

## Gazlı İçecek Sektörü ve Gazoz Pazarındaki KOBİ'ler İçin Niş Pazarlamasına Bir Örnek

Doç. Dr. Canan AY

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, MANİSA

Araş. Gör. Sinan NARDALI

Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu, MANİSA

Araş. Gör. Burak KARTAL

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, MANİSA

### ÖZET

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) belki de çok az sayıda sektörde, meşrubat sektöründeki kadar zor durumdadır. Bunun temel nedeni sektörlerindeki dev sayılabilecek birkaç firmanın pazarın büyük çoğunluğunu ve kontrolü elinde tutması ve sektörün rekabetçi yapısının, bilinen genel sorunları nedeniyle KOBİ'lerin hareket yeteneğini kısıtlamasıdır. Bu çalışma ile gazoz pazarında bölgesel olarak mücadele veren bir KOBİ'nin niş pazarlamasını nasıl uygulayabileceği gösterilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Gazlı içecekler, Niş pazarlaması, KOBİ.

### A Sample of The Application of Niche Marketing by SMEs In The Soda and Carbonated Beverages Market

#### ABSTRACT

Small and Medium-Sized Enterprises (SME) rarely find themselves in distress like the ones do in carbonated beverages market. The reasons for that may be the market dominance of a few gigantic firms in terms of control and market share, and the disability of resource-limited SMEs in responding to market needs due to the competitive structure of the industry. In this paper we try to show how a local soda pop company can better deal with the challenges in its market through niche marketing.

**Key Words:** Carbonated beverages, Niche marketing, SME.

#### 1. GİRİŞ:

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) tanımı, güçlü ve zayıf yanları ve ülke ekonomisindeki önemleri ile ilgili literatürde çok sayıda araştırma ve yayın vardır. Bu yayımlar incelendiğinde, KOBİ'lerin öne çıkan özellikleri şunlardır: Tüketici ve pazarla ilgili değişimlere kolay uyum sağlayabilirler ve yönetimleri kolaydır. Buna karşılık personel, teknoloji, finansman ve pazarlama açısından ciddi eksikleri vardır (Ay vd., 1997:3; Birdoğan, 2002:20). KOBİ'lerde pazarlama genellikle rastlantısal, gevşek, ihtiyari ve tepkisel olmasının yanı sıra sektörün özelliklerine göre yapılandırılmıştır (Carson ve Gilmore, 2000:363-382). Pazarlama olanaklarını kısıtlayan en önemli faktör ise emek yoğun ve küçük ölçekte çalışmaktan dolayı, maliyetlerin yüksek olmasıdır. Yüksek maliyetler fiyatlara yansır ve işletmelerin pazarlama olanaklarını sınırlar. İkinci olarak, düzensiz stok ve dağıtım politikaları stok israfına ve müşteri kaybına yol açar. Ayrıca mal ve ambalaj tasarımına yeterince önem verilmediği için ve gelişigüzel değişikliklerin yapılması nedeniyle maliyetler artar (Demir ve Şahin, 2000:6).

KOBİ'lerin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerine yapılan bir araştırma sonucunda, söz konusu avantajın 3 temel beceriye dayalı olduğu bulunmuştur: *Yenilik yapma becerisi, Üretim becerisi, Pazar yönetimi becerisi*. KOBİ'ler durumlarına ve stratejik ihtiyaçlarına göre bu 3 beceriye, kritik kaynaklarını (finansal, fiziksel, örgütsel vb.) kullanarak farklı oranlarda yoğunlaşabilir (Rangone, 1999:235-236).

KOBİ'lerin önünde genelde iki tür strateji seçeneği mevcuttur. Ya başka firmaları taklit edip onların payından almaya çalışırlar, ya da kendi özgün pazar dilimlerini belirleyerek, bu pazar dilimlerine uygun mallar ve hizmetler üretmeye çalışırlar. Benzer niteliklerde mal/hizmetlere gereksinim duyan küçük bir tüketici kitlesinin isteklerini daha iyi karşılayabilmek amacıyla geliştirilen pazarlama faaliyetleri "Niş Pazarlama" olarak ifade edilmektedir (Kotler,2003:280). Niş pazarlamasını uygulayacak işletmelerin belirli bir konuda uzmanlaşması ve belirli bir kesime hitap etmesi oldukça önemlidir. Niş pazarlar, tüketicileri yığımsal olarak ele alan büyük işletmelerin göz ardı ettiği kesime seslendiği ve daha çok sınırlı kaynaklara sahip KOBİ'lerin ilgilendiği bir pazardır. Niş pazarların pazar payı diğer pazarlara göre çok daha sınırlı olmasına rağmen bu dar alanda yoğunlaşan KOBİ'ler müşterilerini daha iyi anlamak ve onların isteklerine en uygun mal ve hizmetleri üretmek suretiyle karlarını önemli miktarda artırabilirler (Kotler ve Armstrong,1996:612).

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamı, tüketici zevk ve tercihlerinde yaşanan hızlı değişim ve tüketici gelirlerindeki artış, her sektörde ortaya çıkmayı bekleyen bir çok niş pazar yaratmıştır. Bu pazarları yakalamak ve bu pazarı oluşturan müşterilerin ihtiyaçlarını mevcut ve olası rakiplere nazaran olabildiğince rasyonel ve ekonomik bir şekilde karşılamak başarılı niş pazarlamacılarının işidir (Eren,1997:282).

Bir pazar nişinde faaliyet gösteren işletmenin etkin bir biçimde hizmet verip, karlı olabilmesi için öncelikle işletme yöneticileri bu pazar nişi hakkında çeşitli araçlar yardımıyla bilgi toplayabilmeli, reklâm ve diğer pazarlama araçları yardımıyla ilgili tüketici grubuna ulaşabilmelidir. Ayrıca o niş pazarın işletmenin bu pazarda faaliyet göstermesine degecek kadar karlı ve büyük olması gerekmektedir (Tek,1999:318). Bu noktada niş pazarlaması olarak isimlendirilen bu stratejiyi uygulayan KOBİ'ler nişlerindeki hedef müşterilerinin satın alma güdülerini incelemeli, rakiplerini tanımalı, faaliyette bulunmaları için yeterli ve gerekli teknoloji düzeyini belirlemeli, güçlü oldukları alanları tespit etmeli, şirketlerinin vizyon, amaç ve stratejilerini çalışanlara benimsetmeli ve çok iyi yaptıkları bir ya da birkaç faaliyet alanında (hız, güvenilirlik, hizmet, tasarım, iyi ilişkiler, ürün özellikleri, teknoloji, vb.) yoğunlaşmalıdır. Ayrıca bir tek küçük pazar diliminde niş pazarlama stratejisi uygulamak çok risklidir. Çünkü bu küçük pazar dilimi belirli bir zaman periyodunda tamamen yok olabilir veya tam aksine büyük bir gelişme de gösterebilir. Bu noktada sektörel bazda örgütlenme de KOBİ'lerin lehine olacaktır (Demir ve Şahin, 2000:4-6). Pazar ve teknolojideki gelişmeler, şirketlerin artık başka şirketlerle işbirliği yapmadan başarılı olma şansını azaltmıştır (Supphellen vd., 2002:785-795).

Meşrubat sektöründeki KOBİ'lerin pazarlama politikalarını değerlendirebilmek için öncelikle sektördeki rekabet ortamını ve sorunları incelemek gerekir.

## 2. MEŞRUBAT SEKTÖRÜ:

Şeker ve karbon asidi ile yapılan ve basınçlı hava ile şişelere doldurularak hazırlanan gerçek anlamdaki meşrubatlar, ülkemize ithal malı olarak 1890'lı yıllarda maden suyu ile birlikte girmiştir. Ülkemizde imal edilip, satışa sunulan ilk gazoz Mısırlıoğlu'dur. Bunu Hasan Bey(1908), Hürriyet(1908), Neptün(1917), Cumhuriyet(1923) ve diğer gazozlar takip etmiştir. Gazoz, Cumhuriyetin ilk yıllarına kadar şişe içinde olduğu gibi sifon adıyla seyyar el arabalarında bardakla da satılmıştır (M.D.D., 1995:26). Uzunca bir süre durgunluk dönemine giren gazoz, günümüzde yeniden raflarda ve ekranlarda karşımıza çıkmaktadır ama artık 1960'lı yılların ikinci yarısında sahneye çıkan kolanın oldukça gerisinde kalmıştır. Hızlı dolum ve yaygın dağıtım stratejisi ile ülkemizde piyasaya çıkan yabancı kola firmaları son 15 yıl boyunca yerel gazoz işletmelerinin çoğunun kapanmasına neden olmuştur. Günümüzde ülkemizde beş büyük meşrubat üreticisi bulunmaktadır. Sürekli yerel firmalar ve kendi aralarında ilan edilmemiş bir savaşı yaşayan bu büyük firmaların önemli bazı gösterge ve özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

Büyük meşrubat firmalarının, sektördeki KOBİ'ler karşısındaki en önemli üstünlüğü, sahip oldukları kaynaklar yoluyla pazarlama araçlarından ve özellikle de reklamdan yaygın ve yoğun biçimde yararlanmasıdır. Sektördeki rekabet yapısını, sektörü ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma, büyüklük ve ihracat açılarından ele alarak daha iyi görebiliriz.

**a. Ürün:** Meşrubat apayrı bir uzmanlık alanıdır. Gerek formül geliştirme, gerekse üretim teknolojileri ile her zaman gelişime açıktır (Ural, 2002). Sektörde ürün farklılaştırmasına, özellikle son dönemlerde sıkça başvurulmaktadır. Gazoz pazarında artık sade gazozun yanı sıra limon, portakal, mandalina gibi meyveli gazozlar ile light gazozla bile rastlanmaktadır. Bu gelişmenin nedenlerinden birisi, tüketicilerin değişik bir lezzet arayışına girmesinin de etkisiyle sade ve limon özlü gazoz pazarının son yıllarda, kola pazarına göre daha fazla büyümesidir. Ayrıca tüketicilerin şeffaf, içi görünen ürünlere doğru bir eğilim gösterdiği iddia edilmektedir (Dünya G., 10.07.2000:18). Ambalajlarla ilgili teknolojik gelişmeler, gazlı içeceklerin basınç etkisini kontrol altına alarak, taşımada kolaylık sağlamış ve içecek sektörünün büyümesine neden olmuştur. Cam ambalajlarda ağırlık azaltılmış, mukavemet artırılmıştır. Yeni durumlara kolay uyum sağlayan, kolay şişirilen, dayanıklı pet şişeler ise farklı büyüklüklerde camın tahtını sarsmıştır. 1990 yılından 1998 yılına kadar geçen sürede, içecek tüketiminde kullanılan ambalajların paylarında aşağıdaki değişim gerçekleşmiştir: Cam, %75.1'den %50.8'e düşmüş, plastikler %18.9'dan %28'e, tenekeler ise %4'den %15'e çıkmıştır (M.D.D., 1996:25). Gazlı içeceklerde ambalajların dağılımı ise daha eşit durumdadır: Teneke (%34.5), cam (%31) ve plastik (%34.5) (Global Market Information Database). Teneke kutu güneş ışınlarından meşrubatı

korusa da fiyatı yüksektir. En çok tutulan 2 ve 2.5 litrelik pet şişelerden 2.5 litrelik olanlarının, AB'ye uyum için üretimden kaldırılması sözkonusudur. (Derbi, 2003).

**b. Fiyat:** Sektörde fiyat yapısı oldukça değişkendir ve lider firmalar fiyatlar üzerinde belirleyici konumdadır. Her firma bu rekabet ortamında kendisini konumlandırıp, farklı politikalar izleyerek fiyat çeşitliliğinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır(Dünya G., 10.07.2000:11). Fiyat indirimi kampanyaları oldukça etkilidir ancak sektörün sorunları kısmında bahsedilen nedenler yüzünden maliyetler ve dolayısıyla fiyatlar fazla düşürülememektedir. Buna rağmen büyük firmalar son on yılda kar oranlarını oldukça düşürmüşlerdir. Ayrıca büyük firmaların ambalaj üzeri fiyatlama uygulaması, çeşitli sebeplerle buna ayak uyduramayan küçük işletmeleri daha da zor durumda bırakmıştır. Sade gazoz alt pazarında Coca Cola yıkıcı fiyatlandırma yaptığı iddiasıyla Rekabet Kuruluna şikayet edilmiş, ancak Kurul, Coca Cola'nın rekabeti ihlal etmediği sonucuna varmıştır.

**Tablo 1: Büyük meşrubat firmaları**

<b>Coca-Cola</b> 'her zaman Coca-Cola'	*2000 yılı Türkiye pazar payı %58.9 *Dünyada günde 1 milyar şişe meşrubat satıyor *Türkiye'de 6 fabrikada yaklaşık 4000 kişiye istihdam sağlıyor *Ürünler: Coca-Cola, Diet Cola, Fanta, Sprite, Cappy, Nestea, Schweppes, Bibo, Sen Sun
<b>Pepsi Fruko</b> 'serinleten baloncuklar'	*2000 yılı Türkiye pazar payı %29.1 *Türkiye'de toplam 6 fabrika, 4 depo ve 1600 çalışan *Doğal, portakal, bergamut ve ağaç çileği aromalarının kullanıldığı Fruko'nun yılda yaklaşık 46 milyon kasa meşrubat satışı ile Türk gazoz Pazarının lideri olduğu iddia ediliyor *Ürünler: Pepsi-Cola, Pepsi Diet, 7 Up, Fruko Tonik, gazoz, soda, Yedigün, Lipton Ice Tea, Lemon, Tamek
<b>Erbak Uludağ</b> 'efsane gazoz'	*2000 yılı Türkiye pazar payı %2 *Sektördeki pek çok ilke imza atmış (İlk meyveli, kolalı ve light gazoz; ilk 1 litrelik pet ambalaj ve metal kutuda meşrubat ithali vb.) *1998 TSE Altın Ambalaj Ödülü *Yılda 150 milyon litre dolun kapasitesi, 300 çalışan, 110 bayi *2002 yılı cirosu 20 milyon \$, ihracatı 2.3 milyon \$ (Almanya, Fransa, Avusturya, İsviçre, Lüksemburg, Belçika, Hollanda, İngiltere, ABD, Avustralya ve Yunanistan. *Ürünler: Uludağ Gazoz, portakal, limon, mandalina, light gazoz, Bixi Cola, Cariton Tonik, Soda, Uludağ Tabii Soda, Meyve suyu
<b>Ülker Çamlıca</b> 'ayılana gazoz...'	*2000 yılı Türkiye pazar payı %1.1(Cola Turka'nın piyasaya girmesiyle bu oran %20'lere yaklaşmıştır.) *Yılda 200 milyon litre üretim kapasitesi *Ürünler: Cola Turka, Çamlıca Gazoz, Sunny Portakal, Limon, RC Cola, RC Diet, Tonik, Soda, King Gazoz, Kola, Meyveli Ürünler, Le'Cola
<b>Kristal Kola</b> 'Türkiye'nin kolası'	*2000 yılı Türkiye pazar payı %4.9 *300 bayi, 300 bin satış noktası *Halka açık ilk meşrubat şirketi *İhracat yapılan ülkeler: Almanya, İsveç, İngiltere, Belçika, Danimarka, Hollanda, Rusya, K.K.T.C. *Ürünler: Kristal Kola, Light Cola, Portakallı Gazoz, Light Portakallı Gazoz, Sade Gazoz, Maden Suyu Sodası

(Not: Tablo Meşrubatçılar Derneği, Dünya Gazetesi ve şirketlerin İnternet sayfalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.)

**c. Tutundurma:** Meşrubat sektöründe genellikle rekabet şiddetlidir ve reklamlar oldukça önemlidir. Özellikle gazlı içecek pazarında, reklamların firma pazar paylarını kuvvetli biçimde etkilediği düşünülmektedir. İngiliz meşrubat sektöründe Reklam/Satış oranı 1991 yılında %0.82 bulunmuştur. Reklam kampanyalarının büyük kısmının bir sene içinde unutulduğu varsayımıyla, şirketlerin bu sektörde zorunlu oldukları reklamları sık ve yaygın biçimde yapmaları gerekmektedir (Elliott, 2001:418-425). Türkiye meşrubat sektöründe 2001 yılı reklam harcamaları 84 trilyon TL'dir. Bu rakamın 82 trilyonu TV'ye aittir. En çok reklam veren meşrubat firmaları ise Coca-Cola (47 trilyon TL), Pepsi&Fruko (23 trilyon TL) ve Aroma-Bursa'dır(4 trilyon TL) (Dünya G., 28.05.2001:16). Coca Cola ve Cola Turka arasındaki kızışan rekabet nedeniyle 2003 yılında bu şirketler sırasıyla (indirimsiz rakamlarla) 73 ve 53 milyon \$ reklam harcaması yapmıştır (Alagöz, 2004). Sektördeki büyümenin büyük ölçüde genç nesil sayesinde olacağı düşüncesi reklamların önemini daha da artırmaktadır. Marka bağımlılığı yaratmak için sektörde reklam dışında çeşitli tutundurma araçlarından da yararlanılmaktadır. TV programlarına ve ünlü sanatçıların konserlerine sponsor olmak, kapaklardan hediyeler dağıtmak, fuarlara katılmak bunlardan bazılarıdır.

**d. Dağıtım:** Dağıtım giderlerinin fazla olması, ürünün tüketileceği yerlere yakın üretilmesini gerektiriyor ve doğrudan ihracat imkanlarını kısıtlıyor. Yurtiçinde gazlı meşrubatların bölge ve perakendeciye göre satış oranları Tablo 2 ve Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 2:** Yurtiçinde gazlı meşrubatların bölgelere göre satış oranları

Bölge	Marmara	İç Anadolu	Ege	Akdeniz	Karadeniz	Doğu ve Güneydoğu Anadolu
Satış Oranı	%39	%21	%17	%13	%6	%4

Kaynak: Dünya G., 10.07.2000:8.

**Tablo 3:** Gazlı meşrubatın perakendecilere göre satış oranları

Satış Yeri	Bakkal	Süpermarket	Market	Kuruyemişçi	Büfeler
Satış Oranı	%55	%20	%12	%8	%5

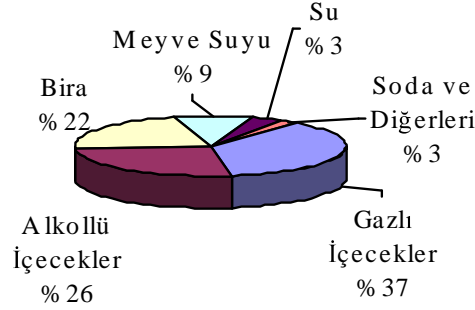
Kaynak: Dünya G., 10.07.2000:18.

Bakkallar, meşrubat üreticisi firmaların, hipermarketlere uyguladıkları düşük fiyatlar nedeniyle geçmiş yıllarda Rekabet Kuruluna başvurmuşlardır (Esin, 1998). Dağıtım giderleri, sektördeki KOBİ'lerin yayılmalarını engelleyen önemli bir nedendir. Büyük firmalar yaygın dağıtım kanallarına sahip oldukları gibi, cep telefonu ve kredi kartıyla ürünlerin satıldığı otomatlar gibi yeni araçlardan da yararlanmaktadır.

**e. Sektör büyüklüğü:** İçecek sektörünün 2002 yılı büyüklüğünün yaklaşık 2.4 milyar \$ civarında olduğu belirtiliyor. (Bkz. Şekil 1)

Pazardan en büyük payı 875 milyon \$ ile gazlı içecekler alıyor. Onu sırasıyla alkollü içecekler (627 milyon), bira (525 milyon), meyve suyu

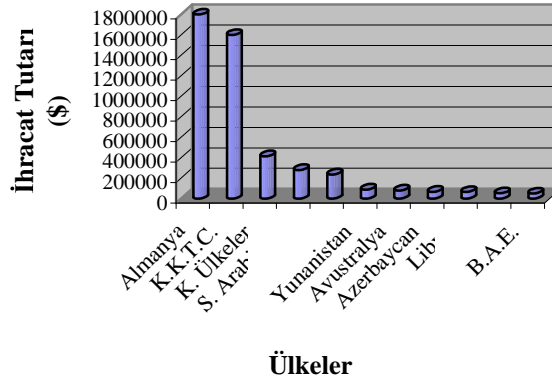
**Şekil 1: İçecek Sektörü**



**Kaynak:** Yağmurlu, 2002.

(225 milyon), su (83 milyon), soda ve diğer içecekler (63 milyon) takip ediyor. 2003 yılında 1 milyar 950 milyon litre olan gazlı içecek pazarında, %67'lik pay ile kola ilk sıradadır. 2004 yılında ise pazarın yaklaşık %15'lik bir artış ile 2 milyar 250 milyon litreye ulaşması bekleniyor (MEDER, 2004; Çoban, 2004). 2002 - 2007 yılları arasında içecek sektörü içindeki çeşitli pazarların yurtiçi büyüme tahminleri ise miktar bazında şöyledir: Meşrubat sektörünün bütünü %46, gazlı içecekler %56, meyve/sebze suları %55, fonksiyonel içecekler %193 ve çay %74. Konsantre pazarının ise %31 oranında küçülmesi bekleniyor (Global Market Information Database). Kişi başı meşrubat tüketimi ülkemizde yıllık 30 litre iken, ABD'de 199, Yunanistan'da 62, Almanya'da 80 ve Fransa'da 37 litredir (Dünya G., 10.07.2000:8). Kişi başı tüketimdeki düşüklük, sektörü cazip kılıp, firmaların ilgisini artırmaktadır.

Şekil 2: Başlıca İhracat Yapılan Ülkeler (2001)



Kaynak: MEDER, 2003.

**f. İhracat:** Meşrubat toplam ihracat rakamları ise şöyledir: 1999 yılı 9 milyon \$ (21 milyon kg), 2000 yılı 8 milyon \$ (19 milyon kg) ve 2001 yılı 5.3 milyon \$ (13 milyon kg). 2001 yılında gazlı içeceklerde 50 bin \$ üzerinde ihracat yapılan ülkeler sırasıyla şunlardır: Almanya (1.8 milyon \$), Kuzey Kıbrıs TC (1.6 \$), Kesinleşmemiş Ülkeler (415 bin \$), Suudi Arabistan (280 bin \$), İngiltere (236 bin \$), ABD (163 bin \$), Yunanistan (90 bin \$), Avustralya (79 bin \$), Azerbaycan (68 bin \$), Libya (66 bin \$), Mısır (53 bin \$) ve Birleşik Arap Emirlikleri (50 bin \$)(Derbi, 2003). Sade ve meyveli gazoz türlerinde genel olarak en fazla ihracatı olan şirketler (2000 yılında) Coca-Cola, Fruko ve Erbak Uludağ'dır (Dünya G., 28.05.2001:17). Sektörde genel olarak ihracat pek gerekli görülmemekle birlikte Rusya, Orta Asya Cumhuriyetleri ve Çin, yeni fabrikalar için uygun yerler olarak değerlendiriliyor(Derbi, 2003). Bu arada, Polonya ve İspanya'nın 1997 ile 2001 yılları arasında en fazla büyüyen pazarlardan olduğu da unutulmamalıdır (Global Market Information Database).

#### g. Sektörün Sorunları

Son yıllarda meydana gelen ekonomik daralma ve krizler, meşrubat sektörünü diğer pek çok sektör gibi olumsuz yönde etkilemiştir. Kriz, meşrubat sektörünü bütün olarak olumsuz etkilediği gibi içindeki farklı pazarların önemini de değiştirmiştir. Ülkemizde gelir dağılımının kötü olmasının da etkisiyle gazoz pazarı, meşrubat sektörü içinde nispeten yüksek fiyatlı sayılabilecek kolaya göre kriz ortamında daha fazla büyüme göstermiştir. Meşrubat sektöründeki gelişme ve sorunlardan başlıcaları şunlardır: Vergi yükünün yüksekliği, savaş ve bölgesel huzursuzluklar, iklim ve ona bağlı olarak mevsimsellik, yasal ve bürokratik engellerin etkilediği hammaddeyle ilgili sorunlar ve özellikle ambalaj üzerinde etkili olan teknolojik gelişmeler.

Sektörün en çok rahatsız olduğu konuların başında kolalı içeceklerle uygulanan verginin yüksek olması gelmektedir. Sektörün temsilcisi konumundaki Meşrubatçılar Derneğine göre kolalı içeceklerle toplam %47.5 oranında vergi

uygulanmaktadır. Bu yüksek oranın içinde ek vergi, KDV ve eğitime katkı payı yer almaktadır. İmalatçıdan 100 birim fiyatla çıkan bir ürünün fiyatı, bu vergiler eklendikten sonra 147.5'e çıkmaktadır. Avrupa ülkelerinde faaliyet gösteren üreticilerin üzerinde ise böylesi bir vergi yükü yoktur ve KDV oranları düşük tutulmuştur. Örneğin, kolalı içeceklere uygulanan toplam vergi yükü (KDV hariç) İsveç'te %12, Yunanistan'da ise %8'dir (Dünya G., 10.07.2000:7). Öte yandan kolalı içeceklere uygulanan ek vergi, gazlı içecekler pazarında, kolanın rakibi sayılabilecek olan gazozun lehine bir durumdur.

Türkiye'de yaz ve kış aylarındaki meşrubat tüketimi büyük bir mevsimsellik izlemektedir. Mevsimsellik Avrupa ülkelerinde %20 seviyelerindeyken, bu oran ülkemizde %70'ler düzeyindedir. Söz konusu mevsimsellik nedeniyle, sektör büyük kapasitelere yatırım yapmakta ve kış aylarında atıl kapasite oluşmaktadır (Dünya G., 28.05.2001:22). Yaz aylarının ne kadar sıcak geçtiği, meşrubat sektörünü etkileyen önemli bir faktördür. Meşrubat satışlarının arzu edilen düzeyde olması için, havaların çok da aşırıya kaçmayan bir sıcaklık düzeyinde olması gerekmektedir (Derbi, 2003).

Sektörün önemli hammadde kalemlerinden biri olan meşrubat özütleri genellikle ithal ediliyor ve bu ithalat sürecinde, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı'nın kontrol belgesi uygulamalarında birtakım zorlukların ve yavaş işleyen bürokrasinin olduğu iddia ediliyor (Dünya G., 10.07.2000:7). Ayrıca sektörel meselelerde, sorumluluğun Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı ile Sağlık Bakanlığı arasında bölünmesi, yasal ve bürokratik engellerle ilgili dile getirilen bir başka sorundur (Derbi, 2003). Meşrubat sektörünün hammadde ile ilgili meselelerinden birisi de şeker ve tatlandırıcılardır. Geleceği hakkında ciddi endişeler bulunan ve milyonlarca insanımızı ilgilendiren pancar şekeri sektörü, tarımsal sanayimizin önemli kollarından birisidir. Nişasta bazlı şekerlerden glukoz ve izoglukozun ülkemizdeki tüketiminin önemli boyutlara ulaşması, pancar şekerinin sanayide kullanımını olumsuz yönde etkilemektedir. 19 Nisan 2001 tarihinde yürürlüğe giren 4634 sayılı Şeker Kanunu ile nişasta bazlı şekerlere %10 oranında kota konulmuştur. Yasa bu haliyle üreticileri, ekonomikliği nedeniyle birçok meşrubat tesisinde kullanılan nişasta şekeri yerine maliyeti biraz daha fazla olan pancar şekeri kullanmaya zorlamaktadır (Dünya G., 31.01.2003:6-7).

Teknolojik gelişmeler ise sektörü daha çok kullanılan ambalajlar aracılığıyla etkilemiş; yaygınlaşan pet şişeler, bunları kendileri üretemeyen küçük işletmeleri zora sokmuştur. Küçük gazoz işletmeleri bu pet ambalajları başka bir kuruluştan satın aldıklarında, neredeyse ambalajın içine koydukları gazoz kadar ambalajına para vermektedirler. Büyük yatırımlar ile çeşitli pet şişe ve teneke kutuları üretilip kullanabilmeleri, büyük firmaları, KOBİ'ler karşısında avantajlı hale getirmektedir.

Yukarıda bahsedilen sorunlar bir bütün olarak ele alındığında, gelişmelerin büyük bir kısmının sektördeki KOBİ'lerin aleyhine olduğu anlaşılmaktadır. Büyük firmalar gelişmelerden genel olarak olumsuz yönde etkilense bile, sektördeki KOBİ'lerin bir kısmı için gerçek anlamda bir kriz söz konusudur. Gerçek anlamda bir krizde değişiklikler, örgütün hayatiyetini ciddi



bir şekilde tehdit eder. Kriz, belirsizlikler nedeniyle şiddetlenir ve işletme yönetimi kısıtlı zaman ve kaynaklar nedeniyle gelişmeleri takip etmekte yetersizleşir (Dinçer, 1996). Bizim örnek olay olarak incelediğimiz iki gazoz işletmesi de böylesi bir tehdit altında gözükmektedir. KOBİ'lerde önemli bir maliyet unsuru olan işçi sayısını azaltarak, varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Söz konusu iki şirketin özellikleri ve uyguladıkları politikalar aşağıda verilmiştir.

### 3. ARAŞTIRMA KONUSU YEREL GAZOZ İŞLETMELERİ:

**a. OBA Meşrubat:** OBA Meşrubat, 1989 yılında kurulmuş bir aile şirkettir. 1000 metrekare kapalı alanda, aylık 480 ton gazlı meşrubat üretme kapasitesine sahiptir. İşletmede 12 kişi çalışmaktayken, kriz yüzünden bu sayı oldukça azalmıştır. 3 ayrı kalitedeki meşrubatlarını, 3 değişik marka altında (Oba, 4U ve Vivi) pazarlamaktadır. Gazozun yanı sıra kola ve portakallı meşrubat üreten şirketin sahipleri, yurtdışı fuarlardan numuneler alıp, ufak çaplı pazar testleriyle yeni ürünler denemiş; devletten aldıkları yatırım teşviki ile 2000 yılında işletmelerinin kapasitelerini ikiye katlamış; farklı boyutlarda, farklı renklerde ambalajlar kullanmış ve kaliteli kataloglar hazırlamışlardır. Hipermarketlerle çalışmak istemelerine rağmen, uzun vade ve raf kirası nedeniyle bunu başaramamış ancak İstanbul'da bulunan orta çaplı market zincirlerinin mağaza raflarında ürünlerine yer bulabilmiştir. Bir deposunun bulunduğu İstanbul ve Marmara Bölgesi dışında, İç Anadolu Bölgesinde de satış yapmaktadır. Ancak yerel firmaların rekabeti, taşıma giderleri ve halkın büyük markalara bağlılığı yüzünden epey zorlanmışlardır. Yunanistan'a ihracatı deneyen şirket, ihracatta yaşadığı yasal ve bürokratik engeller ile taşıma maliyeti ve riski yüzünden, ihracatın hiç karlı olmadığı sonucuna varmıştır. Şirket, müşterilerinin diğer bölgelerde yoğunlaşması nedeniyle araştırmamızın uygulama kısmına dahil edilmemiştir.

**b. Bozdağ Meşrubat:** Yarım asırlık bir işletme olan Bozdağ Meşrubat Sanayi, toplam 1000 metrekare kapalı alanda, aylık 500 ton gazlı meşrubat üretme kapasitesine sahiptir. Toplam 10 çalışanı vardır. Haftanın bazı günleri dolmuş, bazı günleri de dağıtım yaparak işgücünden tasarruf etmektedir. Kaliteli şeker ve sudan taviz vermeden, kendi dağıtım araçlarıyla, bulunduğu ilçe ve yakın çevresine dağıtım yapmaktadır. Tek bir marka ile gazoz, kola ve portakallı gazoz satmaktadır. Ürünlerini genellikle iadeli ve iadesiz cam şişelerde satmakta, çok az miktarda pet şişe kullanmaktadır. Şirket yöneticileri sade gazoz dışı türleri ve pet şişeleri, sadece 'müşteriye yok dememek için sattıklarını' söylemektedir. İstanbul ve İzmir pazarlarına, pet şişe öncesi dönemde mal göndermişler ama nakliye giderleri nedeniyle bundan vazgeçmişler. Şirket tutundurma faaliyetleri kapsamında, başlıca müşterileri olan kahvehane ve kantinlere ücretsiz dolap, takvim ve kalem dağıtmış, kısıtlı kaynakları nedeniyle de reklam yapmayı düşünmemiştir. Şirket sahipleri, tüketicilerin fiyata duyarlılığı, işçi sigorta primlerindeki artışlar ve ağır vergi yükünden yakınmaktadır.

#### **4. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE KAPSAMI**

Araştırmamızın amacı meşrubat sektöründeki KOBİ niteliğindeki yerel gazoz işletmelerinin uygulayabilecekleri pazarlama politikalarını tespit etmek ve örnek olarak ele aldığımız Manisa Salihli'deki iki gazoz işletmesine bu yönde önerilerde bulunmak olduğu için, ilk aşamada meşrubat sektörüne ilişkin kapsamlı bir araştırma gerçekleştirdik. Daha çok keşifsel nitelikteki bu aşamada sektördeki rekabetin özellikleri, sektörle ilgili sorun ve gelişmeler ve bütün bunların yerel gazoz işletmeleri üzerine etkisi, ikincil kaynaklardan veri toplanarak ve derinliğine görüşme yöntemiyle incelenmiştir. Sektörle ilgili yayınlar, basında çıkan haberler ve İnternet üzerinden ulaştığımız ikincil verilere ek olarak meşrubat sektörünün görünürdeki tek temsilcisi olan Meşrubatçılar Derneği'nin (MEDER) Genel Sekreteri Çetin Derbi ile görüşülmüştür. Daha sonra örnek olarak ele aldığımız Manisa Salihli'deki Bozdağ ve OBA şirketlerinin yöneticileri ile çok sayıda görüşme gerçekleştirilmiştir.

Araştırmamızın tanımlayıcı nitelikteki ikinci aşamasında, ilk aşama sonucunda örnek işletmemiz için uygun gördüğümüz pazarlama politikası doğrultusunda bir anket hazırladık. Şirketin ürünlerine yönelik müşteri beklenti ve isteklerini saptamaya çalışan anketimizi, hedef kitle olarak belirlediğimiz, her hafta sürekli dağıtım yapılan 120 perakendeci işletmeye yüzyüze uyguladık. Araştırmamızın amacı, anketi cevaplayan müşterilerin eğitim seviyelerinin düşük olması ve tamsayım yapmamız nedeniyle yarısı nominal ölçekte, yarısı ise açık uçlu 8 adet soru sorduk. Ürünle ilgili düşünceleri belirlemek amacıyla tercih ettiğimiz açık uçlu soruların cevaplarını, değerlendirme aşamasında belirli kategoriler altında topladık. Elde ettiğimiz verileri SPSS 10.0 programını kullanarak çapraz tablolar ile değerlendirdik.

#### **5. BULGULAR VE ÖNERİLER:**

Araştırmamızın birinci aşamasında gerçekleştirdiğimiz sektör ve şirket incelemeleri sonucunda, araştırma konusu yerel gazoz işletmelerinin 'niş pazarlamasını' tercih etmelerinin, faaliyette buldukları rekabet ortamının bir gereği olduğu sonucuna vardık. Dağıtım giderlerinin yüksek olması ve büyük firmalarla kaynak yetersizliği nedeniyle ulusal çapta baş etmelerinin zorluğu, küçük işletmelerin kendilerine özgü nişler üzerine daha fazla odaklanmasını gerektirmektedir. Genellikle coğrafi olarak ayrılan pazar dilimlerindeki müşterilerinin ihtiyaç ve isteklerini belirlemeli, elde ettikleri bilgiler doğrultusunda, esneklik avantajını kullanarak üründe ve pazarlama karmasındaki diğer değişkenlerle ilgili gerekli değişiklikleri gerçekleştirmelidir. Özellikle sektörde önemli bir etken olan reklam ve benzeri tutundurma araçlarını yerel olarak aktif biçimde kullanarak son tüketiciyi de harekete geçirmelidir. İncelediğimiz Bozdağ şirketi yöneticileri insanların gazozla ilgi göstermediğini söylemekte ama bu ilgiyi artırmak için yeterince çaba göstermemektedir. Şirket, faaliyet gösterdiği pazar diliminde güçlendiği taktirde, rekabet avantajına sahip olabileceği başka dilimlere geçerek riski azaltmalıdır. Yeni dilimler sadece coğrafi olarak değil, meyvalı gazozlarda olduğu gibi ürünün dizisine veya

müşterilere göre de ayrılabilir. Coğrafi olarak yeni pazar dilimleri belirlenirken, ürüne yönelik talebin yüksek olacağı yerler pazarlama araştırmasından yararlanılarak belirlenebilir. Pazarlama araştırmasını kullanarak pazar bilgisinin yanı sıra müşterilerin satın alma güdeleri ve ürünlere yönelik düşünceleri belirlenmeye çalışılabilir. Ayrıca rakipler ve onların pazarlama politikalarıyla ilgili de bilgi elde edilmeye çalışılmalıdır. Müşterilere göre dilimlemede, önemli müşteriler ile KOBİ yöneticisi doğrudan iletişime geçmelidir.

Araştırmamızın ikinci aşamasında gerçekleştirdiğimiz anket çalışmasının sonuçları ise aşağıdaki gibidir:

Anket uygulanan 120 işletmenin 92 tanesi kahvehane, 26 tanesi bakkal/market ve 2 tanesi ise kantindir. Sözkonusu müşterilerin buldukları meşrubat markaları ise şunlardır:

**Tablo 4: İşletmelerin Buldukları Meşrubat Markaları**

<b>Marka</b>	Bozdağ	Coca-Cola	Fanta	Çamlıca	Fruko
<b>İşl. Sayısı</b>	120	33	21	13	7
<b>Marka</b>	Sen Sun	Sunny	Pepsi	Yedigün	Kristal
<b>İşl. Sayısı</b>	5	5	4	3	1

Müşterilerin çoğu kahvehane olduğu için genellikle gazoz dışında meşrubat buldurmamaktadır. Yukarıdaki dağılım ise büyük ölçüde bakkal/marketleri yansıtmaktadır. Gazoz olarak en önemli rakiplerin Çamlıca ve Fruko olduğu anlaşılmaktadır. Coca-Cola'nın ise bölgede kola ve meyvalı meşrubatta Pepsi'ye göre daha güçlü olduğu gözükmektedir.

Kahvehanelerin %38'i ve bakkal/marketlerin %77'si özel bir gazoz markası isteyen müşterileri olduğunu belirtmiştir. Böylesi bir tercihin ortaya çıkma sıklığı ise, her iki işletme türü için benzer bir dağılım göstermekle birlikte genel olarak şu şekildedir: Ayda birkaç kişi %13, Haftada birkaç kişi %23, Günde birkaç kişi %32, Günde 5-10 kişi %16, Günde 10 kişiden fazla %16. Özel bir gazoz markası tercih edenlerin %72'si Bozdağ'ı istemekte ve diğer tercih edilen markalar Fruko, Çamlıca, Uludağ ve Sen Sun olarak sıralanmaktadır. Bu sonuçlar, son müşterinin ürüne yönelik talebini canlandırmanın önemini vurgulamaktadır.

Müşterilerin %68'i Bozdağ ürünlerinden tümüyle memnun olduklarını belirtirken, olumsuz tepkiler tat (%28), ambalaj (%4) ve fiyat (%4) ile ilgilidir. Tat ile ilgili eleştiriler portakal ve kolalı gazozda yoğunlaşmaktadır. Ambalajla ilgili eleştiriler ise çoğunlukla kapaklarla ilgilidir. Fiyat ve dağıtım genel olarak beğenilmekte; ancak müşteriler, hammadde fiyatlarındaki artışların ürüne yansıtılmasından çekinmektedir. Dağıtım yeterli sayıda araçla ve yeterli sıklıkta yapılmakta olduğundan müşterilerin hepsi memnundur. Ürünle ilgili çeşitli önerilerimiz şunlardır: Öncelikle portakal ve kola özütleri değiştirilmeli ve meyvalı gazozlara eskisinden daha fazla önem verilmelidir. Ayrıca Bozdağ markası farklı ambalajlarda farklı yazı karakterleri ve farklı renkler kullanılarak yazılmıştır ve bu durumun, tutundurma ve reklam faaliyetleri esnasında

tüketicinin bilincinde bir bütünlük sağlanması için düzeltilmesi yerinde olur. Bu düzeltme esnasında Salihli ve yöresindeki halkın kırk yıldır bilip tanıdığı mavi ve beyaz renklerden oluşan Bozdağ markasının aynı yazı karakteri ve renkler kullanılarak yazılması daha iyi olabilir. Cam ambalajların bazılarının kapak kısmında kapaktan kaynaklanan pas izlerine rastlanmaktadır. Bununla ilgili olarak kapakların tedarik edildiği firma ile görüşülmeli veya bir başka seçenek olarak plastik kapak kullanılması düşünülmelidir. Bozdağ Meşrubatlarının yörede sahip olduğu güçlü dağıtım ağı firma için önemli bir rekabet avantajıdır. Şirket büyük işletmeler karşısında marketlerde yer bulmakta zorlanmaktadır. Bu yüzden şehir merkezinde ev kullanıcılarına hitap eden bir satış merkezi açmalı ve gerekirse dağıtım ağını güçlendirerek, telefon ile de alınabilen siparişleri evlere su ve tüp satıcıları gibi dağıtmalıdır.

Yeni ürün olarak müşterilerin görmek isteyecekleri meyvalı gazozlar ise vişne (36), limon (29) ve şeftali (16) olarak sıralanmaktadır. Ancak işletme yeni bir ürün çıkarmadan önce mevcut meyveli gazozlarıyla ilgili olumsuz düşüncüyü ortadan kaldırmaya çalışmalıdır.

Tutundurma ile ilgili önerilerimiz ise kendi gözlemlerimize dayanmaktadır. Bu konuda hazırladığımız soru, işletme yöneticilerinin isteği üzerine anket formundan çıkarılmıştır. Kahvehane ve çay ocaklarına dağıtılan meşrubat dolapları üzerinde Bozdağ Meşrubatları ile ilgili hiçbir ibare yoktur. Bu durum maliyetlerdeki artış dolayısıyla zaten hiç reklam yapamayan işletmenin bu açığının kapatması için önemli bir fırsattır. Firma öncelikle yaz sezonu başlamadan önce kahvehanedeki dolaplarını toplayıp bakımını yaptırtmalı, tamamını firmanın kendi renkleri olan standart bir renge boyatmalı ve dolaplarının üzerine kendi markasını yapıştırmalıdır. Bozdağ Meşrubatlarının hiçbir ürününde kimyasal tatlandırıcı kullanılmadığını, meşrubatlarının tümünde yüksek maliyetine rağmen tamamen doğal pancar şekerinin ve yöredeki halkın alışık olduğu ve sevdiği Bozdağ doğal kaynak suyunun kullanıldığını vurgulayan el ilanları, posterler ve takvimler hazırlanıp, kahvehane, bakkal, market ve çay ocaklarına dağıtılmalıdır. Diğer taraftan ürün, tutundurma ve dağıtım faaliyetleri kapsamında yapılan yenilik ve uygulamalar bölgede bulunan yerel gazeteler ve radyo istasyonları aracılığı ile çarpıcı bir şekilde halka duyurulmalıdır.

Önerdiğimiz politika ve uygulamalar her ne kadar örnek olarak incelediğimiz şirket için geçerliyse de, sektördeki diğer KOBİ'lerin bu araştırmadaki bilgi ve önerilerden faydalanacağını umuyoruz.

#### KAYNAKÇA

- ALAGÖZ, Zeliha. "Bir Yılda Neler Değişti?", *Aktüel Para*, 8 Mart 2004.
- AY, Canan, Süreyya SAKINÇ, Ramazan GÖKBUNAR, Cevdet KAYALI, Asena ALTIN ve Emin ÇİVİ. *Manisa İlinde KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Önerileri*, C.B.Ü. İ.İ.B.F. & Manisa Ticaret ve Sanayi Odası Projesi, Manisa, 1997.
- BIRDOĞAN, Baki. "Doğu Karadeniz Bölgesindeki KOBİ'lerin Üretim ve Pazarlama Sorunları", *Pazarlama Dünyası*, Ocak-Şubat 2002, ss.20-24.
- CARSON, David ve Audrey GILMORE. "SME Marketing Management Competencies", *International Business Review*, Vol.9, No.3, June 2000, ss.363-382.
- ÇOBAN, Fadime. "İçecek Sektörü", *Capital Dergisi*, Aralık 2004, ss.217-220.

- DEMİR, Hulusi ve Ayşe ŞAHİN. “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Pazarlama Problemleri İçin Bir Çözüm Önerisi: Niş Pazarlama”, *Pazarlama Dünyası*, Eylül-Ekim 2000, ss.4-8.
- DERBİ, Çetin. Meşrubatçılar Derneği (MEDER) Genel Sekreteri, 13.03.2003.
- DİNÇER, Ömer. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 3.baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1996.
- DÜNYA GAZETESİ, 10.07.2000, ss.11-18; 20.07.2000, s.18; 28.05.2001, ss.16-22; 31.01.2003, s.6.
- ELLIOTT, Caroline. “A Cointegration Analysis of Advertising and Sales Data”, *Review of Industrial Organization*, Vol.18, 2001, pp.417-426.
- EREN, Erol. *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Der Yayın Evi, 1997
- ESİN, Arif. URL: <http://www.esrc.com/www/fforumayrinti.asp?FID=122>
- Global Market Information Database, URL: <http://www.euromonitor.com>
- KOTLER, Philip. *Marketing Management*, 11. baskı, India: Peorson Education Inc, 2003
- M.D.D. Meşrubatçılar Derneği Dergisi, Sayı 2, 1995, s.26; Sayı 6, 1996, s.25.
- RANGONE, Andrea. “A Resource-Based Approach to Strategic Analysis in Small-Medium Sized Enterprises”, *Small Business Economics*, Vol.12, 1999, pp.233-248.
- SUPPELLEN, Magne, Sven A. HAUGLAND ve Tor KORNELIUSSEN. “SMBs In Search of International Strategic Alliances”, *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 9, September 2002, pp.785-795.
- TEK, Baybars. *Pazarlama İlkeleri*, 8.baskı, İstanbul: Beta Yayın Evi, 1999
- URAL, Aydın. Sapinfo Türkiye Başarı Öyküleri, URL:[www.sap.com.tr/sapinfo/sayi2](http://www.sap.com.tr/sapinfo/sayi2), 29.11.2002.
- YAĞMURLU, Mustafa. “Gazozuna maç kıran kırana geçecek”, URL:[www.zaman.com.tr](http://www.zaman.com.tr), 28.03.2002.