

Gıda Perakendeciliğinin Gelişimi ve Gıda Perakendeciliğinde Rekabeti Etkileyen Unsurlar

Serkan Kılıç^a

Gökhan Şenol^b

Özet: Perakendecilik, tüketicilere geniş çeşitlilikte ürün ve hizmetler sunan dinamik ve karmaşık bir sektördür. Bünyesinde değişik türdeki işletmeleri içeren bu sektör tedarik zinciri içerisinde önemli bir konuma sahiptir. Gıda perakendeciliği de perakendecilik sektörü içerisinde büyük bir potansiyele sahiptir. Diğer yandan, gıda perakendeciliğinde yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Rekabetçi bir pazarda yer alan gıda perakendecileri de coğrafik konum, ürün seçimi ve çeşidi, sunulan hizmet kalitesi ve fiyat seçenekleri ile rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar. Ayrıca gıda perakendecileri, kendilerine ait olan markalı ürünleri geliştirmeye de yönelmektedirler. Bu çalışmanın amacı, gıda perakendeciliğinin gelişimini, rekabet yapısını ve bu yapıyı etkileyen temel unsurları incelemektir.

Anahtar Kelimeler: Perakendecilik, Gıda perakendeciliği, Rekabet, Gıda perakendeciliğinde rekabet

JEL Sınıflandırması: M31, L66, L81

Development of Food Retailing and Factors Affecting the Competition in Food Retailing

Abstract: Retailing is a dynamic and complex sector that offers wide range of products and services to consumers. This sector which includes different types of enterprises, has an important position within the supply chain. Food retailing has also a big potential within retailing sector. On the other hand, an intensive competition exists in food retailing. Taking place in the competitive market, food retailers attempt to gain a competitive advantage against their rivals with their geographic location, product selection and type, offered service quality and pricing alternatives. Additionally, food retailers also incline to develop their own branded products. The purpose of this study is to examine the development of food retailing sector, competitive structure and the main factors affecting this structure.

Keywords: Retailing, Food retailing, Competition, Competition in food retailing

JEL Classification: M31, L66, L81

1. Giriş

Perakendeciliğin tüketicilere geniş çeşitlilikte ürün ve/veya hizmetler sunan farklı ve dinamik bir sektör olmasından hareketle bir bütün olarak perakendecilerin, tüm tedarik zinciri için önemli bir güç oluşturdukları kabul edilmektedir. Ayrıca perakendecilik ulusal ekonominin sürdürülebilir performansı üzerinde de çok önemli etkilere sahiptir. Gıda perakendeciliği de Türkiye ekonomisi için gelişen bir sektördür. Perakende sektörünün Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH) içindeki payı 1987 yılından 2007 yılının ilk çeyreğine kadar %17,36 ile %20,97 arasında değişmektedir. 2006 yılında perakende sektörünün toplam satışları 136,9 milyar \$ iken, 2010 yılı için bu oran 199 milyar \$ olarak öngörülmektedir. Türk perakende sektörü içerisinde gıda perakendeciliği, 2006 yılında yaklaşık 75 milyar \$ ile en yüksek paya sahiptir. Bağımsız

^a Araş. Gör., Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, skilic@uludag.edu.tr

^b Dr., Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, gsenol@uludag.edu.tr

geleneksel bakkaliye mağazaları (bakkallar) ve yerel mağazaların varlığına bağlı olarak sektör yapısı çok farklılaşmıştır. Bakkaliye sektöründeki perakende zincirlerin toplam satışları ise yaklaşık 30 milyar \$'dır (Erol vd., 2009, s. 49-51). Diğer yandan perakendecilik, daha küresel ve karmaşık hale geldiğinden ürün yönetimi, mağaza işlemleri, tedarik yönetimi, finans, pazarlama ve insan kaynakları gibi perakendeciliğin temel faaliyetleri standardizasyon ve etkinliği sağlamak üzere daha bilgi tabanlı hale gelmiştir. Günümüzde müşteriler doğru ürün ve fiyatlar için dünya genelinde araştırma yapabilmektedirler. Rekabetçi bir pazarda yer alan perakendeciler de pazar payı kazanmak üzere farklı pazarlama stratejilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu, ürün yönetimi karması, müşteri hizmetleri, reklam, fiyatlama ve mağaza atmosferi ile yaratılabilir. Birçok perakende işletme, müşterilere daha büyük kolaylıklar ve satışla ilgili kişiselleştirilmiş hizmetler sağlamak üzere mağaza içi yeni teknoloji kullanımına da önem vermektedirler (Rasmus, 2007, s. 1).

Rekabeti belirleyen perakendeci işletmelere ilişkin özellikler, gelecekte hangi perakende türlerinin gelişebileceğine de ışık tutmaktadır. Buna göre, küçük ve büyük ölçekli perakendeciler, perakende sektöründe rekabeti belirleyen en önemli unsurun işletmelerinin konumu olduğunu belirtmektedirler. Bunu takiben kalite ile ilişkili özellikler (ürün kalitesi, ürün çeşidi ve perakende markası/imajı) ve fiyatlar (fiyat promosyonları, tüketicilere uygun fiyatlar) önem kazanmaktadır. Perakendeciler tarafından sunulan diğer hizmetler (park alanı, paketleme, mağaza atmosferi ve mağaza kartları) kalite ve fiyattan daha az önemlidir. Bu unsurlara göre, gıda perakendeciliğinde gelecek dönemde hipermarketlerin, süpermarketlerin ve indirim mağazalarının pazar payının artacağı düşünülmektedir. Ayrıca özel markalı ürünlerin pazar payının gelecekte daha da artacağı ve bu artışın gıda perakendeciliğinde daha fazla rekabete yol açacağı öngörülmektedir (Çelen vd., 2005, s. 28-29).

Perakende sektöründe yaşanan rekabet konu itibarıyla az sayıda olmakla beraber çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır. Bu çalışmalardan bazıları, genel anlamda perakende sektöründe yaşanan rekabet (London Economics, 1997), gıda perakendeciliğinde yaşanan rekabet (Griffith, 2000; Bell, 2003; Colla, 2004) ile perakende rekabette fiyat indirimleri ve reklam gibi promosyonel faaliyetlerin rolü ile ilgilidir (Boatwright vd., 2004). Ayrıca süpermarketler düzeyinde rekabet (Lal ve Rao, 1997; Harvey, 2000) ile İngiltere'de gıda perakendeciliğinde yatay ve dikey düzeyde yaşanan rekabeti (Burt ve Sparks, 2003) inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmaların yanı sıra, süpermarketler karşısında bakkaliye sektörünün yerini (Bocutoğlu ve Atasoy, 2006), perakende ticarette yeni oluşumları (İpekyün, 1995) ve perakendecilerin ölçeğindeki büyümenin sebeplerini ve ekonomik sonuçlarını (Gürsel, 2009) inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Ayrıca Türkiye'de geleneksel gıda perakendecilerinin hipermarket ve mağaza zincirleri karşısında rekabet edebilmelerine yönelik unsurları analiz eden (Ersun ve Arslan, 2008) çalışmalar da bulunmaktadır.

Yukarıda ifade edildiği gibi, perakende sektöründe yaşanan rekabet çeşitli açılardan incelenmesine rağmen özellikle ulusal pazarlama yazınında gıda perakendeciliğinin gelişimini ve gıda perakendeciliğinde rekabeti etkileyen unsurları konu olarak ele alan çalışmaların sayısı son derece yetersizdir. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı, gıda perakendeciliğinin gelişimini, rekabet yapısını ve bu yapıyı etkileyen unsurları incelemektir. Bu çerçevede çalışma, gıda perakendeciliğinde rekabet konusunda perakende işletmelerin temel olarak nelere dikkat etmeleri gerektiğine nitel kapsamda yanıt aramaktadır. Çalışmada ilk olarak gıda perakendeciliğinin gelişimi ele alınmakta, ikinci bölümde ise gıda perakendeciliğinde rekabeti etkileyen unsurlar incelenmektedir. Sonuç bölümünde de konuya ilişkin genel bir değerlendirme yapılmaktadır.

2. Gıda Perakendeciliğinin Gelişimi

Perakende sektöründe son yıllarda ulusal piyasalarda yoğunlaşmanın artması ve perakendecilerin kendi markalarının toplam satışlar içerisindeki payının artması gibi iki önemli gelişme bulunmaktadır. Perakende sektöründeki yoğunlaşmanın belli başlı nedenleri ise şunlardır (Erdoğan, 2003, s. 27):

- Tüketici alışkanlıklarında yaşanan değişim, tüketicilerin daha uzun süreli alışverişleri tercih ederek tüm ihtiyaçlarını belli bir satış noktasından sağlamaları,
- Bilgisayar ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin perakendecilikte kullanılması (satış noktasındaki kasalara kurulan barkod sistemleri ve tarama yapan donanımlar, vb.)
- Perakendecilerin özel markalarını satışa sunmaları.

Ağırlıklı olarak gıda ürünleri sunan bakkal, market, süpermarket, hipermarket ve zincir market gibi işletmelerden oluşan gıda perakendeciliğinin gelişimi incelendiğinde, genel olarak küçük ölçekli perakendeciliğin giderek azalmaya başladığı görülmektedir. Ayrıca küçük ölçekli perakendeciler (bakkallar, küçük marketler), hipermarketlerle fiyat ve ürün çeşitliliği konusunda rekabet edememektedirler. Perakendecilik sektöründe yaşanan yoğun rekabet nedeniyle küçük ölçekli perakendeciler de pazar paylarını korumak üzere yeni satış yapılarını oluşturmuşlardır. Türkiye'deki bu yeni satış yapılarından bazıları; indirim mağazaları, toptancı tarafından desteklenen perakende zincirleri ve perakendeci birlikleridir. Bu yeni satış yapılarının temel amaçları, maliyet, pazarlama, sistem (teknoloji, hukuk, finansman alanlarında vb.) ve bilgi avantajları gibi bir takım avantajlara sahip olmaktır. Hipermarketler ve zincir marketler gibi büyük perakendecilerin arasında da yoğun bir rekabet yaşanmaktadır (Serpil vd., 1998, s. 8-12). Hipermarketler ve indirim mağazaları ise daha büyük ölçekli mağazalara (zincir marketler) karşı lojistik ve bilgi sistemlerini geliştirerek rekabet etmektedirler. Hipermarketler, sundukları geniş ürün çeşidi veya az çeşit ancak daha fazla sayıda marka ve özel markalı ürünleriyle rakiplerine göre farklılık yaratmaya çalışmakta ve yüksek kârlılık sağlayabilmektedirler (Tordjman, 1995, s. 41). Daha az ürün çeşidine sahip olan indirim mağazaları ise ürünlerin fiyatlarına ve gerçekleştirilen iş hacmi miktarına yoğunlaşmaktadırlar. Bu durum karşısında da örneğin İngiltere'deki süpermarketler, müşterilerine indirim mağazalarında olmayan daha yüksek düzeyde bir uygunluk (fiyat ve kalite açısından daha geniş seçenekler, ürün çeşidinde genişlik) sağlamaktadırlar (Harvey, 2000, s. 16). Deloitte Araştırma Kuruluşunun "Perakendenin Küresel Güçleri 2009" raporuna göre; gıda perakendeciliğinde 2007 yılı perakende satış düzeyinde Wal-Mart mağazaları (374,5 milyar \$) ilk sırada yer almaktadır. Ülkemizde de faaliyet gösteren Carrefour S.A. (112,6 milyar \$) ikinci, Tesco plc (94,74 milyar \$) üçüncü, Metro AG (87,59 milyar \$) dördüncü sırada yer almaktadır. Bu işletmeler, dünya genelinde birçok perakende türünde hizmet vermektedirler (Deloitte, 2009, s. 6). Aşağıda Tablo 1'de Türkiye'de gıda perakendecilerinin yıllar itibarıyla sayısı görülmektedir (Koç vd., 2009, s. 7). Buna göre bakkalların sayısında bir azalış olmakta iken, süpermarketlerin ve hipermarketlerin sayısının arttığı görülmektedir.

Tablo 1. Türkiye’de Gıda Perakendecilerinin Sayısı

İşletme Türü	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Hiper, Zincir ve Süpermarket	2.979	3.640	4.005	4.242	4.809	5.545	6474	7.221	8.252
Hipermarket	129	149	151	143	152	160	164	178	183
Büyük Süpermarket	306	357	368	367	396	454	504	568	623
Süpermarket	726	835	909	968	1.082	1.258	1.567	1.712	1.902
Küçük Süpermarket	1.818	2.299	2.577	2.764	3.179	3.673	4.239	4.763	5.544
Market	13.232	13.210	13.555	14.537	15.197	15.076	14.775	14.876	15.273
Bakkal	136.763	128.580	122.342	124.283	122.781	120.397	116.857	115.220	113.295
Toplam	155.953	149.070	143.907	147.304	147.596	146.563	144.580	144.538	145.342

Sektördeki değişimler, perakendecilerin üretici işletmelerle olan ilişkilerinde de etkili olmaktadır. Perakendeciler, gerek üreticiler ile olan ilişkilerinde gerekse de mağaza içinde teknolojik iletişimi kullanarak mağazalarında satılacak ürünlerin üreticilerden tam zamanında temin edilmesi ve maliyet tasarrufları sağlama gibi konulara önem vermektedirler (Serpil vd., 1998, s. 11). Yapılan araştırmalarda, tüketicilerin satın alım kararlarında kabul edeceği değeri hesaba kattıkları için perakendecilerin varlıklarını sürdürdükleri görülmektedir. Bunu başarmanın en önemli yolları; uygun yer ve zamanlarda satışı gerçekleştirme, tamamlayıcı ürünlerin tedariki ve geniş ürün çeşidi ile satış noktası ve satış sonrası hizmetler sunma, geçici düşük perakende fiyatlarıyla satın alım gücü yaratma, kalite ve hizmetler konusunda perakendeci imajını geliştirmektir (Littlechild, 2002, s. 5). Dhar, Hoch ve Kumar (2000, s. 1) tarafından yapılan araştırmada, geniş ürün çeşidi sunan, özel marka programına sahip, düşük fiyatlar sunan, mağaza içi tüketici talebini arttırmaya yönelik reklamlar gerçekleştiren perakendecilerin rakipleri karşısında avantajlı konuma sahip olacağı ortaya konulmuştur.

Perakende sektöründeki yoğunlaşmanın nedenlerinden birisi de, ölçek ekonomileridir. Özellikle hipermarketler ve zincir marketler, lojistik, mağaza yönetimi, tedarik, satış ve pazarlama konularında ölçek ekonomilerini yakalayarak satışa sundukları ürünlerin fiyatlarını çok düşük düzeylerde tutabilmektedirler (Bocutoğlu ve Atasoy, 2006, s. 14). Ölçek ekonomileri aynı zamanda işletme birleşmelerinin artmasına da neden olmaktadır. Perakende sektöründe yaşanan yoğunlaşma ise iki şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi, içsel büyüme diğeri bir ifadeyle perakende işletmelerin yeni mağazalar açarak büyümesidir. İkincisi ise, birleşme veya devralmalar yoluyla yoğunlaşmanın artmasıdır (Erdoğan, 2003, s. 28). Ülkemizde de 1998’den bu yana, perakende ticarete beş büyük birleşme gerçekleşmiştir. Buna göre; Metro ve Migros (1998) ortak yatırıma gitmiş, diğeri taraftan Doğu Holding- Tansaş (1999), Carrefour - Continent (2000), Tesco-Kipa (2003), ve Carrefour-Gima/Endi (2005) hipermarket birleşmeleri gerçekleşmiştir (Çelen vd., 2005, s. 31). Bu birleşmeler, gıda perakendeciliğinde rekabeti daha yoğun hale getirmiştir.

Yasalar da gıda perakendeciliğinin ve perakendeci türlerinin gelişiminde önemli rol oynamaktadır. Örneğin İtalya’da perakende sektörüne yönelik yasalarla süpermarketlerin büyük olmasına ilişkin sınırlamalar getirilmiştir. Bu sınırlamalar, hipermarketlerin ve büyük süpermarketlerin yoğunlaşması sonucunu meydana getirmiştir. Buna karşın İspanya’da çeşitli sınırlamalarla hipermarketlerin azaldığı, İngiltere’de süpermarketlerin hipermarketlere oranla gelişimi, Polonya’da ise yabancı süpermarketler karşısında ulusal girişimcileri koruyan sınırlamalar görülmektedir (Colla,

2004, s. 50). Çeşitli şekillerde ülkeden ülkeye farklılık göstermekle beraber bu yasalar, sosyal ve politik nedenlerle perakende sektöründe finansal güce sahip büyük ölçekli perakende işletmelerin saldırgan fiyat rekabetine karşı bazı perakendeci gruplarını; diğer bazı yasalar da küçük ve orta büyüklükteki üreticileri, büyük ölçekli perakendecilerin gelişen gücüne karşı korumaktadır (Colla, 2004, s. 66). Ülkemizde ise büyük ölçekli perakendeciler hakkında özel bir yasa bulunmamaktaydı. Bunu gerçekleştirmek için birçok girişim gerçekleşmiş ve Rekabet Kurumu Komisyonu tarafından 2001, 2003 ve 2004 yıllarında üç yasa ortaya konulmuştur. Bu yasalar arasında bazı farklılıklar olmasına rağmen temel amaç, küçük perakendecilere yardım ederek büyük ölçekli perakendecilerin şehir dışında bulunmalarını sağlamaktır (Çelen vd., 2005, s. 31-32).

3. Gıda Perakendeciliğinde Rekabet Yapısı ve Rekabeti Etkileyen Unsurlar

Günümüzde, her işletme gibi gıda perakendecileri de en çok fayda sağlayan ve en düşük fiyatla rakiplerinden farklı olan ürün ve hizmetin sunulması olarak tanımlanan müşteriye değer sağlamayı gerçekleştirmek durumundadırlar (Altıntaş, 2000, s. 5). Tüketicilere sunulan iyi bir değer, mağazaya bağlılık yaratacak ve mağaza imajını arttıracaktır (Omar, 1999, s. 215). Tüketicilere hoş ve rahat bir atmosfer sunarak rakiplerine göre farklılaşma sağlamayı hedefleyen gıda perakendecileri, tüketiciler için eşsiz ve özel bir alışveriş deneyimi sağlamalıdır. Tüketicilerin istekleri doğrultusunda gıda perakendecileri, doğru ürünü, doğru miktarda, doğru fiyattan, doğru zamanda, doğru yerde (Carpenter vd., 2005, s. 43; Tek, 1984, s. 609) sunmalıdırlar. Ayrıca gıda perakendecileri zaman içerisinde çevre koşullarını değerlendirmek üzere SWOT analizleri yaparak, kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini, pazardaki fırsat ve tehditleri ortaya koymalıdırlar (Akat, 2000, s. 52-53). Bunları gerçekleştiren işletmeler, rekabet ortamında rakipleri karşısında daha avantajlı konuma sahip olabilirler.

Rekabetin çok yoğun olduğu gıda perakendeciliği sektöründe işletmeler, temel olarak aşağıdaki şartları yerine getirerek diğer işletmelere karşı avantaj sağlamaya çalışırlar (Varinli, 2005, s. 6):

- Uygun bir kuruluş yerinin seçimi,
- Tüketicilerin istedikleri ürün çeşitlerini bulundurma,
- Sunulan ürünlerin kaliteli ve fiyatlarının uygun olması, ödeme şekillerinde kolaylık sağlanması,
- Sunulan hizmetlerin kalitesi ve kapsamı ile satış elemanlarının tecrübesi ve tüketicilere yaklaşımı.
- Marka çalışmalarına önem verme.

3.1. Kuruluş Yeri Seçimi

Kuruluş yeri perakendecilikte önemli rol oynamaktadır. Çünkü kuruluş yeri, faaliyette bulunulan coğrafik alanı sınırlamaktadır. Birçok faktör kuruluş yeri seçiminde dikkate alınmaktadır. Tüketici odaklılık, ekonomik koşullar, toplu ulaşım olanakları, rakiplerin konumu, tüketicilerin özellikleri, diğer mağazalara yakınlık, mağazanın büyüklüğü, vb. unsurlar kuruluş yeri seçiminde dikkate alınmaktadır (Nilsson vd., 2004, s.19). Kuruluş yeri seçiminde, temel olarak aşağıdaki unsurlar önemli rol oynamaktadır (London Economics, 1997, s. 39):

- Tüketiciler ne istedikleri ve ne satın almak istedikleri konusunda emin olmadıkları ve sayısız perakendeci arasından karşılaştırma yapmak istediklerinde, perakendeciler örneğin alışveriş merkezinde bir arada kümelenerek yer alabilirler.

- Tüketiciler bir takım ürünlere en kolay yoldan ve en kısa zamanda ulaşmak isterler. Bu nedenle, tüketicilerin evlerine yakın veya tüketici trafiğinin yoğun olduğu bölgeler dikkate alınmalıdır.
- Son olarak, tüketiciler büyük miktarlarda alışveriş yapmak istediklerinde, büyük ve arabalarla kolaylıkla ulaşılabilecek yerler kuruluş yeri olarak belirlenebilir.

Gıda perakendecilerinin sattıkları ürünlerin kaliteli olması, fiyatlarının düşük olması ya da yöneticilerinin becerikli olması işletmenin kötü yerleşiminin doğuracağı başarısızlığı engelleyemez (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, s. 133). Bu nedenle, gıda perakendecilerinin vereceği en önemli kararlardan birisi, ürünleri doğru yer ve zamanda, en uygun fiyatlardan satışa sunmalarıdır. Gıda perakendecileri genelde büyük pazarlarda ya da önemli merkezlerde kurulmaktadır (İpekyün, 1995, s. 24-25). Örneğin İstanbul-Kozyatağındaki Carrefoursa Alışveriş Merkezi, gerek kurulduğu bölge ve çevresindeki potansiyel gerekse de ana yollardan bağlantısı ve ulaşımın kolay olması nedeniyle rakipleri karşısında bir yer avantajına sahiptir (Aydın, 2007, s. 102). Kuruluş yeri, yerel pazar gücünün yüksek olabilmesinde ve uygun bir yer bulamama durumunda sektöre yeni girişleri engellemede de rol oynayabilir. Bu nedenle, gıda perakendecilerinin en uygun yerlerde konumlanması rekabetsel avantaj sağlayacaktır. Üstelik gıda perakendecileri açısından kuruluş yeri veya konum, birleşmelerde teşvik edici olabilir. İskoçya'da Wm Low perakende gıda işletmesinin, İngiltere'de de mağazaları olmasından dolayı Tesco ile birleşmesi buna örnek olarak verilebilir (London Economics, 1997, s. 39-40). Ayrıca mağaza sayısı da rekabeti etkileyen diğer bir unsur olarak dikkate alınmalıdır.

3.2. Fiyatlama Politikaları

Gıda perakendecilerinin fiyatlandırma yöntemleri olan her gün düşük fiyat (HGDF) ve promosyonel fiyatlandırma (PF) stratejileri tüketicilerin mağaza seçimini ve alışveriş davranışlarını etkilemektedir. Yapılan çalışmalarda fazla miktarlarda alışveriş yapan tüketicilerin HGDF mağazalarını; az miktarlarda alışveriş yapan tüketicilerin ise PF mağazalarını tercih ettikleri ortaya konulmuştur. Promosyonel fiyatlandırma, tüketicileri mağazaya çekmede ve tüketiciler tarafından mağazanın daha sık ziyaret edilmesinde etkili olmaktadır. Fakat tüketiciler sürekli düşük fiyat durumunda daha fazla alışveriş yapmaktadırlar. Dolayısıyla ortalama fiyatların yüksek olduğu PF mağazalarında, satın alma miktarları düşük düzeyde gerçekleşmektedir (Ailawadi ve Keller, 2004, s. 334). HGDF mağazaları, düşük maliyet avantajıyla tüm ürünlerde sepet fiyatları kullanırken; PF mağazaları belirli bir zaman sınırı içinde, bazı ürünlerde hizmet ve fiyat özelliklerini kullanarak rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar. HGDF fiyatlandırma daha az seviyede tutundurma faaliyetleri gerçekleştirilmekte ve basit ürün taktikleri kullanılmaktadır (Lal ve Rao, 1997, s. 60-61). HGDF yaklaşımını benimseyen gıda perakendecileri, HGDF konumlandırmasının marka ve mağaza bağlılığı yaratacağını, yenilik ve reklâm maliyetlerini düşüreceğini, personel ihtiyacını azaltacağını düşünmektedirler. PF stratejisini benimseyen gıda perakendecileri ise mağaza içi faaliyetleri tüketicilerin mağazaya geri dönmelerini sağlayacak şekilde tasarlamaktadırlar. PF kullanan ve başarılı olan gıda perakendecileri olsa da bugün birçok işletme HGDF konumlandırmasına geçmektedir (Omar, 1999, s. 258).

Gıda perakendecileri, verimliliği artırmak için maliyetlerini azaltmaya da odaklanmaktadırlar. Böyle bir uygulama daha çok işgücü maliyetlerini azaltmak için self-servis hizmetlerin artırılmasıyla gerçekleşmektedir. Ayrıca etkin tedarik zinciri yönetimi de maliyetleri düşürmek için kullanılabilir. Örneğin Wal-Mart, dağıtım maliyetlerini azaltmak için ABD'de her deponun etrafına birçok mağazanın kurulmasını esas almaktadır. Gıda perakendecilerinin de sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olmak için düşük maliyetlere ulaşma ve mükemmel hizmet sunma gibi bütünlük yaklaşımına ihtiyaç duydukları düşünülmektedir (Aydın, 2007, s. 104).

Gıda perakendeciliğinde kullanılan fiyatlama politikalarından bazılarını sayacak olursak; farklı fiyatlama, düşük fiyatla satış, değişken fiyatlama, ulusal fiyatlama, tavsiye edilen fiyat uygulaması, lider fiyatlandırma, çok birimli fiyatlandırma ve psikolojik fiyatlandırma incelenebilir.

Farklı fiyatlama, gıda perakendecisi farklı talep esnekliklerine sahip alıcılara satış yaparak veya bu alıcı gruplarına farklı fiyatlar uygulayarak kârını maksimize edebilmektedir. İşletmenin isteğine göre düzenlenen kredi anlaşmaları ve sezon sonu indirimlerde veya farklı kalitedeki ürünlerde uygulanan fiyatlar farklı fiyatlamaya örnek olarak verilebilir (London Economics, 1997, s. 37-38).

Gıda perakendecileri açısından imaj kazanmanın bir yolu da *düşük fiyatla satış*tır. İşletmeler, bazı ürünlerin fiyatlarını düşürerek tüketicileri kendi mağazalarına çekmeye ve rakip işletmelere göre avantaj sağlamaya çalışırlar. Buna göre, özellikle büyük olmanın getirdiği avantajlardan yararlanarak bazı ürünler maliyetin altında pazarlanır ve küçük rakipler saf dışı bırakılmaya çalışılır (London Economics, 1997, s. 38).

Değişken fiyatlama incelendiğinde, gıda perakendecileri paketlenmiş ürünler satmakta ve geniş ürün dizilerini stoklamaktadırlar. Satın alınabilecek ürünler ucuz olduğunda, tüketiciler satın almada güçlü dürtülere sahip olmamakta ve tek duraklı alışveriş merkezlerini tercih etmektedirler. Yapılan araştırmalarda birçok ürün çeşidine sahip büyük ölçekli perakendecilerin, her ürün üzerinde en iyi fiyat artış yüzdesini uygulayamayacağı fakat düşük talep elastikiyetine sahip ürünlerde yüksek fiyat artışlarını oluşturabilecekleri ortaya konulmuştur (London Economics, 1997, s. 38).

Ulusal fiyatlama, birçok yerel mağazaya sahip perakende zinciri her yerel mağazasında teşvik edici farklı ve değişken fiyat uygulamak yerine fiyatları ulusal düzeyde belirlemektedir. Bu uygulama, perakendeci imajı için bir takım yararlar içerir. İlk olarak, tüketiciler yerel bir mağazaya gitmeden önce satın almayı düşündükleri ürünü, aynı perakendecinin başka bir mağazasından aynı fiyattan satın alabileceklerini bilmektedirler. İkinci olarak, fiyat belirlenmesinde ekonomik ölçeği kullanma arzusu, fiyat sınıflandırması ve fiyatların ulusal düzeyde reklamı nedeniyle yararlıdır (London Economics, 1997, s. 39).

Üreticiler, perakendecilere *tavsiye edilen fiyat uygulamasını* da şart koşabilmektedirler. Tüketicilerin güvenlerinin sağlanmasına yönelik olarak üreticiler, genellikle markalarının gıda perakendecilerinde aynı fiyatla satılmalarını güvenilirliklerini sağlayan bir unsur olarak görmektedirler. Bu tür fiyatlama, gıda perakendecileri açısından birlikte hareket etme kolaylığı sağlamakta ve işletmeler arasında koordinasyonu kolaylaştırmaktadır (London Economics, 1997, s. 38-39). Fakat bu uygulama, arzulanmayan fiyat imajına yol açabilir ve rekabeti dikkate almaz. Tüketiciler açısından ise tavsiye edilen fiyat uygulamasıyla tüketiciler ürünü tavsiye edilen fiyattan satın alabileceklerini bilerek, bu fiyatın üzerinde fiyat belirleyen işletmeden ürünü satın alıp almama kararını verebileceklerdir (Ayber, 2003, s. 45).

Gıda perakendecilerinin tüketicileri mağazalarına çekmek için özel markalı ürünlerinin fiyatlarını düşürmesi *lider fiyatlandırma politikasını* ifade eder. Özellikle süpermarketlerde uygulanan maliyetine ve maliyetinin altında satılan ürünler, tüketicileri işletmeye çekerek diğer ürünlerin satışlarını da arttırmaktadır (Varinli, 2005, s. 87-88).

Çok birimli fiyatlandırma politikası, herhangi bir üründen çok sayıda alındığı takdirde bir çeşit miktar iskontosu uygulanmasıdır. Bir biriminin satış fiyatı 75 kuruş olan bir çikolatanın üçü bir arada paketlenmiş olarak 2 TL'ye satılması örnek olarak verilebilir (Varinli, 2005, s. 88).

Ürünü rakip işletmelerin belirlediği fiyatın üzerinde fiyatlandırma ve ürün dizisini fiyatlandırma gibi politikalar *psikolojik fiyatlandırmayı* ifade etmektedir. Ayrıca kusuraatlı fiyatlandırma da çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Buna göre, tek fiyat yerine kusuraatlı

fiyatlandırma uygulanarak örneğin ürün 100 TL yerine 99 TL'ye satışa sunulur (Varinli, 2005, s. 87).

Gıda perakendecileri, bu fiyatlama politikalarından kendilerine en uygun olanını veya olanlarını kullanarak tüketicileri mağazaya çekmeye ve rakipleri karşısında avantaj sağlamaya çalışırlar.

3.3. Hizmet Kapsamı ve Kalitesi

Gıda perakendecilerinin hizmet düzeyini etkileyen başlıca unsurlar, hedef kitlenin özellikleri, rekabet, işletmenin büyüklüğü, satış hacmi, finansal olanaklar, fiyat politikası ve mağazanın kuruluş yeridir. Gıda perakendecileri, rakiplerin uyguladıkları müşteri hizmetlerini taklit edebilecekleri gibi rakiplerden farklı hizmetler de sunabilirler. Fiyat dışı rekabete önem veren işletmeler ise farklı hizmetler sağlamaya önem vermelidirler. Şehir içinde kurulan işletmelerin otopark hizmeti sunmaları, şehir dışında kurulan işletmelerin de otopark hizmeti ve/veya ücretsiz servis hizmeti sağlamaları gerekmektedir. İşletmeler kredi kartıyla satış, paketleme, ürün teslimi, uzun çalışma saatleri, satış iadeleri gibi temel müşteri hizmetleri yanında bazı destek hizmetleri de (otopark, servis, bankacılık hizmetleri gibi) sağlamalıdır (Varinli, 2005, s. 110-119).

Gıda perakendecileri, sunulan ürünlerin fiziksel özelliklerine göre ne oranda ve hangi şekilde perakende hizmeti vereceklerine karar vermelidirler. Bu noktada mağaza atmosferi, satış noktası ve satış sonrası hizmet, perakendeci imajı ve ürün yerleştirmesi dikkate alınmalıdır. Mağaza atmosferi açısından perakende hizmeti, temiz ve iyi tasarlanmış perakende çevresiyle yapılırsa alışveriş deneyimi daha zevkli gerçekleşir (London Economics, 1997, s. 42). Ayrıca hoş bir mağaza atmosferi tüketiciler açısından alışverişten zevk almayı, mağazada daha çok bulunmayı ve mağazaya daha sık gelmeyi etkileyebilmektedir (Ailawadi ve Keller, 2004, s. 333). Dolayısıyla fazla çeşit, kalite ve uygun fiyatın beraber sunulduğu, rahatsız edici etkenlerden uzak, ferah bir atmosfer ve zaman geçirmeye elverişli bir ortamın (Altunışık ve Mert, 2006, s. 3) sağlanması son derece önemlidir. Satış noktası müşteri istekleri ve hizmeti de önemlidir. Birçok faaliyeti içeren bu hizmetlere, tüketicinin satın almak istediği peynirin tadına bakması örnek olarak verilebilir (London Economics, 1997, s. 42).

Ürün yerleştirmesi ve ürünler için tahsis edilen raf alanı da ürünlerin hangi oranda ve ne kadar iyi satıldıkları üzerinde etkilidir. Bu nedenle üreticiler, mağaza içi tutundurma faaliyetlerini gerçekleştiren veya kendi ürünlerine mağaza içerisinde daha iyi bir konum sağlayan gıda perakendecilerine yüksek indirimler yapmaktadırlar. Hatta üretici ve perakende işletmeler, televizyon ve yazılı basın reklamlarını bazen birlikte gerçekleştirmektedirler (London Economics, 1997, s. 43). Gıda perakendecileri açısından, mağaza içinde raf düzenlemeleri tüketicilerin ürünlere dokunma duyularını kolaylaştıracak ve ürünleri satın almaya teşvik edecek şekilde tasarlanmalıdır. Çünkü bir ürünün satılma şansı, tüketici o ürüne dokunabildiğinde ya da ürünü deneyebildiğinde artar (Varinli, 2005, s. 181). Perakendeci imajı, bir mağazanın kısmen fonksiyonel kısmen de psikolojik özellikleri nedeniyle alışveriş eden tüketicinin zihnindeki yerdir (Tek, 1984, s. 635). Perakende işletme hakkında geliştirilecek imaj üzerinde kuruluş yeri, sunulan ürün çeşidi, ürünlerin sergileniş şekli, personelin davranışları, tüketici hizmetleri, genel mağaza atmosferi ve işletmenin tanınırlığı etkilidir. (Schneider, 2004, s. 22). Ürün kalitesinin doğrudan doğruya ayırt edilebilir olmadığı durumlarda da perakendeci imajı tüketicilere kalite güvencesi verebilir (London Economics, 1997, s. 43). Ayrıca satış elemanlarının tüketicilere yaklaşımları, tüketici sadakatinin oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır. Satış elemanlarının ürünlerin raflarda en iyi şekilde sergilenmesinde, tüketicilerin ürünlere dikkatlerinin çekilmesinde ve ürünlerin tanıtılmasında önemi büyüktür. Bu nedenle satış elemanlarının sattıkları ürünler, mağaza ve tüketiciler hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Varinli, 2005, s. 99).

3.4. Ürün Seçimi ve Çeşidi

Yoğun rekabet ortamında gıda perakendecileri kendi imajlarını koruyabilmek, tüketiciler nezdinde güven sağlayabilmek için kaliteli ürünler sunmalıdırlar (İpekyün, 1995, s. 44). Ürün seçimi, gıda perakendecisinin sattığı ürün grupları ve çeşitleri itibarıyla kalite açısından pazardaki konumunu ifade etmektedir. Gıda perakendecileri, tüketiciler için kapıcı fonksiyonunu yerine getirmekte olup (London Economics, 1997, s. 40), ürün seçiminin gıda perakendecileri arasındaki rekabeti arttırmasındaki nedenlerden birisi de tüketicilerin bütün gereksinimlerini bir merkezden karşılama tercihidir. Buna göre, hem daha fazla ürün çeşidini hem de her bir ürün için daha fazla sayıda markayı bulunduran gıda perakendecisinin rekabet gücünü arttıracığı düşünülmektedir (Ayber, 2003, s. 25).

Satılan ürün çeşidi ve sayısı, gıda perakendecileri arasında farklılaşma sağlamakta (Bell, 2003, s. 34) ve işletmeler tüketici tercihlerine uygun nitelikte ürün sunmaya çalışmaktadırlar (Griffith, 2000, s. 335). Ancak perakendecilerin sundukları ürün çeşitliliği çok geniş olduğundan, bu ürün çeşitlerinin belli kriterlere göre sınıflandırmasını gerçekleştirmek perakendeciler açısından zor olmaktadır. Bu nedenle indirim mağazaları, hipermarketler gibi farklı türdeki gıda perakendecileri farklı ürün sınıfları sunmaktadırlar. Bazı üretici işletmeler de ürünlerinin, ürün sınıflarını daha az derinlikte oluşturan işletmelerde satılmalarını tercih edebilirler. Çünkü rakip markaların varlığı, üreticilerin markalarını etkilemekte ve rakip ürünlerle karşılaştırıldığında markalarına daha az görsellik sağlayabilmektedir (Nilsson vd., 2004, s. 20).

3.5. Marka Kararları

Gıda perakendeciliği sektöründe yaşanan rekabet sonucunda işletmeler kendilerine ait markalı ürünleri (özel markalı ürünler) sunarak farklılık yaratmaya çalışmaktadırlar. Gıda perakendecileri rekabete karşı koymanın en önemli yollarından birisinin güçlü markalar yaratmak olduğunun bilincine varmışlardır. Böyle bir uygulamayla gıda perakendecileri sadece rakipleri olan diğer perakende işletmelerle değil, aynı zamanda üretici işletmelerin sahip oldukları ulusal markalı (üretici markaları) ürünlerle de rekabet edebilmektedirler. Özel markalı ürünlerini sunan gıda perakendecileri, farklı bir strateji olarak daha fazla oranda ve çeşitlilikte ulusal marka bulundurarak tüketicileri mağazaya çekmeye çalışır ve ulusal markaları satın almaya gelen tüketicileri değerlendirmek isterler. Diğer bir ifadeyle, gıda perakendecileri bir fırsat stratejisi olarak mağazalarına yalnızca bir ürünü ya da ulusal markayı satın almaya gelmeyen tüketicilerin getirilerinden yararlanmayı hedeflemektedirler (Jonas ve Roosen, 2005, s. 643).

3.5.1. Özel Markalı Ürünler

Toptancıların ya da perakendecilerin sahip olduğu marka isimlerine aracı markası (özel marka) adı verilmektedir (Lamb vd., 1992: s. 236). Diğer bir tanıma göre ise, üreticiden çok perakende işletme tarafından sahiplenilen ve kontrol edilen markalardır (Sayman ve Raju, 2004, s. 279). Perakendeciler, tüketici ihtiyaçlarını göz önüne alarak özel markalı ürünlerini oluştururlar. Stratejik pazarlama planlarının bir parçası olarak özel markalar, tüketicilere daha iyi odaklanmayı ve perakendecilerin rakiplerinden farklılaşmalarını sağlar. Gıda perakendecileri sattıkları ürünlerin temin edildikleri yer, renkleri, biçimleri, çeşitleri, çoğu zaman da fiyatları ve sunumlarıyla birbirlerine benzerdir. Buna karşın marka tekniklerini kullanarak özel markalarını sunan gıda perakendecileri, kendilerini rekabetten ayırmakta ve farklılık yaratmaktadırlar (Tamilia vd., 2000, s. 16-17). Sadece ulusal markaları satan gıda perakendecileri, fiyat ve tutundurma faaliyetleriyle farklılık yaratmaya çalışırlarken; özel markalı ürünleriyle tüketicilere farklı bir seçenek sunan gıda perakendecileri, pazarda farklı bir konuma sahip olabilmekte (Fernie ve Pierrel, 1996, s.49) ve rakiplerinin de ulusal markaları

satmasından dolayı yapamadıkları yüksek fiyatlandırma yapabilme gücünü özel markalarında uygulayabilme olanağına kavuşmaktadırlar (Erdoğan, 2003, s. 29-30). Tüketiciler tarafından arzulan yüksek kaliteli özel markalar bulundurmamak, perakendeci imajını geliştirebilir. Fakat güçlü bir perakendeci imajı, tüketiciler tarafından az veya hiç arzulanmayan düşük kaliteye sahip bir markanın imajını geliştiremez. İşletmeler, bu bilinç içerisinde olmalıdırlar. Ayrıca yüksek kaliteli ulusal markalı ürünleri bulundurmamak veya stoklamak, tüketicilerin perakendeci imajı üzerindeki tercihini geliştirerek zaman içerisinde perakende markası oluşumunu sağlayabilir (Ailawadi ve Keller, 2004, s. 337; Dodd ve Lindley, 2003, s. 346-347).

Narasimhan ve Wilcox (1998, s. 576) yaptıkları çalışmada, özel markalara sahip olan ve olmayan perakendecileri incelemiş ve sonuçta özel markaların sunumunun üreticiler karşısında perakendecilere kanalda güç sağladığını ortaya koymuşlardır. Özel markalı ürünler, perakendecilere yalnızca ürün satışlarında yüksek kârlılık için bir şans vermemekte aynı zamanda üreticilere karşı rekabetsel bir silah olarak kullanılmaktadır (Narasimhan ve Wilcox, 1998, s. 596). Uzun dönemde üreticiler ürünlerini ortalama maliyetin altında üretemezler. Dolayısıyla marjinal maliyetlerle, ulusal markaların fiyatları arasında bir aralık oluşacaktır. Reklamı yapılmayan özel markalar ve dolayısıyla işletmeler, bu aralığın avantajını kullanabilirler. Bu aralık ne kadar geniş olursa özel markalar, ulusal markaların fiyatlarının altında ve marjinal maliyetin üzerinde bir fiyattan satılabilir (Morton ve Zettelmeyer, 2004, s. 180-181) ve gelişen kalite doğrultusunda özel markaların çekiciliği artırılabilir. Ülkemizdeki bazı gıda perakendecileri ve sahip oldukları bazı özel markaları aşağıda Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2. Türkiye’deki Bazı Gıda Perakendecileri ve Sahip Oldukları Bazı Özel Markaları

Bim	Blume, Dost, Centro, Peripella, Sayley, Serel, Milquick, Berk, Süsse, XL, Connex, Daphne, Hürrem, Yuva, Dağhan, Sole, Binvezir, Aknaz
CarrefourSa	Carrefour
DiaSa	Dia
Migros	Migros
Real Hipermarketler Zinciri	Tip, Real
Tansaş	Tansaş
Şok	Şok
Şaypa	Şaypa

Özel markalı ürünlerin özelliklerine ilişkin olarak karşılaştırma açısından ulusal markaların özelliklerini de ortaya koymakta yarar vardır. İlk olarak ulusal markalar, birçok ürün kategorisinde görülmemekte ve tek bir üründe özellik kazanmaktadırlar. İkinci olarak, ulusal markaların birçok gıda perakendecisinde dağıtımı söz konusudur. Üçüncü olarak, ulusal markalarda üreticiler ve perakendeciler birçok pazar fonksiyonlarını paylaşırlar. Buna rağmen, ürün kararları üreticinin sorumluluğundadır. Dördüncü olarak, üreticiler ya aracılarla yaptıkları ticari destek anlaşmalarıyla ya da sürekli pazarlama çabası doğrultusunda satışları desteklemelidirler. Beşinci olarak, tüketiciler genellikle ulusal markaları en iyi kaliteye sahip ürünler olarak görmektedirler. Altıncı olarak, perakende işletmelerde ulusal markaların daha iyi bir şekilde sunumuna yönelik istenen mağaza raf alanı sağlanamayabilir (Tamilia vd., 2000, s. 10). Özel markaların özellikleri incelendiğinde ise özel markaların, geniş bir dağıtım ağına sunulmadığı (sadece marka sahibi gıda perakendecisinde satılmaktadır) ve reklam ile diğer tutundurma maliyetlerinin özel markalarda düşük düzeylerde gerçekleştiği bilinmektedir (Delvecchio, 2001, s. 240; Davies ve Brito, 2004, s. 44; Jonas ve Roosen, 2005, s. 641). Ürün kararları marka sahibi perakendecinin sorumluluğundadır (Dhar ve

Hoch, 1997, s. 209). Ayrıca özel markalar, farklı ürün çeşitlerinde veya değişik ürün kategorilerinde oluşturulabilirler (Tamilia vd., 2000, s. 10). Örneğin Amerika'da Safeway gıda perakendecisi hem kepekli tahıl ürünlerini hem de mısır gevreği ürünlerini Safeway Select markası ile satmaktadır. Alternatif olarak özel markalı ürünler farklı kalitelerde ve isimlerle sunabilir; örneğin Star Market konservelenmiş sebze ürünlerini hem Star hem de President Choice markası ile satışa sunmaktadır (Morton ve Zettelmeyer, 2000, s. 5).

Tüm dünyada özel markalar gelişen bir trend göstermektedir. Özel markaların gelişim trendi incelendiğinde, 2002 yılı itibari ile Amerika'daki süpermarketler arasında özel markalar %16'lık bir paya sahipken, bu oran İngiltere'de %39, Belçika'da %27, Almanya'da %24'tür (Field, 2006, s. 10). 2009 yılı itibariyle, ürün kategorilerinin %97'si özel markalı ürünlerden oluşan İsviçre'de (Nishikawa ve Perrin, 2005, s. 24) özel markalı ürünler %54'lük bir paya sahiptir. Almanya, Belçika, İngiltere, İspanya'da özel markaların toplam payı yaklaşık %40 düzeyindedir. Türkiye %13 ile özel marka payında en düşük paya sahiptir (PLMA Online, 2009). Bu gelişim, pazardaki perakendeci yoğunluğu, perakende işletmelerin pazarlama stratejileri, ölçek ekonomisi, ulusal marka pazarının büyüklüğü ve tüketicilerin kabulleri gibi unsurlara bağlıdır (Gomez ve Rubio, 2008, s. 51). Yapılan araştırmalarda, özel markalı ürünlerin her ürün kategorisinde aynı başarıyı gösteremediği ortaya konulmuştur. Örneğin Amerika'da süt ve süt ürünleri, kâğıt ürünleri ve dondurulmuş sebze ürünlerinde yüksek paya sahip olan özel markalı ürünler, sağlık ve güzellik ürünlerinde ise düşük düzeylerde pazarlanmaktadır (Sinha ve Batra, 1999, s. 238).

3.5.2. Özel Markalı Ürünlerin Pazarlama Stratejileri

Özel markalı ürünlerin pazarlaması konusunda birkaç soruyu cevaplamakta yarar vardır. Bu sorulardan birisi; özel markalarıyla ulusal marka üreticilerine karşı perakende işletmelerin kazandığı güçle ilgilidir. Birçok araştırma bu hipotezi desteklemekte ve özel markaların yüksek paya sahip olduğu ürün kategorilerinde perakende işletmelerin, ulusal markalardan çok daha yüksek kârlar kazanabileceğini vurgulamaktadır. İkinci olarak, özel markaların başarısındaki ürün kategorisi özellikleri sorgulanmaktadır. Buna göre özel markalar, ilgili ürün kategorisinde reklamlara daha az harcama yapan ulusal markalar karşısında ve ulusal markalarla özel markalar arasındaki fiyat aralığı geniş olduğunda yüksek bir paya sahip olabilirler. Fakat özel markaların başarısında en önemli unsur onun algılanan kalitesidir (Ailawadi ve Keller, 2004, s. 336). Hoch ve Banerji (1993) tarafından yapılan araştırmada, özel markalar ve ulusal markalar arasındaki büyük kalite farkının, özel marka pazar payına olan negatif etkisi ortaya konulmuştur. Bu nedenle, özel markaların kalite üzerine konumlandırılması gerekmektedir. Bu sorulardan üçüncüsü; özel markaların ürün kategorilerinde lider ulusal markaya göre konumlandırılmaları ile ilgilidir (Ailawadi ve Keller, 2004, s. 336). Sayman, Hoch ve Raju (2002, s. 379) çalışmalarında, özel markaların pazarda yüksek paya sahip olan lider ulusal markaya göre konumlandırılmalarını vurgulamaktadırlar. Fakat perakende işletmelerin gerçek rekabeti ulusal üreticilerle değil diğer perakendecilerledir. Perakende işletmeler, rakip perakende işletmeler ve ürünleri üzerinde odaklanmalıdırlar (Richardson, 1997, s. 389). Son olarak, özel markaların kullanımının mağaza sadakati oluşturup oluşturmadığı sorgulanmaktadır. Yapılan çalışmalarda "orta derecede özel markaları satın alan tüketicilere" göre, özel markaları ağırlıklı olarak satın alanların marka sahibi perakendeciden daha az satın alma davranışı içinde buldukları tespit edilmiştir. Sonuç olarak; özel markaların perakende işletmeye yönelik tüketici sadakati diğer bir ifadeyle mağaza sadakati yarattığı konusunda kesin bir fikir birliği oluşmamıştır. Özetle, ürün kategorileri içerisinde özel markaların payındaki önemli değişim ve ulusal markalarla kalite farkı, fiyat farkından daha önem verilmesi gereken noktadır (Ailawadi ve Keller, 2004, s. 336).

Günümüzde gittikçe şiddetlenen rekabet ortamında gıda perakendecileri tarafından sunulan özel markalı ürünlerin mutlaka farklı bir özelliği olmalıdır. Amaç, rakiplerden farklı olanı ortaya çıkarmak ve bunu farklı şekillerde pazarlamak olmalıdır. Örneğin, 20 markalı deterjan karşısında piyasaya yeni özel markalı deterjanını sunmak isteyen işletme, deo-parfümlü veya yumuşatıcılı olması gibi özel markalı deterjanının diğerlerinden farklı olan özelliği vurgulamalı ya da diğerlerinden farklı olan bir özelliği özel markalı deterjanında oluşturmalıdır. Bu nedenle, tüketici beklentilerini öğrenmeye yönelik pazarlama araştırmalarına ağırlık verilebilir. Daha sonra yapılacak olan tüketici memnuniyet araştırmalarıyla da üründe sorunlar varsa, bunların çözümlenerek üründe yeniliklerin yapılması ve yeniliklerin sürekli olarak düşünülmesi gerekmektedir. İşletmelerin yenilik yapmak suretiyle yaşamaları mümkündür. Perakendecilerin de bu bilinç içerisinde olmaları gerekmektedir. Bazen ambalajın renginde küçük bir değişiklik bile yenilik olabilir. Üründe yenilik yapmak, aynı zamanda tüketicilerin başka markaya kaymalarını önleyebilir. Fakat ürün yenilikleri maliyetli ve sadece finansal güce sahip büyük ölçekli işletmeler için uygun olabilir. Bu nedenle, gıda perakendecileri özel markalı ürünlerini geri dönüşümü olan uzun vadeli bir yatırım olarak değerlendirmelidirler (Vaidyanathan ve Aggarwal, 2000, s. 216). Sonuç olarak, özel marka programının finansal güce sahip olmayan küçük perakendeciler tarafından kullanılmadığı bir gerçektir. Bu da onları rekabet ortamında geri planda bırakacaktır (Jonas ve Roosen, 2005, s. 643).

Gıda perakendecileri, tüketiciler tarafından özel markaların nasıl tercih edilebileceğini bilmek istemektedirler. Bu, perakende işletmelere özel marka geliştirip geliştirmeyecekleri açısından da bilgi sağlayacaktır (Omar, 1994, s. 16). Özel markalı ürünlerin tüketiciler tarafından satın alınmasında ürünün fiyatı, ürünün marka ismi ve ambalajı büyük önem taşır (Vahie ve Paswan, 2006, s. 68). Sadece ulusal markalara göre fiyatının ucuz olması, özel markalı ürünlerin başarılı olmaları için yeterli bir farklılık olmayacaktır. Özel markalı ürünlerde fiyat-kalite dengesinin iyi kurulması, özel markalı ürünlerin tutundurma kampanyaları ve satış promosyonu çalışmaları ile desteklenmeleri gerekmektedir. (Türkiye Private Label & Perakende Dergisi, 2005, s. 44). Amerikan araştırma şirketi Wirthlin Worldwide tarafından yapılan araştırmada, özel markaların tercih edilmesinde daha çok ürünün cinsinin önemli olduğu ortaya konulmuştur. Çok fazla kalite farkının olmadığı özellikle gıda ürün sınıflarında, düşük fiyat nedeniyle özel markaların tercih edildiği görülmüştür. Ayrıca tüketicilerin büyük çoğunluğu ürünü üreten ve satan işletmenin güvenilirliğinin ve tanınırlık düzeyinin önemli olduğunu ifade etmektedirler (Korkmaz, 2000, s. 30). Tüketicilerce arzulanan yüksek kalitede ürün, imaj ve güvenilirlik unsurları ulusal markalar kadar özel markalarda da sağlanmalıdır. İyi pazarlama ve yönetim anlayışı rekabet ortamında başarıyı sağlayacaktır (Omar, 1994, s. 16). Yapılan araştırmalarda, perakendecilerin yüksek kaliteli markalar geliştirmeleri gerektiği; yüksek kalite-düşük fiyat bileşimi olmaksızın özel markaların başarı şansının düşük olduğu vurgulanmaktadır (Corstjens ve Lal, 2000, s. 282; Hoch ve Banerji, 1993, s. 63; Kurtuluş, 2001, s. 9). Eğer perakendeciler rekabet ortamında konumlarını korumak istiyorlarsa, tüketicilerin özel marka kalitesine ilişkin algılarını değiştirmeye yönelik özel marka programlarında yatırımlarını arttırmaları yararlı olacaktır (Miranda ve Joshi, 2003, s. 34).

Gıda perakendecileri için özel markalı ürünler, mağaza içi talebi canlandırma ve tüketicilerin mağazaya yönelik sadakatini artırma konusunda da fırsat sunmaktadırlar. Özel markalı ürünlerin sadece marka sahibi perakendecinin kendi mağazasında bulunması, mağaza içi tüketici trafiğini arttırmaktadır. Mağazaya gelen tüketiciler, satın alacakları diğer ürünleri de aynı mağazadan satın alabilmektedirler (Dick vd., 1997, s. 18). Bu nedenle, gıda perakendecilerinin giderek daha fazla oranda ve farklı ürünlerde markalarını geliştirerek tüketicilere yeni alternatifler sunma çabası içinde oldukları gözlemlenmektedir (Kurtuluş, 2001, s. 10). Burada temel gereklilik, perakende

işletmeye yönelik bir güven yaratmak ve tüketicilere iyi bir değer sunmaktır (Kotler, 2005, s. 132). Avrupa Komisyonu tarafından yapılan çalışmada, özellikle gıda sektöründe özel markalı ürünlerin rolünün değiştiği belirtilmiştir. Düşük kalite ve düşük fiyatlarıyla ulusal markalara alternatif oluşturan özel markalar, kalitesi gelişen ve artan yeni ürün yelpazesıyla tüketicilere sunulmaktadır (Soberman ve Parker, 2003, s. 3). Ayrıca Corstens ve Lal (2000, s. 281) kaliteli özel markalı ürünlerin sunumunun rakiplere göre farklılaşmada, mağazaya bağlılık yaratmada ve mağaza kârlılığını arttırmada perakende işletmeler için güçlü bir araç olduğunu ifade etmektedirler.

Özel markalar, mağazaya veya zincire özel olmakla birlikte ancak etkin şekilde pazarlama yapılırsa mağaza sadakati ve mağaza içi tüketici trafiği yaratabilirler. Gıda perakendecileri düşük fiyatlarını vurgulayarak tüketicileri mağazaya çekmeye çalışacaklardır. Fakat diğer rakiplerde bunu uygulayabilirler. Dolayısıyla özel markaların “en ucuz” olduğu şeklinde gerçekleştirilen reklamlar her zaman rekabetsel avantaj sağlamayacaktır. Gıda perakendecilerinin özel markalı ürünlerine yönelik güçlü bir imaj oluşturmaları; özel markaların ulusal markalara karşı tat testleri ve tutundurma çabalarıyla desteklenmeleriyle sağlanabilir. Bütün bu uygulamalar, perakende işletmeler için rakiplerine karşı uzun dönemde güçlü bir silah oluşturmada ve rekabetsel avantaj sağlamaktadır (Dick vd., 1997, s. 24). Gıda perakendecileri, rekabetçi stratejiler izleyerek örneğin ulusal markalı ürünlerin tutundurma kampanyalarını gerçekleştirme tarihlerinden önce tutundurma ve çekiliş programlarını ortaya koyabilirlerse, özel markalı ürünleriyle lider markaları rahatsız edebilir ve özel markalı ürünlerinin başarı şanslarını arttırabilirler. Dhar ve Hoch (1997) perakende işletmelerin stratejilerinin özel markaların pazar payını önemli şekilde etkilediğini ortaya koyarak, ilgili ürün kategorisinde reklamlara daha az harcama yapan az sayıda ulusal markanın olmasının, özel markalarda çekici fiyatlar ve promosyonların, baştanbaşa perakende zinciri içerisinde yüksek kaliteli özel markaların sunumunun, özel marka için perakendecinin isminin kullanımının ve mağaza sayısının özel markaların gelişimini sağladığını ortaya koymuşlardır.

4. Sonuç

Bu çalışma, Türkiye’de gıda perakendeciliğinin gelişimini ve gıda perakendeciliğinde rekabeti etkileyen başlıca unsurları ele almaktadır. Ulusal pazarlama yazınında gıda perakendeciliğinin gelişiminin, rekabet yapısının ve bu yapıyı etkileyen unsurların ayrıntılı olarak çok fazla incelenmediği, yapılan çalışmaların daha çok geleneksel gıda perakendecilerinin hipermarket ve zincir marketler karşısında rekabet edebilmelerine yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ise gıda perakendeciliğinde rekabet konusunda perakende işletmelerin temel olarak nelere dikkat etmeleri gerektiğine nitel kapsamda yanıt aranmıştır.

Türkiye’de gıda perakendeciliğinin gelişimi incelendiğinde, bakkalların sayısında bir azalış, süpermarket ve hipermarketlerin sayısında da bir artış görülmektedir. Hipermarket ve zincir marketler arasında da yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Perakendeciler, tüketicilere doğru ürünü, doğru yerde, doğru zamanda, doğru fiyattan, doğru şekilde sunmaya özen göstermelidirler. Yoğun rekabet ortamında da gıda perakendeciliğinde yer alan işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeleri açısından temel olarak bazı unsurları dikkate almaları gerekmektedir. Bu unsurlar, kuruluş yeri seçimi, fiyatlama politikaları, hizmet kapsamı ve kalitesi, ürün seçimi ve çeşidi ile marka kararları olarak incelenebilir.

Kuruluş yeri, perakendecilikte satışları arttırmada, daha yüksek kârlara ulaşmada, yerel pazar gücünün yüksek olmasında ve sektöre yeni girişleri engellemede çok önemlidir. Kuruluş yeri seçiminde de tüketici odaklılık, ekonomik koşullar, toplu ulaşım olanakları, rakiplerin konumu, tüketicilerin özellikleri, diğer mağazalara yakınlık, mağazanın büyüklüğü, vb. unsurlar dikkate alınmalıdır. Fiyatlama politikaları açısından

gıda perakendecileri, her gün düşük fiyat (HGDF) ve promosyonel fiyatlandırma (PF) yöntemlerini kullanarak tüketicilerin mağaza seçimini ve alışveriş davranışlarını etkilemeye çalışmaktadırlar. Ayrıca gıda perakendecileri farklı fiyatlandırma, değişken fiyatlandırma, düşük fiyatla satış, ulusal fiyatlandırma, tavsiye edilen fiyat uygulaması, çok birimli fiyatlandırma, lider fiyatlandırma ve psikolojik fiyatlandırma gibi fiyatlandırma politikalarından kendilerine en uygun olanlarını kullanarak rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar. Gıda perakendecileri, sunulan ürünlerin fiziksel özelliklerine göre ne oranda ve hangi şekilde perakende hizmeti vereceğine de karar vermelidirler. Perakende hizmeti, temiz ve iyi tasarlanmış perakende çevresiyle yapılmalıdır. Ayrıca satış elemanlarının sattıkları ürünler, mağaza ve tüketiciler hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Rakipleri karşısında daha fazla ürün çeşidini ve markayı tüketicilere sunan gıda perakendecilerinin rekabet avantajına sahip olacakları da düşünülebilir. Perakendeciler, yüksek kaliteye sahip ürünleri uygun fiyatlarla tüketicilere sunmalıdırlar. Bununla birlikte gıda perakendecileri, yüksek kaliteli ulusal markalı ürünleri işletmelerinde satmanın yanı sıra özel markalı ürünlerini sunarak da imajlarını güçlendirebilir ve rakipleri karşısında rekabet avantajına sahip olabilirler. Son olarak, teknolojik gelişmeleri de yakından takip eden ve yenilik çalışmalarına ağırlık veren gıda perakendecilerinin yoğun rekabet ortamında rakiplerine göre bir adım önde yer alacağı düşünülebilir.

Bu çalışma, perakende gıda işletmelerinin yöneticilerine sektörün gelişimi ve rekabet koşulları konusunda önemli bir bakış açısı sağlamaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, Türkiye’de gıda perakendeciliği sektöründe dikey düzeyde üreticiler arasında yaşanan rekabet ele alınabileceği gibi, mağazasız perakendecilik karşısında gıda perakendecilerinin izleyecekleri stratejiler incelenebilir. Ayrıca gıda perakendeciliği sektöründe yaşanan rekabette işletmelerin uyguladıkları pazarlama karması unsurlarının rolü araştırılabilir.

Kaynakça

- Ailawadi, K. & Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing* 80(4), 331-342.
- Akat, Ö. (2000). *Uygulamaya yönelik işletme politikası ve stratejik pazarlama*. 2. Baskı, Ekin Kitabevi: Bursa.
- Altıntaş, M. H. (2000). *Tüketici davranışları; müşteri tatmininden müşteri değerine*. Alfa Yayınları: Bursa.
- Altunışık, R. & Mert, K. (2006). Tüketicilerin alışveriş merkezlerindeki satın alma davranışları üzerine bir saha çalışması: tüketiciler kontrolü yitiyor mu? 1-10, http://www.ampd.org/sektorel_bilgiler/tuketici_kontrolu.pdf (Erişim Tarihi: 05.01.2006).
- Ayber, M. (Temmuz 2003). *Marka içi ve markalar arası rekabetin dengelenmesi gereken hallerde rekabet otoritelerinin yaklaşımları*. Rekabet Kurumu Yayınları. Yayın No: 128: Ankara.
- Aydın, K. (2007). *Perakende yönetiminin temelleri*. 2. Baskı, Nobel Yayınları: Ankara.
- Bell, R. (2003). Competition issues in european grocery retailing. *European Retail Digest* 39, 27-38.
- Boatwright, P., Dhar, S. & Rossi, P. E. (2004). The role of retail competition, demographics and account retail strategy as drivers of promotional sensitivity. *Quantitative Marketing and Economics* 2(2), 169-190.
- Bocutoğlu, E. & Atasoy, Y. (2006). Yükselen süpermarket olgusu karşısında bakkaliye sektörünün yeri ve Trabzon. Trabzon Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği

- Araştırma Projesi Raporu. <http://www.tesob.org.tr/atasoy.htm>ÖRNEĞİ (Erişim Tarihi: 07.01.2006).
- Burt, S. L. & Sparks L. (September 2003). Power and competition in the UK retail grocery market. *British Journal of Management* 14, 237-254.
- Carpenter, J. M., Moore, M. & Fairhurst, A. E. (2005). Consumer shopping value for retail brands. *Journal of Fashion Marketing and Management* 9(1), 43-53.
- Colla, E. (January 2004). The outlook for european grocery retailing: competition and format development. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 14(1), 47-69.
- Corstjens, M. ve Lal, R. (August 2000). Building store loyalty through store brands. *Journal of Marketing Research* 37(3), 281-291.
- Çelen, A., Erdoğan, T. & Taymaz, E. (September 2005). Fast moving consumer goods-competitive conditions and policies. *Economic Policy Research Institute Working Paper Series*, 1-53.
- Davies, G. & Brito, E. (2004). Price and quality competition between brands and own brands: a value systems perspective. *European Journal of Marketing* 38(1/2), 30-55.
- Deloitte (2009). Feeling the squeeze, global powers of retailing 2009. http://www.deloitte.com/view/en_EC/ec/insights/publications/studies/article/d9a1f4021a001210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm (Erişim Tarihi : 10.11.2009).
- Delvecchio, D. (2001). Consumer perceptions of private label quality: the role of product category characteristics and consumer use of heuristics. *Journal of Retailing and Consumer Services* 8(5), 239-249.
- Dhar, S. K. & Hoch, S. J. (1997). Why store penetration varies by retailer. *Marketing Science* 16(3), 208-227.
- Dhar, S. K., Hoch, S. J. & Kumar, N. (October 2000). Why retailers sell more or less than their fair share in a category. *Working Paper*, 1-28.
- Dick, A., Jain, A. & Richardson, P. (1997). How consumers evaluate store brands. *Pricing Strategy & Practice* 5(1), 18-24.
- Dodd, C. C. & Lindley, T. (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 Perceptions* 10(6), 345-352.
- Erdoğan, T. (Şubat 2003). *Rekabet hukuku açısından perakende sektöründe alım gücü*. Rekabet Kurumu Yayınları. Yayın No: 85: Ankara.
- Erol, İ., Çakar, N., Erel, D. & Sarı, R. (2009). Sustainability in the Turkish retailing industry. *Sustainable Development* 17(1), 49-67.
- Ersun, N. & Arslan, K. (2008). Değişen rekabet koşullarında geleneksel gıda perakendecilerinin rekabet gücünün artırılması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(13), 49-67.
- Fernie, J. & Pierrel, F. R. A (1996). Own branding in UK and French grocery markets. *Journal of Product & Brand Management* 5(3), 48-59.
- Field, A. M. (2006). Rise of private labels. *Gulf Shipper* 17(9), 10-11.

- Gomez, M. & Rubio, N. (2008). Shelf management of store brands: an analysis of manufacturers' perceptions. *International Journal of Retail & Distribution Management* 36(1), 50-70.
- Griffith, G. (2000). Competition in food marketing chain. *The Australian Journal of Agricultural Economics* 44(3), 333-367.
- Gürsel, V. (2009). Perakendecilerin ölçөгindeki büyümenin sebepleri ve ekonomik sonuçları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 14(2), 407-423.
- Harvey, M. (2000). Innovation and competition in UK supermarkets. *Supply Chain Management: An International Journal* 5(1), 15-21.
- Hoch, S. J. & Banerji, S. (1993). When do private labels succeed. *Sloan Management Review* 34(4), 57- 67.
- İpekyün, A. K. (1995). *Türkiye'de perakende ticarete yeni oluşumlar - Bursa örneği*. Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Yayınları: Bursa.
- Jonas, A. & Roosen, J. (2005). Private labels for premium products - the example of organic food. *International Journal of Retail & Distribution Management* 33(8), 636-653.
- Koç, A. A., Boluk, G. & Kovacı, S. (2009). Concentration in food retailing and anti-competitive practices in Turkey. *113th EAAE Seminar "A resilient European food industry and food chain in a challenging world"*, Chania, Crete, Greece, September 3 - 6, 1-12.
- Korkmaz, S. (Eylül-Ekim 2000). Marka oluşturma sürecinde hipermarket (dağıtıcı) markaları ve bu markaların tanınırlık düzeylerini içeren bir araştırma. *Pazarlama Dünyası Dergisi* 14(83), 27-34.
- Kotler, P. (2005). *A'dan Z'ye Pazarlama*. Çev: Aslı Kalem Bakkal. Mediacat Yayınları: İstanbul.
- Kurtuluş, S. (Eylül-Ekim 2001). Perakendeci markası ve üretici markası satın alanların tutumları arasında farklılık var mı?. *Pazarlama Dünyası Dergisi* 15(89), 8-15.
- Lal, R. & Rao, R. (1997). Supermarket competition: the case of every day low pricing. *Marketing Science* 16(1), 60-80.
- Lamb, C. W., Hair, F. & Mcdaniel, Carl (1992). *Principles of marketing*. South-Western Publishing Co.: Cincinnati.
- Littlechild, S. C. (2002). Competition in retail electricity supply. *Cambridge Working Papers in Economics* 0227, 1-20.
- London Economics (September 1997). Competition in retailing. *Office of Fair Trading Resarch Paper* 13: 1-126.
- Miranda, M. J. & Joshi, M. (2003). Australian retailers need to engage with private labels to achieve competitive difference. *Asia Pasific Journal of Marketing and Logistics* 15(3), 34-47.
- Morton, F. S. & Zettelmeyer, F. (May 2000). The strategic positioning of store brands in retailer - manufacturer bargaining. *Nber Working Paper Series* 7712, 1-42.
- Morton, F. S. & Zettelmeyer, F. (2004). The strategic positioning of store brands in retailer - manufacturer negotiations. *Review of Industrial Organization* 24(2), 161-194.

- Narasimhan, C. & Wilcox, R. T. (October 1998). Private labels and the channel relationship: a cross-category analysis. *The Journal of Business* 70(4), 573-600.
- Nilsson, C., Sparrmo, M. & Strömquist, H. (January 2004). Positioning strategies in retail - a study of the swedish grocery market. *Dissertation International Business* FEC 685, 1-58.
- Nishikawa, C. & Perrin, J. (Winter 2005). Private label grows global. *Consumer Insight*, 20-35.
- Omar, O. (1999). *Retail marketing*. Pitman Publishing: London.
- Omar, O. E. (1994). Comparative product testing for own-label marketing. *International Journal of Retail & Distribution Management* 22(2), 12-17.
- Private Label Manufacturers Association Online (PLMA) (2009). http://www.plmainternational.com/en/private_label_en2.htm (Erişim Tarihi: 7.10.2009).
- Rasmus, D. (2007). The next wave of innovation in retail: A Microsoft Perspective. Retail in the New World of Work. *White Paper*, 1-15.
- Richardson, P. S. (1997). Are store brands perceived to be just another brand?. *Journal of Product & Brand Management* 6(6), 388-404.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tokol, T. (Nisan 2001). *İşletme*. Ezgi Yayınları: Bursa.
- Sayman, S., Hoch, S. J. & Raju, J. S. (2002). Positioning of store brands. *Marketing Science* 21(4), 378-397.
- Sayman, S. & Raju, J. S. (2004). How category characteristics affect the number of store brands offered by the retailer: a model and empirical analysis. *Journal of Retailing* 80(4), 279-287.
- Schneider, G. K. (Nisan-Mayıs 2004). Perakendeci markalarında satınalma davranışı. *Türkiye Private Label & Perakende Dergisi* 1(2), 16-25.
- Serpil, A., Nişel, R., Ağaoğlu, A. & Karapazar, Y. (1998). *Bakkaliye sektörünün profili ve rekabet olanakları*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları Yayın No: 4: İstanbul.
- Sinha, I. & Batra, R. (1999). The effect of consumer price consciousness on private label purchase. *International Journal of Research in Marketing* 16(3), 237-251.
- Soberman, D. A. & Parker, P. M. (October 2003). Why private labels may increase market prices. *Working Paper Series*, 1-24.
- Tamilia, R. D., Corriveau, G. & Arguedas, L. E. (2000). Understanding the significance of private brands with particular reference to the Canadian grocery market. Business Strategy Department, University of Quebec. *Working Paper* 11, 1-38.
- Tek, Ö. B. (1984). *Perakende pazarlama yönetimi*. Üçel Yayımcılık Dağıtımçılık: İzmir.
- Tordjman, A. (1995). European retailing: convergences, differences and perspectives. Ed. Peter J. Mcgoldrick & Gary Davies, *International retailing; trends and strategies*. First Publish, Pitman Publishing: Edinburgh Gate.
- Türkiye Private Label & Perakende Dergisi* (Şubat - Mart 2005). 2(6), 44.
- Vahie, A. & Paswan, A. (2006). Private label brand image: its relationship with store image and national brand. *International Journal of Retail and Distribution Management* 34(1), 67-84.

- Vaidyanathan, R. & Aggarwal, P. (2000). Strategic brand alliances: implications of ingredient branding for national and private label brands. *Journal of Product & Brand Management* 9(4), 214-228.
- Varinli, İ. (Şubat 2005). *Marketlerde pazarlama yönetimi*. Birinci Basım, Detay Yayıncılık: Ankara.