

TÜRK GIDA DAĞITIM SİSTEMİ HANGİ YÖNE GİDİYOR? ABD'nin Üretici Lider Modeli mi İngiltere'nin Perakendeci Lider Modeli mi?

Doç.Dr.Fatma DEMİRCİ OREL
Çukurova Üniversitesi İkt.ve İd.Bil.Fak.
fdemirci@cu.edu.tr
www.fatmaorel.net

Perakendeci yoğunlaşmasıyla birlikte özel markaların dünyadaki önemli yükselişi üreticilerle perakendeciler arasında yeni dikey ilişkilerin kurulmasına sebep olmuş, özellikle gıda ürünlerinin üretim ve dağıtımında gelişmiş ülkelerde farklı modeller oluşmuştur. Dünyada karşıt iki kutup şeklinde oluşan yapılar, ABD'nin üretici lider ve İngiltere'nin perakendeci lider modelleridir ve diğer ülkelerin gıda dağıtım sistemleri bu iki modelden birisine yakın durmaktadır.

İngiliz Gıda Dağıtım Modeli

İngiliz dağıtım sisteminde büyük perakendeciler pazarlama kanalının kaptanları, üreticiler de perakendecilerin isteklerine uygun üretim yapanlardır. Geniş pazar payına sahip süpermarket zincirleri olarak tanımlanan birkaç perakendeci firmanın özellikle gıdaya dayalı perakendecilik sektöründe oldukça önemli bir yeri vardır. Bu perakendeciler bir yandan üretici markalı ürünlerin etkin bir şekilde dağıtımını sağlarken, diğer yandan yeni müşteri isteklerini tatmin edecek veya üretici markalar için ekonomik alternatifler sağlayacak özel markalı ürünlerin araştırılması, geliştirilmesi ve pazarlanmasıyla uğraşmaktadırlar. İngiliz modelinde, özel markalar çoğunlukla ürün kategorisinin lider markalarıdır. Örneğin, Sainsbury ve Marks&Spencer markaları tüketicinin güvenini kazanmış ve önemli bir marka bağımlılığı yaratmıştır. Sainsbury mağazalarında ürün stoklarının üçte ikisini özel markalar oluşturmaktadır.

Kanalın lideri durumundaki İngiliz perakendeciler lider imalatçılarla işbirliği yapacak önemli yönetim birimlerine sahiptir. Bu pazardaki büyük ölçekli perakendecilerin özel markalı ürünlerini satışa sunmaları, üretici üzerinde perakendecilerin gücünün artmasına yol açmaktadır. İngiliz gıda üreticileri, özel markalı ürünleri bir sözleşme ile perakendecilerin şartnamelerine uygun olarak üretirler. Bu sistemde üreticiler, ürünleri pazarlamak durumunda olmadıkları için en düşük maliyetle üretimi gerçekleştirebilecekleri yeterli ölçeğe ulaşmaya gereksinim duyarlar. Bu dikey ilişki İngiliz modelinin merkezini oluşturmaktadır.

Amerikan Gıda Dağıtım Modeli

Amerikan modelinde üreticiler dağıtım kanalının kaptanıdır. Perakendeciler ise özel markaları satışa sunmakla birlikte, öncelikle üretici markalarının dağıtımına odaklanmışlardır. ABD'de tıpkı Avrupa ülkelerinde olduğu gibi süpermarket perakendeciliği çok gelişmiştir. Ancak, süpermarketlerin üretici markalarının pazarlanması için gerekli olan modern dağıtım yapısını sağladığı düşünülmektedir.

ABD'nin üretici lider modeli, özellikle gıda ürünleri üretiminde daha fazla ön plana çıkmaktadır. Yeni ürünlerin geliştirilmesi de dahil olmak üzere markalı ürünlerin üretimi ve pazarlamasını üretici firmalar kendileri gerçekleştirmektedirler. Gıda imalat sanayinde Philip Morris, Miller Beer, Kraft ve Maxwell gibi geniş pazar payına sahip lider rolü üstlenen büyük çaplı pek çok ulusal firma bulunmaktadır. Bu büyük üretici firmalar, tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için çok boyutlu bir pazarlama stratejisi kullanarak, pazarlama kanalını kontrol etme çabasıdadırlar.

Pazarlar arasındaki coğrafi büyüklük farklılığı Amerika ile İngiltere arasında herhangi bir karşılaştırma yapmayı engellemektedir. Bununla birlikte, İngiltere’de gıdaya dayalı büyük ölçekli perakendeciliğin daha yoğun olduğu ve buna paralel olarak da bu ülkelerdeki yüksek yoğunluklu pazarlarda özel markaların yaygın olduğu söylenebilir. Öte yandan, ABD’de küçük ölçekli perakendeciliğin daha fazla teşvik edilmesi ve büyük ölçekli perakendeciliğin büyümesine dolaylı olarak engel olunması özel markaların da gelişmesini kısıtlamıştır. Dolayısıyla, Amerikan modelinde büyük üretici firmaların piyasayı yönlendirdiği ve dağıtım kanalında daha fazla söz sahibi olduğu, İngiliz modelinde ise geriye doğru dikey ilişkilerin daha fazla olduğu, özellikle küçük ve orta ölçekli üreticilerle İngiliz perakendeciler arasında etkin dikey birleşmelerin olduğu görülmektedir.

Türk Gıda Dağıtım Sistemi

1980’lerde dağıtım sistemi üreticilerin ve onların pazarlama şirketlerinin egemenliğinde idi. Bu şirketler, yerel perakendecilerle yaptıkları satış anlaşmaları sayesinde bölgesel toptancılar üzerinde etkili olmuşlardır. Ayrıca, bu dönemde araçların ürün ve fiyat belirlemelerindeki etkinlikleri yok denecek kadar azdır. 1990’larda ise, ulusal ve bölgesel büyük ölçekli perakendecilerin sayılarının artmasıyla, üreticiler ve perakendeciler arasındaki sermaye ve güç ilişkileri bir kez daha değişmeye başlamıştır. Her sektörden büyük holdingler perakende sektöründe büyük yatırımlara girişmişlerdir. 1990’lı yıllar Türkiye için “perakendecilik çağı”nın başladığı yıllar olmuştur. Bunda 1980’lerde başlayan liberalleşme, tüketim malları ithalatının serbest bırakılması, yabancı sermaye teşviki ile doğrudan yabancı yatırımlar, süpermarket teknolojisindeki gelişmeler önemli rol oynamıştır. Perakende sermayesi kentsel ekonomilerin yanı sıra ulusal ekonomi için de önemli bir güç haline gelmiştir.

Türkiye’de özellikle gıdaya dayalı ürünlerin üreticileri ile perakendeciler arasında yaşanan ilişkiler Amerikan ve İngiliz modellerinin bir birleşimi görünümündedir. 1990’lı yıllardan itibaren büyük ölçekli perakendeciliğin gelişimi ile birlikte üretici firmaların dağıtım kanalındaki etkinlikleri ve lider olma durumları değişmeye başlamıştır. Bir yandan, Pınar, Ülker, Eti, Efes Pilsen gibi büyük ulusal üreticiler imalat sektöründe geniş pazar payına ve birden fazla markaya sahip firmalar olarak dağıtım kanalında kaptanlık rolünü üstlenirken, öte yandan bazı büyük aracı kuruluşlar da kendilerine mal sağlayan işletmeler üzerinde güçlü etkilere sahip olmuşlardır. Örneğin, Migros, CarrefourSa, Real, Kipa gibi zincir perakendeciler kendi istekleri doğrultusunda üretici firmalarla işbirliğine girebilmektedirler.

Süper ve hipermarketler gibi gıdaya dayalı büyük perakendeci işletmelerin gerek sayılarındaki gerekse cirodan aldıkları paydaki artışa rağmen bakkallar perakende satışlardaki ağırlığını korumaktadır. Dolayısıyla, kanalda üretici firmaların ağırlığını koruduğu, ancak büyük perakendeciliğin gelişmesiyle bu dengenin bozulmaya başladığı söylenebilir. Bununla birlikte, Türkiye’de gıdaya dayalı perakendecilik, perakendeci yoğunlaşmalarının net olarak oluşmadığı, parçalı bir sektördür.

İngiliz perakendeci lider modeli ile Amerikan üretici lider modelleri arasındaki farklılıkta anahtar husus, markalı gıda ürünlerinin araştırma, geliştirme, üretim ve pazarlama konularını hangi tarafın yerine getireceğidir. İngiliz modelinde, perakendeciler, Amerikan modelinde ise, gıda ürünleri üreticileri temel bir rol oynamaktadır. Öte yandan, Türkiye’nin de perakende sektörüyle ilgili yasal düzenlemeleri hazırlarken model aldığı iki AB ülkesinden Fransa ve İtalya’nın gıda dağıtım modellerinin ABD’nin üretici modeline yöneldiği gözlenmektedir.

Türkiye’de perakendeci yoğunluğunun az oluşu geleneksel dağıtım sisteminin hâlâ ağırlığını korumasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, son yıllarda büyük ölçekli perakendecilerin gerek sayı, gerekse cirosal ağırlığının artması küçük ölçekli perakendecilerin sayısının azalmasına neden olmaktadır. Bir sonraki adım, Türkiye’de perakende zincirlerinin

birleşmeler veya yabancı büyük oyuncular tarafından satın alınması yoluyla yoğunlaşmasını artırmaları olacaktır. Bu oluşum, toptancıların hizmet verdiği kanalda ciro anlamında daralma yaratacak ve toptancı sayısını aşağıya çekecektir. Türk gıda dağıtım sisteminde geriye doğru dikey bütünleşmeler özel markaların yayılmasıyla artacak ve sistem, herhangi bir etki olmaz ise, zamanla İngiliz modeline yaklaşma eğilimi sergileyecektir.

Ancak, perakendecilik sektörüne yönelik tasarı niteliğindeki yasal düzenlemelerin, bu yönelimi etkileyeceği görülmektedir. Yasanın, yeni girişlere karşı mevcut perakendecilere güçlü bir rekabetçi avantaj sağlayacağı düşünülebilir. Ancak, esas olan bu yasanın özellikle lider üretici firmalara sağladığı avantajlardır. Çünkü yasa, gıda ürünleri dağıtımında üretici lehine yeni yapılanmalarının oluşmasına neden olacaktır. Özellikle, özel markaların satışlarının sınırlandırılmasına yönelik düzenlemenin bu oluşuma katkıda bulunacağı açıktır. AB'nin hiç bir ülkesinde böyle bir kısıtlama olmazken, Türkiye'de bunun yapılmaya çalışılıyor olması, her alanda AB ile uyuma gidilmeye çalışılırken, üretici-perakendeci arasındaki ilişkilerin Amerikan modeline benzeyeceğini işaret etmektedir.

Yararlanılan Kaynaklar:

Ömer Baybars Tek, Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

Ronald W. Cotterill, "The food distribution system of the future: Convergence towards the US or UK model?", *Agribusiness*, Vol.13, Issue 2, March/April, 1997.

Neil Wrigley, Exporting the British model of food retailing to the US: Implications for the EU-US food systems convergence debate", *Agribusiness*, Vol.13, Issue 2, March/April,1997.