İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:7 Sayı:13 Bahar 2008 s. 49-67

DEĞİŞEN REKABET KOŞULLARINDA GELENEKSEL GIDA PERAKENDECİLERİNİN REKABET GÜCÜNÜN ARTIRILMASI

Nur ERSUN*
Kahraman ARSLAN**

ÖZET

Organize perakendecilik alanında yaşanan gelişmeler, geleneksel alışveriş ve tüketim anlayışında da hızlı bir değişime neden olmuş ve bunun sonucunda, mahalle bakkalından büyük marketlere ve mağaza zincirlerine geçiş yaşanmış, binlerce metrekare alana kurulu hipermarketlerde onbinlerce ürün arasında alışveriş dönemi başlamıştır. Sayıları her geçen gün artan alışveriş merkezleri ve hipermarketler, yeni bir kültür ve yaşam biçiminin gelişmesine de öncülük etmiştir. Bu durumdan olumsuz yönde etkilenen işletmeler ise geleneksel gıda perakendecileri olarak adlandırılan bakkal ve orta boy marketler olmuştur.

Bu çalışmada, geleneksel gıda perakendecilerinin hipermarketler ve mağaza zincirleri karşısında rekabet edebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için yeni rekabetçi stratejiler oluşturmalarına olanak sağlayan unsurların analizi ile olası tehditlerin avantaja dönüştürülebilmesi imkanları araştırılmıştır.

Anahtar kelimeler: perakende, rekabet, rekabet gücü, bakkal ve marketler

ABSTRACT

The developments in organized retailing has caused a rapid change in traditional shopping and consumption behavior ;as a result there has been a transition from the grocery store towards hypermarkets and chain stores bringing about a shopping stage at thousands of square meters large hypermarkets carrying thousands of consumer products. While shopping centers and hypermarkets increased in number,they also acted as pioneers for a new shopping culture and consumer life style. The businesses which have been influenced negatively from this change have been the traditional food products retailers as grocery stores and middle –sized stores.

This study investigates the factors for the possibilities of developing new competitive strategies and how the potential threats can be converted to advantages for the survival and effective competition of the food products retailers in the presence of growing number of hypermarkets and chain stores.

Key words: retail,competition, competitive strength, grocery stores and markets

* *Öğretim görevlisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Üsküdar, İstanbul.*

** *Yrd.Doç.Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Üsküdar, İstanbul.*

1. GİRİŞ

Ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısından itibaren biçimlenen modern tüketim kültürü, geleneksel alışveriş ve tüketim anlayışı ile birlikte perakende sektöründe de önemli değişimlere neden olmuştur. Bu değişim, ülkeden ülkeye farklılık gösterse de küreselleşmenin amansız etkisi ile ülkeler arasındaki farkı hızla azaltmıştır.

Bu gelişmelerin etkisi, ülkemizde de son 5-10 yıl içinde belirgin şekilde hissedilmektedir. 1980 yılında uygulamaya konulan dışa açılma politikası ile yabancı yatırımların ve ithalatın artması, perakende sektöründe de hızlı bir gelişmenin başlangıcı olmuştur. 1980'li yılların ikinci yarısından itibaren uluslararası markalar Türkiye'ye gelip hipermarketler, süpermarketler ve mağazalar açmaya başlamıştır.

1990'larda sayıları hızla artan hipermarketler ve zincir mağazalar, toplu alımların sağladığı avantajlar ve sermaye büyüklüklerinin yanı sıra, hizmet kalitesinin yükselmesi gibi faktörlerle rekabet güçlerini artırmışlardır. Böylesi bir rekabet ortamında, bakkallar başta olmak üzere, bazı küçük ölçekli perakendeci işletmeler kapanmış, bir kısmı da **Anmar, İsmar, Karmar** örneklerinde olduğu gibi, birlikler kurarak güçlerini artırma yoluna gitmişlerdir (İTO, 2004:14).

Sektöre büyük yabancı hipermarketlerin giriş süreci devam etmektedir. En son İngiliz perakende firmalarından Tesco, 2003'te Türkiye pazarına Kipa'yı satın alarak girmiştir. 2005 yılında CarrefourSA Gima'nın %60,18 oranındaki hissesini ve Endi'nin %56 hissesini, Migros ise Tansaş'ı satın almıştır. Yerli süpermarketlerden Kiler, Canerler ile ortaklık yapmıştır (İTO, 2004:14).

Bu gelişmeler sonucunda, 1998 yılında 225.226 olan perakendeci sayısı 2006 yılında 203.218'e düşmüştür. Bu durum, bakkalların sayısındaki düşüşten kaynaklanmıştır. Tablo 1'den görüleceği üzere 2000 yılında 136.763 olan bakkal sayısı 2006 yılında 116.857'ye gerilemiş, buna karşılık hipermarket ve zincir mağazaların sayısı 2135'ten 6474'e yükselmiştir (Tek ve Orel, 2006:28).

Pazar payları açısından bakılınca değişim daha net ortaya çıkmaktadır. Hiper, zincir ve süpermarketlerin 2005 yılı itibariyle pazar payları (%33,1) neredeyse bakkalların pazar paylarını (%36,4) yakalamıştır (Tek ve Orel, 2006:28).

Tablo 1. Türkiye'deki Perakendeci İşletme Sayıları

İŞLETME TÜRÜ	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Hiper, Zincir ve Süpermarket	2979	3640	4005	4242	4809	5545	6474

Hipermarket	129	149	151	143	152	160	164
Büyük Süpermarket	306	357	368	367	396	454	504
Süpermarket	726	835	909	968	1082	1258	1567
Küçük Süpermarket	1818	2299	2577	2764	3179	3673	4239
Orta Market	13.232	13.210	13.555	14.537	15.197	15.076	14.775
Bakkal	136.763	128.580	122.342	124.283	122.781	120.397	116.857
Toplam	**152.974**	**145.430**	**139.902**	**143.062**	**142.787**	**141.018**	**138.106**

Kaynak: Tek, Ö.B. ve Orel, F.D., Perakende Pazarlama Yönetimi, 2.Baskı, 2006, İzmir, s.28

Benzer gelişmelerin yaşandığı ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de perakende sektöründe önemli bir yeri ve işlevi olan, bireysel yaratıcılığın, girişimciliğin ve istihdamın etkin unsurlarından biri haline gelen bakkal ve marketlerin ayakta kalmaları ve yok olmamaları, ekonomik ve sosyal açıdan büyük önem taşımaktadır. Bu önem göz önünde bulundurularak zaman zaman çeşitli önlemler uygulanmaya çalışılmıştır. Ancak, çok dar bir kapsamda yapılan bu çalışmalar, sorunun çözümü için yeterli olamamıştır. Bu nedenle yeni rekabet koşullarına uyum sağlamak ve iş yapma biçimlerini bu yeni koşullara göre değiştirmekten başka çare kalmamıştır (Arslan ve Ersun, 2007:83).

Bunun için, küçük ve orta ölçekli gıda perakendecilerinin girişimcilik ruhlarını yeniden harekete geçirerek rekabet güçlerini artıracak güçlü yönlerinin ortaya çıkarılması, müşterilerini muhafaza edebilmeleri için yeni yöntemler geliştirmeleri zorunluluğu doğmuştur. Böylece rakip hipermarket ve süpermarketlerin güçlü olduğu alanlarda onlarla rekabete kalkışmak yerine kendileri için uygun oyun alanı oluşturmak suretiyle daha rasyonel bir mücadele yolu geliştirilmiş olacaktır.

Tablo 2. Türkiye Perakende Sektöründe Pazar Payları

	TOPLAM PAZAR PAYLARI		GIDA ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜ		TEMİZLİK ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜ		KİŞİSEL BAKIM SEKTÖRÜ	
	2004	**2005**	**2004**	**2005**	**2004**	**2005**	**2004**	**2005**
TOPLAM	**%100**	**%100**	**%100**	**%100**	**%100**	**%100**	**%100**	**%100**
Hiper, Zincir ve Süpermarketler	31,4	33,1	43,2	45,0	77,1	79,1	71,6	75,0
Hipermarket	6,5	5,9	8,7	7,8	18,7	17,3	15,7	14,5
Büyük Süpermarket	7,2	7,5	9,9	10,3	17,0	18,0	18,7	18,9
Süpermarket	8,6	9,5	12,2	13,1	20,7	21,8	18,1	20,1
Küçük Süpermarket	9,1	10,2	12,4	13,8	20,7	22,0	19,1	21,5
Orta Market	8,8	8,4	8,4	8,1	5,1	4,7	4,8	4,3
Bakkal	37,6	36,4	36,6	35,5	17,6	16,2	13,3	12,0
TOPLAM MARKETLER	**77,8**	**77,9**	**88,2**	**88,6**	**99,8**	**100,0**	**89,7**	**91,3**

Kaynak: Tek, Ö.B. ve Orel, F.D., Perakende Pazarlama Yönetimi, 2.Baskı, 2006, İzmir, s.21

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma, İstanbul'un Anadolu ve Avrupa yakasında faaliyet gösteren 123 bakkal ve 108 market sahibi ile yüzyüze görüşme (mülakat) ve gözlem yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklem çevresini, 12. Ulusal Pazarlama Kongresi'nde sunulmak üzere yapılan "Geleneksel Gıda Perakendecileri İle Geleneksel Gıda Toptancıları Arasındaki İlişkilerin Geleceği" konulu bir başka çalışma kapsamında ziyaret edilen ve anket yapılan bakkal ve marketler oluşturmaktadır.

Sayıları 200'ü bulan bakkal ve market sahipleri ile yapılan mülakat ve gözlem sonucu satış teknikleri, tedarik yöntemleri, yönetim ve müşteri ilişkileri, tanzim-teşhir, tanıtım, satış personelinin temini ve eğitimi gibi perakendeci işletmelerin başarısını doğrudan etkileyen önemli konularda bilgi toplanmıştır.

Elde edilen bu bilgiler ışığında bakkal ve marketlerin, rekabet güçlerini olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilecek unsurlar tespit edilmiştir. Bu unsurlar, organize perakendecilik sektöründeki gelişmeler dikkate alınmak suretiyle SWOT tekniği ile çeşitli yönleriyle analize tabi tutulmuştur.

3. BEKLENTİLER VE BULGULAR

Bilindiği gibi SWOT analizi yaklaşımında iki tür inceleme yapılmaktadır. Bunlar içsel ve dışsal analizlerdir. İçsel analizde işletmelerin güçlü ve zayıf yanları, mevcut pazar şartları altında incelenir. Dışsal analizde ise değişen pazar şartlarının işletmeler açısından sunduğu fırsatlar ve yarattığı tehditler ortaya konulur. İşletmenin iç yapısındaki güçlü ve zayıf yanlar, mevcut çevresel şartlar altında rakiplere göre güçlü ve zayıf olduğu yanlardır (Ürkmez, 2007:131).

3.1. Geleneksel Gıda Perakendecilerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Geleneksel gıda perakendecilerinin güçlü ve zayıf yanları aşağıdaki alt başlıklar halinde ele alınmış ve incelenmiştir.

a) Yönetim Açısından

Diğer küçük ölçekli işletmelerde olduğu gibi geleneksel gıda perakendecilerinde de yönetim işlevi, tümüyle işletme sahibi tarafından yerine getirilmektedir. Bu nedenle hızlı karar alma imkânına sahiptirler ve değişimlere kısa sürede uyum gösterebilmektedirler.

Buna karşılık işletme sahibinin yönetim işlevini tek başına üstlenmesi çeşitli zayıflıklar da yaratabilmektedir. Bunların başında işletme sahibinin bilgi ve tecrübe eksikliğinin, doğrudan işletme yönetimine yansıması ve planlama tekniklerinden yeterince yararlanılamaması gelmektedir. Dolayısıyla temel işlevlerin etkin biçimde

yürütülmesi, işletme sahibi/yöneticisinin eğitim, bilgi ve kişisel yetenek, motivasyon, davranış ve tutumları ile sınırlı bulunmaktadır (Arslan, 1994:58).

Büyük market ve hipermarketlerin tüm bilgi teknolojilerini kullanarak ve konularında uzman personeller tarafından yapılan analizlere dayanarak karar aldıkları ve planlama yaptıkları dikkate alındığında, geleneksel gıda perakendecilerinin bu açıdan gerçekten güçsüz bir konumda oldukları daha iyi anlaşılmaktadır.

Bakkal ve market sahipleri ve yanlarında çalıştırdıkları kişilerin büyük çoğunluğu, satış teknikleri ve müşteri ilişkileri, tanzim-teşhir vs. konularında hiçbir eğitim almamışlardır. Zaman zaman bağlı oldukları oda ve dernekler tarafından organize edilen eğitimlere de pek rağbet etmemektedirler. Örneğin Tarım Müdürlüğü ürün muhafazası konusunda eğitim vermek istemiş, kimse ilgilenmemiş. Bu yüzden modern alışveriş teknikleri ve müşteri ilişkileri yerine, eskiden kalma usullerle ve sezgilerle iş yapma alışkanlığı sürdürülmektedir (Arslan, 2007:62).

b) Satış ve Pazarlama Açısından

Artan rekabetin kâr marjlarını düşürmesi, son yıllarda satışın daha da önem kazanmasına yol açmış ve satış gücüne özel bir ağırlık verilmesine neden olmuştur. Çünkü müşteriyi elde tutmanın yolunun müşteriyle yüz yüze gelindiği noktada farklılık yaratmaktan geçtiği anlaşılmıştır. Geri planda yapılmış olan tüm yatırımlar, programlar ve müşteri destek hizmetleri vs. için harcanan emek, zaman ve para; sonuçlarını bu noktada gösterir ya da göstermez (Odabaşı ve Oyman, 2002:167).

Geleneksel gıda perakendecileri bu konuda başarılı sayılabilirler. Müşteri ile temas noktasında müşterinin nabzını tutar, beklentileri oluşturur, ürün ve hizmetler hakkında geri bildirim alır, sorunları çözer, rakiplerine oranla daha iyi hizmet sunabilirler.

Ancak işyerlerinin özelliği nedeniyle görsel mağazacılık ilkelerinin uygulanması mümkün değildir. Çünkü işyerinin fiziksel alanı çok küçüktür ve bu yüzden dükkân önlerine taşmak ve ürünlerinin çoğunu burada sergilemek zorunda kalmaktadırlar. Aslında gıda perakendecileri için tanzim ve teşhir yoluyla müşteri bağlılığı yaratmak kolay değildir. Çünkü bu tür işletmelerin çoğu aynı ürünleri alırlar ve satarlar. Ayrıca tanzim ve teşhir uygulamalarını kopyalamak oldukça kolaydır.

c) Müşteri Hizmetleri Açısından

Rekabetle birlikte önemi artan ve zaman içinde giderek daha karmaşık bir nitelik kazanan müşteri ilişkileri, başarının ve kalıcılığın anahtarı konumundadır.

Geleneksel gıda perakendecilerinin küçük ölçekli olmaları, müşteriye daha yakın ve daha çok temasta olmalarını sağlayabilmektedir. Bu esneklik avantajından dolayı

hipermarket ve süpermarketlerle rekabet edebilmektedirler. Böylece, birçok büyük firmanın ve modern perakende işletmelerinin çeşitli bilgi teknolojileri kullanarak yaratmaya çalıştığı "**müşteri bağlılığı"**nı oluşturabilmektedirler (Tek ve Orel, 2007:273).

Müşterilerin alışveriş için belirli bir işletmeye bağlanması anlamına gelen müşteri bağlılığı, psikolojik anlamda bir taahhütte bulunmaktadır. Bağlı müşteriler daha yakınlarında, biraz daha fazla çeşit bulunduran bir satış yerinin açılması durumunda bile alıştıkları işletmeden alışverişe devam eden müşterilerdir. Bu anlamda müşteri bağlılığı yaratmak, rekabet avantajı yaratan stratejik bir unsurdur (Foster, 2000:4).

Geleneksel gıda perakendecilerinin çoğu, uzun yılların verdiği tecrübe ile müşteri hizmetlerini adeta bir geleneğe dönüştürmüştür. Hizmeti sunanlar, işyerinde çalışan ve sürekliliği belli olmayan personel değil, bizzat işyerinin sahibidir. Bu yakın ilişki neticesinde müşterilerinin satınalma kalıplarını ve ihtiyaçlarını iyi analiz ederek müşterilerine en uygun hizmetleri ve promosyon etkinliklerini sunmaya çalışmaktadırlar.

d) Etkin Maliyet Kontrolü Açısından

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi tatmin etmesinin yanı sıra iki temel avantajdan birine sahip olması gerekir. Bunlardan birincisi **düşük maliyet avantajı,** ikincisi ise **farklılaştırma avantajıdır.**

Günümüz rekabet ortamında maliyetler en etkili silahtır. Maliyetleri düşük olan işletmelerin yaşama ve büyüme şansları her zaman daha yüksektir. Düşük maliyet avantajı, düşük fiyat uygulama ve böylece rakiplere üstünlük sağlama imkânı verir. Burada sadece ürün maliyeti değil, pazarlama, satış ve dağıtım maliyetini de dikkate almak gerekmektedir. Ürün maliyeti dışındaki diğer giderler, geleneksel gıda perakendecileri için %2-3 civarında iken, hipermarketler ve zincir mağazalarda bu oranın %30-35'i bulduğu iddia edilmektedir.

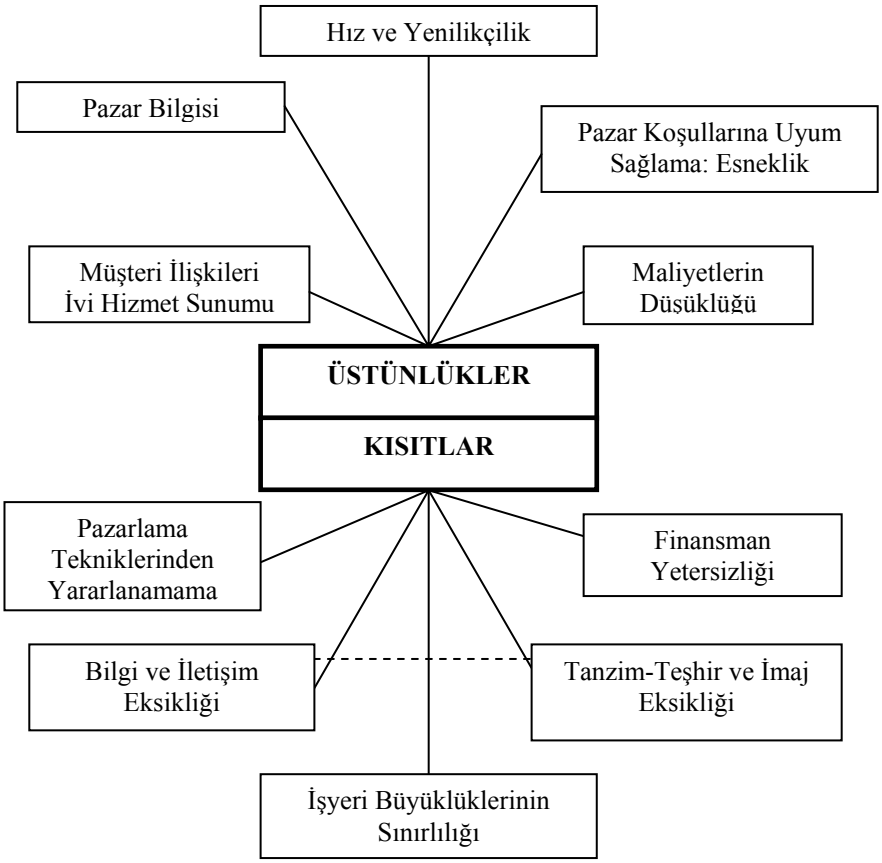
Düşük maliyetler, geleneksel gıda perakendecilerinin daha ucuz fiyatla mal satarak kâr etmelerini ve pazar paylarını korumalarını sağlamaktadır. Böylece rakiplerinin farklılaştırma stratejisi uygulayarak elde ettikleri avantajlardan daha önemli bir avantaj kazanmakta ve onlarla mücadeleyi sürdürebilmektedirler.

Yukarıda sayılan unsurlar açısından geleneksel gıda perakendecilerinin üstün ve zayıf yanları, Şekil 1'de topluca gösterilmiş bulunmaktadır.

3.2. Geleneksel Gıda Perakendecileri İle İlgili Tehditler ve Fırsatlar

Geleneksel gıda perakendecileri ile ilgili tehdit ve fırsatları aşağıdaki başlıklar altında toplamak ve incelemek mümkündür.

Şekil 1. Geleneksel Gıda Perakendecilerinin Üstün ve Zayıf Yanları



Kaynak: Arslan, K., (2007), Rami Gıda Toptancılarının Rekabet Gücünün Geliştirilmesi, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2007-31, İstanbul, s.68

a) Perakende Sektöründeki Değişim

Türkiye'de son yıllarda art arda açılan hipermarketler, alışverişi sosyal bir olay haline getirmiş ve ister perakendeci ister nihai tüketici olsun tüm gruplar için eskisinden çok daha fazla ve yaygın şekilde perakende mağazalara erişim imkânı sağlamıştır.

Bu gelişmeler, sosyo-ekonomik statü sınıflandırmasında C1 ve C2 olarak adlandırılan orta gelir gruplarının büyük bir bölümünün organize perakende sektörünün müşterileri arasına gireceğine işaret etmektedir. Her yeni açılan alışveriş

merkezi ve büyük mağazalar bu gruptaki tüketicilerin hayatında önemli değişikliklere yol açmakta ve bu merkezleri çağı yakalayacakları yer olarak görmelerini sağlamaktadır (Torlak, Altunışık ve Özdemir, 2007:164).

Diğer yandan, otomobil sayısındaki artışlar da organize perakendeciliğin pazar payının artmasında önemli bir etkendir. Aynı şekilde kredi kartları, alışverişi körüklemekte ve hangi sosyal sınıftan olursa olsun hemen herkesin bir veya daha fazla kredi kartına sahip olduğu bir ortamda alışveriş oranı da artmaktadır.

b) Tüketici Tercihlerinin Değişmesi

Perakendecilik sektöründe yaşanmakta olan değişimler genellikle tüketim kalıplarındaki değişimler demografik değişimler, teknolojik değişimler, tüketici tercihleri ve yaşam tarzlarındaki değişimlere paralel olarak gerçekleşmektedir.

Günümüzün modern tüketicisi, alışverişin sıkıcı bir faaliyet olmaktan çıkarılmasını istemektedir. Alışveriş olayını sadece ürün satınalma faaliyeti olarak değil, eğlence ve hoş vakit geçirme imkânı sunan sosyal bir faaliyet olarak görmek istemektedir. Bu istek ve beklentilere cevap verme açısından mağaza, market, eğlence, yeme-içme ve park imkânlarının bir arada sunulduğu yeni tür alışveriş merkezleri son derece önemli avantajlara sahiptir.

Tüketici tercihlerinin alışveriş merkezlerine ve süper ve hipermarketlere kayması sonucunda, mahalle aralarındaki bakkal ve küçük boy marketlerin yaşama şansı azalmaktadır. Buna karşılık giderek güçlenen hipermarketlerin, modern pazarlama tekniklerini kullanarak nihai tüketicileri ve perakendecileri kendi kontrolleri altına almaya çalıştıkları ve onları daha fazla tüketime ittikleri, tüketici tercihlerini bilinçli biçimde şekillendirdikleri görülmektedir. Başka bir ifade ile "**Tüketici kraldır**" ilkesinin geçerliliğini yitirmeye başladığı ve tüketicinin ve perakendecinin kararlarının çeşitli yollarla etkilendiği anlaşılmaktadır (Torlak, Altunışık ve Özdemir, 2007:126).

Yapılan araştırmalar, tüketicilerin alışveriş merkezlerine geldiklerinde planlarında olmayan birçok gereksiz ürünü aldıklarını ortaya koymaktadır. Bu tür bir davranışın ana nedeni olarak çeşitli promosyonlar ve her bütçeye uygun ürün bulunabilmesi gerekçe gösterilmektedir.

Geleneksel gıda perakendecilerinin bu durumu iyi analiz etmesi ve ortaya çıkan bu sonuçları kendi lehlerine çevirmenin yollarını bulmaları, önemli bir iş fırsatı yaratabilecektir.

c) Rekabetin Artması

Günümüzde üretim ve pazarlama ilişkileri, yerel, bölgesel ya da ulusal ölçeklerden çıkarak, uluslararası bir nitelik kazanmıştır. Bazı alanlarda "**ölçek ekonomisi**" geçerli olurken, diğer birçok üretim alanında "**çeşit ekonomisi**" gerekmektedir.

Hipermarket ve süpermarket zincirlerinin pazarda yoğunlaşması ile perakende sektöründe: ürün çeşitliliği ve ürün sunumu, maliyet ve fiyatlar ve tutundurma çabaları rekabet açısından büyük önem kazanmıştır. Güçlü mali kaynak ve profesyonellerce yönetilen reklam ve tutundurma faaliyetleri nedeniyle hipermarket ve süpermarketler, geleneksel gıda perakendecileri açısından çok güçlü rakipler haline gelmiştir (Bektaş, 2004:24).

Buna karşın zincir marketler ve hipermarketlerin maliyet yükü çok yüksek düzeydedir. En ufak bir sistem bozukluğu çok zor durumlara düşmelerine sebebiyet verebilir. Benzer şekilde çalıştırdıkları personel sayısının çokluğunun yanı sıra personel devir hızı ortalaması da yüksek (%5) seviyelerdedir. Bu yüzden, belirli bir kesime uzmanlaşma yerine, tüm müşterilere ve piyasaya hizmet vermeyi tercih etmektedirler. Sonuçta farklı ürünler talep eden değişik müşteri gruplarına hizmet vermeleri ve belirli konularda uzmanlaşmaya yönelmeleri mümkün olamamaktadır.

Bu durum geleneksel gıda perakendecileri için uygun bir pazar bölümünün varlığına işaret etmektedir. Seçilmiş bir pazar bölümünde, düşük maliyetlerle pazara rakiplerden daha fazla derinlemesine girme ve müşterilerle daha iyi ilişkiler kurarak pazarı ele geçirme imkânı vermektedir.

d) Tedarikçilerin Durumu

Hipermarketlerle ilgili olarak yaşanan bir diğer gelişme, bunlara ürün tedarik eden firmalar cephesinde öne çıkmaktadır. Hipermarketler ve zincir marketlerle çalışmak, markalaşmaya çalışan üreticiler için bir tehdit olarak algılanmaktadır. Buna ek olarak raf kirası vs. eklendiğinde caydırıcı olmaktadır.

Bazı hipermarketlerin kendi market markalarını (private label) ortaya çıkarması üreticiler için bir tehdit oluşturmaktadır. Bir süre sonra taşeron tedarikçilerin ürettikleri ürünleri de kendileri üretebilmektedirler (Varinli, 2005:80).

Benzeri şekilde, hipermarket birleşmeleriyle sektörde perakendeci sayısının azalacağı, raflarda yer alan marka sayısında düşüş olacağı, özel markalı ürünlerin çoğalacağı ve doğal olarak da küçük üreticilerin ya da yeni çıkan markaların sektöre girişlerinin engelleneceği konusundaki tehditlerin de birer fırsat olarak algılanması gerekir.

Üreticiler, hipermarket birleşmelerinden sonra gücün tamamen perakende kanadına geçmesinden ve bu gücü üreticilere karşı kötüye kullanmalarından endişe

duymaktadırlar. Bugün her istediği perakende noktasına giremeyen üreticiler olduğu gibi raflarına her markayı almayan hipermarketler de mevcuttur. Bu durum pazar payı küçük olan ya da pazara yeni giren üreticileri olumsuz yönde etkilemektedir.

Sayıları ve ürettikleri ürün çeşitleri hiç de azımsanmayacak olan bu üreticilerin, geleneksel gıda perakendecilerine yönelmesi ve onları desteklemesi gerçek anlamda bir fırsat olacaktır.

e) Yasal Düzenlemeler

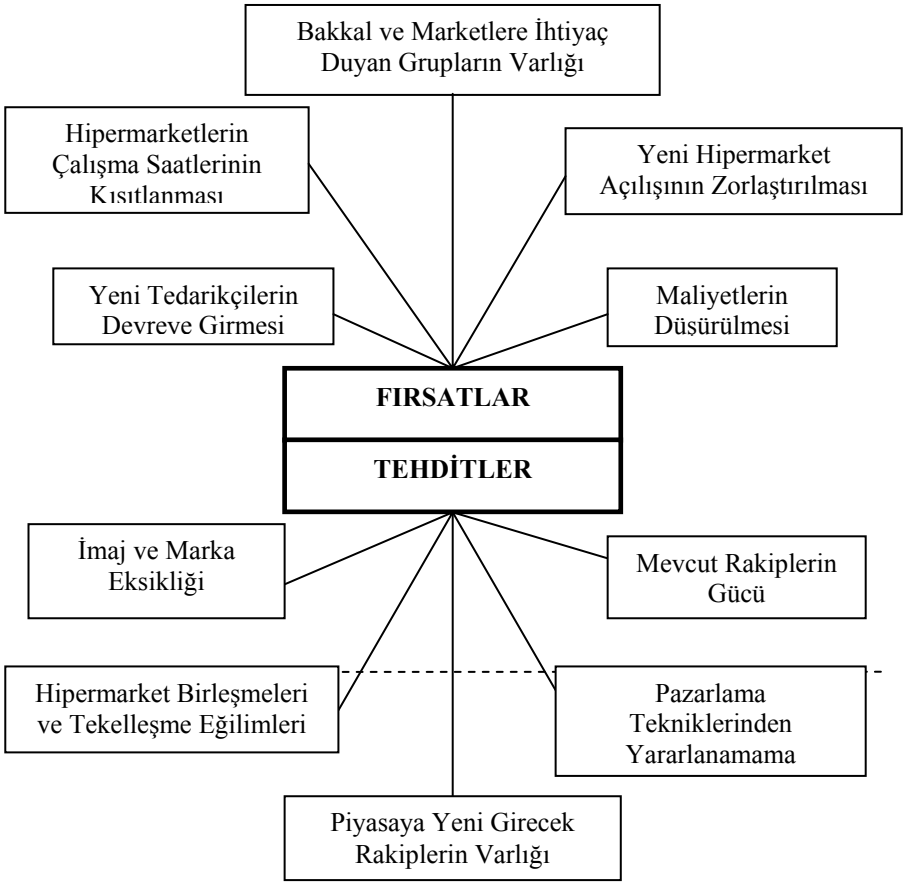
Hipermarket ve zincir marketlerin hızla yayılması sonucu perakende sektöründe yaşanan değişim süreci, hemen her ülkede birtakım yeni sorunlara yol açmış ve geleneksel bakkal ve marketlerin pazar payı hızla azalmıştır. Bu durum dikkate alınarak "Büyük Mağazalar Kanun Tasarısı" hazırlanmıştır.

Yasa ile getirilmesi planlanan bölge kısıtlamaları, hipermarketlerin ve süpermarket zincirlerinin, mevcut gelişme hızını kısmen yavaşlatacak ve geleneksel perakendecilerin sektörde meydana gelen değişimlere adaptasyonu için gerekli zamanı kazanmalarını sağlayacaktır.

Hipermarketler ve süpermarketler, büyüklüğün verdiği avantajı kullanarak tedarik aşamasında önemli fiyat indirimleri elde etmektedirler. Genellikle bakkal ve küçük marketler tarafından satılan geleneksel ürünlerde yapılan bu uygulama haksız rekabet oluşturmaktadır. Yasa tasarısı, bu haksız rekabetin ortadan kaldırılmasını amaçlamaktadır (İTO, 2004:18).

Geleneksel gıda perakendecileri ile ilgili muhtemel tehdit ve fırsatlar, Şekil 2'de gösterilmiş bulunmaktadır.

Şekil 2. Geleneksel Gıda Perakendecileri İçin Muhtemel Tehditler ve Fırsatlar



Kaynak: Arslan, K., (2007), Rami Gıda Toptancılarının Rekabet Gücünün Geliştirilmesi, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2007-31, İstanbul, s.87

Büyük mağazaların hafta sonları, bayram ve resmi tatil günlerinde de açık olması, gece geç saatlere kadar çalışmaları, geleneksel olarak günlük ihtiyaçları karşılayan bakkal ve küçük marketleri, ancak acil ve miktar bakımından çok sınırlı talepleri karşılamak üzere ziyaret edilen yerler haline getirmektedir.

Yeni yasa tasarısı ile çalışma saatlerine getirilmesi planlanan kısıtlama geleneksel gıda perakendecilerini bu açıdan olumlu etkileyecektir.

Diğer yandan hipermarketlerin ve zincir marketlerin tedarikçileri ile yaptıkları anlaşmalara müdahale edilebilmesi, talep ettikleri raf ücretlerinin yeniden düzenlenmesi ile haksız kazanç edinmelerinin ve zaman zaman belirli ürünlerde zararına satış yapmalarının önlenmesi sağlanacaktır. İstedikleri zaman promosyon ve indirim yapmalarına izin verilmeyecek, indirimler sadece özel günlerde ve izne bağlı olarak yapılabilecektir. Bütün bunlar, geleneksel gıda perakendecilerinin eşit koşullar altında rekabet etmelerine imkân sağlayacak önemli fırsatlar olarak kabul edilebilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Geleneksel gıda perakendecileri giderek karmaşıklaşan ve hızla değişen yoğun rekabet koşulları ile karşı karşıya bulunmaktadırlar. Bu trend, perakendeci kuruluşların sadece dış çevrede meydana gelen gelişmelere gerekli tepkileri zamanında vermekle sınırlı kalmayan; bu değişimler meydana gelmeden kendisini hazırlayan, hatta yeni oluşumları yöneten ve kendi amaçları doğrultusunda önceden yönlendirilebilen yapılara sahip olmalarını gerektirmektedir (Demir ve Atalay, 2000:19).

Her organizasyon, farklılıklar olsa bile çeşitli zayıf ve güçlü yönlere sahiptir. Amaç, işletmenin bu zayıf ve güçlü yanlarını tanıması, analiz etmesi, onlardan gerekli ders ve sonuçları çıkararak, kendi amaçları yönünde kullanabilmesi ve gerekli değişim ve yenilikleri yapabilmesidir.

Fırsatlar ve tehditler ise işletmenin içinde bulunduğu dış çevresel koşullara bağlı olarak ortaya çıkmakta ve rekabet şartları, yasal düzenlemeler, teknolojik ve sosyokültürel yapı gibi faktörlerdeki değişimlerden kaynaklanmaktadır.

Rekabetçi strateji oluşturma perspektifinden bakıldığında, bir işletmenin güçlü yanları, stratejinin dayandığı ve rekabetçi avantajın üzerine inşa edileceği temel taşlar olarak özel bir öneme sahiptir. Bu aşamada önemli olan nokta, işletmenin pazarlama stratejisinin, güçlü ve zayıf yanları ile rekabetçi yeteneklerine tam olarak uyuşması gerekliliğidir. Kural olarak strateji, işletmenin en iyi yaptığı şey çerçevesinde oluşturulmalı ve başarı ihtimali zayıf veya geliştirilmemiş yeteneklere bağlı olan stratejilerden kaçınılmalıdır.

Geleneksel gıda perakendecilerinin bugün ve gelecekte güçlü rakipleri ile rekabet edebilmeleri ve bağımsız olarak ayakta kalabilmeleri için güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmeleri ve aşağıdaki temel sorular çerçevesinde yeni stratejiler oluşturmaları gerekmektedir.

- İşletmenin temel yeteneği çerçevesinde cazip bir strateji oluşturulabileceği güçlü bir yanı var mıdır?
- İşletmenin zayıf yanları onun rekabetçi gücünü zayıflatıyor mu ve/veya belirli fırsatlardan faydalanmasına engel yaratıyor mu?
- Hangi zayıf yanların bir düzeltme stratejisine ihtiyacı var?

- İşletme gerçek bir başarı şansı kazanmak için, hangi fırsatlara uygun kaynak ve yeteneklere sahiptir?
- İşletme yöneticileri en çok hangi tehditleri dikkate almalı ve iyi bir savunma sistemi oluşturabilmek için hangi stratejik dönüşümler üzerinde çalışmalıdırlar?

Perakende sektöründe rekabet temelde, hemen her sektörde olduğu gibi dört ana boyutta yaşanmaktadır. Bunlar; ürün ve hizmetlerde, fiyatlarda, yer ve dağıtım anlamında kuruluş yerlerinde ve tanıtım-tutundurma faaliyetlerinde sürdürülen rekabettir. Yeni stratejiler oluşturulurken bu dört temel unsur üzerinde durulması gerekmektedir.

Ürün ve hizmetlerde rekabet; ürün türü, ürün çeşitliliği ve müşteriye sunulan hizmetlerin düzeyi ile bağlantılıdır. Daha fazla ve farklı ürünler bulundurmak, müşteriye ürün seçenekleri ve bunları sunma biçimleri ve ürünlerin içerdiği ek hizmetlerdeki farklar, rekabetçi üstünlük sağlayabilmektedir.

Fiyat rekabeti, aslında sonu, anlamı ve uzun dönemde de faydası olmayan bir çabadır. Kısa dönemde belki bir fark yaratılabilir, ancak dikkatli yönetilmediğinde sonuçta herkesin kaybettiği fiyat savaşlarına dönüşebilir. Kaldı ki bugün geleneksel perakendecilerin birçoğu kendilerine rakip olan hipermarketleri bir kısım mallar için tedarik kaynağı olarak kabul etmekte ve oradan aldıkları malları müşterilerine sunmaktadırlar. Dolayısıyla hipermarket ve zincir mağazalarla fiyat yönünden rekabet etmeleri pek mümkün görünmemektedir.

Kuruluş yerleri açısından rekabet artık eski önemini kaybetmiştir. İletişim ve ulaşım olanaklarındaki gelişmeler, müşteriye fiziki olarak yakın olmanın sağlayacağı avantajları önemli ölçüde azaltmıştır. Bununla beraber müşterilere iyi hizmet sunulduğu, istek ve ihtiyaçlarına doğru cevap verildiği takdirde mahalle bakkallarının her zaman ayakta kalma şansı olacaktır. Özellikle gıda maddelerinde tüketicilerin sık ve az miktarda satınalma alışkanlıkları dikkate alındığında fiziki olarak yakın olmak önemli bir avantaj olabilmektedir.

Zahmetli ve yüksek maliyetli bir iş olan tutundurma konusunda geleneksel gıda perakendecilerinin kendi başlarına yapabilecekleri pek fazla bir şey yoktur. Bu konuda daha çok üretici firmaların izlediği itme ve çekme stratejilerinden istifade etmektedirler. Üretici veya toptancılardan sağlayacakları özel fiyat indirimleri, örnek ürün dağıtımı, ürün sergileme, yarışma ve çekilişler yoluyla müşteri bağlılığı yaratmaya çalışmaktadırlar.

Yukarıda sayılan dört temel rekabet unsuru, günümüz koşullarında çok kısa sürede taklit edilebilmekte ve rekabet üstünlüğünün uzun dönemde korunmasını güçleştirmektir. Buna karşılık zahmetli uğraşlar sonucunda oluşturulan müşteri ilişkilerinin taklit edilmesi oldukça zordur. Bu durum, rekabetin yoğun biçimde müşteri ilişkileri üzerinde olacağının bir göstergesi olarak kabul edilmekte ve sağlıklı

ve uzun dönemli müşteri ilişkilerinin önemli bir rekabet aracı olacağına işaret etmektedir.

Esasen perakendecilik bir hizmet sektörüdür ve çoğunlukla müşteriyle satıcının doğrudan yüz yüze temasını gerektirir. Müşteriler, alışverişlerinde kendilerine iyi davranılmasını, önem verilmesini, ilgi gösterilmesini beklerler. Kendilerine açık ve doğru bilgi verilmesi, ihtiyaç duyduklarında yardımcı olunması, sorun yaşadıklarında çözüm bulunması müşteriler için çok önemlidir.

Bütün bunlar, bir müşterinin bir satıcıyı seçmesinde ürünler, fiyat, yer ve reklâm etkinliklerinden çok daha fazla rol oynamaktadır. Bir başka ifadeyle; ürün, fiyat, yer ve tutundurma için yapılan ciddi çabalar ve harcamalar ile kazanılan rekabetçi üstünlükler mutsuz müşteriler nedeniyle kolaylıkla kaybedilmektedir. Bu durum, perakende sektöründe gerçek rekabetin insan faktörüyle ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. Böyle bir ortamda bir adım öne geçebilmek için yapılması gerekenin, "**ürün odaklı**" düşünceden "**müşteri odaklı**" düşünceye geçiş olduğu bilinmektedir.

Müşterilerle sağlıklı ve kalıcı bir ilişki kurabilmek için, müşteri bilgilerine sahip olmak gerekmektedir. Müşterileri daha yakından tanıyabilmek ve onların beklentilerine göre mal ve hizmet sunabilmek açısından da müşteri bilgisi son derece önemlidir. Yeterli ve sağlıklı bilgi olmadan yapılacak pazarlama ve satış çabaları, etkin ve verimli olmayacaktır.

Gelinen noktada çok dalda, çok üründe, çok pazarda iş yapmak zorlaşmıştır. Bundan böyle "**her şey herkes içindir**" sloganı ile mal satmak kolay değildir. Her şey ya da belirli bir şey müşteriye özel olduğu sürece kazandıracaktır. Olayın temelinde yaratıcı olmak ve müşterinin bütünleşmiş ihtiyaçlarına hitap eden değerler oluşturmak yatmaktadır (Tek ve Orel, 2007:259).

Taklit edilemez olan pek az rekabetçi üstünlük vardır. Bu yüzden işletmelerin başarısı, pazar boşluklarını bulmalarına ve bu boşluklar içinde rekabet etmelerine bağlı hale gelmiştir. Pazarı bu şekilde alt bölümlere ayırabilen, bunların iç yüzünü çok iyi teşhis eden ve izleyen perakendeciler başarılı olabilecektir.

Bu amaçla çeşitli kategoriler oluşturulabilir. Bunların ilki, "**en değerli müşteri**" olarak adlandırılabilecek müşteri grubudur. Bu tür müşteriler, en kârlı ve sürekli müşterilerdir. Bu müşterilerin daha yakından tanınması ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması suretiyle sadık müşteriler olarak kalmalarının sağlanması gerekmektedir.

İkinci grupta "**potansiyel müşteriler**", ya da bugüne kadar hiç ulaşılmamış müşteriler yer almaktadır. Bu tür müşterilere rakiplerden farklı ürün ve hizmetler sunularak yaklaşılabilir. Bu gruba "**en gelişebilir müşteriler**" de denilmektedir.

Üçüncü tip müşteri grubu ise "**zararına müşteriler**" olarak tanımlanabilir. Bu gruptaki müşteriler, yapılan harcamaların sağlanan geliri karşılamadığı müşteri grubudur. Bu grupta amaç, bu tip müşterileri kârlı hale getirmek olmalıdır.

Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi yoluyla rekabet gücü elde edilmesinde iki önemli unsur vardır: **ürün/hizmet** ve **süreçler**. Çocukluğumuzdan beri hemen hepimiz geleneksel mağazalarda asılı olan "**müşteri velinimetimizdir**" ve "**müşteri her zaman haklıdır**" tabelalarını hatırlarız. Ancak bu vaadi hakkıyla yerine getiren işletme sayısı oldukça azdır.

Perakendecilikte sunulan hizmetin kalitesi ve işletmelerin başarısı büyük ölçüde bu süreçte yer alan insanlara bağlıdır. Görüşülen gıda perakendecileri de, satış gücü oluşturmada eğitimin önemini ve gereğini kabul etmekte, ancak iş kendi personelinin eğitimine geldiğinde bu konuyu ertelemeye çalışmaktadırlar. Personel eğitimi konusunda işletmeleri isteksizliğe iten nedenlerin başında personel devir hızının geldiği görülmektedir. İşletme sahiplerinin çoğu "**şimdi ben çalışanlarıma eğitim verdireceğim, iki gün sonra gidecekler**" diye düşünmektedir ve bunda da çok haksız olmamalarına rağmen çalışan sirkülasyonunu önlemek de mümkün değildir. Bu nedenle satış personeline yatırım yaptıkça, sirkülasyon oranı azalacak, hizmet kalitesi ve yerli ve yabancı kuruluşlarla rekabet imkanı artacaktır.

Çünkü geleneksel gıda perakendecileri açısından olumsuzluk taşıyan ya da zayıf yönleri olarak tanımlanabilecek unsurların başında, müşteri şikayetleri önemli bir yer tutmaktadır. Şikayet, en yalın tanımıyla beklentilerin karşılanmamış olduğunun ifade edilmesidir. Bunun yanında belki de daha önemlisi; işletme açısından ürünündeki ya da hizmetindeki kusuru düzelterek mutsuz bir müşterinin hoşnutsuzluğunu gidermek için bir fırsattır. Bu bakımdan şikayet, müşterinin işyerine verdiği bir **armağandır** (Barlow ve Moller, 1996:17).

Müşterinin sorunlarına kulak verip, çözüm bulduktan sonra artık sorunlu müşteri sadık müşteri haline dönüşecektir. Bu da, işletmenin rekabet avantajı sağlama yolunda büyük bir aşama kat etmesini sağlayacaktır.

Geleneksel gıda perakendecilerinde müşteri şikayetleri iki grupta toplanmaktadır:

- Mallarla ilgili müşteri şikâyetleri
- Hizmetlerle ilgili müşteri şikâyetleri

Müşterilerin mallarla ilgili şikâyetleri önemli ölçüde ürünün kalitesine bağlıdır. Şikâyetler genellikle şu noktalarda özetlenebilir: Raflarda son kullanma tarihi geçmiş ürünlerin satılması, standart olmayan ürünler, hatalı etiketleme gibi konularda olabilir. Bunların bir kısmı doğrudan üretici ile ilgili iken, bir kısmı da perakendeci ile ilgili olabilir. Örneğin, son kullanım tarihi geçmiş bir ürünü satması doğrudan perakendeciyi ilgilendiren bir şikâyet konusudur.

Hizmetlerle ilgili müşteri şikayetleri ise, müşteri ile perakendeci personeli arasındaki iletişim eksikliğinden veya yokluğundan, yetersiz veya yanlış bilgi vermekten, ambalajlamadan, teslim veya kayıtlardaki hatalardan kaynaklanmaktadır.

Geleneksel gıda perakendecileri ile yapılan görüşme sonuçlarına göre müşteriler;

- İyi hizmete ve kaliteli ürüne daha fazla para ödemeye hazırlar.
- Hizmette yaratıcılık bekliyorlar, standart ve ruhsuz hizmet istemiyorlar.
- Kişisel hizmete önem veriyorlar.
- İlişkiye teknolojiden daha fazla önem veriyorlar.
- Problemlere açıklama değil, çözüm getirilmesini istiyorlar.

Dolayısıyla müşteri memnuniyetini sağlayan mükemmel hizmeti tanımlarken iki nokta önem kazanmaktadır. Bu noktalardan ilki "**müşterilerin beklentilerini aşan**" hizmet sunma ilkesi, ikincisi ise "**müşterilerin farklılıklarını göz önünde bulundurarak**" hizmet sunma ilkesidir. Hizmetle ilgili bu iki ilke müşterileri daha iyi tanımayı ve onların özelliklerini öğrenmeyi ve hizmet anlayışlarında yaratıcı olmayı gerektirmektedir (Barış, 2007:55).

Yaratıcı hizmet, müşteri isteklerine yaklaşımdan, vitrin düzenlemeye, ürünü tanıtmaya, müşteriyi karşılamaya ve uğurlamaya, tamamlayıcı ürünler sunmaya, özel günlerde müşterilere jest yapmaya, müşteri problemlerini çözmeye, satış sonrası müşterilerle ilişki kurmaya kadar birçok alanda verilen hizmetin kalitesini ve müşteri üzerinde yaratacağı etkiyi kapsamaktadır (Freemantle, 2000:95).

Diğer alanlarda veya sektörlerde görüldüğü gibi geleneksel gıda perakendecileri arasında da müşterilere karşı kibirli davrananlar, yanlış bir şey yapmadıklarını düşünenler, hep müşterileri kabahatli bulanların sayısı az değildir. Bunun yanı sıra ikinci bir grupta "**ister al ister alma**", "**iki kuruşluk alışveriş yapıyor, kendini dükkanın sahibi sanıyor**", "**müşteri un çuvalı gibidir, vurdukça toz çıkarır**" diye düşünenler de vardır. Müşteriye karşı kendinden emin ve rahat görünen bu gruptakiler, piyasadaki tarihsel güçlerinin veya geçmişteki şöhretlerinin devam edeceğine inanmakta ve ona güvenmektedirler.

Her iki grupta yer alan işletmelerin sayısı gün geçtikçe azalmakla beraber, müşterilerden gelen şikâyetlerle yüzeysel olarak ilgilenen ve sorunu çözme yönünde yoğun bir çaba sarf etmeye niyetli olmayan pek çok işletme vardır. Bu işletme sahipleri müşteriye güler yüzle davranıp, aslında hiç aldırmayan davranışını benimsemişlerdir. "**Müşteriyi dinle, fakat dediğini yapma**", "**müşteriyi anlar gibi yap, bildiğini yapmaya devam et**", "**biz elli yıldır bu piyasadayız, müşterinin ne istediğini biliriz**", sözleri bu kültürün birer yansımasıdır.

Sayıları az da olsa üçüncü tür kültüre sahip olan ve müşterilerine en iyi hizmeti sunmanın başarı için temel şart olduğuna inanan işletmeler de mevcuttur. Bu gruptaki işletmeler, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak isteyen, bu

yönde çaba sarf eden ve geleneksel olarak kültürümüzde yer alan "**müşteri velinimetimizdir**" felsefesini benimseyen işletmelerdir. Ancak, bunun tam olarak yerine getirildiğini söylemek zordur. Çünkü bu işletmeler müşteri memnuniyetinin nasıl ve ne şekilde yerine getirilebileceği konusundaki yeni yaklaşım ve tekniklere ilişkin bilgi sahibi değildirler.

Bu noktada geleneksel gıda perakendecilerinin müşteri ilişkileri, uzmanlaşma ve hizmet farklılaştırması konularında eğitilmeleri ve daima başkalarından destek talep eder durumdan kurtarılmaları büyük önem arz etmektedir. Bu konuda üniversiteler, esnaf odaları, Perder, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, İstanbul Ticaret Odası gibi kuruluşların rehberliğine ihtiyaç vardır. Bunlar yapılabildiği takdirde, geleneksel gıda perakendecileri içinden tüketicilere farklı değer katan ve keyif verenlerin ayakta kalabileceğini, organize perakendecilerle yan yana ve birbirini tamamlamak suretiyle varlıklarını başarılı bir şekilde sürdürebileceklerini söylemek mümkün olabilecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Arslan, K ve Ersun, N., (2007), "Geleneksel Gıda Perakendecileri ile Geleneksel Toptancılar Arasındaki İlişkilerin Geleceği", 12. Ulusal Pazarlama Kongresi 18-20 Ekim 2007, Sakarya.
- Arslan, K., (2007), Rami Gıda **Toptancılarının Rekabet Gücünün Geliştirilmesi**, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2007-31, İstanbul.
- Arslan, K. (1994), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri", Verimlilik Dergisi, 1994/2, MPM Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.
- Barış, G. (2007), "Mutsuz Müşteriler, İntikam Arzusu, Zarar Görme Olasılığı ve Misilleme Davranışları", Pazarlama Dünyası, Mart-Nisan 2007, Yıl 21, Sayı 2007-2, İstanbul.
- Barlow, J. Ve Moller, C. (Çev.Günhan Günay), **Her Şikayet Bir Armağandır**, Rota Yayınları, İstanbul.
- Bektaş, B. (2006), **Dünya'da ve Türkiye'de Perakende Sektörü**", İGEME Yayınları, Ankara.

- Demir, N. Ve Atalay, N. (2000), **Şekerleme ve Çikolata Sanayii'nde Rekabet Gücü ve Pazarlama**, MPM Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:647, Ankara.
- Foster, RV, T. (Çev. Meral Gönenç), (2000), **Müşteri Memnuniyetinin 101 Yolu**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Freemantle, D. (2000), **Müşteri Neden Hoşlanır**, Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği Yayınları, İstanbul.
- İTO (2004), **Büyük Mağazacılık**, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2004-8, İstanbul.
- Odabaşı, T. Ve Oyman, M. (2002), **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Tek, Ö.B. ve Orel, D.F. (2006), **Perakende Pazarlama Yönetimi**, 2. Baskı, İzmir.
- Torlak, Ö., Altunışık, R. Ve Özdemir, Ş. (2007), **Yeni Müşteri**, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Ürkmez, İ. (2007), **Stratejik Satış Yönetimi**, Hayat Yayınları:250, İstanbul.
- Varinli, İ. (2005), **Marketlerde Pazarlama Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.