyen üye, bu yolla toplumda iyi bir imaja ve prestije sahip olacağını düşünmektedir. Üreticilerin, çok istenen ve satılan ürün ya da ürün grupları var ise, bu onlara diğer üreticilerde olmayan bir referans gücü verir. Bu güç, üreticiye, ürünlerini satan kanal üyeleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olma imkânı vermek yanında, üyelerin bağımlılık düzeylerini de arttırmaktadır. Birçok kanalda referans gücü bulunmaktadır, Referans gücü, toptancı ve perakendecilerin ünlü markaların ticaretini yapmaları ve bazı üreticilerin ürünlerinin mağazalarında satılmasını gurur kaynağı saymaları durumlarında açık şekilde görülür. Bazı üreticilerin de, ürünlerini sadece belirli mağazalarda ve satış noktalarında satıp, başka yerlerde satmamaları, referans gücünün yaratılması ve korunması için başvuru bir yoldur. (Demir, 2006: 61-63)

## **2.9. Güç Ve Çatışma Arasındaki İlişki**

Yapılan çalışmalar, dağıtım kanallarında ortaya çıkan çatışma ve güçle ilgili uygulamaların birbirleriyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu yakın ilişkinin sebeplerinden birincisi kanal sistemindeki karşılıklı bağımlılıktır.

İkinci önemli sebep ise güç ve çatışma olgularının her ikisinin de sosyal bir ilişkinin olduğu örgütlerde ortaya çıkmalarıdır. O halde aynı temel etkenden

kaynaklanmaları ve aynı ortamda meydana gelmeleri açısından güç ve çatışmanın birbiriyle ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Dağıtım kanalında güç kullanımı, çatışmanın sebebi veya sonucu olabilmekte ya da mevcut bir çatışmanın şiddetini değiştirebilmektedir. Buna karşın çatışma da, güç kullanımının sebebi veya sonucu olabilmekte, ya da mevcut güç kullanımının ölçüsünü değiştirebilmektedir.

Çatışma nedeni olarak güç kullanımı: Dağıtım kanallarında güç, mevcut yapısı itibarıyla veya kullanımı sonucu çatışmaya neden olabilmektedir.

Çatışmanın şiddetini değiştiren bir etken olarak güç kullanımı: Dağıtım kanalları literatüründe yapılan araştırmalar güç kullanımının çatışmaya neden olabildiği gibi mevcut çatışma üzerinde olumlu veya olumsuz etkilerde de bulunduğunu kanıtlamıştır.

Çatışmanın sonucu olarak güç kullanımı: Güç kullanımı zaman zaman çatışmayı çözme ya da sonuçlandırma şeklinde bir fonksiyonu da yerine getirebilmektedir.

Kanal çatışmasında çatışan tarafları görüşmeye ikna etmek veya çatışma sebeplerini ortadan kaldırmak için genellikle cezalandırıcı olmayan güç kaynakları kullanılır,

Çatışmanın çözümlenmesinde zaman zaman cezalandırıcı güç kaynaklarının da kullanıldığı görülmektedir. Özellikle çatışma yaratan üyelerin kanaldan çıkarılması amacıyla cezalandırıcı güce başvurulur. Ancak bu güç kaynağı, kanaldan üye çıkarılıp yerine yeni bir üye alınmasını ve kanalda ortaya çıkan yeni durumun tüm üyelerce kabullenilmesini sağlayabilecek düzeyde olmadığı zaman mevcut çatışmayı daha fazla şiddetlendirebilmektedir. (Yapraklı, 1997: 55)

Dağıtım kanallarında güç dengesinde bayi ile dağıtıcı arasında bayi güçlüdür yerine, bayi dağıtıcıdan güçlüdür denildiğinde, yani aradaki güç farkı net belirli olduğunda bir şeyler ifade etmektedir.

Başka bir ifadede güçlerin eşit olması durumunda genellikle dağıtıcı ile bayi birbirlerine yaptırım uygulayamayacaklarından işbirliğini tercih edeceklerdir.



Diğer bir güç dengesi de bayi ile dağıtıcının arasındaki gücün dengesiz olmasıdır. Bu durumda üyelere birisi daha güçlü olacak ve zayıf olan üyelere yaptırım uygulayacaktır. Bu durumda çatışmayı artıracaktır.

Güç dengesinin taraflardan biri lehine bozulduğu durumlar da, zayıf ve bağımlı olan tarafın diğer tarafın üstünlüğünü her zaman hissetmesine yol açacaktır: Simetrik olmayan ilişkiler karşılıklı bağımlılığa sahip ilişkilerden daha fazla birbirleriyle çatışır, birbirlerine daha az güvenen tarafları yaratır. Dengesiz bağımlılık ilişkisinde zayıf olan taraf yukarıdaki örnekte X, aleyhine olan bu durumdan Y'ye olan bağımlılığını azaltarak kurtulmaya çalışacaktır.

- Y'ye alternatifler geliştirmek (Y üretici işletme, X, bir aracı kanal üyesi ise, yeni üretici kanal üyeleri bulmak)
- Y'ye karşı, kendisine benzer durumdaki diğer araçlarla işbirliği yapmak
- Y' den faydalandığı menfaatlardan tamamen vazgeçerek, aleyhine gördüğü tehlikeli durumlardan sıyrılmak isteyecektir.

Kanal içerisinde büyük bir satın alma potansiyeline sahip bir üyenin davranışları, üretici işletmenin satışları ve kararları üzerinde büyük bir etki yaratacağından üretici bu kanal üyesine diğer üyelere farklı bir biçimde ilgi gösterecek ve onu daha fazla etkilemeye çalışacaktır. Beklenen faydanın düzeyinin yüksek olması, üretici işletme için bu kanal üyesini daha önemli hale getirecek ve ona karşı olan davranış biçimi, diğerlerinden farklılık gösterecektir. Dağıtım kanalı içerisinde bir üye, bir başka üyenin davranışlarından memnun ise, onu değiştirmeye çalışmaz.

Güç uygulamasının maliyeti: Dağıtım kanalı içerisinde güç uygulamasıyla doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki türlü maliyet ortaya çıkabilir. Doğrudan maliyet, gücü uygulayan üyenin ortaya koyduğu ödüller ve cezalardan kaynaklanır.

Dağıtım kanalı içerisindeki dolaylı maliyetler fırsat maliyetleridir. Burada kanal üyesinin gücünü belli bir doğrultuda kullanması başka bir doğrultuda kullanmasını engelleyebilir. Bu ise ortaya bir fırsat maliyeti çıkarır.

Dağıtım kanalında gücün kullanılması: Bilindiği gibi, dağıtım kanalında güç,

dağıtım hedeflerini gerçekleştirmek üzere, dağıtım kanalı üyelerinin davranışlarını etkilemek için kullanılır. Kanal üyelerinin davranışlarını etkilemede, önce kullanılacak mevcut güç temellerinin belirlenmesi; sonra da, uygun güç temelini seçilmesi ve kullanılması gerekir.

Lisanslı ya da sözleşmeli dağıtım kanalları sisteminde lisans sahibinin yapmış olduğu sözleşmeden dolayı, sahip olduğu yasal gücün düzeyi yüksektir. Lisans veren, lisansı alan üzerinde bu yasal gücü her zaman kullanabilir.

Dağıtım kanalında ilişkiler çok değişkendir. İlişkilerdeki yenilik ve değişiklikler, kanal içinde bir güç temeli birliği yaratabilir. Yeni bir mamul geliştirildiği ve tüketicilere sunulduğunda, bu mamulle ilgili olarak, aracı kanal üyeleri üreticiyle işbirliği yapabilir ve onun uzmanlık bilgi gücünden yararlanabilir.

Uygun güç temelini seçilmesi ve kullanılması: Dağıtım kanalları içinde gücü çeşitli biçimlerde kullanmak mümkündür. Bu güç, kanal içinde zorlayıcı biçimde kullanılacağı gibi, kötü olan kanal ilişkilerini düzeltmek ve kanal ilişkilerini değiştirmek, geliştirmek içinde kullanılabilir. Dağıtım kanallarında güç kullanımı konusunda çok kesin uygulamalar olmamasına rağmen aşağıdaki gibi bazı genel kurallar ortaya konulabilir.

Bir kanal üyesinin davranışını değiştirmek ve etkilemek için belirli bir güç çeşidi kullanılmalıdır. Bir kanalda kullanılacak güç temellerinden hangisinin daha etkin olduğu, muhtemelen durumdan duruma farklılık gösterir. İlgili kanalın özellikli yapısına bağlı olarak, hangi güç temelini kullanılacağı, kanalın ve üyelerinin niteliklerine ve gücün kullanılacağı çevre şartlarına bağlı olarak değişir.

Gücün kullanılması kadar, nasıl kullanıldığı da, kanalda işbirliği ve çatışma ile kanal ilişkileri içinde üyelerin tatmin düzeylerini etkileyebilir. Kanal içinde diğer güç temelleri ile mukayese edildiğinde, özellikle zorlayıcı güç, daha fazla anlaşmazlıkların ve memnuniyetsizliklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Zorlayıcı gücün kullanılması, özellikle sözleşme ile birbirleriyle bağlantılı kanallarda kanalın dengesini ve hayatiyetini azaltabilir. Bu durum, zor durumda kalan kanal üyelerinin zorlamayı azaltmak için (devlet müdahalesi gibi) dış yardım

isteme olasılığını yükseltebilir.

Gücün kullanılmasında etkileme stratejileri: Kanal üyelerinin sahip oldukları güç kaynakları her zaman fonksiyonel-amaca uygun- değildir; değişik durumlarda değişik sonuçlar verirler. Diğer bir ifadeyle, aynı güç kaynağı farklı kanal üyeleri ve farklı eylemler için eşit sonuçlar doğurmayabilir.

Dağıtım kanallarında işletmeyi diğer üyelere karşı temsil eden satışçı, satın almacı, vb. yöneticiler karşı tarafa karşı bir takım etkileme stratejileri kullanırlar.

1. Vaat etme stratejisi
2. Tehdit stratejisi
3. Yasal strateji
4. Rica stratejisi
5. Bilgi alışveriş stratejisi
6. Tavsiye stratejisi.

Etkileme stratejilerinin her biri belirli güç kaynaklarına sahip olmaya dayanır.

#### şekil-24. Gücün Etkilemede Kullanılması

ETKİLEME STRATEJİSİ	UYGUN GÜÇ KAYNAĞI
VAAT ETME	ÖDÜL
TEHDİT	ZORLAMA
YASAL	YASALLIK
RİCA	REFERANS, ÖDÜL, ZORLAMA
BİLGİ ALIş VERİşİ	UZMANLIK, ÖDÜL
TAVSİYE	UZMANLIK, ÖDÜL

Kaynak: Coughan ve diğerleri, s.227

Bu altı etkileme stratejisini uygulamak için farklı güç kaynaklarına sahip olmak gerekir. Vaat etme stratejisinde, arzu edilen davranış yerine getirildiğinde verilmek üzere bir ödöl vaat edilir. Bu stratejinin güç kaynağını ödöl oluşturur. Arzu edilen davranış yapılmadığında tehdit stratejisi izlenir ve zorlayıcı güç baskı aracı olarak kullanılır. İstenilen davranış bir sözleşme vasıtasıyla gerçekleştirilecekse,

burada yasal güç kullanılır. Rica stratejisinde, sadece arzu edilen davranışta bulunulması rica edilir. Burada başka bir açıklama yapılmaz ve referans gücü, ödül gücü ve zorlayıcı güç kaynakları kullanılabilir.

Bilgi alışverişi stratejisi çok hassas bir biçimde uygulanan bir ikna etme şeklidir. Bu stratejide amaç, etkilenen tarafın davranışlarını, anlayışını, etkileyen tarafın amaçlarına uyacak şekilde değiştirmektir. Tavsiye stratejisinde belli bir sonuç belirtilerek bu sonucun gerçekleştirilmesi istenir. Karşı tarafa, bu konuda anlaştığında kârlı olacaksın mesajı açık bir biçimde verilir.

Bu stratejiler vaat, tehdit ve yasal olanların uygulanması bir tepkiyle karşılanır. Karşı taraf hemen karşı bir tepki vererek reaksiyon gösterir ve çatışmalara zemin hazırlanmış olur. Yüksek baskı teknikleri kısa vadede etkili olsa bile uzun vadede zararlı etkilere neden olabilir. Buna karşılık rica, bilgi alışverişi ve tavsiye stratejileri daha fazla memnuniyetle karşılanır ve kabul görür.

Vaat stratejisinde, vaatlerin daha fazla ve yeni vaatlere yol açacağı unutulmamalıdır. Bu stratejinin kullanımı sıkı pazarlıklara yol açabilir. Tavsiye böyle bir stratejiye olumlu tepki verir.

Dağıtım kanalı içinde uygulanacak etkileme stratejisinin tasarlanması kadar sunulması da önemlidir. Etkilemek için kullanılacak mesajın çerçevesi pozitif olarak sunulduğunda etkinliği daha fazla olacaktır. (Demir, 2006: 75-80)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AKARYAKIT DAĞITIM SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLE BAYİ VE BAYİ İLE DAĞITICI ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Metodolojisi

Son yıllarda akaryakıt sektöründe rekabet artarak devam etmektedir. Bu sektörde müşteriye ulaşabilmek, müşteri tutabilmek, belirtilen kotalarda satış yaparak ayakta kalabilmek gittikçe zorlaşmıştır.

Bu nedenlerden dolayı dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde bu bağlamda önemli bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler tüketicilerine daha iyi bir hizmet sunabilmek için en küçük ayrıntıları bile gözden geçirmeye çalışmaktadırlar.

Bu Bölümdeki alan araştırmasıyla akaryakıt firmalarında dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkileri ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım, müşteri ilişkileri, tedarik zinciri, değer zinciri, güç, çatışmanın birbirleri üzerindeki etkileşimini ölçmek için yapılmış bir araştırma modeli önemi amaçları, hipotezleri ve yöntemi açıklandıktan sonra araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

#### 3.1.1. Araştırmanın Modeli

Küresel rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi için artan müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri ve üretilen ürün ve hizmetlerle müşteri memnuniyetini sağlamaları, böylece müşteri sadakati yaratmaları gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi aratarak giden rekabet ortamında, işletmelerin birbirlerine üstünlük sağlamalarında yararlanılan önemli araçlardan biridir. Bunun yanında diğer kriterler olan ürün, fiyat, dağıtım, tedarik zinciri ve dağıtım kanallarında ilişkilerde güç ve çatışma konularının birbirine etkisi incelenmiştir.

Bu açıklamalar doğrultusunda çalışmada izlenecek yol model şu şekilde tasarlanmıştır. Öncelikle Akaryakıt işletmeleri dağıtıcılar, bayiler ve müşteriler olarak üçe ayrılmıştır. Akaryakıt dağıtıcı ve bayilerine ürün, fiyat, yer, tutundurma,

değer zinciri tedarik zinciri, dağıtım kanallarında güç ve çatışma, müşteri ilişkileri konularında sorular hazırlanmıştır. Bu sorular müşterilere de sorularak tercih nedenleri araştırılmıştır.

### **3.1.1.1. Araştırmanın Önemi**

Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkileri belirleyerek günümüz rekabet koşulları içerisinde daha etkin çalışma koşulları belirlemek ve müşterileri daha çok memnun edebilmek, müşteri çekebilmek, müşteri isteklerine göre yapılanmak için etkin olabilmektir.

Araştırma, akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren dağıtıcı ile bayilerin faaliyetleri ile sınırlıdır. Araştırma da akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkileri: ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım, tedarik zinciri, değer zincir, müşteri ilişkileri, güç ve çatışma boyutlarıyla incelenmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren ortalama 12.840 bayi lisanslı firma, 46 dağıtıcı lisanslı firma bulunmaktadır. Araştırmada 1000 akaryakıt bayi lisansı bulunan, 40 akaryakıt dağıtıcı lisansı bulunan firmalarla elektronik ortamda ve yüz yüze görüşme yapılmıştır. Görüşmelerde dağıtıcılar rafineriler etrafında konumlandırıldıklarından Batman, Kırıkkale, İzmir ve Ankara da bulunan dağıtıcılar ile görüşülmüştür. Bayi lisansı bulunan firmalar Ankara, İstanbul, İzmir, Kırıkkale, Aksaray, Batman, Elazığ, Kırklareli illerindeki bayiler ile elektronik ortamda ve yüz yüze olarak görüşülmüştür. Ayrıca akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkileri desteklemek amacıyla 250 civarında da tüketiciye anket uygulanmıştır.

### **3.1.1.2. Araştırmanın Amaçları ve Hipotezler**

Çalışmanın amacı akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde etkili olan faktörleri belirlemektir. Aynı zamanda bu faktörlerin müşteri açısından önem derecesini ortaya koymaktır.

#### **3.1.1.2.1. Araştırmanın Amaçları**

Araştırmada genel olarak Türkiye’de akaryakıt sektöründe, dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım, müşteri ilişkileri, tedarik

zinciri, değer zinciri faktörleri çerçevesinde ve bu faktörlerin birbiri ile kıyaslamasının ölçülerek müşteri ayağına da sorularak aradaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmada dağıtıcı ile bayi arasındaki sorunlarda incelenmiştir. Bu sorunlar;

Dağıtıcı ile bayi açısından karşılaşılan sorunlar;

Akaryakıt sektöründe dağıtıcılarının ile bayi arasındaki ilişkilerde pazarlama bileşenlerinin önemli bir etkisi var mıdır?

Akaryakıt sektöründe dağıtıcılarının ile bayi arasındaki ilişkilerde eğitim durumunun önemli bir etkisi var mıdır?

Akaryakıt sektöründe dağıtıcılarının ile bayi arasındaki ilişkilerde “Ürünün” önemli bir etkisi var mıdır?

Akaryakıt sektöründe dağıtıcılarının ile bayi arasındaki ilişkilerde “fiyat” önemli bir faktör müdür?

Akaryakıt sektöründe dağıtıcılarının ile bayi arasındaki ilişkilerde tutundurma faaliyetleri önemli bir faktör müdür?

Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde “dağıtım” önemli bir faktör müdür?

Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde “Müşteri ilişkileri yönetimi” önemli bir faktör müdür?

Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde “Değer zinciri” önemli bir faktör müdür?

Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde “Tedarik zinciri yönetimi” önemli bir faktör müdür?

Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde “Güç” önemli bir faktör müdür?

Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde “Çatışma” önemli bir faktör müdür?

Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde “Dağıtım” önemli

bir faktör müdür? Olarak belirlenmiştir. Bu sorunların çözümü amacıyla hipotezler geliştirilmiştir.

Müşteri açısından karşılaşılan sorunlar;

Müşteri açısından akaryakıt sektöründe akaryakıt firma seçiminde cinsiyetlerine göre dağılımın önemli bir etkisi var mıdır?

Müşteri açısından akaryakıt sektöründe akaryakıt firma seçiminde yaşa göre dağılımın önemli bir etkisi var mıdır?

Müşteri açısından akaryakıt sektöründe akaryakıt firma seçiminde öğrenime göre dağılımın önemli bir etkisi var mıdır? İncelenerek, bu sorunların çözümü amacıyla hipotezler geliştirilmiştir.

Akaryakıt firma tercih sıralamasına göre dağılımıyla ilgili sorunlar;

Akaryakıt Müşterilerinin firma seçiminde pazarlama bileşenlerinin cinsiyet göre dağılımının önemli bir etkisi var mıdır?

Akaryakıt müşterilerinin pazarlama bileşenlerinin yaşa göre dağılımında önemli bir etkisi var mıdır?

Akaryakıt Müşterilerinin pazarlama bileşenlerinin eğitim durumu göre dağılımının önemli bir etkisi var mıdır?

Müşteri açısından akaryakıt sektöründe akaryakıt ürünlerinin kalitesinin bayi seçiminde önemli bir etkisi var mıdır?

Müşteri açısından akaryakıt sektöründe akaryakıt fiyatlarının bayi seçiminde önemli bir etkisi var mıdır?

Müşteri açısından akaryakıt sektöründe tutundurma faaliyetleri bayi seçiminde önemli bir etkisi var mıdır?

Müşteri açısından akaryakıt dağıtımının bayi seçiminde önemli bir etkisi var mıdır?

Müşteri açısından akaryakıt sektöründe değer zinciri oluşturmanın bayi seçiminde önemli bir etkisi var mıdır?



Müşteri açısından akaryakıt sektöründe akaryakıt tedarik zincirinin bayi seçiminde önemli bir etkisi var mıdır?

Müşteri açısından akaryakıt sektöründe müşteri ilişkilerinin akaryakıt bayi seçiminde önemli bir etkisi var mıdır?

Müşteri açısından akaryakıt sektöründe hizmet kalitesinin bayi seçiminde önemli bir etkisi var mıdır? Olarak tespit edilmiş ve bu sorunların çözümüne yönelik hipotezler geliştirilmiştir.

### **3.1.1.2.2. Araştırmanın Hipotezler**

Araştırmada dağıtıcı bayi ilişkilerini değerlendirmek amacıyla hipotezler geliştirilmiştir. Bu hipotezler;

**Hipotez 1:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde akaryakıt ürünlerinin motoru koruması önemlidir.

**Hipotez 2:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde akaryakıt ürünleri ile çok kilometre yapılması önemlidir.

**Hipotez 3:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında marka önemlidir.

**Hipotez 4:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında akaryakıt ürünlerinin farklılaştırılmış olması önemlidir.

**Hipotez 5:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında akaryakıt ürünleri dolayı güven önemlidir.

**Hipotez 6:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında akaryakıtın ürünlerinin hilesiz olması önemlidir.

**Hipotez 7:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında fiyatlandırma önemlidir.

**Hipotez 8:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında kurumu tanıtıcı reklam faaliyetleri önemlidir.

**Hipotez 9:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında ürünü tanıtıcı reklam faaliyetleri önemlidir.

**Hipotez 10:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında sosyal sorumluluk projelerine destek verilmesi önemlidir.

**Hipotez 11:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında sponsorluk alınması önemlidir.

**Hipotez 12:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında müşteri ilişkileri önemlidir.

**Hipotez 13:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında pazara ilişkin bilgilendirme önemlidir.

**Hipotez 14:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında müşteri bağlılığı yaratmak önemlidir.

**Hipotez 15:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki süreçlerin müşteri merkezli olarak yapılandırılması önemlidir.

**Hipotez 16:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında organizasyonlarda bulunan birimlerin faaliyetlerinde işbirlikçi bir biçimde yürütmeleri önemlidir.

**Hipotez 17:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında kesintisiz olarak iletişim kurulması önemlidir.

**Hipotez 18:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında teknolojik alt yapı sayesinde performans değerlendirmesi önemlidir.

**Hipotez 19:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi akaryakıtın tedarik aşamasında diğer firmalardan farklı olması önemlidir.

**Hipotez 20:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerin akaryakıtın diğer firmalardan ucuz sunulması önemlidir.

**Hipotez 21:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerin diğer firmalardan insan kaynakları yönünden farklı olması önemlidir.

**Hipotez 22:** Akaryakıt sektöründe ikmallerinin zamanında yapılması önemlidir.

**Hipotez 23:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında iskonto yapılması önemlidir.

**Hipotez 24:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında stok seviyesine uyulması önemlidir.

**Hipotez 25:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında satış kota vb. taahhütler önemlidir.

**Hipotez 26:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında iletişim önemlidir.

**Hipotez 27 :** Akaryakıt sektöründe bayi seçiminde hizmet pazarlaması önemlidir.

**Hipotez 28:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki sözleşmeler önemlidir.

**Hipotez 29:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında pazara ilişkin bilgilerin zamanında aktarılması önemlidir.

**Hipotez 30:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında ilişkilerde güç önemlidir.

**Hipotez 31:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde uzmanlık gücünün kimde olduğu önemlidir.

**Hipotez 32:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında ilişkilerde anlaşmazlık yaşanması önemlidir.

**Hipotez 33:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında ilişkilerde akaryakıt temininin zamanında ve eksiksiz olarak yapılması önemlidir.

### **3.1.2. Araştırmanın Metodolojisi**

Araştırmadan elde edilen sonuçların etkin ve tutarlı bir şekilde ortaya konulabilmesi araştırma sürecinde izlenen metodolojiyle doğrudan ilgilidir. Bu nedenle araştırma metodolojisinin açıklanması, elde edilen verilerin değerlendirilmesi bakımından önem arz etmektedir. Aşağıda, araştırma kapsamına

alınan akaryakıt işletmelerinin seçilmesi, anket formlarının hazırlanması, cevaplanan anketlerin kodlanması ve verilerin analiz edilmesinde kullanılan yöntemler hakkında bilgi verilecektir.

1. Literatür incelemesi,
2. Araştırmanın amaç ve hipotezlerinin belirlenmesi,
3. Araştırmaya dahil edilecek işletmelerin seçilmesi,
4. Örnek bireylerin belirlenmesi,
5. Anket formunun hazırlanması,
6. İlk anket formunun uygulanması,
7. Anket formunun yeniden düzenlenmesi,
8. Son anket formunun uygulanması,
9. Verilerin kodlanması ve düzenlenmesi,
10. İstatistiksel analizlerin yapılması,
11. Sonuçların değerlendirilmesi,

#### **3.1.2.1.Örnekleme Süreci**

Araştırman ana kitlesi Ankara, İstanbul, İzmir, Kırklareli, Elazığ, Batman, Kırıkkale, Aksaray illerinde faaliyet gösteren akaryakıt bayileri ile dağıtıcılarından oluşan 12800 bayiden 1000 bayiye 46 dağıtıcıdan 40 dağıtıcıya anket uygulanmıştır.

#### **3.1.2.2. Araştırmaya Dahil Edilen İşletmelerin Seçilmesi**

Araştırma Türkiye akaryakıt piyasasında faaliyet Pazar payı toplamı % 80 olan 7 büyük akaryakıt işletmesine anket uygulanmıştır. Örneklem grubunun akaryakıt aldığı firmalara göre dağılımı Tablo 33 'de incelenmiştir. Buna göre Petrol Ofisi, Opet, BP, Shell, Akpet, Total, TP ve diğer akaryakıt firmalarında yönetici olan istasyon müdürü seviyesindeki personele anket uygulanmıştır.

### 3.1.2.3. Araştırmaya Katılan Akaryakıt İşletmelerini Tanıtıcı Bilgiler

Araştırmaya katılan akaryakıt işletmelerinin Pazar payları ve faaliyet süreleri kurum özellikleri gibi konularda bilgiler sunulacaktır.

Haziran 2010 tarihinde EPDK' dan alınan verilere göre istasyonlu 12.729, istasyonsuz 1.587, Toplam = 14.316 lisans bulunmaktadır.

Yürürlükteki mevzuat çerçevesinde asgari depolama ve sermaye sınırlaması dışında ana dağıtım şirketi kurulmasının sınırlanmadığı sektörde, ana dağıtım şirketi statüsüne sahip Ocak 2007 tarihi itibariyle 46 şirket, 2010 Mayıs ayı itibari ile 53 firma bulunmaktadır. Bu sayı 2000 yılında 12'dir. Artan firma sayısı ile birlikte sektörde rekabet de artmıştır.

Bu alanda faaliyet gösteren Shell&Turcas, BP, Total, Lukoil yabancı diğerleri ise yerli şirketlerdir. Bu firmalardan BP, Shell ve pazara 2006 yılında giren Rus şirketi Lukoil dünya çapında dikey bütünleşmeyi sağlamış olan ve dünya petrol piyasalarında "majors" olarak adlandırılan firmalardır. POAŞ ise özelleştirilmeden önce kamu kimliği ile dikey bütünlüğe sahip olmamakla birlikte, Türkiye dağıtım pazarının ulusal şampiyonu olarak gösterilebilir.

**POAŞ:** Türkiye sınırları içerisinde petrol ürünlerinin depolanmasını, pazarlanmasını ve dağıtımını yapan kuruluşlardan biri POAŞ, 1941 de bir kamu kuruluşu olarak kurulmuştur. POAŞ 1981'de, 98 sayılı Kamu hükümlerine göre PETKUR' devredilmiştir. 1983'te ise 233 sayılı Kanun hükmünde kararname gereğince Petrol Ofisi'nin hukuki yapısı Türk kanunlarına göre sınırlı sorumlu bir firma statüsüne getirilerek, genellikle ham petrol üretimi faaliyetinde bulunan Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı'na (TPAO) devredilmiştir. POAŞ' ın mülkiyeti Özelleştirme Programının bir parçası olarak 1990 yılında 3291 sayılı kanun çerçevesinde sonradan Özelleştirme İdaresi adı verilen Kamu Ortaklığı İdaresi'ne devredilmiştir. Yapılan özelleştirme çalışmaları sonucunda Özelleştirme İdaresi Başkanlığını açtığı ihaleyi, teklif sahiplerinden Türkiye İş Bankası A.Ş. ve Doğan Holding A.Ş. Ortak Girişim Grubu kazanmış ve POAŞ' ı devralmıştır. (Soysal, 2003: 12-13)

**SHELL:** Dünyanın en büyük şirketlerinden birisi olması, Türkiye’de yaklaşık 85-90 yıldır faaliyet göstermesi, büyükşehirlerde satış yüksek olduğundan en verimli istasyonlara sahip olması, alternatif enerji kaynaklarına ağırlık vermesi, Ataş rafinerisinde depolama kapasitesinin olması müşterilerine Garanti bonus ve Shell Clup Smart Card avantajları sunması, markaya duyulan güvenden dolayı perakende satışlarının yüksek bulunmaktadır.

**BP:** Rafineri şirketi, yüksek ciro, dünya çapında şebekesi birçok konuda Dünyanın en büyük şirketlerinden birisi olması, Türkiye’de yaklaşık 95-100 yıldır faaliyet göstermektedir. Büyükşehirlerde en verimli istasyonlara sahip olması, alternatif enerji kaynaklarına ağırlık vermesi Ataş rafinerisinde depolama kapasitesinin olması, müşterilerine, Axess, Advantage HSCB Card’lardan Bonus avantajları sağlaması sağlık, emniyet ve çevre konularında önde olmaları, Amoco ile Arco ile birleşmiştir.

**OPET:** Koç Holding ortaklığı Aygaz-Mogaz işbirliği, Tüpraş ortaklığı olması ve rafineri avantajı sağlayabilmesi, sosyal sorumluluk projeleri üretmesi, kurumsal kimliğini yenilemesi, müşterilerine World Cart avantajları sağlaması istasyonlarında standart sağlaması opet’i rakiplerinden karşı farklı kılmıştır.

**TOTAL:** Fransa’nın en büyük ve Dünyanın 4 büyük petrol ve gaz firması olması yenilikçi olması, Excellim Eurodizel ve Excellium 97’i getirmesi, müşterilerine World Cart ve HSBC avantajı sunması,

**ALPET:** Finans sorunu olmayan, Kıbrıs bağlantılı, altın ve banka gibi yatırım alternatifleri olan, depo ve bayi yatırımlarına ağırlık vermekte olan bir firma olması. Altınbaş Holding Enerji Grubu şirketlerinden ALPET, Türkiye, KKTC ve Arnavutluk’ta faaliyet göstermekte ve bölgesel güç olma hedefi ile büyümeye devam etmektedir.

**TPPD:** 1963 yılında ana kuruluşu TPAO’nun TP markasıyla kurduğu akaryakıt istasyonları, 16 Şubat 2006 tarihinde TPIC’in alt kuruluşu olarak TP Petrol Dağıtım LTD. adı altında kurulmuş; 15 Ocak 2007 tarihinde ise akaryakıt pazarlama faaliyetine başlamıştır. 16.07.2009 tarihinden itibaren TP Petrol Dağıtım A.Ş olarak faaliyetlerine devam etmektedir. Türkiye Petrollerinin öncelikli amacı, her ilde bayi

ağını genişletmektir. Şirket, paydaşlarına dürüst ve ilkeli bir çalışma ve devlet güvencesi sunmaktadır. 2012 yılının ilk altı ayında 160 istasyona ulaşan Türkiye Petrolleri, 2011 yılında akaryakıt satışlarında en büyük işlem hacimli 8 firma arasına girmiş, siyah ürün satışlarında 5. büyük Şirket, toplam akaryakıt satışlarında ise 8. büyük firma olmuştur.

#### **3.1.2.4. Örnek Bireylerin Belirlenmesi**

Örnekleme sürecinde araştırmaya konu olan akaryakıt bayilerinden ve dağıtıcıları ile ilgili bilgiler Enerji Piyasası Denetleme Kurumu'nun web sayfasından alınmıştır. Bu verilerde akaryakıt firmaların Türkiye genelindeki bayi sayısı ve satış kotalarına bakılarak örnek büyüklük bulunmaya çalışılmıştır. Araştırma çerçevesinde örnek büyüklüğün seçilmesi, araştırmanın uygun bir örnek kütle için hem temsil yeteneği sağlayan bir örnek büyüklüğünü hem de maliyet, zaman ve bilgi analizi şartlarını dikkate alarak bir dengeye ulaşması gerekmektedir. (Altunışık vd., 2001:69) Bu bağlamda akaryakıt bayilerinden %10 dağıtıcılardan da %50 hedeflenmiştir.

Araştırma akaryakıt bayilerinden 1000 bayiye dağıtıcılardan da 40 adedine elektronik ortamda ve yüz yüze anket uygulanarak veriler elde edilmiştir. Aynı zamanda müşterilere olan yansımalarını ölçmek için 204 akaryakıt müşterisi ile görüşülmüştür.

#### **3.1.3. Anket Formunun Hazırlanması**

Daha önce değinilen çalışmalar sürecinin sonucunda anket formundaki ölçekler ve maddelerin neler olacağı kararlaştırılmıştır. Yüz yüze ve elektronik anket yöntemiyle gerçekleştirilen anket formları doldurma işleminin herhangi bir soruna meydan vermeden, bunun yanında cevaplayıcı oranının düşmesini engellemek amacıyla anket formu, önceki araştırmacılar tarafından belirtilen ve anket formu hazırlanmasında dikkat edilmesi gerekli hususlar çerçevesinde hazırlanmıştır. Anketi oluşturan sorular tespit edildikten sonra taslak anketteki sorular, araştırmanın amaçları ve hipotezleri ile karşılaştırılmıştır. Bu şekilde anket sorularının araştırmanın amaç ve varsayımları ile uyumlu olup olmadığı belirlenmiştir. Anket

formunda yer alan soruların kısa ve amaca yönelik olmasına dikkat edilmiştir. Soruların kısa sürede cevaplanması ve anlaşılabilir olmasına özen gösterilmiştir. Araştırmanın güvenilirlik ve geçerli olması amaçlanmıştır. Dağıtıcı ve bayilere uygulanan anket formu 33 sorudan oluşmaktadır. Müşterilere uygulanan anket formu ise 27 sorudan oluşmuştur. Burada dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkileri belirleyen sorular müşterilere yöneltilmemiştir.

#### **3.1.4. Anket Formunun Uygulanması**

Araştırma için gerekli olan veriler yüz yüze anket yöntemi ve elektronik yöntemle toplanmıştır. Anketin büyük çoğunluğu yüz yüze anket yöntemiyle uygulanmıştır. Anketler araştırmacının kendisi tarafından ilgili akaryakıt dağıtıcı, bayi ve müşterileri ziyaret edilerek gerçekleştirilmiştir. Ankara dışında olan bazı işletmelere ise elektronik anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

#### **3.1.5. Verilerin Kodlanması ve Analizi**

Yüz yüze ve elektronik anket yöntemiyle toplanan formlardaki cevaplar kodlanarak bilgisayara aktarılmıştır. Veriler SPSS (Statistical package for social sciences-Sosyal bilimler için istatistik paketi)Windows 17.0 sürümü ile analiz edilmiştir. SPSS; sosyal bilimlere ilişkin araştırma sonuçlarının analizinde yaygın bir şekilde kullanılmakta olup, kapsamlı istatistiksel analiz tekniklerini içermektedir.

#### **3.1.6. Araştırma Yöntemi**

Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, ikinci veriler (kitaplar, tezler, makaleler ve internet veri tabanları) incelenerek; birinci ve ikinci bölümler oluşturulmuştur.

İkinci bölümde alan araştırması yapılarak üçüncü bölümde yapılan araştırmanın uygulaması yapılmıştır.

Akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren 12800 bayiden 1000 bayiye 46 dağıtıcıdan 40 dağıtıcıya anket uygulanmıştır.

Uygulanan anket formlarındaki cevaplar SPSS 17.0 versiyonu ile analiz edilmiştir. Bilgi girişinden sonra bilgi kontrolü verilerek sıklığı ve verilerin



alabilecekleri en küçük ve en büyük değerler arasında olup olmadıklarına göre incelenmiştir. Araştırmada izlenen yol aşağıdaki gibidir.

Anket formu oluşturulmasında, Buhalis ve main (1998),Buhalis (2000), Buick (2003),Akolaş (1995), Camison (2000) ve Bertan (2006)'nın yaptıkları çalışmalardan yararlanılmıştır. Araştırma için hazırlanan anket iki farklı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anket akaryakıt dağıtıcı ile bayilerine uygulanırken ikinci bölümde akaryakıt müşterilerine uygulanmıştır.

Anketler birebir görüşme ve elektronik ortamda hazırlanan anket formları ile yapılmıştır. Araştırmada 1000 akaryakıt bayisine 40 akaryakıt dağıtıcısına anket uygulanmıştır. Anket soruları çoktan seçmeli, 5'li likert ölçeğine göre hazırlanarak ve sorular hedef kitleye yöneltilerek cevaplandırılması sağlanmıştır.

Likert'in beşli tercih ölçeği aşağıdaki gibi kodlanmıştır:

5-Çok, 4- Oldukça, 3-Orta, 2-Az, 1-Hiç

### **3.1.7. Güvenilirlik Testi**

Verilere güvenilirlik testi (Cronbach alpha) uygulanmıştır. Alpha ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibidir.(Bertan,2006:124)

- $0.00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek güvenilirliği düşüktür,
- $0.60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçeğin güvenilirlik durumuna göre akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik soruların ve müşterilere yönelik soruların alpa değerleri aşağıda Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo-8. Müşteri Güvenilirlik Değeri**

	N	%
Denek		
Geçerli	204	100,0
Dışarda kalan	0	,0
Toplam	204	100,0
Güvenilirlik değeri		Sonuçlar
	,888	27

**Tablo-9. Bayi & Dağıtıcı soruları Güvenilirlik Değeri**

	N	%
Denek		
Geçerli	1040	100,0
Dışarda kalan	0	,0
Toplam	1040	100,0
Güvenilirlik değeri		Sonuçlar
	,875	33

Yukardaki tablo 8'deki güvenilirlik değeri müşterilere yönelik sorulan sorulara göre 0.888 çıkmıştır. Bu sonuca göre güvenilirlik değeri güvenilir olarak belirlenmiştir. Tablo 9'da da Dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik sorulan soruların güvenilirlik değeri 0,875 olarak bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre uygulanan anketlerin güvenilirlik bakımından yeterli olduğu belirlenmiştir.

### **3.1.8. Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi**

Türkiye'de 12.800 akaryakıt bayisi bulunmaktadır. Bunlardan 1000 tanesinden geri dönüş olmuştur. Ayrıca 46 Dağıtıcı firma 40 tanesinden geri dönüş olmuştur.

### **3.2.Yöntem**

Bu çalışmada çeşitli istatistik analizler kullanılmıştır. Bunlardan aşağıda bahsedilmektedir.

### **3.2.1.Verilerin İstatistiksel Analizi**

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Hipotez testleri olarak Non-Parametrik testlerden Kruskal Wallis H-Testi, Mann Whitney U testi ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığın da 0,05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır.

### **3.3.Bulgular**

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümlü için, araştırmaya katılan akaryakıt müşteri ile akaryakıt bayi ve dağıtıcılarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır. Aşağıda tablo 10'da akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik dağıtıcı ve bayi cevaplarının anlamlılık durumu incelenmiştir.

**Tablo-10. Akaryakıt Sektöründe Dağıtıcı İle Bayi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Dağıtıcı Ve Bayi Cevaplarının Anlamlılık Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Akaryakıt ürünlerinin motoru koruması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,500	0,679	17466,000	0,080
	Bayi	1000	4,601	0,798		
Akaryakıt ürünleri ile çok km yapmak önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,525	0,679	19866,500	0,933
	Bayi	1000	4,466	0,835		
Akaryakıt sektöründe marka önemlidir.	Dağıtıcı	40	3,800	0,823	13672,000	0,000
	Bayi	1000	4,246	0,921		
Ürünlerimizin farklı olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	3,400	1,128	14560,000	0,002
	Bayi	1000	3,952	0,843		
İlişkilerde güvenilir olmak önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,675	0,572	18888,000	0,468
	Bayi	1000	4,569	0,748		
Ürünlerin hilesiz olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,950	0,221	19658,000	0,668
	Bayi	1000	4,912	0,353		
Akaryakıt ürünlerinde uygun fiyatlandırma önemlidir.	Dağıtıcı		4,500	0,679	19198,000	0,627
	Bayi	1000	4,399	0,856		
Kurumu tanıtıcı reklamlar önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,350	0,736	17607,000	0,165
	Bayi	1000	4,180	0,768		
Ürünü Tanıtıcı reklamlar önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,000	0,784	18696,000	0,456
	Bayi	1000	4,068	0,853		
Sosyal sorumluluk projeleri yapılması önemlidir.	Dağıtıcı	40	3,400	0,982	15005,000	0,005
	Bayi	1000	3,798	0,978		
Sponsorluk alınması önemlidir.	Dağıtıcı	40	3,150	1,210	17208,000	0,117
	Bayi	1000	3,444	1,024		
Müşteri ilişkileri önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,575	0,594	19877,000	0,938
	Bayi	1000	4,546	0,717		
Pazara ilişkin bilgilendirme önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,000	1,013	18899,000	0,516
	Bayi	1000	4,160	0,727		
Müşteri bağlılığı önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,400	0,982	19248,000	0,636
	Bayi	1000	4,557	0,616		
İlişkilerin müşteri merkezli olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,200	0,687	17645,000	0,179
	Bayi	1000	3,975	0,907		
İşbirliği içerisinde bulunulması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,200	0,687	18656,000	0,425
	Bayi	1000	4,288	0,655		
İlişkilerde her zaman iletişim kurabilmek önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,350	0,580	18667,000	0,418
	Bayi	1000	4,422	0,578		
Teknolojik alt yapı önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,500	0,599	19256,000	0,655
	Bayi	1000	4,374	0,826		
Akaryakıt tedarikimiz diğer firmalardan farklıdır.	Dağıtıcı	40	3,400	1,446	18824,000	0,515
	Bayi	1000	3,508	1,361		
Fiyatların diğer firmalardan ucuz olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,150	0,975	13304,000	0,000
	Bayi	1000	3,508	1,112		
Personelimizin eğitim vb. özellikleri ile diğer firmalardan farklı olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	3,950	0,932	14677,000	0,001
	Bayi	1000	4,403	0,798		

İkmallerin zamanında yapılması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,700	0,648	18336,000	0,265
	Bayi	1000	4,669	0,514		
Ürünlerde iskonto yapılması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,200	1,043	14644,000	0,003
	Bayi	1000	3,755	1,037		
İlişkilerde stok seviyesi önemlidir.	Dağıtıcı	40	3,750	1,149	19806,000	0,913
	Bayi	1000	3,776	0,918		
Satış vb. taahhütlerin tutturulması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,300	0,853	17567,000	0,162
	Bayi	1000	4,135	0,803		
Karşılıklı anlaşmalar önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,500	0,599	19983,000	0,992
	Bayi	1000	4,449	0,744		
Çalışanların nazik, güvenilir ve inandırıcı olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,600	0,672	19382,000	0,691
	Bayi	1000	4,603	0,572		
İlişkilerde sözleşmeler önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,450	0,815	18168,000	0,277
	Bayi	1000	4,358	0,761		
Pazara ilişkin bilgilerin zamanında verilmesi önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,150	0,736	19535,000	0,789
	Bayi	1000	4,159	0,813		
Dağıtıcı ile bayi arasında yasal güç önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,800	0,405	14677,000	0,001
	Bayi	1000	4,440	0,722		
İlişkilerde uzmanlık gücünün kimde olduğu önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,450	0,677	14905,000	0,003
	Bayi	1000	4,085	0,785		
Dağıtıcı ile bayi arasında anlaşmazlıklar yaşanmaması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,450	0,932	19647,000	0,824
	Bayi	1000	4,513	0,776		
Akaryakıt teminin zamanında ve eksiksiz yapılması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,900	0,304	16700,000	0,020
	Bayi	1000	4,735	0,442		

Yukardaki tablo 10'a göre akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde sırasıyla; Akaryakıt ürünlerinin motoru koruması (D 4.50) (B 4.60), Akaryakıt ürünleri ile çok km yapmak önemlidir. (D 4,525) (B 4,466), Akaryakıt sektöründe marka önemlidir. (D 3,800)

(B 4,246), Ürünlerimizin farklı olması önemlidir. D(3,400), (B 3,952) İlişkilerde güvenilir olmak önemlidir. (D 4,675), (B4,569), Ürünlerin hilesiz olması önemlidir. (D 4,950),(B 4,912), Akaryakıt ürünlerinde uygun fiyatlandırma önemlidir. (D 4,500), (B 4,399), Kurumu tanıtıcı reklamlar önemlidir. (D 4,350),(B 4,180), Ürünü Tanıtıcı reklamlar önemlidir. (D 4,000), (B 4,068), Sosyal sorumluluk projeleri yapılması önemlidir. (D 3,400), (B 3,798), Sponsorluk alınması önemlidir. (D 3,150), (B 3,444), Müşteri ilişkileri önemlidir. (D 4,575), (B 4,546), Pazara ilişkin

bilgilendirme önemlidir. (D 4,000), (B 4,160), Müşteri bağlılığı önemlidir. (D 4,400),(B 4,557), İlişkilerin müşteri merkezli olması önemlidir. (D 4,200), (B 3,975), İşbirliği içerisinde bulunulması önemlidir. (D 4,200), (B 4,288), İlişkilerde her zaman iletişim kurabilmek önemlidir. (D 4,350), (B 4,422), Teknolojik alt yapı önemlidir. (D 4,500), (B 4,374), Akaryakıt tedarikimiz diğer firmalardan farklıdır. (D 3,400), (B 3,508),

Fiyatların diğer firmalardan ucuz olması önemlidir. (D 4,150), (B 3,508), Personelimizin eğitim vb. özellikleri ile diğer firmalardan farklı olması önemlidir. (D 3,950),(B 4,403), İkmallerin zamanında yapılması önemlidir. (D 4,700), (B 4,669), Ürünlerde ıskonto yapılması önemlidir. (D 4,200), (B 3,750), İlişkilerde stok seviyesi önemlidir. (D 3,750),(B 3,776), Satış vb. taahhütlerin tutturulması önemlidir. (D 4,300),(B 4,135), Karşılıklı anlaşmalar önemlidir. (D 4,500),(B 4,449), Çalışanların nazik, güvenilir ve inandırıcı olması önemlidir. (D 4,600),(B 4,603), İlişkilerde sözleşmeler önemlidir. (D 4,450),(B 4,358), Pazara ilişkin bilgilerin zamanında verilmesi önemlidir. (D 4,150),(B 4,159), Dağıtıcı ile bayi arasında güç önemlidir. (D 4,800),(B 4,440), İlişkilerde uzmanlık gücünün kimde olduğu önemlidir. (D 4,450), (B 4,085), Dağıtıcı ile bayi arasında anlaşmazlıklar yaşanmaması önemlidir. (D 4,450), (B 4,513), Akaryakıt teminin zamanında ve eksiksiz yapılması önemlidir. (D 4,900), (B 4,735) şeklindedir.

Tabloya 10' e göre;

**Hipotez 1:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde akaryakıt ürünlerinin motoru koruması önemlidir. ( $p>0,080$ ) (**Kabul**)

**Hipotez 2:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde akaryakıt ürünleri ile çok kilometre yapılması önemlidir. ( $p>0,933$ ) (**Kabul**)

**Hipotez 3:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında marka önemlidir. ( $P<0,000$ ) (**Red**)

**Hipotez 4:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında akaryakıt ürünlerinin farklılaştırılmış olması önemlidir. ( $P<0,002$ ) (**Red**)

**Hipotez 5:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında akaryakıt

ürünlerinden dolayı güven önemlidir. (P>0,468) (**Kabul**)

**Hipotez 6:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında akaryakıtın ürünlerinin hilesiz olması önemlidir. (P>0,668) (**Kabul**)

**Hipotez 7:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında fiyatlandırma önemlidir. (P>0,627) (**Kabul**)

**Hipotez 8:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında kurumu tanıtıcı reklam faaliyetleri önemlidir. (P>0,165) (**Kabul**)

**Hipotez 9:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında ürünü tanıtıcı reklam faaliyetlerinin önemlidir. (P>0,456) (**Kabul**)

**Hipotez 10:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında sosyal sorumluluk projelerine destek verilmesi önemlidir. (P<0,005) (**Red**)

**Hipotez 11:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında sponsorluk alınması önemlidir. (P>0,117) (**Kabul**)

**Hipotez 12:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında müşteri ilişkileri önemlidir. (P>0,938) (**Kabul**)

**Hipotez 13:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında pazara ilişkin bilgilendirme önemlidir. (P>0,516) (**Kabul**)

**Hipotez 14:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında müşteri bağlılığı yaratmak önemlidir. (P>0,636) (**Kabul**)

**Hipotez 15:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki süreçlerin müşteri merkezli olarak yapılandırılması önemlidir. (P>0,179) (**Kabul**)

**Hipotez: 16:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında organizasyonlarda bulunan birimlerin faaliyetlerinde işbirlikçi bir biçimde yürütülmesi önemlidir. (P>0,425) (**Kabul**)

**Hipotez 17:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında kesintisiz olarak iletişim kurulması önemlidir.(P> 0,418) (**Kabul**)

**Hipotez 18:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında teknolojik alt

yapı sayesinde performans değerlendirmesi önemlidir. ( $P>0,655$ ) (**Kabul**)

**Hipotez 19:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi akaryakıtın tedarik aşamasında diğer firmalardan farklı olması önemlidir. ( $P>0,515$ ) (**Kabul**)

**Hipotez 20:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde akaryakıtın diğer firmalardan ucuz sunulması önemlidir. ( $P<0,000$ ) (**Red**)

**Hipotez 21:** Akaryakıt dağıtım sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde diğer firmalardan insan kaynakları yönünden farklı olması önemlidir. ( $P<0,001$ ) (**Red**)

**Hipotez 22:** Akaryakıt ikmallerinin zamanında yapılması önemlidir. ( $P>0,265$ ) (**Kabul**)

**Hipotez 23:** Akaryakıt dağıtım sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında iskonto yapılması önemlidir. ( $P<0,003$ ) (**Red**)

**Hipotez 24:** Akaryakıt dağıtım sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında Stok seviyesi uyulmasının önemlidir. ( $P>0,913$ ) (**Kabul**)

**Hipotez 25:** Akaryakıt dağıtım sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında satış kota vb. taahhütler önemlidir. ( $P>0,162$ ) (**Kabul**)

**Hipotez 26:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında iletişim önemlidir. ( $P>0,992$ ) (**Kabul**)

**Hipotez 27 :** Akaryakıt dağıtım sektöründe hizmet pazarlaması önemlidir. ( $P>0,691$ ) (**Kabul**)

**Hipotez 28:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında sözleşmeler önemlidir. ( $P>0,277$ ) (**Kabul**)

**Hipotez 29:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında pazara ilişkin bilgilerin zamanında aktarılması önemlidir. ( $P>0,789$ ) (**Kabul**)

**Hipotez 30:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında ilişkilerde yasal gücün önemlidir. ( $P<0,001$ ) (**Red**)

Dağıtıcı ile bayi arasında yasal gücün etkisi olup olmadığına dair



hipotezimize red cevabı çıksa da aslında çok önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla sorumuzun tam anlaşılması düşünülmektedir.

**Hipotez 31:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde uzmanlık gücünün kimde olduğu önemlidir. ( $P<0,003$ ) (**Red**)

**Hipotez 32:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında ilişkilerde anlaşmazlık yaşanmasının önemlidir. ( $P>0,824$ ) (**Kabul**)

**Hipotez 33:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında ilişkilerde akaryakıt temininin zamanında ve eksiksiz olarak yapılmasının önemlidir. ( $P<0,002$ ) (**Red**)

Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında ilişkilerde akaryakıt temininin zamanında ve eksiksiz olarak yapılması hipotezimize red cevabı çıksa da aslında çok önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla sorumuzun tam anlaşılması düşünülmektedir.

### 3.3.1. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo-11. Örneklem Grubunun Bayi veya Dağıtıcı Olma Durumlarına Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
Dağıtıcı	40	3,8
Bayi	1000	96,2
Toplam	1040	100,0

Örneklem grubunun bayi veya dağıtıcı olma durumlarına göre dağılımı Tablo11'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının 40'ı (% 3,8) dağıtıcı, 1000'i (% 96,2) akaryakıt bayisidir.

**Tablo-12. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	89	8,6
Lise	556	53,5
Ön lisans	68	6,5
Lisans	255	24,5
Yüksek Lisans	72	6,9
Toplam	1040	100,0

**Örneklem grubunun eğitim durumlarına göre dağılımı**

Tablo 12'ye göre araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının 89'u (% 8,6) ilköğretim, 556'sı (% 53,5) lise, 68'i (% 6,5) ön lisans, 255'i (% 24,5) lisans, 72'si (% 6,9) yüksek lisans eğitim düzeyine sahiptir.

**3.3.2. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının Pazarlama Bileşenleri Düzeylerini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması****Tablo-13. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının “Ürün” Pazarlama Bileşenini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Akaryakıt ürünlerinin motoru koruması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,500	0,679	17466,000	0,080
	Bayi	1000	4,601	0,798		
Akaryakıt ürünleri ile çok km yapmak önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,525	0,679	19866,500	0,933
	Bayi	1000	4,466	0,835		
Akaryakıt sektöründe marka önemlidir.	Dağıtıcı	40	3,800	0,823	13672,000	0,000
	Bayi	1000	4,246	0,921		
Ürünlerimizin farklı olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	3,400	1,128	14560,000	0,002
	Bayi	1000	3,952	0,843		
İlişkilerde güvenilir olmak önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,675	0,572	18888,000	0,468
	Bayi	1000	4,569	0,748		
Ürünlerin hilesiz olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,950	0,221	19658,000	0,668
	Bayi	1000	4,912	0,353		

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Akaryakıt ürünlerinin motoru koruması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=17466,000$ ;  $p=0,080>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Akaryakıt ürünlerinin motoru koruması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcı ve bayiler aynı derecede önem vermektedirler. Yani ikisi içinde çok önemlidir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Akaryakıt ürünleri ile çok km yapmak önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=19866,500$ ;  $p=0,933>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Akaryakıt ürünleri ile çok km yapmak önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar ile bayiler aynı derecede önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Akaryakıt sektöründe marka önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney  $U=13672,00$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, araştırmaya katılanlardan akaryakıt bayisi olan katılımcının “Akaryakıt sektöründe marka önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalama puanı, akaryakıt dağıtıcısı olan katılımcının “Akaryakıt sektöründe marka önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalama puanından yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Ürünlerimizin farklı

*olması önemlidir.”* maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney  $U=14560,00$ ;  $p=0,002<0,05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, araştırmaya katılanlardan akaryakıt bayisi olan katılımcının “*Ürünlerimizin farklı olması önemlidir.”* maddesine verdiği cevapların ortalama puanı, akaryakıt dağıtıcısı olan katılımcının “*Ürünlerimizin farklı olması önemlidir.”* maddesine verdiği cevapların ortalama puanından yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “*Ürünlerimizin farklı olması önemlidir.”* maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar için orta derecede önemli iken bayiler için oldukça önemli olarak önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “*İlişkilerde güvenilir olmak önemlidir.”* maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=18888,000$ ;  $p=0,468>0,05$ ). Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “*İlişkilerde güvenilir olmak önemlidir.”* maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar ile bayiler bu soruya aynı derecede yani çok önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “*Ürünlerin hilesiz olması önemlidir.”* maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=19658,000$ ;  $p=0,668>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “*Ürünlerin hilesiz olması önemlidir.”* maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcı ile bayi her ikisi de çok önemli olarak önem vermektedirler.

**Tablo-14. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının “Fiyat” Pazarlama Bileşenini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Akaryakıt ürünlerinde uygun fiyatlandırma önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,500	0,679	19198,000	0,627
	Bayi	1000	4,399	0,856		

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Akaryakıt ürünlerinde uygun fiyatlandırma önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=19198,000; p=0,627>0,05).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Akaryakıt ürünlerinde uygun fiyatlandırma önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcıların fiyatlandırmaya çok olarak önem verirken bayiler oldukça önem vermektedirler.

**Tablo-15. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının “Tutundurma” Pazarlama Bileşenini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Kurumu tanıtıcı reklamlar önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,350	0,736	17607,000	0,165
	Bayi	1000	4,180	0,768		
Ürünü Tanıtıcı reklamlar önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,000	0,784	18696,000	0,456
	Bayi	1000	4,068	0,853		
Sosyal sorumluluk projeleri yapılması önemlidir.	Dağıtıcı	40	3,400	0,982	15005,000	0,005
	Bayi	1000	3,798	0,978		
Sponsorluk alınması önemlidir.	Dağıtıcı	40	3,150	1,210	17208,000	0,117
	Bayi	1000	3,444	1,024		

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Kurumu tanıtıcı reklamlar önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu

değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=17607,000$ ;  $p=0,165>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Kurumu tanıtıcı reklamlar önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar ve bayiler her ikisi de oldukça önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “*Ürünü Tanıtıcı reklamlar önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=18696,000$ ;  $p=0,456>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “*Ürünü Tanıtıcı reklamlar önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar ve bayiler her ikisi de oldukça önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “*Sosyal sorumluluk projeleri yapılması önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney  $U=15005,00$ ;  $p=0,005<0,05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, araştırmaya katılanlardan akaryakıt bayisi olan katılımcının “*Sosyal sorumluluk projeleri yapılması önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalama puanı, akaryakıt dağıtıcısı olan katılımcının “*Sosyal sorumluluk projeleri yapılması önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalama puanından yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “*Sosyal sorumluluk projeleri yapılması önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar orta derecede önem verirken bayiler oldukça önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “*Sponsorluk alınması önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=17208,000; p=0,117>0,05).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “*Sponsorluk alınması önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcı ve bayiler orta derecede önem vermektedirler.

**Tablo-16. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının “*Müşteri ilişkileri yönetimi*” Pazarlama Bileşenini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p																																																															
Müşteri ilişkileri önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,575	0,594	19877,000	0,938																																																															
	Bayi	1000	4,546	0,717			Pazara ilişkin bilgilendirme önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,000	1,013	18899,000	0,516	Bayi	1000	4,160	0,727	Müşteri bağlılığı önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,400	0,982	19248,000	0,636	Bayi	1000	4,557	0,616	İlişkilerin müşteri merkezli olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,200	0,687	17645,000	0,179	Bayi	1000	3,975	0,907	İşbirliği içerisinde bulunulması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,200	0,687	18656,000	0,425	Bayi	1000	4,288	0,655	İlişkilerde her zaman iletişim kurabilmek önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,350	0,580	18667,000	0,418	Bayi	1000	4,422	0,578	Teknolojik alt yapı önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,500	0,599	19256,000	0,655	Bayi
Pazara ilişkin bilgilendirme önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,000	1,013	18899,000	0,516																																																															
	Bayi	1000	4,160	0,727			Müşteri bağlılığı önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,400	0,982	19248,000	0,636	Bayi	1000	4,557	0,616	İlişkilerin müşteri merkezli olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,200	0,687	17645,000	0,179	Bayi	1000	3,975	0,907	İşbirliği içerisinde bulunulması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,200	0,687	18656,000	0,425	Bayi	1000	4,288	0,655	İlişkilerde her zaman iletişim kurabilmek önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,350	0,580	18667,000	0,418	Bayi	1000	4,422	0,578	Teknolojik alt yapı önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,500	0,599	19256,000	0,655	Bayi	1000	4,374	0,826								
Müşteri bağlılığı önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,400	0,982	19248,000	0,636																																																															
	Bayi	1000	4,557	0,616			İlişkilerin müşteri merkezli olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,200	0,687	17645,000	0,179	Bayi	1000	3,975	0,907	İşbirliği içerisinde bulunulması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,200	0,687	18656,000	0,425	Bayi	1000	4,288	0,655	İlişkilerde her zaman iletişim kurabilmek önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,350	0,580	18667,000	0,418	Bayi	1000	4,422	0,578	Teknolojik alt yapı önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,500	0,599	19256,000	0,655	Bayi	1000	4,374	0,826																			
İlişkilerin müşteri merkezli olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,200	0,687	17645,000	0,179																																																															
	Bayi	1000	3,975	0,907			İşbirliği içerisinde bulunulması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,200	0,687	18656,000	0,425	Bayi	1000	4,288	0,655	İlişkilerde her zaman iletişim kurabilmek önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,350	0,580	18667,000	0,418	Bayi	1000	4,422	0,578	Teknolojik alt yapı önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,500	0,599	19256,000	0,655	Bayi	1000	4,374	0,826																														
İşbirliği içerisinde bulunulması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,200	0,687	18656,000	0,425																																																															
	Bayi	1000	4,288	0,655			İlişkilerde her zaman iletişim kurabilmek önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,350	0,580	18667,000	0,418	Bayi	1000	4,422	0,578	Teknolojik alt yapı önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,500	0,599	19256,000	0,655	Bayi	1000	4,374	0,826																																									
İlişkilerde her zaman iletişim kurabilmek önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,350	0,580	18667,000	0,418																																																															
	Bayi	1000	4,422	0,578			Teknolojik alt yapı önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,500	0,599	19256,000	0,655	Bayi	1000	4,374	0,826																																																				
Teknolojik alt yapı önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,500	0,599	19256,000	0,655																																																															
	Bayi	1000	4,374	0,826																																																																	

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*Müşteri ilişkileri önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=19877,000; p=0,938>0,05).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*Müşteri ilişkileri*

önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcı ve bayiler her ikisi de çok önemli olarak önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*Pazara ilişkin bilgilendirme önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=18899,000$ ;  $p=0,516>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Pazara ilişkin bilgilendirme önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar oldukça önem verirken bayiler dağıtıcılardan biraz daha yüksek puanla oldukça önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*Müşteri bağlılığı önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=19248,000$ ;  $p=0,636>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Müşteri bağlılığı önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar oldukça önemlidir derken bayiler çok önemli olarak değerlendirmektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*İlişkilerin müşteri merkezli olması önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=17645,000$ ;  $p=0,179>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt dağıtıcıları ve bayileri “İlişkilerin müşteri merkezli olması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre



dağıtıcılar ve bayiler aynı derecede oldukça önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*İşbirliği içerisinde bulunulması önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=18656,000$ ;  $p=0,425>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*İşbirliği içerisinde bulunulması önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcı ile bayiler her ikisi de oldukça önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*İlişkilerde her zaman iletişim kurabilmek önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=18667,000$ ;  $p=0,418>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*İlişkilerde her zaman iletişim kurabilmek önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar ile bayiler her ikisi de oldukça önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*Teknolojik alt yapı önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=19256,000$ ;  $p=0,655>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*Teknolojik alt yapı önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar çok olarak önem verirken bayiler oldukça önem vermektedirler.

**Tablo-17. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının “Değer zinciri” Pazarlama Bileşenini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Akaryakıt tedarikimiz diğer firmalardan farklıdır.	Dağıtıcı	40	3,400	1,446	18824,000	0,515
	Bayi	1000	3,508	1,361		
Fiyatların diğer firmalardan ucuz olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,150	0,975	13304,000	0,000
	Bayi	1000	3,508	1,112		
Personelimizin eğitim vb. özellikleri ile diğer firmalardan farklı olası önemlidir.	Dağıtıcı	40	3,950	0,932	14677,000	0,001
	Bayi	1000	4,403	0,798		

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Akaryakıt tedarikimiz diğer firmalardan farklıdır.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=18824,000; p=0,515>0,05).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Akaryakıt tedarikimiz diğer firmalardan farklıdır.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre akaryakıt tedarik aşaması yönüyle ile değer zinciri oluşturabilmek için dağıtıcılar orta olarak önem verirken bayilerde orta derecede önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Fiyatların diğer firmalardan ucuz olması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=13304,00; p=0,000<0,05). Ortalamalar arasındaki farka göre, araştırmaya katılanlardan akaryakıt dağıtıcısı olan katılımcının “Fiyatların diğer firmalardan ucuz olması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalama puanı, akaryakıt bayisi olan katılımcının “Fiyatların diğer firmalardan ucuz olması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalama puanından yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Fiyatların diğer

firmalardan ucuz olması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre fiyat farkı ile değer zinciri oluşturabilmek için dağıtıcılar oldukça olarak önem verirken bayiler orta derecede önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*Personelimizin eğitim vb. özellikleri ile diğer firmalardan farklı olası önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=14677,00; p=0,001<0,05). Ortalamalar arasındaki farka göre, araştırmaya katılanlardan akaryakıt bayisi olan katılımcının “*Personelimizin eğitim vb. özellikleri ile diğer firmalardan farklı olası önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalama puanı, akaryakıt dağıtıcısı olan katılımcının “*Personelimizin eğitim vb. özellikleri ile diğer firmalardan farklı olası önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalama puanından yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Personelimizin eğitim vb. özellikleri ile diğer firmalardan farklı olası önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre insan kaynağı yönüyle ile değer zinciri oluşturabilmek için dağıtıcılar oldukça olarak önem verirken bayiler çok derecede önem vermektedirler.

**Tablo-18. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının “Tedarik zinciri yönetimi” Pazarlama Bileşenini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
İkmallerin zamanında yapılması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,700	0,648	18336,000	0,265
	Bayi	1000	4,669	0,514		
Ürünlerde iskonto yapılması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,200	1,043	14644,000	0,003
	Bayi	1000	3,755	1,037		
İlişkilerde stok seviyesi önemlidir.	Dağıtıcı	40	3,750	1,149	19806,000	0,913
	Bayi	1000	3,776	0,918		
Satış vb. taahhütlerin tutturulması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,300	0,853	17567,000	0,162
	Bayi	1000	4,135	0,803		
Karşılıklı anlaşmalar önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,500	0,599	19983,000	0,992
	Bayi	1000	4,449	0,744		
Çalışanların nazik, güvenilir ve inandırıcı olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,600	0,672	19382,000	0,691
	Bayi	1000	4,603	0,572		
İlişkilerde sözleşmeler önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,450	0,815	18168,000	0,277
	Bayi	1000	4,358	0,761		
Pazara ilişkin bilgilerin zamanında verilmesi önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,150	0,736	19535,000	0,789
	Bayi	1000	4,159	0,813		

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “İkmallerin zamanında yapılması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=18336,000; p=0,265>0,05).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “İkmallerin zamanında yapılması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre tedarik zinciri aşamasında dağıtıcılar ve bayiler her ikisi de çok derecede önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Ürünlerde iskonto yapılması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=14644,00; p=0,003<0,05). Ortalamalar arasındaki farka göre, araştırmaya katılanlardan akaryakıt dağıtıcısı olan katılımcının “Ürünlerde iskonto yapılması önemlidir.”

maddesine verdiği cevapların ortalama puanı, akaryakıt bayisi olan katılımcının “*Ürünlerde iskonto yapılması önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalama puanından yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*Ürünlerde iskonto yapılması önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar oldukça olarak önem verirken bayiler orta olarak önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*İlişkilerde stok seviyesi önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=19806,000$ ;  $p=0,913>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*İlişkilerde stok seviyesi önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılarda bayilerde orta derecede önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*Satış vb. taahhütlerin tutturulması önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=17567,000$ ;  $p=0,162>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*Satış vb. taahhütlerin tutturulması önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılarda bayilerde oldukça olarak önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*Karşılıklı anlaşmalar önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=19983,000$ ;

$p=0,992>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*Çalışanların nazik, güvenilir ve inandırıcı olması önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=19382,000;  $p=0,691>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*İlişkilerde her zaman iletişim kurabilmek önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcı ile bayiler her ikisi de oldukça olarak önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*İlişkilerde sözleşmeler önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=18168,000;  $p=0,277>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*İlişkilerde sözleşmeler önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre her ikisi de oldukça olarak önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*Pazara ilişkin bilgilerin zamanında verilmesi önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=19535,000;  $p=0,789>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*Pazara ilişkin bilgilerin zamanında verilmesi önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar ile bayiler her ikisi de oldukça olarak önem vermektedirler.

**Tablo-19. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının “Güç” Pazarlama Bileşenini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Dağıtıcı ile bayi arasında güç önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,800	0,405	14716,000	0,001
	Bayi	1000	4,440	0,722		
İlişkilerde uzmanlık gücünün kimde olduğu önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,450	0,677	14905,000	0,003
	Bayi	1000	4,085	0,785		

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*Dağıtıcı ile bayi arasında güç önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=14716,00; p=0,001<0,05). Ortalamalar arasındaki farka göre, araştırmaya katılanlardan akaryakıt dağıtıcısı olan katılımcının “*Dağıtıcı ile bayi arasında güç önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalama puanı, akaryakıt bayisi olan katılımcının “*Dağıtıcı ile bayi arasında güç önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalama puanından yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*Dağıtıcı ile bayi arasında güç önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar çok olarak önem verirken bayiler oldukça olarak önem vermektedirler.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*İlişkilerde uzmanlık gücünün kimde olduğu önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=14905,00; p=0,003<0,05). Ortalamalar arasındaki farka göre, araştırmaya katılanlardan akaryakıt dağıtıcısı olan katılımcının “*İlişkilerde uzmanlık gücünün kimde olduğu önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalama puanı, akaryakıt bayisi olan katılımcının “*İlişkilerde uzmanlık gücünün kimde olduğu önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalama puanından yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*İlişkilerde uzmanlık*

gücünün kimde olduğu önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar için çok olarak önemli iken bayiler oldukça önem vermektedirler.

**Tablo-20. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının “Çatışma” Pazarlama Bileşenini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Dağıtıcı ile bayi arasında anlaşmazlıklar yaşanmaması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,450	0,932	19647,000	0,824
	Bayi	1000	4,513	0,776		

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*Dağıtıcı ile bayi arasında anlaşmazlıklar yaşanmaması önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=19647,000; p=0,824>0,05).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Karşılıklı anlaşmalar önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar ile bayiler her ikisi de çok olarak önem vermektedirler.

**Tablo-21. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının “Dağıtım” Pazarlama Bileşenini Oluşturan Sorulara Verdiği Cevapların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Akaryakıt teminin zamanında ve eksiksiz yapılması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,900	0,304	16700,000	0,020
	Bayi	1000	4,735	0,442		

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “*Akaryakıt teminin zamanında ve eksiksiz yapılması önemlidir.*” maddesine verdiği cevapların ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=16700,00; p=0,020<0,05). Ortalamalar arasındaki farka göre, araştırmaya katılanlardan akaryakıt dağıtıcısı olan katılımcının “*Akaryakıt teminin zamanında ve*



*eksiksiz yapılması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalama puanı, akaryakıt bayisi olan katılımcının “Akaryakıt teminin zamanında ve eksiksiz yapılması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalama puanından yüksektir.*

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Akaryakıt teminin zamanında ve eksiksiz yapılması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar çok olarak bu faktöre önem verirken bayiler oldukça olarak önem vermektedirler.

### 3.3.3. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının Pazarlama Bileşenleri Düzeylerinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşması

**Tablo-22. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının Pazarlama Bileşenleri Düzeylerinin Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Ürün	Dağıtıcı	40	4,308	0,447	15946,500	0,028
	Bayi	1000	4,458	0,431		
Fiyat	Dağıtıcı	40	4,500	0,679	19198,000	0,627
	Bayi	1000	4,399	0,856		
Tutundurma	Dağıtıcı	40	3,725	0,720	17464,000	0,168
	Bayi	1000	3,873	0,644		
Müşteri ilişkileri yönetimi	Dağıtıcı	40	4,318	0,355	19581,500	0,821
	Bayi	1000	4,332	0,418		
Değer zinciri	Dağıtıcı	40	3,833	0,712	19966,000	0,985
	Bayi	1000	3,806	0,700		
Tedarik zinciri yönetimi	Dağıtıcı	40	4,331	0,481	17691,000	0,213
	Bayi	1000	4,238	0,479		
Güç	Dağıtıcı	40	4,625	0,420	13280,000	0,000
	Bayi	1000	4,263	0,633		
Çatışma	Dağıtıcı	40	4,450	0,932	19647,000	0,824
	Bayi	1000	4,513	0,776		
Dağıtım	Dağıtıcı	40	4,900	0,304	16700,000	0,020
	Bayi	1000	4,735	0,442		

Araştırmaya katılan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının ürün puanları ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=15946,50; p=0,028<0,05). Ortalamalar arasındaki farka göre, araştırmaya

katılanlardan akaryakıt bayisi olanların ürün puanları, akaryakıt dağıtıcı olanların ürün puanlarından yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının pazarlama bileşenleri düzeylerinde farklılaşmalarına bakıldığında dağıtıcıların ürün kalitesine bayilerden daha çok önem verdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının fiyat puanları ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=19198,000;  $p=0,627>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının pazarlama bileşenleri düzeylerinde farklılaşmalarına bakıldığında dağıtıcıların fiyat için çok önemli olduğunu, bayiler ise çok az bir farkla oldukça önem verdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tutundurma puanları ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=17464,000;  $p=0,168>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının pazarlama bileşenleri düzeylerinde farklılaşmalarına bakıldığında dağıtıcıların ve bayileri her iki sininde tutundurma için oldukça olduğunu önem verdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının müşteri ilişkileri yönetimi puanları ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=19581,500;  $p=0,821>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının pazarlama bileşenleri düzeylerinde farklılaşmalarına bakıldığında dağıtıcıların ve bayileri her iki sininde Müşteri ilişkileri yönetimi için oldukça derecede önem verdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanları ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=19966,000; p=0,985>0,05).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının pazarlama bileşenleri düzeylerinde farklılaşmalarına bakıldığında dağıtıcıların ve bayileri her iki sininde değer zinciri oluşturmak için oldukça derecede önem verdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tedarik zinciri yönetimi puanları ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=17691,000; p=0,213>0,05).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının pazarlama bileşenleri düzeylerinde farklılaşmalarına bakıldığında dağıtıcıların ve bayileri her iki sininde Tedarik zinciri yönetimi için oldukça derecede önem verdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının güç puanları ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=13280,00; p=0,000<0,05). Ortalamalar arasındaki farka göre, araştırmaya katılanlardan akaryakıt dağıtıcısı olanların güç puanları, akaryakıt bayisi olanların güç puanlarından yüksektir.

Dağıtıcıların güç faktörüne çok olarak önem verirken bayiler oldukça olarak önem vermektedir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının çatışma puanları ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann

Whitney  $U=19647,000$ ;  $p=0,824>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının pazarlama bileşenleri düzeylerinde farklılaşmalarına bakıldığında dağıtıcıların ve bayileri her iki sininde ilişkilerde çatışma faktörü için çok derecede önem verdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının dağıtım puanları ortalamalarının katılımcı grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney  $U=16700,00$ ;  $p=0,020<0,05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, araştırmaya katılanlardan akaryakıt dağıtıcısı olanların dağıtım puanları, akaryakıt bayisi olanların dağıtım puanlarından yüksektir. Akaryakıt dağıtım faktörüne dağıtıcılar çok olarak önem verirken bayiler oldukça olarak önem vermektedirler.

Akaryakıt sektöründe dağıtım faktörüne dağıtıcılar çok olarak önem verirken bayilerde çok olarak önem vermektedir ancak dağıtıcıların puanı daha yüksektir.

**Tablo-23. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının Pazarlama Bileşenleri Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Ürün	İlköğretim	89	4,646	0,211	33,710	0,000
	Lise	556	4,475	0,398		
	Ön lisans	68	4,368	0,240		
	Lisans	255	4,384	0,553		
	Yüksek Lisans	72	4,354	0,448		
Fiyat	İlköğretim	89	4,247	0,434	91,415	0,000
	Lise	556	4,442	0,896		
	Ön lisans	68	4,647	0,481		
	Lisans	255	4,604	0,506		
	Yüksek Lisans	72	3,347	1,247		
Tutundurma	İlköğretim	89	3,817	0,514	22,503	0,000
	Lise	556	3,907	0,665		
	Ön lisans	68	3,699	0,839		
	Lisans	255	3,878	0,638		
	Yüksek Lisans	72	3,733	0,394		
Müşteri ilişkileri yönetimi	İlköğretim	89	4,265	0,332	38,093	0,000
	Lise	556	4,339	0,434		
	Ön lisans	68	4,074	0,325		
	Lisans	255	4,389	0,375		
	Yüksek Lisans	72	4,395	0,479		
Değer zinciri	İlköğretim	89	3,674	0,414	70,830	0,000
	Lise	556	3,835	0,655		
	Ön lisans	68	3,490	0,678		
	Lisans	255	4,026	0,757		
	Yüksek Lisans	72	3,282	0,741		
Tedarik zinciri yönetimi	İlköğretim	89	4,404	0,163	27,120	0,000
	Lise	556	4,253	0,410		
	Ön lisans	68	3,974	0,488		
	Lisans	255	4,205	0,634		
	Yüksek Lisans	72	4,332	0,482		
Güç	İlköğretim	89	4,242	0,754	62,549	0,000
	Lise	556	4,216	0,567		
	Ön lisans	68	4,485	0,085		
	Lisans	255	4,527	0,391		
	Yüksek Lisans	72	3,701	1,180		
Çatışma	İlköğretim	89	4,753	0,434	26,091	0,000
	Lise	556	4,559	0,637		
	Ön lisans	68	4,353	0,481		
	Lisans	255	4,314	1,162		
	Yüksek Lisans	72	4,681	0,470		
Dağıtım	İlköğretim	89	4,506	0,503	124,224	0,000
	Lise	556	4,840	0,367		
	Ön lisans	68	5,000	0,000		
	Lisans	255	4,557	0,498		
	Yüksek Lisans	72	4,681	0,470		

Araştırmaya katılan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının ürün puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=33,710;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının ürün puanı, eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının ürün puanından yüksektir (Mann Whitney U=18447,500;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının ürün puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının ürün puanından yüksektir (Mann Whitney U=1221,000;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının ürün puanı, eğitim durumu Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının ürün puanından yüksektir (Mann Whitney U=8468,500;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının ürün puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının ürün puanından yüksektir (Mann Whitney U=2167,500;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının ürün puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının ürün puanından yüksektir (Mann Whitney U=14026,000;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının ürün puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının ürün puanından yüksektir (Mann Whitney U=7099,000;  $p=0,020<0,05$ ).

Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde ilköğretim mezunu yöneticilerin ürün kalitesine verilen puanı diğerlerinden yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının fiyat puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=91,415;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının fiyat puanı, eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının fiyat puanından yüksektir (Mann Whitney U=17469,000;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının

fiyat puanı, eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının fiyat puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=1816,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının fiyat puanı, eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının fiyat puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=7277,500$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının fiyat puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının fiyat puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=1872,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının fiyat puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının fiyat puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=10667,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının fiyat puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının fiyat puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=1104,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının fiyat puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının fiyat puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=4273,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde ön lisan ve lisans mezunu yöneticilerin fiyat faktörüne verdikleri puanı diğerlerinden yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tutundurma puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $KW=22,503$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tutundurma puanı, eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tutundurma puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=21521,500$ ;  $p=0,043<0,05$ ). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tutundurma puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tutundurma puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=2619,000$ ;  $p=0,041<0,05$ ). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tutundurma puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve

dağıtıcılarının tutundurma puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=15764,000$ ;  $p=0,023<0,05$ ). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tutundurma puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tutundurma puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=13436,500$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde lise, ön lisan ve lisans mezunu yöneticilerin tutundurma faktörüne verdikleri puanı diğerlerinden yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının müşteri ilişkileri yönetimi puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $KW=38,093$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının müşteri ilişkileri yönetimi puanı, eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının müşteri ilişkileri yönetimi puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=20247,500$ ;  $p=0,005<0,05$ ). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının müşteri ilişkileri yönetimi puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının müşteri ilişkileri yönetimi puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=2048,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının müşteri ilişkileri yönetimi puanı, eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının müşteri ilişkileri yönetimi puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=9151,500$ ;  $p=0,006<0,05$ ). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının müşteri ilişkileri yönetimi puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının müşteri ilişkileri yönetimi puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=12055,500$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının müşteri ilişkileri yönetimi puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının müşteri ilişkileri yönetimi puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=4401,500$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının müşteri ilişkileri yönetimi puanı, eğitim durumu Ön lisans olan



akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının müşteri ilişkileri yönetimi puanından yüksektir (Mann Whitney U=1514,500; p=0,000<0,05).

Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde yüksek lisan, lisans mezunu olan yöneticilerin müşteri ilişkileri faktörüne verdikleri puanı diğerlerinden yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=70,830; p=0,000<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanı, eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney U=19861,000; p=0,002<0,05). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney U=1883,000; p=0,000<0,05). Eğitim durumu Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanı, eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney U=8870,000; p=0,002<0,05). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney U=2268,000; p=0,001<0,05). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney U=12640,000; p=0,000<0,05). Eğitim durumu Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanı, eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney U=62581,500; p=0,007<0,05). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney U=11971,000; p=0,000<0,05). Eğitim durumu Lisans olan akaryakıt

bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=4576,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının değer zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=5162,500$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde lisans, mezunu olan yöneticilerin değer zinciri faktörüne verdikleri puanı diğerlerinden yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tedarik zinciri yönetimi puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $KW=27,120$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tedarik zinciri yönetimi puanı, eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tedarik zinciri yönetimi puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=20011,000$ ;  $p=0,003<0,05$ ). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tedarik zinciri yönetimi puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tedarik zinciri yönetimi puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=1828,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tedarik zinciri yönetimi puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tedarik zinciri yönetimi puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=13035,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tedarik zinciri yönetimi puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tedarik zinciri yönetimi puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=6291,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tedarik zinciri yönetimi puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının tedarik zinciri yönetimi puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=1333,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde ilköğretim mezunu, lisans mezunu olan yöneticilerin tedarik zinciri faktörüne verdikleri puanı diğerlerinden yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının güç puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=62,549;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının güç puanı, eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının güç puanından yüksektir (Mann Whitney U=9350,000;  $p=0,010<0,05$ ). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının güç puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının güç puanından yüksektir (Mann Whitney U=2249,000;  $p=0,001<0,05$ ). Eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının güç puanı, eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının güç puanından yüksektir (Mann Whitney U=13809,000;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının güç puanı, eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının güç puanından yüksektir (Mann Whitney U=49460,500;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının güç puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının güç puanından yüksektir (Mann Whitney U=1713,000;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının güç puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının güç puanından yüksektir (Mann Whitney U=5918,500;  $p=0,000<0,05$ ).

Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde Ön lisans ve lisans mezunu, olan yöneticilerin güç faktörüne verdikleri puanı diğerlerinden yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının çatışma puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=26,091;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının çatışma puanı, eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının çatışma puanından yüksektir (Mann Whitney U=21429,500;  $p=0,015<0,05$ ). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının çatışma puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının çatışma puanından yüksektir (Mann Whitney U=1816,000;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının çatışma puanı, eğitim durumu Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının çatışma puanından yüksektir (Mann Whitney U=9305,000;  $p=0,003<0,05$ ). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının çatışma puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının çatışma puanından yüksektir (Mann Whitney U=14474,000;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının çatışma puanı, eğitim durumu Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının çatışma puanından yüksektir (Mann Whitney U=7090,000;  $p=0,009<0,05$ ). Eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının çatışma puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının çatışma puanından yüksektir (Mann Whitney U=1646,000;  $p=0,000<0,05$ ).

Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde ilköğretim mezunu, yüksek lisans mezunu olan yöneticilerin çatışma faktörüne verdikleri puanı diğerlerinden yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının dağıtım puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=124,224;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının dağıtım puanı, eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt

bayileri ve dağıtıcılarının dağıtım puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=16470,500$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının dağıtım puanı, eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının dağıtım puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=1530,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının dağıtım puanı, eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının dağıtım puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=2643,500$ ;  $p=0,026<0,05$ ). Eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının dağıtım puanı, eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının dağıtım puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=15878,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının dağıtım puanı, eğitim durumu Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının dağıtım puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=50823,500$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının dağıtım puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının dağıtım puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=16826,000$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının dağıtım puanı, eğitim durumu Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının dağıtım puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=4828,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının dağıtım puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt bayileri ve dağıtıcılarının dağıtım puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=1666,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde ön lisan mezunu ve lise mezunu olan yöneticilerin dağıtım faktörüne verdikleri puanı diğerlerinden yüksektir.

### 3.3.4. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Müşterilerinin Pazarlama Bileşenleri Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

**Tablo-24. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Müşterilerinin Pazarlama Bileşenleri Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Ürün	Kadın	36	4,079	0,459	1816,000	0,000
	Erkek	168	4,323	0,407		
Fiyat	Kadın	36	4,444	0,504	3008,000	0,955
	Erkek	168	4,429	0,585		
Tutundurma	Kadın	36	2,556	0,607	1240,000	0,000
	Erkek	168	3,440	0,865		
Müşteri ilişkileri yönetimi	Kadın	36	4,037	0,521	2472,000	0,084
	Erkek	168	4,194	0,576		
Hizmet	Kadın	36	4,472	0,404	2928,000	0,761
	Erkek	168	4,446	0,518		
Değer zinciri	Kadın	36	3,722	0,681	2496,000	0,094
	Erkek	168	3,893	0,793		
Tedarik zinciri	Kadın	36	4,111	0,575	2920,000	0,738
	Erkek	168	3,988	0,738		
Güç	Kadın	36	4,222	0,637	2984,000	0,894
	Erkek	168	4,190	0,826		

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin ürün puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=1816,00; p=0,000<0,05). Ortalamalar arasındaki farka göre, erkek akaryakıt müşterilerinin ürün puanları, kadın akaryakıt müşterilerinin ürün puanlarından yüksektir.

Anketimize katılan Kadın ve erkek Akaryakıt müşterileri için “Akaryakıt ürününün motoru koruması, ürünler ile çok km. yapmak” soruları oldukça önemlidir. Ancak erkek müşteriler kadın müşterilerden daha çok önem vermektedir.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=3008,000; p=0,955>0,05).

Anketimize katılan erkek ve kadın müşteriler fiyat konusuna bayi seçiminde önem vermektedir, (önemli bir faktördür)-. Erkekler ve kadın müşteriler bayi seçiminde fiyat konusunu eşit derecede göz önüne almaktadırlar.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin tutundurma puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=1240,00; p=0,000<0,05). Ortalamalar arasındaki farka göre, erkek akaryakıt müşterilerinin tutundurma puanları, kadın akaryakıt müşterilerinin tutundurma puanlarından yüksektir.

Anketimize katılan erkek müşteriler “Kurumu tanıtıcı, ürünü tanıtıcı, sosyal sorumluluk, sponsorluk” tutundurma faaliyetlerini kapsan konular orta derecede önemli iken, kadın müşteriler için bu durum az önemli olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin müşteri ilişkileri yönetimi puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=2472,000; p=0,084>0,05).

Anketimize katılan erkek ve kadın müşteriler “Müşteri ilişkileri” konusuna bayi seçiminde önem vermektedir, (önemli bir faktördür)-. Erkekler ve kadın müşteriler bayi seçiminde müşteri ilişkileri konusunu eşit derecede göz önüne almaktadırlar.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin hizmet puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=2928,000; p=0,761>0,05).

Anketimize katılan erkek ve kadın müşteriler akaryakıt bayi seçiminde hizmet kalitesine konusuna oldukça önem vermektedir. Ancak kadın müşterilerin

puanı erkek müşterilerden biraz fazladır.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin değer zinciri puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=2496,000; p=0,094>0,05).

Anketimize katılan erkek ve kadın müşteriler akaryakıt bayi seçiminde hizmet kalitesine konusuna oldukça önem vermektedir. Ancak kadın müşterilerin puanı erkek müşterilerden biraz fazladır.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin tedarik zinciri puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=2920,000; p=0,738>0,05).

Anketimize katılan erkek ve kadın müşteriler akaryakıt bayi seçiminde tedarik zinciri faktöründe oldukça önem vermektedir. Ancak kadın müşterilerin puanı erkek müşterilerden biraz fazladır.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin güç puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=2984,000; p=0,894>0,05).

Anketimize katılan erkek ve kadın müşteriler akaryakıt bayi seçiminde güç faktöründe oldukça önem vermektedir. Ancak kadın müşterilerin puanı erkek müşterilerden biraz fazladır.



**Tablo-25. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Müşterilerinin Pazarlama Bileşenleri Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Ürün	20 yaş ve altı	44	4,234	0,486	22,496	0,000
	30 yaş	80	4,193	0,499		
	40 yaş	44	4,494	0,257		
	50 yaş	24	4,333	0,218		
	60 yaş ve üstü	12	4,143	0,000		
Fiyat	20 yaş ve altı	44	4,455	0,504	12,812	0,012
	30 yaş	80	4,350	0,576		
	40 yaş	44	4,636	0,487		
	50 yaş	24	4,167	0,702		
	60 yaş ve üstü	12	4,667	0,492		
Tutundurma	20 yaş ve altı	44	2,909	1,153	20,048	0,000
	30 yaş	80	3,200	0,844		
	40 yaş	44	3,636	0,564		
	50 yaş	24	3,583	0,816		
	60 yaş ve üstü	12	3,333	0,615		
Müşteri ilişkileri yönetimi	20 yaş ve altı	44	4,000	0,693	9,600	0,048
	30 yaş	80	4,125	0,588		
	40 yaş	44	4,364	0,424		
	50 yaş	24	4,278	0,376		
	60 yaş ve üstü	12	4,111	0,538		
Hizmet	20 yaş ve altı	44	4,523	0,451	15,430	0,004
	30 yaş	80	4,363	0,531		
	40 yaş	44	4,659	0,310		
	50 yaş	24	4,500	0,147		
	60 yaş ve üstü	12	3,917	0,888		
Değer zinciri	20 yaş ve altı	44	3,636	0,942	10,561	0,032
	30 yaş	80	4,050	0,525		
	40 yaş	44	3,955	0,761		
	50 yaş	24	3,750	0,821		
	60 yaş ve üstü	12	3,333	1,073		
Tedarik zinciri	20 yaş ve altı	44	4,227	0,624	4,792	0,309
	30 yaş	80	3,975	0,626		
	40 yaş	44	4,045	0,627		
	50 yaş	24	4,000	0,659		
	60 yaş ve üstü	12	3,333	1,371		
Güç	20 yaş ve altı	44	4,273	0,758	26,212	0,000
	30 yaş	80	3,950	0,810		
	40 yaş	44	4,273	0,758		
	50 yaş	24	4,833	0,381		
	60 yaş ve üstü	12	4,000	0,853		

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin ürün puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=22,496;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 40 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin ürün puanı, 20 ve daha küçük yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin ürün puanından yüksektir (Mann Whitney U=616,000;  $p=0,003<0,05$ ). 40 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin ürün puanı, 3 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin ürün puanından yüksektir (Mann Whitney U=1000,000;  $p=0,000<0,05$ ). 50 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin ürün puanı, 30 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin ürün puanından yüksektir (Mann Whitney U=704,000;  $p=0,045<0,05$ ). 40 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin ürün puanı, 50 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin ürün puanından yüksektir (Mann Whitney U=336,000;  $p=0,012<0,05$ ). 40 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin ürün puanı, 60 ve üstü yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin ürün puanından yüksektir (Mann Whitney U=72,000;  $p=0,000<0,05$ ). 50 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin ürün puanı, 60 ve üstü yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin ürün puanından yüksektir (Mann Whitney U=72,000;  $p=0,004<0,05$ ).

Anketimize katılanlar müşteriler yaş grubuna göre sıralandığında akaryakıt bayi seçiminde 40 yaş grubu ürün kalitesine göre çok olarak önem vermektedir. En fazla değeri bu yaş grubu göstermektedir.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=12,812;  $p=0,012<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 40 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin fiyat puanı, 30 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin fiyat puanından yüksektir (Mann Whitney U=1312,000;  $p=0,008<0,05$ ). 40 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin fiyat puanı, 50 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin fiyat puanından yüksektir (Mann Whitney U=336,000;  $p=0,005<0,05$ ). 60 ve üstü yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin fiyat puanı, 5 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin fiyat puanından yüksektir (Mann Whitney U=88,000;  $p=0,038<0,05$ ).

Anketimize katılanlar müşteriler yaş grubuna göre sıralandığında akaryakıt bayi seçiminde 60 yaş grubu fiyat faktörüne göre çok olarak önem vermektedir. En fazla değeri bu yaş grubu göstermektedir. Bundan sonra 40 yaş grubu gelmektedir.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin tutundurma puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=20,048;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 30 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin tutundurma puanı, 20 ve daha küçük yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin tutundurma puanından yüksektir (Mann Whitney U=1336,000;  $p=0,026<0,05$ ). 40 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin tutundurma puanı, 20 ve daha küçük yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin tutundurma puanından yüksektir (Mann Whitney U=488,000;  $p=0,000<0,05$ ). 50 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin tutundurma puanı, 20 ve daha küçük yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin tutundurma puanından yüksektir (Mann Whitney U=296,000;  $p=0,003<0,05$ ). 40 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin tutundurma puanı, 30 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin tutundurma puanından yüksektir (Mann Whitney U=1272,000;  $p=0,010<0,05$ ).

Anketimize katılanlar müşteriler yaş grubuna göre sıralandığında akaryakıt bayi seçiminde 40 yaş grubu tutundurma faktörüne göre oldukça olarak önem vermektedir. En fazla değeri bu yaş grubu göstermektedir. Bundan sonra 50 yaş grubu gelmektedir.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin müşteri ilişkileri yönetimi puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=9,600;  $p=0,048<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 40 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin müşteri ilişkileri yönetimi puanı, 20 ve daha küçük yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin

müşteri ilişkileri yönetimi puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=656,000$ ;  $p=0,009<0,05$ ). 40 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin müşteri ilişkileri yönetimi puanı, 30 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin müşteri ilişkileri yönetimi puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=1384,000$ ;  $p=0,047<0,05$ ).

Anketimize katılanlar müşteriler yaş grubuna göre sıralandığında akaryakıt bayi seçiminde 40 yaş grubu müşteri ilişkileri faktörüne göre oldukça olarak önem vermektedir. En fazla değeri bu yaş grubu göstermektedir. Bundan sonra 50 yaş grubu gelmektedir.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin hizmet puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $KW=15,430$ ;  $p=0,004<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 20 ve daha küçük yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin hizmet puanı, 60 ve üstü yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin hizmet puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=160,000$ ;  $p=0,034<0,05$ ). 40 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin hizmet puanı, 30 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin hizmet puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=1184,000$ ;  $p=0,002<0,05$ ). 40 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin hizmet puanı, 50 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin hizmet puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=312,000$ ;  $p=0,004<0,05$ ). 40 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin hizmet puanı, 60 ve üstü yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin hizmet puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=120,000$ ;  $p=0,003<0,05$ ).

Anketimize katılanlar müşteriler yaş grubuna göre sıralandığında akaryakıt bayi seçiminde 40 yaş grubu hizmet kalitesi faktörüne göre çok olarak önem vermektedir. En fazla değeri bu yaş grubu göstermektedir. Bundan sonra 50 yaş grubu çok olarak önem vermektedir.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin değer zinciri puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup

ortalamları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=10,561;  $p=0,032<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 30 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin değer zinciri puanı, 20 ve daha küçük yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin değer zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=1200,000$ ;  $p=0,003<0,05$ ). 30 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin değer zinciri puanı, 60 ve üstü yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin değer zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=304,000$ ;  $p=0,035<0,05$ ). 40 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin değer zinciri puanı, 60 ve üstü yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin değer zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=168,000$ ;  $p=0,047<0,05$ ).

Anketimize katılanlar müşteriler yaş grubuna göre sıralandığında akaryakıt bayi seçiminde 30 yaş grubu değer zinciri oluşturma faktörüne göre oldukça olarak önem vermektedir. En fazla değeri bu yaş grubu göstermektedir. Bundan sonra 40 yaş grubu oldukça olarak önem vermektedir. Ancak 40 yaş grubunun puanı düşüktür.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin tedarik zinciri puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=4,792;  $p=0,309>0,05$ ).

Anketimize katılanlar müşteriler yaş grubuna göre sıralandığında akaryakıt bayi seçiminde 20 yaş grubu tedarik zinciri faktörüne göre oldukça olarak önem vermektedir. En fazla değeri bu yaş grubu göstermektedir. Bundan sonra 40 yaş grubu oldukça olarak önem vermektedir. Ancak 40 yaş grubunun puanı düşüktür.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin güç puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=26,212;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 20 ve daha küçük yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin güç puanı, 30 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin güç puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=1384,000$ ;  $p=0,035<0,05$ ). 50 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin güç puanı,

20 ve daha küçük yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin güç puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=312,000$ ;  $p=0,002<0,05$ ). 40 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin güç puanı, 30 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin güç puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=1384,000$ ;  $p=0,035<0,05$ ). 50 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin güç puanı, 30 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin güç puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=360,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ). 50 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin güç puanı, 40 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin güç puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=312,000$ ;  $p=0,002<0,05$ ). 50 yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin güç puanı, 6 ve üstü yaş aralığındaki akaryakıt müşterilerinin güç puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=64,000$ ;  $p=0,001<0,05$ ).

Anketimize katılanlar müşteriler yaş grubuna göre sıralandığında akaryakıt bayi seçiminde 50 yaş grubu güç faktörüne göre çok olarak önem vermektedir. En fazla değeri bu yaş grubu göstermektedir. Bundan sonra 40 yaş grubu oldukça olarak önem vermektedir.

**Tablo-26. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Müşterilerinin Pazarlama Bileşenleri Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Ürün	İlköğretim	20	4,600	0,252	17,657	0,001
	Lise	36	4,302	0,351		
	Ön lisans	16	4,107	0,831		
	Lisans	88	4,227	0,396		
	Yüksek Lisans	44	4,286	0,320		
Fiyat	İlköğretim	20	5,000	0,000	45,522	0,000
	Lise	36	4,667	0,676		
	Ön lisans	16	4,250	0,447		
	Lisans	88	4,227	0,519		
	Yüksek Lisans	44	4,455	0,504		
Tutundurma	İlköğretim	20	3,150	0,981	6,762	0,149
	Lise	36	3,556	1,061		
	Ön lisans	16	3,125	1,285		
	Lisans	88	3,227	0,682		
	Yüksek Lisans	44	3,295	0,895		
Müşteri ilişkileri yönetimi	İlköğretim	20	4,633	0,349	21,257	0,000
	Lise	36	4,093	0,415		
	Ön lisans	16	3,875	1,043		
	Lisans	88	4,083	0,544		
	Yüksek Lisans	44	4,288	0,432		
Hizmet	İlköğretim	20	4,800	0,192	30,265	0,000
	Lise	36	4,528	0,279		
	Ön lisans	16	4,375	0,847		
	Lisans	88	4,273	0,536		
	Yüksek Lisans	44	4,614	0,330		
Değer zinciri	İlköğretim	20	4,400	0,384	22,235	0,000
	Lise	36	4,056	0,809		
	Ön lisans	16	4,125	0,671		
	Lisans	88	3,727	0,813		
	Yüksek Lisans	44	3,636	0,685		
Tedarik zinciri	İlköğretim	20	4,400	0,384	22,271	0,000
	Lise	36	4,278	0,637		
	Ön lisans	16	3,875	0,764		
	Lisans	88	3,818	0,751		
	Yüksek Lisans	44	4,045	0,663		
Güç	İlköğretim	20	5,000	0,000	36,105	0,000
	Lise	36	4,444	0,695		
	Ön lisans	16	4,000	1,033		
	Lisans	88	3,955	0,829		
	Yüksek Lisans	44	4,182	0,582		

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin ürün puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup

ortalamları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=17,657;  $p=0,001<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin ürün puanı, eğitim durumu Lise olan akaryakıt müşterilerinin ürün puanından yüksektir (Mann Whitney U=184,000;  $p=0,002<0,05$ ). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin ürün puanı, eğitim durumu Lisans olan akaryakıt müşterilerinin ürün puanından yüksektir (Mann Whitney U=320,000;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin ürün puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt müşterilerinin ürün puanından yüksektir (Mann Whitney U=224,000;  $p=0,001<0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin ürün puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından bakıldığında ilköğretim mezunu olanların çok önemli olarak önem verdikleri tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=45,522;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanı, eğitim durumu Lise olan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanından yüksektir (Mann Whitney U=280,000;  $p=0,024<0,05$ ). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanından yüksektir (Mann Whitney U=40,000;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanı, eğitim durumu Lisans olan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanından yüksektir (Mann Whitney U=240,000;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanından yüksektir (Mann Whitney U=200,000;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanından yüksektir (Mann Whitney U=160,000;  $p=0,003<0,05$ ). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanı, eğitim



durumu Lisans olan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=896,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=584,000$ ;  $p=0,019<0,05$ ). Eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanı, eğitim durumu Lisans olan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=1536,000$ ;  $p=0,021<0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin fiyat puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından bakıldığında ilköğretim mezunu olanların çok önemli olarak önem verdikleri tespit edilmiştir. İkinci olarak yüksek lisans mezunları da aynı derecede çok olarak işaretlemişlerdir ancak ilköğretim mezunlarının puanı daha yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin tutundurma puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $KW=6,762$ ;  $p=0,149>0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin tutundurma puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından bakıldığında lise mezunu olanların oldukça önemli olarak önem verdikleri tespit edilmiştir. İkinci olarak yüksek lisans mezunları da aynı derecede oldukça olarak işaretlemişlerdir ancak ilköğretim mezunlarının puanı daha yüksektir. Anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin müşteri ilişkileri yönetimi puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $KW=21,257$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin müşteri ilişkileri yönetimi puanı, eğitim durumu Lise olan akaryakıt müşterilerinin müşteri ilişkileri yönetimi puanından yüksektir (Mann Whitney

U=120,000; p=0,000<0,05). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin müşteri ilişkileri yönetimi puanı, eğitim durumu Lisans olan akaryakıt müşterilerinin müşteri ilişkileri yönetimi puanından yüksektir (Mann Whitney U=360,000; p=0,000<0,05). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin müşteri ilişkileri yönetimi puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt müşterilerinin müşteri ilişkileri yönetimi puanından yüksektir (Mann Whitney U=224,000; p=0,001<0,05). Eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt müşterilerinin müşteri ilişkileri yönetimi puanı, eğitim durumu Lise olan akaryakıt müşterilerinin müşteri ilişkileri yönetimi puanından yüksektir (Mann Whitney U=568,000; p=0,026<0,05).

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin müşteri ilişkileri puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından bakıldığında lise mezunu olanların çok önemli olarak önem verdikleri tespit edilmiştir. İkinci olarak yüksek lisans mezunları oldukça derecede olarak işaretlemiştir. Anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin hizmet puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=30,265; p=0,000<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin hizmet puanı, eğitim durumu Lise olan akaryakıt müşterilerinin hizmet puanından yüksektir (Mann Whitney U=160,000; p=0,000<0,05). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin hizmet puanı, eğitim durumu Lisans olan akaryakıt müşterilerinin hizmet puanından yüksektir (Mann Whitney U=320,000; p=0,000<0,05). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin hizmet puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt müşterilerinin hizmet puanından yüksektir (Mann Whitney U=304,000; p=0,041<0,05). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt müşterilerinin hizmet puanı, eğitim durumu Lisans olan akaryakıt müşterilerinin hizmet puanından yüksektir (Mann Whitney U=1128,000; p=0,011<0,05). Eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt müşterilerinin hizmet puanı, eğitim durumu Lisans olan akaryakıt müşterilerinin hizmet puanından yüksektir (Mann Whitney U=1184,000; p=0,000<0,05).

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin bayi seçiminde hizmet kalitesi puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından bakıldığında ilköğretim mezunu olanların çok önemli olarak önem verdikleri tespit edilmiştir. İkinci olarak yüksek lisans mezunları da aynı derecede oldukça olarak işaretlemiştirler ancak ilköğretim mezunlarının puanı daha yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin değer zinciri puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=22,235;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin değer zinciri puanı, eğitim durumu Lisans olan akaryakıt müşterilerinin değer zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney U=424,000;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin değer zinciri puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt müşterilerinin değer zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney U=160,000;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt müşterilerinin değer zinciri puanı, eğitim durumu Lisans olan akaryakıt müşterilerinin değer zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney U=1168,000;  $p=0,020<0,05$ ). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt müşterilerinin değer zinciri puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt müşterilerinin değer zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney U=488,000;  $p=0,002<0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin bayi seçiminde değer zinciri kalitesi puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından bakıldığında ilköğretim mezunu olanların oldukça önemli olarak önem verdikleri tespit edilmiştir. İkinci olarak ön lisans mezunları da aynı derecede oldukça olarak işaretlemiştirler ancak ilköğretim mezunlarının puanı daha yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin tedarik zinciri puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=22,271;

$p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin tedarik zinciri puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt müşterilerinin tedarik zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=88,000$ ;  $p=0,018<0,05$ ). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin tedarik zinciri puanı, eğitim durumu Lisans olan akaryakıt müşterilerinin tedarik zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=408,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt müşterilerinin tedarik zinciri puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt müşterilerinin tedarik zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=192,000$ ;  $p=0,046<0,05$ ). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt müşterilerinin tedarik zinciri puanı, eğitim durumu Lisans olan akaryakıt müşterilerinin tedarik zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=992,000$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt müşterilerinin tedarik zinciri puanı, eğitim durumu Lisans olan akaryakıt müşterilerinin tedarik zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=1504,000$ ;  $p=0,031<0,05$ ).

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin bayi seçiminde tedarik zinciri puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından bakıldığında ilköğretim mezunu olanların oldukça önemli olarak önem verdikleri tespit edilmiştir. İkinci olarak lise ve yüksek lisan mezunları da aynı derecede oldukça olarak işaretlemişlerdir ancak ilköğretim mezunlarının puanı daha yüksektir.

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin güç puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $KW=36,105$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin güç puanı, eğitim durumu Lise olan akaryakıt müşterilerinin güç puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=200,000$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin güç puanı, eğitim durumu Ön lisans olan akaryakıt müşterilerinin güç puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=80,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin güç puanı, eğitim durumu Lisans olan akaryakıt

müşterilerinin güç puanından yüksektir (Mann Whitney U=240,000; p=0,000<0,05). Eğitim durumu İlköğretim olan akaryakıt müşterilerinin güç puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt müşterilerinin güç puanından yüksektir (Mann Whitney U=120,000; p=0,000<0,05). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt müşterilerinin güç puanı, eğitim durumu Lisans olan akaryakıt müşterilerinin güç puanından yüksektir (Mann Whitney U=1064,000; p=0,002<0,05). Eğitim durumu Lise olan akaryakıt müşterilerinin güç puanı, eğitim durumu Yüksek Lisans olan akaryakıt müşterilerinin güç puanından yüksektir (Mann Whitney U=600,000; p=0,039<0,05).

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin bayi seçiminde tedarik zinciri puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından bakıldığında ilköğretim mezunu olanların çok önemli olarak önem verdikleri tespit edilmiştir. İkinci olarak lise ve yüksek lisan mezunları da oldukça olarak işaretlemişlerdir.

### 3.3.5. Ortak Olan Boyutların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması

**Tablo-27. Ortak Olan Boyutların Katılımcı Grubu Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Ürün	Dağıtıcı	40	4,308	0,447	49,433	0,000
	Bayi	1000	4,458	0,431		
	Müşteri	204	4,280	0,425		
Fiyat	Dağıtıcı	40	4,500	0,679	2,191	0,334
	Bayi	1000	4,399	0,856		
	Müşteri	204	4,431	0,570		
Tutundurma	Dağıtıcı	40	3,725	0,720	89,860	0,000
	Bayi	1000	3,873	0,644		
	Müşteri	204	3,284	0,891		
Müşteri ilişkileri yönetimi	Dağıtıcı	40	4,318	0,355	13,432	0,001
	Bayi	1000	4,332	0,418		
	Müşteri	204	4,167	0,568		
Değer zinciri	Dağıtıcı	40	3,833	0,712	3,249	0,197
	Bayi	1000	3,806	0,700		
	Müşteri	204	3,863	0,776		
Tedarik zinciri	Dağıtıcı	40	4,331	0,481	20,787	0,000
	Bayi	1000	4,238	0,479		
	Müşteri	204	4,010	0,712		
Güç	Dağıtıcı	40	4,625	0,420	13,388	0,001
	Bayi	1000	4,263	0,633		
	Müşteri	204	4,196	0,795		

Araştırmaya katılanların ürün puanı ortalamalarının katılımcı grubu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=49,433;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; araştırmaya katılanlardan akaryakıt bayisi olan katılımcıların ürün puanı, akaryakıt dağıtıcısı olan katılımcıların ürün puanından yüksektir (Mann Whitney U=15946,500;  $p=0,028<0,05$ ). Araştırmaya katılanlardan akaryakıt bayisi olan katılımcıların ürün puanı, müşteri olan katılımcıların ürün puanından yüksektir (Mann Whitney U=71174,000;  $p=0,000<0,05$ ).

Araştırmaya katılanların “Dağıtıcı, bayi, müşteri” ürün kalitesinin belirlendiği puanı ortalamalarının katılımcı grubu değişkeni açısından bakıldığında bayilerin oldukça önemli olarak değerlendirmişlerdir. Aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılanların fiyat puanı ortalamalarının katılımcı grubu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=2,191;  $p=0,334>0,05$ ).

Araştırmaya katılanların “Dağıtıcı, bayi, müşteri” fiyat faktörü açısından puan ortalamalarının katılımcı grubu değişkeni açısından bakıldığında her üçü de oldukça önemli olarak değerlendirmişlerdir. Ancak dağıtıcıların puanı yüksektir. Aralarında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmaya katılanların tutundurma puanı ortalamalarının katılımcı grubu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=89,860;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; araştırmaya katılanlardan akaryakıt dağıtıcısı olan katılımcıların tutundurma puanı, araştırmaya katılan müşteri olan katılımcıların tutundurma puanından yüksektir (Mann Whitney U=2940,000;  $p=0,005<0,05$ ). Araştırmaya katılanlardan akaryakıt

bayisi olan katılımcıların tutundurma puanı, araştırmaya katılan müşteri olan katılımcıların tutundurma puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=59528,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Araştırmaya katılanların “Dağıtıcı, bayi, müşteri” tutundurma faktörü açısından puan ortalamalarının katılımcı grubu değişkeni açısından bakıldığında her üçü de oldukça önemli olarak değerlendirmişlerdir. Ancak bayilerin puanı yüksektir. Aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılanların müşteri ilişkileri yönetimi puanı ortalamalarının katılımcı grubu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $KW=13,432$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; araştırmaya katılanlardan akaryakıt bayisi olan katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi puanı, araştırmaya katılan müşteri olan katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi puanından yüksektir (Mann Whitney  $U=85500,000$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Araştırmaya katılanların “Dağıtıcı, bayi, müşteri” müşteri ilişkileri faktörü açısından puan ortalamalarının katılımcı grubu değişkeni açısından bakıldığında her üçü de oldukça önemli olarak değerlendirmişlerdir. Ancak bayilerin puanı yüksektir. Aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılanların değer zinciri puanı ortalamalarının katılımcı grubu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $KW=3,249$ ;  $p=0,197>0,05$ ).

Araştırmaya katılanların “Dağıtıcı, bayi, müşteri” değer zinciri faktörü açısından puan ortalamalarının katılımcı grubu değişkeni açısından bakıldığında her üçü de oldukça önemli olarak değerlendirmişlerdir. Ancak dağıtıcıların puanı yüksektir. Aralarında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmaya katılanların tedarik zinciri puanı ortalamalarının katılımcı grubu

değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=20,787;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; araştırmaya katılanlardan akaryakıt dağıtıcısı olan katılımcıların tedarik zinciri puanı, araştırmaya katılan müşteri olan katılımcıların tedarik zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney U=3132,000;  $p=0,018<0,05$ ). Araştırmaya katılanlardan akaryakıt bayisi olan katılımcıların tedarik zinciri puanı, araştırmaya katılan müşteri olan katılımcıların tedarik zinciri puanından yüksektir (Mann Whitney U=82286,000;  $p=0,000<0,05$ ).

Araştırmaya katılanların “Dağıtıcı, bayi, müşteri” tedarik zinciri faktörü açısından puan ortalamalarının katılımcı grubu değişkeni açısından bakıldığında her üçü de oldukça önemli olarak değerlendirmişlerdir. Ancak dağıtıcıların puanı yüksektir. Aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılanların güç puanı ortalamalarının katılımcı grubu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=13,388;  $p=0,001<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; araştırmaya katılanlardan akaryakıt dağıtıcısı olan katılımcıların güç puanı, araştırmaya katılanlardan akaryakıt bayisi olan katılımcıların güç puanından yüksektir (Mann Whitney U=13280,000;  $p=0,000<0,05$ ). Araştırmaya katılanlardan akaryakıt dağıtıcısı olan katılımcıların güç puanı, araştırmaya katılan müşteri olan katılımcıların güç puanından yüksektir (Mann Whitney U=2920,000;  $p=0,002<0,05$ ).

Araştırmaya katılanların “Dağıtıcı, bayi, müşteri” güç faktörü açısından puan ortalamalarının katılımcı grubu değişkeni açısından bakıldığında dağıtıcıları çok önemli olarak değerlendirmişlerdir. Müşteri ve bayi oldukça önemli olarak değerlendirilmiştir. Aralarında anlamlı bir ilişki vardır.



### 3.3.6. Korelasyon Analizleri Sonuçları

**Tablo-28. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Müşterilerinin Pazarlama Bileşenleri Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

Boyutlar	Boyut	N	r	p
Fiyat	Ürün	204	0,370	0,000
Tutundurma	Ürün	204	0,482	0,000
Müşteri ilişkileri yönetimi	Ürün	204	0,444	0,000
Hizmet	Ürün	204	0,500	0,000
Değer zinciri	Ürün	204	0,271	0,000
Tedarik zinciri	Ürün	204	0,256	0,000
Güç	Ürün	204	0,478	0,000
Tutundurma	Fiyat	204	0,174	0,013
Müşteri ilişkileri yönetimi	Fiyat	204	0,314	0,000
Hizmet	Fiyat	204	0,317	0,000
Değer zinciri	Fiyat	204	0,224	0,001
Tedarik zinciri	Fiyat	204	0,305	0,000
Güç	Fiyat	204	0,421	0,000
Müşteri ilişkileri yönetimi	Tutundurma	204	0,462	0,000
Hizmet	Tutundurma	204	0,198	0,005
Değer zinciri	Tutundurma	204	0,185	0,008
Tedarik zinciri	Tutundurma	204	0,062	0,381
Güç	Tutundurma	204	0,276	0,000
Hizmet	Müşteri ilişkileri yönetimi	204	0,643	0,000
Değer zinciri	Müşteri ilişkileri yönetimi	204	0,492	0,000
Tedarik zinciri	Müşteri ilişkileri yönetimi	204	0,458	0,000
Güç	Müşteri ilişkileri yönetimi	204	0,647	0,000
Değer zinciri	Hizmet	204	0,466	0,000
Tedarik zinciri	Hizmet	204	0,618	0,000
Güç	Hizmet	204	0,646	0,000
Tedarik zinciri	Değer zinciri	204	0,671	0,000
Güç	Değer zinciri	204	0,380	0,000
Güç	Tedarik zinciri	204	0,641	0,000

Korelasyonun katsayısının gücü ile ilgili olarak aşağıdaki tanımlamalar yapılmıştır. Korelasyon katsayısı (r), iki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsüdür ve -1 ve +1 arasında değişim gösterir.

0.00 - 0.25 Çok zayıf ilişki, 0.26 - 0.49 Zayıf ilişki, 0.50 - 0.69 Orta ilişki, 0.70 - 0.89 Yüksek ilişki, 0.90 - 1.0 Çok yüksek ilişki olduğunu gösterir.(<http://www.scribd.com/doc/2066772/korelasyon-analizi> 05.04.2012)

Tablo28'de anlaşılacağı üzere, fiyat ile ürün arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %37,0 düzeyinde

pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,370$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre fiyat puanı arttıkça ürün puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde fiyat ile ürün birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteriler fiyat arttıkça ürün kalite sininde artmasına önem verdikleri tespit edilmiştir.

Tutundurma ile ürün arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %48,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,482$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre tutundurma puanı arttıkça ürün puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde tutundurma ile ürün birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteriler tutundurma faaliyetleri arttıkça ürün seçiciliği veya ürüne talebin artmasına önem verdikleri tespit edilmiştir.

Müşteri ilişkileri yönetimi ile ürün arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %44,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,444$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre müşteri ilişkileri yönetimi puanı arttıkça ürün puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde müşteri ilişkileri ile ürün birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteriler; müşteri ilişkileri ile faaliyetlerin kalitesi arttıkça ürün seçiciliği veya ürüne talebin artmasına önem verdikleri tespit edilmiştir.

Hizmet ile ürün arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,500$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre hizmet puanı arttıkça ürün puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde hizmet kalitesi ile ürün birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteriler; hizmet faaliyetlerinin kalitesi arttıkça ürün seçiciliği veya ürüne talebin artmasına önem verdikleri tespit edilmiştir.

Değer zinciri ile ürün arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %27,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,271$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre değer zinciri puanı arttıkça ürün

puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde değer zinciri ile ürün birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteriler; değer zinciri ile ürün üzerinden değer oluşturulduğunda ürün seçiciliği veya ürüne talebin artmasına önem verdikleri tespit edilmiştir.

Tedarik zinciri ile ürün arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %25,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,256$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre tedarik zinciri puanı arttıkça ürün puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde tedarik zinciri ile ürün birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteriler; tedarik zinciri akaryakıtın zamanında tedarik edilmesi ürün seçiciliği veya ürüne talebin artmasına önemini artırmaktadır.

Güç ile ürün arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %47,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,478$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre güç puanı arttıkça ürün puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt firmasının güçlü olması hem de uzman olması ile ürün birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteriler güçlü akaryakıtın firmasında ürün seçiciliği veya ürüne talebin artmasına önemini artırmaktadır.

Tutundurma ile fiyat arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %17,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,174$ ;  $p=0,013<0,05$ ). Buna göre tutundurma puanı arttıkça fiyat puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde tutundurma faaliyetleri fiyat ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, fiyat farkı tutundurma faaliyetleri akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi ile fiyat arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %31,4 düzeyinde pozitif

yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,314$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre müşteri ilişkileri yönetimi puanı arttıkça fiyat puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde müşteri ilişkileri faaliyetleri fiyat ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteri ilişkilerinin, fiyat faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Hizmet ile fiyat arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %31,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,317$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre hizmet puanı arttıkça fiyat puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde hizmet faaliyetleri fiyat ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, hizmetin kaliteli sunulması, fiyat faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Değer zinciri ile fiyat arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %22,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,224$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Buna göre değer zinciri puanı arttıkça fiyat puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde değer zinciri faaliyetleri fiyat ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, değer zinciri oluşturulabilmesi, fiyat faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Tedarik zinciri ile fiyat arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %30,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,305$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre tedarik zinciri puanı arttıkça fiyat puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt tedarik zinciri faaliyetleri fiyat ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, tedarik zinciri kalitesinin, fiyat faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Güç ile fiyat arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %42,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,421$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre güç puanı arttıkça fiyat puanı da

artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt güç faaliyetleri fiyat ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, güç, işinde uzman olunması, fiyat faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi ile tutundurma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %46,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,462$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre müşteri ilişkileri yönetimi puanı arttıkça tutundurma puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt tutundurma faaliyetleri müşteri ilişkileri ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteri ilişkilerinin tutundurma faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Hizmet ile tutundurma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %19,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,198$ ;  $p=0,005<0,05$ ). Buna göre hizmet puanı arttıkça tutundurma puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt tutundurma faaliyetleri hizmet kalitesi ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, hizmet kalitesi tutundurma faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Değer zinciri ile tutundurma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %18,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,185$ ;  $p=0,008<0,05$ ). Buna göre değer zinciri puanı arttıkça tutundurma puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt tutundurma faaliyetleri değer zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, değer zinciri oluşturulması tutundurma faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Tedarik zinciri ile tutundurma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan

korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,062$ ;  $p=0,381>0,05$ ).

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt tutundurma faaliyetleri tedarik zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, tedarik zinciri kalitesinin tutundurma faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Güç ile tutundurma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %27,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,276$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre güç puanı arttıkça tutundurma puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt tutundurma faaliyetleri güç ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, uzmanlık gücün, kalitesinin tutundurma faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Hizmet ile müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %64,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,643$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre hizmet puanı arttıkça müşteri ilişkileri yönetimi puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt müşteri ilişkileri faaliyetleri hizmet kalitesi ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteri ilişkilerinin kalitesinin hizmet kalitesi faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Değer zinciri ile müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %49,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,492$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre değer zinciri puanı arttıkça müşteri ilişkileri yönetimi puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt müşteri ilişkileri faaliyetleri değer zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteri ilişkilerinin kalitesi ile değer oluşturulması faaliyetleri akaryakıt firmasının talep edilmesinin

önemini artırmaktadır.

Tedarik zinciri ile müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %45,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,458$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre tedarik zinciri puanı arttıkça müşteri ilişkileri yönetimi puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt müşteri ilişkileri faaliyetleri tedarik zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteri ilişkilerinin kalitesi ile tedarik zinciri faaliyetlerinin kalitesi akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Güç ile müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %64,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,647$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre güç puanı arttıkça müşteri ilişkileri yönetimi puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt müşteri ilişkileri faaliyetleri güç ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteri ilişkilerinin kalitesi ile güç faaliyetlerinin kalitesi akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Değer zinciri ile hizmet arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %46,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,466$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre değer zinciri puanı arttıkça hizmet puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt hizmet faaliyetleri değer zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, hizmet kalitesi ile değer oluşturulması faaliyetleri akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Tedarik zinciri ile hizmet arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %61,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,618$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre tedarik zinciri puanı arttıkça hizmet puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt hizmet faaliyetleri tedarik

zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, hizmet kalitesi ile tedarik zinciri faaliyetlerinin kaliteli olması akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Güç ile hizmet arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %64,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,646$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre güç puanı arttıkça hizmet puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt hizmet faaliyetleri güç ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, hizmet kalitesi ile güçlü firma olunması işinde uzman olunması akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Tedarik zinciri ile değer zinciri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %67,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,671$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre tedarik zinciri puanı arttıkça değer zinciri puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt tedarik zinciri faaliyetleri değer zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, tedarik zincirinin kalitesi ile değer oluşturulması akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Güç ile değer zinciri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %38,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,380$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre güç puanı arttıkça değer zinciri puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt güç faaliyetleri değer zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, uzmanlık gücü, güç kalitesi ile değer oluşturulması akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Güç ile tedarik zinciri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %64,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,641$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre güç puanı arttıkça tedarik zinciri puanı da artmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt güç faaliyetleri tedarik zinciri



ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, tedarik zincirinin, güç ayrıcalığı ile birleştirilmesi akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

**Tablo-29. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Bayi ve Dağıtıcılarının Pazarlama Bileşenleri Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

Boyutlar	Boyut	N	r	p
Fiyat	Ürün	1040	0,447	0,000
Tutundurma	Ürün	1040	0,205	0,000
Müşteri ilişkileri yönetimi	Ürün	1040	0,503	0,000
Değer zinciri	Ürün	1040	0,446	0,000
Tedarik zinciri yönetimi	Ürün	1040	0,340	0,000
Güç	Ürün	1040	0,226	0,000
Çatışma	Ürün	1040	0,480	0,000
Dağıtım	Ürün	1040	0,284	0,000
Tutundurma	Fiyat	1040	0,007	0,830
Müşteri ilişkileri yönetimi	Fiyat	1040	0,314	0,000
Değer zinciri	Fiyat	1040	0,401	0,000
Tedarik zinciri yönetimi	Fiyat	1040	0,135	0,000
Güç	Fiyat	1040	0,175	0,000
Çatışma	Fiyat	1040	0,088	0,004
Dağıtım	Fiyat	1040	0,060	0,051
Müşteri ilişkileri yönetimi	Tutundurma	1040	0,495	0,000
Değer zinciri	Tutundurma	1040	0,519	0,000
Tedarik zinciri yönetimi	Tutundurma	1040	0,553	0,000
Güç	Tutundurma	1040	0,370	0,000
Çatışma	Tutundurma	1040	0,089	0,004
Dağıtım	Tutundurma	1040	0,360	0,000
Değer zinciri	Müşteri ilişkileri yönetimi	1040	0,546	0,000
Tedarik zinciri yönetimi	Müşteri ilişkileri yönetimi	1040	0,511	0,000
Güç	Müşteri ilişkileri yönetimi	1040	0,383	0,000
Çatışma	Müşteri ilişkileri yönetimi	1040	0,298	0,000
Dağıtım	Müşteri ilişkileri yönetimi	1040	0,344	0,000
Tedarik zinciri yönetimi	Değer zinciri	1040	0,374	0,000
Güç	Değer zinciri	1040	0,301	0,000
Çatışma	Değer zinciri	1040	0,422	0,000
Dağıtım	Değer zinciri	1040	0,354	0,000
Güç	Tedarik zinciri yönetimi	1040	0,473	0,000
Çatışma	Tedarik zinciri yönetimi	1040	0,205	0,000
Dağıtım	Tedarik zinciri yönetimi	1040	0,446	0,000
Çatışma	Güç	1040	0,323	0,000
Dağıtım	Güç	1040	0,450	0,000
Dağıtım	Çatışma	1040	0,571	0,000

Tablo29'dan anlaşılacağı üzere, fiyat ile ürün arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %44,7 düzeyinde

pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,447$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre fiyat puanı arttıkça ürün puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide fiyat ürünle birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşterilerinde bayi ile ilişkilerinde ürün kalitesine önem verdikleri göz önüne alınırsa, müşteri memnuniyeti için ürün kalitesi arttıkça fiyatında artacağı düşünülmektedir.

Tutundurma ile ürün arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %20,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,205$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre tutundurma puanı arttıkça ürün puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide tutundurma ürünle birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşterilerinde bayi ile ilişkilerinde tutundurma faaliyetleri arttıkça, müşteri memnuniyeti için ürüne gelen talepte artacaktır.

Müşteri ilişkileri yönetimi ile ürün arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,503$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre müşteri ilişkileri yönetimi puanı arttıkça ürün puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide müşteri ilişkileri yönetimi ürünle birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, bayi ile ilişkilerinde müşteri ilişkileri faaliyetleri arttıkça, müşteri memnuniyeti için ürüne gelen talepte artacaktır.

Değer zinciri ile ürün arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %44,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,446$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre değer zinciri puanı arttıkça ürün puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide değer zinciri, ürünle birlikte önem arz etmektedir. Bayi ve dağıtıcı değer zincirindeki ürün farklılaştırmasının, değer zinciri yaratmada öncelikli olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda, müşterilerinde bayi ile ilişkilerinde ürün kalitesine önem verdikleri göz önüne alınırsa, dağıtıcıların müşteri memnuniyeti için ürün yönünden değer zinciri yaratmaları faydalı olacaktır.

Tedarik zinciri yönetimi ile ürün arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %34,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,340$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre tedarik zinciri yönetimi puanı arttıkça ürün puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide tedarik zinciri, ürünle birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcıların ve bayi akaryakıt tedarikinin zamanında yapılması ürün satışının artmasını sağlayacaktır.

Güç ile ürün arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %22,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,226$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre güç puanı arttıkça ürün puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide tedarik zinciri, ürünle birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcıların ve bayi akaryakıt tedarikinin zamanında yapılması ürün satışının artmasını sağlayacaktır.

Çatışma ile ürün arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %48,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,480$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre çatışma puanı arttıkça ürün puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide çatışma, ürünle birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcıların ve bayi arasında anlaşmazlık yaşanmaması ürün satışının artmasını sağlayacaktır.

Dağıtım ile ürün arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %28,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,284$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre dağıtım puanı arttıkça ürün puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide akaryakıt dağıtımı, ürünle birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcıların ve bayi arasında dağıtım faaliyetlerinde sıkıntı yaşanmaması ürün satışının artmasını sağlayacaktır.

Tutundurma ile fiyat arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon

analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,007$ ;  $p=0,830>0,05$ ).

Müşteri ilişkileri yönetimi ile fiyat arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %31,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,314$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre müşteri ilişkileri yönetimi puanı arttıkça fiyat puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide müşteri ilişkileri, ürünle birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcıların ve bayi arasında müşteri ilişkilerinin kaliteli olması ürün fiyatlarının artmasını sağlayacaktır.

Değer zinciri ile fiyat arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %40,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,401$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre değer zinciri puanı arttıkça fiyat puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide değer zinciri, fiyat birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcıların ve bayi arasında değer zinciri ilişkilerde fiyat üzerinden fark yaratılarak değer zinciri oluşturulabilir.

Tedarik zinciri yönetimi ile fiyat arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %13,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,135$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre tedarik zinciri yönetimi puanı arttıkça fiyat puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide tedarik zinciri, fiyat birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt tedarik faaliyetleri fiyat oluşumunu etkilemektedir.

Güç ile fiyat arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %17,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,175$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre güç puanı arttıkça fiyat puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide güç, fiyat birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt uzmanlık gücü, yasal güç gibi güç faaliyetleri

fiyat oluşumunu etkilemektedir.

Çatışma ile fiyat arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %8,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,088$ ;  $p=0,004<0,05$ ). Buna göre çatışma puanı arttıkça fiyat puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide çatışma, fiyat birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında ilişkilerde anlaşmazlık yaşanması akaryakıt faaliyetleri fiyat oluşumunu etkilemektedir.

Dağıtım ile fiyat arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,060$ ;  $p=0,051>0,05$ ).

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide dağıtım, fiyat birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt dağıtım faaliyetleri fiyat oluşumunu etkilemektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi ile tutundurma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %49,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,495$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre müşteri ilişkileri yönetimi puanı arttıkça tutundurma puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide müşteri ilişkileri, tutundurma birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında müşteri ilişkilerinin reklam vb. tutundurma faaliyetleri ile desteklenmesi dağıtıcı tercihin edilmesini etkilemektedir.

Değer zinciri ile tutundurma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %51,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,519$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre değer zinciri puanı arttıkça tutundurma puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide değer zinciri, tutundurma ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında ilişkilerde değer zinciri oluşturulması ve oluşturulan değer tutundurma faaliyetleri ile desteklenmesi tercih nedeni olabilir.

Tedarik zinciri yönetimi ile tutundurma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere

yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %55,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,553$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre tedarik zinciri yönetimi puanı arttıkça tutundurma puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide tedarik zinciri, tutundurma ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt tedarikinin kaliteli olması tutundurma faaliyetleri ile desteklenmesi tercihi etkilemektedir.

Güç ile tutundurma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %37,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,370$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre güç puanı arttıkça tutundurma puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide güç, tutundurma ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında güç ilişkileri tutundurma faaliyetleri ile desteklenmesi tercih nedeni olabilir.

Çatışma ile tutundurma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %8,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,089$ ;  $p=0,004<0,05$ ). Buna göre çatışma puanı arttıkça tutundurma puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide çatışma, tutundurma ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında anlaşmazlık yaşanmaması tutundurma faaliyetleri ile desteklenmesi tercihi etkilemektedir.

Dağıtım ile tutundurma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %36,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,360$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre dağıtım puanı arttıkça tutundurma puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide dağıtım, tutundurma ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt dağıtım faaliyetlerindeki fark tutundurma faaliyetleri ile desteklenmesi tercih olabilir.

Değer zinciri ile müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %54,6 düzeyinde

pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,546$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre değer zinciri puanı arttıkça müşteri ilişkileri yönetimi puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide değer zinciri, müşteri ilişkileri ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında müşteri ilişkileri yönüyle değer oluşturulabilir.

Tedarik zinciri yönetimi ile müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %51,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,511$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre tedarik zinciri yönetimi puanı arttıkça müşteri ilişkileri yönetimi puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide tedarik zinciri yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt tedarik faaliyetleri müşteri ilişkileri bağlamında düşünülürse fark yaratılarak tercih nedeni olabilir.

Güç ile müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %38,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,383$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre güç puanı arttıkça müşteri ilişkileri yönetimi puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide güç, müşteri ilişkileri ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında müşteri ilişkileri yönetimiyle güç oluşturulabilir.

Çatışma ile müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %29,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,298$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre çatışma puanı arttıkça müşteri ilişkileri yönetimi puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide çatışma, müşteri ilişkileri ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında müşteri ilişkileri kullanılarak anlaşmazlık yaşanmaması sağlanabilir.

Dağıtım ile müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere



yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %34,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,344$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre dağıtım puanı arttıkça müşteri ilişkileri yönetimi puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide dağıtım, müşteri ilişkileri yönetimi ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi dağıtım faaliyetleri müşteri ilişkileri bağlamında yürütülerek fark yaratılabilir.

Tedarik zinciri yönetimi ile değer zinciri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %37,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,374$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre tedarik zinciri yönetimi puanı arttıkça değer zinciri puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide tedarik zinciri, değer zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt tedarik faaliyetlerinin farklılaştırılması sonucunda değer oluşturulabilir.

Güç ile değer zinciri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %30,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,301$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre güç puanı arttıkça değer zinciri puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide güç, değer zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında uzmanlık gücü, yasal güç vb. güç faaliyetleri ile fark yaratılarak değer oluşturulabilir.

Çatışma ile değer zinciri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %42,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,422$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre çatışma puanı arttıkça değer zinciri puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide çatışma, değer zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında değer oluşturularak anlaşmazlık yaşanmasının önüne geçilebilir.

Dağıtım ile değer zinciri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %35,4 düzeyinde pozitif yönde

anlamli iliŖki bulunmuŖtur. ( $r=0,354$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre dağıtım puanı arttıka değer zinciri puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki iliŖkide dağıtım, değer zinciri birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt dağıtımının farklılaştırılmasına gidilerek değer oluŖturulabilir.

Gç ile tedarik zinciri yönetimi arasındaki iliŖkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %47,3 düzeyinde pozitif yönde anlamli iliŖki bulunmuŖtur. ( $r=0,473$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre gç puanı arttıka tedarik zinciri yönetimi puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki iliŖkide tedarik zinciri, gç ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt tedarik faaliyetleri uzmanlık gücüne vb. gç faaliyetleri ile fark oluŖturularak tercih nedeni olabilir.

ÇatıŖma ile tedarik zinciri yönetimi arasındaki iliŖkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %20,5 düzeyinde pozitif yönde anlamli iliŖki bulunmuŖtur. ( $r=0,205$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre çatıŖma puanı arttıka tedarik zinciri yönetimi puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki iliŖkide tedarik zinciri, çatıŖma ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt tedarik faaliyetleri kaliteli olması anlaşmazlık yaŖanmamasına neden olacaktır.

Dağıtım ile tedarik zinciri yönetimi arasındaki iliŖkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %44,6 düzeyinde pozitif yönde anlamli iliŖki bulunmuŖtur. ( $r=0,446$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre dağıtım puanı arttıka tedarik zinciri yönetimi puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki iliŖkide tedarik zinciri, dağıtım birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt tedarik faaliyetleri dağıtım faaliyetleri ile birlikte zamanında eksiksiz olarak yapılırsa tercih nedeni olabilir.

ÇatıŖma ile gç arasındaki iliŖkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %32,3 düzeyinde pozitif yönde anlamli iliŖki bulunmuŖtur. ( $r=0,323$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre çatıŖma puanı arttıka gç puanı

da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide çatışma, güç ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında uzmanlık gücü, yasal güç oluşturulması çatışma yaşanmamasını sağlayacaktır.

Dağıtım ile güç arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %45,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,450$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre dağıtım puanı arttıkça güç puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide dağıtım, güç ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt dağıtım faaliyetleri uzmanlık gücüne çevrilebilirse tercih nedeni olabilir.

Dağıtım ile çatışma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %57,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,571$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre dağıtım puanı arttıkça çatışma puanı da artmaktadır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide dağıtım, çatışma ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt dağıtımının zamanında kaliteli yapılması anlaşmazlık (çatışma) yaşanmamasını sağlayacaktır.

### 3.3.7. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

### 3.3.8. Araştırmaya Katılan Akaryakıt Müşterilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo-30. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	36	17,6
Erkek	168	82,4
Toplam	204	100,0

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 'da incelenmiştir.

Buna göre araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin 36'sı (% 17,6) Kadın, 168'i (% 82,4) Erkektir.

**Tablo-31. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
20 yaş ve altı	44	21,6
30 yaş	80	39,2
40 yaş	44	21,6
50 yaş	24	11,8
60 yaş ve üstü	12	5,9
Toplam	204	100,0

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı Tablo 'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin 44'ü (% 21,6) 20 yaş ve altı, 80'i (% 39,2) 30 yaş, 44'ü (% 21,6) 40 yaş, 24'ü (% 11,8) 50 yaş, 12'si (% 5,9) 60 ve üstü yaş aralığındadır.

**Tablo-32. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	20	9,8
Lise	36	17,6
Ön lisans	16	7,8
Lisans	88	43,1
Yüksek Lisans	44	21,6
Toplam	204	100,0

Örneklem grubunun eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 32'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin 20'si (% 9,8) ilköğretim, 36'sı (% 17,6) lise, 16'sı (% 7,8) ön lisans, 88'i (% 43,1) lisans, 44'ü (% 21,6) yüksek lisans mezunudur.

**Tablo-33. Örneklem Grubunun Akaryakıt Aldığı Firmalara Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde (%)
Petrol Ofisi	32	15,7
Opet	44	21,6
BP	16	7,8
Shell	44	21,6
Akpet	8	3,9
Total	8	3,9
TP	32	15,7
Diğer	20	9,8
Toplam	204	100,0

Örneklem grubunun akaryakıt aldığı firmalara göre dağılımı Tablo 33 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin 32'si (% 15,7) Petrol Ofisinden, 44'ü (% 21,6) Opet'ten, 16'sı (% 7,8) BP, 44'ü (% 21,6) Shell, 8'i (% 3,9) Akpet, 8'i (% 3,9) Total, 32'si (% 15,7) TP, 20'si (% 9,8) Diğer akaryakıt firmalarından akaryakıt almaktadır.

## ARAŞTIRMA SONUÇLARININ GENEL BİR DEĞERLENDİRMESİ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu bölümde araştırmanın teorik ve uygulamalar kısımlarıyla ilgili değerlendirmelere yer verilmiştir.

**Hipotez 1:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde akaryakıt ürünlerinin motoru koruması önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Akaryakıt ürünlerinin motoru koruması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcı ve bayiler aynı derecede önem vermektedirler. Yani ikisi içinde çok önemlidir.

**Hipotez 2:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde akaryakıt ürünleri ile çok kilometre yapılması önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Akaryakıt ürünleri ile çok km yapmak önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar ile bayiler aynı derecede önem vermektedirler.

**Hipotez 3:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında markanın önemlidir. (Red)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Akaryakıt sektöründe marka önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar için marka çok oneli iken bayiler için oldukça önemli olarak önem vermektedirler.

**Hipotez 4:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında akaryakıt ürünlerinin farklılaştırılmış olması önemlidir. (Red)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Ürünlerimizin farklı olması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar için orta derecede önemli iken bayiler için oldukça önemli olarak önem vermektedirler.

**Hipotez 5:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında akaryakıt

ürünlerinden dolayı güven önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “İlişkilerde güvenilir olmak önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar ile bayiler bu soruya aynı derecede yani çok önem vermektedirler.

**Hipotez 6:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında akaryakıtın ürünlerinin hilesiz olması önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Ürünlerin hilesiz olması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcı ile bayi her ikisi de çok önemli olarak önem vermektedirler.

**Hipotez 7:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında fiyatlandırma önemlidir. (Kısmen Red)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Akaryakıt ürünlerinde uygun fiyatlandırma önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcıların fiyatlandırmaya çok olarak önem verirken bayiler oldukça önem vermektedirler.

**Hipotez 8:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında kurum tanıtıcı reklam faaliyetleri önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Kurumu tanıtıcı reklamlar önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar ve bayiler her ikisi de oldukça önem vermektedirler.

**Hipotez 9:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında ürünü tanıtıcı reklam faaliyetlerinin önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Ürünü Tanıtıcı reklamlar önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar ve bayiler her ikisi de oldukça önem vermektedirler.

**Hipotez 10:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında sosyal sorumluluk projelerine destek verilmesi önemlidir. (Red)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Sosyal sorumluluk

projeleri yapılması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar orta derecede önem verirken bayiler oldukça önem vermektedirler.

**Hipotez 11:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında sponsorluk alınması önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının “Sponsorluk alınması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcı ve bayiler orta derecede önem vermektedirler.

**Hipotez 12:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında müşteri ilişkileri önemlidir. (kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Müşteri ilişkileri önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcı ve bayiler her ikisi de çok önemli olarak önem vermektedirler.

**Hipotez 13:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında pazara ilişkin bilgilendirme önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Pazara ilişkin bilgilendirme önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar oldukça olarak önem verirken bayiler dağıtıcılardan biraz daha yüksek puanla oldukça önem vermektedirler.

**Hipotez 14:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında müşteri bağlılığı yaratmak önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Müşteri bağlılığı önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar oldukça önemlidir derken bayiler çok önemli olarak değerlendirmektedirler.

**Hipotez 15:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki süreçlerin müşteri merkezli olarak yapılandırılması önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “İlişkilerin müşteri merkezli olması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar ve bayiler aynı derecede oldukça olarak önem vermektedirler.



**Hipotez 16:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında organizasyonlarda bulunan birimlerin faaliyetlerinde işbirlikçi bir biçimde yürütmeleri önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “İşbirliği içerisinde bulunulması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcı ile bayiler her ikisi de oldukça önem vermektedirler.

**Hipotez 17:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında kesintisiz olarak iletişim kurulması önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “İlişkilerde her zaman iletişim kurabilmek önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar ile bayiler her ikisi de oldukça önem vermektedirler.

**Hipotez 18:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında teknolojik alt yapı sayesinde performans değerlendirmesi önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Teknolojik alt yapı önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar çok olarak önem verirken bayiler oldukça önem vermektedirler.

**Hipotez 19:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi akaryakıtın tedarik aşamasında diğer firmalardan farklı olması önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Akaryakıt tedarikimiz diğer firmalardan farklıdır.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre akaryakıt tedarik aşaması yönüyle ile değer zinciri oluşturabilmek için dağıtıcılar orta olarak önem verirken bayilerde orta derecede önem vermektedirler.

**Hipotez 20:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerin akaryakıtın diğer firmalardan ucuz sunulması önemlidir. (Red)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Fiyatların diğer firmalardan ucuz olması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre fiyat farkı ile değer zinciri oluşturabilmek için dağıtıcılar oldukça önem verirken bayiler orta derecede önem vermektedirler.

**Hipotez 21:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerin diğer firmalardan insan kaynakları yönünden farklı olması önemlidir. (Red)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Personelimizin eğitim vb. özellikleri ile diğer firmalardan farklı olması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre insan kaynağı yönüyle değer zinciri oluşturabilmek için dağıtıcılar oldukça önem verirken bayiler çok derecede önem vermektedirler.

**Hipotez 22:** Akaryakıt ikmallerinin zamanında yapılması önemlidir.(Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “İkmallerin zamanında yapılması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre tedarik zinciri aşamasında dağıtıcılar ve bayiler her ikisi de çok derecede önem vermektedirler.

**Hipotez 23:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında iskonto yapılması önemlidir. (Red)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Ürünlerde iskonto yapılması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar oldukça önem verirken bayiler orta olarak önem vermektedirler.

**Hipotez 24:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında Stok seviyesi uyulması önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “İlişkilerde stok seviyesi önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılarda bayilerde orta derecede önem vermektedirler.

**Hipotez 25:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında satış kota vb. taahhütler önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Satış vb. taahhütlerin tutturulması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılarda bayilerde oldukça önem vermektedirler.

**Hipotez 26:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında iletişim önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “İlişkilerde her zaman iletişim kurabilmek önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcı ile bayiler her ikisi de oldukça önem vermektedirler.

**Hipotez 27:** Akaryakıt sektöründe bayi seçiminde hizmet pazarlaması önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt müşterilerinin hizmet puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre bayanlarda erkeklerde çok olarak önem vermektedirler.

**Hipotez 28:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki sözleşmeler önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “İlişkilerde sözleşmeler önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre her ikisi de oldukça önem vermektedirler.

**Hipotez 29:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında pazara ilişkin bilgilerin zamanında aktarılması önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Pazara ilişkin bilgilerin zamanında verilmesi önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar ile bayiler her ikisi de oldukça önem vermektedirler.

**Hipotez 30:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı il bayi arasında ilişkilerde yasal güç önemlidir. (Red)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Dağıtıcı ile bayi arasında güç önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar çok olarak önem verirken bayiler oldukça önem vermektedirler.

**Hipotez 31:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde uzmanlık gücünün kimde olduğu önemlidir. (Red)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “İlişkilerde uzmanlık

gücünün kimde olduğu önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar için çok olarak önemli iken bayiler oldukça olarak önem vermektedirler.

**Hipotez 32:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında ilişkilerde anlaşmazlık yaşanması önemlidir. (Kabul)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Karşılıklı anlaşmalar önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar ile bayiler her ikisi de çok olarak önem vermektedirler.

**Hipotez 33:** Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasında ilişkilerde akaryakıt temininin zamanında ve eksiksiz olarak yapılması önemlidir. (Red)

Araştırmaya katılan akaryakıt bayisi ve dağıtıcılarının “Akaryakıt teminin zamanında ve eksiksiz yapılması önemlidir.” maddesine verdiği cevapların ortalamalarına göre dağıtıcılar çok olarak bu faktöre önem verirken bayiler oldukça olarak önem vermektedirler.

## SONUÇ

Akaryakıt sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkiler büyük bir oranda yasal çerçevede belirlenmiştir. Ancak müşterilerin bayileri seçmesindeki etkenler bayilerin hizmet sektörü faaliyetleri, müşteri ilişkileri faaliyetleri ürün kalitesi, tutundurma faaliyetleri etkin olmaktadır. Akaryakıt dağıtıcı firma ve bayiler ortak hareket ederek piyasadaki diğer firmalardan kendilerine değer yaratarak ayırmaları gerekmektedir. Bunlarda tez içerisinde geniş olarak açıklanmıştır.

Bu çalışma Türkiye’de belirli bölgelerde ve illerde yapılmıştır. Pazara nüfuz eden bazı firmalar anket formlarını doldurmadan imtina etmişlerdir. Ancak pazarın yüzde ellisinin akaryakıt ihtiyacını karşılayan diğer firmalarla görüşülerek belirli bir oran yakalanmıştır.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının pazarlama bileşenleri düzeylerinin tanımlayıcı özelliklere göre farklılaşması durumuna göre incelendiğinde; dağıtıcılar ile bayilerin pazarlama bileşenleri düzeylerinde farklılaşmalarında dağıtıcıların ürün kalitesi, güç, dağıtım faktörlerine bayilerden daha çok önem verdikleri görülmektedir. Dağıtıcılar için fiyat çok önemli olduğunu, bayiler ise çok az bir farkla oldukça önem verdikleri görülmektedir. Dağıtıcıların ve bayileri tutundurma, müşteri ilişkileri yönetimi, değer zinciri oluşturmak, tedarik zinciri yönetimi, çatışma faktörüne aynı derecede önem verdikleri tespit edilmiştir. Bu faktörlere daha çok yatırım yapılarak bu alanlarda faaliyetler artırılmalıdır.

Akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının pazarlama bileşenlerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmasına bakıldığında; dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkilerde ilköğretim mezunu yöneticilerin ürün kalitesine, ön lisan ve lisans mezunu yöneticilerin fiyat faktörüne, lise, ön lisan ve lisans mezunu yöneticilerin tutundurma faktörüne, yüksek lisan, lisans mezunu olan yöneticilerin müşteri ilişkileri faktörüne, lisans mezunu olan yöneticilerin değer zinciri faktörüne, ilköğretim mezunu, lisans mezunu olan yöneticilerin tedarik zinciri faktörüne, ön lisans ve lisans mezunu, olan yöneticilerin güç faktörüne, ilköğretim mezunu, yüksek lisans mezunu olan yöneticilerin çatışma faktörüne, Ön lisan mezunu ve lise mezunu olan yöneticilerin dağıtım faktörüne verdikleri puanı diğerlerinden yüksektir.

Akaryakıt müşterilerinin pazarlama bileşenleri düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşması durumuna göre; ürün puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre ürün faktörüne erkek müşteriler ve kadın müşteriler oldukça önemlidir demişlerdir. Erkek ve kadın müşteriler fiyat faktörüne aynı derecede oldukça önemli ancak kadın katılımcıların puanı biraz daha yüksektir. Erkek müşteriler tutundurma faktörüne oldukça önem verirken kadın müşterilerden az önemlidir, müşteri ilişkileri konusuna erkekler ve kadınlar oldukça önemlidir ancak erkekler müşterilerin puanı kadın müşterilerden biraz fazladır. Erkek ve kadın müşteriler hizmet kalitesinin, tedarik zinciri, güç faktörünün oldukça önemli olduğunu bildirmişlerdir.

Akaryakıt müşterilerinin pazarlama bileşenleri düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşması durumuna göre; bayi seçiminde 40 yaş grubu müşteriler, ürün kalitesine, tutundurma, müşteri ilişkileri, hizmet kalitesi faaliyetlerinin göre derecesine çok önemli olarak önem vermektedir. 60 yaş grubu fiyat faktörüne göre çok önemli olarak önem vermektedir, 30 yaş grubu değer zinciri oluşturma faktörüne göre oldukça olarak önem vermektedir. 20 yaş grubu tedarik zinciri faktörüne göre oldukça olarak önem vermektedir. 50 yaş grubu güç faktörüne göre çok önemli olarak önem vermektedirler.

Akaryakıt müşterilerinin pazarlama bileşenleri düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre; ilköğretim mezunu müşterilerin ürün, fiyat, hizmet kalitesi, değer zinciri, tedarik zinciri faktörüne çok önemli olarak önem verdikleri tespit edilmiştir. Öğrenim seviyesi lise olan müşterilerinin tutundurma, müşteri ilişkilerine oldukça önemli olarak önem verdikleri tespit edilmiştir.

Dağıtıcı, bayi ve müşterilerin ortak olan boyutların değişkenine göre farklılaştırılma sonuçları göre; araştırmaya katılanların “Dağıtıcı, bayi, müşteri” ürün kalitesinin puan ortalamalarının bayilerin oldukça önemli olarak değerlendirmişlerdir. Fiyat faktörünü her üçü de oldukça önemli olarak değerlendirmişlerdir. Ancak dağıtıcıların puanı yüksektir.

Tutundurma faktörü açısından puan ortalamalarının her üçü de oldukça

önemli olarak değerlendirmişlerdir. Ancak bayilerin puanı yüksektir. Aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Müşteri ilişkileri faktörü açısından puan ortalamalarının her üçü de oldukça önemli olarak değerlendirmişlerdir. Ancak bayilerin puanı yüksektir. Aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Değer zinciri faktörü açısından puan ortalamalarının her üçü de oldukça önemli olarak değerlendirmişlerdir. Ancak dağıtıcıların puanı yüksektir.

Tedarik zinciri faktörü açısından puan ortalamalarının katılımcı grubu değişkeni açısından bakıldığında her üçü de oldukça önemli olarak değerlendirmişlerdir. Ancak dağıtıcıların puanı yüksektir. Aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Güç faktörü açısından puan ortalamalarının katılımcı grubu değişkeni açısından bakıldığında dağıtıcıları çok önemli olarak değerlendirmişlerdir. Müşteri ve bayi oldukça önemli olarak değerlendirmiştir. Aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde fiyat ile ürün birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteriler fiyat arttıkça ürün kalite sininde artmasına önem verdikleri tespit edilmiştir. Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde tutundurma ile ürün birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteriler tutundurma faaliyetleri arttıkça ürün seçiciliği veya ürüne talebin artmasına önem verdikleri tespit edilmiştir. Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde müşteri ilişkileri ile ürün birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteriler; müşteri ilişkileri ile faaliyetlerin kalitesi arttıkça ürün seçiciliği veya ürüne talebin artmasına önem verdikleri tespit edilmiştir. Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde hizmet kalitesi ile ürün birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteriler; hizmet faaliyetlerinin kalitesi arttıkça ürün seçiciliği veya ürüne talebin artmasına önem verdikleri tespit edilmiştir.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde değer zinciri ile ürün birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteriler; değer zinciri ile ürün üzerinden değer oluşturulduğunda ürün seçiciliği veya ürüne talebin artmasına önem verdikleri tespit edilmiştir. Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde tedarik zinciri ile ürün birlikte

önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteriler; tedarik zinciri akaryakıtın zamanında tedarik edilmesi ürün seçiciliği veya ürüne talebin artmasına önemini artırmaktadır. Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt firmasının güçlü olması hem de uzman olması ile ürün birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteriler güçlü akaryakıtın firmasında ürün seçiciliği veya ürüne talebin artmasına önemini artırmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde tutundurma faaliyetleri fiyat ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, fiyat farkı tutundurma faaliyetleri akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır. Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde müşteri ilişkileri faaliyetleri fiyat ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteri ilişkilerinin, fiyat faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde hizmet faaliyetleri fiyat ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, hizmetin kaliteli sunulması, fiyat faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır. Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde değer zinciri faaliyetleri fiyat ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, değer zinciri oluşturulabilmesi, fiyat faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır. Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt tedarik zinciri faaliyetleri fiyat ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, tedarik zinciri kalitesinin, fiyat faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt güç faaliyetleri fiyat ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, güç, işinde uzman olunması, fiyat faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır. Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt tutundurma faaliyetleri müşteri ilişkileri ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteri ilişkilerinin tutundurma faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır. Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt tutundurma faaliyetleri hizmet kalitesi ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, hizmet



kalitesi tutundurma faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt tutundurma faaliyetleri değer zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, değer zinciri oluşturulması tutundurma faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır. Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt tutundurma faaliyetleri tedarik zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, tedarik zinciri kalitesinin tutundurma faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır. Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt tutundurma faaliyetleri güç ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, uzmanlık gücün, kalitesinin tutundurma faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt müşteri ilişkileri faaliyetleri hizmet kalitesi ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteri ilişkilerinin kalitesinin hizmet kalitesi faaliyetleri ile akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır. Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt müşteri ilişkileri faaliyetleri değer zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteri ilişkilerinin kalitesi ile değer oluşturulması faaliyetleri akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır. Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt müşteri ilişkileri faaliyetleri tedarik zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteri ilişkilerinin kalitesi ile tedarik zinciri faaliyetlerinin kalitesi akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt müşteri ilişkileri faaliyetleri güç ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşteri ilişkilerinin kalitesi ile güç faaliyetlerinin kalitesi akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt hizmet faaliyetleri değer zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, hizmet kalitesi ile değer oluşturulması faaliyetleri akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt hizmet faaliyetleri tedarik

zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, hizmet kalitesi ile tedarik zinciri faaliyetlerinin kaliteli olması akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır. Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt hizmet faaliyetleri güç ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, hizmet kalitesi ile güçlü firma olunması işinde uzman olunması akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt tedarik zinciri faaliyetleri değer zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, tedarik zincirinin kalitesi ile değer oluşturulması akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır. Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt güç faaliyetleri değer zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, uzmanlık gücü, güç kalitesi ile değer oluşturulması akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır. Müşterilerin akaryakıt bayi seçiminde akaryakıt güç faaliyetleri tedarik zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, tedarik zincirinin, güç ayrıcalığı ile birleştirilmesi akaryakıt firmasının talep edilmesinin önemini artırmaktadır.

Araştırmaya katılan akaryakıt bayi ve dağıtıcılarının pazarlama bileşenleri düzeylerinin aralarındaki ilişkinin ilgileşim analizi ile incelenmesine göre;

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide fiyat ürünle birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşterilerinde bayi ile ilişkilerinde ürün kalitesine önem verdikleri göz önüne alınırsa, müşteri memnuniyeti için ürün kalitesi artıkça fiyatında artacağı düşünülmektedir.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide tutundurma ürünle birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, müşterilerinde bayi ile ilişkilerinde tutundurma faaliyetleri artıkça, müşteri memnuniyeti için ürüne gelen talepte artacaktır. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide müşteri ilişkileri yönetimi ürünle birlikte önem arz etmektedir. Bu anlamda, bayi ile ilişkilerinde müşteri ilişkileri faaliyetleri artıkça, müşteri memnuniyeti için ürüne gelen talepte artacaktır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide değer zinciri, ürünle birlikte önem arz etmektedir. Bayi ve dağıtıcı değer zincirindeki ürün farklılaştırmasının, değer zinciri yaratmada öncelikli olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda, müşterilerinde bayi ile

ilişkilerinde ürün kalitesine önem verdikleri göz önüne alınırsa, dağıtıcıların müşteri memnuniyeti için ürün yönünden değer zinciri yaratmaları faydalı olacaktır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide tedarik zinciri, ürünle birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcıların ve bayi akaryakıt tedarikinin zamanında yapılması ürün satışının artmasını sağlayacaktır. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide tedarik zinciri, ürünle birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcıların ve bayi akaryakıt tedarikinin zamanında yapılması ürün satışının artmasını sağlayacaktır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide çatışma, ürünle birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcıların ve bayi arasında anlaşmazlık yaşanmaması ürün satışının artmasını sağlayacaktır. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide akaryakıt dağıtımı, ürünle birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcıların ve bayi arasında dağıtım faaliyetlerinde sıkıntı yaşanmaması ürün satışının artmasını sağlayacaktır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide müşteri ilişkileri, ürünle birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcıların ve bayi arasında müşteri ilişkilerinin kaliteli olması ürün fiyatlarının artmasını sağlayacaktır.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide değer zinciri, fiyat birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcıların ve bayi arasında değer zinciri ilişkilerde fiyat üzerinden fark yaratılarak değer zinciri oluşturulabilir. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide tedarik zinciri, fiyat birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt tedarik faaliyetleri fiyat oluşumunu etkilemektedir.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide güç, fiyat birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt uzmanlık gücü, yasal güç gibi güç faaliyetleri fiyat oluşumunu etkilemektedir.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide çatışma, fiyat birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında ilişkilerde anlaşmazlık yaşanması akaryakıt faaliyetleri fiyat oluşumunu etkilemektedir. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide dağıtım, fiyat birlikte önem arz etmektedir.

Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt dağıtım faaliyetleri fiyat oluşumunu

etkilemektedir. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide müşteri ilişkileri, tutundurma birlikte önem arz etmektedir.

Dağıtıcılar ve bayi arasında müşteri ilişkilerinin reklam vb. tutundurma faaliyetleri ile desteklenmesi dağıtıcı tercihin edilmesin etkilemektedir. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide değer zinciri, tutundurma ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında ilişkilerde değer zinciri oluşturulması ve oluşturulan değerın tutundurma faaliyetleri ile desteklenmesi tercih nedeni olabilir.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide tedarik zinciri, tutundurma ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt tedarikinin kaliteli olması tutundurma faaliyetleri ile desteklenmesi tercihi etkilemektedir. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide güç, tutundurma ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında güç ilişkileri tutundurma faaliyetleri ile desteklenmesi tercih nedeni olabilir.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide çatışma, tutundurma ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında anlaşmazlık yaşanmaması tutundurma faaliyetleri ile desteklenmesi tercihi etkilemektedir. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide dağıtım, tutundurma ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt dağıtım faaliyetlerindeki fark tutundurma faaliyetleri ile desteklenmesi tercih olabilir. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide değer zinciri, müşteri ilişkileri ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında müşteri ilişkileri yönüyle değer oluşturulabilir. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide tedarik zinciri yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt tedarik faaliyetleri müşteri ilişkileri bağlamında düşünülürse fark yaratılarak tercih nedeni olabilir. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide güç, müşteri ilişkileri ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında müşteri ilişkileri yönetimiyle güç oluşturulabilir. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide çatışma, müşteri ilişkileri ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında müşteri ilişkileri kullanılarak anlaşmazlık yaşanmaması sağlanabilir. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide dağıtım, müşteri ilişkileri yönetimi ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi dağıtım faaliyetleri müşteri ilişkileri

bağlamında yürütülerek fark yaratılabilir. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide tedarik zinciri, değer zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt tedarik faaliyetlerinin farklılaştırılması sonucunda değer oluşturulabilir.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide güç, değer zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında uzmanlık gücü, yasal güç vb. güç faaliyetleri ile fark yaratılarak değer oluşturulabilir. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide çatışma, değer zinciri ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında değer oluşturularak anlaşmazlık yaşanmasının önüne geçilebilir. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide dağıtım, değer zinciri birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt dağıtımının farklılaştırılmasına gidilerek değer oluşturulabilir.

Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide tedarik zinciri, güç ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt tedarik faaliyetleri uzmanlık gücüne vb. güç faaliyetleri ile fark oluşturularak tercih nedeni olabilir. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide tedarik zinciri, çatışma ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt tedarik faaliyetleri kaliteli olması anlaşmazlık yaşanmamasına neden olacaktır. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide tedarik zinciri, dağıtım birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt tedarik faaliyetleri dağıtım faaliyetleri ile birlikte zamanında eksiksiz olarak yapılırsa tercih nedeni olabilir. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide çatışma, güç ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında uzmanlık gücü, yasal güç oluşturulması çatışma yaşanmamasını sağlayacaktır. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide dağıtım, güç ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt dağıtım faaliyetleri uzmanlık gücüne çevrilebilirse tercih nedeni olabilir. Dağıtıcı ve bayi arasındaki ilişkide dağıtım, çatışma ile birlikte önem arz etmektedir. Dağıtıcılar ve bayi arasında akaryakıt dağıtımının zamanında kaliteli yapılması anlaşmazlık (çatışma) yaşanmamasını sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

Akman, Gülşen, ÖZKAN, Coşkun ve ERİŞ, Hatice, (2008). **Strateji odaklılık ve firma stratejileri Firma performansına etkisinin analizi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi:13, 93-115

Akmüt Özdemir, Akta, Ramazan, Aykaç, Burhan, Doğanay, M. Mete, Durukan, Tülin, Müftüoğlu, M. Tamer ve Yüksel, Öznur. (2003). **Girişimciler için İşletme Yönetimi**, Ankara: Başak Matbaacılık.

Atalay, Yolcu, İsmail, Çiğdem Ünal ve Gündüz, Harun (2008). **Akaryakıt Sektör Raporu**, Ankara: Rekabet Kurumu Yayını.

atonet.org.tr/yeni/index.php?p=784&l=1/ 15.05.2010

Bayraktar, Erkan, (2007). **Üretim ve Hizmet Süreçlerinin Yönetimi**, İstanbul: Çağlayan Kitabevi

Bayraktar, Erkan,(2007). **Üretim ve Hizmet Süreçlerinin yönetimi**, İstanbul, Çağlayan Kitabevi, (Solakoğlu M. Nihat, Türkyılmaz Ali, **Müşteri ilişkiler yönetimi Müşteri memnuniyeti ve finansal performansa katkısı**, 2007, S. 421-436)

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.

Bumin, Birol. (1990). **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Ankara: Bizim Büro Basımevi.

Buzzle, Robert D. (1983), **Is Vertical Integration Profitable**, Harvard Business Review, January-February: 92-100.

Büyükay, Yusuf, Doğan, Murat (2007). **Akaryakıt bayilik sözleşmelerindeki intifa hakkı kurulması şartının Rekabet hukuku açısından değerlendirilmesi**” Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Kayseri

Büyüköztürk, Şener, (2002), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Yayıncılık, Ankara

Can, Ahmet (2006) **Türkiye Akaryakıt Sektöründe Yaşan haksız Rekabetin Sosyo-Ekonomik Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Cemalcılar, Orhan (1994), **Pazarlama-Kavramlar ve Kararlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., İstanbul.

Çınar, Gültekin (1990). **Temiz Enerji Doğal Gaz**, Lüleburgaz: Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı Seminer Notu, Ankara

Çoban, Kaya Murat (2005), **Dünden Bugüne Türkiye Cumhuriyetinde Petrol** Aramaları, Poyraz ofset, Ankara

Dant, Rajiv P. and Schul, Patrick L. (1992), **Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution**, Journal of Marketing, January, 56(1): 38-54.

Demir, Nevzat, (2006). **Dağıtım Kanallarında Çatışma Güç, Güç ilişkileri ve Çatışma Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul

Dokuzuncu Kalkınma Planı Petrol ve Petrol Ürünleri Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu, <http://ekutup.dpt.gov.tr/imalatsa/öik669.pdf>, 12.10.2011

DPT.Raporu <http://ekutup.dpt.gov.tr/imalatsa/öik669.pdf>, S:59/08.10.2010

Eisenhardt, Kathleen M. and Zbaracki, Mark J. (1992), **Strategic Decision Making**, Strategic Management Journal, 13: 17-37.

epdk.gov.tr.(PPS sunumları) /12.06.2010

Erdem, Ayhan, (2006). **Tüketici Odaklı Bütünleşik Pazarlama İletişimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

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.

Gökçin, Gamze T., İç/Dış Müşteri Memnuniyeti, **5. Ulusal Kalite Kongresi, 13-14 Kasım 1996**, İstanbul

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.

Güres, Nuriye, (2008). **Dağıtım Kanallarında Çatışma Nasıl Önlenebilir**, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, 230-239

<http://aritimevi-rafineri-nedir-vikipedi/6815866/> 08.09.2010

<http://www.concawe.com/DocShareNoFrame/Common/GetFile.asp?PortalSource=2004&DocID=28316&mfd=off&pdoc/> 25.6.2011

<http://www.ec.europa.eu/competition/mergers/case/> 06.05.2010

<http://www.epdk.org.tr/web/petrol-piyasasi-dairesibayiliklisanssss/> 01.07.2010

<http://www.evcimen.com/wht004.htm>.10.12.2010



<http://www.kom.gov.tr/Tr/Default.asp/15.05.2010>

[http://www.mmo.org.tr/genel/bizden\\_detay.php?kod=6417&tipi=66&sube=0&cg\\_kod=281.06.05.2010](http://www.mmo.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=6417&tipi=66&sube=0&cg_kod=281.06.05.2010)

[http://www.petrolodak.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=72&Itemid=97/05.05.2011](http://www.petrolodak.com/index.php?option=com_content&view=article&id=72&Itemid=97/05.05.2011)

[http://www.petrolodak.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=71&Itemid=96/08.09.2010](http://www.petrolodak.com/index.php?option=com_content&view=article&id=71&Itemid=96/08.09.2010)

<http://www.pigm.gov.tr/uretimi.php/08.09.2010>

<http://www.scribd.com/doc/2066772/korelasyon-analizi> 05.04.2012

Hunt, John M. (1983), **Woods Hole Oceanographic Institution Woods Hole**, (Çeviri Balkaş Özer) Ankara: TPAO Genel Müdürlüğü, Güneydoğu Anadolu Proje Baskısı.

Isen, Alice M. and Baron, Robert A. (1991), **Positive Affect as a Factor in Organizational Behavior**, Research in Organizational Behavior, 13: 1-53.

İslamoğlu, Hamdi. (2006). **Pazarlama yönetimi**, İstanbul: Beta Basımevi.

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.

Kahraman, Abdurrahman (2008). **Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi**. Konya: Eğitim Kitapevi.

Karabulut, Muhittin ve Kaya, İsmail (1991), **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**, Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul.

Karafakıoğlu, Mehmet (2005), **Pazarlama İlkeleri**, Birinci Basım, Literatür Yayınları, İstanbul.

Karpat, Işıl, **Müşteri Tatmininin Sağlanması**, Pazarlama Dünyası, Yıl:12, Sayı:71, Eylül –Ekim 1998

Kırım, Arman, (2005). **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık.

Koç, Erdoğan, (2006). **Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri Global ve yerel yaklaşım**, Ankara: Seçkin Yayınları

Kotler, Philip (1982). **Marketing for nonprofit organizations**, New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, Philip, (2000). **Kotler Ve Pazarlama Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak Ve Pazara Egemen Olmak**, (Çeviren: Ayşe Özyağcılar), Ankara: Sistem Yayıncılık

Köroğlu Yunus, (2001), **İş Dünyasında Yeni Bir Çalışma Kültürü: Tedarik Zinciri Yönetimi**, <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000730/haber/9.html>

Kumcu, Erdoğan (1981), **Dağıtım Kanalları Sisteminde Çatışma Süreci**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını, İstanbul.

Luecke, Richard, (2010). **Güç Etki Ve İkna**, (Çeviren: Turan Parlak). İstanbul: Yayıncılık Matbaacılık.

Lusch, Robert F. , Virginia N. Lusch, **Principles of Marketing**,Massachusetts, Boston, 1991

Magrath, A.J. (1986). **When marketing services, 4 Ps are not enough**. Business Horizons, May-June,

Mehmetoğlu, Tanju (2002). **Petrol Doğalgaz**, Bilim ve Teknik Dergisi

Mescon, Michael H., Bovee, Courtland L. and Thill, John V. (2002), **Business Today**, Tenth Edition, Prentice-Hall Inc., USA.

Mucuk, İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Genişletilmiş 13. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001

Mucuk, İsmet.(2004). **Pazarlama ilkeleri**, 14. Baskı, Türkmen Kitapevi. İstanbul

Mukherjee, Arijit ve Mukherjee, Soma (2003) **Where To Encourage Entry: Upstream Or Downstream**, Nottingham: Discussion Paper,NO.03/13,

Narus, James A. and Anderson, James C. (1986), **Turn Your Industrial Distributors into Partners**, Harvard Business Review, March-April: 66-71.

Odabaşı, Yavuz, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri ilişkileri Yönetimi**, 1.Basım İstanbul: Sistem Yayıncılık, Nisan 2000

Oluç, Mehmet (1989), **Dağıtım**, Pazarlama Dünyası, Yıl:3, Sayı:13, Ocak-Subat: 3-17.

Oluç, Mehmet, Dağıtım IV- Toptancılık, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:3, Sayı:16, Temmuz-Ağustos 1989

Or, Kenan, **Modern Perakendecilikte Müşteri Sadakati**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü , İstanbul 2000

Özđüven, Nihan(2008), **Hizmet pazarlamasında müşteri Memnuniyeti ve ulaştırma sektörü Üzerinde bir uygulama**, Ege Akademik Bakış, 8(2), İzmir [http://eab.ege.edu.tr/pdf/8\\_2/C8-S2-M13/](http://eab.ege.edu.tr/pdf/8_2/C8-S2-M13/) ET: Nisan 2012

Öztürk, Nurettin, (2006). **Türkiye’de Sınır Ticaretinin Gelişimi, Ekonomik Etkileri, Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri**, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3, 110

Petrol Dünyası Dergisi, yıl 4,sayı 43,Ocak 2008, İstanbul: Özgün ofset,

Petrol Dünyası Dergisi, yıl 4,sayı 48, Haziran 2008, İstanbul: Özgün ofset,

Petrol Dünyası Dergisi, yıl 5, sayı 49, Temmuz 2008, İstanbul: Özgün ofset

Porter, Michael E. (2001), **Strategy and the Internet**, Harvard Business Review, March: 63-78.

Porter, Michael E. **Competitive Advantage and Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Press, 1985 Aktaran: İ. Hakkı Eraslan, Aslı Deniz Helvacıoğlu-Kuyucu ve İsmail Bakan, “**Değer Zinciri Yönetimi ile Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi**”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt.10, Sayı.11, (2008), s.309-311.

Pruit, Dean G. (1981), **Negotiation Behavior**, New York: Academic Press, Inc. Rose, Riemers, Charlotte, Functional Relations In Distribution Channels and Location Patterns Of The Dutch Wholesale Sector, **Geografiska Annaler Series B: Human Geograph** , vol:80, Issue 2, 1998

Resmi Gazete; 15.10.2007 gün ve 26671 sayılı Resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 2007/25 sayılı Başbakanlık genelgesi, **Ulusal Marker uygulaması**, Ankara

Ramazan kaynak “Dağıtım kanallarında güç kullanımı”  
[www.gyte.edu.tr/anibal/.../w/.../11-datm-kanallarında-guc-kullanm.pdf](http://www.gyte.edu.tr/anibal/.../w/.../11-datm-kanallarında-guc-kullanm.pdf).12.05.2011

Saner, Salih (1981). **Petrol Oluşumu, Birikmesi, Aranması ve Aramacılığının Gelişimi**, Türkiye Jeoloji Kurumu Konferans Dizisi,18, Ankara: Şafak Matbaası.

Sarıyer, N. (1996) **Belediyelerde hizmet pazarlaması**. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi.: Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Schwenk, Charles R. (1989), **A Meta-Analysis on the Comparative Effectiveness of Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry**, Strategic Management Journal, 10: 303-306.

Selley, Richard C. (1985) **Elements of Petroleum Geology**, W.H. Freeman and company, Newyork

Seval, Hilal, (2006). **Çatışmanın Etkileri Ve Yönetimi**, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15, 247-252

Sheth, Jagdish N. , Rajendra S. Sisodia, **Mastering Marketing**, Great Britain: The European Institute of Business Administration, 1999

Şimsek, M.Serif, (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya.

Sonel, Nurettin (2001) **Petrol ve Yeraltı Jeolojisi**, Ankara: Ankara Üniversitesi Jeoloji Mühendisliği Yayınları.

Soysal, Cengiz, (2003) **Rekabet perspektifinden Türkiye Akaryakıt Sektörü**, Rekabet Kurumu, Ankara, Uzmanlık Tezi

Sökmen, Alptekin & Yazıcıoğlu İrfan, 2005, **Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması**, Journal Of Commerce & Tourism Education Faculty, No: 1.

Tamer, Doğan, vd., (1992), **Pazarlama**, Ankara: Gazi Yayınları,

**Tedarik Zinciri Entegrasyonu**, (2001), [http://www.softwareag.com/turkiye/web02/Proje\\_Konulari/tedarik\\_zinciri.htm](http://www.softwareag.com/turkiye/web02/Proje_Konulari/tedarik_zinciri.htm), ET: Ekim.2011

Tek, Ömer Baybars, (1995). **Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, İzmir:

Memleket Gazetecilik ve Matbaacılık.

Tekin Mahmut, Güleş, Hasan Kürşat, Öğüt, Adem, (2003). **Teknoloji Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tekin, Mahmut, Ömürbek Nuri,(2004).**Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları**, Ankara: Gazi Kitapevi.

Torlak, Ömer ve Altunışık, Remzi. (2009) **Pazarlama Stratejileri Yönetel Bir Yaklaşım**, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

Tse, David K., Peter C. Wilton, **Models Of Consumer Satisfaction Formation: An Extension**, Journal Of Marketing Research, Volume:25, Number:2, May 1988

Türnüklü A. Sahin ,(2004), **13-14 Yas Grubu öğrencilerin çatışma Çözme Stratejilerinin incelenmesi**, Türk Psikoloji Yazıları, 7(13).

Utguoğlu Aysun, 2002, **Örgütlerde Gruplar arası Çatışma ve Çatışma Güç ilişkisi**, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi, SBE, Eskişehir.

Uysal İsa, 2004, **Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik bir Uygulama**, **Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, Ankara.

Ülgen, Hayri, Mirze, S.Kadri (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayınları.

Üner, M. (1994). **Hizmet pazarlamasında pazarlama karması elemanları değişiklik gösterir mi?** Pazarlama Dünyası, 8(43), 2-11.

Webber, S. (1995). **Costing and pricing information services**. Free for Service, 15 Kasım 2009 tarihinde <http://dis.shef.ac.uk/sheila/marketing/pricing.htm>

adresinden erişildi.

Weber Max, 2005, **Sosyolojinin Temel Kavramları**, Çev. Medeni Beyaztaş, Bakış Yayınları, İstanbul.

[www.mmo.org.tr/genel/bizden\\_detay.php?kod=6417&tipi=66&sube=0&cg\\_kod/01.12.2009](http://www.mmo.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=6417&tipi=66&sube=0&cg_kod/01.12.2009)

[www.rekabet.gov.tr/dosyalar/images/file/erciyes2009/ybuyukay.pdf](http://www.rekabet.gov.tr/dosyalar/images/file/erciyes2009/ybuyukay.pdf)  
14.05.2010

[www.sakarya54.net/haber\\_detay.asp?haberID=695/](http://www.sakarya54.net/haber_detay.asp?haberID=695/) 15.05.2011

[www.tpao.gov.tr](http://www.tpao.gov.tr) 10.10.2011

Yalçın Azmi & Erçen Esmeray, 2004, **Yoğun, Kültür ile Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama**, Çukurova Ü. SBE Dergisi, Cilt:13, Sayı:2.

Yapraklı, Şükrü (1997). **Dağıtım Kanallarında Güç Ve Çatışma, Erzurum'daki Meşrubat Bayii Ve Perakendecileri Üzerinde Bir Saha Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Yurdakul Başok, Nilay, (2006), **Bütünleşik Pazarlama İletişimi Ölçümleme Süreci**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Zikmund, William G. (1994), **Exploring Marketing Research** (Texas: The Dryden Press, 5. Ed

Zikmund, William G., Michael d' Amico: 2002, Marketing Creating Keeping Customers in an e-commerce World, 7 th.wd., Ohio : South-Western College pp. 371-380,USA

Zikmund, William, G. and J. Stanton, William (1971), **A Channels-of-Distribution Problem**, Journal of Marketing, Vol. 35, No. 3 ( pp. 34-39), USA



## Ek-1: Dağıtıcı ile bayilere yönelik anket örneği

### ANKET FORMU

Bu anket formu Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülmekte olan “Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Dağıtıcı İle Bayii Arasındaki İlişkiler ve Alan Araştırması” isimli doktora tez çalışmamla ilgilidir. Akaryakıt sektörü çok hareketli bir sektördür. Burada aktörler arasındaki ilişkilerin bilinmesi bu sektördeki işleri kolaylaştıracaktır. Araştırmamın amacı, Türkiye’nin değişik yerlerindeki akaryakıt bayilerinin akaryakıt dağıtıcısı ile arasındaki ilişkileri pazarlamanın ürün, fiyat, dağıtım, değer zinciri, tedarik zinciri, müşteri ilişkileri de dahil edilerek arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırma tamamen akademik bir amaca yönelik olup bilimsel bir amaç için kullanılacaktır. Verilen cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve işletme adı belirtilmeyecektir. Değerli vaktinizi ayırarak araştırmaya yapacağınız katkıdan dolayı teşekkür eder. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

### **Tez Danışmanı**

Prof.Dr. Mahmut TEKİN

Selçuk Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Kampüs/KONYA

Ebil ÇİÇEK

Selçuk Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler

Fakültesi

Doktora Öğrencisi

AKARYAKIT DAĞITIM SEKTÖRÜNDE DAĞITICI İLE BAYİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİLER VE ALAN ARAŞTIRMASINA YÖNELİK ANKET FORMU

Aşağıdaki ifadelerde akaryakıt dağıtım sektöründe dağıtıcı ile bayi arasındaki ilişkiler açısından değerlendiriniz?

	HIÇ	AZ	ORTA	OLDUKÇA	ÇOK
1. Akaryakıt ürünlerinin motoru koruması önemlidir.					
2. Akaryakıt ürünleri ile çok km yapmak önemlidir.					
3. Akaryakıt sektöründe marka önemlidir.					
4. Ürünlerimizin farklı olması önemlidir.					
5. İlişkilerde güvenilir olmak önemlidir.					
6. Ürünlerin hilesiz olması önemlidir.					
7. Akaryakıt ürünlerinde uygun fiyatlandırma önemlidir.					
8. Kurumu tanıtıcı reklamlar önemlidir.					
9. Ürünü tanıtıcı reklamlar önemlidir.					
10. Sosyal sorumluluk projeleri yapılması önemlidir.					
11. Sponsorluk alınması önemlidir.					
12. Müşteri ilişkileri önemlidir.					
13. Pazara ilişkin bilgilendirme önemlidir.					
14. Müşteri bağlılığı önemlidir.					
15. İlişkilerin müşteri merkezli olması önemlidir.					
16. İşbirliği içerisinde bulunulması önemlidir.					
17. İlişkilerde her zaman iletişim kurabilmek önemlidir.					
18. Teknolojik alt yapı önemlidir.					
19. Akaryakıt tedarikimiz diğer firmalardan farklıdır.					
20. Fiyatların diğer firmalardan ucuz olması önemlidir.					
21. Personelimizin eğitim vb. özellikleri ile diğer firmalardan farklı olması önemlidir.					
22. İkmallerin zamanında yapılması önemlidir.					
23. Ürünlerde iskonto yapılması önemlidir.					
24. İlişkilerde stok seviyesi önemlidir.					
25. Satış vb. taahhütlerin tutturulması önemlidir.					
26. Karşılıklı anlaşmalar önemlidir.					
27. Çalışanların nazik, güvenilir ve inandırıcı olması önemlidir.					
28. İlişkilerde sözleşmeler önemlidir.					
29. Pazara ilişkin bilgilerin zamanında verilmesi önemlidir.					
30. Dağıtıcı ile bayi arasında yasal güç önemlidir.					
31. İlişkilerde uzmanlık gücünün kimde olduğu önemlidir.					
32. Dağıtıcı ile bayi arasında anlaşmazlıklar yaşanmaması önemlidir.					
33. Akaryakıt teminin zamanında ve eksiksiz yapılması önemlidir.					

Ek-2: Müşterilere yönelik anket örneği

#### ANKET FORMU

Bu anket formu Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülmekte olan “Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Dağıtıcı İle Bayî Arasındaki İlişkiler ve Alan Araştırması” isimli doktora tez çalışmamla ilgilidir. Akaryakıt sektörü çok hareketli bir sektördür. Burada aktörler arasındaki ilişkilerin bilinmesi bu sektördeki işleri kolaylaştıracaktır. Araştırmamın amacı, Türkiye’nin değişik yerlerindeki akaryakıt bayilerinin akaryakıt dağıtıcısı ile arasındaki ilişkileri pazarlamanın ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım, değer zinciri, tedarik zinciri, müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırma tamamen akademik bir amaca yönelik olup bilimsel bir amaç için kullanılacaktır. Verilen cevaplar mutlaka gizli tutulacaktır. Değerli vaktinizi ayırarak araştırmaya yapacağınız katkıdan dolayı teşekkür eder. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

#### **Tez Danışmanı**

Prof.Dr. Mahmut TEKİN

Ebil ÇİÇEK

Selçuk Üniversitesi

Selçuk Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İktisadi ve İdari Bilimler

Fakültesi

Kampüs/KONYA

Doktora Öğrencisi

**AKARYAKIT DAĞITIM SEKTÖRÜNDE DAĞITICI İLE BAYİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ MÜŞTERİLERİ ETKİLEMESİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI ANKET FORMU**

Cinsiyetiniz nedir? <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız <input type="checkbox"/> A -29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 50-59 <input type="checkbox"/> 60-Y
Eğitim Durumunuz <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans
Akaryakıtınızı hangi firmadan almaktasınız: <input type="checkbox"/> Petrol Ofisi <input type="checkbox"/> Opet <input type="checkbox"/> BP <input type="checkbox"/> Shell <input type="checkbox"/> Akpet <input type="checkbox"/> Total <input type="checkbox"/> TP <input type="checkbox"/> Diğer

Akaryakıt istasyonlarında verilen hizmetler nasıldır?

	HIÇ	AZ	ORTA	OLDUKÇA	ÇOK
Akaryakıt ürünlerinin motoru koruması önemlidir					
Akaryakıt ürünleri ile çok km yapılması önemlidir.					
Akaryakıt istasyonunun markası önemlidir.					
Performansa göre akaryakıt ürünlerinin farklı olması önemlidir.					
Ürünlerin hilesiz olması önemlidir.					
Akaryakıt ürünlerinin uygun fiyatlandırılması önemlidir.					
Kurumu tanıtıcı reklamların olması önemlidir.					
Ürünü tanıtıcı reklamların olması önemlidir.					
Sosyal sorumluluk projelerine destek vermesi önemlidir.					
Akaryakıt kuruluşunun sportif etkinliklere (Otomobil yarışları ve spor kulüplerine forma reklam vermesi) sponsor olması önemlidir.					
İstasyon görevlilerinin güler yüzlü, sabırlı ve hoşgörülü olması önemlidir.					
Personelin temiz düzenli ve düzgün görünüşlü olması önemlidir.					
Akaryakıt firmasının başkalarına tavsiye edilmesi önemlidir.					
Şikâyetlerin çözülmesi önemlidir.					
Akaryakıt istasyonlarının müşteri kartları vermesi önemlidir.					
İstasyon görevlilerinin hizmetleri zamanında yapmaları önemlidir.					
Hizmetlerin ilk seferde ve hatasız sunulması önemlidir.					
Çalışanların nazik, güvenilir ve inandırıcı olması önemlidir.					
Fiyatlandırmada diğer firmalardan ucuz olması önemlidir.					
Personelin eğitim vb. özellikleri ile diğer firmalardan farklı olması önemlidir.					
Akaryakıt ikmallerin zamanında yapılması önemlidir.					
Uygun iskonto yapılması önemlidir.					
Akaryakıt istasyonun da çalışanların işiyle ilgili uzman olması önemlidir.					
Markanın bilinir olması önemlidir.					
İstasyonun yerli ürün satması önemlidir.					
İstasyonun teknolojik alt yapısının durumu, önemlidir.					
Market, tuvalet, lavaboların temiz ve düzenli olması önemlidir.					



T. C.  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**



**Özgeçmiş**

Adı Soyadı	Ebil ÇİÇEK			
Doğum Yeri	Aksaray			
Doğum Tarihi	01.01.1970			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okul adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Atatürk İlkokulu		Aksaray	1981
Ortaöğretim	Yeşiltepe Ortaokulu		Aksaray	1984
Lise	Aksaray Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi	Makine	Aksaray	1987
Lisan	Anadolu Üniversitesi	İşletme	Eskişehir	1998
Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi	İşletme	Konya	2004
	Sosyal Bilimler Enstitüsü	Hukuk	Konya	2006
Becerileri	Bilgisayar, Sportif faaliyetler			
İş Deneyimi	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı			
Hakkında bilgi almak için önerebileceğim kişiler	Prof.Dr.Mahmut TEKİN, Selçuk Üniversitesi, İİBF Doç.Dr.Muamer ZERENLER, Selçuk Üniversitesi, İİBF Erdal COŞKUN, TPAO, Planlama Koordinasyon Daire Başkanı Yahya PEKTAŞ, TPAO, İnsan Kaynakları Daire Başkanı			
Tel	03122072895			
E-posta	ebil@tpao.gov.tr			
Adres	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı Genel Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı, Söğütözü/ANKARA			

Ek-3 Alan Araştırmada Kullanılan Betimleyici İstatistik Tablolar

**Tablo-34. Dağıtıcı Bayi Faktör Analizi İstatistikleri**

Statistics					
		Grup	Bağlı olarak çalıştığı firma	Eğitim durumu	
N	Valid	1040	1040	1040	
	Missing	0	0	0	
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dağıtıcı	40	3,8	3,8	3,8
	Bayi	1000	96,2	96,2	100,0
	Total	1040	100,0	100,0	
Bağlı Olarak Çalıştığı Firma					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Petrol Ofisi	226	21,7	21,7	21,7
	Opet	135	13,0	13,0	34,7
	BP	112	10,8	10,8	45,5
	Shell	111	10,7	10,7	56,2
	Akpet	68	6,5	6,5	62,7
	Total	138	13,3	13,3	76,0
	TP	100	9,6	9,6	85,6
	Diğer	150	14,4	14,4	100,0
	Total	1040	100,0	100,0	
Eğitim Durumu					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İlköğretim	89	8,6	8,6	8,6
	Lise	556	53,5	53,5	62,0
	Ön lisans	68	6,5	6,5	68,6
	Lisans	255	24,5	24,5	93,1
	Yüksek Lisans	72	6,9	6,9	100,0
	Total	1040	100,0	100,0	

**Tablo-35. Dağıtıcı Bayi Demografik Faktör Analizi istatistikleri**

		Statistics			
		Cinsiyet	Yaş	Eğitim durumu	Akaryakıt aldığı firma
N	Valid	204	204	204	204
	Missing	0	0	0	0
Frequency Table					
cinsiyet					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadın	36	17,6	17,6	17,6
	Erkek	168	82,4	82,4	100,0
	Total	204	100,0	100,0	
yaş					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 yaş ve altı	44	21,6	21,6	21,6
	3 yaş	80	39,2	39,2	60,8
	4 yaş	44	21,6	21,6	82,4
	5 yaş	24	11,8	11,8	94,1
	6 yaş ve üstü	12	5,9	5,9	100,0
	Total	204	100,0	100,0	
	eğitim durumu				
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İlköğretim	20	9,8	9,8	9,8
	Lise	36	17,6	17,6	27,5
	Ön lisans	16	7,8	7,8	35,3
	Lisans	88	43,1	43,1	78,4
	Yüksek Lisans	44	21,6	21,6	100,0
	Total	204	100,0	100,0	
akaryakıt aldığı firma					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Petrol Ofisi	32	15,7	15,7	15,7
	Opet	44	21,6	21,6	37,3
	BP	16	7,8	7,8	45,1
	Shell	44	21,6	21,6	66,7
	Akpet	8	3,9	3,9	70,6
	Total Petrol	8	3,9	3,9	74,5
	TP	32	15,7	15,7	90,2
	Diğer	20	9,8	9,8	100,0
	Total	204	100,0	100,0	

**Tablo-36. Müşteri Firma Tercihinde Faktör Analizi İstatistikleri**

Correlations		Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Değer zinciri	Tedarik zinciri yönetimi	Güç	Çatışma	Dağıtım
Ürün	Pearson Correlation	1	,447**	,205**	,503**	,446**	,340**	,226**	,480**	,284**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040
Fiyat	Pearson Correlation	,447**	1	,007	,314**	,401**	,135**	,175**	,088**	,060
	Sig. (2-tailed)	,000		,830	,000	,000	,000	,000	,004	,051
	N	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040
Tutundurma	Pearson Correlation	,205**	,007	1	,495**	,519**	,553**	,370**	,089**	,360**
	Sig. (2-tailed)	,000	,830		,000	,000	,000	,000	,004	,000
	N	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040
Müşteri ilişkileri yönetimi	Pearson Correlation	,503**	,314**	,495**	1	,546**	,511**	,383**	,298**	,344**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040
Değer zinciri	Pearson Correlation	,446**	,401**	,519**	,546**	1	,374**	,301**	,422**	,354**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040
Tedarik zinciri yönetimi	Pearson Correlation	,340**	,135**	,553**	,511**	,374**	1	,473**	,205**	,446**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040
Güç	Pearson Correlation	,226**	,175**	,370**	,383**	,301**	,473**	1	,323**	,450**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040
Çatışma	Pearson Correlation	,480**	,088**	,089**	,298**	,422**	,205**	,323**	1	,571**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,004	,000	,000	,000	,000		,000
	N	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040
Dağıtım	Pearson Correlation	,284**	,060	,360**	,344**	,354**	,446**	,450**	,571**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,051	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tablo-37. Dağıtıcı ile Bayi Korelasyon Analizleri**

Akaryakıt Aldığı Firma					
N	Valid	204			
	Missing	0			
Akaryakıt aldığı firma		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative ve Percent
Valid	Petrol Ofisi	32	15,7	15,7	15,7
	Opet	44	21,6	21,6	37,3
	BP	16	7,8	7,8	45,1
	Shell	44	21,6	21,6	66,7
	Akpet	8	3,9	3,9	70,6
	Total	8	3,9	3,9	74,5
	TP	32	15,7	15,7	90,2
	Diğer	20	9,8	9,8	100,0
	Total	204	100,0	100,0	



**Tablo- 38.Dağıtıcı ile Bayi Korelasyon Analizleri (1,2,3,4,5,6,7,8 Boyutu)**

		Correlations							
		Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Hizmet	Değer zinciri	Tedarik zinciri	Güç
Ürün	Pearson Correlation	1	,370**	,482**	,444**	,500**	,271**	,256**	,478**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
Fiyat	Pearson Correlation	,370**	1	,174*	,314**	,317**	,224**	,305**	,421**
	Sig. (2-tailed)	,000		,013	,000	,000	,001	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
Tutundurma	Pearson Correlation	,482**	,174*	1	,462**	,198**	,185**	,062	,276**
	Sig. (2-tailed)	,000	,013		,000	,005	,008	,381	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
Müşteri ilişkileri yönetimi	Pearson Correlation	,444**	,314**	,462**	1	,643**	,492**	,458**	,647**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
Hizmet	Pearson Correlation	,500**	,317**	,198**	,643**	1	,466**	,618**	,646**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,000		,000	,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
Değer zinciri	Pearson Correlation	,271**	,224**	,185**	,492**	,466**	1	,671**	,380**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,008	,000	,000		,000	,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
Tedarik zinciri	Pearson Correlation	,256**	,305**	,062	,458**	,618**	,671**	1	,641**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,381	,000	,000	,000		,000
	N	204	204	204	204	204	204	204	204
Güç	Pearson Correlation	,478**	,421**	,276**	,647**	,646**	,380**	,641**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	204	204	204	204	204	204	204	204

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Ürün	İlköğretim	89	4,6461	,21145	,02241	4,6015	4,6906	4,33	5,00
	Lise	556	4,4751	,39848	,01690	4,4419	4,5083	3,00	5,00
	Ön lisans	68	4,3676	,24016	,02912	4,3095	4,4258	3,67	4,67
	Lisans	255	4,3837	,55334	,03465	4,3154	4,4519	2,83	5,00
	Yüksek Lisans	72	4,3542	,44751	,05274	4,2490	4,4593	3,67	4,83
	Total	1040	4,4519	,43203	,01340	4,4256	4,4782	2,83	5,00
Fiyat	İlköğretim	89	4,2472	,43382	,04599	4,1558	4,3386	4,00	5,00
	Lise	556	4,4424	,89559	,03798	4,3678	4,5171	1,00	5,00
	Ön lisans	68	4,6471	,48144	,05838	4,5305	4,7636	4,00	5,00
	Lisans	255	4,6039	,50586	,03168	4,5415	4,6663	3,00	5,00
	Yüksek Lisans	72	3,3472	1,24651	,14690	3,0543	3,6401	2,00	5,00
	Total	1040	4,4029	,84972	,02635	4,3512	4,4546	1,00	5,00
Tutundurma	İlköğretim	89	3,8174	,51368	,05445	3,7092	3,9256	3,00	4,25
	Lise	556	3,9074	,66540	,02822	3,8519	3,9628	1,50	5,00
	Ön lisans	68	3,6985	,83929	,10178	3,4954	3,9017	2,75	4,75
	Lisans	255	3,8784	,63790	,03995	3,7998	3,9571	2,25	5,00
	Yüksek Lisans	72	3,7326	,39434	,04647	3,6400	3,8253	2,75	4,25
	Total	1040	3,8668	,64700	,02006	3,8275	3,9062	1,50	5,00
Müşteri ilişkileri yönetimi	İlköğretim	89	4,2648	,33194	,03519	4,1949	4,3348	3,86	4,86
	Lise	556	4,3386	,43372	,01839	4,3025	4,3748	3,29	5,00
	Ön lisans	68	4,0735	,32510	,03942	3,9948	4,1522	3,71	4,57
	Lisans	255	4,3888	,37468	,02346	4,3426	4,4350	3,43	5,00
	Yüksek Lisans	72	4,3948	,47863	,05641	4,2824	4,5073	3,71	5,00
	Total	1040	4,3312	,41527	,01288	4,3059	4,3564	3,29	5,00
Değer zinciri	İlköğretim	89	3,6742	,41432	,04392	3,5869	3,7614	3,33	4,33
	Lise	556	3,8351	,65531	,02779	3,7805	3,8897	2,33	5,00
	Ön lisans	68	3,4902	,67770	,08218	3,3262	3,6542	3,00	5,00
	Lisans	255	4,0261	,75655	,04738	3,9328	4,1194	2,67	5,00
	Yüksek Lisans	72	3,2824	,74148	,08738	3,1082	3,4566	2,33	5,00
	Total	1040	3,8074	,70028	,02171	3,7648	3,8500	2,33	5,00
Tedarik zinciri yönetimi	İlköğretim	89	4,4045	,16322	,01730	4,3701	4,4389	4,25	4,63
	Lise	556	4,2534	,40958	,01737	4,2193	4,2875	3,50	4,88
	Ön lisans	68	3,9743	,48751	,05912	3,8563	4,0923	3,50	4,63
	Lisans	255	4,2049	,63384	,03969	4,1267	4,2831	2,75	5,00
	Yüksek Lisans	72	4,3316	,48215	,05682	4,2183	4,4449	3,75	5,00
	Total	1040	4,2416	,47875	,01485	4,2125	4,2707	2,75	5,00
Güç	İlköğretim	89	4,2416	,75420	,07995	4,0827	4,4004	3,50	5,00
	Lise	556	4,2158	,56728	,02406	4,1686	4,2631	3,00	5,00
	Ön lisans	68	4,4853	,08511	,01032	4,4647	4,5059	4,00	4,50
	Lisans	255	4,5275	,39088	,02448	4,4792	4,5757	4,00	5,00
	Yüksek Lisans	72	3,7014	1,17982	,13904	3,4241	3,9786	2,00	5,00
	Total	1040	4,2764	,62954	,01952	4,2381	4,3147	2,00	5,00
Çatışma	İlköğretim	89	4,7528	,43382	,04599	4,6614	4,8442	4,00	5,00
	Lise	556	4,5594	,63677	,02701	4,5063	4,6124	3,00	5,00
	Ön lisans	68	4,3529	,48144	,05838	4,2364	4,4695	4,00	5,00
	Lisans	255	4,3137	1,16190	,07276	4,1704	4,4570	1,00	5,00
	Yüksek Lisans	72	4,6806	,46953	,05534	4,5702	4,7909	4,00	5,00
	Total	1040	4,5106	,78231	,02426	4,4630	4,5582	1,00	5,00
Dağıtım	İlköğretim	89	4,5056	,50280	,05330	4,3997	4,6115	4,00	5,00
	Lise	556	4,8399	,36700	,01556	4,8094	4,8705	4,00	5,00
	Ön lisans	68	5,0000	,00000	,00000	5,0000	5,0000	5,00	5,00
	Lisans	255	4,5569	,49773	,03117	4,4955	4,6182	4,00	5,00
	Yüksek Lisans	72	4,6806	,46953	,05534	4,5702	4,7909	4,00	5,00
	Total	1040	4,7413	,43811	,01359	4,7147	4,7680	4,00	5,00

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ürün	Between Groups	6,013	4	1,503	8,280	,000
	Within Groups	187,916	1035	,182		
	Total	193,929	1039			
Fiyat	Between Groups	97,626	4	24,407	38,710	,000
	Within Groups	652,565	1035	,630		
	Total	750,191	1039			
Tutundurma	Between Groups	4,388	4	1,097	2,637	,033
	Within Groups	430,542	1035	,416		
	Total	434,931	1039			
Müşteri ilişkileri yönetimi	Between Groups	6,075	4	1,519	9,081	,000
	Within Groups	173,102	1035	,167		
	Total	179,177	1039			
Değer zinciri	Between Groups	40,896	4	10,224	22,580	,000
	Within Groups	468,626	1035	,453		
	Total	509,521	1039			
Tedarik zinciri yönetimi	Between Groups	8,225	4	2,056	9,256	,000
	Within Groups	229,920	1035	,222		
	Total	238,145	1039			
Güç	Between Groups	44,993	4	11,248	31,741	,000
	Within Groups	366,780	1035	,354		
	Total	411,773	1039			
Çatışma	Between Groups	20,196	4	5,049	8,488	,000
	Within Groups	615,687	1035	,595		
	Total	635,884	1039			
Dağıtım	Between Groups	23,843	4	5,961	35,137	,000
	Within Groups	175,579	1035	,170		
	Total	199,422	1039			

Dependent variable	(I) eğitim durumu	(J) eğitim durumu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Ürün	İlköğretim	Lise	.17095	.04865	.004	.0380	.3039	
		Ön lisans	-.27842	.06863	.001	-.0909	.4660	
		Lisans	.26241	.05246	.000	.1191	.4058	
		Yüksek Lisans	.29190	.06754	.000	.1073	.4765	
	Lise	İlköğretim	-.17095	.04865	.004	-.3039	-.0380	
		Ön lisans	.10747	.05474	.285	-.0421	.2571	
		Lisans	.09146	.03223	.037	.0034	.1795	
		Yüksek Lisans	.12095	.05337	.157	-.0249	.2668	
	Ön lisans	İlköğretim	-.27842	.06863	.001	-.4660	-.0909	
		Lise	-.10747	.05474	.285	-.2571	.0421	
		Lisans	-.01601	.05816	.999	-.1749	.1429	
		Yüksek Lisans	.01348	.07205	1.000	-.1834	.2104	
	Lisans	İlköğretim	-.26241	.05246	.000	-.4058	-.1191	
		Lise	-.09146	.03223	.037	-.1795	-.0034	
		Ön lisans	.01601	.05816	.999	-.1429	.1749	
		Yüksek Lisans	.02949	.05687	.986	-.1259	.1849	
	Yüksek Lisans	İlköğretim	-.29190	.06754	.000	-.4765	-.1073	
		Lise	-.12095	.05337	.157	-.2668	.0249	
		Ön lisans	-.01348	.07205	1.000	-.2104	.1834	
		Lisans	-.02949	.05687	.986	-.1849	.1259	
	Fiyat	İlköğretim	Lise	-.19526	.09065	.198	-.4430	.0525
			Ön lisans	-.39987	.12789	.016	-.7493	-.0504
			Lisans	-.35673	.09776	.003	-.6239	-.0896
			Yüksek Lisans	.89997	.12586	.000	.5560	1.2439
Lise		İlköğretim	.19526	.09065	.198	-.0525	.4430	
		Ön lisans	-.20461	.10201	.264	-.4834	.0741	
		Lisans	-.16148	.06005	.056	-.3256	.0026	
		Yüksek Lisans	1.09522	.09945	.000	.8235	1.3670	
Ön lisans		İlköğretim	.39987	.12789	.016	.0504	.7493	
		Lise	.20461	.10201	.264	-.0741	.4834	
		Lisans	.04314	.10837	.995	-.2530	.3393	
		Yüksek Lisans	1.29984	.13427	.000	.9329	1.6667	
Lisans		İlköğretim	.35673	.09776	.003	.0896	.6239	
		Lise	.16148	.06005	.056	-.0026	.3256	
		Ön lisans	-.04314	.10837	.995	-.3393	.2530	
		Yüksek Lisans	1.25670	.10597	.000	.9671	1.5463	
Yüksek Lisans		İlköğretim	-.89997	.12586	.000	-1.2439	-.5560	
		Lise	-1.09522	.09945	.000	-1.3670	-.8235	
		Ön lisans	-1.29984	.13427	.000	-1.6667	-.9329	
		Lisans	-1.25670	.10597	.000	-1.5463	-.9671	
Tutundurma		İlköğretim	Lise	-.08996	.07364	.739	-.2912	.1113
			Ön lisans	-.11889	.10388	.783	-.1650	.4028
			Lisans	-.06102	.07941	.940	-.2780	.1560
			Yüksek Lisans	.08478	.10223	.922	-.1946	.3641
	Lise	İlköğretim	.08996	.07364	.739	-.1113	.2912	
		Ön lisans	.20884	.08286	.087	-.0176	.4353	
		Lisans	.02894	.04878	.976	-.1044	.1622	
		Yüksek Lisans	.17474	.08078	.195	-.0460	.3955	
	Ön lisans	İlköğretim	-.11889	.10388	.783	-.4028	.1650	
		Lise	-.20884	.08286	.087	-.4353	.0176	
		Lisans	-.17990	.08803	.246	-.4204	.0606	
		Yüksek Lisans	-.03411	.10906	.998	-.3321	.2639	
	Lisans	İlköğretim	.06102	.07941	.940	-.1560	.2780	
		Lise	-.02894	.04878	.976	-.1622	.1044	
		Ön lisans	.17990	.08803	.246	-.0606	.4204	
		Yüksek Lisans	.14579	.08607	.438	-.0894	.3810	
	Yüksek Lisans	İlköğretim	-.08478	.10223	.922	-.3641	.1946	
		Lise	-.17474	.08078	.195	-.3955	.0460	
		Ön lisans	-.03411	.10906	.998	-.2639	.3321	
		Lisans	-.14579	.08607	.438	-.3810	.0894	
	Müşteri ilişkileri yönetimi	İlköğretim	Lise	-.07380	.04669	.510	-.2014	.0538
			Ön lisans	.19132	.06587	.031	.0113	.3713
			Lisans	-.12395	.05035	.100	-.2615	.0136
			Yüksek Lisans	-.12999	.06482	.264	-.3071	.0471
Lise		İlköğretim	.07380	.04669	.510	-.0538	.2014	
		Ön lisans	.26511	.05254	.000	.1215	.4087	
		Lisans	-.05015	.03093	.484	-.1347	.0344	
		Yüksek Lisans	-.05620	.05122	.808	-.1962	.0838	
Ön lisans		İlköğretim	-.19132	.06587	.031	-.3713	-.0113	
		Lise	-.26511	.05254	.000	-.4087	-.1215	
		Lisans	-.31527	.05582	.000	-.4678	-.1627	
		Yüksek Lisans	-.32131	.06916	.000	-.5103	-.1323	
Lisans		İlköğretim	.12395	.05035	.100	-.0136	.2615	
		Lise	.05015	.03093	.484	-.0344	.1347	
		Ön lisans	.31527	.05582	.000	.1627	.4678	
		Yüksek Lisans	-.00605	.05458	1.000	-.1552	.1431	
Yüksek Lisans		İlköğretim	.12999	.06482	.264	-.0471	.3071	
		Lise	.05620	.05122	.808	-.0838	.1962	
		Ön lisans	.32131	.06916	.000	.1323	.5103	
		Lisans	.00605	.05458	1.000	-.1431	.1552	
Değer zinciri		İlköğretim	Lise	-.16097	.07682	.223	-.3709	.0490
			Ön lisans	-.18396	.10838	.436	-.1122	.4801
			Lisans	-.35199	.08284	.000	-.5784	-.1256
			Yüksek Lisans	.39175	.10666	.002	.1003	.6832
	Lise	İlköğretim	.16097	.07682	.223	-.0490	.3709	
		Ön lisans	.34494	.08645	.001	.1087	.5812	
		Lisans	-.19101	.05089	.002	-.3301	-.0519	
		Yüksek Lisans	.55272	.08428	.000	.3224	.7830	
	Ön lisans	İlköğretim	-.18396	.10838	.436	-.4801	.1122	
		Lise	-.34494	.08645	.001	-.5812	-.1087	
		Lisans	-.53595	.09184	.000	-.7869	-.2850	
		Yüksek Lisans	-.20779	.11379	.359	-.1031	.5187	
	Lisans	İlköğretim	.35199	.08284	.000	.1256	.5784	
		Lise	.19101	.05089	.002	.0519	.3301	
		Ön lisans	.53595	.09184	.000	.2850	.7869	
		Yüksek Lisans	.74374	.08980	.000	.4983	.9891	

Yüksek Lisans	İlköğretim		-.39175	.10666	.002	-.6832	-.1003
		Lise	-.55272	.08428	.000	-.7830	-.3224
		Ön lisans	-.20779	.11379	.359	-.5187	.1031
		Lisans	-.74374	.08980	.000	-.9891	-.4983
Tedarik zinciri yönetimi	İlköğretim	Lise	-.15112	.05381	.041	-.0041	.2982
		Ön lisans	.43023	.07591	.000	.2228	.6377
		Lisans	-.19959	.05803	.005	-.0410	.3582
		Yüksek Lisans	.07290	.07471	.866	-.1313	.2770
Lise	İlköğretim	Lise	-.15112	.05381	.041	-.2982	-.0041
		Ön lisans	.27911	.06055	.000	.1136	.4446
		Lisans	.04847	.03565	.654	-.0489	.1459
		Yüksek Lisans	-.07822	.05903	.676	-.2395	.0831
Ön lisans	İlköğretim	Lise	-.43023	.07591	.000	-.6377	-.2228
		Lise	-.27911	.06055	.000	-.4446	-.1136
		Lisans	-.23064	.06433	.003	-.4064	-.0549
		Yüksek Lisans	-.35733	.07970	.000	-.5751	-.1395
Lisans	İlköğretim	Lise	-.19959	.05803	.005	-.3582	-.0410
		Lise	-.04847	.03565	.654	-.1459	.0489
		Ön lisans	.23064	.06433	.003	.0549	.4064
		Yüksek Lisans	-.12670	.06290	.260	-.2986	.0452
Yüksek Lisans	İlköğretim	Lise	-.07290	.07471	.866	-.2770	.1313
		Lise	.07822	.05903	.676	-.0831	.2395
		Ön lisans	.35733	.07970	.000	.1395	.5751
		Lisans	.12670	.06290	.260	-.0452	.2986
Güç	İlköğretim	Lise	.02575	.06796	.996	-.1600	.2115
		Ön lisans	-.24372	.09588	.082	-.5057	.0183
		Lisans	-.28588	.07329	.001	-.4862	-.0856
		Yüksek Lisans	.54018	.09436	.000	.2823	.7980
Lise	İlköğretim	Lise	-.02575	.06796	.996	-.2115	-.1600
		Ön lisans	.26947	.07648	.004	-.4784	-.0605
		Lisans	-.31162	.04502	.000	-.4347	-.1886
		Yüksek Lisans	.51444	.07456	.000	.3107	.7182
Ön lisans	İlköğretim	Lise	.24372	.09588	.082	-.0183	.5057
		Lise	.26947	.07648	.004	.0605	.4784
		Lisans	-.04216	.08125	.985	-.2642	.1799
		Yüksek Lisans	.78391	.10066	.000	.5088	1.0590
Lisans	İlköğretim	Lise	.28588	.07329	.001	.0856	.4862
		Lise	.31162	.04502	.000	.1886	.4347
		Ön lisans	-.04216	.08125	.985	-.1799	.2642
		Yüksek Lisans	.82606	.07945	.000	.6090	1.0432
Yüksek Lisans	İlköğretim	Lise	-.54018	.09436	.000	-.7980	-.2823
		Lise	-.51444	.07456	.000	-.7182	-.3107
		Ön lisans	-.78391	.10066	.000	-1.0590	-.5088
		Lisans	-.82606	.07945	.000	-1.0432	-.6090
Çalışma	İlköğretim	Lise	.19346	.08806	.182	-.0472	.4341
		Ön lisans	.39987	.12423	.012	.0604	.7393
		Lisans	.43908	.09496	.000	.1796	.6986
		Yüksek Lisans	.07225	.12225	.976	-.2618	.4063
Lise	İlköğretim	Lise	-.19346	.08806	.182	-.4341	-.0472
		Ön lisans	-.20641	.09909	.228	-.0643	.4772
		Lisans	-.24563	.05833	.000	-.0862	.4050
		Yüksek Lisans	-.12120	.09660	.719	-.3852	-.1428
Ön lisans	İlköğretim	Lise	-.39987	.12423	.012	-.7393	-.0604
		Lise	-.20641	.09909	.228	-.4772	.0643
		Lisans	.03922	.10527	.996	-.2484	.3269
		Yüksek Lisans	-.32761	.13042	.089	-.6840	.0288
Lisans	İlköğretim	Lise	-.43908	.09496	.000	-.6986	-.1796
		Lise	-.24563	.05833	.000	-.4050	-.0862
		Ön lisans	.03922	.10527	.996	-.3269	.2484
		Yüksek Lisans	.36683	.10293	.004	-.6481	-.0856
Yüksek Lisans	İlköğretim	Lise	-.07225	.12225	.976	-.4063	.2618
		Lise	.12120	.09660	.719	-.1428	.3852
		Ön lisans	.32761	.13042	.089	-.0288	.6840
		Lisans	.36683	.10293	.004	-.0856	.6481
Dağıtım	İlköğretim	Lise	-.33431	.04702	.000	-.4628	-.2058
		Ön lisans	-.49438	.06634	.000	-.6757	-.3131
		Lisans	-.05124	.05071	.851	-.1898	.0873
		Yüksek Lisans	-.17494	.06529	.058	-.3533	.0035
Lise	İlköğretim	Lise	.33431	.04702	.000	.2058	.4628
		Ön lisans	-.16007	.05291	.021	-.3047	-.0155
		Lisans	.28307	.03115	.000	.1979	.3682
		Yüksek Lisans	.15937	.05159	.018	.0184	.3003
Ön lisans	İlköğretim	Lise	.49438	.06634	.000	.3131	.6757
		Lise	.16007	.05291	.021	.0155	.3047
		Lisans	.44314	.05621	.000	.2895	.5967
		Yüksek Lisans	.31944	.06965	.000	.1291	.5098
Lisans	İlköğretim	Lise	.05124	.05071	.851	-.0873	.1898
		Lise	-.28307	.03115	.000	-.3682	-.1979
		Ön lisans	-.44314	.05621	.000	-.5967	-.2895
		Yüksek Lisans	-.12369	.05497	.162	-.2739	.0265
Yüksek Lisans	İlköğretim	Lise	-.17494	.06529	.058	-.0035	.3533
		Lise	-.15937	.05159	.018	-.3003	-.0184
		Ön lisans	-.31944	.06965	.000	-.5098	-.1291
		Lisans	.12369	.05497	.162	-.0265	.2739

eğitim durumu	N	Ürün	
		Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Yüksek Lisans	72	4,3542	
Ön lisans	68	4,3676	
Lisans	255	4,3837	
Lise	556	4,4751	
İlköğretim	89	4,6461	
Sig.		.219	1,000

eğitim durumu	N	Fiyat		
		Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
Yüksek Lisans	72	3,3472		

İlköğretim	89	4,2472	
Lise	556	4,4424	4,4424
Lisans	255		4,6039
Ön lisans	68		4,6471
Sig.	1,000	,361	,313

Tutundurma			
eğitim durumu	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Ön lisans	68	3,6985	
Yüksek Lisans	72	3,7326	
İlköğretim	89	3,8174	
Lisans	255	3,8784	
Lise	556	3,9074	
Sig.		,116	

Müşteri İlişkileri Yönetimi			
eğitim durumu	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Ön lisans	68	4,0735	
İlköğretim	89		4,2648
Lise	556		4,3386
Lisans	255		4,3888
Yüksek Lisans	72		4,3948
Sig.	1,000		,129

Tukey HSD <sup>a,b</sup>					
Değer Zinciri					
eğitim durumu	N	Subset for alpha = 0.05			
		1	2	3	4
Yüksek Lisans	72	3,2824			
Ön lisans	68	3,4902	3,4902		
İlköğretim	89		3,6742	3,6742	
Lise	556			3,8351	3,8351
Lisans	255				4,0261
Sig.		,150	,254	,390	,219

Tedarik Zinciri Yönetimi				
eğitim durumu	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
Ön lisans	68	3,9743		
Lisans	255		4,2049	
Lise	556		4,2534	4,2534
Yüksek Lisans	72		4,3316	4,3316
İlköğretim	89			4,4045
Sig.	1,000		,271	,123

Güç				
eğitim durumu	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
Yüksek Lisans	72	3,7014		
Lise	556		4,2158	
İlköğretim	89		4,2416	
Ön lisans	68			4,4853
Lisans	255			4,5275
Sig.	1,000		,998	,985

Çatışma			
eğitim durumu	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Lisans	255	4,3137	
Ön lisans	68	4,3529	
Lise	556	4,5594	4,5594
Yüksek Lisans	72		4,6806
İlköğretim	89		4,7528
Sig.		,127	,341

Dağıtım					
eğitim durumu	N	Subset for alpha = 0.05			
		1	2	3	4
İlköğretim	89	4,5056			
Lisans	255	4,5569	4,5569		
Yüksek Lisans	72		4,6806		
Lise	556			4,8399	
Ön lisans	68				5,0000
Sig.		,889	,171	1,000	1,000

Kruskal-Wallis Test			
Ranks			
ürün	eğitim durumu	N	Mean Rank
	İlköğretim	89	655,50
	Lise	556	528,15
	Ön lisans	68	395,47
	Lisans	255	504,71
	Yüksek Lisans	72	468,60
	Total	1040	
fiyat	İlköğretim	89	394,42
	Lise	556	542,90

	Ön lisans	68	583,56
	Lisans	255	565,24
	Yüksek Lisans	72	285,33
	Total	1040	
tutundurma	İlköğretim	89	485,51
	Lise	556	552,80
	Ön lisans	68	450,13
	Lisans	255	513,40
	Yüksek Lisans	72	405,92
	Total	1040	
müşteri ilişkileri yönetimi	İlköğretim	89	449,92
	Lise	556	537,81
	Ön lisans	68	328,90
	Lisans	255	547,91
	Yüksek Lisans	72	557,94
	Total	1040	
değer zinciri	İlköğretim	89	461,18
	Lise	556	540,07
	Ön lisans	68	354,99
	Lisans	255	594,61
	Yüksek Lisans	72	336,55
	Total	1040	
tedarik zinciri yönetimi	İlköğretim	89	600,55
	Lise	556	515,43
	Ön lisans	68	365,19
	Lisans	255	531,37
	Yüksek Lisans	72	568,88
	Total	1040	
güç	İlköğretim	89	517,78
	Lise	556	475,83
	Ön lisans	68	597,24
	Lisans	255	627,69
	Yüksek Lisans	72	416,69
	Total	1040	
çatışma	İlköğretim	89	596,87
	Lise	556	526,71
	Ön lisans	68	402,53
	Lisans	255	500,13
	Yüksek Lisans	72	561,75
	Total	1040	
dağıtım	İlköğretim	89	397,92
	Lise	556	571,76
	Ön lisans	68	655,00
	Lisans	255	424,57
	Yüksek Lisans	72	488,89
	Total	1040	

	Test Statistics <sup>a,b</sup>									
	ürün	fiyat	tutundurma	müşteri ilişkileri yönetimi	değer zinciri	tedarik zinciri yönetimi	güç	çatışma	dağıtım	
Chi-Square	33,710	91,415	22,503	38,093	70,830	27,120	62,549	26,091	124,224	
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

#### Mann-Whitney Test

	eğitim durumu	N	Ranks	
			Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün	İlköğretim	89	393,72	35041,50
	Lise	556	311,68	173293,50
	Total	645		
Fiyat	İlköğretim	89	241,28	21474,00
	Lise	556	336,08	186861,00
	Total	645		
Tutundurma	İlköğretim	89	286,81	25526,50
	Lise	556	328,79	182808,50
	Total	645		
Müşteri ilişkileri yönetimi	İlköğretim	89	272,50	24252,50
	Lise	556	331,08	184082,50
	Total	645		
Değer zinciri	İlköğretim	89	268,16	23866,00
	Lise	556	331,78	184469,00
	Total	645		
Tedarik zinciri yönetimi	İlköğretim	89	376,16	33478,00
	Lise	556	314,49	174857,00
	Total	645		
Güç	İlköğretim	89	332,38	29581,50
	Lise	556	321,50	178753,50
	Total	645		
Çatışma	İlköğretim	89	360,22	32059,50
	Lise	556	317,04	176275,50
	Total	645		
Dağıtım	İlköğretim	89	230,06	20475,50
	Lise	556	337,88	187859,50
	Total	645		

	Test Statistics <sup>a</sup>								
	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Değer zinciri	Tedarik zinciri yönetimi	Güç	Çatışma	Dağıtım
Mann-Whitney U	18447,500	17469,000	21521,500	20247,500	19861,000	20011,000	23907,500	21429,500	16470,500
Wilcoxon W	173293,500	21474,000	25526,500	24252,500	23866,000	174857,000	178753,500	176275,500	20475,500
Z	-3,912	-5,055	-2,023	-2,780	-3,036	-2,923	-,527	-2,429	-7,232
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,043	,005	,002	,003	,598	,015	,000

Mann-Whitney Test				
	Ranks			
	egitim durumu	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ürün	İlköğretim	89	99,28	8836,00
	Ön lisans	68	52,46	3567,00
	Total	157		
fiyat	İlköğretim	89	65,40	5821,00
	Ön lisans	68	96,79	6582,00
	Total	157		
tutundurma	İlköğretim	89	83,56	7437,00
	Ön lisans	68	73,03	4966,00
	Total	157		
müşteri ilişkileri yönetimi	İlköğretim	89	89,99	8009,00
	Ön lisans	68	64,62	4394,00
	Total	157		
değer zinciri	İlköğretim	89	91,84	8174,00
	Ön lisans	68	62,19	4229,00
	Total	157		
tedarik zinciri yönetimi	İlköğretim	89	92,46	8229,00
	Ön lisans	68	61,38	4174,00
	Total	157		
güç	İlköğretim	89	78,62	6997,00
	Ön lisans	68	79,50	5406,00
	Total	157		
çatışma	İlköğretim	89	92,60	8241,00
	Ön lisans	68	61,21	4162,00
	Total	157		
dağıtım	İlköğretim	89	62,19	5535,00
	Ön lisans	68	101,00	6868,00
	Total	157		

	Test Statistics <sup>a</sup>								
	ürün	fiyat	tutundurma	müşteri ilişkileri yönetimi	değer zinciri	tedarik zinciri yönetimi	güç	çatışma	dağıtım
Mann-Whitney U	1221,000	1816,000	2620,000	2048,000	1883,000	1828,000	2992,000	1816,000	1530,000
Wilcoxon W	3567,000	5821,000	4966,000	4394,000	4229,000	4174,000	6997,000	4162,000	5535,000
Z	-6,752	-5,013	-1,466	-3,520	-4,199	-4,365	-,128	-5,013	-6,813
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,143	,000	,000	,000	,898	,000	,000

Mann-Whitney Test				
	Ranks			
	egitim durumu	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ürün	İlköğretim	89	204,85	18231,50
	Lisans	255	161,21	41108,50
	Total	344		
fiyat	İlköğretim	89	126,77	11282,50
	Lisans	255	188,46	48057,50
	Total	344		
tutundurma	İlköğretim	89	162,56	14468,00
	Lisans	255	175,97	44872,00
	Total	344		
müşteri ilişkileri yönetimi	İlköğretim	89	147,83	13156,50
	Lisans	255	181,11	46183,50
	Total	344		
değer zinciri	İlköğretim	89	144,66	12875,00
	Lisans	255	182,22	46465,00
	Total	344		
tedarik zinciri yönetimi	İlköğretim	89	182,49	16242,00
	Lisans	255	169,01	43098,00
	Total	344		
güç	İlköğretim	89	150,06	13355,00
	Lisans	255	180,33	45985,00
	Total	344		
çatışma	İlköğretim	89	195,45	17395,00
	Lisans	255	164,49	41945,00
	Total	344		
dağıtım	İlköğretim	89	165,97	14771,00
	Lisans	255	174,78	44569,00
	Total	344		

	Test Statistics <sup>a</sup>								
	ürün	fiyat	tutundurma	müşteri ilişkileri yönetimi	değer zinciri	tedarik zinciri yönetimi	güç	çatışma	dağıtım
Mann-Whitney U	8468,500	7277,500	10463,000	9151,500	8870,000	10458,000	9350,000	9305,000	10766,000
Wilcoxon W	41108,500	11282,500	14468,000	13156,500	12875,000	43098,000	13355,000	41945,000	14771,000
Z	-3,612	-5,806	-1,107	-2,752	-3,154	-1,107	-2,589	-2,988	-,834
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,268	,006	,002	,268	,010	,003	,404

Mann-Whitney Test				
	Ranks			
	egitim durumu	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ürün	İlköğretim	89	92,65	8245,50
	Yüksek Lisans	72	66,60	4795,50
	Total	161		
fiyat	İlköğretim	89	95,97	8541,00
	Yüksek Lisans	72	62,50	4500,00
	Total	161		
tutundurma	İlköğretim	89	87,57	7794,00
	Yüksek Lisans	72	72,88	5247,00
	Total	161		
müşteri ilişkileri yönetimi	İlköğretim	89	74,61	6640,00

	Yüksek Lisans	72	88,90	6401,00
	Total	161		
değer zinciri	İlköğretim	89	91,52	8145,00
	Yüksek Lisans	72	68,00	4896,00
	Total	161		
tedarik zinciri yönetimi	İlköğretim	89	84,44	7515,00
	Yüksek Lisans	72	76,75	5526,00
	Total	161		
güç	İlköğretim	89	91,73	8164,00
	Yüksek Lisans	72	67,74	4877,00
	Total	161		
çatışma	İlköğretim	89	83,60	7440,50
	Yüksek Lisans	72	77,78	5600,50
	Total	161		
dağıtım	İlköğretim	89	74,70	6648,50
	Yüksek Lisans	72	88,78	6392,50
	Total	161		

Test Statistics <sup>a</sup>									
	ürün	fiyat	tutundurma	müşteri ilişkileri yönetimi	değer zinciri	tedarik zinciri yönetimi	güç	çatışma	dağıtım
Mann-Whitney U	2167,500	1872,000	2619,000	2635,000	2268,000	2898,000	2249,000	2972,500	2643,500
Wilcoxon W	4795,500	4500,000	5247,000	6640,000	4896,000	5526,000	4877,000	5600,500	6648,500
Z	-3,594	-4,779	-2,046	-1,954	-3,325	-1,086	-3,367	-1,013	-2,232
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,041	,051	,001	,277	,001	,311	,026

Mann-Whitney Test				
Ranks				
	eğitim durumu	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ürün	Lise	556	321,27	178628,00
	Ön lisans	68	240,76	16372,00
	Total	624		
fiyat	Lise	556	309,97	172346,00
	Ön lisans	68	333,15	22654,00
	Total	624		
tutundurma	Lise	556	318,15	176890,00
	Ön lisans	68	266,32	18110,00
	Total	624		
müşteri ilişkileri yönetimi	Lise	556	324,82	180598,50
	Ön lisans	68	211,79	14401,50
	Total	624		
değer zinciri	Lise	556	323,77	180014,00
	Ön lisans	68	220,38	14986,00
	Total	624		
tedarik zinciri yönetimi	Lise	556	323,06	179619,00
	Ön lisans	68	226,19	15381,00
	Total	624		
güç	Lise	556	303,34	168655,00
	Ön lisans	68	387,43	26345,00
	Total	624		
çatışma	Lise	556	320,47	178180,00
	Ön lisans	68	247,35	16820,00
	Total	624		
dağıtım	Lise	556	307,06	170724,00
	Ön lisans	68	357,00	24276,00
	Total	624		

Test Statistics <sup>a</sup>									
	ürün	fiyat	tutundurma	müşteri ilişkileri yönetimi	değer zinciri	tedarik zinciri yönetimi	güç	çatışma	dağıtım
Mann-Whitney U	14026,000	17500,000	15764,000	12055,500	12640,000	13035,000	13809,000	14474,000	15878,000
Wilcoxon W	16372,000	172346,000	18110,000	14401,500	14986,000	15381,000	168655,000	16820,000	170724,000
Z	-3,520	-1,160	-2,272	-4,923	-4,513	-4,209	-3,787	-3,664	-3,560
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,246	,023	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Mann-Whitney Test				
Ranks				
	eğitim durumu	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ürün	Lise	556	411,82	228971,00
	Lisans	255	393,31	100295,00
	Total	811		
fiyat	Lise	556	401,03	222975,00
	Lisans	255	416,83	106291,00
	Total	811		
tutundurma	Lise	556	415,03	230754,00
	Lisans	255	386,32	98512,00
	Total	811		
müşteri ilişkileri yönetimi	Lise	556	404,90	225126,00
	Lisans	255	408,39	104140,00
	Total	811		
değer zinciri	Lise	556	391,06	217427,50
	Lisans	255	438,58	111838,50
	Total	811		
tedarik zinciri yönetimi	Lise	556	402,85	223982,50
	Lisans	255	412,88	105283,50
	Total	811		
güç	Lise	556	367,46	204306,50
	Lisans	255	490,04	124959,50
	Total	811		
çatışma	Lise	556	412,62	229416,50
	Lisans	255	391,57	99849,50
	Total	811		



	Total	811							
dağıtım	Lise	556	442,09	245802,50					
	Lisans	255	327,31	83463,50					
	Total	811							

	Test Statistics <sup>a</sup>								
	ürün	fiyat	tutundurma	müşteri ilişkileri yönetimi	değer zinciri	tedarik zinciri yönetimi	güç	çatışma	dağıtım
Mann-Whitney U	67655,000	68129,000	65872,000	70280,000	62581,500	69136,500	49460,500	67209,500	50823,500
Wilcoxon W	100295,000	222975,000	98512,000	225126,000	217427,500	223982,500	204306,500	99849,500	83463,500
Z	-1,055	-1,036	-1,641	-,198	-2,719	-,570	-7,183	-1,390	-8,649
Asymp. Sig. (2-tailed)	,291	,300	,101	,843	,007	,569	,000	,165	,000

Mann-Whitney Test

Ürün	Ranks			
	eğitim durumu	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün	Lise	556	318,88	177294,50
	Yüksek Lisans	72	280,72	20211,50
	Total	628		
Fiyat	Lise	556	331,31	184211,00
	Yüksek Lisans	72	184,65	13295,00
	Total	628		
Tutundurma	Lise	556	326,33	181441,50
	Yüksek Lisans	72	223,12	16064,50
	Total	628		
Müşteri ilişkileri yönetimi	Lise	556	312,51	173754,00
	Yüksek Lisans	72	329,89	23752,00
	Total	628		
Değer zinciri	Lise	556	328,97	182907,00
	Yüksek Lisans	72	202,76	14599,00
	Total	628		
Tedarik zinciri yönetimi	Lise	556	310,54	172660,00
	Yüksek Lisans	72	345,08	24846,00
	Total	628		
Güç	Lise	556	319,04	177384,50
	Yüksek Lisans	72	279,47	20121,50
	Total	628		
Çatışma	Lise	556	312,08	173514,00
	Yüksek Lisans	72	333,22	23992,00
	Total	628		
Dağıtım	Lise	556	320,24	178052,00
	Yüksek Lisans	72	270,19	19454,00
	Total	628		

	Test Statistics <sup>a</sup>								
	ürün	fiyat	tutundurma	müşteri ilişkileri yönetimi	değer zinciri	tedarik zinciri yönetimi	güç	çatışma	dağıtım
Mann-Whitney U	17583,500	10667,000	13436,500	18908,000	11971,000	17814,000	17493,500	18668,000	16826,000
Wilcoxon W	20211,500	13295,000	16064,500	173754,000	14599,000	172660,000	20121,500	173514,000	19454,000
Z	-1,697	-7,255	-4,628	-,771	-5,632	-1,531	-1,802	-1,104	-3,321
Asymp. Sig. (2-tailed)	,090	,000	,000	,441	,000	,126	,072	,269	,001

Mann-Whitney Test

Ürün	Ranks			
	eğitim durumu	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün	Ön lisans	68	138,90	9445,00
	Lisans	255	168,16	42881,00
	Total	323		
Fiyat	Ön lisans	68	166,85	11346,00
	Lisans	255	160,71	40980,00
	Total	323		
Tutundurma	Ön lisans	68	145,96	9925,00
	Lisans	255	166,28	42401,00
	Total	323		
Müşteri ilişkileri yönetimi	Ön lisans	68	99,23	6747,50
	Lisans	255	178,74	45578,50
	Total	323		
Değer zinciri	Ön lisans	68	101,79	6922,00
	Lisans	255	178,05	45404,00
	Total	323		
Tedarik zinciri yönetimi	Ön lisans	68	127,01	8637,00
	Lisans	255	171,33	43689,00
	Total	323		
Güç	Ön lisans	68	152,50	10370,00
	Lisans	255	164,53	41956,00
	Total	323		
Çatışma	Ön lisans	68	138,76	9436,00
	Lisans	255	168,20	42890,00
	Total	323		
Dağıtım	Ön lisans	68	218,50	14858,00
	Lisans	255	146,93	37468,00
	Total	323		

	Test Statistics <sup>a</sup>								
	ürün	fiyat	tutundurma	müşteri ilişkileri yönetimi	değer zinciri	tedarik zinciri yönetimi	güç	çatışma	dağıtım

Mann-Whitney U	7099,000	8340,000	7579,000	4401,500	4576,000	6291,000	8024,000	7090,000	4828,000
Wilcoxon W	9445,000	40980,000	9925,000	6747,500	6922,000	8637,000	10370,000	9436,000	37468,000
Z	-2,321	-,572	-,1606	-,6306	-,6099	-,3498	-,1032	-,2610	-,6797
Asymp. Sig. (2-tailed)	,020	,567	,108	,000	,000	,000	,302	,009	,000

Mann-Whitney Test

	Ranks			Sum of Ranks
	eğitim durumu	N	Mean Rank	
ürün	Ön lisans	68	66,85	4546,00
	Yüksek Lisans	72	73,94	5324,00
	Total	140		
fiyat	Ön lisans	68	90,26	6138,00
	Yüksek Lisans	72	51,83	3732,00
	Total	140		
tutundurma	Ön lisans	68	68,32	4646,00
	Yüksek Lisans	72	72,56	5224,00
	Total	140		
müşteri ilişkileri yönetimi	Ön lisans	68	56,77	3860,50
	Yüksek Lisans	72	83,47	6009,50
	Total	140		
değer zinciri	Ön lisans	68	74,12	5040,00
	Yüksek Lisans	72	67,08	4830,00
	Total	140		
tedarik zinciri yönetimi	Ön lisans	68	54,10	3679,00
	Yüksek Lisans	72	85,99	6191,00
	Total	140		
güç	Ön lisans	68	81,31	5529,00
	Yüksek Lisans	72	60,29	4341,00
	Total	140		
çatışma	Ön lisans	68	58,71	3992,00
	Yüksek Lisans	72	81,64	5878,00
	Total	140		
dağıtım	Ön lisans	68	82,00	5576,00
	Yüksek Lisans	72	59,64	4294,00
	Total	140		

	Test Statistics <sup>a</sup>								
	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Değer zinciri	Tedarik zinciri yönetimi	Güç	Çatışma	Dağıtım
Mann-Whitney U	2200,000	1104,000	2300,000	1514,500	2202,000	1333,000	1713,000	1646,000	1666,000
Wilcoxon W	4546,000	3732,000	4646,000	3860,500	4830,000	3679,000	4341,000	3992,000	4294,000
Z	-,1046	-,6007	-,634	-,3967	-,1052	-,4768	-,4346	-,3864	-,5080
Asymp. Sig. (2-tailed)	,296	,000	,526	,000	,293	,000	,000	,000	,000

Mann-Whitney Test

	Ranks			Sum of Ranks
	eğitim durumu	N	Mean Rank	
Ürün	Lisans	255	166,02	42335,50
	Yüksek Lisans	72	156,84	11292,50
	Total	327		
Fiyat	Lisans	255	183,24	46727,00
	Yüksek Lisans	72	95,85	6901,00
	Total	327		
Tutundurma	Lisans	255	168,84	43053,00
	Yüksek Lisans	72	146,88	10575,00
	Total	327		
Müşteri ilişkileri yönetimi	Lisans	255	163,66	41734,50
	Yüksek Lisans	72	165,19	11893,50
	Total	327		
Değer zinciri	Lisans	255	179,75	45837,50
	Yüksek Lisans	72	108,20	7790,50
	Total	327		
Tedarik zinciri yönetimi	Lisans	255	162,15	41348,00
	Yüksek Lisans	72	170,56	12280,00
	Total	327		
Güç	Lisans	255	176,79	45081,50
	Yüksek Lisans	72	118,70	8546,50
	Total	327		
Çatışma	Lisans	255	159,88	40768,50
	Yüksek Lisans	72	178,60	12859,50
	Total	327		
Dağıtım	Lisans	255	159,55	40684,50
	Yüksek Lisans	72	179,77	12943,50
	Total	327		

	Test Statistics <sup>a</sup>								
	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Değer zinciri	Tedarik zinciri yönetimi	Güç	Çatışma	Dağıtım
Mann-Whitney U	8664,500	4273,000	7947,000	9094,500	5162,500	8708,000	5918,500	8128,500	8044,500
Wilcoxon W	11292,500	6901,000	10575,000	41734,500	7790,500	41348,000	8546,500	40768,500	40684,500
Z	-,735	-,7115	-,1762	-,122	-,5815	-,670	-,4896	-,1729	-,1878
Asymp. Sig. (2-tailed)	,463	,000	,078	,903	,000	,503	,000	,084	,060

**Tablo-39. Dağıtıcı Bayi Birleşim Analizine Göre İstatistikler**

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Ürün	Dağıtım	40	4,3083	,44745	,07075	4,1652	4,4514	3,50	5,00
	Bayi	1000	4,4577	,43064	,01362	4,4309	4,4844	2,83	5,00
	Müşteri	204	4,2801	,42536	,02978	4,2214	4,3388	2,86	5,00
	Total	1244	4,4237	,43545	,01235	4,3995	4,4480	2,83	5,00
Fiyat	Dağıtım	40	4,5000	,67937	,10742	4,2827	4,7173	3,00	5,00
	Bayi	1000	4,3990	,85588	,02707	4,3459	4,4521	1,00	5,00
	Müşteri	204	4,4314	,57037	,03993	4,3526	4,5101	3,00	5,00
	Total	1244	4,4076	,81042	,02298	4,3625	4,4526	1,00	5,00
Tutundurma	Dağıtım	40	3,7250	,72013	,11386	3,4947	3,9553	2,25	5,00
	Bayi	1000	3,8725	,64365	,02035	3,8326	3,9124	1,50	5,00
	Müşteri	204	3,2843	,89059	,06235	3,1614	3,4073	1,50	5,00
	Total	1244	3,7713	,72525	,02056	3,7310	3,8116	1,50	5,00
Müşteri ilişkileri yönetimi	Dağıtım	40	4,3179	,35510	,05615	4,2043	4,4314	3,43	5,00
	Bayi	1000	4,3317	,41764	,01321	4,3058	4,3576	3,29	5,00
	Müşteri	204	4,1667	,56827	,03979	4,0882	4,2451	2,50	5,00
	Total	1244	4,3042	,44789	,01270	4,2793	4,3291	2,50	5,00
Değer zinciri	Dağıtım	40	3,8333	,71213	,11260	3,6056	4,0611	2,67	5,00
	Bayi	1000	3,8063	,70015	,02214	3,7629	3,8498	2,33	5,00
	Müşteri	204	3,8627	,77573	,05431	3,7557	3,9698	2,00	5,00
	Total	1244	3,8165	,71317	,02022	3,7768	3,8561	2,00	5,00
Tedarik zinciri	Dağıtım	40	4,3313	,48084	,07603	4,1775	4,4850	3,63	5,00
	Bayi	1000	4,2380	,47856	,01513	4,2083	4,2677	2,75	5,00
	Müşteri	204	4,0098	,71224	,04987	3,9115	4,1081	1,50	5,00
	Total	1244	4,2036	,53086	,01505	4,1740	4,2331	1,50	5,00
Güç	Dağıtım	40	4,6250	,41986	,06639	4,4907	4,7593	4,00	5,00
	Bayi	1000	4,2625	,63265	,02001	4,2232	4,3018	2,00	5,00
	Müşteri	204	4,1961	,79455	,05563	4,0864	4,3058	2,00	5,00
	Total	1244	4,2633	,65974	,01871	4,2266	4,3000	2,00	5,00

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ürün	Between Groups	5,892	2	2,946	15,910	,000
	Within Groups	229,800	1241	,185		
	Total	235,692	1243			
Fiyat	Between Groups	,531	2	,265	,404	,668
	Within Groups	815,838	1241	,657		
	Total	816,369	1243			
Tutundurma	Between Groups	58,707	2	29,353	61,212	,000
	Within Groups	595,104	1241	,480		
	Total	653,810	1243			
Müşteri ilişkileri yönetimi	Between Groups	4,623	2	2,312	11,722	,000
	Within Groups	244,725	1241	,197		
	Total	249,348	1243			
Değer zinciri	Between Groups	,551	2	,275	,541	,582
	Within Groups	631,650	1241	,509		
	Total	632,201	1243			
Tedarik zinciri	Between Groups	9,497	2	4,748	17,291	,000
	Within Groups	340,791	1241	,275		
	Total	350,288	1243			
Güç	Between Groups	6,156	2	3,078	7,141	,001
	Within Groups	534,876	1241	,431		
	Total	541,031	1243			

Dependent Variable	(I) grup	(J) grup	Multiple Comparisons			95% Confidence Interval	
			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Ürün	Dağıtım	Bayi	-,14933	,06939	,080	-,3122	,0135
		Müşteri	,02822	,07441	,924	-,1464	,2028
	Bayi	Dağıtım	,14933	,06939	,080	-,0135	,3122
		Müşteri	,17755*	,03306	,000	,1000	,2551
	Müşteri	Dağıtım	-,02822	,07441	,924	-,2028	,1464
		Bayi	-,17755*	,03306	,000	-,2551	-,1000
Fiyat	Dağıtım	Bayi	,10100	,13074	,720	-,2058	,4078
		Müşteri	,06863	,14021	,876	-,2604	,3976
	Bayi	Dağıtım	-,10100	,13074	,720	-,4078	,2058
		Müşteri	-,03237	,06229	,862	-,1785	,1138
	Müşteri	Dağıtım	-,06863	,14021	,876	-,3976	,2604
		Bayi	,03237	,06229	,862	-,1138	,1785
Tutundurma	Dağıtım	Bayi	-,14750	,11166	,384	-,4095	,1145
		Müşteri	,44069*	,11975	,001	,1597	,7217
	Bayi	Dağıtım	-,14750	,11166	,384	-,4095	,1145
		Müşteri	,58819*	,05320	,000	,4634	,7130
	Müşteri	Dağıtım	-,44069*	,11975	,001	-,7217	-,1597
		Bayi	-,58819*	,05320	,000	-,7130	-,4634
Müşteri ilişkileri yönetimi	Dağıtım	Bayi	-,01386	,07160	,980	-,1819	,1542
		Müşteri	,15119	,07679	,120	-,0290	,3314
	Bayi	Dağıtım	,01386	,07160	,980	-,1542	,1819
		Müşteri	,16505*	,03412	,000	,0850	,2451
	Müşteri	Dağıtım	-,15119	,07679	,120	-,3314	,0290
		Bayi	-,16505*	,03412	,000	-,2451	-,0850
Değer zinciri	Dağıtım	Bayi	,02700	,11504	,970	-,2429	,2969
		Müşteri	-,02941	,12337	,969	-,3189	,2601
	Bayi	Dağıtım	-,02700	,11504	,970	-,2969	,2429
		Müşteri	-,05641	,05481	,559	-,1850	,0722
	Müşteri	Dağıtım	,02941	,12337	,969	-,2601	,3189
		Bayi	,05641	,05481	,559	-,0722	,1850
Tedarik zinciri	Dağıtım	Bayi	,09325	,08450	,512	-,1050	,2915
		Müşteri	,32145*	,09062	,001	,1088	,5341
	Bayi	Dağıtım	-,09325	,08450	,512	-,2915	,1050
		Müşteri	,22820*	,04026	,000	,1337	,3227
	Müşteri	Dağıtım	-,32145*	,09062	,001	-,5341	-,1088
		Bayi	-,22820*	,04026	,000	-,3227	-,1337
Güç	Dağıtım	Bayi	,36250*	,10586	,002	,1141	,6109
		Müşteri	,42892*	,11352	,000	,1625	,6953
	Bayi	Dağıtım	-,36250*	,10586	,002	-,6109	-,1141
		Müşteri	,06642	,05044	,386	-,0519	,1848
	Müşteri	Dağıtım	-,42892*	,11352	,000	-,6953	-,1625
		Bayi	-,06642	,05044	,386	-,1848	,0519

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Ürün			
Grup	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Müşteri	204	4,2801	
Dağıtım	40	4,3083	
Bayi	1000		4,4577
Sig.		,891	1,000

Fiyat			
Grup	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Bayi	1000	4,3990	
Müşteri	204	4,4314	
Dağıtım	40	4,5000	
Sig.		,661	

Tutundurma			
Grup	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Müşteri	204	3,2843	
Dağıtım	40	3,7250	
Bayi	1000	3,8725	
Sig.		1,000	,299

Müşteri İlişkileri Yönetimi			
Grup	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Müşteri	204	4,1667	
Dağıtım	40	4,3179	
Bayi	1000	4,3317	
Sig.		1,000	,974

Değer zinciri		
Grup	N	Subset for alpha = 0.05
		1
Bayi	1000	3,8063
Dağıtım	40	3,8333
Müşteri	204	3,8627
Sig.		,846

Tedarik zinciri			
Grup	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Müşteri	204	4,0098	
Bayi	1000		4,2380
Dağıtım	40		4,3313
Sig.		1,000	,430

Güç			
Grup	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Müşteri	204	4,1961	
Bayi	1000	4,2625	
Dağıtım	40		4,6250
Sig.		,761	1,000

Kruskal  
Wallis Test

	Ranks		
	Grup	N	Mean Rank
Ürün	Dağıtım	40	523,11
	Bayi	1000	657,38
	Müşteri	204	471,01
	Total	1244	
Fiyat	Dağıtım	40	651,95
	Bayi	1000	627,15
	Müşteri	204	593,95
	Total	1244	
Tutundurma	Dağıtım	40	587,60
	Bayi	1000	667,51
	Müşteri	204	408,72
	Total	1244	
Müşteri ilişkileri yönetimi	Dağıtım	40	627,14
	Bayi	1000	639,42
	Müşteri	204	538,66
	Total	1244	
Değer zinciri	Dağıtım	40	616,95
	Bayi	1000	614,35
	Müşteri	204	663,54
	Total	1244	
Tedarik zinciri	Dağıtım	40	703,93
	Bayi	1000	639,91
	Müşteri	204	521,22
	Total	1244	
Güç	Dağıtım	40	819,50
	Bayi	1000	617,59
	Müşteri	204	607,93
	Total	1244	

	Test Statistics <sup>a,b</sup>						
	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Değer zinciri	Tedarik zinciri	Güç
Chi-Square	49,433	2,191	89,860	13,432	3,249	20,787	13,388
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,334	,000	,001	,197	,000	,001

Mann-Whitney Test

	Ranks			
	Grup	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün	Dağıtım	40	419,16	16766,50
	Bayi	1000	524,55	524553,50
	Total	1040		
Fiyat	Dağıtım	40	540,55	21622,00
	Bayi	1000	519,70	519698,00
	Total	1040		

Tutundurma	Dağıtım	40	457,10	18284,00
	Bayi	1000	523,04	523036,00
	Total	1040		
Müşteri ilişkileri yönetimi	Dağıtım	40	510,04	20401,50
	Bayi	1000	520,92	520918,50
	Total	1040		
Değer zinciri	Dağıtım	40	521,35	20854,00
	Bayi	1000	520,47	520466,00
	Total	1040		
Tedarik zinciri	Dağıtım	40	578,23	23129,00
	Bayi	1000	518,19	518191,00
	Total	1040		
Güç	Dağıtım	40	688,50	27540,00
	Bayi	1000	513,78	513780,00
	Total	1040		

Test Statistics <sup>a</sup>							
	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Değer zinciri	Tedarik zinciri	Güç
Mann-Whitney U	15946,500	19198,000	17464,000	19581,500	19966,000	17691,000	13280,000
Wilcoxon W	16766,500	519698,000	18284,000	20401,500	520466,000	518191,000	513780,000
Z	-2,200	-,487	-1,377	-,226	-,018	-1,245	-3,752
Asymp. Sig. (2-tailed)	,028	,627	,168	,821	,985	,213	,000

a. Grouping Variable: grup

Mann-Whitney Test

	Grup	Ranks		
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün	Dağıtım	40	124,45	4978,00
	Müşteri	204	122,12	24912,00
	Total	244		
Fiyat	Dağıtım	40	131,90	5276,00
	Müşteri	204	120,66	24614,00
	Total	244		
Tutundurma	Dağıtım	40	151,00	6040,00
	Müşteri	204	116,91	23850,00
	Total	244		
Müşteri ilişkileri yönetimi	Dağıtım	40	137,60	5504,00
	Müşteri	204	119,54	24386,00
	Total	244		
Değer zinciri	Dağıtım	40	116,10	4644,00
	Müşteri	204	123,75	25246,00
	Total	244		
Tedarik zinciri	Dağıtım	40	146,20	5848,00
	Müşteri	204	117,85	24042,00
	Total	244		
Güç	Dağıtım	40	151,50	6060,00
	Müşteri	204	116,81	23830,00
	Total	244		

Test Statistics <sup>a</sup>							
	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Değer zinciri	Tedarik zinciri	Güç
Mann-Whitney U	4002,000	3704,000	2940,000	3476,000	3824,000	3132,000	2920,000
Wilcoxon W	24912,000	24614,000	23850,000	24386,000	4644,000	24042,000	23830,000
Z	-,193	-1,040	-2,805	-1,487	-,636	-2,374	-3,048
Asymp. Sig. (2-tailed)	,847	,298	,005	,137	,525	,018	,002

a. Grouping Variable: grup

Ranks				
	Grup	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün	Bayi	1000	633,33	633326,00
	Müşteri	204	451,39	92084,00
	Total	1204		
Fiyat	Bayi	1000	607,95	607948,00
	Müşteri	204	575,79	117462,00
	Total	1204		
Tutundurma	Bayi	1000	644,97	644972,00
	Müşteri	204	394,30	80438,00
	Total	1204		
Müşteri ilişkileri yönetimi	Bayi	1000	619,00	619000,00
	Müşteri	204	521,62	106410,00
	Total	1204		
Değer zinciri	Bayi	1000	594,38	594384,00
	Müşteri	204	642,28	131026,00
	Total	1204		
Tedarik zinciri	Bayi	1000	622,21	622214,00
	Müşteri	204	505,86	103196,00
	Total	1204		
Güç	Bayi	1000	604,31	604312,00
	Müşteri	204	593,62	121098,00
	Total	1204		

	Test Statistics <sup>a</sup>						
	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Değer zinciri	Tedarik zinciri	Güç
Mann-Whitney U	71174,00	96552,000	59528,000	85500,000	93884,000	82286,000	100188,000
Wilcoxon W	92084,00	117462,000	80438,000	106410,000	594384,000	103196,000	121098,000
Z	-6,858	-1,356	-9,467	-3,658	-1,811	-4,374	-,413
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,175	,000	,000	,070	,000	,679

**Tablo-40. Müşteri Birleşim Analizine Göre İstatistikler**

Descriptives									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Ürün	2 yaş ve altı	44	4,2338	,48625	,07331	4,0859	4,3816	3,43	5,00
	3 yaş	80	4,1929	,49856	,05574	4,0819	4,3038	2,86	5,00
	4 yaş	44	4,4935	,25676	,03871	4,4154	4,5716	4,00	4,86
	5 yaş	24	4,3333	,21754	,04440	4,2415	4,4252	4,14	4,71
	6 yaş ve üstü	12	4,1429	,00000	,00000	4,1429	4,1429	4,14	4,14
	Total	204	4,2801	,42536	,02978	4,2214	4,3388	2,86	5,00
Fiyat	2 yaş ve altı	44	4,4545	,50369	,07593	4,3014	4,6077	4,00	5,00
	3 yaş	80	4,3500	,57589	,06439	4,2218	4,4782	3,00	5,00
	4 yaş	44	4,6364	,48661	,07336	4,4884	4,7843	4,00	5,00
	5 yaş	24	4,1667	,70196	,14329	3,8703	4,4631	3,00	5,00
	6 yaş ve üstü	12	4,6667	,49237	,14213	4,3538	4,9795	4,00	5,00
	Total	204	4,4314	,57037	,03993	4,3526	4,5101	3,00	5,00
Tutundurma	2 yaş ve altı	44	2,9091	1,15272	,17378	2,5586	3,2595	1,50	5,00
	3 yaş	80	3,2000	,84419	,09438	3,0121	3,3879	1,75	4,50

	4 yaş	44	3,6364	,56408	,08504	3,4649	3,8079	2,75	4,50
	5 yaş	24	3,5833	,81650	,16667	3,2386	3,9281	2,50	5,00
	6 yaş ve üstü	12	3,3333	,61546	,17767	2,9423	3,7244	2,50	3,75
	Total	204	3,2843	,89059	,06235	3,1614	3,4073	1,50	5,00
Müşteri ilişkileri yönetimi	2 yaş ve altı	44	4,0000	,69327	,10451	3,7892	4,2108	3,00	5,00
	3 yaş	80	4,1250	,58791	,06573	3,9942	4,2558	2,50	5,00
	4 yaş	44	4,3636	,42419	,06395	4,2347	4,4926	3,67	5,00
	5 yaş	24	4,2778	,37644	,07684	4,1188	4,4367	3,67	4,67
	6 yaş ve üstü	12	4,1111	,53811	,15534	3,7692	4,4530	3,67	4,83
	Total	204	4,1667	,56827	,03979	4,0882	4,2451	2,50	5,00
Hizmet	2 yaş ve altı	44	4,5227	,45051	,06792	4,3858	4,6597	3,75	5,00
	3 yaş	80	4,3625	,53055	,05932	4,2444	4,4806	3,00	5,00
	4 yaş	44	4,6591	,31015	,04676	4,5648	4,7534	4,00	5,00
	5 yaş	24	4,5000	,14744	,03010	4,4377	4,5623	4,25	4,75
	6 yaş ve üstü	12	3,9167	,88763	,25624	3,3527	4,4806	2,75	4,75
	Total	204	4,4510	,49882	,03492	4,3821	4,5198	2,75	5,00
Değer zinciri	2 yaş ve altı	44	3,6364	,94231	,14206	3,3499	3,9229	2,50	5,00
	3 yaş	80	4,0500	,52531	,05873	3,9331	4,1669	3,00	5,00
	4 yaş	44	3,9545	,76111	,11474	3,7231	4,1859	2,50	5,00
	5 yaş	24	3,7500	,82092	,16757	3,4034	4,0966	2,50	4,50
	6 yaş ve üstü	12	3,3333	1,07309	,30977	2,6515	4,0151	2,00	4,50
	Total	204	3,8627	,77573	,05431	3,7557	3,9698	2,00	5,00
Tedarik zinciri	2 yaş ve altı	44	4,2273	,62370	,09403	4,0376	4,4169	3,50	5,00
	3 yaş	80	3,9750	,62592	,06998	3,8357	4,1143	3,00	5,00
	4 yaş	44	4,0455	,62708	,09454	3,8548	4,2361	2,50	5,00
	5 yaş	24	4,0000	,65938	,13460	3,7216	4,2784	3,00	5,00
	6 yaş ve üstü	12	3,3333	1,37069	,39568	2,4624	4,2042	1,50	4,50
	Total	204	4,0098	,71224	,04987	3,9115	4,1081	1,50	5,00
Güç	2 yaş ve altı	44	4,2727	,75832	,11432	4,0422	4,5033	3,00	5,00
	3 yaş	80	3,9500	,80975	,09053	3,7698	4,1302	2,00	5,00
	4 yaş	44	4,2727	,75832	,11432	4,0422	4,5033	3,00	5,00
	5 yaş	24	4,8333	,38069	,07771	4,6726	4,9941	4,00	5,00
	6 yaş ve üstü	12	4,0000	,85280	,24618	3,4582	4,5418	3,00	5,00
	Total	204	4,1961	,79455	,05563	4,0864	4,3058	2,00	5,00

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ürün	Between Groups	3,001	4	,750	4,427	,002
	Within Groups	33,727	199	,169		
	Total	36,728	203			
Fiyat	Between Groups	4,748	4	1,187	3,854	,005
	Within Groups	61,291	199	,308		
	Total	66,039	203			
Tutundurma	Between Groups	14,392	4	3,598	4,883	,001
	Within Groups	146,618	199	,737		
	Total	161,010	203			
Müşteri ilişkileri yönetimi	Between Groups	3,402	4	,850	2,723	,031
	Within Groups	62,154	199	,312		
	Total	65,556	203			
Hizmet	Between Groups	6,242	4	1,561	7,015	,000
	Within Groups	44,268	199	,222		
	Total	50,510	203			
Değer zinciri	Between Groups	9,099	4	2,275	4,004	,004
	Within	113,05	199	,568		



		Groups	8				
Total		122,157	203				
Tedarik zinciri	Between Groups	7,727	4	1,932	4,036	,004	
	Within Groups	95,253	199	,479			
	Total	102,980	203				
Güç	Between Groups	15,569	4	3,892	6,880	,000	
	Within Groups	112,588	199	,566			
	Total	128,157	203				

Post Hoc Tests

Dependent Variable	(I) yaş	(J) yaş	Multiple Comparisons				95% Confidence Interval	
			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	
Ürün	2 yaş ve altı	3 yaş	,04091	,07727	,984	-,1718	,2536	
		4 yaş	-,25974*	,08777	,028	-,5014	-,0181	
		5 yaş	-,09957	,10447	,876	-,3872	,1880	
		6 yaş ve üstü	,09091	,13407	,961	-,2782	,4600	
	3 yaş	2 yaş ve altı	-,04091	,07727	,984	-,2536	,1718	
		4 yaş	-,30065*	,07727	,001	-,5134	-,0879	
		5 yaş	-,14048	,09581	,586	-,4042	,1233	
		6 yaş ve üstü	,05000	,12744	,995	-,3008	,4008	
	4 yaş	2 yaş ve altı	,25974*	,08777	,028	,0181	,5014	
		3 yaş	,30065*	,07727	,001	,0879	,5134	
		5 yaş	,16017	,10447	,542	-,1274	,4478	
		6 yaş ve üstü	,35065	,13407	,071	-,0184	,7197	
	5 yaş	2 yaş ve altı	,09957	,10447	,876	-,1880	,3872	
		3 yaş	,14048	,09581	,586	-,1233	,4042	
		4 yaş	-,16017	,10447	,542	-,4478	,1274	
		6 yaş ve üstü	,19048	,14555	,686	-,2102	,5912	
	6 yaş ve üstü	2 yaş ve altı	-,09091	,13407	,961	-,4600	,2782	
		3 yaş	-,05000	,12744	,995	-,4008	,3008	
		4 yaş	-,35065	,13407	,071	-,7197	,0184	
		5 yaş	-,19048	,14555	,686	-,5912	,2102	
	Fiyat	2 yaş ve altı	3 yaş	,10455	,10416	,853	-,1822	,3913
			4 yaş	-,18182	,11832	,540	-,5075	,1439
			5 yaş	,28788	,14083	,249	-,0998	,6756
			6 yaş ve üstü	-,21212	,18074	,766	-,7097	,2854
3 yaş		2 yaş ve altı	-,10455	,10416	,853	-,3913	,1822	
		4 yaş	-,28636	,10416	,051	-,5731	,0004	
		5 yaş	,18333	,12916	,616	-,1722	,5389	
		6 yaş ve üstü	-,31667	,17180	,352	-,7896	,1563	
4 yaş		2 yaş ve altı	,18182	,11832	,540	-,1439	,5075	
		3 yaş	,28636	,10416	,051	-,0004	,5731	
		5 yaş	,46970*	,14083	,009	,0820	,8574	
		6 yaş ve üstü	-,03030	,18074	1,000	-,5279	,4673	
5 yaş		2 yaş ve altı	-,28788	,14083	,249	-,6756	,0998	
		3 yaş	-,18333	,12916	,616	-,5389	,1722	
		4 yaş	-,46970*	,14083	,009	-,8574	-,0820	
		6 yaş ve üstü	-,50000	,19621	,084	-,10402	,0402	
6 yaş ve üstü		2 yaş ve altı	,21212	,18074	,766	-,2854	,7097	
		3 yaş	,31667	,17180	,352	-,1563	,7896	
		4 yaş	,03030	,18074	1,000	-,4673	-,5279	
		5 yaş	,50000	,19621	,084	-,0402	1,0402	
Tutundurma		2 yaş ve altı	3 yaş	-,29091	,16110	,373	-,7344	,1526
			4 yaş	-,72727*	,18300	,001	-,1,2311	-,2235
			5 yaş	-,67424*	,21782	,019	-,1,2739	-,0746
			6 yaş ve üstü	-,42424	,27954	,552	-,1,1938	,3453
	3 yaş	2 yaş ve altı	,29091	,16110	,373	-,1526	,7344	
		4 yaş	-,43636	,16110	,056	-,8799	,0071	
		5 yaş	-,38333	,19977	,311	-,9333	,1666	

	6 yaş ve üstü	-,13333	,26572	,987	-,8649	,5982	
4 yaş	2 yaş ve altı	,72727*	,18300	,001	,2235	1,2311	
	3 yaş	,43636	,16110	,056	-,0071	,8799	
	5 yaş	,05303	,21782	,999	-,5466	,6527	
	6 yaş ve üstü	,30303	,27954	,815	-,4665	1,0726	
5 yaş	2 yaş ve altı	,67424*	,21782	,019	,0746	1,2739	
	3 yaş	,38333	,19977	,311	-,1666	,9333	
	4 yaş	-,05303	,21782	,999	-,6527	,5466	
	6 yaş ve üstü	,25000	,30347	,923	-,5855	1,0855	
6 yaş ve üstü	2 yaş ve altı	,42424	,27954	,552	-,3453	1,1938	
	3 yaş	,13333	,26572	,987	-,5982	,8649	
	4 yaş	-,30303	,27954	,815	-,1,0726	,4665	
	5 yaş	-,25000	,30347	,923	-,1,0855	,5855	
Müşteri ilişkileri yönetimi	2 yaş ve altı	3 yaş	-,12500	,10489	,756	-,4138	,1638
		4 yaş	-,36364*	,11915	,022	-,6917	-,0356
		5 yaş	-,27778	,14182	,290	-,6682	,1126
	6 yaş ve üstü	2 yaş ve altı	-,11111	,18201	,973	-,6122	,3899
		3 yaş	,12500	,10489	,756	-,1638	,4138
		4 yaş	-,23864	,10489	,157	-,5274	,0501
Hizmet	2 yaş ve altı	5 yaş	-,15278	,13007	,766	-,5109	,2053
		6 yaş ve üstü	,01389	,17301	1,000	-,4624	,4902
		2 yaş ve altı	,36364*	,11915	,022	,0356	,6917
	3 yaş	3 yaş	,23864	,10489	,157	-,0501	,5274
		5 yaş	,08586	,14182	,974	-,3046	,4763
		6 yaş ve üstü	,25253	,18201	,636	-,2485	,7536
Değer zinciri	2 yaş ve altı	2 yaş ve altı	,27778	,14182	,290	-,1126	,6682
		3 yaş	,15278	,13007	,766	-,2053	,5109
		4 yaş	-,08586	,14182	,974	-,4763	,3046
	3 yaş	6 yaş ve üstü	,16667	,19759	,917	-,3773	,7106
		2 yaş ve altı	,11111	,18201	,973	-,3899	,6122
		3 yaş	-,01389	,17301	1,000	-,4902	,4624
Değer zinciri	2 yaş ve altı	4 yaş	-,25253	,18201	,636	-,7536	,2485
		5 yaş	-,16667	,19759	,917	-,7106	,3773
		6 yaş ve üstü	,16023	,08852	,371	-,0835	,0835
	3 yaş	4 yaş	-,13636	,10056	,656	-,4132	,1405
		5 yaş	,02273	,11969	1,000	-,3522	,3068
		6 yaş ve üstü	,60606*	,15360	,001	,1832	1,0289
Değer zinciri	2 yaş ve altı	2 yaş ve altı	-,16023	,08852	,371	-,4039	,0835
		4 yaş	-,29659*	,08852	,008	-,5403	-,0529
		5 yaş	-,13750	,10977	,720	-,4397	,1647
	3 yaş	6 yaş ve üstü	,44583*	,14601	,021	,0439	,8478
		2 yaş ve altı	,13636	,10056	,656	-,1405	,4132
		3 yaş	,29659*	,08852	,008	,0529	-,0529
Değer zinciri	2 yaş ve altı	5 yaş	,15909	,11969	,673	-,1704	,4886
		6 yaş ve üstü	,74242*	,15360	,000	,3196	1,1653
		2 yaş ve altı	-,02273	,11969	1,000	-,3522	,3068
	3 yaş	3 yaş	,13750	,10977	,720	-,1647	,4397
		4 yaş	-,15909	,11969	,673	-,4886	,1704
		6 yaş ve üstü	,58333*	,16675	,005	,1243	1,0424
Değer zinciri	2 yaş ve altı	2 yaş ve altı	-,60606*	,15360	,001	-,1,0289	-,1832
		3 yaş	-,44583*	,14601	,021	-,8478	-,0439
		4 yaş	-,74242*	,15360	,000	-,1,1653	-,3196
	3 yaş	5 yaş	-,58333*	,16675	,005	-,1,0424	-,1243
		2 yaş ve altı	-,41364*	,14147	,031	-,8031	-,0242
		4 yaş	-,31818	,16070	,280	-,7606	,1242
Değer zinciri	2 yaş ve altı	5 yaş	-,11364	,19127	,976	-,6402	,4129
		6 yaş ve üstü	,30303	,24547	,731	-,3727	,9788
		3 yaş	,41364*	,14147	,031	,0242	,8031
	3 yaş	4 yaş	,09545	,14147	,962	-,2940	,4849
		5 yaş	,30000	,17542	,430	-,1829	,7829
		6 yaş ve üstü	,71667*	,23334	,020	,0743	1,3590
4 yaş	2 yaş ve altı	,31818	,16070	,280	-,1242	,7606	
	3 yaş	-,09545	,14147	,962	-,4849	,2940	

	5 yaş	,20455	,19127	,822	-,3220	,7311	
	6 yaş ve üstü	,62121	,24547	,088	-,0546	1,2970	
5 yaş	2 yaş ve altı	,11364	,19127	,976	-,4129	,6402	
	3 yaş	-,30000	,17542	,430	-,7829	,1829	
	4 yaş	-,20455	,19127	,822	-,7311	,3220	
	6 yaş ve üstü	,41667	,26649	,523	-,3170	1,1503	
6 yaş ve üstü	2 yaş ve altı	-,30303	,24547	,731	-,9788	,3727	
	3 yaş	-,71667*	,23334	,020	-1,3590	-,0743	
	4 yaş	-,62121	,24547	,088	-1,2970	,0546	
	5 yaş	-,41667	,26649	,523	-1,1503	,3170	
Tedarik zinciri	2 yaş ve altı	3 yaş	,25227	,12985	,298	-,1052	,6098
		4 yaş	,18182	,14750	,732	-,2243	,5879
		5 yaş	,22727	,17556	,695	-,2560	,7106
		6 yaş ve üstü	,89394*	,22531	,001	,2737	1,5142
	3 yaş	2 yaş ve altı	-,25227	,12985	,298	-,6098	,1052
		4 yaş	-,07045	,12985	,983	-,4279	,2870
		5 yaş	-,02500	,16102	1,000	-,4683	,4183
		6 yaş ve üstü	,64167*	,21418	,025	,0521	1,2313
	4 yaş	2 yaş ve altı	-,18182	,14750	,732	-,5879	,2243
		3 yaş	,07045	,12985	,983	-,2870	,4279
		5 yaş	,04545	,17556	,999	-,4379	,5288
		6 yaş ve üstü	,71212*	,22531	,015	,0918	1,3324
	5 yaş	2 yaş ve altı	-,22727	,17556	,695	-,7106	,2560
		3 yaş	,02500	,16102	1,000	-,4183	,4683
		4 yaş	-,04545	,17556	,999	-,5288	,4379
		6 yaş ve üstü	,66667	,24461	,054	-,0067	1,3401
	6 yaş ve üstü	2 yaş ve altı	-,89394*	,22531	,001	-1,5142	-,2737
		3 yaş	-,64167*	,21418	,025	-1,2313	-,0521
		4 yaş	-,71212*	,22531	,015	-1,3324	-,0918
		5 yaş	-,66667	,24461	,054	-1,3401	,0067
Güç	2 yaş ve altı	3 yaş	,32273	,14118	,154	-,0659	,7114
		4 yaş	,00000	,16036	1,000	-,4415	,4415
		5 yaş	-,56061*	,19087	,030	-1,0861	-,0351
		6 yaş ve üstü	,27273	,24496	,799	-,4016	,9471
	3 yaş	2 yaş ve altı	-,32273	,14118	,154	-,7114	,0659
		4 yaş	-,32273	,14118	,154	-,7114	,0659
		5 yaş	-,88333*	,17506	,000	-1,3653	-,4014
		6 yaş ve üstü	-,05000	,23285	1,000	-,6910	,5910
	4 yaş	2 yaş ve altı	,00000	,16036	1,000	-,4415	,4415
		3 yaş	,32273	,14118	,154	-,0659	,7114
		5 yaş	-,56061*	,19087	,030	-1,0861	-,0351
		6 yaş ve üstü	,27273	,24496	,799	-,4016	,9471
	5 yaş	2 yaş ve altı	,56061*	,19087	,030	,0351	1,0861
		3 yaş	,88333*	,17506	,000	,4014	1,3653
		4 yaş	,56061*	,19087	,030	,0351	1,0861
		6 yaş ve üstü	,83333*	,26593	,017	,1012	1,5654
	6 yaş ve üstü	2 yaş ve altı	-,27273	,24496	,799	-,9471	,4016
		3 yaş	,05000	,23285	1,000	-,5910	,6910
		4 yaş	-,27273	,24496	,799	-,9471	,4016
		5 yaş	-,83333*	,26593	,017	-1,5654	-,1012

Homogeneous Subsets

		Ürün	
yaş	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
6 yaş ve üstü	12	4,1429	
3 yaş	80	4,1929	4,1929
2 yaş ve altı	44	4,2338	4,2338
5 yaş	24	4,3333	4,3333
4 yaş	44	4,4935	
Sig.		,430	,058

Fiyat			
yaş	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
5 yaş	24	4,1667	
3 yaş	80	4,3500	4,3500
2 yaş ve altı	44	4,4545	4,4545
4 yaş	44		4,6364
6 yaş ve üstü	12		4,6667
Sig.		,311	,220

Tutundurma			
yaş	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
2 yaş ve altı	44	2,9091	
3 yaş	80	3,2000	3,2000
6 yaş ve üstü	12	3,3333	3,3333
5 yaş	24		3,5833
4 yaş	44		3,6364
Sig.		,361	,332

Müşteri İlişkileri Yönetimi			
yaş	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
2 yaş ve altı	44	4,0000	
6 yaş ve üstü	12	4,1111	
3 yaş	80	4,1250	
5 yaş	24	4,2778	
4 yaş	44	4,3636	
Sig.		,118	

Hizmet			
yaş	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
6 yaş ve üstü	12	3,9167	
3 yaş	80		4,3625
5 yaş	24		4,5000
2 yaş ve altı	44		4,5227
4 yaş	44		4,6591
Sig.		1,000	,141

Değer Zinciri			
yaş	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
6 yaş ve üstü	12	3,3333	
2 yaş ve altı	44	3,6364	3,6364
5 yaş	24	3,7500	3,7500
4 yaş	44		3,9545
3 yaş	80		4,0500
Sig.		,249	,256

Tedarik Zinciri			
yaş	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
6 yaş ve üstü	12	3,3333	
3 yaş	80		3,9750
5 yaş	24		4,0000
4 yaş	44		4,0455
2 yaş ve altı	44		4,2273
Sig.		1,000	,662

yaş	Güç		
	N	Subset for alpha = 0,05	
		1	2
3 yaş	80	3,9500	
6 yaş ve üstü	12	4,0000	
2 yaş ve altı	44	4,2727	
4 yaş	44	4,2727	
5 yaş	24		4,8333
Sig.		,508	1,000

Kruskal-Wallis Test			
	Ranks		
	yaş	N	Mean Rank
Ürün	2 yaş ve altı	44	91,95
	3 yaş	80	89,90
	4 yaş	44	136,50
	5 yaş	24	112,50
	6 yaş ve üstü	12	80,50
	Total	204	
Fiyat	2 yaş ve altı	44	103,05
	3 yaş	80	95,00
	4 yaş	44	120,86
	5 yaş	24	82,17
	6 yaş ve üstü	12	123,83
	Total	204	
Tutundurma	2 yaş ve altı	44	74,50
	3 yaş	80	98,90
	4 yaş	44	127,23
	5 yaş	24	119,17
	6 yaş ve üstü	12	105,17
	Total	204	
Müşteri ilişkileri yönetimi	2 yaş ve altı	44	85,23
	3 yaş	80	100,70
	4 yaş	44	121,59
	5 yaş	24	111,17
	6 yaş ve üstü	12	90,50
	Total	204	
Hizmet	2 yaş ve altı	44	109,41
	3 yaş	80	92,20
	4 yaş	44	126,68
	5 yaş	24	97,50
	6 yaş ve üstü	12	67,17
	Total	204	
Değer zinciri	2 yaş ve altı	44	85,59
	3 yaş	80	113,00
	4 yaş	44	111,23
	5 yaş	24	96,83
	6 yaş ve üstü	12	73,83
	Total	204	
Tedarik zinciri	2 yaş ve altı	44	115,23
	3 yaş	80	96,30
	4 yaş	44	107,77
	5 yaş	24	99,17
	6 yaş ve üstü	12	84,50
	Total	204	
Güç	2 yaş ve altı	44	107,23
	3 yaş	80	85,50

4 yaş	44	107,23
5 yaş	24	148,83
6 yaş ve üstü	12	88,50
Total	204	

	Test Statistics <sup>a,b</sup>							
	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Hizmet	Değer zinciri	Tedarik zinciri	Güç
Chi-Square	22,496	12,812	20,048	9,600	15,430	10,561	4,792	26,212
df	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,012	,000	,048	,004	,032	,309	,000

Mann-Whitney Test

	yaş	Ranks		
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün	2 yaş ve altı	44	62,32	2742,00
	3 yaş	80	62,60	5008,00
	Total	124		
Fiyat	2 yaş ve altı	44	65,77	2894,00
	3 yaş	80	60,70	4856,00
	Total	124		
Tutundurma	2 yaş ve altı	44	52,86	2326,00
	3 yaş	80	67,80	5424,00
	Total	124		
Müşteri ilişkileri yönetimi	2 yaş ve altı	44	56,14	2470,00
	3 yaş	80	66,00	5280,00
	Total	124		
Hizmet	2 yaş ve altı	44	68,86	3030,00
	3 yaş	80	59,00	4720,00
	Total	124		
Değer zinciri	2 yaş ve altı	44	49,77	2190,00
	3 yaş	80	69,50	5560,00
	Total	124		
Tedarik zinciri	2 yaş ve altı	44	70,14	3086,00
	3 yaş	80	58,30	4664,00
	Total	124		
Güç	2 yaş ve altı	44	71,05	3126,00
	3 yaş	80	57,80	4624,00
	Total	124		

	Test Statistics <sup>a</sup>							
	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Hizmet	Değer zinciri	Tedarik zinciri	Güç
Mann-Whitney U	1752,000	1616,000	1336,000	1480,000	1480,000	1200,000	1424,000	1384,000
Wilcoxon W	2742,000	4856,000	2326,000	2470,000	4720,000	2190,000	4664,000	4624,000
Z	-,042	-,862	-2,226	-1,472	-1,487	-2,984	-1,819	-2,109
Asymp. Sig. (2-tailed)	,966	,389	,026	,141	,137	,003	,069	,035

	yaş	Ranks		
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün	2 yaş ve altı	44	36,50	1606,00
	4 yaş	44	52,50	2310,00
	Total	88		
Fiyat	2 yaş ve altı	44	40,50	1782,00
	4 yaş	44	48,50	2134,00
	Total	88		
Tutundurma	2 yaş ve altı	44	33,59	1478,00

	4 yaş	44	55,41	2438,00
	Total	88		
Müşteri ilişkileri yönetimi	2 yaş ve altı	44	37,41	1646,00
	4 yaş	44	51,59	2270,00
	Total	88		
Hizmet	2 yaş ve altı	44	41,59	1830,00
	4 yaş	44	47,41	2086,00
	Total	88		
Değer zinciri	2 yaş ve altı	44	39,95	1758,00
	4 yaş	44	49,05	2158,00
	Total	88		
Tedarik zinciri	2 yaş ve altı	44	45,95	2022,00
	4 yaş	44	43,05	1894,00
	Total	88		
Güç	2 yaş ve altı	44	44,50	1958,00
	4 yaş	44	44,50	1958,00
	Total	88		

	Test Statistics <sup>a</sup>							
	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Hizmet	Değer zinciri	Tedarik zinciri	Güç
Mann-Whitney U	616,000	792,000	488,000	656,000	840,000	768,000	904,000	968,000
Wilcoxon W	1606,000	1782,000	1478,000	1646,000	1830,000	1758,000	1894,000	1958,000
Z	-2,961	-1,703	-4,026	-2,630	-1,098	-1,702	-,559	,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,003	,089	,000	,009	,272	,089	,576	1,000

Mann-Whitney Test				
	yaş	Ranks		Sum of Ranks
		N	Mean Rank	
Ürün	2 yaş ve altı	44	32,14	1414,00
	5 yaş	24	38,83	932,00
	Total	68		
Fiyat	2 yaş ve altı	44	37,05	1630,00
	5 yaş	24	29,83	716,00
	Total	68		
Tutundurma	2 yaş ve altı	44	29,23	1286,00
	5 yaş	24	44,17	1060,00
	Total	68		
Müşteri ilişkileri yönetimi	2 yaş ve altı	44	31,59	1390,00
	5 yaş	24	39,83	956,00
	Total	68		
Hizmet	2 yaş ve altı	44	35,59	1566,00
	5 yaş	24	32,50	780,00
	Total	68		
Değer zinciri	2 yaş ve altı	44	33,95	1494,00
	5 yaş	24	35,50	852,00
	Total	68		
Tedarik zinciri	2 yaş ve altı	44	36,50	1606,00
	5 yaş	24	30,83	740,00
	Total	68		
Güç	2 yaş ve altı	44	29,59	1302,00
	5 yaş	24	43,50	1044,00
	Total	68		

	Test Statistics <sup>a</sup>							
	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Hizmet	Değer zinciri	Tedarik zinciri	Güç
Mann-Whitney U	424,000	416,000	296,000	400,000	480,000	504,000	440,000	312,000
Wilcoxon W	1414,000	716,000	1286,000	1390,000	780,000	1494,000	740,000	1302,000
Z	-1,355	-1,626	-3,001	-1,660	-,636	-,314	-1,179	-3,160
Asymp. Sig. (2-tailed)	,175	,104	,003	,097	,525	,754	,238	,002

Mann-Whitney Test				
	yaş	Ranks		Sum of Ranks
		N	Mean Rank	
Ürün	2 yaş ve altı	44	28,50	1254,00
	6 yaş ve üstü	12	28,50	342,00
	Total	56		
Fiyat	2 yaş ve altı	44	27,23	1198,00
	6 yaş ve üstü	12	33,17	398,00
	Total	56		
Tutundurma	2 yaş ve altı	44	26,32	1158,00
	6 yaş ve üstü	12	36,50	438,00
	Total	56		
Müşteri ilişkileri yönetimi	2 yaş ve altı	44	27,59	1214,00
	6 yaş ve üstü	12	31,83	382,00
	Total	56		
Hizmet	2 yaş ve altı	44	30,86	1358,00
	6 yaş ve üstü	12	19,83	238,00
	Total	56		
Değer zinciri	2 yaş ve altı	44	29,41	1294,00
	6 yaş ve üstü	12	25,17	302,00
	Total	56		
Tedarik zinciri	2 yaş ve altı	44	30,14	1326,00
	6 yaş ve üstü	12	22,50	270,00
	Total	56		
Güç	2 yaş ve altı	44	29,59	1302,00
	6 yaş ve üstü	12	24,50	294,00
	Total	56		

	Test Statistics <sup>a</sup>							
	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Hizmet	Değer zinciri	Tedarik zinciri	Güç
Mann-Whitney U	264,000	208,000	168,000	224,000	160,000	224,000	192,000	216,000
Wilcoxon W	342,000	1198,000	1158,000	1214,000	238,000	302,000	270,000	294,000
Z	,000	-1,291	-1,932	-,805	-2,114	-,812	-1,498	-1,030
Asymp. Sig. (2-tailed)	1,000	,197	,053	,421	,034	,417	,134	,303

Mann-Whitney Test				
	yaş	Ranks		Sum of Ranks
		N	Mean Rank	
Ürün	3 yaş	80	53,00	4240,00
	4 yaş	44	79,77	3510,00
	Total	124		
Fiyat	3 yaş	80	56,90	4552,00
	4 yaş	44	72,68	3198,00
	Total	124		
Tutundurma	3 yaş	80	56,40	4512,00
	4 yaş	44	73,59	3238,00
	Total	124		
Müşteri ilişkileri yönetimi	3 yaş	80	57,80	4624,00
	4 yaş	44	71,05	3126,00
	Total	124		
Hizmet	3 yaş	80	55,30	4424,00
	4 yaş	44	75,59	3326,00
	Total	124		
Değer zinciri	3 yaş	80	61,90	4952,00
	4 yaş	44	63,59	2798,00
	Total	124		



Tedarik zinciri	3 yaş	80	60,00	4800,00
	4 yaş	44	67,05	2950,00
	Total	124		
Güç	3 yaş	80	57,80	4624,00
	4 yaş	44	71,05	3126,00
	Total	124		

	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Test Statistics <sup>a</sup>				
				Müşteri ilişkileri yönetimi	Hizmet	Değer zinciri	Tedarik zinciri	Güç
Mann-Whitney U	1000,000	1312,000	1272,000	1384,000	1184,000	1712,000	1560,000	1384,000
Wilcoxon W	4240,000	4552,000	4512,000	4624,000	4424,000	4952,000	4800,000	4624,000
Z	-4,004	-2,660	-2,565	-1,983	-3,062	-,261	-1,085	-2,109
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,008	,010	,047	,002	,794	,278	,035

Mann-Whitney Test				
	yaş	Ranks		Sum of Ranks
		N	Mean Rank	
Ürün	3 yaş	80	49,30	3944,00
	5 yaş	24	63,17	1516,00
	Total	104		
Fiyat	3 yaş	80	54,10	4328,00
	5 yaş	24	47,17	1132,00
	Total	104		
Tutundurma	3 yaş	80	50,10	4008,00
	5 yaş	24	60,50	1452,00
	Total	104		
Müşteri ilişkileri yönetimi	3 yaş	80	50,90	4072,00
	5 yaş	24	57,83	1388,00
	Total	104		
Hizmet	3 yaş	80	51,30	4104,00
	5 yaş	24	56,50	1356,00
	Total	104		
Değer zinciri	3 yaş	80	54,40	4352,00
	5 yaş	24	46,17	1108,00
	Total	104		
Tedarik zinciri	3 yaş	80	52,20	4176,00
	5 yaş	24	53,50	1284,00
	Total	104		
Güç	3 yaş	80	45,00	3600,00
	5 yaş	24	77,50	1860,00
	Total	104		

	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Test Statistics <sup>a</sup>				
				Müşteri ilişkileri yönetimi	Hizmet	Değer zinciri	Tedarik zinciri	Güç
Mann-Whitney U	704,000	832,000	768,000	832,000	864,000	808,000	936,000	360,000
Wilcoxon W	3944,000	1132,000	4008,000	4072,000	4104,000	1108,000	4176,000	3600,000
Z	-2,006	-1,113	-1,489	-,997	-,757	-1,211	-,191	-4,981
Asymp. Sig. (2-tailed)	,045	,266	,136	,319	,449	,226	,849	,000

Mann-Whitney Test				
	yaş	Ranks		Sum of Ranks
		N	Mean Rank	
Ürün	3 yaş	80	46,50	3720,00
	6 yaş ve üstü	12	46,50	558,00
	Total	92		
Fiyat	3 yaş	80	44,80	3584,00
	6 yaş ve üstü	12	57,83	694,00
	Total	92		
Tutundurma	3 yaş	80	46,10	3688,00
	6 yaş ve üstü	12	49,17	590,00
	Total	92		
Müşteri ilişkileri yönetimi	3 yaş	80	47,50	3800,00
	6 yaş ve üstü	12	39,83	478,00
	Total	92		

	Total	92		
Hizmet	3 yaş	80	48,10	3848,00
	6 yaş ve üstü	12	35,83	430,00
	Total	92		
Değer zinciri	3 yaş	80	48,70	3896,00
	6 yaş ve üstü	12	31,83	382,00
	Total	92		
Tedarik zinciri	3 yaş	80	47,30	3784,00
	6 yaş ve üstü	12	41,17	494,00
	Total	92		
Güç	3 yaş	80	46,40	3712,00
	6 yaş ve üstü	12	47,17	566,00
	Total	92		

	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Hizmet	Değer zinciri	Tedarik zinciri	Güç
Mann-Whitney U	480,000	344,000	448,000	400,000	352,000	304,000	416,000	472,000
Wilcoxon W	558,000	3584,000	3688,000	478,000	430,000	382,000	494,000	3712,000
Z	,000	-1,790	-,374	-,934	-1,502	-2,110	-,764	-,100
Asymp. Sig. (2-tailed)	1,000	,073	,708	,350	,133	,035	,445	,920

#### Mann-Whitney Test

	yaş	Ranks		Sum of Ranks
		N	Mean Rank	
Ürün	4 yaş	44	38,86	1710,00
	5 yaş	24	26,50	636,00
	Total	68		
Fiyat	4 yaş	44	38,86	1710,00
	5 yaş	24	26,50	636,00
	Total	68		
Tutundurma	4 yaş	44	35,59	1566,00
	5 yaş	24	32,50	780,00
	Total	68		
Müşteri ilişkileri yönetimi	4 yaş	44	36,14	1590,00
	5 yaş	24	31,50	756,00
	Total	68		
Hizmet	4 yaş	44	39,41	1734,00
	5 yaş	24	25,50	612,00
	Total	68		
Değer zinciri	4 yaş	44	35,41	1558,00
	5 yaş	24	32,83	788,00
	Total	68		
Tedarik zinciri	4 yaş	44	35,41	1558,00
	5 yaş	24	32,83	788,00
	Total	68		
Güç	4 yaş	44	29,59	1302,00
	5 yaş	24	43,50	1044,00
	Total	68		

	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Hizmet	Değer zinciri	Tedarik zinciri	Güç
Mann-Whitney U	336,000	336,000	480,000	456,000	312,000	488,000	488,000	312,000
Wilcoxon W	636,000	636,000	780,000	756,000	612,000	788,000	788,000	1302,000
Z	-2,516	-2,787	-,625	-,941	-2,885	-,534	-,537	-3,160
Asymp. Sig. (2-tailed)	,012	,005	,532	,347	,004	,593	,591	,002

#### Mann-Whitney Test

	yaş	Ranks		Sum of Ranks
		N	Mean Rank	
Ürün	4 yaş	44	32,86	1446,00
	6 yaş ve üstü	12	12,50	150,00
	Total	56		
Fiyat	4 yaş	44	28,32	1246,00

	6 yaş ve üstü	12	29,17	350,00
	Total	56		
Tutundurma	4 yaş	44	30,14	1326,00
	6 yaş ve üstü	12	22,50	270,00
	Total	56		
Müşteri ilişkileri yönetimi	4 yaş	44	30,32	1334,00
	6 yaş ve üstü	12	21,83	262,00
	Total	56		
Hizmet	4 yaş	44	31,77	1398,00
	6 yaş ve üstü	12	16,50	198,00
	Total	56		
Değer zinciri	4 yaş	44	30,68	1350,00
	6 yaş ve üstü	12	20,50	246,00
	Total	56		
Tedarik zinciri	4 yaş	44	29,77	1310,00
	6 yaş ve üstü	12	23,83	286,00
	Total	56		
Güç	4 yaş	44	29,59	1302,00
	6 yaş ve üstü	12	24,50	294,00
	Total	56		

	Test Statistics <sup>a</sup>							
	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Hizmet	Değer zinciri	Tedarik zinciri	Güç
Mann-Whitney U	72,000	256,000	192,000	184,000	120,000	168,000	208,000	216,000
Wilcoxon W	150,000	1246,000	270,000	262,000	198,000	246,000	286,000	294,000
Z	-3,912	-,192	-1,467	-1,617	-2,968	-1,991	-1,181	-1,030
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,847	,142	,106	,003	,047	,238	,303

#### Mann-Whitney Test

	yaş	Ranks		
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün	5 yaş	24	21,50	516,00
	6 yaş ve üstü	12	12,50	150,00
	Total	36		
Fiyat	5 yaş	24	16,17	388,00
	6 yaş ve üstü	12	23,17	278,00
	Total	36		
Tutundurma	5 yaş	24	19,50	468,00
	6 yaş ve üstü	12	16,50	198,00
	Total	36		
Müşteri ilişkileri yönetimi	5 yaş	24	19,50	468,00
	6 yaş ve üstü	12	16,50	198,00
	Total	36		
Hizmet	5 yaş	24	20,50	492,00
	6 yaş ve üstü	12	14,50	174,00
	Total	36		
Değer zinciri	5 yaş	24	19,83	476,00
	6 yaş ve üstü	12	15,83	190,00
	Total	36		
Tedarik zinciri	5 yaş	24	19,50	468,00
	6 yaş ve üstü	12	16,50	198,00
	Total	36		
Güç	5 yaş	24	21,83	524,00
	6 yaş ve üstü	12	11,83	142,00
	Total	36		

**Tablo-41. Müşteri Birleşim Analizine Göre İstatistikler**

Test Statistics<sup>b</sup>

	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Hizmet	Değer zinciri	Tedarik zinciri	Güç
Mann-Whitney U	72,000	88,000	120,000	120,000	96,000	112,000	120,000	64,000
Wilcoxon W	150,000	388,000	198,000	198,000	174,000	190,000	198,000	142,000
Z	-2,905	-2,071	-,828	-,817	-1,708	-1,133	-,828	-3,227
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004	,038	,408	,414	,088	,257	,408	,001
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,015 <sup>a</sup>	,062 <sup>a</sup>	,436 <sup>a</sup>	,436 <sup>a</sup>	,112 <sup>a</sup>	,295 <sup>a</sup>	,436 <sup>a</sup>	,006 <sup>a</sup>

**Tablo-42. Bayi Dağıtıcı Pazarlama Bileşenleri Analizi İstatistikleri**

T-Test		Group Statistics				
	Grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Ürün	Dağıtıcı	40	4,3083	,44745	,07075	
	Bayi	1000	4,4577	,43064	,01362	
Fiyat	Dağıtıcı	40	4,5000	,67937	,10742	
	Bayi	1000	4,3990	,85588	,02707	
Tutundurma	Dağıtıcı	40	3,7250	,72013	,11386	
	Bayi	1000	3,8725	,64365	,02035	
Müşteri ilişkileri yönetimi	Dağıtıcı	40	4,3179	,35510	,05615	
	Bayi	1000	4,3317	,41764	,01321	
Değer zinciri	Dağıtıcı	40	3,8333	,71213	,11260	
	Bayi	1000	3,8063	,70015	,02214	
Tedarik zinciri yönetimi	Dağıtıcı	40	4,3313	,48084	,07603	
	Bayi	1000	4,2380	,47856	,01513	
Güç	Dağıtıcı	40	4,6250	,41986	,06639	
	Bayi	1000	4,2625	,63265	,02001	
Çatışma	Dağıtıcı	40	4,4500	,93233	,14741	
	Bayi	1000	4,5130	,77617	,02454	
Dağıtım	Dağıtıcı	40	4,9000	,30382	,04804	
	Bayi	1000	4,7350	,44155	,01396	

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ürün	Equal variances assumed	2,452	,118	2,147	1038	,032	-,14933	,06954	-,28579	-,01287
	Equal variances not assumed			2,073	41,941	,044	-,14933	,07205	-,29474	-,00393
Fiyat	Equal variances assumed	,645	,422	,737	1038	,461	-,10100	,13704	-,16792	,36992
	Equal variances not assumed			,912	44,102	,367	-,10100	,11077	-,12224	,32424
Tutundurma	Equal variances assumed	2,274	,132	1,415	1038	,158	-,14750	,10427	-,35211	,05711
	Equal variances not assumed			1,275	41,531	,209	-,14750	,11567	-,38101	,08601
Müşteri ilişkileri yönetimi	Equal variances assumed	4,986	,026	-,207	1038	,836	-,01386	,06699	-,14531	,11760
	Equal variances not assumed			-,240	43,430	,811	-,01386	,05768	-,13015	,10243
Değer zinciri	Equal variances assumed	,027	,870	,239	1038	,811	-,02700	,11297	-,19467	,24867
	Equal variances not assumed			,235	42,072	,815	-,02700	,11475	-,20457	,25857
Tedarik zinciri yönetimi	Equal variances assumed	,632	,427	1,208	1038	,227	-,09325	,07718	-,05820	,24470
	Equal variances not assumed			1,203	42,149	,236	-,09325	,07752	-,06317	,24967
Güç	Equal variances	4,624	,032	3,591	1038	,000	-,36250	,1009	-,16444	-,56056

	assumed									
	Equal variances not assumed		5,228	46,39	,000	,36250	,0693	,22297	,50203	
Çatışma	assumed	,452	,502	-,499	1038	,618	-,06300	,1261	-,31062	,18462
	Equal variances not assumed									
	assumed									
	Equal variances not assumed									
Dağıtım	assumed	38,67	,000	2,341	1038	,019	,16500	,0704	,02668	,30332
	Equal variances not assumed									
	assumed									
	Equal variances not assumed		3,298	45,85	,002	,16500	,0500	,06429	,26571	

Mann-Whitney Test

		Ranks		
	Grup	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün	Dağıtıcı	40	419,16	16766,50
	Bayi	1000	524,55	524553,50
	Total	1040		
Fiyat	Dağıtıcı	40	540,55	21622,00
	Bayi	1000	519,70	519698,00
	Total	1040		
Tutundurma	Dağıtıcı	40	457,10	18284,00
	Bayi	1000	523,04	523036,00
	Total	1040		
Müşteri ilişkileri yönetimi	Dağıtıcı	40	510,04	20401,50
	Bayi	1000	520,92	520918,50
	Total	1040		
Değer zinciri	Dağıtıcı	40	521,35	20854,00
	Bayi	1000	520,47	520466,00
	Total	1040		
Tedarik zinciri yönetimi	Dağıtıcı	40	578,23	23129,00
	Bayi	1000	518,19	518191,00
	Total	1040		
Güç	Dağıtıcı	40	688,50	27540,00
	Bayi	1000	513,78	513780,00
	Total	1040		
Çatışma	Dağıtıcı	40	511,68	20467,00
	Bayi	1000	520,85	520853,00
	Total	1040		
Dağıtım	Dağıtıcı	40	603,00	24120,00
	Bayi	1000	517,20	517200,00
	Total	1040		

	Test Statistics <sup>a</sup>								
	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Değer zinciri	Tedarik zinciri yönetimi	Güç	Çatışma	Dağıtım
Mann-Whitney U	15946,500	19198,000	17464,000	19581,500	19966,000	17691,000	13280,000	19647,000	16700,000
Wilcoxon W	16766,500	519698,000	18284,000	20401,500	520466,000	518191,000	513780,000	20467,000	51720,000
Z	-2,200	-,487	-1,377	-,226	-,018	-1,245	-3,752	-,222	-2,336
Asymp. Sig. (2-tailed)	,028	,627	,168	,821	,985	,213	,000	,824	,020

**Tablo-43. Dağıtıcı Bayi Arasında Değer Zinciri Analizi İstatistikleri**

T-Test										
Group Statistics										
	Grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
Akaryakt tedarikimiz diğer firmalardan farklıdır.	Dağıtıcı	40	3,40	1,446	,229					
	Bayi	1000	3,51	1,361	,043					
Fiyatların diğer firmalardan ucuz olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,15	,975	,154					
	Bayi	1000	3,51	1,112	,035					
Personelimizin eğitim vb. özellikleri ile diğer firmalardan farklı olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	3,95	,932	,147					
	Bayi	1000	4,40	,798	,025					

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances										
t-test for Equality of Means										
										95% Confidence Interval of the Difference
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Akaryakt tedarikimiz diğer firmalardan farklıdır.	Equal variances assumed	,669	,414	-,491	1038	,624	-,108	,220	-,540	,324
	Equal variances not assumed			-,464	41,808	,645	-,108	,233	-,578	,362
Fiyatların diğer firmalardan ucuz olması önemlidir.	Equal variances assumed	3,756	,053	3,595	1038	,000	,642	,179	,292	,992
	Equal variances not assumed			4,059	43,159	,000	,642	,158	,323	,961
Personelimizin eğitim vb. özellikleri ile diğer firmalardan farklı olması önemlidir.	Equal variances assumed	6,549	,011	3,496	1038	,000	-,453	,130	-,707	-,199
	Equal variances not assumed			3,029	41,319	,004	-,453	,150	-,755	-,151

Mann-Whitney Test				
Ranks				
	Grup	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Akaryakt tedarikimiz diğer firmalardan farklıdır.	Dağıtıcı	40	491,10	19644,00
	Bayi	1000	521,68	521676,00
	Total	1040		
Fiyatların diğer firmalardan ucuz olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	687,90	27516,00
	Bayi	1000	513,80	513804,00
	Total	1040		
Personelimizin eğitim vb. Özellikleri ile diğer firmalardan farklı olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	387,43	15497,00
	Bayi	1000	525,82	525823,00
	Total	1040		

Test Statistics <sup>a</sup>			
	Akaryakt tedarikimiz diğer firmalardan farklıdır.	Fiyatların diğer firmalardan ucuz olması önemlidir.	Personelimizin eğitim vb. Özellikleri ile diğer firmalardan farklı olması önemlidir.
Mann-Whitney U	18824,000	13304,000	14677,000
Wilcoxon W	19644,000	513804,000	15497,000
Z	-,652	-3,729	-3,212
Asymp. Sig. (2-tailed)	,515	,000	,001

**Tablo-44. Tedarik Zinciri, Hizmet Analizi İstatistikleri**

T-Test					
Group Statistics					
	Grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İkmallerin zamanında yapılması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,70	,648	,103
	Bayi	1000	4,67	,514	,016
Ürünlerde iskonto yapılması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,20	1,043	,165
	Bayi	1000	3,76	1,037	,033
İlişkilerde stok seviyesi önemlidir.	Dağıtıcı	40	3,75	1,149	,182
	Bayi	1000	3,78	,918	,029
Satış vb. Taahhütlerin tutturulması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,30	,853	,135
	Bayi	1000	4,14	,803	,025
Karşılıklı anlaşmalar önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,50	,599	,095
	Bayi	1000	4,45	,744	,024
Çalışanların nazik, güvenilir ve inandırıcı olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,60	,672	,106
	Bayi	1000	4,60	,572	,018
İlişkilerde sözleşmeler önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,45	,815	,129
	Bayi	1000	4,36	,761	,024
Pazara ilişkin bilgilerin zamanında verilmesi önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,15	,736	,116
	Bayi	1000	4,16	,813	,026

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances					t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
İkmallerin zamanında yapılması önemlidir.	Equal variances assumed	,347	,556	,370	1038	,711	,031	,084	-,133	,195
	Equal variances not assumed			,299	40,980	,767	,031	,104	-,179	,241
Ürünlerde iskonto yapılması önemlidir.	Equal variances assumed	,265	,607	2,660	1038	,008	,445	,167	,117	,773
	Equal variances not assumed			2,647	42,147	,011	,445	,168	,106	,784
İlişkilerde stok seviyesi önemlidir.	Equal variances assumed	6,477	,011	-,174	1038	,862	-,026	,150	-,320	,268
	Equal variances not assumed			-,141	41,015	,888	-,026	,184	-,398	,346
Satış vb. Taahhütlerin tutturulması önemlidir.	Equal variances assumed	2,424	,120	1,271	1038	,204	,165	,130	-,090	,420
	Equal variances not assumed			1,202	41,812	,236	,165	,137	-,112	,442
Karşılıklı anlaşmalar önemlidir.	Equal variances assumed	2,162	,142	,428	1038	,669	,051	,119	-,183	,285
	Equal variances not assumed			,522	43,957	,604	,051	,098	-,146	,248
Çalışanların nazik, güvenilir ve inandırıcı olması önemlidir.	Equal variances assumed	1,248	,264	-,032	1038	,974	-,003	,093	-,185	,179
	Equal variances not assumed			-,028	41,297	,978	-,003	,108	-,221	,215
İlişkilerde sözleşmeler önemlidir.	Equal variances assumed	,906	,341	,748	1038	,455	,092	,123	-,149	,333
	Equal variances not assumed			,702	41,763	,487	,092	,131	-,173	,357
Pazara ilişkin bilgilerin zamanında verilmesi önemlidir.	Equal variances assumed	1,129	,288	-,069	1038	,945	-,009	,131	-,265	,247
	Equal variances not assumed			-,076	42,897	,940	-,009	,119	-,249	,231

Mann-Whitney Test				
Ranks				
	Grup	N	Mean Rank	Sum of Ranks
İkmallerin zamanında yapılması önemlidir.	Dağıtıcı	40	562,10	22484,00
	Bayi	1000	518,84	518836,00
	Total	1040		
Ürünlerde iskonto yapılması önemlidir.	Dağıtıcı	40	654,40	26176,00
	Bayi	1000	515,14	515144,00
	Total	1040		
İlişkilerde stok seviyesi önemlidir.	Dağıtıcı	40	525,35	21014,00
	Bayi	1000	520,31	520306,00
	Total	1040		
Satış vb. Taahhütlerin tutturulması önemlidir.	Dağıtıcı	40	581,33	23253,00
	Bayi	1000	518,07	518067,00
	Total	1040		

Karşılıklı anlaşmalar önemlidir.	Dağıtıcı	40	520,08	20803,00
	Bayi	1000	520,52	520517,00
	Total	1040		
Çalışanların nazik, güvenilir ve inandırıcı olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	535,95	21438,00
	Bayi	1000	519,88	519882,00
	Total	1040		
İlişkilerde sözleşmeler önemlidir.	Dağıtıcı	40	566,30	22652,00
	Bayi	1000	518,67	518668,00
	Total	1040		
Pazara ilişkin bilgilerin zamanında verilmesi önemlidir.	Dağıtıcı	40	508,88	20355,00
	Bayi	1000	520,97	520965,00
	Total	1040		

Test Statistics <sup>a</sup>								
	İkmalenin zamanında yapılması önemlidir.	Ürünlerde iskonto yapılması önemlidir.	İlişkilerde stok seviyesi önemlidir.	Satış vb. Taahhütlerin tutturulması önemlidir.	Karşılıklı anlaşmalar önemlidir.	Çalışanların nazik, güvenilir ve inandırıcı olması önemlidir.	İlişkilerde sözleşmeler önemlidir.	Pazara ilişkin bilgilerin zamanında verilmesi önemlidir.
Mann-Whitney U	18336,000	14644,000	19806,000	17567,000	19983,000	19382,000	18168,000	19535,000
Wilcoxon W	518836,000	515144,000	520306,000	518067,000	20803,000	519882,000	518668,000	20355,000
Z	-1,114	-3,006	-,109	-1,397	-,010	-,397	-1,087	-,267
Asymp. Sig. (2-tailed)	,265	,003	,913	,162	,992	,691	,277	,789

**Tablo-45.Dağıtıcı ile Bayi Fiyat Analiz İstatistikleri**

T-Test										
Group Statistics										
Grup		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
Akaryakıt ürünlerinde uygun fiyatlandırma önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,50	,679	,107					
	Bayi	1000	4,40	,856	,027					
	Total	1040								
Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances						t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Akaryakıt ürünlerinde uygun fiyatlandırma önemlidir.	Equal variances assumed	,645	,422	,737	1038	,461	,101	,137	-,168	,370
	Equal variances not assumed			,912	44,102	,367	,101	,111	-,122	,324
	Total									
Mann-Whitney Test										
Ranks										
Grup		N	Mean Rank	Sum of Ranks						
Akaryakıt ürünlerinde uygun fiyatlandırma önemlidir.	Dağıtıcı	40	540,55	21622,00						
	Bayi	1000	519,70	519698,00						
	Total	1040								
Test Statistics <sup>a</sup>										
Akaryakıt ürünlerinde uygun fiyatlandırma önemlidir.										
Mann-Whitney U	19198,000									
Wilcoxon W	519698,000									
Z	-,487									
Asymp. Sig. (2-tailed)	,627									



**Tablo-46. Dağıtıcı Bayi Tutundurma Analiz İstatistikleri**

T-Test					
	Grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kurumu tanıtıcı reklamlar önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,35	,736	,116
	Bayi	1000	4,18	,768	,024
Ürünü Tanıtıcı reklamlar önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,00	,784	,124
Sosyal sorumluluk projeleri yapılması önemlidir.	Dağıtıcı	40	3,40	,982	,155
	Bayi	1000	3,80	,978	,031
Sponsorluk alınması önemlidir.	Dağıtıcı	40	3,15	1,210	,191
	Bayi	1000	3,44	1,024	,032

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances						t-test for Equality of Means				
						95% Confidence Interval of the Difference				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Kurumu tanıtıcı reklamlar önemlidir.	Equal variances assumed	,156	,693	1,375	1038	,170	,170	,124	-,073	,413
	Equal variances not assumed			1,431	42,475	,160	,170	,119	-,070	,410
Ürünü Tanıtıcı reklamlar önemlidir.	Equal variances assumed	,544	,461	-,496	1038	,620	-,068	,137	-,337	,201
	Equal variances not assumed			-,536	42,775	,595	-,068	,127	-,324	,188
Sosyal sorumluluk projeleri yapılması önemlidir.	Equal variances assumed	,028	,867	-	1038	,012	-,398	,158	-,707	-,089
	Equal variances not assumed			2,514	42,153	,016	-,398	,158	-,717	-,079
Sponsorluk alınması önemlidir.	Equal variances assumed	1,872	,172	-	1038	,077	-,294	,166	-,620	,032
	Equal variances not assumed			1,515	41,264	,137	-,294	,194	-,686	,098

Mann-Whitney Test				
Ranks				
	Grup	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Kurumu tanıtıcı reklamlar önemlidir.	Dağıtıcı	40	580,33	23213,00
	Bayi	1000	518,11	518107,00
	Total	1040		
Ürünü Tanıtıcı reklamlar önemlidir.	Dağıtıcı	40	487,90	19516,00
	Bayi	1000	521,80	521804,00
	Total	1040		
Sosyal sorumluluk projeleri yapılması önemlidir.	Dağıtıcı	40	395,63	15825,00
	Bayi	1000	525,50	525495,00
	Total	1040		
Sponsorluk alınması önemlidir.	Dağıtıcı	40	450,70	18028,00
	Bayi	1000	523,29	523292,00
	Total	1040		

Test Statistics <sup>a</sup>				
	Kurumu tanıtıcı reklamlar önemlidir.	Ürünü Tanıtıcı reklamlar önemlidir.	Sosyal sorumluluk projeleri yapılması önemlidir.	Sponsorluk alınması önemlidir.
Mann-Whitney U	17607,000	18696,000	15005,000	17208,000
Wilcoxon W	518107,000	19516,000	15825,000	18028,000
Z	-1,390	-,745	-2,838	-1,567
Asymp. Sig. (2-tailed)	,165	,456	,005	,117

**Tablo-47. Dağıtıcı Bayi Tutundurma Analiz İstatistikleri**

T-Test										
Group Statistics										
		Grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Dağıtıcı ile bayi arasında güç önemlidir.	Dağıtıcı		40	4,80	,405					
	Bayi		1000	4,44	,722					
İlişkilerde uzmanlık gücünün kimde olduğu önemlidir.	Dağıtıcı		40	4,45	,677					
	Bayi		1000	4,09	,785					

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances							t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Dağıtıcı ile bayi arasında güç önemlidir.	Equal variances assumed	26,175	,000	3,134	1038	,002	,360	,115	,135	,585
	Equal variances not assumed			5,294	49,502	,000	,360	,068	,223	,497
İlişkilerde uzmanlık gücünün kimde olduğu önemlidir.	Equal variances assumed	,000	,993	2,897	1038	,004	,365	,126	,118	,612
	Equal variances not assumed			3,319	43,298	,002	,365	,110	,143	,587

Mann-Whitney Test					
Ranks					
		Grup	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Dağıtıcı ile bayi arasında güç önemlidir.	Dağıtıcı		40	652,60	26104,00
	Bayi		1000	515,22	515216,00
	Total		1040		
İlişkilerde uzmanlık gücünün kimde olduğu önemlidir.	Dağıtıcı		40	647,88	25915,00
	Bayi		1000	515,41	515405,00
	Total		1040		

Test Statistics <sup>a</sup>		
	Dağıtıcı ile bayi arasında güç önemlidir.	İlişkilerde uzmanlık gücünün kimde olduğu önemlidir.
Mann-Whitney U	14716,000	14905,000
Wilcoxon W	515216,000	515405,000
Z	-3,215	-2,938
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,003

**Tablo-48. Dağıtıcı Bayi Ürün Analiz İstatistikleri**

T-Test								
Group Statistics								
	Grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
Akaryakt ürünlerinin motoru koruması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,50	,679	,107			
	Bayi	1000	4,60	,798	,025			
Akaryakt ürünleri ile çok km yapmak önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,53	,679	,107			
	Bayi	1000	4,47	,835	,026			
Akaryakt sektöründe marka önemlidir.	Dağıtıcı	40	3,80	,823	,130			
	Bayi	1000	4,25	,921	,029			
Ürünlerimizin farklı olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	3,40	1,128	,178			
	Bayi	1000	3,95	,843	,027			
İlişkilerde güvenilir olmak önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,68	,572	,090			
	Bayi	1000	4,57	,748	,024			
Ürünlerin hilesiz olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,95	,221	,035			
	Bayi	1000	4,91	,353	,011			
Levene's Test for Equality of Variances								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Akaryakt ürünlerinin motoru koruması önemlidir.	Equal variances assumed	,030	,861	-,789	1038	,430	-,101	,128
	Equal variances not assumed			-,915	43,416	,365	-,101	,110
Akaryakt ürünleri ile çok km yapmak önemlidir.	Equal variances assumed	,794	,373	,441	1038	,659	,059	,134
	Equal variances not assumed			,534	43,859	,596	,059	,111
Akaryakt sektöründe marka önemlidir.	Equal variances assumed	,039	,843	-3,015	1038	,003	-,446	,148
	Equal variances not assumed			-3,346	43,004	,002	-,446	,133
Ürünlerimizin farklı olması önemlidir.	Equal variances assumed	8,383	,004	-4,003	1038	,000	-,552	,138
	Equal variances not assumed			-3,062	40,761	,004	-,552	,180
İlişkilerde güvenilir olmak önemlidir.	Equal variances assumed	1,965	,161	,886	1038	,376	,106	,120
	Equal variances not assumed			1,133	44,506	,263	,106	,094
Ürünlerin hilesiz olması önemlidir.	Equal variances assumed	1,946	,163	,676	1038	,499	,038	,056
	Equal variances not assumed			1,037	47,353	,305	,038	,037
Mann-Whitney Test								
Ranks								
	Grup	N	Mean Rank	Sum of Ranks				
Akaryakt ürünlerinin motoru koruması önemlidir.	Dağıtıcı	40	457,15	18286,00				
	Bayi	1000	523,03	523034,00				
	Total	1040						
Akaryakt ürünleri ile çok km yapmak önemlidir.	Dağıtıcı	40	523,84	20953,50				
	Bayi	1000	520,37	520366,50				
	Total	1040						
Akaryakt sektöründe marka önemlidir.	Dağıtıcı	40	362,30	14492,00				
	Bayi	1000	526,83	526828,00				
	Total	1040						
Ürünlerimizin farklı olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	384,50	15380,00				
	Bayi	1000	525,94	525940,00				
	Total	1040						
İlişkilerde güvenilir olmak önemlidir.	Dağıtıcı	40	548,30	21932,00				
	Bayi	1000	519,39	519388,00				
	Total	1040						
Ürünlerin hilesiz olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	529,05	21162,00				
	Bayi	1000	520,16	520158,00				
	Total	1040						
Test Statistics <sup>a</sup>								
	Akaryakt ürünlerinin motoru koruması önemlidir.	Akaryakt ürünleri ile çok km yapmak önemlidir.	Akaryakt sektöründe marka önemlidir.	Ürünlerimizin farklı olması önemlidir.	İlişkilerde güvenilir olmak önemlidir.			
Mann-Whitney U	17466,000	19866,500	13672,000	14560,000	18888,000			
Wilcoxon W	18286,000	520366,500	14492,000	15380,000	519388,000			
Z	-1,748	-,083	-3,685	-3,098	-,726			
Asymp. Sig. (2-tailed)	,080	,933	,000	,002	,468			

**Tablo-49. Dağıtıcı Bayi Müşteri ilişkileri, Hizmet Analiz İstatistikleri**

T-Test										
Group Statistics										
	Grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
Müşteri ilişkileri önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,58	,594	,094					
	Bayi	1000	4,55	,717	,023					
Pazara ilişkin bilgilendirme önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,00	1,013	,160					
	Bayi	1000	4,16	,727	,023					
Müşteri bağlılığı önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,40	,982	,155					
	Bayi	1000	4,56	,616	,019					
İlişkilerin müşteri merkezli olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,20	,687	,109					
	Bayi	1000	3,98	,907	,029					
İşbirliği içerisinde bulunulması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,20	,687	,109					
	Bayi	1000	4,29	,655	,021					
İlişkilerde her zaman iletişim kurabilmek önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,35	,580	,092					
	Bayi	1000	4,42	,578	,018					
Teknolojik alt yapı önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,50	,599	,095					
	Bayi	1000	4,37	,826	,026					

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances										
t-test for Equality of Means										
95% Confidence Interval of the Difference										
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Müşteri ilişkileri önemlidir.	Equal variances assumed	,446	,504	,252	1038	,801	,029	,115	-,197	,255
	Equal variances not assumed			,300	43,670	,766	,029	,097	-,166	,224
Pazara ilişkin bilgilendirme önemlidir.	Equal variances assumed	3,238	,072	-1,341	1038	,180	-,160	,119	-,394	,074
	Equal variances not assumed			-,989	40,625	,328	-,160	,162	-,487	,167
Müşteri bağlılığı önemlidir.	Equal variances assumed	12,394	,000	-1,537	1038	,125	-,157	,102	-,357	,043
	Equal variances not assumed			-1,003	40,236	,322	-,157	,156	-,473	,159
İlişkilerin müşteri merkezli olması önemlidir.	Equal variances assumed	,982	,322	1,550	1038	,121	,225	,145	-,060	,510
	Equal variances not assumed			2,003	44,625	,051	,225	,112	-,001	,451
İşbirliği içerisinde bulunulması önemlidir.	Equal variances assumed	,033	,855	-,831	1038	,406	-,088	,106	-,296	,120
	Equal variances not assumed			-,796	41,890	,431	-,088	,111	-,311	,135
İlişkilerde her zaman iletişim kurabilmek önemlidir.	Equal variances assumed	,352	,553	-,772	1038	,440	-,072	,093	-,255	,111
	Equal variances not assumed			-,771	42,164	,445	-,072	,093	-,261	,117
Teknolojik alt yapı önemlidir.	Equal variances assumed	3,953	,047	,954	1038	,340	,126	,132	-,133	,385
	Equal variances not assumed			1,282	45,150	,206	,126	,098	-,072	,324

Mann-Whitney Test				
Ranks				
	Grup	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Müşteri ilişkileri önemlidir.	Dağıtıcı	40	517,43	20697,00
	Bayi	1000	520,62	520623,00
	Total	1040		
Pazara ilişkin bilgilendirme önemlidir.	Dağıtıcı	40	492,98	19719,00
	Bayi	1000	521,60	521601,00
	Total	1040		
Müşteri bağlılığı önemlidir.	Dağıtıcı	40	501,70	20068,00
	Bayi	1000	521,25	521252,00
	Total	1040		
İlişkilerin müşteri merkezli olması önemlidir.	Dağıtıcı	40	579,38	23175,00
	Bayi	1000	518,15	518145,00
	Total	1040		
İşbirliği içerisinde bulunulması önemlidir.	Dağıtıcı	40	486,90	19476,00
	Bayi	1000	521,84	521844,00
	Total	1040		
İlişkilerde her zaman iletişim kurabilmek önemlidir.	Dağıtıcı	40	487,18	19487,00
	Bayi	1000	521,83	521833,00
	Total	1040		
Teknolojik alt yapı önemlidir.	Dağıtıcı	40	539,10	21564,00
	Bayi	1000	519,76	519756,00
	Total	1040		

Test Statistics <sup>a</sup>							
	Müşteri ilişkileri önemlidir.	Pazara ilişkin bilgilendirme önemlidir.	Müşteri bağlılığı önemlidir.	İlişkilerin müşteri merkezli olması önemlidir.	İşbirliği içerisinde bulunulması önemlidir.	İlişkilerde her zaman iletişim kurabilmek önemlidir.	Teknolojik alt yapı önemlidir.
Mann-Whitney U	19877,000	18899,000	19248,000	17645,000	18656,000	18667,000	19256,000
Wilcoxon W	20697,000	19719,000	20068,000	518145,000	19476,000	19487,000	519756,000
Z	-,078	-,649	-,473	-,1345	-,797	-,809	-,447
Asymp. Sig. (2-tailed)	,938	,516	,636	,179	,425	,418	,655

**Tablo-50. Dağıtıcı Bayi Tedarik Zinciri Analiz İstatistikleri**

T-Test										
Group Statistics										
	Grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
Akaryakıt teminin zamanında ve eksiksiz yapılması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,90	,304	,048					
	Bayi	1000	4,74	,442	,014					
Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances						t-test for Equality of Means				
95% Confidence Interval of the Difference										
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Akaryakıt teminin zamanında ve eksiksiz yapılması önemlidir.	Equal variances assumed	38,674	,000	2,341	1038	,019	,165	,070	,027	,303
	Equal variances not assumed			3,298	45,856	,002	,165	,050	,064	,266
Mann-Whitney Test										
Ranks										
	Grup	N	Mean Rank	Sum of Ranks						
Akaryakıt teminin zamanında ve eksiksiz yapılması önemlidir.	Dağıtıcı	40	603,00	24120,00						
	Bayi	1000	517,20	517200,00						
	Total	1040								
Akaryakıt teminin zamanında ve eksiksiz yapılması önemlidir.										
Mann-Whitney U					16700,000					
Wilcoxon W					517200,000					
Z					-2,336					
Asymp. Sig. (2-tailed)					,020					

**Tablo-51. Dağıtıcı Bayi Arasında Çatışma Analizi İstatistikleri**

T-Test										
Group Statistics										
	Grup	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
Dağıtıcı ile bayi arasında anlaşmazlıklar yaşanmaması önemlidir.	Dağıtıcı	40	4,45	,932	,147					
	Bayi	1000	4,51	,776	,025					
Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances										
t-test for Equality of Means										
95% Confidence Interval of the Difference										
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error	Lower	Upper
Dağıtıcı ile bayi arasında anlaşmazlıklar yaşanmaması önemlidir.	Equal variances assumed	,452	,502	-,499	1038	,618	-,063	,126	-,311	,185
	Equal variances not assumed			-,422	41,191	,676	-,063	,149	-,365	,239
Mann-Whitney Test										
Ranks										
	Grup	N	Mean Rank	Sum of Ranks						
Dağıtıcı ile bayi arasında anlaşmazlıklar yaşanmaması önemlidir.	Dağıtıcı	40	511,68	20467,00						
	Bayi	1000	520,85	520853,00						
	Total	1040								
Test Statistics <sup>a</sup>										
Dağıtıcı ile bayi arasında anlaşmazlıklar yaşanmaması önemlidir.										
Mann-Whitney U		19647,000								
Wilcoxon W		20467,000								
Z		-,222								
Asymp. Sig. (2-tailed)		,824								

**Tablo-52. Müşteri Analizi İstatistikleri**

T-Test					
Group Statistics					
	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ürün	Kadın	36	4,0794	,45873	,07645
	Erkek	168	4,3231	,40654	,03137
Fiyat	Kadın	36	4,4444	,50395	,08399
	Erkek	168	4,4286	,58496	,04513
Tutundurma	Kadın	36	2,5556	,60684	,10114
	Erkek	168	3,4405	,86483	,06672
Müşteri ilişkileri yönetimi	Kadın	36	4,0370	,52116	,08686
	Erkek	168	4,1944	,57552	,04440
Hizmet	Kadın	36	4,4722	,40434	,06739
	Erkek	168	4,4464	,51776	,03995
Değer zinciri	Kadın	36	3,7222	,68080	,11347
	Erkek	168	3,8929	,79320	,06120
Tedarik zinciri	Kadın	36	4,1111	,57459	,09577
	Erkek	168	3,9881	,73808	,05694
Güç	Kadın	36	4,2222	,63746	,10624
	Erkek	168	4,1905	,82587	,06372

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances					t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ürün	Equal variances assumed	1,004	,318	-3,190	202	,002	-,24376	,07641	-,39443	-,09310
	Equal variances not assumed			-2,950	47,491	,005	-,24376	,08264	-,40997	-,07756
Fiyat	Equal variances assumed	2,029	,156	,151	202	,880	,01587	,10500	-,19117	,22292
	Equal variances not assumed			,166	57,129	,868	,01587	,09535	-,17505	,20680
Tutundurma	Equal variances assumed	4,583	,033	-5,834	202	,000	-,88492	,15169	-1,18401	-,58583
	Equal variances not assumed			-7,303	69,342	,000	-,88492	,12117	-1,12662	-,64322
Müşteri ilişkileri yönetimi	Equal variances assumed	2,172	,142	-1,513	202	,132	-,15741	,10404	-,36255	,04773
	Equal variances not assumed			-1,614	54,897	,112	-,15741	,09755	-,35291	,03810
Hizmet	Equal variances assumed	,079	,779	,281	202	,779	,02579	,09182	-,15525	,20684
	Equal variances not assumed			,329	62,304	,743	,02579	,07834	-,13079	,18238
Değer zinciri	Equal variances assumed	,485	,487	-1,199	202	,232	-,17063	,14232	-,45125	,10998
	Equal variances not			-1,324	57,307	,191	-,17063	,12892	-,42876	,08749

		assumed								
Tedarik zinciri	Equal variances assumed	,153	,696	,940	202	,348	,12302	,13085	-,13498	,38102
	Equal variances not assumed			1,104	62,489	,274	,12302	,11142	-,09967	,34570
Güç	Equal variances assumed	4,903	,028	,217	202	,828	,03175	,14627	-,25666	,32016
	Equal variances not assumed			,256	62,998	,799	,03175	,12388	-,21582	,27931

#### Mann-Whitney Test

		Ranks		
Cinsiyet		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ürün	Kadın	36	68,94	2482,00
	Erkek	168	109,69	18428,00
	Total	204		
Fiyat	Kadın	36	102,06	3674,00
	Erkek	168	102,60	17236,00
	Total	204		
Tutundurma	Kadın	36	52,94	1906,00
	Erkek	168	113,12	19004,00
	Total	204		
Müşteri ilişkileri yönetimi	Kadın	36	87,17	3138,00
	Erkek	168	105,79	17772,00
	Total	204		
Hizmet	Kadın	36	99,83	3594,00
	Erkek	168	103,07	17316,00
	Total	204		
Değer zinciri	Kadın	36	87,83	3162,00
	Erkek	168	105,64	17748,00
	Total	204		
Tedarik zinciri	Kadın	36	105,39	3794,00
	Erkek	168	101,88	17116,00
	Total	204		
Güç	Kadın	36	101,39	3650,00
	Erkek	168	102,74	17260,00
	Total	204		

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Müşteri ilişkileri yönetimi	Hizmet	Değer zinciri	Tedarik zinciri	Güç
Mann-Whitney U	1816,000	3008,000	1240,000	2472,000	2928,000	2496,000	2920,000	2984,000
Wilcoxon W	2482,000	3674,000	1906,000	3138,000	3594,000	3162,000	17116,000	3650,000
Z	-3,800	-,056	-5,577	-1,730	-,304	-1,675	-,335	-,134
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,955	,000	,084	,761	,094	,738	,894

a. Grouping Variable: cinsiyet