

Son 10 yılda pek çok sektörde ve kategoride yeni bir oyun oynanıyor. Çünkü rakipler hem sayıca artıyor hem çeşitleniyor. Ayakkabı, mobilya, beyaz et, hazır giyim gibi bazı alanlarda rakip sayısındaki artış, yüzde 100'leri aştı. Üstelik bu yeni rakipler, geleneksellere hiç mi hiç benzemiyor. Online satıyorlar, hem rakip hem iş ortağı olarak konumlanıyorlar. Üstelik maliyetleri de çok düşük. İşte bu gerçekler, bütün sektörlerde iş modellerini derinden etkiliyor.

# KALABALIK SENDROMU!

ÖZLEM AYDIN AYVACI

**A**slında rekabet her zaman yoğunlu. Ancak son 10 yılda neredeyse bütün sektörlerde oyuncu sayısı katlanarak arttı. Bazı sektörlerde ve kategorilerde bu artış, yüzde 100'leri bile aştı. Bu değişimdeki kritik rolü ise yeni oyuncular oluşturdu. Bu oyuncular, bazen sınır ötesinden geldi bazen de sanal alemden. Öyle ki bazı alanlarda yeni oyuncuların, yani yeni rakiplerin oranı yüzde 80'lere ulaştı. Bu durum sektördeki oyunun kurallarını da yeniden yazdı.

"Turkcell sadece GSM'deki diğer iki oyuncuya rakip değil ki... Skype, Tango, Line da rakibim, çünkü ses iletişimi yapıyorlar. WhatsApp da rakibim. Çünkü SMS pazarından alıyor. Ama yatırım yapıyorlar mı? Sektörün yatırım yapan oyuncu-

## YENİ RAKİP YAĞMURU SEKTÖRLERİ NASIL ETKİLİYOR?

oaydin@capital.com.tr

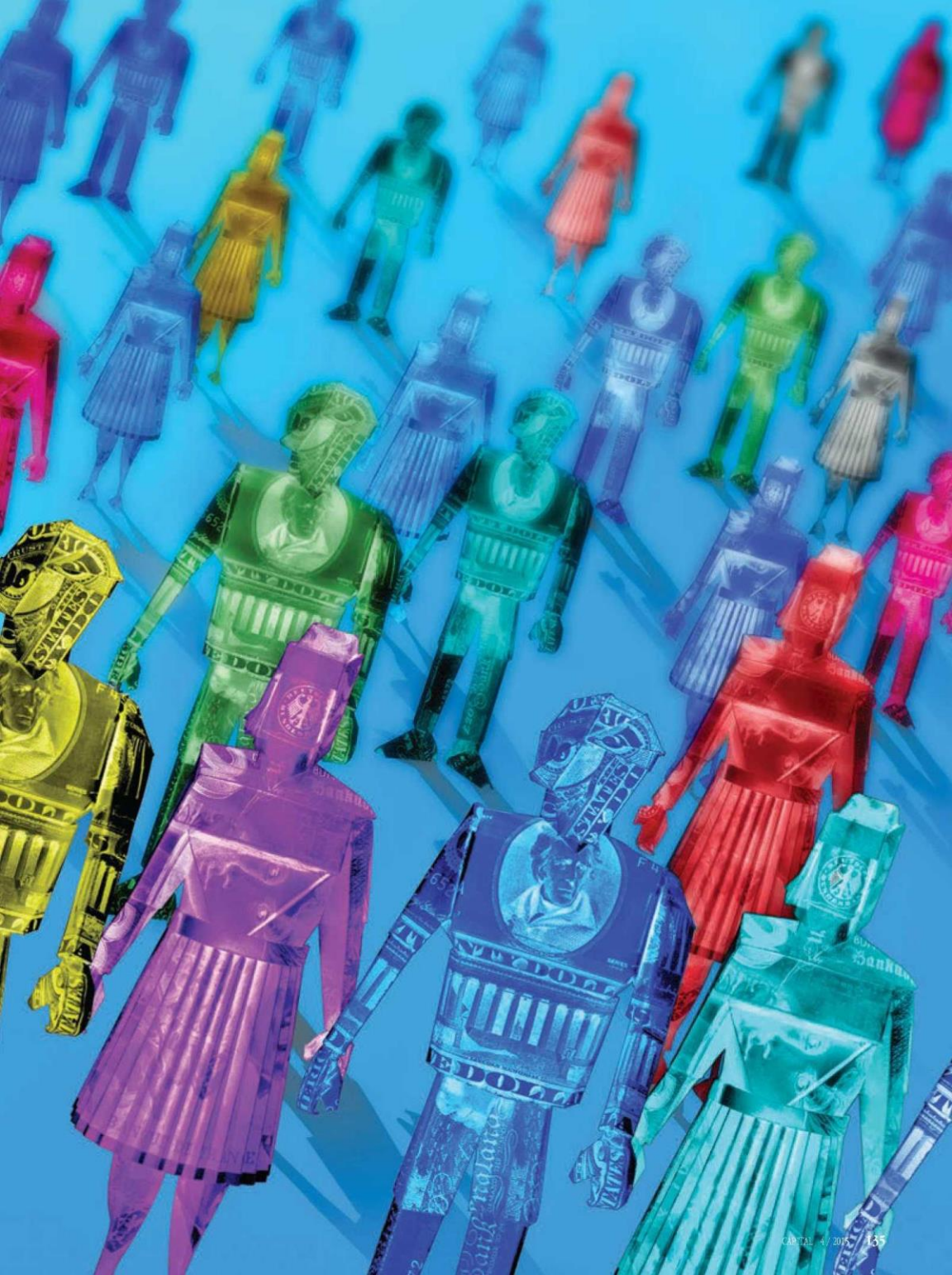
ları olarak diğer taraftaki bu görünmeyen rakiplere dikkat etmemiz lazım."

Turkcell'in eski genel müdürü Süreyya Ciliv, Capital'e verdiği söyleşi de Turkcell'in Vodafone ve Avea dışında son birkaç yılda ortaya çıkan yeni rakiplerini ve yeni reka-

bet ortamını analiz ederken işte yukarı da anlattığımız bu yeni oyuna dikkat çekmişti. Bugün telekom sektörü, GSM pazarına girecek yeni oyuncuyu bekliyor. Bu tablo sadece telekomda değil, hazır giyimden beyaz eşyaya, mobilyadan saate pek çok sektörde de geçerli.

### DEĞİŞİMİN NEDENİ

Yeni teknolojiler, internet ve mobil cihazlarla birlikte pek çok sektörde, tüketici davranışları de-



ğıştı. Bu değişimi, yeni ürünlerin, yeni kanalların ve yeni oyuncuların doğuşu izledi. Peppers&Rogers Türkiye Genel Müdürü Selim Uçer, internet ve mobil uygulamaların, yeni rakip satış kanalları oluştururken aynı zamanda yeni iş modelleri için ortam hazırladığına dikkat çekiyor. Uçer, bankacılıkta şubesiz direkt bankacılığın klasik bankacılığa bir alternatif oluşturumaya çalıştığını belirtiyor. "Telekomda uygulamalar, operatörlerin katma değerli servislerinin yerini alıyor. Benzer şekilde hayatımızda birçok fiziksel ürün, yerini dijital ürünlere bıraktı. Fiziksel biletler mobil biletlerle, cüzdanlar dijital cüzdanlara dönüşmeye başladı" diye devam ediyor.

Pazarlama Danışmanı Hakan Senbir, satış kanallarındaki çeşitlenmenin hem online hem geleneksel kanal yapısında gelişerek arttığını belirtiyor. Senbir, eğlence sektörünü örnek gösteriyor ve şöyle diyor:

"Artık çocuk oyun parkı, bir sinema filminin ya da restoran-kafe'nin rakibi. Her üç kategori için aileyi temel hedef kitle olarak alırsak, ihtiyaç ve motivasyonların davranışı temelden etkilediğini görüyoruz. Önce çocuğumun ihtiyacı diyen aile, sinema filmini baş-

## 12 şirketin bugünkü rakiplerinin ne kadarı yeni?

Şirket	Yeni rakip oranı (%)
<b>Kiğıılı</b>	80
<b>Kemal Tanca</b>	70 - 80
<b>Kelebek Mobilya</b>	60
<b>Mediamarkt</b>	50 - 60
<b>Inoksan</b>	50 - 60
<b>Tesan</b>	55
<b>McDonald's</b>	40 - 50
<b>Makromarket</b>	40
<b>Generali Sigorta</b>	30
<b>Kale Seramik</b>	20 - 25
<b>Avivasa</b>	22
<b>C5 Elektronik</b>	20

Not: Tablo şirket yetkililerinin tahminiyle oluşturulmuştur.



## Rakip sayısı nasıl değişti?

Şirket	2005	2015	Değişim (%)
<b>Keskinoğlu Yumurta</b>	10	490	4.800
<b>Kemal Tanca</b>	15	100	567
<b>Kiğıılı</b>	5	25	400
<b>Inoksan</b>	4	20	400
<b>Kütahya Porselen</b>	37	150	305
<b>Mc Donald's</b>	2.200	6.700	205
<b>Keskinoğlu Piliç</b>	10	29	190
<b>Avivasa</b>	11	29	164
<b>C5 Elektronik</b>	7	14	100
<b>Makromarket</b>	16	30	88
<b>Tesan</b>	30	50	67
<b>Kale Seramik</b>	15	25	67
<b>BSH</b>	3	5	67
<b>Generali Sigorta</b>	26	40	54
<b>Mediamarkt</b>	6	9	50
<b>Anavarza Bal</b>	350	500	43
<b>Indesit</b>	15	20	33
<b>Perfetti Van Melle</b>	14	13	-7
<b>Teknosa</b>	6	4	-33

ka kanaldan izlemeye karar verebiliyor. Hatta restoran-kafe deneyimini de çocuk oyun parkında yaşayabiliyor."

## HEM DOST HEM DÜŞMAN

Pek çok sektörde yeni rakiplerin çoğu, aslında yeni satış kanallarından geliyor. Örneğin beyaz eşya sektöründe 10 yıl önce beyaz eşya üreticileri sadece birbirlerinin rakibiydi. Bugün ülkeye yeni giren yabancı üreticilere ek olarak teknoloji marketleri, Evkur ve benzeri büyük mağazalar, Carrefoursa, Real gibi hipermarketler ve online perakendeciler de beyaz eşya satıyor.

BSH Yönetim Kurulu Üyesi Ronald Grünberg, yeni rekabet ortamında kanaldan gelen bu rekabete dikkat çekiyor. 10 yıl önce beyaz eşyanın tamamını bayileri kanalıyla satarken bugün bu oranın yüzde 94-95'e düştüğünü söylüyor. Beyaz eşya satışlarının yüzde 5-6'sının kanaldan gelen yeni rakipler tarafından satıldığını belirtiyor. Grünberg, 10 yıl önceki rekabet ortamıyla bugünü şöyle kıyaslıyor:

"10 yıl önce rakip sayımız 3'tü. Büyük mağazacılık yoktu, internet yoktu. Arçelik Grubu, BSH Grubu, Vestel Grubu ve Indesit Grubu olarak 4 büyük oyuncuyduk. Bugün LG ve Samsung gibi üretici olan yeni rakipler ortaya çıktı. Kanaldan gelen rakipler de var. Teknoloji marketleri, bugün hem iş ortağımız hem kanalda rakibimiz. Online perakende kanalları da artık beyaz eşya satıyor. Biz de kendi internet sistemizi kurduk bayimiz aracılığıyla internetten satıyoruz."

Indesit Company Türkiye Ülke Müdürü Turgay Dağ da Grünberg'le benzer görüş bildiriyor. Dağ, rekabetin geleceğini ise şöyle yorumluyor: "İnternet çok kolay ve ucuz bir iletişim aracı olarak ortaya çıktı. Satın alınan ürünü en iyi hizmetle en kısa sürede eve getiren ayakta

## TANKUT TURNAOĞLU

P&G TÜRKİYE VE  
KAFKASYA YÖNETİM  
KURULU BAŞKANI

## “YENİLER KALİTEYİ VE ÇEŞİTLİLİĞİ ARTIRIYOR”

**OYUNUN KURALLARI** Pazarı farklı markaların girişi, rekabeti ve ürün kalitesini ve çeşitliliğini artırıyor. Pazardaki marka sayısının artması, bugün büyük zincirlerin kendi özel markalarıyla piyasaya girmesini ve büyümesini, teknoloji ve üretime ek sermaye yatırımları yapılmasını sağladı. Teknoloji, insanların yaşam ve alışveriş şekillerini değiştiriyor. Tüketicinin alım gücünün artmasıyla bazı kategorilerde premium segment de genişleyip farklılaşıyor. Perakendecilerin bu yeni oyunu kazanmaları için artık bir adım önde olması gerekiyor. Yeni mağaza formatları ve şehirlerde yakın ve rahat alışveriş sağlayan farklı alışveriş deneyimleri bu yeni oyunun artık önemli bileşenleri.

kalacak. En iyi model, karma model. Kesinlikle satış lokasyonlarına yakın depolar gerekli. Bayiler ufak zincirler kurarak ve interneti daha iyi kullanarak bugünkü varlıklarını daha uzun yıllar kârlılıkla sürdürecektir.”

### ONLINE ETKİSİ ÖNEMLİ

Şüphesiz online perakendeciler, özellikle hazır giyim, saat, ayakkabı, kitap, elektronik gibi pek çok kategoride fiziksel mağazalarıyla rekabet eden perakendecilere hem ciddi bir rakip oldu hem iş ortağı.

Ersa Saat Genel Müdürü Orhan Korkusuz da rakiplerinin internet satışları yüzünden çeşitlendiğini söylüyor. “Toplam rekabetin yüzde 20’si internette” diyor Korkusuz, şöyle devam ediyor: “Bu oranın artabileceğini düşünmüyoruz. Çünkü klasik perakendecilerin çoğu, kendi internet sitelerini açarak tüm dünyaya hitap eden bir şube sahibi oluyor. Mağazasında sattığı aylık ürün miktarının 3 katını internette satabiliyor. E-ticaret sitelerini artık rakip olarak değil, iş ortağı ve hatta birer bayimiz olarak görüyoruz.” Korkusuz, giyilebilir teknoloji ürününü olan akıllı saatleri ise rakip olarak görmediklerini belirtiyor.

Kemal Tanca Genel Müdürü Akın Altuğ, online perakendecilerin kendilerini çok etkilediğini belirtiyor. “Sanal ortamda bile şu anda gerek yurtiçinden gerekse yurtdışından birçok şirket rekabet içinde” diyor Altuğ, ayakkabı sektöründe eskiden 10-15 rakipleri varken şimdi yüzlerce şirketle kıyasıya rekabet içinde olduklarını belirtiyor.

Makromarket Genel Müdürü Mehmet Songör, 10 yıl önceki rakipleri sadece cadde mağazalarıyla şimdi bunlara AVM mağazaları, indirim mağazaları ve online alışveriş sitelerinin eklendiğini söylüyor. Songör, özellikle online alışverişin rekabete önemli bir etki yaptığını düşünüyor.

**ÜRÜN PORTFÖYÜ** Gelişen bu yeni kanallarda ürünlerimizle bulunmak için gerekli çalışmaları yapıyoruz. Alışverişçiler artık daha dikkatli para harcıyor. Daha küçük miktarlarda ama daha sık alışveriş yapıyor. Değer (kalite/fiyat), çeşitlilik ve performanstan da ödün vermek istemiyor. Bu trendlere uyacak şekilde ürün portföyümüzü geliştiriyoruz. Her platformdaki iletişimi entegre ederek satın almaya giden yolu kolaylaştırmak için çalışıyoruz.

**AKILLI UYGULAMALAR** Zamanı kıstımlı olan tüketici için online sipariş, sanal mağazalar gibi yeni formatlar geliştiriliyor. Mobil ödeme, barkod scanner gibi yeni ödeme şekilleri mağazada harcanan zamanı azaltıp alışverişini daha kolay hale getiriyor. Geleneksel pazarlama ve mağaza içi pazarlamanın eski sınırlamaları geçmişte kaldı. Artık doğru mesajla her an ve her yerde tüketiciye ulaşmamızı sağlayan markalaşma sistemleri kullanıyoruz. Mağazaya trafiği yönlendirmek için online yöntemler kullanıyoruz.



### YABANCI GİRİŞLERİ ETKİLİ

İş dünyasında ortaya çıkan yeni rakiplerin önemli bir kısmı ise yurtdışından gelen yabancı rakipler. Örneğin beyaz eşya sektörüne yeni giren Samsung ve LG pazarında oldukça iddialı. Samsung Türkiye Başkanı Yoonie Joong, cep telefonu ve TV’de lider oldukları Türkiye’de beyaz eşyada da ilk sıraya yerleşmeyi planlıyor. Teknoloji ve tasarımda güçlü olmalarına rağmen bu alanda bayileşmede geri kaldıklarını itiraf eden Joong, “Beyaz eşyada 3 yıl içinde liderliği alacağız” diye konuşuyor.

Kale Grubu Başkanı Zeynep Bodur Okyay, 10 yıldır bazı üreticilerin el değiştirdiklerini ve önemli yurtdışı oyuncuların piyasaya işbirlikleri ya da üretim tesisi/satış ofisi kurarak giriş yaptıklarını belirtiyor. Hem yabancı girişler hem yeni kanallardan gelen rakiplerle 10 yıl önce 10-15 olan rakip sayısının 20-25’e ulaştığını belirten Okyay, şöyle devam ediyor:

“Şu an rakiplerimizin yüzde 20-25’i yeni rakipler. Bunlar yeni global oyuncular ve el değiştiren veya yeni pazara giren yerel üreticilerden oluşuyor. Avrupa pazarının doymunluğa ulaşması ve büyüme hızının

düşmesi nedeniyle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere olan talep arttı. İnşaat sektöründeki hızlı büyüme ve kentsel dönüşümün yarattığı fırsatlar da çok cazip. Yabancı coğrafyadaki siyasi ve ekonomik gelişmelerin yarattığı fırsatlar, Irak gibi gelişmekte olan pazarlara yakınlık, Türk Cumhuriyetleri, Irak, K. Afrika gibi önemli pazarlarda Türkiye'nin önemli bir oyuncu haline gelmesi de yeni rakipleri artırdı."

## REGÜLASYONLA GELEN RAKİPLER

Kimi zaman yasal bir zorunluluk ya da yönetmelik değişimi gibi yeni durumlar pazarda dengeleri değiştiriyor, yeni pazarlar hatta yeni rakipler yaratıyor. Ödeme sistemleri sektöründe geçtiğimiz yıllarda böyle bir durum yaşandı. Bankaların esnaf ve perakendeci tüm müşterilerine dağıttığı mobil POS cihazları yerine yazarkasalı POS cihazı kullanma zorunluluğu getirildi. Bu durumda yeni müşteriler de bankacılar yerine perakendeciler oldu. Verifone'un 68 ülkeden sorumlu pazarlama direktörü Hande Özyay Yağcı, gelinen noktayı şöyle anlatıyor:

"Daha önce 20 banka müşterimiz, bizden ve tek rakibimizden yılda yaklaşık 450 bin adet mobil POS cihazı satın alıyordu. Yeni durumda Beko gibi yazarkasa üreticileri de rakibimiz oldu. Toplam rakip sayımız 4'e yükseldi. Pazar ise 180-200 bin adet mobil yazarkasa POS entegre cihazına düştü."

Yağcı, artan rakip sayılarının yanı sıra müşteri sayılarının ise 5 milyona ulaşan tüm perakendeciler olduğunu belirtiyor. Bu süreçte Profilo ve Hugin adlı 2 yazarkasa pos üreticisiyle anlaşılıp işbirliğiyle yeni durumu yönettiklerine dikkat çekiyor.

Benzer şekilde kentsel dönüşüm yasası da konut sektöründe pek çok yeni rakibi gündeme getirdi. Keten İnşaat Yönetim Kurulu Başkanı Ferhat Keten, bu süreçte rakiplerinin arttığına dikkat çekiyor. Yeni arsa temi-



ninin kolaylaşmasının sektör dışından kuyum, tekstil ya da turizm gibi farklı sektörlerden yeni rakiplerin girişlerine neden olduğunu söylüyor. Bugünkü rakiplerin yüzde 85'inin yeni olduğunu belirten Keten, rekabetin geleceğine ilişkin şu yorumları yapıyor:

"Marjlar daralır önce sektör kısmen küçülür. Bu çürük elmaları ayıklama, düzeltme sürecidir. Fazla olumlu yaklaşımlarla işe girişenler sıkıntılar yaşar. Bu süreçten profesyonel yapılar pazar payı ve kârlılığını artırarak ayrışır."

## İTHALATÇI REKABETİ

Son 10 yılda ithal edip satmak da girişimciler açısından tercih edilen bir seçenek oldu. Bu nedenle pek çok sektörde üreticilerin yeni rakipleri ithalatçı yeni markalar oldu. Kütahya Porselen Yönetim Kurulu Başkanı Nafi Güral, bu yeni durumu "yönetilemez" olarak tanımlıyor. Bundan 10 yıl önce 7 önemli, 30'dan fazla vasat üretici rakibinin olduğuna dikkat çekerek Güral, "Önemli üretici rakiplerden 2 tanesi, vasat üretici rakiplerin hemen hemen tamamı bugün artık yok. Yerlerini ithalatçılara bi-

METE USLUKLILINC / GFK TÜRKİYE TÜKETİCİ ÜRÜNLERİ GENEL MÜDÜRÜ



**BÜYÜK DEĞİŞİM** Türkiye'de 2012 başında 30 tablet markası vardı. Ortalama 840 dolar fiyatla satılıyorlardı. Üç yılın sonunda marka sayısı 92'ye çıktı. Ortalama tablet fiyatı ise 188 dolar seviyesine kadar düştü. Dijital kompakt kamera, MP3 çalar ve navigasyon cihazı üreticilerinin en büyük rakibinin akıllı telefonlar olacağı tahmin ediliyordu. Tahmin edilenden daha hızlı gerçekleşen sonuçlarla birlikte bu kategorilerde pazar hacminin daralmasıyla oyuncu sayısı da dramatik şekilde düştü.

**TRAJİK DÜŞÜŞ** 2010 yılında dünyada 122 milyon adet dijital kompakt kamera satılmışken 2014 yılında 70 milyon adet seviyesine kadar geriledi. Bu kategoride Türkiye'de 2010 yılında aktif 45 marka varken 2014 yılı sonunda 30 markanın altına düştüğünü gördük. 2010 yılında 111 milyon adet olan global MP3 player satış adetleri, 2014 yılı sonu itibarıyla 52 milyon adet seviyelerine kadar geriledi.

**AKILLI ETKİSİ** Bu gelişmelere paralel olarak Türkiye'deki aktif marka sayısı da 95'ten 60'lara kadar geriledi. Bu süreçte pazarda aktif satışı olan akıllı telefon marka sayısı ise 20'den 45'e çıktı. Akıllı özelliği olmayan cep telefonlarında ise marka sayısı 2010 yılından 2014'e kadar 105'ten 45'e kadar düştü.

YENİLER ÖLDÜRÜR MÜ?

## GELECEKTE TABLO NASIL OLUR?



**ALTIN SATAN DA RAKİP** AvivaSA CEO'su **MERAL EREDENK KURDAS**, 10 yıl önce 11 olan rakip sayısının bugün 19 olduğunu söylüyor. Hayat sigortası satanlara beraber toplam 29 şirket olduklarını ifade eden Kurdas, rakip çeşitliliğini şöyle ifade ediyor: "Ferdî kaza sigortası ve tehlikeli hastalıklar sigortası ürünleri sunan rakiplerimiz de var. Gayrimenkul, altın, döviz, mevduat

gibi alanlarda faaliyet gösteren kurumları da dolaylı rakip sayabiliriz. Gelecekte de birleşme ve satın almalar, pazara yeni girişler yaşanması muhtemel. Ancak rakip sayısının çok fazla artacağını düşünmüyoruz.



**DİJİTAL MECRAYA DİKKAT** Generali Sigorta Genel Müdürü **MINE AYHAN**, 10 yıl öncesinde sektörde hayat dışı branşta faaliyet gösteren 26 farklı şirket varken bugün bu sayının 40'ın üzerine çıktığını belirtiyor. Ayhan, sektörde rekabetin geleceğini şöyle yorumluyor: "Sektörün büyüyeceğine, yeni rakiplerin dijital kanallardan sektöre katılacağına

inaniyoruz. Halihazırda yurtdışı kanallardan büyük miktarlarda yatırım geldiğini de biliyoruz."



**TV'DEN GELEN REKABET** Anavazca Bal Genel Müdürü **CAN SEZEN**, organize perakendede raflarda eskiden 6-7 marka varken bu sayının 3-4'e düştüğünü belirtiyor. Sezen, raftaki rakiplerin azaldığını ancak TV ve internet kanalıdan yeni rakiplerin geldiğini belirtiyor. Gelecekte ise yeni kanallardan gelecek rakip sayısının artacağını öngörüyor.



**KONSOLİDASYON BEKLENTİSİ** "Yıllar içinde sektör büyüdükçe rakip sayısı artıyor, sektördeki rekabet kaliteyi yükseltiyor ve sektörü geliştiriyor. Farklı sermaye gruplarından küçük ev aletleri sektörüne giren şirketler sektörde tutunmayı başardılar" diye konuşan Arzum Yönetim Kurulu Başkanı **MURAT KOLBAŞI**, rakipler arasında bir konsolidasyon bekliyor.

raktılar. İthalatçı rakipler sayı olarak yüzlerce şirketten oluşuyor. Bunlardan 10-15 kadan diğerlerine göre daha sivrilmiş durumda" diyor. Türkiye'nin ithalat cenneti haline geldiğini söyleren Güral, "Yeni rakiplerimiz ithalat yapıp yüksek kâr elde etmeyi tercih ediyor. Bu ithalatçılar tatlı kârlar elde ederken, üretim yapanların kepenk indirdiği, kalanların da gelişemedikleri bir durum ortaya çıktı" diye devam ediyor. Güral, ithalatçının geleceği üreticinin geleceği şartların ağırlaşarak devam edeceğine dikkat çekiyor ve "Sektörümüzdeki üreticilerin kendi aralarında işbirliği yapmaması da ayrı bir sorun" diyor.

Tesan ise bilişim sektöründe üreticiyken Çin rekabeti nedeniyle distribütörlüğü tercih eden bir şirket. Tesan Genel Müdürü Bekir Erdoğan, 10 yıl önce 30 olan rakip sayısının bugün 50'yi geçtiğini söylüyor. Rakiplerinin yüzde 55'inin yeni olduğunu söyleyen Erdoğan şöyle devam ediyor: "Rakiplerimiz Çinli ve Tayvanlılarla işbirliği ve ticarete yöneldik. Cep telefonu alanına girerek yeni sürece uyum sağladık. Son 10 yılda, güçlü markaların distribütörlüğüne ve kendi markamız Ttec'i güçlendirmeye odaklandık. Dağıtıcı, perakendeci, sistem entegratörü olan iş ortaklarımızla Türkiye çapında güçlü bir pazarlama, dağıtım, satış organizasyonu olduk"

### ÇEŞİTLİLİĞİ NASIL YÖNETİYORLAR?

Peki şirketler yeni ve eski rakipleriyle beraber yeni rekabet ortamında, bu çeşitliliği nasıl yönetiyor?

Mediamarkt Türkiye CEO'su Bülent Gürcan, yeni dönemde internetteki ürün gamlarını hızla artırdıklarına dikkat çekiyor. Gürcan, "E-ticaret sitemizin yanı sıra Appstore ve Android uygulamalarımızla mobilde de müşterilerimizin hizmetindeyiz. Ayrıca Gittigidiyor'da yeni bir dükkan açtık" diyor.

Kelebek Mobilya'nın pazarlama direktörü Erkan Aydın, "Artık sanal platformlarda yer alan, kitlelere ulaşan herkes rakip" diye konuşuyor ve yeni durumu nasıl yönettiğini şöyle açıklıyor: "Kitlelere değil belli ihtiyaç kümelerine yönelik ürünler geliştiriyoruz. Değişik markalarla ortak çalışmalar yaparken sosyal medyayı da etkin olarak kullanıyoruz."

C5 Elektronik Genel Müdürü Ahmet Güven ise "Güçlü üreticilerle işbirliğimizi geliştiriyoruz. Gelecek teknolojilere yatırım yapan üreticilerle de işbirliği yapıyoruz" diyor.

Keskinoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Üyesi ve Pazarlama Grup Başkanı Keskin Keskinoğlu, organik üretimde yeni rakip sayısının arttığını belirtiyor ve "Türkiye'de organik üretim yapmak için arazi miktan sınırlı. Üretim maliyetleri de oldukça yüksek olduğundan, organik üretimin toplam pazardaki payı gelecek 10 yıl içinde yüzde 5'i geçmeyecek" diyor.

McDonald's Pazarlama Direktörü Bora Tannkulu, artan rekabette tüketiciyi doğru anlatıyor, markanın hikayesini tüketicisi ile birlikte yazmanın kazanacağını belirtiyor. **C**