

162682

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

**KOBİ'LERİN BÜYÜME STRATEJİSİ ALTERNATİFİ
OLARAK ÖZEL MARKA UYGULAMALARININ
DAĞITIM KANALI İLİŞKİSİ YAKLAŞIMIYLA
DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

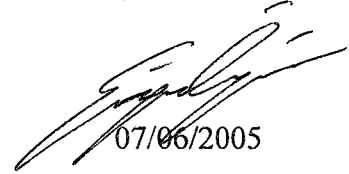
Engin ÖZGÜL

Danışman
Prof. Dr. İkbal AKSULU

2005

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “KOBİ’lerin Büyüme Stratejisi Alternatifi Olarak Özel Marka Uygulamalarının Dağıtım Kanalı İlişkisi Yaklaşımıyla Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



07/06/2005

Engin ÖZGÜL



TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün / /2005 tarih vesayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'ninmaddesine göre İşletme Anabilim Dalı doktora öğrencisi Engin Özgül'ün "KOBİ'lerin Büyüme Stratejisi Alternatifi Olarak Özel Marka Uygulamalarının Dağıtım Kanalı İlişkisi Yaklaşımıyla Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma" konulu tezi incelenmiş ve aday 29/6/2005 tarihinde, saat 11:00' da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini/projesini savunmasından sonra 80 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin/projenin ..başarılı.....olduğuna oy...kararlığı...ile karar verildi.

BAŞKAN

Prof. Dr. Rerzan Tethidil.

ÜYE

Prof. Dr. İlbel Akın

ÜYE

Prof. Dr. Sevrin Aygün

ÜYE

Doc. Dr. Canan Ay

ÜYE

Doc. Dr. Mustafa Aygün

ÖNSÖZ

Özel markaların özellikle son on yılda elde ettiği pazar payı akademisyenlerin olduğu kadar KOBİ'lerin de ilgisini çekmektedir. Özel marka üretiminin büyük çoğunluğunu gerçekleştiren ve Türkiye'nin ekonomik ve sosyal yaşantısında büyük önem taşıyan KOBİ'lerin, bu üretim biçimden elde ettiği faydaların ortaya konularak özel markaların KOBİ'ler için büyüme stratejisi alternatifi olabilirliğinin araştırılması ve bu alanda strateji önerilerinin geliştirilmesi, sektördeki büyüme eğilimleri dikkate alındığında büyük önem taşımaktadır.

Bu amaçla gerçekleştirilen çalışmada, KOBİ'lerin özel marka üretimindeki amaçları, konuya yaklaşım biçimleri, karşılaştıkları sorunlar, perakendeciler ile ilişkileri ve elde ettikleri faydalar ortaya konulmuş ve KOBİ'ler açısından özel marka üretim dağıtım kanalı ilişkisi yaklaşımıyla çeşitli boyutlarıyla incelenerek, büyüme stratejisi olarak kullanımına ilişkin yararlı öneriler ortaya konmuştur.

Ayrıca çalışmanın gerçekleştirilmesinde asistanlığını yapmaktan önemli kazanımlar sağladığım, çalışmanın her adımında yoğun programına rağmen destek olan tez danışmanım Prof.Dr. İkbal Aksulu'ya; yararlı önerileriyle çalışmanın başından bu yana yön gösterici olan değerli hocalarım Prof.Dr. Semra Aytuğ ve Prof.Dr. Rezan Tatlıdil'e sonsuz teşekkür borçluyum.

Çalışmama gösterdikleri ilgi ve katkılarından dolayı University of California'dan Prof.Dr. Florian Zettelmeyer'a, University of Virginia'dan Prof.Dr. David Mills'e, University of Pennsylvania'dan Prof.Dr.Stephen Hoch'a, University of Edinburg'dan John Dawson'a, University of Newcastle'dan Alexandra Hughes'a ve araştırmaya katılan tüm firma yetkililerine teşekkür ederim.

Son olarak, doktora çalışmalarımın her zorlu aşamasında beni sabırla destekleyen, yön gösteren sevgili eşim ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

ÖZET

KOBİ'lerin sağladığı yatırım, üretim, katma değer, istihdam ve girişimcilik kültürü ve ekonomik dinamizm ülkeler için çok önemli bir konudur. Bu nedenle KOBİ'lerin finansman, üretim, pazarlama, yönetim konularında yaşadıkları sorunları ortadan kaldıracak alternatiflerin üretilmesi gereklidir. Bu doğrultuda özel marka üretimi KOBİ'lerin bu alanlarda yaşadığı pek çok sorunu çözme kabiliyetine sahip önemli bir alternatif olarak görülmektedir.

Özel markaların özellikle son on yılda gösterdiği ciddi büyüme ve taşıdığı ekonomik önem dikkatleri “özel marka üretimi KOBİ'ler için bir büyüme alternatifi olabilir mi?” soruna yöneltmiştir. Gerçekten de özel markalar her şekilde üreticiye yarar sağlayan bir alternatif oluşturmamaktadır. Ancak şimdiye kadar yapılan çalışmalar bu konuda en önemli üretici konumunda bulunan KOBİ'leri göz ardı etmiş ve bu işletmelerin özel markalardan elde edeceği yararı maksimize edecek amaç, yaklaşım ve faaliyetleri ortaya koymamışlardır.

Bu amaçla araştırmada çalışmanın birinci bölümünde Türkiye ve dünyadaki KOBİ'ler, KOBİ'lerin sorunları ve büyüme yaklaşımları incelenmiştir. İkinci bölümde ise özel markaların gelişimi, üretici, perakendeci ve tüketici tarafları açısından konu açıklanmış, üçüncü bölümde ise Türkiye'deki özel marka üreticisi KOBİ'ler, dağıtım kanalı ilişkisi yaklaşımıyla çeşitli açılardan analiz edilerek, özel marka üreticisi olan yada olmayı düşünen KOBİ'lere yönelik yararlı öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

ABSTRACT

Investment, production, added value, employment, and entrepreneurship culture and economic dynamism provided by SMEs are important contributions for countries. Therefore, it is vital to produce solutions to the problems experienced by SMEs in finance, production, marketing and administration. Private label development seems to be an alternative to solve many problems of SMEs in these areas.

Serious growth and the increased economic importance of private labels over the last ten years led to the question of whether they can be a growth alternative for SMEs. Private labels are not always beneficial for producers. However, previous studies have ignored those SMEs that are the main producers of private labels and did not provide aims, approaches and activities to maximize the benefits of private brands for SMEs.

In the first part of the study, SMEs in Turkey and in the world are studied, and problems and growth approaches of SMEs are discussed. In the second part, the evaluation of private labels is explained from the producer's, retailer's and consumer's perspective. In the last part some important suggestions are attempted to be developed for current and prospective producers of private labels through analyzing private labels producers from different perspectives with the distribution channel relationship approach.

**KOBİ'LERİN BÜYÜME STRATEJİSİ ALTERNATİFİ OLARAK ÖZEL
MARKA UYGULAMALARININ DAĞITIM KANALI İLİŞKİSİ
YAKLAŞIMIYLA DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YEMİN METNİ.....	ii
TUTANAK	iii
YÖK DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	xix

**BİRİNCİ BÖLÜM
KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER**

1.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) Tanımları	1
1.1.1. Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımları	4
1.1.2. Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) KOBİ Tanımları	7
1.1.3. Japonya ve Asya Ülkelerinde KOBİ Tanımları	8
1.1.4. Türkiye'de KOBİ Tanımları	11
1.2. KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Hayattaki Yeri ve Önemi	13
1.2.1. Dünya ve Türkiye'de KOBİ'lere İlişkin Sayısal Veriler	19
1.3. KOBİ'lerin Sorunları	27
1.3.1. Finansman Sorunları	29
1.3.2. Pazarlama Sorunları	33
1.3.3. Üretim ve Tedarik Sorunları	34
1.3.4. Yönetim ve Personel Sorunları	35
1.4. KOBİ'lerde Büyüme.....	37
1.4.1. KOBİ'lerde Büyüme Yaklaşımları	38

1.4.1.1. Stratejik Seçim Yaklaşımı	39
1.4.1.2. Sektör Yapısı Yaklaşımı	41
1.4.1.3. Büyüme Safhaları Yaklaşımı	43
1.4.1.3.1. Başlangıç Safhası	46
1.4.1.3.2. Tutunma Safhası	46
1.4.1.3.3. Büyüme Safhası	47
1.4.1.3.4. Genişleme Safhası.....	48
1.4.1.3.5. Olgunluk Safhası	49
1.4.2. Büyüme Stratejileri	51

İKİNCİ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE ÖZEL MARKALAR VE ÜRETİCİ PERAKENDECI İLİŞKİLERİ

2.1. Özel Marka Türleri	55
2.1.1. Jenerik Ürünler	56
2.1.2. Özel Etiketli Ürünler	56
2.1.3. Perakendeci Etiketli Ürünler	56
2.1.4. Perakendeci Markaları	57
2.2. Dünyada ve Türkiye'de Özel Markaların Gelişimi	57
2.3. Özel Markaların Başarı Faktörleri	64
2.3.1. Ülkelerarası Farklılıklar	65
2.3.2. Ürün Sınıfları Arasındaki Farklılıklar	66
2.3.3. Perakendeci	70
2.4. Tüketici Yönüyle Özel Markalar	72
2.4.1. Özel Marka Satınalımını Etkileyen Sosyo-Demografik Faktörler	74
2.4.1.1. Gelir Düzeyi	74
2.4.1.2. Aile Büyüklüğü	75
2.4.1.3. Yaş	75
2.4.1.4. Eğitim Düzeyi	76
2.4.1.5. Cinsiyet	76
2.4.2. Özel Marka Satınalımını Etkileyen Psikolojik ve Algısal Faktörler	78

2.4.3. Parasal Değer Algısı	80
2.4.4. Risk Algısı	80
2.4.5. Bilgi Düzeyi	89
2.5. Perakendeciler ve Özel Markalar	91
2.5.1. Perakendecilerin Özel Marka Kullanım Nedenleri ve Özel Marka Yaklaşımları	91
2.5.1.1. Farklılık Yaratma	92
2.5.1.2. İmaj Oluşturma ve Bağlılık Yaratma	93
2.5.1.3. Esneklik	95
2.5.1.4. Karlılık ve Kanal Gücü	96
2.6. Üreticiler ve Özel Markalar	99
2.6.1. Üreticilerin Özel Marka Üretme Nedenleri ve Yaklaşımları	100
2.6.1.1. Fiyat Farklılaştırma ve Pazar Bölümleme	101
2.6.1.2. Pazara Giriş Kolaylığı, Giriş Engeli Yaratma ve Rekabet	105
2.6.1.3. Kapasite ve Ölçek Ekonomisi Yaratma	107
2.6.2. Özel Marka Üretim Nedenlerinin Değerlendirilmesi	109
2.6.3. Özel Markaların Üretici ve Üretici Markaları Üzerindeki Etkileri	113
2.6.3.1. Fiyat Azaltıcı Etkileri	114
2.6.3.2. Haksız Rekabet Yaratma Etkileri	115
2.6.3.3. Kanal Gücünü Azaltıcı Etkiler	116
2.6.3.4. Maliyet Artırıcı Etkiler	116
2.6.3.5. Marka Bağlılığını Azaltıcı Etkiler	117
2.6.4. KOBİ'lerde Özel Marka Üretim Kararı	118
2.7. Özel Marka Üretiminde Üretici Perakendeci İlişkileri	121
2.7.1. İlişkisel Faktörler	124
2.7.1.1. Güven	124
2.7.1.2. Bağımlılık	127
2.7.1.3. Güç	130
2.7.1.4. Bağımlılık ve Güç Dengesi	134
2.7.1.5. Güven Güç ve Bağımlılık	140
2.7.1.6. Bağlılık	142
2.7.2. Sözleşme	143

2.7.2.1. Bağımlılık Yapısı ve Sözleşme Modeli	145
2.7.3. İş İle İlgili Faktörler	146
2.7.4. Dağıtım Kanalı İlişkilerinin Özel Marka Üretimi Açısından Değerlendirilmesi	146

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BÜYÜME STRATEJİSİ OLARAK DAĞITIM KANALI İLİŞKİSİ YAKLAŞIMIYLA ÖZEL MARKALI ÜRÜN ÜRETİMİNİN KOBİ'LER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	153
3.2. Araştırmanın Kısıtları	154
3.3. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi	155
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	158
3.4.1. Bağımlılık Düzeyine Yönelik Hipotezler	160
3.4.1.1. İlişkisel Süreçlere Yönelik Hipotezler	163
3.4.1.2. Çıktı Değişkenlerine Yönelik Hipotezler	166
3.5. Araştırmanın Anket Formunun Tasarımı	167
3.6. Araştırma Verilerinin Analizi	169
3.6.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik	169
3.6.2. Araştırmaya İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	175
3.6.2.1. Durumsal Değişkenlere İlişkin Bulgular	175
3.6.2.1.1. İşletme Özelliklerine İlişkin Bulgular	175
3.6.2.1.2. Çevresel Özelliklere İlişkin Bulgular	178
3.6.2.1.3. Ürün Yapısı ve Tedarik Özelliklerine İlişkin Bulgular	179
3.6.2.2. Etkileyici Değişkenlere İlişkin Bulgular	181
3.6.2.2.1. Perakendeci Beklentilerine İlişkin Bulgular	181
3.6.2.2.2. Üreticilerin Özel Marka Üretim Amaçlarına Yönelik Bulgular	183
3.6.2.2.3. Özel Marka Yaklaşım ve Faaliyetlerine Yönelik Bulgular	186
3.6.2.2.4. Perakendeci Algularına Yönelik Bulgular	192
3.6.2.2.5. Sorun Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular	194

3.6.2.3. Bağımlılık Düzeyine İlişkin Bulgular	195
3.6.2.4. İlişkisel Süreçlere İlişkin Bulgular	196
3.6.2.5. Çıktılara İlişkin Bulgular	199
3.6.3. Durumsal ve Etkileyici Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	201
3.6.3.1. Perakendecilerin Beklentilerine İlişkin Bulgular	201
3.6.3.1.1. Çevresel Özellikler ve Perakendeci Beklentilerine Yönelik Bulgular	202
3.6.3.1.2. Ürün Yapısı ve Tedarik Özellikleri ve Perakendeci Beklentilerine İlişkin Bulgular	203
3.6.3.1.3. Üretim Amaçları ve Perakendeci Beklentilerine İlişkin Bulgular	204
3.6.3.2. Üretim Amaçlarına Yönelik Bulgular	208
3.6.3.2.1. Çevresel Özellikler ve Üretim Amaçlarına İlişkin Bulgular	210
3.6.3.2.2. Ürün Yapısı ve Tedarik Özellikleri ve Özel Marka Üretim Amaçları	210
3.6.3.2.3. Özel Marka Yaklaşımları ve Özel Marka Üretim Amaçları	211
3.6.3.3. Perakendeci Algılarına Yönelik Bulgular	214
3.6.3.3.1. İşletme Özellikleri ve Perakendeci Algıları	214
3.6.3.3.2. Çevresel Özellikler ve Perakendeci Algıları	215
3.6.3.3.3. Ürün Özellikleri ve Perakendeci Algıları	215
3.6.3.3.4. Üretim Amaçları ve Perakendeci Algıları	215
3.6.3.4. Perakendecinin Bağımlılık Algısına Yönelik Bulgular	216
3.6.3.4.1. İşletme Özellikleri ve Perakendecinin Bağımlılık Algısı ...	216
3.6.3.4.2. Çevre Özellikleri ve Perakendecinin Bağımlılık Algısı	216
3.6.3.4.3. Ürün Yapısı ve Tedarik Özellikleri ile Perakendecinin Bağımlılık Algısı	217
3.6.3.4.4. Diğer Değişkenler ile Perakendecinin Bağımlılık Algısı ...	218
3.6.3.5. Sorun Yaklaşımına Yönelik Bulgular	219
3.6.3.5.1. İşletme Özellikleri ve Sorun Yaklaşımı	219
3.6.3.5.2. Çevresel Özellikler ve Sorun Yaklaşımı	220
3.6.3.5.3. Ürün Yapısı ve Tedarik Özellikleri ve Sorun Yaklaşımı	220

3.6.3.5.4. Özel Marka ve Sorun Yaklaşımı	221
3.6.3.5.5. Perakendeciye Yönelik Algılar ve Sorun Yaklaşımı	222
3.6.4. Bağımlılık Düzeyine İlişkin Bulgular	224
3.6.4.1. Durumsal Değişkenlere İlişkin Bulgular	224
3.6.4.2. Etkileyici Değişkenlere İlişkin Bulgular	227
3.6.5. İlişkisel Süreçlere İlişkin Bulgular	235
3.6.5.1. Durumsal Değişkenlere İlişkin Bulgular	235
3.6.5.2. Durumsal Değişkenlere İlişkin Bulgular	237
3.6.6. Bağ. Düzeylerinin İlişkisel Süreçlere Etkilerine Yönelik Bulgular.....	245
3.6.6.1. Üretici Bağımlılığının İlişkisel Süreçlere Etkileri	245
3.6.6.2. Bağ. Düzeyinin Memnuniyet ve Performans Düzeyine Etkileri .	253
3.6.7. Durumsal ve Etkileyici Değişkenlerin Memnuniyet ve Performans Üzerindeki Etkileri.....	257
3.6.7.1. Durumsal Değişkenlerin Memnuniyet ve Performans Düzeyine Etkileri	257
3.6.7.2. Etkileyici Değişkenlerin Memnuniyet ve Performans Düzeyine Etkileri	258
3.6.8. Hipotezlere İlişkin Değerlendirmeler	262
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	268
KAYNAKÇA.....	284
EK-1 ÜST YAZI VE ANKET FORMU.....	308

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 İpucundan Yararlanma Sürecinin Basitleştirilmiş Modeli	86
Şekil 2 Satış Yüzdelerine Göre Özel Marka Penetrasyonu ve Toplam Karlılık	98
Şekil 3 Yüzdesele Fiyat Değişimine Göre Üretici Markası-Özel Marka Pazar Paylarındaki Değişim.....	102
Şekil 4 Karşılıklı Bağımlılığın Etkileri.....	138
Şekil 5 Araştırmanın Modeli.....	160
Şekil 6 Bağımlılık Simetri Grafiği.....	247



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Japonya’da KOBİ Sınıflamaları	9
Tablo 2 Güney Kore’de KOBİ Sınıflamaları.....	9
Tablo 3 Çeşitli Ülkelerdeki KOBİ Tanımları	10
Tablo 4 Türkiye’de Çeşitli Kuruluşların KOBİ Sınıflamaları	13
Tablo 5 Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ Payları	20
Tablo 6 İşletmelerin Ölçeklerine Göre Dağılımı	23
Tablo 7 Sektörlere Göre İşletmelerin Dağılımı	24
Tablo 8 İşyerlerinin İşçi Sayısına ve İstihdama Göre Dağılımı.....	24
Tablo 9 Yıllara Göre İmalat İşletmelerin Sayısal Dağılımı.....	26
Tablo 10 İmalat Sanayi Oransal İstihdam Verileri (1970-1992)	26
Tablo 11 Katma Değer Paylarına Göre İşletmeler (%).....	27
Tablo 12 İşletme Büyüklüklerine Göre Finansal Sorunların Dağılımı.....	31
Tablo 13 Büyüme Safhalarına Yönelik Araştırmalar	44
Tablo 14 Büyüme Safhalarının Benzer Özellikleri.....	45
Tablo 15 Pazar Payındaki Değişimi Açıklayan Değişkenler	60
Tablo 16 Özel Markaların Gelişim Süreci.....	62
Tablo 17 Seçilmiş Ürünlere İlişkin Özel Marka Payları -2003	67
Tablo 18 Ürün Sınıfları İtibariyle özel Marka Payları -2003	68
Tablo 19 Özel Marka ile Üretici Markaları Karlılık Analizi	97
Tablo 20 Özel Markalar Yoluyla Fiyat Farklılaştırma Yararı	103
Tablo 21 Özel Marka Stratejileri	118
Tablo 22 Araştırma Örneğine Giren Firma Sayıları	157
Tablo 23 araştırma değişkenlerine ilişkin soruların dağılımı	168
Tablo 24 Araştırma Değişkenlerine Yönelik Güvenilirlik Değerleri	169
Tablo 25 İlişkisel Süreçlere Yönelik Faktör Analizi	172
Tablo 26 Üreticinin Bağımlılık Düzeyini Ölçmeye Yönelik Faktör Analizi.....	173
Tablo 27 Perakendeci Bağımlılığına İlişkin Faktör Analizi	174
Tablo 28 İşletme Özellikleri	176
Tablo 29 KKO Düzeylerinin Karşılaştırılması	177
Tablo 30 Çevresel Özelliklere İlişkin Dağılımlar.....	178

Tablo 31 Çevresel Özelliklere İlişkin Korelasyon Analizi	179
Tablo 32 Ürün Yapısı ve Tedarik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar	180
Tablo 33 Ürün Yapısı ve Tedarik Özelliklerine İlişkin Korelasyon Analizi	181
Tablo 34 Perakendeci Beklentilerine İlişkin Ortalamalar ve Faktör Analizi.....	182
Tablo 35 Üreticilerin Özel Marka Üretim Amaçlarına İlişkin Faktör Analizi	184
Tablo 36 Üretim Amaçlarına İlişkin 2. Faktör Analizi.....	185
Tablo 37 Özel Marka Yaklaşım ve Faaliyetlerine Yönelik Bulgular	187
Tablo 38 Özel Marka Yaklaşım ve Faaliyetlerine Yönelik Korelasyon Analizi	190
Tablo 39 Perakendeci Algularına Yönelik Dağılımlar	193
Tablo 40 Perakendeci Algularına Yönelik Korelasyon Analizi	193
Tablo 41 Üreticilerin Sorun Yaklaşımlarına Yönelik Dağılımlar	194
Tablo 42 Bağımlılık Boyutlarına İlişkin Dağılımlar.....	196
Tablo 43 İlişkisel Süreçlere İlişkin Dağılımlar.....	197
Tablo 44 Memnuniyet ve Performans Kriterlerine İlişkin Dağılımlar	200
Tablo 45 Perakendeci Beklenti Alguları ile Perakendeciye Markalı Ürün Satışı	202
Tablo 46 Çevresel Özellikler ile Perakendeci Beklenti Algularına Yönelik Korelasyon Analizi.....	202
Tablo 47 Ürün Özellikleri ile Perakendeci Beklentileri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	203
Tablo 48 Özel Marka Üretim Amaçları ve Perakendeci Beklentilerine İlişkin Korelasyon Analizi	206
Tablo 49 Dört Amaç Ortalaması ile Beklentilere İlişkin Korelasyon ve F Testi Sonuçları	207
Tablo 50 Özel Marka Üretim Amaçları ile İşletme Özelliklerine Yönelik Korelasyon Analizi.....	209
Tablo 51 Özel Marka Üretim Amaçları ile Çevresel Özelliklere Yönelik Korelasyon Analizi.....	210
Tablo 52 Ürün Yapısı ve Tedarik Özellikleri ve Özel Marka Üretim Amaçlarına Yönelik Korelasyon Analizi	211
Tablo 53 Özel Marka Yaklaşımları ile Üretim Amaçlarına Yönelik Korelasyon Analizi.....	213

Tablo 54 Perakendecinin Bağımlılık Algısı ve Tedarik Yapısına İlişkin Korelasyon Analizi.....	217
Tablo 55 Perakendeci Beklentileri ile Perakendecinin Bağımlılık Algısına Yönelik Korelasyon Analizi	219
Tablo 56 Perakendeciye Yönelik Algılar ile Sorun Yaklaşımına İlişkin Korelasyon Analizi.....	223
Tablo 57 Özel Markalara Ayrılan Kapasite ile Bağımlılık Düzeylerine Yönelik Korelasyon Analizi	225
Tablo 58 Özel Marka Biriminin Varlığı ile Bağımlılık Düzeyine İlişkin t Testi	226
Tablo 59 Perakendeci Beklentileri ve Bağımlılık Düzeylerine İlişkin Korelasyon Analizi.....	230
Tablo 60 Üretim Amaçları ve Bağımlılık Düzeylerine İlişkin Korelasyon Analizi	231
Tablo 61 Üretim Yaklaşım ve Faaliyetlerine ile Bağımlılık Düzeyine İlişkin Korelasyon Analizi	232
Tablo 62 Ürün Özellikleri ile Bağımlılık Düzeylerine İlişkin t testi	233
Tablo 63 Sorun Yaklaşımı ile Bağımlılık Düzeylerine İlişkin Korelasyon Analizi	234
Tablo 64 Bağımlılık Düzeylerine İlişkin Korelasyon Analizi	235
Tablo 65 İşletme Özellikleri ile İlişkisel Süreçlere Yönelik Korelasyon Analizi ...	236
Tablo 66 Kurumsal yapı ile ilişkisel süreçlere yönelik t testi.....	236
Tablo 67 Çevresel Özellikler İle İlişkisel Süreçlere Yönelik Korelasyon Analizi ..	237
Tablo 68 Per. Beklentileri ile İlişkisel Süreçlere Yönelik Korelasyon Analizi	239
Tablo 69 Üretim Amaçları ile İlişkisel Süreçlere Yönelik Korelasyon Analizi	240
Tablo 70 Amaç Boyutları ile İlişkisel Süreçlere Yönelik Korelasyon Analizi.....	241
Tablo 71 Üretim Yaklaşım ve Faaliyetleri ile İlişkisel Süreçlere Yönelik Kor. An.	243
Tablo 72 Sorun Yaklaşımı ile İlişkisel Süreçlere Yönelik Korelasyon Analizi	244
Tablo 73 İlişkisel Süreçler ile Bağımlılığa İlişkin Korelasyon Analizi.....	246
Tablo 74 Bağımlılık Düzeylerine İlişkin Kümeleme Analizine İlişkin Ortalamalar	247
Tablo 75 Kümelere Göre İlişkisel Süreçler	248
Tablo 76 Güç Kullanımı ve İlişkisel Süreçlerin Kalitesine Yönelik t Testi	252
Tablo 77 Bağımlılık Kümelerinin Memnuniyet ve Performans Ortalamaları	254
Tablo 78 Perakendeci Gücünün Kullanımı ile Memnuniyet ve Performans Düzeylerine İlişkin t Testi.....	255

Tablo 79 İlişkisel Süreçlerin Performans Üzerindeki Etkileri.....	256
Tablo 80 Çevresel Özellikler, Ürün ve Tedarik Yapısı ile Memnuniyet ve Performans Düzeyine İlişkin Korelasyon Analizi.....	258
Tablo 81 Perakendeci Beklentileri ile Memnuniyet ve Performans Düzeyine İlişkin Korelasyon Analizi	258
Tablo 82 Özel Marka Üretim Amaçları ile Memnuniyet ve Performans Düzeyine İlişkin Korelasyon Analizi	259
Tablo 83 Özel Marka Yaklaşımları ile Memnuniyet ve Performans Düzeyine İlişkin Korelasyon Analizi	260
Tablo 84 Perakendeci Algıları ile Memnuniyet ve Performans Düzeyine İlişkin Korelasyon Analizi	261
Tablo 85 Sorun Yaklaşımı ile Memnuniyet ve Performans Düzeyine İlişkin Korelasyon Analizi	262



GİRİŞ

KOBİ'ler sayısal bakımdan ülkelerin en önemli sosyal ve ekonomik yapıtaşları olarak kabul edilmektedir. Yarattıkları üretim, katma değer, yatırım, istihdam gibi ekonomik değerler yanında toplumda girişimcilik ruhunun geliştirilmesi, sermayenin tabana yayılması, bölgesel kalkınma, işsizlik sorununun çözümü gibi sosyal yönlerden de toplumsal gelişime katkıda bulunmaktadır. Ayrıca sermaye ihtiyacının az, kuruluş, yönetim ve kontrolünün kolay, üretim sistemlerinin büyük işletmelere göre daha esnek olması dolayısıyla ekonominin de en dinamik birimleridir. Dolayısıyla ülke ekonomisinin sağlıklı işleyebilmesi için KOBİ'lerin sağlıklı bir ortam içinde faaliyette bulunmaları ve süreç içinde uzun dönemli büyümelerini sağlayabilmeleri gereklidir.

Büyüme her tipte işletme için önemli ve pek çok bilgiyi (kar, karlılık, satışlar, pazar payı vb.) bünyesinde barındırabilen ve işletmeler için sağlık göstergesi olarak kabul edilen bir olgu olduğuna göre KOBİ'lerin büyümesi akademisyenler için önemli bir araştırma alanı haline gelmektedir. KOBİ'lerdeki büyüme olgusuna yönelik araştırmalara göre yeni kurulan bir işletmenin sadece 0.01'inden az bir kısmı başarılı bir büyüme gerçekleştirerek büyük işletme haline dönüşmektedir. Dolayısıyla toplumsal kalkınmada hedefin bu oranın artırılması, KOBİ'lerin büyümelerini sağlayacak alternatiflerin üretilmesi olması kaçınılmazdır.

İşletmelerde büyüme kuşkusuz çok yönlü bir konudur ve pek çok göstergeye bağlı olarak açıklanabilir. Bunlar işletme varlıklarının değeri, üretim miktarı, çalışan sayısı, katma değer, satış miktarı gibi sayısal veriler olabileceği gibi yönetimin bireysellik düzeyi, yönetim ilke ve tekniklerinin uygulanma düzeyi, işletme ve işletme sahibinin özdeşleşme düzeyi gibi sayısal olmayan nitelikte de olabilmektedir. Bu yönüyle büyümeyi sadece işletmenin yapısını oluşturan maddi ve beşeri faktörlerin nicelik olarak artışını değil, nitelik değişimi olarak görmek de mümkündür.

İşte KOBİ'lerin nitelik ve nicelik parametrelerinin iyileşmesi, daha güçlü hale gelmesini engelleyecek sorunların ortadan kaldırılarak sağlıklı bir büyüme yapısının ortaya konulması KOBİ'ler ile ilgili araştırmaların odak noktasını oluşturmaktadır. Literatürde KOBİ'lerin büyümelerini engelleyen pek çok sorun tespiti yapılmıştır. Bunlardan en önemlisi ise finansal ve kapasite kullanımına bağlı sorunlar olarak nitelendirilebilir.

Çalışmada KOBİ'lerin özel marka üretimi yoluyla büyüme gerçekleştirme imkanları, dağıtım kanalı ilişkisi yaklaşımıyla incelenmeye çalışılmıştır. Gerçekten de özel markalar Türkiye pazarında özellikle son 10 yılda büyük bir gelişme göstermiş ve yaklaşık 260 milyon \$'lık bir pazar haline gelmiştir. Ayrıca bu rakam organize perakendecilik sektöründeki büyümeye ve bu perakendecilerin özel marka konsantrasyonlarının artmasıyla daha da büyüme eğilimindedir. Özel marka pazarındaki bu büyüme özel marka üreticilerinin çoğunluğunun KOBİ niteliğindeki işletmeler olması dolayısıyla KOBİ'ler için ciddi bir büyüme fırsatı yaratabilecektir. Buradaki sorun özel marka üretimine yönelik geliştirilen eleştirilerin ne kadarının KOBİ'ler için geçerli olduğudur.

Bilindiği üzere özel marka üretimi pek çok yazar tarafından eleştirilmekte ve bu üretim biçimine karşı dikkatli davranılması gerektiğini ileri sürmektedirler. Diğer bir ifadeyle bazı çalışmalarda özel marka üretiminin üretici markasına zarar verdiği, uzun dönemde üretici markalarının özellikle pazarda ikinci ve üçüncü sırada olan markaları yok ettiği, özel markaların perakendeciyi güçlendirmesi nedeniyle daha düşük karlarla çalışmaya zorladığı, özel marka siparişlerindeki dalgalanma nedeniyle de işletmenin üretim planlarını bozduğu gibi eleştiriler getirilmektedir. Ancak bu ve benzeri eleştiriler şimdiye kadar yapılan çalışmalarda özel marka üretiminin büyük bölümünü gerçekleştiren KOBİ'ler düzeyinde değerlendirilmemiş, bu konudaki fırsat ve tehditler ortaya konmamıştır. Diğer yandan literatürde özel marka üretiminde kurulan dağıtım kanalı ilişkisinin boyutlarının ortaya konduğu bir çalışmada yok denecek düzeydedir. Halbuki farklı konularda yapılan araştırmalar kurulan dağıtım kanalı ilişkisinin tarafların performansını ciddi şekilde etkilediğini göstermektedir.

Bu nedenle hangi özelliklere sahip KOBİ'lerin ne tür bir ilişki kurularak özel marka üretimini gerçekleştirmesi gerektiği konusu henüz açıklığa kavuşturulamamıştır.

Araştırmada yukarıda özetlenen nedenlerle özel marka üreticisi KOBİ'lerin bu üretim biçimine yaklaşımları, amaçları, perakendeciyle kurulan ilişki düzeyi, ortaya çıkan işbirliği, paylaşım ve bağımlılık düzeyi, tarafların kurdukları yazılı veya ilişkisel sözleşme normları temel alınarak geliştirilen model çerçevesinde elde edilen yararlar incelenmiş ve özel marka üretimini bir büyüme aracı olarak kullanabilecek bir KOBİ yapısı ortaya konulmuştur. Buna göre her özel marka üreticisi olan KOBİ bu üretimden önemli yararlar elde edememekte, sadece belirli koşulları sağlayabilen türde yaklaşımları ve faaliyetleri ortaya koyan işletmeler büyüme amacına yönelik kazanımlar elde edebilmektedir. Türkiye'de son yıllarda giderek artan öneme sahip olan özel marka pazarından pay almak isteyen KOBİ'lerin burada yapılan önerilere uygun yaklaşımlar geliştirerek stratejilerini uyumlaştırması, hem kurulan kanal ilişkisini iyileştirecek hem de tarafların kazanımlarını artırabilecektir. Dolayısıyla araştırmadan elde edilen bulgular akademisyenler için olduğu kadar özel marka üreten ve üretmeyi düşünen KOBİ'ler için yararlı ve yön gösterici nitelik taşımaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

KOBİ'ler sahip olduğu istihdam, üretim, katma değer büyüklükleri ve ülkenin toplam rekabet gücüne etkileri ülke ekonomisi ve sosyal görünümünü açısından son derece önemlidir. Ancak ülkemiz KOBİ'lerinin taşıdığı bu öneme rağmen henüz gelişmiş ülkelerle rekabet edecek nitelikte olmadığı yapılan araştırmalarda öne çıkan bir gerçektir. KOBİ'lerin işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde karşılaştıkları üretim, pazarlama, yönetim, tedarik, insan kaynakları ve finans ile ilgili problemler, büyümelerinin önünde önemli bir engeli oluşturmaktadır. Dolayısıyla KOBİ'lerin bu sorunlarını çözecek, büyümelerini sağlayacak, işletme kabiliyet ve yeteneklerinin gözden geçirilerek en uygun bir plan doğrultusunda uygulamaya geçirilmesi gereklidir. Bu bölümde Türkiye ve dünyada KOBİ tanımları, ülke ekonomisi açısından önemi ve büyüme yaklaşımlarına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

1.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) Tanımları

Kapsam ve içerik bakımından çok geniş bir alanı kaplayan KOBİ'lerin anlamının ülke, sektör ve kurumlara ve tanımlanma amacına göre farklılık göstermesi nedeniyle bu işletmeleri içine alan pek çok tanımlama yapılmıştır. Ekonomik anlamda KOBİ'ler her ülkenin yapısındaki farklılığa göre değişiklik göstermekle kalmaz o ülkenin bölgeleri arasında da farklılık gösterebilmektedirler. Örneğin Almanya, Fransa gibi gelişmiş ülkelerde yer alan küçük işletmeler, gelişmekte olan ülkelerde orta boy işletme olabilmektedir. Aynı şekilde örneğin Türkiye'nin doğu bölgesindeki orta boy bir işletmeye batı bölgelerinde küçük bir işletme olarak bakılabilmektedir (Savaşır, 1999;30)

Ülkemizde küçük boy işletme denildiğinde genellikle bir ustanın nezaret ve denetiminde kalifiye ve vasıfsız işçilerin çalıştırıldığı küçük atölyeler akla gelmektedir. Bu işletmeler imalat yaptıkları gibi sadece onarım ve bakım yapan işletme özelliği de arz ederler. Orta boy işletme ise daha gelişmiş bir teknoloji ile

üretimde bulunan, sektördeki yerini sağlamlaştırmış, profesyonel yönetici kadrosuna sahip ve rekabet güçleri daha yüksek olan işletmeler olarak görülmektedir (DPT, 1989;186).

İşletme büyüklüğüne yönelik olarak yapılan tanımlamalar dikkate alındığında, tüm işletmeleri büyüklüğüne göre ayırabilen tek ve standart bir ölçüt yoktur. KOBİ kavramının kapsadığı işletmeler ülkedeki endüstriyel gelişme düzeyine, işletmelerin faaliyette buldukları sektörlerle, hitap ettikleri pazarın büyüklüğüne ve kullanılan üretim teknolojisine bağlı olarak değişmektedir (Kılıkış, 1981;260, Ergun 1988;21). Bu nedenle KOBİ'lerin gruplandırılması ve tanımlanmasında bir takım niceliksel ve niteliksel ölçütler kullanılmaktadır.

Niceliksel ölçütler arasında şunlar bulunmaktadır (Oktav vd, 1990;1; Olalı vd, 1993;3, Savaşır, 1999;31, Müftüoğlu, 1994;402)

- Üretim miktarı
- Satış hasılatı
- İşçi sayısı
- Üretimde kullanılan makine sayısı
- Kullanılabilir alan ve hacim
- Üretim kapasitesi
- Sabit varlıkların değeri
- Katma değer
- Pazar payı
- Kullanılan enerjinin miktarı
- İhracat/Satış oranı
- Ödenen toplam ücret ve aylıklar

Bu ölçütler arasında uygulamada en çok kullanılan işçi sayısı, üretim miktarı ve işletme sermayesinin tutarı ölçütleridir.

KOBİ kavramındaki heterojenlik, tanımlamada sadece niceliksel ölçütlerin kullanımını yetersiz kılmaktadır. Bu nedenle bazı niteliksel özelliklerin de kullanılmasını gerektirmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Oktav vd, 1990;1; Olalı vd, 1993;3, Savaşır, 1999;31) ;

- İşletme sahiplerinin işletmede fiilen çalışması
- Yönetim biçiminin bireysellik düzeyi
- İşbölümü ve uzmanlaşma derecesi
- Sermayenin sınırlı olması
- Yönetim ilke ve tekniklerinin uygulanma düzeyi
- Sermaye piyasalarına katılma düzeyi
- Finansman kaynaklarının genişliği
- İşçi-işveren arasındaki ilişkinin yakınlığı
- İşletme ile işletme sahibinin özdeşleşme düzeyi
- Hedef pazarın kapsama alanı

Kuşkusuz bu ölçütleri çoğaltmak mümkündür. Söz konusu ölçütlerin her biri işletme büyüklüğünün çok sayıda boyutlarından sadece birini yansıtacaktır. Bu nedenle işletmeyi bütünüyle kavrayabilmek için kombine bir büyüklük ölçüsü genellikle savunulan görüştür. Ancak bilimsel açıdan makul olan bu görüş, uygulanabilirlik açısından tanıma esas olacak ölçüt sayısının asgaride tutulmasını gerektirmektedir. Bu nedenle KOBİ tanımında varolması gereken özellikler şu şekilde belirlenebilir (Müftüoğlu, 1991;144, Ergun, 1988;21);

- Ölçülebilirlik ve ölçüye esas bilgilerin kolaylıkla elde edilmesi
- Ölçütün işletmenin potansiyel üretkenlik gücünü gerçekten temsil edebilir nitelikte olması
- Nicel ölçütlerin belirlenmesinde parasal değil fiziki birimlerin kullanılması
- Sadece nicel değil nitel özelliklere de yer verilmesi gereklidir.

Mevcut tanımlar dikkate alındığında bunların genellikle nicel ölçütlere göre yapıldığı göze çarpmaktadır. Bunun en önemli gerekçesi bu tip bir tanımlamanın daha açık, belirgin ve objektif olacağıdır. KOBİ'lerin nicel tanımı devlet tarafından bu işletmelere çeşitli teşvik politikalarının uygulanmasında, devletin tarafsızlığını ve objektifliğini koruyabilmek için idari bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Müftüoğlu, 2002;75). Bu nedenle çoğu kurum ve kuruluşlarda benzer nedenlerden dolayı nicel ölçütlere dayalı bir tanımlama yapmışlardır.

1.1.1. Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımları

Avrupa Birliği (AB) KOBİ tanımları konusunda gerek ulusal gerekse birlik bazında karışıklığa neden olmamak amacıyla 1998 yılından itibaren geçerli olan yeni bir tanım getirmiş ve bu tanımları değişken şartlara uyum sağlayacak şekilde 2003 yılında değiştirmiştir. Ancak bu yeni tanım 2005 yılından itibaren geçerli olacaktır. Buradaki tanım işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık ölçütlerinden oluşmakta ve tanımda geçen bağımsızlık kavramı ile sermayesinin yada hisse senetlerinin % 25 yada daha fazlası bir işletme tarafından üstlenilmemiş olan yada sermayesi küçük ve orta büyüklükteki işletme tanımları dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olan işletmeler anlatılmaktadır. Buna göre;

- Mikro işletmeler, ise 10 kişiden az çalışanı olan ve yıllık cirosu ve/veya bilanço değeri 2 milyon ECU'yü geçmeyen bağımsızlık kriterine sahip işletmeler
- Küçük işletmeler 50 kişiden az çalışanı olan ve yıllık cirosu ve/veya bilanço değeri 10 milyon ECU'yü geçmeyen bağımsızlık kriterine sahip işletmeler.
- Orta ölçekli işletmeler, 250 kişiden az çalışanı olan ve yıllık cirosu ve/veya bilanço değeri 43 milyon ECU'yü geçmeyen bağımsızlık kriterine sahip işletmeler.

olarak tanımlanmaktadır (Official Journal of the EU/20.5.2003-L124.36). Birliğin yapmış olduğu bu tanımlamaya karşın üye ülkelerde kullanım amacına göre farklı tanımlar yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda incelenmiştir.

Belçika'da genel olarak işçi sayısını temel alan tanımlar kullanılmakta ancak bu kritere işletme sahibinin bütün yetkileri elinde toplayıp toplamadığı konusu nitel kriter olarak tanıma eklenmiştir (Müftüoğlu, 1998;122). Ülkede KOBİ'lerin tespitinde kullanılan işçi sayısı sektörlere göre farklılık göstermektedir. Örneğin imalat sanayisinde 50 işçiye kadar elemanı olan işletmeler KOBİ olarak tanımlanırken ticaret sektöründe bu sayı 20'dir. Ayrıca yıllık cirosu 4,2 milyon ECU

veya bilanço değeri 2,1 milyon ECU'yu aşmaması yapılan tanımlamada verilen diğer bir kriterdir (http://216.122.48.63/busserv/ssi/sme_othercountries.html; 10.03.2005)

Danimarka'da ise 6-20 çalışanı olanlar küçük, 21-75 çalışanı olanlar orta boy işletme olarak tanımlanmıştır (Müftüoğlu, 1998;111).

Yunanistan'da da ayırma kriteri olarak çalışan sayısı alınmıştır. Buna göre 1-9 çalışanı olanlar çok kk, 10-99 arası çalışanı olanlar kk, 100 ve daha fazla çalışanı olan işletmeler ise orta ve büyük boy işletme olarak tanımlanmıştır. Yunanistan'da orta ve büyük boy işletmelerin bir arada yer alması diğer Avrupa Birliği lkelerinde görülmemektedir. Bu nedenle ülkede KOBİ'lerin açık bir tanımına rastlanmamaktadır (Savaşır, 1998;48).

İspanya'da satış şekli, elde edilen karlar ve sermaye gibi değişik kriterler kullanılsa da çalışan sayısı en yaygın kullanılan kriterdir. Buna göre 1-49 kişi arası çalışanı olanlar kk, 50-499 çalışanı olanlar orta boy işletme olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca İspanya Merkez Bankası'nın hazırladığı istatistiklere göre 1-50 kişi arası çalışanı olanlar kk, 50-250 kişi arası çalışanı olanlar ise orta boy işletme olarak tanımlanmıştır (Müftüoğlu, 1998;111)

İtalya'da kk işletmeler ile ilgili yasada KOBİ'ler şu şekilde tanımlanmıştır:

- Seri imalat yapılmıyorsa 18, yapıyorsa 9 çalışanı olan, (geleneksel el sanatları ve konfeksiyon atölyeleri için bu sayı 32, ulaşım sektöründe 8, inşaat sektöründe 10 kişidir.)
- İşletme sahibi işletme faaliyetleriyle doğrudan ilgilidir.
- İşletmenin hukuki statüsü Anonim yada limited şirket değildir.

Bunun dışında kullanılan diğer tanımlamalarda ise 1-9 arası çalışanı olan işletmeler mikro yada çok kk, 10-99 kişi arası çalışanı olanlar kk, 100-499 kişi arası çalışanı olanlarsa orta boy işletme olarak kabul edilmektedir (Cattero ,1989;177; Guiso, 2003;121).

Hollanda’da KOBİ’ler ile ilgili yapılan tanımlamalarda da en çok çalışan sayısı kullanılmıştır. Kullanılan diğer nitel kriterler arasında ise işletme örgütünün basitliği ile tüm işletmecilik işlevlerinin işletme sahibi tarafından üstlenilmesine yer verilmiştir. İşçi sayısı kriterine göre 1-9 arası çalışanı olanlar küçük, 10-100 arası çalışanı olanlar ise orta boy işletme olarak kabul edilmiştir (Müftüoğlu, 1998;113)

Portekiz’de ise çok küçük işletmeler 1-9 arası çalışanı olanlar, KOBİ’ler ise 10-499 arası çalışanı olan işletmeler olarak tanımlanmıştır.

Almanya’da ise “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Araştırma Enstitüsü” (Institut für Mittelstand Forschung) tarafından yapılan ve genel kabul görmüş KOBİ tanımlamasında 500 kişiden az çalışanı olan veya yıllık cirosu 50 milyon ECU’yü aşmayan işletmeler KOBİ olarak nitelendirilmektedir (Hoppel, 2002;1).

Fransa’da “KOBİ Konfederasyonu” (General Confederation for Small and Medium-Sized Enterprises) KOBİ’lerin tanımında sadece 1-500 arası istihdam edilen işçi sayısını kullanmak suretiyle bir tanım yapmıştır. Konfederasyon ayrıca 50 kişiden az istihdam yaratan işletmeleri küçük, 50-500 arasını ise orta boy olarak tanımlamıştır.

İngiltere’de de farklı kurumlar değişik KOBİ tanımları getirmiştir. Bunlardan Bolton Komitesi (Bolton Committee) 1971’de işletmeleri küçük ve büyük işletme olarak sınıflamış küçük işletmeleri ise “sahibi yada sahipleri tarafından yönetilen, küçük bir pazar payına sahip bağımsız girişimler” olarak tanımlamıştır (www.sbs.gov.uk, 12.06.2003). “Küçük Sanayi Firmaları Araştırma Komitesi” (Committees of Inquiry on Small Firms) tarafından yapılan tanımlamada ise KOBİ’ler çalışan sayısı veya ciro baz alınarak şu şekilde tanımlanmıştır:

<u>Sektör</u>	<u>Çalışan Sayısı yada Ciro</u>
İmalat	200'den az
İnşaat	25'den az
Madencilik	25'den az
Perakende Ticaret	50.000 £'den az
Toptan Ticaret	100.000 £'den az
Motorlu Araç Ticareti	200.000 £'den az
Çeşitli Hizmetler	50.000 £'den az

Aynı şekilde İngiliz “Şirketler Yasası’nda” (Companies Act) bir işletmenin “küçük” sayılabilmesi için aşağıdaki kriterlerin en az ikisini taşıması gerektiği ifade edilmiştir:

- Yıllık cirosu 2.8 milyon £’den az
- Bilanço toplamı 1.4 milyon £’den az
- Çalışan sayısı 50’den az

Belirtilen kanunda orta büyüklükteki işletmeler ise yine şu kriterlerin en az ikisini taşıması gerekmektedir:

- Yıllık cirosu 11.2 milyon £’den az
- Bilanço toplamı 5.6 milyon £’den az
- Çalışan sayısı 250’den az

İngiltere Ticaret ve Endüstri Bakanlığı ise istatistiksel amaçlarla kullanılmak üzere geliştirdiği tanımlamada 0-9 çalışanı olan işletmeleri mikro, 10-49 çalışanı olanları küçük, 50-249 çalışanı olanları ise orta boy işletme olarak ele almıştır (<http://www.dti.gov.tr>, 04.06.2003).

1.1.2. Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) KOBİ Tanımları

ABD’de pek çok kurum ve kuruluş KOBİ’lere ilişkin farklı tanımlar getirmiştir. Fakat genel olarak bu tanımlarda işçi sayısı ve yıllık ciro esas alınmaktadır.

Küçük İşletmeler İdaresi (Small Business Administration-SBA) çalışan sayısı ve sektörü baz alarak yıllık satış tutarına bağlı olarak işletmenin finansal, yönetsel yardım yada resmi işlere hak kazanıp kazanmadığını belirlemek amacıyla bazı ölçütler getirmiştir (Steinhoff ve Burgess, 1993;14). Buna göre küçük işletmeleri bağımsız olarak faaliyette bulunan ve ait olduğu sektörde egemen olmayan işletmeler olarak tanımlamış ve bunların şu kriterleri sağlaması gerektiğini belirtmiştir (Steinhoff ve Burgess, 1993;14);

- Perakendeci ve hizmet işletmelerinin yıllık satış tutarının 3 milyon \$'dan az olması (Ancak bu bazı alt sektörlerde 13.5 milyon \$dır)
- Toptancı işletmelerin 500'den az çalışanı olması
- Üretici işletmelerin 500'den az çalışanı olması (bu bazı alt sektörlerde 1500'e kadar çıkabilir)
- Taşımacılık ve depolama işletmelerinin yıllık cirolarının 3.5 milyon \$'dan az olması (bu bazı işletme tiplerinde 12.5 milyon \$'a çıkabilir)
- İnşaat işletmelerinin cirolarının 17.5 milyon \$'dan az olması
- Tarım işletmelerinin yıllık cirolarının 100 bin \$'dan az olması (bazı durumlarda bu 3.5 milyon \$'a kadar çıkabilir)

1.1.3. Japonya ve Asya Ülkelerinde KOBİ Tanımları

Japonya'da bir çok kanunda KOBİ tanımı yapılmıştır. Bunlardan 1963 yılında çıkarılan “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kanunu” ile yapılan tanım Tablo 1'de görülmektedir. Buna göre Japonya'da sektör farklılıkları dikkate alınarak küçük işletmelerin sadece çalışan sayısına göre, orta ölçekli işletmelerin ise sermaye miktarı ve çalışan sayısı kriterlerine göre tanımlandığı söylenebilir.

Tablo 1 Japonya'da KOBİ Sınıflamaları

Sektör	Sermaye Miktarı	Çalışan Sayısı
Orta Ölçekli		
İnşaat	100 Milyon yen'den az	300'den az
Hizmet	10 Milyon yen'den az	50'den az
Toptancı	30 Milyon yen'den az	100'den az
Küçük Ölçekli		
İmalat		20'den az
Hizmet		50'den az

Kaynak :Pınar Özkan “Kobilerin İhracata Yönelik Örgütlenmesi Üzerine Bir Model:Sektörel Dış Ticaret Firmaları” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DEU, SBE, İzmir, s:8

Güney Kore'de ise genel bir tanımlama ile 300 kişiye kadar çalışanı olan işletmeler KOBİ tanımı içine alınmıştır. Ancak yürürlükte bulunan “Küçük ve Orta Ölçekli Girişimler Çerçeve Yasası'nda” sektörler de dikkate alınarak KOBİ'ler Tablo 2'de görüldüğü gibi tanımlanmıştır.

Tablo 2 Güney Kore'de KOBİ Sınıflamaları

Sektör	Sermaye/Ciro Miktarı	Çalışan Sayısı
Üretim	6.7 milyon \$'dan az	300'den az
Madencilik, Ulaşım, İnşaat	2.5 milyon \$'dan az	300'den az
Tarım, Orman, Balıkçılık	16 milyon \$'dan az*	300'den az
Hizmetler	Hizmet grubuna göre 1.6 ile 25 milyon \$ arasında değişmektedir*	
* Ciro miktarı		

Kaynak : <http://www.smba.go.kr/english/> 12.10.2004

Tabloda da görüldüğü gibi Güney Kore yasalarında KOBİ'ler küçük ve orta şeklinde ayrılmamış her ikisi aynı sınıfta değerlendirilmiştir.

Singapur'da da ölçek tanımı kişi sayısına göre yapılmıştır. Buna göre 5-9 çalışana sahip işletmeler çok küçük 10-49 çalışana sahip olanlar küçük, 50-99 çalışana sahip olanlar ise orta ölçekli işletme olarak adlandırılmıştır (Sarıaslan, 1994;16)

Yukarıda verilen ülkelerin dışındaki diğer bazı dünya ülkelerindeki KOBİ tanımları Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3 Çeşitli Ülkelerdeki KOBİ Tanımları

Ülke	Çok Küçük Ölçekli	Küçük Ölçekli	Orta Ölçekli	Genel KOBİ Tanımı
Avustralya	-	-	-	1-300
Kanada	-	10-99	100-500	1-500
İsveç	-			1-500
İsviçre		1-49	50-499	1-499
Yeni Zelanda		1-49	50-499	1-499
Mısır		10-100	-	10-100
Malezya	1-5	6-49	50-199	1-199
Meksika	1-4	5-49	50-175	1-175
Brezilya	1-10	11-49	50-99	1-99
Arap Ülkeleri	-	1-49		1-49
Hindistan	-	-	-	1-49
Kolombiya	-	1-49	50-99	1-99
Romanya	0-9	10-99	50-249	1-249
Azerbaycan	-	0-9	10-150	1-150
OECD	0-19	20-99	100-499	1-499

Kaynak: Ferhat Erari (2002) "Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Verimlilik Düzeyi ve Rekabet Gücü" Verimlilik Dergisi, sayı:1, s:27

1.1.4. Türkiye’de KOBİ Tanımları

Türkiye’de de diğer dünya ülkelerinde olduğu gibi genel kabul görmüş KOBİ tanımları bulunmamakta ve çeşitli kurum ve kuruluşlar kendi amaçları doğrultusunda birbirinden farklı tanımlamalar yapmaktadır. Bu tanımlamalarda ise genellikle çalışan sayısı, sermaye miktarı ve makine parkı gibi kriterler kullanılmaktadır.

Yasal açıdan bakıldığında 1950 yılı sonrasını kapsayan dönemde çıkarılan ve KOBİ tanımını ilgilendiren başlıca kanunlar şunlardır:

- 1950 yılında kabul edilen 5590 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) kanunu
- 1956 yılında kabul edilen 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK)
- 1961 yılında kabul edilen 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (GVK)
- 1964 yılında kabul edilen 507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkarlar Kanunu (EKSK)

TOBB Kanununun 3. maddesinde, “yılın fiili çalışma günleri ortalamasına göre mekanik güç kullananlarda en az 5, kullanmayanlarda ise en az 10 işçi çalıştıran sanayicilerin oda kurabilecekleri hükme bağlanmıştır. Bu nedenle 10 işçiden veya mekanik güç kullanıyorsa 5 işçiden az personel çalıştıran sanayiciler küçük sanayi kapsamına alınmıştır.

TTK’da ise esnaf, küçük sanatkar, tacir ve sanayici kavramlarının belirginleştirilmesi amaçlanmıştır. Bu kanunda fabrikacılık, “hammadde veya diğer malların makine yada teknik vasıtalarla işlenecek yeni veya değerli mamuller vücuda getirilmesidir” şeklinde tanımlanmıştır. Kanun fabrikacılığı ticari bir faaliyet olarak kabul etmiştir. Böylece fabrika işleten kimsenin tacir olduğu hükme bağlanmıştır. Buna karşılık esnaf, tacir kabul edilmemektedir. Kanundaki esnaf tanımının içinde küçük sanayiciler de girmektedir.

GVK’ da ise daha ayrıntılı bir tanımlama yapmıştır. Kanunda her yıl değiştirilen gelir gider limitleri belirtilerek, bu limitleri aşanların birinci sınıf tacir,

diğerlerinin ise ikinci sınıf tacir oldukları belirtilmiştir. Buna göre ikinci sınıf tacirlerin küçük işletme olarak tanımlandığı söylenebilir.

EKSK ile TTK'nin 17. maddesinde tarif edilen ve bu nedenle TTK'ye tabi olmayan esnaf ve sanatkarların (küçük sanayicilerin) mesleki kurumlaşmaları sağlanmıştır. Bu kanun yaklaşık 22 yıllık bir uygulama süreci geçirdikten sonra bölümler halinde yürürlüğe girmiş 1986 tarihinde tamamlanmıştır. Buna göre gelir vergisinden muaf olanlar ile götürü usulde vergilendirilenler, daha çok bedeni çalışma yapanlar ve kanunla belirtilen satış tutarını aşmayanlar esnaf ve sanatkar sayılmaktadır.

Bu kanunlar dışında kendi amaçları doğrultusunda KOBİ tanımı yapan kurum ve kuruluşlar şunlardır: Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE), Sanayi Bakanlığı (SB), Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM), Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Eximbank, Halk Bankası. Tablo 4'de bu kuruluşların yaptığı KOBİ sınıflamaları bulunmaktadır.

TOSYÖV'ün yaptığı bir araştırmada Türkiye'de 30'un üzerinde KOBİ tanımının bulunduğu ve uygulanacak politikaların etkinliği bakımından bunun standart bir tanıma dönüştürülmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Ancak KOBİ'lerin doğası gereği tanımları ülkeden ülkeye, gelişmişlik düzeyi doğrultusunda farklılıklar taşımaktadır. Bu nedenle, tek bir standart KOBİ tanımının oluşturulması da bazı zorlukları beraberinde getirecektir. Bazı yaklaşımlara göre tek bir tanım yerine çerçeve bir tanım içinde kendi amaçlarına uygun olan bir KOBİ tanımı oluşturulması uygun olacaktır (Özkan, 1998;16, Özdemir 1996;31)

Tablo 4 Türkiye’de Çeşitli Kuruluşların KOBİ Sınıflamaları

Kuruluş	Ölçek	Çalışan Sayısı *	Sermaye Miktarı *
DİE	Çok Küçük	1-9	
	Küçük	10-49	
	Orta	50-99	
SB	Küçük	1-19	
	Orta	20-199	
KOSGEB	Küçük	1-50	
	Orta	51-150	
DPT	Mikro	0-9	
	Küçük	10-49	
	Orta	50-99	
TOSYÖV	Çok küçük	1-9	
	Küçük	10-49	
	Orta	50-199	
TOBB	Mikro	1-9	
	Küçük	10-49	
	Orta	50-100	
Eximbank	KOBİ	1-200	
Halkbank	KOBİ	1-250	400 Milyar TL
DTM	KOBİ	1-200	2 Milyon \$
* Rakamlar 06-06-2003 tarihi itibarıyla adı geçen kuruluşlardan alınmıştır.			

1.2. KOBİ’lerin Ekonomik ve Sosyal Hayattaki Yeri ve Önemi

İkinci Dünya Savaşı sonrası Batı ekonomileri “Sosyal Refah Devleti” modeline kaymıştır. Bu model kalkınmış Batı ekonomilerinde tam istihdam ve kitle üretimi üzerine kurulduğundan, bunun tabii sonucu olarak işletmeler kitle üretimine geçmeye başlamışlardır. Böylelikle sanayi üretiminde yavaş yavaş KOBİ’lerin yeri ve önemi azalmaya başlamıştır. 1950-1965 yılları arasında KOBİ’ler, büyük işletmelere dönük ara malı ihtiyacını karşılayan bir yapıyla; küçük üretim-onarım işleriyle varlıklarını

sürdürmüşlerdir. Ancak büyük işletmelerin maliyetleri daha da aşağıya çekip, komple hizmet sunmak suretiyle KOBİ'lerin faaliyet alanlarına müdahale etmeleri, onları bir bakıma iflasın eşiğine getirmiştir. Buna karşılık KOBİ'ler fason üretim, ucuz ve düşük kaliteli mal üretme vb stratejiler uygulamak suretiyle faaliyetlerine devam etmişlerdir (Esin, 1991;5)

1970'li yılların başında meydana gelen hammadde krizi, özellikle petrol fiyatlarındaki ciddi artışlar, uluslararası ticarete beklenmedik bir ortam yaratmıştır. Piyasada belirlenen sermaye birikimi ve hammadde fiyatlarına bağlı olan bu krizler, büyük işletmelerin eski karlılıklarını kaybetmelerine neden olmuştur. Bu ortam içinde büyük işletmeler dünya konjonktürü ve talepte meydana gelen değişikliklere uyumda zorluk çekerken, KOBİ'lerin kriz şoklarına daha iyi uyum sağladıkları tespit edilmiştir (Savaşır, 1999;1)

Sonuçta 1970'li yılların krizlerinde KOBİ'ler daha dayanıklı olduklarını kanıtlamışlar ve ekonominin dinamizm kazanmasına ve o dönemde kaybolan istihdamın yeniden yaratılmasına ciddi katkılar vermişlerdir. KOBİ'lerin ekonomik düzen içinde kazandığı bu önem günümüze kadar artarak devam etmiş, eskinin kalitesiz ve fason üretimin yapıldığı işletme anlayışı yerini büyük işletmelere lojistik destek sağlayan, hızlı, esnek, değişim ve yeniliklere kolay uyum sağlayabilen işletme anlayışına bırakmıştır. Dolayısıyla güçlü bir ekonominin büyük işletmeler kadar küçük işletmelere de ihtiyaç duyduğu anlaşılmıştır. Ancak küçük işletmelerin varlığını koruyabilmeleri için optimum büyüklüğe erişmeleri gerektiğinden bazı resmi ve özel kurumların bu yönde çaba harcamaları gerekmektedir. Bugün tüm ülkeler için KOBİ'lerin ekonomik, sosyal ve siyasi bakımdan taşıdığı önemin artışı KOBİ'lere verilen desteklerin de artmasını sağlamıştır. KOBİ'lerin güçlenerek varlıklarını devam ettirmeleri toplumun geleceği açısından büyük önem taşımakta, sağlıklı bir KOBİ yapısı ülkelerin iktisadi gelişmelerinin, siyasi istikrarın ve sosyal barışın kaçınılmaz bir şartı olmaktadır (Özgen ve Doğan, 1997;30).

Ekonomik hayatı yönlendiren küresel eğilimler de KOBİ'lerin öneminin artmasına yardımcı olmuştur. Endüstri devriminin koşulları içinde büyük ölçekli

kitlesel ve tek tip üretim enformasyon devrimi sonrasında yerini daha küçük ölçekli, pazar taleplerindeki hızlı değişime uyum sağlayabilecek esneklikteki üretim sistemlerine bırakmıştır.

İşletmelerin büyümesi, işletmelerin işleyiş ve sonuç değişkenlerini etkileyen önemli bir konudur. Büyümenin satış hacmi, pazar payı, üretim kapasitesi, personel sayısı, kar, bilanço değeri gibi pek çok boyutu bulunmaktadır. Bu nedenle tek faktörle açıklanamayacağı kabul edilmiştir. Ayrıca sanayi toplumunda büyüme, işletmeler için çok doğal kabul edilmiş ve küçülme işletmelerin zorluklarla ve krizlerle karşılaştığı durumlarda ortaya çıkan bir olay olarak görülmüştür. Dolayısıyla büyüme işletmeler için “sağlık” göstergesi; küçülme ise “hasta” olan bir işletmenin iyileştirilmesi için alınan bir önlem olarak ele alınmıştır (Koçel, 2001;349). Ancak günümüz şartlarında küçülme işletmelerin rekabet gücünü, esnekliğini artırabilmek için başvurulan bilinçli bir seçim yada yönetsel yaklaşım halini almıştır.

Büyüyen ve karmaşık bir hal alan işletmelerin personel, maliyet, iş ve süreçlerini azaltarak daha küçük ancak pazar koşullarına daha iyi uyum sağlayabilen esnek bir yapıya kavuşmalarında şu amaçlar bulunmaktadır (Koçel, 2001;350):

- Maliyetleri düşürmek
- Karar süreçlerini hızlandırmak
- Rakiplerin uyguladıkları stratejilere daha kısa sürede cevap vermek
- Haberleşmedeki bozulmaları azaltmak
- Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek
- İşletme için süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına dönük çalışmak
- Verimliliği artırmak
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasına çalışmak
- Sinerjiyi artırmak
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek

Kuşkusuz yukarıda sıralananlar her işletmenin elde etmeyi umduğu amaçlardır. Ancak 1970’li yıllara kadar ekonomik hayata hakim olan ve kitlesel üretim, büyük

miktarlı stok, fiyat ve ölçek ekonomilerine dayalı rekabet özellikleri ile tanımlanabilecek Fordist yaklaşımlar, günümüz rekabet koşullarında bu amaçların eski usullerle gerçekleşmesini engellemektedir. Fordist sistemin verimli işleyişinin temelinde piyasadaki arz eksikliği, ürünlere olan yüksek talep, istikrarlı bir pazarın varlığı ve en önemlisi tüketim kalıplarının değişken olmaması yatmaktadır. 1970'lerin krizleri sonucunda artan rekabet düzeyi ve tüketici niteliklerinde yaşanan değişimle birleşince Fordist sistem, oluşan bu yeni yapıya uyum sağlamada güçlük çekmiştir. İlerleyen yıllarla birlikte gelen küreselleşme rüzgarları, bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve KOBİ'ler tarafından kullanılabilir ölçüde ucuzlaması (Bozkurt, 1999;4), hızlı teknolojik değişim, uluslararası ticaret engellerinin ortadan kalkması, işletmeler üzerinde bazı değişimlerin olmasını zorunlu kılmıştır. Bunlardan birkaçı aşağıda özetlenmiştir (Koçel, 2001;303)

- Büyük üretim merkezlerinden, küçük fabrikalara
- Dikey entegrasyondan, taşeronla çalışmaya
- Yüksek ve sivri organizasyonlardan, basit ve yalın organizasyonlara
- Bürokratik kişilikten, girişimciliğe
- Kitlese pazarlamadan, niş pazarlamaya

Görüldüğü gibi günümüz işletmecilik kavramını etkileyen tüm zorlayıcı gelişmeler KOBİ'lerin ekonomik düzen içindeki önemini artırmakta hatta kimi zaman büyük işletmelere göre avantajlı bir konum yaratmaktadır.

KOBİ'ler ülkelerin sosyo-ekonomik kalkınmasında da çok önemli yere sahiptirler. Bu anlamda Sweeney'in (1987) yaptığı araştırma bulguları KOBİ'lerin önemini ortaya koymaktadır. Sweeney araştırmasında durgunluk döneminde güçlü KOBİ'lere sahip Japonya, Fransa ve Almanya gibi ülkelerin en yüksek büyüme rakamları elde ettiğini saptamıştır (Boliko, 1996;22). Aynı sonuç nitelikli KOBİ'lere sahip büyüyen ülkeler için de geçerlidir. Nitekim üçüncü dünya ülkelerindeki kalkınma modeli, taşıdığı avantajlarından dolayı KOBİ'leri daha çok teşvik edilmesine dayanmaktadır. Sanayileşme sürecinde büyük ölçekli üretim, yoğun sermaye kullanımı ve karmaşık teknolojiye dayanan Avrupa ve Amerika modeli gelişmekte olan ülkeler açısından uygun bir sanayileşme modeli değildir. Çünkü bu

ülkelerin kaynakları ölçek, sermaye ve teknoloji bakımından gelişmiş ülkelere oranla daha azdır (Boliko, 1996;22). Bu nedenle gelişmekte olan ülkelerin KOBİ'lerin niteliğini artırıcı önlemler olarak KOBİ tabanlı bir büyüme stratejisi izlemeleri kaynakları etkin kullanmak bakımından daha anlamlı olmaktadır. Aşağıda KOBİ'lerin sosyo-ekonomik yararları incelenmektedir.

Bunların en başında KOBİ'lerin ülke ekonomisine dinamizm kazandırması sayılabilir. Bağımsız olarak ayakta kalma ve başarıya güdüsü ile yönlendirilen ve yönetilen KOBİ'ler bir ekonominin canlılığının da göstergesidir. Çünkü KOBİ'lerin ekonomide yarattıkları katma değer, sağladıkları istihdam ve gerçekleştirdikleri ihracat gibi genelde bilinen ve doğrudan ölçümlenebilen yararların dışında ekonomiye sağladıkları en önemli katkı o ekonominin tümüne kazandırdığı “dinamizm” dir (Sarıaslan, 1996;15).

Bunun yanında KOBİ'ler daha ucuz ve daha çok sayıda istihdam sağlamaktadırlar. KOBİ'lerin sermaye eksikliği nedeniyle emek yoğun üretim alanlarına yönelmesi, diğer bir ifade ile tam otomasyon, robotik vb sistemlerden çok işgücünün geçmişe göre daha yüksek olan teknolojilerle birlikte harekete geçtiği işletme yapısı nedeniyle büyük işletmelere oranla daha az sermaye ile daha çok istihdam yaratmaktadır. Nitekim KOBİ'lerin bir kişi istihdam etmek için yaptıkları yatırım harcamasının büyük işletmelere oranla 1/3 oranında daha az olması bu durumun en açık göstergesidir. Ayrıca büyük oranda işletme sahibinin yaşadığı bölgede kurulduğundan ülke geneline yayılmış durumdadır. Bu durum genellikle büyük yerleşim yerlerinin etrafında yoğunlaşmış olan büyük işletmelere karşı ekonomik faaliyetlerin bölgeler arası dağılımının dengelenmesine yardımcı olmaktadır. Bölgedeki ekonomik canlılığın artması da göçün önlenmesi, bölgesel kalkınma gibi çok önemli sosyal yararları artırmaktadır. Dolayısıyla KOBİ'ler gelir dağılımını olumlu yönde etkileyerek sermayenin büyük sanayi kuruluşlarında ve az kişinin elinde toplanmasını önlediği gibi toplumda gelirin gerek fonksiyonel gerekse bölgesel düzeyde dağılımında dengeleyici rol üstlenmektedir (Bağrıaçık, 1989;18). Ülkenin refahı açısından temel ilkelere biri mülkiyetin tabana yaygınlaştırılması

olduğuna göre bunun gerçekleştirilmesini sağlayabilecek en uygun yollardan biri KOBİ'lerin sosyal ve ekonomik hayattaki varlıkları ve süreklilikleri olmaktadır.

Bir diğer yarar da KOBİ'lerin çalışanların eğitimine sağladığı katkı ile ilgilidir. Sonuçta KOBİ'ler birçok kalifiye elemanın ilk teknik eğitim aldıkları yada almış oldukları teorik bilgileri uygulamalı olarak öğrendikleri bir eğitim merkezi durumundadır. Bu işlevleri hem insan kaynaklarının niteliğinin artmasında hem de KOBİ'lere oranla kalifiye eleman ihtiyacı daha fazla olan büyük işletmelere insan kaynağı sağlamada önemlidir.

Ayrıca KOBİ'ler tasarruf ve girişimciliğin teşvik edilmesi, yönlendirilmesi ve harekete geçirilmesini sağlamaktadırlar. Gerçekten de küçük bir işletme kurmak daha az sermaye, yönetim ve girişimcilik bilgisi gerektirmekte, böylece bireyler bağımsız çalışma isteklerini gerçekleştirerek girişimcilik niteliklerini artırmaktadırlar. Sonuç olarak girişimcilik ülkelerin gelişme sürecinin önemli bir parçasıdır. Schumpeter (1971;44) bu durumu “girişimciliğin yaratıcı faaliyetleri ekonomik gelişmenin temel yapı taşlarıdır” şeklinde özetlemiştir. Leibenstein (1990;525) ise ülkelerin ekonomik performanslarındaki farklılığın sadece toprak, işçi, sermaye gibi klasik faktörlerle tam açıklanmasının zor olacağını, ülkedeki girişimcilik düzeyindeki farklılıkların bu faktörlerle açıklanamayan değişimi açıklayabileceğini vurgulamıştır. Girişimciliğin ülkenin genel performansında sahip olduğu önem şüphesiz Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler açısından daha önemlidir. Sonuçta ülkedeki girişimlerin sayısı ve bunların niteliği üretilen katma değerin bir ls olacaktır. KOBİ'lerle girişimciliğin birbirine paralel olarak değişmesi gerek büyüme potansiyeline sahip işletmelerin alt yapısını hazırlaması gerekse ülke ekonomisine yaptığı katkılar nedeniyle önemli bir rolü bulunmektedir.

KOBİ'ler gerek bağımsız bir girişim olmaları gerekse büyük işletmelerin faaliyetlerini tamamlaması bakımından da önemlidir. Büyük işletmelerin yetenek ve ana faaliyet alanı dışında gördükleri veya üretim verimli olmadığı, öz yeteneklerini kullanmasını engellediğini düşündüğü süreç veya işlemleri başka işletmelere, çoğu kez de KOBİ'lere giderek daha fazla yönlendirmek zorunda kalmaları KOBİ'lerin

büyük işletmeleri tamamlayıcılık özelliğini artırmıştır. Bu işlem veya süreçler sadece tamir, bakım, servis, taşıma, temizlik gibi destek hizmetlerini değil örneğin otomobil motoru, süspansiyon sistemi gibi önemli ancak büyük işletmenin ana faaliyet konusu olarak tanımladığı süreçler dışındaki tüm üretim işlemlerini de kapsamaktadır.

Son olarak KOBİ'lerin kullandığı girdileri genellikle yurt içi kaynaklardan karşılaması ülkenin dışa bağımlılığını azaltıcı bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Ceylan, 1994;15)

Kuşkusuz ekonomik ve sosyal açıdan KOBİ'lerin önemi sadece yukarıda açıklandığı üzere niteliksel değildir. KOBİ'lerin üretim kapasitesi, sayısal büyüklüğü, yarattığı istihdam ve katma değer yönlerinden de önemi tartışılmaz. Aşağıda KOBİ'lere ilişkin niceliksel açıklamalar bulunmaktadır.

1.2.1. Dünya ve Türkiye'de KOBİ'lere İlişkin Sayısal Veriler

Ekonomik kalkınmışlık düzeyleri ne olursa olsun tüm ülkelerde KOBİ'ler gerek sayısal büyüklük ,gerekse istihdam ve katma değer yaratma gücü açısından ekonomik ve toplumsal düzenin bel kemiğini oluşturmaktadırlar. Tüm ülkelerde tanımlama kapsamı yukarıda belirtildiği gibi farklı olmasına karşın ortalama olarak tüm işletmelerin yaklaşık % 98'inden fazlası KOBİ olarak tanımlanan işletmelerden oluşmaktadır. İstihdam oranı ülkelere göre farklılık göstermekte ve belirgin bir eğilimi bulunmamaktadır. Ancak bazı ülkelerde % 80'i aşan oranlara kadar istihdam kaynağını oluşturmaktadırlar. Tablo 5'de Türkiye ve seçilmiş bazı ülkelere ilişkin KOBİ sayısı, istihdam, yatırım, katma değer, ihracat ve kredilerden aldıkları paylar görülmektedir.

Tabloda da görüldüğü gibi sayısal bakımdan KOBİ'ler tüm işletmelerin %96 ile %99.9'u arasında bir büyüklüğü temsil etmektedir. Bu yönüyle ülkeler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Ayrıca verilen ülkeler arasında ülke bazında yapılan KOBİ tanımlarının farklılığı da bu rakamların farklı görülmesine neden olabilecektir. Buna karşın Fransa, Japonya, Türkiye ve Almanya'da KOBİ'ler

sayısal çoğunluk bakımından diğer ülkelere göre daha fazladır. En düşük oran ise % 96 ile İngiltere’de kaydedilmiştir.

Tablo 5 Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ Payları

	İşletme Sayısı	İstihdam	Yatırım	Katma Değer	Alınan Krediler	İhracat
ABD	97,2	50,4	38,0	36,2	42,7	32,0
Almanya	99,8	69,3	46,0	57,0	35,0	31,1
Hindistan	98,6	63,2	27,8	50,0	15,3	40,0
Japonya	99,4	81,4	40,0	52,0	50,0	38,0
İngiltere	96,0	36,0	29,5	25,1	27,2	22,0
G.Kore	97,8	61,9	35,7	34,5	46,8	20,0
Fransa	99,9	49,4	45,0	54,0	48,0	23,0
İtalya	97,0	56,0	36,9	53,0	-	-
Tayland	98,0	64,0	-	47,0	-0	50,0
Türkiye	99,7	45,6	26,5	37,0	3-4	8,0

Kaynak: TOBB (1996) “Türkiye Ekonomisi ve Küçük İşletmeler” Ankara, s:8
Tahir Akgemci (2001) Kobilerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB, Ankara
DİE (2003) “2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı I. Aşama Geçici Sonuçları” <http://www.die.gov.tr>, 15.05.2005
Hans-Eduard Hauser (2000) SMEs in Germany:Facts and Figures 2000” Institut für Mittelstandsforschung, Bonn Pres.

İstihdam verileri ülkedeki KOBİ’lerin özellikle sosyal hayatta sahip olduğu önemi ortaya koyan en önemli veridir. KOBİ’lerin istihdam yaratma kapasitesi kamu otoritelerinin de üzerinde önemle durduğu bir konu olmaktadır. Ayrıca bu oranın büyüklüğü ülkedeki KOBİ’lerin büyüklük derecesi konusunda fikir vermektedir. Verilen ülkeler dikkate alındığında Japon KOBİ’lerinin yarattığı istihdam diğer ülkelerin çok üzerindedir. Aynı şekilde Almanya, Hindistan, Tayland ve Güney Kore de istihdam bakımından gelişmiş KOBİ’lere sahip ülkeler arasında yer almaktadır.

Yatırım payı verileri, ülkedeki KOBİ'lerin yaygınlığı, yeni tekniklere uyum gücü ve büyüme hızı konusunda bilgi vermektedir. Oran artıka ülkede KOBİ yatırımlarının toplam yatırımlar içindeki payı artmaktadır. Bu anlamda Tablo.. da yer alan ülkeler arasında en sağlıklı KOBİ yapısı başta Almanya olmak üzere Fransa ve Japonya'dır. Bu konuda Türkiye'nin en düşük değeri almış olması üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bu oran Türkiye'de KOBİ'lerin teknolojik düzeyinin düşük kaldığına ilişkin ciddi bir göstergedir. Yatırım payı bakımından düşük orana sahip diğerk ülkeler ise İngiltere ve Hindistan'dır.

Katma değer verileri ise KOBİ'lerin ülke üretiminden aldıkları payı göstermesi bakımından önemlidir. Tabloda da görüldüğü gibi KOBİ'lerin katma değer bakımından en önemli payı alan ülkeler Almanya, Fransa, İtalya, Japonya ve Hindistan'dır. Bu ülkelerde KOBİ'ler ülkede yaratılan katma değer in %50'sinden fazlasını ifade etmektedirler. En düşük katma değer ise İngiltere'ye aittir.

Toplam kredilerden KOBİ'lerin aldığı pay açısından sırasıyla Japonya, Almanya ve Güney Kore en iyi durumda olan ülkelerdir. Kredi kullanımını açısından Türkiye KOBİ'lerinin çok ciddi sıkıntılar yaşadığı görülmektedir. Bu durum bir yandan KOBİ'lere verilen teşvik ve kredilerin yetersizliğini, diğerk yandan KOBİ'lerin yabancı kaynak kullanımına karşı negatif yaklaştığı ve finansman kaynaklarını aktif olarak kullanmadığını göstermektedir. Bunun bir nedeni de KOBİ'lerin mali tablolarının kredi kullanımını açısından yeterince şeffaf olmaması da olabilmektedir. Türkiye hakkında bu oranların düşüklüğü istatistiksel verilerin yetersizliğinden de kaynaklanmaktadır. Çünkü KOBİ'lerin kredi payları hakkındaki veriler daha çok Halk Bankası verileri kullanılarak sayısallaştırılmaktadır. Diğerk bankaların verdikleri kredilere ilişkin toplanabilen bilgi çok sınırlı kalmıştır (TOBB 1996;10). Ancak bu bilgi eksikliği genel hakkındaki olumsuz durumu değıştirmemektedir.

KOBİ'lerin ihracat faaliyetlerine en aktif katıldığı ülkeler Hindistan, Japonya, Almanya ve ABD'dir. Bu ülkelerdeki KOBİ'ler ülke ihracatının çok önemli bir

bölümünü gerçekleştirmekte ve ekonominin ayakta kalmasını sağlamaktadır. Aynı şekilde Tayland ve Türkiye bu konuda en zayıf ülke konumundadırlar.

Özetlemek gerekirse, dünya ülkelerindeki KOBİ'ler oransal açıdan çok önemli farklılıklar göstermese de niteliksel bakımdan aralarında ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin Japon KOBİ'leri Türk KOBİ'lerinin yaklaşık iki katı kadar istihdam sağlamakta ve 6 katı kadar ihracat yapmaktadır. Aynı şekilde Fransız ve İtalyan KOBİ'leri Türk KOBİ'lerinin 1,5 katı katma değer yaratabilmektedir. Kredi kullanımı açısından ise ABD, Fransa, Japonya ve Güney Kore KOBİ'leri, Türk KOBİ'lerinin 10 katı fazla kredi kullanmaktadırlar. Bu ülkeler diğer tüm nitelikler bakımından Türk KOBİ'lerinden daha iyi durumdadırlar. Genel bir değerlendirme ile niteliksel bakımdan tabloda yer alan ülkelere Japonya, Almanya, Fransa ve ABD ülkelerindeki KOBİ'lere ilişkin veriler diğer ülkelere göre daha iyidir.

Türkiye'de DİE'nin 2003 yılında yapıp 2004 yılında kısmi olarak açıkladığı "2003 Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı" I. aşama sonuçlarına göre Türkiye'de toplam 2.139.289 işyeri ve 1.720.598 girişim¹ bulunmaktadır. Bu girişimlerin ise 1.718.788 adedi ise 251 kişiden az personele sahip işletmelerdir. Tablo 6'da da görüldüğü gibi işletmelerin % 1,38'inde ücretli çalışan eleman bulunmamaktadır. Dolayısıyla bunlar akrabalık ilişkilerine dayalı olarak faaliyetlerini yürüten işletmelerdir. 10 kişiye sahip işletmeler ise sayısal bakımdan en önemli grubu temsil etmekte ve toplam işletme sayısının %94,4'ünü oluşturmaktadırlar. 10-49 elemanı olan işletmelerin toplam işletme sayısına oranı ise %3.09'dur. DİE'nin tanımlamasına göre orta ölçekli işletme sınıfında yer alan işletmelerin oranı ise % 0,3 düzeyinde kalmaktadır. Dolayısıyla DİE rakamlarıyla KOBİ'lerin oransal büyüklüğü 2002 işletme sayımına göre %99,7'dir. İşletmelerin ölçeklerine göre dağılımı Tablo 6 da görülmektedir.

¹ DİE'nin tanımlamasına göre Girişim; mevcut kaynakların tahsisi için belirli bir ölçüde karar alma özerkliğini kullanarak mal veya hizmet üreten organizasyon birimidir.

Tablo 6 İşletmelerin Ölçeklerine Göre Dağılımı

Ölçek	Eleman Sayısı	İşl. Sayı	%	Küm. %
Çok Küçük	0	23.762	1,38	1,38
	1-9	1.633.509	94,94	96.32
Küçük	10-49	53.246	3,09	99,41
Orta	50-99	5.080	0,30	99,71
Büyük	100-150	1.804	0,10	99,81
	151-250	1.387	0,08	99,89
	251 +	1.810	0,11	100
Toplam		1.720.598	100	

Kaynak : “DİE 2002 Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı” <http://www.die.gov.tr>,
15.05.2005

DİE'nin 2003 yılında yaptığı sayım sonuçları Mayıs 2005 tarihi itibarıyla henüz sadece miktar olarak açıklanmış, diğer sayısal dağılımlar ise açıklanmamıştır. Bu nedenle Türkiye KOBİ'leriyle ilgili diğer sayısal değerler bir önceki sayım olan 1992 sayımı sonuçlarına dayandırılmak zorunda kalmıştır. Buna göre KOBİ'lerin sektörlere göre dağılımında sayısal bakımdan KOBİ'lerin en yoğun olduğu sektör imalat sanayidir. Bu grupta yer alan işletmelerin % 94,4'ünü KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu sayı en az 10 kişi çalıştıran KOBİ'ler olarak daraltıldığında ise oran % 52'ye düşmektedir. Hizmetler sektöründe bu oran % 11,2, ticaretle ise %36,6 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 7'de 1992 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı sonuçlarına göre ticaret, hizmet ve imalat sektörlerindeki işyeri sayılarına ilişkin veriler bulunmaktadır.

Tablo 7 Sektörlere Göre İşletmelerin Dağılımı

Sektör	Çalışan Sayısı			KOBİ Top (1+2)	%
	10-49 (1)	50- 99 (2)	100 +		
Ticaret	6.302	281	114	6.583	36,6
Hizmet	1.883	138	93	2.021	11,2
İmalat	7.973	1.406	1.827	9.379	52,2
Toplam	16.158	1825	2.034	17.983	100

Kaynak : DİE, 1992 Genel Sanayi ve İşyeri Sayımı, Ankara 1994

İşletmelerin istihdam miktarlarına ilişkin en yeni veri ise aynı şekilde 1992 yılına aittir. Buna göre toplam 1.070.990 işletmede 3.539.744 kişi istihdam edilmekte, bunun 2.146.442'si ücretli işçi olarak, kalan 1.393.302'si ücretsiz (işletme sahibi, aile üyesi vs) olarak çalışmaktadır. Tablo 8 verilerine göre KOBİ'ler toplam istihdamın % 76,7'sini açıklamaktadır. Bu oran küçük ve orta ölçekli işletmelere göre ayrı değerlendirilirse küçük işletmeler toplam istihdamın % 72,5'ini orta boy işletmeler ise % 4,5'ini oluşturmaktadır. Bu verilere göre Türkiye KOBİ'lerinin küçük işletme ağırlıklı olduğu söylenebilir.

Tablo 8 İşyerlerinin İşçi Sayısına ve İstihdama Göre Dağılımı

Büyüklik	İşyeri Say.	%	Ücretli Çalışan Say.	%	Top. İstihdam	%
1-4	955.246	89,2	371.657	17,3	1.599.359	45,2
1-49	1.066.541	99,6	1.174.220	54,7	2.566.889	72,5
50-99	2.167	0,2	148.145	6,9	148.654	4,2
100 +	2.282	0,2	824.077	38,4	824.216	23,3

Kaynak: DİE 1992 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, Ankara

Tablo 8'e göre mikro işletmeler (1-4 kişi çalıştıran) toplam işletmelerin % 89,2'sini oluşturmakta ve toplam istihdamın % 45,2'sini sağlamaktadır. Bu grubun istihdam açısından en büyük özelliği ise personelin büyük bölümünün ücretsiz

çalışmasıdır. Dolayısıyla mikro işletmelerdeki personel sayısının % 61'i işletme sahibi yada ortağı durumundadır.

Türkiye'de zaman içinde artan nüfusa paralel olarak küçük işletmelerdeki artış süreklilik kazanmıştır. Nitekim 1992'de 1.066.541 olan küçük işletme sayısı 2002'de % 58,4 artarak 1.686.755'e ulaşmıştır. Ancak bu artış rakamlarının istihdama olan katkısı şu an için tespit edilmemiştir. Küçük işletmelerin ticaret ve hizmet sektörlerindeki yeri ve öneminin imalat sektöründen daha fazla olduğu bilinmektedir. Ancak başta küçük işletmelerin tanımı olmak üzere, bazı nedenlerden dolayı bu durumun istatistiksel rakamlarla gösterilmesi mümkün olamamaktadır. Bunun yanında genellikle 10 yılda bir yapılan genel sanayi ve işyerleri sonuçlarından yararlanarak küçük işletmelerin sayısal çoğunluğu belirlenebilmektedir. DİE'nin rakamlarına göre 1-9 arası eleman çalıştıran işletmelerin de dikkate alınmasıyla oluşan verilere göre işletme sayısı en fazla olan sektör, tüm işletmelerin % 57,7'sini kapsayan ticaret sektörü iken ikinci sırada % 18,4 ile imalat sanayi yer almaktadır. İstihdam payı açısından imalat sanayi % 43,2'lik oranla birinci sırayı almakta ve ticaret sektörü %35'lik oranla ikinci sırada gelmektedir (Özkan, 1998;34).Dolayısıyla istihdam bakımından imalat sanayinin diğer sektörlerle göre daha özel bir önemi bulunmaktadır.

Tablo 9'da da görüldüğü gibi imalat sanayinde işletmelerin % 99,1'i KOBİ olarak tanımlanmaktadır. KOBİ dağılımı açısından ise küçük işletmeler % 98,4'lük payla önemli bir ağırlığa sahiptir. Yıllar açısından bakıldığında ise büyük işletmelerin artış hızı küçük ölçekli işletmelerden daha fazla olmuştur. 1970-1992 arası dönemde küçük işletmeler %11.2 oranında artış gösterirken, büyük işletmeler % 121 oranında artmıştır. Orta ölçekli sanayi işletmeleri de büyük işletmelere benzer biçimde % 133 oranında hızla artmıştır.

1985-1992 arası dönemde küçük işletmelerin sayısındaki artışın % 1,2 gibi çok düşük bir oranda olması sanayileşmenin yönü ve boyutu açısından oldukça düşündürücüdür. Aynı dönemde ticaret sektöründe küçük işletmelerin sayısının % 48 oranında artış göstermesi enflasyonist ortamın girişimcileri üretim yerine ticari alana

kaymasını sağlamıştır (Aslan, 1998;25). Bu nedenle küçük işletmelerin ekonomik ortamdan çok daha fazla etkilendiğini söylemek mümkündür. Tablo 9’da yıllara göre imalat sektöründe faaliyet gösteren işletme sayıları verilmiştir.

Tablo 9 Yıllara Göre İmalat İşletmelerin Sayısal Dağılımı

Yıl	Büyüklüğe Göre İşletme Sayısı								Toplam
	1-9	%	10-49	%	50-99	%	100 +	%	
1970	170.149	97,3	3391	1,9	604	0,3	825	0,5	175.299
1980	177.159	95,3	6573	3,5	627	0,5	1194	0,6	185.853
1988	183.106	94,5	8033	4,1	1128	0,6	1483	0,8	193.750
1992	185.458	94,3	7973	4,1	1406	0,7	1827	0,9	196.654

Kaynak :TOBB (1993) OKİK Raporu s:30, Ankara

Tablo 10’da ise 1992 yılı imalat sanayi istihdam verileri görülmektedir. Buna göre istihdamın % 53,4’ü KOBİ’ler tarafından sağlanmaktadır. 1980-92 arası dönemde orta ölçekli işletmelerin sağladığı istihdam belirgin bir artış gösterirken diğer işletme ölçeklerinde istihdam oransal olarak çok az dalgalanma göstermiştir (TOBB, 1993;13)

Tablo 10 İmalat Sanayi Oransal İstihdam Verileri (1970-1992)

Ölçek	1970 (%)	1980 (%)	1985 (%)	1992 (%)
Mikro İşl.	39	38	36	35,5
Küçük İşl.	9	11	12	11,5
Orta İşl.	5	5	5	6,4
Büyük İşl	47	46	47	46,6

Kaynak: TOBB (1993) OKİK Raporu, Ankara, s:28

Katma değer bakımından 1991 rakamlarıyla 10 kişi ve üzeri eleman çalıştıran işletmelerin yarattığı katma değer toplamı 187,629 katrilyon TL’dir. Bu rakam her ne kadar eski olsa da oransal dağılım bakımından değerlendirildiğinde KOBİ’lerin ekonomideki yerini belirlemesi bakımından anlamlıdır. Tablo 11 verileri incelendiğinde ticaret sektöründe KOBİ’lerin toplam katma değerini %56,8’ini, hizmet sektöründe % 57,1’ini imalat sektöründe ise %10,6’sını yarattığı

görülmektedir. Toplamda ise KOBİ'ler ülke katma değerinin % 24'ünü üretmektedirler.

Tablo 11 Katma Değer Paylarına Göre İşletmeler (%)

	Çalışan Sayıları			KOBİ Toplamı (1+2)
	10-49 (1)	50-99 (2)	100 +	
Ticaret	65,2	33,1	13,6	56,8
Hizmet	13,0	8,4	2,8	57,1
İmalat	21,8	58,5	83,6	10,6
Toplam	100	100	100	0,24

Kaynak : DİE(1995) Türkiye İstatistik Yıllığı 1994 Ankara, verilerinden derlenmiştir.

Özetle Türkiye KOBİ'leri işletmelerin %99,71'ini, istihdamın % 76,7'sini katma değer ise % 24'ünü temsil eden ve ülke ekonomisinin sağlam temellere oturtulabilmesinde büyük öneme sahip kuruluşlardır.

1.3. KOBİ'lerin Sorunları

İktisadi kalkınmışlık düzeyi yüksek ülkelerde 1970'li yılların sonlarına kadar yatırımlarında sermaye yoğun teknolojiler kullanmışlardır. Bu sayede standart ve seri üretimle maliyetlerin düşmesi hedeflenmiş ve bunun bir gereği olarak da büyük sanayi teşvik edilmiş, ihtisaslaşmayı ver seri üretimi gerektiren endüstriyel teknolojilerin kullanılmasına destek verilmiştir. 1980'li yıllarda ise büyük işletmeleri tamamlayan KOBİ'lerin teşvikini temel ekonomik politikalar ağırlık kazanmaya başlamıştır (Gücelioğlu, 1994;11).

Gelişmiş ülkelerde meydana gelen bu konjonktürel değişimden Türkiye'de etkilenmiş ama bu etkilerin ekonomi politikasına yansımaları geç olmuştur. Nitekim önceki bölümde verilen rakamlardan KOBİ'lerin toplam yatırım ve kredilerden aldıkları payın düşüklüğü genel anlamda KOBİ'lere verilen finansal ve finansal olmayan desteklerin yeterli yada etkin olmadığını kanıtlamaktadır. Ancak bu durum giderek düzelme eğilimine girmekte ve KOBİ'lerin desteklenmesi konusu ekonomi

politikalarında daha fazla yer almaktadır. Ayrıca son yıllarda uluslararası ilişkilerin artması, bilgi iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması ve pazar bilgilerinin süratli şekilde dolaşımı ve dünya ülkeleriyle rekabet edebilir duruma gelme ihtiyacı, ülkemizde büyük işletmelerin destekleyicisi ve tamamlayıcısı olan KOBİ'lerin önemini artırmış ve bu işletmelerin sorunlarının çözümüne imkan sağlayacak teşvik sistemleri tartışılır hale gelmiştir. KOBİ'lerin yapısı gereği ortaya çıkan bir takım sorunların giderilmesi ve dolayısıyla bu işletmelerin rekabet güçlerini artırmalarını sağlayacak ortam hazırlanmadan KOBİ'lerin ülke ekonomisine katkısı daha az olacağından sorunların tespiti konusu önem kazanmaktadır.

Türkiye'de KOBİ'lerin sorunları çeşitli şekillerde gruplandırılabilir. Bu sorunların bir kısmı işletmelerin temelde ekonomik ölçeklerde üretim yapmamasından, (üretim, pazarlama, finansman, girişimcilik yeteneği vb) bir kısmı makro politikalardan (teşvik ve destekleme sistemleri, koordinasyon, vergi mevzuatı vb) bir bölümü ise mevcut ekonomik ortamdan (enflasyon, faiz yüksekliği, tamamlayıcı ürün üreten işletmelerin eksikliği vb) kaynaklanmaktadır.

KOBİ'lerin sorunlarını inceleyen pek çok çalışmada bunlar değişik şekilde gruplanmıştır. Örneğin Ankara Sanayi Odası'nın yapmış olduğu çalışmada sorunlar şu şekilde gruplandırılmıştır (ASO, 1988;11):

- Sermaye temini
- İşyeri temini
- Pazar ve iş temini
- Malzeme temini
- Vasıflı eleman temini
- Mali mevzuat ve SSK mevzuatı
- Sanayi odası ile ilişkiler
- Fiyat farkları
- KİT zamları

Oktav vd'nin (1990;4) yapmış olduğu bir çalışmada ise bu sorunlar yatırım, ve teşvik sorunları, pazarlama ve tedarik sorunları, işgücü ve mesleki eğitim sorunu ve

işyeri sorunu olarak ele alınmıştır. Erdoğan (1993;127) yaptığı detaylı gruplamada sorunlar rekabet, tamir-bakım, teşvik ve diğer ana başlıklarında toplam 81 madde halinde incelenmiştir. Alkibay ve Özgür (2000;55) ise bu sorunları;

- Finansman temini ve etkin kullanımı
- Pazarlama
- Üretim faktörleri temini
- Üretim sırasında karşılaşılan güçlükler
- Nitelikli işgücü istihdamı
- Kullanılan girdilerin kalite ve standartlara uygunluk derecesi
- Yeni teknolojileri elde etme ve uyum sağlama
- Genel yönetim sorunları
- Ar-Ge sorunları

olarak ele almıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde bunlar içsel ve dışsal olarak gruplamak mümkündür. Kuşkusuz bu sorunlar birbirinden ayrı değerlendirilemez. Örneğin faiz oranlarının yüksekliği KOBİ'lerin yeterli krediyi temin edememesine, dolayısıyla ekonomik ölçekte yatırım yapamamasına yol açmakta bu da kalite düzeyi düşük ürünler üretmek zorunda kalan işletmenin pazarlamada ciddi sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla dışsal sorunlar işletme fonksiyonlarının etkinlik düzeyini düşürmektedir. Bu nedenle burada içsel sorunlar olarak tanımlanabilecek finansman, pazarlama, üretim ve yönetim ve personel konuları incelemeye alınmıştır.

1.3.1. Finansman Sorunları

Türkiye'de KOBİ'lerin sorunları ile ilgili yapılan saha araştırmalarında işletme sahip ve yöneticileri en önemli sorunlarının finansal içerikli olduğunu ifade etmektedirler. Örneğin Alkibay ve Özgür'ün (2000;56) Ankara'daki KOBİ'ler üzerinde yaptığı araştırmada finansman sorunları diğer sorun alanlarından ciddi biçimde öncelikli olduğu ortaya çıkmıştır.

Mutlak değer açısından ise Türkiye'de tüm reel sektörler finansman sorunuyla karşı karşıyadır. Devlet borçlarının ve faiz oranlarının 2003 yılına kadar ciddi

biçimde yüksek olması ve devlet, borçlarını finanse etmek için yüksek reel faizle (örneğin 1992-99 yılları arasında %32, reel faizle borçlanma yapılmıştır) borçlanma yoluna gitmesi, bankacılık sisteminin finansman kaynaklarını üretim yapan reel sektöre değil, daha güvenilir buldukları hazineye aktarması sonucunu doğurmuştur. Sonuçta yüksek faiz oranları ile çalışma şansı düşük olan reel sektör bankacılık sistemi finansman kaynaklarının çok düşük bir kısmından yararlanabilmiştir. Göreceli olarak ise reel sektöre aktarılan fonların önemli bir kısmı, daha düşük riske sahip olan büyük işletmelere aktarılması KOBİ'lerin ihmal edilmesine neden olmuş, bu durum da KOBİ'lerin finansman kaynağı temini sorunlarını artırmıştır.

2003 yılında enflasyon ve faiz oranlarının düşmesiyle birlikte yukarıda anlatılan kredi temini sorunu kısmen olumlu yöne doğru gitmekte ise de KOBİ'lerin dış kaynak sağlama yönündeki yılların getirdiği olumsuz yaklaşımların değişmesi zaman alacaktır.

KOBİ'lerin finansman yönünden karşılaştıkları sorunların türü açısından Uludağ ve Serin'in (1991;112) yaptığı araştırma sonuçları kayda değerdir. Tablo 12'de bu araştırma sonuçları bulunmaktadır.

Tabloya göre kredi maliyetlerinin yüksek olması, özkaynak eksikliği, işletme sermayesi ihtiyacındaki artış, finansal teşviklerin yetersizliği, personel tasarrufu ve yatırım sorunları bakımından tüm işletme ölçeklerinde benzer önem düzeylerine sahip finansal sorun olarak değerlendirilirken kredi temini yalnızca KOBİ'lerin ortak problemi durumundadır. Bunun temelinde ise KOBİ'lerin kredi temininde yeterli teminat göstermemeleri (Canbaş, 1998;12), yada finansal raporlama ve muhasebe sistemlerinin kredi temini açısından uygun olmaması gelmektedir. KOBİ'ler kredi temin edebildiklerinde ise mali yapılarının yeterince iyi olmaması nedeniyle miktar, vade ve faiz bakımından bankaların sunduğu ağır koşullara uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca bankalar kredi talep eden işletmelerden gayrimenkul ipoteği istemekte, bu da büyük kısmı kirada faaliyet gösteren KOBİ'leri zorlamaktadır. Dolayısıyla KOBİ'ler yatırımlarını öz kaynak ile finanse etmek durumunda kalmaktadır. Örneğin konuyla ilgili bir araştırmada KOBİ'lerin kuruluşunda %

94'ünün yatırımlarını öz kaynakla finanse ettikleri saptanmıştır. Yine aynı araştırmada KOBİ'lerin büyük bölümünün (%68) kredi kullanımına olumsuz yaklaştığı, kullananların önemli bir bölümünün ise kısa süreli kredi bulabildiği tespit edilmiştir (Yörük, 2001;52)

Tablo 12 İşletme Büyüklüklerine Göre Finansal Sorunların Dağılımı

Sorunlar	Küçük	Orta	Büyük
Kredi bulamama	12,43	10,82	
Kredi maliyetinin yüksekliği	25,99	30,22	32,23
Özkaynak yaratamama	18,64	15,49	18,91
İşletme sermayesi ihtiyacının hızlı artışı	23,45	20,34	24,37
Finansal alandaki teşviklerin azalması	9,89	10,82	11,80
Personel tasarrufu	5,08	3,36	4,57
Yatırımlar	4,52	9,89	8,12

Kaynak : Uludağ, İlhan ve Vildan Serin (1991) Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:1991-25, Renk Ajans, sayfa:112

KOBİ'lerin teminat sorunlarının çözümü amacıyla KOSGEB'in önderliğinde kurulan KGF (Kredi Garanti Fonu) bu alanda gittikçe artan bir etkinliğe kavuşması KOBİ'ler açısından önemli bir gelişmedir. KOBİ'lerin bankalardan kullanacağı krediler için ortaya çıkan teminat yetersizliği probleminin çözümüne kefalet vererek katkıda bulunmak, bu sayede işletmelerin banka kredisine ulaşmasını kolaylaştırmak ve KOBİ'lerin kullandığı kredi hacmini büyütmek amacıyla kurulan KGF 2003 sonu itibariyle 751 işletmeye 1251 kefalet vererek toplam 66.4 milyon EUR'luk kredi hacmi yaratmıştır (Önder, 2004).

KOBİ'lerin alternatif finansman kaynakları konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması da önemli bir problemdir. Leasing, factoring, barter ve çok az kullanılsa da forfaiting gibi finansman tekniklerine KOBİ'lerin ilgi ve bilgi düzeyleri zayıftır. Örneğin Kayseri ilinde yapılan bir araştırmada KOBİ'lerin % 87'sinin factoring yöntemini duyduğu ancak sadece %10'unun bu yöntemden yararlandığı bunların da

tamamının yöntemi sadece alacakların vadesinden önce tahsili amacıyla kullandığı tespit edilmiştir (Çonkar ve Kurt, 2001;118).

Aynı şekilde KOBİ'lerin sermaye piyasalarından yararlanma düzeyi de düşüktür. Genelde KOBİ'ler büyüklüğü itibariyle halka açılabilir düzeyde olsa da bu konuya olumsuz yaklaşmaktadır. Bunun nedenleri arasında şunlar sayılabilir (Erkan ve Topal, 2001;69);

- Aile şirketi olması dolayısıyla hakimiyeti kaybetme endişesi
- Halka açılmanın maliyeti
- Organizasyon yapıları ve muhasebe sistemleri
- Kayıt dışı kalmak istemeleri

Bu temel yaklaşım sorunları nedeniyle KOBİ'lerin menkul kıymet borsalarındaki varlığı düşük düzeyde kalmıştır. Örneğin İMKB aracılığıyla 1990-2000 yılları arasında 42 KOBİ halka açılmış ve toplam 310 milyon \$ kaynak sağlamıştır. Bu değer büyük işletmelere sağlanan kaynağın %2,7'si gibi çok düşük bir yüzdesidir. KOBİ'ler ilk arzda toplam hisselerinin ortalama %24,8'ini satışa sunmuşlardır. Halka açıklık oranının düşük tutulması ve daha sonra bu oranın yükseltilmemesi, sermaye piyasalarının işletme kontrolü üzerinde aktif rol oynamasını engellemekte, borsalar aracılığıyla şirket birleşmeleri ve ele geçirmelerini zorlaştırmakta (Müslümov, 2002;17) bu da KOBİ'lerin sermaye piyasası yoluyla büyümesini engellemektedir.

Menkul kıymet ihracı yanında risk sermayesinin kullanımı da sınırlı kalmıştır. Risk sermayesinin gelişmemesinin ekonomik yapı ve devlet desteğinin eksikliği bulunmaktadır. Yüksek faiz oranları, enflasyon, para piyasalarındaki ani değişiklikler, risk sermayesiyle ilgili çalışmaların ertelenmesine neden olmaktadır (Çetin, 1996;166).

1.3.2. Pazarlama Sorunları

KOBİ'lerde pek çok fonksiyonun aynı kişi üzerinde toplanması nedeniyle pazarlama faaliyetleri, üretime yön veren satış ve satış sonrası etkinlikleri kapsayan bir araç değil satışla eş anlamlı bir sözcük olarak kullanılmaktadır (Sarıkaya, 1994;50). Dolayısıyla KOBİ'lerin pazarlama kavramına bakışlarında kavramsal bir yanlışlıktan söz etmek mümkündür. KOBİ'ler günümüz pazarlama anlayışının gerektirdiği biçimde hedef pazarı tanıma ve ona göre hareket etme konusunu yeterince önemsememekte, bu da bir çok pazar fırsatının kaçmasına neden olmaktadır. Yalnız üretimle ilgilenen bu tür işletmeler için üretim sonrası satış çoğunlukla sorun yaratmakta, nitelikli pazarlama elemanlarının istihdam edilmemesi genellikle üretimi sipariş üzerine yöneltmekte veya ürünün bizzat üretici işletme yerine diğer bazı kuruluşlar aracılığıyla pazarlanmasını gerektirmektedir (Özkan, 1998;75)

Genel olarak değerlendirildiğinde pazarlama sorunları şu şekilde sıralanabilir (Ünal, 1999;21):

- Ekonomik koşulların gerektirdiği gibi davranmamak
- Çevre analizi ve risklere karşı erken önlem almayı sağlayan sistemlerden yoksunluk
- Yeni pazarlama kanallarının yaratılamaması, dağıtım sorunları, üretici işletme yerine diğer pazarlama kuruluşlarınca dağıtım zorunluluğunun olması
- Potansiyel iç pazarın bulunması, araştırılması ve değerlendirilmesindeki güçlükler
- Mamul kuşağı ve kalite değişiminin sağlanamaması
- Pazar bilgi eksikliği
- İhracat pazarlaması sorunları, dış pazardaki yoğun rekabet
- Dış pazarda potansiyel belirlemede güçlükler, dış pazarlama engelleri ve dış pazarlar hakkında bilgi eksikliği
- Dış pazarlama giderlerinin yüksekliği
- Nitelikli pazarlama elemanlarının istihdam edilememesi

- Satış geliştirme, reklam ve tutundurma çabalarının araştırılması, planlanması
- Fiyat politikalarının iyi tespit edilememesi
- Satış planlaması yapmadaki yetersizlikler

Yukarıda da görüldüğü üzere bu sorunların önemli bir bölümü pazarlama bilgisi eksikliğinden, diğer bir bölümü ise özellikle ürün geliştirme , marka yaratma ve dağıtım kanallarına girişte yapılması gereken yatırımlara yeterli ölçüde bütçe ayrılmamasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bu sorunların temelinde pazar ve rekabet bilgisinin zayıflığı, ürün, pazar ve teknoloji konularında konsantrasyon eksikliği, ürün yeniliği ve ar-ge eksiklikleri olduğu söylenebilir (Vazikis ve Glueck, 1980;373).

1.3.3. Üretim ve Tedarik Sorunları

KOBİ'lerin üretim düzeyinde karşılaştıkları sorunlar kuşkusuz diğer fonksiyonlara ilişkin sorunlardan bağımsız olarak değerlendirilemez. Bu nedenle KOBİ'lerin özellikle finansman ve pazarlamada karşılaştıkları sorunların üretim bölümünde ciddi sıkıntılara neden olduğu söylenebilir. Bu sorunların ise önemli bir bölümü ekonomik ölçeklerde üretim yapmamasından kaynaklanmaktadır. Ölçek yetersizliği ise KOBİ'lerin tedarik ve üretim maliyetlerini artıran önemli bir faktördür.

KOBİ'lerin küçük miktarlarda hammadde ve malzeme siparişlerinde bulunmaları, tedarik noktasında fiyat, vade ve diğer alım şartları üzerinde pazarlık güçlerini zayıflatmakta ve rekabet şanslarını azaltmaktadır (Kazan ve Uygun, 2002;87). Sipariş hacminin düşüklüğü fiyat indirimi olanağını ortadan kaldırmakta ve fiyat artışlarından olumsuz etkilenmelerine neden olmaktadır. Bu durum özellikle ithal girdi kullanan işletmeler üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. KOBİ'lerin sipariş verememelerinde üretim ölçeği yanında üretim teknolojisi de önemli rol oynamaktadır. Genellikle siparişe göre üretim yapan işletmeler, gereksinim

duydıkları malzemelerin siparişe göre farklılık göstermesi, tedarik miktarının sipariş miktarıyla sınırlı kalmasına yol açmaktadır.

Üretimde karşılaşılan diğer bir sorun da KOBİ'lerin sahip olduğu teknoloji düzeyinden kaynaklanmaktadır. Türkiye'de KOBİ'lerin bir kısmı, hiçbir ana sanayi kuruluşuna bağlı olmadan piyasaya mal üretmektedir. Ancak teknoloji düzeyleri, üretim ve kalite anlayışları bu kuruluşları giderek zorlamaktadır. Günümüzde KOBİ'ler bilgisayar teknolojilerini kullanma açısından kötü durumdadır. Örneğin Bektaş (2001) KOBİ'lerin %80'inde bilişim alt yapısının olmadığını %20'sinde ise ortalama bilgisayar kullanımının 3 -4 arasında olduğunu, bunların da muhasebe departmanlarında kullanıldığını saptamıştır. Teknolojiyi kullanabilen 1-1,5 milyon KOBİ'nin ise sadece 200 bininin bilgisayarı vardır. Geri kalanı ise henüz bilgisayar ile tanışmamışlardır. 200 bin KOBİ'nin de toplam 700 bin bilgisayarı mevcuttur (Kazan ve Uygun, 2002;86).

Bilgi işlem teknolojisinin yanında üretim teknolojisi bakımından değerlendirildiğinde ise son dönemde KOBİ'lerin bilgisayar kontrollü üretim makine ve ekipmanlarına giderek daha fazla yatırım yaptığı bilinmektedir. Ancak ekonomik nedenlerden dolayı bu makinelerin çoğunluğunun kapasitesinin tam olarak kullanılmaması yatırım maliyetini yükseltici bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Üretim bakımından diğer önemli bir sorun ise ar-ge faaliyetlerindeki yetersizliktir. Finansal sorunlar ve konuya olan ilgisizlik nedeniyle ürün ve üretim teknolojisine yeterli ar-ge bütçesi ayırmayan KOBİ'ler pazarda izleyici durumunda kalmakta ve katma değeri düşük ürünlere yönelmekte, bu ise yukarıda sayılan sorunların bir döngü halinde tekrarlanmasına yol açmaktadır.

1.3.4. Yönetim ve Personel Sorunları

KOBİ'lerde genellikle işletme sahibi ile yöneticinin aynı kişi olması, profesyonel bir yöneticinin bulunmaması, işletme sahibinin yönetsel ve girişimcilik yetenek ve bilgisinin önemini artırmaktadır. İşletme sahibinin satın alma, pazarlama,

finansman, üretim gibi işletme fonksiyonlarının yönetimini tek başına üstlenmiş olması yada bu konularla ilgili personel bulunsa da bu kişilere yetki devrinin düşük tutulması, işletmenin geleceğini ve performansını tek başına işletme sahibinin becerilerine bağlamaktadır. Bu durumda işletme sahibinin eğitim düzeyinin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Girişimci olabilmek için ne tür bir eğitimin gerekli olduğu konusunda değişik yaklaşımlar bulunmaktadır. Genellikle küçük işletmelerin eğitim düzeyinin, işletmenin büyüme ve gelişmesi üzerinde etkili olduğu, ancak işletmenin ayakta kalabilmesi ile fazla ilintisi olmadığı belirlenmiştir (Sexton ve Kasarda, 1992;307). Nitekim İngiliz KOBİ'leri üzerinde yapılan bir araştırmada eğitim düzeyinin çok önemli bir konu olmadığını ancak işletmenin geleceği ve büyümesi açısından ciddi bir konu olduğu saptanmıştır (Carter vd, 2000;64). Bates'e göre ise (1990;551) eğitim düzeyi, işletmenin aldığı kredi miktarını belirleyen temel bir değişkendir. Bu durum, Türkiye KOBİ'lerinin çok düşük düzeyde kredi kullandığı dikkate alınırsa Türkiye için de geçerlidir. Çilingir ve Sayın (1995;6) ise eğitim durumunun işletmenin yaşayabilme olasılığını belirlediğini ileri sürerek konunun ne düzeyde önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Türkiye'de TOSYÖV'ün 2001 yılında yaptığı araştırmada KOBİ sahip ve yöneticilerinin % 19'unun ilkökul, % 42'sinin ortaokul, % 21'inin lise ve sadece % 14'ünün üniversite mezunu olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla KOBİ'lerin % 86'sı üniversite eğitimi almamış kişilerden oluşmakta ve eğitim durumu itibarıyla bu işletmelerin gelecek vaat etmediği görülmektedir.

KOBİ'ler ile ilgili yapılan araştırmalarda KOBİ sahip ve yöneticileri yönetim sorunlarını her ne kadar önemli bir sorun olarak görmese de finansman, pazarlama ve personel olarak sıralanan ilk üç sorun alanının temelinde işletmelerin yönetim eksikliğinin yattığı kabul edilen bir gerçektir (Müftüoğlu, 1997;269, Özgen ve Doğan, 1997;98). İçinde bulunulan rekabet ve çevresel faktörlerin hızla değişiyor olması, hızlı, doğru ve etkin karar almayı gerektirmektedir. Bu bağlamda bu görevi üstlenen kişilerden işletme çevresinin iyi analiz etmeleri, fırsat ve tehditleri doğru

değerlendirerek işletmenin üstün ve zayıf yönlerini iyi belirlemeleri gerekmektedir. KOBİ'lerin yönetim sorununu diğerlerine göre daha önemsiz olarak değerlendirdikleri dikkate alındığında, aslında KOBİ'lerin sorunlarının temelinde yönetimin öneminin farkında olmamalarının yattığı söylenebilir.

Yönetim dışında KOBİ'ler sınırlı olan finansal kaynakları nedeniyle kalifiye işçi ve idari personel ve uzman elemanlar çalıştıramadıkları gibi hizmet içi eğitimler yoluyla mevcut işgücünün bilgi ve becerilerini geliştirmesi, yeni teknolojilere uyum sağlaması ve işgücü verimliliğinin artırılması konularında güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Nitekim Karalar (1995;28) yönetici ve çalışanların fonksiyonel alanlarda bilgi ve becerilerini artıramamaları ve genellikle mesleki formasyonlarını geliştirememelerinin KOBİ'lerin ekonomik ve teknolojik gelişmelerin arkasında kalmalarına, verim düşüklüğü yanında kalite, standart ve sürüm bakımından iç ve dış pazarda rekabet şanslarının azalmasına neden olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla Türkiye'de KOBİ'lerin sorunlarının temelinde sahip ve çalışanlarının nitelik sorunu olduğu söylenebilir.

1.4. KOBİ'lerde Büyüme

İşletmelerde büyüklük ölçütlerinden daha önce bahsedilmişti. Dolayısıyla büyüme bu değişkenlerin belirli bir zaman aralığında artma yönünde gösterdiği değişme olarak tanımlanabilir (Baş, 1990;47). Büyümenin miktar artışını ifade ettiği düşünülse de işletme büyümesi kavramı gelişme ve değişim sonucu olarak bir nitelik, değişim ve hacim artışını anlatmaktadır. Dolayısıyla büyüme sadece işletmenin yapısını oluşturan maddi ve beşeri faktörlerin nicelik yönünden artışını değil aynı zamanda niteliksel değişimleri de içermektedir. Bu sebeple büyüme, belli bir zaman süresi içinde belli bir ölçekten başlayarak yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarda meydana gelen niceliksel ve niteliksel gelişme ve değişimleri de ifade etmektedir (Koçel, 1993;9).

KOBİ'ler ile ilgili incelemelerin belki de en önemli kısımlarından biri bu işletmelerde uygun bir büyümenin nasıl gerçekleştirileceği konusudur. İşletmelerin

çoğu büyük boy işletme olarak faaliyete başlamakta ve zaman içinde çeşitli aşamalardan geçerek belirli bir büyüklüğe ulaşmaktadır. Araştırmalarda yeni kurulan pek çok KOBİ'nin kuruluşu izleyen kısa bir süre içinde faaliyetine son verdiği ortaya çıkmıştır. Belirli bir dönemde kurulan işletmelerin sadece % 1'den daha az bir kısmı başarılı bir büyüme gerçekleştirerek büyük işletme sınıfına geçebilmektedir (Akın, 2002;13). Warwick Üniversitesinde İngiltere için yapılan bir araştırmada 1982 yılında 20'den az işçi çalıştıran 560.000 işletmenin olduğu, 1984 yılında ise bu işletmelerin % 10'unun iflas ettiği, % 88'inin hala 20'den az işçi çalıştırdıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla işletmelerin sadece % 2'lik kısmı bu süre içinde çalışan sayısını artırabilmiştir. Süre uzadığında ise bu oran daha da düşmekte, bu işletmelerin 100'den fazla çalışana sahip olanların sayısı % 1'in altına düşmektedir (Harrison, 1994;151).

1.4.1. KOBİ'lerde Büyüme Yaklaşımları

KOBİ'lerin büyümesi, girişimcinin yaptığı stratejik seçimlerin bir sonucu olabildiği gibi (Hambrick ve Mason, 1984;194) girişimcinin yaptığı yapısal uyum sağlama yeteneği (Hambrick ve Crazier, 1985;31), büyüme engellerini aşma yeteneği (Barber vd, 1989;5) veya dış çevrenin yapısal özellikleri (Aldrich ve Fiol, 1994;645) de büyümeyi sağlayabilmektedir. Diğer yaklaşıma göre ise işletmelerde büyüme, canlılarda olduğu gibi bir takım safhalar sonucunda gerçekleşmektedir. Bu aşamalardaki stratejiler doğru yapılandırıldığında büyüme gerçekleşecektir. Büyüme konusundaki bu yaklaşımlar üç genel bölümde açıklanabilmektedir. Bunlar, stratejik seçim, sektör yapısı ve büyüme safhaları yaklaşımlardır.

Stratejik yaklaşımı savunanlar, KOBİ'lerin büyümesinin girişimcinin verdiği stratejik ve yapısal kararlar sonucu olduğunu ileri sürmektedir. Sektör yapısı açıklamasında ise KOBİ'lerin büyümesinin temel belirleyicisinin sektörün yapısal özellikleri olduğu belirtilmektedir (Aldrich ve Fiol, 1994;645). Sektör yapısı açıklaması belirleyici bir etki olarak gösterilir ve burada girişimcinin KOBİ'nin büyümesindeki etkisinin sınırlı olduğu ileri sürülmektedir.

Ancak bu yaklaşımlar KOBİ'lerin büyüme özelliklerini ve stratejilerini tam olarak açıklamada yeterli bilgiyi sağlayamamaktadır. O'Farrel ve Hitchens (1988;1380) KOBİ'lerin büyümesi ile ilgili yapılan araştırmalarda yeterli bir çerçevenin geliştirilemediğini ifade etmiştir. Gibb ve Davies (1990;26) ise araştırmasında büyüme ile ilgili yapılan açıklama ve mevcut teorilerin geçerli olmadığı sonucuna ulaşmıştır. McMahon ise (1998;1) bu teori ve açıklamalar geçerli olmasa bile araştırmacı ve kamu otoritelerinin bu araştırmalardan yararlanmalarını, ancak bu konuda seçici davranmalarının gerekli olduğunu vurgulamıştır. Çünkü bu model, teori ve açıklamaların güven düzeyi düşüktür. Diğer bir ifadeyle KOBİ büyümesini açıklamada yeterli değildir. Tüm bunlara rağmen bu yaklaşımlar karmaşık büyüme olgusunu belirli bir düzeyde açıklamaya yardımcı olmaları açısından önemlidir.

1.4.1.1. Stratejik Seçim Yaklaşımı

Belirli bir çevre veya sektör yapısında KOBİ'ler farklı büyüme oranlarına sahiptir. Performansta ortaya çıkan bu farklılığın büyük bölümü girişimcinin yaptığı stratejik seçimlerden kaynaklanmaktadır. Literatürde büyüme konusunda başarılı olmuş KOBİ'lerin bu başarıyı üstün bir rekabet stratejisi veya büyümenin ileride bahsedilen değişik safhalarındaki geçişleri iyi bir şekilde yöneterek ve büyüme engellerini ortadan kaldırarak elde ettiği belirtilmektedir (O'Gorman, 2001;61).

Bu yaklaşıma göre büyüme yöneticilerin verdiği kararlardan etkilenen organizasyonel bir çıktı değişkenidir. Konu ile ilgili araştırmalar yüksek büyüme elde eden KOBİ'lerin "farklılaştırılmış stratejiler" izleyerek büyüdüklerini göstermektedir (Kuhn 1982;10). Pek çok KOBİ az sayıda müşteriyle çalışmaktadır ve sınırlı sayıda rakibi vardır. Ayrıca bu işletmeler için kişiselleştirilmiş hizmet çoğu durumda maliyet ve fiyat faktörlerinden daha önemlidir (Cambridge Small Business Research Center, 1992). Farklılaştırılmamış stratejileri izleyen yeni atılımlar, farklılaştırılmış stratejilere göre daha kötü sonuçlar vermektedir. Yüksek büyüme oranı yakalayan işletmelerde farklılaştırılmış stratejiyi yönlendiren benzersizliğin kaynağı ise yeniliktir (Cavanagh ve Clifford, 1983;2). Teknik yönden gelişmiş yada teknolojik

olarak yenilikçi KOBİ'ler daha hızlı büyümektedirler. Yavaş büyüyen işletmelerde ise araştırmalar yeni ürün girişlerinin büyümeyle pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (Kinsella vd, 1993;4).

İşletmelerin değişim yeteneği de büyüme açısından önemlidir. Smallbone (1993;293) küçük bir işletmenin büyümesi için pazardaki değişimlere karşılık verme kabiliyetinin olması gerektiğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla esneklik KOBİ'ler için önemli bir başarı stratejisidir. İşletmenin önceki pazar konumundan farklılaştıracak bu kabiliyet, ihracat faaliyetlerine de eğilimi artıracaktır (O'Gorman, 2001;62). KOBİ literatürüne göre pek çok işletme ihracat yapmamaktadır, fakat ihracat yapma yüksek büyüme oranına sahip KOBİ'lerin önemli bir özelliğidir (Storey, 1994;75). Japon KOBİ'leri üzerinde yapılan bir araştırmada ihracat faaliyetlerinin KOBİ büyüklüğü üzerinde olumsuz etki yarattığına ilişkin bazı bulgular elde edilmişse de, bunun Japon yeninin yabancı paralar karşısında değer kazanmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir (Wijewardena ve Cooray, 1995;90). Dolayısıyla ihracat her durumda olmasa da büyüme açısından önemli bir faktördür.

Anderson ve Zeithaml (1984;22) yüksek büyüme elde eden işletmelerin pazarlama, dağıtım kanalı geliştirme, ar-ge, ürünün kullanım alanını genişletme, yeni fabrika ve ekipman yoluyla kapasite artırımını gibi geleceğe yönelik yatırımlar yapma eğiliminin daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde yeni ürün faaliyetlerinde, ürünün kalite düzeyinde ve satış geliştirme faaliyetlerinde artış yapan işletmelerin diğerlerine göre daha yüksek büyüme oranlarına sahip olduğu ileri sürülmektedir (Buzzell ve Wiersema, 1981;142). Pazardan pay alan "takipçi" işletmelerin ise bu payı kalitelerini yükselterek elde ettiklerini ve tüm kategorilerdeki pazarlama harcamalarını sabit tuttuklarında yada bunu artırdıklarında pazardaki büyüme oranından daha fazla bir büyüme rakamı elde ettiklerini saptanmıştır (Buzzell ve Gale, 1987;42). Ayrıca büyümeyi sağlayan işletmeler, bunu mevcut güçlü yönleriyle ve işletmenin uzmanlık alanına bağlı kalarak sağlamaktadır. Farklılaşan ancak temel yetenek ve becerilerine bağlı kalan işletmeler ilgili olmadıkları alanlarda farklılaşan işletmelere göre daha yüksek kar ve büyüme elde etmişlerdir (O'Gorman, 2001;63).

1.4.1.2. Sektör Yapısı Yaklaşımı

Organizasyonlar faaliyette bulunduğu dış çevre tarafından sınırlandırılır ve sonuç olarak organizasyonel büyüme de bu çevresel faktörler ile açıklanabilir (Aldrich ve Fiol, 1994;646). Sektör faktörlerinin işletmenin karlılığı üzerinde etkileri bulunmaktadır. Aktif büyüme açısından karlılık bu işletmeler için yönetsel seçimlere bağlı bir durum değil, büyümenin bir sonucudur (McMillan vd, 1982;752). Ayrıca endüstrinin büyüme ve olgunluk dönemi gibi talebin yüksek olduğu dönemlerde büyümenin hızı artmaktadır (O’Gorman, 2001;63).

KOBİ’lerde rekabet avantajının elde edilmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanması zordur. Bütün bu zorluklara rağmen küçük işletmelerin büyümesi her işletmeyi kendi içinde değerlendirerek yada şans faktörüyle açıklanamaz (Morrison vd, 2003;417). O’Gorman yaptığı araştırmada yukarıda verilen her iki büyüme yaklaşımının da KOBİ’lerin büyümesini yeterince açıklayamadığını saptamıştır. Buna göre bazı durumlarda pazar seçimi, büyüme oranlarındaki farklılığın açıklanmasında belirleyici olsa bile büyüyen pazarda üstün rekabetçi stratejiler izlenmediğinde işletme büyüklüğü bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Ayrıca pazarın hızlı büyümesi, işletmelerin daha iyi bir rekabet stratejisi uygulamasının bir sonucu olabilmektedir. Çünkü işletmeler pazarı pazar da işletmeleri yönlendirmektedir. Dolayısıyla her iki belirleyicinin de birlikte değerlendirilmesi gereklidir.

Morrison vd (2003;419) bu yaklaşım doğrultusunda KOBİ’lerde büyüme belirleyicilerini işletme sahip/yöneticisinin niyet, yetenek ve pazar fırsatları olarak değerlendirmiştir. İşletme sahibinin büyümeye yönelik yargıları bu kişilerin niyet, yetenek ve pazar fırsatlarıyla ne kadar yakından ilgilendiğini göstermektedir. Aşağıda büyüme belirleyicileri ve bunlara ilişkin alt değişkenler gösterilmiştir.-

- | | |
|-------|--------------------------|
| Niyet | - Demografik özellikleri |
| | - Kişisel özellikler |
| | - Değer ve inançlar |

- Yetenek
- Eğitim düzeyi
 - Farklı iş alanları hakkında bilgi düzeyi
 - Sahip/yöneticinin algısal/gerçek yetenekleri
 - Ürün, fiziksel ve beşeri unsurların büyüme potansiyeli
 - İşletme formatı
- Fırsat
- Pazar koşulları
 - Finans kaynaklarına ulaşım
 - Kamusal düzenlemeler
 - İşçi pazarı

Araştırma bulgularına göre orta yaşta (31-50 yaş) erkek KOBİ sahip/yöneticileri büyüme konusunda daha başarılıdır. Ayrıca büyüyen işletmelerde sahip/yöneticiler büyüme konusunda hırs, vizyon ve enerjiye sahiptirler. Bu tip KOBİ'lerde işletme sahip/yöneticilerinin eğitim düzeyi yüksek, sektörünü tanıyan, insan ilişkilerini iyi bilen ve bunu yönetebilen niteliklere sahiptir. Ayrıca sektör yapısına yönelik olarak ise büyüyen KOBİ'lerin önemli bir kısmının pazar, ürün ve yasal koşulların büyüme destekleyici nitelikte olduğu, işe uygun personelin bulunabildiği görülmüştür (Morrison, 2003;423).

Bu açıklamalara göre büyümenin KOBİ sahip/yöneticinin yaptığı stratejik seçimler ile sektör yapısının içinde bulunduğu bir değişkenler bütünü tarafından şekillendiği söylenebilir. Ancak hangi değişkenin büyüme ne kadar etkilediği konusu göreceli bir kavramdır. Nitekim Roper'in (1999;245) yaptığı araştırmada KOBİ performans ve büyümesinin büyük oranda stratejik seçimlere bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre gelir büyümesi, seçilen stratejiye bağlıdır ve doğru stratejinin seçimi büyüme sağlayabilmekte, yanlış seçim ise büyüme ve karlılık üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Ancak stratejinin seçimi, işletmenin çevresine ve sahip/yöneticinin özellikleriyle oluşan mekanistik bir durumdur. Aynı şekilde Orser vd (2000;55) büyümenin sektör ve yönetim yeteneklerinin bir uzantısı olduğunu saptamıştır.

KOBİ'lerde büyüme özetle sağlam bir sahip/yönetici alt yapısı ve vizyonuyla doğru zamanda, doğru çevrede ve doğru stratejilerin seçimiyle gerçekleşebileceği söylenebilir. Mevcut durumda ise küçük işletmelerin ancak % 1'den daha az bir kısmının büyümeyi yakalayabilmesi, çok az sayıda KOBİ'nin bu kombinasyonu yapabildiğini göstermektedir.

Konu büyüyen KOBİ'ler açısından incelendiğinde ise önceki araştırmalar KOBİ'lerin farklı aşamalardan geçerek büyüdüklerini göstermektedir. Aşağıda büyüme aşamaları incelenmiştir.

1.4.1.3. Büyüme Safhaları Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre KOBİ'ler bir takım safhalardan geçerek büyümektedirler. KOBİ'lerin büyümesini açıklayan bu teoriler araştırmacı ve KOBİ politikalarını belirleyen en açıklayıcı ve kullanışlı teorilerdir. Ancak literatürde bu aşamalar ile ilgili yapılan araştırmalarda ortaya çıkan birbirinden farklı pek çok büyüme aşaması türü konulması kafa karışıklığına neden olmaktadır (McMahon, 1998;3). Büyümeye yönelik bazı araştırmalarda ortaya konulan safhalar Tablo 13'de görülmektedir.

Buna göre büyüme sürecinde safha sayısı 3-10 arasında değişmektedir. Modeller birlikte değerlendirildiğinde safha sayısı ve adlandırmaları farklı olsa da işletmenin evrim özelliklerinin birbirine benzediği görülmektedir. Hanks vd'nin (1993;19) 10 büyüme safhası modelini incelediği çalışmasında bunların 5 safhada incelenebildiğini ifade etmiştir. Bunları başlangıç, genişleme, olgunluk, çeşitlenme ve düşüş safhaları olarak adlandırmıştır. Yazarlar bu modellerdeki açıklamalar doğrultusunda bazı özelliklere göre saptadığı benzer özellikler Tablo 14'de gösterilmiştir

Tablo 13 Büyüme Safhalarına Yönelik Araştırmalar

Yazar	Büyüme Safhaları
Dodge ve Robbins (1992)	Organizasyonel yaşam süreci 1. safha : Başlangıç 2. safha : Başlangıç büyüme 3. safha : Son büyüme 4. safha :Durgunluk
Kazanjian (1988)	Büyüme Safhaları 1. safha : Kavram ve geliştirme 2. safha : Ticarileştirme 3. safha : Büyüme 4. safha :Durgunluk
Orser, Hogart-Scott, Riding (2000)	İzleyen getiriler toplamına göre; - Büyüme - Düşüş - Diğerleri
Terpstra ve Olson (1993)	- Yeni başlayanlar
	- Büyüme
	- İşçi sayısındaki büyüme
	- İşletme yaşı
Hank vd. (1993)	- Satış büyümesi
	1. safha : Yeni başlayanlar
	2. safha : Genişleme
	3. safha : Olgunluk
Adizes (1989)	4. safha : Farklılaşma
	1. safha : flört 2. safha : bebeklik 3. safha : delikanlılık 4. safha :ergenlik 5. safha : büyüme
Churchill ve Lewis (1983)	6. safha : Durgunluk 7. safha : Aristokrasi 8. safha : Bürokrasi öncesi 9. safha : Bürokrasi 10. safha : Ölüm
	1. safha : Varolma 2. safha : hayatta kalma 3-I. safha : Başarı-ilgisiz kalma 3-II. safha : Başarı-büyüme 4. safha : Yükselme 5. safha : kaynak olgunluğu
Flamholtz (1987)	1. safha : Yeni yatırım
	2. safha : Genişleme
	3. safha : Birleştirme
	4. safha : Çeşitlenme
	5- Entegrasyon
	6- Düşüş

Tablo 14 Büyüme Safhalarının Benzer Özellikleri

Özellikler	Başlangıç	Genişleme	Olgunluk	Çeşitlenme	Ölüm
Yaş	Genç	----	----	Yaşlı	Her yaşta
Büyüklik	Küçük	----	Büyük	En büyük	Küçülen
Büyüme oranı	İlişkisiz	Hızlı ve pozitif	Yavaş büyüme	Hızlı ve pozitif	Düşmekte olan
Yapısal form	Basit / farklılaştırılmamış	Fonksiyonel bölümlere ayrılmış	Fonksiyonel bölümlere ayrılmış	Bölmelere göre	Daha çok fonksiyonel
Formalizasyon	Çok kişisel, informal, esnek, az politika ve prosedür	Formel sistemler önemlidir fakat personel güçlendirme ihmal edilmektedir.	Formel, bürokratik planlama ve kontrol sistemi zorunlu	Formel, bürokratik	Aşırı bürokratik
Merkezleşme	Kurucu etrafında yüksek düzeyde merkezi	Merkezi, sınırlı yetki devri	Orta düzeyde merkezi	Merkezkaç	Orta düzeyde merkezi
İşletme görevleri	Pazar nişlerini belirleme, kaynakları ele geçirme, prototip geliştirme, görev yapısının oluşturulması	Üretim ve dağıtım hacmini artırma, kapasite genişletme, operasyon sistemlerinin düzenlenmesi	İşletmeyi karlı hale getirme, harcama kontrolü, yönetim sistemlerini oluşturma	Çeşitlenme, ürün/pazar olanaklarını genişletme	Canlanma, m isyon ve stratejilerin yeniden tanımlanması

Kaynak : Hanks H. Steven; Collin j. Watson; Erik Janson; Gaylen N. Chandler (1993) "Tightening The Life Cycle Construct : A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Techonology Organizations" Entrepreneurship Theory and Practice, Vol:18, No:2, S:9

Büyüme safhalarına ilişkin modellerin karakteristik özellikleri Tablo 14'de görülmesine karşın çoğu araştırmacının düşüş safhasını değerlendirmeye almadıkları görülmektedir. Bunun nedenleri arasında düşüş safhasının işletme yapısı ve sistemlerine etkisinin diğer aşamalara göre daha zor tahmin edilebilmesi ve düşüş safhasının işletmenin yaşam sürecinin herhangi bir safhasında meydana gelmesidir (Hanks, 1990; 3). Dolayısıyla düşüş yada ölüm safhasının nitelikleri ve zamanlaması diğer aşamalara göre daha değişken özellikler göstermektedir. Burada büyüme aşamaları ile ilgili açıklamalar yapılan dikkate alınarak 5 safhada incelenmiştir.

1.4.1.3.1. Başlangıç Safhası

Bu safhada işletme varolma mücadelesi vermektedir. Basit organizasyon yapısına sahiptir. Organizasyon yapısı olarak merkezi ve süreçlerin formellik düzeyi düşüktür (Hanks vd, 1993;18). Hızlı karar verme ve yüksek esneklik düzeyi söz konusudur. Sahip-yönetici modeline göre oluşan bu işletmelerde, işletme sahibi herhangi bir kademe olmaksızın çalışanlarını yönlendirmektedir. Bu aşamada şu sorulara cevap aranmaktadır (Churchill ve Lewis, 1983;35):

- Büyüyen bir işletme olabilmek için yeterli hizmet sağlanıyor mu? Ürünler uygun olarak sevk ediliyor mu?
- Yeterli müşteri potansiyeli var mı? Bu basit sistemden daha geniş, satış temelli bir sisteme geçiş sağlanabilecek midir?
- Başlangıç safhasında rahatça aşılmasını sağlayacak, nakit problemini çözecek yeterli nakit mevcut mudur?

Bu safhada ürün piyasaya sunulur ve müşterinin tepkisi izlenmeye çalışılır. Satışlar oldukça düşük düzeyde, kar çok az yada negatiftir (Delaney, 1981;47). İşletmenin temel stratejisi “hayatta kalmak”tır. Bu safhada işletme sahibi ya yeterli kaynak bulamayarak işletmeyi kapatır yada satar. Başarılı olursa da tüm güçlerini toplayarak ikinci safhaya geçerler (Churchill ve Levis, 1983;33)

Bu safhada işletme kesinlikle farklı alanlara girmemeli, kuvvetli olduğu uzmanlık alanında kalarak bir miktar kar elde ederek kendine destek bulmaya çalışmalıdır (Koçel, 1993;11). Çünkü bu aşamada karşılaşılan en büyük sorunlar finansal kaynaklara ulaşma ve pazarlama noktasındadır (Dodge ve Robbins, 1992;35, Akın, 2002;5).

1.4.1.3.2. Tutunma Safhası

Birinci safhadaki zorlukları aşarak bu safhaya gelen işletme, artık pazarda belirli bir yer edinmiş, belirli bir müşteri kitlesine hitap etmektedir. Satış ve karlarında artışlar başlamıştır. İşletmenin kurulu kapasitesi artış eğiliminde olduğundan eleman sayısında az da olsa bir artış meydana gelmektedir. İşler henüz

karmaşıklılaşmadığı için sahip-yönetici için etkin yetki devri söz konusu değildir (Churchill ve Lewis, 1983;32, Akın, 2002;5). Benzer şekilde organizasyon yapısının formellik düzeyi de düşüktür (Flamholtz, 1986;45).

Bu safhada ana amaç devamlılığı sağlamak olmakla birlikte gelir-gider dengesi de önem kazanmıştır. Bu noktada cevaplanması gereken sorular şunlardır (Akın, 2002;5):

- Kısa vadede başa baş kalabilmek ve sabit varlıkları finanse edebilmek için nakit elde edebilecek miyiz?
- Büyüme sağlayarak, iş hayatında kalabilmemizi temin edecek minimum nakit akışını sağlayabilecek miyiz?

Bu safhada sahip ile işletme hala özdeş durumdadır. Artan kapasite, belirli yatırımlarla birlikte nakit ihtiyacını da ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla kar, büyümenin finansmanında kullanılan temel girdidir. Yavaş yavaş fonksiyonel organizasyon yapısına geçilerek iletişim daha formel bir hale getirilmeli ancak yönetim karar alma sürecinde sorumluluğu elinde bulundurmalıdır. Doğal süreç yön verme, sevk etme şeklinde gelişirken bu safhada özerklik, ve otonomi krizlerinin ortaya çıkması olasılığı yüksektir. Büyüme sürecinde çalışanların daha etkin ve verimli olmaları için yeni idari politikalar izlenmeye başlandığında çalışanlarda uyumsuz tavırlar ortaya çıkabilecektir. Farklılaşan faaliyetler ve karmaşıklılaşan işlerin kontrolü için çalışanlar kendilerine yetki verilmesini bekleyeceklerdir. Dolayısıyla ölçülü bir yetki devrinin yapılması olumlu olacaktır (Lessem, 1990;90).

1.4.1.3.3. Büyüme Safhası

Bu safhada organizasyon yapısı karmaşıklılaşmaya başlamıştır ancak işletme hala merkezi bir yapıdadır. Merkezi yapıdan kaynaklanan sorunlar artma eğilimindedir. Satışlar ve eleman sayısı artış oranı yükselmiştir (McMahon, 1998;5). Churchill ve Lewis (1983;33) bu safhayı kendi içinde iki alt safhaya ayırmıştır. Buna göre büyüme safhasına gelindiğinde sahip/yönetici açısından iki yol bulunmaktadır. İşletme ya bu aşamaya kadar elde ettiği başarılarından aldığı ilhamla yoluna devam

ederek büyümesini sürdürecektir yada işletmeyi belli bir düzende tutup karlılığı sürdürerek alternatif faaliyetlerle ilgilenecektir. Birinci alternatif başarıyla büyüme şeklinde ifade edilen alt safhayı oluştururken, işletmeyi büyüme platformuna oturtacak, diğer durumda ise işletme sahiplerinin kısmen yada tamamen ilişkilerini kesmeleri söz konusu olacaktır. Bu ikinci kısım zihniyetin arkasında tatmin olmuş bir girişimcinin yeni girişimlerde bulunma isteğiyle hareket etmesi, bir yandan mevcut olanı korurken diğer yandan bazı hobi isteklerini tatmin etme duygusu yatmaktadır. Sabit kalma safhası adı verilen ikinci safhada ise işletme ekonomik yönden sağlıklı bir yapıda, yeterli büyüklüğe ulaşmış ve ortalama yada daha fazla kar elde eden bir durumda bulunmaktadır. İşletme bu durumda çevre şartları zorlamadıkça faaliyetini sürdürebilir. İşletmelerin büyük kısmı bu safhaya geldikten sonra büyüme durdurarak uzun süre bu alt safhada kalabilmektedir (Akın, 2002;17).

Bu safhada olması muhtemel sorunlardan en önemlisi pazarda sivrilme sonucu rekabet şartlarından kaynaklanan sorunlar, işletme içinde yapısal değişime uyum sorunları, yönetimin profesyonellere devir sürecinden kaynaklanan bazı sorunlardır.

1.4.1.3.4. Genişleme Safhası

İşletme bu safhada önceki safhadan daha yaşlı olmayabilirse de önceki safhadan iki kat daha büyüktür (Hanks, 1993;21). Organizasyon yapısı daha karmaşık, merkezileşme azalma ve formelleşme düzeyi artma eğilimindedir. İşletme fonksiyonlarının uzmanlık düzeyi arttığından bu safhada profesyonel yönetici istihdamı kesin bir ihtiyaç haline gelmiştir.

İşletmenin piyasadaki varlığı sağladığından finansal kaynaklara ulaşma imkanları artmış ve işletme uzun vadeli borçlanmayı tercih eder duruma gelmiştir. Gelişme aşamasındaki ana sorun büyüme hızının belirlenmesi ve büyümenin ne şekilde finanse edileceğidir. Çünkü bu konuda işletme ya uzun vadeli borçlanma yada başka işletme ile birleşerek öz sermayeyi artırma alternatifini seçecektir.

Bu safhada gerek profesyonel yönetici kullanımı gerekse örgüt yapısında ve merkezileşme düzeyi önemli ölçüde değişeceğinden koordinasyon, planlama ve kontrol konuları daha önemli hale gelmektedir. Yönetimsel ve finansal sorunlar aşıldığı takdirde işletme büyüklük açısından önemli mesafeler alacaktır. Aksi durumda işletmenin elden çıkartılması bile gündeme gelebilecektir.

1.4.1.3.5. Olgunluk Safhası

Bu safhaya ulaşan işletmeler artık kabuk değiştirmektedir. İşletme fiziki yerleşim alanlarını genişletmekte, yeni sabit yatırımlara girişmektedir. Yönetim bu dönemde daha çok harcamaları kontrol altında tutma, verimliliği artırma ve büyüme olanakları üzerinde odaklanmaktadır (Akın, 2002;20). İşletmenin yönetim yapısı, karakteristik özellikleri ve işletme kültürü sağlamlaşmış, girişimci ve yönetici tamamen birbirinden ayrılmıştır.

Bu safhada işletme girişimci ruhunu, değişim yeteneğini kaybettiği takdirde “kemikleşme” safhasına geçer. Kemikleşme işletmenin mevcut durumunu korumak amacıyla risk almaktan, yenilik çıkarmaktan kaçındığı ve uzun vadede stratejik rekabet avantajlarını kaybettiği bir yapıyı anlatmaktadır (Churchill ve Lewis, 1983;41).

Hank vd (1993) literatürde bulunan çok sayıda büyüme safhası modelini incelediği çalışmasında ortaya konulan modellerin deneysel verilere dayalı olarak değil teorik yapıda olmasını eleştirerek, geliştirdiği modelde elde ettiği verileri kümeleme analizi yaparak 6 küme tespit etmiştir. Bunlardan 4’ü (başlangıç, genişleme, olgunluk ve çeşitlenme) yukarıda verilen aşamalara uygun olduğu halde 2’si bu safhaların dışında bir işletme yapısını göstermektedir. Yazarlar büyüme safhalarından farklı olan bu safhaları yaşam tarzı ve örtülü büyüme (capped growth) olarak tanımlamışlardır.

Yaşam tarzı safhasındaki işletmeler başlangıç aşamasından biraz daha büyüktür fakat genellikle daha yaşlıdır. Diğer yönlerin çoğunda ise organizasyonel yönden

başlangıç aşamasındaki işletmelere benzemektedir. Satış gelirlerinde büyüme olmasına rağmen çalışan sayısında büyüme yoktur. Bu işletme sahipleri işletmelerini küçük tutmayı seçtiklerinden, işletme sahibinin yaşam tarzına uygun bir gelişme göstermektedirler. İşletme sahibi büyümenin negatif etkilerini, pozitif etkilerine göre daha önemli olduğunu düşünerek çok küçük bir pazar nişinde daha iyi çalışacağına inanmaktadır (Hank vd, 1993;22).

Örtülü büyüme safhasındaki işletmeler ise genişleme aşamasındaki işletmelerden biraz daha büyük fakat genellikle daha yaşlıdır. Organizasyonel açıdan genişleme aşamasındaki işletmelerden daha az karmaşıktır. Satış gelirlerindeki büyüme yüksek olmasına rağmen eleman sayısında büyüme çok düşüktür. Bu safhadaki işletmeler sağlıklı bir yapıya ulaşmıştır. İşletme büyüklüğü yeterli, pazar penetrasyonu ekonomik başarıyı sağlayacak düzeyde ve kazancı ortalama veya ortalamanın biraz üzerindedir. İşletme bu aşamada sınırsız bir süre kalabilmektedir (Hank vd, 1993;23).

KOBİ'lerin büyümesini açıklamaya yönelik büyüme safhaları yaklaşımı karmaşık büyüme olgusunu basitleştirmekte, araştırmacı ve kamu otoriteleri tarafından en açıklayıcı ve kullanışlı teori olduğu kabul edilmektedir (McMahon, 1998;3). Buna rağmen bu yaklaşıma pek çok eleştiri getirilmiştir.

Öncelikle bu modellerde işletmenin bütün büyüme safhalarından geçmesi yada batması gerektiği varsayılmaktadır ve çoğu model alternatif büyüme yollarını açıklamada başarısızdır. İkincisi, geliştirilen bazı modeller işletmenin gelişme ve büyüme öncesindeki önemli aşamalardaki detayları açıklamada yetersiz olmuştur. Bu modellerde doğumdan büyümeye kadar olan dönemi açıklama yerine, belirli bir aşamanın özellikleriyle ilgili sınırsız bilgi verilmektedir. Üçüncüsü, çoğu model endüstri, teknoloji, çevre ve diğer durumsal değişkenlerin rolünü açıklamada başarısızdır. Dördüncüsü çoğu modelde büyüme satışlara bağlı olarak açıklanmakta, katma değer, ürün hattının genişliği, üretim teknolojisi ve faaliyette bulunulan yer sayısı ele alınmamaktadır. Son olarak ise geliştirilen modellerin önemli bir bölümü deneysel araştırmalara dayanmamaktadır. Modelin teorik yapıda geliştirilmesi

uygulamaya sınırlı düzeyde yarar sağlamaktadır (O’Gorman, 2001;62, Hanks vd, 1993;11, McMahon, 1998;7). Dolayısıyla biyolojik büyüme aşamalarının işletmelere uygulanmasında bu eleştirilerin dikkate alınması gereklidir.

1.4.2. Büyüme Stratejileri

Buraya kadar yapılan açıklamalarda genel bir yaklaşımla KOBİ’lerde büyüme konusuna genel yaklaşımlar incelenmiştir. Ancak bu yaklaşımlar KOBİ’lerin hangi stratejileri izleyerek büyüebilecekleri konusunda çok az bir ipucu vermektedir. Örneğin stratejik seçim yaklaşımında farklılaştırılmış stratejilerin, değişime uyum sağlama yeteneklerinin, pazarlama yatırımlarına ağırlık vermenin, yeni ürün geliştirme, ar-ge faaliyetlerinin ve kalite düzeyindeki iyileştirmelerin KOBİ’lerin büyümesinde anlamlı etkiler yapacağını ve yöneticilerin bu yönde kararlar vermesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ancak bu tip belirlemeler büyümeyi etkilese de hangi pazarlama yada büyüme stratejisinin seçileceği konusunda yararlı olmamaktadır. Dolayısıyla büyüme stratejilerine ilişkin alternatiflerin kısaca belirlenmesi yararlı olacaktır.

İşletme literatüründe büyüme stratejileri konusunda pek çok sınıflama yapılmıştır. Bu sınıflarda ürün, pazar, ve büyüme yönü dikkate alınmış ve bu değişkenlere göre sınıflamalar yapılmıştır. Tek (1999;84) bu stratejileri yoğun, bütünleştirici ve çeşitlendirerek büyüme olarak üç genel sınıf içinde değerlendirmiştir. Buna göre işletmeler bu üç genel strateji içinden bir tanesini yada bunların bir birleşimini seçerek büyüme yoluna gideceklerdir.

Yoğun büyüme stratejileri işletmenin mevcut ürünlerle ilgili pazar fırsatlarını sonuna kadar değerlendiremediği durumlarda kullanılmaktadır. Burada işletme pazara nüfuz etme, pazar geliştirme ve ürün geliştirme alternatiflerini kullanabilmektedir (Tek, 1999;85).

Pazara nüfuz stratejisinde işletme mevcut ürünlerini mevcut pazarda değerlendirmekte ve bu pazarda daha fazla yararlanmaya çalışmaktadır.

Tüketicilerin satın alma miktarını, satın alma sıklığını artırıcı pazarlama uygulamaları yada mevcut pazarda ürünü kullanmayanları aktif duruma getirici (çoklu ambalajlama, planlı eskitme,yeni reklam medyalarının kullanımı gibi) birincil talebi artırmaya dönük uygulamalar ile pazar payını artırmaya dönük başabaş stratejisi, marka konumunun yada adının farklılaştırılması stratejileri (Aytuğ, 1997;115) pazara nüfuz stratejileri içinde yer almaktadır.

Pazar geliştirmede ise işletme mevcut ürünlerini yeni pazarlara sunarak satışlarını artırmaya çalışmaktadır. Bu stratejide işletme daha önce faaliyet göstermediği, kar fırsatı olan, farklı coğrafi alanlara yada yeni dağıtım kanallarına, yeni pazar bölümlerine girerek mevcut pazarını genişletecektir.

Ürün geliştirme stratejisinde ise mevcut pazara yeni ürünler sunulmaktadır. Bu tamamen yeni bir ürün olabileceği gibi mevcut ürüne yeni özelliklere ekleme, tüketicinin üründen beklediği yararı artırma, ürün dizisini geliştirme, ürün dizisini gençleştirme yada mevcut ürünü tamamlayıcı nitelikte bir ürün dizisi oluşturma yoluyla olabilmektedir (Aytuğ, 1997;116)

Bütünleştirici büyüme stratejilerinde ise işletme dağıtım kanalında ileriye, geriye yada yatay olarak hareket ederek dağıtım kanalını denetimine almaktadır. Daha çok büyük ölçekli işletmeler tarafından kullanılan bu stratejide amaç dağıtım kanalında güç ve ölçek ekonomisi kazanmak, maliyetleri azaltmak, temel yetenekleri geliştirmek ve belirsizliği azaltmaktır (Koçel, 2001;347).

Çeşitlendirerek büyüme stratejilerinde ise işletme yeni pazarlara yeni ürünlerle girmektedir. En riskli büyüme türü olan çeşitlendirme, sektörün işletmeye fazla bir avantaj kazandırmadığı yada sektör dışındaki fırsatların daha avantajlı olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Çeşitlendirme stratejisini işletme mevcut ürün dizisine teknolojik yada pazarlama sinerjisi yaratabilecek yeni ürünleri ekleyerek konsantrik çeşitlendirme, mevcut müşterilere çekici gelecek yeni ürünleri ürün dizisine ekleyerek yatay çeşitlendirme yada işletmenin mevcut teknoloji, ürün ve pazarıyla

hiç ilişkisi olmayan yeni ürünleri pazara sunarak konglomeratif çeşitlendirme yoluyla uygulayabilecektir (Tek, 1999;89).

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere çok değişik çevre, pazar ve teknolojik yapıda faaliyet gösteren işletmelerin uygulayacağı büyüme stratejileri farklı olabilecektir. Büyüme yaklaşımlarıyla ilişkilendirilirse bu stratejiler pazarda farklılık yaratma, pazarlama yatırımlarına ağırlık verme, kalite düzeyini sürekli iyileştirme, yönetim becerileri ve yöneticinin vizyon ve kabiliyetleri doğrultusunda, uygun çevresel şartlarda, işletmenin hangi büyüme safhasında hangi stratejileri kullandığıyla ilgili olarak işletmenin büyümesini sağlayabilecektir. Dolayısıyla stratejinin seçimi önemli olduğu kadar bunun ne zaman, hangi kabiliyet ve yeteneklere sahip bir yönetici tarafından uygulanacağı konusu da önem kazanmaktadır. İşletmelerde büyüme olgusu başta da ifade edildiği gibi satış ve karlılık ile yakından ilgilidir ve sağlıklı büyüyen işletmelerde her iki değişkenin de birlikte artması gereklidir (Önce, 1991;32). Buna göre uzun dönemde satış miktarını ve karlılığını artıran stratejiler işletmenin büyümesini sağlayan uygun stratejilerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE ÖZEL MARKALAR VE ÜRETİCİ PERAKENDECI İLİŞKİLERİ

Dünyanın pek çok gelişmiş ülkesinde özel markalar geleneksel olarak ulusal markalar tarafından ele geçirilmiş olan pazar bölümlerinde yaygın şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Perakendecinin ürün geliştirmeden, ürünün depolanmasına ve pazarlanmasına kadar tüm sorumluluğu üstlendiği özel markalar (Dhar ve Hoch, 1997;208) perakendeciler tarafından üretilen yada ürettirilen, perakendecinin satış noktalarında kendi adı yada kendi markasıyla satılan tüketim malları olarak tanımlanmaktadır (Burt, 2000;875).

Önceleri ulusal markaların ucuz bir taklidi olarak görülen ve daha çok satınalma gücü düşük tüketici kitlelerinin ihtiyacını karşılamak amacıyla ortaya çıkan özel markalar, dağıtım kanallarında rekabet dengesinin perakendecilere geçmesi ve bunların büyük cirolara ulaşmasıyla güçlenmiş ve günümüzde yüksek kaliteli ulusal markalara ciddi birer rakip haline gelmiştir. Özel markaların büyük ölçekli perakendecilikteki raf alanının ve pazar değerinin artması kuşkusuz uygulayıcı ve akademisyenlerin ilgisini çekmektedir.

Günümüzde gelinen noktada özel markalar İsviçre'de toplam market satışlarının %45'ini, İngiltere'de %40'ını Almanya'da %21'ini (Ehrnreich ve Ackrill, 1998;18) Amerika'da %15'ini kapsamaktadır (Batra ve Sinha, 2000;175). Türkiye'de ise kavram daha gelişme dönemindedir. Buna rağmen organize perakende ticaretinden aldığı pay % 11 düzeyindedir ve 260 milyon \$'lık bir pay almaktadır. Ayrıca özel markaların büyüme hızı 2001'de %69, 2002'de ise %39 olarak saptanmıştır (Burduroğlu, 2003).

Türkiye'de büyük ölçekli perakendecilikte yaşanan hızlı gelişime paralel olarak hızla büyüyen özel markaların yukarıda verilen rakamlar göz önüne alındığında kısa süre içinde Avrupa ortalamalarına yaklaşacağı açıktır. Özel markalardaki bu hızlı büyüme potansiyeli ise üretici-perakendeci-tüketici üçgeninde

pek çok yapısal, stratejik değişimi de beraberinde getirecektir. Bu değişimi, üretici ve perakendeci açısından bazı tehdit ve fırsatlara açıktır. Bir yandan ulusal markalar pazar paylarını kaybederken diğer yandan stratejik bir ortakla (perakendeci) birlikte çalışma imkanı bulacaklardır. Perakendeci için ise özel markalar hem tüketici bağlılığını artırma aracı hem de daha yüksek kar marjı ile çalışma olanağı yaratmakta ancak bu durum bir markaya sahip olmanın tüm sorumluluğunu da üstlenmesine yol açmaktadır. Kuşkusuz bu süreçte her zaman kazançlı çıkan tüketici olmaktadır.

2.1. Özel Marka Türleri

Literatürde özel markalar konusunda birbirinden farklı bir terminoloji bulunmaktadır. Mağaza markası (store brand), perakendeci markası (retailer brand), mağaza etiketi (store label), kendi etiketi (own label), kendi markası (own brand) terimleri burada özel marka olarak adlandırılan ürünlere verilen isimlerden bazılarıdır. Burada özel marka ifadesi perakendeci tarafından üretilen yada ürettirilen, dağıtılan ve kendi mağaza/mağazalarında satışa sunulan ürünlerin bütün türleri için kullanılmaktadır. Konuyla ilgili terimlerdeki karışıklığın özel markaların türleri konusunda herhangi bir yanılgıya neden olmaması bakımından burada özel markalar 4 farklı türde incelenmiştir. Bunlar; jenerik ürünler, özel etiketli ürünler, perakendeci etiketli ürünler, perakendeci markalı ürünler.

Konuyla ilgili literatürde yapılan özel marka sınıflamalarında genellikle ölçü fiyat-kalite değişkenleri olmaktadır. Örneğin Wileman ve Jerry (1997;85) yaptığı 5 li sınıflamada özel markaları jenerik, ucuz, yenilenmiş ucuz maliyetli, orta kaliteli ve lider, Laaksonen ve Reynold (1999;41) ise jenerik, orta kaliteli, kendi markası ve güçlendirilmiş kendi markası olarak sınıflamıştır. Aynı şekilde Aksulu (2002; 102) özel markaları jenerik, standart ve prim etiketli olarak üç grupta incelemiştir. Bu sınıflamalardan yola çıkarak burada özel marka türleri 4 grupta incelenecektir.

2.1.1. Jenerik Ürünler

Jenerik ürünler, düşük kaliteli ve düşük fiyatlı olup, çekici olmayan ambalaja sahip herhangi bir pazarlama desteği bulunmayan ürünlerdir (Aksulu, 2002;102). Literatürde markasız (no-name, brand-free, unbranded) ürünler olarak tanımlanırlar. Genellikle beyaz olmak üzere tek renkli ve üzerinde sadece gerekli açıklamaların ve markaya benzer ifadelerin yer aldığı bir etikete sahip ürünlerdir. Fiyatı diğer markalara göre çok düşüktür (McGoldrick, 1984;5) ve “ekonomi” yada “bütçe” ürünleri olarak adlandırılırlar. Özel markaların gelişim sürecinin başlangıcında en çok kullanılan özel marka türüdür. Bu ürünlere Almanya Metro’nun “Tip”, İngiliz Tesco’nun “Tesco Value” İsviçre Migros’un “M-Budget” ürün hatları örnek verilebilir (Ehrnreich ve Ackrill, 1998;9).

2.1.2. Özel Etiketli Ürünler

Perakendecinin seçtiği fiyat-kalite düzeyi açısından pazar konumlaması yapılmış özel marka türüdür. Fakat bu grup markaların da jenerikler gibi başlıca rekabet üstünlüğü fiyattır. Özel etiketli ürünler, genellikle perakendecinin ismini taşımazlar ve dar bir ürün kategorisinde satışa sunulurlar (Ehrnreich ve Ackrill, 1998;9). Kalite ve fiyat açısından jeneriklerden daha yüksek düzeyde olmalarına karşın pazarlama stratejileri açısından aralarında önemli bir farklılık yoktur. Bu gruba Alman Edeka’nın “Bancetto Pizza” ile Belçikalı Colruyt’un “Kelvin” dondurulmuş ürünleri örnek verilebilir. Özel etiketler daha çok ortalama üretici markalarına benzetilmeye çalışılır.

2.1.3. Perakendeci Etiketli Ürünler

Bu grup özel markalar mağaza adını taşırlar ve firmanın kimliğiyle tanınırlar. Perakendeci etiketli özel ürünler düşük, orta veya yüksek fiyat aralıklarında konumlanabilirler. Perakendeci imajının bir parçası olduğundan perakendeciler bu grupta yer alan ürünlerin kalitesine diğerlerinden daha fazla yatırım yapma

eğilimindedirler. Perakendeci etiketleri belirli bir ürün kategorisinde değil tüm ürün kategorilerinde çıkarılabilir (Ehrnreich ve Ackrill, 1998;10).

2.1.4. Perakendeci Markaları

Perakendeci markaları, perakendeci etiketlerinin gelişmiş bir versiyonudur. Hızlı tüketim malları pazarında perakendeci markaları, mağaza adından farklı olabileceği gibi aynı adı da taşıyabilirler. Ancak mağaza adı perakendeci etiketli ürünlerden daha az belirgindir. Perakendeci markaları yüksek kaliteye odaklanmıştır ve genellikle lider üretici markasına karşı konumlandırılırlar. Kalite düzeyi bakımından üretici markalarını geçen, yüksek oranda olmasa bile fiyatı çoğu zaman daha düşük olan, perakendeciye üretici markalarına oranla daha yüksek kar marjı bırakan, ambalajı güncel ve çarpıcı olan, yoğun pazarlama desteği yapılan ürünler olup lider üretici markalarının önemli rakipleridir. Bu ürünlerin üretilmesinde, perakendeci imalatçısının ürün geliştirmedeki uzmanlığını ve üstün teknolojisini aramaktadır. Perakendeciler yüksek fiyatlı, yüksek kaliteli markalarını kullanarak, sağlıklı yiyecek, hayvan sağlığı yada çevre bilinci gibi tüketici değerlerine stratejik yaklaşımlar sunabilmektedir (Burt, 2000;876).

2.2. Dünyada ve Türkiye’de Özel Markaların Gelişimi

Üretici markaları 19. yy.ın başlarında Amerika ve Kuzey Avrupa ülkelerinde tüketici ihtiyaçlarını karşılamak üzere pazara sunulmuştur. Literatürde kaydedilen verilere göre ilk özel marka konseptini 1860’lı yılların başlarında A&P firması tarafından çay ve kahve konusundaki uzmanlığını perakende sektörüne taşımasıyla başlamıştır. Eight O’Clock markalı kahve ve Our Own markalı çayla ilk özel markalı ürünlerdir. A&P’nin 1920’lerin sonlarında perakendecilik sektöründe düşük fiyat, düşük kar marjı, yüksek ciro ve güçlü özel marka stratejisiyle ABD perakendecilik sektöründe çok güçlü bir pazar konumu elde etmiştir. Ancak A&P’nin özel markalarını saldırgan bir strateji ile pazara sunması, rakip firmaları, üreticileri ve özel marka satın almayı istemeyen tüketicilerin tepkisine neden olmuş ve çeşitli anti tröst araştırmalarına maruz kalarak pazar liderliği konumunu kaybetmiştir.

Televizyon reklamlarının olanaklı hale gelmesiyle, üretici markaları bu iletişim kanalını kullanarak ürünlerini geniş kitlelere tanıtma yoluyla markalaşma süreci başlamıştır. Bu dönemde özel markaların gelişimi de yavaşlamıştır. 1970'lere gelindiğinde Avrupa ve Amerika'da yaşanan ekonomik sıkıntılar perakendecilikte gelişmeye başlayan büyük ölçekli perakendecileri ucuz ürün alternatifleri aramaya sevk etmiştir. 1970'lerin sonlarında olgunluğa ulaşmış olan tüketim pazarlarında tüketicilerin fiyat duyarlılığının artması sonucu oluşan fiyat savaşları ve perakendecinin üretici firmalar karşısındaki güç eksikliği, perakendecilerin dikkatini özel markalara çekmesini sağlamıştır.

Bu gelişmeler doğrultusunda Avrupa'da ilk ciddi özel marka sunumunu "Produits Libres" adıyla 1976'da Fransız perakendeci Carrefour çıkarmıştır. Firma sahip olduğu 35 mağazasında büyük tanıtımlar yaparak satışa sunduğu bu marka ürün grubuna göre üretici markalarından %7 ile % 35 arasında fiyat avantajına sahip olmuştur. Produits Libres dört yıl içinde mağazanın toplam satışları içinde % 4'lük bir paya ulaşmış, hatta bu oran bazı ürün gruplarında % 40'lara varmıştır (Management Horizon, 1979, Goormans, 1981;78, McGoldrick, 1984;5, Cunningham, vd 1986;25). Carrefour'un elde ettiği bu başarı rakiplerini de bu alanda faaliyet göstermeye zorlamış ve Fransa'da Continent firması "Produits Blancs" markasıyla, 1977'de Mammout firması "Produits Familiaux" markasıyla aynı yılın sonlarında ise Euromarche firması "Produits Oranges" markasıyla faaliyete geçmişlerdir. Diğer rakiplerin girmesiyle Fransa'da bir yıl içinde özel markalar % 10'luk bir pazar payına ulaşmıştır. Özel markaların pazarda elde ettiği bu başarı ve tüketicilerden alınan olumlu izlenim diğer ülkelerdeki büyük ölçekli perakendecileri özel marka çıkarma konusunda motive etmiş ve bir yıl içinde gelişmiş ülkelerdeki perakendeciler bu alandaki yatırımlarına hız vermişlerdir. 1977 yılına gelindiğinde özel markalar Belçika, Hollanda, Batı Almanya, İsveç, İrlanda ve İngiltere'de bir yıl sonra ise Kanada, Avustralya ve Japonya'da pazara sunulmuş ve büyük başarılar kazanmıştır (McGoldrick, 1984;5).

Görüldüğü gibi özel markaların ortaya çıkışı 1800'li yıllara kadar uzanmasına karşın televizyon ve reklam yatırımlarının artmasıyla bir süre etkisini kaybetmiş ancak 1976'dan günümüze kadar pazar etkinliği ve penetrasyonu artan oranda artmıştır.

Ancak 1970'li yıllarda perakendecilerin uyguladıkları strateji birbirinin kopyası durumunda olan bu ürünler üretici markalarının düşük fiyatlı ve düşük kaliteli taklitleriydi (Dunne, 1996;8, Hoch, 1993;15). Örneğin pek çok Kanada'lı perakendeci bulaşık deterjanı kategorisinde iki özel marka çıkarmıştı. Bunlardan biri pazar lideri olan Lever Brothers'in "Sunlight Liquid" markasına diğeri ise Colgate-Palmolive'in "Palmoliye Liquid" markasına çok benzeyen hatta ilk bakışta birbirlerinden ayırt edilemeyen ürünlerdi (Dunne, 1996;8).

1980 yılına gelindiğinde ise jenerik özel markalar Avrupa ve Amerika gıda perakendeciliğinde çok önemli bir noktaya gelmiştir. Ancak özel markaların o yıllardaki gelişimini ekonomik koşullardan ayrı düşünmemek gereklidir. Nitekim Hoch (1993), özel markaların pazar payındaki gelişimin ekonomik durum ve tüketici gelirlerindeki değişim ile yakından ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre tüketici gelirlerinde azalma olduğunda, tüketiciler ulusal markalardan özel markalara kaymakta, refah dönemlerinde ise daha önceden tercih ettikleri üretici markalarına dönmektedirler.

Bununla birlikte perakendeciler, düşük kaliteli jenerik ürünlerinde ucuzluğu vurgulamanın firma imajına zarar verdiğini, satın almada bağlılık duygusunun değil ekonomik çıkarların ön planda olduğunu saptamışlardır. Bu nedenle kendi markalarının kalite ve sunum düzeylerini artırmaya girişmişlerdir. Örneğin ilk özel marka başlangıcı yapan Carrefour ucuzluğu vurgulayan "Produits Libres" markasını 1985 yılına kadar kullanmış ve sayılan nedenlerle terk ederek yerine küçük ve orta boy işletmelere ürettirdiği kalite düzeyi daha yüksek olan "Produit Carrefour" markasını pazara sunmuştur (<http://www.carrefour.com>, 04.08.2003)). 1980'li yıllara gelindiğinde Avrupa'nın tamamında perakendeciler özel markaları ürün çeşitliliğini

artırma, rakiplerinden farklılaşma gibi daha stratejik amaçlarla üretir duruma gelmiştir.

Jenerik ürünlerin kalitesinin artırılmasıyla bir üst aşamaya geçmiş olan özel markalar, pazarda daha büyük başarılar elde etmişlerdir. Ancak bu gelişim tüm ülkelerde ve perakendecilerde aynı zaman ve boyutta olmamıştır. Örneğin bazı perakendeciler jenerik ürünlerini özel etiketli yada perakendeci etiketli ürünlerle değiştirirken, bazıları jenerik ürünlere ek olarak bu ürün hatlarını piyasaya sürerek marka çeşitlendirmesi yoluna gitmişlerdir. Özel markalardaki gelişim sürecine bakıldığında bunların satış ve pazar paylarının da ülkeye, perakendeciye ve ürün grubuna göre önemli derecede değiştiği görülmektedir. (Dhar ve Hoch, 1997;208, Burt, 2000;876). Örneğin bazı ürün gruplarında jenerikler ve yüksek kaliteli özel etiketler yer alırken, bazı perakendeciler özel markaları tüketiciye sunulan değeri, mağaza imajını artırma amacıyla kullanmaktadırlar (Hoch vd, 2000;876). Aynı şekilde 1997 yılında Amerikalı perakendeciler üzerinde yapılan bir çalışma özel markaların satış miktarındaki değişimde 4 değişkenin etkisi incelenmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular Tablo 15’de görülmektedir.

Tablo 15 Pazar Payındaki Değişimi Açıklayan Değişkenler

Değişkenler	Açıklanan Varyans % (R^2)
Ürün sınıfı	40,2
Ürün sınıfı + Pazar	44,3
Ürün sınıfı + Perakendeci	56,7
Ürün sınıfı + Pazar + Perakendeci	57,1
Ürün sınıfı + Pazar + Perakendeci + Pazarlama Faktörleri	57,2

Kaynak : Dhar ve Hoch (1997) “Why store brand penetration varies by retailers” Vol:6, No:1 Marketing Science s:210

Buna göre özel markaların pazar paylarındaki farklılaşmayı en iyi açıklayan değişken ürün sınıfıdır. Pazarlar arasındaki farklılık ise konuya sadece %4’lük bir ek yapabilirken, perakendeci değişkeninde bu oran % 16.7 dir. Pazar ve perakendeci değişkenleri birlikte ele alındığında ise özel markaların pazar paylarındaki farklılığı

açıklamadaki gücü % 17'lerde kalmaktadır. Aynı şekilde pazarlama faktörlerinin değişimi açıklamadaki gücünün oldukça zayıf olduğu tabloda açıkça görülmektedir. Dolayısıyla özel markaların pazar payını belirleyen en önemli değişkenlerin ürün sınıfı ve perakendeci olduğu söylenebilir.

Gelişim sürecinde perakendecilerin jenerik ürünlerden özel etiketlere geçişinde temel nedenler üretici markalarıyla daha iyi koşullarda rekabet etmek, mağaza imajının gelişimine katkıda bulunmak, marka çeşitliliği sağlayarak rakiplerden farklılaşmak ve daha yüksek kar elde etmek olarak sıralanabilir. Nitekim Ehrnrich ve Ackrill (1998;11) yüksek kaliteli özel markaların varlığının perakendecinin pazardaki gücünü artırdığını ve yüksek kar potansiyeline sahip olduğunu ileri sürmektedirler. Ayrıca bu markalar tedarikçinin maliyetlerindeki dalgalanmalar nedeniyle oluşan fiyat farklılaşmasından daha az etkilenmektedir. Diğer bir ifadeyle jenerik ürünlerdeki düşük fiyat konumlaması nedeniyle maliyetlerdeki değişimi satış fiyatına yansıtmak mümkün olmazken diğer özel marka gruplarında bunu yapmak daha kolaydır.

Laaksonen ve Reynolds (1994) ise özel markaların gelişimi ürün özellikleri, üretim teknolojileri, pazar konumu ve tüketici motivasyonu açısından önemli değişiklikleri açıklayarak ortaya koyduğu süreç Tablo 16'da görülmektedir.

Buna göre kullanılan pazarlama stratejileri açısından özel markalardaki gelişim iki bölümde incelenebilmektedir. İlk iki nesil özel markalarda rekabet avantajı tek başına fiyat olarak görülürken, uygulamadaki sakıncalar (yetersiz kar marjı, imaj sorunları) perakendecileri daha farklı stratejik amaçlara yöneltmiş ve sonuçta fiyat rekabeti yerini ürün ve marka çeşitlendirmesi, yüksek kalite imajı gibi marka geliştirme konseptine uygun pazarlama stratejilerine bırakmıştır. Bu gelişimin doğal bir sonucu olarak fiyat ve kalite yükselmiştir. Kuşkusuz jenerik markalardan perakendeci markalarına geçişte tedarikçilerin de sayısı ve niteliğinde de değişimler yaşanmıştır. Önceleri perakendecilerin ucuz ürün ihtiyacına cevap verecek düzeyde, düşük kar marjı ile çalışabilecek, konusunda yeterli uzmanlığı olmayan nispeten küçük ve yerel pazarda faaliyet gösteren firmalarda üretim yapılırken, özel

markaların kalitesi arttıkça bu alanda teknolojik yeterliliğe sahip, konusunda uzmanlığı olan firmalara yönelinmiştir. Benzer şekilde tedarikçi sayısında da değişimler yaşanmış perakendeciler giderek daha az sayıda tedarikçi ile daha uzun dönemli kontratlar yapma arayışına girişmişlerdir.

Tablo 16 Özel Markaların Gelişim Süreci

	1. Nesil	2. Nesil	3. Nesil	4. Nesil
Marka tipi	Jenerik, isimsiz markasız	Benzer(taklit) marka, (perakendeci etiketi)	Perakendeci markası	Genişletilmiş perakendeci markası Ör:Belirli bölümlerde marka çıkarmak
Strateji	Jenerik stratejiler	Ucuz fiyat	Benzer	Katma değerli
Amaç	Marjları artırmak, Fiyat alternatifi oluşturmak	Marjlarını artırmak, düşük fiyat ile üreticinin gücünü azaltmak, daha kaliteli daha düşük fiyatlı seçenek sağlamak	Kategori marjını artırmak, ürün çeşidini genişletmek, tüketiciler arasında perakendeci imajı yaratmak	Müşteriyi elde tutma ve artırma , kategori marjını yükseltme, farklılaştırma ile imaj geliştirme
Ürün	Temel ve fonksiyonel ürünler	Büyük hacimli ana ürün hatları	Büyük ürün grupları	İmaj yaratan ürün grupları, geniş sayıda niş ürünler,
Teknoloji	Basit üretim süreci pazar liderine göre çok geride temel bir teknoloji	Pazar liderlerinin gerisinde	Marka liderine yakın	Yenilikçi teknoloji
Kalite/İmaj	Düşük kalite, düşük imaj	Ortalama kalite ancak üretici ancak üretici markalarından düşük algılanıyor	Marka lideri ile yarışabilir	Marka lideri ile aynı yada daha iyi, Yenilikçi, farklı
Yaklaşık Fiyat	Lider markadan %20 yada daha aşağı	%10-20 aşağı	%5-10 aşağı	Tanınmış markalara eşit yada daha yüksek
Tüketici Tercih Nedeni	Fiyat temel satın alma nedeni	Fiyatları hala önemli	Kalite ve fiyatın her ikisi de önemli	Daha iyi ve eşsiz ürünler
Tedarikçi	Ulusal, uzmanlaşmamış	Ulusal kısmen özel etiket üretiminde uzman	Ulusal, genellikle özel etiket üretiminde uzman	Uluslararası, çoğu özel etiket üretimini gerçekleştiren

Kaynak: Steve Burt; “The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing”, International Journal of Operations and Production Management, 2000, Vol. 34, No: 8 s:

Özel markalarda düşük fiyat konumlamasından uzaklaştıkça araştırma ve yeniliğe daha fazla yatırım yapılmaya başlanmış ve perakendeci etiketlerinin ve perakendeci markalarının kalitesi ve orijinalliği artmıştır. Aynı şekilde ürün hatları genişletilmiş ve bölümlenmiş böylece farklı fiyat ve kalite düzeyine sahip ürünler farklı tüketici gruplarına yönelik tasarlanmaya başlamıştır. Böylece perakendeciler özel markalarda ağırlığı fiyat duyarlılığı yüksek tüketicilere sunulan jenerik

ürünlerden orta gelir düzeyine sahip tüketicilere yönelik yüksek kaliteli özel markalara çevirmiştir. Perakendeci markası penetrasyonu pek çok yiyecek ve içecek kategorisinde artmış ve üretici markalarını tehdit eder duruma gelmiştir. Bugün perakendeci markası kategorisinde yer alan özel markalar üreticilerin markalarıyla benzer teknikleri kullanarak rekabet etmektedirler.

Özel markaların Türkiye'deki gelişimi ise kronolojik olarak modern perakendeciliğin başladığı 1950'li yıllara kadar gitmektedir. Özellikle süpermarket fikrinin Türkiye'deki ilk uygulayıcısı olan Migros-Türk öncülüğünde 1957 yılında başlayan özel marka uygulamaları büyük ölçekli zincir mağazacılık formatının özel marka çıkaracak büyüklükte olmaması, üretici sayı ve niteliğindeki eksiklik, özel markalar konusunda yaklaşım eksiklikleri gibi nedenlerle uzun süre pazarda etkin bir rol oynayamamıştır. Bu nedenle Türkiye'de özel markaların büyük ölçekli perakendeciler tarafından yoğun ve farklı stratejik amaçlara hizmet edecek şekilde kullanımı 1990'lı yılların ikinci yarısından sonra başlamıştır (Aksulu, 2002;145). Dolayısıyla kavramın Türkiye'deki ekonomik varlığı ve perakendecilik sektöründeki etkinliği 10 yıllık bir süreyi kapsamaktadır. Örneğin diğer büyük perakendecilerden Beğendik 1986, Bim 1996, Oypa 1999, Kipa 2000 yılından itibaren özel marka satışı yapmaktadırlar.

Kavramın Avrupa ülkeleri ve Amerika'ya oranla Türkiye açısından henüz çok yeni olmasına karşın organize perakendecilikten aldığı pay 0.11 dolayında ve gelişme eğilimindedir. Ancak organize perakendeciliğin toplam perakendecilikten aldığı pay 0.35 dolayında olduğu düşünülürse (Burduroğlu, 2003) toplam perakendecilik pazarı içinde özel markaların aldığı pay 0.04 civarında olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin uyguladıkları özel marka stratejileri açısından değerlendirildiğinde ise perakendeciler başlangıçta daha çok fiyat avantajını vurgulayan, basit ambalaja sahip orta ve düşük kalitede ürünleri kullanmışlardır. Günümüzde bu eğilim halen varlığını sürdürmesine rağmen yavaş yavaş kalite vurgusunun arttığı ürünlere de rastlanmaktadır. Ancak henüz kalite ve fiyat açısından

üretici markalarından daha yükseğe konumlanmış özel marka formatı gelişmemiştir. Nitekim yapılan tüketici araştırmalarında özel markaların tüketiciye temel yararının fiyat noktasında olduğu ve diğer tüm yönlerden (kalite, çeşitlilik, ambalajlama vb.) üretici markalarından daha düşük algılandığı belirtilmektedir (Burduroğlu, 2003). Kuşkusuz bu durum özel markaların gelişimini yavaşlatıcı bir etki yaratmaktadır. Bugün gelinen noktada Migros 0.12, Tansaş 0.14, Metro, Gima, Real marketleri ise 0.15 özel marka satış payına sahiptir (Yükselen, 2003). Avrupa ülkelerine göre düşük, Türkiye'deki gelişim süresi açısından ise normal olarak değerlendirilecek bu oranların büyüme düzeyi de yüksektir. Nitekim Türkiye özel marka sektörü ekonomik krizinde etkisiyle 2002 yılında 0.62 büyümüştür. 2003 yılında ise ekonomik dengelerin yerine oturmasıyla birlikte büyüme oranı 0.39'a gerilemiştir (Burduroğlu, 2003). Ancak bu oran bile üretici markalarıyla kıyaslandığında yüksek olarak değerlendirilebilir.

Özetle özel marka kavramı Türkiye pazarında 1990'lı yılların ikinci yarısından sonra dikkati çeken bir konudur. Gelişim çizgisinin henüz başlarında olan özel markalar daha çok fiyat avantajını vurgulayan, basit ambalaja sahip, ucuz ürünler olma özelliğini sürdürmektedir. Ancak son 10 yılda konunun ekonomik boyutunun artmasından sonra konu ile ilgili yapılan fuarlar, araştırmalar, kurulan dernekler yoluyla perakendeci ve üreticilerde özel marka bilincinin yavaş yavaş oluşmaya başladığı ve eskiye oranla ürünlerin kalite düzeyinde bir miktar artış olduğu gözlenmektedir. Ayrıca özel markaların sergilediği yüksek büyüme oranı ve organize perakendecilik penetrasyonundaki artışlar ile birlikte yakın gelecekte özel markaların öneminin daha da artacağı kabul edilmelidir.

2.3. Özel Markaların Başarı Faktörleri

Dünyada özel markaların gelişme koşulları yada pazar payları ülkeye, perakendeci türüne ve ürün grubuna bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların incelenmesi ve stratejilerin bu doğrultuda gözden geçirilmesi üretici ve

perakendeciler açısından yararlıdır. Bu nedenle burada konu özel markaların başarısını etkileyen ülke, ürün grubu, perakendeci faktörleri açısından incelenmiştir.

2.3.1. Ülkelerarası Farklılıklar

Özel markaların ülkelerarası pazar payı verilerine bakıldığında gelişimi ve ülkeler arası pazar payındaki farklılaşmayı en iyi açıklayan unsurun büyük ölçekli yada organize perakendeciliğin gelişme düzeyi ve toplam perakende pazarından aldığı pay olarak belirlenebilir.

Pazar payı verilerine bakıldığında özellikle gelişmiş Avrupa ülkelerinde özel markalar, ABD'ye göre daha başarılıdır. Bunun nedenlerinin bir bölümü yapısaldir. Örneğin çoğu Avrupa ülkesinde ulusal düzeyde faaliyet gösteren birkaç perakendeci pazarı ele geçirmiştir. İngiltere gıda pazarının % 67'si, Almanya pazarının % 63'ü, Fransa pazarının %80'i ilk 5 büyük firma tarafından ele geçirilmiş olup (<http://www.mm-eurodata.com>, 01.02.2003) bu ülkeler büyüklükleri itibariyle değer bakımından Avrupa'nın en önemli özel marka pazarıdır ve bu ülkelerde özel markaların toplam perakendecilikten aldıkları pay sırasıyla % 37.4, % 25.7 ve 21.7'dir (IRI Europe/Europanel 2001). Amerika'da ise ilk beş perakendeci toplam satışların %21'ini gerçekleştirmekte ve özel marka payları % 15 dolayındadır. Bu nedenle büyük ölçekli perakendeciliğin gelişmişlik düzeyi ile özel markaların pazar payı ve başarı düzeyi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.

Ülkelerarası başarı farklılığının diğer bir nedeni de perakende zincirlerinin gösterdiği performans ile ilgilidir. Örneğin 1980'lerin sonunda Tesco, Asda Gateway gibi Avrupalı perakendeciler jenerik ürün satışlarını azaltarak özel markalarını kalite düzeyi daha yüksek olan ürünler olarak konumlamaya başlamışlar ve üretici markalarıyla fiyat yanında kaliteleriyle de rekabet etmişlerdir. Ayrıca perakendeciler daha yenilikçi özel marka stratejileri izleyerek, üreticilerin boş bıraktığı niş pazarları dolduran yenilikçi stratejiler izlemişlerdir (Doel, 1996;55). Ancak gelişmiş Avrupa ülkelerinde varolan bu yaklaşım ABD'de daha farklılaşmıştır. Kalite konusundaki yaklaşımlarda belli paralel yönler bulunsa bile, özel markalarda yenilikçi stratejilerin

kullanılma düzeyi Avrupa'ya oranla daha az olmuştur (Hughes, 1996;2206). Hoch ve Banerji (1993;58) bu durumu Avrupalı perakendecilerin özel markalarla ilgili hayal gücü ve yönetim yeteneklerinin ABD'li rakiplerinden daha iyi düzeyde olmasıyla açıklamıştır.

Ayrıca ülkelerarası farklılaşmada üreticiler tarafından sunulan ürünler, bunların çeşit ve pazar payları, dolayısıyla üretici firmaların pazar hakimiyetleri de önemli bir etkidir. Örneğin Kanada ve Avrupa pazarları ABD'ye oranla daha küçük ve daha az sayıda, güçlü üretici firmalara sahip olduğundan bu ülkelerdeki rekabet ABD'ye oranla daha düşük düzeydedir (Hoch ve Banerji, 1993;58). Bu durum da özel markaların pazar etkinliğini artıran yapısal bir faktördür.

2.3.2. Ürün Sınıfları Arasındaki Farklılıklar

Özel markalı ürünler arasındaki farklılığın en önemli nedenini ürün sınıfları arasındaki farklılıklar oluşturmaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi ürün sınıfları, özel markaların pazar payları arasındaki farklılığın % 40'ını tek başına açıklayabilmektedir. Bu nedenle bu farklılığın sebeplerinin detaylı olarak incelenmesi ortaya yararlı sonuçlar çıkarabilecektir.

Tablo 17'de AC Nielsen'in 36 ülke ve 80 ürün kategorisinde yaptığı araştırma ile ilgili sonuçlar verilmiştir. Buna göre hazır gıda ve alüminyum folyo ürünlerinde özel markalı ürünler toplam pazarın yaklaşık olarak yarısını kaplamaktadır. Aynı şekilde süt, sebze, balık, plastik ambalaj ve kaplama malzemeleri, kağıt peçete, çöp torbası , peynir, reçel ürünleri de %25'in üzerinde pazar payına sahip olan özel markalar açısından önemli fırsatların olduğu ürünlerdir. Buna karşın bebek mamaları, sakız, ruj, yüz nemlendiricileri, deodorant, tıraş kolonyası, bira, şampuan ve diğer kişisel bakım ürünleri de özel markaların en başarısız olduğu ürünler olarak belirlenmiştir.

Ürün sınıfları itibariyle bakıldığında ise en başarılı ürün grupları ambalaj, kağıt ve plastik ürünleri, hızlı tüketim ürünleri ve dondurulmuş gıdalar ilk üç sırayı alırken

özel markaların en başarısız olduğu ürün sınıfları ise bebek gıdaları, kozmetik ve kişisel bakım ürünleridir (Tablo 18).

Tablo 17 Seçilmiş Ürünlere İlişkin Özel Marka Payları -2003- (Satış Tutarı Cinsinden)

No	Ürün Adı	Ürün Sınıfı	ÖM Payı (%)	No	Ürün Adı	Ürün Sınıfı	ÖM Payı (%)
1	Hazır Gıda	Hızlı Tüketim	51	1	Bebek Maması	Bebek Gıda Ür.	1
2	Alüminyum Folyo	Ambalaj/Kağıt/Plastik Ür.	46	2	Sakız	Hafif Yiyecek	1
3	Süt	Hızlı Tüketim	44	3	Ruj	Kozmetik	2
4	Sebze	Dondurulmuş Gıda	44	4	Yüz Nemlendirici	Kişisel Bakım	2
5	Balık	Dondurulmuş Gıda	36	5	Deodorant	Kişisel Bakım	2
6	Plastik Ambalaj/Kaplama	Ambalaj/Kağıt/Plastik Ür.	33	6	Diş Macunu	Kişisel Bakım	2
7	Mutfak Peçetesi/Kağıt Havlu	Ambalaj/Kağıt/Plastik Ür.	32	7	Tıraş Kolonyası	Kişisel Bakım	2
8	Çöp Torbası	Ambalaj/Kağıt/Plastik Ür.	30	8	Bira	Alkollü İçecek	3
9	Peynir	Hızlı Tüketim	26	9	Şampuan	Kişisel Bakım	3
10	Reçel	Dayanıklı Gıda	25	10	Gözaltı Kalem	Kozmetik	3
11	Kızartma Yağı	Dayanıklı Gıda	21	11	Tuvalet Sabunu	Kişisel Bakım	4
12	Pirinç	Dayanıklı Gıda	20	12	Saç Şekillendirici	Kişisel Bakım	4
13	Makarna	Dayanıklı Gıda	20	13	Yüz Temizleyici	Kişisel Bakım	6
14	Dondurma	Dondurulmuş Gıda	19	14	Karbonatlı İçecekler	Alkolsüz İçecek	6
15	Meyve Suyu	Alkolsüz İçecek	19	15	Enerji İçecekleri	Alkolsüz İçecek	6
16	Bul.Mak. Deterjanı	Ev Temizlik Mlz	18	16	Çikolata	Hafif Yiyecek	6
17	Pizza	Dondurulmuş Gıda	17	17	Tıraş Bıçağı	Kişisel Bakım	6
18	Kedi Maması	Evcil Hayvan Gıda Ür.	17	18	Ev Deodorantı	Ev Temizlik Mlz.	7
19	Bebek Bezi	Bez/Kadın Hijyen Ürünleri	15	19	Cips	Hafif Yiyecek	9
20	Yoğurt	Hızlı Tüketim Ür	14	20	Viski	Alkollü İçecek	10

Kaynak : AC Nielsen (2003) "The Power of Private Label" AC Nielsen

Reports, s: 4

Tablo 18 Ürün Sınıfları İtibariyle özel Marka Payları -2003- (Satış Tutarı Cinsinden)

No	Ürün Grubu	ÖM Payı (%)
1	Ambalaj/Kağıt/Plastik Ür.	29
2	Hızlı Tüketim Ür.	28
3	Dondurulmuş Gıda	28
4	Dayanıklı Gıda	17
5	Evcil Hayvan Gıda Ür.	17
6	Sağlık Ürünleri	14
7	Bez/Kadın Hijyen Ürünleri	12
8	Alkolsüz İçecek	11
9	Ev Temizlik Mlz	9
10	Hafif Yiyecekler	8
11	Alkollü İçecek	6
12	Kişisel Bakım	4
13	Kozmetik	2
14	Bebek Gıda	1

Kaynak : AC Nielsen (2003) "The Power of Private Label" AC Nielsen Reports, s:5

Tablo 17 ve 18 verileri dikkatle incelenirse özel marka tüketicileri ile ilgili yapılan açıklamalarda da belirtildiği gibi ürün sınıfları arasındaki farklılıkların açıklanmasında en önemli faktörler risk algısı ve dışsal özelliklere güven düzeyi olduğu görülebilir. Sonuçta tüketiciler kendi bebeklerine verecekleri yiyeceklerin kalitesinden kesinlikle emin olmak istemekte ve bunu sağlayacak olan ürünün %10-20 gibi bir fiyat farkına çok fazla önem vermemektedirler. Aynı şekilde sosyal prestij ve psikolojik doyumun öne çıktığı kişisel bakım ve kozmetik ürünlerinin de en iyi kalitede olmasını arzu etmektedirler. Bu nedenle ürün grubu itibariyle herhangi bir risk boyutunda (bebek mamasında performans yada rujda psikolojik ve sosyal risk) meydana gelen bir artış, tüketiciyi üretici markasına yönelmektedir. Aynı durum

dışsal özelliklere güven açısından da değerlendirilebilir. Sonuçta tüketicinin bir rujun hammaddesi ile ilgili yada daha genel bir ifadeyle kalite düzeyini belirleyen fiziksel unsurları ambalaj üzerindeki bilgilerden elde etmesi daha zor olurken aynı durum alüminyum folyo yada süt gibi standardize edilebilen ürünlerde daha kolaydır. Bu nedenle de tüketicinin risk algısı ve dışsal özellikler tüketicinin marka seçimini dolayısıyla özel markaların başarısını etkilen en önemli unsurlar olarak belirlenebilir.

Risk ve dışsal özellik dışında bir diğer belirtilmesi gereken konu da özel markanın kalitesidir. Uzun dönemde yüksek kaliteli ürünlerin pazar payları da yüksek olmaktadır. Bu yargı özel markalar için de geçerlidir. Satın alma kararında kalitenin önemine ilişkin pek çok araştırma bulunmaktadır. Örneğin 1990'da yapılan araştırmada tüketicilerin % 85'i özel markaların tekrar satın alımda kalitenin çok önemli olduğunu, buna karşın % 73'ü fiyatın çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle kalite, özel marka pazar payını açıklamada kullanılabilir önemli bir değişkendir. Burada özel marka kalitesinin iki boyutundan bahsetmek mümkündür. Bunlardan ilki üretici markalarına göre özel marka kalitesi, ikincisi ise kalitedeki değişkenliktir. İlk boyut üretim süreçlerindeki teknolojik engellerin düzeyine bağlıdır. Örneğin dondurulmuş sebze,şeker bakliyat gibi ürün gruplarında üretim basit ve üretim teknolojisi pahalı değildir. Bu nedenle pazara giriş ve çıkışlar kolaydır. Ancak kağıt, pil gibi ürün gruplarında üretim işlemleri karmaşık ve üreticiler devamlı olarak pahalı teknoloji yatırımları yaparak rekabet etmektedirler. Bu nedenle bu tip üreticiler özel markalı ürünlerinde genellikle teknolojik yenilik gerektiren ürünleri üretmezler. Bu da ürünlerin kalite düzeyini düşüren bir faktördür (Hoch ve Banerji, 1993;59)

Özel markaların kalitesindeki değişkenlik ise üretim sürecindeki hata düzeyine bağlı olarak değişmektedir. Basit üretim süreçleriyle üretilebilen, hatta kalite düzeyi düşük ürün gruplarında kalite değişkenliği düşük olurken, üretim süreçlerinin karmaşık olduğu ve üreticinin bu karmaşık süreçlerin kontrolünü sağlayacak yeteneğe sahip olmadığı ürün gruplarında ise kalite değişkenliği yüksek olmaktadır. Buna göre daha yüksek kalite, daha düşük değişkenliğe sahip ürün gruplarında özel markaların pazar payının yüksek olması doğaldır.

2.3.3. Perakendeci

Özel markaların satış oranları ülkeye, ürün grubuna göre farklılaştığı gibi perakendeciye göre de çok fazla değişkenlik gösterebilmektedir. Bu durum bir yandan perakendecinin özel marka stratejisine göre olabildiği gibi perakendecinin bu konudaki becerisine göre de değişebilmektedir.

Uygulama örneklerine bakıldığında perakendecilerin sadece belirli ürün gruplarında özel marka çıkarma kararı verebildiği gibi, olabildiğince fazla ürün grubunda bu ürünlere ağırlık verilebildiği de görülmektedir. Ayrıca perakendecinin özel markalar yoluyla marka farklılaşmasına giderek farklı kalite-fiyat özelliklerine yöneldiği yada sadece mağaza adını kullandığı durumlarda uygulanan yaklaşımlardır.

Hangi stratejinin uygulanacağı perakendecinin büyüklüğüne, ürün grupları itibarıyla yapılan satış miktarına, uygun üreticiyi bulma kabiliyetine göre değişebilecektir. Çünkü sonuç olarak özel markalar perakendecinin ürün geliştirmeden, stoklamaya kadar olan tüm sorumluluğu ve maliyeti (üretim, etiketleme, stoklama, taşıma, promosyon vb) üstlendiği ürünlerdir ve uygulanacak strateji de buna bağlı olarak değişecektir. Ayrıca diğer bir konu da özel markaların alternatif maliyetidir. Perakendeci raflarında bulunan üretici markalı ürünlerin satılmasıyla elde edilecek toplam kazanç, özel marka çıkarmanın alternatif maliyetini oluşturmaktadır. Dolayısıyla özel marka satışıyla elde edilecek kısa ve uzun dönemli kazanımların, diğer alternatiflere göre daha fazla olması gereklidir. Aksi takdirde özel marka yararlı bir strateji olmayacaktır. Ancak bu kazanç analizinin tamamen ekonomik getiriler dikkate alınarak değil özel markaların diğer yararlarının da değerlendirilerek yapılması gereklidir. Bu nedenle perakendecinin özel markalara yönelik stratejisi, özel markalı ürün satışlarındaki başarıyı etkileyecektir.

Perakendeciler arası özel marka paylarının farklılaşmasını etkileyen diğer bir konu ise perakende sektöründeki rekabettir. Burada rakiplerin sayısı, pazar paylarının heterojenliği gibi faktörler perakendeci düzeyindeki rekabeti etkilemektedir. Fazla

rakibi olan bir perakendecinin ortalama olarak pazar payı daha düşüktür. İşletme bu amaçla özel markaları rakiplerinden müşteri almak ve onlardan farklılaşmak amacıyla kullanmakta, bunu yaparken de üretici markalarını mağaza trafiğini artırıcı bir unsur olarak görmektedir. Buna karşılık daha az rakibi olan ve ortalama olarak daha yüksek pazar payına sahip olan perakendeci özel markaları kar marjını artırma amacıyla kullanmaktadır. Rekabet dolayısıyla amaçlardaki farklılaşma özel marka kullanımını doğrudan etkilemektedir. Avrupa ülkeleriyle Amerika'nın karşılaştırılması bu yorumu doğrular niteliktedir. Daha önce de bahsedildiği üzere Avrupa ülkelerindeki perakendeci sayısının ve rekabetinin fazlalığı, bu ülke işletmelerinin özel markalara rakiplerinden farklılaşma amacıyla yaklaşmalarına neden olmuş, bu nedenle ortaya daha nitelikli, kaliteli ve çok fazla ürün grubuna yayılmış özel markaları çıkarmıştır. Bu durum ise Avrupa ülkelerindeki özel marka penetrasyonlarını artırıcı bir olarak değerlendirilmektedir.

Benzer şekilde perakendecinin satış miktarı da, yarattığı ölçek ekonomisi bakımından önemli bir farklılaşma yaratmaktadır. Yüksek satış miktarına sahip perakendecinin etiketleme, stoklama maliyetleri düşük olduğu gibi üreticiden daha iyi koşullarda mal tedariki de sağlayabilmektedir. Ayrıca yüksek satış hacmi perakendeci ürünlerinde marka farklılaştırma, promosyonel faaliyetlere yönelme, daha çok ürün grubunda özel marka çıkartarak markaya karşı tüketici güvenini kazanma gibi yararlar sağlayabilmektedir.

Perakendeciler arası özel marka payının farklılaşmasında, özel markaların üretici markalarıyla olan fiyat farklılıkları ve uygulanan promosyonel faaliyetler, perakendecinin belirli ürün grubundaki uzmanlığı da önemli bir konudur (Dhar ve Hoch, 1997;212). Fiyat farklılığı özel markaların tüketiciye sunduğu avantajı dolayısıyla fiyat esnekliği yüksek olan tüketici gruplarında olumlu bir etki yaratmaktadır. Ancak esnekliğin düşük olduğu durumlarda perakendecinin elde ettiği yarar azalmaktadır (Raju ve Sethuraman, 1995;22). Bu nedenle dikkatli bir fiyat yönetimi başarıyı getirebilmektedir. Benzer şekilde perakendecinin belirli bir ürün uzmanlığının olduğu durumda üreticiye daha az bağımlı olacak ve bu grupta çıkardığı ürünlere olan tüketici güveni daha fazla olacaktır.

Sonuç olarak özel markaların başarısında perakendeci faktörü, ürün grubundan sonra en büyük önemi taşımaktadır ve perakendecinin özel marka yaklaşımı, uyguladığı stratejiler dışında pazar payı ve rekabet düzeyi de özel marka satış grafiğini belirlemede ve perakendeciler arası farklılaşmayı açıklamada önemli konulardır.

2.4. Tüketici Yönüyle Özel Markalar

Özel markaların son yıllarda üretici markalarını ciddi bir rakip olacak şekilde gelişimi, kuşkusuz tüketicilerin satın alma davranışlarında önemli değişimler yaratmıştır. Önceleri fiyat-kalite ilişkisine önem veren, diğer bir ifadeyle fiyatın ürün kalitesine ilişkin önemli bir gösterge olduğuna inanan ve satın alma kararında bu değişkeni kullananlar ile bütçe kısıtları nedeniyle ucuz olanı tercih edenler şeklinde iki bölüme ayrılabilen tüketiciler, özel markaların ortaya çıkışıyla daha karmaşık bir görünüme sahip olmuştur. Bu karmaşıklık, tüketicilerin düşük fiyatlı üretici markaları, yüksek fiyatlı ve yoğun pazarlama faaliyetleriyle desteklenen üretici markaları, jenerik, özel etiketli, perakendeci etiketli ve perakendeci markalı özel markalar arasından seçim yaparken kullandıkları satın alma değişkenlerinin fazlalığından ve farklı sosyo-demografik sınıflara ait tüketicilerin farklı satın alma motivasyonlarına sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin üretici markalarına göre %15-40 arasında fiyat avantajı sağlayan (Asley, 1998; 75) özel markaların, normal şartlarda daha düşük gelirli tüketiciler tarafından tercih edilmesi beklenirken, Mogelonsky (1995; 33) markaların tüketim yoğunluğunun orta düzey gelire sahip tüketici sınıfında olduğunu saptamıştır. Aynı şekilde Frank vd (1970) ve Murphy (1978)'de özel markaların yüksek gelirli tüketiciler tarafından daha çok satın alındığını ortaya koymuştur. Konuyla ilgili diğer bir araştırmada Kurtuluş vd (2000;367), gelir seviyesi artıkça, özel markaların daha kaliteli ve güvenilir olduğuna ilişkin tutumun arttığını ifade etmektedir. Aynı şekilde özel markalı ürün tüketicilerin daha iyi eğitilmiş, yaşlı ve daha düşük gelire sahip olduğu yönündeki bulgular (Frank ve Boyd, 1965, Burger ve Schott, 1972) sosyo-demografik değişkenlerle özel marka satın alma davranışının açıklanmasında tek başına yeterli olmayacağını

açıklamaktadır. Bu nedenle özel markaların sadece fiyat avantajı nedeniyle günümüzdeki tüketici beğenisine ve pazar başarısına ulaştığını söylemek zordur.

Özel marka tüketicilerinin tanımlanmasındaki bu zorluk araştırmacıları çok değişkenli ve algısal faktörleri de (kişilik özellikleri, risk algısı, değer yaklaşımları vs) içine alan araştırmalar yapmaya yöneltmiştir (Batra ve Sinha, 1999 ve 2000; Sethuraman ve Cole, 1997,1999; Richardson vd, 1996; Dick vd., 1997; Bellizi vd, 1981; Bettman, 1974). Bu araştırmalar ortaya net ve kesin bir profil çıkartmasa da özel marka tüketicilerinin satın alma davranışları hakkında yararlı ipuçları vermektedir.

Özel marka tüketicileri ile ilgili araştırmalarda genelleştirilebilecek en önemli bulgu, bu ürünlerin tüketicilerin ilk tercihi olmadığıdır (Aksulu, 2000; 335). Özel markaların kalitesinde meydana gelen önemli ilerlemelere rağmen tüketiciler, gerçek kaliteleri aynı olsa bile üretici markalarının kalite ve güven düzeyinin daha yüksek olduğunu düşünmektedirler. Richardson vd (1994)'nin 1564 tüketici ve beş gıda ürününü (her grupta iki özel bir ulusal marka bulunmaktadır) kapsayan tat testlerinde, özel markalı ürünlerin üretici markasına benzer bir ambalaj ve fiyatla sunulduğunda daha olumlu değerlendirildiğini, aynı şekilde üretici markalarının özel marka olarak sunulması durumunda ise bu ürünlerin daha olumsuz değerlendirildiğini tespit etmiştir. Bu sonuç, bir yandan güçlü bir marka imajının tüketici algısını yönlendirme etkisinin önemini ortaya koyarken diğer yandan tüketicinin satın alma karar sürecinde ürünün dışsal özelliklerine (marka, fiyat, ambalaj vb) ne kadar ağırlık verdiği konusunda da önemli bir bilgiler vermektedir.

Tüketicinin özel markalara karşı olan tutumlarının üretici markalarına oranla daha olumsuz olmasının uygulamaya yönelik önemli sonuçları bulunmaktadır. Tüketicinin özel markalara karşı güven düzeyindeki eksiklik, diğer bir ifadeyle ürünün performansı konusundaki endişeleri, bu ürünleri bütçe kısıtları nedeniyle satın almasına yol açmaktadır. Bu özel markaların bütçe yönlü tüketim kalıbı özel marka satın alımını tek başına açıklamamasına karşın önemli olduğu bir gerçektir. Nitekim genel ekonomik koşullardaki bozulmanın arttığı dönemlerde, özel marka

tüketiminin de arttığı yönündeki bulgular (Silverstein, 1994) bu sonucu desteklemektedir. Ancak bu etkinin önemi bilinmesine rağmen, etkisinin büyüklüğü konusunda bir araştırma bulgusuna rastlanmamıştır. Kısaca özel markalar, tüketicinin bütçesine uygun en iyi ikinci tercihi olmaktadır. Bu nedenle özellikle risk algısı yüksek ürünlerde özel markaların bağlılık düzeyi üretici markalarına göre daha düşüktür. ABD'deki "Yiyecek Pazarlama Enstitüsü" tarafından 1994 yılında yapılan bir araştırmaya göre çoğu tüketiciler özel markaları kullanma konusunda istekli olmalarına rağmen kullandıkları üretici markalarından tam olarak bir dönüş yapmamakta ve sadece küçük bir azınlık özel markaları ulusal düzeyde tanınmış ürünlerden fazla tercih etmektedir (Aksulu, 2000;335, Mogelonsky, 1995).

2.4.1. Özel Marka Satınalmasını Etkileyen Sosyo-Demografik Faktörler

Özel markalara tüketicilerin sosyo-demografik özelliklerin incelenmesinde yukarıda belirtilen zorluklara karşın, elde edilen literatür bulgularından yola çıkarak birtakım belirlemeler yapılabilir. Buna göre tüketicilerin özel marka satınalmasını etkileyen faktörler aşağıda açıklanmıştır.

2.4.1.1. Gelir Düzeyi

Gelir düzeyi bakımından incelendiğinde daha önce de belirtildiği gibi asimetric bir ilişki söz konusudur. Diğer bir ifadeyle gelir düzeyi azaldıkça, özel marka yöneliminin her zaman arttığını söylemek zordur (Hoch ve Banerji, 1993;58). Düşük gelirli tüketiciler, ürünün başarısızlık riskini yüksek olarak algıladığında daha yakından tanıdığı ve güvendiği üretici markalarına yönelmekte böylece az miktarda olan parasını daha güvendiği ürünlere harcamaktadır. Düşük gelirli tüketicilerde durum böyleyken yüksek gelirli tüketiciler ise daha fazla yarar sağlayacağını düşündükleri, yüksek kaliteli olarak algıladıkları, sosyal ve performans riski düşük olan üretici markalarına yönelmektedir. (Sethuraman ve Cole, 99;349, Murphy 1978;34). Bu grupta yer alan tüketicilerin fiyat duyarlılığı düşük olduğundan üretici markalarının fiyatının yüksek olması satın alma üzerinde fazlaca etkili olmamaktadır (Hoch, 1996;92). Görüldüğü üzere her iki gelir grubundaki tüketicilerin gösterdikleri

satın alma davranışı benzer olmasına rağmen, bu davranışı yaratan etkenler farklı olmaktadır. Orta gelir düzeyinde ise durum daha farklıdır. Bu grupta yer alanlar, yüksek fiyat ödeme konusunda daha az isteklidir (Sethuraman ve Cole, 99;347) ve özel markaya karşı eğilimleri diğer iki gruba göre daha fazladır.

2.4.1.2. Aile Büyüklüğü

Aile büyüklüğü de özel marka eğiliminin bir diğer önemli belirleyicisidir. Hatta bazı yazarlar (Mogelonsky, 1995;36) aile büyüklüğünün, özel marka eğilimini belirlemede gelir düzeyinden daha önemli olduğunu saptamıştır. Buna göre büyük aileler gelirini üyeleri arasında paylaşacağından diğer ailelere göre daha fazla fiyat yönlü olması doğaldır. Buradan yola çıkarak, Hoch (1996) büyük ailelerin fiyat duyarlılığının ve özel marka satın alma eğiliminin yüksek olduğunu saptamıştır. Bu yaklaşım “düşük gelirli tüketicilerin, kıt olan gelirini yüksek risk algıladığı özel markalara harcamaz” şeklinde özetlenebilen yukarıda detaylı olarak açıklanan yaklaşıma zıt olmasına rağmen geçerliliğini sürdürmesi ilginçtir.

2.4.1.3. Yaş

Yaş da özel marka tüketimiyle ilişkisi olduğu saptanmıştır. Yapılan araştırmalar (Cole ve Balsubramanian, 1993) marka bağlılığı ile yaşın paralel şekilde arttığını göstermektedir. Bu nedenle tüketicilerin marka tercihleri yaşlılar kadar güçlü olmadığı, üretici markalarına daha yüksek fiyat ödeme konusunda daha az istekli oldukları söylenebilir. Nitekim Syzmanski ve Busch (1987)'un sekiz çalışmayı içeren meta analizinde yaşın jenerik marka satın alma eğiliminde küçük ancak negatif etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Tüm bu belirlemelere rağmen genç tüketicilerin imaj yönlü tutumlarının yaşlılara göre daha fazla olması, bu grubun yoğun pazarlama faaliyetleriyle desteklenen üretici markalarına kaymasına neden olmaktadır. Nitekim Sethuraman ve Cole (1999;347) genç tüketicilerin üretici markalarına daha fazla ödeme yapma tutumlarının yaşlılara göre daha baskın olduğunu saptamıştır.

2.4.1.4. Eğitim Düzeyi

Yapılan araştırmalar eğitim ile özel marka tutumu arasındaki ilişkinin belirsiz ve diğer değişkenlerle ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bir yaklaşıma göre (Hoch, 1996;92) yüksek eğitimli kişilerin zamanının fırsat maliyetinin daha fazla olması nedeniyle mağaza içinde daha ucuz ürünü aramayı istememekte, bu nedenle de fiyat esnekliği daha düşük olmakta ve eğitim düzeyi düşük olan tüketicilere göre üretici markalarına eğilimi daha yüksek olabilmektedir. Ancak diğer bir yaklaşıma göre de (Hoch, 1996;92) eğitimli kişilerin üretici ve özel markaların gerçek kalite düzeyi konusunda daha bilgili olmaları, bu kesimin özel markalar ile ilgili algıladıkları risk düzeyini düşürmekte ve bu da üretici markalarına fazladan bir ödeme yapma konusundaki isteksizliklerini artırmaktadır. Bu nedenle eğitim düzeyi ile özel marka eğilimi arasında doğrusal bir ilişkinin varlığından bahsetmek zordur. Nitekim Sethuraman ve Cole (1999;348) eğitim ile özel marka eğilimi arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki bulunmadığını, Cunningham vd (1986:31), Frank ve Boyd (1965) ise özel marka tüketicilerinin daha iyi eğitimli olduğunu saptamıştır. Ayrıca Aksulu (2000;343) yüksek eğitimli kişilerin markanın tanınmış olmasına daha fazla önem verdiğini saptamıştır. Bu veriler doğrultusunda eğitim düzeyi ile özel marka tercihi konusunda yapılacak yorumlarda gelir seviyesinin düzenleyici (moderatör) değişken olarak alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu konuda yapılan bir çalışmada Frank ve Boyd (1965) özel markalı ürünleri yoğun kullanan grubun iyi eğitimli, daha yaşlı, düşük gelire sahip tüketiciler olduğunu ortaya koymuştur.

2.4.1.5. Cinsiyet

Sethuraman ve Cole (1999;348) cinsiyetin üretici veya özel marka yönelimi açısından anlamlı bir ilişki kurmaya yetecek yeterli kanıt bulunmamasına rağmen kadın tüketicilerin üretici markalarına daha yüksek fiyat ödeme konusunda erkeklere göre daha istekli olduğunu saptamıştır. Buna karşın Guerrero vd.'nin (2000;391) İspanyol tüketicilerle yaptığı araştırmada geçmiş satın alma ve bu ürünleri satın

almaya devam etme konularında kadınların özel markalara karşı daha olumlu tutumlara sahip olduğu tespit etmiştir.

Tüm bu özelliklere göre özellikle bazı ürün gruplarında (süt, ekmek gibi) özel marka kullanımının çok yaygın olduğu ve neredeyse her süpermarket müşterisinin özel marka satın aldığı bilinmesine rağmen tüm tüketicilerin aynı davranış normlarına sahip olmadığı görülmektedir. ABD kökenli “Nielsen Tüketici Enformasyon Hizmetleri” firmasının 1992-93 yıllarında 40.000 tüketiciyi kapsayan hane halkı panelinden elde ettiği sonuçlar, özel marka kullanıcılarının demografik profili konusundaki belirsizliği bir ölçüde gidermektedir. Burada tüketicilerin özel markaya yaptıkları harcamalar dikkate alınarak, tüketiciler 3 gruba ayrılmıştır (Mogelonsky, 1995;34). Bu grupların demografik özellikleri aşağıda belirtilmiştir;

a- Yoğun Satın Alanlar :Bu grup yıllık ortalama 5400 \$’lık ambalajlı tüketim mali harcamalarının ortalama 660\$’ını özel markalara ayırmaktadır. Yıllık gelirleri 20.000 ile 40.000 \$ arasındadır ve genellikle işçilerdir. Aile büyükleri 35-44 yaşları arasında, lise eğitimi almış ve genellikle part-time çalışanlardır. Aile, 5 yada daha fazla kişiden oluşmaktadır. Bu grup tüm perakende müşterisinin % 17’sini kapsamına rağmen satın alma noktasında özel markalara yapılan harcamanın %42’sini gerçekleştirmektedirler.

b- Arasına Satın Alanlar : Bu grup, yıllık ortalama 3.800\$’lık ambalajlı tüketim mali harcamasının 260 \$’ını özel markalara ayırmaktadır. Yıllık aile geliri 30.000 ile 60.000 \$ arasındadır. Aile büyükleri 45-64 yaşları arasında, lise eğitimi almış, part-time çalışan ya da emeklidir. Bu grubun çoğunluğu yine işçilerdir. Tipik aile büyüklüğü 3-4 kişiden oluşmaktadır. Tüm perakende müşterilerinin % 44’ünü kapsamakta, özel markalara yapılan harcamaların da % 44’ünü gerçekleştirmektedir.

c- Nadiren Satın Alanlar : Bu grup yıllık ortalama 2800 \$’lık ambalajlı tüketim mali harcamasının 90 \$’dan daha az bir miktarını özel markalara harcamaktadırlar. Bu grupta yer alan tüketicilerin birbirinden farklı özellikleri bulunmaktadır. Aile

büyüklerinin yaşı 35 yaşın altında veya 65 yaşın üzerindedir. Yıllık geliri 12.000 \$'ın altında yada 60.000 \$'ın üzerindedir. Çoğunluğu tam gün çalışan profesyonel veya yöneticidir ve üniversite eğitimi almıştır. Aile genellikle bir yada iki kişiden oluşan çekirdek veya solo aile tipindedir. Tüm perakende müşterilerinin % 39'unu oluşturan bu grup özel markaya yapılan harcamaların % 14'ünü gerçekleştirmektedir.

Aynı araştırmada bu üç grubun coğrafi bölgelere ve ırklara göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Örneğin batı bölgesinde nüfusun % 20'si bulunmasına karşın yoğun kullanıcıların % 25'i burada oturmaktadır. Yine en yoğun kullanıcılar İspanyol, en az kullanıcılar ise zenci asıllı tüketiciler olduğu belirlenmiştir.

Görüldüğü üzere sosyo-demografik profil açısından özel marka ile üretici markası kullanıcılarının ayrımlanması zordur. Ayrımlamadaki bu zorluk araştırmacıları algısal faktörler üzerinde araştırma yapmaya zorlamıştır. Bu nedenle özellikle son yıllarda özel marka tüketicileri üzerinde yapılan araştırmaların (Batra ve Sinha, 2000, Garrettson vd, 2002, Richardson vd, 1996, Dunne ve Narasimhan, 1999, Hoch ve Banerji, 1993,) demografik ayrımlardan çok algısal faktörlere yoğunlaştığı görülmektedir.

2.4.2. Özel Marka Satınalımını Etkileyen Psikolojik ve Algısal Faktörler

Yapılan çok sayıda araştırmada özel ve üretici markası tüketicilerinin psikolojik ve sosyo ekonomik yönden herhangi bir farklılığının olmadığı yada bu farklılıkların anlamlı düzeyde bulunmadığı ifade edilse de (Frank ve Boyd, 1965;33, Rao, 1969;447, Burger ve Schott, 1972;219) Myers'in (1967) yaptığı araştırmada özel marka alıcılarının üretici markası alıcılarından daha coşkulu, duyarlı ve itaatkar olduğunu saptamıştır. Becherer ve Richard (1978;159) ise özel marka alıcılarının psikolojik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak yaptığı araştırmada Myers'ten farklı olarak özel marka alıcılarının bağımsızlık düzeyinin daha yüksek, davranışsal normlara uyum düzeyinin daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular birbirine tamamen zıt olduğundan özel marka ile üretici markası alıcılarını

birbirinden ayırt etmeyi sağlayacak psikolojik faktörlerin olduğunu söylemek zordur. Ancak Bettman'ın (1974; 80) özel marka eğilimini açıklamada kullandığı bilgi işleme yaklaşımı bu farklılığı ortaya koymada yararlı ipuçları vermektedir. Buna göre özel marka alıcıları, kullanılan markaların algılanan kalitesi, özel marka alımıyla ilgili risk algısı ve özel markaya yakınlık bakımından üretici markası alıcılarından ayrılmaktadır.

Aynı şekilde Richardson vd (1996) özel marka tercihini etkileyen faktörleri dört grupta toplamıştır. Bunlardan ilki yukarıda konu edilen demografik değişkenler, ikincisi tüketicinin dışsal özelliklere olan güven düzeyi ve belirsizliği tolere etme düzeyini kapsayan bireysel farklılık faktörleri, üçüncüsü kalite algısındaki farklılık, risk ve parasal değer algısı düzeyi değişkenlerini kapsayan tüketicinin ürün grubu hakkındaki algısı ve sonuncusu da tüketicinin belirli bir ürün grubu hakkındaki bilgi düzeyi faktörleridir. Sethuraman ve Cole (1997) ise özel markalarla ilgili kalite algısı, satın alma sıklığı, ürünün tüketiminin verdiği memnuniyet (hedonik ürünler) gibi ürün grubu düzeyindeki faktörler, fiyat-kalite ilişkisine ilişkin inanç, pazarlık eğilimi ve özel markayı tanıma gibi algısal farklılık faktörlerinin tüketicilerin üretici markalarına daha fazla ödeme yapma ile özel marka satın alma arasındaki farklılıkları tanımlama konusunda anlamlı değişkenler olduğunu saptamıştır. Son yıllarda yapılan bir başka çalışmada ise tüketicinin fiyat yönlülük düzeyi, ürünün kalite özelliklerini belirlemede deneyim yada araştırma gerektirmesi, satın almaya verilen önem ve kalite farklılığı faktörlerinin ürün grubu düzeyinde algılanan riskin belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur (Batra ve Sinha, 2000;188).

Görüldüğü gibi tüketicilerin özel marka eğilimleri, psikolojik değişkenlerden çok algısal değişkenlere bağlı olarak açıklanmaktadır. Özel marka eğilimi, tüketicinin özel marka satın alma konusundaki istekliliği olarak tanımlanmaktadır (Richardson vd, 1996;162). Bu eğilim, literatürde panel verileri kullanılarak hesaplanan toplam bakkaliye ürünleri içinde özel markalı ürünlere ayrılan pay (Rao, 1969;447), yada tüketicinin hangi özel markalı ürünleri seçtiği konusundaki kişisel ifadelerine (Murphy, 1978;40) bakılarak ölçülür. Aşağıda özel markalı ürünlere eğilim açıklamada kullanılan algısal faktörler açıklanmıştır.

2.4.3. Parasal Değer Algısı

Parasal değer, ürünün sadece kalitesi değil, belirli bir markanın fiyatıyla kalitesinin ilişkisini kuran bir düşünceyi ifade etmektedir. Bu nedenle istenilen özelliklere sahip (doğal bir içerik, gerçek krema, saf zeytinyağı gibi) düşük fiyatlı bir ürün, aynı fiyata satılan daha düşük özelliklere sahip bir üründen daha fazla parasal değere sahip olabilmektedir.

Parasal değeri vurgulama, perakendecinin promosyon faaliyetlerini bir parçasıdır (McGoldrick, 1984;6). Bu promosyon stratejisi, tüketicileri özel markaları sadece kalite düzeyiyle değil, düşük fiyat düzeyiyle de değerlendirme yapma konusunda cesaretlendirmektedir. Bu faaliyetler yoluyla perakendeciler iki farklı pazar bölümünü çekmeye çalışmaktadır. İlk bölüm, özel markaların düşük fiyatlı ve üretici markalarıyla karşılaştırıldığında iyi kalitede olduğunu düşünen tüketicilerdir. İkinci bölüm ise, özel markaların yine düşük fiyatlı ancak göreceli olarak düşük kalitede olduğunu düşünenlerdir. Birinci pazar bölümü fiyat farklılığından tam olarak yararlanmaktadır. İkinci bölüm ise bu faydadan daha az yarar sağlar ancak elde ettiği kazanç düşük düzeyli bir özel marka içeriğinin algılanan maliyetinden fazla ise özel markalı ürünü satın almaya devam etmektedir. Bu nedenle özel markalı ürünlerin parasal değer algısı artığında buna paralel olarak satın alma düzeyi de artmaktadır (Richardson vd, 1996;178).

2.4.4. Risk Algısı

Özel marka kullanımıyla ilgili risk algısı, tüketicinin özel markaları değerlendirmede ve satın almasıyla ilgili önemli bir belirleyicidir (Bettman, 1974;80). Ayrıca bu parasal değer algısını (Richardson vd, 1996;179) ve aşağıda açıklanan diğer bir çok değişkeni de yönlendirmektedir. Herhangi bir satın alma durumunda riskin algılanması olanaklı sonuçların belirsizliğinin bir fonksiyonudur. Bu sonuçlar ise riskin gerçekleşmesi durumunda tüketicinin katlanacağı maliyettir (Aytuğ, 1997;37).

- Bir ürünün satın alımında altı tür risk bulunmaktadır (Aytuğ, 1997;37). Bunlar;
- a- Ekonomik Risk : Ürünün fiyatının yada satın alma, yerleştirme ve kullanma maliyetinin yüksek olması durumunda oluşur.
 - b- Performans Riski : Ürünün kendisinden beklenen temel fonksiyonları tam olarak yerine getirmediği durumlarda oluşur.
 - c- Fiziksel Risk . Tüketicinin sağlık ve güvenliğine tehdit bulunduğu oluşur.
 - d- Sosyal Risk : Ürünün satın alımı yada kullanımının, referans yada arkadaş gruplarında tüketiciye ilişkin tutumları etkilediği durumda oluşur.
 - e- Psikolojik Risk : Ürünü satın almak yada kullanmak, tüketicinin kişisel imajını ve itibarını etkilediği durumda oluşur.
 - f- Zaman Riski : Ürünü satın alırken yada kullanırken çok zaman harcandığında oluşur.

Bettman (1974;81), özel marka kalitesi ile ilgili belirsizlik ve satın alımı ile ilgili tehlike algısının özel marka eğilimi ile üretici markası alıcılarını ayırmada kullanılabilecek temel bir değişken olduğunu saptamıştır. Tüketiciler, satın alma kararlarında karşılaşılabilecekleri riskleri minimize etmeye çalışmaktadırlar. Nitekim Narasimhan ve Wilcox (1998;598), tüketicilerin riski yüksek olarak algıladıklarında üretici markalarını tercih ettiklerini ileri sürmüştür. Dunn vd (1986;215), risk algısını performans, finansal ve sosyal kriterler kullanılarak ölçülebileceğini ortaya koymuştur. Livesey ve Lennon (1978;67) ise kullanım durumu dikkate alındığında belirli özel markalı ürün türlerinin seçiminde sosyal riskin önemli olduğunu ve bazı ürünlerin satın alımını engellediğini ifade etmiştir. Araştırmacılar İngiliz tüketicilerin misafirlerine genellikle pahalı ve tanınmış üretici markalı çay ikram ettiklerini ancak kendilerinin düşük fiyatlı özel markalı çayları tükettiklerini saptamıştır. Aynı şekilde ürünün kullanım durumuyla ilgili risk algısındaki artış, özel marka eğilimini azaltmakta ve ürünün parasal değer algısını daha önemsiz bir duruma getirmektedir (Richardson vd, 96;178). Buna göre tüketici parasal değere önem veren özel marka tüketicisi olsa bile, ürünü kullandığı, tükettiği yer önemli olduğunda bu durum tüketicinin özel marka satın alma eğilimini azaltmaktadır. Bu nedenle sosyal risk algısının özel marka eğilimini önemli ölçüde değiştirdiğini söylemek mümkündür.

Sosyal risk, yukarıda da açıklandığı gibi ürünün kullanım durumuna bağlı olarak şekillendiğinden, ürün grubuna göre farklılık göstermektedir. Bu diğer risk grupları açısından da geçerlidir. Örneğin bebek yiyeceklerinde yapılan bir satın alma, diğer yiyecek ürünlerine göre daha riskli olabilecektir. Dolayısıyla risk algısı, satın alma sırasında hata yapmanın önem düzeyine göre değişiklik göstermektedir. Narasimhan ve Wilcox (98;575), bu riskin belirleyicisi hata yapmanın işi zorlaştırma düzeyidir. Nitekim yapılan araştırmalarda, tüketicilerin marka seçimlerinde hata yapmanın öneminin düşük olduğu ürün gruplarında özel marka eğiliminin arttığı saptanmıştır (Batra ve Sinha, 2000;187).

Risk algısını yönlendiren diğer bir faktör de kalite algısındaki farklılıktır. Buna göre bir ürün grubunda markalar arası kalite farklılığının algılanan düzeyi tüketicilerin özel veya üretici markası seçiminde belirleyici bir rol oynamaktadır. Markalar arası kalite algısındaki bu değişkenlik, belirsizliği ve şüpheleri artırmakta ve daha fazla risk algısı yaratmaktadır. Risk algısı ürün grubu içindeki markalar arası kalite farklılığı algısına paralel olarak artmaktadır (Narasimhan ve Wilcox, 1998;576) ve özel markalar arası kalite farklılığının yüksek olduğu ürün gruplarında özel marka pazar payının düşük olduğu saptanmıştır (Hoch ve Banerji, 1993;65, Batra ve Sinha, 2000;187). Ayrıca kalite farklılığı algısı özel markaların parasal değer algısını hem doğrudan hem de risk algısı yoluyla düşürmektedir Richardson vd (1996;65). Dolayısıyla kalite farklılığı, özel markaların en önemli pazar konumu olan ekonomiklik konusunda tüketiciye sunduğu yararları azaltmakta ve satın alma kararında en önemli belirleyicilerden biri olan risk algısını artırarak ve farklılığın yüksek olarak algılandığı ürün gruplarında özel marka eğiliminin azalmasına neden olmaktadır. Bu durum Dhar ve Hoch'un (1997;210) özel markalar arası pazar payı farklılaşmasında ürün grubunun en önemli belirleyici olduğu yönündeki bulgusunu doğrulamaktadır.

Görüldüğü gibi kalite algısı tüketicilerin satın alma kararını yönlendiren önemli bir faktördür. Bu nedenle tüketicilerin kalite konusundaki algılarının nasıl belirlendiği, hangi özelliklere bakılarak algılarının yönlendirildiği konusu tüketicilerin satın alma kararını etkilemek bakımından önemlidir. Cox'un (1967)

ortaya koyduğu ipucundan yararlanma teorisi (cue utilization theory) tüketicinin kalite algısını değerlendirmede yararlı bir çerçeve oluşturmaktadır.

İpucu terimi genellikle psikolojide uyarıcı, özellik veya bilgi yerine kullanılmaktadır. Bruner vd (1956) ipuçlarını özellik yerine, bir objenin herhangi bir yönünü (karakteristik, kalite, konu veya objeyi çağrıştıran diğer objeler) gösteren kısım anlamında kullanmıştır. Konunun pazarlama literatürüyle bağlantısını kuran Cox (1967) ise ipucunu fiyat, renk, koku, arkadaşların düşüncesi, tat veya duyguyu kapsayan bilgi olarak tanımlamıştır. Bu tanımlar ipucunu özellikten ayırmamakta, özellik kişinin algısıyla bağlantılı (içsel), ipucu ise kişinin bir objeyi değerlendirmek için kodladığı ve kullandığı şeylerdir. Bu nedenle her ipucunun bir özelliği, her bir özelliğin ise pek çok ipucunun olması gerekir. Buradan yola çıkarak ipucu, “bir kişinin uyarıcı bir objeyi sınıflamak için kodladığı ve kullandığı özellik, konu, kalite veya dışsal obje” olarak tanımlamıştır (Gimba, 1999;19).

Cox'un (1967) orijinal modelinde ipuçları, tahminleme ve güven değeri olarak adlandırılan iki belirleyici tarafından seçilmektedir. Tahminleme değeri, özellik sınıfıyla çağrışan seçici bir sınıfın algılanma olasılığı, güven değeri ise belirli bir sınıf içinde birey tarafından her ipucunun tasnif edilebileceğine ilişkin inancıdır. Cox'a göre her bir ipucunun etkisi bu ipucunun sağladığı bilgi yararıyla doğrudan ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle değeri yüksek olan bir ipucunun tüketiciler tarafından bir özelliği değerlendirmede kullanılma olasılığı artmaktadır. Tüketiciler ipucunun sağladığı bu yarara göre nihai değerlendirmelerinde hangi ipucunu kullanıp hangisini göz ardı edeceğine karar vermektedir. Olson (1978) ise Cox'un modelini geliştirmiştir. Bu modelde tahminleme değeri; ipucunun ilgilenilen ürün özelliğini (örneğin ürün kalitesi) tanımladığına ilişkin tüketicinin inanç düzeyidir. Kavramsal olarak bu 0 ile 1 arasında bir değer alan algısal olasılık katsayısına benzer bir değerdir. İpucunun güven değeri ise, tüketicinin bir ipucunu kesin olarak kullanma veya değerlendirme konusundaki yeteneğine olan güven düzeyinin bir ölçüsüdür. Bu, giyim eşyaları arasındaki yumuşaklık veya kahve markaları arasındaki tat farklılığı gibi değişik tür ve düzeydeki ipuçları arasındaki farklılıklar konusunda tüketicinin kendisine güven düzeyidir. Bir ipucu, değerlendirilen özelliğe göre pek çok farklı

tahminleme değerine sahip olabilirken, ipuçlarının güven değerleri, bir değişkenin elenmesinde daha önemli rol oynamaktadır. Cox (1967) ipucunun tahminleme ve güven değerlerinin birbirinden bağımsız olduklarını ancak özelliğin değerlendirilmesinde birlikte kullanıldığını ileri sürmüştür. Diğer bir ifadeyle tüketiciler yüksek güven düzeyine sahip olan ipuçları arasından yüksek tahminleme değerlerine sahip olan ipuçlarını seçecektir (Richardson vd, 1994;29). Dolayısıyla tüketiciler tahminleme ve güven değerleriyle ipuçlarını değerlendiriyorsa en yüksek tahminleme ve güven değerine sahip ipucunun özellik değerlendirmesinde kullanılma olasılığı da en yüksek olacaktır.

Olson (1978) bu teoriye dışsal ve içsel ipuçları olarak adlandırılan nc bir değişken daha eklemiştir. Olson'un bu sınıflama değişkenlerini eklemedeki amacı belirli ipuçlarından yararlanılırken diğerlerinden neden bu kadar fazla yararlanılmadığını konusuna açıklık getirmektir. Burada marka adı, fiyat, ambalajlama gibi gerçek ürünün bir parçası olmayan özellikler dışsal, tat, aroma gibi ürünün fiziksel özellikleri ile ilgili olanlar ise içsel ipucu olarak tanımlanmaktadır. Olson'a (1978) göre ipucunun dışsal yada içsel olmasının, ipucundan yararlanma sürecine etkisi yoktur fakat karar sürecinde belirli ipuçlarının sıralamadaki önem düzeyini belirleme açısından yararlıdır. Tüketiciler pek çok ipucu ile karşı karşıya kaldığında, bunların arasından önemli olduğunu düşündüğü sınırlı sayıda ipucunu değerlendirmeye alacaktır. Örneğin eğer tüketiciler içsel ipuçlarını tercih etmişse, potansiyel olarak yüksek tahminleme ve güven değerine sahip dışsal ipuçları asla değerlendirmeye alınmayabilir. Dolayısıyla içsel veya dışsal ipuçlarının kalite değerlendirmedeki önemi, bunların tahminleme ve güven değerine göre değişmektedir (Richardson vd, 94;29, Collins-Dodds ve Lindley, 2003;346). Ancak tüketiciler, ürünün kalitesini belirlemede içsel ipuçlarının dışsal ipuçlarına göre daha kesin sonuçlar verdiğine inanmaktadır (Olson, 78; 708). Örneğin tüketiciler bir ürünün tadının ambalajından daha önemli bir kalite göstergesi olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle içsel ipuçlarının kalite üzerinde daha önemli bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Aşağıdaki basitleştirilmiş modelde iki ana aşama bulunmaktadır. İpucunun kazanılması aşamasında tüketici yerine getirmek istediği sorumluluğa bağlı olarak ipuçlarını seçecektir. Şekil 1’de gösterilen amaçlar ve görev çevresi tüketicinin seçeceği ipucunu belirleyecek değişkenlerdir. Örneğin tüketicinin amacı en iyi kalite ayakkabıyı almak olduğunda görev çevresi piyasada bulunan dört ayakkabı markasının fiyatları, markaları, görünümleri gibi bilgi sağlama potansiyeline sahip ipuçlarıdır. Tüketici kendi bireysel amacına ve dikkat alanına göre bu çevreden belirli ipuçlarını seçerek markalar arasında bir karşılaştırma yapacaktır. İpucunun kullanımı aşamasında ise tüketici inançları ve tutumlarının etkisiyle ipuçlarından sağladığı bilgileri birleştirecek ve görev sorumluluğunu (en iyi ayakkabıyı seçmek) yerine getirecektir (Olson, 1978; 706).



çok faktörü marka adına bakarak değerlendirmektedir. Ürün sınıfı ile ilgili içsel ipuçlarının da (tat, yumuşaklık, aroma gibi) yüksek tahminleme ve güven değerine sahip olduğu saptanmıştır. Diğer ipuçları göz önüne alındığında ise mağaza adının kalite üzerindeki etkisi daha azdır (Dodd ve Lindley, 2003; 346). Fiyat-kalite ilişkisi de kalite ipucu olması açısından önemlidir. Kör tat testleri sonuçları, özel markalardan düşük fiyatın bir ipucu olduğunu göstermektedir. Bu nedenle tüketiciler fiyat bilgisi kadar marka bilgisine de önem vermektedirler, ancak tüketicilerin çoğunluğu özel markaların üretici markalarından daha düşük fiyatlı olmasını beklemektedirler. Yapılan bir çalışmada tüketicilerin % 71'inin özel markalı ürünleri fiyat çoğunluğu fiyat düşüklüğü nedeniyle aldığını, % 70'inin ise kalitesinin kötü olmadığını ifade etmiştir. Bir başka araştırmaya göre tüketicilerin sadece % 17'si fiyata bakarak karar verirken, en ucuz markayı tercih etmektedir (Rubel, 1995;25) Bu bulgulara göre fiyat-kalite ilişkisinde fiyatın her zaman tüketici tercihini belirlememektedir ve bu durum özel markaların pazar payının sınırlı kalma nedenini açıklamaktadır (Ehrnberg vd, 1997;34). Ayrıca araştırmalar, ürünün kalite değerlendirmesinde tüketicilerin içsel ve dışsal ipuçlarını bir arada kullandıklarını göstermektedir (Richardson, 1994;29)

Özel markalar genellikle çekici ve pahalı olmayan bir ambalaja, yoğun olmayan promosyon desteğine sahip düşük fiyatlı ürünler olarak değerlendirilir (Richardson vd, 1996;165). Aynı şekilde tüketiciler üretici markalarının prestij, güven, kalite, ambalajlama, tat, aroma, renk, yumuşaklık, görünüm, saflık, tazelik, türdeşlik, bilinirlik, kullanım rahatlığı özelliklerini özel markalardan daha olumlu değerlendirdiklerini saptanmıştır (Bellizi, 1981;66). Ayrıca tüketim memnuniyetinin yüksek olduğu ürünlerde (hedonik ürünler) tüketicilerin daha yüksek fiyat ödeme konusunda daha isteklidirler (Sethuraman ve Cole, 1999;23). Ürün kalitesini belirlemede çok sayıda faktör kullanıldığından hangi faktörün nasıl belirleneceği, diğer bir ifadeyle hangi ipucunun nasıl değerlendirileceği konusu önem kazanmaktadır.

Bu konuda Erdem ve Swait'in (1998;152) ortaya attığı ve ürünün özellik yada yararlarının araştırma yada deneyim ile belirlenebileceğine ilişkin açıklamaları, bu

ipuçlarından yararlanma Şekillerine açıklık getirmektedir. Buna göre ürüne ilişkin bazı özellikler araştırma yaparak bazıları ise deneyim yoluyla belirlenebilir. Araştırma zellikleri, satın alma yapmadan önce doğrudan inceleme yaparak yada renk, içerik gibi ürün ambalajını okuyarak belirlenebilen özelliklerdir. Deneyim zellikleri ise tat, aroma gibi sadece ürünü kullanarak belirlenebilen özelliklerdir. Bu nedenle tüketiciler ürünün içeriği, kalite standartları gibi fonksiyonel özellikleri paket üzerinden okuyarak değerlendirirken tat, aroma gibi kolaylıkla belirlenemeyen yada tanımlanamayan hedonik yada deneysel özellikleri ürünü kullanarak belirleyebilir. Bu nedenle herkesin bildiği üretici markalarını değil, daha az bilinen özel markaları tercih etmek belirsizlik duygusunu ve riski artırmaktadır (Batra ve Sinha 2000;179).

nceki araştırmalar, tüketicilerin araştırma özelliklerine ilişkin iddiaları, deneyim özelliklerine ilişkin iddialardan daha güvenilir bulduklarını ileri sürmektedir (Ford vd, 1990;438). Erdem ve Swait (1998;152) ise bazı ürün sınıflarında (rneğin giyim) deneyim özelliklerinin, araştırma özelliklerinin yerine geçebileceğini, tanınmış bir markanın bilinirlik düzeyinin risk algısını azalttığı için seçilme olasılığını artıracadığını ileri sürmektedir.

Buna göre ürünün kalite özellikleri deneyim ve araştırma ile karşılaştırmalı olarak belirlendiğinde özel marka eğilimi artmaktadır. Tüketicilerin markalar arası objektif karşılaştırma yapabilmeleri için gerekli olan niteliklerin belirsiz olduğu durumda marka adı gibi dışsal ipuçlarından yararlanma eğilimine girmektedir (Hoch ve Ho, 1986;230). Araştırma zellikleri deneyime oranla daha kesin özelliklerdir. Mc Kinsey Co. Avrupa'da özel markaların ürün sınıfları arasındaki farklılığı incelediği araştırmasında karŐılaŐtırmaların kolaylıkla yapılabilirdiği ürün gruplarında özel markaların yüksek pazar payına sahip olduğunu tespit etmiştir. Bu nedenle tüketiciler ürünün kendileri açısından önemli kalite özelliklerini yada yararlarını sadece yazılı tanımlamalar kullanarak kesin bir Şekilde belirleyebildikleri ürün gruplarında özel marka satın alma eğilimi artmakta, kalite belirlemede deneyim yada kullanım gerektiren ürün gruplarında ise üretici markalarını tercih etmektedir (Batra ve Sinha, 2000;188).

Diğer yandan özel markalı ürünler genel olarak üretici markalarından daha düşük düzeyde değerlendirildiğinden, kalite konusunda dışsal özelliklere bakarak içsel özellikler konusunda karar verilmesi gerektiği durumlarda ürünler arasındaki kalite farklılığı olduğu yönündeki algılama artmaktadır. Aynı şekilde dışsal özelliklere olan güvenin artması, diğer bir ifadeyle kaliteyi dışsal özelliklere bağlı olarak değerlendirme eğilimi arttığında özel markaların algılanan riski de artmaktadır. Örneğin özel markalı ürünlerin reklamının yokluğu ve bilinen bir markaya sahip olmaması özel marka kalitesi ile ilgili belirsizliği artıracaktır. Aynı şekilde düşük fiyat, ürünün düşük kaliteli yada güvenilir olmayan bir içeriğe sahip olduğu konusunda bir ipucu vermektedir. Nitekim Sethuraman ve Cole (1999;348) tüketicilerin fiyat-kalite ilişkisinin yüksek olduğunu düşündüklerinde ulusal markalara yüksek fiyat ödemeyi kabullendiklerini saptamıştır. Ayrıca itibarı düşük bir marka imajı sosyal riski artırmakta ve ürünün bazı durumlarda (örneğin sosyal ortamlarda) kullanımı kısıtlanmaktadır. Dolayısıyla dışsal kalite özelliklerine bağlı bir kalite değerlendirme, tüketicinin özel marka satın alma ile ilgili risklerini de artırmaktadır (Richardson, 1996;178).

Bu nedenle kalite özelliklerinin araştırma ile belirlenebilmesi ve bunun da özel marka eğilimini artırması için ürün grubunda bu özelliklerin kolaylıkla karşılaştırma yapılabilir nitelikte olması ve deneyim özelliklerini kesin olarak belirlemesi yada bu özelliklerin standardize edilmiş olması gereklidir. Dışsal özellikleri kullanarak içsel özellikler ve kalite konusunda karar verildiği durumlarda ise tüketicilerin özel marka satın alma eğilimleri azalmaktadır.

2.4.5. Bilgi Düzeyi

Bilgi düzeyi, tüketicinin ürünleri değerlendirmek için ihtiyaç duyduğu değerlendirme kriterleri konusundaki (marka, ürün bilgisi gibi) bilgisini ifade eder. Tüketicilerin ürün hakkındaki bilgi düzeyindeki farklılıklar üreticilerin benzer içerikte olan kendi markası ve özel marka stratejilerini uygulayabilmesini sağlamaktadır. Üretici markaları ürün bilgisi az olan ve ürünleri kullanımı daha kolay olan fiyat ve marka adı gibi dışsal ipuçlarını kullanarak değerlendiren tüketicileri

hedef almaktadır. Özel markalar ise satın alma kararlarında daha fazla ipucunu değerlendiren, daha çok içsel ipuçlarına önem veren tüketicileri hedeflemektedir (Wolinsky, 1987;264). Bu nedenle ürün konusunda bilgi sahibi tüketicilerin fiyat ve marka adı gibi dışsal ipuçlarına olan güven düzeyleri yada bunları ürün kalitesi konusunda karar verme kriteri olarak kullanma düzeyleri düşük olmakta, dolayısıyla özel marka eğilimleri daha güçlü olmaktadır. Özel markalar ile ilgili bilgi düzeyi yüksek olduğunda özel marka tercihi ile ilgili algılanan tehlike düzeyi düşmektedir (Richardson vd, 1996;166).

Ayrıca satın alma sıklığının da özel marka eğilimini belirlemede önemli bir değişken olduğu tespit edilmiştir (Sethuraman ve Raj, 1999;349). Örneğin dondurulmuş sebze gibi her hafta alınan ürünlerde çamaşır deterjanı gibi aylık satın alınan ürünlere göre özel marka eğilimi fazladır. Bu, yukarıda açıklanan deneyim özelliklerinin ve uzun süre kullanılan ürünlerin performans riskinin fazla olmasının bir sonucudur. Çünkü tüketiciler sık satın alınan ürünleri daha fazla tecrübe etme olasılığına sahiptir ve ürünün kalitesiz çıkması durumunda, tüketicinin bu kalitesiz ürüne katlanması gereken süre kısadır. Bu nedenlerle sık satın alınan ürün gruplarında özel marka eğiliminin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda tüketicilerin özel marka satın almasını etkileyen algısal faktörler şunlardır:

1. Tüketicilerin fiyat yönlülük düzeyi
2. Satın alma kararına verilen önem düzeyi
3. Ürün sınıfı içindeki markalar arası kalite farklılığı algılaması
4. Ürün sınıfları arası algılanan risk düzeyi
5. Ürün kalitesinin deneme ve araştırma yoluyla belirlenebilme düzeyi
6. Hatalı karar vermenin olası sonuçları
7. Dışsal ipuçlarına güven düzeyi
8. Ürün sınıfı hakkındaki bilgi düzeyi
9. Satın alma sıklığı

2.5. Perakendeciler ve Özel Markalar

Perakendecilerin özel marka kullanımı 19. yy.ın ikinci yarısına kadar uzanmasına karşın, pazarda önemli bir yere sahip olması 1970'li yıllara dayanmaktadır. Bu gelişim sürecinde büyük ölçekli perakendeciliğin penetrasyonunun artması, o yıllarda yaşanan fiyat savaşları, tüketicilerden gelen ucuz ürün baskısı ve kuşkusuz büyüme dönemini tamamlayamamış büyük ölçekli perakendecilerin üreticiler karşısında güç kazanma istekleri perakendecileri özel markalı ürün kullanmaya yönelten faktörler arasında sayılmaktadır. Bu pazar dinamiklerinin etkisiyle özel markalarda yaşanan ilk ciddi büyüme 1975 sonrasında meydana gelmiş ve büyük ölçekli perakendeciliğin etkin olduğu Amerika, Kanada, Avustralya, İngiltere, Fransa, Belçika, Hollanda, Almanya, İsveç, İrlanda ve daha sonra Japonya gibi ülkelerde hızlı bir şekilde yayılmıştır. 1950-1960'lı yıllarda özel markaları daha çok perakende kooperatifleri tarafından satılmaktayken 1975 sonrası büyük perakende grupları etkili bir rekabet stratejisi olarak özel marka kullanımına başlamışlardır.

Özel marka perakendeciliğindeki önemli büyüme oranlarının kısa bir süre içinde gerçekleşmesi kuşkusuz hem perakendecilik hem perakendecilerin üreticilerle ilişkileri hem de üretici firma stratejilerinde önemli değişikliklere neden olmuştur. Ayrıca gelişim sürecinde özel markaların pazarlama stratejilerinde de ilerlemeler sağlanmıştır. Aşağıda literatür bulgularına dayanarak perakendecilerin özel marka üretim nedenleri ve bu konuda uyguladıkları stratejiler konu alınmıştır.

2.5.1. Perakendecilerin Özel Marka Kullanım Nedenleri ve Özel Marka Yaklaşımları

Perakendecilerin özel marka kullanımlarını etkileyen stratejik ve taktik açıdan etkileyen pek çok neden sayılabilir. Bu nedenler gerek dönemin rekabet şartları, gerekse karlılık ve pazarlama etkinliğini artırma açısından değerlendirilebilir. Dolayısıyla perakendeciler açısından özel marka kullanımının tek bir nedenle açıklamak yanıltıcı olacaktır. Bu nedenle özel marka kullanımı, perakendeci

açısından pek çok yararı ve aynı zamanda riski taşıyan bir olgu olarak görülmektedir. Ancak uygulama örneklerine bakıldığında doğru zamanda, doğru ürünlerde, doğru stratejilerle özel marka çıkaran perakendecilerin bu işten önemli yararlar elde ettikleri görülmektedir. Dolayısıyla perakendecilerin her durumda ve her üründe perakende markası kullanımının yararlı olduğunu söylemek doğru olmaz. Perakendecilerin özel marka kullanım nedenleri ve yaklaşımları aşağıda açıklanmıştır.

2.5.1.1. Farklılık Yaratma

Pazarda faaliyet gösteren her marka/firma gibi perakendecilerde kendilerini rakiplerinden farklı bir yere konumlama ihtiyacı içindedirler. Konumlama bir firmanın mal/hizmetini pazarda yer alan rakiplerinden farklılaştırması (Myers, 1996;169) olduğundan giderek artan rekabet düzeyi, perakendecileri gerek bütünsel imaj ve bunun firma açısından tanımı olan kimlik gerekse ürün/hizmetler bakımından farklılaşmasını gerektirmektedir.

Genel olarak perakendecilerin ürün/hizmetler bakımından farklılıklarını ortaya koyabilecekleri unsurlar; perakendecinin hizmet üretimi ve tüketiciye ulaştırılmasını sağlayan personel, perakendecilik hizmeti (iade, garanti koşulları vb), fiziki ortam ve satılan üründür (Üner ve Alkibay, 2000;287). Bunun yanında bütünsel imaj bakımından da perakendecilerin yukarıda sayılan dört unsuru yönlendiren pek çok alternatif konum (tüketici dostu, düşük fiyat, güler yüz, rahat alışveriş vb) yaratılabilir. Dolayısıyla ürün markalarına göre perakendeci firmaların pazarda fark yaratabilecekleri alternatifler daha çoktur. Ancak temel faaliyet konusu ürün satışı olduğundan ürün/hizmet bakımından fark yaratmada kullanabileceği ve tüketiciye en fazla rasyonel yararı sağlayabileceği alan raflarda satışa sunduğu ürün ve hizmetler olmaktadır. Tüketici için önemli olan aradığı yararı elde edebileceği ürünleri raflarda bulabilmektir. Bu anlamda perakendecinin fark yaratabilmesi ya marka çeşitliliği yada diğerlerinde bulunmayan ürün/markaların raflarda bulunmasına bağlı olmaktadır.

Güçlü üretici markalarının çoğu perakende noktasında satışa sunulması dolayısıyla sahip oldukları yüksek penetrasyon oranı ilk alternatifin kullanımını zorlaştırmaktadır. Bu durumda bu alanda fark yaratmak isteyen perakendecilerin tek alternatifi kendi özgün markalarını sunmak olacaktır. Böylece müşteriler rakip perakendecilerde bulunmayan ürünleri satın almak için perakendeci tercihlerini değiştirebileceklerdir.

Ancak özel markalar yoluyla farklılık yaratmada dikkat edilmesi gereken konu özel markaların kalitesi, daha genel bir ifadeyle imajı ile ilgilidir. Özel markalar yenilikçi olduğu ve yoğun pazarlandığı sürece perakendeci için bir silah haline gelmekte ve perakendeciler arasında farklılaşma yaratabilmektedir (Sharoff, 1995). Üretici markalarının kopyası olan ve genellikle her büyük perakendecide bulunabilen özel markalı ürünler farklılık yaratma aracı olamazlar. Hatta bu ürünlerin, perakendeci adıyla özdeşleştirilmesi, perakendecinin imajı yönünden zararlı bile olabilir. Bu nedenle, özel markalar yoluyla farklılık yaratmada ürün kalitesi ve yenilikçi olması önem taşımaktadır. Nitekim Carrefour, yaptığı bir araştırmada müşterilerin % 16'sının mağazalarda yüksek kalitesi özel marka ürünler nedeniyle geldikleri saptanmıştır (Ehrenreich ve Ackrill, 1998;52).

2.5.1.2. İmaj Oluşturma ve Bağlılık Yaratma

Özel markalar, perakendeci tanınmışlığı, şöhreti ve olumlu imajı paralelinde tanınır ve tercih edilir (Aksulu, 2002;123). Özel markalar da perakendeciye duyulan güven nedeniyle adını duymadıkları yada hakkında çok fazla bilgi sahibi olmadıkları ürünlere tercih edebilmektedir. Ayrıca perakendecinin ismini taşıyan ambalajların evlerin içindeki reklam tabelası olması nedeniyle perakendecinin tanınırlık ve hatırlanabilirlik performansını artırarak (Fitzell, 1992;10) marka sermayesinin artışına katkı sağlayabilir.

Mağaza adının kullanımı nedeniyle özel markalar bir marka geliştirme uygulaması olarak görülebilir. Bilindiği gibi marka genişletme mevcut ve başarılı bir marka adının farklı ürün sınıfına ait yeni bir ürünün pazara sunulmasında

kullanılmasıdır (Aaker vd, 1990;28). Bu stratejide amaç mevcut markanın sahip olduğu sermayeyi yeni ürüne transfer etmektir. Marka genişletme yoluyla pazara sunulan ürün de bu bilinirlik ve olumlu marka çağrışımlarına sahip olacaktır. Bu yolla firma daha az pazarlama yatırımı yaparak yeni bir pazara girme, pazar payı elde etme ve düşük risk alarak yeni ürünü pazara sunma gibi yararlar sağlamaktadır (Jiang vd, 2002;6).

Çok fazla çaba sarf etmeden yeni bir ürün grubunda faaliyet gösterilmesi nedeniyle pazarlama literatüründe “tembel strateji” olarak adlandırılan (Chen ve Chen 2000;253) marka genişletmenin firma için yararlı olabilmesi ve tüketici tarafından kabul görmesi için şu üç koşulun yerine getirilmesi gereklidir (Evans ve Berman, 1997;391).

- Yeni ürün ile mevcut ürünler kalite, yarar, özellik ve görünüm açısından paralellik olmalıdır.
- Yeni ürün sınıfıyla marka arasında uygunluk olmalıdır. Bu uygunluk ürünlerin özellikleri, kullanım durumları vb ile markanın sahip olduğu çağrışımlarla ilgilidir.
- Yeni ürün farklı tat, içerik yada elemanları içermelidir.

Bu koşullar gerçekleşmediğinde, diğer bir ifadeyle genişletilmiş marka ile ana marka arasında içerik bakımından uyumsuzluk olduğunda mevcut marka sermayesinin azalma hatta yok olma tehlikesi ortaya çıkmaktadır. Pazarlama literatüründe marka genişletmenin yararlı mı yoksa zararlı mı olduğu halen tartışmalıdır. Çünkü genişletilmiş ürünlerdeki kalite farklılıklarının olması, markanın öz çağrışımlarıyla uyumlu olmaması tüketicinin marka değerlendirmelerini olumsuz etkilediği ancak firmaların kısa dönemli amaçlarla marka genişletmeye başvurduğu, bunun ise uzun dönemde marka sermayesine zarar verdiği ileri sürülmektedir (Chen ve Chen, 2000;253)

Bu açıklamalar doğrultusunda perakendecilerin mevcut imajlarını ve marka sermayelerini özel markalı ürünlere aktarırken yukarıda sayılan kısıtlamalara dikkat etmeleri gereklidir. Gerçekten de güven, kalite gibi marka çağrışımlarını işleyen bir

perakendecinin kendi adını taşıyan düşük kaliteli bir özel marka kategorisi sunmasının mevcut imajına yararlı olmadığı gibi zararlı etkileri de olabilecektir. Dolayısıyla özel marka kullanımında en önemli unsur, perakendecinin mevcut marka kimliğiyle uyumlu, onu destekleyen biçimde sunulması gereklidir. Ancak uygulamada perakendecilerin kısa dönemli çıkarlarla düşük gelirli tüketicileri çekmek yada düşük fiyatlı ürünler sunan perakendeci olma adına kalitesiz ürünleri üzerine kendi adını koymasının uzun dönemde imaj üzerinde zararlı etkileri olmaktadır. Perakendecinin marka kimliği ve imajı ile uyumlu kalite düzeyi yüksek olan ürünlerle yapılan bir özel marka uygulaması, tüketiciye pek çok değeri sunması nedeniyle perakendeciye olan bağlılığı artıracaktır. Bu konuda bir İngiliz perakendeci, özel marka çıkarmalarının en önemli nedeninin müşteri bağlılığı yaratmak olduğunu, müşterilerin ürünlerinde gördükleri temel unsurun kalite imajı olduğunu vurgulamaktadır. Aynı şekilde Fransız perakendeci Intermarch'ın bir yöneticisi de özel markalı ürünlerden temel beklentilerinin müşteri bağlılığı yaratmak olduğunu ifade etmiştir (AGB/Europanel 1992;181). Ancak bu bağlılığı elde etmenin yolu özel markalı ürünlerin en az üretici markaları kadar kaliteli ve üretici markalarından daha düşük fiyatlı olmasıdır (Steenkamp ve Dekimpe, 1997;919).

2.5.1.3. Esneklik

Perakendecinin operasyonlarını esneklik içinde sürdürme isteği de özel markalara yönelimi açıklayabilmektedir. Genel olarak tüketiciler özel markalı bir ürünün fiyatını diğer perakendecinin fiyatıyla doğrudan karşılaştıramaz. Çünkü aynı ürünün diğer perakendecide aynı miktarda bir ambalajda olma ihtimali azdır. Ancak üretici markaları çoğu perakendecide bulunmakta ve tüketiciler fiyatlar arasında kolaylıkla karşılaştırmalar yapabilmektedirler. Ayrıca tüketicilerin özel markaların lider üreticiler tarafından mı yoksa bir merdiven altı firması tarafından mı yapıldığını genellikle araştırmazlar. Özel markalı ürün fiyatlarındaki karşılaştırma zorluğu nedeniyle perakendeciler özel marka fiyatlamasında daha esnek olabilmekte ve ürün grubundaki rekabet düzeyine göre fiyatlama kararlarında esnek davranabilmektedir (Aksulu, 2002;125, Nandan ve Dickinson, 1994;20).

2.5.1.4. Karlılık ve Kanal Gücü

Özel markalar, perakendecinin sahip olduğu kanal gücü nedeniyle yapılan özel anlaşmalar yoluyla daha düşük maliyetli olabilmektedir. Kuşkusuz özel markaların düşük promosyon giderleri de bu maliyet düşüklüğünü açıklayabilmektedir. Hoch ve Banerji (1993;57) ABD pazarında özel markaların karlılığının, üretici markalarından %20-30 fazla olduğunu ileri sürmektedir. Grant ve Schlesinger (1995;59) de her satın almada tüketicilerin iki üretici markası yerine iki özel marka almaya ikna etmenin karlılığı % 55 artırdığını ileri sürmekte, Fransız perakendeci Intermarche ise üretici markalarının çok düşük yada negatif kar marjıyla satıldığını bu nedenle bu ürünlerin pazar payını sınırlayıcı önlemler olarak tüketicileri özel markaya teşvik ettiklerini ifade etmektedir (AGB/Euorpanel 1992;187, Steenkamp ve Dekimpe, 1997;919). Aynı şekilde Shaw vd (1992;133) de özel markaların karlılığının daha yüksek olduğunu ileri sürmektedirler.

Ancak literatürde güçlü markalardan daha yüksek pazar payı elde etmiş özel markaların bile satışının üretici markalarına oranla daha az karlı olduğu yolunda bulgular da bulunmaktadır. Örneğin Price Waterhouse firmasının yaptığı çalışmada tüm maliyet unsurları dahil edildiğinde perakendeci açısından üretici markaların satışının özel markalardan daha karlı olduğunu tespit etmiştir. Bu durum Tablo 19'da görülmektedir.

Tabloda da görüldüğü gibi özel markaların brüt karlılığı daha yüksek olmasına karşın toplam kara katkısı daha düşük kalmaktadır. Aynı şekilde Mckinsey Quartely raporunda metrekep başına düşen karın özel markalarda üretici markalarından daha düşük olduğu belirtilmektedir (Gleimet, 1995;175).

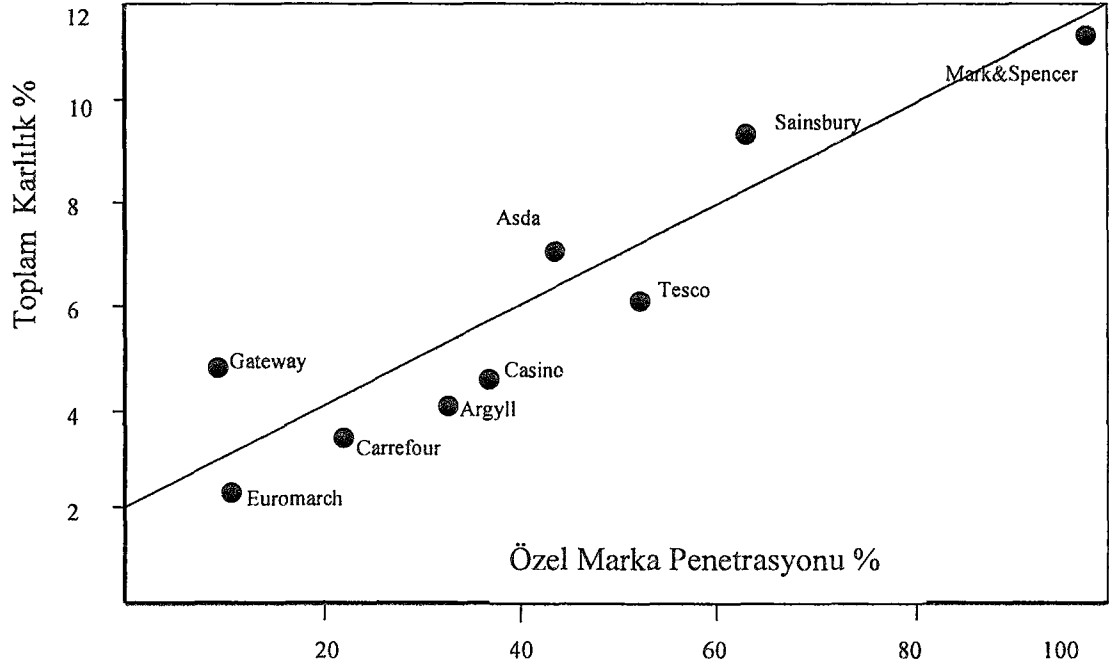
Tablo 19 Özel Marka ile Üretici Markaları Karlılık Analizi

	Özel Marka	Üretici Markası
	Satış %'si	Satış %'si
Brüt kar	28,8	11,6
Düzeltilmiş brüt kar	32,3	24,4
Mağaza çalışanı	(9,8)	(3,0)
Mağaza alanı/ekipmanı	(1,5)	(1,5)
Depolama elemanı	(4,9)	(0)
Taşıma	(3,6)	(0)
Faturalama	(0,02)	(0,03)
Geri dönüşüm maliyeti	(0,41)	(0,12)
Kara katkısı	12,7	19,7

Kaynak: Marcel Cortjens ve Rajiv Lal (2000) "Building Store Loyalty Through Store Brands" Journal of Marketing Research, Vol:37, August, s:283

Özel markalar tek başına değerlendirildiğinde karlılığa katkısının düşük görünmesine karşın uygulama verileri özel marka kullanımının artması ile perakendecinin toplam karlılığı arasında pozitif ilişki içinde olması ilginçtir. Şekil 2'de bu durum açıkça gösterilmiştir.

Tablo 19 ve Şekil 2 verileri birlikte değerlendirildiğinde ortaya çıkan paradoksu özel marka yoluyla perakendecinin artan gücü ve özel markaların perakendeci bağlılığını artırması açıklamaktadır. Özel markalar, üretici markalarına göre maliyet ve karlılık avantajına sahip olmasa bile özel marka kullanımının artışına paralel olarak artan bağlılık ve dağıtım kanalı gücü toplam karlılığını artırmaktadır (Cortjens ve Lal, 2000;283). Dolayısıyla özel markaların perakendeciye en önemli yararının bu iki unsur olduğu söylenebilir.



Şekil 2 Satış Yüzdelerine Göre Özel Marka Penetrasyonu ve Toplam Karlılık (1991 Verileri)

Kaynak: Marcel Cortjens ve Rajiv Lal (2000) "Building Store Loyalty Through Store Brands" Journal of Marketing Research, Vol:37, August, s:288

Bağlılık, tüketicinin kendisi için önemli olan bir üründen sürekli tatmin olmasının doğurduğu sonuç (Oliver, 1999;63) olarak tanımlandığına göre özel markaların tüketiciye sunduğu fiyat, değer, çeşit vb avantajlar yoluyla mağaza bağlılığı artacaktır. Bu nedenle bağlılığı artırma amacıyla çıkartılan bir özel markanın bu değer unsurlarını taşıması gereklidir.

Dağıtım kanalı gücü ise özel markaların en önemli stratejik yararlarından biridir. 1970'li yıllarda perakendecilerin özel marka üretmelerini stratejik açıdan açıklayan en önemli nedenler arasında rekabetin fiyat üzerinden yapılması ve perakendecilerin dağıtım kanalı içinde güç kazanma ve dağıtım kanalı yöneticisi olma arzuları sayılmaktadır (Hughes, 1996;2202). O yıllarda özel markaların birkaç istisna dışında basit paketlemeye sahip, düşük kaliteli ürünler olması, bu ürünlerin büyük üreticilerin fiyat artışlarına tepki olarak ortaya çıktığı görüşünü desteklemektedir.

Büyük ölçekli perakendeciliğin artması ve üreticilerin tüketicilere ulaşabilmesi için bu perakendecileri kullanmak zorunda kalması, perakendecinin pazarlık gücünü artırmaktadır. Bunlara ek olarak özel markaların varlığı ise özellikle güçlü markaların üzerinde önemli bir tehdit oluşturmakta ve bu tehdit nedeniyle perakendeciler fiyat ve tedarik açısından üreticilerden önemli tavizler alabilmektedir (Benedict ve Dekimpe, 1997;919). Dağıtım kanalında güç konusu ileride daha ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Tüm bu yararlarının yanında özel markaların üreticilerin boş bıraktıkları ürün hatlarını doldurması yada ürün hatlarında perakendecilere düzenleme imkanı vermesi nedeniyle perakendeciye pazar planlaması yapma faydası sağlamaktadır (Shaw vd, 1992;132). Bu fazla hizmet verilmeyen bazı özel pazar bölümlerini mağazaya çekmek amacıyla da kullanılabilir. Örneğin ABD’de bazı etnik grupların mağazaya çekilmesinde perakendecinin kendi markasını sıkça kullandığı görülmektedir. Bu ülkede İspanyollar daha çok fiyat yönlü (düşük fiyat eğilimli) tüketicilerdir ve özel etiket ürünleriyle kolayca mağazaya çekilebilmektedirler. (Buna karşın bu ülkede siyahların özel markalara eğilimlerinin düşük düzeyde olduğu bilinmektedir.) Bunun yanında perakendeciler kendi markalarını fiyata karşı duyarlı olan tüketici bölümünü çekmek amacıyla kullanmaktadırlar. Bu ürünlerin perakendecinin artan gücü sayesinde imalatçıdan düşük fiyatlarla satın alınma olanağı ve daha düşük değişken maliyetleri nedeniyle düşük fiyatlarla satılabilmelerinin mümkün olması ayrıca ulusal markalar için yapılan reklamlar ile mağazaya çekilen fiyata duyarlı müşterilerin bu markalara yönelmeleri özel etiket ürünlerinin karlı olarak rekabet edebilme şansı yaratan seçenekler olarak görülmelerine neden olmaktadır (Aksulu, 2002;124).

2.6. Üreticiler ve Özel Markalar

Özel markaların tüketiciye sunduğu yararlar, perakendecilerin dağıtım kanalında giderek daha fazla söz sahibi olmaları ve özel markalardan elde ettikleri yararlar giderek artan oranda üretici markalarına zarar vermektedir. Yapılan araştırmalarda markaların pazar payı sabit kalırken özel markaların uzun dönemli

büyüme eğiliminde olduğu saptanmıştır. Hoch vd'nin (2003;5) yaptığı araştırmada özel markaların ciddi başarılar kazandığı İngiltere'de en büyük üç üretici markasının satışlarında yıllık ortalama değişim oranının % -0,2 olmasına karşın özel markalarda bu oranın %1,12 olduğu tespit edilmiştir. Büyüme oranları her ülke için değişse bile bu özel markaların giderek üretici markalarından daha fazla pay alacağını gerçeğini değiştirmemektedir.

Üreticiler açısından özellikle büyük ölçekli perakendeciler zorlu rakiplerdir. Dağıtım ve raf alanlarını, ürün sergileme biçimlerini kontrol ederek üretici markalarının başarı yada başarısızlığını önemli ölçüde etkilerler. Perakendeciler genellikle kendi markalı ürünlerine, elde ettikleri faydaya bağlı olarak, daha fazla önem verirler. Bu nedenle üreticiler, pazarlamada ciddi bir rakip ile çalışmak durumundadırlar.

Ayrıca perakendecilerin üreticiler ile olan ilişkilerinin çok uyumlu olduğunu da söylemek zordur. Çünkü perakendecilerin özel marka siparişi verecekleri üretici sayısı genellikle fazladır ve perakendeciler daha iyi bir anlaşma yaptıklarında eski üreticilerini bırakabilmektedirler. Aynı şekilde böyle bir sipariş alınsa bile bunun üretici açısından çok karlı olduğunu, en azından kendi markalarından elde ettikleri karlılığı elde ettiklerini söylemek de zordur. Perakendeciye özel marka üretimi genellikle kar marjında azalma, üretici markalarının fiyat duyarlılığında artış, gizli bilgilerin paylaşımı ve bunların sonucunda perakendeciye olan bağımlılığın artması anlamına gelmektedir (Dunne, 1996;10).

Tüm bu dezavantajlarına rağmen üretici özel marka üretimine yönlendiren neden ve yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır.

2.6.1. Üreticilerin Özel Marka Üretme Nedenleri ve Yaklaşımları

Üreticilerin kendi markalarına zarar vermeleriyle sonuçlanan özel marka üretim nedenleri kuşkusuz çok çeşitli olabilmektedir. Ancak genel bir değerlendirme yapıldığında bunların çoğunun stratejik değil kısa vadeli amaçlara hizmet eden nedenler olduğu görüşü yaygındır (Dunne ve Narasimhan, 1999;44).

Literatürden elde edilen bulgulara göre özel marka üretme nedenleri ve buna ilişkin yaklaşımlar aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır.

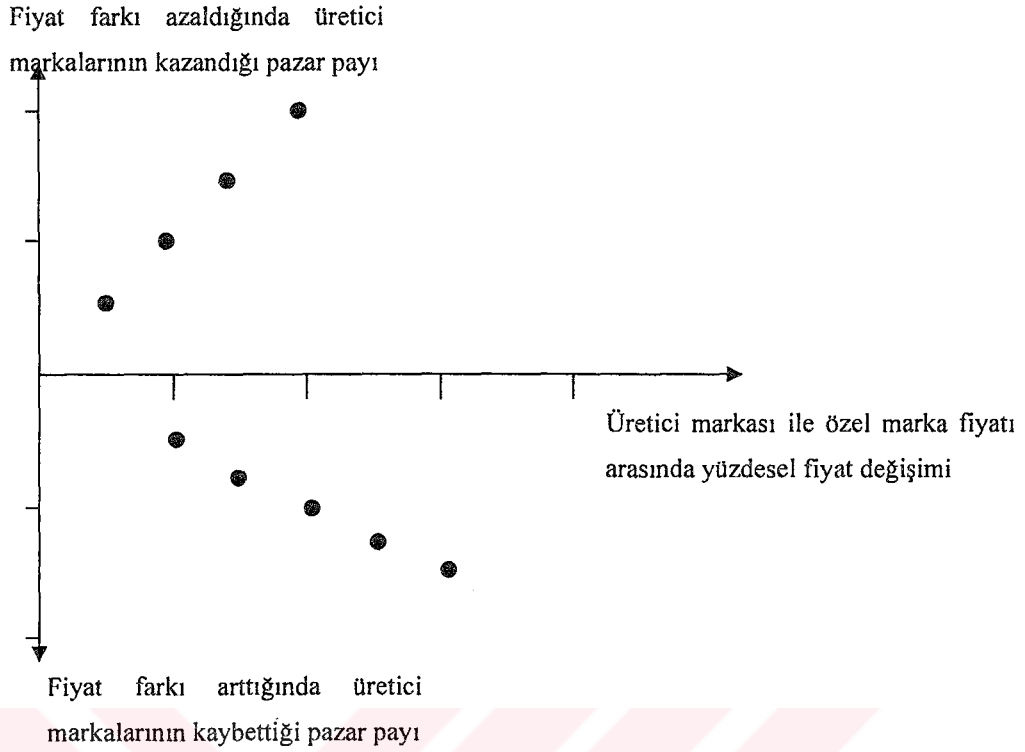
- a- Fiyat farklılaştırma / pazar bölümlenme
- b- Pazara Giriş Kolaylığı, Giriş Engeli Yaratma, ve Rekabet
- c- Kapasite ve Ölçek Ekonomisi Yaratma

Bu nedenler aşağıda ayrıntılı biçimde incelenmiştir.

2.6.1.1. Fiyat Farklılaştırma ve Pazar Bölümlenme

Fiyat farklılaştırma amacına yönelik olarak getirilen açıklamada, üretici markaları ve özel markalar arasındaki kalite ve imaj farkı nedeniyle üreticinin daha geniş bir alıcı kitlesine ulaşma olanağı elde ettiği ve üreticinin kendi markası üzerinde fiyat yükseltme açısından esneklik elde ettiği belirtilmektedir (Aksulu, 2002;117).

Burada üreticiye düşen görev pazarda rekabet eden markaların fiyat farklılıklarını devamlı olarak izlemek, fiyatların esneklik düzeyini ve fiyattaki değişimlere tüketicilerin ne tür tepki vereceklerini saptamaktır. Quelch ve Harding (1996;108) özel markaların fiyat esnekliğinin üretici markalarından iki kat az olduğunu, dolayısıyla özel marka ile üretici markası arasındaki fiyat farkı azaltıldığında, buradaki azalma kadar payın üretici markalarına kaydığını ifade etmiştir. Bunun tam tersi durumda, diğer bir ifadeyle aradaki fiyat farkının artırılması durumunda, artış oranının yarısı kadar pazar payı üretici markalarından özel markalara kaymaktadır. Bu durum Şekil 3’de gösterilmiştir.



Şekil 3 Yüzdesel Fiyat Değişimine Göre Üretici Markası-Özel Marka Pazar Paylarındaki Değişim

Kaynak: John Quelch ve David Harding (1996) "Brands Versus Private Label: Fighting to Win" Harvard Business Review, January-February, 108

Aksulu (2002;117) da benzer yaklaşımla hareket ederek özel marka üretimi yoluyla kazanılan esnekliği üreticinin toplam karını artıracaklarını ortaya koymuştur. Bu durum Tablo 20'de açıklanmıştır. Tabloya göre A üreticisi fiyat artışı yapmasına rağmen özel marka ürettiğinde, bunu üretmediği durumdan daha fazla kar sağlamaktadır.

Benzer bir açıklamada Wolinsky (1987) tarafından yapılmıştır. Makalede üreticilere neden hem kendi ürünlerini hem de özel marka ürettiklerini sormuş ve fiyat farklılaşmasını açıklamak üzere bir model önermiştir. Geliştirdiği duopolistik yatay uzay modelde üreticilerin özel marka ürettiklerinde dengede olacaklarını göstermiştir. Üreticiler, alıcılarını kendi markasını seçen ve bunun maliyetine katlanmayanlar olarak ayırırken, özel markalı ürünler yoluyla mevcut alıcılarını

korumak için rekabet etmektedirler. Burada özel marka alt pazarı iki üretici marka arasında tampon görevi yapmaktadır

Tablo 20 Özel Markalar Yoluyla Fiyat Farklılaştırma Yararı

Durum	Markalar	Birim Per. Fiyatı	Satışlar (MR TL)	Birim Kar Marjı	Kar
1	A	149	9000	0,12	1080
	B	149	5000	0,12	600
2	A (fiyat artırır)	159	7000	0,15	1050
	B	149	7000	0,12	840
3	A	159	6500	0,15	975
	Özel Marka	139	2500	0,06	150
	B	149	5000	0,15	750

Kaynak : İkbal Aksulu (2002) Dünyada ve Türkiye’de Perakendecilik ve Özel Markalar, İlkem Ofset, s:117

Ancak buraya kadar yapılan açıklamalar üretici markası ile özel marka arasında tüketiciler tarafından algılanabilir bir kalite farkı olduğu ve üreticinin düşük fiyat arayan tüketicilere özel marka sunularak hem üst hem alt pazar bölümünü ele geçireceği varsayımına dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle üretici burada markayı bir “marka farklılaştırma” unsuru olarak pazar penetrasyonunu ve toplam karı artırma amacıyla kullanmaktadır. Ancak bilindiği üzere marka farklılaştırma stratejisi ürünler arası kalite ve tip farklılıklarının olması durumunda kullanılabilir (Aytuğ, 1997;151, Özgül, 2000;79). Dolayısıyla yukarıda sunulan model ve açıklamalar, üreticinin düşük kaliteli yada kendi ürünlerinden farklı özel markalı ürünler ürettiği durumda geçerli olacaktır. Bir firmanın düşük kalite dolayısıyla artık olarak değerlendirdiği bir ürünü özel marka olarak satması yada bir deodorant firmasının ürün içeriğini farklılaştırarak daha az dayanıklı parfüm ve deodorant içeriklerini özel marka etiketiyle satması bu modellere örnek olabilir. Nitekim bazı firmalar kendi markalarının yüksek fiyatlı olmasını tüketicilerine kabul ettirebilmeleri açısından bu ürünlerinin olduğu ürün sınıflarında düşük fiyatlı özel marka üretmemekte, bu üretimleri farklı ürün sınıflarında yapmaktadırlar (Steiner, 2004;114). Ancak bu

model üreticinin yüksek kaliteli lider üretici markalarına yakın yada eşit fiyatla satılan bir özel marka üretme nedenini açıklama konusunda yeterli değildir (Dunne, 1996;13).

Wolinsky'ın öne sürdüğü modelde özel markaların tüketici algısı açısından iki farklı üretici markası arasında konumlanacağı varsayılmıştır. Ayrıca modelde perakendeciler pasif roledir ve üreticilerin stratejilerini etkilemediği varsayılmıştır. Ancak uygulamada özel marka teklifini ve üretimini perakendeci kontrol etmektedir ve çoğu durumda özel marka üreticisinin kendi markasının fiyatı özel marka fiyatı ve içeriği konusundaki kontrolü zayıftır.

Üreticilerin farklılaştırarak özel marka üretiminden yarar sağlama amacının etkinliğini azaltan bir diğer faktör de tüketici boyutuyla ilgilidir. Tüketici tercihi açısından fiyat, tek olmasa da en önemli karar alanlarından bir tanesidir ve ürünler arasında farklılığın olmadığı yada az olduğu durumlarda ise daha da öne çıkmaktadır. Ayrıca tüketiciler kendi gelir durumlarına hitap eden ürünler arasından seçim yapmaktadırlar. Blattberg ve Wisniewski'nin (1989;294) yaptığı araştırmada tüketicilerin temelde fiyat üzerinde dizildiği saptanmıştır. Buna göre düşük fiyatlı ürünler, diğer düşük fiyatlı ürünlere yapılan harcamaları, yüksek fiyatlı ürünler ise diğer yüksek fiyatlı ürünlere yapılan harcamaları ele geçirmeye eğilimlidir.

Tüketiciler modelde sunulan şekilde belli bir fiyat kategorisinde bulunan markaya bağlılık gösterdiklerinde fiyat farklılaşma amacına yönelik bir özel marka üretimi yararlı bir stratejidir. Ancak uygulamada tüketiciler özel marka-üretici markası kullananlar şeklinde ayrılması yukarıda açıklandığı üzere çok zordur. Bu zorluk özel marka kalitesinin artmasıyla daha da artacaktır. Ayrıca özel marka penetrasyonunun giderek artan bir grafiğe sahip olması da özel-üretici marka kullanıcılarının giderek birbirine benzedikleri yönünde önemli bir göstergedir (Dunne, 1996;18).

Sonuç olarak özel marka üretiminin fiyat farklılaştırma ve pazar bölümlenme amacına hizmet edebilmesi için özel ve üretici markası kullanıcılarının net olarak

ayrım lanmasını gerektirmektedir. Uygulamada böyle bir belirlemenin çok değişkenli yapısı nedeniyle ortaya çıkan zorluklar, özel markaların her durumda bu amaca hizmet edemeyeceğini göstermektedir.

2.6.1.2. Pazara Giriş Kolaylığı, Giriş Engeli Yaratma ve Rekabet

Giriş engeli yaratma, özel marka üretiminin diğer bir nedenidir. Burada üretici potansiyel rakiplerini pazardan uzak tutmak için özel marka üretmektedir. Ayrıca özel marka üretimi, pazara girmenin kolay ve risksiz bir yoludur (Aksulu, 2002;117). Perakendeci, ürünün başarısızlığı durumunda envanter tutmanın tüm riskini üzerine almakta ve ürünün dağıtımını garantilemektedir. Burada üreticinin belirsiz ticari promosyonlar, raf kiralari, dağıtım sorunlarıyla ilgilenmesi gerekmez.

Özel marka yoluyla pazarda başarı kazanmış ve büyümüş pek çok örnek vardır. Örneğin bu konuda her zaman adından söz edilen Cott Corp., Loblaw adlı perakendeciye ürettiği alkolüzü içecek ürünleriyle rekabetin yoğun olduğu ve belki de pazara girişin en zor olduğu bir pazar bölümünde 1993 yılında 0.30 pazar payı yakalamıştır (Dunne ve Narasimhan, 1999;45). Aynı şekilde Şifa Tabii Soda AŞ'de bu denli bir pazar başarısı yakalamamış olsa bile aynı sektörde bir KOBİ için küçümsenmeyecek bir başarı sağlamıştır.

Dunne (1996;19), Brander ve Eaton'un öne sürdüğü modele dayanarak incelediği Cott Corp. olayında, monopol bir firmanın birbirini ikame düzeyi düşük olan iki ürünü üretmeyi tercih edeceklerini ifade etmiştir. Duopol pazarda ise firmalar birbirlerini ikame etme düzeyine göre sıralanmış 4 ürün içinden seçim yapabilmektedir. Burada 1, 2'nin 3'de 4'ün yakın ikamesi olduğu ve A firmasının 1 ve 2, B firmasının 3 ve 4. ürünleri üretmek istemekte ancak pazarın karışık yapısı nedeniyle A firması 1 ve 3, B'nin ise 2 ve 4. ürünleri ürettiği varsayılmıştır. Monopol firma, mevcut ürüne minimum zararı vermesi açısından kendi ürününün en uzak ikamesi olan ürünü üretmeyi tercih edecektir. Duopol pazardaki firma ise yakın ikame eden ürünleri üretmesi durumunda fiyat üzerinde ve rekabette daha kazançlı

çıkacaktır. Ancak dışardan giriş tehdidinin olması, firmaların pazardaki rekabeti artırmalarını gerektirmektedir.

Burada düşük kaliteli bir özel marka, üretici markasının uzak ikamesi (4 ve 1. ürün), yüksek kaliteli özel marka ise orta kaliteli üretici markasının yakın ikamesi olarak görülmektedir. Modele göre monopol firma, ürününün uzak ikamesi olan düşük kaliteli bir özel marka çıkarmaya isteklidir. Diğer yandan duopol firmalar ise eğer pazarda önemli bir giriş engeli varsa yüksek kaliteli bir özel marka üretmeyi ve pazarı kendi aralarında paylaşmayı tercih edeceklerdir. Ancak giriş engelinin düşük olması durumunda ise duopol pazardaki firmalar düşük kaliteli özel marka üreterek rekabeti yoğunlaştırmayı tercih edeceklerdir.

Buraya kadar yapılan açıklamalara göre Dunne (1996;20) Cott Corp. olayında firmaların (Pepsi ve Coca-Cola) düşük ve orta kalite (2 ve 3.) ürünleri üreterek üçüncü bir firmanın pazara girişi engellenebilecekken bunu yapmayarak bu firmayı pazara sokmalarının nedenlerini teknoloji, bilgi ve zaman olarak belirtmiştir. Buna göre firmanın teknolojik avantajı varsa, mevcut firmaların bu girişi önleyecek zamanı yada mevcut firmaların girişi hakkında tam bir bilgiye sahip değillerse yeni firma pazara girebilir. Tüm bunlara ek olarak pazar stratejisi, marka değeri eklenebilir. Çünkü pazarda yer alan her iki firma da pazarda standardizasyon stratejisini benimsemişler ve ambalajlarındaki küçük farklılıklar dışında 100 yıldır ürünlerinde değişiklik yapmadan pazarlayarak büyük bir marka sermayesi yaratmışlardır. Bu durumda olan iki firmanın pazarda “düşük kaliteli özel marka üreticisi” olarak anılması sadece bir yada birkaç perakendecide değil tüm ülke pazarlarında olumsuz bir imaj yaratacaktır. Bu olumsuzlukların mevcut olduğu bir durumda pazara üçüncü bir firmanın girmesi marka sermayesini kaybetmekten daha iyidir.

Sonuç olarak özel marka üretimi yoluyla olsun yada olmasın ürün/fiyat çeşitliliği yaratma yeni firmaların pazara girişinde önemli bir engeldir. Ayrıca özel markalar pazara girişi kolaylaştıran da bir üretim stratejisidir. Bu yolla pazara girip güç kazanan firmanın diğer alanlara ve satış noktalarına atlaması daha kolay olmaktadır. Ancak bu yarar her durumda özel marka üretimini açıklayamamaktadır.

2.6.1.3. Kapasite ve Ölçek Ekonomisi Yaratma

Üreticiler açısından özel marka üretiminin genel değerlendirmesi yapıldığında, üreticilerin en önemli nedeninin atıl kapasiteyi doldurarak sabit maliyetleri düşürmek olduğu görülmektedir. Dunne (1996;34), üreticilerin özel marka üretiminin kısa vadeli amaçlarla kapasiteyi doldurmaya yönelik olduğunu, firmaların üretim yapmadıkları durumda boş kalan makinelerini doldurmak amacıyla gerçekleştirdiklerini ileri sürmüştür. Aynı şekilde Narasimhan ve Wilcox'da (1999;578) özel marka üretiminde perakendecinin stratejik bir rolü olduğunu, üreticilerin markalarıyla rekabet etmek amacıyla pek çok üreticiye ürettirebileceğini dolayısıyla özel marka üretiminde üreticinin stratejik bir rolünün olmadığını belirtmiştir.

Konuyla ilgili sınırlı bir literatür olsa bile üreticinin kendi markasının üretimini yavaşladığında kapasiteyi dolduran en önemli unsurdur. Sonuçta özel markalı ürünlerin toptan satış fiyatı üretici markasının altındadır. Karlılık açısından da aynı durum söz konusudur. Çünkü özel markalar ile ilgili yapılan müzakerelerde fiyat, yenilikçi ve özellikli ürünler hariç, maliyetin bir fonksiyonu olarak belirlenir. Dolayısıyla perakendeciye verilen fiyat çoğu durumda değişken maliyet esasına göre oluşturulur. Bu ise üretici açısından düşük karlılıkla sonuçlanmakta ve kapasite artışı sonucunda ek kar elde etme amacıyla üretilmesine neden olmaktadır.

Bowerox ve Cooper'a (1992;181) göre özel marka üretilmediği durumda, kullanılmayan kapasitenin maliyeti üreticinin kendi markasına yüklenir. Yüksek sabit maliyetlerle çalışan işletmeler bu maliyeti daha fazla ürüne dağıtmayacak ve kendi markasını daha rekabetçi yapabilmek için özel marka üretimine ihtiyaç duyacaktır.

Benzer şekilde McGoldrick (1984) bakkaliye ürünleri üreticilerinin kapasitelerini doldurabilmek için ciddi ölçüde ürün araştırma faaliyetine giriştiklerini ifade etmektedir. Ancak burada bir kısır döngü söz konusudur. Özel marka üretimiyle elde edilen yarar, birincil talep açısından üretici markalarının toplam

talebinin düşmesi ve üreticilerin atıl kapasitelerinin artmasıyla sonuçlanır. Bu ise üreticilerin özel marka siparişi alma konusunda daha fazla çaba sarf etmesine yol açmakta ve ortaya çıkan rekabet, fiyat ve kar marjlarının düşmesine, perakendecinin ise kar marjlarının artmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla perakendeci bu işten her durumda karlı çıkmaktadır.

Ekonomistlerin yaklaşımına göre sabit maliyetlerin daha fazla ürün arasında dağıtılması, birim maliyetleri düşürecektir. Buna göre ikinci ürünün ölçek yada fırsat ekonomisi bulunmaktadır. Dinler (93;169) ölçek ekonomilerini, üretim miktarındaki artış nedeniyle elde edilen tasarruflar olarak tanımlamıştır. Fırsat ekonomisi ise bir işletmede birkaç farklı ürünün eş zamanlı olarak üretilmesiyle elde edilen maliyet tasarruflarıdır. (Baumol vd, 1982;152). Buna göre mermer-mermer tozu, buğday-saman, koyun eti-yün üretimi fırsat ekonomisine örnek verilebilir. Bu genellikle üretim faktörlerinin iki ürün tarafından paylaşılması durumunda ortaya çıkmaktadır.

Fırsat ekonomisi, ölçek ekonomisi gibi özel marka üretimine uygulanabilir bir yaklaşımdır. Ancak özel ve üretici markaları genellikle aynı üretim sürecinin parçalarını kullanmaktadır. Eğer üreticinin atıl kapasitesi varsa, ürün formülasyonlarındaki benzerliğe bağlı olarak ürün işleme ve paketlemede özel marka ölçek yada fırsat ekonomisi yada her ikisini birden sağlayabilmektedir. Örneğin işlenmiş sebze sektöründe, özel marka üretimi Pillsbury Green Grant adlı üreticiye kendi markalı ürünlerinin kalite standardını sağlayamayan sap ve yapraklarını kullanma avantajı sağlamaktadır. Firma özel marka üretmediğinde, bu ürünler atıl olarak kalacaktır. Böyle düşük kaliteli özel marka üretim stratejisi daha çok fırsat ekonomisi tanımına uymaktadır. Fırsat ekonomisi elde edildiğinde özel marka ve üretici markası birbirinin tamamlayıcısı durumundadır (Dunne, 1996;36) Ancak Kristal Cola'nın kendi markasıyla aynı üretim hattını kullandığı ve aynı ürün özelliklerine sahip özel markalı meşrubat üretimi ise sabit maliyetleri düşürme etkisi nedeniyle ölçek ekonomisi kapsamına girmektedir. Sonuçta fırsat yada ölçek ekonomisi genel giderler ve sabit maliyetler bakımından olumlu etkiler yaratmaktadır.

Glemet ve Mira'ya (1993;94) göre her pazar koşuluna uygun tek bir strateji yoktur. Yazarlar kapasite doldurma amacını “ara strateji” olarak değerlendirerek, özel marka üretiminin kapasite doldurma amacıyla kullanılabilir olan ve üretici markasına minimum zarar veren bir strateji olduğu görüşündedirler. Davies (1990;101) özel marka stratejisine olasılık yaklaşımı getirmiştir. Burada ambalajlı ürün üreticileri tarafından uygulanabilecek farklı stratejiler karşılaştırılmış, bunları doğrudan tüketici karşısına çıkararak kanal kontrolünü elinde tutmak ve özel marka üretimi yaparak perakendecinin pazarlama gücüne güvenmek şeklinde ikiye ayırmıştır. İlk durumda üreticiler çekme sistemi prensiplerine uygun olarak tüketicilere yönelik tanıtım, reklam, promosyon, ürün yeniliği gibi stratejilere öncelik verirken ikinci durumda maliyetleri aşağı çekmeye çalışmaktadırlar. Kuşkusuz bu yaklaşımda her iki amacı birlikte gerçekleştirmek mümkündür. Diğer bir ifadeyle müşteri bağlılığını artırmaya yada marka geliştirmeye dönük bir strateji ile hareket eden firma, bu amacını kabul eden bir perakendecinin özel marka talebini de kabul edebilir. Sonuçta perakendeci de üreticinin müşterisidir ve istekleri dikkate alınmalıdır.

2.6.2. Özel Marka Üretim Nedenlerinin Değerlendirilmesi

Yukarıda açıklandığı üzere üreticiler açısından özel marka üretiminin pek çok stratejik ve taktik nedeni bulunmaktadır. Stratejik nedenler konusunda bazı yazarların eleştirileri bulunsa da özellikle monopol ve oligopol pazarda faaliyet gösteren büyük ölçekli firmaların özel marka üretiminin stratejik amaçlara da hizmet ettiği söylenebilir. Yapılan bu açıklamalara göre özel marka üretiminin nedenleri ayrıntılı olarak şu şekilde sıralanabilir.

- Fiyat farklılaştırmadan yararlanmak
- Pazar bölümlenmesi yoluyla pazar penetrasyonunu artırmak
- Satış güvencesine sahip olmak
- Pazara girişi kolaylaştırmak
- Pazara giriş engeli yaratmak
- Atıl kapasiteyi değerlendirmek

- Ek kar elde etmek
- Diğer markalarla rekabet etmek
- Pazarlama maliyetini düşürmek
- Satışların aylara göre dengelenmesini sağlamak
- Perakendecilerle yakın ilişki kurmak
- Perakendecilerin üretimini talep etmesi
- Perakendeciden ek yararlar elde etmek
- Perakende noktalarını kontrol etmek

Ancak sayılan nedenlerin üretici açısından avantaja dönüştürülmesi her durumda mümkün olamamaktadır. Örneğin fiyat farklılaştırması ve pazar bölümlenmesi yoluyla avantaj sağlama, firmanın pazar konumuna ve özel marka kalitesine bağlı olacaktır.

Satış güvencesi sağlanması da kısa dönemde elde edilebilir bir avantaj olmasına rağmen çoğu perakendecinin kanal gücünden yararlanarak üreticisini değiştirdiği çok sık rastlanılan bir durumdur. Dolayısıyla satışların dengelenmesi amacı da bu durumda tam ters bir etki göstererek, satışların düzensizleşmesine yol açabilecektir.

Özel marka üretimi yoluyla pazara giriş engeli yaratma da benzer tehlikelere sahiptir. Üreticiler avcı marka üretmek yerine, hem kendi markasına ve firma imajına zarar vermemesi hem de marka çıkarmanın en düşük maliyetli alternatifi olması bakımından özel marka üretebilecektir. Ancak bu yaklaşım yada amaç özel marka üretiminde, üreticinin stratejik bir rolü olduğu varsayımına dayanmaktadır. Gerçekte ise üretici pasif rodedir ve özel marka üretimi yoluyla pazarı kontrol altında tutma çok sınırlı durumlarda geçerlidir. Dolayısıyla perakende noktalarının kontrolü amacı da stratejik bir rolün varlığı (pazarda tek üretici olma, çok önemli bir rekabet avantajına sahip olma vs) halinde gerçekleştirilebilir.

Özel marka yoluyla diğer markalarla rekabet etme de üreticiye yarar sağlayabilir. Buna göre perakendeci, bu yolla diğer avcı markaların pazar payını almakta ve rekabeti artırarak potansiyel firmaların girişini önlemektedir. Ancak bu

varsayım düşük kaliteli özel marka üretildiği durumda geçerlidir. Gerçekte ise yüksek kaliteli özel markalar, lider markaların ciddi birer rakibidir ve üreticinin böyle bir özel markayı diğer markalarla rekabet etme amacıyla üretmesi kendi pazar payını azaltması anlamına gelebilecektir.

Bazı yazarlar açıkça kabul etmese de özel markaların perakendeci ile olan ilişkilerinin geliştirdiği de bir gerçektir. Özel marka üretimi, perakendecilere yapılan pazarlama faaliyetinin bir parçası olarak da görülebilir. Perakendeciler ilişkisel maliyet açısından özellikle üreticinin entegre bir pazarlama paketi sunması durumunda, her iki markayı da tek bir kaynaktan sağlamayı tercih etmektedirler (Davies, 1990;101). Bu durum, işlem maliyeti yaklaşımı açısından da geçerlidir. Bu yaklaşıma göre kritik önem taşıyan faaliyet üretim değil üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yöneten organizasyon yapıları olduğu vurgulanmaktadır. Yaklaşımın ana fikri firmaların ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmeye çalıştıklarıdır (Koçel, 2003;360). Buna göre perakendecilerin üretici tespiti, ön görüşme, pazarlık, sözleşme, ürün özelliklerini belirleme, maliyet ve üretim kontrolü gibi işlemlerin maliyetlerini minimize etmek bakımından özel markaları, markasını pazarladığı üreticiden tedarik etmeleri yararlı olacaktır.

Özel marka üretimi, uzun dönemli ilişkileri destekleyen belirli değerler yaratarak perakendecinin üretici ile olan ilişkiye yaptığı yatırımları artırma yolu olarak görülebilir. Bu yatırımlar, ileride ayrıntılarıyla açıklanacağı gibi perakendecinin üreticiye olan bağımlılığının artmasıyla sonuçlanmaktadır. Burada üreticinin perakendeciye ürün üreterek uzmanlığını artırması ve perakendecinin üreticiyi ikame etme olanağının azalması durumu yaratılabilmektedir. Böylece üretici, özel marka üretimi yoluyla müşterisi durumunda olan perakendecisinin tatmin düzeyini artırmakta bu ise perakendecinin üreticinin markalı ürünlerine daha fazla destek vermesiyle sonuçlanmaktadır.

Ancak özel markalar yoluyla her durumda ilişkisel yarar elde etmek mümkün olamamaktadır. Örneğin McGoldrick (1984;16) bakkaliye ürünlerinde mevcut olan

atıl kapasite sorunu nedeniyle marka siparişleri bir üreticiden diğerine kaydırılmakta olduğunu hatta perakendecinin farklı bölgelerdeki mağazaları için bile farklı üreticileri kullanabildiklerini dolayısıyla pek çok ürün sınıfında özel markalar için tedarikin bir sorun olmadığını ve perakendecinin özel marka fiyatını daha aşağıya çekme kabiliyetinin üreticileri birbirine düşürdüğünü ileri sürmektedir. Dolayısıyla özel marka yoluyla kurulan ilişki ancak perakendecinin isteğine bağlı olarak yarara dönüşebilmektedir.

Diğer bir üretim nedeni ise perakendecinin özel marka üretimini talep etmesidir. Perakendeciler üreticilere yarattığı satış hacmiyle orantılı bir güce sahiptir. Bu gücün fazla olması durumunda, üreticiden bu yönde bir talepte bulunması mümkündür. Bu ısrar, projelenecek ürünü üretebilecek olan üreticilerin sayısı ile ters orantılı olarak değişmektedir. Diğer bir ifadeyle ileri teknoloji ve kalite standardı gerektiren bir özel markalı ürünü üretebilecek az sayıda firmanın olması, perakendecinin bu üreticilere ürün üretirme konusundaki baskını artıracaktır. Bu durumda ise üretici, perakendeciden elde ettiği faydaya bağlı olarak ya özel marka üretecek ya da perakendecinin satış desteğini azaltmasını kabul etmek zorunda kalacaktır.

Özel marka üretiminin en önemli nedeni olarak vurgulanan atıl kapasite kullanımı ise kısa dönemde üreticiye yararlı olabilmektedir. Bu nedenle atıl kapasiteden yararlanmayla elde edilecek fayda uzun dönemli maliyetler dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Çünkü özel markaların üreticiler için uzun dönem maliyetleri çok ağır olabilmektedir (Dunne, 1996;38). Quelch ve Harding (1996;103) bu durumu “özel markaların narkotik etkisi” olarak açıklamaktadır. Buna göre firmalar atıl kapasiteden yararlanma, pazarlama ve dağıtım maliyetlerini düşürme amacıyla özel marka üretimine başlamakta ve kısa dönemli yararlar elde etmektedirler. Ancak bir süre sonra artan özel marka siparişleri firmanın kendi markasının yönetimini zorlaştırmakta ve firma kaynaklarını özel marka üretimine kaydırmak zorunda kalmaktadır. Bu hem kendi markasının zayıflamasına hem de satış ve pazar payının zayıflamasına neden olmaktadır.

Son olarak ise üreticilerin “biz üretmezsek başkaları üretecek” yaklaşımıyla özel marka üretimine başladıkları görülmektedir. Özel markalar sonuç itibariyle pazarda üretici markalarına zarar veren ürünlerdir. Ancak bu zararı önleme yolu üretmemek değildir. Çünkü A firması kendi markasına zarar vereceği düşüncesiyle özel marka üretimini ret ederse bunu başka bir rakip firma üretecektir. Bu durumda A firmasının markası yine aynı zararı görecektir ancak firma özel marka üretiminin sağlayabileceği yararların hiçbirine sahip olamayacaktır. Dolayısıyla üretimi ret ederek özel marka gelişiminin engellenmesi firmanın ancak pazarda monopol gücüne sahip olmasıyla mümkün olabilecektir.

Sonuç olarak özel markalı ürünler özellikle fiyat yönlü rekabeti artırarak çift yönlü tüketici yararı sağlamaktadır. Bunlardan ilki tüketicinin uygun kalite düzeyini düşük fiyatla alabileceği ürünlerin pazara sunulması diğeri ise özel markaların yarattığı veya artırdığı rekabet nedeniyle üretici markalı ürünlerin fiyatlarının düşürmesidir. Özel markalar bu tüketici yararlarını sağlarken, perakendeci her durumda karlı çıkmakta, üretici ise ancak belli durumlarda yarar sağlamaktadır. Özel markaların üretici markaları üzerindeki etkileri aşağıda incelenmiştir.

2.6.3. Özel Markaların Üretici ve Üretici Markaları Üzerindeki Etkileri

Özel marka kullanımının ve pazar payının artması birincil talep değişmediği sürece üretici markalarına zarar vereceği yada üretici markalarına olan toplam talebi azaltacağı açıktır. Dolayısıyla özel marka gelişimi sürekli olarak üretici markalarının aleyhine olmakta ve özel marka-üretici markası rekabeti giderek artmaktadır. Bu nedenle özel marka üreticisi olsun yada olmasın her üretici az yada çok bu gelişiminden zarar görmektedir. Özel markaların üretici markaları üzerindeki etkileri beş başlıkta incelenebilir. Bunlar;

- a- Fiyat azaltıcı etkileri
- b- Haksız rekabet yaratma etkileri
- c- Kanal gücünü azaltma etkileri
- d- Maliyet artırıcı etkiler
- e- Marka bağlılığını azaltıcı etkiler

Bu etkiler aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

2.6.3.1. Fiyat Azaltıcı Etkileri

Özel marka penetrasyonu henüz çok ciddi boyutlara ulaşmadığı için Türkiye’de henüz etkisi çok geniş hissedilmese de bu oranın %20-40 düzeylerinde olduğu gelişmiş batı ülkelerinde özel markalar sürekli olarak pazardaki önemli üreticileri fiyat düşürmeye zorlamaktadır. Özel markaların üretici markası fiyatına etkisi iki yönde olabilmektedir. Özel markalar bir yandan üretici markalarını fiyat yönlü rekabete zorlarken diğer yandan ürün sınıfında özel marka olmasa bile potansiyel bir giriş tehdidi oluşturması üretici markalarının fiyatlarını düşük tutmaya zorlamaktadır. Örneğin Borden’in (1942) 1939 yılında yaptığı çalışmada özel markaların hem rakip hem de tehdit olması nedeniyle üretici markalarının karlılığını düşürdüğünü saptamıştır. Aynı şekilde Steiner (1993;732) büyük krizin olduğu 1930’lu yıllarda pazar kaybeden lider lastik üreticilerinin perakendecilere düşük fiyata kendi markalı ürünlerinin kalitesinde lastik ürettiğini saptamıştır. Bu gibi durumlar ise tüm markalarda liste fiyatlarının aşağıya çekilmesi gibi bir zorunluluk ortaya çıkarmaktadır.

Her ne kadar her zaman doğru bir rekabet stratejisi olmasa da üreticilerin, özel marka rekabetinde kısa dönemde verdikleri ilk tepkinin fiyat düşürme olduğu gerçektir. Örneğin Sainsbury 1994 yılında pazara sunduğu “Classic Cola” nın Coca-Cola’ya oranla % 28 düşük fiyatla kısa sürede başarıya ulaşması karşısında Coca-Cola fiyatını indirmiş ancak bu durum Clasic Cola’nın mağaza satışlarını %65’e, İngiliz kola pazarının ise %15’ine ulaşmasını engelleyememiştir. Aynı şekilde lider sigara üreticisi Philip Morris’in özel marka rekabeti nedeniyle 1993 yılında fiyatlarını indirdiğini ilan etmesi, firmanın pazar değerinde 14 milyar \$’lık ciddi bir düşüşe neden olmuştur (Quelch ve Harding, 1996;100). Procter&Gamble’da özel markalarla rekabet edebilmek için lider çocuk bezi markası olan Pampers’in fiyatını 1992-93 yıllarında üç kez, 1993 yılında ise ikinci markası olan Luv’un fiyatını %16 düşürmüş buna rağmen çocuk bezi pazarındaki özel marka satışlarını 1988-92 yılları

arasında %14.1'den %20.4'e çıkmasını engelleyememiştir (Steiner, 2004;115, Advertising Age, 1993;43).

Bu örnekleri artırmak mümkündür ancak gerçek değişmemektedir. Gerçek olan üreticilerin fiyat düşürmelerine karşın özel marka gelişimini engelleyememeleridir. Bu gelişimin fiyat rekabetine olan etkileri de incelenmeye değer bir konudur. Yapılan pek çok çalışmada fiyatın üretici ve özel marka açısından etkilerinin asimetrik olduğu, üretici markalarında yapılan fiyat indiriminin özel markalara verdiği zarar, özel markalarda yapılan fiyat indiriminin üreticilere verdiği zarardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir. (Blattberg ve Wisniewski, 1989, Sethuraman 1996, Cotterill ve Putsis, 2000). Ayrıca lider bir üretici markası fiyatını artırdığında katlanacağı satış kaybı, özel markaların fiyat artırımında katlanacağı satış kaybından daha azdır (Steiner, 2004;116). Dhar ve Hoch'un (1997;223) 34 gıda ürününü kapsayan çalışmasında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre özel-üretici markaları arasındaki %10'luk fiyat farklılığı özel markaların pazar payında % 0.8'lik bir değişme meydana getirmektedir.

Kuşkusuz fiyat indiriminin olası sonuçları her ürün kategorisinde aynı değildir. Bu sonuçlar fiyat esnekliğine bağlı olarak değişmektedir. Üretici markalarının fiyat esnekliği, ürün sınıfına göre değişse de genel olarak özel markalardan yüksektir. Ancak bu durum özel markaların, üreticilerin fiyat düşürmelerine neden olduğu gerçeğini ortadan kaldırmamaktadır.

2.6.3.2. Haksız Rekabet Yaratma Etkileri

Özel markalar yapıları gereği çoğu zaman başarılı ürünlerin taklitleridirler. Çünkü bu ürünler perakendecilerin düşük fiyatlı alternatif yaratma ihtiyacına yönelik olarak üreticilere ürettirilir ve birkaç istisna dışında ürün özellikleri üretici markalarına benzemektedir. Bu durum da markalı ürün üreten üreticilerin ürünlerine ayırt edici unsurlar yaratabilmek için ciddi ar-ge bütçeleri ayıran, risk alan üreticileri zor durumda bırakmaktadır. Çünkü perakendeciler bu ürünleri kolaylıkla taklit edebilmektedir. Örneğin General Mills adlı hamburger üreticisinin 1971 yılında

çıkardığı yeni ürününün özel markalı taklitlerinin piyasaya sunulması 120 gün sürmüştür (Steiner, 2004;118). Buna göre özel markalı ürünlerin taklit yeteneğinin yüksek olduğu söylenebilir. Soruna ilişkin olarak ABD’de özel markalar aleyhine açılmış pek çok dava bulunmaktadır. Bununla birlikte özel markalar ile ilgili iddiaların sadece ambalaj düzeyinde kalması nedeniyle açılan davalar özel markalar lehine sonuçlanmaktadır (Aksulu, 2002;121).

Burada belirtilmesi gereken diğer bir nokta da özel markaların başarısının taklit yeteneğine değil kalite düzeyine bağlı olduğudur. Hoch ve Banerji’nin (1993;64.) yaptığı araştırmada başarının kalite düzeyinin yüksekliği ve özel markalı ürünler arasındaki kalite farklılığının düşük olmasıyla daha fazla ilgili olduğu tespit edilmiştir.

2.6.3.3. Kanal Gücünü Azaltıcı Etkiler

Bu çalışmanın ana konularından biri olan dağıtım kanalı gücünün özel markalar ve perakendecilikteki gelişmeye bağlı olarak perakendecilere geçmekte olduğu bilinen bir olgudur. Üreticinin az sayıda olan büyük miktarlı siparişlere bağımlılığının artması, özel markaların raf alanlarını işgal etmesi, düşen pazar payı nedeniyle üreticinin fiyat kırmak zorunda kalması ve ürün satışı için perakendeci taleplerine boyun eğmek zorunda kalması kanal gücünün perakendeciye geçmesini sağlamakta, özel markalar da bu geçiş sürecinde ciddi bir rol üstlenmektedir. Bu konu ileride ayrıntılarıyla incelenmiştir.

2.6.3.4. Maliyet Artırıcı Etkiler

Ulusal marka tüketicilerinin daha talepkar ve zor tatmin edilen bir yapısının olduğu bilinen bir gerçektir. Bu nedenle markalı ürünlerde rekabet avantajı ancak kalitenin sürekli olarak yükseltilmesi, yoğun reklam desteği, yenilikçi uygulamalar, yaratıcı ve estetik tasarımlar yoluyla farklılaştırılmış imaj sayesinde elde edilebilir. (Baltas, 2001). Bunların sağlanabilmesi için yoğun kalite gelişimi, ar-ge ve reklam harcamalarında bulunması gerekir. Çoğu kez fiyat düşürmenin olumlu olmadığı

örnekleri dikkate alınacak olursa ulusal markaların rekabetçi gücünün ürün geliştirme ve reklam ile arttırılabileceği sonucuna varılabilir. Bu ise, üreticilerin yüksek üretim ve pazarlama maliyetlerine katlanmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır (Aksulu, 2002;121).

2.6.3.5. Marka Bağlılığını Azaltıcı Etkiler

Özel marka-üretici markası rekabetinde fiyat avantajına sahip özel markalara karşı üretici markalarının en önemli kozu yoğun iletişim yatırımları nedeniyle marka bağlılığı yaratabilmeleridir. Ürün sınıfları incelendiğinde yoğun reklamı yapılan ürün kategorilerinde özel marka paylarının düşük olduğu (Steiner, 2004;118) ve bu nedenle perakendecilerin bu ürün sınıflarında özel marka çıkarmaya çok istekli olmadığı (Borden, 1942;594) saptanmıştır. Diğer araştırmalarda da reklam yoğunluğu ile özel marka pazar payı arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Parker ve Conner, 1978, Hoch ve Banerji, 1993, Dhar ve Hoch, 1997, Scott Morton ve Zettelmeyer, 2001).

Üretici markalarının bağlılığını korumak ciddi iletişim yatırımları yapmak zorunda kalmaları bir yandan maliyetleri artırırken diğer yandan da bazı tüketici ve ürün gruplarında yarar sağlamaktadır. Fiyat yönelimli, tüketim miktarı yüksek olan dar ve orta gelirli, karşılaştırma yaparak satın alan tüketici gruplarında özel markalar, üretici markalarının bağlılığını kırmaktadır. Nitekim Burton'un (1998) yaptığı araştırmada 1976 yılında tüketicilerin ulusal markalara bağlılık oranı % 76 saptanmışken 1993 yılında bu oran % 23 olarak saptanmıştır. Kuşkusuz iki oran arasındaki farklılığın sadece özel markaların büyümesinden kaynaklandığını iddia etmek yanlıştır. Bunun rekabet ve ürün artışı, tüketicilerin daha rasyonel davranması, çoklu bağlılık yönelimlerinin artması gibi nedenleri de bulunabilir. Ancak bu düşüşte özel markaların önemli bir etkiye sahip olmadığı da düşünülemez.

2.6.4. KOBİ'lerde Özel Marka Üretim Kararı

Özel markaların tüm zararlı etkilerine karşın, daha önce de belirtildiği gibi bu ürünler günümüz perakendecilik düzeyindeki rekabetin bir gerçeğidir. Dolayısıyla firmaların vermeleri gereken ana stratejik karar özel marka üretimi noktasındadır. Bu karar yukarıda açıklanan zararlı etkilerden kaçınarak maksimum fayda elde edilemeyeceğine yönelik detaylı analizleri içermektedir. Sonuçta özel marka üretimi özellikle gelişmiş ülkelerde firmaların kullandığı yaygın bir stratejidir. Glemet ve Mira (1993;4) bu temel sorunu araştırmış ve firmaların özel marka üretimindeki amaçlarını ve bunların çevresel özelliklerini incelemişlerdir. Bunlar Tablo 21'de açıklanmıştır.

Tablo 21 Özel Marka Stratejileri

Strateji	Gerekeçesi	Çevresel Özellikler
Üretmeme	Özel marka üretimi gereksizdir. (Marka lideri)	Ürün farklılığının yüksek olduğu güçlü markalar olan ve teknolojik avantajların korunabildiği pazarlar
Kapasite doldurma	Özel marka kapasiteyi doldurmak için fırsatçı amaçlarla kullanılırlar	
Pazar kontrolü	Markalı üreticiler özel markaları uzun dönemli olarak üretirler	Ürün farklılığının az olduğu markalı ürünlerin payının yüksek olduğu pazar bölümlerinde
Rekabet aracı	Lider markayı taklit eden özel markalar liderden pay almak ve kar elde etmek amacıyla üretirler	
Ana faaliyet konusu	Gelir ve yönetsel açıdan temel odak özel markadır	Özel marka uzun dönemde bazı rekabet avantajı kaynaklarına sahip olan markasız pazarlar
Sadece özel marka üretme	Özel marka üreticisi pazarda maliyet lideridir	

Kaynak : Francois Glemet, Rafael Mira (1993) "The Brand's Leader Dilemma" McKinsey Quartely, No:2, s:4

Buna göre güçlü markaları olan ve farklılaşmanın yüksek olduğu pazarlarda özel marka üretimi üreticilere önemli faydalar kazandırmazken, yine markalı ürünlerin etkin olduğu ancak ürün farklılığının düşük olduğu pazarlarda özel marka üretimi yararlı bir strateji olmaktadır. Bu yarar firmanın özel marka stratejisine ve

yaklaşımına bağlı olarak değişirken, bu üretimin kısa ve uzun dönemli yönetimi önem kazanmaktadır. Örneğin perakendecilerin fırsatçı davrandığı ve kısa dönemli sözleşmelerin bulunduğu bir pazarda özel markanın ana faaliyet konusu olması uzun dönemde firmada ciddi kapasite kullanım sorunları yaratabilecekken, bu durumun söz konusu olmadığı yada firmanın önemli bir maliyet avantajının bulunduğu bir durumda özel marka üretimi firmaya önemli yararlar kazandırmaktadır.

Randal (1994) ise konuya farklı bir yaklaşım getirmiş ve markalı ürün üreticilerinin özel marka üretip üretmeme sorusuna yönelik yaklaşımlarını belirleyebileceği beş basamaklı bir liste geliştirmiştir. Bunlar;

- Bir seçeneğimiz var mı? : Bu soruya cevap verebilmek için üreticinin marka portföyünü analiz etmesi gereklidir.
- Kapasite durumumuz nedir? : Burada üreticinin özel marka üretimine olanak verecek atıl kapasite ve bunun yanında pazara girişteki düşük finansal ve teknolojik engelleri görebilmesi için kendisinin ve sektörün kapasite durumunu değerlendirmelidir.
- Firma kültürü ve misyonu nedir? : Bazı firmalar eğitimleri ve geçmişleri nedeniyle özel marka üretimini kabullenemezler.
- Özel marka yapmak için gerekli yeteneğimiz var mı?: Üreticiler için özel marka üretmek kendi markalarını üretmelerinden farklı yetenek, öncelik ve yöneticiler gerektirebilir. Bunlardan en önemlisi maliyet avantajı, kullanılan teknolojinin farklı bir markaya uyarlanabilirliğidir. Bu yüzden gerekli kapasite olsa bile özel marka üretiminin karlı olacağı soru işaretidir.
- Yaparsak ne ve kimin için yapacağız?: Markalı ürün üreticileri için ilk karar alanı özel markanın tek bir, seçilmiş bir kaç tane veya her perakendeciye mi üretileceği noktasındadır. İkinci karar alanı ise bunların toptancı veya peşin öde ve kendin taşı (cash&carry) grubu veya özel marka siparişi veren bir gönüllü grup mu olacaktır. Üçüncüsü mevcut markalar ile benzer olup olmayacaktır. Bu benzerlik firma markasıyla aynı ürün grubunda yada farklı yada tamamen yeni bir ürün üretme noktasında değerlendirilebilmektedir.

Randal'ın değerlendirmesinde özel marka üretim kararı verildikten sonra en kritik konu üretilecek ürünün firmanın ürünlerine olan benzerliğidir. Firma markasının tanınmışlığına bağlı olarak bu benzerlik uzun dönemde zararlı olabilmektedir. Çünkü aynı ürünü farklı ambalajlarla sunan bir firmanın aradaki fiyat farkını tüketiciye açıklaması zor olacaktır.

Özel marka üretim kararı KOBİ'ler açısından değerlendirildiğinde ise daha farklı bir görünüm ortaya çıkmaktadır. Kuşkusuz yukarıda yapılan belirlemeler KOBİ'ler için de geçerlidir. Ancak Türkiye'deki KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun pazarda belirli bir yere sahip olmuş, güçlü bir dağıtım ve iletişim yatırımlarıyla desteklenen bir markası bulunmamaktadır. Dolayısıyla yukarıda özel marka üretimine yönelik olarak getirilen eleştirilerin büyük çoğunluğu KOBİ'ler için geçerli değildir. Bunun aksine özel markaların KOBİ'ler için ek bazı yararları da bulunmaktadır. Dolayısıyla KOBİ'ler özel markaların sakıncalı olduğu belirtilen zararlı etkilerine daha az maruz kaldığı buna karşın büyük işletmelere göre daha farklı avantajlar elde edebildiği söylenebilir.

Bu farklı avantajlar özel markaların KOBİ'ler için bir eğitim ve geliştirme işlevi ile açıklanabilir. Bilindiği üzere özel markalar perakendecilerin sorumluluğunda üretilen ve satılan ürünlerdir. Perakendecinin gerek tüketiciye gerekse yasalara karşı sahip olduğu sorumluluk dolayısıyla üreticilerden pek çok konuda yüksek standartlar beklemesine neden olmaktadır. Ürünün belirlenen standartlara göre, hijyen ve çevre kurallarına uygun olarak, tüketici sağlık ve güvenliğine zarar vermeyecek şekilde üretilme sorumluluğu perakendecinin öncelik verdiği konular arasındadır. Örneğin bir tüketici tükettiği özel markalı bir süttten zehirlendiği gerekçesiyle üreticiye değil markanın sahibi olan İzmirli bir perakendeciye dava açmıştır. Dolayısıyla perakendeciler özel markalı ürünlerinde pek çok haklı beklentisi bulunmaktadır. Özel marka üreticisi olacak KOBİ'ler de bu beklentileri karşılayabilecek işletmeler olması gereklidir. Bu nedenle pek çok perakendeci belirledikleri üretici adaylarıyla pek çok görüşme yapmakta ve standartlar getirmektedir. Bu standartlara uyma zorunluluğu ise KOBİ'lerin

kendilerini geliştirmeleri yönünde zorlayıcı bir baskı aracı olmakta ve sonunda ortaya daha iyi işleyen bir işletme yapısı çıkmaktadır. Örneğin özel marka siparişi almak isteyen bir KOBİ'den ilk istenen ürün maliyet analizidir. Bu isteği karşılamaya çalışan KOBİ'nin maliyet muhasebesi sistemini işletmeye yerleştirmesi, belge ve üretim akışını standardize etme çalışmaları yapması gereklidir. Benzer şekilde ürün özelliklerine yönelik yapılan ortak çalışmalarda da perakendecilerden değerli bilgiler alabilmekte, ürünlerini tüketici isteklerine uyumlaştırmaktadır. Perakendecinin önem verdiği en önemli beklenti olan fiyat konusunda ise üretici perakendeciye verdiği fiyatı rekabetçi bir düzeye çekebilmek için pek çok maliyet azaltma tekniği uygulamak zorunda kalmaktadır. Ayrıca verilen üretim süresine uyum sağlamak için yapılan planlama çalışmaları işletmeye belirli bir disiplin kazandırmakta, perakendecinin üreticiden talep ettiği kalite belgelerini (HACCP, TSE-ISO 9000, 14000 vb.) alabilmek için pek çok yönetim, üretim, finansman ve pazarlama süreçlerinde reorganizasyona gitmektedir. Dolayısıyla özel marka üretimi KOBİ'lere belirli bir iş disiplini kazandıran, işletmecilik yöntem ve esaslarına uymasını sağlayan geliştirici ve öğretici bir konu olarak da değerlendirilebilir. Özel marka üretim kararının verilmesinde yukarıdaki kriterlere ek olarak bu konunun ciddi biçimde ele alınması da gereklidir.

2.7. Özel Marka Üretiminde Üretici Perakendeci İlişkileri

Özel marka üretiminin üreticilere alternatif bir büyüme seçeneği oluşturması şüphesiz, üreticilerin bu ilişkiden tatminkar sonuçlar elde etmesine bağlı olacaktır. Yukarıda da belirtildiği gibi üretim ve pazarlama sorunları yaşayan KOBİ'lerin özel markalar yoluyla bu sorunlar kısmen de olsa aşabilmesi, perakendeciler ile kurulan iş ilişkisinin uzun dönemli, verimli ve karlı sonuçlar ortaya koymasıyla mümkündür. Dolayısıyla üreticilerin, bu üretim ilişkisinde perakendeciyle uzun dönemli çalışma isteğini uyandıracak bir ilişki içinde olması gerekmektedir.

Üreticinin uzun dönemli bir yaklaşımı hem perakendecinin hem de her iki tarafın çıktılarının uzun dönemde yararlı olacağı ihtimaline yönelik algısıdır (Kelley ve Thibaut, 1978; 35). Kısa dönemli yaklaşımda perakendeciler ve üreticiler bu zaman süresince elde edeceği yarar ve seçeneklerle ilgilenirler, uzun dönem

yaklaşımında ise hem mevcut süreçte hem de gelecekteki hedeflerine ulaşmaya odaklanmaktadırlar.

Uzun ve kısa dönemli yaklaşımlar arasındaki farklılık kanal üyelerince düzenlenen işletmeler arası değişim yapısıyla da açıklanabilir. Kısa dönemli yaklaşımda işletmeler bir işlemde elde ettikleri karlarını maksimize etmek için pazarda yaptıkları değişim işlemlerine güvenirken uzun dönemli yaklaşımda işletmeler birbirini izleyen birçok işlemde elde edecekleri yararları maksimize etmek için gerçekleştirdikleri ilişkisel değişimlere güvenmektedirler. İlişkisel değişimler, yatırım yapma, ilişkiye özel değerleri kullanma ve riski paylaşmayı gerektiren bütünsel bir sinerji yoluyla etkinlik kazandırmaktadır. Her iki yaklaşımda da nihai amaç kanal üyelerini kazanarak çıktıları maksimize etmektir (Ganesan, 1994;2)

Pazarlama literatüründe bazı araştırmacılar ilişkiselciliğin (relationalizm) özelliklerini belirlemeye çalışmışlardır. Noordewier vd'nin (1990) önerdiği bir özellik ilişkinin devam edeceği beklentisidir. Bu, alıcı ve satıcı arasında gelecekte kurulacak ilişkiye yönelik tahminleri kapsamaktadır. Bu tanımlamada karşı tarafla tek bir işleme dayalı ilişkilerde gelecek hakkındaki beklentilerin düşük olacağı, ilişkisel işlemlerde ise bu beklentilerin yüksek olacağı anlatılmaktadır.

Ancak burada belirtilmesi gereken üretici yada perakendecinin uzun dönemli yaklaşımı, ilişki süresinin uzunluğundan (longevity) farklı bir kavram olduğudur. Mevcut bir ilişkinin kalıcılığı kanal üyesinin uzun dönemli yaklaşımını etkilese bile tek başına uzun dönemli yaklaşım geliştirmeyi sağlayamaz (Ganesan, 1994;2). Diğer bir ifadeyle mevcut bir ilişkide özel marka üreticisinin perakendeciye karşı uzun dönemli yaklaşması ilişkinin süresinden çok ilişkideki bağlılık ve güven temeline göre değerlendirilmelidir. Sonuçta güven ve bağlılık temeline dayalı olmayan bir ilişkinin uzun süreli olması, tarafların yararlı sonuçlar elde ettiğini değil bir tarafın alternatif yoksunluğunu göstermektedir. Güven ve bağlılığın oluşması ise taraflar arasında etkin bir işbirliğinin varlığını göstermektedir. Bu anlamda tarafların işbirliği

düzeıı kurulan ilişkinin sağlamlığı ile ilgili önemli bilgiler elde edilmesini sağlayabilecektir.

En genel anlamda işbirliği, tarafların ortak bir amaca ulaşmak için gönüllü güç birliği oluşturmaları ve birlikte çalışmaları olarak tanımlanmaktadır (Ring ve Van De Ven, 1992;91). Burada önemli olan kavramlar ortak amaç ve gönüllüktür. İşletmelerin ortak bir amaç için bir araya gelmelerindeki temel sebep, kendi firmalarına ilişkin amaçlara daha kolay ulaşmak istemeleridir. Dolayısıyla işletmeleri işbirliğine sevk eden motivasyonel unsur, “ekonomik rasyonelizasyon” olarak tanımlanabilecek, uzun dönemde kendi bireysel amaçlarına ulaşma isteğidir (Kabadayı, 2002;29).

Smith vd’ye göre (1995;7) biçimsel ve biçimsel olmayan işbirliği olmak üzere iki tip işbirliği ilişkisinden bahsedilebilir. Biçimsel olmayan işbirliğinde tarafların katkıları sözleşme hükümlerinden çok davranışsal normlar tarafından belirlenmekte ve değişen durumlara adapte edilebilir düzenlemeleri kapsamaktadır. Biçimsel olmayan işbirliği mekanizmaları, üye davranışlarının biçimsel olmayan kültür ve sistemlerinden etkilenmektedir. Fakat işbirliği, sözleşme yükümlülükleri ve biçimsel olmayan kontrol yapıları ile de nitelendirilebilir. Biçimsel işbirliği ise sözleşme şartları, kontrol sistemleri gibi çerçevesi belirlenmiş bir işbirliği mekanizmasını anlatmaktadır.

Sonuçları bakımından değerlendirildiğinde, işbirliğinin işletmeler açısından en önemli sonucu yüksek performansa ulaşmayı sağlayan etkili bir koordinasyondur. İşbirliğinden kaynaklanan koordinasyon üzerinde yapılan çalışmalar, bunun işletme başarısını artıran önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin Japon firmalarının, ortakları ile bilgi paylaşımı, işler arasındaki koordinasyonu sağlama, tedarikçilerinin maliyetlerini azaltma ve kalite artışı konusunda yardım etme, ilişkileri sırasında güvene önem verme ve ilişkiye dönük belirli yatırımlar yapma konusunda diğer ülke firmalarına oranla daha iyi oldukları ortaya çıkmıştır. Bu firmalar iş ortakları ile beraber ilişkilerinin daha uzun süreli olmasına dikkat etmekte ve etkin olmayan ilişkilerden uzak durmaktadırlar. Ayrıca kanal ortakları ile

kurdukları ilişki de güvene ve bağlılık temeline oturmuş uzun dönemli ilişkiler kurma yoluna gitmektedirler (Kabadayı, 2002;31).

Dağıtım kanalı yapısı içersinde, üyelerin başarıya ulaşmaları ve uyumlu çalışmaları açısından etkin işbirliği anlayışı büyük önem arz etmektedir. İşbirliği içindeki firmalar bilgi ve tecrübelerini paylaşır, gerekli işbölümünü en etkin biçimde gerçekleştirir ve birbirlerini daha iyi anlar ve yardımcı olurlar. Böyle bir işbirliği ortamının gerçekleştirilebilmesi halinde bütün katılımcıların karlı çıktığı bir örgütsel yapılanma ortaya çıkacaktır. Burada işbirliği düzeyini etkileyen faktörler üç ana başlık altında incelenmiştir: ilişki faktörleri, sözleşme, iş ile ilgili faktörler. Aşağıda bu faktörler ayrıntılı olarak açıklanmış ve daha sonra özel marka üretimindeki önemi incelenmiştir.

2.7.1. İlişkisel Faktörler

İşletmeler arası iş ilişkilerinin yapılandırılmasında işbirliğinin önemli bir sonuç değişkeni olması ve diğer sonuç değişkenleri olan bağlılık, uzun dönemli ilişki, güven ve tatmin düzeyi arasında güçlü pozitif bağlantılar işbirliği üzerinde yapılan çalışmaları artırmıştır. Sayılan değişkenler literatürde ilişki faktörleri olarak gruplandırılmıştır (Ganesan 1994, Anderson ve Weitz, 1989,1992 , Dwyer vd, 1987, Kumar vd, 1995, Mohr ve Nevin, 1990).

2.7.1.1. Güven

Güven ilişkide bulunan partnere inanma istekliliği olarak tanımlanmaktadır (Moorman vd, 1992:315). Bu tanımın en önemli tarafı güvenin ilişkide bulunan kanal üyesinin uzmanlığı ve sağlamlığı hakkındaki bir inanç, duygu yada beklentisi olmasıdır. Kanal ilişkilerinde güvenin iki farklı yönü bulunmaktadır (Ganesan, 1994:3). Bunlar

- a- Perakendecinin görevini yapma konusundaki uzmanlığıyla ilgili kredibilitesi

- b- Yeni koşullar ortaya çıktığında perakendecinin üreticiye yararlı olma konusunda iyi niyet ve beklentiye sahip olması konusunda üreticinin inanç düzeyi ya da yardımseverlik.

Kanal üyesinin uzmanlık ve sağlamlığına dayanan güven, ilişkide bulunan partnerin objektif kredibilitesine odaklanmaktadır. Bu ise kanal üyesinin sözlü yada yazılı ifadelerine güvenme beklentisidir (Lindskold, 1978;773). Bu güven bölümü gözlemlenen davranışların kararlılığı, düzgünlüğü ve kontrolünü kapsamaktadır.

Yardımseverlik ise kanal üyesinin güdü ve niyetlerine odaklanmaktadır. Bu bölüm kanal üyesinin belirli davranıştan çok nitelik ve niyet özelliklerini kapsar (Rempel vd, 1985;98). Buna göre kendi yararları yanında perakendecinin elde edeceği yararları da önemseyen bir üretici, sadece kendi geleceğini düşünen bir üreticiden daha güvenilir bir üreticidir. Ancak şu da belirtilmelidir ki ikinci güven türü, objektif kredibilitesi düşük olan üreticilerde de bulunabilir. Üreticiler, rekabetçi talepler ve durumlar kendi kontrollerinde olmadığından söylediklerini yapmayabilirler. Diğer bir ifadeyle üreticinin davranışları yardımsever olarak algılandığında bu üretici perakendeci için daha güvenilirdir (Lindskold, 1978;774).

Bir perakendecinin alıcıya olan güveni perakendecinin uzun dönemli yaklaşımını üç şekilde etkilemektedir. Bunlar; (Ganesan, 1994:3)

- a- Üreticinin fırsatçı davranışlarından kaynaklanabilecek risk algısını azaltır.
b- Kısa dönemde olabilecek haksızlıkların, uzun dönemde çözümlenebileceğine ilişkin güveni artırır.
c- Değişim ilişkisinde işlem maliyetlerini düşürür.

Williamson'a göre (1981;549) işlem maliyetlerinin anlaşılması, organizasyon çalışmalarının merkezinde bulunmaktadır. İşlem maliyetleri her iki taraf için de tatmin edici anlaşmaya varma, anlaşmayı beklenmeyen durumlara uyarlama ve koşulları zorlama maliyetlerini kapsamaktadır. Rasyonellik sınırları ve bir sözleşmenin yazılma, müzakere etme ve uygulama maliyetleri nedeniyle uzun dönemli bir ilişkiyi kapsayan uygun bir sözleşme yapmak olanaksızdır. Bunun en iyi yolu her detayın olmadığı eksik sözleşme yapmaktır. Bu tip eksik sözleşmelerde

ilişkiyi kolayca kesebilmenin mümkün olmaması nedeniyle fırsatçı davranış tehlikesi daha fazladır. Ancak uzun dönemli ilişkide fırsatçı davranış tehlikesi her iki taraf arasında güven mevcutsa azaltılabilir yada yok edilebilir. Güvenli bir ilişkide eksik sözleşmenin anlamı beklenmeyen durumların her iki tarafın lehine olacak şekilde adapte edilmesine imkan sağlayan sözleşmedir. Bu nedenle güven olduğunda üretici ve perakendecinin ilişkiye özel yatırım yapma konusundaki inancı artar. Çünkü her iki taraf da karşı tarafın sahip olduğu gücü verilen sözlerden dönmek yada ortaya çıkan koşulları sadece kendi çıkarları için kullanmaktan çekineceğini bilmektedir.

Sonuç olarak kredibilite ve yardımseverlik uzun dönemli bir ilişkiyi aynı düzeyde etkilemektedir. Çünkü belirli güven davranışı ve niyetler fırsatçı davranışların neden olduğu riskleri azaltmak için gereklidir.

Özel marka üretimi kapsamında düşünülecek olursa temel soru büyük bir perakendecinin kendisinden daha küçük bir üreticiyle olan ilişkisinde güvenilir bir ilişki geliştirerek elde edeceği yararın kısa dönemli bir ilişkiden elde edeceği yararlarından daha fazla olup olmadığıdır. Diğer bir ifadeyle bu kapsamda güven sadece güzel bir fenomen midir? Kumar'ın (1996;98) yaptığı bir araştırmada üreticilerine güvenen perakendecilerin, güven düzeyi düşük olan perakendecilere göre satışlarının % 78 daha fazla olduğunu ve toplam performans açısından ise üreticisine güvenen perakendecilerin performansının % 11 daha iyi olduğunu tespit etmiştir.

Ayrıca güven başka yararlar da sağlamaktadır. Karşı tarafın olumsuz olarak değerlendireceği zorunlu olaylarla karşılaşıldığında güvenin varlığı ilişkiyi korumada önemli bir faktör halini alacaktır. Dağıtım kanallarında son yıllarda meydana gelen gelişmeler bu tür durumların oluşumunu hazırlamıştır. Örneğin büyük üreticilerin kategori kırıncıların dahil olduğu büyük perakendecilerle aktif ilişki geliştirmeye başlaması, üreticilerine bağlılığı olan ve rakiplerinden daha iyi fiyat ve dağıtım koşulları sunan geleneksel perakendecileri kızdırmıştır. Kumar'ın yaptığı araştırmada (1996;98) bu durumlarda üreticisine güvenen perakendecilerin, karşı tarafı anlamaya ve rekabet koşullarını suçlamaya, üreticinin ürününü raftan indirerek misilleme

yapmaya daha az eğilimli olduğu , güvenmeyen perakendecilerin ise sadece üreticiyi suçladığı tespit edilmiştir.

Güven üretici ve perakendeci için tüm potansiyeli kullanma imkanı vermektedir. Her iki taraf birbirine güvendiğinde gizli bilgileri rahatlıkla paylaşabilmekte ve birbirini anlamaya, bilgi sistemlerini kişiselleştirmeye, daha iyi hizmet vermek için personel ve kaynak ayırmaya daha fazla yatırım yapabilmektedir. Güvenen taraf, karşı tarafın davranışlarını izleme ihtiyacı duymaz, bu nedenle de izleme/denetim maliyetleri azalır ve kanal üyelerinin daha hızlı yol almalarını, daha pozitif konular üzerinde ortak çalışmalar yapmalarını sağlamaktadır.

2.7.1.2. Bağımlılık

İşletmeler arası ilişkilerde bağımlılık bir kanal üyesinin amaçlarına ulaşmak için diğer kanal üyesiyle olan iş ilişkisini devam ettirme ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır (Kumar vd, 1995:349). Genel olarak kanal üyeleri karşılıklı çıkarları devam ettiği sürece birbirleriyle olan ilişkilerini devam ettirme ihtiyacı ve çabası içinde olacaktırlar. Bu yönüyle bağımlılık her iki tarafın da ilişkiden elde ettiği yararlarla sahip olduğu alternatifler arasında yapılan bir karşılaştırma olarak tanımlanabilir (Anderson ve Narus, 1990:42). Bu tanıma göre genel olarak elde edilen yararların toplam kalitesi (ekonomik, sosyal ve teknik yönden) en iyi alternatif olan firmaya göre değerlendirilmektedir.

Heide ve John (1988:22) tarafların birbirine bağımlılığın şu durumlarda arttığını öne sürmüşlerdir:

- a- Bir tarafın diğerinden elde ettiği yararlar önemli, değerli ve değişim büyüklüğü fazla olduğunda
- b- Elde edilen yararlar diğer en iyi satıcıdan fazla olduğunda
- c- Bir tarafın değişim ilişkisi kurabileceği işletme sayısı çok az olduğunda.

Bağımlılık konusunun öncülerinden Emerson'a (1962;32) göre, bir kanal üyesinin birlikte çalıştığı diğer üyeye olan bağımlılığı, iş ilişkisi yoluyla elde edilen ekonomik değer (ekonomik önem) ve karşı firmanın ve ondan elde edilen toplam ekonomik değerın ikame edilebilme zorluğundan (ikame edilebilirlik) etkilenmektedir. Heide ve John (1988) ise bir kanal üyesinin diğerine olan bağımlılığının belirlenmesinde belirli bir iş ilişkisine özel olarak yapılan yatırımların da önemli olacağını öne sürmüştür.

Emerson'un sınıflamasında öne çıkan ekonomik önem, kanal üyelerinin karşılıklı birbirlerine verdikleri önem derecesidir. Eğer ortaklardan biri diğerinin, kendisinin gelecekteki performansı ve başarısı için önemli olduğunu düşünüyorsa, bağımlılık derecesi de o ölçüde fazla olacaktır. Ekonomik önem, çalışılan kanal üyesinin firma için büyük bir ekonomik getiri sağlaması, firmanın beklentilerini karşılaması yada bu beklentileri aşması yada diğer en iyi alternatif kanal üyesinden daha fazla ekonomik yarar sağlaması durumunda, çalışılan kanal üyesinin algılanan önemi artacak dolayısıyla firma bu iş ortağı kaybetmek istemeyecektir ve bağımlılığı artacaktır (Frazier, 1983;163).

İkame edilebilirlik ise mevcut kanal ortaklarının yerine konabilecek alternatif ortakları bulmada tarafların karşılaştığı zorlukları ifade etmektedir (Heide ve John, 1988;22, Yılmaz vd, 2002;183). Mevcut kanal üyesi ile iş ilişkisinin sona erdirilebilmesi için onun yerine geçecek alternatif ortakların bulunabilmesi gereklidir. Eğer her iki taraf için de bu alternatif mevcut değilse, karşılıklı bağımlılık derecesi o ölçüde yüksek olacaktır.

Özgün yatırımlar, mevcut iş ilişkisini desteklemek için gerekli olan, ilişkiye özel fiziksel ve beşeri varlıklardır. Eğer mevcut iş ilişkisi sona erecek olursa, bu yatırımların başka alanlarda ve başka ortaklarla kullanılması mümkün olmayacak, başka bir ifadeyle bu varlıkların hurda değeri oldukça düşük miktara karşılık gelecektir (Heide ve John, 1988;22, Yılmaz vd, 2002;183). Doğal olarak bu tür yatırımları yapan tarafın ilişkiyi bitirme maliyeti yükselerek diğer tarafa bağımlılığı artacaktır.

Ganesan (1994;5) kanal üyelerinin birbirlerine olan bağımlılık düzeylerini belirleyen bu üç faktörün dışında çevresel belirsizliğin de etkili olduğunu ileri sürmektedir. Belirsizlik, karar vericinin çevresel şartları kesin olarak tahminleyememesinden kaynaklanmaktadır (Pfeffer ve Salanick, 1978). Belirsizliğin farklı yönleri olan çevresel belirsizlik ve çevresel değişkenliğin kanal yapısı ve kanal üyelerinin davranışı üzerinde etkileri bulunmaktadır.

Değişim çevresel dalgalanmalara neden olmakta ve gelecekteki eğilimleri tahminleme zorluğunu ortaya çıkarmaktadır (Klein vd, 1990;197). Değişimin yüksek olduğu durumlarda tüm beklenmeyen gelişmelerin yazılı sözleşmelerle çözümü zor ve pahalı olmaktadır. Bu ise tarafların beklenmeyen durumlarla ilgili olarak sözleşme şartlarını kendi yararlarına uygun olacak şekilde yorumlamalarına neden olmaktadır. Bu tip fırsatçı davranışlardan kaçınmak için tarafların birbirleriyle uzun dönemli ilişkiler geliştirerek, ortaya çıkan beklenmeyen değişiklikleri karşılıklı yarar sağlayacak şekilde çözümlenmeleri gereklidir (John ve Weitz, 1988;122). Bu ise kanal üyelerinin birbirlerine olan bağımlılık düzeylerini geliştirmeleriyle mümkün olmaktadır. Dolayısıyla çevresel değişim hızının kanal üyelerinin birbirine olan bağımlılıklarını artırdığı söylenebilir (Ganesan, 1994;6).

Çevresel çeşitlilik, işletme çevresindeki belirsizlik düzeyini ifade etmektedir (Aldrich, 1979;85). Örneğin perakende sektöründe pek çok ürün, satıcı ve rakip mevcuttur. Burada pek çok farklı pazar bölümünde faaliyet gösteren bir firma da bilgi toplama ve her bir pazar bölümünde etkili stratejiler geliştirme konusunda zorluk çekebilmektedir. Çevredeki bu çeşitlilik, bu alanda faaliyet gösteren perakendecileri birçok kanal üyesiyle ilişki geliştirmeye sevk etmekte ve bu durum da firmanın ilişkilerinde daha esnek ve daha geçici ilişkiler kurma konusunda cesaretlendirmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak da ortaya çıkan ilişkilerde bağımlılık düzeyi düşük olmaktadır (Ganesan, 1994;6). Sonuç olarak çevresel çeşitlilik, işletmelerin kanal üyelerine olan bağımlılık düzeyini azaltan bir unsurdur.

Pazar dinamizminin yüksekliği ise alıcı organizasyon için belirsizlik ve risk yaratabilmektedir. Böyle bir çevrede bir tedarikçi ile yakın ilişki kurmak, gelecekteki gelişmeleri yönetmek bakımından önemlidir. Ancak bir perakendeciye bağlanmak, üretici açısından daha iyi bir alternatif söz konusu olduğunda, perakendeciye değiştirmenin maliyetini artıracak, hatta bazı durumlarda ise yapılan sözleşmeler nedeniyle de mümkün olmayacaktır (Cannon ve Perreault, 1999;444). Bu nedenle pazar dinamizminin risk ve yararları üretici-perakendeci arasındaki ilişkiyi etkileyecektir.

Pazar şartlarının hızlı değişiminden kaynaklanan belirsizlik gelecek ile ilgili olarak doğru kararların alınmasını zorlaştırmaktadır (Frazier ve Antia, 1995;323). Çevresel belirsizliğin az yada çok olması karar vericilerin olaylara bakış açıları, olayları algılama biçimleri ve yorumları üzerinde büyük etkiye sahip olacaktır. Örneğin talepte, alıcı tercihlerinde ve rekabette istikrarsızlık nedeniyle belirsizlik yüksek ise ulaşılan satış rakamları üreticiye istenilen ölçüde bilgi vermez. Bunun yanında koordinasyon çabaları, yüksek belirsizlik altında motivasyon görevini yeterince yerine getiremeyecektir, çünkü dağıtıcılar için neden sonuç belirsizliği yüksek olacak, bunun sebebi olarak da satış çabaları ve performansları arasındaki ilişkidен emin olmayacaklardır (Kabadayı, 2002;73). Ayrıca sektördeki belirsizliğin yüksekliği kanal üyelerinin ek yatırım yapmamaları sonucunu ortaya çıkartabilecektir (Celle ve Frazier, 1996;202).

Belirsizlik ve çevresel şartların hızlı değişmesi nedeniyle ortaya çıkan bulanık ortamdan ilişkiler kuşkusuz olumsuz yönde etkilenecektir. Ancak kanal üyelerinin etkin işbirliği ve geleceği planlama çabaları bu olumsuz durumu ortadan kaldırmaya yönelik önemli çabalardır.

2.7.1.3. Güç

Günümüzde gelişen özellikli mağazalar ve perakendecilikte yaşanan gelişmeler sonucu ortaya çıkan büyük perakendeciler, çok sayıda tüketiciyi kontrol altına almıştır. Eskiden perakendecileri baskı altına alan üreticiler, bugün mega

perakendecilere daha fazla ilgi göstermektedirler. Kuşkusuz bu ilginin temel nedeni büyük ölçekli perakendecilerin ellerinde bulundurduğu satış potansiyeli, dolayısıyla güç olmaktadır.

Çeşitli yönleriyle incelendiğinde güç kavramının farklı tanımları bulunmaktadır. Sosyal bilimlerde güç; genellikle bir kişiye aksi taktirde yapmayacağı bir şeyi yaptırma kabiliyetidir. Bir başka tanıma göre ise güç; bir kişi grup veya kuruluşun başka bir kişi veya kuruluşun davranışlarını etkileme yeteneği olarak tanımlanır (Narlı, 2003;31).

Faaliyet olarak kanaldaki güç kavramı; herhangi bir dağıtım düzeyinde bir kanal üyesinin, başka kanal üyelerinin stratejik karar değişkenlerini kontrol etme kabiliyeti olarak kabul edilir. Dağıtım kanallarında güç ise “ bir kanal üyesinin diğer kanal üyelerinin kararlarını etkileme veya değiştirme kabiliyeti” olarak tanımlanmaktadır (Robicheaux ve Ansary, 1987;100). Örneğin bir üretici, perakendecilerin fiyat, dağıtım gibi stratejik konulardaki kararlarını etkileyebildiği ölçüde perakendeci üzerinde güç sahibidir.

Güç uygulaması kanal üyelerinin aralarındaki işbirliğini sağlayan, işlevleri düzenleyen ve çıkabilecek çatışmaları denetim altında tutabilen bir araçtır. Kanal üyelerinin biri güç kullanmak suretiyle diğer kanal üyelerin kararlarını ve davranışlarını etkileyebilir. Bir kanal üyesinin teklif edilen yararlar veya kanaldaki rakiplerce yapılan tehditler yüzünden pozisyonundan vazgeçmesi, gücün kullanımını kapsamaktadır. Dağıtım kanallarındaki güç ilişkisinin incelenmesi gerek kanalın tümünün yönetilmesi, gerekse kanal üyelerinin davranışlarını etkilemesi nedeniyle giderek önemi artmaktadır. Ayrıca kanal üyeleri etkili bir işbirliği ilişkisi geliştirme gereksiniminin artması kanal içinde güç ilişkisinin incelenmesini zorunlu kılmaktadır (Brown vd, 1983;57).

Kanal gücünün temeli üyelerin bağımlılığıdır. Bu bağımlılık üyelerin hedeflerine ulaşmalarına yardım eder veya engeller. Bu bakımdan güç ve bağımlılık birbirleriyle yakından ilişkili kavramlardır. Dağıtım kanalında üyeler, her birinin

hedeflerine ulaşmasını birçok yolla etkiler. Her biri, diğer kanal üyelerini etkilemek için güç kaynakları ortaya çıkartırlar. Sosyologlar tarafından dağıtım kanallarına uyarlanabilecek başlıca beş çeşit güç tanımlanmıştır (Narlı, 2003;32, French ve Raven, 1979;154) :

- a- Ödüllendirme Gücü : Bir işletmenin diğer bir işletmeyi kendisine karşı bağlılık ve desteği için ödüllendirme kabiliyetine dayanır. Diğer bir ifadeyle olumlu sonuçları uygulaması ve olumsuz sonuçların ortadan kaldırılması veya azaltılması kabiliyetidir. Üretici veya genel dağıtıcının perakendeciye yüksek iskonto uygulamaları, özel indirimler, primler, tutundurma vb giderlere katkıda bulunma konusundaki sözler, bayilik anlaşmasının yenilenmesi, tanıtım araç ve gereçlerinin verilmesi bir bölgede tek satıcı olma hakkının verilmesi, gösterilen itibarın artması ödüllendirme şekillerine örnek olarak verilebilir.
- b- Zorlama (Cezalandırma) Gücü : İşletmenin ilişkili olduğu kanal üyesine ceza uygulayabilme kabiliyetine dayanır. Bu gücün kullanımı, bir kanal üyesinin, bu gücü kullanan üye ile olan ilişkisindeki tatmini ile ters orantılıdır. Bu gücün şiddeti, cezaların algılanan şiddetine ve cezanın gelecekte de devam etmesi olasılığının derecesine bağlı olarak değişecektir. Mal alımının azaltılması durdurulması, fiyat konusundaki zorlamalar, dağıtımdaki aksaklıklar, karşılanması zor istekler cezalandırma gücüne bire örnektir.
- c- Liderlik Gücü : Benimseme ve özdeşleşme ilişkisine dayanmaktadır. Kanal içinde üyelerin birlikte çalışmaktan gurur duydukları, kendilerini onun bir parçası görmek istedikleri bir kanal önderinin gücüdür.
- d- Yasal Güç : Bir kanal üyesinin, diğerini etkilemeye ve zorlamaya resmen hakkı olduğuna inanması ve etkilenen kanal üyesinin de bu durumu kabul etmiş olmasına dayanmaktadır. Bu gücün temeli kanal üyelerinin karşılıklı yaptıkları sözleşmeye dayanmaktadır.
- e- Uzmanlık Gücü : Bir üyenin, diğer üyenin belirli konularda daha fazla bilgi ve araştırma kaynakları olduğunu sezmesine dayanmaktadır. Buradaki gücün

derecesi, karşısındakini bilgi ve deneyim sahibi olarak algılayan kanal üyesinin algısına bağlıdır.

Kanal üyesinin güç kaynakları duruma göre değişik sonuç vermektedir. Aynı güç kaynağı değişik kanal üyeleri ve değişik eylemler eşit sonuç sağlamayacaktır (Korkmaz, 1985; 363). Bunun nedeni bir kaynağın değerinin ve az bulunur olmasının duruma ve kişiye göre değişeceğidir. Önce belirli bir üye için kaynağın değeri, o üyenin amaçlarının karşılanmasındaki uygunluğuna bağlıdır. Üyenin amaçları farklı olacağından kaynaklara verecekleri değerler de değişik olacaktır. Bazı güç kaynakları, bazı işlevler için geçerli olmasına karşın, diğer işlevler için geçerli olmayabilir.

Dağıtım kanalı içinde güç, zaman içinde bir üyeden başka bir üyeye veya üyelere geçebilmektedir. Belirli bir kanal üyesinin diğer üyeleri etkilemesi sadece denetimindeki güç kaynaklarının büyüklüğüne bağlı olmayıp, etkilenen üye veya üyelerin deneme yeteneğine, gücü dengeleme yolundaki çabalarına bağlıdır.

Güç uygulaması, kanal üyelerinin aralarındaki işbirliğini sağlayan, işlemleri düzenleyen ve çıkabilecek çatışmaları denetim altında tutabilen bir araçtır. Kanal üyelerinden biri güç kullanmak şartıyla diğer üyelerin kararlarını ve davranışlarını etkileyebilir (Narlı, 2003; 33). Belirli bir kanal üyesinin diğerlerini etkileyebilmesi için tek şart güç kaynaklarının kuvvetli olması değil aynı zamanda diğerinin tepki göstermemesi ve karşı koymasına da bağlıdır.

Çatışma çözümü ve kanal ilişkilerinin düzenlenmesinde gücün varlığı olumlu olsa bile gücün kötüye kullanılması kısa dönemde güçlü taraf için avantajlı olmasına rağmen, uzun dönemde firmanın aleyhine sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Kumar (1996;93), bu olumsuz durumun üç nedeninin bulunduğunu ileri sürmektedir. Bunlar;

- a- Karşı taraftan adil olmayan tavizler almak için güç kullanımı, firmanın güçlü konumu değiştiğinde, kullandığı güç kendisine yönelebilmektedir. Buna özel marka üretimi örnek olarak verilebilir. Perakendeciliğin gelişmekte olduğu

dönemlerde üreticiler perakendecilerden her ürünün rafa konması, düzenledikleri promosyonlara katılmalarını vs isterlerken günümüzün gelişmiş perakendecilik ortamında durum tam tersine dönmüş ve perakendeciler üreticilerden raf bedeli, promosyon katkı payı, lojistik destek gibi isteklerde bulunmaktadır.

b- İşletme avantajlarını kullanarak, diğer işletmeleri istismar etmeye başladığında bu işletmeler sonunda direnmenin yollarını arayacaklardır. Buna perakendecilerin, üreticinin gücüne karşı oluşturdukları satın alma kurumları oluşturmaları, özel marka çıkartmaları, dikey entegrasyona giderek büyümeleri, üreticilerin ise perakendecilerin klasik baskı taktikleriyle baş edebilmek için tüketicilere direk ulaşabilecekleri posta yoluyla sipariş, e-ticaret veya kendi mağazalarını açmaları örnek verilebilir.

c- Perakendeci ve üreticilerin ortak olarak çalışması müşterilere en düşük maliyetle en yüksek değer sunumunu mümkün kılar. Süpermarket sektöründe, uzmanlar üretici ile süpermarketler arasında tam zamanında dağıtım, elektronik veri değişimi, etkin müşteri destek sistemleri olarak adlandırılan sistemler üreticinin marketlerin satış rakamlarını izlemesine olanak vermektedir. Bu yolla kurulan sıkı ilişkiler ürünlerin müşterinin ihtiyacı kadar üretim ve dağıtımını sağladığını ve aşırı envanterin, faaliyet tekrarlarının önlenmesi, aracı sayısının azaltılması sonucunda maliyetlerin minimize edilebilmektedir. Ayrıca üretici ve perakendeci arasındaki işbirliği farklı mağazalarda farklı tüketici ihtiyaçlarına göre ürün üretimini mümkün kıldığından her iki tarafın da satış hacmini artırabilmektedir.

2.7.1.4. Bağımlılık ve Güç Dengesi

Kanal gücünden söz ederken genellikle akla gelen üreticinin kanal üyesi üzerindeki gücü olmaktadır. Kuşkusuz bağımlılık tek yönlü değildir ve gelişen

perakendecilik sistemi durumu giderek üretici aleyhine çevirmektedir. Ancak güç kimde olursa olsun kanal ilişkisinde önemli olan fayda yaratmaktır. Bunun için de dağıtıcının üreticiye bağımlı olması gibi farklı yararlar sağlamak için bunun tersinin de olması gereklidir.

Üretici ile kanal üyeleri arasındaki bağımlılık, karşılıklı ve benzer etkili olabilir. Eğer işletmeler arasındaki bağımlılık tarafların alternatif çözüm yaratmalarını güçlendirecek ölçüde önemli ve her iki taraf için de gerekliyse, bu durum net bağımlılık olarak adlandırılabilir. Taraflar arasındaki bağımlılığın net bağımlılık olması halinde her iki tarafın amacı karşı taraf açısından gücü elinde tutmak olacaktır. Bu durumda güç dengesi ortaya çıkacak, dengenin düzeyi de bağımlılığın yoğunluğu ile ölçülecektir.

Bir firmanın gücü, karşılıklı kanal ilişkilerinde, diğer firmanın inançları, tavır ve davranışları üzerinde potansiyel bir etki yapmasına sebep olabilir (Frazier, 1999; 229). Bu potansiyel diğer firmanın bağımlılık derecesine yada mevcut amaçlarına ulaşmada kanal ilişkilerini sürdürme zorunluluğuna bağlıdır. Karşılıklı bir kanal ilişkisinde büyük ölçüde bağımlılığa sahip olduğunda, her bir işletme arasındaki karşılıklı bağımlılık yükselir ve simetrikleşir. Böyle durumlarda iki tarafta yüksek derecede güce sahiptir ve firmalar arasındaki bağların çok güçlü olması gerekir. Bu gibi ilişkiler zayıf yada işlevsel olmayan ilişkiler değildir. Ortak gücün yüksek olduğu böyle bir kanal ilişkisi içersinde olan ortak çıkarlar, destek ve dikkat sayesinde güven, bağlılık ve işbirliği artar (Kumar vd, 1995;57, Lusch ve Brown, 1996;21, Kabadayı 2002;38)

Karşılıklı kanal ilişkisindeki her bir firma düşük seviyeli bir bağımlılığa sahip ise karşılıklı bağımlılık düşük olacağından her bir firmanın gücü azdır. Karşılıklı bağımlılığın düşük olmasından dolayı bağımlılık düzeylerinin simetrik oluşu da önemini yitirir. Böyle bir durumda her bir firmanın diğerine karşı olan dikkat ve destek miktarı da çok düşüktür. Eğer firmalardan biri veya bazıları gerçekçi olmayan taleplerde bulunmaya başlarsa ilişkiler işlevselliğini yitirir. Fakat bunun sebebi karşılıklı bağımlılığın ve güvenin fazla olması değil eksikliğidir (Frazier, 1999; 229).

Bir firma karşılıklı dağıtım ilişkilerinde yüksek dereceli bir bağımlılığa sahipken diğer bir firmanın bağımlılığı düşükse karşılıklı bağımlılığın asimetrisi yüksek olacaktır. Böyle bir durumda çıkarlar farklılık arz eder ve düşük bağımlılıktan kaynaklanan güç avantajına sahip firma bencil davranabilir ve diğer firmayı baskı altına alabilir (Anderson ve Weitz, 1989;311, Heide, 1994;73). Ancak uzun vadeli işbirliğinin ve kanal sisteminde adalet normlarının olduğu kanal ilişkilerinde, güç avantajına sahip firmalar bencil çıkarlarını maksimize etmek için işbirliği halinde bulunulan firmalara baskı yapmaktansa güçlü ve etkili işbirliği kurmaya çalışmaktadırlar. Örneğin tüm ürünlerini kendi markası adı altında pazarlayan Marks&Spencer firması mutfak eşyaları üreticisi küçük bir firma ile 1995 yılında bir satın alma anlaşması yapmış olmasına rağmen üretici firma bir süre sonra ürün üretiminde tahminlenenden fazla işçi kullanıldığından fiyatı yanlış hesapladığını firma yetkililerine bildirmiştir. Marks&Spencer yetkilileri ürünün katologlara basıldığını bu nedenle satış fiyatı üzerinde herhangi bir değişiklik yapmamanın mümkün olmadığını, ancak bazı üretim düzenlemeleri konusunda yardımcı olabileceklerini belirterek, üretici firmaya teknik elemanlarını göndermiş ve bazı maliyet düşürme teknikleri uygulamışlar, yoğun işçi kullanımını gerektiren aşamaları azaltıp ambalajlamada bazı değişiklikler yaparak üretici firmanın maliyetlerini düşürmesine katkı sağlamışlardır. Bu da yeterli gelmeyince de Marks&Spencer'in toptan kar marjını azaltarak üretici firmanın kar etmesini sağlamışlardır (Kumar, 1996;99).

Örnekte de görüldüğü üzere uzun vadeli işbirliği asimetrik ilişkinin varlığında bile söz konusu olabilmektedir. Ancak burada ilişkinin belirleyicisi daha çok güçlü olan tarafın ilişkiyi sürdürme ve fırsatçı davranışlardan kaçınarak iki tarafın da kazanabileceği çözümleri üretme kabiliyetine bağlı olmaktadır.

Bağımlılıktaki asimetri firmanın, ortağı üzerindeki bağımlılığı ile ortağın firma üzerindeki bağımlılığı arasındaki farkı ifade etmektedir (Emerson, 1962;32). Bu fark, daha çok bağımlı olan firmanın göreceli bağımlılığını ya da daha az bağımlı olan firmanın göreceli gücünü göstermektedir (Anderson ve Narus, 1990;43).

Bağımlılığın simetrikliği, eğer her iki tarafta birbiriyle eşit düzeyde bağımlı iseler geçerli bir durumdur. Çünkü ortağın firmaya olan bağımlılığı, o firma için bir güç kaynağı ortaya çıkarmaktadır, toplam bağımlılık ve bağımlılığın simetrikliği toplam güç ve gücün asimetrikliği ile aynı anlama gelmektedir ve firmanın bağımlılığından kaynaklanmadır (Kumar vd, 1995;349).

Kanal ilişkisinin giderek asimetrikleşmesi, kanal üyelerini birbirinden uzaklaştıracaktır. Bağımlılık içersindeki asimetrikliğin artması, daha güçlü olan firmanın fırsatçı davranışlarını, güç kullanımını ve cezalandırıcı eylemlerinden alıkoyan yapısal engelleri azaltacaktır. Daha güçlü olan tarafın, ortağı ile güven ve bağlılığa dayalı bir dostluk kurmaya ihtiyacı yoktur, çünkü gücünü kullanmak suretiyle ortağın kendisine uyum sağlamasına ve işbirliği içinde çalışmasına neden olmaktadır. Aynı şekilde göreceli olarak bağımlı olan tarafın da güçlü firmaya güven ve bağlılık duyma olasılığı azdır. Çünkü bu karşılıklı olarak gelişebilecek ilişki unsurlarıdır. Bağlılık ve güven daha bağımlı firma için risklidir, çünkü bu durumda güçlü tarafın fırsatçılığı, firmayı tehdiye açık hale getirmektedir (Kumar vd, 1995;350).

Dağıtım kanallarında bağımlılık kritik bir faktördür. Çünkü dağıtım kanallarında üreticiden nihai kullanıcıya kadar olan süreçte organizasyonlar birbirlerine muhtaç durumdadırlar. Kanal üyeleri arasındaki karşılıklı bağımlılık fazla ise her iki tarafın da ilişkilerinin başarısını garantilemek çıkarları açısından önemlidir. Her iki taraf da bu ilişkinin devamı için zaman, para ve güç harcayacak ve ilişkiye bağımlı olacaktır (Anderson ve Weitz, 1992;20).

Kumar (1996; 103) dağıtım kanalındaki bağımlılık ilişkilerinin dört farklı şekilde ortaya çıkabileceğini öne sürmüştür. Şekil 4'de de görüleceği üzere her iki tarafın birbirine eşit düzeyde bağımlı olduğu durumlarda bağımlılık simetrisi söz konusudur. Bu tip ilişkilerde işbirliği, bağlılık ve memnuniyet gibi iş ilişkisinin kalitesini ve uzun dönem etkinliğini belirleyen faktörlerin daha olumlu düzeylerde gelişmektedir. Bir firma yüksek düzeyde bağımlılığa sahipken diğer firmanın bağımlılığı düşük ise (I ve IV. hücreler) karşılıklı bağımlılığın asimetrisi yüksek

olacak ve böyle durumlarda çıkarlar farklılık arz edeceğinden düşük bağımlılıktan kaynaklanan güç avantajına sahip firma, fırsatçı ve bencil davranış eğilimleri gösterebilecek yada ilişki bu eğilimlerin tehdidine açık olacaktır. Her ne kadar kısa vadede güçlü firma için bu durum çeşitli avantajlar içerse de bu tür kanal ilişkileri uzun dönemde rekabet etkinliğini kaybedecektir (Morgan ve Hunt, 1994; 25).

TUTSAK (I)	ETKİN İLİŞKİ (II)
İLGİSİZ (III)	GÜCÜN SARHOŞLUĞU (IV)

Şekil 4 Karşılıklı Bağımlılığın Etkileri

Kaynak : Kumar, Nirmalya (1996) "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationship" Harvard Business Review November-December s:103

Yüksek düzeyde gelişen karşılıklı bağımlılık, stratejik kanal işbirliklerinin doğmasına ve taraflarca korunmasına yardımcı olacaktır. Böyle bir bağımlılığa çok yönlü bakıldığında, yüksek ve dengeli gücün iki nedenle üretici ile dağıtıcı arasındaki koordinasyonun sağlanmasında etkili bir yol olduğu görülecektir. (Coughlan vd, 2001; 219). Birinci neden, her iki tarafın da yaratıcı ve kazanç sağlayıcı çözümler üretmesi konusunda birbirlerini desteklemeleri gerektiğidir. İkinci neden ise güçlünün zayıfı istismar etmesinin engellenmesidir. Çünkü yüksek ve dengeli bağımlılıkta zayıf olan taraf yoktur, her iki taraf da farklı değişkenler üzerinde güç sahibidir. Her bir taraf diğerini kazançların eşit olarak paylaşılması konusunda zorlayabilir. Böyle bir zorlama ise adalet duygusunun ve davranış standartlarının gelişmesini, üretici ile dağıtıcı arasındaki koordinasyonun ortaya çıkmasını sağlar.

Asimetrik ilişkilerde, tarafların çıkarları farklılaşacağından çeşitli konular üzerinde çatışmaların çıkması doğal bir sonuçtur ve bu sonuç ta tarafların birbirlerine olan güven düzeylerinin düşmesine neden olacaktır.

Asimetrik ilişki durumunda güçlü olan tarafın alternatif ilişkiler geliştirme potansiyeli fazla olduğuna göre böyle alternatifleri olmayan zayıf tarafın stratejik açılımlarının neler olabileceği konusu önem kazanmaktadır. Araştırmacılar bu konuda çeşitli alternatifler geliştirmiştir (Ganesan, 1994, Coughlan vd, 2001). Buna göre zayıf tarafın alternatifleri şu şekilde sıralanabilir:

- a- Mevcut durumu kabullenmek
- b- İlişkiden kısmen yada tamamen çıkmak
- c- Koalisyon düzenlemeleri yapmak
- d- Güç ağını genişletmek
- e- Güçlü tarafın statüsünü kazanmak
- f- Güçlü tarafa karşı benzer durumdaki diğer üyelerle işbirliği yapmak

İlk seçenek olan statüyü korumada asimetrik ilişki devam etmektedir. Bu durumda zayıf taraf, güçlü tarafın güç ve etkisine karşı dayanıksız hale gelmekle birlikte ilişkiden sonuna kadar yararlanmayı amaçlamaktadır. Güçlü taraf, zayıf olandan daha iyi tavizler alabilmekte ve sonuç olarak karlılığını azaltabilmektedir. Bu durumda ilişkinin uzun dönemde devamı zayıf taraf için söz konusu olmayacaktır. İlişkiyi koruma alternatifinde uzmanlık gücü zenginleştirilerek, uygun ödüllendirmeler kullanılarak güç dengesi sağlanmaya çalışılabilir. Bu davranışlar ilişki süresinin uzatılmasında yarar sağlayabilecektir.

İlişkiyi bitirme alternatifinde ise mevcut kanal üyesinin değiştirilmesi söz konusudur. Bunun için firmanın yeter sayıda alternatifte sahip olması gereklidir. Ancak alternatifin olmaması yada yetersiz sayıda olması dağıtım kanalı ilişkilerinde önemli bir bağımlılık nedeni olduğundan, ilişkiyi bitirmek çoğu durumda uygulanabilir bir çözüm değildir. Benzer şekilde firmalar arası koalisyonların oluşturularak güçlü konuma gelme girişimleri ve ilişki ağını genişletmeleri de birçok

durumda yasal ve ekonomik nedenlerle uygun bir seçenek olmayabilecektir (Ganesan, 1994; 2).

4 ve 5. alternatifler bağımlılığı yönetmede daha olanaklı çözüm gibi görünmektedir. Bu alternatifler, ilişkideki kanal üyesiyle ilişkiye özel yatırım yapmayı ve bu ilişkide satıcıya statü kazandırmayı (kanal üyesinin kendisini önemli hissetmesini sağlamak) kapsamaktadır (Ganesan, 1994;2). Örneğin perakendecinin zayıf olması durumunda, yapılacak özgün yatırımlar; ürünlerin özel gösterimi, üretici elemanlarının ürünün satışı konusunda özel olarak eğitilmesi vb olabilir.

Dengesiz gücün yaygın olarak kanal üyeleri aleyhine kullanılmasının ekonomik, toplumsal ve siyasi maliyetleri olabilir. Bu tür maliyetler, güçlü olan kanal üyesinin gücünü kullanma açısından daha dikkatli davranmasına yol açacaktır.

2.7.1.5. Güven Güç ve Bağımlılık

Buraya kadar yapılan açıklamalardan elde edilen sonuç güven artışının tek yönlü bağımlılık ve güç ile negatif ilişkili olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle bir firma, ilişkide bulunduğu firmanın kendisine bağlılığını ve onun üzerindeki gücünü artırdığında güven düzeyini düşürecektir. Kumar'a göre (1996;101) güven firmanın bazı bağımsızlıklarından vazgeçmesini ve kanal üyesine daha bağımlı hale gelmesini gerektirmektedir.

Etkin bir ilişki, tarafların işbirliğini gerektirmektedir ve güven stratejisi yalnızca tarafların güven tabanlı ilişkiler geliştirmeye istekli oldukları durumda işe yaramaktadır. Bunun aksine tarafların birbirine duydukları güvene aldırış etmediklerinde, tarafların farklı amaçlara sahip olması kaçınılmazdır.

Güvenin sınırları özellikle üretici ve perakendecinin karşılıklı özel bir ilişkiye sahip olmadığı durumlarda açıkça görülmektedir. Üreticilerin bölge imtiyazı verdikleri, perakendecilerin ise rakip ürünleri ürün hattına almadığı durumda güven geliştirmek kolaydır. Fakat tüketim ürünlerinde olduğu gibi ürünün yaygın dağıtımı

gerektirdiği durumlarda veya perakendecinin birçok markayı satma zorunluluğu bu özel ilişkiyi olanaksızlaştırmaktadır.

Perakendecilik sektöründeki bu kısıtlama ve büyük perakendecilik formatının gelişmesi, ortaya çıkan ilişkilerin dengesiz olması sonucunu doğurmaktadır. Örneğin Migros'un küçük üreticilere karşı gücü ile, yerel bir perakendecinin Coca-Cola karşısındaki gücü eşit değildir ve her iki tarafın da güçlerinin eşit olduğu ilişkiler yaratmak oldukça zordur. Eşit olmayan bu ilişkilerde güçlü tarafın ne kadar güvenilir bir ilişki kurmaya istekli olduğu önemli bir sorudur. Kumar (1996;101) güvene dayalı ilişki kurmada en önemli tutumun güçlü tarafın, zayıf ve değerli olan kanal üyesine dürüst davranmak olduğunu bunun ise dağıtım ve prosedürel olmak üzere iki tür adalet mekanizmasından olduğunu ileri sürmektedir.

Kumar'a göre dağıtım adaleti ilişki sonunda ortaya çıkan yararların ve sıkıntılıların iki taraf arasında nasıl bölüşüldüğu ile ilgilidir. Bazı firmalar güçlerini sadece elde ettikleri yararları artırmada kullanırken diğerleri, karşı tarafın karlılığından sorumlu olduğunun bilincindedir. Bazı perakendeciler, üreticilerin yatırım yapmasına imkan sağlayacak ancak kendisinin kabul edebileceği en düşük fiyatı vermesi gerektiğine inanmaktadırlar. Bu perakendeci ve üreticinin uzun dönem yaklaşımı için gerekli bir koşuldur. Bazı perakendeciler ise karşı taraftan alabileceği maksimum indirimle yoğunlaşarak tüm gücünü bu yönde kullanmaktadırlar.

Prosedürel adalet ise karşı tarafın prosedür ve politikaları üzerindeki adaleti kapsamaktadır. Buna göre bir ilişkiden elde edilen yararlar pek çok faktörden etkilenmektedir ve bu koşulları büyük bölümünü güçlü olan taraf belirler. Bu nedenle zayıf taraf güçlü tarafın prosedürel adaletinin, tutumlarını daha kesin etkileyeceğini düşünmektedir. Kumar'a (1996;102) göre prosedürel adaleti sağlamanın altı kuralı bulunmaktadır. Bunlar:

- a- Çift yönlü iletişim : Güçlü taraf kanal ortağıyla çift yönlü iletişim kurma konusunda istekli olmalıdır.

- b- Tarafsızlık : Güçlü taraf, kanal ortaklarına eşit şekilde davranmalıdır. Her iki kanal üyesinin öneminin eşit olması olanaksız olmasına karşın üyelere eşit fırsat tanınmalıdır.
- c- Yanlışığı kanıtlanabilirlik : Küçük yada değerli bir kanal üyesi güçlü tarafın kanal politika ve kararlarına müdahale edebilmelidir.
- d- Açıklanabilirlik : Güçlü taraf kanal politika ve kararlarının rasyonelliğini kanal üyelerine ispatlayabilmelidir. Güçlü taraf kararlarının doğruluğunu açıklamadan uygulayabilecek durumda olmasına rağmen, bunları açıklayarak karşı tarafı ikna etmesi şarttır.
- e- İçtenlik : Güçlü taraf, kanal üyelerinin içinde olduğu yerel koşulları anlamalı yada farkında olmalıdır.
- f- İncelik : Bir kanal üyesine saygılı davranma, üretici-perakendeci ilişkisi açısından önemlidir. Firmalar arası ilişkiler sonuçta takım içindeki kişilerin diğer taraftaki kişilerle olan ilişkisinden oluşur. Firmalar bu gerçeğı kavradığında personeline verdiği önemi değiştirecektir. Bazı firmalar eleman alımında, iş yaptıkları müşterilerin kişilik ve kültürlerine göre karar verirler.

2.7.1.6. Bağlılık

İşletmeler, organizasyonlar ve kişiler arası bağlılığın temeli fedakarlık ve sürekliliktir (Anderson ve Weitz, 1992:19). İlişkiye bağlılık, ilişkinin mevcut yararlarına ve maliyetine dayalı pozitif değerlendirmelerden daha fazla bir anlam taşımaktadır. Bağlılık ilişkiye uzun dönemli yaklaşmayı sağlar. Dolayısıyla bağlılığın uzun dönemli bir ilişkinin girdisi olduğu söylenebilir. Ancak bağlılık uzun dönemli yararlar elde etmek için kısa dönemde bazı fedakarlıklar yapma istekliliğı ile ortaya çıkar (Dwyer vd, 1987:13). Uzun dönemli yaklaşım ilişkinin sürekli olacağı ve bu sürenin de tarafların uzun dönemli yararlar sağlayabilmesine yetecek uzunlukta olacağı varsayımına dayanmaktadır. Dolayısıyla ilişkiye bağlılık sürekli bir ilişki geliştirme isteğini, ilişkiyi korumak için bazı fedakarlıklar yapmayı göze almayı ve ilişkinin uzun sürekli olacağına güven duymayı gerektirmektedir. Buna göre bağlılık bir kanal üyesi ile sürekli ilişki kurabileceğini düşünen bir diğeri için bu ilişkiyi

sürdürecek maksimum çabayı gösterme arzusu olarak tanımlanabilir (Morgan ve Hunt, 1994;23). Bir diğer tanıma göre ise bağlılık değerli bir ilişkiyi koruma ve devam ettirme istekliliğidir (Moorman vd, 1992;16). Anderson ve Weitz'in (1992;19) güven temelli geliştirdiği tanımlamada ise bağlılık bir ilişkinin devamını sağlamada gerekli fedakarlığı yapma istekliliği ve ilişkinin devamlılığına duyulan güven olarak nitelendirilmiştir.

Basit anlamda bağlılığın ortaya çıkması, tarafların ilişki sonucunda mevcut fayda ve maliyetlerin paylaşımını dikkate almaları ile oluşmaktadır. Dolayısıyla kanal üyelerinin birbirlerine olan bağımlılıkları onların bağlılık düzeylerinin de önemli bir belirleyicisi durumundadır. Birbirine önemli ölçüde ihtiyaç duyan taraflar, karşılıklı performanslarını artırmaları için birbirlerine daha fazla bağlanacaklardır. Ancak iki kavram arasındaki önemli bir farklılık bağımlılığın, güç eksikliğinden kaynaklanan bir gereklilik bağımlılığın ise amaç birliğini sağlamış değerli iki kanal üyesinin ilişkilerini devam ettirme istekliliğidir.

2.7.2. Sözleşme

İş ilişkilerinin yönetiminde sözleşmeler, pazarlama kanalı araştırmaları açısından da önemlidir. Sözleşmelerin suiistimali çözümsüz sorular, çatışma ve kanal üyelerinin performansına zarar veren fonksiyonel olmayan davranışlar yaratabilmektedir. Macneil (1980;5) sözleşmenin ana köklerinin toplum olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü ilişkiler toplumdan soyutlamaz ve bu nedenle sözleşmeyi oluşturan ortak ihtiyaçları paylaşırlar. Sözleşmelerin diğer kökleri ise çalışanların uzmanlaşması ve kişinin tek başına çok verimli olmaması nedeniyle değişim ilişkisine girme ihtiyacıdır. Kişilerin seçim yapma şansı olmasaydı sözleşme yapmak da gereksiz olacaktı. Son olarak Macneil (1980;5) sözleşmenin ana etkeninin geleceği belirleme ihtiyacı olduğu üzerinde durmaktadır. Buna göre kişiler geleceği önemsemezlerse, sözleşme yapmaya da ihtiyaç duymayacaklardır. Çünkü tüm sözleşmeler geleceği şekillendirme girişimleridir. Bu da sözleşmelerin, değişim ilişkilerinde risk ve belirsizliği azaltma mekanizması olarak kullanılmasını ifade etmektedir (Lusch ve Brown, 1996; 20).

Değişim konusunda yapılan araştırmalarda temelde iki farklı değişim ilişkisi üzerinde durulmaktadır. Dwyer (1987;12) yaptığı sınıflamada sınırlı iletişim ve dar bir içerikte olan ve tarafların kimliğinin önemli olmadığı değişim ilişkisini tek işlem (discrete transaction), tarafların sürekli olarak değişim ilişkisinde bulunduğu ve yapılan işlemlerin geçmişteki işlemlere ve gelecekle ilgili beklentilere bağlı olarak şekillendiği değişimi ise ilişkisel değişim olarak sınıflamıştır. İlişkisel değişimde işbirliğinin temeli açık ve zımnî varsayımlar, güven ve planlamayla desteklenmektedir. Burada taraflardan karmaşık, ekonomik olmayan kişisel tatminleri sağlamaları ve sosyal değişime katılmaları beklenir.

Burada temel soru ilişkisel değişimin oluşturulmasına yönelik sözleşme modelinin nasıl oluşturulacağıdır. Uygulamada genellikle güçlü olan tarafın istekleri daha ön plandadır. Güçlü ve dolayısıyla bağımlılığı daha az olan taraf sözleşmede kendisine daha fazla ayrıcalık verilmesini isteyebilmektedir. Heide ve John (1992; 39) da daha güçlü tarafın sözleşme hazırlanması aşamasında kendini daha fazla korumaya aldığını ortaya koymuşlardır. Tipik bir franchising sözleşmesi buna örnek verilebilir. Bu tip sözleşmeler franchisor firma istekleri doğrultusunda oluşturulur ve franchisee'den bu koşulları kabul etmesi beklenir. Dolayısıyla ilişkisel değişimin kurulabilmesi taraflardan birinin güç kullanması ile yakından ilgili olmasına karşın güç, her zaman ilişkiyi engelleyen bir değişken olmayabilecektir. İlişkisel değişimin korunabilmesi güçten çok sözleşme şartlarının taraflara getirdiği yetki ve sorumlulukların taşınabilmesi ile ilgili bir konudur.

Sözleşmeler üzerinde çalışmalar yapan Lusch ve Brown (1996;20) sözleşmeleri kanal ilişkilerini etkileme yeteneğine göre iki sınıfa ayırmışlardır. Buna göre kanal üyelerinin ilişkilerini ilişkisel normlara göre belirlendiği, detaylı kural ve prosedürlerin değil, genel kuralların yer aldığı sözleşmeler normatif, kuralların en ince ayrıntısına kadar yazılı olduğu, tarafların tüm yetki ve sorumluluklarının belirli olduğu sözleşmeler ise açık yada detaylı sözleşmeler (explicit contracts) dir. Dolayısıyla normatif sözleşme sosyal diğeri ise yasal bir anlaşmayı göstermektedir.

Ancak burada belirtilmesi gereken her iki sözleşme modelinin birbirinin karşıtı olmadığıdır. Sonuçta taraflar birbirleriyle çok detaylı sözleşmeler yaparak da sosyal

bir anlayış oluşturabilir. Bu detaylı bir sözleşmeye dayanan bir ilişkinin de normatif yapıda olabileceği anlamına gelmektedir. Ancak bunun tam tersi de doğrudur.

2.7.2.1. Bağımlılık Yapısı ve Sözleşme Modeli

Dağıtıcı ve üreticinin birbirine bağımlı olduğu durumda ilişki ve değişim sadece tarafların yarar sağladığı sürece devam edecektir. Bu nedenle bir taraf diğerinden güçlüyse, diğer taraf iyi bir alternatif buluncaya kadar ekonomik olmayan taleplerde bulunabilecektir (Buchanan, 1992;67). Bu durumda zayıf tarafın ilişkinin gelişmesini engellenmesi beklenir.

Sözleşmeler geleceği görme ve gelecekteki belirsizlikleri azaltma girişimleri olduğuna göre teorik olarak güçlü (daha az bağımlı) tarafın sözleşme yoluyla karşı taraftan belli tavizler almaya gerek duymayabilir. Ancak franchising sözleşmelerinde olduğu gibi zayıf tarafın zarar verme ihtimali olduğunda, ilişkinin uzun sürmesi beklendiğinde veya kanal üyeleri arasındaki koordinasyonun sağlanmasının önemli olduğu durumlarda açık sözleşmeler yararlıdır. Etgar ve Valency (1983;89) üreticinin dağıtıcıya olan bağımlılığındaki artışın açık sözleşme kullanımını artırdığını tespit etmiştir. Ayrıca tek yönlü bağımlılığın normatif sözleşmelerin kullanımı artırmamaktadır. Lusch ve Brown'a (1996;21) göre bunun nedeni güçlü tarafın, zayıf olan üyenin anlaşmayı yönlendirme riskini göze almaması yada zayıf tarafın güçlü tarafa olan zımni güvensizliğidir. Dolayısıyla tek yönlü bağımlılık durumunda taraflar normatif sözleşmeye güvenmeme eğilimindedirler.

Karşılıklı bağımlılık durumunda ise tarafların birbirlerinden elde etmeyi umdukları çıkarlar sözkonusu olduğuna ve bu çıkarları fırsatçı davranışlar sergileyerek bozmanın maliyeti ilişkinin devam etmesinin maliyetinden yüksek olacağına göre tarafların ilişkinin devamlılığını sağlayacak açık ve zımni yasak ve kurallar hakkında anlayış geliştirmeleri gereklidir. Bu nedenle açık ve normatif sözleşmeler karşılıklı bağımlılığa sahip firmaların ilişkisel davranışlarını şekillendirmektedir (Lusch ve Brown, 1996;21). Ayrıca normatif sözleşmeler pek

çok ilişkide olduğu gibi dağıtım kanalı ilişkilerinde de bağlılık yapısını güçlendiren bir unsurdur (Gundlach vd, 1995;79).

2.7.3. İş İle İlgili Faktörler

Ürünün üretiminin veya satıcı açısından tedarikinin karmaşıklığı, perakendecinin satın alma kararlarının önceliklerinin değerlendirmesini veya tedarikçinin performansını değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Tedarıktaki karmaşıklık satın alma kararlarının belirsizlik ve risk düzeyini artıracaktır. Dolayısıyla ürün üretimindeki karmaşıklık düzeyi perakendecinin üreticiye olan bağımlılığını artırırken, üreticinin bağımlılık davranışını olumsuz etkileyebilecektir.

Diğer yandan ürünün perakendeci açısından önemi de perakendeci üretici ilişkisinin bağımlılık düzeyini belirleyebilmektedir. Ürüne perakendecinin atfettiği önem perakendecinin üreticiye verdiği önemi dolayısıyla bağımlılığını etkileyebilmektedir. Örneğin karmaşık ve zor üretilen yada tüketicinin önem verdiği ürünlerin üretiminde perakendeci üreticiyle daha yakın işbirliğine girmek isteyecek ve bilgi paylaşımını artıracaktır. Dolayısıyla işin karmaşıklığı artırsa bunu yerine getiren kanal üyesinin yerine yenisini bulmak zorlaşacak ve işletme daha iyi ilişkiler kurma yoluna gidecektir.

2.7.4. Dağıtım Kanalı İlişkilerinin Özel Marka Üretimi Açısından Değerlendirilmesi

Her sosyal durumda olduğu gibi özel marka üretiminde de üretici ve perakendeci arasında gerçekleşen kanal ilişkisi önemli bir konudur. Özel marka üretiminde tarafların kısa ve uzun dönemde elde edeceği yararlar ortaya çıkan bu ilişkinin düzeyine bağlı olarak şekillenecektir. Dolayısıyla üretimde tarafların birbirine bağımlılık düzeyi, güç dengesi, ilişkiyel paylaşım, işbirliği, bağlılık gibi konularda elde edilen sonuçlar özel marka üretiminin işletmelerin büyüme alternatifini olarak alınıp alınmayacağı üzerinde belirleyici olacaktır.

Yukarıda incelenen kanal ilişkisi konseptine göre özel marka üretim ilişkisinde tarafların ilişkinin dönemselliği, işbirliği, güven, bağımlılık dengesi ve sözleşme normları konularındaki algıları elde edilecek yararları doğrudan etkileyecektir. Kısa dönemli bir üretim ilişkisinde taraflar sadece belirlenen sürede elde edebileceği ekonomik yarara odaklandığı halde uzun dönemli ilişkide yasal sözleşme sınırlarını aşan bir döneme yayılmış ekonomik olan veya olmayan yararları odaklanmışlardır. Ayrıca uzun dönemli yaklaşım, ilişkide bağlılık ve güvenin olması durumunda gerçekleşmektedir. Tüm bunlar ise üretici ve perakendecinin özel marka üretimi konusunda karşılıklı olarak yarar sağlaması, verilen sözlerin tam olarak ve zamanında yerine getirilmesi ve gelişime odaklanmış bir kanal ilişkisi geliştirilmesiyle mümkün olacaktır.

İlişkinin uzun dönemliliği açısından diğer bir unsur da tarafların etkin bir işbirliği gerçekleştirmesidir. Özel marka üretiminde sağlanan işbirliği ürün özelliklerinin tespiti, ürün geliştirme, üretim sistemleri, üretim stok ve satış bilgilerinin paylaşımı gibi konular üzerinde olabilmektedir. Bu konularda sağlanacak etkin koordinasyon performansı doğrudan etkileyecektir.

Büyük ölçekli perakendecilerin özel marka üretiminde özellikle KOBİ'leri kullandığı dikkate alınırsa bağımlılık dengesinin önemi artmaktadır. Burada perakendecinin, üretici üzerinde bağımlılık unsurları açısından önemli derecede üstünlüğü bulunmaktadır. Büyük bir perakendecinin özel marka ürettireceği işletme sayısı, özel marka üretici bir işletmenin ürünlerini üretebileceği perakendeci sayısından fazladır. Ayrıca elde edilen ekonomik kazanç üreticinin daha düşük bir satış hacmine sahip olması nedeniyle daha düşüktür ve üreticinin bu markaların üretimi için yaptığı yatırımlar nispeten daha fazladır. Böyle bir durumda ise perakendecinin kendi koşullarını üreticiye dayatması son derece kolaydır. Her ne kadar özel marka üretiminde dağıtım kanalı ilişkilerini ölçmeye yönelik araştırmalar henüz yok ise de farklı sektör ve konularda yapılan araştırmalar ve elde edilen sonuçlar bu gibi durumlarda tarafların elde ettiği toplam kazancın uzun dönemde daha az olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bağımlılık dengesinin perakendeci lehine bozulduğu durumlarda perakendecinin, karşılıklı yarar sağlayacak

düzenlemelerde bulunması, sahip olduğu gücü, zorlayıcı koşulları kabul ettirmek için kullanmaması her iki taraf için de yararlı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla uzun dönemli kazanç, etkin işbirliği ve paylaşımlar her iki tarafın yüksek ve simetrik olduğu durumlar ile asimetrik olması durumunda güçlü tarafın bu gücünü karşı taraf lehine kullandığı durumlarda gerçekleşebilmekte aksi taktirde sadece kısa dönemli fırsatçı kazançlar elde edilmesi söz konusu olmaktadır.

Sonuç olarak özel marka üretiminin KOBİ'ler açısından yararlılığının, büyüme alternatifi olarak değerlendirilebilmesinin bağımlılık dengesi ve buna bağlı olarak ortaya çıkan ilişkiler önemli bir rol oynayabilmektedir. Dolayısıyla böyle bir çözümlenmede özel marka üretimi açısından sayılan unsurların etkilerinin belirlenmesi gereklidir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BÜYÜME STRATEJİSİ OLARAK DAĞITIM KANALI İLİŞKİSİ YAKLAŞIMIYLA ÖZEL MARKALI ÜRÜN ÜRETİMİNİN KOBİ'LER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde KOBİ üreticileri açısından özel marka üretiminin işletmenin performansına etkileri dağıtım kanalı ilişkisi yaklaşımı temel alınarak ortaya konmuştur. KOBİ'lerin özel marka üretiminde, perakendecilerle olan ilişkisinin ortaya konularak, bu ilişkinin performans etkileri, özel marka üretiminin büyüme stratejisi olarak ele alınabilmesinde ön koşuldur. Bu doğrultuda özel marka üretimi ilişkisinde KOBİ'lerin perakendecilere bağımlılık düzeyi, ortaya çıkan ilişkinin zaman boyutu, özel marka üretiminin iş süreç ve işletme yapısında ortaya çıkardığı değişim ve tüm bu ilişki sistemini etkileme gücüne sahip çevresel belirleyiciler incelenmesi gereken ve bugüne kadar fazla üzerinde durulmamış konular arasında yer almaktadır.

Bu amaçla bu bölümde, KOBİ'lerin özel marka üretiminden sağladığı faydalar, ortaya çıkan iş ilişkisinde tarafların birbirine karşı olan bağımlılık düzeyi baz alınarak irdelenmeye çalışılmış ve bu bağımlılık düzeyinin işletmelerin çeşitli süreçlerinde yarattığı dönüşümler ortaya konulmuştur. Sonuç olarak özel marka üretiminin işletmeler için alternatif bir büyüme stratejisi olabilmesi, bu üretime sadece kapasiteyi doldurmak yada ek finansal olanaklar elde etmek gibi sadece kısa dönemli çıkarlara hizmet eden fason üretim mantığıyla değil, uzun dönemli, her iki tarafın da kazanç sağlayabildiği ve tatminkar sonuçlar elde ettiği bir ilişkinin kurulmasıyla mümkün olacaktır.

Her dağıtım kanalı ilişkisinde olduğu gibi burada da dağıtım kanalının etkinliğinin sağlanabilmesinde, kanal üyesinin (genellikle kanalda en güçlü olan üyedir) kanalın kontrol ve koordinasyonundaki başarısının ve bağımsız kanal üyeleri arasındaki ilişkilerin uyum içersinde gelişmesinin büyük önemi vardır (Yılmaz vd, 2002; 181). Ürünün zamanında, güvenilir bir şekilde, istenilen yerde ve istenilen şekilde ulaştırılması gibi fiziksel dağıtım fonksiyonlarının yanı sıra özel markanın

başarısında önemli faktörler olan ortak ürün tasarımı, müşteri bilgisi toplama ve bu bilgiyi tüketiciye yarar sağlayacak ürünler ortaya koyma gibi pek çok alanda işbirliği gerektiren dağıtım fonksiyonlarının başarısı büyük oranda bu iki faktöre bağlıdır.

Günümüz endüstriyel pazarlarında, pazarlama ve tedarik faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğini artırma konusunda yoğun bir baskı vardır. Artan rekabetin etkisiyle işletmeler, bireysel performanslarını artırma yoluyla kalıcı bir rekabet avantajı sağlayamaz duruma gelmişlerdir. Bu nedenle başarı tek bir işletmenin yaptığı faaliyetlerin etkinliğiyle değil, nihai ürünün tüketilmesi ve hatta tüketimden sonra verilmesi gereken hizmetlere kadar olan süreçte tüm işletmelerin işbirliği ve koordinasyonunun başarısı ile ölçülmektedir. Buradan hareketle günümüz rekabet dinamiğinin işletmeler arası rekabet değil, ürünü yaratan değer zincirleri arasındaki rekabet olduğu söylenebilir.

Literatürde tedarikçi ve müşterilerle daha verimli ve uzun dönemli ilişkiler kurma amacıyla çok sayıda yaklaşım geliştirilmiştir. Bunların bazıları tüm değer zincirinin koordinasyonunu artırmayı hedefleyen toplam kalite yönetimi veya tedarik zinciri yönetimi gibi yaklaşımlarla yakından ilişkilidir. Günümüzde pek çok üretici firma daha az tedarikçi ile daha yakın çalışmanın yararına inanmaktadır (Emshwiller, 1991). Bu yaklaşım her ne kadar ürün çeşidinin fazla olması gereken perakendecilik sektörü açısından doğru olmasa da, perakendecinin kısmen de olsa üretici gibi hareket ettiği özel marka yaklaşımı açısından geçerlidir. Aynı şekilde tam zamanında envanter sistemleri ve bilgisayar destekli sipariş işleme teknolojileri de üretici ve satıcının daha yakın çalışmasını gerektirmektedir (Anderson ve Narus, 1990;43). Bu gereklilik pazarlama akademisyenlerinin dikkatlerini dağıtım kanalı ilişkileri üzerine yoğunlaştırmıştır. Nitekim son on yılda dağıtım kanalı ilişkilerini çözümlenmeye yönelik akademik çalışmaların arttığı gözlenmektedir (Cannon ve Perreault, 1999;350). Araştırmacılar çeşitli disiplinlerden geliştirdikleri teorileri üretici-satıcı ilişkisinde güven ve bağlılık gibi faktörlerin iş ilişkisini nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır (Anderson ve Coughlan, 1987, Heide ve John, 1990, Mohr vd, 1996, Cannon ve Perreault, 1999, Collins ve Burt, 1999). İşlem maliyet teorisi, ilişkisel sözleşme teorisi bunlardan bazılarıdır. Bu teoriler yardımıyla açıklanmaya

çalışılan ilişki özelliklerinin işletme performansı üzerindeki etkileri de diğer önemli bir inceleme alanını oluşturmaktadır (Lusch ve Brown, 1996, Nordewier vd, 1990, Ping, 2003).

Bu araştırmalardan elde edilen temel bulgu, tedarikçi-satıcı ilişkisinde uzun dönemli yaklaşımların işletmelerin performansını artırdığı yönündedir. Kısa dönemli iş ilişkisine dayanan klasik dağıtım kanallarında bağımsız üretici ve dağıtıcı arasında genellikle pazarlama faaliyetlerini destekleyen bir ilişki yoktur (Stern ve El-Ansary, 1990;5). Karşılıklı bağımlılığa (interdependence) dayanan ve belli bir düzeye kadar entegre olmuş dağıtım kanallarında ise üretici ve dağıtıcı ilişkileri önemli bir hale gelmektedir (Anderson ve Weitz, 1992;19). Burada kanal üyelerinin müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamak ve karşılıklı olarak karlılığı artırmak için birlikte çalışmaktadırlar. Bağımlılık ilişkisinde üreticiler, ürün geliştirme konusunda daha kolay pazar bilgisine ulaşma, yeni ürün sunumu, nihai tüketicilerin bağlılığını artırma, daha fazla dağıtıcı desteği sağlama ve rakip markalara dağıtıcıların verdiği desteği azaltma gibi avantajlar elde ederler. Dağıtıcılar ise müşterilerin talep ettiği ürünlere rahat ulaşma, kendilerini diğer dağıtıcılardan farklılaştırma gibi yararlar sağlarlar. Dolayısıyla her iki taraf da birlikte çalışma yoluyla bağımsız hareket etme durumuna göre daha fazla kazanç sağlamaktadır (Stern ve El-Ansary, 1990;6). Bu karşılıklı sağlanan yararlar, özel marka üretiminde dağıtıcı markanın sahibi olması nedeniyle daha önemli hale gelmektedirler. Bu nedenle üretilmesi düşünülen ürünün tasarımından satışa sunulmasına kadar geçen tüm kanal faaliyetlerinde tarafların uyumlu ve karşılıklı yarar sağlayacak şekilde hareket etme zorunlulukları, özel marka üretiminde üretici-perakendeci ilişkilerinin önemini ortaya koymaktadır.

Perakendecinin ürün geliştirmeden ürünün depolanması ve pazarlanmasına kadar tüm sorumluluğu üstlendiği özel markalar, perakende noktalarındaki rekabette giderek önem kazanmaktadır. Büyük ölçekli perakendeciliğin yaygın olduğu İsviçre’de bu oran market satışlarının % 45’ine, İngiltere’de %40’ına, Almanya’da %21’ine ulaşmıştır. Türkiye’de ise büyük perakendecilik formatının bugün geldiği düzeyde bile özel markalar % 11 gibi bir orana sahip olmuştur ve bu oran da artma eğilimindedir. Örneğin 2001’de bu oran ekonomik krizin de etkisiyle % 69, 2002’de

ise önemli ölçüde düşerek % 39'a gerilemiştir. Ancak bu oran bile üretici markalarındaki düşük büyümeyle karşılaştırılırsa çok büyüktür. Dolayısıyla yakın gelecekte markalı ürün üreticilerinin çok ciddi bir rakiple karşı karşıya kalacağı ve perakendecilikte önemli raf savaşlarının yaşanacağı açıktır.

Türkiye pazarında hızlı büyüyen özel markaların üretimiyle ilgili şimdiye kadar ciddi bir fırsat analizi yapılamamış olması firmaların yakın gelecekte karşı karşıya kalacağı yeni tür rekabette savunmasız bırakabilecektir. Çünkü özel marka üretimi, firmaların hazırlık yapmadan başlayabilecekleri, özellikle büyük ve yerleşmiş bir markası olan firmalar için riski olmayan bir üretim türü değildir. Bu risk ve tehlikeler önceki bölümlerde açıklanmıştır. Burada KOBİ'ler için fırsat, özel marka üretimine olanak sağlayan bir üretim ve yönetim sistemi geliştirerek perakendecilik tecrübelerini artırmak ve buradan sağladıkları finansal ve üretim fırsatlarını daha kalıcı yatırımlara dönüştürmek olabilecektir.

Markalı ürün üreticilerinin, özel marka üretimine kuşkulu yaklaştıkları bir ortamda, henüz bu büyüklüğe erişememiş KOBİ'lerin özel markaları büyüme stratejisi olarak benimsemeleri daha olanaklıdır. Çünkü özel marka üretimi ile ilgili sayılan tehlikelerin büyük bölümü KOBİ'ler için geçerli değildir. KOBİ'lerin önemli çoğunluğunun bir markası yoktur yada bu marka pazarda iletişim yatırımlarıyla desteklenmiş ve pazarda marka sermayesi yaratabilmiş, ulusal çapta pazarlanan bir marka değildir. Genellikle lider üreticilerin avcı markalarına benzeyen, fiyat yönlü rekabet eden ürünleri üretmektedir. Bu yapılarıyla KOBİ ürünleri özel markalı ürünlerle benzerlik taşımaktadır. Bu nedenle maliyet yapıları uygunlaştırıldığında KOBİ'ler iyi ve rekabet avantajına sahip bir özel marka üreticisi durumuna gelebilirler.

Ayrıca KOBİ'lerin büyük firmalara oranla zayıf olan üretim, pazarlama ve yönetim kabiliyetlerinin özel marka üretimi yoluyla perakendeci ile kurulan ilişki sayesinde geliştirilebilir. Perakendecinin ürün pazarlama konusundaki uzmanlığı, üreticiye verdiği satış noktası veya tüketici profili bilgileri taraflar arasında kurulan tedarik zinciri yönetimine uygun elektronik haberleşme sistemleri, perakendecinin

özel marka üretimine getirdiği katı standartları sağlamaya yönelik modernizasyon çalışmaları üreticinin gelişimine yardımcı olabilecektir. Üreticinin üretim ve yönetim sisteminin iyileşmesiyle sonuçlanan bu standartları yakalama ve geliştirme hedefi KOBİ'lerin sürekli gelişim ve kalite odaklı üretime geçmelerini sağlayarak işletme süreçlerini iyileştirecektir. Dolayısıyla özel markalar bir ölçüde KOBİ'ler açısından bilgi ve beceri artırma yoludur.

Bu temel görüşlerden hareketle araştırmanın amaç ve önemi, geliştirilen model ve metodoloji aşağıda açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Özel marka üretiminin üreticilere alternatif bir büyüme seçeneği oluşturması şüphesiz, üreticilerin bundan olumlu bir dağıtım kanalı ilişkisi içinde ilişkiden tatminkar sonuçlar elde etmesine bağlı olacaktır. Yukarıda da belirtildiği gibi üretim ve pazarlama sorunları yaşayan KOBİ'lerin özel markalar yoluyla bu sorunlar kısmen de olsa aşabilmesi, perakendeciler ile kurulan iş ilişkisinin uzun dönemli, verimli ve karlı sonuçlar ortaya koymasıyla mümkündür. Dolayısıyla üreticilerin, bu üretim ilişkisinde perakendeciyle uzun dönemli çalışma isteğini uyandıracak bir bağımlılık ilişkisi olması gerekmektedir.

Bu kapsam doğrultusunda araştırmanın temel amacı özel marka üretiminin neden ve sonuçlarının ortaya konularak özel marka üretiminin KOBİ'ler açısından bir büyüme alternatifi olma özelliği incelemektir. Buradan hareketle iki alt amaç saptanmıştır. Birincisi, literatür bulgularından yararlanarak özel marka üretiminde üreticinin perakendeciye bağımlılık düzeyi, bu bağımlılığın simetri durumu, bağımlılığın KOBİ'lerin çeşitli süreçlerinde yarattığı etkileşimler ve ortaya çıkan ilişkiler sisteminin işletmelerin çıktı değişkenleri üzerindeki etkileri incelemesi, ikincisi ise özel marka üreticilerinin profilinin ve özel marka üretimine yaklaşımlarının ortaya konulmasıdır. Ayrıca özel marka üretim amaç ve yaklaşımlarının ortaya çıkan sorunların değerlendirmesinin yapılarak üretici ve

perakendeciler için uygulamaya dönük stratejilerin belirlenmesine katkı sağlamak da araştırmanın amaçları arasındadır.

Dünyada ve Türkiye’de özel marka üreticilerini kapsayan görgül ve nitel araştırma sayısının son derece az olması araştırmanın uygulayıcı ve akademisyenler açısından önemini artırmaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmalarda, firmaların özel marka üretimine bakış açıları ve elde ettikleri sonuçlar uygulamalı olarak incelenmemiştir. Dolayısıyla konunun KOBİ’ler açısından öneminin ortaya konulması, bu üretimin KOBİ’lere sağladığı yarar ve zararların tartışılması mümkün olmamıştır. Araştırma özel marka üretimine üreticiler ve KOBİ’ler açısından ortaya çıkardığı ilişkiyel sonuçlar ve bunların neden olduğu çıktılar yönünden yaklaşmakta ve KOBİ’ler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular özel markaların markalı ürün üreticileri açısından sınırlı yararlarla sahip olduğu ve çoğu zaman da tehlikeli olduğu yönündedir. Ancak bu görüş KOBİ’lerin sahip olduğu kaynak ve fırsatlar dikkate alındığında doğruluğu tartışmalı hale gelmektedir. Bu yönüyle araştırma KOBİ’lerin özel markalardan elde ettikleri ilişkiyel ve çıktı düzeyindeki avantaj ve dezavantajlarını ortaya koyacağından üretici ve perakendecilere yol gösterici olması bakımından önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın uygulamasında en önemli zorluk ana kütlenin belirlenmesiyle ilgilidir. Araştırma döneminde aktif olarak özel marka üretimine devam eden firmaların belirlenmesinde en iyi yöntem, bu bilgilerin perakendecilerden alınmasıdır. Ancak yapılan görüşmelerde perakendecilerin bu konudaki olumsuz tutumları farklı bir yöntemin kullanımını gerektirmiştir. Bu nedenle araştırmaya dahil ana kütle belirleme çalışmaları aşağıda belirtildiği şekliyle yürütülmüştür. Tüm bu çabalar ana kütlenin önemli bir bölümüne ulaşmayı sağlasa da ana kütlenin tam ve kesin olarak belirlenebildiğini söylemek zordur. Ayrıca yurtdışındaki perakendecilere özel marka üreten firmaların tespitinin, yurtiçine mal üreten firmalara göre daha kısıtlı kalması da araştırmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır. Bu firmaların sadece belirli bir bölümüne ulaşılabilmiştir.

Diğer bir kısıt araştırmanın modeline ilişkindir. Yapılan ön görüşmelerde üreticilerin, üretim faaliyetinin kontratlı olması nedeniyle bilgi verme konusunda çok katı davrandıkları tespit edilmiş, bu nedenle kendilerine yönelik hazırlanan üretim miktarı, yarattığı katma değer, özel markalı ürünlerin karşılaştırmalı maliyetleri gibi sorular araştırma modelinden çıkarılmıştır. Aynı şekilde görüşülen firmaların büyük çoğunluğu yaptıkları açıklamalarda perakendeci ismini vermekten özenle kaçındığından araştırma modelinin geliştirilmesinde ve anket formunun tasarımında perakendeciyi doğrudan tanımlayıcı değişken ve ifadelere yer verilmemiştir. Bu nedenle araştırmada ve modelde perakendeci faktörü ihmal edilmiş ve üreticilere kendileri için en önemli gördükleri perakendeciyi dikkate alarak ve isim vermeden anket formlarını cevaplandırmaları istenmiştir. Ayrıca firmalara isimlerinin gizli kalacağına yönelik kesin taahhütler verilmiştir.

Araştırma modelinde çok fazla değişken olması da diğer bir kısıtı oluşturmaktadır. Anket formunda değişkenleri ölçmeye yönelik geliştirilen soru sayısı, cevaplayıcı açısından fazladır. Anketin cevaplama süresini artıran bu sakıncanın, geri dönüş oranı üzerinde olumsuz etkileri bulunduğundan bu durum araştırmanın kısıtları arasında sayılmaktadır.

3.3. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesi “Türkiye’de KOBİ boyutunda faaliyet gösteren özel marka üreticisi işletmeler” olarak belirlenmiştir. KOBİ tanımı olarak ise KOSGEB’in belirlediği çalışan sayısı limit olarak kabul edilmiştir. Buna göre araştırmada en fazla 150 işçi çalıştıran işletmeler kapsama alınmıştır. Bu firmalara ait veriler, büyük ölçekli perakendecilerin büyük bölümünün veri paylaşımını kabul etmemesi nedeniyle birkaç kaynaktan toplanmıştır. Öncelikli veri kaynakları özel markalı üretim yapan kuruluşların üye olduğu PLAT Derneği (Private Label Association of Turkey) olmuştur. Buraya üye firmaların tamamı özel marka işiyle ilgilenmesine karşın bazıları perakendecilerle dolaylı ilişkisi olan hammadde, yarı mamul (etiket, boya vs) üreticisi işletmelerdir. Bu nedenle bu işletmeler listeden çıkarılmıştır. Diğer

bir kaynak ise 2003-2004 yıllarında İstanbul'da yapılan "Private Label 2003 ve Private Label 2004" fuarlarına katılan firmalardır. Fuarı organize eden işletmenin yayınladığı kataloglar yardımıyla belirtilen yıllarda fuara katılan işletmelerden, hammadde, yan ürün üreticileri ile diğer işletmeler (medya kuruluşları, perakendeciler, yabancı üreticiler vs.) çıkartılarak firma envanterine dahil edilmiştir. Ancak burada belirtilmesi gereken bu firmaların ne kadarının özel marka üretimini aktif olarak yaptığının bilinmediğidir. Fuar yetkililerinin ve sektör uzmanlarının fuara katılımcı işletmelerin %60-70'inin halen özel marka ürettiğini belirtmişlerdir. Ayrıca 2004 yılındaki fuarda yapılan incelemeler de bu bulguyu doğrulamaktadır. Burada incelenen 150 firmanın 102'sinin özel marka ürettiği tespit edilmiştir. Fuara katılan firmaların büyük bir çoğunluğunun aktif üretici olması nedeniyle katılımcı üretici işletmelerin yukarıda belirtilen bölümü hariç (hammadde vs üreticileri ile hizmet işletmeleri) tamamı listeye dahil edilmiştir. Ana kütle tespit çalışmalarının bir diğer önemli bölümü ise perakendecilerin raflarının incelenmesidir. Burada İzmir ve Manisa'da şubesi bulunan ve özel marka çıkartan Migros, Şok, Tansaş, Pehlivanoglu, Yimpaş, Carrefour, Metro ve Bim mağazalarının en büyük alana sahip olanları ziyaret edilerek, raflarda bulunan tüm özel markalı ürünlerin etiketlerinden üretici bilgileri alınmıştır. Kipa mağazasından ise üretici bilgileri yetkililer kanalıyla alınmıştır. Son olarak ise Hollanda'nın Amsterdam şehrinde PLMA'nın (Private Label Manufacturer Association) Mayıs 2004 yılında düzenlediği "World of Private Label" fuarına katılan Türk işletmeleri fuar resmi katoloğundan tespit edilmiştir. Bu firmalarla yapılan telefon görüşmelerde 36 tanesinin aktif üretici olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmalar sonucunda oluşturulan firma bilgileri birleştirilerek birden çok listede adı geçen firmalar ayıklanmış ve birleşik liste oluşturulmuştur. Bu liste de araştırmanın örnek kitlesi olarak kabul edilmiştir. Birleştirme işleminde öncelik sırası Tablo 22'de görüldüğü gibidir. Araştırmanın ana kitesinin tam olarak belirlenmesi araştırma süresini, zorluk derecesini ve bütçesini artıracığından bu liste yeterli görülmüştür. Araştırmanın örnekleminde kullanılan firma sayıları elde edilen kaynaklara göre Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22 Araştırma Örneklemine Giren Firma Sayıları

	Ulaşılan Toplam Firma Sayısı	Ayıklamadan Sonraki Firma Sayısı
Perakendeci Rafları	132	132
PLAT Derneği	26	15
Perakendeci Bilgisi	19	11
İstanbul 2003-4 fuarı	280	182 (118*)
Amsterdam 2004 fuarı	50	31
Toplam Firma Sayısı		371 (307*)

* Bu firmaların ortalama % 65'i özel markalı ürün üreticileri kabul edildiğinde elde edilen firma sayısıdır.

Yapılan tüm bu çalışmalar sonucunda Türkiye'de özel marka üreticisi durumunda olan firmaların önemli bir bölümüne ulaşıldığı tahmin edilmektedir. Tahmini ana kütle için çok büyük bir oranına ulaşılması, örnek kütle için homojen olduğu yönünde güçlü bir bulguyu oluşturmaktadır. Sonuç olarak örnek kütle sayılan dokuz perakendeciye özel markalı mal üreten veya fuarlara katılan veya PLAT derneğine üye olan KOBİ'ler olarak tanımlanmıştır.

Araştırmada bu örnek kütle için tamamına faks, e-posta, posta ve birebir görüşme yoluyla ulaşılmıştır. Araştırmaya katılımı artırmak amacıyla İstanbul'da yapılan "Private Label 2004" fuarına katılan 85 firma yetkilisiyle birebir görüşülmüş, araştırma amacı açıklanarak katılımı sağlanmaya çalışılmıştır. Nitekim ön görüşme yapılan firmalardan elde edilen geri dönüş oranı daha yüksek olmuştur. Burada yapılan görüşmede katılmayı kabul eden firmalardan anketin dikkatli biçimde doldurulamayacağı düşüncesiyle fuar bittikten sonra cevaplamaları istenmiştir. Yine katılımı artırmak amacıyla araştırma süresince firmalara hatırlatıcı e-postalar yollanmış, telefon görüşmeleri yapılmış ve yetkili isimlerine faks mesajları yollanmıştır. Bu kapsamda 205 firmaya birer hafta arayla 5 defa e-posta, 250 firmaya bir sayfalık hatırlatıcı faks metni gönderilmiş, 151 firma yetkilisi ile de telefonla görüşülmüştür.

Tüm bu çalışmalar sonucunda toplam 90 işletmenin katılımı sağlanmış ancak yapılan incelemelerde 9 anket formunun çeşitli nedenlerle (eksik doldurma, düşük

güvenilirlik düzeyi vb) değerlendirmeye alınmamasına karar verilmiştir. Ayrıca 4 işletme de KOBİ tanımına uymadığı gerekçesiyle kapsam dışında bırakılmıştır. Dolayısıyla anket formlarının cevaplanma oranı fuar katılımcıları olduğu gibi alındığında % 20.7, aktif özel marka üreticilerinin tahmini sayısı alındığında % 25'dir. Bu oran istatistiksel bakımdan yeterli görülmüştür.

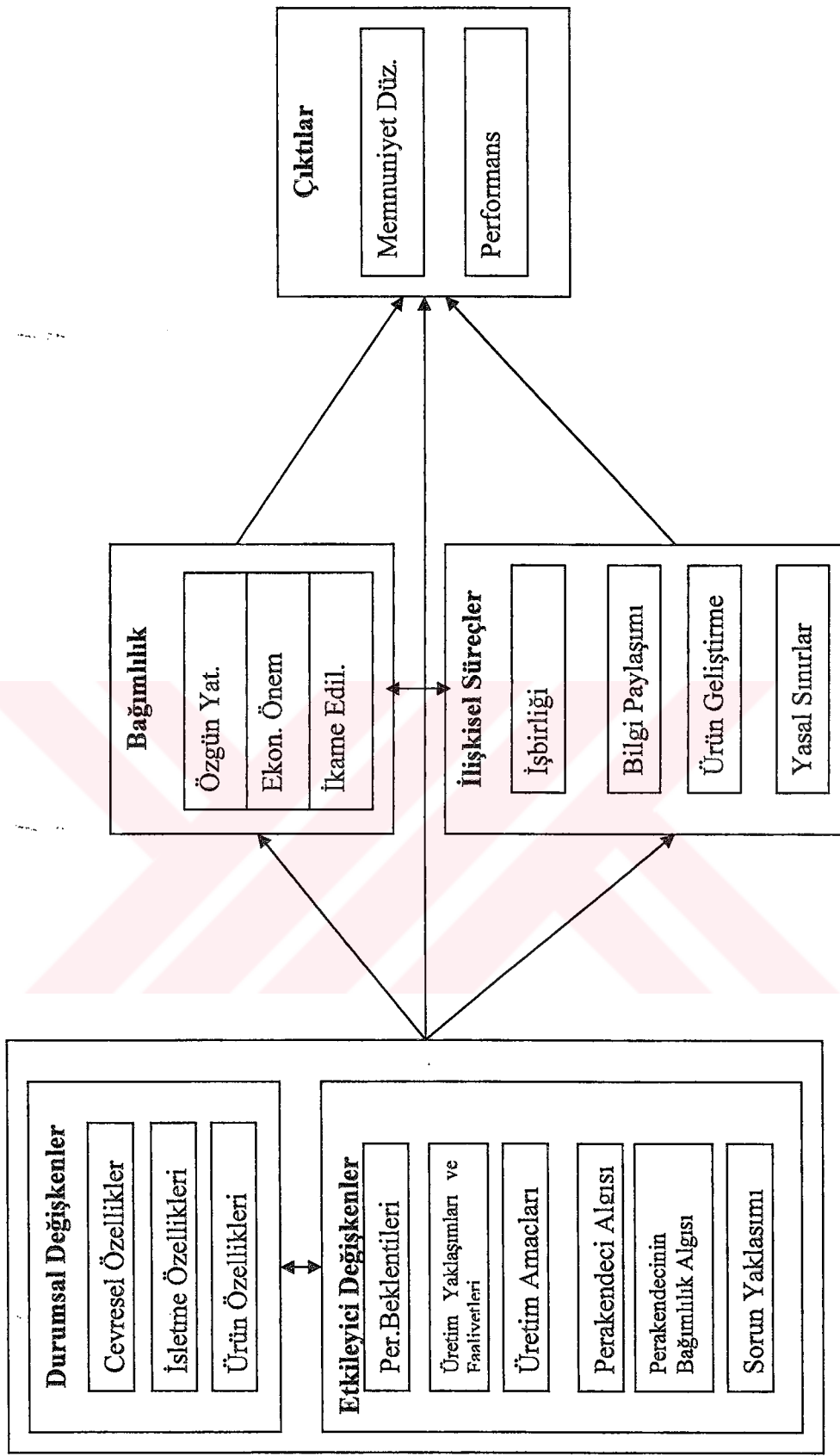
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada öncelikli konu özel marka üreticilerinin bu üretim modelinden elde ettikleri yararları ve memnuniyet düzeylerini işletmede gerçekleştirdikleri ilişkisel süreçler ve ilişkideki bağımlılık düzeyine bağlı olarak açıklayarak özel marka üretim yaklaşımlarının, üretim amaçlarının ve tüm bunları etkileyen ve araştırmada bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek ve ortaya çıkan sonuçları KOBİ'lerin özel marka yoluyla büyüme fırsatlarını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda geliştirilen model Şekil 5'de görülmektedir.

Modelde üretici firmanın bağımlılık düzeyi ve bu bağımlılığın unsurları, işletmenin işbirliği yaklaşımı, bilgi paylaşım düzeyi, ürün geliştirme çalışmaları, sözleşme normları ve genel ilişkisel yaklaşımdan oluşan ilişkisel süreçlerle bağlantıları, bağımlılık ve ilişkisel süreçlerin modelde durumsal (3 adet) ve etkileyici (6 adet) olarak adlandırılan değişkenlerle ilişkileri incelenerek bu değişkenler setinin işletmenin memnuniyet ve performans düzeyine etkileri incelenmiştir.

Modelde etkileyici ve durumsal olarak belirtilen değişkenler bağımsız olma yönünden farklılık göstermektedir. Durumsal değişkenler içinde verilen çevresel, işletme ve ürün özellikleri niteliği itibarıyla diğer değişkenlerden bağımsız olmasına rağmen, etkileyici değişkenlerde bu özellik tam olarak sağlanamamaktadır. Nitekim işletmenin üretim amaçları, perakendeci beklentileri gibi değişkenler ortaya çıkan bağımlılık düzeyi, ilişkisel süreçler veya durumsal öğelerden etkilenebileceği varsayılmıştır. Ancak istatistiksel analiz gereği bu değişkenler araştırmanın bağımsız değişkeni olarak alınmıştır.

Aşağıda geliştirilen modele yönelik olarak ortaya konulan hipotezler verilmiştir.



Şekil 5 Araştırmanın Modeli

3.4.1. Bağımlılık Düzeyine Yönelik Hipotezler

Şekil 5’de de görüldüğü gibi üreticinin perakendeciye bağımlılığını etkilediği öne sürülen üç ana bağımsız değişken grubu (durumsal değişkenler) ile 6 ana etkileyici değişken grubu tanımlanmıştır. Bu değişkenlere yönelik geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiştir.

Bağımlılığı belirleme yeteneğine sahip özelliklerden üzerinde durulan en önemli özellik çevresel şartların tam olarak tahminlenememesinden kaynaklanan bağımlılıktır. Çevresel şartlardaki dalgalanma ve dinamizm gelecekteki eğilimlerin belirlenmesini zorlaştırmaktadır (Klein vd, 1990;197, Ganesan, 1994;5). Böyle bir dinamik ortamda perakendeciler ile yapılan özel marka üretim anlaşmalarının, üretim standartlarının sürekli olarak değişkenlik göstermesi ve bu değişiklere uyum üreticinin sürekli olarak hammadde, yarı mamul ve mamul stoklarında ve üretim süreçlerinde sürekli değişiklikler yapmasına neden olabilmekte ve yapılan bu değişiklikler de perakendecinin ikame edilebilirliğini zorlaştırmakta ve firmanın yaptığı özgün yatırımlarını (stok, süreç vs) dolayısıyla üretici bağımlılığını artırmaktadır. Aynı şekilde pazardaki rekabet düzeyi de üreticinin bağımlılığı üzerinde etkilidir. Buna göre özel marka üretimi konusunda yoğun bir rekabet ortamının varlığı üreticiyi, çalıştığı perakendeciye elde tutmak için daha fazla üretim ve iletişim yatırımı yapmasına dolayısıyla da bağımlılığın artmasına neden olabilecektir.

H1 : Çevresel şartlardaki değişkenlik ve rekabet düzeyi ile üreticinin perakendeciye bağımlılığı arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

Diğer bir bağımsız değişken de işletme özellikleridir. Perakendecilerin büyük çoğunluğunun tedarikçi seçiminde dikkatli davrandığı bilinmektedir. Ayrıca özel marka üretimi nedeniyle ortaya çıkan ilişkideki güç dengesi, diğer bir ifadeyle bağımlılık simetrisi firmanın gücüne bağlı olarak değişecektir. Araştırmada ele alınan işletme özellikleri yaş, sektör, kapasite kullanım oranı, özel markalı ürün üretimine ayrılan kapasite, kurumsal yapı, eleman sayısına göre büyüklük, ihracat düzeyi, firmanın özel marka üretim geçmişi, özel markalardan sorumlu bir bölümün

varlığı ve perakendecilerle özel marka dışında kurulan ilişkinin kurulup kurulmadığı değişkenleridir. Uygulama kolaylığı olması açısından bu değişkenlere yönelik hipotezler işletme özelliği başlığı altında incelenmiştir. Buna göre;

H2: İşletme özellikleriyle işletmenin perakendeciye bağımlılık düzeyi arasında ilişki bulunmaktadır.

Bağımlılık belirleyicisi olduğu ileri sürülen diğer bir değişken ise ürün özellikleridir. Ürünün tedarik zorluğu, teknik ayrıntılar içermesi nedeniyle tedarikin uzmanlığı gerektirmesi, ürünün uygun zaman ve koşullarda sorunsuz olarak tedarikinin perakendeci açısından çok önem taşıması, ürünün yüksek teknolojiyi gerektirmesi ve ürün üretiminde sürekli ar-ge kullanma zorunluluğu gibi koşulların varlığı perakendeciye bağımlılığını doğrudan etkileyen unsurlardır.

H3 : Ürün özellikleri ile işletmenin perakendeciye bağımlılık düzeyi arasında ilişki bulunmaktadır.

Uygulamada perakendecilerin, özel marka üretiminde üretici işletmeleri yakından incelediği bilinmektedir. Perakendecinin ismini ve güvencesini taşıyan bu ürünlerdeki herhangi bir kalite eksikliği yada önceden belirlenmiş olan standartlara uygun olmayan ürünler perakendecinin itibarını ve tüketicinin özel markalarına duyduğu güveni azaltıcı etkiler yapacaktır. Perakendecinin üretici işletmelerden talep ettiği beklentilerin yoğunluğunun üreticinin bağımlılık düzeyini etkilediği tahmin edilmektedir. Örneğin gıda üreticilerinden talep edilen hijyenik şartların artırılmasına yönelik talepler, kapasite ve üretim sisteminin reorganizasyonuna yönelik talepler, üreticinin bağımlılık unsurlarını artıracaktır. Buna göre;

H4 : Perakendecinin işletmeden beklentileri ile işletmenin perakendeciye bağımlılık düzeyi arasında ilişki bulunmaktadır

Etkileyici değişkenler ise bağımlılık düzeyini belirlemeye yönelik modelde ortaya konulan diğer bir değişken grubunu ifade etmektedir. Bunların durumsal

değişkenlerden farkı, nitelik itibariyle tamamen bağımsız değişken olmamasıdır. Örneğin işletmenin özel marka yaklaşım ve faaliyetleri durumsal değişkenlerden veya perakendeci ile geliştirilen ilişkisel normlardan etkilenebilme potansiyeline sahip olacaktır. Diğer değişkenler için de aynı durum söz konusudur. Bu nedenle bu grupta yer alan değişkenler durumsal değişkenlerden ayrı olarak incelenmiştir. Bunlardan ilki olan üretim yaklaşım ve faaliyetleri olarak araştırmada on farklı yaklaşım ve yedi farklı faaliyet tanımlanmıştır. Bu yaklaşım ve faaliyetlerin düzeyinin diğer değişkenlerle olduğu kadar bağımlılık düzeyiyle de ilişkili olabilmektedir. Örneğin işletmenin özel marka üretiminin önemli yatırımları gerektirdiğine ilişkin bir yaklaşım perakendeciye olan bağımlılığı artırabilecektir. Buna göre

H5 : İşletmenin özel marka yaklaşımı ve faaliyetleri ile işletmenin perakendeciye bağımlılık düzeyi arasında ilişki bulunmaktadır

Üretici işletmenin, özel marka üretim amaçları olarak literatürde 11 amaç belirlenmiştir. Üreticinin hangi amaçla özel marka işine girdiği, bu amaçlar ile bağımlılık düzeyi arasında farklılık olup olmadığının tespiti önemli bir bulgu olacaktır. Örneğin özel marka üretimine sadece atıl kapasiteyi doldurma amacıyla giren bir işletmenin, bu üretimi gerçekleştirmek için yapacağı özgün yatırımları, diğer markalarla rekabet etme gibi stratejik ve daha uzun dönemli bir yaklaşımın seçilmesi durumuna göre daha az olacaktır. Dolayısıyla özel marka üretim amaçları ile bağımlılık düzeyi arasında ilişki olacağı tahmin edilmektedir. Bu nedenle araştırma hipotezi şu şekilde geliştirilebilir;

H6 : İşletmenin özel marka üretim amaçları ile işletmenin perakendeciye bağımlılık düzeyi arasında ilişki bulunmaktadır.

KOBİ'lerin sahip oldukları ölçek ve finansal büyüklükleri gereği perakendecilere olan göreceli bağımlılığının önemli bir belirleyicisi de perakendeci konusunda pazardaki düşüncelerdir. Dağıtım kanalında güç sahibi olan

perakendecinin üreticiyle olan ilişkisinde olumlu yaklaşıma sahip olduğu yönündeki düşünceler üretici bağımlılığının önemli bir belirleyicisi olacaktır. Buna göre;

H7 : Perakendeci ile ilgili düşünceler ile işletmenin perakendeciye bağımlılık düzeyi arasında ilişki bulunmaktadır.

Özel marka üretiminde tarafların bağımlılık düzeylerinin dengelenmesi, tarafların sağladıkları yararlar açısından önemli bir konudur. Bir tarafın üretim ilişkisine daha fazla yatırım yapması yada ekonomik öneminin taraflar arasında dengesiz dağılması bağımlılık asimetrisi ve beraberinde pek çok sorunu ortaya çıkaracaktır. Perakendecinin taşıdığı ekonomik önem, üreticiyi ikame edebilme açısından alternatifinin üreticiye göre daha fazla olması ve üretim ilişkisinde fazlaca yatırım yapmaya gereksinim duymaması dolayısıyla özel marka üretiminde bağımlılık dengesinin perakendeci lehine olduğu söylenebilir. Buna göre;

H8 : Özel marka üretiminde, üreticinin bağımlılık düzeyi perakendeciye göre daha yüksektir.

Üretici bağımlılığının önemli diğer bir belirleyicisi de, özel marka üretiminde ortaya çıkan sorunlardır. Ortaya çıkan ilişkide sorunların fazla olması bağımlılığın olumsuz etkilerinin fazlalığına yönelik önemli bir ip ucu olacaktır. Ayrıca uzun dönemde üreticiyi endişeye sevk eden bağımlılığın düzeyi ile sorun algısı arasında ilişkilerin olduğu ileri sürülebilir. Buna göre;

H9 : Üreticinin sorun yaklaşımı ile işletmenin perakendeciye bağımlılık düzeyi arasında ilişki bulunmaktadır

3.4.1.1. İlişkisel Süreçlere Yönelik Hipotezler

Modelde ilişkisel süreçlerin belirlenmesine yönelik dört farklı değişken tanımlanmıştır. Üretici ve perakendeci arasında kurulan ilişkideki işbirliği, bilgi paylaşımı, ortak ürün geliştirme faaliyetleri ve sözleşme normları özel marka

üretimini yararlılığı ve uzun dönemliliği açısından önem kazanmaktadır. İlişkisel süreçlerin kalitesi, etkin bir bağımlılık ilişkisinin kurulması, uzun dönemde yüksek performansı sağlaması bakımından yararlıdır.

Yapılan araştırmalar, her iki tarafın birbirine yüksek derecede bağımlı olduğu simetrik kanal ilişkilerinde işbirliği, bağlılık ve memnuniyet gibi iş ilişkisinin kalitesi ve uzun dönem etkinliğini belirleyen faktörlerin daha olumlu düzeylerde geliştiğini ortaya koymaktadır (Frazier, 1999;228). Bir işletme karşılıklı dağıtım kanalı ilişkilerinde yüksek dereceli bir bağımlılığa sahipken diğer işletmenin bağımlılığı düşükse, karşılıklı bağımlılık asimetrisi yüksek olacak ve böyle bir durumda çıkarlar farklılık arz edeceğinden düşük bağımlılıktan kaynaklanan güç avantajına sahip işletme fırsatçı ve bencil davranışlar gösterebilecek, diğer firmayı baskı altına alabilecektir (Anderson ve Weitz 1989;311, 1992;20, Heide 1994;73, Yılmaz vd 2002;184). Ancak asimetrik bağımlılık, bu tip olumsuz ilişkisel süreçlerin her durumda meydana geleceği anlamına gelmemelidir. Asimetrik bağımlılığın sonuçları, güçlü tarafın gücünü nasıl kullandığına göre şekillenmektedir. Güçlü taraf, dağıtım kanalında sahip olduğu gücü işbirliği, bilgi paylaşımı, ürün geliştirme ve ilişkisel sözleşmeleri geliştirme yönünde kullandığında mevcut asimetrik ilişkide bile ilişkisel süreçlerin kalitesi yüksek olacaktır. Ayrıca simetrik ancak tarafların bağımlılık düzeyinin düşük olduğu durumlarda, dağıtım kanalının ilişkisel kalitesini düşürücü etki yapmaktadır (Frazier, 1999;229)

Burada konuyla ilgili olarak belirtilmesi gereken diğer bir konu ise sözleşme normlarına ilişkindir. Önceki bölümde bahsedildiği gibi sözleşme normlarının belirlenmesinde güçlü tarafın istekleri ön plandadır ve franchising sözleşmelerinde olduğu gibi daha fazla ayrıcalık talep edebilmektedir. Dolayısıyla üretici perakendeci ilişkisinde güçlü olduğu varsayılan perakendecinin üreticiye her detayın yer aldığı, kendisine esneklik ve özerklik tanıyan sözleşmeler düzenlemesi muhtemeldir. Ayrıca sözleşmelerin gelecekteki belirsizlikleri azaltma fonksiyonu nedeniyle daha yüksek düzeyde bağımlılığa sahip tarafın, ilişkideki güçsüzlüğünü dengeleyebilmek için detaylı sözleşmelere duyduğu gereksinimi artmaktadır (Etgar ve Valency, 1983;89).

Diğer yandan bu tip detaylı sözleşmeler tarafların birbirlerine değil, sözleşmeye ve sözleşmede ortaya konulan kural ve yaptırımlara güvenme eğilimini ortaya çıkarmaktadır. Bu ise ürünlerin zaman ve duruma göre değişen müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlama esnekliğini, ortaya çıkan beklenmedik durumlara adaptasyonu azaltan bir unsurdur. Bu nedenle üretim ilişkisinde en uygun yolun öncelikle tarafların sözleşmeye değil birbirine güvenme düzeyinin artması ve sözleşmelerin sadece temel yükümlülükleri içeren bir yapıda olmasıdır. Bu ise ancak ilişkisel süreçlerin kalitesinin artmasıyla mümkündür.

Bu açıklamalara göre şu hipotezler belirlenebilir;

H10: Özel marka üretiminde bağımlılığın simetri durumu arttıkça ilişkisel süreçlerin kalitesi de artmaktadır.

H11: Özel marka üretiminde asimetric bağımlılık durumunda gücün pozitif kullanımı arttıkça ilişkisel süreçlerin kalitesi yükselmektedir.

H12 : Özel marka üretiminde asimetric bağımlılıkta, detaylı sözleşmelere güvenme eğilimi artmaktadır.

İlişkisel süreçler içinde sayılan unsurların düzeyini üzerinde belirleyici olan durumsal ve etkileyici faktörlerin belirlenmesi bu anlamda yararlıdır. Pazar dinamizminin yüksek olduğu bir ortamda geleceği öngörüleme önem kazandığından etkin bir işbirliği geliştirme önem kazanacaktır. Örneğin satışların tahminlenme zorluğunun olması durumunda üretici işletme, perakendeciyle detaylı sözleşmeler yapmak isteyebilecektir. Aynı şekilde sayılan firma özelliklerinin ilişkisel süreçleri etkilemesi de muhtemeldir.

Üreticinin özel marka yaklaşımları da ortaya çıkan ilişki ve bağımlılık özelliklerinden etkilenebilecektir. Örneğin özel marka üretimine stratejik ve uzun dönemli bir yaklaşım geliştiren yada özel markayı kendisi için önemli bir büyüme aracı olarak gören işletmelerde ilişkisel süreçlerin kalitesi de yüksek olacaktır. Ancak özel marka üretiminde, durumsal değişkenler olarak adlandırılan çevresel özellikler, işletme özellikleri, ürün özellikler ile etkileyici değişkenler arasında sayılan

perakendeci beklentileri, üretim yaklaşım ve faaliyetleri, perakendeciye yönelik algular, perakendecinin bağımlılık algısı ve sorun yaklaşımlarına ilişkin değişkenlerin ilişkisel süreçler ve bağımlılık düzeyleri arasındaki ilişkilere yönelik literatür bulguların sınırlı olması nedeniyle sayılan değişkenler arası ilişkiler betimleyici analizler yoluyla incelenmesi daha doğru olacaktır.

3.4.1.2. Çıktı Değişkenlerine Yönelik Hipotezler

İşletmenin özel marka üretiminden duyduğu memnuniyet ve performans düzeyi modelde bağımlılık, ilişkisel süreçler, durumsal ve etkileyici değişkenlere bağlı olarak tanımlanmıştır. İşletmenin özel marka üretiminden elde ettiği faydaların belirlenmesi ve bunların sayılan parametrelerle ilişkilendirilmesi, araştırmanın amacı açısından önemlidir.

Daha önce de bahsedildiği üzere, özel marka üretimi her durumda uzun dönemde yararlı bir büyüme stratejisi değildir ve bunun işletmenin ana faaliyet alanından uzaklaşması, kendi markasına verdiği önemi azaltarak uzun dönemde işletmenin ölümüne bile sebep olabilecek riskler taşımaktadır. Dolayısıyla özel marka üretiminin, işletmenin uzun dönemde büyüme stratejisi olarak ele alınabilmesi, bu üretim modelinden elde edilen yarara, memnuniyet düzeyine bağlı olacaktır.

Dolayısıyla uzun dönemde özel marka üretiminden memnun olan, performansını artırabilen işletmelerin, sayılan parametrelerle ilişkilerinin belirlenmesi ve diğer işletmelerle karşılaştırılarak özel marka yoluyla büyümede ne tür bağımlılık ve ilişkisel süreçlerin ortaya çıktığı, ne tür yaklaşım ve amaçların işletme performansını artırdığının belirlenmesi gerekmektedir.

Literatür bulgularına göre dağıtım kanalı ilişkilerinde ilişkisel süreçlerin kalitesinin, etkin bağımlılık ilişkisinin yada gücün olumlu yönde kullanımı işletmenin performans ve memnuniyet düzeyini artırmaktadır Etgar ve Valency 1983;89, Anderson ve Weitz 1989;311, 1992;20, Heide 1994;73, Yılmaz vd

2002;184). Ancak modelde tanımlanan durumsal ve etkileyici değişkenlerin çıktı değişkenlerine etkileri henüz incelenmiş olan bir konu değildir. Dolayısıyla yapılacak olan betimleyici analizler bu etki ve ilişkileri ortaya koyabilecektir. Literatür bulgularına göre bağımlık ve ilişkisel süreçlere yönelik hipotezler şu şekilde belirlenebilir :

H14 : Simetrik bağımlılık durumunda memnuniyet ve performans düzeyi, asimetrik bağımlılık durumuna göre daha yüksek olmaktadır.

H 15 : Güç kullanımı olumlu yönde değiştikçe memnuniyet ve performans düzeyi yükselmektedir.

H 16: İlişkisel süreçlerin kalitesi arttıkça memnuniyet ve performans düzeyi yükselmektedir.

3.5. Araştırmanın Anket Formunun Tasarımı

Araştırma formu, bir sayfası açıklama olmak üzere toplam 6 sayfadan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan sorular, modele uygun olarak geliştirilmiştir. Formda ilgili sorularda 7'li likert ölçeği kullanılmış, kapasite kullanımı, eleman sayısı, ihracat düzeyi vb gibi sayısal veri alınabilecek sorularda ise analiz, yeniden gruplamaya uygunluğu ve veri netliği açısından oranlı ölçek kullanılması uygun görülmüştür. Kullanılan likert ölçeğinde ise ifadeler 1 olumsuz, 7 olumlu yönü ifade edecek şekilde soru ifadesine göre uyumlaştırılmıştır.

Araştırmada kullanılan değişken sayısının fazla olması nedeniyle sorular değişken grupları temel alınarak değil, cevaplayıcı açısından anlamsal bütünlük sağlayacak şekilde düzenlenmiştir. Ayrıca formun uzunluğu bazı göz aldanmalarına ve soruların atlanmasına neden olabileceğinden satır zemininde gri ve beyaz olmak üzere iki farklı renk kullanılmıştır. Anket formunda yer alan ana değişkenlere yönelik oluşturulan soru sayıları Tablo 23'de verilmiştir.

Buna göre anket formunda toplam 137 adet soru araştırmada kullanılan anket formu ve üst yazı ise Ek-1'de bulunmaktadır.

Tablo 23 araştırma değişkenlerine ilişkin soruların dağılımı

Değişken Adı	Soru Say.	Değişken Adı	Soru Say.
İşletme özellikleri	13	Sorun yaklaşımı	16
Çevresel özellikler	3	Per. Beklentileri	12
Ürün özellikleri	4	Per. Bağımlılığı	6
Perakendeci algısı	5	Özgün yat. 2	
Üretim amaçları	11	İkame ed. 2	
ÖM yaklaşım ve faal.	17	Ekon. Ön. 2	
Yaklaşım 10		Ür. Bağımlılığı	9
Faaliyet 7		Özgün yat. 3	
İlişkisel süreçler	24	İkame ed. 2	
Bilgi pay. 5		Ekon. Ön. 4	
Ür. Gel 5		Memnuniyet	5
İşbirliği 6		Performans	12
Yasal sın. 8			

Anket formunda bağımlılık değişkenini ölçmeye yönelik sorular Ganesan (1994), Heide ve John (1988) ve Cannon ve Perreault (1999) ve Yılmaz vd'nin (2002) çalışmalarından araştırma amacına uygun olarak adapte edilmiştir. Aynı şekilde ilişkisel süreçlere ilişkin sorular ise Cannon ve Perreault (1999), Andersen ve Weitz (1992) ve Lusch ve Brown'un (1996) çalışmaları temel alınarak özel marka üretim ilişkisine uyumlaştırılmış ve konunun özgünlüğüne uygun soru eklemeleri yapılmıştır. Yabancı dilden uyarlanan soruların çevirisinde çapraz kontrole gidilerek anlam hataları önlenmeye çalışılmıştır.

3.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verilerinin analizine başlamadan önce verilerden anlamlı sonuçlar çıkarabilmek için kullanılan anket formunun güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarının ele alınması gereklidir. Bu boyutlara ilişkin analizler aşağıda verilmiştir.

3.6.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini temsil eden, diğer bir ifadeyle içsel tutarlılık kapsamında hesaplanan Cronbach Alfa değerleri değişken grupları itibarıyla Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24 Araştırma Değişkenlerine Yönelik Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Alfa Değeri	Soru Sayısı	Anket Sayısı
Çevresel özellikler	0.44	3	77
Ürün özellikleri	0.50	4	77
Perakendeci bek.	0.92	12	77
Üretim yak. ve faal.	0.68	14	70
Üretim amaçları	0.72	11	77
Perakendeci algısı	0.65	5	77
Per. bağıml. algısı	0.56	6	77
Sorun yaklaşımı	0.89	16	73
İlişkisel süreçler	0.83	24	64
Ür. Bağımlılığı	0.82	9	76
Memnuniyet düz.	0.66	5	77
Performans	0.93	12	77
Genel güvenilirlik	0.91	121	45

Güvenirlik analizinde alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriteri ise aşağıda belirtilmiştir (Özdamar, 1999; 512-522):

$00.0 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Buna göre çevresel özellikler, ürün özellikleri, perakendecinin bağımlılık algısı düşük, üretim yaklaşım ve faaliyetleri, üretim amaçları, perakendeci ile ilgili algılar, memnuniyet düzeyi değişkenleri orta, perakendecinin beklentileri, üretim sorunları, ilişkisel süreçler, üretici bağımlılığı ve performans değişkenlerini ölçmeye yönelik sorular ise yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Anket formunun genel güvenilirlik düzeyi ise 0.91 olarak tespit edilmiştir. Buna göre bazı değişken gruplarının güvenilirlik düzeyi düşük olsa da araştırma verilerinin analize uygun olduğu sonucu çıkarılabilir.

Güvenilirlik analizine ek olarak araştırmada kullanılan anket formunun gerçekte ölçülmesi istenen değişkeni ne derecede ölçtüğünü ortaya koyabilmek için yüzey geçerlilik, yakınsak geçerlilik ve ayırt edici geçerlilik boyutlarının dikkate alınması gereklidir. (Özen, 1999;309, Ayhan ve Karatepe, 2000;184).

Geçerlilik boyutlarından yüzey geçerliliği, sübjektif bir değerlendirme olup ve araştırma sırasında anketörün edindiği izlenimler doğrultusunda soru kağıdının incelenen değişkeni ölçer görünüp görünmediğini ifade etmektedir (Karatepe, 1999;54). Araştırma posta yoluyla yapıldığından yüzey geçerliliği ihmal edilmiş, ancak anketi dolduran firmalarla yapılan görüşmelerde soruların anlaşılabilirlik boyutunda sorunla karşılaşılmadığı tespit edilmiştir. Ancak bu değerlendirme yüzey geçerliliğinin tam olarak ölçümlendiği anlamına gelmemektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan diğer bir geçerlilik boyutu ise yakınsak ve ayırt edici geçerliliğidir. Anket formunun bu geçerlilik boyutlarını test etmek amacıyla betimleyici faktör analizinden yararlanılmıştır. Ancak anket formunda belirlenen değişken grupları büyük çoğunluğu tanımsal sorulardan oluştuğu ve belirli boyut grupları temel alınarak oluşturulmadığı için geçerlilik kapsamında yapılan betimleyici faktör analizi üretici ve perakendeci bağımlılığı ve ilişkisel süreçlere ilişkin uygulanmıştır. Çünkü geçerlilik kapsamında yapılan faktör analizinden elde edilen faktör boyutları, anket sorularının önceden belirlenmiş olan boyutlara uygun olup olmadığını, diğer bir ifadeyle ölçülmesi istenen boyutun geçerli olup olmadığını ortaya çıkarmaya yöneliktir. Dolayısıyla bu analizin önceden boyutlandırılmış anket

sorularına uygulanması ve gerekiyorsa diğer analizler için yeniden boyutlandırılması gerekmektedir. Bu koşulu ise sadece sayılan değişkenler karşılamaktadır.

Analizin ön koşulu elde edilen anket sayısının, soru sayısının en az iki katı olmasıdır (Özen, 1996;115). Bu koşulun uygunluğunu içeren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Analizi) değerleri, her üç grup için de örneklem yeterliliği açısından anket sayısının yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkartılabileceğini gösteren küresellik düzeyi de anlamlı bulunmuştur. İlgili koşullar sağlandıktan sonra yapılan betimleyici faktör analizinde varimax rotasyonu kullanılmıştır. Bu yöntemin kullanılmasının nedeni, deneysel verilere dayalı olarak cevaplayıcı algılarına göre bir faktörün diğer faktörlerle olan korelasyonunu en aza indirmesi (Tabanick ve Fidell, 1996;116) ve böylece yorum ve analiz kolaylığı sağlamasıdır.

Modelde yer alan dört boyutlu ilişkisel süreçlere yönelik olarak yapılan ilk faktör analizinde toplam 7 faktör bulunmuş ve faktör grupları, modelde tanımlanan gruplara göre anlamsız bulunmuştur. Bu nedenle düşük yükler alan bilgi paylaşımı sözleşme normlarından 1 işbirliği değişkenlerinden 2, adet soru çıkartılarak kalan 20 soruyla tekrar analiz yapılmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo.. da görülmektedir.

Buna göre 4 soru maddesi çıkarıldıktan sonraki çıkarıldıktan sonra elde edilen faktör analizi bulguları, sözleşme maddeleri dışında modelde verilen sınıflamayı doğrulamaktadır. Sözleşme değişkenlerinde ise kendi içinde iki ayrı faktör boyutu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu durum verilerin geçerliliğini değil boyut içindeki alt boyutların varlığını göstermektedir. Analizden 4 maddenin çıkarılmasıyla kümülatif varyans düzeyinde azalma değil artışın meydana gelmesi (0.62 den 0.67 ye çıkmıştır) bu değişikliğin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablo 25'e göre genel işbirliği süreçlerine yönelik ifadeler toplam varyanstaki değişimin 0.32'lik bir kısmını açıklamaktadır. Buna göre ilişkisel sürecin en önemli elemanı olarak görülebilir. Diğer önemli bir süreç olan bilgi paylaşımı ise 0.12 kısmını açıklamaktadır. İlk sözleşme boyutu ve ürün geliştirme süreçleri ise 0.08 ile benzer düzeylerde değişimi açıklarken en önemsiz durumda görülen ikinci sözleşme boyutu

ise 0.056'lık kısmı açıklamaktadır. Toplamda ise 20 maddelik değişken seti toplam varyanstaki değişimin 0.676'lık kısmına açıklama getirmektedir. Faktör boyutlarına yönelik elde edilen yüksek güvenilirlik katsayıları da verilerin tutarlılığına ilişkin önemli bir göstergedir.

Tablo 25 İlişkisel Süreçlere Yönelik Faktör Analizi

Maddeler	Faktörler				
	İşbirliği	Bilgi Paylaşımı	Sözleşme (1)	Ürün Geliştirme	Sözleşme (2)
Bu perakendeci işbirliğini geliştirmek için üretimimize her türlü yardım ve desteği vermektedir (İSB1)	,720				
Firmamız işbirliğini geliştirmek için perakendeciye her türlü yardım ve desteği vermektedir (İSB2)	,676				
PAÇIK Perakendeci işbirliği ve yardımlaşmaya açıktır (İSB4)	,807				
ORTAKPL Perakendeci ile gelecek hakkında ortak planlar yapılmaktadır (İSB5)	,592				
SORUNÇÖZ Ortaya çıkan sorunlar karşılıklı anlayış ve işbirliğiyle çözümlenir (İSB6)	,558				
Birçok alanda bu perakendeci ile yüksek düzeyde bilgi alış-verişimiz söz konusudur (BİLG1)		,649			
Firmamız bilgi paylaşımını önemsemektedir (BİLG2)		,839			
Perakendeci bilgi paylaşımını önemsemektedir (BİLG3)		,775			
Bilgi paylaşımı ürünün pazar başarısında çok önemlidir (BİLG5)		,792			
Sözleşme karşılıklı yarar sağlayacak şekilde düzenlenmiştir (SÖZ1)			,859		
İlişkimiz sözleşmeden çok karşılıklı güvene dayalıdır (SÖZ2)			,616		
Sözleşme şartları perakendeci lehinedir (SÖZ4)			-,778		
Uygulamadaki sorunlar sözleşme ile değil karşılıklı anlayışla çözümlenir (SÖZ6)			,534		
Firmamız, perakendecinin şartlarını kabul etmek durumunda kalmaktadır (SÖZ8)			-,754		
Perakendeci ile ürün geliştirme konusunda yoğun bir işbirliğimiz bulunmaktadır (ÜG1)				,546	
Perakendeciye yeni ürünler konusunda sürekli olarak proje geliştiriyoruz (ÜG3)				,797	
Perakendeci ürünle ilgili stok ve satış bilgilerini sürekli olarak paylaşmaktadır (ÜG4)				,704	
Ürün geliştirmede her iki taraf da birbirine lojistik destek vermektedir (ÜG5)				,542	
Sözleşme en önemli güvencemizdir (SÖZ5)					,789
Sözleşme süreci uzun pazarlıklarla sonuçlanmıştır (SÖZ7)					,783
Varyans (%)	32.30	12.36	8.95	8.38	5.63
Kümülatif Varyans (%)	32.30	44.66	53.61	61.99	67.62
Cronbach Alfa (%)	80.24	80.78	78.80	78.01	56.58
KMO	0.707				
Bartlett Test	668.39 (df:190;p<0.000)				

Üretici bağımlılığına yönelik olarak yapılan ilk faktör analizinde ise elde edilen boyutlar kısmen anlamlı bulunmuş ancak en düşük h^2 değerine sahip iki maddenin çıkarılmasıyla elde edilen ikinci faktör analizinin toplam değişimi açıklama yüzdesini 0.67'den 0.77'ye çıkarmıştır. Bu nedenle üreticinin yaptığı özgün yatırımlar ve perakendecinin ekonomik önemini ölçen birer soru analizden çıkartılması uygun görülmüştür. Toplam 7 maddeye uygulanan faktör analizi bulguları Tablo 26'da görülmektedir.

Tablo 26 Üreticinin Bağımlılık Düzeyini Ölçmeye Yönelik Faktör Analizi

Maddeler	Üretici Bağımlılığı (FBAG)		
	Ekonomik Önem (FEKÖN)	İkame Edilebilirlik (FİKA)	Özgün Yatırımlar (FÖZ)
Bu perakendeciye ürettiğimiz market markalı ürün, üretim faaliyetlerimizin temelini oluşturmaktadır (FEKÖN1)	,895		
Kapasitemizin büyük bölümünü bu market markalı ürün(ler)in üretimine ayırdık (FEKÖN2)	,805		
Bu perakendeci, bizim gelecekteki başarımız açısından çok önemlidir (FEKÖN4)	,604		
Bu perakendecinin yerine kısa dönemde başka bir alıcı bulma imkanımız sınırlıdır (FİKA1)		,848	
Bu perakendeci ile ilişkimiz biterse, mevcut kapasiteyi doldurmakta zorlanırsınız (FİKA2)		,918	
Bu market markası üretmek için büyük yatırımlar yaptık (FÖZ1)			,739
Market markası üretimi için iş süreçlerimizi yeniden düzenledik (FÖZ3)			,882
Varyans (%)	45.29	17.48	14.47
Kümülatif Varyans (%)	45.29	62.77	77.27
Cronbach Alfa (%)	77.4	79.9	64.2
KMO	0.692		
Barlett Test	191.10 (df:21) p<0,000		

Tablo 26'da da görüldüğü gibi faktör boyutları daha önce tanımlanan değişkenlerle yüksek faktör yükleriyle tam uyum sağlamaktadır. En önemli boyut toplam varyanstaki değişimin 0.45'ini açıklayan ekonomik önem olarak belirlenmiştir. Diğer önemli boyut ise ikame edilebilirliktir ve değişimin 0.17'sini açıklamaktadır. Üreticinin perakendeciyle ilişkisine özel yaptığı yatırımlar ise bağımlılıkta değişimin 0.14'ünü açıklamaktadır. Toplamda ise her üç faktör bağımlılıktaki değişimin 0.77 gibi önemli bir yüzdesini açıklayabilmektedir. Faktörlerin güvenilirlik düzeyleri ise orta düzeyde anlamlı bulunmuştur.

Perakendeci bağımlılığına yönelik faktör analizi sonuçları ise Tablo 27'de görülmektedir. Üretici bağımlılığında olduğu gibi burada da faktör boyutlarına ilişkin değişkenler sayı ve dağılım olarak modelde verilen boyutlar ile tam uyum sağlamıştır. Perakendeci bağımlılığı açısından en önemli boyut varyanstaki değişimin 0,31'ini açıklayan ikame edilebilirlik boyutudur. Üç boyut toplamda ise varyanstaki değişimin 0,76'sını açıklamaktadır.

Tablo 27 Perakendeci Bağımlılığına İlişkin Faktör Analizi

	PIKA	PÖZ	PEKÖN
Bu perakendeci ürünün üretilmesi için önemli yatırımlar (finansal,bilgi transferi vs) yapmıştır		,555	
Üretimi durdursak , bu perakendecinin yatırımları başka firmalarla olan üretim ilişkisinde kullanma imkanı sınırlıdır		,757	
Bu perakendecinin, firmamız yerine başka bir üretici bulma imkanı sınırlıdır	,635		
Bu perakendeci, bu sektörde en iyi firmanın biz olduğuna inanmaktadır	,771		
Bu perakendeci yaptığımız üretim(ler)den büyük yarar sağlamaktadır			,763
Bu ürünü firmamızın üretmesi perakendeci için çok önemlidir			,787
Varyans (%)	31,85	26,32	18,57
Kümülatif Varyans (%)	22,85	58,17	76,74
Cronbach Alfa (%)	48.4	68.9	65.2
KMO	0.668		
Barlett Test	62.124 (df:15) p<0,000		

Geliştirilen modelin ana unsurları olan üreticinin perakendeciye ve perakendecinin üreticiye bağımlılığı ile ilişkisel süreçlere yönelik alt değişkenlere uygulanan faktör analizi sonucu yapılan düzeltmeler sonucunda güvenilirlik düzeyi üretici bağımlılığı değişkeninde 0.82'den .80'e, ilişkisel süreçlerde ise 0.83'den 0.81'e düşmüştür. Geçerliliği artıran bu düzenlemenin güvenilirlik düzeyinde yaptığı düşük düzeydeki etki ihmal edilebilir düzeydedir. Ayrıca tüm faktör analizlerinden elde edilen bulgular araştırmada kullanılan değişkenlerin model unsurlarını ölçmede başarılı olduğunu doğrulamaktadır.

3.6.2. Araştırmaya İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Bu kısımda araştırmada incelenen durumsal, etkileyici değişken ile ilişkisel sũreçler, bağımlılık dũzeyi ve performans değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı bulgular verilmiştir.

3.6.2.1. Durumsal Değişkenlere İlişkin Bulgular

Bu kısımda araştırma modelinde durumsal değişken olarak belirlenen işletme özellikleri, çevresel özellikler, ũrũn özellikleri ve tedarik yapısına ilişkin olarak elde edilen frekans dağılımları verilmiştir.

3.6.2.1.1. İşletme zelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 28'e göre araştırmaya katılan işletmelerin 0,48'i yiyecek içecek, 0,30'u temizlik, 0,17'si ise kozmetik sektrũnde faaliyet göstermekte, diğer 0,05'si ise diğer çeşitli sektörlerde yer almaktadır. Buna göre özel markalı ũrũnlerin daha çok bu ũ sektör içinde yer aldığı bunlar içinde ise en önemli payı yiyecek ve içecek ũrũnlerinin aldığı söylenebilir. Bu işletmelerin ise 0,66'sı aile işletmesi özelliği taşımaktadır. İşletmelerin 0,34'ũ ise kendilerini kurumsal işletme olarak tanımlamaktadırlar.

Eleman sayısı açısından ise araştırma kapsamına sadece KOBİ'ler dahil edildiğinden en fazla 150 kişi çalıştıran firmalar ele alınmıştır. Buna göre özel marka ũreticilerinin önemli bir blũmũ (0,42) 10-49 eleman çalıştırmaktadır, diğer önemli blũmũ (0,32) ise 100-150 eleman çalıştıran işletmeler oluştırmaktadır. Özel marka ũretimiyle en az ilgili grup ise mikro ölçekli işletmelerden oluşmaktadır.

Kapasite kullanımı açısından işletmelerin 0,047 gibi çok az bir blũmũ çok dũřũk (0,39'dan az), 0,188'lik blũmũ dũřũk (0,40-0,59) 0,42'si yũksek dũzeyde (0,60-0,79), 0,34'ũ ise yũksek dũzeyde kapasite kullanım oranlarıyla çalıştırmaktadırlar. Oranlı lek ũzerinden hesaplanan ortalama kapasite kullanımı ise 0,68'dir. Kapasite kullanımlarının sektörel ortalamaları ise yiyecek-içecekte 0,70,

temizlikte 0,64, kozmetikte 0,70, diğer grupta ise 0,70 olarak hesaplanmıştır. Bu oranları karşılaştırabilmek için DİE'nin araştırmanın yapıldığı Temmuz 2004 dönemine ilişkin kapasite kullanımına ilişkin veriler kullanılmıştır.

Tablo 28 İşletme Özellikleri

Sektör	N	%	K %	Eleman Sayısı (ESAYI)	N	%	K %
Yiyecek-İçecek	37	48,1	48,1	1-9 kişi	7	9,1	9,1
Temizlik	23	29,9	77,9	10-49 kişi	33	42,9	51,9
Kozmetik	13	16,9	94,8	50-99 kişi	12	15,6	67,5
Diğer	4	5,2	100,0	100-150	25	32,5	100,0
Toplam	77	100,0		Toplam	77	100,0	
KKO				Ortalama	2,7		
% 39 dan az	3	4,7	4,7	İhracat Düzeyi (İHDÜZ)			
% 40-59	12	18,8	23,4	yok	21	27,3	27,3
% 60-79	27	42,2	65,6	% 1-10	24	31,2	58,4
% 80-100	22	34,4	100,0	% 11-30	15	19,5	77,9
Toplam	64	100,0		31-49	8	10,4	88,3
Ortalama	3,06			% 50'den fazla	9	11,7	100,0
İşletme Yapısı				Toplam	77	100,0	
Aile işl.si	50	65,8	65,8	Ortalama	2,48		
Kurumsal işl.	26	34,2	100,0	ÖM Ür. Süresi (ÖMSÜR)			
Toplam	76	100,0		0-1 yıl	13	20,0	20,0
ÖM Kapasite (ÖMKAP)				2-4 yıl	24	36,9	56,9
% 1-9	16	25,0	25,0	4-8 yıl	20	30,8	87,7
% 10-19	11	17,2	42,2	8 den fazla	8	12,3	100,0
% 20-39	19	29,7	71,9	Toplam	65	100,0	
% 40-59	10	15,6	87,5	Ortalama	2,35		
% 59'dan fazla	8	12,5	100,0	ÖM Ür. Per.Sayısı (ÖMPER)			
Toplam	64	100,0		1 perakendeci	10	14,7	14,7
Ortalama	2,73			2 perakendeci	14	20,6	35,3
Özel Birim (ÖMBİRİM)				3 perakendeci	13	19,1	54,4
Evet	37	50,0	50,0	4-5 perakendeci	16	23,5	77,9
Hayır	37	50,0	100,0	5'den fazla	15	22,1	100,0
Toplam	74	100,0		Toplam	68	100,0	
				Ortalama	3,17		

Tablo 29’da da görüldüğü gibi DIE rakamlarının ortalama düzeyi, araştırmaya katılan firmalarınkinden 0,08 puan daha düşüktür. Dağılımlardaki farklılık açısından değerlendirildiğinde ise düşük kullanım düzeylerinde DIE değerleri daha yüksek çıkmaktadır. Aynı şekilde orta düzeydeki kapasite kullanım değerleri özel marka üreticilerinde daha yoğundur. Yüksek düzeyde kapasite kullanan işletme yüzdeleri ise hemen hemen benzer düzeylerde. Bu verilere göre gıda sektöründe özel marka üreticilerinin kapasite kullanım düzeylerinin, sektör genelinden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 29 KKO Düzeylerinin Karşılaştırılması

KKO Düzeyi	DİE* %	ÖM Üreticileri %	Fark
% 39 dan az	23,3	4,7	18,6
% 40-59	21,4	18,8	2,6
% 60-79	24,3	42,2	-17,9
% 80-100	35,9	34,4	1,5
Toplam	100	100	
Ortalama %	60,4	68,2	-7,8

* Veriler “ <http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/IMSANEG/200804tt1.gif>’ den alınmıştır (08.10.2004)

Araştırmaya katılan işletmelerin 0,27’sinin herhangi bir ihracat faaliyeti yoktur, 0,31’inin ise ihracatı düşük oranlardadır. 0,10’dan fazla ihracatı olan firmaların oranı ise 0,42’dir. Ayrıca araştırmaya katılan işletmelerin tamamının kendine ait tescilli bir markasının bulunduğu tespit edilmiştir.

Özel markaya ayrılan kapasite açısından işletmelerin 0,42’si kapasitelerinin 0,20’sinden daha küçük bir bölümü bu ürünlere ayırmaktadırlar. Diğer 0,58’i ise 0,20’den fazla bir kapasiteyi özel markalı ürünler için ayırmışlardır. Oranlı ölçek verilerine göre ise işletmelerin özel marka kapasiteleri % 1-100 arasında değişmektedir. Ortalama değer ise 0,27’dir.

Üretici işletmelerin yarısının bu işi koordine etmek üzere kurdukları özel marka departmanları yada sadece bu işten sorumlu elemanları bulunmaktadır. Bu veri işletmelerin özel marka üretimine verdikleri önemi ifade etmesi açısından önemlidir.

İşletmelerin özel marka üretim geçmişleri açısından oluşturulan dağılıma göre, 0,20'si özel marka üretimine yeni başlamıştır ve henüz bir yılını doldurmamıştır. 0,37'si 2 ile 4 yıl arasında özel marka işiyle uğraşırken, 0,43'ün 4 yıldan fazla bir özel marka geçmişi bulunmaktadır. Oranlı ölçek üzerinden yapılan değerlendirmede ise en kısa sürenin 3 ay en uzun sürenin ise 14 yıl olduğu, dağılımın ortalamasının ise 4 yıl 5 ay olduğu (ss:3,2 yıl) tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin 0,15'si yalnızca bir perakendeciye, 0,65'e yakını ise üçten fazla perakendeciye özel markalı ürün üretmektedir. Oranlı ölçek verilerine göre ise üreticilerin ortalama 5 perakendeciye üretim yaptıkları tespit edilmiştir. Dağılımın mod değeri 2, medyan değeri ise 3'tür.

3.6.2.1.2. Çevresel Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 30'da işletmelerin faaliyette bulunduğu çevre ile ilgili özelliklere ilişkin dağılımlar görülmektedir. Buna göre işletmelerin 0,88'i rekabet çevrelerini yüksek olarak tanımlamıştır. Dağılımın ortalama, mod ve medyan değerleri de bu bulguyu desteklemektedir. İşletmelerin kullandığı üretim teknolojilerindeki değişim hızı 4,22 ortalama ile orta değer üzerinde değerlendirilmiştir. İşletmelerin gelecekte yapacakları satışları tahminlemenin zor olduğu yargısı için de aynı durum söz konusudur.

Tablo 30 Çevresel Özelliklere İlişkin Dağılımlar

Düzye*	Rekabet düzeyi yüksektir (Ç1)			Üretim teknolojilerindeki değişim yüksektir (Ç2)			Satışların tahminlemesi Zordur (Ç3)		
	N	%	Küm.%	N	%	Küm.%	N	%	Küm.%
1,00	1	1,3	1,3	5	6,5	6,5	5	6,5	6,5
2,00	1	1,3	2,6	11	14,3	20,8	11	14,3	20,8
3,00	1	1,3	3,9	9	11,7	32,5	3	3,9	24,7
4,00	2	2,6	6,5	16	20,8	53,2	15	19,5	44,2
5,00	4	5,2	11,7	17	22,1	75,3	20	26,0	70,1
6,00	11	14,3	26,0	11	14,3	89,6	12	15,6	85,7
7,00	57	74,0	100,0	8	10,4	100,0	11	14,3	100,0
Toplam	77	100,0		77	100,0		77	100,0	
Ortalama		6,48			4,22			4,48	
Mod		7,00			5,00			5,0	
Medyan		7,00			4,00			5,00	
SS		1,15			1,72			1,78	

* 1-kesinlikle katılmıyorum, 7- tamamen katılıyorum

Üç değişken arasında yapılan korelasyon analizinde ise en az 0,10 güvenilirlik düzeyinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Tablo 31'e göre en güçlü ilişki satışların tahminleme zorluğu ile rekabet düzeyi ve teknolojik değişimlerin hızı arasında gerçekleşmiştir. Dolayısıyla tahminleme zorluğunun her iki değişken üzerinde bir belirleyici etkisinin varlığından bahsedilebilir.

Tablo 31 Çevresel Özelliklere İlişkin Korelasyon Analizi

		Ç1	Ç2	Ç3
Ç1	r	1,000		
	p	,0		
Ç2	r	,195*	1,000	
	p	0,05	,0	
Ç3	r	,253**	,227**	1,000
	p	0,03	0,03	,0

** p<0,05, *: p<0,1

Yapılan ki-kare analizinde ise her üç çevresel özelliğin, işletmelerin faaliyet gösterdiği alt sektörlerle ilgisinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla işletmelerin benzer çevresel şartlarda faaliyet gösterdiği sonucuna varılmıştır.

3.6.2.1.3. Ürün Yapısı ve Tedarik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada ürün yapısı, ürünün gerektirdiği teknoloji düzeyi, ar-ge gereksinimi açısından incelenmiş, diğer üç madde ile de perakendeci açısından ürünün tedarikinin önemi ve zorluk düzeyi ile ilgili üretici düşünceleri sorulmuştur. Bu verilere ilişkin dağılımlar Tablo 32'de görülmektedir.

Tablo 32 Ürün Yapısı ve Tedarik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar

Düzey	Ar-Ge zorunludur (ÜY1)			Yüksek teknoloji gereklidir (ÜY2)					
	N	%	K %	N	%	K %			
1,00	2	2,6	2,6	6	7,9	7,9			
2,00	8	10,4	13,0	10	13,2	21,1			
3,00	12	15,6	28,6	13	17,1	38,2			
4,00	12	15,6	44,2	14	18,4	56,6			
5,00	7	9,1	53,2	14	18,4	75,0			
6,00	17	22,1	75,3	11	14,5	89,5			
7,00	19	24,7	100,0	8	10,5	100,0			
Toplam	77	100,0		76	100,0				
Ort	4,831			4,118					
Düzey	Perakendeci için bu ürünün tedariki önemlidir (ÜTY1)			Perakendeci için bu ürünün tedariki zordur (ÜTY2)			Perakendeci için bu ürünün tedariki teknik ayrıntı gerektirir (ÜTY3)		
	N	%	K %	N	%	K %	N	%	K %
1,00	3	4,0	4,0	16	21,3	21,3	13	17,3	17,3
2,00	1	1,3	5,3	12	16,0	37,3	12	16,0	33,3
3,00	11	14,7	20,0	13	17,3	54,7	14	18,7	52,0
4,00	11	14,7	34,7	14	18,7	73,3	11	14,7	66,7
5,00	13	17,3	52,0	10	13,3	86,7	10	13,3	80,0
6,00	15	20,0	72,0	6	8,0	94,7	8	10,7	90,7
7,00	21	28,0	100,0	4	5,3	100,0	7	9,3	100,0
Toplam	75	100,0		75	100,0		75	100,0	
Ort	5,120			3,320			3,600		

Buna göre üreticiler için ar-ge zorunluluğu ve yüksek teknoloji gereksinimi orta değerler üzerinde gerçekleşmiştir. İşletmelerin 0,65'i ar-ge yi zorunlu olarak görürlerken, 0,43'ü ise ürün üretiminde yüksek teknoloji kullanmaktadır. Perakendeci açısından ise özel markalı ürünün tedarikinin önem derecesi yüksek ancak zorluk ve teknik ayrıntı gereksinimi ise orta düzeyde gerçekleşmektedir.

Ürün yapısı ve tedarik özelliklerine ilişkin bulgular ise Tablo 33'de verilmiştir. Buna göre ar-ge zorunluluğu ile yüksek teknoloji gereksinimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla ar-ge çalışmaları arttıkça yüksek teknoloji kullanımı da artmaktadır. Ayrıca yüksek teknoloji kullanan üreticiler için perakendecinin özel markalı ürünün tedarikine verdiği önem artarken, ar-ge zorunluluğu için böyle bir durum söz konusu değildir. Bu nedenle perakendeciler

yüksek teknoloji gerektiren ürünlerde tedarik önemli olurken, teknoloji kullanımının daha az olduğu durumlarda tedarike verilen önem düşmektedir. Benzer şekilde ürünün ar-ge ve teknoloji kullanımını gerektirdiği durumlarda ürünün tedariki zorlaşmakta ve teknik ayrıntıları içermektedir. Tüm bunlar ise perakendecinin ürün tedarikine daha fazla önem vermesine neden olmaktadır. Nitekim ürün tedarikinin teknik ayrıntılar içermesi ile tedarike verilen arasındaki ilişki katsayısı çok yüksek çıkmıştır.

Tablo 33 Ürün Yapısı ve Tedarik Özelliklerine İlişkin Korelasyon Analizi

		ÜY1	ÜY2	ÜYT1	ÜYT2	ÜYT3
UY1	r	1,000				
	p					
ÜY2	r	,427	1,000			
	p	,000				
ÜYT1	r	-,048	,245	1,000		
	p	,681	,035			
ÜYT2	r	-,105	,090	,103	1,000	
	p	,365	,445	,380		
ÜYT3	r	,252	,214	,546	,460	1,000
	p	,029	,050	,000	,000	

3.6.2.2. Etkileyici Değişkenlere İlişkin Bulgular

Bu grupta üreticilerin perakendeci beklentilerine ilişkin düşünceleri, özel marka üretim amaçları, üretim yaklaşım ve faaliyetleri, değerlendirdikleri perakendeciye yönelik algıları ve özel marka üretim ilişkisinde perakendeciyle yaşadıkları sorunlara yönelik değerlendirmeleri incelenmiştir.

3.6.2.2.1. Perakendeci Beklentilerine İlişkin Bulgular

Araştırmada perakendecilerin özel marka üretimi kapsamında perakendecilerden beklentilerine yönelik 12 değişken temel alınmış ve üreticilerin bu beklentiler konusunda düşünceleri sorulmuştur. Analizde bu beklentileri boyutsal olarak gruplayabilmek amacıyla faktör, beklentilerin önem düzeyini belirlemek için

ise ortalama analizi yapılmıştır. Tablo 34’de bu değişkenlere yönelik ortalama değerler ve faktör analizi bulguları görülmektedir.

Tablo 34 Perakendeci Beklentilerine İlişkin Ortalamalar ve Faktör Analizi

Perakendeci Beklentileri	Ort	SS	Faktörler	
			1	2
Üreticinin fiyat düzeyi (B1)	6,2632	1,3101		,885
Üreticinin kalite düzeyi (B2)	5,2105	1,6518	,836	
Üretim kalitesinin sürekliliği (B3)	5,6053	1,6090	,782	
Üreticinin teknolojik yeterliliği (B4)	4,8421	1,5582	,888	
Üreticinin temin sürelerine uyumu (B5)	5,8158	1,4671	,754	
Üreticinin ürün geliştirme desteği (B6)	4,3553	1,8741	,800	
Üreticinin ürün konusunda uzmanlığı (B7)	5,1316	1,6358	,783	
Üreticinin güvenilirliği (B8)	5,7632	1,5566	,623	,575
Üreticinin üretim kapasitesi (B9)	5,1067	1,6239	,838	
Üreticinin finansal yeterliliği (B10)	4,5395	1,8143	,756	
Üretici personelinin niteliği (B11)	4,6184	1,8035	,822	
Üreticinin perakendeciyle uzun dönemli ilişki kurma isteği (B12)	4,7500	1,7521	,609	
Varyans %			59	10
KMO : 0,899				
Bartlett Test :695,49 (p<0,00)				

Tablo 34’e göre perakendecilerin üreticilerden en önemli ilk üç beklentisi sırasıyla fiyat, temin sürelerine uyum ve güvenilirdir. Kuşkusuz en önemli beklentinin fiyat üzerinde olması, özel markaların gelişmişlik düzeyini göstermektedir. Çünkü kurulan ilişkide fiyatın odak nokta olarak alınması bir yandan üretici karlılığını azaltırken diğer yandan özel marka kalitesinin önemini düşürmektedir. Bu ise tüketicinin özel markalı ürünleri kalitesiz ürün olarak algılamasına yol açmaktadır. Ancak güven unsurunun üst sıralarda yer alması olumlu bir gelişme olarak gösterilebilir. Özel markaların gelişiminde en önemli unsurlar olan kalite, teknolojik yeterlilik, uzun dönemli ilişki kurma, üreticinin uzmanlığı, uzman

personel kullanımı gibi kalite yönelimini oluşturan unsurların alt sıralarda yer alması perakendecilerin yaklaşım eksikliğini göstermektedir. Nitekim önem açısından kalite 5. sırada yer almakta, diğer unsurlar ise daha alt sıralarda yer almaktadır. Perakendecilerin en az önem verdiği beklentiler ise üreticinin verdiği ürün geliştirme desteği, finansal yeterliliği ve kullandığı personelin niteliği olarak değerlendirilmiştir. Kuşkusuz ürün geliştirme desteğine perakendecilerin en az önemi vermeleri, bu ürünlerin gelişimine verdikleri önemi açığa çıkarmaktadır.

Yapılan faktör analizinden elde edilen sonuçlarda yukarıda yapılan yorumları destekler niteliktedir. 12 değişkenli bir veri setinden faktör yükleri çok yüksek olan iki boyut elde edilmesi anlamlı bir bulgudur. Buna göre perakendecinin fiyat düzeyi ve güven arayışı dışındaki 10 beklenti aynı boyut içinde değerlendirilmiştir. Güven arayışı ise aldığı faktör yükü itibarıyla her iki boyut içinde yer alabilmektedir. Dolayısıyla güvenilirlik ilk boyutta ele alındığında, fiyat tek başına anlamlı bir beklenti boyutunu oluşturabilmekte ve tek başına varyanstaki toplam değişimin 0,10'unu açıklamaktadır. Diğer boyut ise toplam değişimin 0,59'unu açıklamaktadır. Böylece 12 beklenti toplam değişimin yaklaşık 0,70'ini açıklamaktadır.

3.6.2.2.2. Üreticilerin Özel Marka Üretim Amaçlarına Yönelik Bulgular

Araştırmada özel marka üretiminde 11 amaç incelemeye alınmıştır. Bunlar Tablo 35'de görülmektedir. Bu amaçların boyutlarını tespit etmek amacıyla faktör analizi, amaçların önem sırası için ise ortalama değerler kullanılmıştır.

Amaçlar arasındaki boyutsal dağılıma göre diğer markalarla rekabet etmek, perakendecilerle yakın ilişki kurmak, perakendecinin üretim konusunda baskı yapması, ek yararlar elde etme, fiyat farklılaştırma yoluyla rakipleri sıkıştırma ve özel markalar yoluyla perakende noktalarını kontrol altında tutma amaçları tek faktör altında toplanmıştır. Bunlar daha çok işletmenin rekabete yönelik amaçları olduğu için bu boyuta rekabetçi amaçlar ismi verilmiştir. Toplamda bu boyut varyanstaki değişimin 0,29 ile en önemli bölümünü açıklamaktadır. Ortaya çıkan ikinci boyut ise işletmenin pazarlama etkinliğini artırmaya yönelik amaçları kapsamaktadır. Bunlar

içinde satış güvencesi sağlamak, pazarlama maliyetlerini düşürmek ve satışların aylara göre dengelenmesini sağlamak bulunmaktadır. Her üç değişken ise toplam değişimin 0,19'ünü açıklar niteliktedir. Son boyut içinde ise atıl kapasiteyi değerlendirmek ve ek kar elde etmek bulunmaktadır. Her iki amaç da işletmenin kendi markasının üretiminde kullanmadığı olanakların değerlendirilmesine yönelik olduğundan bu boyuta ek üretim amaçları ismi verilmiştir. Bu boyut ise toplam değişimin yaklaşık 0,12'sini açıklamaktadır.

Tablo 35 Üreticilerin Özel Marka Üretim Amaçlarına İlişkin Faktör Analizi

Amaçlar	Faktörler				
	Ort *	SS	Rekabeçi Amaçlar	Pazarlama Amaçları	Ek Üretim Amaçları
Atıl kapasiteyi değerlendirme (ÜA1)	4,4416	2,2213			,766
Ek kar elde etme (ÜA2)	4,8553	1,9093			,843
Satış güvencesi sağlama (ÜA3)	4,8052	1,7699		,801	
Pazarlama maliyetlerini düşürme (ÜA4)	4,8289	2,0092		,776	
Satışların dengelenmesi (ÜA5)	4,3636	1,8058		,843	
Diğer markalarla rekabet etme (ÜA6)	4,2078	2,0348	,511		
Perakendecilerle yakın ilişki kurma (ÜA7)	4,7662	1,8910	,739		
Perakendecinin üretim Baskısı (ÜA8)	3,5844	2,1359	,693		
Ek yararlar elde etme (ÜA9)	3,7532	2,0272	,711		
Fiyat farklılaştırmasıyla rakipleri sıkıştırmak (ÜA10)	4,0649	2,0669	,599		
Perakende noktalarını kontrol etme (ÜA11)	4,2468	1,9679	,635		
Varyans %			28,927	19,398	11,848
Küm. Varyans %			28,927	48,325	60,173
KMO : 0,588					
Bartlett Test : 249,19(p<0,00)					

*(1:kesinlikle katılmıyorum, 7:tamamen katılıyorum)

Burada yapılan faktör analizine ek olarak 11 değişken içinde en düşük h^2 değeri alan diğer markalarla rekabet etme ve rakip markaları sıkıştırma amaçları çıkartılarak tekrarlanan analizin bulguları da çarpıcıdır. İkinci faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 36'da görülmektedir.

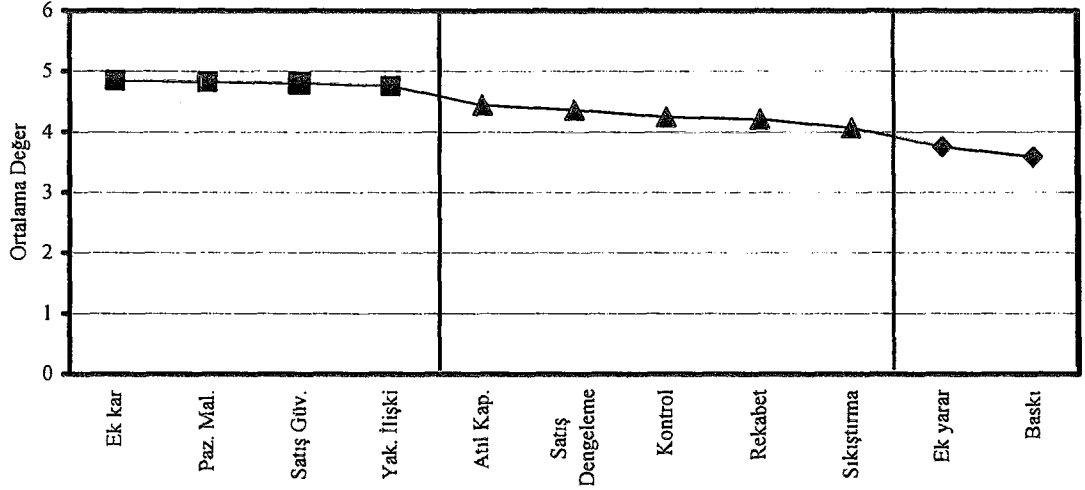
Tablo 36 Üretim Amaçlarına İlişkin 2. Faktör Analizi

Amaçlar	Faktörler		
	Pazarlama Amaçları	Rekabeçi Amaçlar	Ek Üretim Amaçları
Atıl kapasiteyi değerlendirme			,799
Ek kar elde etme			,853
Satış güvencesi sağlama	,798		
Pazarlama maliyetlerini düşürme	,783		
Satışların dengelenmesi	,847		
Perakendecilerle yakın ilişki kurma		,814	
Perakendecinin üretim baskısı		,738	
Ek yararlar elde etme		,729	
Perakende noktalarını kontrol etme		,606	
Varyans %	31,366	21,806	14,257
KMO : 0,742			
Bartlett Test : 201,74 (p<0,00)			

Burada da önceki faktör analizinde elde edilmiş olan boyut değişkenleri sabit kalmış ancak değişkenlerin toplam açıklama oranı 0,60'dan 0,67'ye yükselmiştir. Ayrıca pazarlama boyutunun açıklama yüzdesi 0,19'dan 0,31'e ek üretim amaçlarının ise 0,118'den 0,142'ye yükselmiştir. Rekabetçi amaçlar ise 0,29'dan 0,22'ye düşmüştür. Ayrıca KMO örneklem yeterliliği değerlerinde de kayda değer bir artış sağlanmıştır. Ancak bu değişken azaltımının doğal bir sonucu olarak görülmelidir. Önem düzeyi açısından küresellik düzeyindeki azalma ise kayda değer olmamıştır. Dolayısıyla ileride yapılacak boyutsal analizlerde ikinci faktör analizi sonuçlarının kullanılması daha uygun görülmüştür.

Ortalama değerler açısından üreticilerin en önemli gördükleri amaçlar sırasıyla ek kar elde etmek, pazarlama maliyetlerini düşürmek, satış güvencesine sahip olmak ve perakendecilerle yakın ilişki kurmak diğerlerine göre üreticiler açısından çok daha önemli bulunmuştur. Bu dört amacın aldığı değerlerin birbirine çok yakın olması üreticiler açısından bu amaçların birbiri arasındaki önem ağırlığının çok farklı olmadığını göstermektedir. Ortalama değer açısından 4'ün üzerinde ortalamaya sahip diğer değişkenler grubu ise sırasıyla atıl kapasiteyi değerlendirmek, satışları dengelemek, perakende noktalarını kontrol altında tutmak, diğer markalarla rekabet etmek ve rakipleri sıkıştırmak olarak ortaya çıkmıştır. Bu amaçlar sıralama bakımından ikinci önemli grubu oluşturduğu söylenebilir. En önemsiz grup ise

sırasıyla perakendecinin özel marka üretimi konusunda baskı yapması ve sayılanların yararların dışında ek yararlar elde etmek olarak belirlenmiştir. Şekil.. de ortalama değerlerin sıralanarak gruplandırılmış gösterimi bulunmaktadır.



Şekil 5 Özel Marka Üretim Amaçlarının Ortalama Değerlere Göre Dağılımı

3.6.2.2.3. Özel Marka Yaklaşım ve Faaliyetlerine Yönelik Bulgular

Burada üreticilerin özel marka yaklaşımı, pazarlama ve üretim faaliyetlerine yönelik genel ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadeler Tablo 37’de verilmiştir.

Üreticilere ilk olarak özel markalara karşı geliştirdikleri yaklaşımlar sorulmuştur. Buna göre üreticilerin yaklaşık 0,88’i (5+6+7) özel marka sektörünün hızlı bir gelişme gösterdiği yargısına büyük ölçüde katılmaktadır. Nitekim bu ifadenin ortalama değeri 5,9’dur. Bu yargı işletmelerin özel marka üretimine karşı stratejik açılım geliştirmelerinde önemli olmaktadır. Nitekim işletmelerin önemli bir bölümü bu konuda özel markaların gerektirdiği yatırımları yapmaktadırlar. Kuşkusuz bu durum özel marka üretiminin stratejik bir konu olduğu gerçeğine önemli ölçüde bağlantılıdır ve firmaların yaklaşık 0,80’i (5+6+7) bu üretimin perakendeciyle yapılan stratejik ortaklık olduğu yargısına katılmaktadır. Bu durum “geçici bir üretim stratejisidir” ve “sadece atıl kapasiteyi doldurmak amacıyla yapılabilir” yargılarına düşük katılımın olmasıyla tutarlı bir bulgudur. Özel markanın fason üretim olarak görülmesi yargısı ise orta düzeyde bir ortalamaya sahip ve katılım düzeyi bakımından diğer yargılara göre daha dengeli bir sonuç elde edilmiştir. Benzer

şekilde üreticiler kendilerini özel markalı ürünlerin başarısında önemli görmektedir. Ayrıca üreticiler perakendeciyle kurulan iyi ilişkilerin özel marka üretiminin başarıyı artırdığını ve kendileri için büyüme fırsatı sağladığını büyük ölçüde doğrulamaktadır. Bu bulgu araştırmanın ana tezini doğrular niteliktedir.

Tablo 37 Özel Marka Yaklaşım ve Faaliyetlerine Yönelik Bulgular

Genel Yaklaşımlar	Ort	Dağılımlar (%)							
		1	2	3	4	5	6	7	Top
Market markası üretimi perakendeciyle yapılan stratejik ortaklıktır (Y1)	5,74	5,1	0	5,2	10,4	10,4	22,1	46,8	100,0
Market markası üretimi firmamız için geçici bir üretim stratejisidir (Y2)	3,14	30,7	14,7	13,3	13,3	13,3	8	6,7	100,0
Market markası üretimi küçük ve orta boy işletmeler için önemli bir büyüme fırsatıdır (Y3)	5,32	7,9	0	2,6	13,2	22,4	25	28,9	100,0
Market markası üretimi sadece atıl kapasiteyi değerlendirmek için yapılabilir (Y4)	2,93	33,8	16,9	15,6	11,7	9,1	3,9	9,0	100,0
Market markası üretimi firmamız için fason üretimdir (Y5)	4,23	18,2	9,1	10,4	11,7	15,6	14,3	20,7	100,0
Market markasının başarısında üreticinin çok önemli bir rolü vardır (Y6)	5,82	1,3	2,6	2,6	15,8	9,2	19,7	48,8	100,0
Market markası üretiminde perakendeci ile iyi ilişkilerin varlığı başarıyı artırmaktadır (Y7)	5,88	0	2,6	3,9	9,0	15,6	24,7	44,2	100,0
Market markası üretimi önemli yatırımları (makine, personel, vb) gerektirir (Y8)	4,62	10,4	4,0	11,7	20,8	15,6	15,6	22,1	100,0
Market markaları hızlı bir gelişme göstermektedir (Y9)	5,98	1,3	0	5,3	5,3	14,5	27,6	46,1	100,0
Market markası üretimi konusunda sektörde ciddi bir rekabet bulunmaktadır (Y10)	5,82	0	2,6	5,3	10,5	15,8	19,7	46,1	100,0
Pazarlama Faaliyetleri									
Market markası siparişi almak için aktif olarak tanıtım yapıyoruz (PF1)	3,80	19,5	14,3	11,7	13,0	16,9	11,7	13,0	100,0
Market markası üretim fırsatlarını mutlaka değerlendiriyoruz (PF2)	5,22	3,9	2,6	7,8	16,9	20,8	18,2	29,9	100,0
Yurt dışındaki üretim fırsatlarını sürekli değerlendiriyoruz (PF3)	4,85	11,7	6,5	9,1	10,4	11,7	20,8	29,9	100,0
Üretim Faaliyetleri									
ÖM kalitesini geliştirmek için sürekli çalışmalar yapmaktayız (ÜF1)	5,39	2,7	4,1	8,2	16,4	12,3	16,4	39,7	100,0
Ürün özellikleri (ÜF2)	Aynı				Farklı				
	58,7				5,3	36,0			
Ürün özelliklerini belirleyen taraf (ÜF3)	Üretici				Perakendeci				
	11,7				28,6	71,4			

* (1: kesinlikle katılmıyorum, 7: kesinlikle katılıyorum)

Genel yaklaşımlarla ilgili olarak yukarıdaki bulgulardan KOBİ üreticilerinin özel marka üretimine stratejik açıdan yaklaştıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Üreticiler bu üretim biçimini sadece kapasitelerini dolduracak bir araç olarak değil, uzun vadeli büyüme amacını gerçekleştirecek bir araç olarak bakmaktadırlar. Bu amaçla perakendeciyle yakın ilişkiler geliştirmeyi de önemsemektedirler.

Özel marka üretim faaliyetleri ile ilgili bulgularda bu sonucu doğrular niteliktedir. Bu amaçla üreticilerin çok önemli bir bölümü perakendecinin ürünlerini geliştirmeye yönelik sürekli bir çalışma içindedirler ve ürün özelliklerinin belirlenmesine aktif şekilde katılmaktadırlar. Nitekim üreticilerin 0,11'i ürün özelliği belirleme işini kendisi üstlenirken, 0,71'i bu işi perakendeciyle ortaklaşa yürütmektedir. Ürün özelliklerinin kendi ürünleriyle olan benzerliği açısından ise işletmelerin 0,58'i kendi ürünleriyle aynı özelliklere sahip özel markalı ürünler üretirken, 0,36'sı bu ayrımı ürünün türüne göre yapmaktadır. İşletmelerin küçük bir yüzdesi ise özel markalı ürünlerde kendi ürün özelliklerini kullanmamaktadır.

Pazarlama faaliyetleri açısından işletmelerin yoğun bir tanıtım faaliyetinde bulduklarını söylemek zordur. Ancak bu yönde faaliyetleri bulunan işletmeler de yok değildir. Şüphesiz bu durumun kaynakları araştırılmaya değerdir. Bu saptama ileride yapılacak araştırmalara ışık tutacak niteliktedir. İşletmelerin özel marka ile ilgili tanıtımlara çok önem vermemesine rağmen büyük bir bölümü üretim fırsatlarını değerlendirmektedir. Dolayısıyla işletmelerin bu üretimden yarar sağladığını ancak tanıtımda eksikliklerinin olduğu söylenebilir. Ayrıca önemli bir potansiyele sahip yurtdışındaki perakendecilere üretim fırsatlarının değerlendirilmesinde daha büyük sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu bulgu özel marka üretimindeki rekabetin yüksek olduğu bulgusuyla birleştirildiğinde pazarlama faaliyetlerinin önemi artmaktadır. Nitekim işletmelerin rekabetin yüksekliği konusundaki yargıya katılım ortalaması 5,82 ile çok yüksek bir değer taşımaktadır.

Özel marka yaklaşım ve faaliyetlerine ilişkin düşüncelerin birbirleri arasındaki ilişkileri inceleme amacıyla yapılan korelasyon analizi bulguları Tablo 38'de görülmektedir. Buna göre özel marka üretiminin stratejik bir ortaklık olduğuna

yönelik düşünceler (Y1) arttıkça, bu üretime geçici yaklaşımlar (Y2) azalmakta ve bu üretim şeklinin büyüme aracı olarak kullanımı (Y3) artmaktadır. Aynı şekilde stratejik ortaklık yaklaşımındaki artış ile üreticilerin ürün başarısında kendilerini önemli görmeleri (Y6) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre perakendeciye stratejik ortak olarak gören işletmeler bu ortaklığın başarısında kendilerini de aktif ortak olarak görmektedirler. Aynı şekilde bu ortaklık anlayışı arttıkça iyi ilişkilerin varlığının başarıdaki önemine inanma (Y7) düzeyinde de artış sağlanmaktadır. Ancak perakendeciye stratejik ortak olarak görme düzeyi ile işletmelerin pazarlama faaliyetlerine önem verme (PF1) düzeyi arasında ilişki tespit edilememiştir. Yine de bu yaklaşım ile perakendeciye ürün kalitesini geliştirme desteği verme (UF1) arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla perakendeciye stratejik ortaklık anlayışı benimsendiğinde bunun kalite yönelimli bir ortaklık olduğu öne sürülebilir.

Özel marka üretimini geçici düşüncelerle yapılma (Y2) düzeyiyle sadece bunun atıl kapasiteyi doldurma amacıyla yapılması (Y4) ve özel markalı ürünlerin fason üretim olduğu düşüncesi (Y5) arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla özel marka üretimine fırsatçı ve geçici düşüncelerle başlayan işletmeler, kendilerini bu üretimin aktif bir oyuncusu olarak sadece belirli siparişleri karşılamak üzere üretim yapmaktadırlar ve kalite ve geliştirme (UF1) gibi perakendeci açısından önemli olan konulara ağırlık vermemektedirler. Aynı durum sadece özel markaları atıl kapasiteyi doldurma ve fason üretim biçimi olarak görülmesi yargıları için de içinde geçerlidir. Nitekim her üç yargı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Özel marka üretiminin büyüme aracı olarak görülmesi (Y3) de daha önce bahsedildiği gibi işletmelerin perakendeciye stratejik ortak olarak görme (Y1) düzeyi ve üreticinin başarıda önemli bir rolü olduğu yargısıyla anlamlı ilişkiler söz konusudur. Büyüme amacına yönelik özel marka üretimi niyetleri arttıkça üreticinin rolü ve stratejik işbirliği yaklaşımı artmaktadır. Buna göre büyüme amacına yönelik yaklaşımlar, üreticinin özel marka üretiminde kendisine önemli bir rol biçmesiyle yada kurulan ilişkide böyle bir role sahip olmasıyla açıklanabilmektedir

Tablo 38 Özel Marka Yaklaşım ve Faaliyetlerine Yönelik Korelasyon Analizi

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	PF1	PF2	PF3	UF1
Y1	r	1,000													
	p	,													
Y2	r	-,304	1,000												
	p	,008	,												
Y3	r	,456	-,136	1,000											
	p	,000	,248	,											
Y4	r	,035	,356	,044	1,000										
	p	,760	,002	,704	,										
Y5	r	-,137	,330	-,079	,282	1,000									
	p	,234	,004	,495	,013	,									
Y6	r	,356	-,127	,279	-,007	,036	1,000								
	p	,002	,281	,016	,953	,758	,								
Y7	r	,313	-,050	,167	-,003	,157	,493	1,000							
	p	,006	,668	,150	,980	,173	,000	,							
Y8	r	,081	,092	-,005	-,035	,136	,235	,318	1,000						
	p	,481	,435	,968	,764	,238	,041	,005	,						
Y9	r	,030	-,074	,138	-,090	,039	,083	,274	,183	1,000					
	p	,796	,530	,234	,437	,736	,477	,017	,114	,					
Y10	r	,002	,058	-,004	-,159	,012	,257	,226	,064	,118	1,000				
	p	,984	,622	,972	,170	,921	,026	,050	,582	,313	,				
PF1	r	,082	,012	,019	,136	,031	,071	,103	,409	,044	,227	1,000			
	p	,481	,921	,872	,237	,790	,545	,374	,000	,705	,050	,			
PF2	r	,017	-,020	,018	,094	-,088	,052	,146	,224	,161	,405	,463	1,000		
	p	,886	,863	,876	,415	,444	,653	,206	,050	,165	,000	,000	,		
PF3	r	,092	-,133	-,003	-,028	,089	,154	,204	,115	,054	,504	,143	,351	1,000	
	p	,425	,256	,982	,809	,443	,184	,075	,318	,644	,000	,215	,002	,	
ÜF1	r	,351	-,088	,102	,107	-,071	,189	,160	,421	,132	,237	,350	,253	,251	1,000
	p	,002	,466	,395	,368	,548	,111	,177	,000	,267	,045	,002	,031	,032	,

Üreticinin özel markalarında başarısındaki rolü (Y6) açısından ise toplam 5 ifade anlamlı düzeyde ilişkilidir. Bunlardan stratejik ortaklık ve büyüme amacına yönelik üretime daha önce değinilmiştir. Buna ek olarak iyi ilişkilerin başarıyı (Y7)

artırdığı, özel markaların önemli yatırımlar gerektirmesi (Y8) ve sektördeki rekabet düzeyi (Y10) arasında da ilişkiler bulunmuştur. Buna göre sektördeki rekabet düzeyi artıkça üretici başarıdaki rolünün yükseldiğine inanmaktadır. Çünkü artan rekabet perakendecilere geniş bir seçim imkanı tanımakta ve seçilen üretici de en iyi alternatif olmaktadır. Dolayısıyla bu durum perakendecinin özel marka üreticisi durumunda olan işletmenin perakendeci için önemli ve başarıdaki katkısının büyük olduğu düşüncesini doğurmaktadır. Ayrıca önemli sayıda rakibini geride bırakarak seçilmiş olan ve kendisini önemli göre işletmeler önemli derecede yatırımlar yaptığı da analizin bulguları arasında yer almaktadır. Aynı şekilde üreticinin başarıdaki önemi ile iyi ilişkilerin başarıdaki rolü arasında da anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu durum stratejik ortaklık anlayışının iyi ilişkiler çerçevesinde geliştiğine yönelik anlamlı bir bulgudur. İyi ilişkilerin varlığı ile ilgili diğer bir vurgulanması gereken nokta ise özel markaların yatırım gerektirdiği düşüncesiyle (Y8) olan pozitif ilişkidir. Analizden hangi değişkenin, diğerinin nedeni olduğu tespit edilmese de iyi ilişkilerin başarıyı artırmasıyla özel markaların yatırım gerektirdiği düşünceleri birbirine paralel gelişmekte olduğu sonucu çıkartılabilir. Ayrıca ilişkilerin başarıdaki rolü ile özel markaların hızlı bir gelişme gösterdiği ifadeleri (Y9) de anlamlı ve pozitif ilişkilidir.

Özel markaların yatırım gerektirdiği düşüncesine katılım ile tanıtım yapma (PF1) ve perakendeciye kalite geliştirme desteği verme (UF1) arasında da anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Buradan yapılan yatırımların kalite geliştirme ve tanıtıma yönelik olduğu sonucu çıkartılabilir. Perakendecilerden özel marka siparişi alımına dönük tanıtım yapma düzeyi ile özel marka fırsatlarını değerlendirme düzeyi arasındaki ilişki de yapılan pazarlama faaliyetinin doğal bir sonucu olarak görülebilir. Ayrıca tanıtıma yönelme düzeyinin artıkça özel markalarla ilgili geliştirme çalışmalarının artması yapılan tanıtımın üretim yönüyle desteklendiğini göstermektedir. Buna göre tanıtıma ağırlık veren işletmeler ürün geliştirme konusunda perakendecilere önemli ölçüde destek vermektedirler.

Üretim fırsatlarının değerlendirilmesine yönelik diğer bulgulardan ise bu işletmelerin yurt dışı fırsatlarını (PF3) da değerlendirdikleri, sipariş alma konusunda

sektörde ciddi bir rekabet bulunduğuna inandıkları (Y10) ve özel markalı ürünlerin kalitesini geliştirme çalışmalarına önem verdikleri sonucu çıkartılabilir. Benzer yorumlar yurt dışı üretim fırsatlarını değerlendiren işletmeler için de geçerlidir.

Özel marka üretimindeki rekabet düzeyi (Y10) ile diğer bir bulgu ise bu düzeyin artması ile kalite geliştirme çalışmaları yapma (UF1) arasındaki pozitif ilişkidir. Buna göre rekabet düzeyinin artması işletmeleri kalite geliştirme çalışmalarına zorlamaktadır. Bu durum özel marka kalitesi açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

Özel markalı ürünlere kalite geliştirme desteği verme ile ilgili genel bir değerlendirme yapılacak olursa, bu işletmelerin özel marka üretimi konusunda rekabeti yüksek olarak tanımlayan işletmeler olduğu, bu nedenle özel marka üretimine yönelik yatırım yaptığı, yurt içi ve yurt dışı fırsatları diğer işletmelere göre daha fazla değerlendirdiği ve perakendeciye üretim ilişkisinde stratejik ortak olarak benimsediği sonucu çıkartılabilir.

3.6.2.2.4. Perakendeci Algılarına Yönelik Bulgular

Market markası üretiminde perakendecilerin kanal gücüne paralel olarak, perakendeci ile ilgili genel düşüncelerin olumlu yada olumsuz olması üreticinin memnuniyet ve performansını etkilediği düşünülmektedir. Bu nedenle burada üretim ilişkisi kurulan perakendeci ile ilgili düşünceler geçmişteki ilişkilerin durumu, sözleşme koşullarını yerine getirme düzeyi, perakendeci ile ilgili mevcut düşünceler, perakendecinin üreticiye bağlılığı ve ilişkiye son verebilme yeteneği incelenmiştir. Bu yargılara ilişkin dağılım ve ortalamalar Tablo 39'da görülmektedir. Buna göre genel olarak birlikte iş yapılan perakendeciye ilişkin olumlu düşünceler söz konusudur. Geçmişteki iş ilişkisi baz alındığında perakendecilerin önemli bir bölümü iş ilişkisini olumlu olarak değerlendirmiştir. Sözleşme koşullarının yerine getirilmesi, piyasadaki genel düşünceler ve perakendecinin üreticiye karşı olan bağlılığı için de aynı yorum geçerlidir. Perakendecinin gücü, diğer bir ifadeyle üretici ile olan özel marka üretimini istediği zaman durdurabilme düzeyi ise diğer yargılara göre daha

düşük ortalamaya sahiptir. Ancak yine de üreticilerin önemli bir bölümü siparişi durdurma noktasında perakendeciye güçlü olarak tanımlamıştır.

Tablo 39 Perakendeci Algılarına Yönelik Dağılımlar

Perakendeciye Yönelik Algılar	Ort	Dağılımlar (%)							
		1	2	3	4	5	6	7	Top
Perakendeci ile olumlu ilişkilerimiz oldu (PA1)	5,4267	5,3	1,3	2,7	13,3	21,3	25,3	30,7	100,0
ÖM üretiminde perakendeci geçmişte sözleşme koşullarını yerine getirdi (PA2)	5,2162	4,1	1,4	12,2	14,9	12,2	29,7	25,7	100,0
Piyasada perakendeci ile ilgili olumlu düşünceler vardır (PA3)	5,6133	1,3	0	9,3	13,3	10,7	32,2	33,3	100,0
ÖM üretiminde perakendeci firmamıza sadıktır (PA4)	5,0811	1,4	4,1	6,8	23,3	21,6	23,3	12,2	100,0
Perakendeci istediği zaman siparişi durdurabilir (PA5)	4,7200	5,3	8,0	17,3	16,0	13,3	12,2	28,8	100,0

Yargıların birbiriyle olan ilişkisini incelemek için ise korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 40'da görülmektedir.

Tablo 40 Perakendeci Algılarına Yönelik Korelasyon Analizi

Per.Algıları		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5
PA1	r	1,000				
	p	,				
PA2	r	,497	1,000			
	p	,000	,			
PA3	r	,252	,502	1,000		
	p	,029	,000	,		
PA4	r	,347	,583	,514	1,000	
	p	,002	,000	,000	,	
PA5	r	-,125	,004	-,030	-,011	1,000
	p	,287	,971	,795	,929	,

Korelasyon sonuçlarına göre perakendecinin sözleşme durdurabilme kabiliyeti dışındaki tüm yargıların birbiriyle anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. Buna göre perakendecilerle geçmişte oluşan iyi ilişkiler sözleşme koşullarını yerine getirmesi ve pazarda perakendeci hakkında oluşan düşünceler birbiriyle anlamlı ve pozitif

ilişkilidir. Ayrıca bu iyi ilişkilerin varlığı perakendecinin iş ilişkisini bitirme yada bitirmeme yönündeki davranışından bağımsız olarak gelişmektedir.

3.6.2.2.5. Sorun Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Üreticilerin çalıştıkları perakendecilere ilişkin olarak 15 sorun alanı araştırmaya konu edilmiştir. Kuşkusuz üreticilerin yaşadıkları sorunlar, onların memnuniyet ve performansını etkileyebilecek önemli bir konudur. Tablo 41’de bu sorunların önem düzeyine ilişkin dağılımlar görülmektedir.

Tablo 41 Üreticilerin Sorun Yaklaşımlarına Yönelik Dağılımlar

Sorunlar	Ort	Dağılımlar (%)*								
		1	2	3	4	5	6	7	T	
Plansız üretim talepleri (S1)	4,00	11,7	14,3	16,9	10,4	23,4	13	10,4	100	
Siparişin plansız iptali (S2)	3,03	26	24,7	18,2	7,8	7,8	6,5	9,1	100	
Ürünün nedensiz reddi (S3)	2,58	43,4	15,8	14,5	6,6	9,2	6,6	3,9	100	
Fiyat değişiklikleri (S4)	4,06	13	15,6	11,7	14,3	18,2	11,7	15,6	100	
Ödeme sürelerine uyum (S5)	4,14	23,4	13	6,5	5,2	11,7	15,6	24,7	100	
Ürün özelliklerinin ani değişimi (S6)	2,92	32,9	14,5	14,5	21,1	5,3	6,6	5,3	100	
Çeşitli iletişim sorunları (S7)	3,18	14,3	29,9	19,5	14,3	9,1	7,8	5,2	100	
Güven sorunları (S8)	2,79	34,2	25	10,5	9,2	6,6	7,9	6,6	100	
Belirgin olmayan talepler (S9)	2,82	27,6	28,9	7,9	18,4	7,9	5,3	3,9	100	
Kısa dönemli üretim ilişkisi (S10)	2,87	32	21,3	12	10,7	13,3	8	2,7	100	
Sözleşme şartlarına uymama (S11)	2,86	36,4	26	3,9	9,1	7,8	7,8	9,1	100	
Ürün geliştirme sorunları (S12)	2,70	27,3	31,2	11,7	13	10,4	3,9	2,6	100	
Ürün özelliklerinin tam olarak belirlenmemesine ilişkin sor (S13)	2,50	30,3	34,2	10,5	13,2	6,6	2,6	2,6	100	
Sözleşme şartlarının ağırlığı (S14)	3,43	23,4	18,2	15,6	13,0	6,5	11,7	11,7	100	
Per. çalışanlarından kaynaklanan sorunlar (S15)	3,45	13,3	22,7	17,3	20	12	8	6,7	100	
Genel olarak ciddi sorun bulunmaktadır (S16)	3,09	32,8	17,2	6,9	17,2	12,1	5,2	8,6	100	

* 1-Hiç karşılaşılan bir sorun değil ; 7: Çok karşılaşılan bir sorun

Genel olarak değerlendirildiğinde yaşadıkları sorunların ortalama değerleri 7 üzerinden değerlendirildiğinde oransal olarak düşüktür. Dolayısıyla üreticilerin çalıştıkları perakendeciyle ilgili sorunlarının çok önemli düzeyde olmadığı söylenebilir. Ancak dağılım bakımından burada tanımlanan her sorun ile ilgili değişik katılım düzeylerinin varlığı, bu sorunların yaşandığını göstermektedir. Sıralama yapmak gerekirse üreticilerin özel marka üretiminde yaşadıkları sorunların başında perakendecilerin önceden belirlenen ödeme sürelerine uygun davranmaması (S5), fiyatlara ilişkin değişiklikler yapmaları (S4) ve üretim taleplerindeki plansızlık (S1) olarak belirlenmiştir. Bunları perakende çalışanlarından kaynaklanan sorunlar (S15), sözleşme şartlarının ağır hükümler içermesi (S14), iletişim ile ilgili yaşanan sorunlar (S7), üretimin kısa dönemli olması (S10), perakendecinin sözleşmeyle belirlenmiş şartlara uygun hareket etmemesiyle ilgili (S11) sorunlar gelmektedir. En önemsiz olduğu tespit edilen sorunlar ise sırasıyla ürün özelliklerinin tam olarak belirlenmemesi (S13), ürünün nedensiz olarak ret edilmesi (S3), ürün geliştirmede yaşanan sorunlar (S12), güven ile ilişkili sorunlar ve perakendecinin belirgin olmayan taleplerinin yarattığı sorunlar gelmektedir. Bu sorunların yüzde dağılımları Tablo.. da görülmektedir.

3.6.2.3. Bağımlılık Düzeyine İlişkin Bulgular

Geçerlilik analizi kısmında bahsedildiği gibi üreticinin bağımlılığını ölçmeye yönelik 7 soru analize alınmıştır. Bu sorulara yönelik dağılımlar Tablo 42’de görülmektedir. Buna göre en önemli bağımlılık boyutu olarak belirlenen ekonomik önem açısından en önemli görülen ifade perakendecinin üretici başarısı açısından önemli olduğudur. Bu ifadeye katılım düzeyi ortalaması 4,21 olarak belirlenmiştir. Kapasitenin önemli bir bölümünün özel markalı ürün üretimine ayrılması ve özel markalı ürünlerin temel faaliyet alanını oluşturduğu ifadelerine ise düşük düzeyde katılım gerçekleşmiştir. Özgün yatırımlar için yapılan değerlendirmeler ise orta değer üzerinde. Ayrıca özel marka üretimi için yapılan yeni yatırımların düzeyinin, süreç düzenlemeden daha düşük olduğu söylenebilir. Aynı şekilde ikame edilebilirlik düzeyleri de üreticiler tarafından orta düzeyde değerlendirilmiştir. Tüm ifadelerin ortalaması ise 3,36 olarak hesaplanmıştır. Buna göre üreticinin perakendeciye bağımlılığının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 42 Bağımlılık Boyutlarına İlişkin Dağılımlar

Bağımlılık Boyutları	Dağılımlar (%) ^a								
	Ort.	1	2	3	4	5	6	7	Top.
Özgün Yatırımlar (FÖZ)									
ÖM üretmek için büyük yatırımlar yaptık	3,57	19,7	10,5	17,1	19,7	18,4	7,9	6,6	100
ÖM üretimi için iş süreçlerimizi yeniden düzenledik	4,29	9,3	12,0	8,0	22,7	22,7	9,3	16,0	100
İkame Edilebilirlik (FİKA)									
Perakendecinin yerine kısa dönemde başka bir alıcı bulma imkanı sınırlıdır	3,64	17,1	17,1	10,5	19,7	17,1	11,8	6,6	100
Perakendeciyle ilişkimiz biterse mevcut kapasiteyi doldurmakta zorlanırsınız	3,14	22,4	22,4	15,8	14,5	13,2	6,6	5,3	100
Ekonomik Önem (FEKÖN)									
Bu perakendeciye ürettiğimiz ÖM üretim faaliyetlerimizin temelini oluşturur	2,40	42,7	22,7	14,7	5,3	6,7	2,7	5,3	100
Kapasitenin büyük bölümünü ÖM üretimine ayırdık	2,26	46,1	25,0	7,9	7,9	6,6	3,9	2,6	100
Bu perakendeci gelecekteki başarımız açısından çok önemlidir	4,21	10,7	12,0	16,0	12,0	18,7	17,3	13,3	100

* 1: Hiç katılmıyorum; 7: Tamamen katılıyorum

3.6.2.4. İlişkisel Süreçlere İlişkin Bulgular

Üretici perakendeci ilişkisine yönelik olarak daha önce belirtilen 4 farklı süreç tanımlanmıştır. Bu süreçlere ilişkin frekans dağılımları Tablo 43'de verilmiştir. Burada bilgi paylaşımı, ürün geliştirme ve işbirliği süreçleri kendi içinde karşılıklı, üretici ve perakendeci açısından üç grupta, sözleşme normları ise çift yönlü yarar ve güven olarak iki grupta incelenebilmektedir. Buna göre BİLG1, ÜG1, ÜG5, İSB1, İSB5, İSB6 değişkenleri kendi içinde tarafların karşılıklı etkileşimini, BİLG2, ÜG3 ve İSB2 üreticinin bilgi paylaşımı, ürün geliştirme ve işbirliğine açıklığını, BİLG3, ÜG2, ÜG4, İSB1, İSB4 ise perakendecinin sayılan unsurlara açıklığını vurgulamaktadır. Sözleşme normları açısından ise SÖZ1 ve SÖZ8 değişkenleri sözleşmelerin karşılıklı yada tek yönlü yarar sağlama durumunu, SÖZ2, SÖZ4, SÖZ5 SÖZ6 değişkenleri ise sözleşmelerin ilişkisel yada yazılı kurallara güvenme boyutunu açıklamaktadır. İleride kümeleme analizi sonrası yapılacak analizlerde bu alt boyutlar kullanılmıştır.

Tablo 43 İlişkisel Süreçlere İlişkin Dağılımlar

İfadeler*	Ort.	Dağılımlar (%)								
		1	2	3	4	5	6	7	T	
Bilgi Paylaşımı										
Birçok alanda bu perakendeci ile yüksek düzeyde bilgi alış-verişimiz söz konusudur (BİLG1)	5,38	1,3	3,8	8,8	17,5	12,5	23,8	32,5	100	
Firmamız bilgi paylaşımını önemsemektedir (BİLG2)	6,25	0	1,3	1,3	3,8	11,4	29,1	53,2	100	
Perakendeci bilgi paylaşımını önemsemektedir (BİLG3)	5,31	1,3	3,8	13,8	12,5	15	20	33,8	100	
<i>Perakendeci ile gizli bilgiler karşılıklı olarak paylaşılabilir (BİLG4)</i>	<i>4,91</i>	<i>8,9</i>	<i>3,8</i>	<i>7,6</i>	<i>12,7</i>	<i>24,1</i>	<i>20,3</i>	<i>22,8</i>	<i>100</i>	
Bilgi paylaşımı ürünün pazar başarısında çok önemlidir (BİLG5)	6,10	1,3	3,8	1,3	7,5	7,5	21,3	57,5	100	
Ürün Geliştirme										
Perakendeci ile ürün geliştirme konusunda yoğun bir işbirliğimiz bulunmaktadır (ÜG1)	4,85	3,8	8,8	13,8	12,5	16,3	23,8	21,3	100	
<i>Perakendeci ürün geliştirme konusunda her yönden firmamızı desteklemektedir (ÜG2)</i>	<i>4,03</i>	<i>13,8</i>	<i>12,5</i>	<i>11,3</i>	<i>17,5</i>	<i>20</i>	<i>15</i>	<i>10</i>	<i>100</i>	
Perakendeciye yeni ürünler konusunda sürekli olarak proje geliştiriyoruz (ÜG3)	5,03	6,3	6,3	7,6	10,1	21,5	24,1	24,1	100	
Perakendeci ürünle ilgili stok ve satış bilgilerini sürekli olarak paylaşmaktadır (ÜG4)	5,08	7,5	3,8	10	13,8	13,8	20	31,3	100	
Ürün geliştirme konusunda her iki taraf da birbirine lojistik destek vermektedir (ÜG5)	4,05	16,5	7,6	15,2	16,5	16,5	15,2	12,7	100	
İşbirliği										
Bu perakendeci işbirliğini geliştirmek için üretimimize her türlü yardım ve desteği vermektedir (İSB1)	3,43	26,6	13,9	15,2	8,9	15,2	10,1	10,1	100	
Firmamız işbirliğini geliştirmek için perakendeciye her türlü yardım ve desteği vermektedir (İSB2)	5,70	3,8	1,3	2,5	10	11,3	38,8	32,5	100	
Perakendeci işbirliği ve yardımlaşmaya açıktır (İSB3)	4,39	8,8	11,3	10	17,5	21,3	17,5	13,8	100	
<i>Firmamız sadece ürün üretiminden sorumludur (İSB4)</i>	<i>3,28</i>	<i>29,5</i>	<i>19,2</i>	<i>9</i>	<i>10,3</i>	<i>11,5</i>	<i>9</i>	<i>11,5</i>	<i>100</i>	
Perakendeci ile gelecek hakkında ortak planlar (ürün, üretim miktarı, yeni ürün vs) yapılmaktadır (İSB4)	4,69	7,7	10,3	6,4	15,4	15,4	30,8	14,1	100	
Ortaya çıkan sorunlar karşılıklı anlayış ve işbirliğiyle çözümlenir (İSB5)	5,22	5,1	7,7	3,8	15,4	14,1	19,2	34,6	100	

* İtalik yazılmış olan ifadeler, faktör analizi sonucu çıkartıldığından grup ortalamalarına ve bununla ilgili analizlere dahil edilmemiştir.

Tablo.. İlişkisel Süreçlere İlişkin Dağılımlar (devam)

İfadeler*	Ort.	Dağılımlar (%)								
		1	2	3	4	5	6	7	T	
Sözleşme										
Sözleşmenin varlığı**	1,06	93,8	6,3	100						
Sözleşme karşılıklı yarar sağlayacak şekilde düzenlenmiştir (SÖZ1)	5,08	5,5	4,1	9,6	19,2	13,7	15,1	32,9	100	
İlişkimiz sözleşmeden çok karşılıklı güvene dayalıdır (SÖZ2)	4,36	15,3	8,3	9,7	12,5	22,2	9,7	22,2	100	
<i>Sözleşmede her detay açıkça belirtilmiştir(SÖZ3)</i>	5,41	1,4	4,1	4,1	20,5	12,3	27,4	30,1	100	
Sözleşme şartları perakendeci lehinedir (SÖZ4)	4,70	5,5	13,7	5,5	19,2	17,8	13,7	24,7	100	
Sözleşme en önemli güvencemizdir (SÖZ5)	3,75	21,9	13,7	6,8	17,8	15,1	13,7	11	100	
Uygulamadaki sorunlar sözleşme ile değil karşılıklı anlayışla çözümlenir (SÖZ6)	4,74	6,8	9,6	9,6	17,8	13,7	17,8	24,7	100	
Sözleşme süreci uzun pazarlıklarla sonuçlanmıştır (SÖZ7)	4,67	6,9	9,7	15,3	13,9	13,9	12,5	27,8	100	
Firmamız, perakendecinin şartlarını kabul etmek durumunda kalmaktadır (SÖZ8)	4,25	13,7	15,1	11	11	13,7	13,7	21,9	100	

* İtalik yazılmış olan ifadeler, faktör analizi sonucu çıkartıldığından grup ortalamalarına ve bununla ilgili analizlere dahil edilmemiştir.

** 1: var; 2: yok

Tablo 43'e göre bilgi paylaşımı açısından gizli bilgilerin paylaşımı en düşük değeri, işletmenin bilgi paylaşımına verdiği önem ise en yüksek değeri ifade etmektedir. Genel olarak bakıldığında ise üreticilerin bilgi paylaşımına önem verdikleri görülmektedir. Nitekim grup ortalamaları açısından en yüksek değeri bilgi paylaşımları almaktadır. Ürün geliştirme açısından perakendecinin ve konuyla ilgili karşılıklı faaliyetlerin ortalamasının düşük, üreticinin ise yüksek ortalamaya sahip olduğu göze çarpmaktadır. Dolayısıyla üreticinin ürün geliştirmede perakendeciden daha fazla çaba sarf ettiği söylenebilir. İşbirliği noktasında ise firmanın sadece ürün üretiminden sorumlu olduğu yargısı en düşük ortalamayı almıştır. Bu durum bazı üreticilerin basit bir fason üretici yaklaşımını belirten önemli bir göstergedir. Ayrıca perakendecinin işbirliğine açıklığı, üreticiden daha düşük düzeydedir. Bu durum karşılıklı işbirliği çabalarını olumsuz etkilemektedir.

Sözleşme normları açısından ise üreticilerin 0,93'ünün özel marka üretiminde yazılı bir sözleşme yaptıkları görülmektedir. Ortalama değerler açısından sözleşmelerin karşılıklı çıkarlara uygun, detaylı ancak sözleşme şartlarına güvenme eğiliminde olduğu söylenebilir.

3.6.2.5. Çıktılara İlişkin Bulgular

Özel marka üretiminden işletmelerin elde ettikleri yararlar büyük önem taşımaktadır. Tablo 44'e göre araştırmaya katılan işletmelerin 0,84'ü (5+6+7) uzun dönemde özel marka üretimine devam etmeyi ciddi olarak düşünmektedir (MEM1). Dolayısıyla üreticilerin özel marka üretiminden tatmin olduklarını söylemek mümkündür. Özel markaların karlı bir üretim alternatifi olduğu yargısına (MEM2) katılanların oranı ise 0,41'dir. Memnuniyet oranına göre değerlendirildiğinde karlı olduğuna ilişkin yargının düşüklüğü, işletmelerin kar dışında başka alanlarda da bu üretim biçiminden memnun olduğunu göstermektedir.

Üretim ilişkisinden, işletmeler perakendecilerin kendilerine yaklaşımlarını genellikle olumlu olarak görmelerine rağmen (MEM4) perakendecilerin gücünü üretici lehine kullandığı yargısına (MEM3) katılım daha düşük çıkmıştır. Dolayısıyla bazı durumlarda perakendecilerin dağıtım kanalı gücünü işletmenin aleyhine kullandığı söylenebilir. Genel olarak ise üreticinin değerlendirmeye aldığı perakendeciden memnuniyet (MEM5) düzeyi yüksektir.

Performans açısından ise belirlenen 12 kriterin ortalamaları birbirine yakın düzeydedir ve aralarında ciddi bir farklılık bulunmamaktadır. Buna karşın özel marka üretiminin en önemli etkisinin satış miktarı (PERF2) ve kapasite kullanım oranı (PERF3) üzerinde olduğu, üçüncü olumlu etkinin ise büyüme noktasında (PERF5) olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde verimlilik artışı (PERF4) da önemli yararlar sağlamaktadır. Özel marka üretiminin net kara katkısının (PERF8) 7. sırada olması, üretimin karlılığı noktasında hala bazı sıkıntıların olduğunu göstermektedir. Ancak yine de işletmelerin 0,45'i (5+6+7) bu katkıyı olumlu olarak değerlendirmektedir. Performans açısından orta değer üzerinde olmasına rağmen en düşük değeri alan kriterler ise sırasıyla diğer ürünlerin satışına etki (PERF6), ürün karlılık oranı (PERF3) ve toplam yatırımlara olan katkıdır.

Genel olarak değerlendirildiğinde ise işletmelerin büyük bölümü özel marka üretiminden memnundur ve uzun dönemde bu üretim biçimini sürdürmektedir. Her

ne kadar bazı durumlarda perakendecilerin olumsuz yaklaşımları olsa da üreticiler bu üretimi büyüme, kapasite kullanımı, satış artışı gibi önemli kriterlere katkı sağladığını doğrulamaktadır.

Tablo 44 Memnuniyet ve Performans Kriterlerine İlişkin Dağılımlar

İfadeler	Ort	Dağılımlar (%)							
		1	2	3	4	5	6	7	Top
Memnuniyet (MEM)									
Uzun dönemde bu perakendeciye mal üretmeyi düşünüyoruz (MEM1)	5,9615	1,3	0	3,8	10,3	15,4	19,2	50	100
Bu üretim firmamız için çok karlı bir seçenektir (MEM2)	3,8974	9	15,4	16,7	17,9	24,4	10,3	6,4	100
Perakendeci sahip olduğu gücü firmamızla olan ilişkisini geliştirmek için kullanmaktadır (MEM3)	4,1299	6,5	11,7	18,2	20,8	19,5	15,6	7,8	100
Perakendecinin firmamıza karşı yaklaşımı genel olarak olumludur (MEM4)	5,6795	0	1,3	2,6	10,3	24,4	35,9	25,6	100
Genel olarak bu perakendeciye mal üretmekten çok memnunuz (MEM5)	5,4487	1,3	1,3	1,3	23,1	23,1	20,5	29,5	100
Performans (PERF)									
KKO etkisi (PERF1)	5,1013	0	10,1	8,9	12,7	21,5	22,8	24,1	100
Satış miktarına etkisi (PERF2)	5,1139	0	7,6	8,9	12,7	24,1	29,1	17,7	100
Ürün başına karlılık oranına etkisi (PERF3)	4,2405	2,5	10,1	22,8	22,8	16,5	17,7	7,6	100
Verimlilik düzeyine etkisi (PERF4)	4,9241	0	3,8	12,7	24,1	21,5	22,8	15,2	100
Büyüme düzeyine etkisi (PERF5)	5,0253	1,3	2,5	10,1	19	26,6	26,6	13,9	100
Diğer ürünlerin satışına etkisi (PERF6)	4,1282	7,7	11,5	16,7	20,5	17,9	19,2	6,4	100
Üretim maliyetlerine etkisi (PERF7)	4,7821	2,6	6,4	12,8	19,2	19,2	26,9	12,8	100
Net kara etkisi (PERF8)	4,4557	1,3	5,1	20,3	27,8	21,5	13,9	10,1	100
Toplam yatırımlara etkisi (PERF9)	4,3291	5,1	5,1	17,7	26,6	22,8	15,2	7,6	100
Personel artışına etkisi (PERF10)	4,3924	7,6	7,6	13,9	21,5	17,7	21,5	10,1	100
Pazarlama maliyetlerine etkisi (PERF11)	4,4304	3,8	13,9	10,1	17,7	27,8	15,2	11,4	100
Üretim maliyetlerine etkisi (PERF12)	4,7595	2,5	5,1	11,4	19	31,6	17,7	12,7	100

* 1: Hiç yararlı değil 7: Çok yararlı

3.6.3. Durumsal ve Etkileyici Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Bu kısımda modelde etkileyici olarak tanımlanan perakendeci beklentileri, üretim amaçları, üretim yaklaşım ve faaliyetleri, perakendeci algısı, perakendecinin bağımlılık algısı ve üreticinin karşılaştığı sorunlara ilişkin değerlendirmelerini içeren toplam 6 değişken ile durumsal değişkenlerin (çevresel özellikler, işletme özellikleri, ürün özellikleri) ilişkileri ve bunlardan elde edilen bulgular incelenmiştir.

3.6.3.1. Perakendecilerin Beklentilerine İlişkin Bulgular

Araştırmada perakendecilerin üretici işletmelerden 12 adet beklentiye ilişkin üretici değerlendirmeleri incelenmiştir. Buna göre işletme özelliği olarak alınan yaş, kko, kurumsal yapı, eleman sayısı, ihracat düzeyi, özel marka üretim süresi, özel marka ürettiği perakendeci sayısı, özel markalara ayrılan toplam kapasite, özel marka dışında perakendecilere kendi ürünlerinin satışı değişkenleri ile perakendeci beklentileri arasında farklılık yada ilişki bulunamamıştır. Buna göre sayılan değişkenlere göre perakendecinin beklenti algıları önemli bir farklılık göstermemektedir. İşletmenin faaliyette bulunduğu alt sektörler açısından ise beklenti ortalamaları her ne kadar büyüklük itibarıyla temizlik, kozmetik ve gıda olarak sıralansa da beklenti bölümlerinin sektörel ortalamaları arasında yapılan kruskal wallis testi sonuçlarına göre anlamsız çıkmıştır.

İşletmelerin özel marka dışında perakendecilere kendi ürünlerini satma durumları ile Tablo 45'deki beklenti bölümleri arasında farklılık tespit edilmiştir. Buna göre özel markalı ürün yanında markalı ürünlerini perakendecilere satan firmalardan fiyat, temin sürelerine uyum, üretim kapasitesi, finansal yeterlilik konularındaki perakendeci beklentileri daha yüksektir. Dolayısıyla kendi markasını perakendeciye satan firmalardan perakendecilerin daha iyi fiyat, temin süresi, kapasite ve finansal yeterlilik beklediği yada üreticinin konuyu bu şekilde algıladığı söylenebilir.

Tablo 45 Perakendeci Beklenti Algıları ile Perakendeciye Markalı Ürün Satışı

Beklentiler	Özel Ürün Satışı	N	Ortalama	t	p
Üreticinin fiyat düzeyi (B1)	evet	60	6,1333	-1,673	,099
	hayır	12	6,8333		
Üreticinin temin sürelerine uyumu (B5)	evet	60	6,0167	2,333	,023
	hayır	12	5,0000		
Üreticinin üretim kapasitesi (B9)	evet	60	5,3833	3,292	,023
	hayır	11	3,7273		
Üreticinin finansal yeterliliği (B10)	evet	60	4,8333	2,873	,005
	hayır	12	3,2500		

3.6.3.1.1. Çevresel Özellikler ve Perakendeci Beklentilerine Yönelik Bulgular

Çevresel özelliklerdeki belirsizlik düzeyi ile 12 beklenti düzeyi arasında güçlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Buna göre çevresel faktörlerdeki belirsizlik (rekabet düzeyi, üretim teknolojisinin değişim hızı, satış tahminleme zorluğu) artıkça perakendecilerin beklenti düzeyleri de artmaktadır.

Tablo 46 Çevresel Özellikler ile Perakendeci Beklenti Algılarına Yönelik Korelasyon Analizi

Perakendeci Beklentileri		Çevresel Özellikler
Üreticinin fiyat düzeyi (B1)	r	,248
	p	,030
Üreticinin kalite düzeyi (B2)	r	,363
	p	,001
Üretim kalitesinin sürekliliği (B3)	r	,377
	p	,001
Üreticinin teknolojik yeterliliği (B4)	r	,240
	p	,037
Üreticinin temin sürelerine uyumu (B5)	r	,336
	p	,003
Üreticinin ürün geliştirme desteği (B6)	r	,441
	p	,000
Üreticinin ürün konusunda uzmanlığı (B7)	r	,367
	p	,001
Üreticinin güvenilirliği (B8)	r	,373
	p	,001
Üreticinin üretim kapasitesi (B9)	r	,317
	p	,006
Üreticinin finansal yeterliliği (B10)	r	,245
	p	,033
Üretici personelinin niteliği (B11)	r	,270
	p	,018
Üreticinin perakendeciyle uzun dönemli ilişki kurma isteği (B12)	r	,450
	p	,000
Ort. Beklenti	r	,444
	p	,000

Bu durum Tablo 46’da görüldüğü gibi hem tüm beklenti değişkenleri hem de ortalama beklenti açısından da geçerlidir. Dolayısıyla belirsizlik ve sektörel rekabetin yüksek olduğu bir çevrede perakendeciler üreticilerden fiyat, temin süresi, teknoloji düzeyi, kalite ve bunun sürekliliği, personel niteliği, ürün geliştirme desteği ve uzun dönemli ilişki kurma noktasında daha fazla beklenti içine girmektedirler.

3.6.3.1.2. Ürün Yapısı ve Tedarik Özellikleri ve Perakendeci Beklentilerine İlişkin Bulgular

Ürün yapısı ve özellikleri bakımından analizde ürün özellikleri, ürünün gerektirdiği teknoloji ve ar-ge düzeyi ve perakendeci açısından ürünün tedarikinin zorluk düzeyi ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Tablo 47’ye göre ürünün gerektirdiği teknoloji düzeyi ile ürün geliştirme desteği, üreticinin uzmanlık düzeyi, kapasite yeterliliği ve uzun dönemli ilişki kurma konusundaki beklentiler arasında ve ürünün perakendeci açısından zorluk düzeyi ile ise ürün geliştirme desteği ve uzun dönemli ilişki kurma beklentileri arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuş diğer beklentiler arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 47 Ürün Özellikleri ile Perakendeci Beklentileri Arasındaki Korelasyon Analizi

Beklentiler		Ürünün Teknoloji Düzeyi	Tedarik Zorluğu
Üreticinin ürün geliştirme desteği (B6)	r	,323	,239
	p	,005	,040
Üreticinin ürün konusunda uzmanlığı (B7)	r	,241	
	p	,037	
Üreticinin üretim kapasitesi (B9)	r	,260	
	p	,026	
Üreticinin perakendeciyle uzun dönemli ilişki kurma isteği (B12)	r	,251	,244
	p	,030	,036

Buna göre yüksek teknoloji gerektiren ürünlerde perakendecinin üreticide aradığı en önemli unsurlar üreticinin ürün geliştirme desteği vermesi ve konusunda uzman bir üretici olması, yeterli kapasiteye sahip olması ve özel marka üretiminin uzun dönemde devam ettirme kararlılığı olmasıdır. Ürünün satın alımı perakendeci

açısından zorlaştığında ise perakendecinin üreticinin geliştirme desteği vermesi ve uzun dönemli ilişki kararlığı konusundaki beklentileri artmaktadır.

3.6.3.1.3. Üretim Amaçları ve Perakendeci Beklentilerine İlişkin Bulgular

Üretim amaçları açısından ise atıl kapasiteyi doldurma amacı (ÜA1) ile perakendecinin fiyat beklentisi (B1) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre atıl kapasite amacına yönelim arttıkça perakendeciler fiyat konusunda daha fazla beklenti içine girmekte yada perakendecilerin düşük fiyat beklentisi üreticilerin özel markayı karlı bir üretim yöntemi değil atıl kapasiteyi dolduracak bir araç olarak görmektedirler. Dolayısıyla atıl kapasiteyi doldurma gibi fırsatçı bir amaç, perakendecinin fiyat gibi fırsatçı bir beklentisiyle karşılaşmaktadır. Güven (B8), kalite (B2), teknolojik (B4) ve finansal yeterlilik (B10) gibi diğer perakendeci beklentilerinin ise atıl kapasite amacına yönelim gibi uzun dönemli ve stratejik beklentiler ile ilişkili bulunmaması ise anlamlı görünmektedir. Buna göre bu tip stratejik amaçlar ve kalite yaklaşımıyla ilgili beklentiler atıl kapasite yönelimiyle açıklanamamaktadır.

Tablo 48'de görüldüğü gibi satış güvencesine sahip olma (ÜA2) amacı ile temin sürelerine uyum (B5) ve üreticinin perakendeciyle uzun dönemli ilişki kurma beklentileri (B12) dışında diğer 10 beklenti değişkeninin anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. Buna göre üreticilerin satış güvencesine sahip olma düzeyi ile perakendecinin fiyat (B1), kalite düzeyi (B2), kalitenin sürekliliği (B3), teknolojik yeterliliği (B4), ürün geliştirme desteği (B6), ürün konusundaki uzmanlık (B7), güvenilirlik (B8), kapasite yeterliliği (B9), finansal yeterlilik (B10), personel niteliği (B11) konusundaki beklentileri arasında anlamlı ve pozitif ilişki saptanmıştır. Bu ilişkideki farklılaşma düzeylerini ölçme amacıyla yapılan f testinde ise fiyat, kalite ve personel niteliği beklentilerinde anlamsız ($p>0,05$) diğer 7 değişkende ise anlamlı ($p<0,05$) çıkmıştır. Buna göre sayılan üç değişkende düzeyler arası farklılaşma doğrusal ancak düşük, diğerlerinde ise doğrusal ve yüksektir. Satış güvencesine sahip olma amacıyla özel marka üretiminin perakendeci beklentilerinin tamamına yakınıyla ilişkili olması beklentilerin büyük oranda satış dengeleme amacıyla

açıklanabildiğini de göstermektedir. İşletmenin bu amaca yönelimi perakendecinin beklentilerinin önemli bir belirleyicisi olarak sayılabilir.

Üretici işletmenin diğer markalarla rekabet amacına (ÜA3) yönelik özel marka üretmesi ile ise fiyat (B1), kalite düzeyi (B2) ve temin sürelerine uyum beklentileri (B5) dışındaki 9 değişken ile anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre üreticiler rekabet amacına yöneldiklerinde perakendeciler fiyat ve kalite gibi beklentiler yerine standart kalite , teknolojik yeterlilik, ürün konusundaki uzmanlık, personelin niteliği, güvenilirlik, kapasite yeterliliği ve finansal yeterlilik konularındaki beklentileri artmaktadır. Kalitenin sürekliliği, kapasite ve finansal yeterlilik dışında kalan beklentilerle ise rekabet yönelimi düzeyi arasındaki ilişki anlamlı bir farklılığa sahiptir. Ayrıca satış güvencesi sağlama amacıyla olduğu gibi diğer üretici markalarıyla rekabet etme amacının da (ÜA3) perakendeci beklentilerini belirlemede önemli bir araç olduğu söylenebilir.

Ek kar elde etme amacıyla (ÜA4) ise sadece fiyat düzeyine ilişkin beklentilerin (B1) ilişkili çıkması anlamlıdır. Buna göre özel marka üretimine ek kar açısıyla yaklaşan üreticilerden perakendecilerin beklentilerine yönelik algılama sadece fiyat üzerinde oluşmakta, diğer beklentilerde ise bu yönelim herhangi bir farklılık yaratmamaktadır. Pazarlama maliyetlerini düşürme amacına yönelim (ÜA5) ile ise fiyat (B1), üreticinin ürün konusundaki uzmanlığı (B7) ve kapasite yeterliliği beklentileriyle (B9) ilişkili bulunmuştur. Buna göre üreticinin daha çok satış ve daha düşük pazarlama bütçesiyle pazarlama maliyetlerini düşürmeye yönelik amaçlara yöneldiğinde perakendecilerin sayılan beklentileri artmaktadır.

Satışların aylara göre dengelenmesi amacıyla (ÜA6) ise toplam 9 beklenti değişkeninin ilişkisi tespit edilmiştir. Buna göre perakendecinin kalite (B1), personel niteliği (B11) ve uzun dönemli ilişki beklentileri (B2) satış dengeleme amacından bağımsız olarak gelişmektedir. Diğer beklentiler için ise satış dengeleme amacı önemli bir belirleyicidir.

Diğer bir amaç olan perakendecilerle yakın ilişki kurma (ÜA7) ile de perakendecinin güvenilirlik (B8) ve ürün konusundaki uzmanlık beklentileriyle (B7) ilişkili bulunmuştur. Buna göre perakendecilerle yakın ilişki kurma yönelimi perakendecilerin sayılan beklentilerini artırmakta, diğer beklentiler açısından ise herhangi bir farklılık yaratmamaktadır.

Perakende noktalarını kontrol etmek amacı (ÜA11) açısından değerlendirildiğinde ise perakendecinin fiyat (B1), kapasite yeterliliği (B9) ve finansal yeterlilik beklentileri (B10) dışındaki beklentileri arasında bir pozitif ve anlamlı bir ilişki göze çarpmaktadır. Dolayısıyla kontrol amacı da diğer üç amaç değişkeni gibi perakendeci beklentilerini açıklamada yararlı olduğu söylenebilir. Diğer amaçlar olan perakendecinin özel marka üretme konusunda baskı yapması (ÜA8), perakendeciden ek yararlar elde etme (ÜA9) ve fiyat farklılığı yoluyla rakipleri sıkıştırma amaçlarına (ÜA10) yönelim düzeyinin perakendeci beklentilerinde herhangi bir anlamlı değişim yaratmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 48 Özel Marka Üretim Amaçları ve Perakendeci Beklentilerine İlişkin Korelasyon Analizi

		ÜA1	ÜA2	ÜA3	ÜA4	ÜA5	ÜA6	ÜA7	ÜA11
B1	r	,247	,236	,149	,303	,271	,201	-,063	,046
	p	,031	,040	,199	,008	,018	,081	,587	,695
B2	r	-,007	,288	,252	,149	,067	,179	,087	,226
	p	,952	,012	,028	,198	,564	,122	,457	,050
B3	r	,048	,353	,226	,146	,160	,272	,159	,264
	p	,679	,002	,050	,208	,167	,017	,171	,021
B4	r	,001	,330	,233	,163	,102	,234	,149	,243
	p	,994	,004	,043	,161	,381	,042	,199	,034
B5	r	-,008	,179	,123	,043	,147	,252	,185	,228
	p	,947	,121	,289	,714	,204	,028	,110	,048
B6	r	-,025	,327	,395	,126	,183	,286	,174	,300
	p	,833	,004	,000	,277	,114	,012	,133	,009
B7	r	,148	,441	,392	,134	,283	,317	,223	,312
	p	,201	,000	,000	,248	,013	,005	,053	,006
B8	r	,133	,392	,343	,172	,174	,196	,224	,262
	p	,251	,000	,002	,137	,132	,090	,052	,022
B9	r	-,028	,310	,252	,096	,276	,195	,176	,181
	p	,810	,007	,029	,414	,016	,093	,132	,121
B10	r	-,032	,313	,233	,027	,132	,195	,050	,189
	p	,782	,006	,043	,819	,257	,092	,669	,101
B11	r	,022	,258	,296	,050	,151	,180	,103	,201
	p	,852	,025	,009	,671	,193	,120	,374	,082
B12	r	,001	,141	,309	,049	,169	,103	,048	,202
	p	,994	,223	,007	,675	,143	,376	,678	,080

Tablo 49 Dört Amaç Ortalaması ile Beklentilere İlişkin Korelasyon ve F Testi

Sonuçları

Beklentiler		Amaçlar.	F Değeri	p
Bek Ort.	r	,489	3,013	,001
	p	,000		
B1	r	,229	1,544	,100
	p	,047		
B2	r	,349	2,008	,021
	p	,002		
B3	r	,408	2,305	,007
	p	,000		
B4	r	,381	1,608	,082
	p	,001		
B5	r	,286	2,250	,009
	p	,012		
B6	r	,484	2,114	,014
	p	,000		
B7	r	,538	2,553	,003
	p	,000		
B8	r	,440	3,928	,000
	p	,000		
B9	r	,349	1,688	,063
	p	,002		
B10	r	,341	2,075	,016
	p	,003		
B11	r	,346	1,847	,036
	p	,002		
B12	r	,285	1,768	,048
	p	,013		

Sonuç olarak üreticilerin perakendeci beklentileri ile ilgili algılamaları daha çok satış güvencesine sahip olma (ÜA2), satışları aylara göre dengeleme (ÜA6) gibi üreticinin kendisini garanti altına alma ve perakende noktalarını kontrol etme (ÜA11) ve diğer üretici markalarıyla rekabet etme (ÜA3) gibi stratejik amaçlara göre değişmektedir. Bu amaçları benimseme düzeyindeki artışlar perakendecinin beklentilerini yada buna yönelik üretici algılamalarını artırmaktadır. Nitekim bu dört amacın oluşturduğu ortalama değerler ile beklenti ve beklenti ortalamalarından oluşan değerlere ilişkin korelasyon sonuçları bu yargıyı doğrulamaktadır. Tablo 49'da dört amacın oluşturduğu amaçlar setiyle beklenti ve beklenti ortalamasına ilişkin korelasyon ve F testi sonuçları görülmektedir. Buna göre belirlenen amaç setiyle her beklenti bölümü ve beklenti ortalaması pozitif ve anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. Amaçlar ile beklenti düzeyleri arasındaki bu ilişki ise her beklenti açısından $p < 0,1$ düzeyinde anlamlıdır. $p < 0,05$ düzeyinde ise fiyat, teknolojik yeterlilik ve kapasite yeterliliği bu değerlendirmenin dışında kalmaktadır. Sonuç

olarak bu dört amaca yönelimin perakendeci beklentilerini yada en azından buna yönelik algılarını artırdığını, bu amaçlarla işe girişen firmaların diğerlerine göre daha fazla beklentiyle karşılaşma ihtimalinin olduğu söylenebilir.

3.6.3.2. Üretim Amaçlarına Yönelik Bulgular

Üretim amaçlarına yönelik olarak yapılan analizler hem belirlenmiş olan 11 amaç hem de bu amaçların faktör analizine göre belirlenmiş 3 grup temel alınarak yapılmıştır. İşletmenin özel marka üretim amaçlarının işletme özellikleriyle olan ilişkileri Tablo 50'de görülmektedir. Buna göre ek üretim amaçlarının ihracat düzeyiyle anlamlı ve negatif bir ilişkisi bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle işletmenin ihracat düzeyi arttıkça atıl kapasiteyi doldurma ve ek kar elde etme amaçlarına yönelim azalmaktadır. Benzer şekilde atıl kapasite amacına yönelim de kapasite kullanım oranı ve özel marka üretimiyle geçen süre arttıkça azalmaktadır. Pazarlamaya dönük özel marka üretim amaçları açısından ise firmanın çalıştırdığı eleman sayısı ile negatif, özel markalı ürün üretimine ayrılan kapasite ile pozitif ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla eleman sayısı azaldıkça ve özel markalara kullandırılan kapasite arttıkça firma bu üretimde pazarlama amaçlarına daha fazla önem vermektedir. Pazarlama amaçları içindeki faktörler açısından ise pazarlama maliyetlerine yönelik amaç ihracat düzeyi, özel marka üretim geçmişi ve özel marka üretilen perakendeci sayısı arttıkça azalmaktadır. Rekabetçi amaçlar düzeyinde ise kapasite kullanım oranı ve ihracat düzeyi ile anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. Buna göre işletme yüksek kapasite kullanım ve ihracat oranlarına sahip firmalar rekabetçi amaçlara diğerlerine göre önem vermektedirler.

Saptanan bu ilişkilerden elde edilen sonuç açısından şu değerlendirmeleri yapmak mümkündür. Düşük kapasite kullanım ve ihracat oranlarına sahip işletmeler özellikle atıl kapasiteyi doldurma gibi ek üretim amaçlarına yönelirken, bu oran yükseldiğinde özel markalara rakip markaları sıkıştırma, perakendecilerle daha yakın ilişki kurma gibi stratejik açılardan yaklaşmaktadırlar. Ancak market markası üretim kapasitesinin yüksek olması rakipleri sıkıştırma amacına yönelimi azaltıcı bir faktör olarak görülmektedir. Çünkü burada işletme kapasitesinin büyük bölümünü özel marka üretimine ayırmaktadır ve bu durum diğer üreticilerle olan üretici markalı

ürün rekabetine konsantrasyonu azaltıcı bir unsur özelliği taşımaktadır. Bu anlamda kapasite artışı, stratejik yönelimi azaltıcı bir olarak değerlendirilebilir. Kapasite artışının pazarlama amaçlarına yönelim ile ilişkili bulunması bu değerlendirmeyi doğrular niteliktedir. Pazarlama amaçlarıyla negatif ilişkili olan değişkenlerin rekabetçi amaçlarla pozitif ilişkili olması da önemli bir bulgudur. Buna göre eleman sayısı azaldığında, fazla eleman gerektirmeyen özel markalı ürünler üreterek satış güvencesi sağlama amacına yönelim artarken, eleman sayısı yüksek olan işletmelerde bu yönelimin etkinli azalırken rakipleri sıkıştırma, perakendeciden işletmenin kendi ürünlerine ek raf alanı, promosyon desteği sağlama amacına yönelim artmaktadır. Aynı şekilde özel markalara ayrılan kapasite yüksek olduğunda işletmelerin satışların dengelenmesine yönelik amaçları daha yüksek olurken, rakipleri sıkıştırma amacı azalmakta, oran yükseldiğinde ise tersi bir amaç değişimi ortaya çıkmaktadır.

Tablo 50 Özel Marka Üretim Amaçları ile İşletme Özelliklerine Yönelik Korelasyon Analizi

		KKO	KURYAP	ESAYII	IHRDUZ	MMSÜRE	ÖMKAP	OMBİRİMİ
ÜA1	r	-,220	-,054	-,123	-,344	-,259	,099	,116
	p	,081	,641	,286	,002	,037	,436	,324
ÜA4	r	-,093	-,081	-,057	-,384	-,122	-,082	,262
	p	,468	,488	,625	,001	,336	,524	,025
ÜA2	r	,013	-,139	-,234	-,174	-,097	,304	-,229
	p	,921	,231	,040	,130	,441	,015	,050
ÜA5	r	-,009	-,185	-,182	-,194	-,286	,174	-,019
	p	,947	,112	,116	,093	,022	,173	,873
ÜA6	r	-,050	-,255	-,142	-,058	-,158	,263	-,158
	p	,693	,026	,217	,616	,209	,036	,178
ÜA3	r	-,038	-,158	-,022	-,018	-,052	,132	-,204
	p	,766	,173	,852	,875	,681	,298	,081
ÜA8	r	,217	,082	-,079	,119	,230	-,231	-,045
	p	,085	,482	,494	,303	,066	,067	,704
ÜA9	r	,162	-,057	,213	,070	,132	-,154	,000
	p	,201	,625	,063	,546	,295	,225	1,000
ÜA10	r	,294	-,027	,245	,202	,045	-,226	-,046
	p	,018	,815	,032	,079	,725	,073	,694
ÜA11	r	,259	-,021	,062	,340	-,070	-,088	-,269
	p	,039	,856	,595	,002	,582	,490	,021
Ek üretim amaçları	r	-,186	-,076	-,111	-,419	-,228	,016	,216
	p	,143	,517	,341	,000	,070	,902	,066
Pazarlama Amaçları	r	-,033	-,224	-,238	-,168	-,218	,273	-,147
	p	,796	,054	,038	,146	,084	,031	,215
Rekabetçi Amaçlar	r	,237	-,077	,124	,207	,080	-,176	-,157
	p	,059	,506	,281	,071	,529	,165	,182

Özetle işletmelerin özel marka amaçları, işletme özelliklerine göre önemli ölçüde değişmektedir. Ayrıca bazı özelliklere sahip işletmelerdeki amaç konsantrasyonu ek üretim ve pazarlama amaçlarında artarken rekabetçi amaçlarda azalmaktadır. Dolayısıyla ek üretim ve pazarlama amaçlarıyla rekabetçi amaçlar zıt yönde değişmekte ve birbirini ikame edici bir özellik sergilemektedir. Ayrıca işletmenin faaliyette bulunduğu sektör ile üretim amaçları arasında yapılan kruskal wallis testinde herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre farklı sektördeki işletmelerin amaç yönelimlerinin benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

3.6.3.2.1. Çevresel Özellikler ve Üretim Amaçlarına İlişkin Bulgular

İşletmenin faaliyette bulunduğu çevreye ilişkin özelliklerin özel marka üretim amaçları üzerindeki etkileri Tablo 51’de görülmektedir. Buna göre ortalama olarak ek üretim amaçlarının önemi çevresel özelliklerden bağımdır. Ancak pazarlama ve rekabetçi amaçlara yönelim çevresel özelliklerle pozitif ve anlamlı bir ilişki içindedir. Diğer bir ifadeyle çevresel belirsizlik ve rekabet arttıkça atıl kapasite ve ek kar elde etme amaçları bundan etkilenmemekte, satış güvencesi sağlama ve pazarlama maliyetlerini düşürme gibi pazarlama amaçları ile diğer üretici markaları ile özel markalar yoluyla rekabet etme, rakipleri sıkıştırma gibi rekabetçi amaçlara yönelim artmaktadır. Dolayısıyla çevresel şartların ağırlaşması işletmeleri pazarlama faaliyetlerini etkinleştirme ve rekabet amacıyla özel marka üretimine sevk etmektedir.

Tablo 51 Özel Marka Üretim Amaçları ile Çevresel Özelliklere Yönelik Korelasyon Analizi

Amaçlar		Çevresel Özellikler
Pazarlama Amaçları	p	,249
	r	,030
Rekabetçi Amaçlar	p	,257
	r	,024

3.6.3.2.2. Ürün Yapısı ve Tedarik Özellikleri ve Özel Marka Üretim Amaçları

İşletmenin ürettiği ürün özellikleri ve perakendecinin tedarik özelliklerinin üretim amaçlarına etkileri yapılan korelasyon analiziyle Tablo 52’de incelenmiştir. Yapılan analizde üç gruplu üretim amaçlarının ürün yapısı ve tedarik özellikleriyle

ilişkisi bulunamamıştır. Ancak ayrıntılı incelemede bazı ilişkiler saptanmıştır. Buna göre ürünün gerektirdiği teknoloji ve ar-ge düzeyi arttıkça satış güvencesi sağlama (ÜA2) ve ek kar elde etme (ÜA4) yönelimi artmaktadır. Bu durumun nedeni olarak üreticilerin yaptıkları yüksek düzeydeki sabit yatırımlarını garanti altına alma eğilimi olabilmektedir. Ayrıca teknoloji ve ar-ge artışı işletmenin diğer markalarla özel markalar yoluyla rekabet etme amacının (ÜA3) önemini de artırmaktadır. Yine bu düzey arttığında perakendecilerin özel marka üretimi yönünde üreticilere baskı yaptığı da analizin bulguları arasındadır. Bu baskının kaynağı olarak ise, bu tip ürünleri üreten işletmelerin, üretimi kolay olan ürünleri üreten işletmelere oranla daha az olması gösterilebilir. Ürünün perakendeci açısından önemi ve tedarik zorluğu ise işletmenin özel marka üretim amaçlarını etkilememektedir.

Tablo 52 Ürün Yapısı ve Tedarik Özellikleri ve Özel Marka Üretim Amaçlarına Yönelik Korelasyon Analizi

Amaçlar		Ürün Özellikleri	Toplam Ür. Öz.
ÜA2	r	,221	
	p	,055	
ÜA3	r	,255	,238
	p	,026	,042
ÜA4	r	,034	
	p	,772	
ÜA8	r	,259	,223
	p	,024	,056

3.6.3.2.3. Özel Marka Yaklaşımları ve Özel Marka Üretim Amaçları

İşletmenin özel markayı algılayış biçimlerine yönelik 14 ifadenin 12'sinde farklı üretim amaçlarıyla karşılıklı bir ilişki tespit edilmiştir. Tablo 53'e göre Bunlardan sadece "özel marka işletmemiz için fason üretimdir" ve "özel marka işlememiz için geçici bir üretim stratejisidir" ifadeleriyle amaçlar arasında ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla işletmenin özel markaya basit bir fason üretim olarak yaklaşmasıyla, perakendeci ile birlikte geliştirilen bir marka olarak yaklaşma arasında ve geçici yada temel üretim stratejisi olarak yaklaşma arasında amaçlar düzeyinde herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Yaklaşımlar açısından en önemli bulgu özel markanın KOBİ'ler için önemli bir büyüme fırsatı olduğuna yönelik yargılarıyla (Y3) amaçlar arasındaki ilişkidir. Bu yargı 6 amaç ve her üç amaç setiyle ilişkilidir. Buna göre işletmenin atıl kapasiteyi doldurma (ÜA1), ek kar elde etme amaçlarından (ÜA4) oluşan ek üretim amaçları, satışları dengeleme (ÜA6), pazarlama maliyetlerini düşürme (ÜA5) ve satış güvencesi sağlamadan (ÜA2) oluşan pazarlama amaçları ve perakendeciyle yakın ilişkiler kurma (ÜA7) gibi rekabetçi amaçları artığında işletmelerin özel marka üretimini kendileri için bir büyüme fırsatı olarak görme eğilimleri artmakta, tersi durumda ise azalmaktadır.

İlişkili bulunanlara ilişkin diğer bir önemli bulgu da özel marka üretiminin perakendeciyle yapılan stratejik ortaklık olduğuna yönelik (Y1) yaklaşımdır. Bu ifadenin 6 üretim amacıyla ve iki amaç setiyle yakından ilişkisi bulunmaktadır. Buna göre işletmenin atıl kapasiteyi doldurmaya (ÜA1) ve ek kar elde etme (ÜA4) gibi ek üretim amaçları, diğer rakip ürünlerle rekabet etme (ÜA3), perakendecilerle yakın ilişki kurma (ÜA7), perakendecinin üretim konusundaki baskısı (ÜA8) ve perakende noktalarını kontrol etme (ÜA11) gibi rekabetçi amaçlar arttıkça işletme perakendeciye stratejik ortak olarak yaklaşma düzeyi artmaktadır. Ancak stratejik ortaklık yaklaşımının pazarlama amaçlarıyla ilişkisi bulunmamaktadır.

Atıl kapasiteyi doldurma amacıyla üretilebileceğine ilişkin düşünceler (Y4) ise bu üretimin atıl kapasiteyi doldurma amacına yönelik üretim yapan işletmelerde ise daha yoğundur. Pazarlama amaçlarına dönük diğer önemli bir bulgu ise özel markalı ürünün başarısındaki üretici rolüne ilişkindir. Bu yaklaşıma (Y6) ilişkin düşünceler, perakendeciden ek yararlar elde etme amacı öne çıktığında azalmakta, rakipleri sıkıştırma amacı öne çıktığında ise artmaktadır. Ayrıca pazarlama maliyetlerini düşürme amacı da bu düşünceyle pozitif ilişkili bulunmuştur. Perakendecilerle iyi ilişkilerin, başarıyı artırdığı fikrini savunan işletmelerde ise sadece pazarlama amaçlarına yönelim daha yüksek olduğu saptanmıştır. İlişkisel uyumun başarıyı artırdığını düşünme eğilimi (Y7), işletmenin pazarlama maliyetlerini düşürme, satış güvencesi sağlama ve satışları dengeleme amaçlarının artması durumunda yükselmektedir. Ayrıca yine pazarlama amaçlarına yönelim arttıkça işletmeler, özel

marka üretimine yatırım yapma gerekliliğine (Y8) ve özel markaların hızlı bir gelişme gösterdiğine (Y9) daha fazla inanmaktadırlar.

Tablo 53 Özel Marka Yaklaşımları ile Üretim Amaçlarına Yönelik Korelasyon Analizi

Amaçlar		Beklentiler											
		Y1	Y3	Y4	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	PF1	PF2	PF3	ÜF1
ÜA1	r	,265	,294	,263	-,031	,139	-,094	,069	,131	,001	-,031	-,023	,135
	p	,020	,010	,021	,788	,227	,417	,556	,257	,991	,791	,842	,254
ÜA2	r	,050	,256	-,042	,152	,289	,298	,256	,306	,033	,178	-,107	,087
	p	,666	,025	,720	,191	,011	,009	,025	,007	,776	,122	,353	,467
ÜA3	r	,255	,146	-,066	-,012	,166	,241	,347	,357	,210	,226	,276	,281
	p	,025	,209	,570	,916	,149	,035	,002	,001	,069	,048	,015	,016
ÜA4	r	,209	,228	,127	-,030	-,005	-,151	,067	-,091	-,220	-,099	-,282	,016
	p	,070	,050	,276	,798	,963	,193	,569	,433	,058	,393	,014	,892
ÜA5	r	,080	,370	-,012	,214	,288	,239	,254	,037	,143	-,008	-,067	,113
	p	,491	,001	,919	,066	,012	,038	,028	,754	,221	,943	,568	,343
ÜA6	r	-,021	,247	,044	,093	,210	,174	,151	,076	,162	,039	-,045	-,012
	p	,857	,031	,705	,426	,069	,130	,193	,513	,163	,736	,695	,918
ÜA6	r	,242	,053	,044	,051	,057	,003	,125	-,135	-,025	-,004	-,078	-,172
	p	,034	,651	,706	,661	,620	,979	,283	,242	,828	,976	,498	,145
ÜA7	r	-,051	,056	-,047	-,218	-,085	,081	-,012	-,106	-,156	-,058	-,040	-,022
	p	,660	,630	,684	,059	,463	,483	,919	,359	,177	,613	,733	,856
ÜA8	r	,125	,171	-,087	,269	,133	,033	-,020	-,099	,254	-,074	,072	,071
	p	,280	,140	,454	,019	,248	,776	,863	,393	,027	,522	,532	,552
ek ür amç	r	,281	,308	,235	-,030	,088	-,141	,079	,033	-,115	-,072	-,166	,092
	p	,014	,007	,041	,795	,448	,225	,501	,778	,325	,537	,152	,441
pazamç	r	,057	,354	,007	,235	,328	,277	,265	,161	,144	,081	-,093	,080
	p	,624	,002	,952	,042	,004	,016	,022	,165	,216	,488	,423	,502
rekamç	r	,240	,209	-,044	,036	,134	,119	,120	,024	,100	,040	,078	,051
	p	,035	,071	,705	,755	,244	,304	,301	,833	,389	,731	,501	,665

Diğer bulgular arasında ise market markası siparişi almak için tanıtım yapan işletmelerde (PF1) satış güvencesi sağlama ve diğer markalarla rekabet etme amacı daha öne çıkmaktadır. Dolayısıyla aktif pazarlama yapan işletmelerin bu iki amaca yönelimleri diğer amaçlara göre daha fazladır. Yurtiçi ve yurtdışı özel marka üretim fırsatlarını değerlendirme (PF2, PF3) düzeyi ile ise rekabete yönelik amaçları benimseme düzeyi anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Buna ek olarak yurtdışı fırsatlarını (PF3) daha fazla değerlendiren işletmeler ise ek kar elde etmeye yönelim azalmaktadır. Bu işletmeler daha stratejik amaçlara yönelmektedirler. Aynı şekilde özel marka üretimi konusunda işletmeler arasında ciddi bir rekabetin olduğunu düşünme eğilimi arttıkça diğer markalarla rekabete ve rakipleri sıkıştırmaya yönelik amaçlar artmakta, ek kar düşüncesinin ağırlığı azalmaktadır. Özel markalı ürünlerin

kalitesini geliřtirmek için çalıřmalar yapma dūřūncesi (UF1) ise, diđer markalarla rekabeti amaçlayan iřletmelerde daha önemli hale gelmektedir.

3.6.3.3. Perakendeci Algılarına Yönelik Bulgular

Daha önce de bahsedildiđi üzere arařtırmada perakendeciye yönelik 5 temel dūřūnce incelenmiřtir. Bunlar geçmiřteki iliřkilerin olumluluk dūzeyi, perakendecinin sözleřme kořullarını yerine getirme dūzeyi, perakendeci konusunda pazarda faaliyet gösteren firmaların dūřūncelerinin olumlu olma dūzeyi, perakendecinin özel marka üretiminde üreticiye sadakat dūzeyi ve perakendecinin istediđi zaman sipariři durdurabilme kabiliyetidir. Ařađıda perakendeciye yönelik algıların iřletme özellikleri, çevresel özellikler, ürün özellikleri ve üretim yaklařım ve faaliyetleri ile olan iliřkileri incelenmiřtir.

3.6.3.3.1. İşletme zellikleri ve Perakendeci Algıları

Yapılan F, t testi ve korelasyon analizlerinde bu dūřūncelerin iřletme özelliđi olarak sıralanan deđiřkenlerle iliřkisi bulunamamıřtır. Buna göre bu analizlerden ařađıdaki sonuçlar çıkartılabilir:

- İşletmenin kuruluş yılı ile çalışılan perakendeciye yönelik algılar birbirinden bağımsızdır.
- Herhangi bir kapasite dūzeyinde çalıřılan perakendeciye yönelik algılar deđiřmemektedir.
- İşletmenin kurumsal yada aile işletmesi yapısında olması çalışılan perakendeciye yönelik algıları değiştirmemektedir.
- Eleman sayısı çalışılan perakendeciye yönelik algıları değiştirmemektedir.
- İşletmenin ihracat faaliyetlerinin yoğunluğu çalışılan perakendeciye yönelik algıları değiştirmemektedir.
- İşletmenin zel marka üretiminde kazandığı tecrübe, özel marka üretimine ayırdığı kapasite yada çalıştığı perakendeci sayısı çalışılan perakendeciye yönelik algıları değiştirmemektedir.

Sonuç olarak farklı perakendecilere yönelik algıların farklı özelliklere sahip işletmeler için önemli ölçüde farklı olmadığı söylenebilir.

3.6.3.3.2. Çevresel Özellikler ve Perakendeci Algıları

İşletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki rekabet düzeyi ile perakendeciye yönelik algılamalar arasında sınırlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,308$, $p=0,005$). Buna göre rekabet düzeyi arttıkça, perakendecinin üreticiye sadakat düzeyi de artmaktadır. Dolayısıyla rekabetin yüksek olduğu durumda, perakendecinin üreticiye bağlanma, uzun süreli birlikteliği düşünerek üreticiye güvenme eğilimi taşıdığı ifade edilebilir. Perakendeciye yönelik diğer algıların çevresel şartlarla ilişkisi yoktur. Dolayısıyla perakendecinin üretim ilişkisini tek yanlı olarak durdurma eğilimi, perakendeci için pazardaki düşünceler, sözleşme koşullarını yerine getirme düzeyi ve geçmişteki ilişkilerin olumluluk düzeyi ile çevre şartlarından bağımsız olarak meydana gelmektedir.

3.6.3.3.3. Ürün Özellikleri ve Perakendeci Algıları

Analizlerde üreticinin ürettiği ürünlerin gerektirdiği teknoloji ve ar-ge düzeyiyle perakendeci algıları arasında ilişki ve farklılık saptanamamıştır. Ancak perakendeci açısından ürünün tedarik zorluğu ile perakendeciye ilgili düşünceler ($r=0,317$, $p=0,007$) ve perakendecinin üreticiye sadakat düzeyi ($r=0,363$, $p=0,002$) ile anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Buna göre perakendeci için ürünün tedarik zorluğu arttıkça perakendeci ile ilgili düşünceler daha olumlu olmakta ve perakendecinin sadakat düzeyi artmaktadır. Bu durum teknik ayrıntılar içeren ürünlerin perakendeci için taşıdığı risk ve zorluk düzeyini azaltmak için perakendecinin daha olumlu bir ilişki içine girdiği ve üretici ile daha uzun süreli ve bağlılığı temel alan bir ilişki formunu benimseme isteğiyle açıklanabilir. Dolayısıyla perakendeciler, kendisi için karmaşık ürünlerin tedarikinde daha uyumlu davranmaktadırlar.

3.6.3.3.4. Üretim Amaçları ve Perakendeci Algıları

İşletmenin özel marka üretim amaçları ile ilgili olarak üç amaç boyutunda iki tür perakendeci algısının farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre geçmişte perakendeciye olumlu ilişkileri olan üreticilerin özel markalar yoluyla diğer rakip

markalarla rekabet etme amacının önem düzeyi artmaktadır ($r= 0,262$, $p=0,023$). Dolayısıyla olumlu ilişkiler özel marka üretiminde üreticiyi stratejik amaçlara doğru yönelten olumlu sonuç olarak değerlendirilebilir. İkinci bir sonuç da ek kar amacına yöneliktir. Buna göre piyasada perakendeci ile ilgili olumlu düşünceler olduğunda, üreticiler ek kar elde etme amacına daha fazla yönelmektedir ($r=0,373$, $p=0,001$). Ayrıca yine bu düşüncelerin varlığı da perakendeciden ek raf alanı, promosyon desteği gibi ek yararlar elde etme amacının etkinliğini azaltıcı bir etki yaratmaktadır ($r=-0,259$, $p=0,025$). Dolayısıyla işletmeler olumlu imaja sahip perakendecilerle olan üretim ilişkisinde ek kar amacını daha ön plana çıkartırken, fırsatçı amaçlarını arka plana itmektedirler.

3.6.3.4. Perakendecinin Bağımlılık Algısına Yönelik Bulgular

Daha önce de bahsedildiği gibi perakendecinin üretici işletmeye karşı olan bağımlılık düzeyi perakendecinin ilişkiye özel yapmış olduğu özgün yatırımlar, üreticiyi ikame edebilme düzeyi ve perakendeci açısından üreticinin ekonomik önemi ve bunların ortalamasından oluşan perakendecinin bağımlılık düzeyi baz alınarak ölçülmüştür.

3.6.3.4.1. İşletme Özellikleri ve Perakendecinin Bağımlılık Algısı

Yapılan analizlerde işletme özellikleri ile perakendecinin bağımlılık düzeyi arasında herhangi bir ilişki yada farklılık tespit edilememiştir. Buna göre perakendecinin bağımlılık düzeyinin çalışılan üreticinin işletme özelliklerinden (yaş, kko, ihracat düzeyi, eleman sayısı, çalıştığı perakendeci sayısı vs) bağımsız olarak geliştiği söylenebilir.

3.6.3.4.2. Çevre Özellikleri ve Perakendecinin Bağımlılık Algısı

İşletmenin faaliyette bulunduğu çevre özelliği olarak tanımlanan rekabet düzeyi açısından üreticinin ikame edilme düzeyi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,227$, $p=0,049$). Buna göre işletmenin faaliyet gösterdiği çevrede

rekabet düzeyi yükseldikçe üreticinin ikame edilme düzeyi kolaylaşmaktadır. Dolayısıyla rekabet düzeyinin perakendecinin bağımlılığını azalttığı söylenebilir. Çevresel değerlendirmelerin bağımlılık üzerinde etkisi bulunduğu analizin sektörel düzeyde de yapılması gerekli olmuştur. Bu analizlerde yiyecek/içecek sektöründe çevresel belirsizlik ve rekabet düzeyinin, perakendecinin bağımlılık düzeyinde herhangi bir değişiklik yaratmadığı, ancak temizlik ($r=0,509$, $p=0,016$) ve kozmetik ($r=0,720$, $p=0,001$) sektöründe bu belirsizliğin üreticinin ikame edilebilirlik düzeyini önemli ölçüde düşürdüğü diğer bağımlılık boyutlarında ise değişim yaratmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla perakendecinin bağımlılık düzeyi ikame edilebilirlik açısından alt sektörler için farklılık gösterdiği söylenebilir.

3.6.3.4.3. Ürün Yapısı ve Tedarik Özellikleri ile Perakendecinin Bağımlılık Algısı

Perakendecinin bağımlılık düzeyi işletmenin ürettiği ürünün daha önce belirtilen özelliklerine göre farklılık göstermezken perakendecinin tedarik yapısının bağımlılık üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre perakendecinin ürünün tedarikine verdiği önem arttıkça ve perakendeci için tedarik zorlaştıkça perakendecinin tüm bağımlılık düzeyi tüm boyutlar açısından önemli ölçüde artmaktadır. Bu durum Tablo 54'deki analizde gösterilmiştir. Dolayısıyla ürünün perakendeci için tedarik zorluğu arttığında, bu durum üreticiye bağımlılığı ciddi şekilde artırmaktadır.

Tablo 54 Perakendecinin Bağımlılık Algısı ve Tedarik Yapısına İlişkin Korelasyon Analizi

Boyutlar		Tedarik Yapısı
PÖZ	r	,268
	p	,021
PIKA	r	,279
	p	,015
PEKON	r	,231
	p	,046
PBAG	r	,363
	p	,002

3.6.3.4.4. Diğer Değişkenler ile Perakendecinin Bağımlılık Algısı

Yapılan analizlerde işletmenin üretim amaçları ile perakendecinin bağımlılık algısı arasında herhangi bir ilişki yada farklılık tespit edilememiştir. Dolayısıyla perakendeci amaçlarının perakendecinin bağımlılık algısından bağımsız olduğu söylenebilir. Ancak yaklaşımlar bölümünde verilen “özel marka işletmemiz için fason üretimdir” ifadesine yönelik katılım düzeyi arttıkça, perakendecilerin ilişkiye özel yaptığı yatırımlar önemli ölçüde azalmaktadır ($r=-0,291$, $p=0,011$). Buna göre işletmenin bu tip yaklaşımı benimseyerek özel marka üretimine girişmesi, perakendecilerin ilişkiye yatırım yapmamasıyla sonuçlanmakta yada perakendeci ilişkiye özel yatırımlar yapmaması durumunda üretici özel marka üretimine fason üretim mantığıyla yaklaşmaktadır.

Bir diğer bulgu ise perakendecisini sadık olarak değerlendiren üreticilere yöneliktir. Buna göre perakendecinin üreticiye sadakat düzeyi arttığında, bağımlılık düzeyi de yüksek olarak değerlendirilmektedir ($r=0,259$, $p=0,027$).

Perakendeci beklentileriyle, perakendecinin bağımlılık algılarına yönelik bulgular ise Tablo 55’de verilmiştir. Buna göre perakendecinin kalite (B2), teknolojik yeterlilik (B4), ürün geliştirme (B6), kapasite yeterliliği (B9) ve uzun dönemli ilişki beklentileri (B12) arttığında, üreticinin ekonomik önemi artmaktadır. Dolayısıyla işletmenin sayılan beklenti bölümlerindeki talepleri karşılaması, perakendecinin kendisine bağımlılığını artıracaktır. Ancak perakendecinin fiyat beklentisi (B1) arttığında, üreticinin ikame edilebilirlik düzeyi artmaktadır. Bu durum perakendecinin çok sayıda üretici alternatifine sahip olduğunda daha çok fiyat düzeyine yönelik taleplerinin artmasıyla ilişkili olduğu düşünülebilir. Sonuç olarak üreticinin özel marka üretimini fiyat dışındaki değişkenlere kaydırması oranında perakendecinin bağımlılığını artıracığı söylenebilir.

Tablo 55 Perakendeci Beklentileri ile Perakendecinin Bağımlılık Algısına Yönelik Korelasyon Analizi

		PÖZ	PIKA	PEKON	PBAG
B1	r	-,181	-,239	-,083	-,237
	p	,123	,039	,480	,042
B2	r	-,064	-,035	,224	,055
	p	,588	,765	,053	,642
B4	r	-,044	,029	,351	,149
	p	,707	,804	,002	,206
B6	r	,063	,100	,306	,213
	p	,592	,393	,008	,069
B9	r	,060	,070	,238	,178
	p	,617	,556	,041	,133
B12	r	,126	,073	,373	,272
	p	,284	,531	,001	,019

3.6.3.5. Sorun Yaklaşımına Yönelik Bulgular

Burada üreticinin özel marka üretiminde perakendeciyle olan ilişkisinde karşılaştığı sorunlar, işletme özellikleri, çevresel özellikler, ürün özellikleri ve tedarikçi yapısı, üretim amaçları ve özel marka yaklaşımları, perakendeciye yönelik algılar ve perakendecinin bağımlılık algısı temel alınarak, bu değişkenler arasındaki ilişki ve farklılıklar analiz edilmiştir.

3.6.3.5.1. İşletme Özellikleri ve Sorun Yaklaşımı

Yapılan analizlerde ortaya çıkan sorunlarla ilgili olarak genel bir işletme özelliği tespit edilememiştir. Ancak bazı durumlarda, belirli sorun bölümlerinde belirli işletme özellikleri öne çıkmaktadır. Korelasyon analiziyle elde edilen bu bulgular aşağıda verilmiştir. Buna göre;

- İşletmenin yaşı yükseldiğinde, belirgin olmayan üretim talepleriyle ilgili sorunlar ($r=-0,276$, $p=0,017$) ve ürün özelliklerinin tam olarak belirlenememesinden kaynaklanan sorunlar azaltılmaktadır ($r=-0,319$, $p=0,006$).
- Eleman sayısı arttığında, ürün özelliklerinin tam olarak belirlenememesinden ($r=-0,249$ $p=0,049$) ve sözleşme şartlarının ağırlığından ($r=-0,258$, $p=0,024$) kaynaklanan sorunlar azalmaktadır.

- Çalışılan perakendeci sayısı azaldığında, ürünün nedensiz ret edilmesine yönelik sorunlar artmaktadır ($r=0,254$, $p=0,038$).
- Genel olarak ortaya çıkan sorunlar sektörlere göre anlamlı bir farklılık göstermezken sektörlere göre sorun ortalamaları gıda, temizlik ve kozmetik olarak sıralanmaktadır (sırasıyla $X=3,41$; $3,05$; $2,38$). Ayrıca plansız üretim talepleri ve fiyat değişiklikleri ile ilgili sorunlar sektörlere göre farklılık göstermektedir ($p<0,05^2$). Buna göre bu sorun gıda sektöründe en çok (sırasıyla $X=4,3$ ve $4,59$) daha sonra temizlik ($X=3,56$, $4,13$) ve en az kozmetik sektöründe ($X=3,30$ ve $2,92$) görülmektedir.

Sonuç olarak küçük işletmelerde ağır sözleşmeler ve ürünün ret edilmesine yönelik sorunlar, genç işletmelerde ürün özelliklerinin belirlenmesine ve belirsiz taleplere yönelik sorunlar, az sayıda perakendeci ile çalışanlar işletmelerde ise yine ürünün ret edilmesine yönelik sorunlar diğer işletmelere göre daha yoğun yaşanmaktadır.

3.6.3.5.2. Çevresel Özellikler ve Sorun Yaklaşımı

İşletmenin özel marka üretiminde perakendeci ile yaşadığı sorunların işletmenin faaliyette bulunduğu çevre ile ilişkisi tespit edilememiştir. Dolayısıyla bu sorun kaynaklarının, işletmenin bulunduğu çevredeki rekabet düzeyi, kullandığı teknolojinin değişim hızı ve satışları tahminleme zorluğundan bağımsız olduğu söylenebilir.

3.6.3.5.3. Ürün Yapısı ve Tedarik Özellikleri ve Sorun Yaklaşımı

Çevresel özelliklerde olduğu gibi üretilen ürünün yapısı ve bu ürünün perakendeci açısından sahip olduğu özelliklerin de ortaya çıkan sorunlarla ilişkisi saptanamamıştır.

² Kruskal Walls test değerleri plansız üretim talepleri için $\chi^2=7,68$ $p=0,050$, fiyat değişiklikleri için $\chi^2=9,22$ $p=0,026$ 'dır.

3.6.3.5.4. Özel Marka ve Sorun Yaklaşımı

İşletmenin özel markalara karşı olan yaklaşımlarının belirli konularda sorun yaklaşımıyla ilişkisi bulunmuştur. Buna göre

- İşletmenin özel marka üretiminde perakendeciye stratejik ortak olarak yaklaşması, ürünün ret edilmesi ($r=-0,222$, $p=0,050$), ürün özelliklerinin değişimine ilişkin ani talep ($r=-0,222$, $p=0,050$), iletişim ($r=-0,333$, $p=0,003$), güven ($r=-0,376$, $p=0,01$), belirgin olmayan talepler ($r=-0,353$, $p=0,002$), kısa süreli ilişki ($r=-0,244$, $p=0,035$), sözleşme şartlarına uymama ($r=-0,322$, $p=0,004$), ürün geliştirme ($r=-0,240$, $p=0,036$) ve perakendeci çalışanları ($r=-0,228$, $p=0,049$) konularında yaşadıkları sorunları önemli ölçüde azaltmaktadır.
- İşletmenin özel marka üretimine geçici olmak yerine uzun dönemli üretim stratejisi olarak yaklaşması durumunda ise ürünün ret edilmesi ($r=0,308$, $p=0,008$), ürün özelliklerini değiştirme ($r=0,323$, $p=0,005$), güven ($r=0,283$, $p=0,014$), belirgin olmayan talepler ($r=0,284$, $p=0,014$), kısa süreli ilişki ($r=0,287$, $p=0,014$), ürün geliştirme ($r=0,338$, $p=0,003$), ürün özelliklerinin belirlenmemesi ($r=0,284$, $p=0,014$), sözleşme şartları ($r=0,277$, $p=0,016$) şartları konularında yaşadıkları sorunlar önemli ölçüde azalmaktadır. Yaklaşımın kısa dönemli olması durumunda ise bu sorunların ağırlığı artmaktadır. Benzer şekilde sadece atıl kapasiteyi doldurma amacına yönelik üretime olumlu bakan işletmelerde de ürün özelliklerine ilişkin taleplerde daha fazla sorun yaşanmaktadır ($r=0,240$, $p=0,037$).
- Özel marka üretimini büyüme strateji olarak görülmesi durumunda ise perakendecilerle yaşanan iletişim ($r=-0,232$, $p=0,044$), ve güven ($r=-0,273$, $p=0,017$) ve sözleşme şartlarına uymamaktan ($r=-0,262$, $p=0,020$) kaynaklanan sorunlar azalmaktadır.
- Üretici başarısının önemli olduğu düşünüldüğünde ise ürün geliştirmede yaşanan sorunlar azalmaktadır ($r=0,219$, $p=0,050$).
- İyi ilişkilerin varlığının başarı üzerinde etkili olduğunu düşünen işletmelerde ürün özelliklerinin değişimine ilişkin ani talep ($r=-0,286$,

$p=0,012$), ve iletişim ($r=-0,283$, $p=0,013$) konularında yaşanan sorunlar azalmaktadır.

- Kalite gelişimine yatırım yapma düzeyi artıkça, perakendecini ödeme süresine uyumdan kaynaklanan sorunlar azalmaktadır ($r=- 0,246$, $p=0,044$).

Bu sonuçlara göre özel marka üretimine stratejik ve uzun dönemli yaklaşım, üretimde karşılaşılan sorunlar açısından en önemli belirleyici yaklaşımlardır ve bu tip bir üretim yaklaşımı işletmelerin perakendecilerle yaşadıkları sorunları önemli ölçüde azalmaktadır. Benzer şekilde özel marka üretiminin büyüme stratejisi olarak görülmesi, iyi ilişkilerin başarı için gerekli olduğuna inanma ve kalite geliştirmeye önem verme yaklaşımları da bu sorunları azaltıcı diğer yaklaşımlar olarak belirlenebilir. Diğer yaklaşımlar arasında bulunan fason üretim, yatırım gereksinimi, özel marka sektöründeki rekabet, özel marka siparişine yönelik tanıtım yapma, fırsatları değerlendirme düzeyine ilişkin yaklaşımlar ise sorun yaşama düzeyiyle ilgili bulunmamıştır.

3.6.3.5.5. Perakendeciye Yönelik Algılar ve Sorun Yaklaşımı

Üreticinin özel marka üretiminde perakendeciye yönelik geçmişteki ilişkileri, sözleşme koşullarını yerine getirme düzeyi, perakendeciyle ilgili pazardaki işletmelerin genel düşünceleri, perakendecinin firmaya sadakati ve siparişi durdurabilme kabiliyeti konularındaki algılarıyla perakendeciyle yaşadıkları sorunlar arasındaki ilişkiler korelasyon analiziyle incelenmiştir.

Buradan elde edilen bulgulara göre perakendecinin siparişi durdurabilme kabiliyeti ile yaşanan sorunlar birbirinden bağımsız gelişmektedir. Ayrıca geçmişte yaşanan olumlu ilişkilerin varlığı ise sadece ürün özelliklerinin tam olarak belirlenememesi ile ilgili sorunları azaltmakta ($r=-0,234$, $p=0,045$) diğer sorunlar üzerinde ise herhangi bir olumlu yada olumsuz etkide bulunmamaktadır. Dolayısıyla geçmişteki ilişkilerin olumluluk düzeyi sorun yaşama durumu ile fazlaca bağlantılı değildir.

Özel marka üretiminde perakendeciye yönelik diğer üç algının sorun yaklaşımı ile ilişkileri Tablo 56’da görülmektedir.

Tablo 56 Perakendeciye Yönelik Algılar ile Sorun Yaklaşımına İlişkin Korelasyon Analizi

Sorunlar		Perakendeci Algıları		
		PA2	PA3	PA4
Plansız üretim talepleri (S1)	r	-,128	-,043	-,273
	p	,277	,715	,018
Siparişin plansız iptali (S2)	r	-,330	-,214	-,228
	p	,004	,065	,050
Ürünün nedensiz ret edilmesi (S3)	r	-,266	-,344	-,283
	p	,023	,003	,015
Fiyat değişiklikleri (S4)	r	-,186	-,133	-,143
	p	,113	,255	,223
Ödeme sürelerine uyum (S5)	r	-,404	-,321	-,160
	p	,000	,005	,174
Ürün özelliklerinin değişimine ilişkin ani talepler (S6)	r	-,290	-,232	-,144
	p	,013	,047	,223
Çeşitli iletişim sorunları (S7)	r	-,163	-,440	-,201
	p	,165	,000	,086
Güven sorunları (S8)	r	-,297	-,351	-,072
	p	,011	,002	,543
Belirgin olmayan talepler (S9)	r	-,369	-,437	-,172
	p	,001	,000	,147
Kısa dönemli üretim ilişkisi (S10)	r	-,309	-,529	-,252
	p	,008	,000	,033
Sözleşme şartlarına uymama (S11)	r	-,437	-,545	-,188
	p	,000	,000	,108
Ürün geliştirmede yaşanan çeşitli sorunlar (S12)	r	-,317	-,133	-,135
	p	,006	,255	,253
Ürün özelliklerinin tam olarak belirlenmemesi ile ilgili sorunlar (S13)	r	-,341	-,310	-,249
	p	,003	,007	,034
Sözleşme şartlarının ağırlığı (S14)	r	-,297	-,261	-,154
	p	,010	,023	,191
Perakendeci çalışanlarından kaynaklanan sorunlar (S15)	r	-,232	-,451	-,170
	p	,050	,000	,153

Buna göre her üç algı boyutunun korelasyon katsayıları negatiftir. Dolayısıyla bu algı boyutlarındaki artışlar, her tip sorunun yaşanmasını az yada çok azaltmaktadır. Ancak bazı algı boyutları belirli sorunların ortaya çıkmasını önemli ölçüde önlemektedir. Bunlar aşağıda incelenmiştir.

Tablo 56’ya göre perakendecinin sözleşme koşullarını yerine getirme düzeyine ilişkin algı artığında (PA2), siparişin iptali, ürün reddi, ödeme sürelerine uyum, ürün özelliklerinin değişim talebi, güven, belirgin olmayan talepler, kısa süreli üretim,

sözleşme şartları ve bunlara uyum sağlama, ürün geliştirme, ürün özelliklerinin belirlenmesi ve perakendeci çalışanlarına yönelik sorunlar azalmaktadır. Ayrıca perakendeci ile ilgili düşüncelerin olumlu olması da (PA3) benzer alanlarda sorunların yaşanmasını önleyici bir unsur olmaktadır.

Perakendecinin sadakat düzeyi (PA4) arttığında ise plansız üretim talepleri, sipariş iptali veya ret edilmesi, kısa süreli ilişki, ürün özelliklerinin tam olarak belirlenememesinden kaynaklanan sorunlar ciddi derecede azalmaktadır.

Sonuç olarak perakendecinin sözleşme koşullarına uygun hareket etmesi, perakendecinin pazarda olumlu bir şöhrete sahip olması ve üreticiye sadık kalması tutumu sorunların ortaya çıkmasını önleyici en önemli unsurlardır.

3.6.4. Bağımlılık Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu bölümde üreticinin perakendeciye bağımlılık düzeyi ile perakendecinin üreticiye bağımlılık düzeyi temel alınarak ortaya çıkan bağımlılık düzeyinin modelde verilen diğer değişkenler arası ilişkiler ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Analizde önce durumsal değişkenler daha sonra etkileyici değişkenler ve ilişkiel süreçler ele alınmıştır.

3.6.4.1. Durumsal Değişkenlere İlişkin Bulgular

Modelde durumsal değişkenlerin bağımlılık düzeyine etkileri incelemek amacıyla verilen ölçeklere uygun olarak korelasyon analizi, t testi ile kruskal wallis testi kullanılmıştır.

Yapılan analizlerde işletme özelliği olarak belirlenen özel markaya ayrılan kapasite, özel marka üretimiyle ilgili birimin varlığı ile bağımlılık düzeyi arasında ilişki tespit edilmiştir. Buna göre özel markaya ayrılan kapasite arttığında perakendeciye bağımlılık düzeyi de artmaktadır. Aradaki ilişkinin katsayıları Tablo 57'de verilmiştir. Bağımlılık boyutları açısından en yüksek ilişki perakendecinin

ekonomik önemi, en düşük ilişki ise üreticinin ikame edilebilirlik düzeyi olarak belirlenmiştir. Ortalama açısından ise 0,412 ile yüksek ve anlamlı bulunmuştur.

Buradaki ilişki toplam kapasite kullanım oranına göre, market markasına ayrılan oran üzerinden hesaplandığında da benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla kullandığı kapasite üzerinden özel markalara ayrılan kapasite oranı arttıkça da perakendeciye bağımlılık artmaktadır.

Tablo 57 Özel Markalara Ayrılan Kapasite ile Bağımlılık Düzeylerine Yönelik Korelasyon Analizi

		FÖZ	FİKA	FEKON	FBAG
ÖMKAP	r	,278	,250	,415	,412
	p	,027	,050	,001	,001

İşletmede özel markalar ile ilgili bir bölümün varlığı ile ilgili yapılan analiz bulguları Tablo 58’de verilmiştir. Buna göre işletmede özel marka ile ilgili birimin varlığı bağımlılık düzeyini anlamlı düzeyde etkilemektedir. Bu işletmelerin yaptığı özgün yatırımlar ve perakendecinin kendileri için taşıdığı ekonomik önem diğerlerine göre daha yüksektir. Ancak aynı bulgu perakendeciye başka bir alıcı ile ikame etme düzeyleri açısından böyle bir birimin varlığı bağımlılık üzerinde anlamlı bir etki yaratmamaktadır. Dolayısıyla buradan çıkartılacak sonuç perakendeci ile özel markalı ürün üretimlerini düzenlemek üzere özel bir birim oluşturan firmalar bu üretim ilişkisine daha fazla yatırım yapmakta ve daha yüksek ekonomik gelir elde etmektedir. Ancak bunların perakendeciye ikame etme düzeyini etkilememektedir. Nitekim konuyla ilgili yapılan detaylı analizler de bu fikri doğrulamaktadır. Örneğin özel marka birimi mevcut olan işletmelerde özel markalara ayrılan ortalama üretim kapasitesi % 31 iken diğer işletmelerde bu oran % 21 dolayındadır ve bu farklılık t testinde anlamlı bulunmuştur ($t=1,95$, $p=0,05$). Aynı durum kapasite kullanım oranları için de geçerlidir. Dolayısıyla özel marka biriminin olduğu işletmelerde bu üretime daha fazla yatırım yapıp ekonomik anlamda daha fazla değer elde ettikleri ve bunun sonucunda da bağımlılık düzeylerini artırdıkları görülmektedir.

Tablo 58 Özel Marka Biriminin Varlığı ile Bağımlılık Düzeyine İlişkin t Testi

Bağımlılık Uns.	OZBİRİM	N	Ort	t	p
FOZ	evet	37	4,5135	3,37	,01
	hayır	35	3,3143		
FIKA	evet	37	3,5405	,768	,44
	hayır	36	3,2361		
FEKÖN	evet	36	3,5463	3,35	,001
	hayır	35	2,4476		
FBAG	evet	36	3,8302	3,052	,03
	hayır	34	2,9967		

Tamamlayıcı olması açısından özel marka biriminin olduğu işletmelerde bağımlılık ilişkisinin de daha etkin olduğu söylenebilir. Bu işletmelerde perakendecinin bağımlılığı da daha yüksek bulunmuştur. Perakendecinin ortalama bağımlılık düzeyi açısından yapılan t testinde, birimin mevcut olduğu işletmelerde perakendecinin daha bağımlı olduğu tespit edilmiştir ($t=2,01$, $p=0,05$). Dolayısıyla özel markalı birimin varlığı üretici ve perakendecinin bağımlılık düzeylerini artırarak daha etkin bir bağımlılık dengesinin kurulmasını sağlayıcı bir gösterge olduğu söylenebilir.

Analizlerde diğer işletme özellikleri ile bağımlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yada farklılık tespit edilmemiştir. Dolayısıyla üreticinin perakendeciye bağımlılığını belirlemede eleman sayısı, kurumsal yapı, kapasite kullanım oranı, özel marka üretim süresi, çalışılan perakendeci sayısı bağımlılık düzeyi ile bağlantılı özellikler değildir.

Çevresel özellikler ile ilgili olarak ise yapılan korelasyon analizinde satışları tahminleme zorluğu ($r=0,24$, $p=0,03$) ve üretim teknolojisinin değişim hızı ($r=0,22$, $p=0,05$) bağımlılık alt değişkeninden özgün yatırımlar ilişkili bulunmuş, rekabet düzeyinin ise anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. Buna göre satışların tahminlenmesi zorlaştıkça ve/veya üretim teknolojisinin kullanım ömrü kısaldıkça özel marka üretiminde üreticinin özel marka ile ilgili yaptığı yatırımları artırmakta ancak perakendecinin ekonomik önemi ve ikame edebilme kabiliyeti bu çevresel unsurlardan etkilenmemektedir. Bu iki unsurdan tahminleme zorluğu perakendecinin bağımlılığını da artırıcı bir unsur olarak saptanmıştır. İşletmenin satışlarının

tahminlenme zorluğunun artması, perakendecinin özel marka üretimiyle ilgili yatırımlarını etkilemese bile üreticiyi ikame etme kabiliyetini sınırlandırmakta ($r=0,208$; $p=0,05$), üreticinin ekonomik önemini ($r=0,223$, $p=0,04$) ve sonuçta bağımlılık düzeyini ($r=0,214$, $p=0,04$) artırmaktadır. Dolayısıyla satışların tahminlenme zorluğu etkin bağımlılık ilişkisini ortaya çıkaran bir unsurdur.

Benzer yorumlar ürün özellikleri ve tedarik yapısı açısından da yapılabilir. Burada da ürünün üretim zorluğu (gerektirdiği ar-ge düzeyi, yüksek teknoloji gereksinimi) ($r=0,227$, $p=0,05$) ve/veya perakendecinin tedarik zorluğu ($r=0,359$, $p=0,03$) arttıkça üreticinin yaptığı özgün yatırımlar artmakta, diğer bağımlılık unsurlarında ise anlamlı bir değişme olmamaktadır. Perakendecinin bağımlılığı açısından ise ürünün üretim zorluğunun perakendeci bağımlılığı üzerinde pozitif yada negatif bir etkisi bulunmamakta ancak perakendecinin tedarik zorluğu ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. Buna göre perakendecinin tedarikine verdiği önem, ürünün tedarik zorluğu ve ürün tedarikinin teknik ayrıntılara sahip olması perakendecinin üreticiyle ilişkisine özel yaptığı yatırımları ($r=0,268$; $p=0,02$), ikame etme zorluğunu ($r=0,279$; $p=0,01$), üreticinin ekonomik önemini ($r=0,231$; $p=0,04$) ve dolayısıyla ortalama bağımlılık düzeyini ($r=0,363$; $p=0,01$) artırmaktadır. Dolayısıyla ürünün üretim zorluğu üreticinin perakendeciye bağımlılığını artırırken, perakendecinin tedarik zorluğu ise perakendecinin üreticiye bağımlılığını artırmaktadır.

3.6.4.2. Etkileyici Değişkenlere İlişkin Bulgular

Etkileyici değişkenler içinde yer alan perakendeci beklentileriyle bağımlılık düzeyi arasında saptanan ilişkiler Tablo 59'da verilmiştir. Buna göre perakendecinin üreticiyle ilgili temin sürelerine uyum, ürün konusundaki uzmanlık, finansal yeterlilik ve personel niteliği ile ilgili beklentileri üreticinin yada perakendecinin bağımlılık düzeyi ile anlamlı bir ilişkisi yoktur. Diğer değişkenler arasındaki bulgular aşağıda incelenmiştir.

Perakendecinin fiyat düzeyi (B1) ile üretici ve perakendeci açısından bağımlılık düzeyi negatif ilişkilidir. Buna göre perakendecinin fiyat düzeyine yönelik

beklentileri arttıkça üretici bu perakendeciye değersiz bulmakta ve dolayısıyla perakendeciye yerine başka bir alıcı bulma imkanı düşük fiyatlı üretim nedeniyle artmaktadır. Bu durum bağımlılık düzeyinin de düşmesine neden olmaktadır. Aynı durum perakendeci açısından da geçerlidir. Perakendecinin fiyat beklentisinin artması, perakendecinin üreticiyi ikame zorluğunu azaltmaktadır. Dolayısıyla özel marka üretiminde çok önemli bir yeri olan fiyat beklentisinin artışı her iki taraf için de bağımlılığın azalmasına ve tarafların birbirine karşı ilgisiz olduğu bir durum yaratmaktadır.

Perakendecinin kalite beklentisi (B2) ise üreticinin özgün yatırımlarını ve perakendecinin ekonomik önemini artırmaktadır. Bu durum üreticinin, perakendecinin kalite beklentilerini karşılamak için yaptığı yatırımlar ve bu yatırımlar dolayısıyla özel marka üretiminin maddi öneminin artmasıyla açıklanabilir. Diğer yandan kalite beklentisi yükseldiğinde perakendeci açısından üreticinin ekonomik önemi de belirgin biçimde artmaktadır. Ancak ekonomik önemdeki artış diğer bağımlılık unsurlarında bir artış meydana getirmemektedir. Dolayısıyla kalite beklentisi yada kalite yönelimli bir ilişkinin tarafların bağımlılık unsurlarını artırdığı ve her iki tarafın ekonomik öneminin yükseldiği söylenebilir.

Kalite beklentisi ile ilgili saptanan bulgular kalitenin sürekliliği açısından da geçerlidir. Ancak bu durum perakendeci bağımlılığı açısından geçerli değildir. Kalite ve kalitenin sürekliliği arasında çok yüksek düzeyde ilişki ($r=0,83$) olmasına rağmen kalitenin sürekliliğine ilişkin beklentiler anlamlı düzeyde bir perakendeci bağımlılığı etkisi yaratmamaktadır.

Perakendecinin teknoloji yeterliliği beklentisi (B4) ise üreticinin özgün yatırımlarını artırıcı bir etki yaratmakta ve üreticinin ekonomik önemini artırmaktadır. Dolayısıyla teknolojik beklentiler üretici yatırımlarını artırırken, perakendecinin üreticiyle ilgili önemini belirgin bir düzeyde artırmaktadır. Ancak bu beklenti üreticinin yada perakendecinin ikame edilebilirlik düzeylerini etkilememektedir.

Benzer yorumlar ürün geliştirmeye yönelik beklentiler (B6) için de yapılabilir. Ürün geliştirme beklentilerinin artışı, üreticinin yatırımlarını artırıcı bir etki yaratırken, perakendeci yönünden üreticinin ekonomik önemini de artırmaktadır. Ancak teknolojik yeterlilikten farklı olarak ürün geliştirme beklentisi perakendecinin toplam bağımlılık düzeyini de belirgin şekilde artırmaktadır. Dolayısıyla ürün geliştirme desteğinin verilmesi, perakendecinin bağımlılık düzeyi ile üreticinin özgün yatırımlarını artırıcı ve karşılıklı bağımlılığı sağlayıcı yönde katkı sağlamaktadır.

Perakendecinin kapasite yeterliliğı beklentisi (B9) ise kalite beklentisiyle benzer bir bağımlılık etkisi yaratmaktadır. Buna göre bu beklenti düzeyi artığında üreticinin bu yeterliliğı sağlamak üzere yatırımlara giriştiğı ve dolayısıyla ekonomik öneminin, perakendeci açısından ise üreticiye verdiğı ekonomik önemin arttığı saptanmıştır.

Uzun dönemli ilişki beklentisinde (B12) ise diğerklerinden farklılık bulunmaktadır. Perakendecinin bu tip beklentilerindeki artış, üreticiye verdiğı önem düzeyinde bağımlılığını artırmaktadır ancak üreticinin bağımlılık düzeyinde herhangi bir anlamlı etki yaratmamaktadır.

Özetle perakendecinin fiyat, kalite, teknolojik yeterlilik, ürün geliştirme desteğı, kapasite yeterliliğı beklentileri tarafların çeşitli bağımlılık unsurlarını artırıcı yönde katkılar sağlarken, kalitenin sürekliliğı sadece üreticinin, uzun dönemli ilişki ise sadece perakendecinin bağımlılığını artırıcı etkiler yaratmaktadır. Ayrıca fiyat beklentisi bağımlılığı negatif yönde etkileyen ve tarafların ikame zorluğunu azaltıcı tek beklenti unsurudur. Son olarak ise perakendecilerin hiçbir beklentisi, perakendecinin özgün yatırımları üzerinde etkili değıldir. Bağımlılık unsurları açısından ise beklentiler üretici yönünden daha çok yatırımları ve perakendecinin ekonomik önemini artırıcı yönde etkide bulunurken perakendeci yönünden daha çok ekonomik önemi artırıcı etkiye sahiptir.

Tablo 59 Perakendeci Beklentileri ve Bağımlılık Düzeylerine İlişkin Korelasyon Analizi

Beklentiler		Üretici Bağımlılığı				Perakendeci Bağımlılığı			
		FÖZ	FİKA	FEKÖN	FBAG	PÖZ	PİKA	PEKÖN	PBAG
B1	r	-,134	-,205	-,062	-,222	-,181	-,239	-,083	-,237
	p	,254	,055	,604	,052	,123	,039	,480	,042
B2	r	,254	-,044	,281	,178	-,064	-,035	,224	,055
	p	,029	,709	,016	,134	,588	,765	,053	,642
B3	r	,261	-,072	,235	,150	-,091	-,141	,085	-,073
	p	,025	,538	,046	,207	,438	,227	,466	,535
B4	r	,233	-,033	,158	,116	-,044	,029	,351	,149
	p	,046	,777	,183	,330	,707	,804	,002	,206
B6	r	,224	-,031	,198	,136	,063	,100	,306	,213
	p	,050	,794	,092	,255	,592	,393	,008	,053
B9	r	,207	-,090	,227	,109	,060	,070	,238	,178
	p	,051	,447	,050	,368	,617	,556	,041	,133
B12	r	,187	-,166	-,003	-,033	,126	,073	,373	,272
	p	,110	,155	,981	,783	,284	,531	,001	,019

Yapılan analizlerde bağımlılık düzeylerinin üreticinin bazı üretim amaçlarıyla da ilişkisi saptanmıştır. Buna göre literatürde saptanan en önemli üretim amacı olan atıl kapasite amacına (ÜA1) yönelim artıkça özgün yatırımlar ve perakendecinin ekonomik önemi ve toplam bağımlılık düzeyi azalmaktadır. Dolayısıyla sadece atıl kapasiteyi doldurma amacıyla yapılan bir özel marka üretimi, üreticiler açısından fazla değerli olmamakta ve üreticiler bu üretime fazlaca yatırım yapmamaktadırlar. Ancak diğer markalarla rekabet amacının (ÜA3) önem düzeyi artığında atıl kapasite amacının tam tersi olarak özgün yatırımlar, perakendecinin ekonomik önemi ve toplam bağımlılık düzeyi artmaktadır. Pazarlama maliyetlerini düşürme amacı (ÜA5) açısından ise bu yönelim perakendeciyi ikame zorluğunu azaltıcı bir etki yaratmaktadır. Diğer amaçlar açısından ise üretici bağımlılığına anlamlı bir etkide bulunmamaktadır (Tablo 60).

Perakendeci bağımlılığı açısından da üretici amaçlarının herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 60 Üretim Amaçları ve Bağımlılık Düzeylerine İlişkin Korelasyon Analizi

Amaçlar		Üretici Bağımlılığı			
		FÖZ	FİKA	FEKÖN	FBAG
ÜA1	r	-,235	-,138	-,216	-,235
	p	,042	,233	,050	,046
ÜA2	r	,017	,042	,138	,055
	p	,883	,719	,243	,642
ÜA3	r	,265	-,060	,237	,213
	p	,022	,605	,042	,070
ÜA4	r	-,111	-,075	-,128	-,111
	p	,347	,524	,280	,352
ÜA5	r	-,075	-,218	,018	-,102
	p	,527	,049	,882	,395

Üreticinin özel marka yaklaşımlarının bağımlılık düzeylerine etkileri ise Tablo 61’de incelenmiştir. Buna göre üreticinin “özel markaların yatırımlarının önemli yatırımları gerektirdiği” şeklindeki yaklaşımı (Y8) arttıkça özgün yatırımları da artmaktadır. Özel markalara yapılan yatırımların, üreticinin özgün yatırımlarını artırması ve böylece bağımlılık düzeyinin artması normal bir gelişme olarak değerlendirilir. Yapılan bu yatırımlar perakendeci düzeyinde de bağımlılığı artırıcı bir etki yaratmaktadır. Buna göre yapılan üreticinin perakendeciye özel marka üretimine ilişkin yaptığı yatırımlar üreticinin ikame zorluğunu ($r=0,20$; $p=0,055$) ve toplam bağımlılık düzeyini ($r=0,207$ $p=0,05$) artırmaktadır. Dolayısıyla üreticinin özel markalara yatırım yapması karşılıklı bir bağımlılık ilişkisinin kurulmasında anlamlı bir değişkendir. Ayrıca yatırım düzeyi, özel marka yaklaşımları açısından perakendecinin bağımlılık düzeyini artıran tek unsur olduğu kayda değer bir bulgudur. Diğer önemli bir bulgu ise pazarlama faaliyetlerine ilişkindir. Üreticinin özel marka siparişleri için tanıtıma öncelik verdiği durumlarda (PF1) yapılan yatırımlar ve perakendecinin ekonomik yönden taşıdığı önem artmaktadır. Yatırım ve tanıtım yaklaşımları arasındaki yüksek ilişki düzeyi ($r=0,409$) ile birlikte değerlendirildiğinde özel markalar konusunda aktif pazarlama faaliyeti yürüten işletmelerin bu konuya ciddi yatırımlar yaptığı görülmektedir. Yurt içi üretim fırsatlarının sürekli olarak araştırıldığı (PF2) durumlarda ise özgün yatırımlar ve toplam bağımlılık düzeyleri artmaktadır. Yurt dışı üretim fırsatlarının ele alındığı ve buna yönelik pazarlama faaliyetlerinin yapıldığı durumlarda (PF3) ise sadece özgün yatırımlar artmakta ekonomik önemde bir değişim meydana gelmemektedir. Son

bulgu ise kalite geliştirme çalışmalarıyla ilgilidir. Üreticinin bu yönelimi (ÜF1), özel marka yatırımlarını ve toplam bağımlılığı artırıcı bir faktördür.

Tablo 61 Üretim Yaklaşım ve Faaliyetlerine ile Bağımlılık Düzeyine İlişkin Korelasyon Analizi

Yaklaşımlar		FÖZ	FİKA	FEKÖN	FBAG
Y1	r	-,007	,098	-,043	,009
	p	,952	,399	,715	,937
Y2	r	,023	,037	-,005	,050
	p	,848	,754	,968	,678
Y3	r	,014	,175	,095	,124
	p	,908	,132	,426	,298
Y4	r	-,047	,207	,050	,120
	p	,690	,073	,671	,310
Y5	r	,030	-,069	-,170	-,111
	p	,801	,553	,148	,351
Y6	r	,053	-,016	-,040	-,012
	p	,654	,891	,737	,923
Y7	r	,163	-,156	-,135	-,089
	p	,164	,177	,251	,454
Y8	r	,379	-,095	,189	,180
	p	,001	,416	,106	,127
Y9	r	,147	-,023	,009	,040
	p	,213	,843	,938	,737
Y10	r	,107	-,114	,049	,002
	p	,366	,331	,680	,984
PF1	r	,348	,111	,388	,343
	p	,002	,339	,001	,003
PF2	r	,283	,050	,190	,207
	p	,014	,670	,104	,079
PF3	r	,285	,009	,062	,148
	p	,013	,940	,600	,211
ÜF1	r	,225	,128	,185	,219
	p	,058	,282	,123	,068

Özel markalı ürünlerin, üretici ürünleriyle aynı yada farklı özelliklerde olması da tarafların bağımlılık düzeylerinde anlamlı etkiler yaratmaktadır. Konuya ilişkin yapılan t testinde (Tablo 62) ürünlerin aynı olması durumunda perakendecinin ekonomik önemi, perakendeci açısından ise yapılan özgün yatırımlar daha yüksek olmaktadır. Dolayısıyla üretici kendi ürünleriyle aynı özelliklere sahip ürünleri ürettiğinde özgün yatırımları ve ikame zorluğu düzeyleri değişirse, perakendeciden elde ettiği ekonomik yarar artmakta, perakendeci düzeyinde de özgün yatırımları ve toplam bağımlılık düzeyi artmaktadır. Dolayısıyla aynı özellikteki ürünlerin özel markaya konu olması karşılıklı bağımlılığı artırıcı bir unsur olarak görünmektedir.

Tablo 62 Ürün Özellikleri ile Bağımlılık Düzeylerine İlişkin t testi

Bağ. Unsurları	AYNI	N	Ort	t	p
FEKÖN	evet	42	2,8413	1,99	0,09
	hayır	4	2,0833		
PÖZ	evet	44	2,4773	7,90	0,07
	hayır	4	1,3750		
PBAG	evet	44	3,7348	8,88	0,04
	hayır	4	3,1667		

Perakendeciye yönelik algılar açısından bağımlılık düzeyine yönelik analizlerde bu algılar ile üreticinin bağımlılık düzeyi arasında herhangi bir ilişki saptanamamıştır. Ancak üreticinin geçmişte perakendeci ile olumlu ilişkilerinin olması ile üreticinin ekonomik önemi arasında ($r=0,24$; $p=0,038$) ve perakendecinin üreticiye sadakat düzeyi ile üreticinin ekonomik önemi ($r=0,262$; $p=0,02$) ve toplam bağımlılık düzeyi ($r=0,259$; $p=0,02$) arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Buna göre perakendeci ile geçmişteki olumlu ilişkiler ve perakendecinin üreticiye karşı gösterdiği sadakat tutumları perakendecinin bağımlılık düzeyi ile ilgili önemli ilişki sonuçlarıdır.

Üreticinin perakendeci ile ilişkisinde ortaya çıkan sorunların bağımlılık düzeyleri ile ilişkileri Tablo 63’de verilmiştir. Bağımlılık düzeyi ile üç sorun bölümünün ilişkisi saptanmıştır. Buna göre plansız üretim talepleriyle (S2) ilgili yaşanan sorunlar perakendecinin ikame zorluğunu belirgin şekilde artırmaktadır. Dolayısıyla perakendecinin daha önceden planlanmayan siparişler verme durumunda üretici, perakendeciye değiştirme zorluğu nedeniyle bu sorunları yaşamaktadır. Ayrıca perakendeci ödeme sürelerine uyum göstermediğinde (S5), perakendecinin taşıdığı ekonomik önem de azalmakta bu da toplam bağımlılık düzeyini olumsuz etkilemektedir. Benzer şekilde belirgin olmayan taleplerden kaynaklanan sorunlar da (S9) perakendecinin ikame zorluğunu azaltıcı bir etki yaratmaktadır. Bu durumda üretici bu tip taleplerle ilgilenmektense farklı alternatif arayışlarına daha fazla yönelmektedir.

Yapılan analizlerde sorun yaklaşımlarının perakendecinin bağımlılık düzeyiyle ilişkisine rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu sorunlar perakendecinin değil daha çok üreticinin bağımlılık düzeyini etkilemektedir.

Tablo 63 Sorun Yaklaşımı ile Bağımlılık Düzeylerine İlişkin Korelasyon Analizi

Sorunlar		FÖZ	FİKA	FEKÖN	FBAG
S2	r	-,011	,231	,054	,131
	p	,925	,045	,645	,271
S5	r	-,160	-,090	-,255	-,230
	p	,171	,438	,029	,050
S9	r	,046	-,197	-,019	-,053
	p	,696	,091	,873	,657

Durumsal değişkenlere ilişkin son analiz ise karşılıklı bağımlılık düzeylerine ilişkin olarak yapılmıştır. Tarafların bağımlılık düzeylerine ilişkin korelasyon analizi Tablo 64'de verilmiştir. Buna göre üreticinin perakendeciyi ikame zorluğu ile perakendeci bağımlılığının ve buna ilişkin unsurların anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır. Tarafların özgün yatırımları arasında ise anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla bir tarafın ilişkiye yatırım yapması durumunda diğer tarafın da bu yatırımlara karşılık vermesi söz konusu olabilmektedir. Benzer şekilde üreticinin özgün yatırımlarını artırması perakendecinin üreticiyi ikame zorluğunu ve toplam bağımlılık düzeyini artırıcı bir unsurdur. Ancak bu durum üreticinin taşıdığı ekonomik önemde sınırlı bir artışa neden olmaktadır. Dolayısıyla karşılıklı bağımlılığı elde etmede üreticinin yaptığı yatırımların en önemli belirleyici olduğunu söylemek mümkündür.

Perakendeci açısından ise yapılan özgün yatırımlar, perakendecinin ekonomik öneminde ve üreticinin toplam bağımlılık düzeyinde artış sağlamaktadır. Sonuç olarak tarafların birbirine yaptığı özgün yatırımların düzeyi paralel olarak artıkça karşılıklı bağımlılık düzeyi artmakta ve karşılıklı ve etkin bağımlılık ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Ancak bu karşılıklı bağımlılık düzeyindeki bu artışın ilişkisel ve performans sonuçlarının değerlendirilmesi gereklidir.

Tablo 64 Bağımlılık Düzeylerine İlişkin Korelasyon Analizi

Bağımlılık Unsurları		FÖZ	FİKA	FEKÖN	FBAG
PÖZ	r	,260	,186	,205	,266
	p	,025	,111	,082	,024
PİKA	r	,211	-,002	-,030	,120
	p	,069	,984	,802	,312
PEKÖN	r	,165	-,005	-,079	,016
	p	,156	,968	,504	,892
PBAG	r	,306	,068	,042	,182
	p	,008	,562	,722	,126

3.6.5. İlişkisel Süreçlere İlişkin Bulgular

Burada modelde verilen dört ilişkisel değişkenin durumsal ve etkileyici değişkenlerle ilişkisi incelenerek bağımlılık düzeyi ile arasındaki etkileşimler incelenmiştir. Burada belirtilen ilişkisel süreçler üretici ve perakendecinin ürün geliştirme, bilgi paylaşımı ve işbirliğine açıklık düzeyi ile belirtilen konularda karşılıklı paylaşım açıklık düzeyleri ve düzenlenen sözleşmenin çift yönlülük düzeyi ile yazılı yada ilişkisel sözleşmeye güvenme eğilim düzeyleri temel alınarak incelenmiştir. Belirlenen ilişkisel boyutlara ilişkin bulgular aşağıda incelenmiştir.

3.6.5.1. Durumsal Değişkenlere İlişkin Bulgular

Yapılan analizlerde elde edilen Tablo 65'de verilmiştir. Buna göre market markası üretim kapasitesi arttığında firmanın bilgi paylaşımına açıklığı artmaktadır. Özel markalara ayrılan kapasitenin yüksekliği, bu konuya verilen önem düzeyine ilişkin gösterge olduğu kabul edildiğinde işletmenin özel markalardan elde ettiği yararlar arttıkça bilgi paylaşımı eğilimlerinin yükseldiği ortaya çıkmaktadır. Ancak bu durum diğer ilişkisel faktörler açısından doğrulanmamaktadır. Benzer şekilde üreticinin kapasite kullanım oranının artışı perakendecinin bilgi paylaşımı düzeyini yükselten bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla özel markaya ayrılan kapasite üreticinin, toplam kapasite kullanımı perakendecinin bilgi paylaşımına açıklık düzeyini etkilemektedir.

İşletmenin yaşı açısından ise tespit edilen bulgular ise üreticinin işbirliğine açıklık düzeyi ile düzenlenen sözleşmenin çift yönlü yararlılığı ile ilgilidir. Buna göre üreticinin yaşının artması işbirliğine açıklık düzeyini artırmakta ve sözleşmenin

karşılıklı değil tek yönlü yarara yönelik olarak düzenlenme sorununu ortaya çıkarmaktadır. Eleman sayısı açısından ise orta ölçekli işletmelerde işletmenin ve perakendecinin işbirliği eğilimleri daha fazla olurken küçük ölçekli işletmelerde bu eğilim azalmaktadır.

Tablo 65 İşletme Özellikleri ile İlişkisel Süreçlere Yönelik Korelasyon Analizi

İlişkisel Sür.		KYIL14	KKO2	ESAYIDIE	MMSÜRE2	MKAP2
BILFIRMA	r	,093	,135	-,092	-,070	,271
	p	,431	,288	,429	,585	,031
BILGIPER	r	,088	,280	,041	-,003	,018
	p	,455	,025	,724	,983	,889
İSBIRFIR	r	,274	-,001	,217	,131	-,051
	p	,017	,993	,058	,299	,690
İSBIRPER	r	,079	,096	,208	,061	-,049
	p	,503	,450	,072	,633	,701
SÖZÇİFT	r	-,231	,032	,120	-,004	-,034
	p	,058	,811	,322	,976	,796

Ayrıca işletmenin yapısına yönelik yapılan t testinde ise perakendecilerin ve karşılıklı işbirliği eğilimlerinin kurumsal yapıda olan işletmelerde daha fazla işbirliğine girme eğiliminde olduğu tespit edilmiştir (Tablo 66). Dolayısıyla işletmenin kurumsal yapısı işbirliği eğilimlerini artırıcı bir unsurdur. Diğer ilişkisel unsurlar ile işletme özellikleri arasında ise anlamlı bir ilişki yada farklılık bulunamamıştır.

Tablo 66 Kurumsal yapı ile ilişkisel süreçlere yönelik t testi

İlişkisel Sür.	Yapı	X	t	p
İşbirkar	Aile	4,65	-2,22	0,03
	Kurumsal	5,48		
İşbirper	Aile	3,58	-2,21	0,03
	Kurumsal	4,48		

Çevresel özelliklerin ilişkisel süreçler üzerindeki etkisine yönelik korelasyon analizinde ise çevresel şartların zorlaştığı durumlarda üretici ve perakendeci arasında

bilgi paylaşım düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu şartların zorlaşması tarafların karşılıklı ürün geliştirme çabalarını da artırmaktadır (Tablo 67).

Tablo 67 Çevresel Özellikler İle İlişkisel Süreçlere Yönelik Korelasyon Analizi

İlişkisel Sür.		ÇEVREORT
BILGIKAR	r	,278
	p	,014
BILFIRMA	r	,460
	p	,000
BILGIPER	r	,279
	p	,014
ÜGELKAR	r	,239
	p	,037

Ürün özellikleri açısından ise üretim için gerekli teknoloji ve ar-ge zorunluluğu arttıkça üreticinin bilgi paylaşımına açıklık düzeyi ($r=22,5$; $p=0,05$) ve karşılıklı ürün geliştirme konularındaki işbirliği ($r=239$; $p=0,03$) anlayışı artmaktadır. Ancak bu durum genel işbirliği ve sözleşme düzeyinde herhangi bir etki yaratmamaktadır. Perakendecinin tedarik yapısının ise açısından ise ilişkisel süreçler açısından herhangi bir anlamlı etkisine rastlanmamıştır. Dolayısıyla perakendecinin ürünün tedarikinde karşılaştığı zorluk düzeyi üreticiyle olan işbirliği, ürün geliştirme, sözleşme yapısı ve bilgi paylaşımını etkilememektedir.

3.6.5.2. Durumsal Değişkenlere İlişkin Bulgular

Durumsal değişkenler içinde yer alan perakendeci beklentilerine yönelik bulgular Tablo 68’de verilmiştir. Buna göre her beklenti bölümünde karşılıklı bilgi paylaşımı ve perakendeci beklentileri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla perakendecinin fiyat (B1), kalite düzeyi (B2) ve bunun sürekliliği (B3), teknolojik yeterlilik (B4), temin süresi (B5), ürün geliştirme (B6), uzmanlık (B7), kapasite yeterliliği (B9), finansal yeterlilik (B10), personel niteliği (B11), güven (B8) ve uzun dönemli ilişki (B12) beklentileri arttığında perakendecinin ve tarafların bilgi paylaşımına açıklık düzeyi artmaktadır. Üretici açısından ise teknolojik yeterlilik (B4), temin süresi (B5) ve kapasite yeterliliği (B9) dışındaki tüm beklentilerdeki artış bilgi paylaşım düzeyi üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Ürün geliştirme açısından ise fiyat (B1) ve uzun dönemli ilişki (B12) dışındaki sayılan tüm beklentiler ile ürün geliştirme konusundaki üreticinin işbirliği düzeyini artırmaktadır. Karşılıklı ürün geliştirme süreçleri üzerinde ise fiyat dışındaki tüm beklentilerin olumlu etkileri bulunmaktadır. Fiyat değişkeninin ürün geliştirme konusunda anlamlı bir etkisinin olmaması, ürün geliştirme maliyetlerinin fiyat yönelimi fazla bir ilişki için fazla olacağı ve bu tür beklentilerin böyle bir ilişkide karşılanamaması ile açıklanabilir. Perakendeci taleplerinin perakendecinin ürün geliştirme konusundaki yönelimi üzerinde etkili olmaması önemlidir. Karşılıklı işbirliğinin olup, perakendecinin ürün geliştirme konusundaki işbirliğinin beklentiler üzerinde etkili olmaması, perakendecinin bu konudaki tekliflere açık ancak ürün geliştirme yönlü bir ilişki kurmadığı konusunda ip ucu sayılabilir. Dolayısıyla perakendecinin bu konuyu üreticinin tercihinin bırakmakta, üreticiden gelen teklifleri olumlu olarak değerlendirmesine rağmen üreticiyi bu yöne teşvik etmediği söylenebilir.

Karşılıklı işbirliği konusunda ise ürün geliştirmede olduğu gibi fiyat dışındaki tüm beklentiler ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusudur. Üreticinin işbirliği eğilimi ile beklentiler arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Perakendeci açısından ise işbirliğine açıklık düzeyi fiyat tüm beklentilerle pozitif ilişkilidir.

Sözleşme açısından ise sadece sözleşmenin çift yönlülüğü ile personel niteliği beklentisi (B11) arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Buna göre karşılıklı yarara dayalı sözleşmelerde bu beklentinin yüksek olduğu yada personel beklentisi yükseldiğinde karşılıklı yarara dayalı sözleşmelerin daha fazla kullanıldığı söylenebilir.

Genel olarak ürün geliştirme dışında kalan bilgi paylaşımı ve işbirliği süreçlerinde perakendecinin beklentileri perakendecinin ve tarafların açıklık düzeyini artırıcı bir unsurdur. Diğer bir ifadeyle perakendecinin beklentileri arttığında sayılan konularda işbirliği eğilimleri de artmaktadır.

Tablo 68 Perakendeci Beklentileri ile İlişkisel Süreçlere Yönelik Korelasyon Analizi

İlişkisel Sür.		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12
BILGIKAR	r	,295	,399	,407	,435	,345	,396	,454	,432	,513	,513	,546	,489
	p	,010	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
BILFIRMA	r	,221	,236	,208	,135	,208	,190	,259	,324	,156	,279	,313	,225
	p	,056	,042	,073	,248	,074	,103	,025	,005	,185	,015	,006	,052
BILGIPER	r	,201	,406	,364	,403	,344	,321	,439	,413	,397	,303	,453	,272
	p	,081	,000	,001	,000	,002	,005	,000	,000	,000	,008	,000	,017
ÜGELKAR	r	,062	,384	,354	,544	,466	,439	,455	,256	,476	,374	,481	,430
	p	,595	,001	,002	,000	,000	,000	,000	,026	,000	,001	,000	,000
ÜGELFIRM	r	-,038	,243	,222	,344	,273	,334	,384	,271	,371	,418	,407	,097
	p	,743	,036	,056	,002	,018	,003	,001	,019	,001	,000	,000	,408
ÜGELPER	r	-,202	-,062	-,086	,070	,113	,093	,058	-,051	,199	,098	,137	,047
	p	,080	,594	,458	,550	,333	,423	,617	,662	,087	,399	,239	,687
ISBIRKAR	r	,173	,232	,253	,308	,234	,223	,349	,229	,267	,284	,363	,256
	p	,143	,048	,031	,008	,046	,058	,002	,051	,024	,015	,002	,029
ISBIRFIR	r	,130	,046	-,069	-,018	,032	,064	,080	-,001	,060	-,030	-,005	,039
	p	,263	,691	,554	,877	,783	,584	,494	,994	,607	,799	,968	,740
ISBIRPER	r	,039	,268	,277	,368	,220	,297	,379	,257	,369	,316	,441	,350
	p	,741	,020	,016	,001	,058	,010	,001	,026	,001	,006	,000	,002
SÖZÇİFT	r	,069	,016	,038	,115	-,005	,088	,081	,115	,103	,180	,312	,157
	p	,573	,899	,754	,346	,970	,472	,508	,348	,403	,138	,009	,197
SÖZGÜVE	r	-,016	,051	,079	,129	,185	,030	,085	,130	-,015	,138	,198	,165
	p	,897	,677	,521	,296	,132	,808	,491	,292	,905	,262	,105	,178

Üreticinin üretim amaçları ile ilişkisel süreçler arasındaki ilişkiler Tablo 69'da verilmiştir. Burada da görüldüğü gibi üreticinin ek yararlar elde etme (ÜA9) ve rakipleri sıkıştırma (ÜA10) amaçları ile ilişkisel süreçler arasında herhangi bir anlamlı ilişki saptanamamıştır.

Bilgi paylaşımı açısından pazarlama maliyetleri düşürme amacı (ÜA5) her üç boyuttaki bilgi paylaşımı düzeyini artırıcı bir unsurdur yada aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer markalarla rekabet etme amacı (ÜA3) karşılıklı ve perakendecinin paylaşım düzeyiyle ilişkilidir. Atıl kapasiteyi doldurma (ÜA1) ise sadece üreticinin bilgi paylaşımını artırıcı bir unsurdur. Satış güvencesi (ÜA2), ek kar sağlama (ÜA4), rakipleri sıkıştırma (ÜA10) ve perakende noktalarını kontrol (ÜA11) amaçları ise sadece perakendecinin bilgi paylaşımına açıklığı üzerinde pozitif etki etmektedir.

Üreticinin ürün geliştirme konularındaki işbirliği düzeyiyle satış güvencesi sağlama (ÜA2), pazarlama maliyetlerini düşürme (ÜA5), satışları dengeleme (ÜA6)

ve perakende noktalarını kontrol etme (ÜA11) amaçları ilişkilidir. Perakendeci açısından ise sadece pazarlama maliyetlerini düşürme (ÜA5) ve perakendeci ile yakın ilişki kurma (ÜA7) amaçları yakından ilişkilidir. Ürün geliştirmede karşılıklı işbirliğini artıran amaçlar ise rekabet etme (ÜA3), pazarlama maliyetlerini düşürme (ÜA5) ve perakendecilerle yakın ilişki kurma (ÜA7) amaçları ilişkili bulunmuştur.

İşbirliği süreçleri açısından rekabet etme (ÜA3) ve perakende noktalarını kontrol amaçları (ÜA11) karşılıklı işbirliğini geliştirmeye katkı sağlarken, rekabet amacına yönelim (ÜA3) perakendecinin işbirliği düzeyini olumlu etkilemektedir. Üreticinin işbirliğine yakınlığı ile ise özel marka üretim amaçları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Sözleşme açısından ise perakendecilerle yakın ilişkiler kurma amacına (ÜA7) yönelim arttığında karşılıklı güvene dayalı sözleşmelerin kullanımı artmakta, yazılı şartlara güvenme eğilimi ise azalmaktadır.

Tablo 69 Üretim Amaçları ile İlişkisel Süreçlere Yönelik Korelasyon Analizi

İlişkisel Sür.		ÜA1	ÜA2	ÜA3	ÜA4	ÜA5	ÜA6	ÜA7	ÜA8	ÜA9	ÜA10	ÜA11
BILGIKAR	r	,169	,142	,348	,144	,296	,099	,142	,105	-,089	,099	,145
	p	,142	,219	,002	,215	,009	,394	,218	,362	,443	,391	,207
BILFIRMA	r	,256	,175	,185	,184	,285	,040	-,003	,066	-,167	,037	,138
	p	,026	,130	,110	,114	,013	,730	,977	,569	,150	,750	,233
BILGIPER	r	,119	,261	,255	,230	,294	,127	,151	,253	-,069	,117	,228
	p	,304	,022	,025	,045	,010	,270	,189	,027	,553	,310	,046
ÜGELKAR	r	,029	,259	,314	,036	,240	,161	,226	,143	,039	,138	,241
	p	,804	,024	,006	,758	,038	,164	,050	,217	,739	,235	,036
ÜGELFIRM	r	,139	,471	,254	-,055	,284	,333	,132	-,063	,064	,047	,214
	p	,233	,000	,027	,639	,013	,003	,254	,586	,586	,689	,064
ÜGELPER	r	,136	,066	,122	-,017	,222	,158	,213	,042	,066	-,061	,091
	p	,237	,566	,289	,886	,054	,170	,063	,714	,570	,596	,433
İSBIRKAR	r	,001	,138	,272	,045	,196	,105	,162	-,017	,043	,236	,218
	p	,992	,244	,020	,705	,097	,376	,171	,885	,715	,045	,064
İSBIRFIR	r	,065	,167	,111	,067	,164	,099	,062	-,035	,180	,076	,019
	p	,577	,146	,338	,563	,156	,390	,591	,762	,117	,510	,870
İSBIRPER	r	-,022	,175	,341	,104	,092	,036	,185	,006	,090	,120	,098
	p	,852	,130	,003	,377	,432	,759	,109	,959	,440	,302	,398
SÖZÇİFT	r	,174	,010	,071	,188	,037	-,086	,129	-,202	,101	-,020	-,129
	p	,149	,933	,559	,122	,766	,479	,288	,094	,404	,870	,286
SÖZGÜVEN	r	-,051	-,067	,139	-,007	-,008	-,103	,277	-,108	,151	-,102	,108
	p	,680	,587	,255	,954	,948	,401	,021	,376	,216	,406	,376

Konunun üretim amaçlarındaki boyutlar dikkate alınarak değerlendirilmesi daha anlamlı sonuçlar vermektedir. Tablo 70’de üç amaç boyutu ile ilişkisel süreçlerin ilişkileri gösterilmiştir. Buna göre pazarlama amaçlarına yönelim her üç bilgi paylaşımı boyutunda anlamlı artışlar meydana getirmektedir. Ek üretim amaçlarında sadece üretici, rekabet amaçlarında ise sadece perakendecinin bilgi paylaşımına yönelimi artmaktadır. Dolayısıyla üreticinin stratejik ve pazarlamaya dönük amaçlar belirleyerek özel marka üretimine geçmesi durumunda perakendeci bilgi paylaşımına daha istekli davranmaktayken, sadece üretim amaçlarına öncelik vermesi durumunda üreticinin istekliliği artmakta ancak perakendeci bu konuda daha tutucu davranmaktadır.

Tablo 70 Amaç Boyutları ile İlişkisel Süreçlere Yönelik Korelasyon Analizi

İlişkisel Sür.		Ekamaç	Pazamaç	Rekamaç
BILGIKAR	r	,182	,222	,191
	p	,115	,054	,096
BILFIRMA	r	,259	,200	,065
	p	,025	,086	,576
BILGIPER	r	,201	,292	,239
	p	,082	,010	,036
ÜGELKAR	r	,036	,254	,278
	p	,758	,028	,015
ÜGELFIRM	r	,057	,425	,162
	p	,625	,000	,162
ÜGELPER	r	,075	,171	,117
	p	,521	,139	,311
İSBIRKAR	r	,025	,176	,232
	p	,836	,135	,049
İSBIRFIR	r	,075	,164	,104
	p	,522	,158	,366
İSBIRPER	r	,042	,124	,211
	p	,721	,290	,068
SÖZÇİFT	r	,207	-,029	-,015
	p	,088	,810	,899
SÖZGÜVEN	r	-,035	-,072	,114
	p	,775	,560	,350

Ürün geliştirme konusunda ise perakendecinin bilgi paylaşımı, üreticinin amaçları ile anlamlı bir ilişki sergilememektedir. Ancak pazarlama ve rekabete yönelim arttığında üreticinin ve karşılıklı ürün geliştirme konusundaki işbirlikleri artmaktadır. Karşılıklı işbirliği yönelimi ise sadece rekabet amaçlarına yönelim ile ilişkilidir.

Sonuç olarak üreticinin rekabete yönelik stratejik ve uzun dönemli amaçlarla özel marka üretimine girmesi durumunda perakendeciden bilgi paylaşımı, ürün geliştirme ve işbirliği konularında daha fazla destek alabileceği söylenebilir.

Özel marka üretimine yönelik yaklaşımlar ile ilişkisel süreçlere yönelik ilişkiler Tablo 71’de bulunmaktadır. Buna göre üreticinin perakendeciye stratejik ortak olarak görmesi (Y1) durumunda her üç bilgi paylaşımı boyutunda anlamlı artışlar meydana gelmektedir. Ayrıca bu durum perakendecinin işbirliğine açıklık düzeyini de artırmaktadır. Benzer şekilde üreticinin özel markaları geçici bir üretim stratejisi (Y2), fason üretim (Y5) yada atıl kapasiteyi doldurmaya yönelik (Y4) bir üretim biçimi olarak algılaması ilişkisel süreçlerin olumluya gitmesi konusunda herhangi bir katkı sağlamamakta hatta sınırlı da olsa zararlı olabilmektedir. Büyüme stratejisi olarak görüldüğünde (Y3) perakendecinin bilgi paylaşımına açıklığı da artmaktadır. Üreticinin başarıda önemli bir katkısı olduğuna yönelik düşünceler (Y6) arttığında ise perakendecinin ve karşılıklı olarak bilgi paylaşımlarında artış meydana gelmektedir. İyi ilişkilerin başarıyı artırdığı düşünüldüğünde (Y7) ise bilgi paylaşımı ve ürün geliştirme konularında daha anlamlı işbirlikleri kurulmaktadır.

Özel markaların gelişme eğilimi olduğuna yönelik düşünceler (Y9) tarafları ve karşılıklı paylaşılan bilgi düzeyini artırıcı bir unsurdur. Dolayısıyla özel markaların gittikçe artan potansiyele sahip olduğunu tespit eden üreticiler ürün geliştirme ve bilgi paylaşımına ve işbirliğine daha açık olmaktadır. Özel marka üretimi konusunda ciddi bir rekabet olduğu düşünülen firmaların daha fazla bilgi paylaşımına açık olmaları da önemli bir konudur. Bu yönelim perakendecinin paylaşım düzeyiyle ilişkili değildir.

Tanıtım faaliyetlerine yoğunlaşma (PF1), üreticinin verdiği ürün geliştirme desteğini ve perakendeciye işbirliğine açıklık düzeylerini olumlu etkilemektedir. Her türlü üretim fırsatları değerlendirdiğinde (PF2) ise üretici ve perakendecinin bilgi paylaşımına açıklığı ve üreticinin verdiği ürün geliştirme desteği ve karşılıklı ürün geliştirme yönelimi artmaktadır.

Kalite geliştirmeye yönelik çalışmaların artması durumunda üretici ve perakendecinin bilgi paylaşım düzeyleri artmakta, ürün geliştirme konularında ise karşılıklı paylaşımların ve üreticinin bu konuda yaptığı çalışmaların arttığı saptanmıştır.

Tablo 71 Üretim Yaklaşım ve Faaliyetleri ile İlişkisel Süreçlere Yönelik Korelasyon Analizi

İlişkisel Sür.		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	PF1	PF2	PF3	ÜF1
BILGIKAR	r	,343	-,011	,180	,006	,101	,268	,541	,250	,432	,246	,124	,309	,245	,426
	p	,002	,924	,119	,955	,381	,019	,000	,028	,000	,032	,283	,006	,032	,000
BILFIRMA	r	,245	-,025	,142	-,135	,020	,085	,346	,135	,274	,198	,053	,199	,123	,389
	p	,033	,834	,225	,245	,867	,465	,002	,243	,017	,089	,647	,085	,288	,001
BILGIPER	r	,373	-,100	,287	-,010	-,019	,273	,424	,130	,364	,107	-,033	,251	,035	,253
	p	,001	,394	,012	,929	,871	,017	,000	,260	,001	,358	,773	,027	,765	,031
ÜGELKAR	r	,319	,006	,211	,043	,004	,149	,320	,239	,348	,172	,190	,228	,118	,283
	p	,005	,962	,070	,715	,971	,203	,005	,038	,002	,139	,100	,048	,310	,016
ÜGELFIRM	r	,099	,060	,144	,069	,109	,111	,322	,266	,325	,085	,292	,254	,150	,243
	p	,395	,609	,214	,555	,349	,343	,005	,020	,004	,471	,010	,027	,195	,040
ÜGELPER	r	-,003	,022	,091	,218	-,007	,007	-,023	,032	,153	,048	,111	,071	,168	,086
	p	,980	,855	,433	,070	,952	,955	,841	,781	,187	,680	,339	,539	,144	,470
ISBIRKAR	r	,327	-,154	,273	-,060	,021	,220	,315	,103	,306	,173	,148	,116	-,022	,188
	p	,005	,195	,020	,616	,862	,064	,007	,385	,009	,145	,210	,329	,855	,122
ISBIRFIR	r	-,046	-,063	,167	,211	,143	-,120	,048	-,161	,314	,095	,031	,133	,019	,099
	p	,691	,589	,150	,065	,213	,301	,679	,161	,006	,413	,790	,248	,870	,406
ISBIRPER	r	,330	-,169	,197	,008	,001	,154	,253	,113	,166	-,067	,229	-,035	-,090	,116
	p	,004	,151	,090	,943	,992	,188	,027	,330	,154	,569	,047	,764	,439	,330
SÖZÇİFT	r	,217	-,023	,099	-,160	,011	-,144	,026	,204	,195	-,073	,114	,044	-,067	,153
	p	,072	,855	,419	,185	,930	,238	,831	,090	,108	,554	,349	,715	,579	,219
SÖZGÜVEN	r	,046	-,044	,034	-,041	,150	-,096	,120	,151	,178	,040	,138	,032	,007	,112
	p	,709	,722	,784	,735	,219	,436	,328	,215	,146	,747	,258	,795	,955	,376

Perakendeci ile yaşanan sorunlar ile ilişkisel süreçlere ilişkin yaklaşımları Tablo 72’de sunulmuştur. Buna göre perakendecinin ürün geliştirme çabaları dışındaki her ilişkisel süreçte sorun yaşama düzeyi ile negatif ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla perakendeciler bazı sorunların (sipariş iptali, belirsiz talepler, kısa dönemli ilişki gibi) sıklığı arttığında ürün geliştirme çabalarına daha fazla ağırlık verebilmektedir. Bunun dışındaki tüm sorunlar hem perakendeci hem de üretici açısından ilişkisel süreçlere zarar vermektedir.

Sorun bölümleri açısından güven sorunları (S8) üretici ve perakendecinin ürün geliştirme çabaları dışında her ilişkisel sürecin etkinliğini azaltan en önemli sorun

alanı olarak saptanmıştır. benzer şekilde ürünün ret edilmesi (S3) işbirliği, ürün geliştirme ve bilgi paylaşımı konularında olumsuz etkiler yaratmaktadır. Ürün özellik değişimine ilişkin ani taleplerde (S6) ise yine tarafların bilgi paylaşım eğilimini azaltıcı sonuçlar doğurmaktadır. Fiyat konularındaki değişiklikler (S4) ise sözleşme yapısı üzerinde etkilidir. Sözleşmenin çift yanlı değil perakendeci lehine düzenlenmiş olması ve aradaki ilişkiye değil sözleşme maddelerine güvenme eğilimleri arttığında fiyat konularında yaşanan sorunlarda artış meydana gelmektedir. Perakendecinin çalışanlarından kaynaklanan sorunlar (S15) ve genel olarak sorun yaşama düzeyi (S16) ile ilişkisel süreçlerin herhangi bir ilişkisi saptanamamıştır. Sorunlara ilişkin diğer bulgular Tablo 72’de verilmiştir.

Tablo 72 Sorun Yaklaşımı ile İlişkisel Süreçlere Yönelik Korelasyon Analizi

Sorunlar		BILKAR	BILFIR	BILIPER	ÜGEKAR	ÜGEFIR	ÜGEPEİ	İSBKAR	İSBFIR	İSPERS	SÖÇİFTS	SÖZVEN
S1	r	-,336	-,190	-,228	-,211	-,192	,048	,008	-,014	-,017	-,029	,042
	p	,003	,101	,046	,067	,096	,679	,949	,902	,883	,814	,733
S2	r	-,380	-,204	-,300	-,191	-,092	,239	-,171	,067	-,099	-,152	-,126
	p	,001	,077	,008	,098	,431	,037	,147	,560	,396	,210	,301
S3	r	-,485	-,272	-,393	-,363	-,220	,014	-,329	-,088	-,264	-,313	-,196
	p	,000	,018	,000	,001	,058	,905	,005	,451	,022	,009	,109
S4	r	,049	,036	,070	-,094	,011	,078	-,091	-,162	-,168	-,274	-,229
	p	,670	,757	,548	,418	,928	,498	,443	,158	,147	,022	,059
S5	r	-,121	,049	-,186	-,064	,039	,204	-,108	,051	-,217	-,069	-,143
	p	,296	,677	,105	,580	,739	,076	,361	,661	,060	,571	,240
S6	r	-,274	-,137	-,370	-,201	-,134	,155	-,297	,059	-,177	-,089	,016
	p	,017	,240	,001	,084	,250	,180	,011	,612	,128	,465	,898
S7	r	-,316	-,101	-,213	-,310	-,137	,086	-,324	-,055	-,389	-,323	-,097
	p	,005	,385	,062	,006	,237	,460	,005	,637	,001	,006	,428
S8	r	-,401	-,237	-,344	-,365	-,108	,070	-,499	-,266	-,412	-,238	-,241
	p	,000	,040	,002	,001	,353	,551	,000	,020	,000	,049	,048
S9	r	-,325	-,182	-,395	-,248	,054	,210	-,271	,075	-,320	-,178	,050
	p	,004	,117	,000	,032	,647	,069	,021	,521	,005	,143	,682
S10	r	-,246	-,228	-,318	-,115	,039	,293	-,213	,049	-,305	-,150	-,011
	p	,034	,050	,005	,331	,738	,011	,074	,677	,008	,222	,930
S11	r	-,286	-,245	-,354	-,286	-,142	,156	-,369	-,015	-,374	-,258	-,120
	p	,012	,033	,002	,012	,222	,176	,001	,894	,001	,031	,328
S12	r	-,306	-,082	-,245	-,149	,165	,163	-,374	-,140	-,236	,007	-,152
	p	,007	,480	,032	,200	,155	,156	,001	,226	,040	,953	,212
S13	r	-,144	-,124	-,225	-,062	,112	,234	-,063	-,079	-,140	,028	,152
	p	,213	,290	,051	,597	,340	,042	,598	,500	,231	,817	,215
S14	r	,011	,090	,059	-,131	,001	,090	-,393	-,109	-,292	-,523	-,430
	p	,927	,440	,607	,259	,992	,438	,001	,346	,010	,000	,000
S15	r	-,359	-,110	-,239	-,320	-,209	,202	-,224	-,095	-,326	-,255	-,143
	p	,002	,350	,039	,005	,074	,082	,061	,419	,005	,036	,248
S16	r	-,105	-,148	-,171	-,161	,066	-,002	-,301	-,045	-,331	-,405	-,103
	p	,434	,271	,200	,231	,626	,988	,024	,735	,011	,003	,470

3.6.6. Bağımlılık Düzeylerinin İlişkisel Süreçlere Etkilerine Yönelik Bulgular

Analizlerde, araştırma modelinde ortaya konulan ilişkisel süreç ve bağımlılık ilişkisi hem üreticinin perakendeciye bağımlılığı, hem de karşılıklı bağımlılık asimetrisi açısından değerlendirmeye alınmıştır. Üreticinin perakendeciye bağımlılık düzeyi ile ilişkisel süreçler arasındaki karşılıklı etkileşimler aşağıda incelenmiştir.

3.6.6.1. Üretici Bağımlılığının İlişkisel Süreçlere Etkileri

Üretici bağımlılığının, ilişkisel süreçlerde yarattığı etkileşimler korelasyon analiziyle incelenmiş sonuçları Tablo 73'de sunulmuştur. Buna göre üreticinin perakendeciye bağımlılığının artışı üreticinin bilgi paylaşımına açıklığı, ürün geliştirme faaliyetlerinde perakendeciye verdiği destek, perakendeciyle işbirliği tutumu üzerinde olumlu etkiler sağlarken belirtilen konularda perakendecinin tutumları anlamlı düzeyde etkilenmemektedir. Ayrıca üreticinin bağımlılık düzeyinin sözleşmelerin çift yönlülük ve güven boyutlarında da anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Buna göre üreticinin perakendeciye tüm unsurlar açısından bağımlılık düzeyi arttığında sözleşmelerin tarafların karşılıklı çıkarlarına uygun olarak düzenlenme eğilimi azalmaktadır. Benzer şekilde bağımlılık artışı ilişkisel değil yapılan yazılı sözleşmeye güvenme eğilimini de artırmaktadır.

Üreticinin bağımlılık düzeyinin artışı sadece karşılıklı ürün geliştirme faaliyetleri üzerinde anlamlı etkiler yaratmakta, diğer karşılıklı ilişkisel süreçler üzerinde ise anlamlı bir etki yaratmamaktadır.

Üreticinin bağımlılık düzeyinin üreticinin ilişkisel çabalarını artırması söz konusu olduğu halde bu durum ürün geliştirme dışında karşılıklı ilişkilere ve perakendecinin ilişkisel süreçlerin gelişimine katkısını anlamlı düzeyde değiştirememektedir. Dolayısıyla kendisini perakendeciye daha bağımlı olarak gören üretici, özel marka üretiminde perakendeciye daha fazla ilgi gösterirken, aynı durum perakendeci açısından oluşmamaktadır.

Tablo 73 İlişkisel Süreçler ile Bağımlılığa İlişkin Korelasyon Analizi

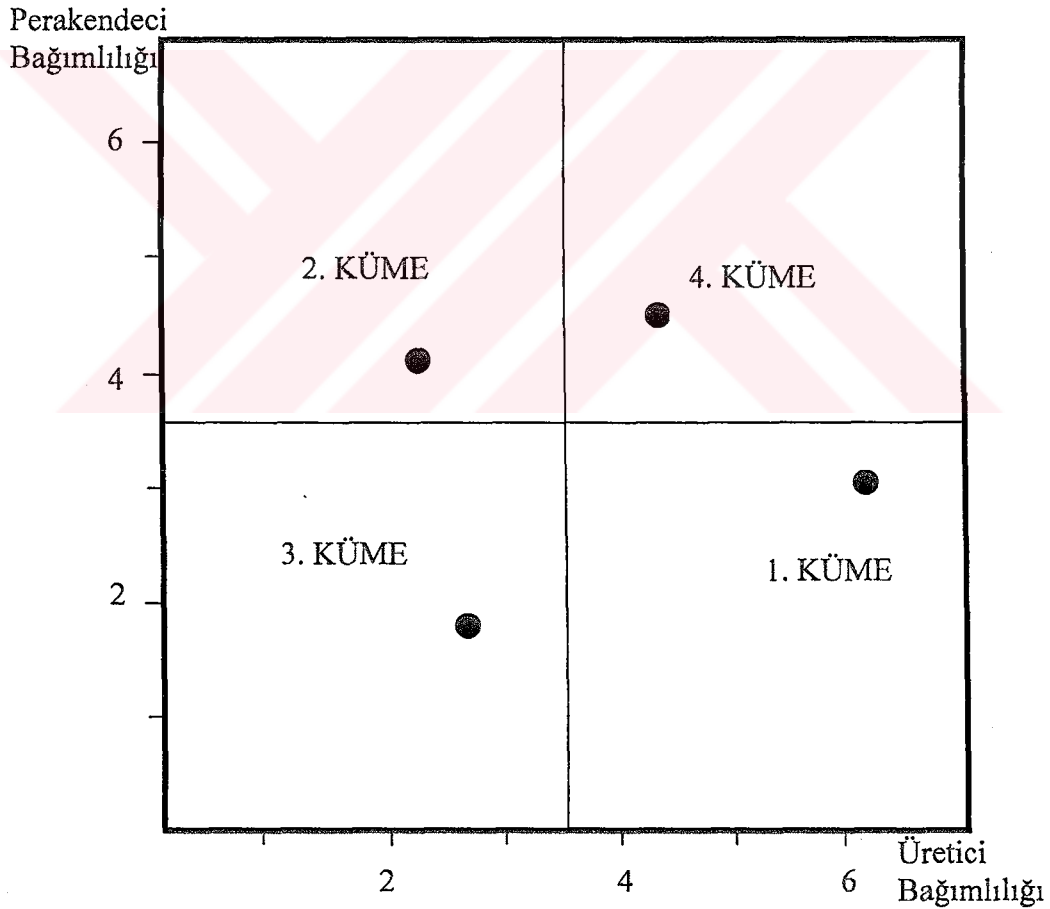
		FÖZ	FIKA	FEKÖN	FBAĞ
BILGIKAR	r	,171	-,118	-,024	-,014
	p	,142	,312	,837	,909
BILFIRMA	r	,358	,172	,145	,220
	p	,002	,180	,222	,050
BILGIPER	r	-,154	-,030	-,096	-,021
	p	,188	,796	,416	,857
ÜGELKAR	r	,360	,151	,144	,267
	p	,002	,196	,223	,023
ÜGELFIRM	r	,250	,127	,300	,297
	p	,034	,279	,004	,035
ÜGELPER	r	,061	,010	,025	,060
	p	,602	,932	,833	,615
ISBIRKAR	r	,156	,101	,136	,141
	p	,194	,397	,263	,249
ISBIRFIR	r	,218	,204	,066	,210
	p	,051	,077	,575	,055
ISBIRPER	r	,124	,032	,034	,051
	p	,293	,785	,776	,672
SÖZÇİFT	r	-,295	-,278	-,275	-,248
	p	,017	,021	,025	,045
SÖZGÜVEN	r	,244	-,450	,354	,348
	p	,048	,000	,001	,001

Bağımlılık düzeyinin ilişkisel süreçlere etkisini daha iyi analiz edebilmek için konunun karşılıklı bağımlılık boyutuyla da analiz edilmesi yerinde olacaktır. Buna ilişkin olarak bağımlılık asimetrisinin ortaya konulması gereklidir. Bağımlılık asimetrisi oluşturulmasında hiyerarşik kümeleme analizinden yararlanılmıştır.

Bağımlılık boyutları arasında yapılan kümeleme analizi sonuçları Tablo 74'de sunulmuştur. Buna göre analizde 4 anlamlı küme tespit edilmiştir. Toplam bağımlılık düzeyleri açısından kümelerin ikisinde asimetrik, diğer ikisinde ise simetrik bağımlılık durumu söz konusudur. Toplam bağımlılık açısından bağımlılık simetrisi bu sonuçlara göre Şekil 6'de verilmiştir. Kümeleme analizi sonucunda elde edilen bağımlılık düzeyleri Kumar'ın (1996) belirttiği sınıflamaya uygundur. Buna göre 1. kümede üreticinin bağımlılığı perakendeciye oranla daha yüksektir. 2. kümede ise bunun tam tersi bir durum söz konusudur. 3 ve 4. kümelerde bağımlılık düzeyleri simetrik olmasına karşın 4. küme tarafların bağımlılık düzeyleri karşılıklı olarak yüksek, 3. kümede ise karşılıklı bağımlılık düzeyleri düşüktür. Dolayısıyla toplam bağımlılık açısından 4. küme etkin bağımlılık ilişkisinin kurulduğu bir yapıyı ifade etmektedir.

Tablo 74 Bağımlılık Düzeylerine İlişkin Kümeleme Analizine İlişkin Ortalamalar

Küme	Ort	FÖZ	FİKA	FEKÖN	FBAG	PÖZ	PİKA	PEKÖN	PBAG
1	Ort	5,8750	6,7500	6,0000	6,2083	2,1250	2,6250	4,5000	3,0833
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
	SS	1,3150	,5000	,9813	,7514	,7500	,2500	1,2910	,3967
2	Ort	2,9615	1,5385	2,5897	2,3632	1,7308	4,2692	6,1538	4,0513
	N	13	13	13	13	13	13	13	13
	SS	1,7012	,5938	1,3619	,8132	,9707	1,0331	,9439	,6952
3	Ort	3,2419	3,1613	2,4301	2,9444	1,9677	2,6452	4,1774	2,9301
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
	SS	1,0398	1,2870	1,1869	,7275	,9569	,9237	,8808	,5302
4	Ort	4,9792	3,9792	3,4722	4,1435	3,2292	4,7083	5,5833	4,5069
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
	SS	1,1931	1,3790	1,1585	,6890	1,2852	1,1317	,9964	,7685
Toplam	Ort	3,9167	3,3403	3,0046	3,4205	2,3542	3,6250	5,0208	3,6667
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
	SS	1,5632	1,6696	1,4626	1,1963	1,2260	1,3808	1,2403	,9593



Şekil 6 Bağımlılık Simetri Grafiği

Belirlenen bu kümelerin ilişkiel ortalamaları Tablo 75’de gösterilmiştir.

Tablo 75 Kümelere Göre İlişkiel Süreçler

Kümeler		BILKAR	BILFIR	BILPER	ÜGKAR	ÜGFIRM	ÜGPER	ISBKAR	ISFIR	ISPER	SÖZÇİFT	SÖZGÜV	ORT
1	Ort	5,7500	6,7500	4,5000	4,3500	6,1500	3,7500	4,8000	5,5000	3,5000	2,5000	3,2375	4,70
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
	SS	1,5000	,5000	1,0000	1,8723	1,5930	1,7538	1,4833	1,3805	1,3452	1,7321	1,4773	
2	Ort	5,1154	6,5833	5,8385	5,8385	6,0769	4,9231	5,0909	5,6154	4,9615	4,5000	3,2500	5,22
	N	13	12	13	13	13	13	11	13	13	13	12	
	SS	,9608	1,1645	1,8081	1,9199	2,1780	2,6287	1,4970	2,3288	2,2310	1,8143	1,0057	
3	Ort	3,6129	5,4613	4,3226	3,0333	4,7097	3,3548	3,7581	4,5806	2,9097	4,2963	4,1296	4,05
	N	31	31	31	30	31	31	31	31	31	27	27	
	SS	1,1084	,8601	1,3997	1,2172	1,7165	1,4955	1,5485	1,2589	1,5426	1,7610	1,2352	
4	Ort	6,2375	6,7917	6,2083	6,2792	6,4348	5,1000	6,2727	5,8333	5,3261	5,7143	5,9762	6,01
	N	18	18	18	18	18	18	16	18	17	15	15	
	SS	1,0966	1,2329	1,7688	1,5567	1,6740	1,8650	1,2221	1,1672	1,6349	1,5856	1,3179	
Toplam	Ort	5,053	6,486	5,0423	4,6952	5,623	4,0129	4,720	5,2823	4,1143	4,1126	3,8383	4,8122
	N	72	71	72	71	71	72	68	72	71	65	64	
	SS	1,0698	1,0364	1,5883	1,4124	1,3994	1,4984	1,4850	1,5105	1,4414	1,3511	1,2137	

Tablo 75’de verilen kümeler arası ilişkiel değişkenler ile ilgili yapılan Kruskal Wallis testinde tüm ilişkiel değişken gruplar için test değeri $p < 0,00$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla kümeler arasında ilişkiel süreçlerin farklılık gösterdiği, ilişkiel süreçlerin tarafların bağımlılık düzeyinden etkilendiği söylenebilir.

Tarafların karşılıklı bilgi paylaşımı açısından üreticinin bağımlılığının yüksek olduğu 1. küme ile, perakendecinin bağımlılığının yüksek olduğu 2. kümenin ortalamaları, her ne kadar 1. kümede daha yüksek olsa da birbirine yakın değerleri ifade etmektedir. Nitekim iki küme arasında yapılan t testinde değerlerin anlamlı bir farklılık taşımadığı tespit edilmiştir ($t = -0,45$; $p > 0,05$). Dolayısıyla karşılıklı bilgi paylaşımında perakendecinin bağımlılığı yüksek olduğunda, bir miktar fazla olsa da her iki asimetric bağımlılık kümelerinde benzer bilgi paylaşımı söz konusudur. Benzer şekilde tarafların karşılıklı bağımlılığının yüksek olduğu 4. küme ile 1. küme arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. ($t = -0,69$; $p > 0,05$). Ancak 3.

küme ($t= 3,18 ;p<0,05$) ve 2. küme ($t=2,45, p<0,05$) ile 4. küme arasında farklılaşma söz konusudur. Her iki tarafın bağımlılık düzeyinin düşük olduğu durumda ise karşılıklı bilgi paylaşımı diğer kümelerden çok daha düşük durumdadır ve her küme ile ortalama değerler açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Sırasıyla $t=2,55; t=2,68; t=3,18 p<0,05$).

Firmanın bilgi paylaşımına açıklığı bakımından en düşük değer ilgisizlik çeyreğinde bulunan 3. kümede meydana gelmiştir. Nitekim yapılan t testinde sadece bu küme ile diğer kümeler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş, diğer kümeler arasında ise herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. Dolayısıyla firmanın bilgi paylaşma istekliliği ve bu konuya verdiği önem açısından sadece her iki tarafın düşük bağımlılığa sahip olduğu durumda düşük bir bağımlılık olmasına karşın perakendeci yada üreticinin bağımlılık düzeyindeki artışlar firmanın bilgi paylaşım düzeyini etkilememektedir. Buna rağmen en yüksek paylaşımın karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu kümede meydana gelmesi anlamlı bir bulgudur.

Perakendecinin bilgi paylaşımına açıklığı noktasında ise durum biraz daha farklıdır. Karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu 4. kümede perakendecinin bu yaklaşımı daha olumlu olurken kendi bağımlılığının düşük olduğu 1 ve 3. kümelerde bu eğilim düşmektedir. Nitekim yapılan t testlerinde 4 ile 2. küme ($t=0,89; p>0,05$) ve 1 ile 3. kümeler ($t=0,25; p>0,05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken 4. küme ile 1.ve 3. kümeler (sırasıyla $t=2,68; t=2,61 ; p<0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla perakendecinin bilgi paylaşım konusundaki istekliliği bağımlılık düzeyinin yüksek olması durumunda daha fazla olmasına karşın en yüksek düzey, karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu durumda oluşmaktadır.

Karşılıklı ürün geliştirme faaliyetleri açısından ilgisizlik çeyreğinde bulunan 3. kümede en düşük düzey gerçekleşmiştir ve diğer kümelerle anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla firmaların birbirlerine karşı bağımlılıklarının düşük düzeyde olması bilgi paylaşımında olduğu gibi ürün geliştirme faaliyetlerinde de ortak girişimleri azaltıcı bir unsur olmaktadır. Perakendeci bağımlılığının yüksek olduğu 2. kümede ise tersi duruma göre (1.küme) daha yüksek bir karşılıklı ürün

geliştirme faaliyeti oluşmaktadır. Ancak iki küme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($t=1,88$; $p>0,05$). Etkin bağımlılık ilişkisinin kurulduğu 4. küme de ise ortaklaşa ürün geliştirme faaliyetlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. 2. küme ortalaması arasında anlamlı bir fark bulunmamasına rağmen ($t= 1,68$; $p>0,05$), diğer kümelerle (sırasıyla $t=2,40$; $3,22$; $p<0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla ürün geliştirme faaliyetleri perakendeci bağımlılığının yüksek olduğu durum dışında kalan bağımlılık bölümlerinde düşük düzeyde kalmakta, karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu durumlarda ise en üst seviyeye gelmektedir.

Üretici işletmenin ürün geliştirme faaliyetlerine verdiği önem açısından ise 1 ve 4. kümeler birbirinden farksızdır ($t=0,12$; $p>0,05$). İki küme ortalamalarının birbirine bu derecede yakın olması firmanın bağımlılığının yüksek olduğu durum ile karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu durum arasında ürün geliştirme faaliyetlerine verdiği önemin aynı olduğu sonucu çıkartılabilir. Benzer yorumlar perakendeci bağımlılığı açısından da geçerlidir. İşletme perakendeci bağımlılığı yüksek olsa bile ürün geliştirme faaliyetlerine benzer düzeyde önem vermektedir. Ancak ilgisizlik çeyreğinde durum farklıdır. Bu kümenin ortalaması diğer kümelerden anlamlı düzeyde farklıdır (sırasıyla $t=2,75$; $2,45$; $2,80$; $p<0,05$). Dolayısıyla karşılıklı bağımlılık düşük düzeyde olduğunda işletmenin ürün geliştirme faaliyetlerine verdiği önem en az seviyededir.

Ürün geliştirme faaliyetlerine perakendecinin verdiği önem açısından ise diğer bölümlerde olduğu gibi 4. kümede en yüksek değeri almıştır. Bu kümenin ortalama değeri 2. kümeden farksız ($t=0,60$; $p>0,05$) 1 ve 3. kümeden farklıdır (sırasıyla $t=2,62$; $2,85$; $p<0,05$). Buna göre perakendecinin ürün geliştirme faaliyetlerine verdiği önem, bağımlılığının yüksek olduğu durumlarda fazla, düşük olduğu durumlarda ise azdır. Dolayısıyla bağımlılık düzeyi perakendecinin bu konudaki eğilimini önemli ölçüde belirlemektedir.

Karşılıklı işbirliği perakendeci bağımlılığının yüksek olduğu kümelerde karşılıklı işbirliği eğilimi yüksek olduğu halde diğer kümelerde daha düşüktür.

Dolayısıyla işbirliği eğilimini belirlemede perakendecinin bağımlılık düzeyi daha belirleyici olmaktadır. Üretici açısından ise işbirliği eğilimi kümeler arasında çok fazla farklılık göstermemektedir. Perakendecinin işbirliğine açıklık düzeyi ise üreticiden daha düşük olmasına rağmen bağımlılığın yüksek olduğu 2 ve 4. kümelerde daha yüksektir.

Sözleşme karşılıklı yararı sağlayacak şekilde düzenlenmesi açısından ise en yüksek düzey 4. kümede bulunmaktadır. Ancak bu düzey 2 ve 3. kümelerde de yüksek düzeydedir. Ancak üretici bağımlılığının yüksek olduğu 1. kümede sözleşmenin karşılıklı yarar düzeyi anlamlı ölçüde düşüktür. Buna göre üretici bağımlılığının yüksek olduğu asimetrik bağımlılık durumunda sözleşmenin perakendeci lehine olduğu ileri sürülebilir. Sözleşme yapısı açısından yazılı yada ilişkisel sözleşmelere güven eğilimi de önemlidir. Bu açıdan tarafların karşılıklı bağımlılığının yüksek olduğu durumda tarafların ilişkisel sözleşmelere güvenme eğilimleri artarken karşılıklı bağımlılığın düşük veya asimetrik bağımlılığın söz konusu olduğu durumlarda tarafların yazılı sözleşmelere güvenme eğilimleri yükselmektedir. Nitekim yapılan t testlerinde 1. kümenin 3. ve 4. kümelerden (sırasıyla $t=2,62, 3,13$ $p<0,05$) ve 2. kümenin 3. ve 4. kümelerden (sırasıyla $t=2,62, 3,11$, $p<0,05$) farklı olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu üretici perakendeci ilişkisinde bilgi paylaşımı, ürün geliştirme, işbirliği konularında daha etkin bir ilişki kurulmaktadır. Ayrıca perakendecinin bağımlılığı yükseldiğinde bu ilişkiler daha olumlu ve belirleyici olabilmektedir. Bu durum perakendecinin dağıtım kanalındaki gücü açısından yorumlanabilir. Perakendeci kanal gücünün daha yüksek olduğu kabul edilirse, kendi bağımlılığının çeşitli nedenlerle artışı ilişkilerdeki paylaşımı artırmaktadır. Bu anlamda üreticinin ilişkisel tepkisinin, perakendecinin yaklaşımına bağlı olduğu söylenebilir.

Bir diğer analiz ise gücün ne şekilde kullanıldığı ile ilgilidir. Etkin bağımlılık ilişkisinde saptanan ilişki kalitesi, asimetrik ilişkide perakendecinin özel marka üretiminde sahip olduğu gücünü olumlu yada olumsuz şekilde kullanması

durumunda ilişki kalitesinin ne yönde değişeceği önemli bir konudur. Bu amaçla analizde perakendecinin gücünü perakendeci lehine kullanıp kullanmadığına ilişkin soru maddesi perakendecinin düşük bağımlılığa sahip olduğu 1. kümeye uygulanmıştır. Bu kümedeki veri azlığı nedeniyle, 7'li ölçekle araştırılan güç kullanımı ile ilgili soru maddesi birleştirilerek 2'li ölçeğe dönüştürülmüştür (1=1+2+3; 2=5+6+7). Yapılan t testi sonuçları Tablo 76'da görülmektedir.

Tablo 76 Güç Kullanımı ve İlişkisel Süreçlerin Kalitesine Yönelik t Testi

	GÜC	N	Ortalama	SS		
BILGIKAR	olumsuz	4	4,5000	2,0412	-3,210	,007
	olumlu	6	6,7000	,6325		
BILFIRMA	olumsuz	4	5,7500	1,0930	-1,842	,052
	olumlu	6	6,8889	,3333		
BILGIPER	olumsuz	4	4,7500	1,7078	-2,125	,049
	olumlu	6	6,5000	1,2693		
ÜGELKAR	olumsuz	4	2,6250	2,9262	-2,829	,015
	olumlu	6	5,6500	1,2259		
ÜGELFIRM	olumsuz	4	3,2500	2,0616	-2,349	,037
	olumlu	6	5,9000	1,8529		
ÜGELPER	olumsuz	4	1,6000	1,3000	-2,307	,040
	olumlu	6	5,0000	2,2608		
İSBIRKAR	olumsuz	4	3,1250	1,6520	-3,296	,008
	olumlu	6	5,8750	1,2174		
İSBIRFIR	olumsuz	4	3,0000	2,1602	-2,846	,015
	olumlu	6	6,3000	1,8886		
İSBIRPER	olumsuz	4	1,6250	,7500	-4,567	,001
	olumlu	6	5,0000	2,0138		
SÖZÇİFT	olumsuz	4	3,7500	2,2174	,041	,968
	olumlu	6	3,7000	1,2080		
SÖZGÜVEN	olumsuz	4	3,6875	1,5729	-,500	,627
	olumlu	6	4,0000	,7500		

Buna göre sözleşme değişkenleri dışında bilgi paylaşımı, ürün geliştirme ve işbirliği değişkenleri perakendeci bağımlılığının düşük olduğu 1. kümede, perakendeci sahip olduğu gücü özel marka üreticisi lehine kullandığında artmaktadır. Dolayısıyla özel marka üretiminde üretici bağımlılığı göreceli olarak daha yüksek

olsa bile perakendeci dağıtım kanalındaki gücünü pozitif kullandığında daha iyi ilişkiler kurulabilmektedir.

3.6.6.2. Bağımlılık Düzeyinin Memnuniyet ve Performans Düzeyine Etkileri

Bağımlılık kümelerinin performans ve memnuniyet ortalamaları açısından yapılan kruskal wallis testinde $p < 0,00$ düzeyinde ortalamalar birbirinden farklı bulunmuştur. Dolayısıyla bağımlılık boyutlarındaki değişimler, üreticilerin özel marka üretiminden duydukları memnuniyet ve özel markaların performans ölçütlerinde önemli değişimler yaratmaktadır.

Ortalama analizinde ise karşılıklı bağımlılığın ve perakendeci bağımlılığının yüksek olduğu durumlarda, üreticilerin market markası üretiminden sağladıkları avantajlar ve memnuniyet düzeyleri daha yüksek olduğu görünmektedir. Nitekim 2 ve 4. küme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (memnuniyet $t=0,25$; performans $t= 0,85$ $p > 0,05$). Buna karşın üretici bağımlılığının yüksek, karşılıklı bağımlılığın düşük olduğu durumlarda ise üretici performansı düşmektedir. Her iki küme ortalaması arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (memnuniyet $t=0,35$; performans $t=0,95$ $p > 0,05$). Buna karşın 2 ve 4. kümeler ile 1 ve 2. kümeler arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Dolayısıyla üreticinin özel markalardan elde ettiği yararlar karşılıklı bağımlılığın veya perakendeci bağımlılığının yüksek olduğu durumlarda daha fazla olmaktadır (Tablo 77).

Tablo 77 Bağımlılık Kümelerinin Memnuniyet ve Performans Ortalamaları

Kümeler		MEMORT	PERFORT
1	Ort	3,3750	3,8333
	N	10	10
	SS	1,0308	1,1139
2	Ort	5,6346	5,4808
	N	13	13
	SS	,9553	1,2866
3	Ort	3,8000	3,4409
	N	30	31
	SS	,9604	,9740
4	Ort	5,5870	5,7159
	N	17	17
	SS	,9127	,9204
Toplam	Ort	5,3321	4,7453
	N	70	71
	SS	,9722	1,0847

Güç kullanımı açısından yapılan değerlendirmeler Tablo 78’de görülmektedir. Buna göre perakendeci gücünün kullanımı üreticinin özel markadan duyduğu memnuniyet ve sağladığı performansı ciddi biçimde etkilemektedir. Bu etki memnuniyet ve performans bölümleri açısından dağılımı tabloda da görüldüğü üzere diğer ürünlerin satışı, pazarlama maliyetleri ve personel artışı dışındaki tüm bölümler üzerinde oldukça önemlidir. Dolayısıyla perakendeci sahip olduğu kanal gücünü üretici lehine kullandığında üreticinin perakendeciyle uzun dönemde çalışma istekliliği, perakendecinin üreticiye karşı yaklaşımının olumlu olması ve perakendeciyle çalışmaktan duyulan memnuniyet düzeylerinde ciddi bir artış sağlanmaktadır. Performans göstergeleri açısından ise özel markaların kapasite kullanım oranı, satış miktarı, karlılık, verimlilik, büyüme, üretim maliyetleri, net kar ve toplam yatırımlara etkisi, perakendeci gücünü olumlu yönde kullandığında kayda değer bir artış göstermektedir.

Tablo 78 Perakendeci Gücünün Kullanımı ile Memnuniyet ve Performans Düzeylerine İlişkin t Testi

	GÜC	N	Ort	SS	t	ÖD
MEMORT	1,00	26	4,5673	,7299	-8,185	,000
	2,00	32	6,0469	,6458		
PERORT	1,00	26	4,1442	1,1214	-3,264	,002
	2,00	31	5,0887	1,0596		
MALURET	1,00	26	5,8077	1,2655	-2,003	,050
	2,00	32	6,4063	1,0115		
	2,00	32	4,0625	1,8654		
OLYAKLAS	1,00	26	5,0769	1,2304	-3,947	,000
	2,00	32	6,1563	,8466		
MEMNUN	1,00	26	5,0385	1,0763	-2,569	,013
	2,00	32	5,9063	1,4224		
KKOETKI	1,00	26	4,5385	1,5807	-2,464	,017
	2,00	32	5,5313	1,4807		
SATISET	1,00	26	4,5385	1,2722	-2,495	,016
	2,00	32	5,4375	1,4354		
KARETKI	1,00	26	3,5385	1,5028	-3,235	,002
	2,00	32	4,7188	1,2759		
VERIMLI	1,00	26	4,0769	1,1635	-4,432	,000
	2,00	32	5,4375	1,1622		
BUYUME	1,00	26	4,4615	1,3336	-2,598	,012
	2,00	32	5,4063	1,4110		
DSATIS	1,00	26	3,6923	1,6436	-1,588	,118
	2,00	31	4,4194	1,7846		
NETKAR	1,00	26	4,0114	1,3661	-1,832	,048
	2,00	32	4,8813	1,3850		
TYATIRIM	1,00	26	4,0769	1,3243	-1,999	,050
	2,00	32	4,8125	1,4466		
PERARTIS	1,00	26	4,0769	1,6715	-1,518	,135
	2,00	32	4,7500	1,6848		
PMALİYET	1,00	26	4,1154	1,6572	-1,630	,109
	2,00	32	4,7813	1,4532		
ÜMALİYET	1,00	26	4,3846	1,4164	-2,063	,044
	2,00	32	5,0938	1,2011		

İlişkisel süreçlerin performans üzerindeki etkisi açısından ise yapılan korelasyon analizi sonuçları (Tablo 79) anlamlıdır. Buna göre ilişkisel bölümlerin karşılıklılık düzeyi ile memnuniyet ve performans pozitif ilişkilidir. Dolayısıyla bilgi paylaşımı, ürün geliştirme ve işbirliği bölümlerinde karşılıklı etkileşim arttığında performans ciddi derecede artmaktadır. Tersisi durumda ise azalmaktadır. Benzer şekilde üreticinin bilgi paylaşımına ve işbirliğine açıklığı performansı olmasa bile memnuniyet düzeyini artırmaktadır. Perakendeci açısından ürün geliştirme faaliyetlerine yönelik işbirliği ile performans ve memnuniyet arasında ilişki bulunmamaktadır. Ancak üreticinin bu konudaki açıklığı memnuniyet ve performansını artırmaktadır.

Tablo 79 İlişkisel Süreçlerin Performans Üzerindeki Etkileri

İlişkisel Süreçler		MEMORT	PERFORT
BILGIKAR	r	,624	,364
	p	,000	,001
BILFIRMA	r	,488	,198
	p	,000	,092
BILGIPER	r	,474	,284
	p	,000	,014
ÜGELKAR	r	,447	,460
	p	,000	,000
ÜGELFIRM	r	,286	,313
	p	,014	,007
ÜGELPER	r	,596	,139
	p	,416	,238
ISBIRKAR	r	,516	,352
	p	,000	,003
ISBIRFIR	r	,237	,095
	p	,042	,420
ISBIRPER	r	,449	,351
	p	,000	,002
SÖZÇİFT	r	,255	,300
	p	,036	,013
SÖZGÜVEN	r	,164	,193
	p	,185	,117

3.6.7. Durumsal ve Etkileyici Değişkenlerin Memnuniyet ve Performans Üzerindeki Etkileri

Burada üreticinin özel markadan duyduğu memnuniyet ve elde ettiği performansı etkileyen diğer faktörlerin tespit edilmesi açısından durumsal ve etkileyici değişkenler üzerinde durulmuştur.

3.6.7.1. Durumsal Değişkenlerin Memnuniyet ve Performans Düzeyine Etkileri

Yapılan korelasyon analizinde işletme özellikleri açısından performansı etkileyen tek değişkenin market markasına ayrılan kapasite olduğu tespit edilmiştir. Buna göre market markasına ayrılan kapasite ile işletmenin ortalama performansı arasında $r=0,356$ ($p=0,004$) düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu değişkenin memnuniyet üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla işletmenin market markasına ayırdığı kapasite arttığında performans düzeyi de artmaktadır.

Çevresel özelliklerde memnuniyet ve performansı etkilemektedir. Tablo 80'deki değerlere göre çevresel belirsizlik arttığında işletmenin özel markalardan sağladığı fayda ve memnuniyet artmaktadır. Bu durum satışların tahmin edilememesi gibi çevresel belirsizliklerin söz konusu olduğu durumlarda, özel markaların belirlenebilir satışlarının işletmenin performansı üzerinde olumlu etki yapmasıyla açıklanabilir. Dinamik ortamda faaliyet gösteren işletmeler, kendi markalı ürünlerine oranla daha statik bir talep yapısı bulunan özel markaları üretmektedirler. Bu durum da kendilerinin elde edilen toplam fayda düzeyini artırıcı bir rol oynayabilmektedir.

Benzer şekilde ürünün yapısının zorluk düzeyi (gerektirdiği ar-ge vb) de performansa olumlu katkı sağlamaktadır. Ürün yapısının karmaşık olduğu üreticilerin özel marka üretiminin performanslarına katkıları daha fazla olmaktadır. Ancak

perakendecinin özel markalı ürünün tedarik yapısının zorluk düzeyi ile performans ve memnuniyet düzeyi arasında fazlaca bir bağlantı tespit edilememiştir.

Tablo 80 Çevresel Özellikler, Ürün ve Tedarik Yapısı ile Memnuniyet ve Performans Düzeyine İlişkin Korelasyon Analizi

		MEMORT	PERORT
Çevresel Özellikler	r	,397	,331
	p	,000	,004
Ürün Özellikleri	r	,142	,231
	p	,232	,049
Tedarik Yapısı	r	,167	,114
	p	,154	,339

3.6.7.2. Etkileyici Değişkenlerin Memnuniyet ve Performans Düzeyine Etkileri

Etkileyici değişkenler içinde sayılan perakendeci beklentilerinin memnuniyet ve performans üzerindeki etkilerine ilişkin yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 81'de görülmektedir. Buna göre sadece fiyat değişkeninin performans ve memnuniyet üzerindeki etkisi negatif bulunmuştur. Diğer tüm beklenti bölümlerindeki artışlar memnuniyet ve performansı olumlu etkilemektedir.

Tablo 81 Perakendeci Beklentileri ile Memnuniyet ve Performans Düzeyine İlişkin Korelasyon Analizi

Beklentiler		MEMORT	PERORT	Beklentiler	MEMORT	PERORT
B1	r	-,263	-,450	B7	,472	,381
	p	,025	,000		,000	,001
B2	r	,451	,388	B8	,392	,245
	p	,000	,001		,001	,037
B3	r	,428	,370	B9	,374	,444
	p	,000	,001		,001	,000
B4	r	,406	,429	B10	,425	,449
	p	,000	,000		,000	,000
B5	r	,332	,322	B11	,427	,439
	p	,004	,005		,000	,000
B6	r	,462	,456	B12	,467	,343
	p	,000	,000		,000	,003

Üretim amaçları ile memnuniyet ve performans ilişkileri ise Tablo 82’de görülmektedir. Buna göre ek üretim amaçları arasında sayılan ek kar elde etme amacının önem düzeyi ile performans olumlu bir ilişki içindedir. Pazarlama amaçları açısından ise tüm amaç bölümlerinin performans üzerinde olumlu etkileri görülmekle birlikte memnuniyet üzerinde anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır. Rekabetçi amaçlar açısından ise sadece diğer markalarla rekabet amacı çıktı değişkenleriyle olumlu ve anlamlı bir ilişki içindedir. Dolayısıyla sayılan amaçlara yönelim işletmeler için anlamlı sonuçlar elde etmelerinde önemli rol oynayacaktır.

Tablo 82 Özel Marka Üretim Amaçları ile Memnuniyet ve Performans Düzeyine İlişkin Korelasyon Analizi

			MEMORT	PERORT
Ek üretim Amaçlar	ÜA1	r	,121	,128
		p	,305	,277
	ÜA4	r	,186	,346
		p	,115	,003
Pazarlama amaçları	ÜA2	r	,126	,346
		p	,285	,003
	ÜA5	r	,032	,345
		p	,785	,003
	ÜA6	r	,037	,315
		p	,752	,006
Rekabetçi Amaçlar	REKABET	r	,302	,377
		p	,009	,001
	YAKIN	r	,074	,075
		p	,530	,527
	BASKI	r	,091	,041
		p	,440	,727
	EKYARAR	r	-,086	,070
		p	,464	,553
	SIKIŞ	r	,105	,028
		p	,376	,816
	KONTROL	r	,108	,116
		p	,360	,326

Özel marka üretim yaklaşımları ile memnuniyet ve performans düzeyi arasındaki ilişkiler Tablo 83’de verilmiştir. Buna göre özel marka üretiminin perakendeciyle yapılan stratejik ortaklık olduğu (Y1) düşüncesi ile yapılan özel marka üretimi memnuniyet ve performansı olumlu etkilemektedir. Benzer şekilde üreticinin özel marka başarısında önemli bir rol oynadığına (Y6) inanan üreticilerin memnuniyet düzeyi daha yüksektir. Ancak bu yaklaşımın performans üzerindeki etkisi sınırlıdır. Ayrıca market markalarına yatırım yapılmasının gerekli olduğunu

düşünen (Y8), kalite geliştirmek için çalışmalar yapan, tanıtıma önem veren işletmelerin özel markadan elde ettikleri performans düzeyleri daha yüksektir.

Market markalarının gelişme eğiliminde olduğunu (Y9), bu alanda ciddi bir rekabet olduğunu düşünen, bununla ilgili yurtiçi (PF1) ve yurtdışı (PF2) fırsatları değerlendiren işletmelerin ise memnuniyet düzeylerinde kayda değer bir artış olmaktadır. Yaklaşımlar ile ilgili en önemli bulgu ise memnuniyet ve performans ile kalite geliştirme çalışmaları (ÜF1) arasında ortaya çıkan yüksek düzeyli ilişkidir. Bu alanda faaliyet gösteren işletmelerin performanslarının ciddi derecede artması özel marka üretiminde kalite yönlü yaklaşımların ne derecede önemli olduğunu açıklamaktadır.

Tablo 83 Özel Marka Yaklaşımları ile Memnuniyet ve Performans Düzeyine İlişkin Korelasyon Analizi

Yaklaşım ve Faaliyetler		MEMORT	PERORT
Y1	r	,322	,287
	p	,005	,019
Y2	r	-,197	-,114
	p	,095	,342
Y3	r	,127	,198
	p	,285	,093
Y4	r	-,030	-,027
	p	,801	,819
Y5	r	-,001	-,054
	p	,994	,651
Y6	r	,281	,141
	p	,016	,234
Y7	r	,380	,076
	p	,001	,522
Y8	r	,141	,368
	p	,231	,001
Y9	r	,290	,270
	p	,013	,021
Y10	r	,258	,135
	p	,028	,257
PF1	r	,164	,407
	p	,161	,000
PF2	r	,215	,201
	p	,065	,086
PF3	r	,214	-,021
	p	,067	,856
ÜF1	r	,670	,646
	p	,000	,000

Perakendeciye yönelik algılar ile memnuniyet ve performans düzeyi arasındaki ilişkiler Tablo 84’de verilmiştir. Buna göre perakendeci ile geçmişte olumlu ilişkilerin varlığı (PA1), perakendecinin sözleşme koşullarını yerine getirmesi (PA2), piyasada perakendeciyle ilgili olumlu düşüncelerin bulunması (PA3), perakendecinin üreticiye sadık kalması (PA4) gibi düşünceler üreticinin memnuniyet ve performansını ciddi ölçüde artırmaktadır.

Tablo 84 Perakendeci Algıları ile Memnuniyet ve Performans Düzeyine İlişkin Korelasyon Analizi

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5
MEMORT	r	,246	,393	,498	,580	-,034
	p	,035	,001	,000	,000	,777
PERORT	r	,203	,261	,344	,265	,148
	p	,085	,027	,003	,024	,212

Üreticinin, perakendeciyle yaşadığı sorunlara ilişkin olarak elde edilen sonuçlar ise Tablo 85’de verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere her sorun bölümünün memnuniyet ve performans üzerindeki etkisi negatiftir. Dolayısıyla taraflar arasında yaşanan sorunlar az yada çok işletmenin elde edeceği yararları azaltmaktadır. Ancak en ciddi ilişki fiyat değişiklikleriyle (S4) ilgilidir. Fiyat konusunda ortaya çıkan sorunlar üreticinin memnuniyet ve performansını ciddi derecede düşürmektedir. Benzer şekilde ürünün ret edilmesi (S3), iletişim (S7), güven sorunları (S8), belirgin olmayan talepler (S9), kısa dönemli üretim ilişkisi (S10), sözleşme şartlarına uymama (S11) ve perakendeci çalışanlarından kaynaklanan sorunlar (S15) memnuniyet ve performansı, ürün özelliklerinin tam olarak belirlenememesi (S13), ürün geliştirme ile ilgili sorunlar (S12) ise memnuniyet düzeyi üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Tablo 85 Sorun Yaklaşımı ile Memnuniyet ve Performans Düzeyine İlişkin Korelasyon Analizi

Sorunlar		MEMORT	PERORT
S1	r	-,112	,009
	p	,344	,939
S2	r	-,129	-,068
	p	,273	,563
S3	r	-,355	-,219
	p	,002	,063
S4	r	-,414	-,368
	p	,000	,000
S5	r	-,076	-,154
	p	,519	,191
S6	r	-,181	-,143
	p	,125	,226
S7	r	-,331	-,248
	p	,004	,033
S8	r	-,284	-,317
	p	,015	,007
S9	r	-,328	-,300
	p	,005	,010
S10	r	-,371	-,132
	p	,001	,270
S11	r	-,310	-,314
	p	,007	,007
S12	r	-,288	-,032
	p	,013	,784
S13	r	-,253	-,002
	p	,031	,984
S14	r	-,156	-,138
	p	,185	,240
S15	r	-,265	-,250
	p	,024	,035

3.6.8. Hipotezlere İlişkin Değerlendirmeler

Çevresel özellikler ile üreticinin bağımlılık düzeyi arasındaki ilişki sınırlı olarak kabul edilmiştir. Yapılan incelemelerden satışları tahminleme zorluğu ve ürünlerin üretim teknolojisinin değişim hızının bağımlılık unsurlarından özgün yatırımlar ile ilişkisi bulunmuş, sayılan özelliklerin diğer bağımlılık unsurlarına anlamlı düzeyde etki etmediği saptanmıştır. Ayrıca pazardaki rekabet düzeyinin üreticinin bağımlılık unsurlarına etki etmediği saptanmıştır. Buna göre satış tahminlemenin zor olduğu, teknolojinin hızlı değiştiği durumlarda üreticiler özel marka üretimine daha fazla yatırım yaptığı halde bu çevresel şartlar üretici açısından

perakendecinin ekonomik önemi ve perakendecinin ikame zorluğunu artırmamaktadır. Dolayısıyla H1 hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Üreticinin tanımsal özelliklerinin perakendeciye bağımlılığı üzerindeki etkisi açısından yapılan analizlerde, üreticinin eleman sayısı, kurumsal yapısı, kapasite kullanım oranı, özel marka üretim süresi, çalışılan perakendeci sayısı değişkenlerinin üreticinin perakendeciye bağımlılığını etkilemediği tespit edilmiştir. Ancak işletmede özel marka ile ilgili birimin varlığının bağımlılık düzeyi ile anlamlı bir ilişkisi bulunmuştur. Buna göre işletmelerin yaptığı özgün yatırımlar ve elde ettikleri ekonomik değer diğerlerinden daha yüksektir. Perakendeciye ikame etme zorluğu ise diğerlerinden farklı değildir. Ancak özel marka ile ilgili birime sahip işletmelerde ortalama bağımlılık düzeyi iki değişkenin etkisiyle daha yüksek bulunmuştur. Dolayısıyla böyle bir birimin varlığı, işletmelerin bu konuyu daha ciddi ele aldıklarını ve bu alana yatırım yapıp bu yatırımlardan önemli düzeyde gelir elde ettiklerini, ancak bu durumun perakendeciye ikame etme noktasında anlamlı bir etki yapmadığı söylenebilir. Ayrıca özel marka biriminin varlığı, etkin bir bağımlılık ilişkisinin kurulmasında da yararlı bir unsur olduğu saptanmıştır. Bu işletmelerin özel markalı ürünlere ayırdıkları kapasitenin daha fazla olması ve perakendecinin üreticiye bağımlılığının yüksek olması, üretici ile perakendeci arasında çift yönlü yüksek bir bağımlılık ilişkisinin kurulduğunu göstermektedir. Sonuç olarak özel markalı birimin varlığı açısından H2 hipotezi kabul edilmiş, diğer değişkenler için ise ret edilmiştir.

Ürün özellikleri açısından ise ürünün üretim zorluğu (gerektirdiği ar-ge düzeyi, yüksek teknoloji gereksinimi) ve perakendecinin tedarik zorluğu ile üreticinin yaptığı özgün yatırımların olumlu ilişkisi bulunmaktadır. Diğer iki bağımlılık unsurlarında ise anlamlı bir değişim saptanmamıştır. Buna göre ürün özellikleri ortalama olarak üreticinin bağımlılık düzeyini değiştirmemekte, sadece özgün yatırımlarında kayda değer bir artış sağlamaktadır. Dolayısıyla H3 hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir. Ayrıca ürün tedarikinin teknik ayrıntılar içerdiği durumlarda perakendecinin üreticiye bağımlılığı, tüm bağımlılık unsurlar açısından artmaktadır. Sonuç olarak ürünün üretim zorluğu ve perakendecinin tedarik zorluğu üreticinin perakendeciye

bağımlılığını kısmi olarak artırırken, perakendecinin tedarik zorluğu, perakendecinin üreticiye bağımlılığını (ekonomik önem, ikame zorluğu ve özgün yatırımlar olarak) artırmaktadır. Dolayısıyla ürün özellikleri perakendecinin üreticiye bağımlılığını belirlemede daha önemli olmaktadır.

Perakendecinin işletmeden beklentileri açısından ise farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin fiyat düzeyine yönelik beklentiler üreticinin perakendeciye ikamesini kolaylaştırmakta ve ortalama bağımlılık düzeyini düşürmektedir. Diğer beklenti unsurları ise ortalama bağımlılık düzeyini anlamlı biçimde etkilemese de kalite, kalitenin sürekliliği ve üretim kapasitesi beklentileri üreticinin özgün yatırım ve ekonomik önemini, teknoloji yeterliliği ve ürün geliştirme desteği beklentileri ise sadece üreticinin özgün yatırımlarını artırmaktadır. Dolayısıyla bu değişkenler ile üreticinin sayılan bağımlılık unsurları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak fiyat beklentisi açısından H4 hipotezi kabul edilmiştir. Sayılan diğer beklentiler için ise kısmi olarak kabul edilmiştir. Perakendecinin üreticiyle ilgili temin sürelerine uyum, ürün konusundaki uzmanlık, finansal yeterlilik ve personel niteliği ile ilgili beklentileri üreticinin bağımlılık düzeyi ile anlamlı bir ilişkisi bulunmadığından bu beklenti bölümleri için H4 hipotezi ret edilmiştir.

Üreticinin özel marka yaklaşımlarının 9 tanesi ile üreticinin perakendeciye bağımlılığı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiş sadece özel markaların önemli yatırım gerektirdiği yaklaşımı ile üreticinin yaptığı özgün yatırımlar arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Pazarlama faaliyetleri açısından ise özel markalı ürün siparişi almak üzere aktif şekilde tanıtım yapan işletmelerin özgün yatırımları, perakendecinin ekonomik önemi ve üreticinin perakendeciye ortalama bağımlılık düzeyi daha fazla olmaktadır. Benzer şekilde üretim fırsatlarını değerlendiren işletmelerin de özgün yatırım ve ortalama bağımlılık düzeyleri daha yüksektir. Dolayısıyla pazarlama faaliyetlerinin düzeyi ile üreticinin perakendeciye bağımlılığı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Üretim faaliyetleri açısından ise özel markalı ürünleri geliştirmek için sürekli çalışmalar yapan işletmelerin özgün yatırımlarının ve ortalama bağımlılık daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca üretilen ürünlerin özel markalı ürünler ile aynı özelliklere sahip olması durumunda

da perakendecinin ekonomik önemi, üreticinin özgün yatırımları ve ortalama bağımlılık düzeyi daha yüksek olmaktadır. Bu değerlendirmelere göre H5 hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Üreticinin özel marka üretim araçlarıyla ilgili yapılan analizlerde ise sayılan 11 üretim amacının 3 tanesinin bağımlılık düzeyiyle ilişkisi saptanmıştır. En önemli amaç arasında sayılan atıl kapasiteyi doldurma amacı bağımlılığı olumsuz yönde etkilerken, diğer markalar ile rekabet etme amacı olumlu yönde etkilemektedir. Pazarlama maliyetlerini düşürme amacı ise ortalama bağımlılığı anlamlı şekilde etkilememesine rağmen perakendecinin ikamesini kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla tüm özel marka üretim amaçları üretici bağımlılığını etkilemediğinden H6 hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Yapılan analizlerde perakendeciye karşı düşünceler ile bağımlılık düzeyi arasında herhangi bir ilişki saptanamadığından H7 hipotezi ret edilmiştir.

Tarafların bağımlılık düzeyleri açısından karşılaştırıldığında ise ortalama açısından her bağımlılık bölümünde üreticinin bağımlılık düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak bağımlılık düzeylerindeki bu farklılık sadece özgün yatırımlar ve ekonomik önem açısından istatistiki yönden anlamlıdır. Diğer boyutlarda ise (ikame edilebilirlik ve ortalama bağımlılık) düşük düzeyde kalmıştır. Dolayısıyla üreticiler perakendecilere göre özel markalara daha fazla yatırım yapmakta ve bu işten kendileri için önemli düzeyde bir ekonomik getiri elde etmelerine karşın, perakendeciye ikame etme zorluğu açısından perakendecilerden çok farklı bir durumda değillerdir. Sonuç olarak H8 hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Özel marka üretiminde ortaya çıkan sorunların üreticinin bağımlılık düzeyi arasındaki ilişkileri açısından yapılan analizlerde perakendecinin plansız üretim talepleriyle ilgili ortaya çıkan sorunların perakendecinin ikame düzeyini zorlaştırdığı, perakendecinin belirgin olmayan taleplerinden kaynaklanan sorunların ise perakendecinin ikame edilebilirlik düzeyini kolaylaştırdığı, bu iki sorun bölümünün

diğer bağımlılık boyutlarında ise anlamlı bir değişime yol açmadığı, perakendecinin ödeme sürelerine uymamasıyla ilgili sorunların ise perakendecinin ekonomik önemini ve ortalama bağımlılık düzeyini azalttığı tespit edilmiştir. Buna göre H9 hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Tarafların bağımlılık düzeylerin açısından yapılan analizlerde ise tarafların bağımlılığının yüksek ve simetrik olduğu durumlarda ilişkiel süreçlerin kalitesi artmaktadır. Buna göre yüksek ve simetrik bağımlılık tarafların bilgi paylaşımı, ürün geliştirme, işbirliği konularında daha olumlu ilişkiler geliştirmektedir. Benzer şekilde sözleşmelerin çift yönlü yarar sağlayacak şekilde düzenlenmesi ve sözleşmelerin ilişkiel normları dikkate alması durumu da yüksek ve simetrik bağımlılıkta gerçekleşen bir durumdur. Bu açıklamalara göre H10 hipotezi kabul edilmiştir.

Asimetrik bağımlılık durumunda ise perakendeci gücünün pozitif kullanımının tarafların işbirliği, ürün geliştirme ve bilgi paylaşımı konularında, gücün negatif yönde kullanımı durumuna göre daha kaliteli ilişkileri ortaya çıkardığı tespit edilmiştir. Buna göre perakendeci sahip olduğu gücü üretici yararına yada aradaki üretim ilişkisini geliştirmek için kullandığında ortaya çıkan ilişkiler sistemi taraflar açısından daha yararlıdır. Dolayısıyla H11 hipotezi sayılan değişkenler için kabul edilmiştir.

Yapılan analizlerde, asimetrik bağımlılık durumunda tarafların yazılı ve detaylı sözleşmelere güvenme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu durumda üretici yada perakendeci karşı tarafa daha az güvenme eğiliminde olduğundan normatif sözleşmeler yoluyla ilişkilerini sürdürmeyi istemektedirler. Dolayısıyla H12 hipotezi kabul edilmiştir.

Tarafların bağımlılık düzeylerinin üreticinin memnuniyet ve performans düzeyine etkisine yönelik analizlerde simetrik bağımlılık durumunda üreticinin performans ve memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak burada belirtilmesi gereken bir konu da perakendecinin, üreticiye göre bağımlılığının yüksek olduğu durumdaki ile her iki tarafın bağımlılığının yüksek olduğu durumdaki

memnuniyet ve performans düzeylerinin birbirlerine yakın, diğer durumlarda ise performansın daha düşük olmasıdır. Buna göre üreticinin bağımlılığının ve her iki tarafın bağımlılığının düşük olduğu durumlarda üreticinin özel marka üretiminden duyduğu memnuniyet ve sağladığı performans daha düşük çıkmıştır. Buna göre H13 hipotezi ret edilmiştir.

Güç kullanımının analiz edilen diğer bir etkisi ise üreticinin memnuniyet ve performansı üzerindeki etkisine yöneliktir. Buna göre perakendeci gücünü olumlu yönde kullandığında üreticinin genel olarak özel marka üretiminden duyduğu memnuniyet, bu ürünleri uzun dönemde üretme kararlılığı ve performans düzeyleri artış göstermektedir. Buna göre H14 hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak ise ilişkisel süreçlerin kalitesi ile memnuniyet ve performans arasında güçlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre bilgi paylaşımı, ürün geliştirme, işbirliği ve sözleşmelerin çift yönlü yarar sağlama durumlarında artış olduğunda üreticinin özel marka üretiminden duyduğu memnuniyet ve sağladığı performans yükselmektedir. Dolayısıyla H15 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Yapılan sınıflamaya göre oran değişse de Türkiye'deki işletme sayısının 0.99'unu KOBİ'ler oluşturduğu bir gerçektir. Bu büyüklüğe sahip KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal yaşamda sahip olduğu önem göz ardı edilemeyecek boyuttadır. Ülke ekonomisinin en dayanıklı ve dinamik birileri olan bu işletmelerin güçlenerek varlıklarını devam ettirmeleri toplumun geleceği açısından büyük önem taşımakta, sağlıklı bir KOBİ yapısı ekonomik gelişmelerin, istikrarın ve sosyal barışın kaçınılmaz bir şartı olmaktadır. Bu nedenle günümüzün işletmecilik anlayışında KOBİ'lerin desteklenmesi, büyüme alternatiflerinin üretilmesi bütün ülkelerde uygulanan ekonomik programların içinde yer almaktadır.

Türkiye ekonomisi açısından yukarıda değerlendirildiği gibi çok önemli olmalarına karşın KOBİ'lerin sağlıklı bir yapıda olduklarını söylemek zordur. Gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında Türkiye KOBİ'lerinin toplam yatırım ve kredilerden aldıkları pay, nitelikli çalışan sayısı, toplam üretim miktarı daha düşüktür. Ayrıca KOBİ'lerin yaşadığı finansman, pazarlama, üretim, tedarik, yönetim ve personel sorunları çözülmeyi bekleyen önemli konuları bulunmaktadır. Bu sorunlar nedeniyle KOBİ'ler eski teknoloji, emek yoğun üretim biçimiyle gelişmiş ülkelerdeki benzerlerinden daha yüksek maliyetli üretim yapmaktadırlar. Yapılan araştırmalar KOBİ'lerin sorunlarının daha çok finansal içerikli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu sorunun giderilmesinde, alternatif üretim biçimlerinin kullanılabilmesi ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'de özel markalar son on yıllık süre içinde önemli pazar payları kazanmıştır. 2003 yılı itibarıyla organize perakendecilikten 0.11 düzeyinde bir pay alan özel markalar, sahip olduğu yüksek büyüme hızı ve zincir mağazacılığın penetrasyon oranının artmasıyla yakın gelecekte çok daha ciddi bir ekonomik değeri ifade edecektir. Dolayısıyla pek çok KOBİ için özel marka üretimi yararlı bir büyüme stratejisi olabilecektir. Ancak literatür bölümünde de belirtildiği gibi özel markaların işletmeye getirisi belli durumlarda uzun dönemde yararlı olabilmektedir. Bilindiği üzere özel markaların karlılığı, üreticinin kendi markalı ürünlerinden daha düşüktür ve sonuç olarak özel marka perakendeciye aittir. Dolayısıyla üreticinin tüm

kaynak ve kapasitesini bu ürünlerin üretimine ayırması durumunda stratejinin uzun dönemde yararlılığı tartışmalı olabilecektir. Ayrıca özel markaların, üretici markasına zarar verdiği ve raf düzeyindeki rekabeti fiyata yönelttiği yolunda güçlü eleştiriler de bulunmaktadır. Dolayısıyla KOBİ'lerin özel marka üretimini bir büyüme stratejisi olarak görmesi, konuya stratejik yönden yaklaşması ve içinde bulunduğu kapasite kullanımı, perakende noktalarına giriş, finansman gibi zorlukları aşma amacıyla kullanarak elde ettiği kaynakları kendi markasına yatırarak daha ileriki büyüme safhalarına geçisini sağlamak daha anlamlı olmaktadır. Özetle özel marka üretiminin sağladığı avantajları elde ederek büyüme, kendi markasını yaratacak ve işletmesini büyütecek finansal imkan ve tecrübeye sahip olmayan KOBİ'ler için avantajlı bir yol olmaktadır. Sonuçta özel markaların işletme üzerindeki zararlı sonuçlarının çoğunluğu büyüme safhalarının başlangıç aşamasında olan KOBİ'ler için geçerli değildir ve bu işletmelerin özel markalardan elde edecekleri pek çok avantaj bulunmaktadır.

Özel marka üretimi KOBİ'lere üretim standardizasyonu, kalite sistemleri geliştirme, üretim planlama ve kontrolü, maliyet sistemlerinin standardizasyonu, belge akış düzeni, ürün geliştirme, pazar potansiyeli geliştirme, perakende noktalarına giriş yöntemleri gibi konularda yüksek standartlarda bir işletme disiplini kazandırmakta, verimlilik ve karlılığının artmasını sağlayabilmektedir. Bu anlamda özel markaların KOBİ'ler için öğretici yönünün olduğu söylenebilir.

Araştırmada özel markaların KOBİ'ler açısından değerlendirilmesi dağıtım kanalı ilişkisi temel alınarak ortaya konmuştur. Özel markaların KOBİ'ler açısından bir büyüme stratejisi olarak benimsenmesi, KOBİ'lerin bu yolla elde ettikleri kazanımlara bağlı olacaktır. Bu nedenle araştırmada KOBİ'lerin özel marka üretim amaçları, özel marka üretimine ve perakendeciye bakış açıları, bu üretimde yaşadıkları sorunlar, ortaya çıkan ilişkisel süreç ve bağımlılık düzeyinin özel marka üretiminden duyduğu memnuniyet ve performansına etkileri bakımından incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre özel marka üretimi yapan KOBİ'ler genellikle aile işletmesi yapısına sahiptirler. Büyük bölümü orta ölçekli olan bu işletmelerin ortalama kapasite kullanım oranı 0.68 düzeyindedir. Bu kapasitenin ise ne kadarının özel marka üretimine ayrıldığı çok değişken olmakla birlikte işletmelerin yarıya yakınının 0.20, ortalama olarak ise 0.26 düzeyinde bir kapasiteyi özel markalara ayırdıkları tespit edilmiştir. Özel marka üretimi yapan işletmelerin, ülke genelindeki işletmelerden daha fazla kapasite kullanım oranına sahip oldukları da önemli bir bulgudur. Araştırılan KOBİ'lerde özel marka üretiminde en uzun süre 14 yıl, ortalama süre ise 4.5 yıldır. Genellikle birden fazla perakendeci kullanan KOBİ'lerin ortalama 5 perakendeciye özel marka ürettiği saptanmıştır. Üreticilerin çalıştığı perakendeci sayısının fazla olması gerek bağımlılık asimetrisi gerekse elde edilen yararlar bakımından olumlu bir durumu oluşturmaktadır.

İşletme özelliklerinin bağımlılığa fazla bir etkisi bulunmamasına rağmen özel markalı ürünlere ayrılan kapasite düzeyi ve özel markalar ile ilgili işletme içinde bir bölümün oluşturulmasının bağımlılık üzerinde etkin rol oynadığı tespit edilmiştir. Buna göre KOBİ'nin özel markalı ürünlere ayırdığı kapasite arttığında perakendeciye olan bağımlılık da artmaktadır, perakendecinin bağımlılığı ise bu durumdan ciddi düzeyde etkilenmemektedir. Ancak özel markaya ayrılan kapasite ve toplam kapasite kullanımındaki artışlar perakendecinin bilgi paylaşımına açıklık düzeyini artırmaktadır. KOBİ'lerin özel markalar ile ilgili bir bölümlerinin olması her iki tarafın da bağımlılık düzeyini artırmaktadır. Ayrıca perakendecilerin orta ölçekli ve kurumsal yapıda olan işletmeler ile işbirliğine girme eğilimleri, küçük ölçekli işletmelerden daha yüksektir. Dolayısıyla perakendeciler özel marka yaklaşımını ciddi bulan, konuyla ilgili özel bir bölüm oluşturan, ve üretim kapasitesi yeterli olan KOBİ'ler ile daha iyi ilişkiler geliştirmektedir.

Araştırma kapsamındaki KOBİ'ler kullanılan teknolojinin değişim hızını ve rekabet düzeyini yüksek, geleceğe yönelik satış tahmini yapmayı zor olarak değerlendirmektedirler. Kullanılan teknoloji düzeyi yükseldiğinde ise perakendecinin özel markalı ürününün tedariki zorlaştığından, bu ürünlerin tedarikine verdiği önemin arttığı görülmektedir.

Rekabet düzeyi, teknolojinin değişim hızı ve satış tahminleme zorluğundan oluşan çevresel özelliklerin zorluğu yada belirsizliği perakendeci bağımlılığını önemli düzeyde etkilememesine rağmen, üretici bağımlılığı ciddi düzeyde artmaktadır. Dolayısıyla çevresel şartların ağırlaştığı durumlarda KOBİ kendini perakendeciye daha fazla bağımlı görmektedir. Ürün özelliklerinin artması da benzer bir etki yaratmaktadır. Ancak özel markalı ürünün tedarikinin perakendeci açısından zorlaştığı durumlarda her iki tarafın da bağımlılık düzeyi artmaktadır ve bağımlılık daha simetrik bir görünüm kazanmaktadır. Buna göre yüksek teknoloji kullanımı, ar-ge'ye verilen önem ve ürünün teknik özellikleri arttığında etkin bağımlılık ilişkisinin kurulması daha yüksektir.

Çevresel şartların ağırlaşması ve ürün özelliklerinin artmasının ilişkisel süreçlere katkısı da olumlu olmaktadır. Çevresel şartların ağırlaşması perakendecinin beklentilerine yönelik üretici algısını artırmaktadır. Bu beklentilerdeki en önemli artış ise perakendecinin uzun dönemli bir ilişki kurma yönünde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla çevresel şartlardaki belirsizlik perakendeciye uzun dönemli anlaşmalar yapmaya itmektedir. Bunun yanında yüksek teknoloji gereksinimi olan, perakendeci açısından tedarikin zor ve teknik ayrıntıları gerektiren özel markalı ürünlerde de perakendecinin özellikle ürün geliştirme ve uzun dönemli ilişki kurma gibi ilişkisel kaliteyi olumlu yönde etkileyen beklentilerinde ciddi artışlar saptanmıştır. Benzer şekilde çevresel koşulların zorlaşması tarafların bilgi paylaşımı, işbirliği ve karşılıklı ürün geliştirme faaliyetlerini de önemli düzeyde artırmaktadır. Ayrıca perakendeciler yüksek teknoloji kullanan ve ar-ge yapan KOBİ'lere daha fazla ilgi göstermekte ve taraflar arasında ortaya çıkan ilişkilerin kalitesini artırmaktadır. Ortaya çıkan olumlu ilişkiler ise KOBİ'nin özel marka üretiminden sağladığı tatmin ve performans düzeylerini de olumlu etkilemektedir. Ürün özelliklerinin artışı, ar-ge kullanımı da , KOBİ'lerin özel markalardan sağladığı faydayı artırmaktadır. Çevresel şartların ağırlaşması da çıktı değişkenlerini benzer şekilde etkilemektedir. Buna göre çevresel özellikler ve ürün özellikleri bir yandan tarafların ilişkilerinin kalitesini artırırken diğer yandan memnuniyet ve performansı olumlu yönde etkilemektedir.

Özel marka üretiminde perakendecinin üreticilerden beklentilerine yönelik üretici algularından en önemlileri sırasıyla fiyat, temin sürelerine uyum, güvenilirlik, kalite ve kalitenin sürekliliğidir. Burada fiyat konusundaki beklentinin en önemli olması özel markaların kalite düzeyi ve bu ürünlere yönelik ar-ge çalışmaları açısından olumsuz bir yaratmaktadır. Ayrıca araştırma kapsamında değerlendirilen 12 beklenti ikili bir ayrıma tabi tutulduğunda bunların fiyat ve diğerleri şeklinde ayrımlanması bu bulguyu desteklemektedir. Perakendecinin düşük fiyat beklentisinin artması, KOBİ'nin kalite ve ar-ge yatırımlarını azaltması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla özel markaların geleceği açısından perakendecilerin kalite, bunun sürekliliği, ürün geliştirme, teknoloji gibi konulara daha fazla önem vermesi gereklidir. En az öneme sahip beklenti ise KOBİ'nin ürün geliştirme desteği vermesi, finansal yeterliliği ve işletmede çalışan personel niteliği konularında olmaktadır.

Perakendeci beklentilerinin bağımlılık üzerindeki etkileri açısından yapılan analizlerde kalite, teknoloji yeterliliği, ürün geliştirme ve kapasite yeterliliği beklentilerinin her iki tarafın bir yada daha çok bağımlılık unsurunu artırdığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu beklentiler simetrik bağımlılığa olumlu katkı sağlamaktadır. Simetrik bağımlılığı artırıcı bu beklentilerin, özel markaların geleceği açısından da yararlı olması anlamlı bir bulgudur. Buna karşın perakendecinin fiyat beklentisi her iki tarafın da bağımlılık düzeyini düşürmekte ve ilişkiyi kısa dönemli bir duruma götürmektedir. Buna göre perakendecinin kalite yönlü beklentilerinin artışı hem karşılıklı bağımlılığı artırmakta hem de özel marka kalitesini artırmaktadır, fiyat beklentisi ise tam tersi bir etki yaratmaktadır. Ayrıca kalite artırıcı bu beklentiler özel marka üretimi yapmak isteyen üreticiler açısından da önemli bir konudur.

Yapılan analizlerde perakendeci beklentilerindeki artışların karşılıklı bilgi paylaşımı, karşılıklı yarara dayalı sözleşmelerin de kullanımını artırmakta ve üreticinin ürün geliştirme faaliyetlerine yoğunlaşmasını sağlamakta olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak fiyat beklentisi bu yorumun dışında değerlendirilmelidir. Perakendecinin düşük fiyat beklentisi üreticinin ürün geliştirme faaliyetlerini ciddi şekilde azaltmaktadır. Dolayısıyla KOBİ'ler perakendecinin fiyat konusunda baskı

yapmadığı durumlarda ar-ge, ürün geliştirme, teknoloji konusundaki beklentilerini karşılamaktadır. Bu ise ortaya daha olumlu bir dağıtım kanalı ilişkisi ortaya çıkarmaktadır.

Bu beklentilerin KOBİ'lerin memnuniyet ve performanslarına katkısı ise olumludur. Yapılan analizlerde fiyat dışındaki beklentilerin tamamında KOBİ'lerin özel marka üretiminden elde ettiği ekonomik değer ve memnuniyet artış göstermektedir. Fiyat beklentisi ise performans üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Dolayısıyla perakendecinin fiyat beklentisi KOBİ'lerin özel marka üretiminden elde edeceği yararı doğrudan etkilemektedir.

Araştırmada üreticilerin özel markaların hızlı bir gelişme gösterdiğine inandığı, bu alanda gerekli yatırımları yaptığı ve özel marka üretiminin sadece atıl kapasiteyi doldurmak üzere yapılan geçici bir üretim değil, perakendeciyle yapılan stratejik bir ortaklık olduğuna inandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca üreticilerin kendilerini özel markalı ürünün başarısı için önemli gördüğü ve perakendeci ile kurulacak iyi ilişkilerin başarıyı artıracığını düşündükleri de saptanmıştır. Diğer önemli bir bulgu ise özel markaların üretici için önemli bir büyüme fırsatı olduğu yönündeki yaklaşımlardır. Dolayısıyla üreticilerin özel markalara stratejik açıdan ve uzun dönemli yaklaştıkları ve bu üretim biçimini büyüme stratejisi olarak algıladıkları görülmektedir.

KOBİ'lerin özel marka faaliyetleri de bu yaklaşımları doğrulamaktadır. Özel markalı ürünleri geliştirmek için çaba harcamakta ve genellikle perakendeci ile ortaklaşa ürün geliştirme çalışmaları yapmaktadırlar. Ancak KOBİ'ler özel marka üretim fırsatlarını değerlendirmelerine karşılık yurt içi ve yurt dışı pazarlama faaliyetlerine çok fazla önem vermemektedirler. Dolayısıyla bu alanda KOBİ'lerin daha fazla çaba harcamalarının gerekli olduğu söylenebilir.

KOBİ'lerin özel marka konusundaki stratejik düşünceleri arttığında, bu üretim biçimine karşı sergiledikleri geçici yaklaşımlar azalmakta ve özel markaları büyüme stratejisi olarak değerlendirme eğilimi artmaktadır. Benzer şekilde stratejik ortaklık

yaklaşımı, kalite geliştirme çalışmalarını artırmaktadır. Dolayısıyla özel markalara karşı stratejik yaklaşım, iyi ilişkilerin olduğu, üreticinin rolünün önemli, özel markaların ise büyüme aracı olarak görüldüğü, kalite geliştirme yönlü ve uzun dönemli bir yaklaşımı belirtmektedir. Bu durumda ise tarafların bilgi paylaşımı, işbirliği eğilimleri de artmaktadır. Bunun aksine özel marka üretimine geçici düşünceler ile yaklaşıldığında sayılan eğilimler artmaktadır. Dolayısıyla olumlu ve uzun dönemli bir özel marka üretimi için KOBİ'lerin özel marka üretimine stratejik yaklaşım geliştirmeleri gereklidir. KOBİ'lerin perakendeciyi stratejik ortak olarak gören, özel markalı ürünlerin başarısında üreticinin önemli bir rolü olduğunu, özel markaların yatırım ve kalite geliştirme çalışmaları yapmayı ve tanıtıma önem vermeyi gerektirdiğini düşünen KOBİ'lerde özel marka üretiminden sağlanan performans ve duyulan memnuniyet düzeyi önemli ölçüde artış göstermektedir. Dolayısıyla kalite yönlü bir stratejik yaklaşım, bir yandan dağıtım kanalı ilişkilerini olumlu etkilerken diğer yandan elde edilen yararları da artırmaktadır.

KOBİ'lerin özel marka üretim amaçları rekabetçi, pazarlama ve ek üretim amaçları şeklinde gruplandırılabilir. Aynı ayrı değerlendirildiğinde ise en önemli özel marka üretim amaçları sırasıyla ek kar elde etmek, pazarlama maliyetlerini düşürmek, satış güvencesi sağlamak, perakendeciler ile yakın ilişkiler kurmak ve atıl kapasiteyi değerlendirmektir. En önemsizler ise sırasıyla perakendecinin özel marka üretim baskısı ve kar dışında ek yararlar elde etmek olarak belirlenmiştir. Araştırmada KOBİ'lerin atıl kapasiteyi doldurma, ek kar elde etme gibi kısa vadeli amaçları arttığında, perakendecinin düşük fiyat beklentisinde artışlar görülmektedir. Dolayısıyla üreticinin fırsatçı amaçları, perakendecinin fırsatçı beklentileriyle karşılaşmakta yada bunun tam tersi olmaktadır. Üreticinin amacı stratejik olduğunda ise perakendeciyi stratejik ortak, özel markaları da büyüme stratejisi olarak görme eğilimi artmaktadır. Ayrıca stratejik amaçlar belirlendiğinde ortaya çıkan dağıtım kanalı ilişkisi daha olumlu olmaktadır. Bu durumda üretici ve perakendecilerin karşılıklı bilgi paylaşımı, ürün geliştirme ve işbirliği süreçlerinde önemli artışlar olmaktadır. Ayrıca pazarlama ve rekabete yönelik amaçların benimsenmesi durumunda KOBİ'lerin özel markalardan elde ettiği gelir ve yararlar da daha fazla olmaktadır.

KOBİ'lerin özel marka üretiminde perakendeciler ile yaşadığı sorunlar genelde çok ciddi olmamakla birlikte en öne çıkan sorun bölümleri perakendecilerin ödeme sürelerine uygun hareket etmemesi, fiyat düzeyine ilişkin değişiklik talepleri, üretim siparişlerindeki plansızlık ve perakendeci çalışanlarının olumsuz tutumları olmaktadır. Ancak KOBİ'lerin özel marka yaklaşımları bu sorunların düzeyini etkilemektedir. Buna göre üreticinin perakendeciye stratejik ortak, özel marka üretimini ise büyüme stratejisi olarak ele alması durumunda perakendeci ile yaşanan sorunlarda ciddi bir azalma görülmektedir. Ayrıca kalite geliştirme çalışmaları, iyi ilişkilerin ve üreticinin başarı üzerinde etkili olduğunu düşünme eğilimleri de perakendeci ile yaşanan sorunları azaltıcı unsurlardır. Ancak üreticinin özel markaya geçici bir üretim stratejisi yada sadece atıl kapasiteyi doldurmaya yönelik bir üretim biçimi olarak yaklaşması durumunda perakendeci ile yaşanan sorunlarda artış görülmektedir. Dolayısıyla özel marka üretiminde yaşanan sorunlar özel markalara nasıl yaklaşıldığı ile yakından ilgilidir. Ayrıca analizlerde yaşanan sorunların bir bölümünün perakendecilerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Buna göre hakkında olumlu bir imajın olduğu, sözleşme koşullarını yerine getiren ve üretici bağlılığı olan perakendecilerle KOBİ'lerin sorun yaşama düzeyi daha düşüktür.

Yaşanan sorunların dağıtım kanalı ilişkilerini olumsuz yönde etkilediği, ilişki kalitesini bozduğu ve özel marka ilişkisini daha kısa dönemli ve fırsatçı amaçlara yönelttiği de analizlerin bulguları arasındadır. Ayrıca araştırmada tanımlanan sorunların tamamı KOBİ'lerin özel marka üretiminden duyduğu memnuniyet ve sağladığı fayda düzeyini düşürücü bir etki yaratmaktadır. Dolayısıyla bu sorunların yaşanmaması için yukarıda sayılan yaklaşımların geliştirilmesi, perakendeci açısından ise gerek sözleşme koşullarını yerine getirmesi gerekse KOBİ'ler ile uzun dönemli ilişkiler kurması gerekmektedir. Bu yolla her iki tarafın da özel markalardan elde edeceği fayda düzeyi artacaktır.

Perakendecinin üreticiye bağımlılık algısı açısından yapılan analizlerde ise rekabet düzeyinin bağımlılığı azalttığı, özel markalı ürünün tedarik zorluğunun ise arttırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca üreticinin özel markaları fason üretim olarak

görmesi, perakendecinin üretici ile olan ilişkisine özel yaptığı yatırımları da belirgin şekilde arttırmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşım özel marka üretim ilişkisinde olumsuz bir sonucu ortaya çıkarmaktadır. Benzer şekilde perakendecinin fiyat beklentisindeki artış da perakendecinin bağımlılık düzeyini azaltmaktadır. Ancak teknolojik yeterlilik, ürün geliştirme desteği, kapasite yeterliliği, uzun dönemli ilişki gibi fiyat dışı perakendeci beklentileri, üreticinin ekonomik önemini dolayısıyla bağımlılığını artırmakta ve ortaya daha olumlu, işbirliğine dayalı bir ilişki biçimini ortaya çıkarmaktadır.

KOBİ'lerin özelliklerinin üreticinin perakendeciye bağımlılık düzeyini çok fazla etkilememesine rağmen özel markalara ayrılan kapasite ve özel marka ile ilgili biriminin varlığında ciddi bir etki söz konusudur. Özellikle özel marka birimindeki bu etki çift yönlü bağımlılığı artırması açısından olumlu bir durum yaratmaktadır. Araştırmada üreticilerin sadece 0.50'sinin böyle bir birime sahip olduğu dikkate alınırsa bu bulgunun önemi artmaktadır. Dolayısıyla KOBİ'lerin bu tip birimlerin oluşturulması konusunda bilinçlendirilmesi gereklidir. KOBİ'lerin perakendeciye bağımlılığını artıran diğer bir konu ise yaklaşımlara ilişkindir. Bağımlılığı artıran en önemli yaklaşım özel markaların önemli üretim ve pazarlama yatırımları gerektirdiğine ilişkindir. KOBİ'nin bu yaklaşımı bağımlılığı her iki taraf açısından da artırmaktadır. Benzer şekilde KOBİ'lerin kendi ürünleriyle aynı özelliklere sahip özel markalı ürünler üretmesi de her iki tarafın bağımlılığını artırıcı bir etki yaratmaktadır. Buna göre kendi ürünleriyle aynı özelliklere sahip özel markalı ürünlerin üretilmesi, perakendecide bu ürünlerin kalite düzeyi, standartlara uygunluğu gibi konularda güven yaratmakta ve perakendeci de böyle bir durumda bağımlılığını artırmakta bir sakınca görmemektedir.

Konu bağımlılık asimetrisi açısından değerlendirildiğinde elde edilen bulgular ise çarpıcıdır. Araştırmaya katılan KOBİ'lerde dört farklı bağımlılık durumu saptanmıştır. Bunlardan ikisinde tarafların bağımlılığı simetrik, diğer ikisinde de asimetriktir. Araştırmada en çok işletmenin her iki tarafın bağımlılık düzeyinin düşük ve simetrik olduğu boyutta yer aldığı tespit edilmiştir. Buna göre KOBİ'lerin yarıya yakınının (0.43) özel marka üretiminde "ilgisizlik" olarak adlandırılan tarafların

ilişkilerine fazlaca yatırım yapmadığı, ekonomik önemlerinin düşük ve birlikte çalıştığı kanal ortağının yerine yenisini bulmakta zorlanmadığı bir boyutta yer almaktadır.

Bu boyutta oluşan dağıtım kanalı ilişkisinde tarafların bilgi paylaşımı, ürün geliştirme faaliyetleri ve işbirliği konularında hem işletme hem de karşılıklı etkileşimler bakımından en zayıf olduğu ilişki biçimi ortaya çıkmaktadır. Bu zayıf ilişki biçimi sonucunda KOBİ'nin özel marka üretiminin performans ve memnuniyet düzeyine katkısı da düşük çıkmaktadır. Dolayısıyla bağımlılığın simetrik ancak düşük olduğu durum özel marka üretiminde en az fayda sağlayan sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Bu boyuttaki işletmeler ürün geliştirme, teknoloji kullanımı, özel markalara uzun dönemli yaklaşım, stratejik ortaklık, kalite yönelim gibi özel marka üretiminde başarıyı etkileyen genel yaklaşımlara sahip değildir.

Üretici bağımlılığının daha yüksek olduğu durumda ise, üreticinin bilgi paylaşımı, ürün geliştirme ve işbirliği eğilimleri fazla olmasına rağmen, perakendecinin aynı konulardaki eğilimleri ciddi ölçüde düşüktür. Kuşkusuz bu durum karşılıklı paylaşımları ve ilişki kalitesini olumsuz etkilemektedir. Bu boyuttaki KOBİ'lerin özel markalardan elde ettiği getiri ve üretimden duyduğu memnuniyet düzeyi de önceki boyuttan farksızdır. Dolayısıyla perakendecinin KOBİ'leri ekonomik yönden çok değerli bulmadığı, yatırım yapmadığı ve yerine başka bir üretici bulabileceği, buna karşılık üreticinin kendisi için ciddi bir gelir sağladığı, yerine alternatif üretmekte zorlandığı ve özel marka üretimine yatırım yaptığı durumlarda ortaya çıkan ilişki KOBİ'nin sürüklemesiyle devam etmekte, perakendeci bu ilişkinin gelişmesi için fazla bir katkı sağlamamaktadır. Sonuçta ortaya çıkan bu ilişkiden KOBİ'ler çok yarar sağlayamamaktadır. Araştırmada KOBİ'lerin 0.13'ünün bu durumda olduğu tespit edilmiştir.

KOBİ'ler açısından en yararlı bağımlılık ilişkisi ise perakendeci bağımlılığı veya karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu durumlarda görülmektedir. Bu boyutlardaki ilişki paylaşımları ve özel marka üretiminden elde edilen ekonomik yarar ve memnuniyet düzeyi diğer boyutlara göre daha yüksektir. KOBİ için yararlı

sonuçlar elde edilmesini sağlayan bu iki boyut arasında ise kk farklar olmasına rağmen en yararlı olanı literatürde “etkin bağımlılık” olarak tanımlanan her iki tarafın da bağımlılığının yüksek olduğu dağıtım kanalı ilişkisidir. Bu durumda taraflar hem kendi hem de karşılıklı olarak özel marka üretimine yönelik bilgileri, karşılıklı oluşan güven ortamı dolayısıyla rahatlıkla paylaşabilmekte, etkili ürün geliştirme çalışmaları yapabilmekte ve çeşitli konularda işbirliğine girmekten de kaınmamaktadırlar. Ayrıca böyle bir ilişkide sözleşmeler karşılıklı güvene dayalı ve çift yönlü yarar sağlayacak şekilde düzenlenmiştir. Dolayısıyla zel marka üretiminde her iki taraf için de bu türden bir bağımlılık ilişkisi kurulması gereklidir.

Yukarıdaki durumlarının tek istisnası perakendecinin güç kullanımı ile ilgilidir. Perakendecinin güçlü, dolayısıyla bağımlılığının düşük olduğu durumlarda, g KOBİ lehine kullanılırsa, elde edilen ekonomik yarar ve memnuniyet düzeyinde belirgin bir artış meydana gelmektedir. Dolayısıyla bağımlılık perakendeci lehine olsa bile elde bulunan gücün kullanımı getirileri önemli derecede etkilemektedir.

KOBİ açısından perakendeci bağımlılığındaki artışın ilişkiyel ve performans sonuçları da kk farklarla benzer dzeylerdeydir. Buna göre özel marka üretiminde başarıyı daha çok perakendecinin bağımlılığının belirleyeceği söylenebilir. Dolayısıyla KOBİ’lerin bağımlılık dengesini sağlayarak girişecekleri özel marka üretimleri daha yararlı, büyümeyi destekleyici sonuçları ortaya koyabilecektir. Elde edilen bu sonuçlara göre bağımlılık ilişkisi, kurulan dağıtım kanalı ilişkisindeki paylaşımların nitelik ve niceliğini etkileyerek ortaya çıkan ilişkidenden elde edilen faydaları belirleyebilmektedir.

Bu sonuçlara göre özel marka üretiminde bağımlılık düzeyi ve ilişkiyel paylaşımları kontrol değişkeni olarak alan araştırmanın modeli KOBİ’ler açısından doğru bir yaklaşımı ortaya çıkarmaktadır. KOBİ açısından perakendeci bağımlılığını ve karşılıklı bağımlılığı artırıcı tüm unsurlar özel marka üretiminde yararlı sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Bunun dışında kendi bağımlılığını artırıcı unsurların ise ancak perakendeci bağımlılığının yüksek olması durumunda yararlıdır. KOBİ’lerin

bağımlılık dengesini sağlayarak girişecekleri özel marka üretimleri daha yararlı, büyümeyi destekleyici sonuçları ortaya koyabilecektir.

Bağımlılık dengesi dışında özel marka üretiminden elde edilecek ekonomik getirileri başka değişkenler de etkilemektedir. Örneğin KOBİ'nin özel marka üretim kapasitesi yükseldiğinde elde edilen sonuçlarda artmaktadır. Bu getiri bir yandan üretim miktarındaki artışın bir sonucu olurken diğer yandan fazla miktarda yapılan üretimin her iki tarafın bağımlılık düzeyini dolayısıyla ilişkisel paylaşımlarını artırmasının bir sonucu olarak da değerlendirilebilir. Fazla miktarda yapılan özel marka üretimi, üreticinin konuya daha stratejik yaklaşmasını, konuya yatırım yapmasını, yüksek kalitede üretim yapmasını ve uzun dönemli yaklaşmasını sağlamakta, perakendeci açısından ise büyük miktarda üretim yaptırdığı üreticisini önemsemesini, daha iyi ilişkiler kurmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla ortaya çıkan ilişkiden elde edilen karşılıklı yararlar da artmaktadır. Benzer şekilde çevresel özellikler, ürün özellikleri ve perakendecinin özel markalı ürünü tedarik zorluğu da yukarıda detaylı olarak değerlendirildiği gibi KOBİ'nin özel markadan elde ettiği getirileri etkilemektedir.

KOBİ'nin kendisini ürünün başarısında önemli gördüğü, özel marka üretimini stratejik ortaklık ve büyüme stratejisi olarak algıladığı, bu konuda yapılacak yatırımları önemsemediği, yurt içi ve yurt dışı pazar fırsatlarını değerlendirdiği ve ürün kalitesini önemsemediği yaklaşımlar KOBİ'nin performansını artırmakta, daha etkin bağımlılık ilişkisi yaratmakta ve daha olumlu bir dağıtım kanalı ilişkisinin kurulmasına katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak KOBİ'ler özel marka üretimini ortalama değerler açısından iyi olarak değerlendirse bile bazı KOBİ'ler bu üretimden beklenen faydayı sağlayamamaktadırlar. Dolayısıyla üreticiler açısından özel markaları her zaman yararlı bir büyüme stratejisi olarak görmek doğru bir yaklaşım değildir. Bugün gelinen noktada KOBİ'lerin önemli bir kısmı perakendeciler ile etkin bir bağımlılık ilişkisi kuramamıştır. İşletmelerin olumsuz bir bağımlılık ilişkisi sonucunda ortaya çıkan ilişkisel süreçlerin kalitesi düşüktür. Bu ise sonuç olarak özel marka

performanslarını olumsuz yönde etkilemekte ve bu işletmeler için etkili bir büyüme yolu oluşturamamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre özel markalardan görece olarak yüksek getiri elde eden KOBİ'lerin analizlerde saptanan genel özellikleri genel olarak şu şekilde belirlenmiştir:

- Bu işletmelerin özel marka üretim kapasiteleri yüksektir ve özel marka üretimini önemsemektedirler ve bu konuyla ilgili özel bir bölüm kurmuşlardır.
- Çevresel şartlar ağır ve rekabet düzeyleri yüksektir.
- Ürettikleri ürünler göreceli olarak daha zor üretimi olan, perakendeci açısından tedariki uzmanlığı gerektiren ürünlerdir.
- Bu işletmelerden perakendecilerin fiyat dışındaki beklentileri daha yüksektir. Özellikle kalite yönlü beklentiler arttıkça ilişkiler daha iyiye gitmekte, perakendecinin üreticiye verdiği değer ve üreticinin elde ettiği kazanç artmaktadır.
- Bu işletmeler özel markaları sadece atıl kapasiteyi doldurma gibi kısa vadeli fırsatçı amaçlarla değil rekabete ve pazarlamaya dönük amaçlarla üretmektedirler.
- Bu işletmeler perakendeciye stratejik ortak olarak görmekte ve üretim operasyonlarını buna göre organize etmektedirler.
- Bu işletmeler kaliteyi önemsemekte, yüksek teknoloji kullanmakta ve ar-ge konusuna yatırım yapmaktadır. Dolayısıyla perakendeciye ait özel markanın başarı kazanmasında kendilerinin aktif bir rol oynadığını düşünmektedirler.
- Bu işletmelerin özel marka siparişi elde etme konusunda harcadıkları çaba diğerlerinden daha fazladır.
- Bu işletmeler özel markaların ciddi bir pazar potansiyeli olduğuna dolayısıyla bu konuya stratejik yaklaşmanın gerekli olduğuna inanmaktadırlar.
- Bu işletmeler özel markaları büyüme stratejisi olarak görmekte, uzun dönemli amaçları arasında saymaktadırlar.
- Bu işletmeler doğru perakendeci ile çalışmaktadırlar. Özel marka performansı yüksek KOBİ'ler çalıştığı perakendeciler, piyasada olumlu bir

yeri olan, sözleşme koşullarını tam olarak yerine getiren, üreticiyi uzun dönemli tedarikçi olarak gören, sadece fiyat değil başta kalite olmak üzere diğer tedarikçi özelliklerine göre tedarikçisini seçen perakendecidir.

Özel marka üretimi ancak doğru amaçlar, stratejiler, yaklaşımlarla, doğru bir çevrede ve doğru perakendeciler ile yarar sağlamaktadır. Araştırmanın önemli bulguları arasında yukarıda verilene ek olarak perakendeciler ile doğru bir bağımlılık ilişkisi kuran, etkili ilişkiyel süreçlere sahip olan KOBİ'lerin oranı 0.43 olduğudur. Bu oran yüksek karşılıklı bağımlılık ilişkisi kurabilenler ile üreticinin perakendeciye göre daha düşük bağımlılığa sahip olduğu KOBİ'lerin toplamını ifade etmektedir. KOBİ'lerin 0,67'si ise doğru bir bağımlılık ilişkisi geliştirememiş ve dolayısıyla özel marka üretiminden yeterli kazancı elde edememiştir. Bu noktada yukarıda belirtilen araştırma sonuçları daha da önem kazanmaktadır. Buna göre özel markaları bir büyüme aracı olarak ele almayı planlayan şu an üretimi gerçekleştirenlerin önemli bir bölümü de dahil KOBİ'lerin bu bulgulara uygun olarak işletme stratejilerini gözden geçirmeleri ve yeniden düzenlemeleri gerekmektedir. Özetle çalışmanın modelinde verilen üretici açısından özel markaların dağıtım kanalı yaklaşımıyla incelenmesi yaklaşımı doğru sonuçlar ortaya koymakta ve konuyla ilgili uygulayıcı ve teorisyenlere yararlı bulgular ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla özel marka üretiminde üreticilerin bağımlılık dengesini yönetmeleri yoluyla ortaya çıkan ilişkiyel süreçlerin kalitesi artacak ve özel marka üretiminin büyüme aracı olarak daha etkin kullanımı gerçekleştirilecektir.

Sonuç olarak özel markaların KOBİ'ler için büyüme alternatifi oluşturabilmesi bazı şartlar sağlandığında mümkün olabilmektedir. Özel marka tüketimi bugün gelinen düzeyde Avrupa ülkelerine göre düşük düzeydedir. Buna rağmen organize perakendecilikte yaklaşık 260 milyon \$'lık bir değeri ifade etmektedir. Özel markaların sahip olduğu yüksek büyüme hızı hem perakendeciler hem de KOBİ'ler açısından ciddi bir ekonomik getiri sağlayacaktır. Örneğin mevcut büyük ölçekli perakendecilik düzeyinde 0,04'lük özel marka satış oranının 0,16'ya çıkması durumunda 1 milyar \$'ı aşan bir büyüklüğe ulaşacaktır. Bu oran büyük ölçekli perakendeciliğin penetrasyonundaki gelişme dikkate alındığında yakın gelecekte

gerçekleşebilecektir. Bu nedenle özel marka üretimi açısından en önemli potansiyeli taşıyan KOBİ'lerin özel marka üretimine yukarıda doğru stratejiler ile yaklaşması önemli bir büyüme alternatifi yaratabilecektir. KOBİ'ler buradan sağladıkları finansal ve finansal olmayan (dağıtım kanallarına girme, ürün geliştirme, süreç geliştirme vb.) getirileri kar marjının daha yüksek olduğu diğer alanlara aktarabilecek ve büyüme konusunda önemli kazanımlar elde edebilecektir.



KAYNAKÇA

- Aaker, David; Kelvin Keller (1990) "Consumer Evaluation of Brand Extension"
Journal of Marketing, Vol:54, January p:27-41
- AGB/Europanel (1992) Prospect for After 1993, Company Issue
- AC Nielsen (2003) "The Power of Private Label" AC Nielsen Reports
- Adizes, Ichak (1989) *Corporate Lifecycles : How Why Corporations Grow and Die and What To Do About It*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New-Jersey
- Advertising Age (1993) April 19 64, (17)
- Akçay, Meltem (1996) *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde İstihdam Edilen İşgücünün Çalışma Yaşamına İlişkin Sorunları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, İzmir
- Akgemci, Tahir (2001) *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, KOSGEB Yayınları, Ankara
- Akın, Bahadır (2002) "Küçük İşletmelerde Büyüme Ve Örgütsel Sorunlar"
S.Ü.Karaman İİBF Dergisi, Sayı 3, 2002, ss.13-27
- Aksu, Sırma (2003) *Türkiye'deki KOBİ'lerin Avrupa Birliği Pazarlarına Açılmasında Elektronik Ticaretin Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DEU, SBE, İzmir
- Aksulu, İkbâl (2000) "Tüketiciyi Perakendeci Markasına Yönelten Nedenler" 5. Ulusal Pazarlama Kongresi, Antalya, s:327-48
- (2001) *Dünya'da ve Türkiye'de Perakendecilik ve Özel Markalar*, İlkem Ofset, İzmir

Aldrich Howard. ; Marlene C. Fiol (1994) "Fool Rush in the Institutional Context of Industry Creation" *Academy of Management Review*, Vol:19, No:4, ss:645-64

..... (1979) *Organizations and Environment*, Engelwood Cliffs, NJ, Prentice Hall Inc.

Alkibay, Sanem ; Neşe Özgür (2000) "Küçük İşletmelerin Demografik Profilleri ve Bazı Sorun Alanlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma . OSTİM Örneği" Hacettepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:18, Sayı:1, S:39-61

Anderson, Carl R. , Carl P. Zeithaml (1984) "Stage of Product Life-Cycle, Business Strategy, and Business Performance" *Academy of Management Journal*, Vol:27, ss:5-24

Anderson, Erin; Anne J. Coughlan (1987) "International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution" *Journal of Marketing* Vol:51 (January) 71-82

.....; Barton Weitz (1989) "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyad" *Marketing Science*, Vol:8, Fall, p:31023

.....; Barton Weitz (1992) "Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels" *Journal of Marketing Research*, Vol:29 (February) 18-24

.....; James A.Narus (1990) "A Model of Distributor's Firm and Manufacturer Firm Working Partnership" *Journal of Marketing*, Vol:54 (January) 42-58

Ashley, Susan (1998) " How To Effectively Complete Against Private- Label Brands", *Journal of Advertising Research*, January-February, Vol.38, No:1, p:75-82

Aslan, Ertuğ (1998) *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Türk Teşvik Sistemi Açısından Değerlendirilmesi ve Avrupa Birliği KOBİ Teşvik Politikası*

Uygulamasının Karşılaştırılması, DEU,SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir

ASO (1988) “Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Genel Sorunları” Açık Oturum II, ASO Dergisi Sayı :93, s:4-12

Ayhan, Doğan Y. ; Osman M. Karatepe (2000) “Kurumsal İmajı Belirleyen Değişkenler: Ampirik Bir Değerlendirme” 5. Ulusal Pazarlama Kongesi, Akdeniz Üni. Turizm Araştırma, Geliştirme ve Uygulama Merkezi, S:175-200.

Aytuğ, Semra (1997) *Pazarlama Yönetimi*, İlkem Ofset, İzmir

Bağrıaçık, Atilla (1989) *Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar*, İstanbul

Baltas, George (2001) "Determinants of Store Brand Choice: A Behavioural Analysis", *Journal of Product and Brand Management*, Vol.6, No:5

Barber, J. J Metcalfe , M. Porteous (1989) *Barriers to Growth in Small Firms*, Routledge, London

Baş İ.Melih, (1990) “Şirket Büyümlerine Finansal Bir Bakış: Özellikle Birleşmeler” *Verimlilik Dergisi*, No:1, ss.43-56

Bates, Timothy (1990) “Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity” *The Review of Economics and Statistic*, Vol:72, No:4

Batra.Rajeev; Indrajit Sinha (1999) “The Effects of Consumer Price Consciousness on Private Label Purchase” *International Journal of Research in Marketing*, Vol:16, s:237-51

.....; Indrajit Sinha; (2000) "Consumer- Level Factors Moderating The Success of Private Label Brands", *Journal of Retailing*, Vol.76, No:2, p:175-191

- Baumol, William J.; John Pamar; Robert Willig (1982) *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, San Diego: Harcourt Brace Jananovich
- Becherer, Richard C. ; Lawrance Richard (1978) "Self Monitoring as a Moderating Variable in Consumer Behavior" *Journal of Consumer Research*, Vol:5, December, S:159-62
- Bektaş, Haydar (2001) "KOBİ'ler İçin Elele Üretim", www.activefinans.com/kobi.htm, (04.02.2003)
- Bellizi, Joseph ; Harry Kruckeberg; John Hamilton; Warren Martin (1981) "Consumer Perception of National, Private and Generic Brands" *Journal of Retailing* Vol:57, Winter, S:56-70
- Betman, James (1974) "Relationship of Information-Processing Attitude Structures to Private Brand Purchasing Behavior" *Journal of Applied Psychology*, Vol:59, No:1, S:79-83
- Blattberg, Robert C.; Kenneth J. Wisniewski (1989) "Price Induced Patterns of Competition" *Marketing Science*, Vol:8, No:4, p:291-308
- Boliko, Mbuli (1996) *New Perspectives in Entrepreneurship and SME Development :A Human Resource Management Approach*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Nagoya University
- Borden, N. (1942) *The Economic of Advertising*, Chicago, Richard D. Irwin
- Bowerox, Donald J.; M. Bixby Cooper (1992) *Strategic Marketing Channel Management*, New York, McGraw Hill
- Bozkurt Veysel (1999) "KOBİ'ler ve Elektronik Ticaret" *Uludağ Ün. İİBF Dergisi*, Cilt:17, Sayı:3, S:4-12
- Brander, James; Jonathan Eaton (1984) "Product Line Rivalry" *The American Economic Review*, Vol:74, No:3, p:323-34

- Brown, James; Robert Lusch; Darrel Muehling (1983) "Conflict and Power Dependence Relations in Retailer Supplier Channels" *Journal of Retailing*, Vol:49, No:4
- Bruner J; J. Goodnow; G. Austin (1956) *A Study of Thinking*, Newyork John Wiley.
- Buchanan, Lauranne (1992) "Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals" *Journal of Marketing Research*, Vol:29, February, p:65-75
- Burduroğlu, Renan (2003) "Özel Markalarda Son Gelişmeler" Özel Markalar Konferans Notları", İstanbul
- Burger, Philip ; Barbara Schott (1972) "Can Private Brand Buyers be Identified" *Journal of marketing Research*, Vol:9, Summer, 219-22
- Burt, Steve (2000) "The Strategic Role Of Retail Brands In British Grocery Retailing" *European Journal Of Marketing*, Vol:34, No:8, 875-90
- Burton, Scot; Donald R Lichtenstein (1998) "A Scale For Measuring Attitude Toward Private Label Products and Examination of Its Psychological and Behavioural Correlates", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol.26, No:4, p:293-306
- Buzzell Robert D.; Frederik D. Wiersema (1981) "Successful Share-Building Strategies" *Harvar Business Review*, Vol:53, No:1, ss:135-44
- ; B.T. Gale (1987) *The PIMS Principle*, The Free Press, McMillan, New York
- Cambridge Small Business Research Centre (1992) *The State of British Enterprise*, Department of Applied Economics, University of Cambridge
- Canbaş, Serpil (1998) "Küçük ve Orta İşletmelerin Finansal Sorunları ve Türkiye'de ve Avrupa'da Küçük ve Orta Sanayi İşletmelerine Sağlanan Finansal Destekler" 3. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Kapadokya

- Candemir, Aykan (2000) *KOBİ'lerin Gelişmesinde Eğitim Programlarının Rolü, Önemi ve Bir Uygulama Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DEU, SBE, İzmir
- Cannon, Joseph P.; William D. Perreault (1999) "Buyer-Seller Relationship in Business Markets" *Journal of Marketing Research*, Vol:36, No:4, p:439-460
- Carter, Sara; Sean Ennis; Andy Lowe; Stephen Tagg; Nikolas Tzokas; John Web; Constantine Andriopoulos (2000) "Barriers to Survival and Growth in UK Small Firms" *Federation of Small Business Press*.s:1-64
- Cattero, Bruno (1989) *Industrial Relations In Small and Medium-Sized Enterprises in Italy, Report to the Commission of the European Communities, Industrial Relations in SMEs Final Report*, Berlin, Office for Official Publications of the European Communities
- Cavanagh, R.E. ; Donald K. Clifford (1983) "Lessons From America's Mid-Sized Growth Companies" *The McKinsey Quarterly*, Autumn
- Celley, Saehney; Gary L. Frazier (1996) "Outcomes-Based and Behavior Based Coordination Efforts in Channel Relationships" *Journal of Marketing Research*, Vol:33, May, p:200-10
- Çetin, Canan (1996) *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi* İstanbul, Der Yayınları
- Ceylan, Ali (1994) "KOBİ'lerin İhracat Olanakları", *Bakış Dergisi*, BUSİAD Sayı:48, s:14-15
- Chen, Artur C.H. ; Shew Chen (2000) "Brand Dilution Effect of Extension Failure : A Taiwan Study" *Journal of Product and Brand Management* Vol:9, No:4, p:243-54
- Churchill, Neil C. ; Virginia Lewis (1983) "Five Stages of Small Business Growth" *Harvard Business Review*, May-June, s:30-49

- Çilingir, Canan; E.Sayın (1995) *Küçük Ölçekli İmalat Sanayiinde Girişimcilik Eğitimi: Ostim Örneği*, OSİAD Yayını, Ankara
- Cole, Catherine; S.K. Balsubramanian, (1993) "Age Differences in Consumers' Search for Information: Public Policy Implications" *Journal of Consumer Research*, Vol:20, June, p:157-69
- Collins, Alan; Steve Burt (1999) "Dependency in Manufacturer-Seller Relationship: The Potential Implications of Retail Internalization for Indigenous Food Manufacturer" *Journal of Marketing Management*, Vol:15, 673-93
- Collins-Dodds, Colleen; Tara Lindley (2003) "Store Brands and Retail Differentiation : The Influence of Store Image and Store Brand Attitude on Store Own Brand Perceptions" *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol:10, p:345-52
- Çonkar, Kemalettin; Ali Fuat Kurt (2001) "Kayseri'deki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Factoring'den Yararlanmaları Üzerine Bir Değerlendirme" I. Orta Anadolu Kongresi: KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, KOSGEB Yayınları S:107-120
- Corstjens, Marcel; Rajiv Lal (2000) "Building store Loyalty Through Store Brands", *Journal of Marketing Research*, Vol.38, August, p:281-91
- Cotteril Ronald.W. ; Jr William .P. Putsis. (2000) "Market Share and Price Setting Behavior of Private Labels and National Brands" *Review of Industrial Organization* Vol:17, p:19-39
-; William P. Putsis (2001) "Do Models of Vertical Strategic Interaction for National and Store Brands Meet the Market Test?" *Journal of Retailing* Vol:77, p:83-109
-
- Coughlan, Anne; Erin Anderson; Louis W. Stein; Adel El-Ansary (2001) *Marketing Channels*, 6. ed. Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.

- Cox, Donald F. (1967) "Risk Handling in Consumer Behavior- An Intensive Study of Two Cases" içinde Editor: Donald Cox Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior, Harvard University Press, Boston
- Cunningham, Isabella; Andrew P. Hardy; Giovanna Imperta (1986) "Generic Brand Versus National Brands and Store Brands" Journal of Advertising Research, Vol:22, No:5, P:25-32
- Davies, Gary (1990) "Marketing to Retailers: A Battle for Distribution?" Longe Range Planning Vol:23, No:6 p:101-8
- Delaney William A., (1981) *Micromanagement*, Amacom NewYork,
- Dhar, Sanjay; Steven Hoch (1997) "Why Store Brand Penetration Varies By Retailer" Marketing Science, Vol:16, No:3, p:208-227
- Dick, Alan; Arun Jain; Paul Richardson (1997) "How Consumers Evaluate Store Brands" Pricing Strategy and Practice, Vol:5, No:1, p:18-24
- DİE (1995) *Türkiye İstatistik Yıllığı 1994* Ankara
- Dinler, Zeynel (1992) Mikro Ekonomi, 9. Baskı, Hünkar Matbaası, İstanbul
- Dodge, Robert H.; S. John E. Robbins (1992) "An Empirical Investigations of the Life Cycle Model for the Business Development and Survival" Journal of Business Management, Vol:30, No:2, pp:226-40
- Doel, Christine (1996) "Market Development and Organizational Change: The Case of the Food Industry" in Retailing, Consumption and Capital: Towards the New Retail Geography, Editors : N.Wrigley, M.Lowe, Longman, Harlow, Essex, p:48-67
- DPT (1989) *Küçük Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Yayın No: DPT 2169-ÖİK:340, Ankara

- Dunn, Mark; Patrick E. Murphy; Gerald U. Skelly (1986) "The Influence of Perceived Risk of Brand Preference for Supermarket Products" *Journal of Retailing*, vol:62, No:2, S:204-17
- Dunne, David (1996) *An Economic Analysis of Private Label Supply in the Grocery Industry* Yayınlanmış Doktora Tezi, University of Toronto, Canada
-; Narasimhan, Chakravarthi (1999).; "The New Appeal of Private Labels", *Harvard Business Review*, May-June, Vol.77, No:3, p:41-49
- Dwyer, Robert R.; Paul H. Schurr; Sejo Oh (1987) "Developing Buyer Seller Relations" *Journal of Marketing*, Vol:51, April, p:11-28
- Ehrenberg, Andrew.; J.Schriven; N. Barnard (1997) "Advertising and Price" *Journal of Advertising Research*, Vol:37, p:27-35
- Ehrnreich, Hugo; Alice Ackrill (1998) *European Private Label Food and Drinks*, Datamonitor PLC, London
- Emerson, Richard M.(1962) "Power-Dependence Relations" *American Sociological Review*, Vol:27, February, p:31-41
- Emshwiller, John (1991) "Supplier Struggle to Improve Quality as Big Firms Slash Their Vendor Rolls" *The Wall Street Journal* August 16 B1.B2
- Erari, Ferhat (2002) "Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Verimlilik Düzeyi ve Rekabet Gücü" *Verimlilik Dergisi*, sayı:1
- Erdem, Tulin; Joffre Swait (1998) "Brand Equity as a Signaling Phenomenon" *Journal of Consumer Psychology*, Vol:7, No:2, S:131-57
- Ergun, İsmet (1988) "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tanımı Üzerine" *ASO Dergisi*, Sayı:92, Yıl:12, s:20-22
- Esin, Arif (1991) *XXI.yy Ekonomilerine Doğru Bir Kalkınma Aracı Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) –AT Örneği*, İKV yayınları, İKV:97, İstanbul

- Etgar, Michael; Aharon Valency (1983) "Determinants of the Use of Contracts in Conventional Marketing Channels" *Journal of Retailing*, Vol:59, Winter, p:81-92
- Evans, Joel; Berry Berman (1997) *Marketing*, 7.ed Prentice Hall Inc.
- Fitzell, Philip (1992) *Private Label Marketing in the 1990s: The Evaluation of Price Labels into Global Brands*, Global Book Productions, New York
- Flamholtz, Eric. G.(1986) *How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, Jossey-Bass, San-Francisco, California
- Ford, Gary; Darlane B. Smith; John Swasy (1990) "Consumer Skepticism of Advertising Claims: Testing Hypothesis from Economics of Information" *Journal of Consumer Research*, Vol:16, March, S:433-41
- Frank, R.E. ; H.W. Boyd (1965) "Are Private Brand Prone Grocery Customers Really Different? *Journal of Marketing Research*, Vol:2, No.4, S:27-35
- Frank, Ronald; William Massy (1970) "Shelf Position and Space Effects On Sales" *Journal of Marketing Research*, Vol:7, February, p:59-66
- Frazier, Gary (1999) "Organizing and Managing Channels of Distribution" *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol:27, No:2, p:226-40
- (1983) "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution" *Journal of Marketing Research*, Vol:20, May, p:158-66
- ; Kersi D. Antia (1995) "Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution" *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol:23, Fall, p:321-26
- French, John R.P. Bertran Raven (1979) *Bases of Social Power: Studies in Social Power Science*, University of Michigan Press
- Ganesan, Shankar (1994) "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship" *Journal of Marketing*, Vol:58, April, p:1-19

- Garretson, Judith A.; Dan Fisher, Scot Burton (2002) "Antecedents of Private Label Attitude and National Brand Promotion Attitude: Similarities and Difference" *Journal of Retailing*, Summer2002, Vol. 78 Issue 2, p:91-99
- Gibb, A.A.; L.G. Davies (1990) "In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business" *International Business Journal*, Vol:9, No:1 p:15-31
- Gimba, Jafaru G.A. (1999) *Contextual Cue Effects on Evaluation of National and Private Label Brands*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Nova Southeastern University, USA
- Glemet, Francois (1995) "How Profitable Are Arm Brand Product?" *McKinsey Quartely*, 3, p:173-75
-; Rafael Mira (1993) "Solving Brand Leader's Dilemma" *McKinsey Quartely*, No:2, p:3-15
- Goormans M. (1981) "Generic Product in Belgium : Introduction and Conditions" *European Journal of Marketing*, Vol:15, No:1, p:78-87
- Grant, A.W. H. ; L.A. Schlesinger (1995) "Realize Your Customers' Full Profit Potential" *Harvard Business Review* Vol:73, September/October, p:59-72
- Gücelioğlu, Ömer (1994) *Küçük İşletmelerin KOSGEB'den Beklentileri*, Tes-Ar Yayınları, No:13, Ankara
- Guerrero,Luis; Y.Colomer,; M.D.Guardia; J. Xicola; R. Clotet (2000) "Consumer Attitude Towards Store Brands" *Food Quality and Preference*, No:11, p:387-95
- Gundlach, Gregory; Ravi S. Achrol; John T. Mentzer (1995) "The Structure of Commitment in Exchange" *Journal of Marketing*, Vol:59, January, p:78-92

- Hambrick, Donald C.; Phyllis Mason (1984) "Upper Echelons. The Organization as a Reflection of Its Top Managers" *Academy of Management Review* Vol:9, ss:193-206
- Hambrick, Donald.C; L.M. Crozier (1985) "Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth" *Journal of Business Venturing* Vol:1, No:1, ss:31-45
- Hanks, Steven (1990) "The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process" *Journal of Small Business Strategy*, Vol:1, No:1, p:1-13
-; Collin Watson; Erik Jansen; Gaylen N. Chandler (1993) "Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol:18, No:2, p:5-29
- Hans-Eduard Hauser (2000) *SMEs in Germany: Facts and Figures 2000* Institut für Mittelstandsforschung, Bonn Pres.
- Harrison Benneth,(1994) "The Small Firms Myth" *California Management Review*, Spring ss.142-157
- Heide, Jan B. (1994) "Interorganizational Governance in Marketing Channels" *Journal of Marketing*, Vol:58, January, p:71-85
-; George John (1990) "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationship" *Journal of Marketing Research*, Vol:27 (February) 24-36
- Hoch Stephen; Alan Montgomery; Young-Hoon Park (2000) "Long Term Growth Trend in Private Label Market Shares" *Marketing Department Working Paper*, No:00-010, University of Pennsylvania Warton School, p:1-23
- (1993) "Private Label a Threat? Don't Believe It" *Advertising Age*, May 24

- (1996) "How Should National Brands Think about Private Labels?" Sloan Management Review, Vol. 37 Issue 2, p89-102
-, Shumeet Banerji (1993) "When Do Private Label Succeed?" Sloan Management, Vol:34, (Summer) p:57-67
-; Alan L. Montgomery ; Yong-Hoon Park (2003) "Long Term Growth Trends in Private Label Market Shares" University of Pennsylvania, Wharton School Working Paper, No:00-010
-, Stephen; Young Won Ho (1986) "Consumer Learning: Advertising and the Ambiguity of Product Experience" Journal of Consumer Research, Vol:13, September, S:221-33
- Hoppel, Michael W. (2002) "Current Innovative Models of SME Promotion in Europe" Small Scale Industry Project, Project No: 95.2299.6-001-00 Ministry of Industry Department of Industrial Promotion, Leipzig Germany
- Hughes, Alexandra (1996) "Retail Restructuring and the Strategic Significance of Food Retailers' Own-Label: A UK-USA Comparison" Environmental and Planning, Vol:28, p:2201-26
- Jiang, Weizhong; Chekitan S. Rev; Vithala R. Rao (2002) "Brand Extension and Customer Loyalty: Evidence From Lodging Industry" Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely, August, p:5-8
- John, George ve Barton A. Weitz (1988) "Forward Integration into Distribution: Emprical Test of Transaction Cost Analysis" Journal of Law, Economics and Organization, Vol:4, Fall, p:121-39
- Kabadayı, Ebru T. (2002) *Dağıtım Kanallarında İşbirliğini Etkileyen Etmenler: Otomobil Bayileri Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, GYTE, SBE, Gebze

- Karatepe, Osman M. (1999) "Hizmet Kalitesi Ölçeği İle Yapılan Ampirik Çalışmaların Güvenilirlik ve Geçerlilik Boyutlarına Yönelik Bir Değerlendirme" Ankara Üni. SBF Dergisi, no:54, Sayı:4 S:47-66
- Kasap, Coşkun (1999) "Türkiye'deki KOBİ'ler ve Gümrük Birliği Bariyerleri" Uludağ Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:17, Sayı:1-2, s:1-8
- Kazan Halim; Mutlu Uygun (2002) "KOBİ'lerin Üretim Sorunlarının Tespiti, Verimlilik ve Rekabet Güçlerinin Araştırılmasında Teknoloji Faktörü" Verimlilik Dergisi, Sayı:2, S:79-102
- Kazanjian, Robert. K (1988) "Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures" Academy Management Journal, Vol:31, No:2, pp:257-79
- Kelley, Harold H., John.W. Thibaut (1978) *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*, New York: John Wiley&Sons Inc,
- Kılış, Yıldırım (1981) "Küçük Sanayici, Küçük Tacir Ve Esnaf Kredi Sorunları", II. Türkiye İktisat Kongresi Gelişme Ve İstihdam Komisyonu Tebliğleri, DPT, Yayın No:1783, Ankara
- Kinsella, R. W. Clarke, D. Coyne, D. Mulvenna, D.J. Storey (1993) *Fast Growth Firms and Selectivity*, Irish Management Institute, Dublin
- Klein, Saul; Gary L. Frazier; Victor J. Roth (1990) "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets" Journal of Marketing Research, Vol:27, May, p:196-208
- Koçel Tamer (1993), *Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları*, İTO Yayınları No:32
- (2001) İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Yayınları, 8.baskı

- Korkmaz, Tuncay (1985) "Dağıtım Kanallarında Kurumlar arası Güç İlişkisi" MÜ, İİBF Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, s:362-373
- Kuhn, Rainer. (1982) *Mid-Sized Firms : Success Strategies and Methodology*, John Wiley Sons Inc.
- Kumar, Nirmalya (1996) "The Power of Trust Manufacturer-Retailer Relationship" Harvard Business Review, Vol:74 , No: 6, p:92-109
-; Lisa K. Scheer; Jan-Benedict Steenkamp (1995) "Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers", Journal of Marketing Research, Vol:32, February, p:54-55
- Kurtuluş, Sema; Kemal Kurtuluş, Tülay Yeniçeri, Eyyüp Yaraş (2000) "Tüketicilerin Perakenceli Markası Tercihleri Üzerine Bir Pilot Araştırma" 5. Ulusal Pazarlama Kongresi, Antalya, s:349-71
- Laaksonen, H.; J. Reynolds, (1994) "Own Brand in Food Retailing Across Europe" Journal of Brand Management, Vol:2, No:1, S:37-46
- Leibenstein, H. (1990) "Entrepreneurship and Development" In M.Casson (ed) Entrepreneurship, Brookfield:Edward Elgar Publishing Co. s:525-36
- Lessem Ronnie, (1990) *Developmental Management: Principles of Holistic Business*, Basil Blackwell, Oxford.
- Lindskold, Svenn (1978) "Trust Development, the GRIT Proposal, and Effect of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation" Psychological Bulletin, Vol:85, No:4, p:772-93
- Livesey F.; P. Lennon (1978) "Factors Affecting Consumers' Choice Between Manufacturer Brands and Retailer Own Brands" European Journal of Marketing, Vol:12, No:2, S:158-70
- Lusch, Robert; James Brown (1996) "Independency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels" Journal of Marketing Vol:60 (October) 19-38

- Macneil, Ian (1980) *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press
- Management Horizons (1979) "Generic Merchandising in Europe and Impact on North America", Richmond UK, September
- McGoldrick, Peter J. (1984) "Grocery Generics-An Extension of Private Label Concept" *European Journal of Marketing*, Vol:18, No:1, S:5-24
- McMahon, Richard (1998) "Stage Models of SME Reconsidered" *School of Commerce Research Papers Series:98-5*, ISSN: 1441-3906, p:1-12
- McMillan, I.C; D.C.Hambrick; D.L. Day (1982) "The Product Portfolio and Profitability- A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Business" *Academy of Management Journal*, Vol:25, ss:733-55)
- Michael, Lake (1991) "AET ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler" *ISO Sanayi İşletmelerinin Sorunları Sempozyumu, İstanbul*, s:5-12
- Mogelonsky, Marcia (1995) "When Store Became Brands" *American Demographics*, Vol:17, No:2, S:32-38
- Mohr, Jakki; John R. Nevin (1990) "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective" *Journal of Marketing*, Vol:54, October, p:36-51
-; Robert Fisher; John R. Nevin (1996) "Collaborative Communication in Interfirm Relationship : Moderating Effects of Integration and Control" *Journal of Marketing* Vol:60 (July) 103-15
- Monroe, Kent; Willam Dodds (1988) "A Research Program for Establishing the Validity of Price-Quality Relationship" *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol:16, Spring, S:157-68
- Moorman, Christine; Gerald Zaltman; Rohit Deshpande (1992) "Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust

- Within and Between Organizations” Journal of Marketing Research, Vol:29, August, p:314-28
- Morgan, Robert M.; Shelby D. Hunt (1994) “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing” Journal of Marketing, Vol:58, July, p:20-38
- Morrison, Allison; John Breen; Shameem Ali (2003) “Small Business Growth: Intention, Ability and Opportunity” Journal of Small Business Management, Vol:41, No:4, p:417-25
- Müftüoğlu, Tamer (1991) *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar ve Öneriler*, Ankara, Turhan Kitapevi
- (1994) *İşletme İktisadı*, Turhan Kitapevi, 2. baskı, Ankara
- (1997) *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar ve Öneriler*, EGS Bank Yayını, Ankara
- (1998) *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar ve Öneriler*, Turhan Kitapevi, Ankara
- (2002) *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Turhan Kitapevi, Ankara
- Murphy, Patrick (1978) “The Effect of Social Class on Brand and Price Consciousness for Supermarket Products” Journal of Retailing, Vol:54, Summer, S:33-42
- Müslümov, Alövsat (2002) *21. Yüzyılda Türkiye’de KOBİ’ler : Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri*, Literatür Yayıncılık, İstanbul
- Myers, John (1967) “Determinants of Private Label Attitude” Journal of Marketing Vol:4, s:73-81
- (1996) *Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions*, Chicago: American Marketing Association

- Nandan, Shiva; Roger Dickinson (1994); "Private Brands Major Brand Perspective",
Journal of Consumer Marketing, Vol.11, No:4, p:18-28
- Narasimhan, Chacravarthi; Ronald Wilcox (1998) "Private Label and Channel
Relationship: A Cross-Category Analysis" Journal of Business, vol:71,
October S:573-600
- Narlı, Murat (2003) *Dağıtım Kanallarında Güç ve Çatışma Gıda Sektöründe Bir
Uygulama*, Yayınlanmamış Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DEU,
SBE, İzmir
- Noordewier, Thomas; George John; John Nevin (1990) "Performance Outcomes of
Purchasing Arrangement in Industrial Buyer-Vendor Relationships" Journal
of Marketing, Vol:54 (October), 80-93
- O'Farrel, P. N. ; D. Hitchens (1988) "Alternative Theories of Small-Firm Growth : A
Critical Review" Environment and Planning, Vol:20, No:2, p:1365-83
- O'Gorman; Colm (2001) "The Sustainability of Growth in Small-and Medium –
Sized Enterprises" International Journal of Entrepreneurial&Research
Vol:7, No:2, ss:60-75
- Official Journal of the EU/20.5.2003-L124.36
- Oktav, Mete; Alican Kavas; Mustafa Tanyeri ve Günal Önce (1990) Orta ve Küçük
İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri,
TOBB Yayını, Ankara
- Olalı, Hasan; Muammer Doğan ve Üzeyme Doğan (1993) "Türkiye'de Küçük ve
Orta Ölçekli İşletmeler ve Uygulanan Ekonomik, Mali ve Sosyal
Politikaların Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Açısından
Değerlendirilmesi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri" IZSİAD Yayını, İzmir
- Oliver, Richard L. (1999) "Whence Consumer Loyalty" Journal of Marketing,
Special Issue, Vol:63

- Olson, Jerry (1978) "Inferential Belief Formation In The Cue Utilization Process"
Advances in Consumer Research, Vol:5, No:1
- Önce, Günal (1991) *Pazarlama Yönetimi*, İzmir
- Önder, Namık (2004) "Kredi Garanti Fonu" I. Uluslararası KOBİ Konferansı Notları,
İzmir
- Orser, B.J.; S. Hogart-Scott; A.L. Riding (2000) Performance, Firm Size and
Management Problem Solving" Journal of Business Management, Vol:38,
No:4, p:42-58
- Özdamar, Kazım (1999). *Paket Programları ile İstatistiksel Veri Analizi-1*, Kaan
Kitapevi, 2.Baskı, Eskişehir
- Özdemir, Hülya (1996) "Gümrük Birliği Kapsamında Türkiye'deki KOBİ'ler İçin
İhracatı Teşvik Olanakları" Ekonomik Vizyon, Özel Rapor, İzmir Ticaret
Odası Dergisi, Yıl:68, Eylül-Ekim Sayı:23, s:28-32
- Özen , Şükrü (1996) *Bürokratik Kültür: Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri*.
Ankara, TODAİE Yayın No: 272
- (2000) "Türkiye'deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Metodoloji
Sorunları: Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde Sunulan
Bildiriler Üzerine Bir Araştırma" 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon
Kongresi, 27-29 Mayıs, İstanbul: Bilgi Üni., s:9-10
- Özgen, Hüseyin; Selen Doğan (1997) *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin
Uluslararası Pazara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri*
KOSGEB Yayınları, Ankara
- Özkan, Pınar (1998) *KOBİ'lerin İhracata Yönelik Örgütlenmesi Üzerine Bir Model:
Sektörel Dış Ticaret Firmaları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ,
SBE İzmir

- Parker, Richard.C. John Connor (1978) "Estimates of Consumer Loss Due to Monopoly Overcharge In the US Food Manufacturer Industries" American Economic Assn. Meeting Conference Notes, Chicago
- Pfeffer, Jeffrey; Gerald R. Salancik (1978) "The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective, New York. Harper Row
- Ping, Robert (2003) "Antecedent of Satisfaction in a Marketing Channel" Journal of Retailing, Vol:79, 237-48
- Quelch, John; David Harding (1996) "Brands Versus Private Labels: Fighting to Win" Harvard Business Review, Vol:74, No:1, p:99-111
- Raju, Jagmohan S.; Raj Sethuraman (1995) "The Introduction And Performance Of Store Brands" Management Science, June, Vol. 41, No:6, p:957-79
- Rao Akshay; Kent Monroe (1989) "The Effect of Price, Brand Name and Store Name on Buyers' Perception of Product Quality: An Integrative Review" Journal of Marketing Research, Vol:26, August, p:351-57
- Rao, Tannira R. (1969) "Are Some Consumer More Prone to Purchase Private Brands" Journal of Marketing Research, Vol:5, November, p:447-550
- Rao, Tanniru R. (1969) "Are Consumer More Prone to Purchase Private Brands" Journal of Marketing Research, Vol:6, November, p:447-50
- Rempel, John K.; John G. Holmes; Mark P. Zanna (1985) "Trust in Close Relationship" Journal of Personality and Social Psychology, Vol:49, No:1, p:95-112
- Richardson, Paul S.; Alan Dick, Arun K. Jain (1994) "Extrinsic and Intrinsic Cue Effects on Perception of Store Brand Quality" Journal of Marketing, Vol:58, October, p:28-36
-; Arun K. Jain; Alan Dick (1996) "House of Brand Proneness : A Framework" Journal of Retailing, Vol:72, No:2, p:159-85

- Ring, P.S.; Van De Ven A.H.(1994) "Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships" *Academy of Management Review*, Vol:19, p:90-118
- Robicheaux, Robert A.; Adel El-Ansary (1987) *A General Model for Understanding Channel* New-York, Free Press
- Ronald, E. Frank; Harper Boyd (1965) "Are Private-Brand-Grocery Customer Really Different" , *Journal of Advertising Research*, Vol:5, No:4, p:27-36
- Roper, Stephen (1999) "Modeling Small Business Growth and Profitability" *Small Business Economics*, No:13, p:235-52
- Rubel, Chad. (1995) "Price, Quality Important for Private-Label Goods" *Marketing News*, Vol:29, p:24-27
- Sariaslan, Halil (1994) *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları; Çözüm İçin Finansal Paket Önerisi*, TOBB Yayını, Ankara
- (1996) *Türkiye Ekonomisinde KOBİ'ler*, TOBB Yayını, Ankara
- Sarıkaya, Birgül, T. (1995) *KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri*, İzmir Ticaret Odası, No:20, İzmir
- Savaşır, Rebi (1999) *Türkiye Ve Avrupa Birliği Ülkelerinde Küçük Ve Orta Boyutlu İşletmeler Açısından İstihdam Politikaları*, Kamu İş Sen. Ankara,
- Sayın, Meral; Mustafa A. Fazlıoğlu (1997) *Avrupa Birliği'nde KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları*, KOSGEB yayınları, Ankara
- Schumpeter, Joseph A. (1971) "The Fundamental Phenomenon of Economic Development" In Peter Kilby (ed) *Entrepreneurship and Economic Development*, New York, The Free Press, p:43-70
- Scott Morton, Fiona; Florian Zettelmeyer (2000) "The Strategic Positioning of Store Brands in Retailer-Manufacturer Bargain" *Bureau of Economics*, Presented Paper, FTC September 28

- Sethuraman, Raj; Catherine Cole (1997) "Why Do Consumers Pay More National Brands Than for Store Brands" Cambridge MA: Marketing Science Institute, Report No:97-126, December
-; Catherine Cole (1999) "Factors Influencing The Price Premiums That Consumers Pay for National Brands Over Store Brands" Journal of Product and Brand Management, Vol:8, No:4, p:340-51
- Sexton, Donald L.; John D. Kasarda (1992) *The State of the Art of Entrepreneurship*, Boston
- Sharoff, Brian (1995) "Chain Find Brand New Key to Success" Drugstore News, Vol:17, No:8
- Shaw, Suzan. A; J.A. Dawson; L.M.A. Blair (1992) "The Sourcing of Retailer Brand Food Products by a UK Retailer" Journal of Marketing Management, Vol:8, p:127-46
- Silverstein, Michael; Lindy Hirschohn (1994) "Exposing The Five Myths of Private Label Brands" Brandweek, Vol:35, No:6,
- Sivakumar, K ; P Raj (1997) "Quality Tier Competition: How Price Change Influences Brand Choice" Journal of Marketing, vol:61, Issue:3, p:71-84
- Smallbone, D. D.North, R. Leigh (1993) *The Growth and Survival Mature Manufacturing SMEs in the 1980s: An Urban and Rural Comparison* Editors: Curran J. Storey , D. Small Firms in Urban and Rural Locations, Routledge, London
- Smith, Ken G. Stephen Carroll; Susan J. Asford (1995) "Intra-And Interorganizational Cooperation: Toward A Research Agenda" Academy of Management Journal, Vol:38, p:7-23
- Steenkamp, J. Benedict;. Marnik G. Dekimpe (1997) "The Increasing Power of Brands: Building Loyalty and Market Share" Long Range Planning, Vol:30, No:6, p:917-30

- Steiner, Robert L. (1993) "The Inverse Association Between the Margins of Manufacturer and Retailer" *Review of Industrial Organization*, Vol:8, p:717-40
- (2004) "The Nature and Benefit of National/Private Label Competition" *Review of Industrial Organization*, Vol:., p:105-27
- Steinhoff, Dan; John F. Burgess (1993) *Small Business Management Fundamentals*, McGraw-Hill 6. ed.
- Stern, Lois; Adel El-Ansary (1990) *Marketing Channels* 3rd edition, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall Inc.
- Storey John D. (1994) *Understanding The Small Business Sector*, Routledge, London
- Sweeney, G.P. (1987) *Innovation, Entrepreneurs, and Regional Development*, London: Frances Printer
- Szymanski, D.M.; P.S. Busch (1987) "Identifying The Generics Prone Consumer: A Meta Analysis" *Journal of Marketing Research*, Vol:24, November, p:425-31
- Tabachnick, Barbara G.; Linda S. Fidell (1996) *Using Multivariate Statistics*, 3. Ed. Northridge: HarperCollins College Puplichers Inc.
- Tek, Ömer Baybars (1999) *Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, 8. Baskı, Beta AŞ, İstanbul
- Terpstra, D.E. ; P.D. Olson (1993) "Entrepreneurial Start-Up adn Growth : A Classification of Problems" *Entrepreneurship and Theory and Practice*, Vol:17, No:3, p:5-20
- TOBB (1993) *OKİK Raporu*, TOBB Yayınları Ankara
- (1996) *Türkiye Ekonomisi ve Küçük İşletmeler*, TOBB Yayınları, Ankara,

- Uludağ, İlhan; Vildan Serin (1991) Türkiye’de KOBİ’ler : Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 1991-25, İstanbul
- Ünal, Serpil (1999) *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin İhracatta Etkinliğinin Arttırılabilmesi İçin Alınması Gereken Önlemler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DEU, SBE, İzmir
- Üner, Mithat; Sanem Alkibay (2000) “Stratejik Pazarlama Kararlarının Alınmasında Görsel Bir Araç Olarak Algılama Haritalarının Kullanımı: Departmanlı Mağazalar Üzerinde Amprik Bir Araştırma” 5. Ulusal Pazarlama Kongresi, Antalya, s.277-99
- Vazikis, George; William Glueck (1980) “Small Business Problems and Stages of Development” *Academy of Management Proceedings* Vol:5, S:373-377
- Wijewardena, Hema; Shiran Cooray (1995) “Determinants of Growth in Small Japanese Manufacturing Firms: Survey Evidence From Kobe” *Journal of Small Business Management*,
- Wileman, A. ve Jerry, M. (1997) *Retail Power Plays : From Trading to Brands Leadership*, McMillan, Basingstoke
- Williamson, Oliver E. (1981) “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach” *American Journal of Sociology*, Vol:87, No:3, p:548-77
- Wolinsky, Asher (1987) “Brand Names and Price Discrimination” *Journal of Industrial Economics*” Vol:35, March, p:255-68
- Yılmaz, Cengiz; Ebru T. Kabadayı; Bülent Sezen (2002) “Dağıtım Kanallarında Üretici Bayi İlişkilerinde Bağımlılık Kavramı ve Bağımlılığın İşbirliği, Bağlılık ve Memnuniyet Üzerine Etkileri” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:5, s:181192

Yörük, Nevin (2001) “KOBİ’lerin Kredi Yoluyla Finansmanında Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama” I. Orta Anadolu Kongresi: KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, KOSGEB Yayınları S:47-58

Yükselen, Mehmet (2003) “Özel Markalar: Ulusal Markalar İçin Tehdit, Perakendeciler İçin Fırsat” Özel Markalar Konferans Notları, İstanbul

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.die.gov.tr> (15.05.2005)

<http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/IMSANEG/200804tt1.gif> (08.10.2004)

<http://www.mm-eurodata.com> (01.02.2003)

http://216.122.48.63/busserv/ssi/sme_othercountries.html; 10.03.2005

<http://www.dti.gov.tr> (04.06.2003)

<http://www.sbs.gov.uk>, (12.06.2003)

<http://www.carrefour.com> (04.08.2003)

<http://www.smba.go.kr/english/> 12.10.2004

<http://www.smba.go.kr/english/> 12.10.2004

http://216.122.48.63/busserv/ssi/sme_othercountries.html; 10.03.2005

EK 1 ÜST YAZI VE ANKET FORMU

SAYIN MARKET MARKALARI YETKİLİSİ;

Bildiğiniz üzere market markalı ürünlerin (popüler adıyla private label yada özel markalar) son yıllarda önemi artmasına karşın Türkiye’de işletmelere yön gösterici bilimsel araştırmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bu alanda işletmelerin uyguladıkları stratejiler, perakendecilerle kurulan ilişkiler ve uygulamanın işletmelerin performanslarına etkileri konusunda üretici ve perakendecilerin önemli bir bilimsel bilgi eksikliği bulunduğu tartışılmaktadır.

Bu konudaki bilgi eksikliğini gidermek ve sizlere daha yararlı bilgiler üretmek üzere Dokuz Eylül Üniversitesinde, Prof.Dr. İkbal Aksulu, Prof.Dr. Rezzan Tatlıdil ve Prof.Dr. Semra Aytuğ’un danışmanlığında Özel Marka Üreticilerini kapsayan araştırmamızı sürdürmekteyim. Yapmakta olduğumuz araştırmada sizlerin market markalı ürünlere bakış açısı, perakendecilerle kurduğunuz ilişkilerin boyutları ve sağladığınız yararların bilimsel bir yaklaşımla tarafsız olarak belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla sizlerin ekte bulunan araştırma formunu dikkatli bir şekilde okuyarak doldurup, aşağıdaki posta adresini yada faks numarasını kullanarak **20 Haziran 2004** tarihine kadar göndermeniz gerekmektedir. Ayrıca konuyla ilgili her türlü soru ve önerileriniz için aşağıdaki iletişim bilgilerimi kullanabilirsiniz.

Yapılacak olan analizlerimizde sizlerin vereceği cevaplar, kesinlikle gizli tutulacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Ayrıca araştırmamız, sadece bilimsel amaçlarla istatistiksel olarak değerlendirileceğinden firmanızın ismi gibi sizi tanımlayıcı hiç bir değerlendirme yapılmayacaktır. Araştırma bilimsel ve tarafsız olduğundan hiçbir ticari amaç gütmekten yürütülmektedir.

Bu araştırma sonucunda, dünyada ve Türkiye’de market markalarının durumu, bu alandaki son trendler, *üreticilerin market markası üretimine yönelik en yararlı stratejilerin oluşturulması, perakendecilerle daha yararlı ilişkiler kurma yöntemleri, market markası üretiminde en iyi yaklaşımlar ve bu konuda sizlerin daha etkin bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayacak stratejileri içeren kapsamlı bir “MARKET MARKALARI 2004 TÜRKİYE RAPORU” adresinize ücretsiz olarak yollanacaktır.* Araştırma raporunu elde etmek için formun en altında yer alan e-posta adresinizi doldurmanız bu yoksa yazışma adresinizi ve telefon numaranızı vermeniz yeterlidir. Değerli zamanınızı ayırarak soru formunu yanıtlayacağınıza olan inancımızdan dolayı işletmenize şimdiden teşekkür ediyoruz. Üniversite-sanayi işbirliğine yapmış olduğunuz katkı bizim için çok değerlidir.

18-05-2004
ENGİN ÖZGÜL
Dokuz Eylül Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü
Araştırma Görevlisi

İletişim Adresleri

Telefon :
Mobil :
E-posta :
Yazışma :

Market Markalı Ürün Üreticileri Araştırması
Soru Formu

Firmanıza Yönelik Sorular

- ☞ Kuruluş yılınız :
- ☞ Faaliyette bulunduğunuz sektör ve ürünler : /
- ☞ Toplam kapasite kullanım oranınız : %
- ☞ Tescilli markanız var mı? : Evet Hayır
- ☞ Kurumsal yapınız: : Aile şirketi Kurumsal şirket
- ☞ Eleman sayınız : adet
- ☞ İhracat düzeyiniz (varsa) : %
- ☞ Market markalı ürün üretiyor musunuz? Evet Hayır

Cevabınız evet ise aşağıdaki soruları yanıtlayınız

- ☞ Ne kadar süredir market markalı ürün üretiyorsunuz? yıl ay
- ☞ Market markası üretimine ayırdığınız toplam kapasite : %.....
- ☞ Şu an kaç perakendeciye market markalı ürün üretiyorsunuz :adet
- ☞ Market markalı ürün dışında kendi ürünlerinizi büyük ölçekli perakendecilere satıyor musunuz
- ☞ Evet Hayır
- ☞ Firmanızda market markalarından sorumlu özel bir birim var mı?: Evet Hayır

Aşağıda market markası üretme amaçlarına yönelik ifadelere katılım düzeyinizi, verilen ölçeğe göre uygun sayıyı işaretleyerek belirtiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum..... Kesinlikle Katılıyorum

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Atil kapasiteyi değerlendirmek.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Satış güvencesine sahip olmak.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Diğer markalarla rekabet etmek.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ek kar elde etmek.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Pazarlama maliyetini düşürmek.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Satışların aylara göre dengelenmesini sağlamak.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Perakendecilerle yakın işbirliği kurmak.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Perakendecinin market markası üretme konusunda baskı yapması.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Perakendeciden ek yararlar (ek raf alanı, promosyon desteği vs) sağlamak.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Fiyat farklılaştırması yaparak rakipleri sıkıştırmak.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Perakende noktalarını kontrol etmek.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Perakendecinin market markalı ürün üretiminde önem verdiği konuları verilen ölçeğe göre, uygun sayıyı

işaretleyerek belirtiniz

Hiç Önem Vermemektedir..... Çok Önem Vermektedir

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Üretimin fiyat düzeyi.....							
Üreticinin kalite düzeyi.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Üretim kalitesinin sürekliliği.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Üreticinin teknolojik yeterliliği.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Üreticinin tedarik sürelerine uyumu.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Üreticinin ürün geliştirme desteği.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Üreticinin ürün konusunda uzmanlığı.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Üreticinin güvenilirliği.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Üreticinin üretim kapasitesi.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Üreticinin finansal yeterliliği.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Üretici personelinin niteliği.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Üreticinin perakendeciyle uzun dönemli ilişki kurma isteği.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Sektörünüzün genel durumu ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz

Kesinlikle Katılmıyorum..... Kesinlikle Katılıyorum

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Genel olarak hitap ettiğimiz pazarda rekabet düzeyi yüksektir.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ürünlerimizin üretim teknolojisi hızla değişmektedir.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ürünlerimizin satışının ne zaman ne kadar olacağını kesin olarak tahminleme zorluğu bulunmaktadır.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ürünün üretimi yüksek teknolojiyi gerektirmektedir.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ürünün üretiminde sürekli ar-ge yapılması zorundadır.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Aşağıda market markası üretimi ile ilgili çeşitli konularda ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum..... Kesinlikle Katılıyorum

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Market Markasına Yaklaşımlar

Market markası üretimi perakendeciyle yapılan stratejik ortaklıktır....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Market markası üretimi firmamız için geçici bir üretim stratejisidir.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Market markası üretimi küçük ve orta boy işletmeler için önemli bir büyüme fırsatıdır.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Market markası üretimi sadece atıl kapasiteyi değerlendirmek için yapılabilir.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Market markası üretimi firmamız için fason üretimdir.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Market markasının başarısında üreticinin çok önemli bir rolü vardır....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Market markası üretiminde perakendeci ile iyi ilişkilerin varlığı başarıyı artırmaktadır.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Market markası üretimi önemli yatırımları (makine, personel, vb) gerektirir.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Market markaları hızlı bir gelişme göstermektedir.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Lütfen diğer sayfaya geçiniz.

Bu perakendecinizle olan sözleşmeniz ile ilgili ifadeleri, ilişkinizi tanımlama düzeyinizi verilen ölçekleri dikkate alarak değerlendiriniz.

Bu perakendeciyle yazılı bir sözleşmeniz var mı?

Evet

Hayır

(Cevabınız hayır ise bir sonraki bölüme geçiniz)

Hiç Doğru Değil..... Tamamen Doğru
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Sözleşme karşılıklı yarar sağlayacak şekilde düzenlenmiştir.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
İlişkimiz sözleşmeden çok karşılıklı güvene dayalıdır.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Sözleşmede her detay açıkça belirtilmiştir.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Sözleşme şartları perakendeci lehinedir.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Sözleşme en önemli güvencemizdir.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Uygulamadaki sorunlar sözleşme ile değil karşılıklı anlayışla çözümlenir....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Sözleşme süreci uzun pazarlıklarla sonuçlanmıştır.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Firmamız, perakendecinin şartlarını kabul etmek durumunda kalmaktadır.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Bu perakendeci ile olan üretim ilişkinizde belirtilen sorunlarla (varsa) karşılaşma düzeyinizi verilen ölçeğe göre değerlendiriniz

Hiç Karşılaşılan Bir Sorun Değil..... Çok Karşılaşılan Bir Sorun
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Plansız üretim talepleri.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Siparişin plansız iptali.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ürünün nedeniz ret edilmesi.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Fiyat değişiklikleri.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ödeme sürelerine uyum.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ürün özelliklerinin değişimine ilişkin ani talepler.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Çeşitli iletişim sorunları.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Güven sorunları.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Belirgin olmayan talepler.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Kısa dönemli üretim ilişkisi.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Sözleşme şartlarına uymama.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ürün geliştirmede yaşanan çeşitli sorunlar.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ürün özelliklerinin tam olarak belirlenmemesi ile ilgili sorunlar.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Sözleşme şartlarının ağırlığı.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Perakendeci çalışanlarından kaynaklanan sorunlar.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Diğer (lütfen belirtiniz).....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Kesinlikle Katılmıyorum..... Kesinlikle Katılıyorum
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Genel bir değerlendirmeye; Bu perakendeci ile bazı önemli konularda ciddi sorunlarımız bulunmaktadır

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Lütfen diğer sayfaya geçiniz.

Özel Marka Pazarlama Faaliyetleri

Market markası siparişi almak için aktif olarak tanıtım yapıyoruz..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Market markası üretim fırsatlarını mutlaka değerlendiriyoruz..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Yurt dışındaki üretim fırsatlarını sürekli değerlendiriyoruz..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Market markası üretimi konusunda sektörde ciddi bir rekabet bulunmaktadır..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Üretim

Market markalı ürünlerin kalitesini geliştirmek için sürekli çalışmalar yapmaktayız..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Market markalı ürünlerimiz kendi ürünlerimiz ile aynı özelliklerdedir
 Evet Hayır Ürüne göre değişir

Market markalı ürünlerin özelliklerini hangi taraf belirlemektedir?

Üretici Perakendeci Birlikte

Market markası üretiminde perakendecinize iletişimi sağlayan bilgisayar destekli iletişim ağı var mı?

Evet Hayır

Aşağıdaki tüm ifadeleri market markası ürettiğiniz *en önemli perakendeci*yi dikkate alarak, verilen ölçeğe göre değerlendiriniz.

Kesinlikle Katılmıyorum..... Kesinlikle Katılıyorum
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Bilgi paylaşımı

Birçok alanda bu perakendeci ile yüksek düzeyde bilgi alış-verişimiz söz konusudur..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Firmamız bilgi paylaşımını önemsemektedir..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Perakendeci bilgi paylaşımını önemsemektedir..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Perakendeci ile gizli bilgiler karşılıklı olarak paylaşılabilir..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Bilgi paylaşımı ürünün pazar başarısında çok önemlidir..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Perakendeci ile ürün geliştirme konusunda yoğun bir işbirliğimiz bulunmaktadır..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Perakendeci ürün geliştirme konusunda her yönden firmamıza desteklemektedir..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Perakendeciye yeni ürünler konusunda sürekli olarak proje geliştiriyoruz..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Perakendeci ürünle ilgili stok ve satış bilgilerini sürekli olarak paylaşmaktadır..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Her iki taraf da birbirine lojistik destek vermektedir..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

İşbirliği ve Yardımlaşma

Bu perakendeci işbirliğini geliştirmek için üretimimize her türlü yardım ve desteği vermektedir..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Firmamız işbirliğini geliştirmek için perakendeciye her türlü yardım ve desteği vermektedir..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Perakendeci işbirliği ve yardımlaşmaya açıktır..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Firmamız sadece ürün üretiminden sorumludur..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Perakendeci ile gelecek hakkında ortak planlar (ürün, üretim miktarı, yeni ürün vs) yapılmaktadır..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Ortaya çıkan sorunlar karşılıklı anlayış ve işbirliğiyle çözümlenir..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Bu perakendeciye ve ona ürettiğiniz market markalı ürünlere ilişkin aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

	Hiç						Tamamen
	Katılmıyorum.....						Katılıyorum
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Bu perakendeciye market markası üretmek için büyük yatırımlar (makine, personel vs) yaptık.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Market markası üretimi için iş süreçlerimizi yeniden düzenledik.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Bu perakendeci siparişini durdurursa yaptığımız yatırımları başka alanlarda kullanma imkanımız sınırlıdır.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Bu perakendecinin yerine kısa dönemde başka bir alıcı bulma imkanımız sınırlıdır.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Bu perakendeci ile ilişkimiz biterse, mevcut kapasiteyi doldurmakta zorlanırız.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Bu perakendeciye ürettiğimiz market markalı ürün, üretim faaliyetlerimizin temelini oluşturmaktadır.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Kapasitemizin büyük bölümünü bu market markalı ürün(ler)in üretimine ayırdık.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Bu perakendeciye ürettiğimiz üründen önemli ölçüde ekonomik yarar sağlamaktayız.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Bu perakendeci, bizim gelecekteki başarımız açısından çok önemlidir...	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Bu perakendeci ürünün üretilmesi için önemli yatırımlar (finansal, bilgi transferi vs) yapmıştır.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Üretimi durdursak, bu perakendecinin yatırımları başka firmalarla olan üretim ilişkisinde kullanma imkanı sınırlıdır.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Bu perakendecinin, firmamız yerine başka bir üretici bulma imkanı sınırlıdır.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Bu perakendeci, bu sektörde en iyi firmanın biz olduğuna inanmaktadır.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Bu perakendeci yaptığımız üretim(ler)den büyük yarar sağlamaktadır....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Bu ürünü firmamızın üretmesi perakendeci için çok önemlidir.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Genel olarak bu perakendeci ile iş ilişkimizde daha çok perakendeci söz sahibidir.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Bu perakendeci ile market markasıyla ilgili geçmiş tecrübelerinize ilişkin ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz

	Hiç						Tamamen
	Katılmıyorum.....						Katılıyorum
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Bu perakendeci ile geçmiş dönemde olumlu ilişkilerimiz oldu.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Market markası üretiminde bu perakendeci geçmişte, sözleşme koşullarını tam olarak yerine getirdi.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Piyasada bu perakendeci için olumlu düşünceler vardır.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Bu ürünün üretiminde bu perakendeci firmamıza sadıktır.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Bu perakendeci istediği zaman siparişini durdurabilir.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Bu perakendeci bu ürünün tedarikine çok önem vermektedir.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Bu perakendeci için bu ürünün tedariki zordur/karşıktır.....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Bu perakendeci için bu ürünün tedariki teknik ayrıntılar içermektedir....	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Bu perakendeciye yaptığınız market markası üretiminizin sonuçlarına ilişkin ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

Uzun dönemde bu perakendeciye mal üretmeyi düşünüyoruz..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Bu üretim firmamız için çok karlı bir seçenektir..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Bu üretimde bu perakendeci sahip olduğu gücü firmamızla olan ilişkisini geliştirmek için kullanmaktadır..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Bu perakendecinin firmamıza karşı yaklaşımı genel olarak olumludur..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Genel olarak bu perakendeciye mal üretmekten çok memnunuz... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Aşağıdaki kriterlere göre bu perakendeciye ürettiğiniz market markasından sağladığınız yararları verilen ölçüğe göre değerlendiriniz.

Hiç Yararlı Değil..... Çok Yararlı
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Kapasite kullanım oranına etkisi..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Satış miktarına etkisi..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Ürün başına karlılık oranına etkisi..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Verimlilik düzeyine etkisi..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Büyüme düzeyine etkisi..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Diğer ürünlerin satışına etkisi..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Üretim maliyetlerine etkisi..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Net kara etkisi..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Toplam yatırımlara etkisi..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Personel artışına etkisi..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Pazarlama maliyetlerine etkisi..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Üretim maliyetlerine etkisi..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Belirtmek istediğiniz diğer konular varsa lütfen aşağıdaki alanı doldurunuz.

.....
.....
.....
.....

Araştırma raporunu istemiyorum

Araştırma raporunu istiyorum (lütfen aşağıdaki bölümü doldurunuz)

Araştırma Raporunu Göndereceğimiz;

E-posta adresiniz :.....@.....

Adresiniz :

Telefon No : 0.....

KATKILARINIZDAN DOLAYI TESEKKÜR EDERİZ.