
ÖZEL MARKA ÜRETİMİNDE ÜRETİCİ PERAKENDECİ VE BAĞIMLILIĞININ İŞBİRLİĞİ SÜREÇ VE PERFORMANSA ETKİLERİ

Araş.Gör. Dr. Engin ÖZGÜL
Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
engin.ozgul@deu.edu.tr

ÖZET

Özel markaların Türkiye’de özellikle son on yılda gösterdiği ciddi büyüme ve taşıdığı ekonomik önem dikkatleri, özel markaların üreticiler için yararlı olup olmadığı konusuna çekmiştir. Çalışmada bu yararlar ve perakendeci ile kurulan işbirliğinin boyutu, bağımlılık ilişkisi yaklaşımıyla incelenmiştir. Sonuçta bağımlılık ilişkisinin tarafların işbirliği ve üreticinin özel marka üretiminden elde ettiği performansı doğrudan etkilemediği, ancak bağımlılık asimetrisi dikkate alındığında aralarında önemli bağlantılar olduğu saptanmıştır. Ayrıca çalışmada üreticilerin önemli bir kısmının, perakenciler ile doğru bir bağımlılık ilişkisi geliştiremediği, bu nedenle elde ettikleri yararların sınırlı kaldığı ve doğru bir bağımlılık ilişkisini geliştirilmesinde üretici ve perakencilere önemli görevler düştüğü saptanmıştır.

ABSTRACT

Serious growth and increased economic importance in private labels over the last ten years led to the question of whether they can be benefit for the producers. In the study, this benefits and collaboration relationship format with retailers examined by the dependency relationship approach. Result of the study, although dependency relationships do not effect directly on the side and performance achieved by private label producing but they are important linkage according to dependency relationships. In addition it is stated that major of producer did not have a correct dependency relationship with retailers therefore they are limited the benefits achieved by private

label producing, producer and retailers have important job to improve correct dependency relations.

GİRİŞ

Özel markaların büyük ölçekli perakendecilikteki raf alanının ve pazar değerinin artması kuşkusuz uygulayıcı ve akademisyenlerin ilgisini çekmektedir. Bu artışta üreticilerin elde ettiği yararları gündeme getirmiştir. Gerçekten de üreticiler özel marka yoluyla atıl kapasitelerinin önemli bir bölümünü doldurarak ölçek ekonomisi yaratmakta, satış güvencesi elde etmekte, pazara daha kolay giriş yapmakta, rakiplerin girişlerini engellemekte (Dunne ve Narasimhan 1999) veya perakendeci ile kurulan yakın ilişki sayesinde kendi markalı ürünlerinin satışını artırabilmektedir. Ancak bu yararları yanında özel markaların zararlı etkileri de bulunmaktadır. Öncelikle özel markalar perakendeciye ait ürünlerdir ve bunların pazar başarısının artışı ulusal markalı ürünlerin marka bağlılığını, dolayısıyla satışlarını azaltmakta (Burton 1998) ve fiyat rekabetini artırarak üretici karlarını düşürmektedir (Quelch ve Harding 1996). Ayrıca özel markalar ulusal markalara göre karlılığı düşük ürünlerdir. Üreticiye sağladığı yararlar nedeniyle perakenciler atıl kapasite sorunu olan işletmelere kolaylıkla düşük fiyata bu ürünleri ürettirebilmekte ve yine düşük fiyata satmaktadırlar. Bunun yanında üreticilerin özel markalı ürün üretimine yoğunlaşması, kendi ürünlerine ayırdığı kaynak ve kabiliyetleri azaltmakta ve uzun dönemde kendi markasına zarar verebilmektedir. Quelch ve Harding (1996) bu durumu “özel markaların uyuşturucu etkisi” olarak adlandırmaktadır. Buna göre üreticiler elde edeceği kazanımlardan dolayı özel marka üretimini

başlayarak kısa dönemde kar elde etmekte ancak bir süre sonra artan özel marka siparişleri işletmenin kendi markasının yönetimini zorlaştırmakta ve bu konuya yeterli kaynak ayıramamaktadır. Bu durumda işletmenin markasını pazardan çekmesine neden olmaktadır.

Özel markaların diğer önemli olumsuz etkisi ise dağıtım kanalındaki gücün üreticiden perakendeciye geçmesidir. Üreticinin az sayıda olan büyük miktarlı siparişlere bağımlılığının artması, özel markaların raf alanlarını işgal etmesi ve artan büyük ölçekli perakendecilik penetrasyonu hem özel marka üreten ve üretmeyen tüm işletmelerin perakendeciler karşısından gücünü zayıflatmaktadır.

Perakendecinin artan gücü nedeniyle ortaya çıkan bağımlılık ilişkisinin özel markaların üreticiye olan faydalarının analiz edilmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle çalışmada Türkiye'deki özel marka üreticisi işletmelerin perakendeciye, perakendecinin de üreticiye bağımlılık algısı temel alınarak işletmelerin çıktı değişkenlerine etkisi incelenmiştir.

ÖZEL MARKA KAVRAMI

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

Önceleri ulusal markaların ucuz bir taklidi olarak görülen ve daha çok satınalma gücü düşük tüketici kitlelerinin ihtiyacını karşılamak amacıyla ortaya çıkan özel markalar, dağıtım kanallarında rekabet dengesinin perakendecilere geçmesi ve bunların büyük cirolara ulaşmasıyla güçlenmiş ve günümüzde yüksek kaliteli ulusal markalara ciddi birer rakip haline gelmiştir.

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

hızı 2001'de %69, 2002'de ise %39 olarak saptanmıştır (Burduröglu, 2003).

Türkiye'de büyük ölçekli perakendecilikte yaşanan hızlı gelişime paralel olarak hızla büyüyen özel markaların yukarıda verilen rakamlar göz önüne alındığında kısa süre içinde Avrupa ortalamalarına yaklaşacağı açıktır. Özel markalardaki bu hızlı büyüme potansiyeli ise üretici-perakendeci-tüketici üçgeninde pek çok yapısal, stratejik değişimi de beraberinde getirecektir. Bu değişim, üretici ve perakendeci açısından bazı tehdit ve fırsatlara açıktır. Bir yandan ulusal markalar pazar paylarını kaybederken diğer yandan stratejik bir ortakla (perakendeci) birlikte çalışma imkanı bulacaklardır. Perakendeci için ise özel markalar hem tüketici bağlılığını artırma aracı hem de daha yüksek kar marjı ile çalışma olanağı yaratmakta ancak bu durum bir markaya sahip olmanın tüm sorumluluğunu da üstlenmesine yol açmaktadır. Kuşkusuz bu süreçte her zaman kazançlı çıkan tüketici olmaktadır.

Dünya'da ilk olarak özel marka (private label) kavramı Amerika ve Kuzey Avrupa ülkelerinde 18. yy'da görülmektedir. Ancak TV reklamlarının yaygınlaşmaya başlaması, perakendecilik penetrasyonunun henüz etkin hale gelmemesi nedeniyle ulusal markalar karşısında henüz yeterli gücü kazanamaması yüzünden 1970'li yıllara kadar perakendeciler için etkin bir güç olamamıştır. 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren olgunluğa ulaşan tüketim pazarlarında fiyat duyarlılığının artması, organize perakendeciliğin güç kazanması gibi nedenlerle özel markalar perakendecilerin etkin bir rekabet silahı haline gelmiş ve günümüze kadar da bu özelliğini artırarak devam ettirmiş gerek sunulan ürün kalitesi gerekse çeşit bakımından önemli gelişmeler göstermiştir.

Özel markaların Türkiye'deki gelişimi ise kronolojik olarak modern perakendeciliğin başladığı 1950'li yıllara kadar gitmektedir. Özellikle süpermarket fikrinin Türkiye'deki ilk uygulayıcısı olan Migros-Türk öncülüğünde 1957 yılında başlayan özel marka uygulamaları büyük ölçekli zincir mağazacılık formatının özel marka çıkaracak büyüklükte olmaması, üretici sayı ve niteliğindeki eksiklik, özel markalar konusunda yaklaşım eksiklikleri gibi nedenlerle uzun süre pazarda etkin bir rol oynayamamıştır. Bu nedenle Türkiye'de özel markaların büyük ölçekli perakendeciler tarafından yoğun ve farklı stratejik amaçlara hizmet edecek şekilde kullanımı 1990'lı yılların ikinci yarısından sonra başlamıştır (Aksulu, 2001;145). Dolayısı ile kavramın Türkiye'deki ekonomik varlığı ve perakendecilik sektöründeki etkinliği 10 yıllık bir süreyi kapsamaktadır. Örneğin diğer büyük perakendecilerden Beğendik 1986,

Bim 1996, Oypa 1999, Kipa 2000 yılından itibaren özel marka satışı yapmaktadırlar.

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

İşletmelerin uyguladıkları özel marka stratejileri açısından değerlendirildiğinde ise perakendeciler başlangıçta daha çok fiyat avantajını vurgulayan, basit ambalaja sahip orta ve düşük kalitede ürünleri kullanmışlardır. Günümüzde bu eğilim halen varlığını sürdürmesine rağmen yavaş yavaş kalite vurgusunun arttığı ürünlere de rastlanmaktadır. Ancak henüz kalite ve fiyat açısından üretici markalarından daha yükseğe konumlanmış özel marka formatı gelişmemiştir. Nitekim yapılan tüketici araştırmalarında özel markaların tüketiciye temel yararının fiyat noktasında olduğu ve diğer tüm yönlerden (kalite, çeşitlilik, ambalajlama vb.) üretici markalarından daha düşük algılandığı belirtilmektedir (Burduroğlu, 2003). Kuşkusuz bu durum özel markaların gelişimini yavaşlatıcı bir etki yaratmaktadır. Bugün gelinen noktada Migros 0.12, Tansaş 0.14, Metro, Gima, Real marketleri ise 0.15 özel marka satış payına sahiptir (Yükselen, 2003). Avrupa ülkelerine göre düşük, Türkiye'deki gelişim süresi açısından ise normal olarak değerlendirilecek bu oranların büyüme düzeyi de yüksektir.

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

Özel Marka Üretiminde Üretici-Perakendeci İlişkileri ve Bağımlılık Kavramı

Özel markaların üretiminin tipik bir bayi yapılanmasından veya tedarikçi-satıcı ilişkisinden daha farklı bir yönü bulunmaktadır. Bayi yapılanmasında bayiler sadece ana üretici veya ana dağıtıcının ürünlerini satmakla yetkilendirilmekte dolayısıyla üretici veya ana dağıtıcının verdiği kararlara uyum sağlamak zorundadırlar. Tedarikçi satıcı ilişkisinde, taraflar elde ettikleri ekonomik yararlar doğrultusunda ilişkilerinin devamlılığı konusunda karar vermektedirler. Özel marka üretiminde ise üretici perakendeciye ait bir ürünün geliştirilmesinde, özelliklerinin belirlenmesinde ortak hareket edebilmekte ve ürün üretiminden elde edilen ekonomik yararlar dışında, üreticinin ürettiği diğer ürünlerin satışında perakendecinin desteğini kazanma, dağıtım noktalarına giriş kolaylığı kazanma, perakendecinin ürün konusundaki uzmanlığından yararlanma veya diğer rakip ürünlerin satışlarını azaltma gibi farklı stratejik kazanımlar da elde edebilmektedir. Dolayısıyla özel marka üretiminin diğer dağıtım kanalı ilişkilerinden daha farklı bir yönü bulunmaktadır.

Ancak özel marka üretiminin üreticiye olan yararlarının maksimum olabilmesi perakendeciler ile kurulan iş ilişkisinin uzun dönemli, verimli ve karlı sonuçlar ortaya koymasıyla mümkündür. Dolayısıyla üreticilerin, bu üretim ilişkisinde perakendeciyle uzun dönemli çalışma isteğini uyandıracak bir ilişki içinde olması gerekmektedir.

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

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

çıktıları maksimize etmektir (Ganesan, 1994;2). Dolayısı ile uzun dönemli ilişkinin varolabilmesi için tarafların bağımlılık düzeyinin dengelenmesi gerekmektedir.

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

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

Bir tarafın diğerinden elde ettiği yararlar önemli, değerli ve değişim büyüklüğü fazla olduğunda

Elde edilen yararlar diğer en iyi satıcıdan fazla olduğunda

Bir tarafın değişim ilişkisi kurabileceği işletme sayısı çok az olduğunda.

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

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

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

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

Tarafların bağımlılık düzeyinin en önemli ilişkisel sonucu ise tarafların güç düzeyi ile ilgilidir. Dağıtım kanalındaki güç; herhangi bir dağıtım düzeyinde bir kanal üyesinin, başka kanal üyelerinin stratejik karar değişkenlerini kontrol etme kabiliyeti olarak kabul edilir. Buna göre güç “ bir kanal üyesinin diğer kanal üyelerinin kararlarını etkileme veya değiştirme kabiliyeti” olarak tanımlanmaktadır (Robicheaux ve Ansary, 1987;100). Örneğin bir üretici, perakendecilerin fiyat, dağıtım gibi stratejik konulardaki kararlarını etkileyebildiği ölçüde perakendeci üzerinde güç sahibidir.

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

Kumar (1996; 103) dağıtım kanalındaki bağımlılık ilişkilerinin dört farklı şekilde ortaya çıkabileceğini öne sürmüştür. Şekil 1'de de görüleceği üzere her iki tarafın birbirine eşit düzeyde bağımlı olduğu durumlarda bağımlılık simetrisi söz konusudur. Bu tip ilişkilerde işbirliği, bağlılık ve memnuniyet gibi iş ilişkisinin kalitesini ve uzun dönem etkinliğini belirleyen faktörlerin daha olumlu düzeylerde gelişmektedir. Bir firma yüksek düzeyde bağımlılığa sahipken diğer firmanın bağımlılığı düşük ise (I ve II. hücreler) karşılıklı bağımlılığın asimetrisi yüksek olacak ve böyle durumlarda çıkarlar farklılık arz edeceğinden düşük bağımlılıktan kaynaklanan güç avantajına sahip firma, fırsatçı ve bencil davranış

eğilimleri gösterebilecek veya ilişki bu eğilimlerin tehdidine açık olacaktır. Her ne kadar kısa vadede güçlü firma için bu durum çeşitli avantajlar içerse de bu tür kanal ilişkileri uzun dönemde rekabet etkinliğini kaybedecektir (Morgan ve Hunt, 19) 94; 25).

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

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

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

Mevcut durumu kabullenmek

İlişkiden kısmen veya tamamen çıkmak

Koalisyon düzenlemeleri yapmak

Güç ağını genişletmek

Güçlü tarafın statüsünü kazanmak

Güçlü tarafa karşı benzer durumdaki diğer üyelerle işbirliği yapmak

İlk seçenek olan statüyü korumada asimetrik ilişki devam etmektedir. Bu durumda zayıf taraf, güçlü

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

İlişkiyi bitirme alternatifinde ise mevcut kanal üyesinin değiştirilmesi söz konusudur. Bunun için firmanın yeter sayıda alternatifte sahip olması gereklidir.

Ancak alternatifin olmaması veya yetersiz sayıda olması dağıtım kanalı ilişkilerinde önemli bir bağımlılık nedeni olduğundan, ilişkiyi bitirmek çoğu durumda uygulanabilir bir çözüm değildir. Benzer şekilde firmalar arası koalisyonların oluşturularak güçlü konuma gelme girişimleri ve ilişki ağını genişletmeleri de birçok durumda yasal ve ekonomik nedenlerle uygun bir seçenek olmayabilecektir (Ganesan, 1994; 2).

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

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

Bağımlılık asimetrisinin tarafların işbirliğine açıklık düzeyleri ile de yakından ilişkisi bulunmaktadır. Tarafların karşılıklı bağımlılık düzeylerinin yüksek olması durumunda ilişkinin geleceği ile ilgili olarak uzun vadeli beklentilerinde artış olmaktadır (Ganesan 1994). Konu özel marka üretimi açısından değerlendirildiğinde ise tarafların bağımlılık düzeyi yüksek ve simetrik olması durumunda özel marka üretimine konu olan ürünlerin geliştirilmesi, perakendeci ile karşılıklı gerçekleşen bilgi paylaşımı diğer konulardaki işbirliği eğilimlerinin de artması beklenmektedir. Bu yolla gelişen uzun dönemli ilişkiler her iki tarafın da elde edeceği yararları maksimize edebilecektir.

Şekil 1. Karşılıklı Bağımlılığın Etkileri

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

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

ARAŞTIRMANIN AMACI

Özel marka üretiminde ortaya çıkan bağımlılık ilişkisinin analiz edilmesi, özellikle üretici açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü yapılan araştırmalar özel marka üretiminin büyük çoğunluğunu KOBİ niteliğindeki işletmelerin gerçekleştirdiğini göstermektedir (Özgül, 2005).

Dolayısıyla güçlü durumda olması muhtemel perakendeciler ile üretici işletmelerin bağımlılık yapısının belirlenerek bunların üreticilerin işbirliği, performans ve memnuniyet düzeyleri açısından değerlendirilmesinin özel marka üretiminde özellikle üreticiler için önemli uygulama sonuçları ortaya çıkartabilecektir. Bu değerlendirmeye göre araştırmanın amacı özel marka üreticisi işletmelerin özel marka üretiminde perakendeciler ile oluşan bağımlılık ilişkisinin performans, memnuniyet ve tarafların işbirliği düzeylerine etkilerini incelemektir.

Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada üreticilerin bağımlılık düzeyi ile perakendecinin üreticiye bağımlılık algısının saptanarak, bunun tarafların işbirliği, memnuniyet ve performans üzerindeki etkilerinin saptanması amaçlanmıştır. Bu amaçla literatür bulgularından hareketle araştırmanın modeli ve değişkenleri Şekil 2’de gösterilmektedir.

Modelde yer alan üretici ve perakendeci boyutları 9, memnuniyet 5, performans düzeyi ise 12 soruyla ölçülmüştür. İşbirliği değişkeni ise üreticinin ve perakendecinin işbirliğine açıklık düzeyleri açısından incelenmiş ve üreticiye kendisinin ürün geliştirme, bilgi paylaşımı ve genel işbirliğine açıklık düzeyleri ile buna paralel olacak şekilde belirtilen konularda perakendecinin işbirliğine

açıklık düzeyine ilişkin üretici algısı değişkenlerine ilişkin toplam 24 soru maddesi çıkartılmıştır.

Soru maddelerinin geliştirilmesinde işbirliği süreçlerinde Cannon ve Perreault (1999), bağımlılık düzeylerine ilişkin soru maddelerinde Ganesan (1994) ve Yılmaz vd (2002)’den konuya uygun olacak şekilde adapte edilerek faydalanılmıştır.

Araştırmanın ana kümesini Türkiye’de özel marka üretimi yapan işletmeler oluşturmaktadır. Ana kümenin belirlenmesi aşamasında firma isimlerini paylaşan perakendeciler, sekiz organize perakendecinin raflarındaki ürünlerden toplanan üretici isimleri, konu ile ilgili fuarlara katılan firmalar ve özel markalı ürün üreticileri derneğine kayıtlı firmalara ulaşılabilmiş ve bu firmalar araştırmanın örneklem çerçevesini oluşturmuştur. Sonuçta fiilen özel markalı ürün üreticisi 307 saptanmıştır. Bu firmaların tamamına anket formu gönderilmiş ve 90 firmadan cevap alınabilmiş ve bunların 9 tanesi çeşitli nedenlerle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla anket formunun geri dönüş oranı % 26 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği cronbach alfa değeriyle bağımlılık değişkenlerinin geçerliliği betimleyici faktör analizi ile ölçülmüştür. Sonuçlar Tablo 1’de görülmektedir.

Buna göre kullanılan ölçeklerin güvenilirliği 0,60 değerinin üzerindedir. Buna göre genel itibariyle ölçek güvenilirliği yeterli düzeydedir (Özdamar, 1999;522). Geçerlilik açısından yapılan faktör analizi sonuçları ise oldukça tatmin edici bulunmuştur. Burada kullanılan ölçek ve soru maddeleri literatürde verilen ve daha önce yapılmış olan sınıflamaya tam uyum sağlamıştır. Böylece araştırmanın yakınsak ve ayırt edici geçerliliği

bakımından herhangi bir sorun olmadığı saptanmıştır.

Faktör analizinin betimsel bulguları açısından ise üretici bağımlılığı açısından ekonomik öne, en önemli boyutu oluştururken, perakendecinin bağımlılık algısında en önemli bağımlılık boyutu ikame edilebilirlik olarak saptanmıştır. Perakendeci açısından en düşük öneme sahip boyut ise ekonomik önemdir. Buna göre üreticiler özel markalardan elde edecekleri ekonomik getirilere daha fazla önem verirken, perakendeciler en önemli unsurun üreticinin yerine farklı bir tedarik kaynağına sahip olma potansiyeli daha önemli olmaktadır.

Araştırma Bulguları

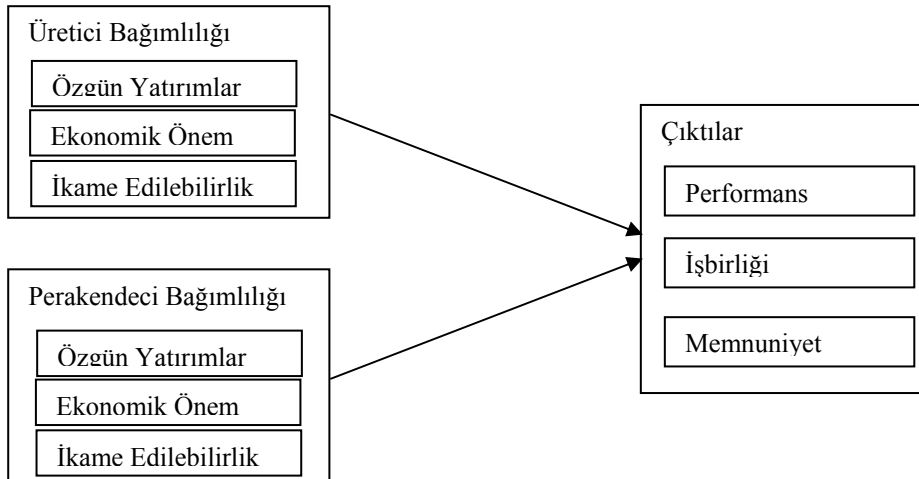
Araştırma bulgularının analizinde öncelikle modelde yer alan değişkenler arasındaki korelasyonlar tespit edilmiş daha sonra tarafların bağımlılık düzeylerinin dağılımının saptanması amacıyla kümeleme analizi yapılmış daha sonra bu kümelerdeki işbirliği, performans ve memnuniyet dağılımları araştırılmıştır.

Tablo 2'deki korelasyon analizi sonuçlarına göre tarafların bağımlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Dolayısıyla üreticinin veya perakendecinin bağımlılık düzeyindeki bir artışın diğer tarafın bağımlılık düzeyine doğrudan ve doğrusal bir bağlantısı yoktur. Aynı durum işbirliği açısından da geçerlidir. Buna göre tarafların

bağımlılık düzeyi tek yanlı olarak değerlendirildiğinde herhangi bir tarafın bağımlılık düzeylerindeki artışlar özel marka üretiminde işbirliği üzerinde anlamlı bir etki yaratmamaktadır. Ancak tarafların işbirliği eğilimleri karşılıklı olarak değerlendirildiğinde arada çok güçlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre bir tarafın işbirliğine açık olması, diğer tarafın da bu yöndeki eğilimini önemli düzeyde artırmaktadır.

Konu memnuniyet ve performans açısından değerlendirildiğine gerek üretici gerekse perakendecinin işbirliğine açıklık düzeylerinin her iki sonuç değişkeni üzerinde olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiştir (Tablo 2). Ancak perakendeci bağımlılığındaki artış aynı etkiyi yaratmamaktadır. Üretici bağımlılığı düzeyindeki artış ise üreticinin performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yapılan detaylı analizde üretici bağımlılık unsurlarından ekonomik önemdeki önemli artışın ortalama üretici bağımlılığı katsayısını artırdığı ($r=0,752$; $öd=0,00$) diğer bağımlılık unsurlarında bu kadar önemli bir değişimin olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle ekonomik önem değişkeninin finansal performans unsurlarını doğrudan etkileme özelliği nedeniyle üretici bağımlılığının, işletme performansını artırdığı bulgusu öne çıkmaktadır. Ancak bu bulgu ortalama açısından geçerli olsa bile diğer bağımlılık unsurları olan ikame edilebilirlik ($r=0,104$; $öd=0,075$) ve özgün yatırımlar ($r=0,192$ $öd=0,065$) için geçerli değildir.

Şekil 2 . Araştırmanın Modeli



Tablo 1 Modeldeki Değişkenlere Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Üretici Bağımlılığı Unsurları	Ekonomik Önem	İkame Edilebilirlik	Özgün Yatırımlar
Ekonomik Önem			
Bu perakendeciye ürettiğimiz market markalı ürün, üretim faaliyetlerimizin temelini oluşturmaktadır.	,995		
Bu perakendeci, bizim gelecekteki başarımız açısından çok önemlidir	,704		
İkame Edilebilirlik			
Bu perakendecinin yerine kısa dönemde başka bir alıcı bulma imkanımız sınırlıdır		,898	
Bu perakendeci ile ilişkimiz biterse, mevcut kapasiteyi doldurmakta zorlanırsınız		,948	
Özgün Yatırımlar			
Bu market markası üretmek için büyük yatırımlar yaptık			,759
Market markası üretimi için iş süreçlerimizi yeniden düzenledik			,892
Varyans (%)	46.30	18.52	15.68
Kümülatif Varyans (%)	46.30	64.82	80.50
Cronbach Alfa (%)	78.4	80.2	67.2
KMO	0.709		
Barlett Test	196.10 (df:23) p<0,000		
Perakendecinin Bağımlılık Algısı Unsurları			
Özgün Yatırımlar			
Bu perakendeci ürünün üretilmesi için önemli yatırımlar (finansal,bilgi transferi vs) yapmıştır			,565
Üretimi durdursak , bu perakendecinin yatırımları başka firmalarla olan üretim ilişkisinde kullanma imkanı sınırlıdır			,777
İkame Edilebilirlik			
Bu perakendecinin, firmamız yerine başka bir üretici bulma imkanı sınırlıdır		,645	
Bu perakendeci, bu sektörde en iyi firmanın biz olduğuna inanmaktadır		,786	
Ekonomik Önem			
Bu perakendeci yaptığımız üretim(ler)den büyük yarar sağlamaktadır	,784		
Bu ürünü firmamızın üretmesi perakendeci için çok önemlidir	,781		
Varyans (%)	18,60	31,95	26,42
Kümülatif Varyans (%)	18,60	50,55	76,97
Cronbach Alfa (%)	65.8	61,8	69.5
KMO	0.688		
Barlett Test	63.241 (df:17) p<0,000		
Diğer değişkenler	Alfa Değeri		
İşbirliği	0.86		
Memnuniyet	0.68		
Performans	0.91		

Tablo 2. Model Unsurlarına İlişkin Korelasyon Analizi

		Per. Bağımlılığı	Üretici Bağımlılığı	İşbirliği (firma)	İşbirliği (Per)	Mem.	Per.
Per. Bağımlılığı	r	1,000	,182	,188	,082	,162	,044
	öd		,126	,124	,502	,171	,709
Üretici Bağımlılığı	r		1,000	,178	,143	,121	,400
	öd			,153	,248	,315	,001
İşbirliği (firma)	r			1,000	,885	,594	,393
	öd				,000	,000	,001
İşbirliği (Per)	r				1,000	,576	,453
	öd					,000	,000
Memnuniyet	r					1,000	,556
	öd						,000

Tablo 3. Bağımlılık Düzeylerine İlişkin Kümeleme Analizine İlişkin Ortalamalar

Kümelere		Bağımlılık		İşbirliği		Performans	Memnuniyet
		Üretici	Perakendeci	Üretici	Perakendeci		
1	Ort	6,2083	3,0833	5,55	4,44	3,83	3,37
	N	10	10				
	SS	,7514	,3967				
2	Ort	2,3632	4,0513	5,71	5,29	5,48	5,63
	N	13	13				
	SS	,8132	,6952				
3	Ort	2,9444	2,9301	4,19	3,49	3,44	3,80
	N	31	31				
	SS	,7275	,5302				
4	Ort	4,1435	4,5069	6,30	5,90	5,71	5,58
	N	18	18				
	SS	,6890	,7685				
Toplam	Ort	3,4205	3,6667	5,43	4,48	4,74	5,33
	N	72	72				
	SS	1,1963	,9593				

Şekil 3. Bağımlılık Simetri Grafiği

Kümelere	Per	Mem	ÜR. İşb	Per. İşb
	t	t	t	t
4-1	3,85*	3,45*	2,50*	2,78*
4-2	1,22	1,35	1,68	2,01*
4-3	3,65*	3,72*	3,42*	3,64*
3-1	1,52	1,48	2,83*	2,01*
3-2	3,92*	3,91*	3,25*	3,41*
2-1	3,15*	3,52*	1,02	2,54*

* ÖD<0,05

Yapılan korelasyon analizinde bağımlılık düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki tespit edilmediği için kümeleme analizine başvurulmuştur. Buna göre bağımlılık düzeyleri açısından tarafların 4 anlamlı kümeye dağıldığı saptanmıştır (Tablo 3). Ayrıca araştırma bulguları Kumar'ın (1996) elde ettiği bulgular ile paralellik taşımaktadır (Şekil 3).

Kümeleme analizi bulgularına göre 4. kümede her iki tarafın da işbirliğine açıklık düzeyi en yüksek değeri almıştır. Bunun yanında bu kümede yer alan özel marka üreticisi işletmelerin performans ve memnuniyet düzeylerinin de diğer kümelerden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu kümede yer alan ve toplamda özel marka üreticisi işletmelerin %25'ini temsil eden işletme grubu perakendeci ile doğru, simetrik ve yüksek bir bağımlılık ilişkisi geliştirmiş ve bunun sonucunda karşılıklı olarak tarafların işbirliği eğilimleri artmıştır. Bu karşılıklı ve yüksek simetrik bağımlılık da üreticilerin performanslarını olumlu etkilemiştir. Nitekim yapılan t testi sonuçlarına göre 4. kümede yer alan işletmelerin, performans, memnuniyet ve üreticinin işbirliğine açıklık düzeyi 2. küme dışında diğerlerinden farklı, perakendecinin işbirliğine açıklık düzeyi algısı düzeyi açısından ise diğer tüm gruplardan farklı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4).

3. grup, özel marka üreticisi işletmelerin en yoğun olduğu gruptur. Toplam işletmelerin % 43'ünü temsil etmektedir. Bu gruptaki işletme ve perakendecilerin karşılıklı olarak elde ettikleri ekonomik yarar, ilişkiye özel yapılan yatırım düşük ve birbirlerinin yerine farklı bir tedarikçi veya satıcı bulma olasılıkları yüksektir.

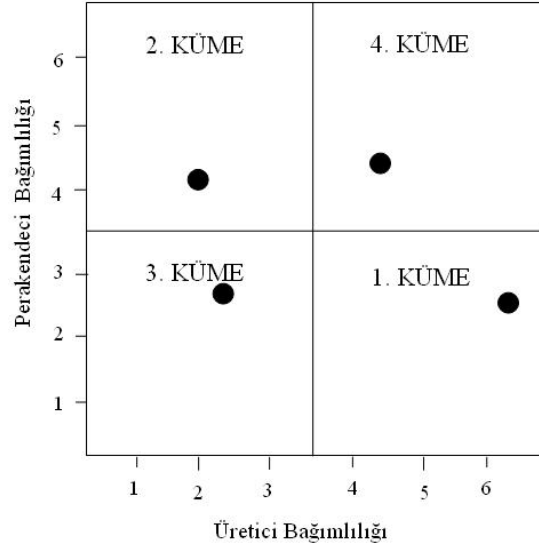
Simetrik ancak düşük bağımlılık düzeyinin sonuçları ise diğer gruplardan belirgin şekilde düşüktür. Bu gruptaki işletmeler özel marka üretiminde sadece 1. gruptaki işletmelere benzer bir performans ve memnuniyet düzeyine sahip olurlarken diğer 4 ve 2. gruptaki işletmelerden daha kötü sonuçlar elde etmektedirler. İşbirliği açısından ise işletmeler diğer tüm gruplardan belirgin şekilde daha az işbirliğine açık durumdadır (Tablo 4).

Perakendeci bağımlılığının yüksek, buna karşın üretici bağımlılığının düşük olduğu 2. kümedeki işletmeler ise özel marka üretiminden 4. kümedeki değerlere yakın sonuçlar elde etmektedir. Bu grupta yer alan ve toplam işletmelerin % 18'ini temsil eden kümede işletmeler 4. kümeden sonra en iyi sonuçları elde etmektedirler.

2. kümenin tam tersine perakendeci bağımlılığının düşük, üretici bağımlılığının yüksek olduğu 1. kümenin toplam işletmelere oranı % 14 ile en

küçük grubu temsil etmektedir. Sağlanan memnuniyet düzeyi bakımından en düşük, performans düzeyi bakımından ise üçüncü sırada olan grupta üreticinin işbirliğine açıklık düzeyi yüksek olmasına karşın aynı durum perakendeci açısından söz konusu değildir.

Tablo 4. Kümelerin Farklılıklarına İlişkin t Testi



DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Özel markaların Türkiye'deki gelişimi gelişmiş batılı ülkelere oranla henüz yeni sayılmasına karşın gelişme hızı yüksektir. Bu nedenle günümüzde gerek perakendecilik gerekse raf düzeyindeki rekabet açısından etkisi sınırlı kalsa da yakın gelecekte hissedilir düzeyde artacağından üretici işletmelerin özel marka olgusuna karşı bilinçli bir yaklaşım geliştirmeleri kaçınılmaz olmaktadır.

Özel marka üretimine dağıtım kanalı açısından bakıldığında taraflar arasındaki bağımlılık ilişkilerinin doğrusal bir ilişki şeklinde gelişmediği saptanmıştır. Bağımlılık düzeyi diğer bir ifadeyle tarafların birbirinden sağladığı ekonomik yarar, birbirlerinin yerine farklı bir satıcı-tedarikçi bulabilme potansiyelleri ve gerçekleştirdikleri iş ve işlemlere özgü yaptıkları yatırım düzeylerindeki artışlar, diğer tarafta da artış veya azalış yönünde bir etki yaratmamaktadır. Ayrıca bağımlılık düzeylerinin işbirliğini de doğrudan etkilemediği de önemli bir bulgudur. Dolayısı ile tarafların bağımlılık düzeylerinin işletmelerin işbirliği, performans ve memnuniyet düzeylerine simetrik bir katkı sağlamadığı tespit edilmiştir. Ancak bu bulgular özel marka üretimi kapsamında bağımlılık düzeylerinin önemsiz bir konu olduğunu göstermemektedir. Çünkü bağımlılık düzeylerinin

üreticinin işbirliği, performans ve memnuniyet düzeyleri ile doğrudan bir ilişkisi olmasa bile konu karşılıklı bağımlılık simetrisi açısından değerlendirildiğinde sayılan unsurlarla ciddi ilişkileri söz konusudur. Buna göre özel marka üretiminden en çok faydayı sağlayan özel marka üreticilerinin perakendeciler ile simetrik ve yüksek karşılıklı bağımlılık ilişkisi geliştirenler ile perakendecinin yüksek, üreticinin düşük bağımlılığa sahip olduğu durumlarda gerçekleştiği saptanmıştır. Bu durumda taraflar birbirleriyle ürün geliştirme, bilgi paylaşımı ve diğer konularda geliştirdikleri işbirliği düzeyleri de daha fazladır. Diğer asimetri durumlarında ise üretici işletmelerin özel markalardan elde ettiği faydalar sınırlı düzeyde kalmakta. Ortaya çıkan işbirliği ise vasat düzeyde kalmaktadır. Bu nedenle üreticilerin özel marka üretiminden ciddi bir ekonomik gelir elde ederken aynı katma değeri perakendecinin de kazanması, karşılıklı olarak yapılacak özgün yatırımlarını artırmaları gerekmektedir. Böylece ortaya çıkan özel marka üretimi işbirliğinde tarafların birbirlerinin yerine farklı bir kanal ortağı bulma olasılıkları yüksek olsa bile, karşılıklı olarak elde edilen yararlar tarafları farklı bir ortak arayışına girmelerini önleyebilecek ve elde edilen yararlar uzun döneme yayılacaktır.

Üreticinin karşılıklı ve yüksek bağımlılık ilişkisini geliştirememesi durumunda ikinci en karlı alternatif perakendecinin bağımlılık unsurlarını artırmak olacaktır. Bu durumda üretici perakendeciye yüksek düzeyde ekonomik yarar sunabilir, perakendecinin özel marka üretimine yatırım yapmasını sağlayabilir (uzun dönemli anlaşmalar, bilgi üretimi yoluyla destek, bilişim sistemi kurma, personel eğitimi vs) veya perakendeciye nitelikli ürünler sunarak kendisinin yerine farklı bir üretici ile çalışmasını engelleyebilir. Ancak bu iki alternatif dışındaki bağımlılık ilişkisinin oluşması durumunda ise özel marka üretiminden beklenen fayda sağlanamayacaktır.

Sayısal bakımdan Türkiye'deki üreticilerinin çoğunlukla özel marka üretiminde en kötü bağımlılık alternatifi olan düşük simetrik bağımlılık ilişkisi geliştirdikleri saptanmıştır. Buna göre günümüzde üreticilerin özel marka üretiminden beklenen yararı sağlayamadıkları, işbirliğini geliştirmeye yönelik fazla bir çaba göstermedikleri ve bunun sonucunda düşük kar ve düşük memnuniyet düzeyine rağmen özel marka üretmektedirler. Bu durumun değişmesi için üretici ve perakendecilerin bağımlılık unsurlarını iyi değerlendirerek bunu karşılıklı olarak artırmanın yollarını aramalıdır.

KAYNAKLAR

- Aksulu, İkbal (2001) Dünya'da ve Türkiye'de Perakendecilik ve Özel Markalar, İlkem Ofset, İzmir
- Anderson, Erin; Barton Weitz (1992) "Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels" *Journal of Marketing Research*, Vol:29 (February) 18-24
- Anderson, Erin; James A.Narus (1990) "A Model of Distributor's Firm and Manufacturer Firm Working Partnership" *Journal of Marketing*, Vol:54 (January) 42-58
- Batra, Rajeev; Indrajit Sinha; (2000) "Consumer-Level Factors Moderating The Success of Private Label Brands", *Journal of Retailing*, Vol.76, No:2, p:175-191
- Burduroğlu, Renan (2003) "Özel Markalarda Son Gelişmeler" *Özel Markalar Konferans Notları*, İstanbul
- Burt, Steve (2000) "The Strategic Role Of Retail Brands In British Grocery Retailing" *European Journal Of Marketing*, Vol:34, No:8, 875-90
- Burton, Scot; Donald R Lichtenstein (1998) "A Scale For Measuring Attitude Toward Private Label Products and Examination of Its Psychological and Behavioural Correlates", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol.26, No:4, p:293-306
- Cannon, Joseph P.; William D. Perreault (1999) "Buyer-Seller Relationship in Business Markets" *Journal of Marketing Research*, Vol:36, No:4, p:439-460
- Coughlan, Anne; Erin Anderson; Louis W. Stein; Adel El-Ansary (2001) *Marketing Channels*, 6. ed. Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.
- Dhar, Sanjay; Steven Hoch (1997) "Why Store Brand Penetration Varies By Retailer" *Marketing Science*, Vol:16, No:3, p:208-227
- Dunne, David; Narasimhan, Chakravarthi (1999).; "The New Appeal of Private Labels", *Harvard Business Review*, May-June, Vol.77, No:3, p:41-49
- Emerson, Richard M.(1962) "Power-Dependence Relations" *American Sociological Review*, Vol:27, February, p:31-41

- Frazier, Gary. (1983) "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution" *Journal of Marketing Research*, Vol:20, May, p:158-66
- Ganesan, Shankar (1994) "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship" *Journal of Marketing*, Vol:58, April, p:1-19
- Heide, Jan; George John (1990) "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationship" *Journal of Marketing Research*, Vol:27 (February) 24-36
- Kelley, Harold H., John.W. Thibaut (1978) *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*, New York: John Wiley&Sons Inc,
- Kumar, Nirmalya (1996) "The Power of Trust Manufacturer-Retailer Relationship" *Harvard Business Review*, Vol:74 , No: 6, p:92-109
- Kumar, Nirmalya; Lisa K. Scheer; Jan-Benedict Steenkamp (1995) "Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers", *Journal of Marketing Research*, Vol:32, February, p:54-55
- Morgan, Robert M.; Shelby D. Hunt (1994) "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing" *Journal of Marketing*, Vol:58, July, p:20-38
- Özgül, Engin (2005) KOBİ'lerin Büyüme Stratejisi Alternatifi Olarak Özel Marka Uygulamalarının Dağıtım Kanalı İlişkisi Yaklaşımıyla Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, DEU, SBE.
- Quelch, John; David Harding (1996) "Brands Versus Private Labels: Fighting to Win" *Harvard Business Review*, Vol:74, No:1, p:99-111
- Robicheaux, Robert A.; Adel El-Ansary (1987) *A General Model for Understanding Channel* New-York, Free Press
- Yılmaz, Cengiz; Ebru T. Kabadayı; Bülent Sezen (2002) "Dağıtım Kanallarında Üretici Bayi İlişkilerinde Bağımlılık Kavramı ve Bağımlılığın İşbirliği, Bağlılık ve Memnuniyet Üzerine Etkileri" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:5, s:181192
- Yükselen, Mehmet (2003) "Özel Markalar: Ulusal Markalar İçin Tehdit, Perakendeciler İçin Fırsat" *Özel Markalar Konferans Notları*, İstanbul.