

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI**  
**ULUSLARARASI TİCARET YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**PAZARLAMA YÖNETİMİNDE ÖZEL MARKA**  
**STRATEJİLERİ VE REKABET**  
**UYGULAMALARI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Mehmet KARA**  
**0750Y72207**

**İstanbul, 2013**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI**  
**ULUSLARARASI TİCARET YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**PAZARLAMA YÖNETİMİNDE ÖZEL MARKA**  
**STRATEJİLERİ VE REKABET**  
**UYGULAMALARI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Mehmet KARA**

**0750Y72207**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Figen YILDIRIM**

**İstanbul, 2013**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ONAY SAYFASI**

**Yüksek lisans öğrencisi Mehmet KARA' nın "Pazarlama Yönetiminde Özel Marka Stratejileri ve Rekabet Uygulamaları" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Uluslararası Ticaret Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği \_ / oyçokluğu \_) ile başarılı bulunmuştur.**

	<b>Adı- Soyadı</b>	<b>İmza</b>
<b>Tez Danışmanı :</b>	<b>Yrd.Doç.Dr. Figen YILDIRIM</b>	.....
<b>Jüri Üyesi :</b>	<b>Doç.Dr. Özgür ÇENGEL</b>	.....
<b>Jüri Üyesi :</b>	<b>Doç.Dr. Ünal H.ÖZDEN</b>	.....

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

## ÖZET (ABSTRACT)

Bu araştırma; özel markalı ürünlerde rekabet avantajı sağlamada, müşteri özelliklerinin ve müşteri tutumlarının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket, Eskişehir ilinde Dia, Bim, Migros, 101, Şok mağazalarından alışveriş yapan ve araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden 350 müşterisine uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 17.0 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; perakende sektöründe özel markalı ürünlerin rekabet avantajı sağlamada önemli bir unsur olduğu, ancak bunda belirleyici olanın ise müşterilerin özel markalı ürünlere karşı tutumu olduğu ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Özel Marka, Rekabet, Rekabet Stratejisi

This research has been executed to analyze customer types and behaviours in having competitive advantages upon private brand products. The survey serving to this purpose applied to customers of Sok, Dia, Bim, Migros, A-101 and voluntary participants in Eskisehir. Gathered data were analyzed by SPSS 17.0 statistical software package in computer environment.

As a result; private brand products are important factor in having competitive advantages in retail sector however determining point in this issue is the customers' attitudes towards private brand products. It is determined that specifications of customer are independent towards private brand according to the idea that specifications of customer opinions about private brand products' having competitive advantages show differences.

**Key words:** Private Brands, Competition, Competition Strategy

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
<b>ÖZET (ABSTRACT)</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. PAZARLAMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>4</b>
1.1. Pazarlama Yönetimi Kavramı.....	4
1.2. Perakende Kavramı .....	6
1.3. Pazarlama Yönetiminde Ürün Kavramı.....	9
1.4. Pazarlama Yönetiminde Fiyat Kavramı.....	12
1.5. Dağıtım Kanalları.....	16
1.6. Tutundurma.....	18
<b>2. ÖZEL MARKA YÖNETİMİ</b> .....	<b>22</b>
2.1. Özel Marka Tanımı.....	22
2.2. Özel Marka Tarihçesi .....	27
2.2.1. Dünyadaki Gelişimi.....	27
2.2.2. Türkiye’deki Gelişimi.....	29
2.3. Özel Marka Tedarik Süreci.....	30
2.4. Özel Marka Yönetimi .....	31
2.4.1. Özel Marka İmajı.....	35
2.4.2. Özel Marka Konumlandırması .....	38
2.4.3. Özel Marka Sadakati.....	43
<b>3. REKABET STRATEJİSİ</b> .....	<b>48</b>
3.1. Rekabet Kavramı.....	48
3.1.1. Rekabetin Tanımı .....	48
3.1.2. Rekabet Ortamı.....	50
3.1.3. Rekabet Baskısı .....	51
3.1.4. Rekabet Gücü .....	53
3.2. Rekabet Stratejileri .....	54
3.2.1. Rekabet Stratejisinin Tanımı.....	54
3.2.2. Rekabet Stratejisini Etkileyen Faktörler .....	57

3.3. Pazarlama Yönetiminde 5 Güç Modeli .....	59
3.4. Porter 'in Genel Rekabet Stratejileri .....	61
3.4.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi .....	61
3.4.2. Farklılaştırma.....	62
3.4.3. Odaklaşma.....	64
<b>4. PAZARLAMA YÖNETİMİNDE ÖZEL MARKA STARTEJİLERİ VE REKABET UYGULAMALARI: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>67</b>
4.1. Metodoloji.....	67
4.2. Evren ve örneklem.....	67
4.3. Veri toplama araçları .....	68
4.4. Verilerin istatistiksel analizi .....	68
4.5. Araştırmanın Bulguları.....	68
4.5.1. Müşterilerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	68
4.5.2. Özel Markalı Ürünlere Yönelik Tutumlara İlişkin Bulgular.....	72
4.6. Derinlemesine Mülakat.....	94
<b>SONUÇ.....</b>	<b>98</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>102</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>104</b>

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Tablo 1. Üretici Markası ve Özel Marka Karşılaştırması .....	26
Tablo 2. Dünyada Özel Markanın Tarihsel Gelişimi.....	28
Tablo 3. Perakendeciler ve Özel Markaları.....	30
Tablo 4. Üç Genel Stratejinin Gereklilikleri ve Özellikleri .....	66
Tablo 5. Müşterilerin Yaşa Göre Dağılımı.....	68
Tablo 6. Müşterilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	69
Tablo 7. Müşterilerin medeni duruma göre dağılımı.....	70
Tablo 8. Müşterilerin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı.....	71
Tablo 9. Müşterilerin Alışveriş Sıklığına Göre Dağılımı.....	71
Tablo 10. Özel Markalı Ürünlerin Rekabet Avantajı Sağladığını Düşünme Durumunun Dağılımı.....	72
Tablo 11. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünler Genelde Çok İyi Kalitededir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	73
Tablo 12. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünler Genelde Çok İyi Kalitededir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	74
Tablo 13. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünler Market Markalı Ürünlerden Daha Kalitelidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....	75
Tablo 14. Müşterilerin “Üretici Markalı Ürünlerin İçerikleri Özel Markalı Ürünlerden Daha İyidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	76
Tablo 15. Müşterilerin “Üretici Markalı Ürünler Özel Markalı Ürünlerden Daha Güvenilirdir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....	77
Tablo 16. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Ambalajları Fiyat Avantajı Sağlar” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	78
Tablo 17. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Kullanımında Tecrübeliyim” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	79
Tablo 18. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünleri İyi Tanıyorum” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	80
Tablo 19. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlere Ödediğim Fiyatın Karşılığını Alıyorum” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....	81

Tablo 20. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerdeki Fiyat Düşüklüğü Aynı Zamanda Kalite Düşüklüğünü Göstermektedir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....	82
Tablo 21. Müşterilerin “Düşük Kalitede Oldukları İçin Özel Markalı Ürünleri Satın Almak Boşa Para Harcamaktır” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı 83	
Tablo 22. Müşterilerin “Bir Ürünün Markası Ne Kadar Biliniyorsa Kalitesi De O Kadar İyidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....	84
Tablo 23. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Reklamlarının Olmaması Bu Ürünlerin Kalitesinin Düşük Olduğunu Göstermektedir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	85
Tablo 24. Müşterilerin “Bir Ürünün Ambalajı Ne Kadar Çekiciyse Ürün O Kadar Kalitelidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....	86
Tablo 25. Müşterilerin “Bir Mağazanın İsmine Ne Kadar Güveniliyorsa, Özel Markalı Ürünlerine De O Kadar Güvenilir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....	87
Tablo 26. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerde Mağaza İle Kalite Arasında Bir İlişki Vardır” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....	88
Tablo 27. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerde Çeşit Çoktur” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	89
Tablo 28. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Teşiri Özenli ve Cazibelidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	90
Tablo 29. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Albenisi Vardır” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	91
Tablo 30. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Ambalajı Avantajlıdır” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	92
Tablo 31. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Promosyonları Yoğundur” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	93



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Rekabet Stratejisi Çarkı.....	57
Şekil 2. Rekabet Stratejisini Etkileyen Faktörler .....	58
Şekil 3. Üç Genel Rekabet Stratejisi Arasındaki Fark.....	61
Şekil 4. Müşterilerin Yaşa Göre Dağılımı .....	69
Şekil 5. Müşterilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	70
Şekil 6. Müşterilerin Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	70
Şekil 7. Müşterilerin Öğrenim Duruma Göre Dağılımı.....	71
Şekil 8. Müşterilerin Alışveriş Sıklığına Göre Dağılımı .....	72
Şekil 9. Özel Markalı Ürünlerin Rekabet Avantajı Sağladığını Düşünme Durumu ..	73
Şekil 10. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünler Genelde Çok İyi Kalitededir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	74
Şekil 11. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünler Genelde Çok İyi Kalitededir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	75
Şekil 12. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünler Market Markalı Ürünlerden Daha Kalitelidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....	76
Şekil 13. Müşterilerin “Üretici Markalı Ürünlerin İçerikleri Özel Markalı Ürünlerden Daha İyidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	77
Şekil 14. Müşterilerin “Üretici Markalı Ürünler Özel Markalı Ürünlerden Daha Güvenilirdir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....	78
Şekil 15. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Ambalajları Fiyat Avantajı Sağlar” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	79
Şekil 16. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Kullanımında Tecrübeliyim” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	80
Şekil 17. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünleri İyi Tanıyorum” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	81
Şekil 18. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlere Ödediğim Fiyatın Karşılığını Alıyorum” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....	82
Şekil 19. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerdeki Fiyat Düşüklüğü Aynı Zamanda Kalite Düşüklüğünü Göstermektedir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....	83

<b>Şekil 20.</b> Müşterilerin “Düşük Kalitede Oldukları İçin Özel Markalı Ürünleri Satın Almak Boşa Para Harcamaktır” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....	84
<b>Şekil 21.</b> Müşterilerin “Bir Ürünün Markası Ne Kadar Biliniyorsa Kalitesi De O Kadar İyidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....	85
<b>Şekil 22.</b> Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Reklamlarının Olmaması Bu Ürünlerin Kalitesinin Düşük Olduğunu Göstermektedir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	86
<b>Şekil 23.</b> Müşterilerin “Bir Ürünün Ambalajı Ne Kadar Çekiciyse Ürün O Kadar Kalitelidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....	87
<b>Şekil 24.</b> Müşterilerin “Bir Mağazanın İsmine Ne Kadar Güveniliyorsa, Özel Markalı Ürünlerine De O Kadar Güvenilir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	88
<b>Şekil 25.</b> Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerde Mağaza İle Kalite Arasında Bir İlişki Vardır” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....	89
<b>Şekil 26.</b> Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerde Çeşit Çoktur” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	90
<b>Şekil 27.</b> Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Teşiri Özenli ve Cazibelidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	91
<b>Şekil 28.</b> Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Albenisi Vardır” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	92
<b>Şekil 29.</b> Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Ambalajı Avantajlıdır” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	93

## GİRİŞ

Günümüzde yaşanan değişim ve gelişim tüm sektörleri etkilediği gibi perakende sektörünü de etkilemiştir. Zaman içerisinde küçük bakkallar, marketlere, marketler ise süper ve hipermarketlere dönüşmüştür. Küreselleşmenin de etkisiyle perakende sektöründe pek çok yabancı sermayeli şirket faaliyet gösterir hale gelmiştir. Bu durum sektörde yaşanan rekabeti daha da artırmıştır. Ulusal bazda firmalarla mücadele eden perakende sektöründe yer alan firmalar, dünya çapında global ölçekli firmalarla da rekabet etme durumunda kalmıştır. Bu durum sektörün rekabet ortamını ve firmalar üzerinde rekabet baskısını artırmıştır.

Gelişen teknoloji, artan aşırı rekabet, karların azalmasına, ürün odaklı dönemlerin tamamıyla müşteri odaklı bir döneme dönüşmesine sebep olmuştur. Artık mevcut müşteriyi korumak ve yeni müşteriler elde etmek için daha farklı yollar arayışı perakende sektörünün üzerinde en fazla çalıştığı konulardan biri haline gelmiştir. Demografik, teknolojik ve sosyokültürel çevrelerdeki değişmeler tüketicilerin, fiyat, kalite, alışveriş yeri tercihlerini ve ürünlerden ve hizmetten bekledikleri faydayı önemli ölçüde etkilemiştir. Bu değişim ortamında perakende sektöründe yer alan firmalar ayakta kalabilmek, rekabet avantajı sağlayabilmek için sattıkları markalı ürünlerle birlikte özel markalı ürünlere de yönelmişlerdir.

Bu araştırmada; özel markalı ürünlerde rekabet avantajı sağlamada, müşteri özelliklerinin ve müşteri tutumlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Amaç doğrultusunda araştırma dört ana bölüm halinde kurgulanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın birinci bölümü “Pazarlama Yönetimi İle İlgili Kavramsal Çerçeve” başlığında ele alınmıştır. Bu bölümde öncelikle pazarlama yönetimi kavramı ele alınmış, daha sonra perakende kavramı ele alınarak, pazarlama yönetiminde ürün kavramı, fiyat kavramı, tutundurma, kavramları ele alınmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümü “Özel Marka Yönetimi” başlığındadır. Bu bölümde özel markanın ve özel marka yönetiminin tanımı yapılmış, özel marka imajı, özel marka konumlandırılması ve özel marka sadakatinden bahsedilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise “Rekabet Stratejisi” başlığı altında öncelikle özel marka ve marka karşılaştırılması yapılmış, rekabet, rekabetin tanımlanarak, rekabet ortamı, rekabet baskısı ve rekabet gücünden bahsedilmiştir. Ardından rekabet stratejisi tanımlanarak, rekabet stratejisini yönlendiren güçler ve etkileyen faktörlerden bahsedilerek, Porter’in üç genel rekabet stratejisine ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Bu bölümde son olarak özel markalı ürünlerle rekabet avantajı sağlamaktan bahsedilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümü “Pazarlama Yönetiminde Özel Marka Stratejileri ve Rekabet Uygulamaları” başlığındadır. Bu bölümde öncelikle perakende sektörü müşterileri üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın metodolojisi, evren ve örneklemeden, veri toplama araçlarından ve verilerin çözümlenmesinden bahsedilmiş, ardından elde edilen bulgular tablolar ve grafikler aracılığıyla sunulmuş, derinlemesine mülakat yapılarak mülakat sonuçları paylaşılmıştır.



# 1. PAZARLAMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## 1.1. Pazarlama Yönetimi Kavramı

İşletmeler, tüketilebilir nitelikte üretim yapmak, ürettikleri mal ve/veya hizmetleri tüketicilere ulaştırabilmek için bütün işletme faaliyetlerinin bir arada ve uyum içerisinde gerçekleşmesi için bir dizi eylem yaparlar. Bu eylemlerin nasıl ve ne şekilde oluşacağını saptama konusunda yapılan incelemeler, oluşturulan planlar ve planların uygulamaya konulması, düzenlenerek yönetilmesi, pazarlama yönetimini oluşturmaktadır (Karabay, 1998: 35).

Pazarlama, doğru mamul veya hizmeti, doğru fiyata, doğru yerde, doğru zamanda, kar ederek bulundurma veya pazarlama, mevcut ve potansiyel tüketicilere, gereksinimleri tatmin edici mamul ve hizmetleri sunmak üzere planlama, fiyatlama, dağıtım ve satış çabalarını düzenleyen birbiriyle ilişkili işletme faaliyetleri sistemidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 275).

Pazarlama üretici- tüketici- mal ve hizmetler arasında uygulamaları kapsayan süreçler bütünüdür. Bu sürecin merkezinde ise tüketici bulunmaktadır. Bu aşamada pazarlamaya konu olan ürün ve hizmet olmaktan çıkarak, hedef tüketici ve sorunların çözümü olmaktadır. Üretici elinden bulunan mal ve hizmetlerle tüketici odaklı hareket etmek durumundadır (Sezgin ve Şendoğdu, 2008: 68). Pazarlamanın en temel amacı müşteri tatmini sağlamaktır. Memnun olan ve ihtiyaçları karşılanan tüketiciler zamanla sadık birer müşteriler konumuna geleceklerinden, işletmenin uzun dönemde gelir kaynakları garanti altına alınmış olacaktır. Sonuç olarak, pazarlama faaliyetlerinin en önemli amacı müşteri tatmini sağlayan mübadeleleri gerçekleştirmek veya memnun müşteriler yaratmaktır. Bu bağlamda pazarlamanın iki temel amacından bahsetmek mümkündür: tüketici istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu istekler doğrultusunda üretim yapmak ve tüketici tercihi sunmaktır (Altunışık, Özdemir, Torlak, 2006: 14).

Pazarlama, işletmenin başarısı için hayati önem taşıyan, ulusal verimi ve toplumsal refahı artırma çabasının bir parçasıdır. İyi bir pazarlama, işletmenin ve ülkenin başarısı yanında, etkili bir üretim için de gereklidir. Çünkü tüketicinin arzu etmeyeceği bir malı ve hizmeti üretmenin hiçbir yararı yoktur. Pazarlama üretici ile tüketici arasında yer alan ve tarafları bir araya getiren bir köprüdür. Pazarlama işletmeden pazara, pazardan işletmeye doğru bilgi akışını sağlayan çift yönlü bir iletişim ağı kurar. İşletmenin çevresi ile ilişki kurmasını sağlayan temel bir mekanizmadır (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2008: 141).

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet işletmelerin pazarlama çalışmalarına doğrudan yansımış ve tüketici ile birebir iletişime geçilen, tüketicinin her anlamda takibini sağlayan, yoğun müşteri portföyleri oluşturan, her an kendini tüketiciye hatırlatan, tüketiciye baskı uygulayan pazarlama çalışmaları önem kazanmaya başlamıştır. Pazar; belirli ihtiyaç ve isteği paylaşan, o ihtiyaç ve isteği doyurmaya istekli olan ve değişimi gerçekleştirmeye yetkisi olan muhtemel alıcılar topluluğudur (Öndoğan, 2010: 3).

Pazarlama yönetimi ise, hem üst düzey hem de operasyonel düzeyde planlama yapmayı gerektirir. Bir başka ifadeyle, pazarlama yönetiminin stratejik ve operasyonel düzeyde gerçekleştirilmesine ihtiyaç vardır. Stratejik düzeyde, tepe yönetimi pazar fırsat ve tehditlerinin değerlendirilmesi ve pazar odaklı bir yaklaşımla stratejik pazarlama planlaması yapar. Stratejik pazarlama planında hedefler ve stratejiler belirlenmiş olur. Taktik ya da operasyonel düzeyde ise stratejik plandaki hedef ve stratejiler doğrultusunda ürün, fiyatlandırma, pazarlama iletişimi ve dağıtımına yönelik pazarlama taktikleri ortaya konulur. Günümüz işletmecilik anlayışında tabii ki, pazarlama planlarının da işletmenin diğer fonksiyon planlarıyla ve işletmenin vizyon, misyon ve amaçlarıyla da uyumlu olması beklenir (Torlak, 2012: 79).

Pazarlama yönetimi her pazara hizmet etmeye çalışmak ve tüm insanlara her şeyi sunmaktan ziyade hedef pazarların seçimini öngörür. Olası pazar bölümleri arasında ayırım yaparak, belirli bir misyon ve hedefi nasıl gerçekleştireceğine bağlı olarak sınırlı sayıda pazar bölümünü hedef alır.

Pazarlama yönetimi, işletmelere hayatta kalarak sağlıklı şekilde faaliyetlerini sürdürmek için yardım etmeyi amaçlar. Değişen bir çevrede işletmelerin pazarlara daha etkin şekilde hizmet etmeleri için gerekli esnekliği sağlar (<http://www.abigem.org>).

Pazarlama yönetimi ürünlerin, hizmetlerin ve fikirlerin tasarımını, fiyatını, tutundurulmasını, dağıtımını ve hedef pazarlarla yapılan karlı alışverişin sürekliliğini sağlamak ile ilgili çözümlenme, planlama, uygulama, koordine etme ve kontrol etme sürecidir. Bu nedenle pazarlama yönetimi süreci şu adımları gerektirir (Boyd ve diğerleri, 1995; Akt: Dilsiz, 2008: 9) :

- Pazar, rakipler, sosyal, ekonomik ve yasal kuvvetlerden oluşan dış çevrelerdeki potansiyel fırsatları ve tehlikeleri izlemek ve değerlendirmek.
- Şirket ve iş ünitesi stratejilerinin geliştirilmesine destek olmak.
- Ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmanın kontrol edilebilir bileşenlerini belirleyerek şirket ve iş ünitesi stratejileriyle uyumlu pazarlama hedefleri ve bir stratejik pazarlama programı geliştirmek.
- Sürekli olarak stratejik pazarlama programını yürütmek, izlemek ve kontrol etmek, performans hedeflerin altına düştüğünde müdahale etmek.

## **1.2. Perakende Kavramı**

Gelişmiş tüm ekonomiler için temel sektörlerden biri olan perakendecilik sektörü hızlı bir değişim içerisinde ve hiç kuşkusuz günümüzde, geçmişte olduğundan çok farklı bir konumdadır. Yeni dünya koşulları, özellikle son yirmi yılda sektörde kayda değer değişimler meydana getirmiş, perakendecilik sektörü ölçek, organizasyon ve coğrafi olarak farklılaşmıştır (Kompil ve Çelik, 2009: 91).

Köken itibari ile Farsça olan perakendecilik kavramı, üretici ve tüketici arasında malların naklini sağlayan aracılık hizmetleridir. Başka bir deyişle mal ve hizmetlerin ticari bir amaçla kulanmama veya tekrar satmama, kişisel gereksinimleri için kullanmama koşuluyla, doğrudan doğruya son tüketiciye pazarlanmasıyla ilgili faaliyetler bütünüdür (Tek ve Orel, 2006: 46).



Perakendecilik “mal ve hizmetlerin kişisel kullanım için doğrudan doğruya nihai tüketicilere satışını kapsayan tüm faaliyetler olarak” tanımlanmaktadır (Kotler, 2000: 520).

Perakendecilik; satışa arz edilen mal ve/veya hizmetlerin nihai tüketiciye pazarlama ve satışı ile ilgili faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Bir başka anlatımla perakendecilik; değişik işletmeler tarafından üretilen ürünler ile hizmeti nihai tüketicilere arz eden ve bu özellikleri nedeniyle alım yapan müşteri ile doğrudan ilişki içerisinde olan bir sektördür (Aktaş, 2005).

Perakendecilik, üretici ve tüketici arasında malların akışını sağlayan aracılık hizmetleridir. Başka bir deyişle mal ve hizmetlerin ticari bir amaçla kullanılmaması, tekrar satılmaması koşuluyla, doğrudan doğruya son tüketiciye pazarlanmasıyla ilgili faaliyetler bütünüdür (Tek, 1984: 46).

Perakendecilik, mal ve hizmetlerin nihai tüketicilerin kolayca ulaşacağı zaman ve yerlerde, tek tek veya küçük parçalar halinde hazır bulundurulması, tüketicilerin bu durumdan haberdar edilmesi, mal ve hizmetlerin tüketicilere satışının yapılması ve gerekli olduğu durumlarda satış sonrası hizmetlerin de (eve teslim, yerleştirme, bakım onarım vb.) verilerek nihai tüketicinin kişisel ve ailevi ihtiyaçları için kullanımına hazır hale getirilmesiyle, ilgili işlemleri kapsayan bir pazarlama faaliyeti olarak tanımlanabilir (Kurtoğlu, 2008: 5).

Perakendecilik; tüketicilerin, bireysel veya ailesel ihtiyaçları için mal ve hizmet ya da her ikisini satarak değer yaratan faaliyetler kümesidir. Birçok insan perakendeciliğin, sadece mağazada ürün satmak olduğunu düşünmektedir. Fakat otelde konaklamak, kuaföre saç kestirmek, doktora muayene olmak veya eve pizza siparişi vermek gibi faaliyetler de perakendecilerin yerine getirdiği faaliyetlerden birkaçıdır. Ek olarak, perakendecilik sadece mağazalarda yapılmamaktadır. Kataloglar aracılığıyla veya internet üzerinden yapılan satışlar da perakendeciliğe girmektedir (Levy ve Weitz, 2004: 6; Akt: Kaya, 2009: 5-6).

Perakendecilik hiç durmayan bir aktivitedir. Üretici ile tüketici arasındaki zincirin son halkasıdır. Müşterinin alışverişini tamamlayıp ayrılmasıyla da bitmez. Satış sonrasında verilen hizmetlerle devam eder. Aynı zamanda perakendecilik, müşterilere keyifli, eğlenceli, ihtiyaçlarını karşılayacakları ve memnun olacakları bir alışveriş ortamının yaratılmasıdır. Perakendecilik, müşteri mağazadan, marketten ya da alışveriş merkezinden içeriye girerken değil, daha içeriye girmeden başlar (Kotler, 2000: 290).

Modern anlamda perakendecilik, mal yanında hizmeti de sunmayı gerektirmektedir. Perakendeciliğin geleneksel anlamından farklılaşan diğer nitelikleri olarak ölçek ve işlev farklılıkları sayılabilir. Bugün perakendeciler denilince ilk akla gelenler, bölümlü mağazalar, süpermarketler, hipermarketler, zincir mağazalar ve alışveriş merkezleri olmaktadır. Bunlarla klasik anlamda perakendecilik yapan bakkal, manav ve kasap türü perakendeciler karşılaştırıldığında fark daha iyi anlaşılacaktır. Modern perakendecilerin başlıca özellikleri; yetişmiş personel, büyük ölçekli olma, alışverişlerde mağaza yönetimine ve müşterilere otomasyonla sağlanan kolaylıklar, müşterilere gösterilen ilgi, profesyonel yönetim anlayışı, belirlenmiş bir organizasyon yapısı, dikey bütünleşmeler, çeşitlerin bolluğu, kalite ve güncel malları takip etme şeklinde sayılabilir (MEGEP, 2008a: 14).

Perakendeciliğin ve perakendecinin fonksiyonları hem tüketiciler, hem de üretici ve toptancılar için önemlidir. Perakendeciler, müşterileri için satın alma uzmanı, kendilerine mal tedarik edenler için de satış uzmanı gibi görev yaparlar. Bu rollerini yerine getirirken de tüketicilerin ihtiyaçlarını tatmin etme, mamul çeşitlerini oluşturma, pazar bilgisi toplama ve müşterilerine kredi tanıma gibi çeşitli pazarlama faaliyetlerinde de bulunurlar. Böylece üretici ve toptancılarla tüketicilerin bağlantılarını sağlarlar (Mucuk, 2006a:256). Bu görevlerini yerine getirirken, perakende firmaları mal ve hizmetlerin üretim/imalat noktalarından, son tüketicilere dek akışıyla ilgili etkinliklerin son çıkış kapısını oluştururlar. Bu açıdan bakıldığında perakendeciliğin, bir taraftan müşterilerinin ihtiyaçlarını belirleme ve onların ihtiyaçlarını üst düzeyde tatmin etmekle birlikte, üretici ve toptancılara da en iyi hizmeti vermeyi amaçladığı gözlemlenmektedir (Öztürk, 2006: 70). Levy ve Weitz

(2004: 8) göre perakendeci kurumların işlevleri şu şekilde sınıflandırılabilir (Akt: Aydoğan, 2007: 5-6);

- **Ürün ve hizmet çeşitliliğini sağlamak:** Perakendeciler ürün ve hizmet çeşitliliği açısından tüketicilere pek çok olanak sağlarlar. Belli bir yerde alışveriş yapan tüketici ürünle ilgili olarak marka, dizayn, beden, renk, fiyat gibi özellikleri aynı anda seçme olanağına sahiptir.
- **Stok envanteri sağlamak (bulunabilirlik):** Perakendecilerin en önemli fonksiyonlarından bir tanesi, stok envanteri sayesinde, tüketicilerin ihtiyaç duydukları anda ürünlerin bulunabilirliğini sağlamaktır.
- **Hizmet sağlamak:** Kullanılan ve satın alınan ürünlerde tüketiciler için rahatlık ve kolaylık sağlamak.
- **Ürün ve hizmet değerlerini yükseltmek:** Farklı kriterler, perakendeci türlerini belirlemek için kullanılabilir. Her perakendeci, sunduğu hizmet çeşidi bileşimi ile (ürün sınıfı, fiyat, personel ve hizmetler gibi) diğer perakendecilerden farklılaşmaktadır.

Toptancılık ve perakendecilik, üretilen mal ve hizmetlerin tüketim için veya üretim için satın alınmasını kolaylaştırır. Toptancılık malların diğer işletme ve örgütlere, perakendecilik ise, nihai tüketicilere satışını ve geçişini sağlar. Bütün satışlar ya toptan ya da perakende işlemlerdir. İkisi arasındaki ayrım, satınalma amaçlarından kaynaklanır. Toptancılarda, perakendecilerde, dağıtım kanallarındaki bütün malların, özellikle tüketim mallarının, tüketicilere ulaştırılmasında vazgeçilmez birer dağıtım kanalı üyeleridirler. Üreticiler açısından bakıldığında ise, toptancılar ve perakendeciler dağıtım kanallarında tüketicilere üreticilerden daha yakın oldukları için müşteri memnuniyetinin oluşturulmasında anahtar rol konumundadırlar (Öz, 2008: 421).

### 1.3. Pazarlama Yönetiminde Ürün Kavramı

Pazarlama karmasının en önemli elemanlarından olan ürün (mal) dokunulur ve dokunulmaz niteliklerin oluşturduğu bir bütündür. Ürün kavramı, farklı kesimlere farklı anlamlar ifade edebilir. Üretici ürünü, ürettiği ve böylece sayesinde kar

sağladığı, çeşitli parçalardan oluşan fiziksel bir madde olarak görür; bir toptancı için ise ürün, tekrar satarak bu yoldan kar sağlama amacıyla satın aldığı bir maddedir. En son tüketici için ise ürün, kişisel ihtiyacı tatmin eden ve bu yönden fayda sağlayan bir nesnedir (Tenekecioğlu, 2002: 196).

Dar anlamda ürün bir dizi fiziksel ve kimyasal özelliğin kolaylıkla görülebilecek biçimde bir araya toplanıp birleştirildiği bir madde olarak diye tanımlanmaktadır. Ancak malın (veya hizmetin) yalnızca somut öğelerinden söz etmek, pazarlama açısından yeterli olmamaktadır. Çünkü tüketiciler mal ve hizmetleri alırken yalnızca onların fiziksel özellikleriyle ilgilenmemekte, aynı zamanda satıcının yardım ve önerilerini, satış sonrası sağlanacak hizmetleri, üretici işletmenin prestij ve marka imajı gibi başka yönleri ile de ilgilenmektedirler. Bunun nedeni tüketicilerin ürün ve hizmetlerden sadece fiziksel doyum sağlamakla yetinmeyip, psikolojik olarak da doyuma ulaşmak istemeleridir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2008: 290).

Ürün, tüketicinin bir malı satın alırken elde etmeyi umduğu yararlar toplamını ifade etmektedir. Revson'un "umut" , Beymen'in "fark edilmeyi" satması buna bir örnektir. Somut ürün, öz ürünü çevreleyen fiziki görünümü ifade eder. Fiziki görünüm içindeki cevheri zengin gösterme, tüketicinin algılamasını sağlama, öz ürüne bir de estetik değer katma gibi işlevlere sahiptir. Zenginleştirilmiş ürün, öz ürünle birlikte sunulan destekleyici hizmetleri ifade eder. Rekabet açısından ürünün zenginleştirilmesi son derece önemlidir (İslamoğlu, 2002: 183-184).

Ayrıca ürünü rakiplerinden ayıran her farklılaştırıcı maliyet unsuru, işletmenin parası olarak görülmektedir. Tüketiciler ise üründen elde ettikleri yararları (duygusal ya da fonksiyonel), daha sonra ürün ya da hizmet markasını sürekli kullanarak ödemektedirler. Buna bağlı olarak, burada amacın ürün üzerinde rakiplerden farklı bir strateji geliştirip ürünü farklılaştırmak ve bütünüyle müşterinin istediği fonksiyonlara sahip markayı piyasaya sunmak olması gerektiği belirtilmektedir. Bu sayede ürünü hatta firmayı çevreleyen markanın yaratılması ve üzerinde stratejiler geliştirilmesinin daha kolay olacağı ifade edilmektedir (Ar, 2004: 14).

Ürünler tüketicilerin satın alma ya da kullanım amaçlarını esas alarak, tüketim malları ve endüstriyel mallar olmak üzere genel biçimde iki gruba ayrılabilir. Tüketim ürünleri kişi ve ailelerinin kişisel kullanımları için satın aldıkları ürünlerdir. Endüstriyel ürünler veya sanayi ürünler ise, en sonunda kişi ve ailelerin kullanımları için sunulacak mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılan araç ve gereçleri, büro malzemelerini, hammadde ve yarı mamul maddeleri kapsamaktadır (Mucuk, 2006b: 128).

Ürünler değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Ancak ürüne ilişkin yapılan tüm sınıflandırmalarda genellikle ürünlerin dayanıklılık durumları ile hitap ettikleri pazarın yapısı bir ölçüt olarak kullanılmaktadır (Tenekecioğlu, 2002: 199). Ürünler en yaygın biçimde, pazar türlerine göre sınıflandırılabilir.

#### **Kullanım amaçlarına göre oluşturan bu sınıflandırma aşağıdaki gibidir;**

*Müşteri ya da tüketim ürünleri:* Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sunulan ve başka bir işlemde geçirilmeden kullanılan ürünlerdir. Buzdolabı, ekmek, giyecek v.b.

*Üretici ya da üretim ürünleri:* Endüstriyel ürünler de denilen, başka ürünlerin üretiminde ya da hizmetlerin sunulmasında kullanılan ürünlerdir. Plastik hammaddesi, demir, çelik, un vb. üretim malları kendi içinde; hammaddeler, üretim gereçleri ve parçaları, yatırım malları, yardımcı araçlar ve işletme gereçleri olarak da ayrı bir sınıflandırmaya tabi tutulabilir (Dinçer ve Fidan, 2009: 187).

#### **Mallar dayanıklı olup olmamasına göre de sınıflandırılabilir:**

*Dayanaksız ürünler:* Normal olarak bir ya da birkaç kez kullanım sonucu tüketilen ürünlerdir (ekmek, sakız, sabun vb).

*Dayanıklı ürünler:* Uzun süre ve birçok kez kullanılabilir ürünlerdir (buzdolabı, mobilya, giysi ayakkabı, vb).

*Hizmetler:* Satışa sunulan faaliyetler, fayda ya da doyumladır (konaklama, taşımacılık, sigortacılık, bankacılık hizmetleri vb) (Tenekecioğlu, 2002: 199).

**Müşterilerin satın alma davranışlarına göre ürünler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:**

*Kolayda ürünler:* Müşterilerin sık sık ve ilk görüşte satın aldıkları; karşılaştırma ve satın alma için pek fazla çaba harcamadıkları tüketim ürünleridir. Genelde ucuz oluşup bakkaldan alınan ürünler bu gruba girerler.

*Beğenmeli ürünler:* Satın almadan önce nitelikleri ve fiyatları karşılaştıran, müşterilerin bilgilenerik tercihlerini kullandıkları ürünlerden oluşur. Giyim eşyaları, mobilyalar vb. (Dinçer ve Fidan, 2009: 187).

**Özelliği olan ürünler:** Kendine özgü nitelikleri ya da markası nedeniyle belirli bir grup müşteri tarafından özel olarak tercih edilen ürünlerden oluşur. Bir marka elbisenin, saatin özel olarak tercih edilmesi bu gruba girer.

Tüketici tatmini sağlamak, işletmenin satış ve kar amaçlarını geliştirmek için gereklidir. Ürün, başarılı pazarlama yapmak için tüketici arzularına uygun olmalıdır. Bu da işletmenin devamlı olarak ürün planlama ve geliştirme çabalarını yapması gerektirir. Bu çalışmalar, üründe tüketici talebindeki değişimler ve araştırmalar sonucu yapılan geliştirmeler olabileceği gibi, yeni ürünler yaratmak da olabilir. Bu gün gelişmiş ekonomilerde yenilik yapmayan işletmelerin zaman içinde pazardan silineceği bir gerçektir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 279).

#### **1.4. Pazarlama Yönetiminde Fiyat Kavramı**

Pazarlama karmasını oluşturan dört karar değişkeninden biri olan fiyat, ekonomik hayatında vazgeçilmez unsurlarından birisidir. Pazara dayalı ekonomilerde fiyat arz ile talebi karşılaştırır, alıcı ve satıcı ile değişimi sağlar. Fiyat günümüzde hem makroekonomik hem mikro düzeyde işletmeler açısından hem de tüketiciler açısından önemli değişkendir. Makro açıdan bakıldığında fiyat pazara dayalı

ekonomilerde ekonomik hayatın temel düzenleyicidir (Sezgin ve Şendoğdu, 2008: 117).

Genel olarak fiyat, müşterilerin satın alma davranışlarını etkileyen en önemli faktördür. Bu nedenle fiyat, pazarlama karmasının en önemli elemanı olup, diğerlerini etkilemektedir. Aynı zamanda pazarlama karmasının diğer elemanlarını kolayca değiştirme imkanı olmadığı halde, fiyatın bu özelliği bulunmaktadır. Fiyat, pazarlama karmasının gelir sağlayan ve işletmenin ayakta durmasını belirleyen tek etmen olduğundan mal/hizmetlerin doğru olarak fiyatlandırılması işletme yöneticilerinin en önemli görevlerindedir (Dinçer ve Fidan, 2009: 192).

Fiyat yoluyla, herhangi bir ürün ile öbür ürünler arasında kolaylıkla karşılaştırma yapılabilir. Bu bakımdan fiyatlar, işletmenin rekabet durumunu ve pazardaki payını etkileyen önemli bir etmendir. Fiyat hem üreticiler hem de tüketiciler bakımından son derece önemlidir. Tüketiciler yönünden fiyat, bir maliyet öğesi; üreticiler yönünden ise bir kâr öğesidir. Ayrıca bir satıcının fiyatı, başka bir satıcı için maliyet olabilir (Karalar, 2005: 71).

Fiyatlandırma; pazarlama yöneticilerinin önemli görevlerinden birisidir. Bunun nedeni fiyatlandırmanın zor bir iş olması yanında pazarlama karmasının diğer öğelerini etkilerken onlardan etkilenmesidir. Öte yandan hiçbir fiyat sürekli değildir. Gerçekte fiyat bir sunu, bir öneridir. Tüketiciler sunulan fiyatı benimserlerse sonuca ulaşılmış olur, yani ürün veya hizmet satılabilecek demektir. Fiyat tüketicilerce benimsenmezse ya değiştirilmeli ya da ürün pazardan çekilmelidir. Fiyatla ilgili birçok karar alınması zorunludur. Alınacak kararlar çok kolay olabileceği gibi karmaşıktaki olabilmektedir. Örneğin; pazarda geçerli olan fiyatın izlenmesi, kolay bir karar buna karşılık belirli bir sürede geçerli olmak üzere çeşitli ürünler için bir fiyat yapısı geliştirilmesi ise karmaşık bir karar türüdür (Can, Doğan ve Ayhan, 2001: 316). Yöneticilerin fiyatlandırma sürecinde kararlarını etkileyen çeşitli faktörler söz konusudur. Bunlar (MEGEP, 2008b: 40-41):

- Mamulün üretim veya alım maliyeti: Uygulamada en sık olarak kullanılan yöntemdir. İşletmenin en belirgin olarak denetleyebileceği bir faktör olup

birim sabit maliyet, birim değişken maliyet, ortalama birim maliyet, birim satış fiyatını belirlemede yaygın olarak kullanılır.

- Mamule olan talep: Talebin elastikiyetine göre belirlenir. Talep konusundaki bilgiler maliyettekilerden daha az; belirsizlik ve tahmin güçlüğü daha fazladır. Bazı mallar için talebe göre fiyatlandırma da yapıldığı görülmektedir.
- Rekabet durumu: Her mal için bir rekabet söz konusudur. Rekabetin yoğunluğu fiyatların düşük tutulmasına neden olurken daha az rekabetin olduğu alanlarda fiyatlar yüksek tutulmaktadır.
- Hedef alınan pazar payı: Eğer işletmeler buldukları sektörde yüksek bir pazar payı elde etmek isterlerse genelde fiyatlarını düşük tutmaktadır. Dolayısıyla işletmenin gelmek istediğı yere göre fiyatlama yapılmaktadır.
- Pazarın kaymağını alma veya pazara derinliğine girme stratejisi: Bir mal, pazara girerken kısa sürede yüksek gelir elde etmek amaçlandığında fiyat yüksek tutulmaktadır. Bunun yanında pazarda iyi bir yer edinerek diğer firmalara karşı bir avantaj elde edilmek isteniyorsa bu durumda daha makul bir fiyat belirlenir.
- Mamulün önceden beri piyasada bulunması: Bir malın yeni veya eski olması fiyatını etkilediğı gibi, aynı zamanda nihai kullanım yeri ve amacı da fiyatı etkilemektedir. Bazı endüstriyel malların bulunduğu pazarlarda rekabet pek olmaz.
- Dağıtım kanallarının tipi ve kullanılan araçlar: Hem toptancıya hem de perakendeciye mal verilmesi, toptancıya daha düşük fiyatla verilmesini gerekli kılar.
- Kullanılan tutundurma yöntemleri fiyatlandırma hedeflerini etkilemektedir: Bir malın piyasada önemli bir yere gelmesi için yapılan masraflara perakendeci ve araçlar da katılıyorsa, bu durumda fiyatta makul bir indirim yapılabilir. Aksi durumlarda fiyat daha yüksek olacaktır.

Pazarlama yönetimi ürün, dağıtım ve tutundurma değişkenlerini oluştururken aynı anda pazarlama karmasını tamamlayacak ve mümkün olduğu kadar çekici yapacak fiyata karar vermelidir. Bunun için fiyatı belirlerken rakip ürünlerin, fiyatları, rekabet durumu, fiyatlandırma yöntemleri, satış koşulları (vadeler,



indirimler, iadeler, teminatlar, krediler, taksitler, ödeme ve tahsilat) fiyat artışları v.b. dikkate alınmalıdır (Tek ve Özgül, 2005: 636).

Pazarlama ile ilgili diğer kararlar gibi fiyat kararları da işletme amaçlarından etkilenmektedir. İşletmeler fiyatlama kararlarını almadan fiyatlandırmada istenilen amacı belirlemelidir. Fakat uygulamada çok az işletme fiyatlandırma amaçlarını ya da özel fiyat stratejilerini amaçlı olarak önceden belirlemektedir. Fiyatlandırmada istenilen amaçlar genellikle işletme ve pazarlama amaçlarıdır; diğer yandan yönetim yalnızca fiyatla değil, diğer karar değişkenleriyle de pazarlama amaçlarını elde etmek için çabalamaktadır. Bir işletme fiyat kararlarını alırken elde etmeye çalıştığı genel işletme ve pazarlama amaçlarının en önemlileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eroğlu, 2012: 135- 136):

**Kâr Sağlama Amacı:** Genellikle işletmeler fiyat kararlarını alırken kârlarını en yükseğe çıkarma amacı gütmektedir. İşletmeler ürüne olan talebi ve ürünün farklı fiyat düzeylerinde işletmeye maliyetini öngörerek en yüksek kârı, nakit akışını ya da yatırımın getirisini yüksek tutan fiyat düzeyini belirler. İşletmelerin talep ve maliyet fonksiyonları hakkında bilgi sahibi olduğu düşünülse de gerçekte bunları doğru ve tam olarak öngörmek oldukça karmaşıktır.

**Rekabete Dönük Amaçlar:** İşletmede fiyatlandırma kararlarında dayanak rekabet etmek olduğunda, fiyatlar belirlenirken rakipler temel alınır. Genel olarak işletmeler, pazarda rakiplerden daha düşük fiyatlar uygulayarak onları pazar dışına atmayı ya da onların pazarlarını daraltmayı amaçlar. Özellikle rekabetin yoğun olduğu piyasalarda fiyatlar, işletmelerin sahip olduğu pazar payları doğrultusunda belirlenir.

**Yaşamını Sürdürme (Ayakta Kalma) Amacı:** İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarda yoğun bir rekabet yaşanmakta ya da tüketici talebinin yapısı çok hızlı değişiyorsa temel amaç hayatta kalabilmektir. Bu durumda kârlılık işletmenin varlığını sürdürmesinden daha az önemli olmaktadır. Ürün fiyatları, değişken maliyetleri ve değişmez maliyetlerin bir bölümünü karşılayabildiği sürece işletme varlığını sürdürebilir.

**Satış Hacmini Arttırma Amacı (Satış Maksimizasyonu):** Satış hacmini arttırma, satışların ve pazar paylarının maksimizasyonu üzerine odaklanmaktadır. Satış hacmini arttırmada amaç belli bir dönemde belli bir satış düzeyine ulaşmaktır. İşletmeler, çeşitli faaliyetlerle yüksek satış düzeyi amacına ulaşabilirler, ancak bu durum her zaman yüksek kârlılığa yol açmayabilir. Amaçlardan ikincisi ise pazar payını en yükseğe çıkarmaktır.

### 1.5. Dağıtım Kanalları

Dağıtım, üretilen mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılması için yürütülen faaliyetlerin tamamını ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu anlamda dağıtım, üretici ile tüketici arasında bir bağlantı halkasıdır. Dar anlamda dağıtım, işletmelerin bir mamulün veya hizmetin tüketiciye ulaştırılması için aldıkları kararlar ve davranışlar bütünüdür (Sinanoğlu, 1996: 1).

Dağıtım, üretilen mamullerin tüketicilere dağıtılmasıyla ilgili bütün çabaları kapsar ve bu nedenle, üretimle tüketim arasındaki açığı kapatır. Malların etkin bir biçimde hedef kitleye ulaştırılması ile ilgili kararları içeren dağıtım, ticari işletmelerde, üreticiden tüketiciye taşınacak somut bir ürünü, depolama, stok kontrolü, taşıma gibi konuları içerir. Hizmetlerin özellikleri nedeniyle depolama ve ambalajlama gibi faaliyetlerin olmaması, dağıtımı daha da karmaşık hale getirir. Tecrübeler, birikimler, performanslar ve çözümler fiziksel olarak nakledilemez ve saklanamaz (<http://inuzem.inonu.edu.tr>).

Dağıtım kanalıyla ilgili olarak yapılmış birtakım tanımlar vardır. Amerikan Pazarlama Derneği'nin tanımına göre, dağıtım kanalı, malların ve hizmetlerin pazarlanmasını sağlayan işletme içi örgütsel birimlerin ve işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu bir yapıdır. Her iki tanıma göre de, üretici veya imalatçı dağıtım kanalında yer alır. Zira malların hareketi söz konusu olduğundan, üretici kendi işletmesi içindeki örgüt birimleriyle malların hareketini sağlayabilir. Öte yandan tüketiciler de malların fiziksel hareketini sağlayabildiklerinden, dağıtım

kanalının bir ucunda üretici diğer ucunda tüketici ve bu ikisinin arasında da aracı kuruluşlar yer alır (Mucuk, 2006a: 260).

Dağıtım kanalı, bir malın üreticiden müşteriye doğru izlediği yolu ifade etmektedir. Dağıtım kanalı yerine zaman zaman pazarlama kanalı terimi de kullanılmaktadır. Pazarlama yöneticilerini temel görevlerinden biri de, bir dağıtım kanalı seçmek, kanalın yönünü ve kanalda yer alacak işletmeleri belirlemektir. Kısacası, uygun bir dağıtım kanalı oluşturmaktır (Dinçer ve Fidan, 2009: 202).

Dağıtım kanalı fikir, ürün, hizmetler gibi değeri olan şeylerin doğuş, çıkarım veya üretim noktalarından son kullanım noktalarına kadar götürülmesiyle uğraşan, birbiriyle bağımlı bir dizi kurum ve kuruluşun oluşturduğu örgütsel bir sistemdir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006: 56).

Dağıtım kanallarının sınıflandırılması, üyeler arasındaki ilişkinin türüne, yönetim stratejilerine, bütünleşmenin yönüne göre yapılabilir (İslamoğlu, 1999: 421; Akt: Yapraklı ve Yılmaz, 2006: 268- 269):

*İlişkinin Türüne Göre Dağıtım Kanalları:* Kanal üyeleri arasındaki ilişkinin doğrudan ya da dolaylı oluşuna göre dağıtım kanalları sınıflandırılabilir. Doğrudan dağıtım, kanal üyelerinin, dağıtımını üstlendiği mal ya da hizmetlerin dağıtım işlevinin tamamını yerine getirmesi demektir. Yani malın dağıtımında başka aracı ya da aracılara görev verilmemektedir. Dolaylı dağıtım, bir malın üreticiden tüketiciye aktarılmasında, araya hukuksal ve ekonomik bakımdan bağımsız olan ticari işletmelerin girmesi demektir.

*Yönetim Stratejilerine Göre Dağıtım Kanalları:* Dağıtım kanalları yönetim bakımından geleneksel ve dikey dağıtım olmak üzere ikiye ayrılır. Geleneksel dağıtım kanalları bağımsız ve özerk işletmelerden oluşur. Bu işletmeler birbirlerine nispeten zayıf bağlarla bağlı, birbirlerini yatay ve dikey olarak etkileyemeyen ve birbirlerinden bağımsız hareket edebilen işletmelerdir. Dikey dağıtım kanalları sisteminde, kanal üyelerinin çabalan, faaliyet yöntemleri ve hatta davranışları, kanal

içindeki liderin denetimi ve gözetimi altındadır. Dikey pazarlama sitemindeki liderlik hukuksal ya da güç ilişkisine dayanır.

*Bütünleşmenin Yönüne Göre Dağıtım Kanalları:* Dağıtım kanalındaki araçlar, dağıtım gelirinden daha fazla paylaşabilmek ve diğer dağıtım kanalları karşısında rekabet üstünlüğü elde etmek için kanal içinde bütünleşmeye yönelirler. Dikey bütünleşmede, bir kanal üyesi geriye doğru arz kaynaklarını, ileriye doğru talep noktalarını ele geçirmeye, böylece hem üretim, hem de dağıtım karlarından daha fazla yararlanmaya yönelebilir. Yatay bütünleşme ise kanalın aynı düzeyinde pazara yayılmayı ifade eder. Bir perakendeci işletme değişik yerlerde perakendeci işletmenin şubelerini açarak zincir mağazalar oluşturabilir.

## **1.6. Tutundurma**

Pazarlama karması bileşenlerinden biri olan tutundurma, bir işletmenin mamul ya da hizmetlerinin satışını kolaylaştırmak amacıyla üretici-pazarlamacı işletmenin denetimi altında yürütülen, müşteriye/kullanıcıyı ikna etmek amacıyla yönelik, bilinçli, programlanmış ve eşgüdümlü faaliyetlerden oluşan bir iletişim sürecidir (Konya, 2005: 1).

Tutundurma, inandırıcı, ikna edici, haberleşme veya iletişim demektir. Tüketicilere üretilen mallar ve hizmetler hakkında bilgi vermek yanında, onun tutum ve davranışları istenilen yönde ise bunu güçlendirmek; değilse, bunu değiştirmek ve istenilen yöne çekmek amacı güdülmektedir. Tutundurma kavramı, esas görevi inandırıcı, ikna edici haberleşme olan pazarlama karması araçlarını kapsar ve çok sayıda araç bu tanıma uyar (Mucuk, 2006b: 135).

Tutundurma kavramı, kurum tarafından hedef pazara gönderilen ve alıcılarla iletişim kurmak, mal ve hizmetlerle ilgili bilgi vererek, işletme yararına gerekli diğer değişiklikleri sağlamaya yönelik mesajların iletilmesine ilişkin pazarlama çabalarıdır (Emgin ve Sungü, 2004).

Tutundurma, hedef pazarı işletmenin varlığından, ürettiği mal ve hizmetlerden, yaptığı çalışmalardan haberdar etmek, tüketicilerin kafasında işletmeyle ilgili olumlu bir imajın oluşmasını sağlamak, var olan olumlu imajı pekiştirmek, kötü imajı olumlu yönünde değiştirmek amacı ile bilinçli ve planlı olarak tutundurma karması elemanları aracılığıyla yürütülen faaliyetler bütünüdür (Cop ve Gülen, 2007: 3).

Firmalar giderek ürünleri için tutundurmaya daha çok önem vermeye başlamışlardır. Bunun arkasında bazı nedenler ve gelişmeler yatmaktadır. Firma ve pazarlama yönetimlerini tutundurma çabalarına önem vermeye zorlayan temel gelişmeler şu şekilde sıralanabilir (Tenekecioğlu, 2002: 229):

- Üreticilerle tüketiciler arasındaki mesafenin artması
- Tüketici istek, ihtiyaç ve beklentilerindeki değişim
- İkame ürünlerin çoğalmasıyla pazarda artan rekabet
- Gelir artışı sonucu pazarın büyümesi
- Nüfus artışı sonucu tüketici sayısının çoğalması
- Aracı kurumların artması ve dağıtım kanallarının genişlemesi
- Perakendecilerin büyümeye başlaması ve zincirler oluşturması

Tüm bu gelişmeler işletmelerin tutundurma karması kararlarına daha fazla ağırlık ve önem vermelerini gerektirmektedir. Tutundurma çabalarına artan ölçüde ağırlık verilmesi ve çok yüksek miktarlarda harcamalarda bulunulması maliyetlere ve dolayısıyla ürün fiyatlarına yansımaları ve tüketici tercihlerini etkilemesinden dolayı tutundurma karması kararlarının önemi artmaktadır (Torlak, Altunışık ve Özdemir, 2002: 222- 223). Tutundurma karmasını oluşturan araçlar; reklam, doğrudan pazarlama, satış tutundurma, duyurum/halkla ilişkiler ve kişisel satıştır. Tutundurma kavramının özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Timur, 2006: 211-212);

- **Tutundurma iletişim kuramına dayanır ve ikna edici olma özelliği vardır:** Tutundurma faaliyetleriyle işletme belirli bir hedef kitlede arzuladığı sonuçları almayı amaçlar ki bu amacın gerçekleşebilmesi için hedef kitleyle

ikna edici bir iletişim kurulması gerekir. Diğer bir deyişle korku, baskı ya da serbest seçim hakkını engelleme gibi yollara başvurmadan tüketicilerin tutum ve davranışlarında etki yapmak söz konusudur. Sözcüsel bir ürün hakkındaki yanlış inanışların değiştirilmesi, tüketicilerin bir ürüne yönelik bilgilendirilmesi, bir kuruma ya da markaya imaj kazandırılması etkili bir iletişim sürecini gerektirir.

- **Tutundurma faaliyetleri doğrudan satışları kolaylaştırma amacına yönelik olduğu kadar, tutum ve davranışları etkileme amacına da yöneliktir:** Tüketici olarak maruz kalınan reklam mesajlarının bir kısmı, ürünlerin satışını artırmayı hedeflemektedir. Herkes zaman zaman satış amacı olmayan ancak bireylerin davranışlarını değiştirmeyi ya da pekiştirmeyi hedefleyen tutundurma mesajlarını da görülmektedir.
- **Tutundurma faaliyetleri diğer pazarlama faaliyetleri ile birlikte uygulanır ve onların etkisi altındadır:** Tutundurma faaliyetleri, çoğu zaman da diğer pazarlama karması unsurları hakkında tüketicileri bilgilendirme amaçlıdır.
- **Tutundurma genellikle bir işletmenin dış çevresi ile olan iletişimini içerir:** Reklam, satış tutundurma, kişisel satış gibi tutundurma faaliyetleri işletmenin dış çevresini oluşturan tüketicilerle iletişimini gerçekleştirir. İşletmenin iç çevresini oluşturan çalışanları ile iletişimin gerçekleşmesi de önemli bir alandır; ancak bu işletme içinde pazarlama bölümünün değil, insan kaynakları bölümünün görev alanlarından biridir.
- **Tutundurma genellikle fiyata dayalı olmayan bir rekabet aracıdır:** Başarılı bir tutundurma kampanyası işletmeleri, fiyat yönlü rekabetten sıyrılmasına olanak sağlar. Reklam marka değeri yaratılmasına yardımcı olur ve tüketiciler marka değerine sahip ürünlere daha fazla ödeme yapmaya istekli olurlar.
- **Tutundurma faaliyetleri sadece tüketicilere yönelik değil, toptancı ve perakendecilerden oluşan pazarlama kanal üyelerine de yöneliktir:** İşletmeler tutundurma faaliyetleriyle sadece tüketicileri etkilemeyi düşünmezler. Ürün ve hizmetlerin satışında aracılık yapan toptancı ve perakendeci işletmeleri de kendi markalarının satışına destek vermeleri, ürün

stoklamaları için ikna etmeleri gerekmektedir. Aracılara yönelik teşvikler işletmelerin tutundurma bütçeleri içinde önemli bir yer tutar.

İşletmelerin hedef pazar veya pazarlarındaki başarısı ancak pazarlama karması bileşenleri olan ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım ile ilgili kararlarını mükemmel bir koordinasyon içinde almaları halinde söz konusudur. Bu bileşenlerden biri olan tutundurma bileşeninin de kendi içinde, işletme ve müşteri arasında iletişimi sağlayan elemanları vardır. Bunlar; reklâm, kişisel satış, halkla ilişkiler ve satış geliştirmedir. İşletme bu elemanlardan bir veya birkaçını pazarlama plan ve programlarının yürütülmesinde birlikte kullanabileceği gibi, birbirlerinin alternatifi olarak da kullanabilir. Pazarlama ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtımdan oluşan bir sistem ve tutundurma da bu sistemin bir alt sistemi olarak düşünülecek olursa, tutundurma alt sistemini aynı zamanda bir pazarlama iletişim sistemi olarak ifade edilebilir (Çağlar ve Kılıç, 2005: 147).

## 2. ÖZEL MARKA YÖNETİMİ

### 2.1. Özel Marka Tanımı

Özel marka, literatürde farklı isimlerle tanımlanmaktadır. Orijinalinde, “Private Label” olarak bilinmektedir, bunun yanı sıra “Own-brand”, “Retailers’ Brand”, “Store Brand” ve “Private Brand” olarak da kullanıldığı görülmektedir. Türkçe kaynaklardaki kullanımında ise “Özel Marka” en çok tercih edileni gibi gözükmektedir, “Özel Etiketli Ürün”, “Perakendeci Markası”, “Mağaza Markası” ve “Market Markası” gibi farklı ifadelerin varlığı da söz konusudur (Orel 2006). Yine, ülkemizde, hem perakendecilik sektörü dahilinde hem de akademik literatürde “private label” ifadesinin daha sık kullanıldığı fark edilmektedir.

Özel marka; “bir kuruluşun ürettiği ürünü, müşteriden gelen talepleri içeren şartlar altında müşterinin istediği ve kendisine ait olduğunu belgelediği marka ve dizayn çerçevesinde imal etmesi” olarak ifade edilmektedir (Trasobares, 2004: 2).

1980’lerden itibaren dünyada önemli hale gelen “özel marka” kavramı; perakendecilerin, ürünlerini tüketicilere daha uygun fiyatlarla satabilmek adına gerçek üretici firmadan anlaşma dahilinde toplu ürün sipariş etmeleri ve söz konusu ürünlere gerçek üretici firmanın değil sipariş veren olarak kendi adlarının verilmesi ile oluşmuştur. Kaliteli olmasına önem verilen ve kâr payı düşük tutulan bu ürünler perakende sektöründe gün geçtikçe daha büyük bir pazar haline dönüşmektedir. Zincir haline gelmiş perakendecilerin kendi özel ürünlerini üretme ve dağıtımını sağlama sistemi batılı ülkelerde uzun yıllardır var olan bir sistemdir. Ve bu ürünler toplam tüketim içinde hatırı sayılır bir paya sahip olmuştur (Bozgeyik, 2002: 42). Bu sistem özellikle kendini düşük fiyatla tanıtan ve konumlandırmayı hedefleyen perakendecilerde önemli ölçüde kullanılmakta ve söz konusu perakendecilerin kâr oranlarının artmasını sağlamaktadır. Bu özel markalarla öncelikle; müşterilerde bağlılığı sağlamak başka bir ifadeyle mağazaya bağlı müşteriler oluşturmak hedeflenmektedir. Müşterinin hangi ürünü aldığından çok nereden aldığı, temel unsur olarak görülmektedir.



Tüketicilerin kaliteli ve cazip fiyatlı ürünleri talep ediyor olması perakende sektöründe yeni sistemlerin ortaya çıkmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle ekonomik güçlükler insanların -tüketicilerin-, ucuz ve kaliteli ürünler tercih etmelerine sebep olmakta ve bu da ‘ Private Label’ olarak tanımlanan özel markalı ürünleri doğurmaktadır.

Özel markalar, perakendeciler tarafından sahip olunan dolayısıyla bu şekilde kontrol edilen ve hizmete sunulan markalardır (Dikmen, 2006: 137).

Bir başka tanım doğrultusunda, özel markalar, üretici kuruluşun pazarlama sürecine yönelik kontrolü perakendeciye devrettiği bir marka türüdür (Dikmen, 2006: 137).

Mağazalarda müşteri yoğunluğunun artmasına ve devamlı müşteriler oluşmasına vesile olan özel markalı ürünler perakendeciler için oldukça önemlidir. Bu ürünlerin alıcılarının, tüketici profilinin çıkarılması önemli bir noktadır. Özel markalı ürünlerin tüketicilerin beklentileri doğrultusunda iyileştirilmesi yerini sağlamlaştırması ve kalitelerinin artırılması tüketicilerin özel markalar karşısındaki durumlarının yeterli araştırılmasını zorunlu kılmaktadır. Özel marka bir bakıma perakendeci markasıdır. Perakendeci özel markalı ürünlerinde; fiyat, tutundurma ve marka yönetimi gibi konularda tek yetkilidir. Perakendeci bizzat kendi ismiyle marka oluşturabileceği gibi farklı bir isimle marka oluşturarak piyasada rekabet edebilir. Bu markaların çıkış amacı; özellikle hızlı tüketim mallarını en uygun fiyatla orta bütçeli tüketicilere sunmaktır. (Çınar ve diğerleri, 2006).

Özel Marka Üreticileri Derneği'nin araştırma sonuçlarına göre, genel olarak, Avrupa ülkelerinde özel markaların pazar payındaki artış dikkat çekicidir. Özellikle, gelişmiş pazarlar kapsamında, A tipi olarak ifade edilen markaların istikrarlı rekabetçi uygulama ve stratejilerine rağmen özel markalarda büyüme dikkat çekici olarak belirtilmektedir. Bu doğrultuda, son yıllarda özellikle, batı Avrupa'nın da dahil olduğu İngiltere, Almanya, Fransa, İspanya, Belçika ve İsviçre'de satışa sunulan her üç üründen birinin özel marka olduğu ifade edilmektedir (Ambalaj Bülteni, 2007).

Batı Avrupa'nın yanı sıra, perakendeciliğin gelişim gösterdiği ve kapasitesinin arttığı Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri için de, perakende markalarının pazar payındaki artışları dikkat çekici bulunmuştur (Ambalaj Bülteni 2007). Özellikle, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Polonya ve Slovakya'da özel markaya yönelik artışlar göz önünde bulundurulmalıdır.

Kamuoyu araştırmalarıyla bilinen Ipsos MORU adlı firmanın PLMA adına yürütmüş olduğu kapsamlı bir araştırma sonuçlarına göre özel markaların, tüketicilerin tutum ve alışkanlıklarında büyük değişiklikler ortaya çıkardığı görülmektedir. Fransa, Almanya ve İngiltere'de alışveriş yapan 3.000'den fazla kişi ile yapılan ankete dayanan bu araştırma sonucunda tüketicilerin perakende markalarla bağının fiyat, ekonomik koşullar ve perakende biçimi gibi unsurların çok çok ötesinde olduğu şeklinde yorumlar yapılmaktadır. Söz konusu ülkelerde perakendecilik sistemi birbirinde farklı olmasına rağmen özel markaların bu farklılığa uygun olarak geliştirilebildiği görülmektedir (Ambalaj Bülteni 2007).

Tüketiciler üzerinde yapılan araştırmaların sonuçları ise şu şekilde tespit edilmiştir;

- Özel markalar daha da yaygınlaşmaya uygundur çünkü daha fazla özel marka almak istediğini söyleyenlerin oranı daha az alacağını söyleyenlerin çok üzerindedir.
- Özel bir markanın popülerliği gıda dışı ürünlere de yayılmaktadır.
- Sık sık özel marka satın alan büyük bir grup ortaya çıkmış ve bunların gelecekte perakendeciliği derinden etkileyeceği düşünülmektedir.
- Alışveriş yapanlar, özel markalı ürünlerin en az diğer markalar kadar iyi performans gösterdiğine inanmaktadır.

Hem Ipsos MORI araştırması hem de Nielsen firması satış verileri özel markaların bugün Avrupa'da ne kadar tercih edildiğini gösterirken; tüketicilerin alışkanlıklarındaki bu değişikliklerin gelecekteki gelişmenin tahmin edilenden fazla olacağına da işaret etmektedir (Ambalaj Bülteni 2007).

Özel Markalı Üreticiler Birliği (Private Label Manufacturers' Associations – PLMA) özel markalı ürün üreticilerinin dört farklı grupta değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Bunlar;

1. Gereğinin dışındaki kapasiteleri kullanan büyük ulusal marka üreticileri
2. Spesifik olarak oluşturulmuş ürün gruplarında düşük kalite ile üretim yapan ve özel markalı ürün üretimine yoğunlaşan üreticiler
3. Sadece kendi mağazalarında satışa yönelik üretim yapan perakende üreticiler
4. Spesifik olarak belirlenmiş pazarlar için üretimi gerçekleştiren bölgesel marka üreticileri

Özel markalı ürünler, bazı özellikleri ile diğer markalardan ayrılmaktadır. Özel markalı ürünleri, üretici markalı ürünlerden ayıran en önemli özelliklerinden biri, özel markalı ürünlerin fiyatlarıdır. Özel markalı ürünler genellikle üretici markalı ürünlerin daha altında fiyatlandırılmaktadır. Ancak bu noktada altının çizilmesi gereken husus özel markalı ürünlerin daima en ucuz ürün alternatifi olmadıklarıdır (Dick ve diğerleri, 1995: 16). Ama temelde, özel markalı ürünleri üretici markalarına göre daha düşük fiyatlıdır.

Özel markalı ürünler ile ilgili tüketici algısı ele alındığında, bu markalara karşı oluşan tüketici algısının düşük kaliteli iken, üretici markalarına karşı oluşan tüketici algısı yüksek kalitelidir. Ancak, son yıllarda özel marka ile ilgili atılan adımların tüketicilerin bu algılarının değişmesine yol açtığı bilinmektedir.

Özel markalı ürünler ve üretici markalı ürünlere ilişkin temel iki farklılık fiyat ve tüketicinin kalite algısı ile ilgilidir. Ancak bu iki marka arasındaki farkın daha iyi anlaşılabilmesi için markaların hedef pazar, ürün, tutundurma, fiyat ve pazarlama odağı kapsamında da karşılaştırılmasında yarar vardır. Aşağıda yer alan tablo, özel marka ve üretici markasının bu başlıklar kapsamında karşılaştırılmasına yer vermektedir.

**Tablo 1. Üretici Markası ve Özel Marka Karşılaştırması**

Özellikler	Üretici Markası	Özel Marka
Hedef Pazar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riskten sakınan</li><li>• Kalitenin bilincinde olan</li><li>• Markaya sadık</li><li>• Hızlı satın almada bulunan</li></ul> Tüketiciler hedef pazardır.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fiyat bilincinde olan</li><li>• Az çok risk alan</li><li>• Karşılaştırma yapan</li><li>• Mağazaya bağlı olan</li></ul> Tüketiciler hedef pazardır.
Ürün	<ul style="list-style-type: none"><li>• İyi bilinen</li><li>• Güvenilir</li><li>• En iyi kalite kontrolü yapılmış</li><li>• Açıkça tanınabilen</li></ul> ürünlerdir.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kimi zaman üretici markaları kadar kaliteli</li><li>• Ambalajlamaya yeterince (hatta az) önem vermeyen</li><li>• Herkesçe tanınmayan</li></ul> ürünlerdir
Tutundurma	Üretici ürüne yönelik reklamlara sponsor olmaktadır.	Perakendeci işletmenin tanıtımına yönelik reklamlara sponsor olmaktadır.
Fiyat	Üretici tarafından kontrol edilir ve yüksektir.	Perakendeci tarafından kontrol edilir ve düşüktür.
Pazarlama Odağı	Marka bağlılığı sağlamak ve üretici kontrolü sağlamak	Mağaza bağlılığı sağlamak ve perakendeci kontrolü sağlamak

**Kaynak:** Omar, 1999 : 210

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi özel marka ve üretici markası arasında ciddi nüanslar bulunmaktadır. Ancak, özel marka kavramı gün geçtikçe gelişen ve yenilenen bir kavramdır. Yani, özel markalı ürünler üzerlerinde yapılan çalışmalar ile birlikte artık eskisi kadar güvenilmez ve tercih edilmez ürünler olmaktan çıkmış ve yavaş yavaş tüketicilerin terci ettiği ürünler arasındaki yerini almaya başlamıştır.

## **2.2. Özel Marka Tarihçesi**

Özel marka stratejisi ülkemizde son yıllarda revaçta olan bir strateji olsa dahi dünya üzerindeki tarihsel gelişiminin daha eskilere dayandığı görülmektedir. Öyle ki, özel markaya ilişkin ilk uygulamanın 19.yüzyılda olduğu bilinmektedir. Özel markalar ilk olarak geleneksel gıda ürünlerinde üretilmeye başlamış daha sonra ise ev eşyalarından diş macununa, konfeksiyon ürünlerinden, temizlik ürünlerine kadar çok geniş bir yelpazede ürün gamına yayılmıştır (Albayrak ve Dölekoğlu, 2006: 205).

Özel markanın tarihçesi incelenirken dünyadaki ve ülkemizdeki gelişimi ayrı ayrı uygulamadaki örnekler kapsamında incelenecektir.

### **2.2.1. Dünyadaki Gelişimi**

Özel marka olarak kabul edilebilecek ilk uygulama Fransa'da bir hipermarket tarafından jenerik ürün olarak nitelendirilen bir uygulama ile yapılmıştır ve yetmişli yılların sonuna kadar özel markalar bu mantık çerçevesinde genellikle perakendeci mağazalar için düşük ürün sunumuna yönelik olarak kullanılmıştır (Chernatory ve McDonald, 2000: 234).

1980'li yılların ortalarında özel markalı ürünlere ilişkin uygulanan kalite stratejileri değişmiş ve gelişmiştir. Bu kapsamda özel markaları ürünlere ilişkin kalite stratejisi, ulusal markaların yerini alabilme yönünde geliştirilmiştir. Bu kalite stratejisi başarılı olmuştur ve günümüzde özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde özel markalı ürünler ulusal markalar ile rekabet edebilecek güce erişmiştir. Özel markaların rekabet gücüne erişmelerindeki en temel neden özel markaların eskiden olduğu gibi düşük kalite ve kötü ambalaj ikileminden sıyrılması ve daha çok ulusal markalara benzer ürünler üretme eğilimidir (Halsted ve Wart, 1995: 38). Dünyadaki özel marka stratejisinin gelişimini aşağıdaki tablo yardımı ile incelemek mümkündür.

**Tablo 2. Dünyada Özel Markanın Tarihsel Gelişimi**

	<b>I.Kuşak</b>	<b>II.Kuşak</b>	<b>III.Kuşak</b>	<b>IV.Kuşak</b>
<b>Tip</b>	Jenerik Marka (İsimsiz Marka)	Kısmen Markalaşmış	Kendi Markası	Genişletilmiş Kendi Markası
<b>Strateji</b>	Jenerik	En Ucuz Fiyat	Taklit Stratejisi	Değer Katılmış Strateji
<b>Amaç</b>	* Kâr marjının artırılması * Farklı fiyat seçeneklerinin sunulması	* Kâr marjının artırılması * Üreticinin gücünün kısıtlanması * Daha değerli ürün geliştirme	* Ürün kategorisini arttırmak * Müşteri tercihine göre ürün çeşitlendirilmesi * Özel marka imajının artırılması	* Müşteri sayısını arttırmak * Ürün kategorisini arttırmak * İmajı geliştirmek
<b>Ürün</b>	Temel ürünler	Geniş gamda bir kerelik üretilen ürün	Büyük kategori ürünler	Niş ürün (küçük hacimde çok sayıda ürün)
<b>Teknoloji</b>	* Basit üretim süreci * Temel üretim teknolojisi	* Lider marka ile kıyaslandığında geri kalmış teknoloji	* Lider markaya yakın teknoloji	* Yenilikçi ve lider marka ile rekabet edebilecek düzeye erişmiş teknoloji
<b>İmaj (Kalite)</b>	* Düşük Kalite * Düşük İmaj	* Kalite orta düzeyde ancak kalite algısı düşük * İkincil marka	* Lider markalar ile karşılaştırılabilir imaj ve kalite	* Lider marka ile aynı yenilikçi ve lider markadan farklı ürünler
<b>Fiyat</b>	Lider markadan ucuz fiyat	Lider markadan ucuz fiyat	Lider markadan ucuz fiyat	Lider marka ile eşit
<b>Tüketici Tercih</b>	Satın alma güdüsünün tek uyarıcısı fiyattır	Fiyat hala önemli bir güdüleyicidir.	Kalite ve fiyat güdüleyicidir.	İyi ve özgün ürünler
<b>Tedarikçiler</b>	Ulusal ve özelleşmemiş	Ulusal ve kısmen özelleşmiş	Ulusal ve büyük ölçüde özelleşmiş	Uluslararası ve kendi markasını üreten

**Kaynak:** Fettahloğlu: Hatice, “Tüketicilerin Satın Alma Davranışlarında Özel Markaların Tüketici Tutumları Üzerinde Etkileri”, 2008: 77.

Yukarıda yer alan tablodan görüldüğü gibi tarihsel süreçte özel marka öncelikle kalitesi düşük ve ucuz fiyatlı markalar olarak ürün yaşamına başlamıştır. I. Kuşak olarak adlandırılan bu markalar gerek kullanılan teknoloji, gerek marka imajı, gerek paketleme yönünden lider markaların son derece gerisinde kalmıştır. Ancak zaman içerisinde özel markalı ürünler gelişmiş ve günümüzde IV. Kuşak olarak adlandırılan lider markalar ile rekabet edebilecek güçte olan ve gerek kullandıkları teknoloji açısından gerekse kalite açısından lider markalar ile rekabet edebilen markalar halini almıştır.

### 2.2.2. Türkiye’deki Gelişimi

Türkiye’de özel markanın, dünya üzerindeki tarihsel gelişim ile kıyaslandığında, eski zamanlara uzanan bir tarihi yoktur. Son yıllarda revaçta olan bir strateji olan özel markalı ürün yaratma ile birlikte hayatımıza giren özel markalı ürünler perakendecilik sektörünün lider firmalarının – Carrefour, Metro, vb. – ülkemiz pazarına girmesi ile önem kazanmış ve gelişmiştir. Ancak bu noktada ilk özel markalı ürünlerin 1956 yılında “Migros” un kurulması ile hayatımıza girdiğini belirtmekte yarar vardır.

Migros’un piyasaya sunduğu ilk özel markalı ürünü zeytinyağıdır. Zeytinyağından sonra sabun, krem, bulaşık deterjanı da Migros’un ilk olarak üretmeye başladığı özel markalı ürünlerdir ve 1985 yılına kadar Türkiye’de Migros özel markalı ürün konusunda tek firma olma özelliğini korumuştur (Irsıdar, 2004: 72). 1985 yılından sonra ise serbest ekonomi koşulları oluşmuştur, reklam harcamaları artmıştır, sanayileşme sonucunda da özel markalı ürünleri daha uygun koşullarda üretme olanakları ortaya çıkmıştır (Pala ve Saygı, 2004: 49). Bu nedenlerden dolayı 1985 yılından sonra perakendeci firmalar özel markalı ürünler piyasaya sürmeye başlamışlardır.

Ülke ekonomimizdeki gelişmeler ve perakendeci markaların toplam cirodan aldıkları pay büyüdükçe ve tüketici tercihleri perakende zincirlerinden satın almaya dönüştüğü için, günümüzde perakendeciler tarafından üretilen özel markalar daha çok rağbet görmektedir. Aşağıda yer alan tabloda ülkemizde faaliyetini sürdüren perakendeciler tarafından üretilen özel markaları incelemek mümkündür.

**Tablo 3. Perakendeciler ve Özel Markaları**

<b>Perakendeci</b>	<b>Özel Markası</b>
Carrefoursa	Champion, Carrefoursa
Kipa	Kipa, Kipa Pazar
Kiler	Kiler, Kilerim
Migros	Migros, Tansaş, Kangurum, Albatros, Prestige, Scala, Frey, Tellibağ, Çikomigro, Viva, Bütçem, Value
Metro	Aro, Alaska, Watson, Active, Sigma, Budget, Altinel, Luxana, Villa Noble, H-Line, Quality
Bim	Dost, Efsane, Süsse, Sole, Berk

**Kaynak:** <http://www.perakende.org>

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi ülkemizde faaliyet gösteren perakendecilerin farklı ürün gamlarında birçok özel markalı ürünü bulunmaktadır ve özel markaların pazar payı gün geçtikçe artmaktadır.

### **2.3. Özel Marka Tedarik Süreci**

Tedarik süreci her üretim işletmesi için son derece önemli bir süreçtir. İşletmelerin faaliyetlerinde başarılı olabilmesi üzerinde önemli bir etkisi olan tedarik fonksiyonunun can damarlarından olan tedarik sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Özel marka tedarik süreci yönetimi diğer markalardan farklılaşmaktadır. Bu farklılığın temel nedeni, özel markalı ürünlerin diğer ürünler gibi üretimden sonra çok çeşitli yerlere dağıtılmasının gerekli olmamasıdır. Diğer bir deyişle, perakendecilerin belirlediği üretici tarafından üretilen özel markalı ürünler sadece kendi ismini taşıyan perakende mağazalarında satışa sunulur ve üreticiler bu ürünleri ya rakipleri arasında yer almayan üreticilere veya pazardaki toptancılara satmaktadır (Dick, Jain ve Richardson, 1995: 15).



Özel markalı ürünlerde tedarik zinciri yönetimi önemlidir. Çünkü tedarik zinciri kapsamındaki aktörlerden birinin eksikliğinde ve/veya tedarik zincirindeki süreçlerden birinin aksaklığında özel markalı ürünlerin yüksek pazar payına ulaşması mümkün olmayacaktır (Kılıç ve Altıntaş, 2010: 82).

#### **2.4. Özel Marka Yönetimi**

Perakendeciler özel marka oluştururken ürüne ya kendi zincirinin adını vermekte- firmanın, mağazanın v.s.- ya da yeni bir isimle marka yaratmaktadır. Marka perakendecinin ismini taşıyorsa bu aynı zamanda mağazaya duyulan güvenin ürüne de yansıtacağı anlamına gelmektedir. İşletme marka konusunda tanıtım ve fiyat bağlamında ne kadar başarılı olursa ürün o ölçüde yaygınlaşma imkânına kavuşacaktır. Mağaza hakkındaki herhangi bir olumsuz düşünce özel markalı ürünü doğrudan etkiler. Aynı şekilde ürünlerdeki herhangi bir sorun da perakendeci firmanın tüketici nezdindeki imajını olumsuz etkileyecektir. Bu sebeple firmanın üretim teknolojisi, depolama şartları ve ürünleri sunumu sadece ürünün başarısını değil firmayı da etkileyecektir. Perakendeci firma, kendi ismiyle marka oluşturacak seviyede değilse, ürünü başka bir isimle üretip sunması daha doğru bir strateji olabilir. Ayrıca, üreticinin marka hakkını zincire devretmeyi kabul etmediğinde de farklı bir isim kullanılmaktadır. İpek Kağıt fabrikasının sadece Migros için özel olarak ürettiği Viva markalı kağıt ürünleri bu konuya örnek teşkil etmektedir (Ferne ve Pierrel, 1996).

Özel markalı ürünlerin marka yönetimindeki süreç ulusal markalı ürünlerin marka yönetimi sürecine benzerlik arz etmektedir. Her ikisinde de fonksiyonel bir konumlandırma oluşturmak ve satın alma tutumlarını yönetmek temel amaçtır. Bu süreç içinde perakendeciler şu faaliyetleri gerçekleştirmelidirler (Ferne ve Pierrel, 1996: 49; Schneider, 2004: 24-25);

- Markanın hedef kitlesinin tanımlanması,
- Markalama amaçlarının belirlenmesi,
- Hangi markanın (perakendecinin ismi ve markası arası tanımlama), hangi ürün hattı veya hatları içinde (kuru gıda, içecek, temizlik, kişisel bakım, vb.

gibi), ne kadar genişlikte (kaç çeşit ürün veya ürün hattının belirlenen marka altında pazara sunulacağı) kullanılacağına saptanması,

- Markanın, ürün hatlarında lider ulusal markalarla aynı kalite düzeyinde olmasının sağlanması ve ürün hattına göre konumlandırma değişkenlerinin (örneğin, tazelik değişkeni sadece belirli bir ürün hattı için geçerli olabilir) belirlenmesi
- Pazarlama stratejilerinin doğru oluşturulması.

Perakendeciler, günümüzde her işletme için geçerli olan; en çok fayda sağlama ve en cazip fiyatla rakiplerinden farklı ürün ve hizmet sunmayı içeren müşteriye değer sağlama sistemini gerçekleştirmek durumundadır (Altıntaş, 2000: 5). Özel markalı ürünler hem fiyat olarak uygun olmayı hem de müşteriye değer sağlamayı hedeflemelidir. Bu da fiyat artırımını yapmaksızın ürünü kalite ve çeşitlilik bağlamında geliştirmeyi gerektirmektedir (Halstead ve Ward, 1995: 46). Özel markalı ürünlerin tüketicilere vaat edilen özelliklerle, zamanında ve iyi bir hizmetle bir arada ulaştırılması son derece önemlidir (Jain, 1993: 417).

Özel markalı ürün oluşturmaktaki hedef; ulusal markalı ürünlerle kalite bakımından karşılaştırılabilir ölçüde kaliteli ürünler yaratmak bununla birlikte fiyat olarak ulusal markalı ürünlerin altında bir fiyat sunarak tüketicilerin ulusal marka yerine özel marka ürünlere yönelmesini sağlamak olmalıdır (Terpstra ve Sarathy, 1994: 279). Sonuç olarak özel markalı ürünün tüketici tarafından beğenilmesi, perakendecinin marka olarak büyümesine vesile olacaktır (Burt, 2000). Mağazanın marka olma konusundaki doğru stratejisi, tüketicilerin söz konusu işletmeye olan bağlılıklarının artmasını ve diğer işletmelerden farklılaşmasını sağlayabilir. Bu aynı zamanda diğer işletmeleri de özellikle fiyat konusunda daha kontrollü olamaya zorlayacaktır. Örneğin, diğer perakendecilerde de bulunan ulusal markalı ürünlere sahip perakendeci fiyat rekabetiyle karşı karşıyadır. Fakat özel markalı ürünleri olan perakendeci bu fiyat rekabetinden kaçabilir ve bu rekabetin tehditlerini azaltabilir (Carpenter ve diğerleri, 2005).

Marka olmak yolunda mağaza stratejisi belirleyen perakendeciler, müşterilerine mutlak surette memnun kalacakları bir alışveriş sunmalıdırlar.

Tüketiciler perakendecilerden doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yerde ve mâkul fiyatla sunmalarını beklerler (Carpenter ve diğerleri, 2005). Bu sebeple perakendecilerin mağaza stratejilerini belirlerken müşterilerinin bu beklentilerini göz önünde bulundurmaları başarı açısından oldukça önemlidir. Pazardaki tüketici eğilimlerinin ve davranışlarının sürekli olarak değişkenlik arz ettiği göz önünde bulundurulduğunda pazarlama stratejisi uygulamanın en önemli aşamalarından biri, pazarda yer alan ürünlerin ve rakiplerin analizidir. Bu sebeple perakendeciler, kendi ürünlerinin piyasadaki konumunu analiz ederken, konumlandıkları pazardaki benzer diğer ürünleri de takip etmeli ve kendi ürünleri gibi analiz etmelidirler (Akat, 2000). Perakendeciler çevresel koşulları tespit etmek üzere SWOT analizleri yaparak, kendilerinin güçlü ve zayıf taraflarını, pazardaki fırsat ve tehditleri tetkik etmelidirler. Bu sayede geleceğe yönelik olarak daha doğru hedefler belirleyebilirler (Akat, 2000).

Oluşturulan yeni bir ürün önce tüketici panelinde üyelerin beğenisine sunulur. Bu sayede ürün piyasaya çıktığında tüketicilerin ürüne olan değerlendirmeleri tespit edilmeye çalışılır (Tokol, 2007). Eğer ürün panelde beğenilirse süreç işlemeye devam eder.

Tüketici panelinden geçen ürün, ambalajlama ve üretim denemeleri gibi ürün gelişmeleriyle sunulacaktır. Ulusal markalarla karşılaştırıldığında, yeni bir özel markalı ürün sunumu için gerekli zaman çok daha fazladır. Raflarda yer alabilen ulusal markalara göre yeni bir özel markalı ürün sunumu ile ilgili tüm bu süreç altı ile dokuz ay arasında gerçekleşir. Sonraki aşama ürünün satışıyla ilgilidir. Bu noktada pazarlama yöneticisiyle tüketiciler arasındaki iletişim oldukça önemlidir. Kararlaştırılan her özel markalı ürünün sipariş verilmeden önce mağazalarda yer alması da ayrıca önem taşımaktadır. Bu sebeple, üretim firmaların mağaza yöneticileri ile düzenli olarak iletişimde olmalarına, söz konusu ürünü göstermelerine veya mağazada bulunarak gözlem yapmalarına gerek görülmektedir. Bunun yanı sıra, mağazada sunulan ürünün düzenli aralıklarla performans gelişimi gözlemlenmeli, daha öncesinde belirlenmiş rakamlara yakın olup olmadığı detaylandırılmalıdır (Johansson ve Burt, 2004).

Özel marka üreticilerinin seçilmesinde yalnızca fiyat bakımından uygunluk düşünülmemelidir. Yöneticilerin fiyat dışında; yüksek kalite, yüksek üretim potansiyeli ve yeterli lojistik, teknoloji, ürün geliştirme uzmanlığı ve üretim sürecinde gerekli bilgiye sahip olma gibi unsurlara da dikkat etmesi gerekir (Savaşçı, 2003). Yönetici uzman bir üretici bulduktan sonra perakende olarak sunulacak markanın mağazada hangi genişlikte yer edineceğine üreticiyle birlikte karar vermelidir. Bununla birlikte üretici, markanın tüketici tarafından aldığı tepkiler ışığında yeni ürün fikirleri sunabilir ve üretim adına ekipler oluşturabilir.

Perakende işletmede ulusal markaların sunum ve tasnifinden sorumlu birimler yanında söz konusu özel markalı ürünlerin de kalite denetimini yapan, üretici ve mağaza yönetimi arasında ilişkiyi sağlayan özel markaların geliştirilmesi ve pazarlanmasından sorumlu birimler oluşturulması teklif edilebilir (Johansson ve Burt, 2004). Bununla birlikte üretici işletmeleri denetleyen bir araştırma merkeziyle anlaşarak kalite ve özel markalı ürünün piyasadaki durumu perakendeci işletme tarafından gözlemlenebilir.

Özel markalı ürünler çeşitli satış teknikleriyle tanıtılabilir. Fiyat indirimleri, kuponlar, bonus ambalajlar ve para iadeleri maddi özendiriciler içinde yer alırken; örnek verme, çekilişler, yarışmalar ve hediyeler ise parasal olmayan özendiriciler içinde yer almaktadırlar (Tıǧlı, Pirtini ve Candan 2006).

Özel marka yönetiminde rekabet avantajı yaratmak için fiyat sıklıkla kullanılan bir silahtır. Ancak günümüz rekabet koşullarında ve bilinçli tüketicilerin oluşturduğu pazarlarda bu silah yeterli değildir. Artık perakendeciler özel marka yönetiminde rekabet avantajı sağlamak için yeni pazarlama stratejileri uygulamaktadır. Örneğin bir ürün perakendeci markalı pazarlama piyasasında ön plana çıkıyorsa perakendeciler yeni ürün çeşitlerine ve yönetsel stratejilere başvurmaktadır (Halstead ve Ward, 1995: 38).

Hoch ve arkadaşları (2005)'nın konuyla ilgili oluşturulmuş çalışmalarının sonucunda 1987-1994 seneleri arasında pazar payında artış sahibi olan markaların sadece özel markalar olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. 225 tüketici ürünü ile

zenginleştirdikleri çalışmalarında sadece özel markalı ürünlerin söz konusu süreç dahilinde %86'lara varan artış sahibi oldukları görülmektedir. Bunun açıklamasına yönelik olarak da perakendecilere ait bu tip özel markalar ile firmaların kendi pazarlama karması süreçleri ve uygulamalarını kontrol altına alabildiklerini, bunun yanı sıra rakiplerinin pazarlama karması kararlarına da etki edebildikleri ifade edilmiştir. Burada, perakendecilerin sahip oldukları özel markalarının ulusal markaların rakipleri oldukları gibi aynı zaman da müşterileri olmaları da etkilidir.

Özel markalı ürünleri seçen müşteriler ile ilgili yapılan çalışmalarda mağaza imajının bu tip ürünlerin satın alma süreçlerinde doğrudan etkili olduğu görülmüştür. Bilindiği gibi imaj, dükkan ve mağazaların dış görünüşü, hizmet seviyeleri ve ticaret kaliteleri gibi özelliklerin tümünü kapsar (Nevin ve Houston, 1980). Bu noktada, özel markalı ürünlerin yönetiminde rekabet avantajı sağlamak için, mağaza imajı üzerinden stratejilerin geliştirilmesinde fayda olduğu söylenebilir. Mağaza imajının iyileştirilmesi dolaylı olarak özel markalı ürünlerin rekabet avantajı yaratmasına ve tüketiciler tarafından tercih edilebilir olmasına olanak sağlayacaktır.

#### **2.4.1. Özel Marka İmajı**

Marka imajı, kişinin marka hakkındaki izlenim, duygu, düşünce, inanç ve çağrışımların bütünüdür. Bir markanın imajı muadili markalar arasındaki yeriyle alakalıdır. Kısacası marka imajı tüketicinin markaya olan tepkilerinin toplamıdır. Marka imajı tüketicinin bir markayla ilgili çeşitli kaynaklardan edindiği bilgi ve izlenimleri sonucunda oluşur (Akkaya 1999). Bir marka imajı, o markanın güçlü ve zayıf noktaları, olumlu ve olumsuz tarafları gibi denetlenebilir algılarının bir araya gelmesiyle oluşur (Perry ve Wisnom 2003).

Tüketicinin ürün hakkında görüşlerini etkileyen ve ürünün kendisiyle alakalı olmayan dışsal ipuçları vardır. Bunları; markanın ismi, ambalajı ve markanın reklamı olarak düşünebiliriz. Bunlar markanın imajını etkileyen önemli unsurlardır. Tüketicinin markayı değerlendirmesinde bu ipuçları önemli bir ölçüttür (Richardson ve diğerleri, 1996). Markayla ilgili, tüketicilerin satın alma durumlarını dışsal unsurların oldukça etkilediği tespit edilmiştir (Dick ve diğerleri, 1997).

Marka imajı belirlenirken tüketicilerin satın alma sebepleri doğru tetkik edilmelidir. Tüketici için markanın neyi ifade ettiğinin belirlenmesi imaj açısından önemlidir. Marka belirli bir ürünü temsil etmeli ve ürün markayla bütünlük arz etmelidir. Tüketicinin markalı ürünü aldığıında beklediği faydayı sağlamış olmasına özen gösterilmelidir. Etkili bir marka imajında üç fonksiyonun önemi gözle görüldür. Bu fonksiyonları Aktuğlu (2004: 34-36) şu şekilde belirtmiştir;

- Marka vaadini ve ürün karakterini oluşturan tek bir mesaj iletilmesi,
- Rakiplerin benzer mesajlarıyla karışmasını önleyici şekilde mesajın iletilmesi,
- Tüketicilerin zihinlerine olduğu kadar hislerine de hitap eden duygusal etkinin aktarılmasıdır.

Tüketiciye her yönüyle doğru ve anlaşılır şekilde sunulan markalar başarılı kabul edilmektedir Khan (2002). Bu markanın imaj ve içerik bakımından diğerleriyle karıştırılmadan oluşturulmasıyla alakalıdır. Khan buna örnek olarak Budwise'ı göstermekte ve “markanın hem göz önünde olması hem de çağrışımlarının tutarlı olması, markanın imajını sarsılmaz bir şekilde insanların zihninde yerleşmesine sebebiyet verdiğini” ifade etmektedir Khan (2002: 36).

Reklamcılar ve piyasayı araştıranlar gözünde marka imajı, firmaların başarılı olmasında temel ölçüt olarak görülmektedir. Marka imajı doğru şekilde oluşturulduğunda hem tüketicilerin ürünü iyi anlamalarını sağlar hem de markayı benzerlerinden ayırır. Reklam kampanyaları marka imajı açısından oldukça önemlidir. Artan rekabet koşullarında üreticiler, markalarını rakipleri arasında tercih edilebilir bir konuma taşımak için tüketiciyi doğru tanımak ve satın alma konusundaki tutum ve davranışlarını araştırmak durumundadır. Tüketicinin bir ürünü tercih etmesinde markanın imajı diğer pazarlama stratejileriyle birlikte önemli bir unsurdur (Pala ve Saygı, 2004).

Marka imajının içerik olarak niteliklerini ifade ederken üzerinde durulması gereken faktörler belirlidir (Alagöz 2009). Öncelikle, marka imajı, tüketicinin zihnindeki markaya yönelik bir kavramdır. Marka imajının oluşturulmasında, tüketicinin gerek psikolojik gerekse neden-sonuç ilişkisine dayalı bir süreç söz

konusudur. Pratik ya da deneyime dayalı bir yorum içereceğinden subjektif olabildiği gibi herhangi bir pratiğe dayandırılmadan algısal bir nitelik de taşıyabilir. Marka imajı, ürünün gerek teknik gerek işlevsel gerekse fiziksel karakteristikleri ile doğrudan ilişkili olmak zorunda değildir. Tüketicinin kendi özelliklerine yönelik oluşturulmuş strateji ve uygulamalar sonucunda oluşturulduğu kabul edilmektedir. Son olarak, marka imajı düşünüldüğünde gerçekliğe ya da somut bir deneyime dayanan sonuçlardan çok soyut bir algıdan bahsedildiğini unutmamak önemlidir (Alagöz 2009). Ayrıca marka imajının markaya olan sadakati de etkilediği düşünülmektedir.

Villarejo-Ramos ve Sanchez-Franco (2005) pazarlamada iletişimin önemi ve marka değerini etkileyen faktörlere yönelik bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışmalarını, dayanıklı ürün grubu dahilinde bulunan bulaşık makineleri üzerinde oluşturmuşlardır. Örneklem grubunu İspanya’da ikamet eden 268 elektronik eşya kullanıcısı yetişkin (18 yaşından büyük) oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak anket kullanımları söz konusudur. Çalışmalarının sonucunda göz önüne çıkan faktörleri şu şekilde belirtmişlerdir: reklam dolayısıyla algılanan kalitenin, marka farkındalığı ve marka imajı ile olumlu bir ilişki sahibi olarak nitelendirilebilir fakat istatistiksel açıdan marka bağlılığı ile böyle bir ilişki düzeyi söz konusu değildir. Marka farkındalığı ile marka imajı da olumlu bir ilişki sahibidir; fiyat algılanan kalite ile olumsuz ilişki sahibi iken marka imajı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir etkisi yoktur. Son olarak, algılanan reklam harcamaları fiyat miktarları marka değeri ile olumsuz ilişki sahibi olarak ifade edilmiştir (Villarejo-Ramos ve Sanchez-Franco 2005).

Sonuç olarak, marka imajı, genel profilde, söz konusu ürünün kendi tüketicisi tarafından algılanan tüm içeriğini ifade etmektedir. Marka imajı dahilinde ise birçok faktör devreye girmektedir. Bunlar; ürünün markasına ait olan faktörlerdir, örneğin, ürünün niteliklerine bağlı kalitesi, fiyatı, paketleniş tarzı, genel olarak tüketici de yarattığı algı ve herhangi bir promosyon ile birlikte ele alınıp alınmayacağı şeklinde belirtilebilir. Genellikle, tüketicilerin kendileri ile eşleştirip özleştirdikleri araba, parfüm gibi kategoriler içindeki ürünlerin tercih edilmelerinde marka imajlarının etkili olduğu kabul edilmektedir (Bennett, 1988).

Reklâmcılara ve pazar araştırmacılarına göre marka imajı; firmaların başarılarının temeli olarak görölmektedir. Doğru iletilmiş marka imajı bir yandan markanın ait olduğu ürünün niteliklerinin tüketici tarafından iyi algılanmasına yardımcı olurken diğer yandan da markanın rakiplerinden ayrılmasına yardımcı olabilmektedir. Marka imajı oluşturulmasında reklam kampanyalarının payı büyüktür. Güçlü bir marka imajının yaratılabilmesi için, markanın tüketicilerin zihninde olumlu nitelikler, ürüne ilişkin yararlar oluşturulması gerekmektedir.

#### **2.4.2. Özel Marka Konumlandırması**

Hedef kitle dahilinde özel markaların mevcudiyeti incelendiğinde, ticari kuruluşların özel marka pazarında mevcudiyetini koruyan tüketicilerini, genel olarak üç kategoride sınıfladıkları düşünölmektedir. Bunlar, halihazırda özel marka satın alanlar, özel marka satın alma potansiyeline sahip olanlar ve son olarak, özel marka satın almayanlardır. Bu ayrımın varlığı, özel markaya yönelik satınalmı sağlamak, devam ettirmek ve arttırmak adına önem taşımaktadır. Ayrımın özellikle özel marka konumlandırmasına önem sağladığı düşünölmektedir çünkü ilgili ürünlere yönelik olarak tüketici zihninde istenildiği şekilde bir profil yaratma amacı taşımaktadır (Dikmen, 2006).

Bir başka taraftan da, bir perakendeci kuruluşun hedef kitlesi az önceki tüketiciler içinde hangi grupta ağırlıklı ise, ilgili kuruluşun satacağı özel markalı ürünün hedef kitlesi de aynı grup dahilindeki tüketicilerden oluşacaktır. Bu açıdan kuruluşun konumlandırması ile özel markanın konumlandırmasının benzerlik göstermesi şaşırtıcı değildir çünkü kuruluşun ismine yönelik güven ve imaj benzer şekilde ilgili özel markaya da yansıtılacaktır. Buradan hareketle, özel markaların gerek fiyat ve kaliteye göre gerekse üretici firmanın imajından faydalanma gibi konumlandırma stratejilerini kullandığını söylemek mümkündür (Dikmen, 2006). Bunlardan ilkinde, ilgili ürünün kalitesinin olabildiğince yüksek düzeyde tutulması bunu yaparken de fiyata özellikle dikkat ederek, ulusal markaların fiyatlarından düşük olması yönünde çalışılması anlam kazanmaktadır. Zaten ürün kalitesini düşürmeden fiyatı olabildiğince düşük tutmanın bir seçeneği olarak üretici firmanın imajını kullanma stratejisi öne çıkmaktadır. Böylelikle, özel marka üreticileri, daha



önce üretmiş oldukları diğer ürünleri vurgulayarak, onları referans göstererek, perakendeci firma için sağlamış oldukları ürünlerin de kalitelerini ifade etmektedir. Bu sebeple gerek perakendeci firmanın gerekse özel markanın imajlarının benzerlik gösteriyor olması, firmanın müşterilerinin varlığının özel marka ürünün tüketici sayısını etkilemesini sağlayacaktır. Eğer müşterilerin perakendeci firmaya yönelik güven ve sadakati söz konusuysa, özel markalı ürünün tercih edilirliliğinin de artması beklenmektedir (Dikmen, 2006).

Ülkemizde 1990 yılından itibaren modern perakendecilik gelişme göstermiştir. Özellikle yabancı hiper ve süpermarketler ülkemiz perakende sektörüne hızlı bir giriş yapmıştır. Art arda açılan bu yeni işletmeler perakende sektöründe büyük bir rekabet ortamı yaratmıştır. Tüketiciler de bu gelişmelerle birlikte satın alma biçimleri ve yaşam tarzlarındaki değişiklikler doğrultusunda bu ortama olumlu ve olumsuz yansımalar da bulunmuştur. Perakendeciler tüketiciyi kendilerine bağlayabilmek için farklı arayışlar içerisine girmişlerdir. Perakendecilerle ortak çalışan bankaların kredi kartları, mağaza kartları, internet üzerinden satış uygulamaları, mağaza içi kupon uygulamaları ve mağazaların kendi özel markalı ürünleri bu alternatiflere örnek olarak gösterilebilir (Kurtuluş ve diğerleri, 2000).

Türkiye’de özel markalı ürünler süpermarket zincirleriyle birlikte yaygınlaşmıştır. Bu ürünlerde gıda ve temizlik ürünleri başı çekmektedir. Özel markalı ürünlerin şirketler içindeki payına bakıldığında Migros % 12, Dia % 40, A101 %35 ve sektörde en yüksek özel markalı ürün payına sahip BİM in ise % 66 oranında özel markalı ürüne sahip olduğu görülmektedir. Oranlar daha da artış göstermekteyken bu tür özel markalı ürünlerin konumlandırılmasının önemi de gün yüzüne çıkmaktadır.

Yeterli yatırım yapılması özel markalı ürünlerin başarılı olmasında oldukça etkilidir. Ürün kalitesinde istikrar özel markaların başarısı için en önemli etkidir. Çünkü tüketici ürünü her aldığı anda farklı kaliteyle karşılaşması durumunda tercihini değiştirebilir (Orel, 2006).

Yöneticiler, özel markalı ürünleri ürün çeşidine göre değişebilmekle birlikte, ulusal markalar seviyesinde kalitede ve makul fiyatla sunduklarını belirtmektedirler. Ayrıca perakende işletme yöneticileri, özel markalı ürünleri genelde ilgili ürün kategorisinde lider ulusal markanın durumuna göre konumlandıklarını ve kıyaslamalara bu bağlamda önem verdiklerini vurgulamaktadırlar (Kılıç, 2009).

Özel markalar üzerinde yapılan araştırmalara bakıldığında; bu ürünlerin konumlandırılmasında ambalaj, renk ve tasarım gibi özelliklerinin aynı türdeki ulusal markalı ürünlerle benzer şekilde oluşturulduğu gözlemlenmiştir. Perakendecilerin özel markalı ürünlerini, rakiplerinin ürünlerine göre oluşturmalarının gerekliliği belirtilmektedir (Richardson, 1996).

Özel markalı ürünlerin nasıl konumlandırılması gerekliliği üzerine fikir beyan eden bir başka çalışmada, söz konusu ürünlerin lider işletmelerin markalarıyla karşılaştırılmalı olarak konumlandırılması gerekliliği ifade edilmiştir (Ailawadi ve Keller, 2004). Bu çalışmanın yanı sıra, Meza ve Sudhir (2003) de çalışmalarında, perakendecilerin özel markalarını konumlandırırken farklı fiyat ve ya kalitede ürünlerini belirtme şeklinde bir tür farklılaştırma stratejisini uyguladıklarını belirttikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra, içerik ve görünüme yönelik ulusal markalı ürünlerle benzer nitelikleri ele aldıklarını gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Tüketicinin bir markaya dair izlenimlerinin tümü o markanın konumlandırılmasıyla alakalıdır. Markanın konumu; tüketicinin markayı nasıl hatırladığı, satın alma ve onu neyle bağdaştırdığı ile ilişkilidir. Markanın özünü oluşturan etken ise konumlandırma değildir. Konumlandırmada yanlış bir başlangıç yapılması zorluklara sebep olur. Marka yönetimi perakendecilik sektöründe diğer konulara nazaran daha çok ele alınan bir mesele haline gelmiştir. Bu da konuya verilen önemi göstermektedir (Borça, 2006).

Markanın konumu, marka kimliği ve marka değerinin önemli bir parçasıdır. Buna bağlı olarak bir marka konumu; hedef tüketici, avantaj yaratma, aktif iletişim ve kimlik ve değer ifadesi olarak dört bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; (Aktuğlu, 2004: 124);

1. Kimlik ve Değer Vaadinin Alt Bileşenleri: Kimliğin Özü, Dayanak Noktaları ve Kilit Yararlar
2. Hedef Tüketici: Birinci Grup ve İkinci Grup
3. Aktif İletişim: İmajı Arttırmak, İmajı Güçlendirmek ve İmajın Yayılması
4. Avantaj Yaratma: Üstünlük Konuları ve Eşitlik Konuları

Bir markanın başarılı olmasında öncelikle tüketici gözündeki konumu önemlidir. Bu ise teknik bir süreci kapsar. Oluşturulan her marka üretici ve tüketici arasında bir bağ olarak ele alınabilir. Üretici sunduğu ürün karşısında bir bedel talep eden, tüketici de ürünü talep edilen bedele uygun gördüğü takdirde alışverişini gerçekleştiren kişidir. Konunun özü bu şekilde olmakla birlikte alışveriş uzun bir süreci içermektedir. Duygular, sağlanacak yararlar, hedef kitle belirlenmesi, fiyat stratejisi, marka kişiliği tüm bu süreç içinde konuya dahil olan unsurlardır. Ürünün özellikleri, tüketici tipolojisi ve markanın imajı konumlandırmada oldukça önemlidir. Bu noktaların hangisinin tüketici açısından daha etkili olduğu doğru tespit edilmeli ve ürünü tanıtan kampanyalarda tüketicinin en çok ilgisini çekecek yönü vurgulanmalıdır. Tüketicinin önemli görmediği noktalara ise ilgi çekme adına çalışmalar yapılmalıdır (Pala ve Saygı, 2004: 14-44).

Markanın ifade edilme biçimi konumlandırma açısından oldukça önemlidir. Bu noktada, Aaker (1996), markayı anlamanın stratejik önemini gündeme getirerek şunu öneriyor;

“Markayı anlama, insanların algılamalarını ve markaya karşı tavırlarını zenginleştirerek; stratejilere yardımcı olabilir, farklılaştırıcı bir marka kimliğine katkıda bulunabilir, iletişim çabasına önderlik edebilir, aynı zamanda marka değerliliği yaratabilir (Aaker, 1996 Akt: Ar ve Saydan, 2004). Marka konumlandırmasında; markayı tüketicilere doğru algılatarak, markayı rakiplerinden farklılaştırma yollarını iyi aktarabilen piyasa üzerinde yeterli bilgi birikimine sahip ve sezgileri kuvvetli stratejistlere ihtiyaç vardır. Bu sayede marka piyasada hedeflenen konuma getirilebilir. “Markaların katma değer unsurları müşterilerin satın almalarını sağlayan yararları tedarik eder”(Wood, 2000). Bu pencereden

bakıldığında stratejistlerin bir markayı konumlandırırken markanın mevcut özellikleri dışında farklı bir şey üretmekte başarılı olmaları gerekir. Üründe tüketiciyi kendisine çekecek ne kadar çok unsur bulunursa markanın konumu ve değeri o kadar yüksek seviyede demektir.

Özel marka stratejisi ile işletme politikası arasında önemli bir ilişki vardır. Her ikisi de istikrarı ve rakipleri karşısında avantajı hedefler. Hofer ve Schendel'e göre firma stratejisi "işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak kabiliyetler (Dinçer, 2007) olarak ele alınmaktadır.

Bir firmanın izlediği yol; firma kültürü veya üretim kapasitesinin yönetilmesi ve bu yönetim sonucu elde edilen avantajları içerir. Marka stratejisi bu bağlamda firmanın stratejisinin önemli bir parçası konumundadır. Konumlandırma ise müşterilerin algılarındaki izlenimlere dayanmaktadır (Arnold, 1992).

Markanın konumlandırılması esnasında firma yönetimindeki kişilerle birlikte hareket edilmelidir. Sürece katkısı olan tüm bireylerin konumlandırma açısından önemli bir unsur olduğu gözden kaçırılmamalıdır (Okay, 2000). "Her bir marka konumlandırma modeli, tüketicilerin dağılımını, yeniden yerleştirilen markaları ya da yerleştirme sürecini, pazar payı maksimizasyonunu ya da kârlılığın olduğu kadar, nesnel veriler içerisinde üreticileri, karar alıcıları, pazarda yerleşik markaların sayısını ve konumlandırmayı etkileyen tüm elemanların değişken tahminlerini içermek zorundadır (Bhadury ve Eiselt, 1999).

Özel markalı ürünlerin market içi konumlandırması tercih olasılığının artırılması açısından da önem taşımaktadır. Perakendeci bir özel markalı ürünü başka bir özel markalı ürünle sunabilir. Örneğin, özel markalı çaylar ile küçük ambalajlı özel markalı şekerler birlikte bantlanabilir. Bu noktada perakendeci, özel markalı çay satın alan tüketicilere aynı zamanda özel markalı şekeri kullanma olanağı sunacaktır. Paket içi promosyonda ise; ürünün ambalajının içine hediyeler konulmaktadır. Bu yöntem özellikle deterjanlarda çok sık uygulanan bir satış

geliştirme yoludur. Örneğin, özel markalı deterjan ambalajının içinden saat, cep telefonu, oyuncaklar vb. hediyeler çıkabilir (Kaşıkçı, 2002).

Fiyat indirimleri, ürünü özel indirim gösteren bir ambalajla sunarak, indirimi vurgulayan bir “sticker” yapıştırarak ya da tüketicilerin özel markalı ürünü satın aldıklarında doğrudan indirim uygulamasıyla yapılabilir. Örneğin özel markalı kağıt peçetelerde 8 paketin bir arada satılacağı bir paket üreterek, paketin üzerine “8 al 5 öde” gibi bir ifade kullanılabilir. Ürün yeni bir ürün ise, tüketicinin bu ürünleri deneyimlemesi mümkün olacağı gibi, paket üzerindeki ifadenin “can alıcılığı” dolayısıyla ilgi çekmek de mümkün olacaktır. Özel markalı ürünlerin bir arada ya da yalnız olarak bu şekilde konumlandırılmaları tüketiciyle ürün arasında bağ kurma, ilgi çekme açısından faydalı olabilecektir (Kılıç, 2009).

#### **2.4.3. Özel Marka Sadakati**

Özel marka sadakati ile mağaza sadakatini bir arada değerlendirmek önemlidir. Perakendeciler açısından özel markaların değerli olmasının önemli bir nedeni olarak sadakat algısı hem marka hem mağaza ile eşleşmektedir. Özel markalı ürünlerin sadece tek bir ilgili kuruluşta satılıyor olması ve başka hiçbir yerde daha satın alınmanın mümkün olmaması mağaza sadakatini artıran bir etki olarak kabul edilmektedir (Dick, Jain ve Richardson, 1997). Bu konuya yönelik çalışmalarda genellikle mağaza ve özel marka sadakatinin ayrıştırılmadığı görülmektedir ayrıca, tüketicinin spesifik bir ürüne yönelik olarak belirli marketlerin özel markalarını tercih edip ürünün kullanımı sonrasında ürüne yönelik oluşan memnuniyet algısının tüketicide ilgili ürünün markasına sahip perakendecilere yönelik pozitif tutum oluştuğunu ve böylelikle perakendeci firmaya yönelik de sadakatin pozitif etkilendiği belirtilmektedir. Burada üzerinde durulması gereken bir başka nokta da, yapılan çalışmaların azlığından ötürü özel marka ve ilgili perakendeci firmanın ilişkilendirilmesinin yeteri kadar yapılamadığıdır.

Tüketicinin bir markaya olan bağlılık durumu marka sadakatini göstermektedir (Aaker, 1991). Bu konunun işletmeler nezdinde önemli neticeleri vardır. Marka sadakati olan tüketiciler, aynı ürünü başka bir markadan almaktan

kaçınırlar. Bir ürün üzerinde marka sadakatinin artması o markadaki ürünün satışlarının da artmasına vesile olmaktadır (Howard, Sheth, 1969).

Özel markalı ürünler Avrupa ve Amerika'da uzun yıllardır kullanılmaktadır. Ülkemizde 2001 ekonomik krizinden sonra tüketiciler uygun fiyatlı ürünlere yönelmiş bu sebeple perakendeci işletmelerin oluşturdukları özel markalar çok kısa bir sürede müşteri kitlesi oluşturmuştur. Bu markalar en fazla gıda, temizlik ve kişisel bakım kategorilerinde üretilmekle birlikte; tekstil, beyaz eşya gibi çok çeşitli kategorilerde kendine pazar bulur hale gelmiştir. İçerisinde bulunduğu pazarın gelişimi ve dolayısıyla ürün yelpazesinin artışıyla özel markaya yönelik sadakatin de varlığı dikkat çekmeye başlamıştır. Bu doğrultuda, Kurtuluş (2001) özel markalı olan ve olmayan ürünlere yönelik tüketici tutumlarını araştırmıştır. Böylelikle özel markalı ürünlere yönelik sadakate dair bulguları da tespit etmek mümkün olmuştur. Araştırma, İstanbul ili sınırlarındaki Migros, Carrefour, Continent ve Tansaş mağazalarından hizmet alan 536 tüketiciyle gerçekleştirilmiştir. Söz konusu tüketicilerden 183 katılımcı, üreticiye ait markalı ürünleri satın alırken, 343'ü özel markalı ürünleri tercih etmektedirler. Üretici ve özel markalı ürünleri satın alan tüketicilerin karşılaştırılması halinde, demografik nitelikler açısından benzerlikler olduğu anlaşılmaktadır, özel markalı ürünleri tercih eden tüketicilerin neden bu ürünleri tercih ettikleri sorulduğunda, ürünlerin daha ekonomik olması, kullandıktan sonra ürün kalitesini tatmin edici bulmaları ve mağaza isminin marka adına önemli bir güven unsuru olması olarak ifade ettikleri görülmektedir. Diğer taraftan, satın almayan tüketicilerin, almıyor olma nedenlerini, düzenli olarak kullandıkları markaların mevcudiyeti, özel markalı ürünlerin kalitesine yönelik hissettikleri şüphe ve alışveriş alışkanlıklarına yönelik nitelikler olarak belirttikleri görülmüştür.

Özel markalar; mağaza sadakati yaratma konusunda, müşteri ile mağaza arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesinde son derece önemlidir. Özel markaların tanıtılmasında görev alan aracılar, alıcılara diğer rakip işletmelerden satın alamayacakları ürünleri sunmaktadırlar. Bu da hem mağaza trafiğinin yoğunlaşmasına vesile olmakta hem de müşterilerin mağazaya olan sadakatlerinin artmasına olanak sağlamaktadır (Kotler ve Armstrong, 1991).

Müşterinin bir markaya sadık olması yalnızca tekrar tekrar aynı markayı satın almasıyla ölçülemez. Aynı zamanda söz konusu markaya ve üretici firmaya karşı olumlu ve güçlü bir tutum sergiliyor olması gerekir (Dick ve Basu, 1994).

Marka ünü marka sadakati için oldukça üzerinde durulmuş ve önemsenmiş bir olgudur. Marka ünü tüketicilerin markayı ne kadar kaliteli ve güvenilir gördüğünü anlatmaktadır. Reklam kampanyaları ve anketler marka ününü oluşturmak adına yapılan çalışmalara örnek teşkil etmektedir. Ayrıca Zeithaml (1988) marka ünü ile tüketici tarafından marka ile ilgili izlenimleri ve algılanan performans arasında önemli bir ilişkiden de bahsetmektedir.

Kişilerin bir markadan olumlu yönde beklentiler sergilemesi marka ünü ile alakalıdır (Creed ve Miles, 1996). Kişi bir marka ile ilgili çevresindeki insanlardan olumlu tepkiler gördüğünde bu markaya karşı kendisi de olumlu bir tutum içerisine girecek ve sonuç olarak o markayı satın alma düşüncesine ulaşacaktır. Bu sebeple müşteri sadakatinde marka ününün önemli bir işlevi olduğunu söyleyebiliriz (Selnes, 1993).

Marka ünü kadar önemli bir diğer olgu da, marka beklentisidir. Tüketicinin özel markalı ürünü kullandığında beklediği performansı alıp almaması son derece önemlidir. Marka beklentisi bu sebeple tüketicinin satın almayı tekrar etmesinde ve markaya olan güveninin oluşmasında önemli bir nokta haline gelmektedir. Tüketici markayı kalite ve performans açısından değerlendirirken bazı kriterler kullanılır. Bu kriterler kalite ve performans olabileceği gibi kişisel tatmin ve çevresel faktörler de olabilir (Westbrook ve Reilly, 1983).

Markanın ünü ve beklentilere cevap verebilmesi markanın yeterliliğini arttıracaktır. Bu da tüketicinin sadakat düzeyini olumlu etkileyecektir. Müşteri açısından yeterli marka, ihtiyaçları karşılayan markadır (Lau ve Lee, 1999). Markanın yeterliliği müşterinin güveni ile ilişkilendirilmektedir bu sebeple markanın yeterliliği tüketici tarafından bizzat kullanılarak ya da kullanan başka insanlardan bilgi alma yoluyla tespit edilmektedir. Tüketicinin ihtiyaçlarını karşılayabilen marka tüketicide bir güven oluşturur (Devrani, 2009).

Tüketicideki marka sadakati bir çeşit psikolojik bağımlılıktır. Bir markaya oluşturulacak sadakat sürekli olarak o markanın alınmasıyla gerçekleşir. Tüketicideki sadakat bir ürünün markasına karşı (Marlboro sigarası); bir ürün ailesinin markasına yahut bir ürün dağıtıcısına karşı olabilir. Marka sadakatine yönelik, “tüketicilerin daha önceden satın alıp denedikleri bir markayı satın almayı sürdürme eğilimidir”, “tüketicinin belirli bir süre içinde bir ürün kategorisi içinde yer alan bir ya da daha çok markaya karşı takındığı olumlu tutum(tercih) ve davranış tepkisidir.” gibi tanımlar söz konusudur (Eriş ve Kutlu 2007: 6).

Tüketicide marka sadakatinin oluşmasında belli başlı koşullar vardır. Bu koşullara göre marka sadakati bilinçli ve davranışsal bir tepkidir, oluşumu için belirli bir zaman gerekir, gerçekleştirilmesi karar birimleri tarafından yapılır, aynı türden alternatif markaların da bulunduğu bir ortam içinde oluşur, psikolojik bir süreç içerir (Odabaşı, 1998).

Marka sadakatini etkileyen faktörlere ilişkin çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar genel olarak iki kolda yoğunlaşmaktadır. Bunlar duygusal boyut ve mantıksal boyut olarak belirlenmiştir. Mantıksal boyutta markanın özellikleri, fiziki niteliklerdeki uygunluk ve ekonomik yeterlilik ile; duygusal boyutta ise yaşam tarzına ve sosyal statüyle ilişkilendirmektedir (Aslan, 2002; Çalık, 1992; Durmaz, 1995; Ersin, 1999; Güneri, 1996; Tuna 1993; Akt: Yılmaz 2005: 260).

Marka sadakatine yönelik araştırmalarından birinde Selnes (1993), markaya ait ün, ürünün kalitesi ve ürüne yönelik memnuniyet düzeylerinin önemini ifade etmiştir. Bu konuda benzer şekilde, McAlexander (2003) da markaya yönelik sadakat açısından daha düşük düzeyde deneyimli ve daha yüksek düzeyde deneyimli gruplarla çalışarak marka bileşenlerini ve genel memnuniyeti değerlendirmeyi uygun bulmuştur. Wangenheim (2003) marka sadakatine yönelik hem etkin hem edilgen sadakat ve tüketici memnuniyet ilişkilerini karşılaştırmıştır. Taylor ve Hunter (2003) özellikle elektronik ürünlerde tüketicinin sadakati, ilgili markaya yönelik tutum ve algıyla ilişkilendirerek dikkat çekmiştir. Son olarak, Homburg ve Giering (2001)



marka sadakatinde üründen çok tüketicileri demografik niteliklerinin etken olduğu hipotezi ile tüketici memnuniyeti ve sadakat düzeylerini detaylandırmıştır.

### **3. REKABET STRATEJİSİ**

#### **3.1. Rekabet Kavramı**

Rekabet olgusunun giderek daha da belirginleştiği piyasalarda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşulu, değişim olgusunu zamanında çok iyi anlamaya ve buna uygun stratejiler geliştirmeye bağlıdır. Değişen müşteri yapısı, küreselleşen bir dünyada, işletmeleri çok ciddi bir şekilde yeniden yapılanmaya ve müşterilerine yönelik stratejilerini yeniden gözden geçirmeye zorunlu hale getirmiştir. Rekabet, doğrudan ya da dolaylı olarak pazara ürün ya da hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır (Tekin ve Çiçek, 2005: 63).

##### **3.1.1. Rekabetin Tanımı**

Rekabet, evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi, kıt kaynakları kullanarak sınırlı bir talebi ekonomik olarak karşılama ve varlığını geliştirerek sürdürebilme yeteneğini kazanmaktır. Bu bağlamda rekabet çok farklı amaçlarla farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen ve iktisadi siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007: 654). Türk Dil Kurumu sözlüğünde rekabet, “aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış” olarak tanımlanmıştır (Erol ve İnce, 2012: 98).

Rekabet, kelimesi genel anlamda kişi ya da örgütlerin daha iyi, daha önde olmak için uğraş halinde olmaları olarak tarif edilebilir. Ekonomistlere göre ise rekabet kavramı, serbest piyasa mekanizması içinde faaliyet göstermekte olan en az iki iktisadi oyuncunun (firmanın) fiyat veya fiyat dışında kalan çeşitli araçlar ile karlarını artırmak ve pazar paylarını artırmak amacıyla, yarıştıkları stratejik etkileşimi içeren bir süreci ifade etmektedir (Gürpınar ve Döven, 2007: 175).

Rekabet, en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan

haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir (Türkkan, 2013). Rekabet, pazardaki firmaların bireysel faaliyetlerinin merkezi bir müdahaleye gerek olmaksızın karşılıklı koordinasyonu için en etkili yöntemdir (Şağbanşua, 2006: 8).

Rekabet, doğrudan ya da dolaylı olarak pazara ürün ya da hizmet sunmaya çalışan kurumların faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır. İşletmeler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet, destek v.b. birtakım faktörlere dayanmakta ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır. Değişen rekabet anlayışı, üretim üstünlüğü ile başlamış, maliyet, kalite ve hız üstünlüğü ile gelişmiş ve günümüzde hizmet üstünlüğü ile daha da belirgin hale gelmiştir (Çekerol ve Kurnaz, 2011: 50). Rekabet, ekonomik etkinliği sağlamak için gerekli şartlardan birisi olup çok sayıda iktisadi fonksiyona sahiptir. Bunlar fonksiyonlar aşağıda sıralanmaktadır (Arıcan ve Işıl, 2011: 37);

- İktisadi kaynakların dağılımında etkinlik sağlaması,
- Yenilik ve teknik gelişmeyi uyarması,
- Gelir dağılımında eşitsizliği ortadan kaldırması,
- İşletmelerin iktisadi ve teknolojik değişikliklere, iktisadi kriz ve dalgalanmalara uyum yeteneğini arttırması,
- Firmaların kar hadlerini sınırlayarak, tüketici refahını arttırması,
- Devletin piyasa müdahalelerinde bulunmasının engellenmesi şeklinde sıralanabilir.

Klasik görüş tarafından, dengeye ulaşmak için bir araç yani piyasa süreci olan rekabet kavramı neoklasikler tarafından “piyasa yapısı” olarak ele alınmıştır. Böylece klasik iktisatta dinamik bir süreç olarak dengeye ulaştırılan rekabet kavramı, neo-klasik analizde, denge sağlandığında, dengenin nerede olması gerektiğini gösteren ve dengeden uzaklaşmayı engelleyen statik durumları ifade etmektedir. Bu yönüyle artık iktisat bilimi, ekonomik fenomenlerin ne olduklarını değil, ne olması gerektiğinin analizine yönelmiştir. Çünkü neoklasik iktisat, denge durumunu ele alırken, bir zorunluluk sonucu aslında gerçek ekonomik hayatta hiç rastlanmayan bir

piyasa olan “tam rekabet” piyasalarını, analiz aracı olarak üretmiştir. Tam rekabet piyasası, çok sayıda alıcının ve satıcının bulunduğu, ilgili herkesin piyasa hakkında bilgi sahibi olduğu, piyasa giriş ve çıkışlarının serbestçe yapılabildiği, bölünebilen ve homojen bir malın yer aldığı varsayımları ile tanımlanmaktadır. Bu anlayışa göre, eğer firmalar sonsuz esneklikte bir talep eğrisi ile karşı karşıya iseler, tam rekabetin varlığı söz konusudur (Aktaş, 2003: 4). Anlaşılacağı üzere rekabet kavramı, iktisat teorisinin bu kadar merkezinde yer almasına karşın, her dönemde, çeşitli çevrelerce, kavram ve işleyiş olarak farklı değerlendirmelerle ele alınmıştır.

Rekabet, sosyal hayatta kimin daha iyi olduğunun bilinmediği durumlarda, bunu belirleme yoludur. Ekonomik yaşamda olduğu gibi, sosyal yaşamın diğer bölümlerinde de, rekabet bize belirli bir durumda kimin başarılı olduğunu gösterirken, kişiler üzerinde de, en iyi ikinci olandan da başarılı olmak için daha çok gayret göstermek gibi bir etki yapar. Rekabet kişileri, bilgi ve becerilerinin tümünü kullanmaya teşvikte, bilinen en etkin yoldur. Kişilerin, diğerlerinden daha başarılı olmak için tüm faydalı bilgi ve becerilerinden yararlanması da toplumsal bir kazançtır ve en iyinin tespiti usulü olan rekabet, en fazla yeni toplumsal değerlerin de ortaya çıkmasını sağlar (MEGEPc, 2008: 13).

### **3.1.2. Rekabet Ortamı**

Rekabet ortamı, rekabet baskısının hissedildiği ve yaratıldığı bir ortam olarak tanımlanmaktadır. Tam rekabet ortamı ve tam rekabet ortamının koşullarının gerçekleşmemesi nedeniyle ortaya çıkan aksak rekabet olmak üzere iki çeşit rekabet ortamı bulunmaktadır (Çakıroğlu, 2010: 10).

Rekabet ortamında firmalar ayakta kalabilmek için kendi iç etkinliklerini en iyi bir biçimde sağlama yanında, toplumun isteklerine de en iyi bir biçimde cevap vermek zorundadırlar. Bu açıdan rekabet bir “elek işlevi” yapar. Başarısız işletmelerin yerini başarılı olma iddiasında olanlar doldurur veya başarısız işletmeler yeni girişimlilerce devralınarak daha etkin koşullarda topluma yeniden kazandırılır. Topluma kazandırdığından daha çoğunu tüketen ve ıslahı mümkün olmayan firmalar ise devre dışı bırakılır (Türkkan, 2013).

Rekabet ortamlarını belirleyen koşulların içinde firmaların sayıları, ürünlerin nitelikleri (homojenlik veya heterojenlik), bilginin dağılımı ve giriş çıkış şartları rekabet stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Rekabet ortamının rekabet stratejilerinin oluşturulması bakımından önemini açıklamak için firma sayılarıyla ilgili şu şekilde bir örnek de verilebilir. Oligopolistik bir ortamda faaliyet gösteren firmalar açısından hem karşılıklı hem de oligopolistik bağımlılık söz konusudur. Bu nedenle her bir firmanın karı sadece kapasite, fiyat, miktar, ürün, reklam, yenilik gibi kendi stratejilerine değil piyasada faaliyet gösteren belirli sayıdaki diğer firmaların stratejilerine de bağlıdır (Karabıyık, 2005: 8-9).

### **3.1.3. Rekabet Baskısı**

Bir kurumun rekabet olgusu nedeniyle yapamadıkları ve yapmak zorunda kaldıkları aksiyonlar olarak tanımlanan “rekabet baskısı” ve bu “baskısının derecesi”, rekabet performansının ölçülmesinde o derece önemi haiz ki, rekabet olgusunu, “rekabet baskısı” na kumanda eden tüm faktörler ve rekabet baskısının yol açtığı tüm sonuçlar olarak nitelendirmek mümkündür. Rekabet baskısından söz edebilmek için gerekli ilk şart, her firmanın hem kuvvetli bir rekabet baskısı hissetmesi hem de kuvvetli bir rekabet baskısı yaratabilmesidir. Hissedilen ve yaratılan baskı arasındaki ilişkinin niteliği başlı başına bir analiz konusudur. Temel bir ilkeye bağlı olarak ifade edilen “optimum rekabet baskısı”, rekabet baskısının marjinal toplumsal faydasının, rekabet baskısının marjinal toplumsal maliyetine eşitlendiği bir düzey olarak açıklanmaktadır (Kök ve Çoban, 2002: 10-11).

Rekabet baskısı her şeyden önce firmanın fiyatları yukarı çekmesini engelleyici bir etki yapmaktadır. İkinci olarak rekabet baskısı firmanın istediği malı istediği piyasada istediği koşullarda satmasını engelleyici bir etki yapmaktadır. Bunun dışında rekabet baskısı firmanın yerleşim yerini seçme kararından, teknoloji seçimine, iş gücü sayısından, iş gücüne ödeyeceği ücrete, kullanacağı girdileri nerelerden temin edeceğinden, bu girdilere yapacağı ödemelere kadar çok sayıda sınırlama ve kısıtlama getirmektedir.

Rekabet baskısı firmalardan gelebileceği gibi dışarıdan da gelebilir. Kamunun, haksız ve eksik rekabeti engelleyen, piyasalarda şeffaflığı artıran, girişi kolaylaştıran çeşitli düzenlemeler ve uygulamalar ile firmalar üzerinde rekabet baskısı yaratılmasına katkıda bulunması veya baskıların daha hissedilir hale gelmesinin sağlanması mümkündür. Örneğin yasanın haksız ve eksik rekabeti engelleyen “standartlara uygunluk” maddeleri firmaların ürün farklılaştırmasını engelleyebilmektedir. Bu da rekabet baskısının tek kaynağının firmalar olmadığını göstermektedir (Karabıyık, 2005: 9).

Rekabetçi davranış en basit tanımıyla rakibinden gelen rekabet baskısına duyarlı olma ve rakiplerine yönelik bir rekabet baskısı yaratmaktır. Rakibinin yarattığı rekabet baskısına duyarlı olabilmek için rakibini veya rakiplerini çok yakından takip etmek gerekir. Rekabet ortamının oluşmadığı ülkelerde genellikle firmalar rakiplerini tanımadıkları gibi, tanımak ihtiyacını da duymazlar. Rekabet ortamının geliştiği ülkelerde ise firmalar, rakiplerinin fiyatlarını, uyguladıkları satış stratejilerini, ürünlerinin kalitesini ve diğer özelliklerini, rakiplerinin kullandıkları teknolojileri, hatta istihdam ettikleri insan kaynaklarını ve diğer ilişkilerini yakından takip ederek kendi durumları ile karşılaştırma ihtiyacı duyarlar. Rakibin yarattığı rekabet baskısına duyarlı olma, yasalar çerçevesinde rakiplerden öğrenmeye açık olmayı, öğrendiklerini yasaların elverdiği boyutlarda uygulamaya çalışmayı ve rakipten gelen rekabet baskısına karşı yeni stratejiler oluşturmayı içerir.

Rekabetçi davranışın bir diğer gereği de rakiplerine karşı bir rekabet baskısı yaratmadır. Burada rakiplerin yaptıklarının ötesine geçme ve rakiplerinden daha iyi olma konusunda çaba göstermek söz konusudur. Şüphesiz bu çabalar da rakipleri karşı tedbirler almaya zorlayacaktır. Her firma kendi stratejisini belirlerken karşı tarafın da tepkisini göz önüne alarak hareket edecektir. Bu durumda bazı firmalar rakiplerini kendisinin karşı koyamayacağı hamlelere zorlamaktan kaçınacaklardır. Yani rekabet sürecinde tarafların biri birine sınırsız bir biçimde, bir anlamda yok edici bir rekabet baskısı yaratması söz konusu değildir (Çakıroğlu, 2010: 11-12).

### 3.1.4. Rekabet Gücü

Rekabet gücü, üretilen malların ister iç tüketim, ister ihracat olsun, diğer üretilen mallarla kalite ve fiyat bakımından yarışabilecek düzeyde olmasını ifade eder. Rekabet gücü, üretim ve verimliliğin artması, yaşam standartlarının iyileşmesi ve istihdamın geliştirilmesi için bir önkoşuldur (Uzunoğlu, Alkin ve Güleser, 1995: 6; Akt: Güloğlu, 2005: 20).

Rekabet Gücü, Göreli olarak bir sektörün diğer ülkelerin aynı sektörlerine göre daha yüksek gelir ve istihdam yaratma gücü olarak tanımlanabilmektedir. Diğer bir deyişle, bir ülkenin ürettiği mallarda diğer ülkelerin malları ile fiyat, kalite, tasarım, güvenilirlik ve zamanında teslim gibi unsurlarda yarışabilir düzeyde olması demektir. Göreli bir ölçüt olan rekabet gücü, sektörlerin veya ülkelerin birbirine göre mevcut durumlarını ortaya koymaya yarar (Demir, 2013: 229).

Rekabet gücü, bir kurumun, bir endüstrinin veya bir ülkenin rakiplerine oranla, daha fazla ekonomik amaç gerçekleştirip daha fazla fayda sağlama ve bu yolla daha fazla refah oluşturabilme gücü olarak ifade edilmektedir. Kurumların, endüstrilerin veya ülkelerin uluslararası arenada söz sahibi olabilmeleri rekabet gücü avantajı yakalamaları ile doğrudan ilişkilidir. Günümüzde bu durumun farkında olan organizasyonlar küresel pazardan daha fazla pay elde edebilmek için rekabet güçlerini arttırma konusunda yoğun çaba göstermektedirler. Bir endüstrideki kurumların rekabet gücünün artması endüstrinin rekabet gücünün artmasına, endüstrilerin rekabet gücünün artması da ülkenin rekabet gücünün artmasına yol açmaktadır (Gülmez, 2012). Ulusal rekabet gücünün üç temel özelliğini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çivi ve diğerleri, 2008: 4);

- Rekabet gücüne sahip olmanın ana amacı, ülkedeki yaşam standartlarını ve vatandaşlarının refah artışını sağlamaktır. Bu refah artışları ticaret, yatırım ve üretim gibi faaliyetlere yeterli önemi vermek ve ülkedeki tüm kurumlar arasında dayanışmayı arttırmak ve uzmanlaşmanın yolunu açmakla mümkündür.

- Ürün ve hizmetlerin üretilip, dağıtılmasında rakip ülkeleri yakalayabilmek için ülkenin kendine has özellik, yetenek ve potansiyellerine odaklanması gerekir.
- Ülkenin rekabet edebilme gücünün incelenmesinde sayısız gösterge kullanılmaktadır (Uluslararası pazar payı, ülkenin ticaret bilançosu, üretim, istihdam vb. ).

Rekabet edebilirlik veya rekabet gücü oldukça dinamik bir olgudur. İçinde bulunulan çevreye göre değişken doğası rekabet gücünün ölçülebilmesini zorlaştırmaktadır. Rekabet gücünün standart ölçütlerinin olmamasının yanında, ölçülebilmesini zorlaştıran diğer bir nokta ise, değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin oldukça fazla oluşu ve bu ölçütlerin farklı durumlarda ve ağırlıklarda rekabet gücünü etkileyebildiğidir (İpekgil Doğan, 2000: 5).

### **3.2. Rekabet Stratejileri**

Bu başlık altında rekabet stratejisinin tanımından bahsedilerek, rekabet stratejisini yönlendiren güçlerden, etkileyen faktörlerden ve Porter'in genel rekabet stratejileri ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

#### **3.2.1. Rekabet Stratejisinin Tanımı**

Strateji terimi, uzun dönemde kurumun rakipleri üzerindeki rekabet avantajını genişletmesi ile ilgilidir. Stratejik yönetim, kurumun gelecekteki faaliyetlerine ilişkin stratejileri belirlemesidir. Uzun zamandır uzun dönemli planlama ile ilişkilendirilmektedir. Günümüzde, stratejik yönetim uzun dönemli planlama, cevap yönetimi, proaktif yenilik gibi tamamlayıcı faaliyetleri içermektedir (Gökşen ve Yıldırım, 2006: 312). Rekabet stratejileri ise; belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünüdür (Köksal, 2013: 1).

Rekabet stratejisi, endüstrideki rekabeti belirleyen güçlere karşı karlı ve sürdürülebilir bir rekabetçi pozisyon oluşturmaktadır. Stratejik bilişim sistemleri



rekabet avantajı sağlamak için geliştirilen sistemler olarak tanımlanabilmektedir (Gökşen ve Yıldırım, 2006: 315).

Rekabet stratejileri, kurumun günlük yaşamı ile ilgili olarak içinde bulunduğu pazarda rakiplerine karşı nasıl hareket edeceğini ve onlarla nasıl rekabet etmesi gerektiği ile ilgili konuları incelemektedir. Kurum, gelecekteki işleri ve faaliyetlerini düşünürken, faaliyette bulunduğu sektörde, ana işi ile ilgili strateji çalışmaları da yapmaktadır. Kurumun yaşamını sürdürmesinin ve rekabet avantajı sağlamanın bir yolu da günlük iş ve faaliyetlerini yaptığı, gelir elde ettiği sektörel platformda en iyi olabilmesidir. Bu kolay değildir çünkü mevcut iş çevresinde, başta rakipler olmak üzere çeşitli güçler kuruma ve dolayısıyla onun sektör içindeki davranışlarına etki etmektedir. Kurumun günlük yaşamını etkili ve verimli olarak sürdürebilmesi, iş çevresindeki bu güçlerin davranışını izlemek ve onlara uygun tepkisel davranışlar geliştirmekle mümkün olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 252). Rekabet stratejisi birçok boyutu kapsamaktadır. Aşağıdaki stratejik boyutlar, genellikle bir kurumun belirli bir sektördeki stratejik opsiyonları arasında görülebilecek tüm farklılıkları kapsamaktadır (Porter, 2000: 160- 161);

- **Uzmanlaşma:** Ürün yelpazesinin genişliği, hedef müşteri grupları ve hizmet verilen coğrafi pazarlar açısından, çabalarını odaklama derecesi.
- **Marka tanınmışlığı:** Temel olarak fiyata veya diğer değişkenlere bağlı rekabetten çok, marka tanınmışlığını oluşturma çabalarının derecesi. Marka tanınmışlığı, reklâmlar, satış gücü veya çeşitli diğer yollarla oluşturulabilir.
- **Çekmeye karşı itme:** Marka tanınmışlığını, ürününü satmada dağıtım kanallarından destek alarak değil, doğrudan nihai tüketiciye ulaştırma çabası.
- **Kanal seçimi:** Kurumun sahip olduğu kanallardan, uzmanlaşmış mağazalara ve geniş bir ürün yelpazesine sahip ürünler satan mağazalara kadar, dağıtım kanallarının seçimi.
- **Ürün kalitesi:** Hammadde, teknik özellikler, toleranslara bağlılık, özellikler ve benzerleri açısından ürün kalitesinin seviyesi.
- **Teknolojik liderlik:** Teknolojik uygulamaları izleme veya taklit etme yerine, teknolojik liderlikte gösterdiği çabanın derecesi. Bir kurumun teknolojik bir lider olmasına rağmen, bilinçli olarak en iyi kalite ürünü üretmeyebileceğini

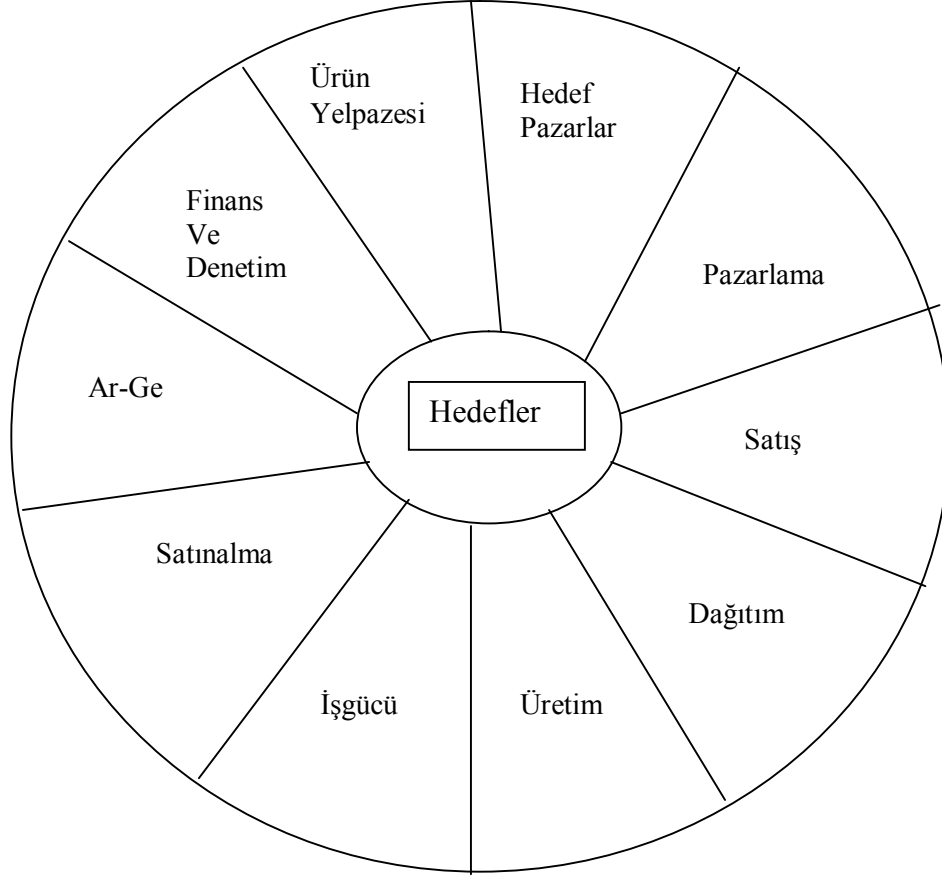
fark etmek önemlidir. Kalite ile teknolojik liderlik, her zaman basa bas gitmezler.

- **Dikey entegrasyon:** Kurumun zorunlu dağıtımını, kuruma ait olan ve olmayan perakende satış mağazaları, kurum içi hizmet ağı ve benzerlerinin olup olmadığı da dahil olmak üzere, benimsenen ileriye ve geriye entegrasyon düzeyine yansıyan katma değer in büyüklüğü.
- **Maliyet pozisyonu:** Maliyeti en aza indirecek tesislere ve ekipmanlara yatırım yaparak üretimde ve dağıtımda düşük maliyetli bir konum elde etme çabalarının derecesi.
- **Hizmet:** Ürün yelpazesinde, mühendislik konusunda yardım, kurum içi hizmet ağı, kredi verilmesi gibi yardımcı hizmetler sunma derecesi. Stratejinin bu yönü dikey entegrasyonunun bir parçası olarak görülebilir. Analitik amaçlarla bunları birbirinden ayırmakta fayda vardır.
- **Fiyat politikası:** Pazardaki göreceli fiyat konumudur. Fiyat konumu, genellikle maliyet konumu ve ürün kalitesi gibi diğer değişkenlerle bağlantılı olacaktır; ancak, fiyat, tek başına ele alınması gereken, diğerlerinden farklı bir stratejik değişkendir.
- **Etkililik:** Sahip olduğu finansal ve iletişim etkililiğinin ölçüsü.
- **Ana şirketle ilişkiler:** Bir birimle ana kurumu arasındaki ilişkilere bağlı olarak, birimin davranışları ile ilgili gereklilikler.
- **Kendi devleti ile ve ev sahibi ülkedeki devletle olan ilişkiler:** Uluslararası sektörlerde, kurumun faaliyette bulunduğu yabancı ülkenin devletiyle olduğu kadar, kendi devletiyle de geliştirdiği veya tabi olduğu ilişkiler.

Rekabet stratejisi, bir organizasyonun, pazarda başarıyla rekabet etmek için gerekli hedeflere ulaşacak rotayı belirlemesidir. Bu stratejiler, rakiplerin, çalışanların, tedarikçilerin ve müşterilerin hareketlerine göre modifiye edilebilecek kadar esnek olmalıdır. Bu kazanılmış esneklik, bir stratejiyi rekabetçi yapan özelliktir; şirket belirsizlik ve değişen koşullar karşısında reaktif değil proaktif olur (Yaylacı, 2007: 11).

### 3.2.2. Rekabet Stratejisini Etkileyen Faktörler

Bir rekabet stratejisi oluşturmak ve geliştirmek, temelde bir firmanın nasıl hareket edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir.

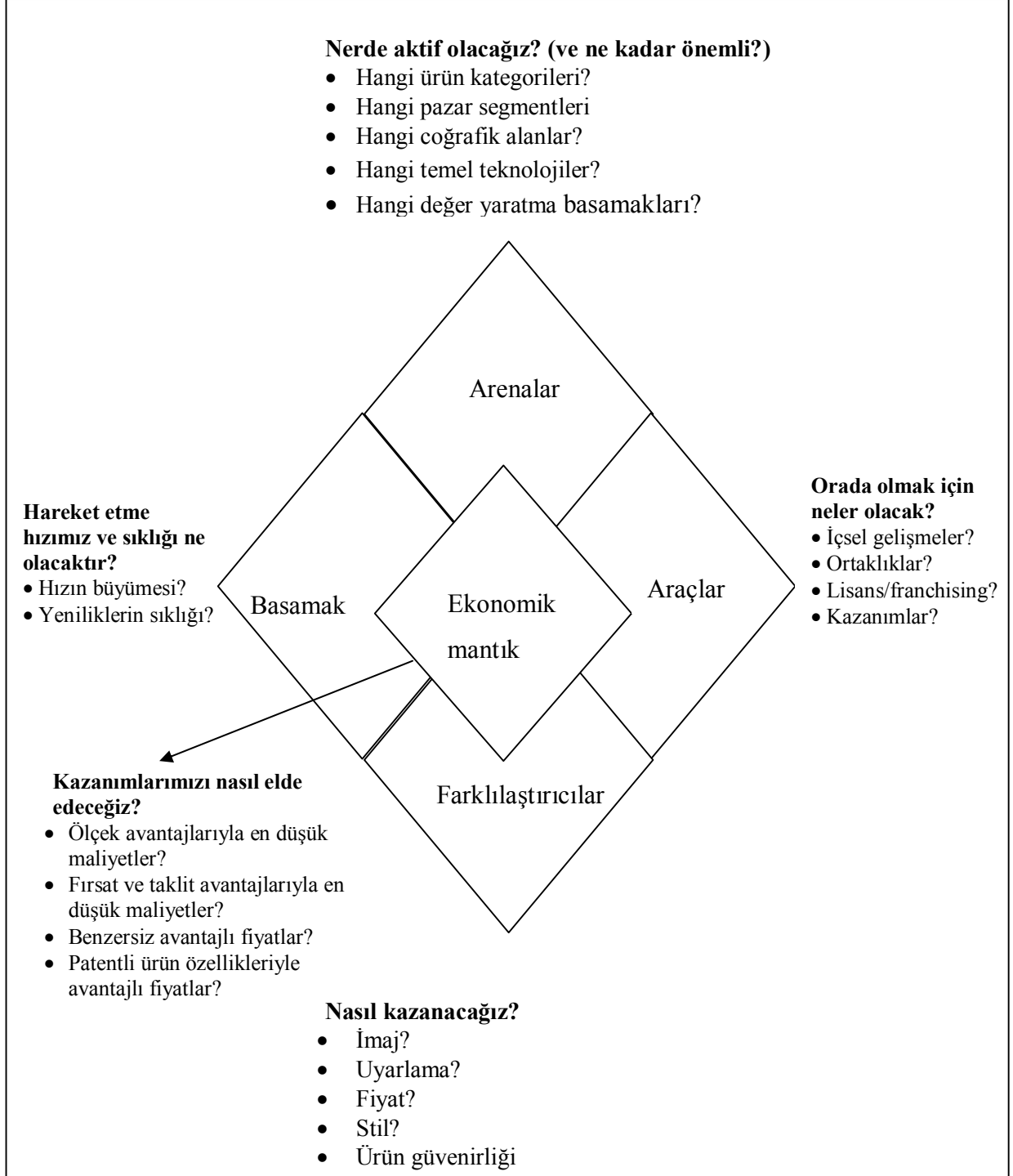


**Şekil 1. Rekabet Stratejisi Çarkı**

**Kaynak:** Porter, M. E., Rekabet Stratejisi. (Çev: Gülen Ulubilgen), İstanbul, 2000: xxviii

Şekil 1’de görülen çark, rekabet stratejisinin, firmanın ulaşmaya çalıştığı sonuçlar ya da hedeflerle, bu hedeflere ulaşmak için kullandığı araçlar veya uyguladığı politikaları gösterir. Michael Porter’ın “Rekabet Stratejisi Çarkı” (Porter, 2000: xxviii) olarak adlandırdığı şekil, bir firmanın rekabet stratejisinin kilit noktalarını bir arada barındırır. Çarkın merkezinde, firmanın rekabet şekli ve hedefleri yer alır. Çarkın parmakları ise firmanın bu hedeflere ulaşmak için kullandığı politikaları gösterir. Tıpkı gerçek bir çarktaki gibi, tekerleğin parmakları olan politikalar, merkezden yani hedeflerden hareket edip, dışarı doğru yönelmeli ve birbirleriyle bağlantılı olmalıdır. Aksi takdirde çark dönmeyecektir.

Hambrick ve Fredrickson rekabet stratejilerini etkileyen faktörleri Şekil 2' de verilen beş soruyla belirtmektedir. Bu soruların ana başlıklarını da stratejinin elementleri olarak tanımlamaktadırlar.



**Şekil 2. Rekabet Stratejisini Etkileyen Faktörler**

**Kaynak:** Hambrick Donald C., Fredrickson James W., "Are You Sure Have A Strategy?", *The Academy Of Management Executive*, Vol. 15 No. 4, 2001: 51.

### 3.3. Pazarlama Yönetiminde 5 Güç Modeli

Porter'in 1985 yılında geliştirmiş olduğu strateji modeli, o tarihten beri en yaygın kullanılan strateji aracı olmuştur. "Porter Analizi" adıyla da bilinen bu model, strateji oluşturmayı daha çok şirketin dışındaki güçlerin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırmaktadır. Porter'a göre işletmeler öncelikle karlılıkları üzerinde rol oynayan beş faktörü incelemeli, daha sonra ortalamanın üzerinde karlılık sağlayacak stratejileri oluşturmalıdır (Kırım, 1998: 18- 19). Porter, işletmelerin gelecekteki rekabet durumunu, stratejik karar ve davranışlarını etkileyebilecek beş ana faktörün iş çevresinde bulunduğunu, dolayısıyla iş çevresindeki bu ana faktörlerin ayrı ayrı incelenmesini ve rekabet stratejilerinin bu inceleme sonucuna göre geliştirilmesini önermektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 94).

Bir sektördeki rekabetin durumu, beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bunlar, sektöre yeni girecek firmalar, sektördeki rakipler, ikame ürünler, alıcılar ve tedarikçilerdir (Porter, 2000: 7-35).

***Sektöre Yeni Girecek Firmalar (Giriş Tehdidi):*** Bir sektöre yeni katılanlar, yeni kapasiteyi, pazar payı kazanma arzusunu ve önemli kaynakları da beraberinde getirmektedirler. Bunlar, karı azaltacak biçimde fiyatları aşağı çekebilmekte veya maliyetleri arttırabilmektedir. Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre girecek yeni firmanın, mevcut rakiplerin bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilmiş mevcut giriş engellerine bağlanmaktadır. Porter bu çerçevede altı temel giriş engeli belirlemiştir. Bunlar, ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırması, sermaye gerekleri, dağıtım kanallarına erişim, ölçekten bağımsız maliyet avantajı ve devlet politikalarıdır.

***Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu:*** Mevcut rakipler arasındaki rekabet, elverişli bir yer elde etmek için, fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunulması, genişletilmiş müşteri hizmeti veya garantileri gibi taktiklerle hareket etme biçimidir. Rekabetin ortaya çıkmasının nedeni, bir ya da daha fazla rakibin baskıyı hissetmesi ya da konumlarını geliştirme fırsatları görmesidir. Çoğu sektörde, bir firmanın rekabet hamlelerinin rakipleri üzerinde gözle

görülür etkileri bulunmaktadır ve firma böylece misillemeyi veya karşı hamlede bulunma çabalarını körükleyebilmektedir; bir başka ifadeyle, firmalar karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdırlar. Firma sayısı çok fazla ise, bağımsız hareket edenlerin bulunma olasılığı yüksektir. Diğer yandan, sektörde bir tek veya çok az sayıda firma var ise bunlar sektörün düzenlenmesinde büyük bir rol alabilmektedirler. Ayrıca, sektöre katılan yabancı rakipler de sektördeki rekabette önemli rol oynamaktadırlar.

**İkame Ürünlerden Baskı:** Genel olarak bir sektördeki tüm firmalar, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet etmektedirler. İkame ürünler sektördeki firmaların karlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, bir sektörün potansiyel gelirlerini sınırlayabilmektedir. İkame ürünler tarafından sunulan fiyat performans alternatifi ne kadar cazipse, sektör karları üzerindeki baskı da o kadar sıkı olabilmektedir. İkame ürünler yalnız normal zamanlarda karları sınırlamakla kalmaz, aynı zamanda bir sektörün büyük bir canlılık içinde olduğu sırada elde edeceği büyük kazançları da azaltmaktadır.

**Alıcıların Pazarlık Gücü:** Alıcılar, fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet etmektedirler. Eğer üretilen ürünün önemli bir bölümünü az sayıda alıcı alıyorsa, sektörden satın alınan ürünler standart veya farklılaştırılmamış ise, çok az geçiş maliyetleri var ise, düşük karlar elde ediliyorsa, eksiksiz bilgiye sahip ise alıcıların pazarlık gücü fazladır.

**Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** Bir sektörde tedarikçiler, fiyatları arttırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilmektedirler. Eğer tedarikçilerin ürünü alıcı için önemli bir girdi ise, sektör tedarikçi gurubunun önemli bir müşterisi değilse, bazı kritik kaynaklara sahip ise ya da bir tedarikçiyi bırakıp diğeriyle başlamanın maliyeti yüksekse, tedarikçi gurubunun ürünleri farklılaştırılmışsa, daha fazla kesime ayrılmış alıcılara satış yapıyorsa, tedarikçilerin bu ürünleri kullanan firmalardan sağlayacağı kâr oldukça yüksek olmaktadır.

### 3.4. Porter 'in Genel Rekabet Stratejileri

Kurumlar beş rekabet gücüyle baş edebilmek için birçok farklı yaklaşım keşfetmişlerdir. Bir sektörde uzun süreli rekabet üstünlüğü sağlamak ve maksimum gelir elde etmek için Porter kendi içinde tutarlı genel rekabet stratejilerini; toplam maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi olmak üzere üç çeşit rekabet stratejisi belirlemiştir.

#### 3.4.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

Sektörde etkili bir şekilde rekabet edebilmek için önemli olan unsurlardan biri, müşterilerin gereksinimlerini ve beklentilerini, üretilen mal ve hizmetlerle ve pazarda oluşan fiyatlarla karşılarken, işletmenin tüm faaliyetlerinde *maliyetleri düşürmektir*. Burada dikkat edilmesi gerekli şey, amacın, müşteriye uygulanan fiyatların düşürülmesi olmadığıdır. Aslında, bazı durumlarda, işletmenin pazar payını arttırmak veya stok devir hızını yükseltmek amacı ile müşteriye düşük fiyatla mal ve hizmet temin edilebilir. Ama bunlar, pazarlama stratejileri kapsamı içindedir ve fonksiyonel/işlevsel stratejilerdir. İş yönetim/rekabet stratejileri kapsamı içinde bulunan maliyet liderliği stratejisinde, *mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır*. Böylece sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme ortalamasının üzerinde getiri elde ederek rakiplerine üstünlük sağlayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2007: 206).

Stratejiyi belirleyen ana tema, işletmenin toplam maliyetlerde düşük seviyede olmasıdır. Bu sebeple, kalite, zaman, hizmet gibi diğer rekabet alanları ihmal edilmese de, yönetim tüm dikkatin maliyet kontrolü üzerinde yoğunlaştırır. Buna göre, işletme maliyetlerini, rakiplerine göre en düşük seviyede gerçekleştirerek, mal veya hizmetlerini üretmeye ve dağıtmana yönelik stratejiler belirler. Maliyet liderliği, ekonomiklik ölçeğine sahip tesislerin kurulmasını, tecrübelerden kaynaklanan güçlü maliyet düşüşlerin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel gider kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve ar-ge, servis, satış gücü, reklamlar, vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Bu açıdan, maliyet liderliği stratejilerinin uygulanabilmesi (Dinçer, 2007: 200);

- Yüksek pazar payına,
- Hammaddelere dahi kolay erişime,
- Mamullerin nispeten standart olmasına,
- İşletmenin ekonomiklik ölçeğine ve öğrenme eğrisinin düşmesine
- Pazarın yüksek fiyat elastikiyetine bağlıdır.

Toplam maliyet liderliği stratejisinde işletme, fiyatını rakiplerinden daha aşağıya çekmek ve pazardaki payını genişletmek için olası olan en düşük üretim ve dağıtım maliyetleri ile faaliyet göstermeye çalışır. Bu stratejiyi izleyen işletmeler, mühendislikte, satın almada, üretimde ve fiziksel dağıtımda iyi olmalıdırlar. Ayrıca verimli ölçekte faal tesislerin kurulması, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesi, sıkı maliyet denetimi, küçük müşteri hesaplarından kaçınılması ve Ar-Ge, servis, satış gücü ve reklam gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesi gerekir (Tenekecioğlu, 2006: 21).

Düşük maliyetli bir konumda olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, firmaya sektöründe ortalamanın üstünde getiriler sağlar. Düşük bir toplam maliyet konumuna ulaşmak, çoğu kez rakiplere göre yüksek bir payı veya hammaddelere daha kolay erişim gibi avantajlarının olmasını gerektirir (Çetinel, 2005: 116).

### **3.4.2. Farklılaştırma**

Farklılaştırma stratejisi kaliteye dayalı geliştirme çabalarını kapsamaktadır. Farklılaştırma, işletmenin sunduğu mamul veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmayı amaçlar. Farklılaştırma; marka ismi veya tasarımda, teknolojiye, özelliklerde, müşteri hizmetlerinde, satıcı ağında veya diğer boyutlarda olabilir. İdeal olan işletmenin kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır (Tenekecioğlu, 2006: 21).

Farklılaşma stratejisini benimseyen işletmeler, eşsiz bir ürün veya hizmet oluşturarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu tür kurumların bazı ortak özellikleri, güçlü pazarlama yeteneğine sahip olmaları, ürün mühendisliğine ve



araştırma- geliştirmeye çok önem vermeleri, kaliteli ürünlerinden dolayı kurumsal itibara sahip olmaları ve yüksek kalifiyeli çalışanı kuruma rahatlıkla çekebilmeleridir. Farklılaşma stratejisinde çeşitli yaklaşımlar söz konusudur: Bunlar; tasarım ya da marka imajı, teknoloji, dizayn, müşteri hizmetleri ve dağıtıcı ağlarıdır (Köseoğlu, 2007: 79).

Farklılaştırmayı başarmak bazen yüksek pazar payından mahrum bırakabilmektedir. Ancak, özellikle giriş engellerinin yüksek olduğu pazarlara girişte, farklılık oluşturarak bu engelleri aşmak, hatta yaratılan farklılıkla rakiplerin öğrenme eğrilerini anlamsızlaştırarak pazardaki mevcut işletmelere engeller oluşturacak şekilde pazar yapısını değiştirmek gibi büyük iddiaların olduğu durumlarda müşterinin farklılaştırılmış ürün ya da hizmete ödemeyi kabul edeceği öngörülen fazladan bedel pazar payının önemini azaltmaktadır. Bu durum belli bir seviyeye kadar devam etmektedir. Ürün ya da hizmetin ikame mallar arasındaki farklılığı belli bir düzeyin altına düştüğünde tüketiciler bu farklılık için fazladan bedel ödemek konusunda isteklilik göstermeyeceklerdir (Tayşir, 2010: 165).

Maliyetten ziyade farklılaşmaya önem veren bir işletmenin sürekli olarak müşterilerinin değer verdiği farklı ürünlerin ve hizmetlerin özelliklerini geliştirmeye çalışması ve bunun için yatırım yapması gerekmektedir. Farklılaşma stratejisini izleyen işletmeler özellikle teknolojik yenilik ve icatlar sayesinde düşük kalitenin neden olduğu düşük rekabet gücünden kurtulabilmektedirler. Ayrıca, teknolojik gelişmeler kitle üretiminde müşteri isteklerine göre farklılaşmaların oluşturulmasına olanak sağlamaktadır (Bahri, 2006: 169).

Farklılaştırmayı başarmak, bazen yüksek bir Pazar payı kazanmaya engel olabilir. Bu, çoğu kez yüksek Pazar paylarıyla bağdaşmayan bir dışlanmayı gerektirir. Bununla birlikte, daha yaygın olarak, farklılaştırmanın başarılması için gereken yoğun araştırma, ürün tasarımı, yüksek kaliteli malzemeler veya yoğun müşteri desteği gibi etkinlikler doğal olarak maliyetliyse, farklılaştırma, maliyet konumundan bir ödün vermek anlamına gelecektir (Çetinel, 2005: 34).

### 3.4.3. Odaklaşma

En son genel strateji, özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanmaktadır; farklılaşmada olduğu gibi, odaklanma da birçok biçim alabilir. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur ve her bir fonksiyonel politika, bu düşünce akılda tutularak geliştirilir. Strateji, firmanın, bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebildiği fikrine dayanır. Sonuç olarak firma, ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaşmayı, ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarır (Porter, 2000: 48).

Odaklanma stratejisi, pazarın tümünden ziyade, küçük bir kısmına ürün ve hizmet sunmaktır. Belli bir pazar bölmesine ya da nişine (çok küçük pazar bölmesi) uygulanabilir stratejidir. Diğer stratejilerden oldukça farklı olan bu stratejileri izleyen işletmelerin en baskın özellikleri, dar müşteri hedefi içinde var olmak istemeleridir. İşletmeler faaliyetlerini belli bir alıcı grubuna ya da seçilmiş belli bir coğrafi alana veya bölgeye yönlendirerek, tüm pazara hizmet etme avantajlarını kullanmazlar (Baraz, 2010: 21).

Odaklanma stratejisi, bir bütün olarak pazar perspektifinden düşük maliyeti veya farklılaşmayı gerçekleştirememesine karşın, dar pazar hedefi karşısında bu noktaların birine veya ikisini birden ulaşmayı başarır. Üç genel strateji arasındaki farklar, Şekil 3' de gösterilmiştir (Porter, 2000: 49).

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Alıcının Algıladığı Benzerlik	Düşük Maliyetli Konum
S T R A T E J İ K  H E D E F	Sektör Çapında	FARKLILAŞTIRMA	Toplam Maliyet Liderliği
	Yalnızca Belirli Bir Kesim	ODAKLANMA	

### Şekil 3. Üç Genel Rekabet Stratejisi Arasındaki Fark

**Kaynak:** Michael Porter, Rekabet Stratejisi (Çev. G. Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000: 49.

Odaklanmayı gerçekleştiren firma, potansiyel olarak sektör açısından ortalamanın üstünde getiriler de elde edebilir. Odaklanma, firmanın ya stratejik hedefi ile ilgili olarak düşük maliyet konumuna ya yüksek farklılaştırmaya ya da her ikisine sahip olduğu anlamına gelir (Porter, 2000: 49).

Porter' in yukarıda anlatılan rekabet stratejileri işletmelerin piyasada konumlanması veya konumunun korunabilmesinde etkin bir rol oynayabilir. Rakiplere karşı üstünlüğü sağlayacak bu stratejiler ilk bakışta büyük işletmeler tarafından uygulanılabilecek stratejiler gibi görülebilir. Fakat bu stratejiler küçük işletmelerinde piyasadaki boşlukları görerek rekabet edebilirliklerini ve güçlerini arttıracak stratejilerdir. Diğer taraftan bu stratejilerde bir takım risklere sahiptir. Bu nedenle işletmelerin başarılı olmaları sadece bu stratejileri uygulamaları ile sınırlı değildir. Stratejilerin hareket alanını kısıtlayabilecek riskleri göz önünde bulundurarak eylem planları hazırlanmalıdır (Köseoğlu, 2007: 81).

Tablo 3’de Porter’in (2000: 51) genel rekabet stratejilerinin gereklilikleri ve özellikleri verilmektedir.

**Tablo 4. Üç Genel Stratejinin Gereklilikleri ve Özellikleri**

<b>GENEL STRATEJİ</b>	<b>GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN BECERİLER VE KAYNAKLAR</b>	<b>GENEL ORGANİZASYONEL GEREKLİLER</b>
<b>TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim</li> <li>• İşlem mühendisliği becerileri</li> <li>• İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi</li> <li>• Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler</li> <li>• Düşük maliyetli dağıtım Sistemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sıkı maliyet kontrolü</li> <li>• Sık, ayrıntılı kontrol raporları</li> <li>• Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar</li> <li>• Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler.</li> </ul>
<b>FARKLILAŞTIRMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güçlü pazarlama becerileri</li> <li>• Ürün mühendisliği</li> <li>• Yaratıcı yetenek</li> <li>• Güçlü temel araştırma yetenekleri</li> <li>• Kalite veya teknolojik Liderlikte kazanılmış Kurumsal ün</li> <li>• Sektörde uzun bir geçmiş</li> <li>• Benzersiz beceriler kombinasyonu</li> <li>• Kanallarla güçlü işbirliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AR&amp;GE, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon</li> <li>• Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüler ve teşvikler</li> <li>• Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam</li> </ul>
<b>ODAKLANMA</b>	Yukarıdaki politikaların, Belirli bir stratejik hedefe Yöneltilmiş kombinasyonu	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu

**Kaynak:** Michael E. Porter, Rekabet Stratejisi (Çev. G. Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000: 51.

## 4. PAZARLAMA YÖNETİMİNDE ÖZEL MARKA STRATEJİLERİ VE REKABET UYGULAMALARI: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

### 4.1. Metodoloji

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009: 77). Araştırmada tarama modeli ile birlikte derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır.

### 4.2. Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini Eskişehir ilinde Dia, Bim, Migros, 101, Şok mağazaları müşterileri oluşturmaktadır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q \text{ (Salant ve Dillman, 1994: 55)}$$

*N*: Hedef kitledeki birey sayısı

*n*: Örnekleme alınacak birey sayısı

*p*: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

*q*: İncelenen olayın görülmeysi sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

*t*: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, *t* tablosuna göre bulunan teorik değer

*d*: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatasıdır.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 90 güven aralığında,  $\pm$  % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü  $n = 271$  olarak hesaplanmıştır.

Bu çerçevede anket soruları tesadüfi olarak belirlenen müşterilere uygulanmış ve 350 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Sonuç olarak araştırma bulgularının % 90 güven aralığında,  $\pm$  % 5 örnekleme hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

### 4.3. Veri toplama araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Anket yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi olarak tanımlayıcı özellikler; alışveriş özellikleri ve özel markaya yönelik tutum ölçeğinden oluşmaktadır. Özel markaya yönelik tutum ifadelerinin oluşturulmasında Orel'in (2006) "*Özel Markalara Farklı Düzeyde Eğilimi Olan Tüketiciler Arasındaki Sosyo-Demografik Ve Tutumsal Farklılıklar*" başlıklı araştırmasından ve ilgili literatür taramasından faydalanılmıştır.

Araştırmada BİM Eskişehir Bölge Pazarlama Müdürü Özden AYGÜN SÖKÜLMEZ ile derinlemesine mülakat yapılarak elde edilen bulgular nitel olarak yorumlanmıştır.

### 4.4. Verilerin istatistiksel analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

### 4.5. Araştırmanın Bulguları

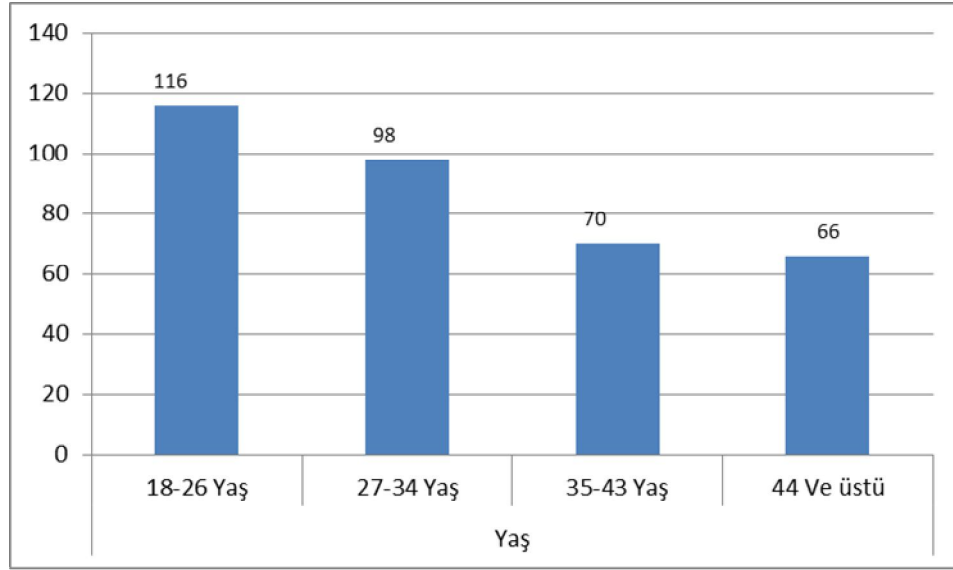
Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan müşterilerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

#### 4.5.1. Müşterilerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo 5. Müşterilerin Yaşa Göre Dağılımı**

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Yaş	18-26 Yaş	116	33,1
	27-34 Yaş	98	28,0
	35-43 Yaş	70	20,0
	44 Ve üstü	66	18,9
	Toplam	350	100,0

Müşteriler yaşa göre 116'sı (%33,1) 18-26 yaş, 98'i (%28,0) 27-34 yaş, 70'i (%20,0) 35-43 yaş, 66'sı (%18,9) 44 ve üstü olarak dağılmaktadır.

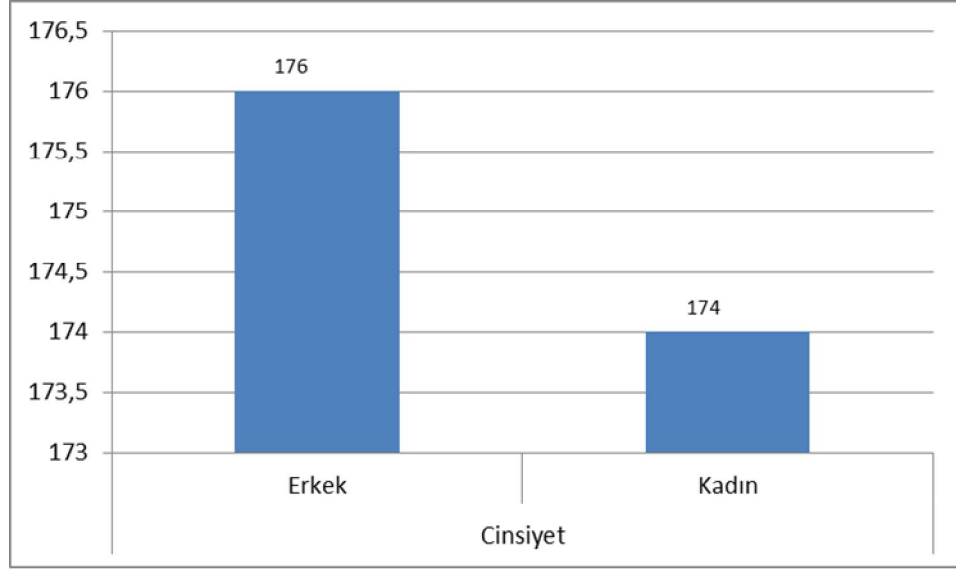


**Şekil 4. Müşterilerin Yaşa Göre Dağılımı**

**Tablo 6. Müşterilerin Cinsiyete Göre Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	176	50,3
	Kadın	174	49,7
	Toplam	350	100,0

Müşteriler cinsiyete göre 176'sı (%50,3) Erkek, 174'ü (%49,7) Kadın olarak dağılmaktadır.

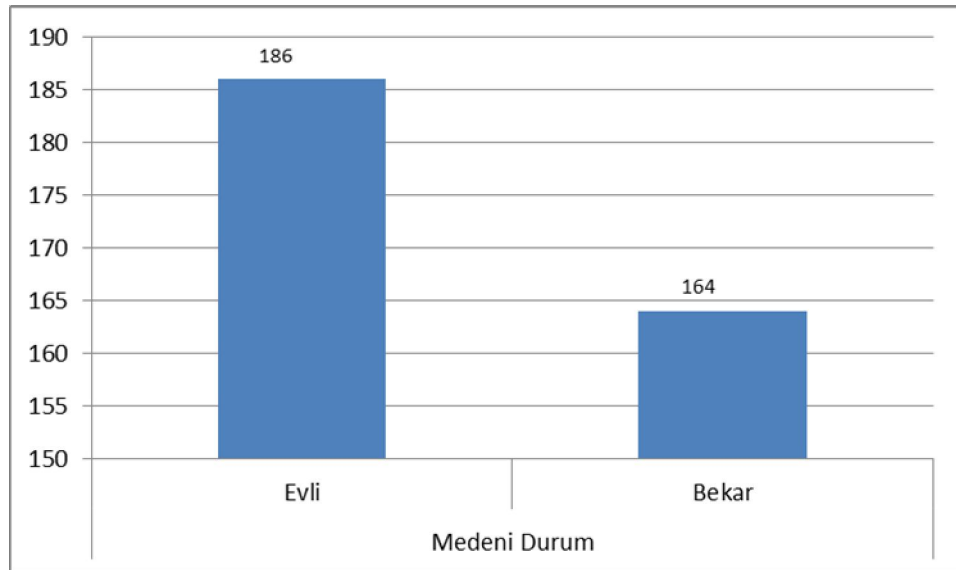


**Şekil 5. Müşterilerin Cinsiyete Göre Dağılımı**

**Tablo 7. Müşterilerin medeni duruma göre dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Medeni Durum	Evli	186	53,1
	Bekar	164	46,9
	Toplam	350	100,0

Müşteriler medeni duruma göre 186'sı (%53,1) Evli, 164'ü (%46,9) Bekar olarak dağılmaktadır.



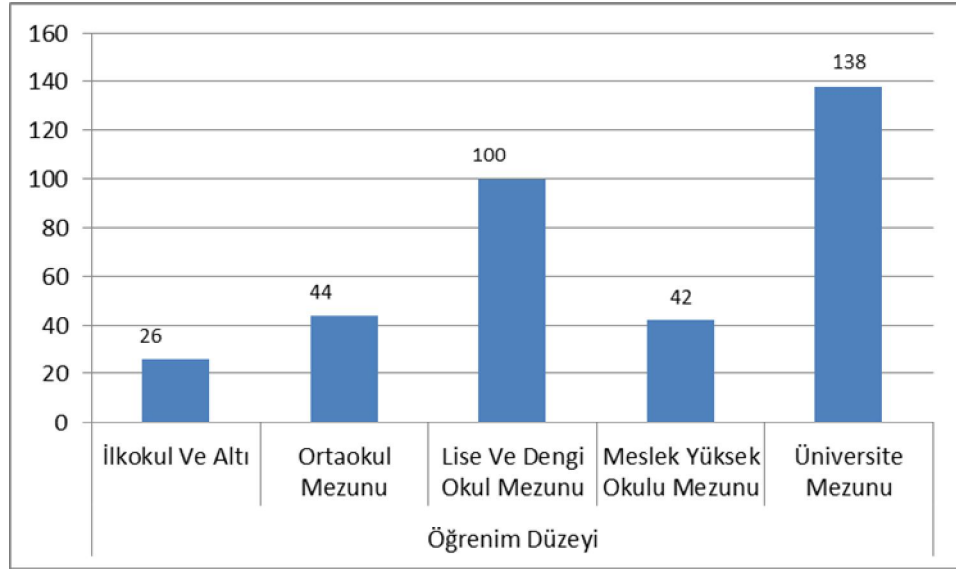
**Şekil 6. Müşterilerin Medeni Duruma Göre Dağılımı**



**Tablo 8. Müşterilerin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı**

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Öğrenim Düzeyi	İlkokul Ve Altı	26	7,4
	Ortaokul Mezunu	44	12,6
	Lise Ve Dengi Okul Mezunu	100	28,6
	Meslek Yüksek Okulu Mezunu	42	12,0
	Üniversite Mezunu	138	39,4
	Toplam	350	100,0

Müşterilerin öğrenim düzeyine göre 26'sı (%7,4) İlkokul ve altı, 44'ü (%12,6) Ortaokul mezunu, 100'ü (%28,6) Lise ve dengi okul mezunu, 42'si (%12,0) Meslek Yüksek Okulu mezunu, 138'i (%39,4) Üniversite mezunu olarak dağılmaktadır.

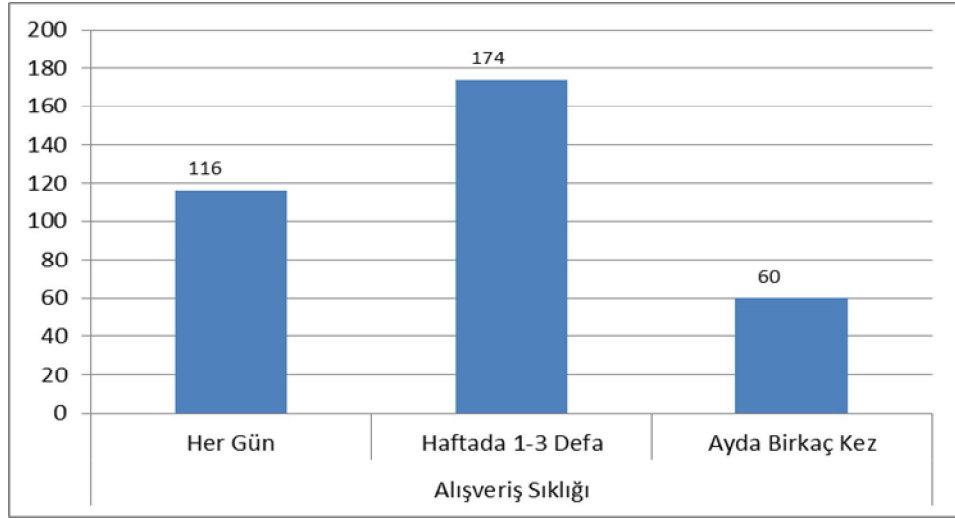


**Şekil 7. Müşterilerin Öğrenim Duruma Göre Dağılımı**

**Tablo 9. Müşterilerin Alışveriş Sıklığına Göre Dağılımı**

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Alışveriş Sıklığı	Her Gün	116	33,1
	Haftada 1-3 Defa	174	49,7
	Ayda Birkaç Kez	60	17,1
	Toplam	350	100,0

Müşteriler alışveriş sıklığına göre 116'sı (%33,1) Her gün, 174'ü (%49,7) Haftada 1-3 defa, 60'ı (%17,1) Ayda birkaç kez olarak dağılmaktadır.



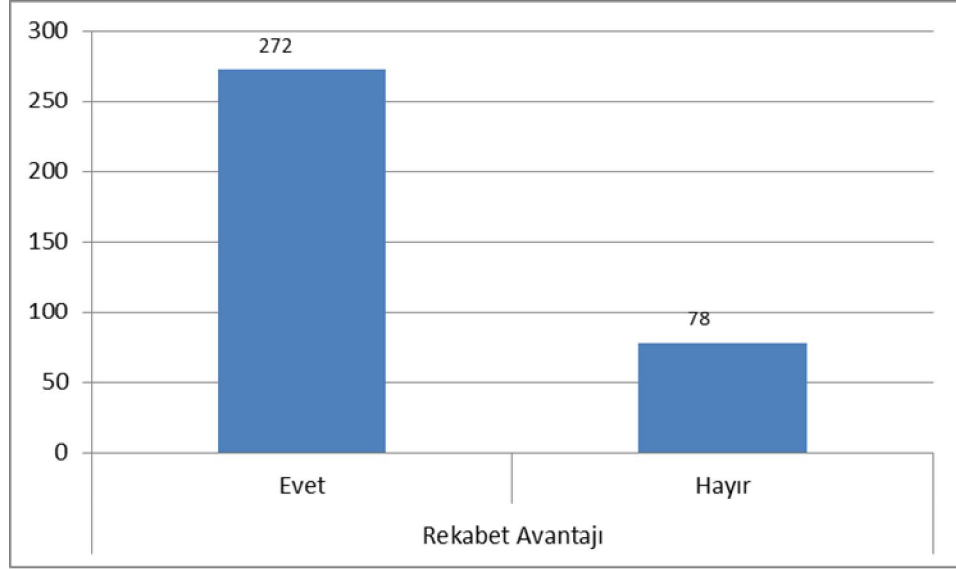
**Şekil 8. Müşterilerin Alışveriş Sıklığına Göre Dağılımı**

#### 4.5.2. Özel Markalı Ürünlere Yönelik Tutumlara İlişkin Bulgular

**Tablo 10. Özel Markalı Ürünlerin Rekabet Avantajı Sağladığını Düşünme Durumunun Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Rekabet Avantajı	Evet	272	77,7
	Hayır	78	22,3
	Toplam	350	100,0

Özel markalı ürünlerin rekabet avantajı sağladığına ilişkin müşterin 272'si (%77,7) Evet, 78'i (%22,3) Hayır olarak yanıt vermiştir. Müşterilerin büyük çoğunluğunun özel markalı ürünlerin rekabet avantajı sağladığını düşündüğü saptanmıştır.



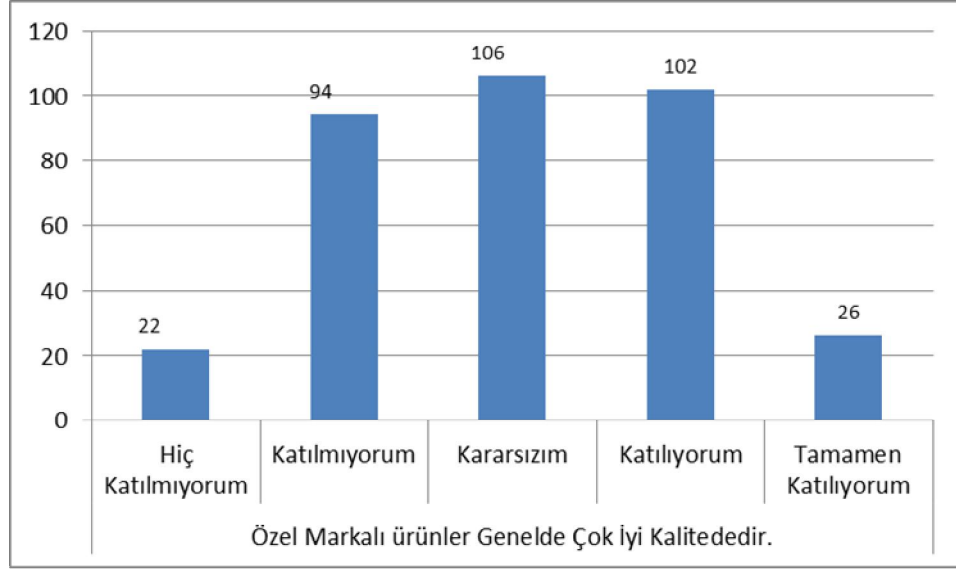
**Şekil 9. Özel Markalı Ürünlerin Rekabet Avantajı Sağladığını Düşünme Durumu**

Araştırmaya katılan müşterilerin Özel Markalı Ürünlere Yönelik ifadelerle verdiği cevapların dağılımları aşağıda görülmektedir.

**Tablo 11. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünler Genelde Çok İyi Kalitededir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Özel markalı ürünler genelde çok iyi kalitededir.	Hiç Katılmıyorum	22	6,3
	Katılmıyorum	94	26,9
	Kararsızım	106	30,3
	Katılıyorum	102	29,1
	Tamamen Katılıyorum	26	7,4
	Toplam	350	100,0

“özel markalı ürünler genelde çok iyi kalitededir. ” ifadesine müşteriler, %6,3'ü (n=22) hiç katılmıyorum, %26,9'u (n=94) katılmıyorum, %30,3'ü (n=106) kararsızım, %29,1'i (n=102) katılıyorum, %7,4'ü (n=26) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “özel markalı ürünler genelde çok iyi kalitededir. ” ifadesine orta ( $3,050 \pm 1,053$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

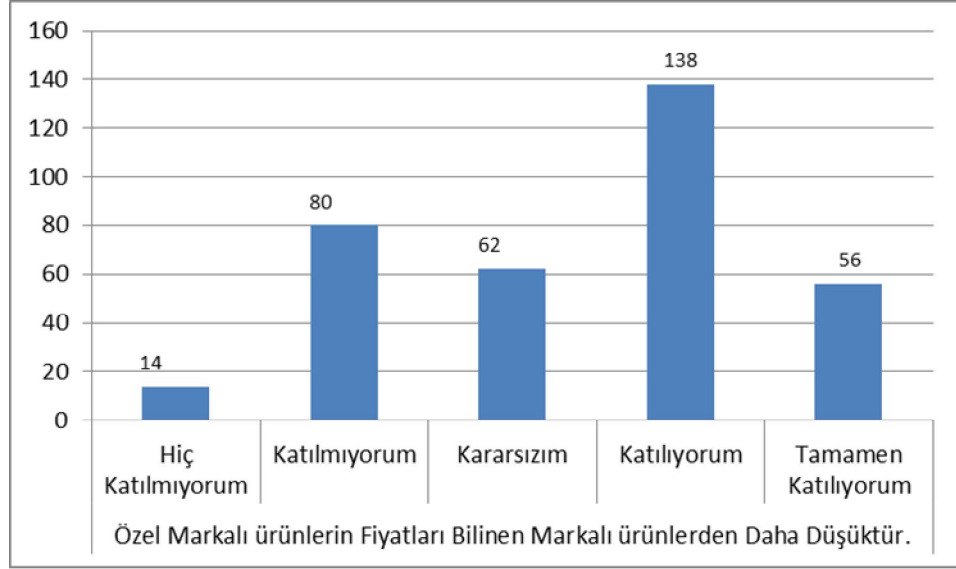


**Şekil 10. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünler Genelde Çok İyi Kalitededir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 12. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünler Genelde Çok İyi Kalitededir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Özel markalı ürünlerin fiyatları bilinen markalı ürünlerden daha düşüktür.	Hiç Katılmıyorum	14	4,0
	Katılmıyorum	80	22,9
	Kararsızım	62	17,7
	Katılıyorum	138	39,4
	Tamamen Katılıyorum	56	16,0
	Toplam	350	100,0

“özel markalı ürünlerin fiyatları bilinen markalı ürünlerden daha düşüktür.” ifadesine müşteriler, %4,0'ı (n=14) hiç katılmıyorum, %22,9'u (n=80) katılmıyorum, %17,7'si (n=62) kararsızım, %39,4'ü (n=138) katılıyorum, %16,0'ı (n=56) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “özel markalı ürünlerin fiyatları bilinen markalı ürünlerden daha düşüktür.” ifadesine yüksek ( $3,410 \pm 1,123$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

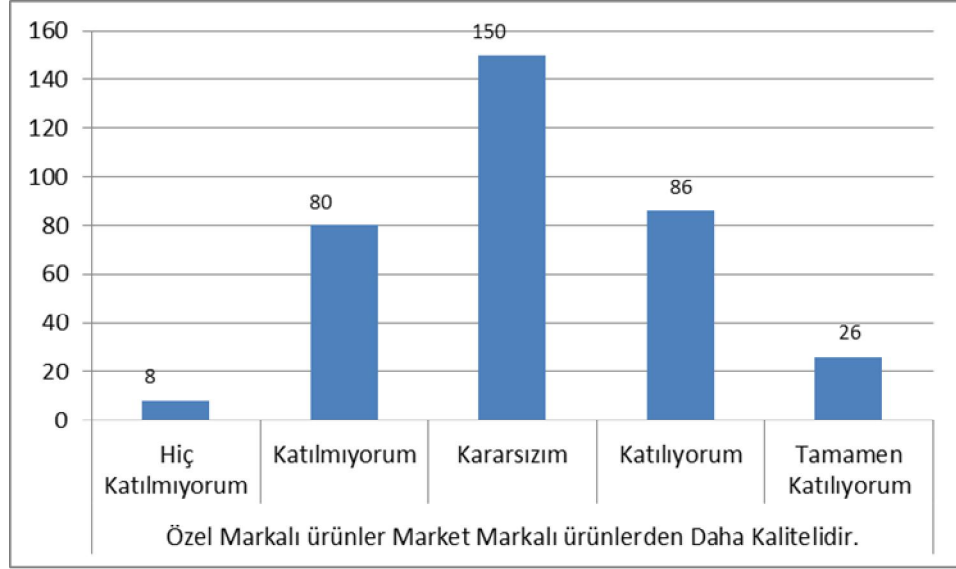


**Şekil 11. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünler Genelde Çok İyi Kalitededir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 13. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünler Market Markalı Ürünlerden Daha Kalitelidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Özel markalı ürünler market markalı ürünlerden daha kalitelidir.	Hiç Katılmıyorum	8	2,3
	Katılmıyorum	80	22,9
	Kararsızım	150	42,9
	Katılıyorum	86	24,6
	Tamamen Katılıyorum	26	7,4
	Toplam	350	100,0

“özel markalı ürünler market markalı ürünlerden daha kalitelidir. ” ifadesine müşteriler, %2,3'ü (n=8) hiç katılmıyorum, %22,9'u (n=80) katılmıyorum, %42,9'u (n=150) kararsızım, %24,6'sı (n=86) katılıyorum, %7,4'ü (n=26) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “özel markalı ürünler market markalı ürünlerden daha kalitelidir. ” ifadesine orta ( $3,120 \pm 0,922$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

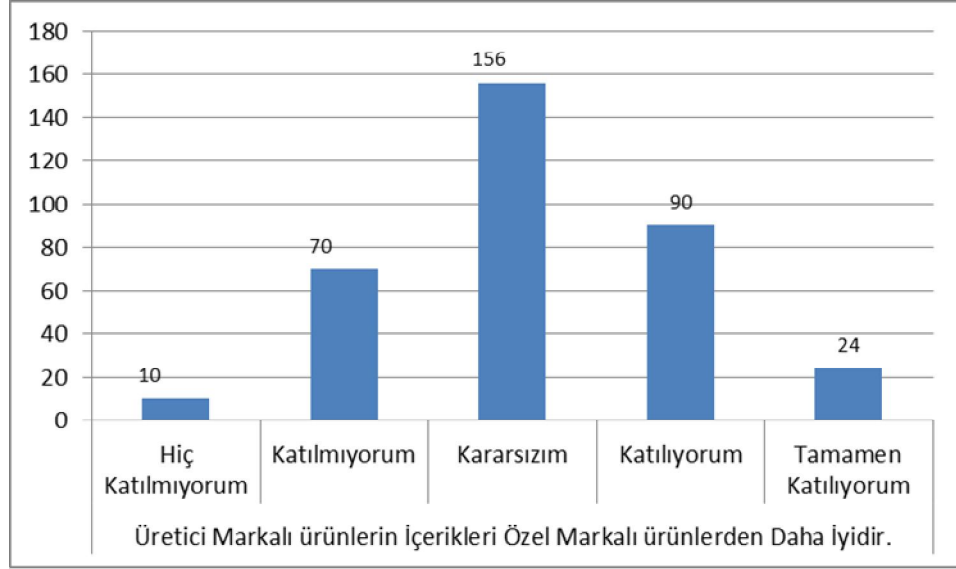


**Şekil 12. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünler Market Markalı Ürünlerden Daha Kalitelidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 14. Müşterilerin “Üretici Markalı Ürünlerin İçerikleri Özel Markalı Ürünlerden Daha İyidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Üretici markalı ürünlerin içerikleri özel markalı ürünlerden daha iyidir.	Hiç Katılmıyorum	10	2,9
	Katılmıyorum	70	20,0
	Kararsızım	156	44,6
	Katılıyorum	90	25,7
	Tamamen Katılıyorum	24	6,9
	Toplam	350	100,0

“Üretici markalı ürünlerin içerikleri özel markalı ürünlerden daha iyidir.” ifadesine müşteriler, %2,9'u (n=10) hiç katılmıyorum, %20,0'ı (n=70) katılmıyorum, %44,6'sı (n=156) kararsızım, %25,7'si (n=90) katılıyorum, %6,9'u (n=24) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “Üretici markalı ürünlerin içerikleri özel markalı ürünlerden daha iyidir.” ifadesine orta ( $3,140 \pm 0,911$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

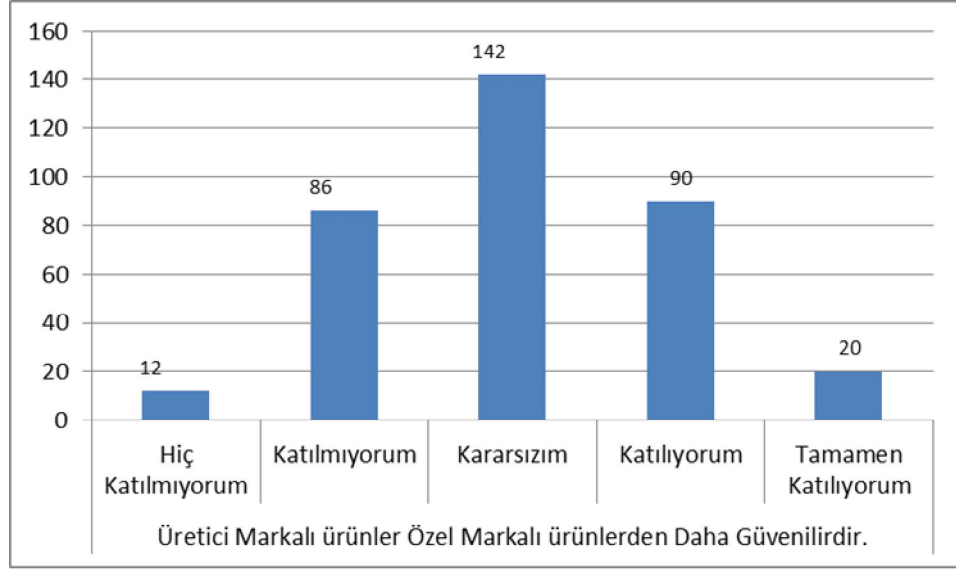


**Şekil 13. Müşterilerin “Üretici Markalı Ürünlerin İçerikleri Özel Markalı Ürünlerden Daha İyidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 15. Müşterilerin “Üretici Markalı Ürünler Özel Markalı Ürünlerden Daha Güvenilirdir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Üretici markalı ürünler özel markalı ürünlerden daha güvenilirdir.	Hiç Katılmıyorum	12	3,4
	Katılmıyorum	86	24,6
	Kararsızım	142	40,6
	Katılıyorum	90	25,7
	Tamamen Katılıyorum	20	5,7
	Toplam	350	100,0

“Üretici markalı ürünler özel markalı ürünlerden daha güvenilirdir.” ifadesine müşteriler, %3,4’ü (n=12) hiç katılmıyorum, %24,6’sı (n=86) katılmıyorum, %40,6’sı (n=142) kararsızım, %25,7’si (n=90) katılıyorum, %5,7’si (n=20) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “Üretici markalı ürünler özel markalı ürünlerden daha güvenilirdir.” ifadesine orta ( $3,060 \pm 0,932$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.



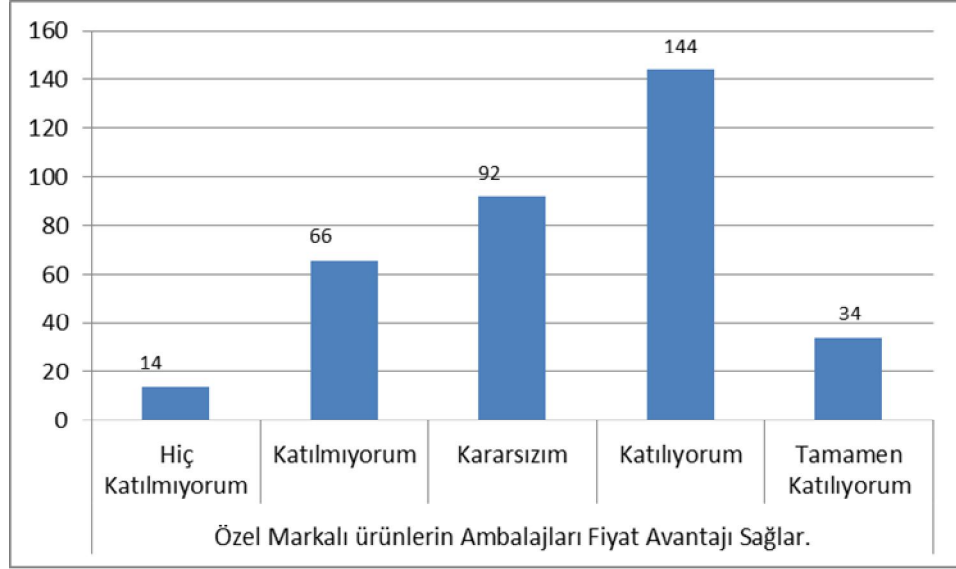
**Şekil 14. Müşterilerin “Üretici Markalı Ürünler Özel Markalı Ürünlerden Daha Güvenilirdir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 16. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Ambalajları Fiyat Avantajı Sağlar” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Özel markalı ürünlerin ambalajları fiyat avantajı sağlar.	Hiç Katılmıyorum	14	4,0
	Katılmıyorum	66	18,9
	Kararsızım	92	26,3
	Katılıyorum	144	41,1
	Tamamen Katılıyorum	34	9,7
	Toplam	350	100,0

“özel markalı ürünlerin ambalajları fiyat avantajı sağlar.” ifadesine müşteriler, %4,0'ı (n=14) hiç katılmıyorum, %18,9'u (n=66) katılmıyorum, %26,3'ü (n=92) kararsızım, %41,1'i (n=144) katılıyorum, %9,7'si (n=34) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “özel markalı ürünlerin ambalajları fiyat avantajı sağlar.” ifadesine orta ( $3,340 \pm 1,019$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.



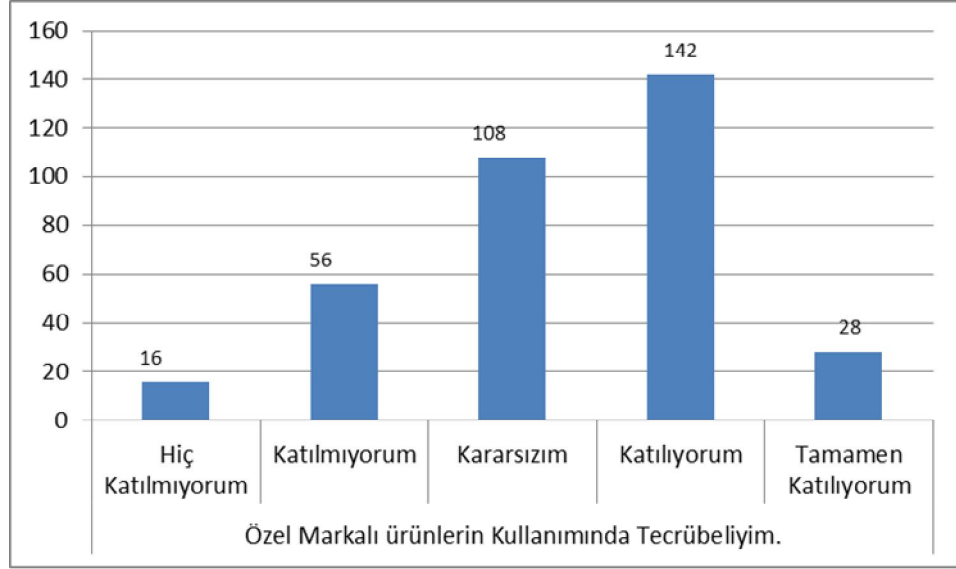


**Şekil 15. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Ambalajları Fiyat Avantajı Sağlar” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 17. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Kullanımında Tecrübeliyim” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Özel markalı ürünlerin kullanımında tecrübeliyim.	Hiç Katılmıyorum	16	4,6
	Katılmıyorum	56	16,0
	Kararsızım	108	30,9
	Katılıyorum	142	40,6
	Tamamen Katılıyorum	28	8,0
	Toplam	350	100,0

“özel markalı ürünlerin kullanımında tecrübeliyim. ” ifadesine müşteriler, %4,6'sı (n=16) hiç katılmıyorum, %16,0'ı (n=56) katılmıyorum, %30,9'u (n=108) kararsızım, %40,6'sı (n=142) katılıyorum, %8,0'ı (n=28) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “özel markalı ürünlerin kullanımında tecrübeliyim. ” ifadesine orta ( $3,310 \pm 0,986$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

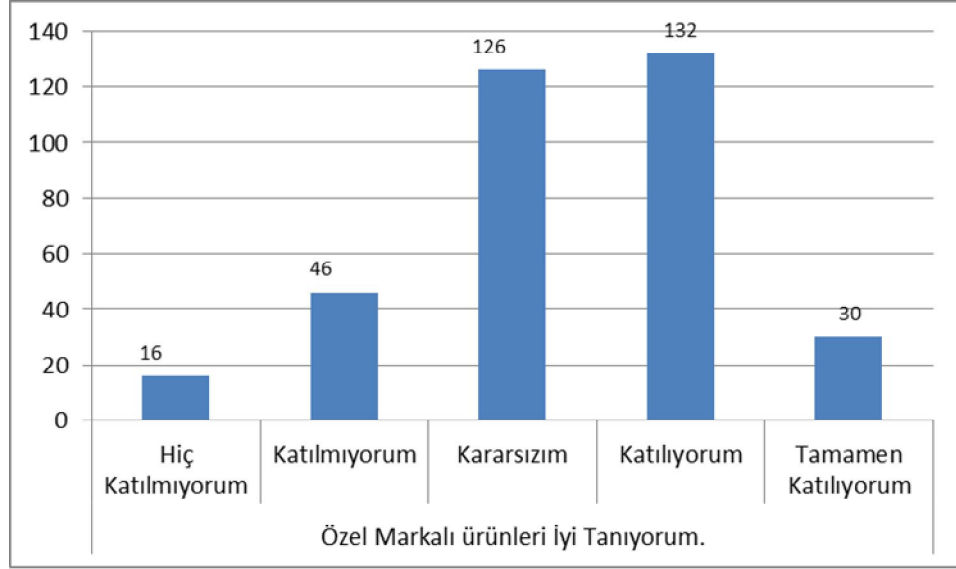


**Şekil 16. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Kullanımında Tecrübeliyim” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 18. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünleri İyi Tanıyorum” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Özel markalı ürünleri iyi tanıyorum.	Hiç Katılmıyorum	16	4,6
	Katılmıyorum	46	13,1
	Kararsızım	126	36,0
	Katılıyorum	132	37,7
	Tamamen Katılıyorum	30	8,6
	Toplam	350	100,0

“özel markalı ürünleri iyi tanıyorum.” ifadesine müşteriler, %4,6'sı (n=16) hiç katılmıyorum, %13,1'i (n=46) katılmıyorum, %36,0'ı (n=126) kararsızım, %37,7'si (n=132) katılıyorum, %8,6'sı (n=30) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “özel markalı ürünleri iyi tanıyorum.” ifadesine orta ( $3,330 \pm 0,965$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

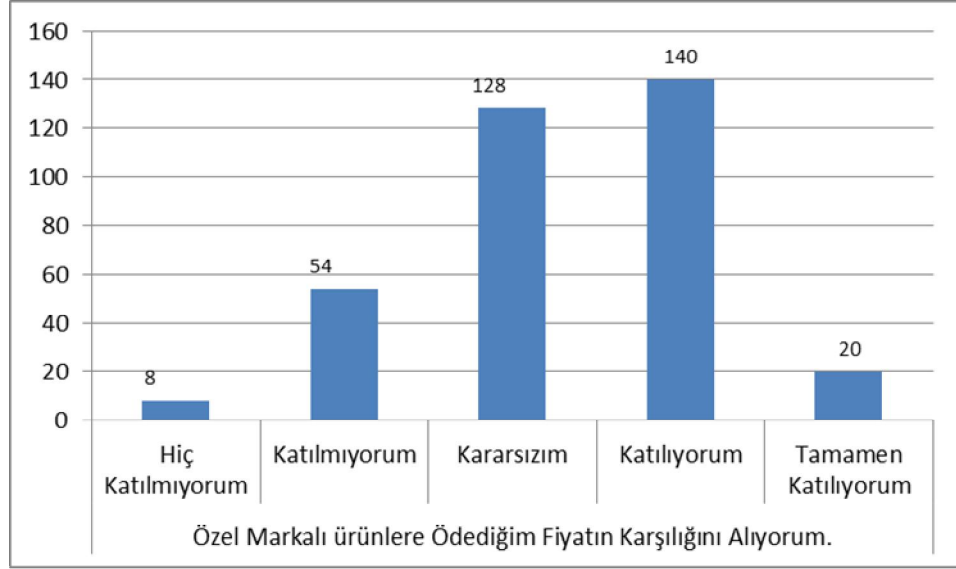


**Şekil 17. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünleri İyi Tanıyorum” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 19. Müşterilerin “Özel Markalı Ürüne Ödediğim Fiyatın Karşılığını Alıyorum” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Özel markalı ürünlere ödediğim fiyatın karşılığını alıyorum.	Hiç Katılmıyorum	8	2,3
	Katılmıyorum	54	15,4
	Kararsızım	128	36,6
	Katılıyorum	140	40,0
	Tamamen Katılıyorum	20	5,7
	Toplam	350	100,0

“özel markalı ürünlere ödediğim fiyatın karşılığını alıyorum.” ifadesine müşteriler, %2,3’ü (n=8) hiç katılmıyorum, %15,4’ü (n=54) katılmıyorum, %36,6’sı (n=128) kararsızım, %40,0’i (n=140) katılıyorum, %5,7’si (n=20) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “özel markalı ürünlere ödediğim fiyatın karşılığını alıyorum.” ifadesine orta ( $3,310 \pm 0,882$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

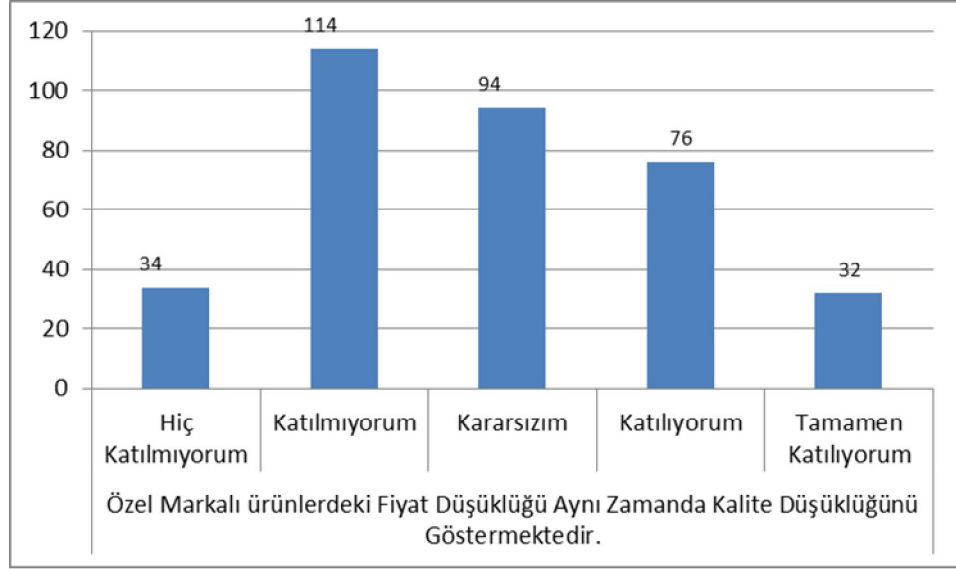


**Şekil 18. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlere Ödediğim Fiyatın Karşılığını Alıyorum” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 20. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerdeki Fiyat Düşüklüğü Aynı Zamanda Kalite Düşüklüğünü Göstermektedir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Özel markalı ürünlerdeki fiyat düşüklüğü aynı zamanda kalite düşüklüğünü göstermektedir.	Hiç Katılmıyorum	34	9,7
	Katılmıyorum	114	32,6
	Kararsızım	94	26,9
	Katılıyorum	76	21,7
	Tamamen Katılıyorum	32	9,1
	Toplam	350	100,0

“özel markalı ürünlerdeki fiyat düşüklüğü aynı zamanda kalite düşüklüğünü göstermektedir.” ifadesine müşteriler, %9,7'si (n=34) hiç katılmıyorum, %32,6'sı (n=114) katılmıyorum, %26,9'u (n=94) kararsızım, %21,7'si (n=76) katılıyorum, %9,1'i (n=32) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “özel markalı ürünlerdeki fiyat düşüklüğü aynı zamanda kalite düşüklüğünü göstermektedir.” ifadesine orta ( $2,880 \pm 1,134$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

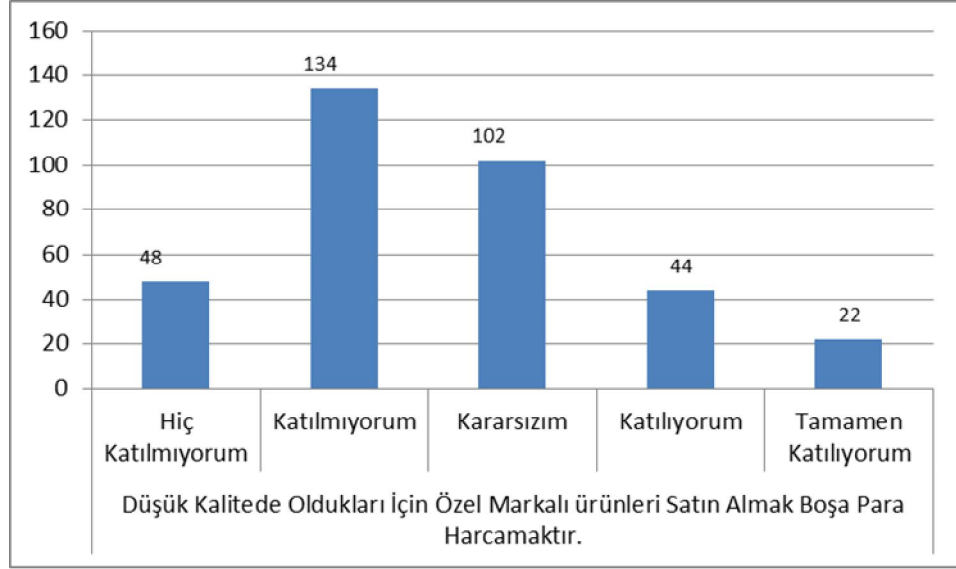


**Şekil 19. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerdeki Fiyat Düşüklüğü Aynı Zamanda Kalite Düşüklüğünü Göstermektedir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 21. Müşterilerin “Düşük Kalitede Oldukları İçin Özel Markalı Ürünleri Satın Almak Boşa Para Harcamaktır” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Düşük kalitede oldukları için özel markalı ürünleri satın almak boşa para harcamaktır.	Hiç Katılmıyorum	48	13,7
	Katılmıyorum	134	38,3
	Kararsızım	102	29,1
	Katılıyorum	44	12,6
	Tamamen Katılıyorum	22	6,3
	Toplam	350	100,0

“düşük kalitede oldukları için özel markalı ürünleri satın almak boşa para harcamaktır.” ifadesine müşteriler, %13,7'si (n=48) hiç katılmıyorum, %38,3'ü (n=134) katılmıyorum, %29,1'i (n=102) kararsızım, %12,6'sı (n=44) katılıyorum, %6,3'ü (n=22) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “düşük kalitede oldukları için özel markalı ürünleri satın almak boşa para harcamaktır.” ifadesine zayıf ( $2,590 \pm 1,071$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

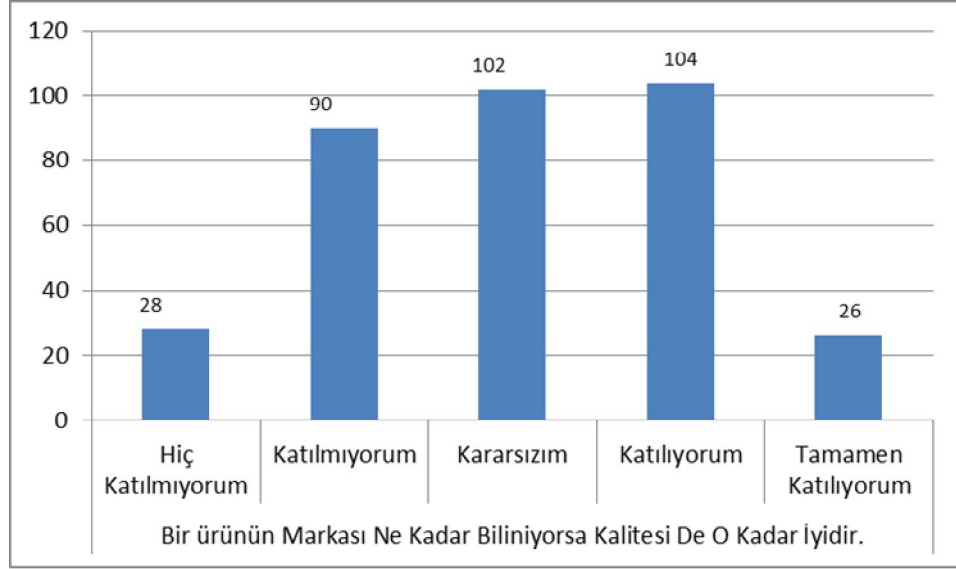


**Şekil 20. Müşterilerin “Düşük Kalitede Oldukları İçin Özel Markalı Ürünleri Satın Almak Boşa Para Harcamaktır” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 22. Müşterilerin “Bir Ürünün Markası Ne Kadar Biliniyorsa Kalitesi De O Kadar İyidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Bir ürünün markası ne kadar biliniyorsa kalitesi de o kadar iyidir.	Hiç Katılmıyorum	28	8,0
	Katılmıyorum	90	25,7
	Kararsızım	102	29,1
	Katılıyorum	104	29,7
	Tamamen Katılıyorum	26	7,4
	Toplam	350	100,0

“bir ürünün markası ne kadar biliniyorsa kalitesi de o kadar iyidir.” ifadesine müşteriler, %8,0'ı (n=28) hiç katılmıyorum, %25,7'si (n=90) katılmıyorum, %29,1'i (n=102) kararsızım, %29,7'si (n=104) katılıyorum, %7,4'ü (n=26) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “bir ürünün markası ne kadar biliniyorsa kalitesi de o kadar iyidir.” ifadesine orta (3,030 ± 1,083) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

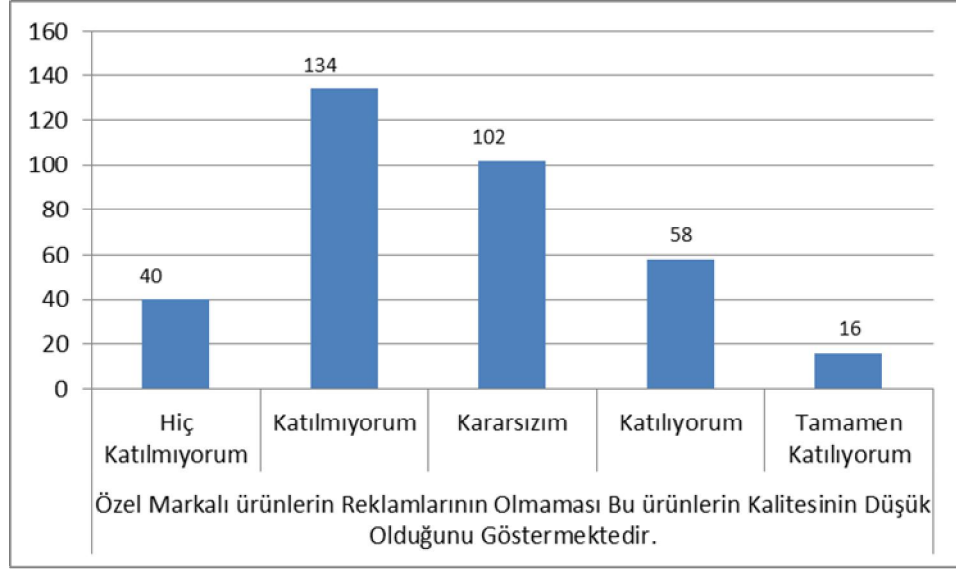


**Şekil 21. Müşterilerin “Bir Ürünün Markası Ne Kadar Biliniyorsa Kalitesi De O Kadar İyidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 23. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Reklamlarının Olmaması Bu Ürünlerin Kalitesinin Düşük Olduğunu Göstermektedir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Özel markalı ürünlerin reklamlarının olmaması bu ürünlerin kalitesinin düşük olduğunu göstermektedir.	Hiç Katılmıyorum	40	11,4
	Katılmıyorum	134	38,3
	Kararsızım	102	29,1
	Katılıyorum	58	16,6
	Tamamen Katılıyorum	16	4,6
	Toplam	350	100,0

“özel markalı ürünlerin reklamlarının olmaması bu ürünlerin kalitesinin düşük olduğunu göstermektedir.” ifadesine müşteriler, %11,4’ü (n=40) hiç katılmıyorum, %38,3’ü (n=134) katılmıyorum, %29,1’i (n=102) kararsızım, %16,6’sı (n=58) katılıyorum, %4,6’sı (n=16) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “özel markalı ürünlerin reklamlarının olmaması bu ürünlerin kalitesinin düşük olduğunu göstermektedir.” ifadesine orta ( $2,650 \pm 1,033$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.



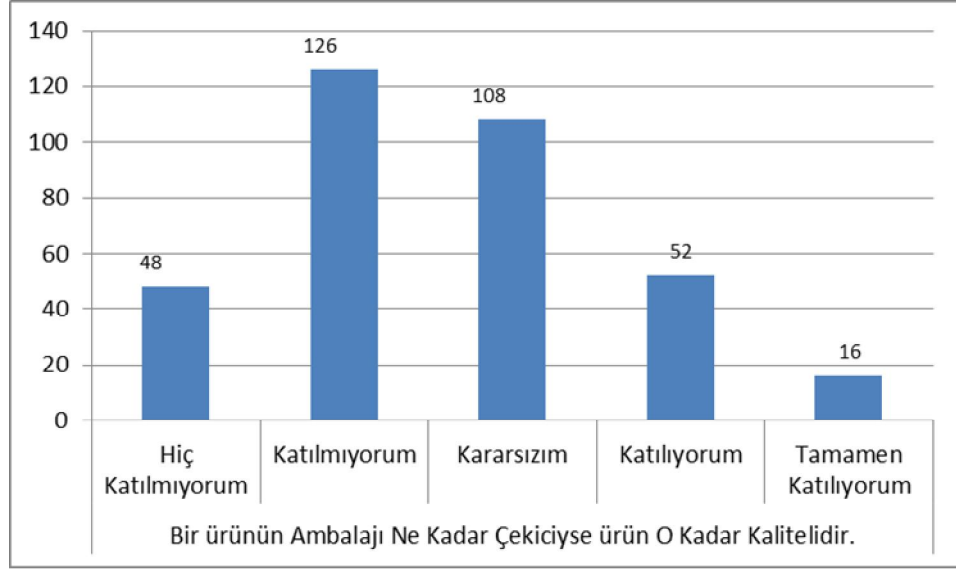
**Şekil 22. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Reklamlarının Olmaması Bu Ürünlerin Kalitesinin Düşük Olduğunu Göstermektedir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 24. Müşterilerin “Bir Ürünün Ambalajı Ne Kadar Çekiciyse Ürün O Kadar Kalitelidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Bir ürünün ambalajı ne kadar çekiciyse ürün o kadar kalitelidir.	Hiç Katılmıyorum	48	13,7
	Katılmıyorum	126	36,0
	Kararsızım	108	30,9
	Katılıyorum	52	14,9
	Tamamen Katılıyorum	16	4,6
	Toplam	350	100,0

“bir ürünün ambalajı ne kadar çekiciyse ürün o kadar kalitelidir.” ifadesine müşteriler, %13,7'si (n=48) hiç katılmıyorum, %36,0'ı (n=126) katılmıyorum, %30,9'u (n=108) kararsızım, %14,9'u (n=52) katılıyorum, %4,6'sı (n=16) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “bir ürünün ambalajı ne kadar çekiciyse ürün o kadar kalitelidir.” ifadesine orta (2,610 ± 1,043) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.





**Şekil 23. Müşterilerin “Bir Ürünün Ambalajı Ne Kadar Çekiciyse Ürün O Kadar Kalitelidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 25. Müşterilerin “Bir Mağazanın İsmine Ne Kadar Güveniliyorsa, Özel Markalı Ürünlerine De O Kadar Güvenilir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Bir mağazanın ismine ne kadar güveniliyorsa, özel markalı ürünlerine de o kadar güvenilir.	Hiç Katılmıyorum	14	4,0
	Katılmıyorum	54	15,4
	Kararsızım	112	32,0
	Katılıyorum	134	38,3
	Tamamen Katılıyorum	36	10,3
	Toplam	350	100,0

“bir mağazanın ismine ne kadar güveniliyorsa, özel markalı ürünlerine de o kadar güvenilir.” ifadesine müşteriler, %4,0’ı (n=14) hiç katılmıyorum, %15,4’ü (n=54) katılmıyorum, %32,0’ı (n=112) kararsızım, %38,3’ü (n=134) katılıyorum, %10,3’ü (n=36) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “bir mağazanın ismine ne kadar güveniliyorsa, özel markalı ürünlerine de o kadar güvenilir.” ifadesine orta ( $3,350 \pm 0,993$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

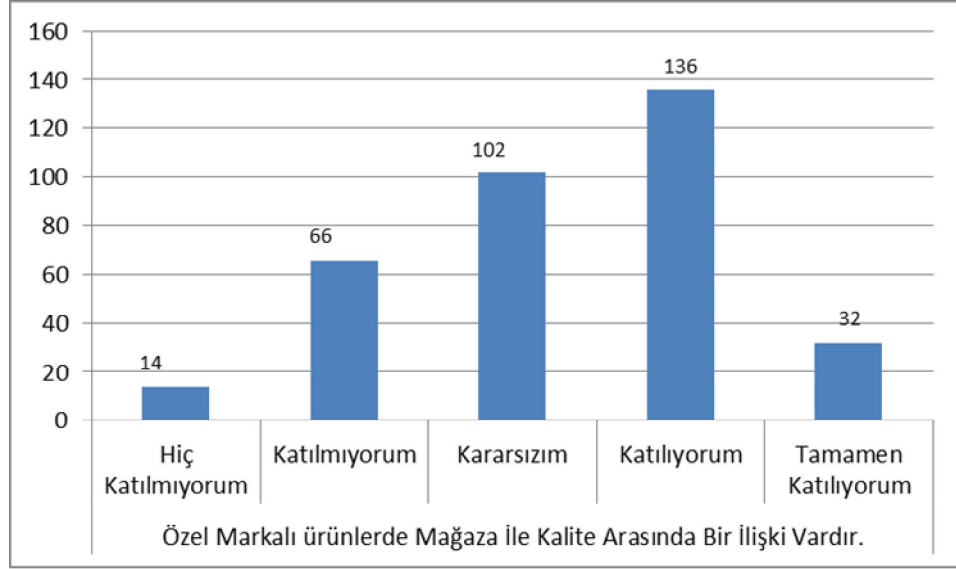


**Şekil 24. Müşterilerin “Bir Mağazanın İsmine Ne Kadar Güveniliyorsa, Özel Markalı Ürünlerine De O Kadar Güvenilir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 26. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerde Mağaza İle Kalite Arasında Bir İlişki Vardır” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Özel Markalı ürünlerde Mağaza İle Kalite Arasında Bir İlişki Vardır.	Hiç Katılmıyorum	14	4,0
	Katılmıyorum	66	18,9
	Kararsızım	102	29,1
	Katılıyorum	136	38,9
	Tamamen Katılıyorum	32	9,1
	Toplam	350	100,0

“özel markalı ürünlerde mağaza ile kalite arasında bir ilişki vardır.” ifadesine müşteriler, %4,0'ı (n=14) hiç katılmıyorum, %18,9'u (n=66) katılmıyorum, %29,1'i (n=102) kararsızım, %38,9'u (n=136) katılıyorum, %9,1'i (n=32) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “özel markalı ürünlerde mağaza ile kalite arasında bir ilişki vardır.” ifadesine orta (3,300 ± 1,007) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

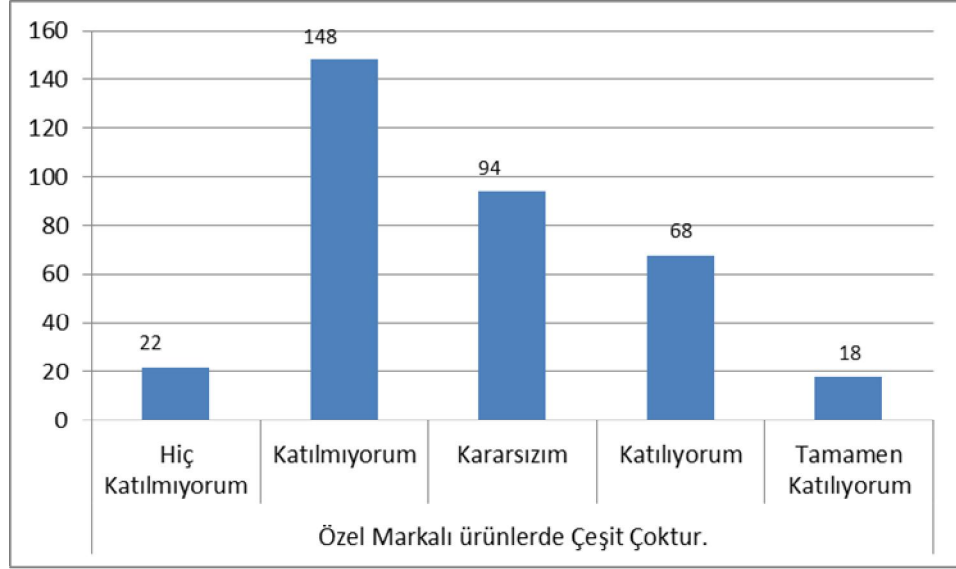


**Şekil 25. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerde Mağaza İle Kalite Arasında Bir İlişki Vardır” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 27. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerde Çeşit Çoktur” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Özel markalı ürünlerde çeşit çoktur.	Hiç Katılmıyorum	22	6,3
	Katılmıyorum	148	42,3
	Kararsızım	94	26,9
	Katılıyorum	68	19,4
	Tamamen Katılıyorum	18	5,1
	Toplam	350	100,0

“özel markalı ürünlerde çeşit çoktur.” ifadesine müşteriler, %6,3’ü (n=22) hiç katılmıyorum, %42,3’ü (n=148) katılmıyorum, %26,9’u (n=94) kararsızım, %19,4’ü (n=68) katılıyorum, %5,1’i (n=18) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “özel markalı ürünlerde çeşit çoktur.” ifadesine orta ( $2,750 \pm 1,007$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

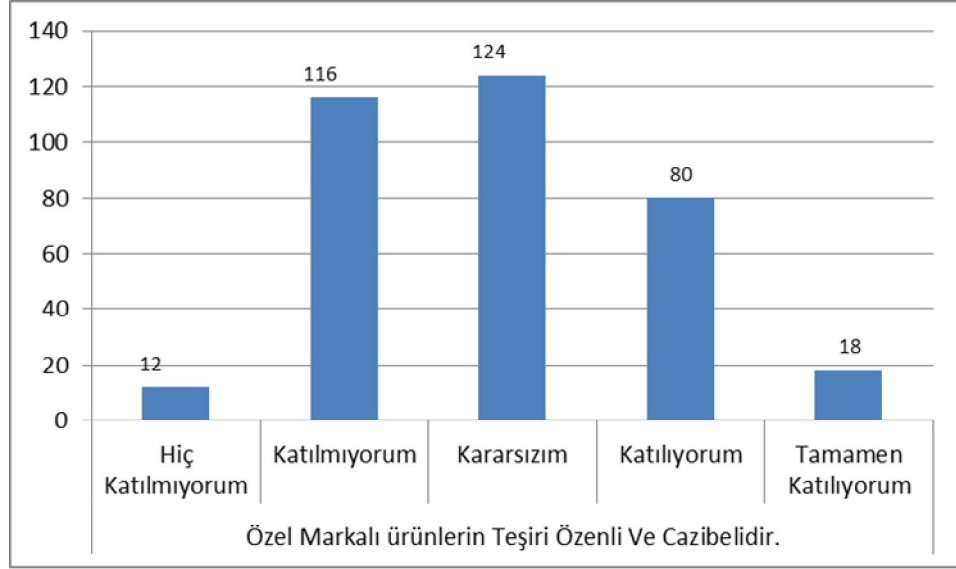


**Şekil 26. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerde Çeşit Çoktur” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 28. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Teşiri Özenli ve Cazibelidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Özel markalı ürünlerin teşiri özenli ve cazibelidir.	Hiç Katılmıyorum	12	3,4
	Katılmıyorum	116	33,1
	Kararsızım	124	35,4
	Katılıyorum	80	22,9
	Tamamen Katılıyorum	18	5,1
	Toplam	350	100,0

“özel markalı ürünlerin teşiri özenli ve cazibelidir.” ifadesine müşteriler, %3,4’ü (n=12) hiç katılmıyorum, %33,1’i (n=116) katılmıyorum, %35,4’ü (n=124) kararsızım, %22,9’u (n=80) katılıyorum, %5,1’i (n=18) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “özel markalı ürünlerin teşiri özenli ve cazibelidir.” ifadesine orta ( $2,930 \pm 0,949$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

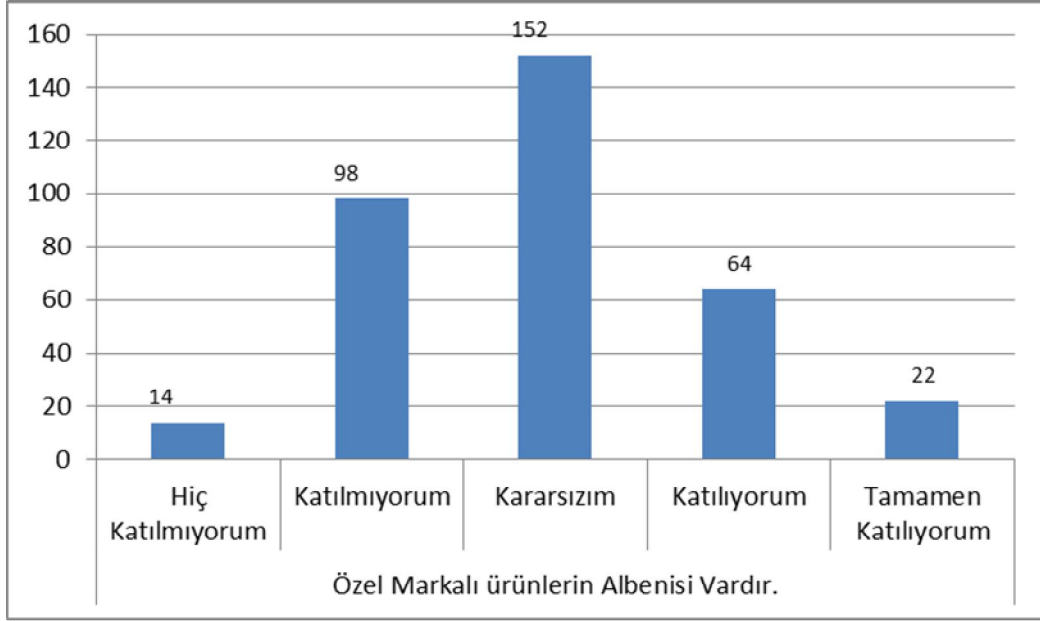


**Şekil 27. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Teşiri Özenli ve Cazibelidir” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 29. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Albenisi Vardır” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Özel markalı ürünlerin albenisi vardır.	Hiç Katılmıyorum	14	4,0
	Katılmıyorum	98	28,0
	Kararsızım	152	43,4
	Katılıyorum	64	18,3
	Tamamen Katılıyorum	22	6,3
	Toplam	350	100,0

“özel markalı ürünlerin albenisi vardır.” ifadesine müşteriler, %4,0'ı (n=14) hiç katılmıyorum, %28,0'ı (n=98) katılmıyorum, %43,4'ü (n=152) kararsızım, %18,3'ü (n=64) katılıyorum, %6,3'ü (n=22) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “özel markalı ürünlerin albenisi vardır.” ifadesine orta ( $2,950 \pm 0,935$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

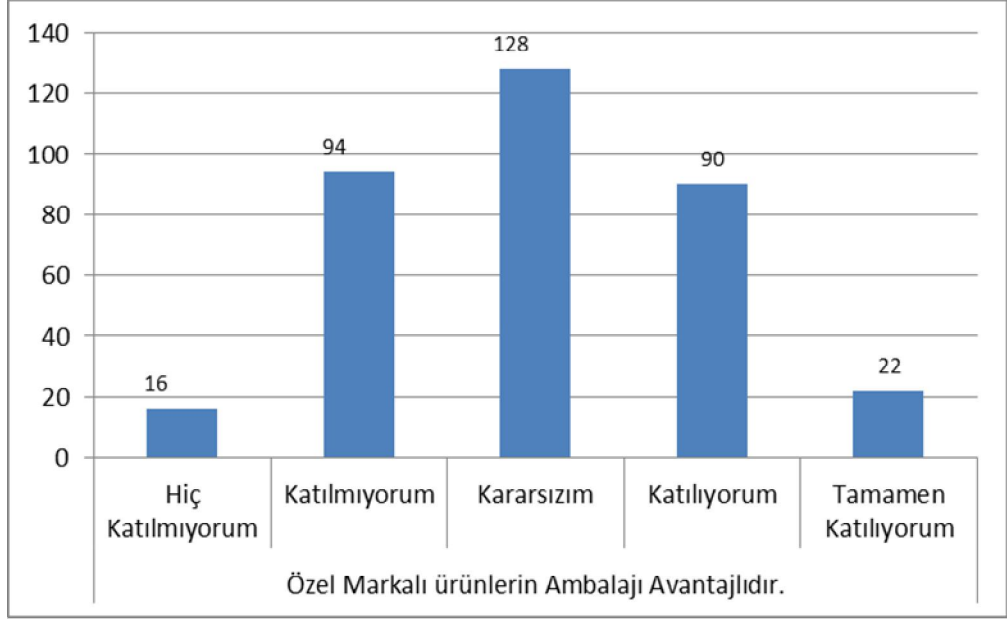


**Şekil 28. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Albenisi Vardır” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 30. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Ambalajı Avantajlıdır” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Özel Markalı ürünlerin Ambalajı Avantajlıdır.	Hiç Katılmıyorum	16	4,6
	Katılmıyorum	94	26,9
	Kararsızım	128	36,6
	Katılıyorum	90	25,7
	Tamamen Katılıyorum	22	6,3
	Toplam	350	100,0

“özel markalı ürünlerin ambalajı avantajlıdır.” ifadesine müşteriler, %4,6'sı (n=16) hiç katılmıyorum, %26,9'u (n=94) katılmıyorum, %36,6'sı (n=128) kararsızım, %25,7'si (n=90) katılıyorum, %6,3'ü (n=22) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “özel markalı ürünlerin ambalajı avantajlıdır.” ifadesine orta ( $3,020 \pm 0,981$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.



**Şekil 29. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Ambalajı Avantajlıdır” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

**Tablo 31. Müşterilerin “Özel Markalı Ürünlerin Promosyonları Yoğundur” İfadesine Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Özel markalı ürünlerin promosyonları yoğundur.	Hiç Katılmıyorum	42	12,0
	Katılmıyorum	120	34,3
	Kararsızım	96	27,4
	Katılıyorum	64	18,3
	Tamamen Katılıyorum	28	8,0
	Toplam	350	100,0

“özel markalı ürünlerin promosyonları yoğundur.” ifadesine müşteriler, %12,0'ı (n=42) hiç katılmıyorum, %34,3'ü (n=120) katılmıyorum, %27,4'ü (n=96) kararsızım, %18,3'ü (n=64) katılıyorum, %8,0'ı (n=28) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Müşteriler “özel markalı ürünlerin promosyonları yoğundur.” ifadesine orta ( $2,760 \pm 1,128$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

#### 4.6. Derinlemesine Mülakat

##### 1. Markanız için rekabeti neye göre belirliyorsunuz?

Rakip firmaların fiyat politikası ve büyüme potansiyellerine göre belirliyoruz. Firmamızın Türkiye'nin en değerli markası olması ve pazarı yaratan marka olma kimliği rekabetin yavaş işleyeceğini gösteriyor.

##### 2. Özel markayı rekabet avantajı yaratmada önemli buluyor musunuz?

Önceleri özel markalar ulusal markaların ucuz bir taklidi olarak görülürken şu an bu kanı tamamen değişmiş durumda, hatta birçok markaya rakip olan özel markalı ürünler mevcut. Özel markalı ürünlerde perakendeci ürünün oluşumundan pazarlamasına kadar olan her aşamada tüm sorumluluğu üstleniyor. Bu durum da özel markayı rekabet avantajı yaratmada önemli kılmaktadır.

##### 3. Firmanızda satılan ürünlerde neden özel marka uygulamasına gidiyorsunuz?

Ürün portföyümüzün oluşturulmasında temel ölçüt, yüksek kalite ve düşük fiyattır. Özel markalı ürünler bu bağlamda marka ürünlere göre her açıdan daha fazla avantaj sağlamaktadır. Firmamız en az piyasa lideri markalı ürünlerin kalitesinde hazırlanan özel markalı ürünlerimizle müşterilere reklam, tanıtım gibi ekstra masrafları yüklemiyoruz. İşte bu yüzden müşterilerimize piyasa liderleriyle yarışacak kalitede düşük fiyatlı özel markalarımızı sunmak esas hedefimizdir.

##### 4. Özel marka yaratmak için başka nedenleriniz var mı?

Özel marka yaratmadaki diğer bir nedenimiz müşteri bağımlılığı ve kalıcılığını sağlamaktır. Ayrıca bu ürünlerin kar marjları marka ürünlere göre daha yüksektir. Özellikle kalite kontrolleri ürün içerik, fiyat kontrolleri özel markalı ürünlerde daha kolay kontrol edilebilmektedir.



**5. Kaç özel markalı ürününüz bulunmaktadır? Hangi ürün kategorilerinde? Hangilerine ağırlık veriyorsunuz? Neden?**

Gıda ve gıda dışı ürün kategorilerinde şu an toplam 501 adet özel markalı ürünümüz bulunmaktadır. Tüketicilerin günlük temel ihtiyaçlarını karşılayan ürünlerde özel markalara önem verilmekte. Ancak kozmetik ve kişisel bakım ürünlerinde satış hacminin düşük olması bu ürün gruplarına biraz daha fazla yönelmemize neden oluyor.

**6. Özel marka kullanımının firmanıza avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

Özel marka kullanımının dezavantajı, müşteriye ürünü tanıtırana, ürünü müşterinin sepetine almasına kadar ki süreci içeriyor. Özel marka konusunda eğitimli kadrolar bu konuda oldukça önemli. Avantaj olarak kaliteyi ve fiyatı belirlemedeki bağımsızlık, müşterinin o ürünü almak için mağazamızı tercih ediyor olması gibi 3 temel konu başlığı altında tanımlayabiliriz. Ayrıca müşterilerin aldıkları ürünün etiketini okuyup, alanında bilinen firmaların bu ürünleri ürettiğini görmesi, güven duygusunu geliştiriyor ve bu durum ayrı bir avantaj sağlıyor.

**7. Özel marka kullanımının rekabetteki etkileri nelerdir?**

Markaların reklam maliyetleri ve markalama maliyetleri gereği gereksiz maliyetleri maalesef ürünün fiyatına, dolayısıyla tüketiciye yansıtılıyor. Bilinçli tüketicilerin bu durumun farkında olduğunu biliyoruz. Ayrıca özel markaların ciddi cirolara ulaşması ve pazar payında büyük bir orana sahip olması rekabette avantajı sağlıyor. Tüketiciler açısından aynı kalitedeki bir ürünü ekonomik fiyat avantajı ile birlikte satın almak cazip bir alternatif, müşteri ödediği para ile aldığı faydayı kıyasladığı anda aynı ürünü tekrar satın almayı deneyebiliyor. Başka bir deyişle özel markalı ürün karşısındaki memnuniyet ile daha sadık müşteriler elde etmek mümkün.

**8. Özel marka tedarik sürecini anlatır mısınız? Markanıza/markalarınıza ne gibi yatırımlar yaptınız?**

Özel markalı ürünlerde sistemimiz gereği basitlik hakimdir. Alım sözleşmeleri merkezi satın alma birimi tarafından yapılırken belirlenen firmalara siparişlerin geçilmesi bölge satın alma birimleri tarafından yapılmaktadır. Fason üretimi yapan firmaların tekel konumunda olmamaları için ağırlık olarak üretim farklı firmalara yaptırılmakta, üretim ve kalite kontrolleri yaptırılarak özel marka üretiminde kalitenin de sürdürülebilir olması sağlanmaktadır. Bölge satınalma nın geçtiği siparişler daha sonra Türkiye genelinde o bölgelere ait mağazalara bölge depo lojistik birimleri tarafından sevk edilmektedir.

**9. Gelecek stratejilerinizde özel markalı ürünlerin yeri nedir?**

Mağazalarımızda satılan tüm ürünlerin özel marka olması ürün niteliklerinden dolayı şu an için tabii ki mümkün değil, bu oranı maksimum seviyede tutmak başlıca amacımızdır.

**10. Özel markalarımızın konumlandırma stratejileri ne şekildedir?**

Marka konumlandırma çalışmalarımız merkezi satınalma birimi ve bölge genel müdürlerinin dahil olmuş olduğu süreç içerisinde belirlenmektedir. Konumlandırmada markalarımızın temel özelliği, içerikte kimi zaman farklılıklar olsa da özellikle ambalajlamada ve isimlendirmede muadil marka ürüne benzerlik önem taşımaktadır. Bu şekilde tüketici algısı daha kolay etkilenebilmektedir. Market içi konumlandırmalarda ürünler marka ürünlerle yan yana teşhir edilmekte, müşterilerimizin temel algısının fiyat farklılığında olması sağlanmaktadır.

**11. Özel markanızın fiyatlandırma ve tutundurma politikalarını anlatır mısınız?**

Özel markalı ürünler marka ürünlere göre %15-45 oranında daha düşük fiyata sahip ürünlerdir, üretim girdileri artmadıkça ürün fiyatlarında çok fazla değişikliğe gidilmez.

**12. Özel marka gelişim trendini nasıl buluyorsunuz? Gelecekte özel markanın durumu hakkındaki öngörüleriniz nelerdir?**

Özel markaların Türkiye'deki gelişimi gelişmiş batılı ülkelere oranla henüz yeni sayılmasına karşın gelişme hızı yüksektir. İlerleyen süreçte gelişim trendinin hissedilir düzeyde artacağını düşünmekteyim. Özel markaların hem üreticiye, hem tedarikçiye hem de tüketiciye sağladığı avantajlar sayesinde gelecekte –halihazırda yüksek olan pazar payını- daha da arttıracığı kanısındayım.

## SONUÇ

Özel markalı ürünlerde rekabet avantajı sağlamada, müşteri özelliklerinin ve müşteri tutumlarının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmaya perakende sektörünün 350 müşterisi katılmıştır. Araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmaya katılanların çoğunluğu (%77,7) özel markalı ürünlerin rekabet avantajı sağladığı görüşünde oldukları belirlenmiştir. Buradan müşteri görüşleri doğrultusunda özel markalı ürünlerin rekabet avantajı sağladığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların yarıdan fazlası (%59,4) özel markalı ürünlerin genellikle çok iyi kalitede olduğu, özel markalı ürünlerin fiyatlarının bilinen markalı ürünlerden daha düşük olduğu (%55,4) görüşünde oldukları belirlenmiştir. Buradan müşterilerin genelinde özel markalı ürünleri kaliteli ve uygun fiyatlı olarak algıladıkları ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların %24,2'si özel markalı ürünlerin market markalı ürünlerden daha kaliteli olmadığı görüşünde iken, %42,9'u bu konuda kararsız olduklarını belirtirken,%32'si ise özel markalı ürünleri market markalı ürünlerden daha kaliteli olduğu görüşünde oldukları belirlenmiştir. Buradan özel markalı ürünlerin market markalı ürünlerden daha kaliteli oldukları konusunda katılımcıların kararsızlıklarının daha belirgin olduğu söylenebilir. Benzer şekilde “üretici markalı ürünlerin içerikleri özel markalı ürünlerden daha iyidir” önermesinde de katılımcıların %44,6'sı, “üretici markalı ürünler özel markalı ürünlerden daha güvenilirdir” önermesinde %40,6'sı kararsızlıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılanların yarısı (%50,8) “özel markalı ürünlerin ambalajları fiyat avantajı sağlar”, ve “özel markalı ürünlerin kullanımında tecrübeliyim” (%48,6), ifadelerine katılmışlardır. Buradan özel markalı ürünlerin fiyat avantajı sağladığı konusunda ve tüketicilerin özel markalı ürünlerin kullanımında tecrübe edinmeye başladıkları sonuçlarına ulaşılabilmektedir.

Araştırmaya katılanların %17,7'si özel markalı ürünleri iyi tanımadığı, %36'sı bu konuda kararsız olduklarını ve %46,3'ü özel markalı ürünleri iyi tanıdıklarını ifade etmişlerdir. Buradan özel markalı ürünlerin tüketiciler tarafından tanınmaya başlandığı sonucuna varılabilir.

Araştırmada katılımcıların %45,7'si özel markalı ürünlere ödediği fiyatın karşılığını aldığı görüşünde iken, %36,6'sı kararsız ve %17,7'si özel markalı ürünlere ödediği fiyatın karşılığını alamadığı görüşündedir. Çıkan sonuçlara bakıldığında özel markalı ürünlerde ödediği fiyatın karşılığını alanların kararsızlardan ve karşılığını alamayanlardan fazla olduğu görülmektedir. Diğer taraftan araştırmada katılımcılara “özel markalı ürünlerdeki fiyat düşüklüğü aynı zamanda kalite düşüklüğünü göstermektedir” önermesine katılıp katılmama durumları sorulduğunda ise katılımcıların %42,3'ü katılmadıklarını %26,9'u kararsız olduklarını ve %30,8'i katıldıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılanların %52'si “düşük kalitede oldukları için özel markalı ürünleri satın almak boşa para harcamaktır”, %48,7'si “özel markalı ürünlerin reklamlarının olmaması bu ürünlerin kalitesinin düşük olduğunu göstermektedir” ve %49,7'si “bir ürünün ambalajı ne kadar çekiciyse ürün o kadar kalitelidir” görüşünde değildirlere. Çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde tüketicilerin özel markalı ürünlerin kalitesi konusunda iyimser oldukları, reklamların ve ürünlerin ambalajının ürünün kalitesi konusundaki görüşlerinde çok etkili olmadığı ifade edilebilir. Bu görüşümüzü araştırmada yöneltilen “bir ürünün markası ne kadar biliniyorsa kalitesi de o kadar iyidir” önermesine tüketicilerin sadece %37,1'inin katılması desteklemektedir.

Araştırmada katılımcıların %48,6'sı “bir mağazanın ismine ne kadar güveniliyorsa, özel markalı ürünlerine de o kadar güvenilir” ifadesine katılmakta, %32'si bu konuda kararsızlık belirtirken, %19,4'ü bu görüşe katılmamaktadır. Güvenin alışverişteki önemi tüketici görüşlerine yansıdığı, güven oluşturmak içinde firmaların markalaşmaya önem vermesi gerektiği söylenebilir.

Araştırmaya katılanların %48'i "özel markalı ürünlerde mağaza ile kalite arasında bir ilişki vardır" görüşündedirler. Buradan mağazanın kalitesine ne kadar güvenilirse, çıkardığı özel markalı ürüne de o derece güvenileceği söylenebilir.

Araştırmaya katılanların %48,6'sı özel markalı ürünlerde çeşidin çok olmadığı görüşündedirler. Perakende sektörü özel markalı ürünlere son yıllarda ağırlık vermeye başlamışlardır. Bu durum tüketici görüşlerine de bu şekilde yansımaktadır.

Katılımcıların %36,5'i özel markalı ürünlerin teşhirinin özenli ve cazibeli olmadığı, %35,4'ünün bu konuda kararsız olduğu ve % 28'inin özel markalı ürünlerin teşhirinde özenli ve cazibeli olduğu görüşünde oldukları sonucuna varılmıştır. Çıkan sonuçlardan perakende sektöründe özel markalı ürünlerin teşhirine çok fazla önem verilmediği söylenebilir.

Araştırmaya katılanların %32'si "özel markalı ürünlerin albenisi olmadığı, %43,4'ü bu konuda kararsız olduklarını ve %24,6'sı ise özel markalı ürünlerin albenisi olduğu görüşündedirler. Buradan özel markalı ürünlerin çok da albenili olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların sadece %26,3'ü özel markalı ürünlerin promosyonunun yoğun olduğu görüşündedirler. Buradan özel markalı ürünlerde promosyonun çok olmadığı sonucuna varılabilir.

Mülakat sonucunda ise sektördeki rekabetin belirleyici özelliklerinden birisinin özel markalı ürünlerin olduğu görülmektedir. Yükselmekte olan pazar payının, özel markalı ürünlerin gelişimi ve tutundurma politikaları ile gelişimi sürdüreceği düşünülmekte ve firmaların rekabet uygulamalarını bu doğrultuda geliştirdikleri söylenmektedir.

Sonuç olarak; tüketicilerin özel markalı ürünlere karşı olumlu tutumlar içerisinde oldukları, özel markalı ürünlerin kalitesi konusunda pek tereddütlerinin olmadığı, aynı şekilde fiyatlarının da avantajlı olduğu görüşünün yaygın olduğu ve

özel markalı ürünlerin rekabet avantajı sağladığı tüketicilerin genel kanısı olduğu, yapılan araştırma sonucuyla ortaya konulmuştur.

Özel markalı ürünlerin Türkiye’de gelişmesi için, sektörde yer alan firmaların özel markaya ayrı bir önem vermeleri, bunun içinde doğru stratejiler geliştirmeleri önerilmektedir. Pazar iyi analiz edilmeli, hangi ürünlerin özel markayla daha başarılı olabileceği, tüketici ihtiyaçları doğrultusunda araştırılmalı ve pazara güçlü bir şekilde girilmelidir.

## EKLER

### ANKET FORMU

**Sayın Katılımcılar,**

Bu çalışma; “Pazarlama Yönetiminde Özel Marka Stratejileri ve Rekabet Uygulamaları” konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**Mehmet KARA**  
İstanbul Ticaret Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### Açıklama

*“Özel markalı ürünler, perakendeci işletmelerin sahip olduğunu belgelediği marka altında satışa sunulan ürünlerdir.”*

### I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	
Yaş	<input type="checkbox"/> 18-26 yaş
	<input type="checkbox"/> 27-34 yaş
	<input type="checkbox"/> 35-43 yaş
	<input type="checkbox"/> 44 ve üstü
Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Erkek
	<input type="checkbox"/> Kadın
Medeni Durum	<input type="checkbox"/> Evli
	<input type="checkbox"/> Bekar
Öğrenim Düzeyi	<input type="checkbox"/> Okur-yazar
	<input type="checkbox"/> İlkokul mezunu
	<input type="checkbox"/> Ortaokul mezunu
	<input type="checkbox"/> Lise ve dengi okul mezunu
	<input type="checkbox"/> Meslek Yüksek Okulu mezunu
Bu mağazadan ne kadar sıklıkla alışveriş edersiniz	<input type="checkbox"/> Üniversite mezunu
	<input type="checkbox"/> Hemen hemen her gün
	<input type="checkbox"/> Haftada 1-3 defa
	<input type="checkbox"/> Ayda birkaç kez

Özel markalı ürünlerin rekabet avantajı sağladığını düşünüyor musunuz?	<input type="checkbox"/> Evet
	<input type="checkbox"/> Hayır



## II. BÖLÜM

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.

ÖZEL MARKALARA YÖNELİK TUTUM	KATILMA (KABUL ETME) DERECEŚİ				
	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1.Özel markalı ürünler genelde çok iyi kalitededir.	( )	( )	( )	( )	( )
2.Özel markalı ürünlerin fiyatları bilinen markalı ürünlerden daha düşüktür.	( )	( )	( )	( )	( )
3.Özel markalı ürünler market markalı ürünlerden daha kalitelidir. Üretici markalı ürünlerin içerikleri özel markalı ürünlerden daha iyidir.	( )	( )	( )	( )	( )
4.Üretici markalı ürünler özel markalı ürünlerden daha güveniliridir.	( )	( )	( )	( )	( )
5.Özel markalı ürünlerin ambalajları fiyat avantajı sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
6.Özel markalı ürünlerin kullanımında tecrübeliyim. Özel markalı ürünleri iyi tanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
7.Özel markalı ürünlere ödediğim fiyatın karşılığını alıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
8.Özel markalı ürünlerdeki fiyat düşüklüğü aynı zamanda kalite düşüklüğünü göstermektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
9.Düşük kalitede oldukları için özel markalı ürünleri satın almak boşa para harcamaktır.	( )	( )	( )	( )	( )
10.Bir ürünün markası ne kadar biliniyorsa kalitesi de o kadar iyidir.	( )	( )	( )	( )	( )
11.Özel markalı ürünlerin reklamlarının olmaması bu ürünlerin kalitesinin düşük olduğunu göstermektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
12.Bir ürünün ambalajı ne kadar çekiciyse ürün o kadar kalitelidir.	( )	( )	( )	( )	( )
13.Bir mağazanın ismine ne kadar güveniliyorsa, özel markalı ürünlerine de o kadar güvenilir.	( )	( )	( )	( )	( )
14.Özel markalı ürünler genelde çok iyi kalitededir.	( )	( )	( )	( )	( )
15.Özel markalı ürünlerin fiyatları bilinen markalı ürünlerden daha düşüktür.	( )	( )	( )	( )	( )

## KAYNAKÇA

- Aaker D. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press, 8.
- Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity*. New York: The Free Press.
- Ailawadi, K. L. and Keller K. L. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80, 331-342.
- Akat, Ö. (2000). *Uygulamaya yönelik işletme politikası ve stratejik pazarlama* (2. Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi.
- Akkaya E. (1999). Marka imajı bileşenleri, otomobil sektöründe bir uygulama. *4.Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitapçığı*, 18-20 Kasım Hatay.
- Aktaş, C. (2003). *Gelişmekte olan ülkelerde rekabet politikası: bir çerçeve çalışması*, Ankara.
- Aktaş, M. A. (2005). Perakendecilik ve diğer işletmelerden farkları. *Mevzuat Dergisi*, (92).
- Aktuğlu, K. I. (2004). *Marka yönetimi- güçlü ve başarılı marka için temel ilkeler*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Alagöz: (2009). Girişimcinin sihirli anahtarı. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 3 (1), 59-69.
- Albayrak, M., ve Dölekoğlu, C. (2006). Gıda perakendeciliğinde market markalı ürün stratejisi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (11), 204-218.
- Altıntaş, M. H. (2000). Tüketici davranışları; müşteri tatmininden müşteri değerine. Bursa: Alfa Yayınları.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2006). *Modern pazarlama* (4.Baskı). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Ar, A. ve Saydan, R. (2004). Markanın oluşturulmasında konumlandırma stratejisi ve mavi jeans örneği. *Mevzuat Dergisi*, 7 (81).
- Ar, A.A. (2004). *Marka ve marka stratejileri* (3. Baskı). Ankara: Detay Kitap ve Yayıncılık.
- Arıcan, E. Işıl, G. (2011). *Türk bankacılık sektöründe ölçek ekonomileri, pazar hakimiyeti ve rekabet gücü, maliyet etkinliği ve ölçek ekonomilerine ilişkin ekonometrik bir uygulama*, İstanbul: Golden Medya Matbaacılık.

Arıkan, A. Ambalaj Bülteni Kasım / Aralık 2007 - Ambalaj Sanayicileri Derneği. Erişim Tarihi: 14 Şubat 2013 [www.ambalaj.org.tr/images/.../kasim-aralik-2007-dosya.pdf](http://www.ambalaj.org.tr/images/.../kasim-aralik-2007-dosya.pdf)

Arnold, D. (1992). *The handbook of brand management*. (Reading MA: Special Markets Department Addison-Wesley Publishing Company.

Aydoğan, B. (2007). *Pazarlama yönetiminde stok ve raf yönetimi tüketim malları grubunda market ve hipermarketlerde uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Bahri, O. (2006). Rekabet stratejileri açısından maliyet-hacim analizleri, *MUFAD JOURNAL*, 30, 163- 172.

Baraz, B. (2010). Rekabet stratejileri. 11 Nisan 2013 [http://bbaraz.home.anadolu.edu.tr/R\\_Y\\_4.pdf](http://bbaraz.home.anadolu.edu.tr/R_Y_4.pdf)

Bennett, P.D. (1988). *Marketing*. U.S.A.: McGraw Hill Inc.

Bhadury J. and Eiselt H.A. (1999). Theory and methodology brand positioning under lexicographic choice rules. *European Journal Of Operational Research*, 113, 1-16.

Borça, G. (2006). *Marka olmanın ABC'si 9x9*. İstanbul: MediaCat Kitapları, Yayıncılık Matbaası.

Bozgeyik, A. (2002). Perakendede yaşanan krizler ve müşteri ilişkileri yönetimi (CRM). *İş Fikirleri*, (3), 42-45.

Burt: (2000). The strategic role of retail brands in british grocery retailing. *European Journal of Marketing*, 34 (8), 875-890.

Can, H., Doğan , T., ve Ayhan, D.Y. (2001). *Genel işletmecilik bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Carpenter, J.M., Moore, M. ve Fairhurst, A. E. (2005). Consumer shopping value for retail brands. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 9 (1), 43-53.

Chernatory, D. L., ve McDonald, M. (2000). *Creating Powerful Brands in Consume: Service and Industrial Markets* (2nd Edition). Oxford: Butterworth Heinemann.

Cop, R. ve Gülen, Ç. (2007). Tutundurma faaliyetlerinin beyaz eşya sektöründeki tüketici satın alma davranışlarına etkisi: Bolu'da bir uygulama. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (14), 1-30.

Creed, D.R. and Miles, R. E. (1996). *Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls*. In R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 16-38. Thousand Oaks, CA: Sage.

Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2005). *Pazarlama*. Ankara: Meslek ve Teknik Yayınlar.

Çakıroğlu, Ö.Ç. (2010). *Uluslararası firmalara karşı yerli firmaların alternatif rekabet stratejileri: akaryakıt sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çekerol, G.S. ve Kurnaz, N. (2011). Küresel kriz ekseninde lojistik sektörü ve rekabet analizi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 47- 59.

Çetinel: (2005). *Pazarlama el kitabı*. Ankara.

Çınar, H., Döven: , M. ve Ardiç, K. (2006). Perakendeci markaların tercih edilebilirliğini arttırmada fiyat dışı boyutlarda rekabet edebilmek için müşteri tercihlerinin belirlenmesi (Tokat örneği). *Marka Yönetimi Sempozyumu*, Gaziantep, 14-15 Nisan.

Çivi, E., Erol, İ., İnanlı, T. ve Erol, E.D. (2008). Uluslararası rekabet gücüne farklı bakışlar. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (1), 1-22.

Demir, İ. (2013). Alt sektörlerde rekabet gücü ölçüm yöntemleri. 11 Nisan 2013 <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/demiri.pdf>

Demirci Orel, F. (2006). Özel markalara farklı düzeyde eğilimi olan tüketiciler arasındaki sosyo-demografik ve tutumsal farklılıklar. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (26), 37-52.

Devrani, T. (2009). Marka sadakati öncülleri: çalışan kadınların kozmetik ürün tüketimi üzerine bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 407-421.

Dick, A. J. and Richardson A. P. (1997). How consumers evaluate store brands. Pricing Strategy and Practice, *MCB Universty Press*, 5 (1), 18–24.

Dick, A. S. ve Basu, K. (1994), Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Size*, 22, 99-113.

Dick, A., Arun, J., ve Richardson, P. (1995). Correlates of store brand pronens: some empirical observations. *Journal of Product and Brand Management*, 4 (4), 15-22.

Dick, A., Jain, A., and Richardson, P. (1995). Correlates of store brand proneness: some empirical observations. *JOURNAL od Product & Brand Management*, 4 (4). 15-22.

Dikmen G. (2006). Marka konumlandırma stratejilerinin tüketici satın alma davranışları üzerindeki etkilerinin hızlı tüketim malları pazarında (özel marka ve ulusal marka kapsamında) incelenmesi, “kolayda mallar pazarında bir uygulama. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dilsiz, S. (2008). *Devlet orman işletmelerinde müşteri tatmininin ölçümü ve pazarlama yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (8. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2009). *İşletme yönetimine giriş* (7. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

Emgin, Ö. ve Süngü, A. (2004). Pazarlama kavramı içerisinde tutundurma fonksiyonu. *Mevzuat Dergisi*, (78).

Eroğlu, E. (2012). *Pazarlama yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Erol, Y. ve İnce, A.R. (2012). Rekabette pozisyon okulu düşüncesi ve kaynak tabanlı görüşün karşılaştırılması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13 (1), 97- 114.

Ertaş, A. (2001). Tüketicilere özel etiket ürünler. *MediaCat*, 8 (75).

Fernie, J. ve Pierrel, F. R. A (1996). Own Branding in UK and french grocery markets. *Journal of Product & Brand Management*, 5 (3), 48-59.

Genel Pazarlama Karması (Bileşeni) Unsurları-Dağıtım- Katılımcılar- Fiziksel Kanıt-süreç Yönetimi. 15 Temmuz 2013,  
[http://inuzem.inonu.edu.tr/otomasyon\\_saglikkurumlari/dosya/1/1356600842067859300.pdf](http://inuzem.inonu.edu.tr/otomasyon_saglikkurumlari/dosya/1/1356600842067859300.pdf)

Gökşen, Y. ve Yıldırım, F.K. (2006). Bilgi teknolojilerinin işletme stratejileri ve rekabet avantajı üzerine etkisi ve karşılaştırmalı bir alan araştırması. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 7 (8), 309-330.

Gülmez, A. (2012). Gümrük birliği sonrası Türkiye - Avrupa birliği otomotiv sektörlerinin rekabet gücünün balassa endeksi ile analizi, *Mevzuat Dergisi*, 173.

Güloğlu, T. (2005). *Türkiye’de kayıtdışı istihdam gerçeğine bir bakış*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, International Programs.

Gürpınar, K. ve Döven, M.S. (2007). Stratejik yönetim perspektifinden Türk mobilya sektörünün rekabet durumunun analizi ve değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, IX (1), 173-190.

Halstead, D. ve Ward, C.B. (1995). Assessing the vulnerability of private label brands. *The Journal of Product and Brand Management*, 4 (3), 38-48.

Halstead, D., and Ward, B. C. (1995). Assessing the vulnerability of private label brands. *Journal of Product & Brand Management*, 4 (3), 38-48.

Hambrick D. C. and Fredrickson JW. (2001). Are you sure have a strategy?. *The Academy Of Management Executive*, 15 (4), 48-59.

Hoch: J., Montgomery, A.L. and Park, Y.H. (2002). Long-term growth trends in private label market shares. *Marketing Department Working Paper*, 1-10.

Howard, J. ve Sheth, J. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: Willey.

<http://www.perakende.org> 3 Eylül 2013.

İpekçil Doğan, Ö. (2000). Kalite uygulamalarının işletmelerin rekabet gücü üzerine etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (1).

İslamoğlu, A.H. (2002). *Pazarlama ilkeleri* (2. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.

Jain: C. (1993). *Marketing planning & strategy*. South-Western Publishing Co: Cincinnati-Ohio.

Johansson, U. ve Burt: (2004). The Buying of private brands and manufacturer brands in grocery retailing: a comparative study of buying processes in the UK, Sweden and Italy. *Journal of Marketing Management*, 20, 799-824.

Karabay, N. (1998). *Türk basın işletmelerinde pazarlama yönetimi*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Karabıyık, H. (2005). *Tekabet stratejileri ve Türk bankacılık sektörü uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karalar, R. (2005). *Çağdaş tüketici davranışı*. Eskişehir: Birlik Yayıncılık.

Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Kaşıkcı, E. (2002). *Para-mosyon pazarlamanın 7 P'si*. Kariyer Yayıncılık: İstanbul.

Kaya, B. F. (2009). *Perakendecilik sektöründe müşteri memnuniyet düzeyinin belirlenmesi: indirim marketleri üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Khan, B. (2002). Başarılı markanın dört sırrı. *Marketin Türkiye*, 1 (2) 15 Nisan sayısı.

Kılıç, S. ve Altıntaş, H. (2009). Strategic using of private labels from retailers' Perspective in Turkey. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64 (4), 153 – 171.

Kırım, A. (1998). *Yeni dünyada strateji ve yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kompil, M. H. ve Çelik, M. (2009). Türkiye'de batı tarzı büyük ölçekli tüketim mekânlarının gelişimi ve kentsel perakende alanlarının yasal ve yapısal olarak düzenlenmesi gayretleri. *MEGARON*, 4 (2), 90-100.

Konya, Ü. (2005). Araştırma Kütüphanelerinde Hizmet Tanıtımı Çalışmaları ve Almanya Örneği. 15 Temmuz 2013, <http://www.ilipg.org/sites/ilipg.org/files/UMIT%20POSTER.pdf>

Kotler, P. (2000). *Marketing management*. The Millenium ed., New Jersey: Prentice Hall Inc.

Kotler, P. and Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing* (11. Ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kök, R., ve Çoban, O. (2002). *Kitlere ilişkin bir regülasyon modelinin gerekliliği ve kaynak kullanım etkinliği üzerine: neşehir tekel rakı fabrikası örneği*. ERC METU International Conference in Economics VI, Ankara.

Köksal, A., (2013). Stratejik yönetimde rekabet stratejileri. 11 Nisan 2013, [http://yapiuretimi.redbilisim.com/images/cust\\_files/090309132939.pdf](http://yapiuretimi.redbilisim.com/images/cust_files/090309132939.pdf),

Köseoğlu, M. A. (2007). *Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkileri ve bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurtoğlu, R. (2008). Perakendecilikte etik ve bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Kurtuluş: , Kurtuluş, K., Yeniçeri, T. ve Yaraş, E. (2000). Tüketicilerin perakendeci markası tercihleri üzerine bir pilot araştırma. 5. *Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*, Antalya, 349-371.

MEGEP, (2008a). *Pazarlama ve perakende perakendeciliğin özellikleri*. Ankara: T.C. Millî Eğitim Bakanlığı,

MEGEP, (2008b). *Muhasebe ve finansman dış ticaret kavramları*. Ankara: T.C. Millî Eğitim Bakanlığı.

MEGEP, (2008c). *Pazarlama ve perakende*. Ankara: T.C. Millî Eğitim Bakanlığı.

Meza: ve Sudhir, K. (2003). The role of strategic pricing by retailers in the success of store brands. *New York University Working Paper*, 1-47

Mucuk, İ. (2006). *Pazarlama ilkeleri (örnek olaylar)*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mucuk, İ. (2006b). *Temel işletme bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Nevin, J.R. and Houston, M.J. (1980). Image as a component of attraction to intra-urban shopping area. *Journal of Retailing*, 56 (1), 77-93.

Odabaşı, Y. (1998). *Tüketici davranışı ve pazarlama stratejisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Okay, A. (2000). *Kurum kimliği*. Ankara: MediaCat Kitapları.

Omar, O. (1999). *Retail marketing*. London: Pitman Publishing.

Orel, F. D. (2006). Tüketiciler market markalı ürünleri neden ve neye göre tercih ederler?. *Bizim Market Dergisi*, Kasım.

Öndoğan, E. N. (2010). Restoran pazarlamasında kullanılan temel pazarlama karma elemanları "P". *ESAM Dergisi*, 1 (1), 1-25.

Öz, M. (2008). Pazarlama dağıtım kanallarının yönetimi ve araçların müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerinin ölçülmesi üzerine bir uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (14), 420-434.

Öztürk, İ. (2006). Türkiye’de perakende sektörü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, (1).

Pala, M. ve Saygı, B. (2004). *Gıda sanayinde büyük mağazaların perakendeci markalı ürün uygulamaları*. İstanbul: İTO Yayınları.

Pala, M., ve Saygı, Y. B. (2005). *Gıda sanayiinde büyük mağazaların özel markalı ürün uygulamaları*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Pazarlama Yönetimi, 15 Temmuz 2013,

[http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=pageKobiPazarlama&nodeName=KobiPazarlama\\_04](http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?_nfpb=true&_pageLabel=pageKobiPazarlama&nodeName=KobiPazarlama_04)

Perry A., ve Wisnom, D., (2003). *Markanın DNA’sı, eşsiz ve dayanıklı markalar yaratmanın kuralları*. Çev: Zeynep Yılmaz, İstanbul: Mediacat Kitapları.

Pirtini S., Tıgılı M., Çelik C. (2006). “The Effects of Cause –Related Marketing Campaigns on Turkish Youth’s Consumption Behaviour and the Approach to Cause–Related Marketing in the Turkish Industry”, Corporate Responsibility and Global Business: Implications for Corporate and Marketing Strategy, The Aspen Institute Business and Society Program, Conference hosted by London Business School, Poster Session, 13-14 Temmuz.

Porter, M. E. (2000). *Rekabet stratejisi*. (Çev: Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Richardson, P., Arun, J. ve Alan, D. (1996). Household store brand proneness: a framework. *Journal of Retailing*, 72 (2), 159-85.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2005). *İşletme* (6. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Basım.

Salant, P. and Dillman, D. A. (1994). *How to conduct your own survey*. New York: John Wiley and Sons.

Salant, P., ve Dillman, D. A. (1994). *How to conduct your own survey*. Newyork: John Wiley & Sons, Inc.

Savaşçı, İ. (2003). Perakendecilikte yeni eğilimler: perakendeci markaların gelişimi ve Türkiye’deki uygulamaları. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (1), 85-102.

Schneider, G. K. (2004). Perakendecilikte marka yönetimi. *Türkiye Private Label ve Perakende Dergisi*, 1(3), 16-25.

Selnes, F. (1993). An examination of the effects of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty. *European Journal of Marketing*, 27 (9), 19-35.



Sezgin, M. ve Şendoğdu, A. (2008). *Günümüz bankacılığından banka hizmetleri pazarlaması*. İstanbul: Literatürk Yayınları.

Sinanoglu, F. R. (1996). Dağıtım Kanalları Sisteminde İşbirliği - Çatışma ve Bir Uygulama. İstanbul, 15 Temmuz 2013, [http://www.resatsinanoglu.com/files/Dagitim\\_Kanallari\\_Sisteminde\\_Isbirligi-Catisma-Dr\\_Resat\\_Sinanoglu.pdf](http://www.resatsinanoglu.com/files/Dagitim_Kanallari_Sisteminde_Isbirligi-Catisma-Dr_Resat_Sinanoglu.pdf)

Şağbanşua, L. (2006). Strateji, rekabet ve rekabet gücü ilişkileri. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (9), 1-14.

Tayşir, E. A. (2010). Bir işletmenin uyguladığı farklılaştırma stratejisinin pazarın kurumsal değişimi üzerindeki etkisi: Türkiye kupon pazarı örneği. *Öneri*, 9 (34), 163-172.

Tek, Ö. B. (1984). *Perakende pazarlama yönetimi*. İzmir: Üçel Yayıncılık.

Tek, Ö. B. ve Engin, Ö.(2005). *Modern pazarlama ilkeleri*. İzmir: Birleşik Matbaacılık.

Tek, Ö.B. ve Orel, D.F. (2006). *Perakende pazarlama yönetimi* (2. Baskı). İzmir: Birleşik Matbaacılık.

Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005). İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamada farklı bir yaklaşım: değer temelli pazarlama. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım.

Tenekecioğlu, B. (2002). “*pazarlama ilkeleri*,” genel işletme. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Tenekecioğlu, T. (2006). *Pazarlama yöntemi* (4. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2008). *İşletme yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Terpstra, V. and Sarathy, R. (1994). *International marketing* (Sixth Edition). Newyork: The Dryden Press.

Timur, N. (2006). *Pazarlama yönetimi*. Editör: Birol Tenekecioğlu, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Tokol, T. (2007). *Pazarlama yönetimi* 10. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.

Torlak, Ö. (2012). *Pazarlama yönetimi*. Editörler: Erdoğan, B. Z. ve Eroğlu, E. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Torlak, Ö., Altunuşık, R., ve Özdemir, Ş. (2002). *Modern pazarlama*. İstanbul: Değişim Yayınları.

Trasobares, F. (2004). Marka tüketicilerin atıl kapasitelerini değerlendiriyor. *Marketing Türkiye Private Label*. Özel Eki 1 Nisan 2004.

Tuncer, D., Ayhan, D.Y. ve Varoğlu, D. (2008). *Genel işletmecilik bilgileri*. Ankara: Siyasal Yayınevi.

Türkkan, E. (2013). Rekabet nedir. 11 Nisan 2013, <http://www.rekabetderneği.org/rekabethakkında.htm>

Ülgen, H. ve Mirze: K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim* (4. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.

Villarejo-Ramos, A. ve Sanchez-Franco, M. (2005) *The impact of marketing communication and price promotion on brand equity*. Brand Management Henry Stewart Publications.

Westbrook, R. A. ve Reilly, M. D. (1983). Value-percept disparity: An alternative to the disconfirmation-of-expectations theory of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 10, 256–261.

Wood, L. (2000). Brands and equity: definition and management. *Management Decision*, 38, (9), 662-669.

Yalçinkaya, G. (2006). *Ülke imajı ve ülke imajının müşteri tercihleri üzerine etkisi: Türkiye değerlendirmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yapraklı, Ş., ve Yılmaz, M. K. (2006). Dağıtım kanallarında sunulan kanal destek faaliyetleri: beyaz eşya ve gıda ürünleri dağıtım kanalları üzerine bir saha araştırması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi*, 61 (4), 267-292.

Yaylacı, A. F. (2007). *Türkiye endüstriyel mutfak sektörünün rekabetçilik analizi ve rekabet stratejileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, V. (2005). Tüketici memnuniyeti ve ihtiyaçlarının marka sadakatine etkisi: sigara markasına uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (1), 257- 271.

Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (3), 2-22.

Zerenler, M., Türker, N., ve Şahin, E. (2007). Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme (ar-ge) ve yenilik ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 653-667.