

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
COĞRAFYA ANABİLİM DALI
BEŞERİ VE İKTİSADİ COĞRAFYA BİLİM DALI

**YEREL PERAKENDECİLERİN DAYANMA, YENİDEN UYARLANMA VE
DİRENME STRATEJİLERİ: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ**

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Utku Eren Bağcı

Ankara, 2018

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
COĞRAFYA ANABİLİM DALI
BEŞERİ VE İKTİSADİ COĞRAFYA BİLİM DALI

**YEREL PERAKENDECİLERİN DAYANMA, YENİDEN UYARLANMA VE
DİRENME STRATEJİLERİ: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ**

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Utku Eren Bağcı

Tez Danışmanı
Doç Dr. Nuri Yavan

Ankara, 2018

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
COĞRAFYA ANABİLİM DALI
BEŞERİ VE İKTİSADİ COĞRAFYA BİLİM DALI

Utku Eren Bağcı

YEREL PERAKENDECİLERİN DAYANMA, YENİDEN UYARLANMA VE
DİRENME STRATEJİLERİ: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

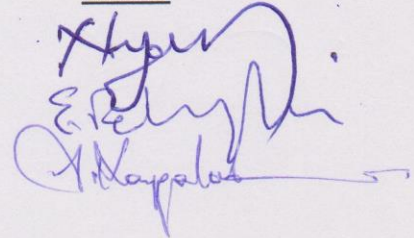
Tez Danışmanı
Doç. Dr. Nuri Yavan

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

Adı ve Soyadı

İmzası

- 1- Doç. Dr. Nuri YAVAN
- 2- Dr. Öğr. Üyesi C. Erdem BEYAZOĞLU
- 3- Dr. Öğr. Üyesi İrfan KAYGALACAK



Tez Savunması Tarihi

13.7.2018

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Doç. Dr. Nuri Yavan danışmanlığında hazırladığım “Yerel Perakendecilerin Dayanma, Yeniden Uyarlanma ve Direnme Stratejileri: Eskişehir Örneği” (Ankara 2018) adlı yüksek lisans - doktora/bütünleşik doktora tezimdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Tarih: 10.06.2018

Adı-Soyadı ve İmza

Utku Eren Bağcı


İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
ÖNSÖZ	ix

I. BÖLÜM: GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Araştırma Soruları	11
1.2. Araştırmanın Motivasyonu, Gerekçesi ve Önemi.....	13

II. BÖLÜM: ARKA PLAN: DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE SÜPERMARKET DEVRİMİ VE PERAKENDENİN DÖNÜŞÜMÜ

2.1. Küresel Ekonomide Gıda Perakendecilerinin Uluslararasılaşma Süreci ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Süpermarket Devrimi.....	18
2.1.1. Küreselleşme Süreci ve Büyük Perakende Çokuluslu Şirketlerinin Ortaya Çıkışı	18
2.1.2. Gelişmekte Olan Ülkelerde Süpermarket Devrimi	20
2.2. Çokuluslu Perakende Firmalarının Ev Sahibi Ekonomideki Perakende Pazarına ve Firmalarına Etkileri	25
2.2.1. Yerli Perakendeciler Üzerindeki Etkiler	29
2.2.2. Perakende ÇUŞ’ları Arasındaki Rekabetten Kaynaklanan Etkiler	31
2.2.3. Perakende ÇUŞ’larının Satın Almalarının Yerel Tedarik Zincirlerine Etkisi	32
2.2.4. Perakende ÇUŞ’larının Küresel Kaynak Kullanımının Yerel Tedarik Zincirleri Üzerine Etkisi	33
2.2.5. Sosyo-kültürel Etkiler	33
2.2.6. Düzenleyici Etkiler	34
2.2.7. Perakende ÇUŞ’ları Üzerinde Karşılıklı Etkiler	35
2.3. Türkiye’de Gıda Perakendeciliğinin Dönüşümü	36
2.3.1. 1950 Öncesi Dönem	39
2.3.2. 1954-1975 Arası Dönem.....	39
2.3.3. 1975-1990 Arası Dönem.....	42
2.3.4. 1990-2003 Arası Dönem.....	43
2.3.5. 2003 – Günümüz	45
2.4. Türkiye’de Perakendeciliğın ve Gıda Perakendeciliğının Mevcut Durumu	47

III. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Fonksiyonel Özelliklerine Göre Gıda Perakende Formatları	64
3.1.1. Geleneksel Gıda Perakende Formatları.....	64
3.1.2. Modern Gıda Perakende Formatları	64
3.1.2.1. Hipermarketler	65
3.1.2.2. Süpermarketler	65
3.1.2.3. Kolaylık Mağazaları.....	65
3.1.2.4. Toptan Marketler	66
3.1.2.5. İndirim Mağazaları.....	66
3.1.2.6. Köşe Mağazaları	66
3.2. Faaliyet Gösterdiği Mekansal Ölçeğe Göre Modern Perakende Formatları	67
3.2.1. Yerel Marketler.....	67
3.2.2. Bölgesel Zincir Marketler	68
3.2.3. Ulusal Zincir Marketler	68
3.2.4. Küresel Zincir Marketler	68
3.3. Katz'ın Üçlü Kuramsal Çerçevesi: Dayanma, Yeniden Uyarlanma, Direnme.....	69
3.4. Küresel Zincirlere Karşı Yerel Firmaların Rekabetçi Stratejileri: Hindistan ve Brezilya Örnekleri.....	74
3.4.1. Hindistan'da Küresel Zincirlere Karşı Yerel Firmaların Rekabetçi Stratejileri.....	75
3.4.2. Brezilya'da Küresel Zincirlere Karşı Yerel Firmaların Rekabetçi Stratejileri	77
3.5. Gömülülük (Embeddedness)	79

IV. BÖLÜM: VERİ VE YÖNTEM

4.1. Veri Kaynakları ve Sınırlılıkları	84
4.2. Evren ve Örneklem Seçimi.....	85
4.3. Veri Toplama Süreci	86
4.3.1. Nicel Verilerin Elde Edilme Süreci	86
4.3.2. Nitel Verilerin Elde Edilme Süreci.....	87
4.4. Veri Analizi.....	88

V. BÖLÜM: AMPİRİK BULGULAR

5.1. Eskişehir'de Gıda Perakendecilerinin Mekansal Dağılımı.....	90
5.2. Saha Çalışmasından Elde Edilen Bulgular	101
5.2.1. Geleneksel Perakendecilerin Dayanma, Yeniden Uyarlanma ve Direnme Stratejileri	103
5.2.1.1. Lokasyon Seçimi	103
5.2.1.2. Tedarik ve Lojistik Faaliyetleri	106

5.2.1.3. Tüketici ve Satış Faaliyetleri	110
5.2.1.4. Düzenleyici Çerçeve	113
5.2.2. Yerel Perakende Zincirlerinin Dayanma, Yeniden Uyarlanma ve Direnme Stratejileri	116
5.2.2.1. Lokasyon Seçimi	116
5.2.2.2. Tedarik ve Lojistik Faaliyetleri	119
5.2.2.3. Tüketici ve Satış Faaliyetleri	121
5.2.2.4. Düzenleyici Çerçeve	124
5.2.3. Ulusal Perakendecilerin Dayanma, Yeniden Uyarlanma ve Direnme Stratejileri....	125
5.2.3.1. Lokasyon Seçimi	125
5.2.3.2. Tedarik ve Lojistik Faaliyetleri	128
5.2.3.3. Tüketici ve Satış Faaliyetleri	130
5.2.3.4. Düzenleyici Çerçeve	132
VI. BÖLÜM: TARTIŞMA	
6.1. Lokasyon Seçimi	136
6.2. Tedarik ve Lojistik Faaliyetleri	137
6.3. Tüketici ve Satış Faaliyetleri	139
6.4. Düzenleyici Çerçeve	141
VII. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER	
7.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	147
7.2. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	148
KAYNAKÇA	150
EKLER	156
EK 1	157
EK 2	162
EK 3	166
EK 4	170
ÖZET	174
ABSTRACT	176

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Süpermarket Zincirlerinin Dönemlere Göre Uluslararasılaşma Eğilimleri.....	22
Tablo 2. Sektörlere Göre Mağaza Bazlı Satışlar (Milyon TL)	52
Tablo 3. TÜİK Ticaret Ciro Verileri + Kayıt Dışı, 2014-2015, Milyar Türk Lirası.....	52
Tablo 4. Format Yapısına Göre Kanal Ciro Payları	56
Tablo 5. Türkiye'deki Organize Gıda Perakendecilerinin Orijin İllerine Göre Dağılımı	58
Tablo 6. Türkiye’de Faaliyet Gösteren En Büyük İlk 10 Gıda Perakende Zinciri	59
Tablo 7. Evren ve Örneklem Dahilinde Araştırmaya Katılan Firma ve Mağaza Sayıları	86
Tablo 8. Eskişehir’de Geleneksel Gıda Perakendecilerin Tipolojilere Göre Dağılımı.....	93
Tablo 9. Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Organize Gıda Perakende Zincirleri.....	96
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Profili.....	102
Tablo 11. Eskişehir’deki gıda perakendecilerinin dayanma, yeniden uyarlanma ve direnme eğilimleri	135

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Perakende ÇUŞ'larının Ev Sahibi Ükelere Olan Etkileri	26
Şekil 2. Türkiye'de Organize Gıda Perakendeciliğinin Tarihi.....	38
Şekil 3. Perakende Sektörünün GSYH İçindeki Payı	48
Şekil 4. Organize Perakende Gelirinin Toplam Gelirdeki Payı	48
Şekil 5. Türkiye Genel İstihdamının Hizmet ve Diğer Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı (bin)49	
Şekil 6. Türkiye'deki İstihdamın Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı	50
Şekil 7. Perakende Sektörü İstihdamının Hizmet Sektörü İstihdamındaki Payı (bin)	51
Şekil 8. Türkiye Perakende Sektörünün Farklı Formatlara Göre Gelişimi, 2006-2017.....	54
Şekil 9. Türkiye'de Modern Gıda Perakendeciliğinin Örüntüsü	55
Şekil 10. Modern Gıda Perakendeciliğinin Büyüme Eğilimi.....	55
Şekil 11. Türkiye'de Süpermarket, Hipermarket ve Cash&Carry Formatındaki Gıda Perakendecilerinin İllere Göre Dağılımı, (Aralık 2012)	61
Şekil 12. İndirim Marketlerinin Türkiye'de İllere Göre Dağılımı (Aralık 2012)	62
Şekil 13. Eskişehir'in Mahallelerinin Nüfuslarına Göre Dağılımı.....	91
Şekil 14. Eskişehir'de Mahallelere Göre m2/TL haritası.....	92
Şekil 15. Eskişehir'deki Gıda Perakendecilerinin Oransal Olarak Dağılımı	94
Şekil 16. Eskişehir'de Geleneksel ve Organize Gıda Perakendecilerinin Mahallelere Göre Dağılımı.....	98
Şekil 17. Eskişehir'deki Organize Perakendecilerin Mekansal Ölçeğe ve Mahallelere Göre Dağılımı.....	99
Şekil 18. Eskişehir'deki Modern Market Zincirlerinin Tipolojilerine ve Mahallelere Göre Dağılımı.....	100
Şekil 19. Eskişehir'deki Gıda Perakendecilerinin Mekansal Dağılımı	101
Şekil 20. Geleneksel Perakendecilerin Lokasyon Seçim Faktörleri	104
Şekil 21. Yerel Perakende Zincirlerinin Lokasyon Seçim Faktörleri	117
Şekil 22. Ulusal Perakende Zincirlerinin Lokasyon Seçim Faktörleri.....	126

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AVM: Alışveriş Merkezleri

ACORN: Association of Community Organizations for Reform Now

ADNKS: Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi

APMC: Agricultural Produce Market Committee

CBS: Coğrafi Bilgi Sistemleri

ÇUŞ: Çok Uluslu Şirketler

DTÖ: Dünya Ticaret Örgütü

DYY: Doğrudan Yabancı Yatırım

ETO: Eskişehir Ticaret Odası

EY: Ernst & Young

GATS: The General Agreement on Trade in Services

GSYH: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla

HORECA: Hotel Restoran Cafe

MERCOSUR: (İsp.) El Mercado Común del Sur

NAFTA: North American Free Trade Agreement

PwC: Pricewaterhouse Coopers

STK: Sivil Toplum Kuruluşları

TAPDK: Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu

TAMPF: Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

TESK: Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

ÖNSÖZ

Yeni perakende coğrafyasının hatta tüketim coğrafyasının ülkemizde ekonomik coğrafyacilar tarafından ihmal ediliyor olmasına karşın bu alanın ülkemizde daha fazla çalışılması gerekmektedir. Bu alanın ihmal edilmiş bir alan olması bu çalışmanın en büyük motivasyon kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışma ile ekonomik coğrafyanın ülkemizde henüz yeterince aydınlatılmamış bu alanını zenginleştirmeye yönelik bir katkıda bulunmayı hedeflemekteyiz.

Ekonomik coğrafyaya ve daha özeldede tüketim coğrafyasına henüz lisans eğitimim sırasında duyduğum ilginin kaynağı, derslerini her zaman heyecanla takip ettiğim Doç. Dr. Nuri Yavan hocam olmuştur. Bana tez çalışmamın her aşamasında rehberlik ettiği ve deneyim ve bilgi birikiminden faydalanmamı sağladığı için kendisine çok teşekkür ederim.

Tez çalışmam sırasında fikir alışverişinde bulunduğum ve saha çalışması sırasında yardımlarını esirgemeyen dostlarıma ve hayatım boyunca her zaman yanımda yer almış olan ve her tür yardımından dolayı minnettar olduğum aileme teşekkürlerimi sunmak istiyorum.

Son olarak bu çalışmanın hedeflediğim gibi literatüre katkıda bulunacak, okuyucularına fayda sağlayacak bir çalışma olmasını diliyorum.

07.06.2018

Utku Eren Bağcı

Eskişehir

I. BÖLÜM: GİRİŞ

Gıda perakende sektörü, diğer sektörler göre geç bir gelişim göstererek 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren uluslararasılaşma sürecine girmiştir. 20.yüzyılın ikinci yarısında Almanya kökenli Metro, Birleşik Krallık kökenli Tesco, Fransa kökenli Carrefour ve ABD kökenli Wal-Mart, uluslararasılaşan ilk modern perakende zincirleri olmuştur. Bu firmalar, ilk olarak kendi ülkelerinin pazarında büyümüş ve daha sonra mesafe ve tüketici tercihleri olarak kendi ülkelerine yakın başka ülkelerin pazarına giriş yapmışlardır. Humphrey'in (2007) "Süpermarket Devrimi" olarak nitelendirdiği bu dönem, süpermarket zincirlerinin farklı karakteristikler taşıyan dört dalga halinde dünyada göstermiş olduğu mekânsal yayılıma sahne olmuştur. Ancak büyük perakende zincirleri uluslararası yatırımlarında her zaman başarılı olamamış, bazı ekonomilerde yerel perakende zincirleri ve tüketiciler başta olmak üzere çok farklı gruplar tarafından protesto edilmiş ve istenmemişlerdir. Bazı ülkelerde ise yerel perakende zincirlerinin direnciyle karşılaşmış, mağazalarını kapatma veya başka perakende zincirlerine devretme yoluyla bu pazarlardan çıkma eğilimi göstermişlerdir. Gelişmekte olan ekonomilerde görülen istikrarsızlıklar, politik belirsizlikler ve neoliberal politikalara rağmen halen kısıtlayıcı düzenleyici çerçevelerin olması da büyük perakende zincirlerinin bu ülkelerde bazen başarılı olamayışının diğer nedenleri olmuştur. Ancak uluslararası perakende zincirlerinin gelişmekte olan ülkelerde başarısız olduğu örnekler incelendiğinde aslında yerele uyum sağlama, yerli tüketicilerin eğilimlerini gözleme, yerel bürokrasiyi ve pazar şartlarını öğrenme, kısacası teritoryal gömülülüğü sağlamanın çok büyük bir öneme sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Teritoryal gömülülüğü sağlayamayan perakende zincirlerinin başarısızlığa uğradığı, tüketiciler tarafından tercih edilmediği, yerel perakende zincirlerinin dirençlerine karşı güçsüz kaldığı ve bazı örneklerde firmanın pazarı terk etmesine yol açtığı gözlemlenmiştir. Hatta Coe vd. (2017) göstermiştir ki teritoryal gömülülüğü son derece iyi sağlayan ve pazarda başarıyı sağlayan firmalar bile gerek kendi orijin ülkelerindeki gerek yatırım

yapmış oldukları ev sahibi ekonomideki yerel pazar koşullarındaki dinamik faktörlerden etkilenerek başarısızlığa uğrayabilmektedir. Bu doğrultuda yerel dinamiklerin uluslararasılaşan firmalar üzerinde çok önemli etkileri olduğunu ve bunların ihmal edilmemesi gerektiğini hatırlatmak gerekmektedir. Bu bağlamda yerel aktörler (firma, STK, tüketici, işgücü vb.) küresel ekonominin mekânsal örüntüsünü anlamak ve değerlendirmek için çalışmaların odak noktasına alınmalı, sadece çokuluslu şirketlerin (ÇUŞ) perspektifinden çalışmakla yetinilmemelidir.

1.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Araştırma Soruları

Yerel gıda perakendecilerinin kendilerinden finansal ve teknolojik olarak daha üstün ulusal ve küresel ölçekteki rakiplerinin yereldeki faaliyetleri karşısında rekabetçiliklerini sürdürebilmeleri için almış oldukları önlemleri belirlemek bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Yerel gıda perakendecilerinin, kendilerinden ölçek olarak oldukça büyük olan bu rakiplerine karşın yerel avantajları olduğu varsayılmaktadır. Yerel gıda perakendecilerinin bu avantajları teritoryal gömülülüklerinden kaynaklanmaktadır. Küresel gıda perakendecilerinin ulus ve kent ölçeğinde, ulusal perakendecilerin de yine kent ölçeğinde gömülülüklerinin yeterince derin olmamasından kaynaklanan dezavantajları onları yerel koşullara uyum sağlayamama, yerel paydaşlar tarafından kabul görmeme gibi tehlikeler ile karşı karşıya bırakmaktadır. Franz (2010, 2012) çalışmasında Hindistan'da yerel paydaşların organize gıda perakendecilerine karşın göstermiş oldukları tepkileri çarpıcı bir şekilde göstermekte, gösterilen tepkilerin fiziki saldırılara kadar ulaşabildiğini gözler önüne sermektedir.

Hess (2004) gömülülüğü yeniden kavramsallaştırarak mekânsal ekonomik ilişkilerdeki önemini teorik olarak ortaya koymuştur. Currah ve Wrigley (2004) de aynı şekilde perakende ÇUŞ'larının mükemmel bir şekilde mobil olmadıklarını, görece daha az mobil olduklarını, yerde görece sabit olduklarını ve dolayısıyla lokal kültürlerde ve tüketim coğrafyalarında öğrenme ve adaptasyon

süreçlerinde mağazalarında gömülü olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Coe ve Lee (2013) ise bize teritoryal gömülülüğün Tesco-Samsung'un Güney Kore pazarındaki başarısında en büyük pay sahibi olduğunu göstermiştir. Ancak yukarıda da değinildiği gibi yerel koşulların dinamik doğası gereği sürdürülebilir başarı her zaman mümkün olmamaktadır.

Yerel aktörlerin küreselleşme sürecinin etkilerine karşı geliştirdikleri direnme stratejileri, küresel aktörleri bazen başarısızlığa itmektir. Yerel aktörlerin küreselleşmenin gücüne karşı ortaya koyduğu bu direnme stratejileri Cindi Katz'ın (2004) geliştirmiş olduğu resilience (dayanma), reworking (yeniden uyarlanma) ve resistance (direnme) üçlü kavramsal çerçevesi ile daha hassas ve analitik bir analiz imkanı sunmaktadır. Katz (2004) küreselleşme sürecinin neden olduğu etkileri ve değişiklikleri çocukların perspektifinden incelemekte ve küresel neoliberal pratiklere karşı insanların ve çocukların gündelik yaşam koşullarını ve olanaklarını yaratıcı şekilde nasıl yeniden formüle ettiğini, ne tür karşıt uygulamalar ve önlemler geliştirdiğini "direnme tartışmaları" bağlamında bu üçlü kavramsal çerçeve ile açıklamaktadır. Katz tarafından ortaya konulan bu üçlü bakış açısı çok hassas ve analitik bir analiz sağladığı için sözkonusu üçlü kavramsal çerçeve sonraki yıllarda ekonomik coğrafya içinde hem işgücü (emek coğrafyası) perspektifinden çalışılmıştır (Coe ve Jordhus-Hier, 2010; Cumbers vd., 2010) hem de gıda perakende coğrafyası alanında Franz (2010, 2012) ve Appel vd. (2014) tarafından uygulama alanı bulmuştur. Bu doğrultuda Katz'ın üçlü kuramsal çerçevesi bu çalışmanın da temel kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır.

Eskişehir'deki gıda perakendecilerinin ulusal ve küresel ölçekteki rakiplerine karşı vermiş oldukları yanıtlar ve izlemiş oldukları rekabetçi stratejiler Katz'ın (2004) üçlü kavramsal çerçevesi kullanılarak belirlenmektedir. Bu doğrultuda kentteki gıda perakendecileri üç ana gruba ayrılarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Geleneksel gıda perakendecileri (bakkal, büfe, bayi, zincir olmayan marketler, petrol istasyonu marketleri, kuruyemişçiler), yerel/bölgesel perakende zincirleri

(5 ve daha fazla şubesi olan yerel market zincirleri) ve ulusal/küresel perakende zincirleri (5 veya daha fazla ilde faaliyet gösteren ulusal ve küresel market zincirleri).

Buna göre çalışmanın temel hipotezleri şu şekilde formüle edilebilir:

Hipotez 1: “Yerel gıda perakendecilerinin teritoryal gömülülüklerinden kaynaklanan yerel avantajları onları ulusal ve küresel ölçekteki rakiplerine karşın avantajlı kılmaktadır.”

Hipotez 2: “Yerel gıda perakendecileri, ulusal ve küresel rakiplerinin yereldeki faaliyetlerinden olumsuz etkilenmektedir ve rekabetçiliklerini korumak için farklı direnme, dayanma ve ayakta kalma stratejileri geliştirmektedir.”

Bu hipotezlere bağlı olarak çalışmanın araştırma soruları şöyle sıralanabilir:

- (1) Yerel perakendeciler, ulusal ve küresel ölçekteki rakiplerinin faaliyetlerinden nasıl etkilenmektedir?
- (2) Yerel perakendeciler, ulusal ve küresel ölçekteki rakiplerinin kentteki mekânsal yayılımına ve olumsuz etkilerine karşın hangi direnme ve dayanma yöntemlerini geliştirmektedir?
- (3) Gıda perakendecilerinin geliştirmiş olduğu direnme yöntemleri perakendecilerin ölçeklerine göre nasıl farklılık göstermektedir?

1.2. Araştırmanın Motivasyonu, Gerekçesi ve Önemi

Perakende coğrafyası, ekonomik coğrafyanın bir alt disiplini olarak sınıflandırılan ve temelde gıda ve gıda dışı (giyim, teknoloji, kozmetik vb.) perakende olarak ayırt edilen bir araştırma alanıdır. Batı coğrafya dünyasında 1990’lı yıllar, geleneksel perakende coğrafyasından yeni perakende coğrafyasına doğru bir dönüşüme sahne olmuştur. Kuşkusuz bu dönüşüm birdenbire olmamış ve daha genel çerçevede coğrafyada gerçekleşen paradigma değişimlerinden ve gelişmelerinden

etkilenmiştir. Bu doğrultuda bu bölümde ekonomik coğrafyadaki dönüşüm ile perakende coğrafyasındaki dönüşümün izlediği yol birlikte değerlendirilmektedir.

Ekonomik coğrafya, coğrafyanın bilim olarak kabul edilme kaygısının had safhada olduğu 20. yüzyılın ortalarında pozitivist anlayış ile şekillenmiştir. Bu doğrultuda von Thünen ile 1826 yılında başlamış olan Alman lokasyon geleneği, ekonomik coğrafyacıların coğrafyayı daha bilimsel olarak gösterme kaygısıyla benimsemiş olduğu pozitivist anlayışla tekrar gündeme gelmiş ve kentsel arazi kullanımı ve endüstriyel faaliyetlerin yer seçimi gibi temel araştırma konuları bağlamında bu dönemde lokasyon teorileri üretilmiştir (Yavan, 2006; Kaygalak, 2013). Bu doğrultuda perakende coğrafyası alanında yapılan ilk çalışmalar, pozitivist neoklasik iktisat anlayışıyla yapılmış ve perakende firmalarının lokasyon seçimlerini ortaya koyma ve çözümlenme temel araştırma konuları olmuştur.

1970'lerde ve 1980'lerde ekonomik coğrafyada eleştirel yaklaşımlar güç kazanmaya başlamış ve pozitivist anlayışlar ağır eleştiri konusu olmuştur. Özellikle Marksist yaklaşımın etkileriyle coğrafyada mekan anlayışında önemli bir dönüşüm yaşanmış, mekan soyut ve verili bir obje olarak değil ilişkileri yaratan, şekillendiren, sosyo ekonomik olarak üretilen, inşa edilen bir yapı olarak algılanmaya başlanmış ve Lefebvre bu anlayışın öncüsü olmuştur (Kaygalak, 2013). Böylece ekonomik coğrafyada mekan algısının değişmesi, ekonomik faaliyetlerin kültür ve sosyal süreçlerle birlikte ele alınması ile yeni ekonomik coğrafya anlayışı doğmuştur. Ekonomik coğrafyada bölgeler arası eşitsiz gelişimler, bu eşitsiz gelişimlerde yerele özgülüklerin ne derece belirleyici olduğu yeni araştırma konuları olarak öne çıkmış ve yerelliklerin kurumsal nitelikleriyle ele alınmasıyla kurumsal perspektif öne çıkmıştır. Ekonomik faaliyetlerin mekânsal organizasyonunun farklı yerelliklere ait kurumsallıklardan etkilenmesinin yanında yereldeki aktörlerden, kurum ve kuruluşlardan, düzenleyici çerçeveden, yaşam biçimlerinden, gelenek göreneklerden de etkilendiği

savunularak kurumsal dönüş ile bağlantılı olarak bir kültürel dönüş de yaşanmıştır (Kaygalak, 2013).

Ekonomik coğrafyada yaşanan bu kurumsal ve kültürel dönüş, perakende coğrafyasında da kendini göstermiş ve 1990'lı yıllarda yeni perakende coğrafyası anlayışı gelişmeye başlamıştır. Yeni perakende coğrafyası, perakendenin yeniden inşasının coğrafyası, düzenleyici çerçeve ile perakendeciliğin karmaşık ve karşılıklı ilişkisi, şirket kültürü ve endüstrideki pazar yapıları gibi konuları odak noktasına almış; sermayenin kümelenmesi, rekabetçi strateji, perakendeci-tedarikçi ilişkisi, endüstrideki organizasyonel ve teknolojik dönüşümler, değişen istihdam yapıları vb. yeni perakende coğrafyası çalışmalarında dikkate alınan önemli nosyonlar olmuştur (Wrigley ve Lowe, 1996, 2001). 1980'lerden sonra küresel perakende firmalarının ortaya çıkması, üretim, tüketim ve dağıtımın organizasyonunda meydana gelen küresel değişimler ile perakende firmaları ve perakende sektörü 1990'lardan itibaren yeni perakende coğrafyası anlayışıyla ekonomik coğrafyacılarının ilgisini çekmektedir. Günümüzde halen önemini koruyan yeni perakende coğrafyası perspektifi bu çalışmanın da temel anlayışını yansıtmaktadır.

Türkiye'de yeni perakende coğrafyası anlayışı henüz çok yeni gelişmekte olan bir alan olup coğrafya literatüründe bu anlayış ile yapılan herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Perakende coğrafyasına ilişkin ilk çalışmaların ise özellikle pazarlama coğrafyası adı altında yapılmış olduğu ve bunların semt pazarları gibi geleneksel gıda perakendecilerini odak noktasına alan bazı çalışmalardan ibaret olduğu görülmektedir (Tümertekin, 1961; Beaujeu-Garnier, Delobez, 1983; Özgüç ve Mitchell, 2000; Tuncel, 2003; Çalışkan, 2007; Aliagaoglu, 2012). Diğer yandan ise geleneksel perakende coğrafyasında lokasyon seçimini temel alan bazı çalışmalar yapılmış ve bunlar genellikle İstanbul ve Ankara gibi metropollerde AVM'lerin lokasyon seçimine yönelik çalışmalar olmuştur (Timor, 2001; Bayar, 2005; Erdoğan, 2013). Geleneksel perakende coğrafyası anlayışıyla yürütülen bu çalışmalar, yeni perakende coğrafyası anlayışının dikkate aldığı güç

ilişkileri, düzenleyici çerçevenin rolü, tedarik zinciri, tüketici, STK'lar gibi boyutları dikkate almayan betimsel çalışmalardır. Bu bağlamda bu çalışma “yeni perakende coğrafyası” perspektifinden hareket ederek Türkiye’deki ekonomik coğrafya literatüründe varolan önemli bir boşluğu doldurmakta ve Türkçe literatüre yenilikçi bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

Araştırmanın yukarıda tanımlanan genel motivasyonunun yanında konuya özel olan yapıma gerekçeleri de bulunmaktadır. Buna göre literatürde yerel aktörlerin perspektifinden perakendecilerin mekânsal örüntüsü çok fazla çalışılmamış bir konu olarak ilgi çeken bir alan olarak öne çıkmaktadır. Perakende coğrafyasını literatüründe yaygın şekilde görüldüğü gibi perakende tüketimini yaratan aktörleri sadece küresel değil, yerel aktörlerin gözünden de görmek daha zengin bir kavrayış sağlayacağı ve daha farklı sonuçlar doğuracağı için bu perspektif büyük önem taşımaktadır.

Ayrıca Türkiye’de perakende coğrafyasının neredeyse hiç çalışılmamış bir alan olması ve ülkedeki gıda perakendecilerinin mekânsal örüntüsünün aydınlatılmaya ihtiyaç duyması, araştırmanın bir diğer motivasyon kaynağıdır. Türkiye’de gıda perakendecilerini odak noktasına alarak yapılan bazı çalışmalar olmuştur ancak bunlar hem çok az sayıda (Pıçak ve Bilen, 2009; Candemir, 2010; Yeniçeri vd., 2015) ve coğrafya alanı dışında hem de daha önemlisi konuya yeni perakende coğrafyasının çok boyutlu perspektifinden bakmayan ve Katz’ın “direnme stratejileri” bakımından da yaklaşmayan çalışmalardır. Bu çalışmalardan ilkinde Pıçak ve Bilen (2009), Diyarbakır’da bakkalların süpermarketler karşısındaki ekonomik ve hukuki sorunlarını ortaya koyarak artan zincir market rekabetinden dolayı bakkalların kapanma noktasına geldiğini ortaya koymuştur. Candemir (2010), İzmir’de bakkalların rekabet gücünü analiz etmiş ve yerel gıda perakendecilerinin süpermarketlerin faaliyetlerinden hangi alanlarda etkilendiklerini ortaya koymuştur. Yeniçeri vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada ise Aksaray ili örneğinde yerel, ulusal ve indirimli marketlerin rekabet şekilleri ve tercih edilme nedenleri analiz edilmiştir. Bu çalışmada ise coğrafi perspektiften

Eskişehir'deki yerel perakendecilerin ulusal ve küresel zincirlere karşı izlemiş oldukları rekabetçi stratejiler Katz'ın dayanma, yeniden uyarlanma, direnme kavramsal çerçevesi doğrultusunda derinlemesine görüşmelerden elde edilen oldukça zengin, çok daha hassas ve nüaslara dayalı (stratejik) bulgular yoluyla analiz edilmektedir. Böylece Türkiye'de gıda perakendecilerinin mekânsal örüntüsünü, daha da özele inildiğinde Eskişehir ölçeğinde ortaya koymak mümkün olmaktadır. Diğer yandan yerel aktörler çalışmanın odak noktasına alınarak, onların gözünden Eskişehir'in ve hatta Türkiye'nin gıda perakende piyasası hakkında bir genel değerlendirme ve mekansal analiz yapmak mümkün olmaktadır.



II. BÖLÜM: ARKA PLAN: DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE SÜPERMARKET DEVRİMİ VE PERAKENDENİN DÖNÜŞÜMÜ

2.1. Küresel Ekonomide Gıda Perakendecilerinin Uluslararasılaşma Süreci ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Süpermarket Devrimi

Firmalar, kapitalizmin temel ilkelerine uygun bir şekilde kar amacı gütmektedir. Firmaların varlığını kazançlı bir şekilde sürdürebilmesi elde ettiği karlar doğrultusunda gerçekleşir. Diğer yandan işletmelerini büyütmek, pazar paylarını artırmak ve hatta sektörde lider konuma erişmek de firmaların temel hedefleri arasında yer almaktadır. Tüm bunlar firmaların uluslararasılaşma sürecinde onlara motivasyon kaynağı oluşturmaktadır. Uluslararasılaşma süreci, kapitalist pazar ekonomisinin sahip olduğu kızgın rekabet ortamı ve rekabetin küreselleşmeye başlamasıyla firmalar arasında deneyimlenir olmuştur (Dicken, 2011). 20. yüzyılın ilk yarısında hizmet sektöründe yer alan firmalar faaliyetlerini uluslararasılaştırmaya başlamış olsa da ancak yüzyılın ikinci yarısında bu faaliyetler hızla yaygınlaşmaya başlamıştır. Gıda perakende sektörü de 20. yüzyılın son çeyreğinde uluslararasılaşmayı deneyimleyen en son sektörlerden biri olmuştur.

2.1.1. Küreselleşme Süreci ve Büyük Perakende Çokuluslu Şirketlerinin Ortaya Çıkışı

Gıda perakende sektörü ABD, Birleşik Krallık gibi gelişmiş ülkelerde İkinci Dünya Savaşı’ndan önce büyük süpermarket zincirlerinin rol oynamadığı, küçük ölçekli firmaların baskın olduğu bir sektördü (Wrigley ve Lowe, 2002). İkinci Dünya Savaşı sonrasında büyümeye hızla devam eden sektör, 1980’lere gelindiğinde gelişmiş ekonomilerde az sayıda çok büyük perakende zincirlerinin ortaya çıkışına sahne olmuştur. Buna göre 1962’de tek bir mağazaya sahip olan ABD kökenli Wal-Mart, 1980’lerin sonuna gelindiğinde 1100’den fazla mağazası olan ve ulus ötesi yatırımlarda bulunmuş bir perakende zinciri haline gelmiştir (Wrigley ve Lowe, 2002). ABD’nin yanı sıra

Avrupa ekonomilerinde de büyük gıda perakende zincirleri öne çıkmaya başlamıştır. Tesco (Birleşik Krallık), Metro (Almanya) ve Carrefour (Fransa) tıpkı Wal-Mart gibi uluslararasılaşan ilk gıda perakendecileri arasında yer almaktadır.

Diğer sektörler ile karşılaştırıldığı zaman perakende sektörünün uluslararasılaşma sürecinin daha geç başladığı söylenilebilir. Yaygın bir görüşe göre tüketici davranışlarındaki farklılaşmalar, yerel rakiplerin sahip olduğu avantajlar, operasyonel sorunlar ve tedarikçilere erişebilirlik gibi faktörler, perakende sektörünün uluslararasılaşması için gerekli koşulları oluşturmada karşılaşılan birtakım güçlükler olmuşlardır (Da Rocha ve Dib, 2002). Ancak ABD’li ve Batı Avrupalı perakende zincirlerinin öncülüğünde perakende sektörü de hızla küreselleşmiş ve bu küreselleşme sürecini tetikleyen en önemli unsurlar; bilgi teknolojilerinin gelişimi, küresel kaynak kullanımı ve küresel tüketici segmentinin ortaya çıkması olmuştur. Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte perakendeciler, yabancı ülkelerdeki operasyonlarını kontrol edebilme imkanı bulmuşlar, küresel kaynak kullanımı ile çok uluslu mağaza zincirlerinden satın almalar ile ölçek ekonomilerinden faydalanma imkanı bulmuşlar ve son olarak küresel tüketici segmentinin oluşmasıyla dünya genelinde benzer ürünleri benzer pazarlarda dağıtıp satmaları kolaylaşmıştır (Da Rocha ve Dib, 2002).

Perakende sektörünün uluslararasılaşmasında etkili olan faktörler sadece yukarıda sıralanan üç faktörden ibaret değildir. Perakende uluslararasılaşmasında etkili olan diğer faktörleri büyüme stratejileri (artan satış ve karlar ve çok yüksek büyüme oranları ile pazarları genişletme), yerel pazardaki kısıtlı fırsatlar (doğunluk, hükümet düzenlemeleri veya aşırı rekabet), uluslararasılaşma sonucu elde edilebilecek olan yeni ve inovatif perakendecilik konseptleri ve öznel motivasyonlar (rakiplerin davranışlarını taklit etme, karşı cevap şansı, yatırım için ek kaynak yaratma imkanı) ve diğer motivasyonlar (ölçek ekonomilerinden faydalanma ve know-how transferi gibi) olarak ayırt etmek mümkündür (Da Rocha ve Dib, 2002). Ayrıca NAFTA, MERCOSUR gibi bölgesel ticaret

bloklarının sağlamış olduğu motive edici avantajlar doğrultusunda perakendeciler blok içerisindeki diğer pazarlara girme eğilimi göstermiştir ve bu eğilim Avrupa pazarını tek bir pazar haline getirme çalışmaları nedeniyle en hızlı şekilde Avrupalı perakendeciler tarafından gerçekleştirilmiştir (Da Rocha ve Dib, 2002). Belirli şirket ve yönetici özellikleri ile girişimcilik deneyimi ve birikimi ve yabancı pazarlar hakkındaki kültürel yakınlık algısı da firmaların uluslararasılaşmalarını etkileyen diğer faktörler olarak sayılabilir (Da Rocha ve Dib, 2002).

Sonuç olarak gıda perakende firmalarının uluslararasılaşma sürecinde etkili olan faktörler firmaya özgü motivasyonlar olmakla birlikte genel bir değerlendirme yapılmak istenirse gelişmekte olan ekonomilere 1990'ların başlarında yapılan perakende yatırımlarının birtakım itici ve çekici faktörler doğrultusunda yapıldığı söylenebilir. Buna göre itici faktörler arasında düşük maliyetli işgücüne erişim, yüksek rekabet ve birleşme eğilimleri ve orijin ülkedeki kısıtlayıcı düzenleyici ereve sayılabilir. Firmaları çeken faktörler ise perakende sektöründe Doğrudan Yabancı Yatırımların (DYY'lerin) liberalizasyonu ve gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkmaya başlayan fırsatlar olarak gösterilebilir (Wrigley vd., 2005; Coe ve Wrigley, 2007; Franz vd., 2013).

2.1.2. Gelişmekte Olan lkelerde Süpermarket Devrimi

Süpermarket zincirlerinin gelişmekte olan ekonomilerde yani Global South'da mekânsal yayılımını belirleyen talep boyutundaki çekici faktörler ise Reardon vd. (2003) ve Reardon ve Hopkins (2006)'in ne sürdüğü zere şöyle sıralanabilir:

- Kadınların işgücüne katılımındaki artış, kadınların ev dışı işlerde daha çok istihdam edilmesi, evde yemek yapmaya ayrılan srenin azalmış olması ve bunun sonucunda hazır gıdalara olan talepteki artış,

- Ölçek ekonomilerinden ve üretici ve perakende firmaları arasında kızgınlaşan rekabetten ötürü işlenmiş, hazır gıda ürünlerin fiyatlarında meydana gelen düşüş,
- Kişi başına düşen ortalama gelirden meydana gelen artış, orta sınıfın doğması,
- Buzdolabının yaygınlaşması ile insanların daha az sıklıkla alışverişe çıkmaya başlaması,
- Özel araç sahipliğindeki artış ve ulaşım altyapılarının gelişmesi.

Gıda perakendecileri böylece hem gelişmekte olan ekonomilerde ortaya çıkan çekici faktörlerin hem de kendi ekonomilerinde ulaşılan doygunluğun ve bunun getirdiği kısıtlı avantajların itici etkileri nedeniyle uluslararasılaşma süreçlerini başlatmışlardır. Bunun yanı sıra küresel ticari anlaşmaların ve düzenlemelerin liberalizasyon süreçleri doğrultusunda Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) çatısı altında gerçekleştirilen ikili ve çok taraflı ticari anlaşmalar çerçevesinde faaliyetlerini kolay bir şekilde uluslararasılaştırma imkanı bulmuşlardır. Bu bağlamda 1995 yılında DTÖ'nün çatısı altında düzenlenen The General Agreement on Trade in Services (GATS) önemli bir dönüm noktasıdır ve bu çerçevede DTÖ üye ülkeleri yabancı rakiplerin ulusal pazarlarına ulaşabilmesi için şeffaf ulusal düzenlemelerde bulunma konusunda anlaşmaya varmıştır (Kulke ve Suwala, 2016). Özellikle 1980'lerden itibaren gelişmekte olan ekonomiler pazarlarını yabancı yatırımcılara açmaya başlamış, yapılan serbest ticaret anlaşmalarının sayısı 1990'lardan sonra hızla artmış, süpermarket zincirlerinin uluslararasılaşması da böylelikle hızlanmıştır. Gelişmiş ekonomilerdeki süpermarket zincirlerinin Global South'a doğru yayılma faaliyetlerini hızlandırması da dolayısıyla bu dönemlere rastlamaktadır. Süpermarket zincirlerinin 1990'larda gelişmekte olan ekonomilere yayılmaya başlaması aslında son derece geç ve günümüze yakın bir dönem olmakla birlikte birbirinden farklı karakteristikler taşıyan dört ayrı dönemi yansıtmıştır. Reardon vd. (2003), bu dönemleri dört dalga halinde tanımlamış ve her bir dalganın ayırt edici özelliklerini ortaya koymuştur (Tablo 1).

Tablo 1. Süpermarket Zincirlerinin Dönemlere Göre Uluslararasılaşma Eğilimleri

İlk Dalga: 1990'ların başı Güney Amerika, Doğu Asya (Çin ve Japonya hariç), Güneydoğu Asya (Tayland, Filipinler vb.), Kuzey-Orta Avrupa (Polonya ve Baltık Ülkeleri vb.), Güney Afrika
İkinci Dalga: 1990'ların ortası ve sonu Meksika ve Orta Amerika, Güneydoğu Asya'nın büyük bölümü (Endonzeya gibi), Güney-Orta Avrupa, Güney Afrika
Üçüncü Dalga: 2000'lerin başı Çin, Doğu Avrupa, Rusya, Orta Amerika'nın ve Güneydoğu Asya'nın diğer bölümleri, Hindistan
Dördüncü Dalga: 2000'lerin sonu Güney Asya (Hindistan hariç), Sahra altı Afrika (İkinci ve Üçüncü dalgadan etkilenen ülkelerin dışındaki ülkeler), Güneydoğu Asya'daki düşük gelirli ülkeler (Kamboçya gibi), Güney Amerika (Bolivya gibi)

Kaynak: Reardon vd., 2003; Humphrey, 2007; Kulke ve Suwala, 2016'den yararlanarak yazar tarafından yapılmıştır.

Modern perakende formatlarının gelişmekte olan ekonomilere yayılmasını “süpermarket devrimi” olarak nitelendiren Humphrey (2007), süpermarket devriminin belli başlı 4 karakteristik özelliği olduğunu öne sürerek ilk karakteristik özellik olarak Reardon vd. (2003)'in ortaya koyduğu süpermarket yayılmasının dört dalga halinde gerçekleştiğini belirtmektedir. Süpermarket zincirleri uluslararasılaşmaya başladığı ilk dönemlerinde öncelikle kendilerini mekânsal ve kültürel olarak yakın hissettikleri pazarlara yatırım yaparak riskleri ve maliyetleri düşük tutmak istemiştir (Kulke ve Suwala, 2016). Genel örüntüye göre ise ilk dalga 1990'ların ilk yarısında Latin Amerika ülkelerindeki (Breziya, Arjantin) büyük kentleri vurmuştur. Latin Amerika'yı vuran ilk dalga gelişmiş ekonomilerde daha önce yaşanmış olan dönüşümden çok daha hızlı gerçekleşmiş ve

süpermarket zincirleri hızla yayılmaya başlamıştır (Reardon vd., 2003 ; Humphrey, 2007). Bunun nedeni sadece yukarıda belirtilen nedenler, gelir düzeyindeki artış, kentleşme, kadın istihdamındaki artış değildir. Süpermarket zincirlerinin tanıtmış olduğu yeni formatların etkisi de bu yayılmada önemli paya sahiptir (Humphrey, 2007). Süpermarket zincirleri böylece düşük gelirli ülkelerde, düşük gelirli tüketicilere ulaşma yetisine sahip olmuştur. 1990'ların ortasında başlayan İkinci dalganın Orta Amerika, Doğu ve Güneydoğu Asya'yı, 2000'lerde yaşanan üçüncü dalganın ise Orta Amerika'nın diğer bölgeleri, Orta ve Doğu Avrupa, Güney Afrika gibi bölgeleri vurduğu söylenebilir. İkinci ve üçüncü dalganın özellikleri ise bu ülkelerdeki geleneksel perakendecilikte bir dönüşüm yaratması, geleneksel yapıları derinden etkilemesidir. Son olarak dördüncü dalganın 2000'lerin sonunda başlayarak Güney Asya'yı vurduğu ve hala devam ettiği belirtilmiştir (Reardon vd., 2003 ; Humphrey, 2007).

Süpermarket zincirlerinin dört dalga halinde gelişmekte olan ekonomilere doğru gerçekleştirdiği yayılma bu periyotlarda yaşanmış olan Kuzey'den Güney'e doğru tek yönde bir yayılmadan ibaret değildir. Bu süreçte gelişmiş ekonomilerden gelişmiş ekonomilere doğru gerçekleştirilen ciddi yayılma eğilimleri ile birlikte gelişmekte olan ekonomilerden gelişmiş ekonomilere veya diğer gelişmekte olan ekonomilere gerçekleştirilen yatırımlar da bulunmaktadır. Gelişmekte olan ekonomiler, öğrenme ve imitasyon yoluyla kendi süpermarket zincirlerinin doğuşuna ve yükselişine sahne olmuş ve bu zincirler de uluslararasılaşma faaliyetlerine katılmaya başlamıştır (Kulke ve Suwala, 2016).

Süpermarket devriminin ikinci karakteristik özelliği ise taze gıda satışındaki eğilimler üzerinedir. Meyve-sebze, et, balık gibi işlenmemiş ürünleri içeren taze gıdaların satışı süpermarket zincirlerinin zorluk yaşadığı bir faaliyet olmuştur (Humphrey, 2007). Latin Amerika, Çin, Türkiye gibi ülkelerde süpermarket zincirlerinin taze gıda satışında işlenmiş gıda satışına göre daha başarısız olduğu gözlemlenmektedir. Süpermarket zincirlerinin yaşadığı bu zorluk, taze gıda için bulunulan

ekonomide üreticilerle doğrudan tedarik anlaşmalarına girme gereğinden ve tüketicilerin halihazırda alışveriş yapma alışkanlığının daha çok seyyar satıcılar, pazarlar, kasaplar vd. gibi geleneksel perakendecilere yönelik olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak süpermarket zincirlerinin çok uzun bir süre gerekirse de zamanla taze gıda satışlarını artırabildiği örnekler çoğunluktadır (Humphrey, 2007).

Humphrey (2007), süpermarket devriminin üçüncü eğilimini ise süpermarket zincirlerinin yayılımının gıda üretimi ve dağıtımına olan etkileri üzerinden açıklamaktadır. Buna göre üretim ve dağıtım sistemlerinde dönüşümler yaşanmış hatta geleneksel üretici ve dağıtıcılar kendilerini modern perakendecilere karşı rekabetçiliklerini koruyabilmek adına yeniden uyarlamak zorunda kalmış, bazı durumlarda ise kendilerini uyarlayamadıklarında sistemden dışlanmak durumunda kalmışlardır.

Humphrey'e (2007) göre süpermarket zincirlerinin tedarik zincirleri üzerinde üç önemli etkisi olmuştur. İlk olarak, spotlardan yapılan alımlar yerini uzmanlaşmış öncelikli tedarikçilere bırakmıştır. Bu, perakende zincirlerine tedarikçiler üzerinde yüksek derece kontrol olanağı sağlamakta ve nakliyede ve kalitede de kontrol ve denetim olanaklarını güçlendirmektedir. İkinci olarak ise merkezileşmiş dağıtım merkezlerinin kurulmasıyla yapılan tedarikler mağazaya göre değil, bir merkezi depoya yönelik yapılmaya başlanmıştır . Buna göre merkezi depolara yapılan toptan alımlar, mağazalara ihtiyaca göre firmaların nakliye araçlarıyla dağıtılmaya başlanmıştır. Üçüncü olarak ise ürün çeşitlenmesini ve verimli kontrolü sağlamak için yetersiz kamu standartları altyapısına karşın firmaların özel standartlarını tanıtmaları olmuştur (Humphrey, 2007).

Humphrey'in (2007) öne sürdüğü süpermarket devriminin dördüncü eğilimini ise, tedarik sistemlerindeki stratejik dönüşümlerin geleneksel çiftlik üretimlerine önemli etkileri olmuştur. Geleneksel üreticiler, modern tedarik sisteminin getirmiş olduğu zorluklarla yüzleşmek zorunda

kalmış, yeni taleplere cevap vermekte güçlük çekmiştir. Modern perakende zincirlerinin talepleri çok yüksek miktarlarda olduğundan küçük üreticiler bu talepleri karşılayamaz durumda kalmıştır. Küçük ölçekli üreticilerin çektiği zorluklar sadece nicel değil niteliksel dönüşümlerdeki değişimlerden de kaynaklanmaktadır. Küçük üreticiler az önce bahsedilmiş olan modern perakende zincirlerinin özel standartlarına uygun üretim yapma konusunda kendilerini uyarlamakta güçlük yaşamıştır. Kalite ve güvenlik standartlarında modern perakende zincirlerinin taleplerini karşılayamayan küçük üreticiler ise sistemden dışlanma tehlikesiyle yüzleşmiştir (Humphrey, 2007).

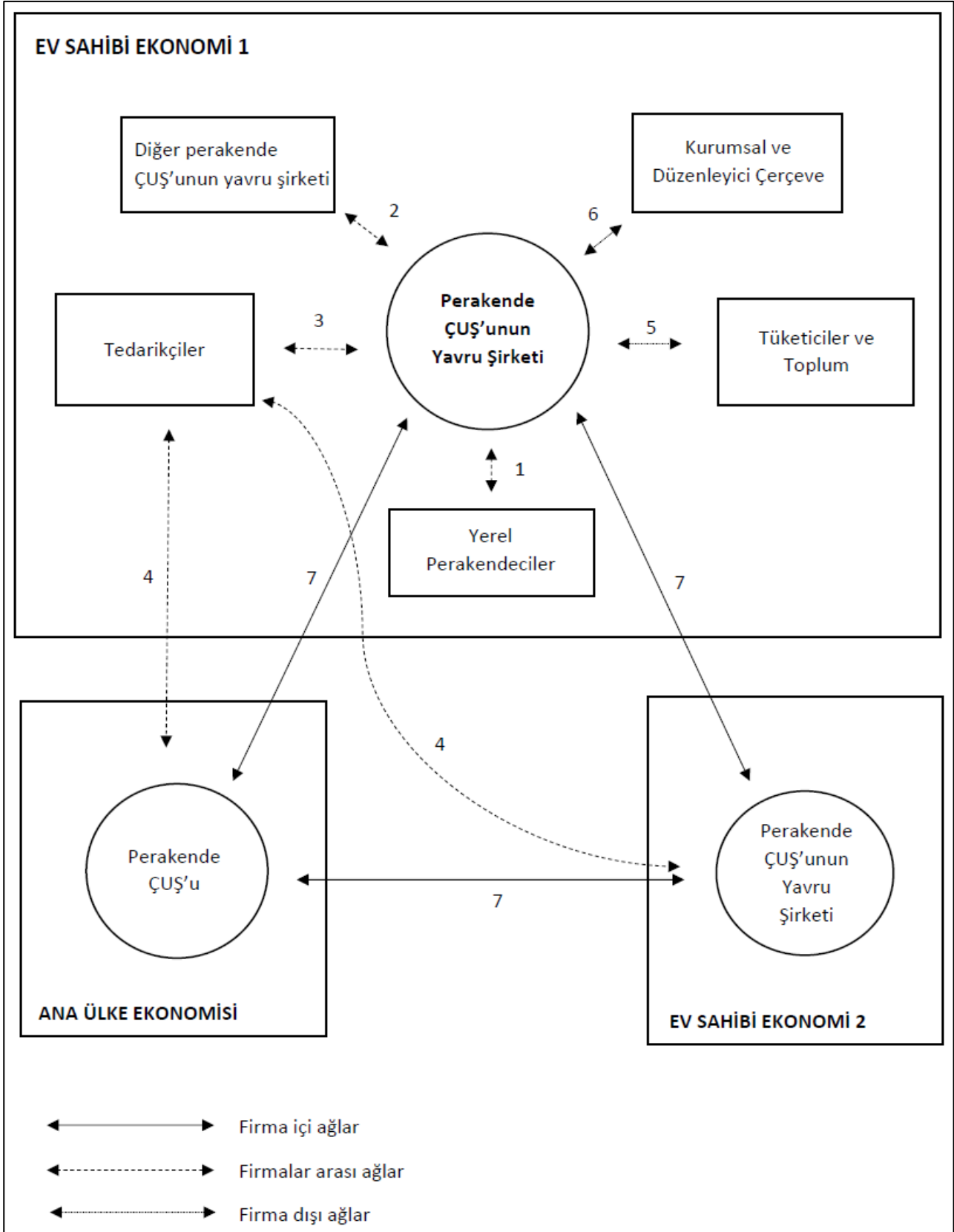
2.2. Çokuluslu Perakende Firmalarının Ev Sahibi¹ Ekonomideki Perakende Pazarına ve Firmalarına Etkileri

Gelişmekte olan pazarlarda bir perakende ÇUŞ'unun pazarda rekabetçiliği koruyabilmek adına tüketicinin yerel kültür ve örüntüleri, emlak ve arazi kullanım planlama sistemleri ve tedarik sistemleri hakkında bilgi sahibi olması ve bunları kullanabilmesi çok önemlidir (Coe ve Wrigley, 2007). Perakende ÇUŞ'ları yatırım yaptıkları ev sahibi ekonomide başarılı olabilmek için zorunlu olarak yerele gömülü olmak ve esaslı şekilde ağ bağlantılı şekilde konumlanmak zorundadır ki "teritoryal gömülülük" olarak kavramsallaştırılmış olan bu görüş, ekonomik coğrafyada ilişkiyel/ağsal yaklaşımlar temeline dayanmaktadır (Dicken, 2011; Henderson vd., 2002; Bathelt ve Glucker, 2003; Yeung, 2005; Coe ve Wrigley, 2007). Buna göre perakende ÇUŞ'ları, teritoryal gömülülük hedefleri doğrultusunda ev sahibi ekonomilerde karşılıklı olarak birtakım etkiler ve dönüşümler yaratmaktadır ve Coe ve Wrigley (2007), bu etkileri ve dönüşümleri yedi farklı boyutta ortaya koymaktadırlar (Şekil 1).

¹ Ev sahibi ekonomi, Yavan (2006)'yı takip ederek İngilizce "host economy" kavramının Türkçe karşılığı olarak kullanılmıştır.

Şekil 1. Perakende ÇUŞ'larının Ev Sahibi Ülkelere Olan Etkileri





Kaynak: Coe ve Wrigley, 2007:348'den yararlanarak yapılmıştır.

Buna göre, Şekil 1 perakende ÇUŞ'larının ev sahibi ekonomilerde yarattığı etkileri ilişkiyel/ağsal ekonomik coğrafya yaklaşımı bakımından yedi boyutta ve üç farklı ağsal düzeyde (firma içi, firmadışı ve firmalar arası) detaylı şekilde ortaya koymaktadır (Coe ve Wrigley, 2007:347-349). Buna göre;

Firmalar arası ağların perakende rekabetçiliği üzerine etkisi: Firmalar arası ağlar iki farklı boyutta perakende rekabetçiliği üzerinde etkilidir. İlk olarak bu çalışmanın da odak noktası olduğu üzere Şekil 1'de 1 numaralı ilişki biçiminde görüldüğü üzere perakende ÇUŞ'larının yerli organize perakendeciler ve yerli geleneksel perakendeciler, kanallar üzerindeki etkileri olarak gösterilebilir. İkinci boyutta ise geliştirmekte olan ekonomilerde modern perakende ÇUŞ'larının kendi aralarında olan rekabetleriyle ilişkili etkilerdir (Şekil 1, 2. boyut).

Firmalar arası ağların tedarik zinciri dinamikleri üzerine etkisi: Firmalar arası ağların tedarik zinciri üzerinde gerçekleşen etkileri iki boyutta gerçekleşmektedir. İlk boyuttaki etki Şekil 1'de 3. boyut olarak gösterildiği üzere perakende ÇUŞ'larının ev sahibi ekonomide gerçekleştirmiş oldukları satın alma faaliyetlerinin yerel tedarik zincirlerine etkisi iken ikinci boyutta ise yine Şekil 1'de 4. boyut olarak gösterilen perakende ÇUŞ'larının ev sahibi ekonomideki faaliyetleri ile küresel kaynak kullanımlarının birleştirilmesi ve bölgesel kaynak kullanımı yönünde gelişen eğilimlerdir.

Firma dışı ağların tüketim pratikleri ve tüketici/sivil toplum üzerine etkisi: Perakende ÇUŞ'larının ev sahibi ekonomilerde tüketim alışkanlıklarını etkilemesi hatta köklü değişikliklere yol açması, yeni formatların tanıtılması, kalite standartlarının ve müşteri memnuniyeti hizmetlerinin gelişmesi, bilinçli tüketicilerin, sivil toplumun gelişmesi üzerindeki etkilerini kapsayan bu boyut perakende ÇUŞ'larının geliştirmekte olan ev sahibi ekonomi üzerinde göstermiş olduğu bir diğer etkidir ve Şekil 1'de 5. boyut olarak gösterilmiştir.

Firma dışı ağların kurumsal ve düzenleyici çerçeve üzerine etkisi: Hükümetlerin veya yerel yönetimlerin perakende ÇUŞ'larının faaliyetlerini genellikle kısıtlamaya, yeniden düzenlemeye yönelik almış olduğu önlemleri kapsamaktadır. Bu önlemler, arazi kullanımına, mağazaların açılış kapanış saatlerine, mağazaların faaliyet gösterdiği günlere, mağaza formatlarına yönelik olabilmekte ve çoğu zaman yerli perakendecileri perakende ÇUŞ'larına karşı koruma amaçlı olmaktadır (Şekil 1, 6. boyut).

Firma içi ağların perakende ÇUŞlarının kendi üzerlerine etkisi: Perakende ÇUŞ'larının organizasyonel yapıları ve yetkinlikleri üzerindeki farklı kurumsal, kültürel ve düzenleyici çerçevelerin bulunduğu ev sahibi ekonomilerden sağlamış oldukları deneyim ve bilgilerin etkisidir. Firmalar kimi zaman bu öğrenme biçimiyle ev sahibi bir pazardan öğrenmiş olduğu bilgileri ana ülke² pazarlarında da kullanmakta ve bundan avantajlar sağlayabilmektedir (Şekil 1, 7 . boyut).

2.2.1. Yerli Perakendeciler Üzerindeki Etkiler

Şekil 1'deki boyut 1 incelendiğinde, Perakende ÇUŞ'larının ev sahibi ekonomide faaliyet gösteren hem yerli modern perakendecilere (ulusal ve yerel zincir marketler gibi) hem de geleneksel perakende formatlarına (bakkal, manav, semt pazarları vb.) büyük bir rekabetçi etki yaptığı görülmektedir. Gerçekten de küresel perakende firmaları gittikleri ülkelerdeki yerli perakende sektörünün hızla “modernleşmesini” sağlamış ve rekabet koşullarının maddi temellerini büyük ölçüde değişime uğratarak “oyunun kurallarını” değiştirmiştir. Küresel perakende firmalarının yerli perakendeciler üzerindeki bu etkisi sonucu gelişmekte olan ülkelerde modern perakende sektörünün payı dramatik biçimde artarken (%30-60'a çıkmış) geleneksel perakendenin payı aynı şekilde düşmüş ve böylece “süpermarket devrimi” (Reardon vd., 2003; Humphrey, 2007) ortaya çıkmıştır.

² Ana ülke, Yavan (2006)'yı takip ederek İngilizce “home economy” kavramın Türkçe karşılığı olarak kullanılmıştır.

Gelişmekte olan birçok ekonomide yerel perakende zincirlerinin hızlı ve başarılı bir şekilde sektörün lokomotifini olan uluslararası perakende firmalarının organizasyonel inovasyonlarını ve pratiklerini (yeni formatlar, tedarik/dağıtım-lojistik sisteminin yeniden yapılanması, radikal olarak geliştirilmiş müşteri hizmetleri ve kalite güvence standartları vb.) benimseyerek taklit ettikleri görülmektedir. Bu yerli firmalar, zaman zaman perakende ÇUŞ'larının pazara giriş dalgalarının karşısında direnç gösterme eğiliminde olmuşlardır ve bu özellikle perakende ÇUŞ'larının önemli kurumsal, düzenleyici ve işletimsel bariyerlerle karşılaşmaları veya yeteri kadar teritoryal olarak gömülülüğü sağlayamadığı durumlarda görülmektedir (Coe ve Wrigley, 2007).

Perakende ÇUŞ'ları, yerel perakende zincirlerine göre kendi öz sermayelerinden kolayca likidite bulabilmekte veya düşük maliyetli sermayeye ve uluslararası kredilere çok daha kolay erişebilmektedirler. Bu nedenle bazı örneklerde ev sahibi ekonomi hükümetinin yerli perakende zincirlerini düşük maliyetli sermayeye erişebilmeleri için desteklediği görülmektedir ya da yerli perakende zincirleri perakende ÇUŞ'ları ile ortak girişim ilişkisi kurarak düşük maliyetli sermayeye erişme hedeflerini gerçekleştirmeyi tercih etmektedir. Bazı yerel zincirlerin ise rekabetçi pozisyonlarının korunması amacıyla bir korumacı politikalar içeren bir düzenleme yapmaları konusunda lobi yaptıkları da gözlemlenen bir diğer eğilimdir (Coe ve Wrigley, 2007).

Küçük ölçekli ve geleneksel perakendeciler ise özellikle düşük gelirli pazarlarda ve meyve-sebze perakendeciliğinde çok etkili bir direnç göstermekte, perakende ÇUŞ'larının ve yerli süpermarket zincirlerinin girmekte zorlandığı bu pazarlarda popülerliğini ve pazar payı hakimiyetlerini korumayı sürdürmektedir (Coe ve Wrigley, 2007; Humphrey, 2007).

Teritoryal gömülülüğü sağlamak, düşük gelirli pazarların spesifik eğilimlerini ve özelliklerini bilmek adına perakende ÇUŞ'ları, yerli perakende zincirleri ile ortaklık kurma, ortak girişim yöntemini deneme yollarını izlemektedir ve bunun sonucunda yerel iş şartları hakkında bilgi

kazanmakta, düzenleyici çevre ve yerel kültürü öğrenmekte, politik ve işsel olarak ağ kurma şansı yakalamaktadırlar. Tesco'nun Tayland'da CP Group ile, Malezya'da Sime Darby ile, Çin'de Ting Hsin ile ve Güney Kore'de Samsung ile kurmuş olduğu ortaklık, ev sahibi ülkedeki organizasyonel meşruiyeti aşma yolunda ortaklık kurmanın hayati önemini göstermiştir (Coe ve Wrigley, 2007).

2.2.2. Perakende ÇUŞ'ları Arasındaki Rekabetten Kaynaklanan Etkiler

Şekil 1'deki boyut 2 incelendiğinde, gelişmekte olan piyasalarda perakende ÇUŞ'larının kendi arasındaki rekabetten kaynaklanan etkilerin de evsahibi ülke perakende sektörü üzerinde etkileri olduğu görülmektedir.

1990'lardan sonra hızla uluslararasılaşan pazarlar olgunlaşıp doymaya başladıkça pazarda sürdürülebilir avantajları sağlayabilmek, karlılığı sürdürmek amacıyla pazar lideri olabilmek kritik öneme sahip olmuştur (Coe ve Wrigley, 2007). Bu durumda olgunlaşan pazarlarda gözlemlenen başlıca eğilimlerden biri, pazardan çıkışlar olmuştur. Carrefour ve Wal-Mart'ın Güney Kore pazarından çıkışı buna örnek olarak gösterilebilir (Coe ve Wrigley, 2007). Benzer bir şekilde firmaların varlıklarını birbiriyle değiştirmeleri yani takas etmeleri de gözlemlenmiştir. Tayvan ve Çek Cumhuriyeti'nde Carrefour ve Tesco'nun varlıklarını takas etmesi bu duruma örnek teşkil etmektedir (Coe ve Wrigley, 2007). Dawson'un (2007) da göstermiş olduğu gibi 1990'lardan sonra büyük perakendeciler az sayıda pazarda pazar paylarını büyütme eğilimi göstererek yoğunlaşmayı tercih etmişlerdir (Coe ve Wrigley, 2007). Son olarak ise birleşme eğilimleri, rekabetçiliği koruma ve güçlendirme amacıyla perakende ÇUŞ'ları tarafından izlenen bir başka yol olmuştur.

Yerli perakende zincirlerinin en önemli rekabetçi cevaplarından birisi de perakende ÇUŞ'larından ithal ettikleri organizasyonel inovasyonları ve pratikleri taklit etmeleridir. Bunun yanı sıra daha az üzerinde durulan bir konu ise perakende ÇUŞ'larının kendi aralarında yapmış oldukları öğrenme ve

taklit etme eğilimleridir (Coe ve Wrigley, 2007). Örneğin Güney Kore'de Carrefour, diğer pazarlarda uygulamış olduğu standart uygulamaları faaliyete geçirmiş ancak Koreli müşterilerin satın alma tercihlerine uyum sağlayamamıştır ve sonrasında Tesco-Samsung ortaklığının teritoryal olarak gömülülük şeklini uygulamaya çalışarak birtakım yerelleşme adımları atmış fakat başarılı olamarak pazardan çıkmak durumunda kalmıştır (Coe ve Wrigley, 2007).

2.2.3. Perakende ÇUŞ'larının Satın Almalarının Yerel Tedarik Zincirlerine Etkisi

Şekil 1'deki boyut 3 perakende ÇUŞ'larının yaptığı satın almaların yerel tedarik zincirlerine etkisi olduğunu göstermektedir. Perakende ÇUŞ'ları ve kendilerini taklit eden yerel perakende zincirlerinin perakende lojistik teknolojileri ve tedarik zinciri yönetim metotları geliştirmekte olan ekonomilerdeki tedarik zincirlerinde başlıca dört dönüşümü beraberinde getirmiştir (Reardon, 2005; Coe ve Wrigley, 2007). İlk olarak, kalite ve miktar istikrarı açısından dezavantajlı olan geleneksel üreticilerden özel standartları uygulamaya zorlanan, sözleşmeli uzmanlaşmış üreticilere bir kayış söz konusudur. Bir diğer dönüşüm ise, imtiyazlı tedarikçi sistemlerine kayıştır. Teslimat ve kalite üzerinde kontrol sağlamayı elverişli kılan imtiyazlı tedarikçi ağları, istikrarı ve kalite ve güvenliği sağlama konusunda da önemli rol oynamaktadır. Üçüncü olarak, merkezileşmiş dağıtım merkezlerini kullanmak ve büyük perakende zincirleri tarafından satın alınmak merkezileşme eğilimleri doğrultusunda izlenen yollar arasında yer almaktadır. Son olarak özel ve kamusal kalite ve güvenlik standartlarının dayatılması, kayıt dışı sektöre karşı rekabetçiliği koruma ve tedarik zincirini koordine etme hedefleri doğrultusunda önemlidir.

2.2.4. Perakende ÇUŞ'larının Küresel Kaynak Kullanımının Yerel Tedarik Zincirleri Üzerine Etkisi

Şekil 1'deki boyut 4'e göre, perakende ÇUŞ'ları, yerli perakendecilere karşı rekabetçi avantajlarını kullanmak için küresel kaynak kullanımı yeteneklerini kullanmaktadır (Coe ve Wrigley, 2007). Durand, Meksika'da Wal-Mart'ın 1997-2003 arası satışlarında büyük oranda Çin'den yapmış olduğu ithalat dolayısıyla ithal ürünlerin oranının %20'den %55'e kadar yükseldiğini ortaya koymuştur (Coe ve Wrigley, 2007). Ancak buna karşın Coe, Tesco'nun Orta ve Doğu Avrupa faaliyetleri üzerine yapmış olduğu çalışmada, Tesco'nun yerel tedarik zinciri ağını geliştirmesi doğrultusunda satışlarında ithal ürünlerin oranının yıllar geçtikçe azalmış olduğu ortaya çıkmıştır (Coe ve Wrigley, 2007). Ancak perakende ÇUŞ'larının bazen de bir ihracat kapısı görevi gördüğü, yerli tedarikçilerin diğer ülkelere ihracat yapmalarını sağladıkları da gözlemlenmektedir. Bunun yanı sıra bölgesel kaynak kullanma sistemlerinin geliştirilmesi ise özellikle Güney'den Güney'e yapılan ticaretlerde çok önemli olduğu için Güney ekonomilerinin hükümetleri tarafından bölgesel pazar entegrasyonunun temel politika hedeflerinden biri olduğu görülmektedir (Reardon vd., 2007).

2.2.5. Sosyo-kültürel Etkiler

Şekil 1'deki 5. boyut perakende ÇUŞ'larının firma dışı ağlardaki etkilerini yansıtmaktadır. Bu etkiler küresel firmaların ev sahibi ülkedeki tüketiciler, sivil toplum ve STK'lara yaptığı çeşitli etkileri ve tüketim pratiklerini kapsamaktadır. Perakende ÇUŞ'ları, sağlamış oldukları kalite güvenliği ve müşteri hizmet standartları ile tüketicilerin satın alma pratiklerini değiştirmiş, gelişmekte olan ekonomilerdeki tüketicilerin bilinçli tüketici olmalarını sağlayarak beklenti ve taleplerini yükseltmiştir. Bunun yanı sıra perakende ÇUŞ'ları, tüketimi özendirerek tüketim toplumunun oluşmasında çok önemli rol oynamışlardır. Ayrıca tüketicilerin tüketici haklarının

farkına varması, tüketici hizmetlerinin kalitesinin artması ve tüketicilerin firmalardan hesaplanabilirlik taleplerinin artması, sivil toplumun oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir (Coe ve Wrigley, 2007).

2.2.6. Düzenleyici Etkiler

Şekil 1'deki 6. boyut perakende ÇUŞ'larının yine firma dışı ağlardaki etkilerini yansıtmaktadır. Bu etkiler ise küresel firmaların ev sahibi ülkedeki kurumsal yapılar ve yasal çerçeveye olan çeşitli etkilerini içermektedir. Tam veya kısmi liberalizasyon politikaları, 1990'ların sonlarındaki perakende ÇUŞ'larının temel genişleme dalgasını kolaylaştıran kritik faktörlerdendi ve Reardon'un üçüncü dalga benimseyici ülkeler olarak ayırt ettiği Çin, Rusya ve Hindistan başta olmak üzere bazı ülkelerde 2000'lerin ortalarına kadar devam etti (Coe ve Wrigley, 2007). Ancak birinci ve ikinci dalga benimseyici ülkelerin birçoğunda 1990'lardaki liberalizasyon süreçleri 2000'lerin ortalarına doğru ev sahibi ekonomi ve toplumda ÇUŞ'ların lokomotifliğindeki perakende sektöründeki değişiklikler, büyük formattaki perakendecilik ve/veya perakende ÇUŞ'larının pazardaki baskın rolü üzerinde yoğun tartışmaları beraberinde getirdi. Bununla birlikte ev sahibi ekonomilerde gömülülük hedefleri doğrultusunda yatırım yapan perakende zincirlerinin karşılaştığı bir diğer mücadele ortamının da düzenleyici faktörler olduğu görülmektedir ve bu faktörler; sahiplik ve kontrol üzerindeki kısıtlamalar, arazi kullanım kısıtlamaları ile mevcut perakende yapılarının korunmak istenmesi, mağaza açılış saatleri konusundaki düzenlemeler, ürün ithalatı, perakende formatları gibi konularda getirilen kısıtlamalar olarak sıralanabilir (Coe ve Wrigley, 2007).

Düzenleyici kısıtlamalar karşısında perakende ÇUŞ'larının farklı kısıtlamalar karşısında farklı cevaplar verme eğilimi vardır (Coe ve Wrigley, 2007). Ev sahibi ekonomideki gömülülük süreçlerini derinleştirmek, format adaptasyonu gibi birtakım cevaplar, düzenleyici faktörlerin

getirmiş olduğu çeşitli kısıtlamalar karşısında önlem almak adına perakende ÇUŞ'larının verdiği başlıca cevaplardandır.

2.2.7. Perakende ÇUŞ'ları Üzerinde Karşılıklı Etkiler

Şekil 1'deki 7. ve son boyut perakende ÇUŞ'larının birbirleri arasında ve kendi içindeki organizasyonel yapısı içinde bilgi kullanma, transfer etme, yeteneklerini geliştirme üzerine olan etkilerini yansıtmaktadır. Perakende ÇUŞ'larının bilgi transferi mekanizmaları iki yönlü işleyen süreçler olup Tesco üzerine yapılmış çalışmalarda vurgulandığı gibi aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı süreçler olarak kategorize edilebilir (Coe ve Wrigley, 2007). Buna göre Tesco'nun yukarıdan aşağı bilgi transferi mekanizmaları, firmanın uluslararası destek ofisinin desteğiyle insan kaynakları, pazarlama ve tüketici odağı, ticaret ve kaynak bulma kapasiteleri ve perakende yetenekleri Birleşik Krallık'tan firmanın Doğu Asya ve Orta ve Doğu Avrupa'daki iştiraklerine sağlanan bilgi akışı yoluyla işlemektedir (Coe ve Wrigley, 2007). Bunun yanı sıra firmanın firma içi ağları yoluyla Tesco'nun uluslararası operasyonlarından Birleşik Krallık'a akan bilgi ve uzmanlık da aşağıdan yukarı bilgi akışı mekanizmaları olarak ayırt edilebilir. Buna göre Tesco'nun Güney Kore'deki iştirakleri tarafından geliştirilen bilgi teknolojileri firma çapında kullanılmaya başlanmış, Doğu Asya operasyonlarında yaygın olarak kullanılan operasyon teknikleri ve çok katlı mağaza tasarımları Birleşik Krallık'ta da uygulanmaya başlanmış, taze gıda ticaret teknikleri de yine aynı şekilde Doğu Asya'daki taze gıda pazarlarındaki teknikler taklit edilerek Orta Avrupa hipermarketlerinde kullanılmıştır (Coe ve Wrigley, 2007).

2.3. Türkiye’de Gıda Perakendeciliğinin Dönüşümü

Türkiye’de cumhuriyetin kurulduğu 1923 yılından 1929 yılına kadar olan süreçte, izlenen serbest ticaret politikaları doğrultusunda özel sektör teşvik edilmiş hatta 1927 yılında Teşvik-i Sanayi Kanunu çıkarılmıştır (Eğilmez ve Kumcu, 2013). Takip eden yıllarda ise dönemin koşulları gereği uygulanan devletçilik politikaları 1950’ye kadar devam etmiş, Demokrat Parti hükümeti ile liberal politikalara dönüş başlamış ancak 1960 askeri darbesi sonrasında 1979’a kadar planlı karma ekonomi dönemine geçilmiştir (Eğilmez ve Kumcu, 2013). 1980’lerden sonra ise dışa dönük bir ekonomik kalkınma modeli izlenerek ekonomi yabancı sermayeye açılmış, ekonomik büyüme hızlanmıştır (Kompil ve Çelik, 2009). 1990’larda ise bir önceki on yılda izlenmeye başlanan ekonomik politikaların etkileri görülmeye devam etmiş ancak 1990’ların sonlarına doğru dünyada ve Türkiye’de yaşanan ekonomik istikrarsızlıklar ve kriz ortamı dolayısıyla bir durgunluk dönemine girilmiştir. 2002’de AKP’nin iktidara gelmesiyle yeni bir liberalizasyon süreci başlamış ve sonrasında yaşanan istikrar ve güven ortamıyla yabancı yatırımcılar hızla Türkiye pazarına girmeye devam etmiştir.

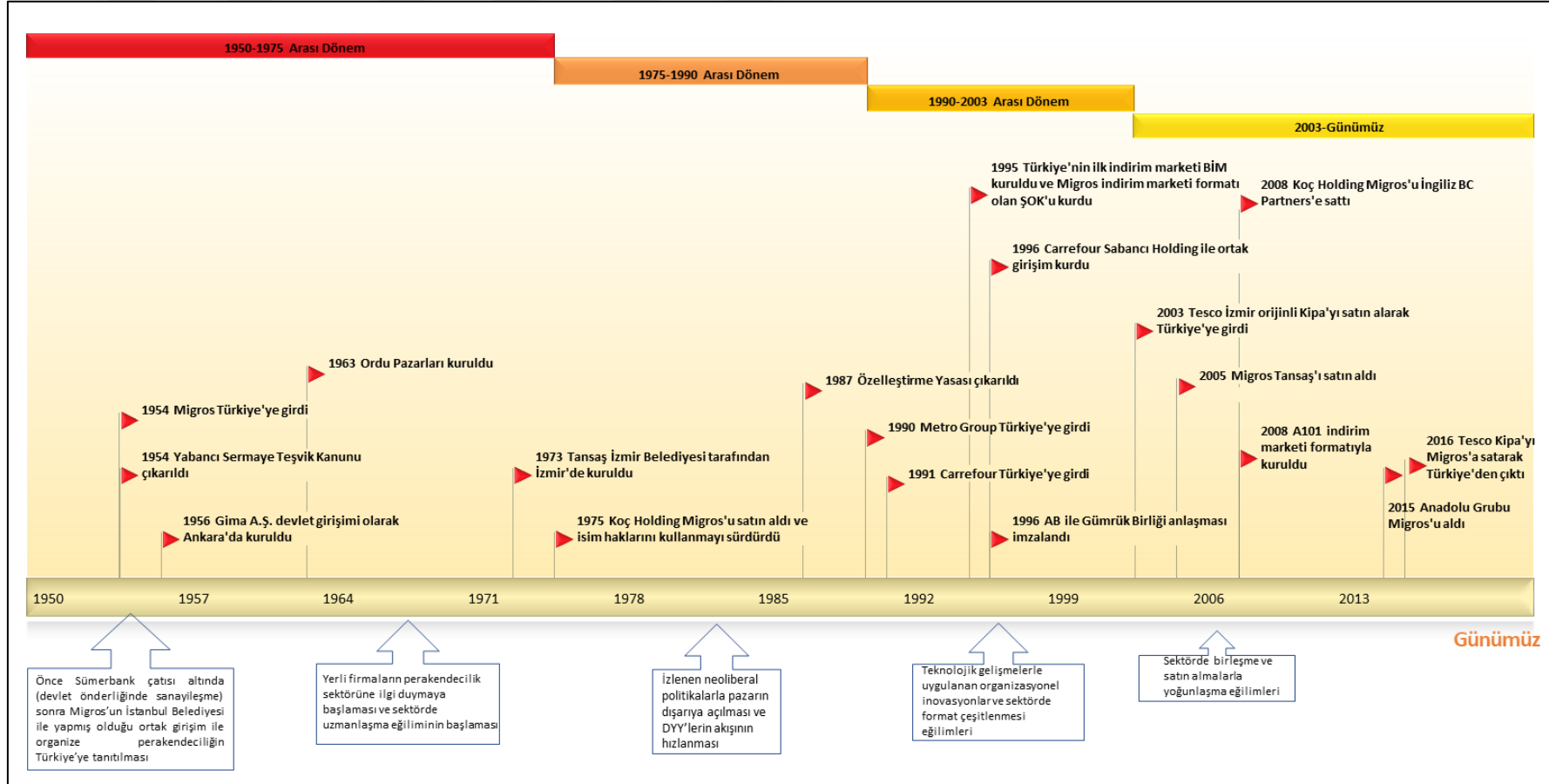
Türkiye’nin ekonomi politikası tarihinde yaşanmış olan bu ayırt edici dönemler perakende sektörünün modernizasyon süreçlerini şekillendiren en önemli etkenler olmuştur. Buna göre Türkiye’de perakende sektörünün dönüşüm sürecini de belli dönemlere ayırarak incelemek sağlıklı bir değerlendirme imkanı sunacaktır. Daha önce Türkiye’de perakendeciliğin dönüşümüyle ilgili yapılan çalışmalarda da bu yöntem izlenmiş ve perakendeciliğin modernizasyon süreci araştırmacılar tarafından farklı dönemlere ayrılarak incelenmiştir. Franz vd. (2013), Türkiye’de perakendeciliğin dönüşümünü dört döneme ayırmıştır;

- 1954-1975 İlk Dalga: Migros’un perakende peyzajını değiştirmesi,
- 1975-1989 Düşük dinamikli safha,
- 1990-2003 İkinci Dalga: Uluslararası şirketlerin yükselişi,

- 2003-Günümüz Üçüncü Dalga: Difüzyon ve Konsolidasyon

Bunun yanı sıra Gürün (2010) daha geniş, Erkip ve Özüduru (2015) ise daha dar kapsamlı bir dönemlendirme yaparak perakendeciliğin dönüşümünü farklı periyotlara ayırarak incelemiştir. Kuşkusuz bu sınıflandırmalar arasında keskin bir sınır olmasa da dönemlere ayrılırken dikkat edilen kriterler temelde aşağı yukarı aynıdır. Bu çalışmada doğrudan gıda perakendeciliğini ele alması ve en geniş kapsamlı bilgiler sunması nedeniyle Franz vd. (2013) tarafından yapılan dönemleme kullanılarak Türkiye’de perakendenin özellikle de organize perakendeciliğin tarihsel gelişimi ve kırılma noktaları ortaya konulmuştur (Şekil 2).

Şekil 2. Türkiye’de Organize Gıda Perakendeciliğinin Tarihi



Kaynak:

Yazar

tarafından

oluşturulmuştur.

2.3.1. 1950 Öncesi Dönem

Türkiye’de organize perakendeciliğin henüz başlamadığı bu dönemin kökleri Osmanlı Devleti’ne kadar geri götürüldüğünde geleneksel gıda perakendeciliğinin hanlarda, pazarlarda, bedestenlerde yürütüldüğü döneme dayanmaktadır (Erkip ve Özuduru, 2015). 19.yüzyılın ikinci yarısında izlenen liberal politikalar doğrultusunda Au Lion, Bon Marche, Bazar Allemand gibi Avrupa kökenli perakendeciler İstanbul’a şube açmıştır (Erkip ve Özuduru, 2015). Osmanlı Devleti’nin yıkılıp Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulmasıyla serbest ticaret politikaları izlenmeye devam etmiş, 1927’de Teşvik-i Sanayi Kanunu çıkarılmıştır. Gürün’ün (2010) belirttiği üzere 1930 yılında çıkan Belediye Kanunu ile de belediyelere tanzim satış mağazaları kurma yetki ve sorumluluğu verilmiştir. Ancak sonrasında izlenen devletçilik politikaları doğrultusunda 1936 yılında çıkarılmış olan kanunla fiyatlar üzerinde kontrol sağlanmıştır (İçel, 2006).

Türkiye’de bu dönemde gıda perakende sektörünü çok sayıda küçük, bağımsız, düşük bütçeli ve zincir olmayan geleneksel perakendeciler oluşturmaktaydı. Özellikle bakkallar, kasaplar, manavlar, seyyar satıcılar ve açık pazarlar gıda perakende sektörünü oluşturan temel aktörlerdi. Günümüzde bile mekânsal olarak çok yaygın olan bu küçük ölçekli bağımsız perakendeciler dolayısıyla gıda perakende sektörü parçalanmış bir yapıdaydı (Gürün, 2010).

2.3.2. 1954-1975 Arası Dönem

1950-1975 yılları arasında izlenen ekonomi politikaları doğrultusunda hızlı bir ekonomik büyüme yaşanmış ve bu dönemde kentleşme oranı hızla yükselmiştir. Bu dönemde ekonomi küresel ekonomik gelişmelerden az etkilenmekteydi ve yabancı yatırımcıların ülkeye girişinde engeller çıkarılıyordu (Gürün, 2010). Ancak bu dönemde

Türkiye hızlı kalkınmak ve yabancı sermayeli yatırımları ülkeye çekmek için 1954 yılında 6224 sayılı “Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu” çıkarmıştır (Yavan ve Kara, 2003; Şekil 2). Bu kanuna rağmen bu dönemde yaşanan ekonomik gelişmeler ve kentleşmenin ülkenin geleneksel perakende yapısında önemli bir etkisi olmamıştır. Ancak devlet enflasyon ile baş edebilmek için belediyeler aracılığıyla tüketim kooperatifleri kurmuş, organize perakendenin ilk örnekleri böylece devlet destekli yatırımlar sonucunda doğmuştur (Gürün, 2010). Belediyelerin ve kamu kuruluşlarının öncülük ettiği ilk organize perakendecilerin kurulmasında yabancı sermaye kanununun da etkisiyle İsviçreli Migros’un İstanbul Belediyesi tarafından Türkiye’ye davet edilmesi bir kırılma noktasıdır (Şekil 2).

Migros, 1953 yılında İstanbul Belediyesi’nin hükümet ile iş birliği yaparak Swiss Migros’un kurucusu Gottlieb Duttweiler’i İstanbul’a davet ederek uzmanlık ve deneyimlerinden faydalanma girişiminde bulunması ile Türkiye pazarına girmiştir (Franz vd., 2013). Yatırım sermayesinin temel bölümünün Ziraat Bank ve Yapı Kredi Bankası’nın sağladığı krediler ile sağlanmasından sonra 19 özel şirket ve kamu şirketi birlikte ortak girişim kurmuş ve Swiss Migros’un Türkiye’ye gelmesi sağlanmıştır. Hükümet, yabancı bilgi transferinin gıda tedarik sistemini geliştireceğine inanmış ve devlet destekli bilgi transferinin öncüsü olmuştur (Franz vd., 2013).

Migros Türk olarak kurulan şirket, ilk yıllarında satış kamyonları ile hizmet vermiş ve 20 ile başlayan kamyon sayısını 1959 yılında 60’a çıkarmış ve bunun yanı sıra da 11 yol kenarı standı kurmuştur. Ancak bu hızlı büyümeye rağmen şirket birçok zorluk ile karşı karşıya kalmıştır. Karşılaşılan başlıca sorunlar; finansal kayıplar, gıda ürünlerindeki devlet kontrollü fiyatlandırmalar, ithalat ve döviz kontrolü nedeniyle yeni kamyon ve kamyon için yedek parça temininde yaşanan zorluklar, vasıflı eleman konusundaki

yetersizlik ve dalgalanmalar, kötü altyapı ve gıda nakliyesini olumsuz etkileyen soğuk ve sıcak hava şartlarıdır (Franz vd., 2013). Yaşanan bu problemler neticesinde Migros Türk 1950'lerin sonunda yeniden sermayelendirildi ve Swiss Migros'un şirket üzerindeki payı %51 oldu. Migros Türk, 1960'larda ise tedarik zincirini dikey entegre etme adımları atarak Mersin'de bir satın alma ofisi kurdu ve şirket gıda işleme faaliyetlerine başladı (Franz vd., 2013).

Swiss Migros'un Türkiye'de yaptığı yatırımın ardından personeller İsviçre'de eğitilerek kendilerine bilgi transferi yapılmış ve iş fikir ve yöntemleri Migros Türk personellerine aktarılmıştır. Bunun yanı sıra Türkiye'de devlet ortaklığı ile kurulan perakende zincirleri, gözlemleyerek öğrenme yöntemiyle Migros Türk'ü taklit etmiş ve bu doğrultuda Ankara'da 1956 yılında Ziraat Bank, Toprak Mahsulleri Ofisi ve Güneş Sigorta tarafından kurulan Gima A.Ş. bunun ilk örneği olmuştur (Franz vd., 2013). 1963'te Türk ordusunun kurmuş olduğu Ordu Pazarları ve 1973'te İzmir Belediyesi'nin öncülük ettiği Tansaş da dönemin önemli girişimlerinden olmuş fakat özel sektörün perakendeciliğe olan ilgisi sınırlı kalmıştır (Franz vd., 2013; Şekil 2).

Böylece 1950-1975 yılları arasında modern perakendeciliğin başladığı dönemin en önemli dönüştürücü aktörünün Migros Türk olduğu görülürken sonrasında kurulan süpermarket zincirleri de gözlemleyerek öğrenme yolu ile benzer bir şekilde devlet kurumları tarafından kurulmuştur. Bu dönemin bir diğer karakteristik özelliği de bu yıllarda özel sektörün perakendeciliğe karşı ilgisinin çok sınırlı olmasıdır. Son olarak Türkiye ile karşılaştırılabilir diğer ülkelerdeki gelişmelere bakıldığında Türkiye modern perakendeciliğini diğer ülkelerden ayıran özellik ise, Türkiye'de perakendeciliğin dönüşümünde merkezi hükümetin değil, yerel yönetimlerin daha fazla aktif rol almış olmasıdır (Franz vd., 2013).

2.3.3. 1975-1990 Arası Dönem

Bu dönemin karakteristik özelliği, gıda perakendeciliği sektöründe bir durgunluk yaşanmasıyla birlikte Migros'u takriben belediyeler öncülüğünde kurulan süpermarket zincirlerinin sınırlı olarak gelişmesi ve bu süpermarket formatının gözlemleyerek öğrenen yerel perakendeciler tarafından yavaş benimsenmesidir (Franz vd., 2013). 1975 yılında ekonomik ve politik belirsizlikler ve devlet kontrollü fiyatlarla birlikte enflasyonun da hızla yükselmeye başlamasıyla Swiss Migros, Migros Türk üzerindeki hisselerini Koç Holding'e satmış ancak Migros isminin kullanım hakkının devamına karar verilmiş ve böylece Migros tamamen bir Türk şirketi haline gelmiştir. Bu aşamadan sonra Migros'un Swiss Migros ile tek bağı isim hakkının kullanımı karşılığında ödenen ücret olmuştur. Koç Holding ise böylece perakende sektörüne giren ilk büyük Türk şirketi olmuş, karşılaşılan problemlere Koç Holding tarafından yapılan büyük yatırımlar ve işe alınan üst düzey yöneticiler ile cevap verilmeye çalışılmış ancak yine de büyüme sınırlı kalmıştır. 1980'lerde Migros'un mevcut strateji ve yöntemlere fazla bağlı kalıp herhangi bir yenilik getirememesi, Migros'un rol model olma özelliğini kaybetmesine yol açmıştır (Franz vd., 2013).

1980'lerin başlarında dünyada küreselleşme eğilimlerinin hızlanmasıyla birlikte Türkiye'de ekonomisini dışa açmış, yabancı sermayenin pazara girişini kolaylaştırmaya yönelik neoliberal politikalar izlemiştir. Özelleştirmenin artması, hükümetin ekonomi üzerinde azalan kontrolü ve düzenleyici çerçevenin yabancı yatırımcıların ülkeye yatırım yapmasını kolaylaştırmaya yönelik düzenlenmesi ile birlikte DYY'lerin ülkeye akışı hızlanmıştır (Yavan ve Kara, 2003; Erkip ve Özuduru, 2015).

2.3.4. 1990-2003 Arası Dönem

1980'lerde başlayan liberalizasyon süreçlerinin etkisiyle başlayan DYY akışı ile birlikte 1990'lar, Türkiye perakendecilik sektöründe ikinci büyük dalganın yaşandığı dönem olmuş ve birinci dalgada modern perakendecilik sektörüne adım atan farklı aktörlerin ve bu aktörlerin tanıtmış olduğu inovasyonların mekânsal olarak sınırlı bir dağılım göstermesine karşın bu dönemdeki girişimler, geniş bir mekânsal dağılım göstermiştir (Franz vd., 2013). Bu dönemde Türkiye'ye 1990 yılında Alman perakende ÇUŞ'u Metro Group, 1991 yılında da Fransız şirketi Carrefour, 1999 yılında İspanyol Dia ile 2003 yılında İngiliz ÇUŞ'u Tesco gibi büyük uluslararası perakende zincirleri giriş yapmış (Şekil 2), Türkiye'de ise özel sektörde perakendeciliğe karşı bir ilgi oluşmuş ve yerli gıda perakende zincirleri ortaya çıkmaya başlamıştır.

1990'da Alman Metro Group'un ilk Cash & Carry marketini açmasıyla profesyonel müşteri kitlesini (oteller, restoranlar, kafeler) hedef alan toptancı konsepti Türkiye'de faaliyet göstermeye başlamış ve takip eden yıllarda Metro Group, bünyesindeki hipermarket zinciri Real'i Türkiye'ye getirmiştir (Franz vd., 2013). Hemen ardından 1991 yılında Fransız Carrefour Türkiye pazarına giriş yapmış, 1996 yılında ise Sabancı Holding ile yaptığı ortak girişim ile CarrefourSA adıyla hizmet vermeye devam etmiştir (Franz vd., 2013). 1990'ların hemen başında iki büyük uluslararası perakende zincirinin girmesiyle diğer uluslararası zincirlerin ve yerli aktörlerin de sektöre ilgi duymaya başladığı gözlemlenmiştir. 1999'da İspanyol Dia, indirim mağazası olarak Türkiye'ye giriş yapmış ve 2003 yılında ise Britanyalı Tesco süpermarket zinciri, İzmir menşeli Kipa market zincirlerini satın alarak ülke pazarına giriş yapmıştır. Ancak Türkiye pazarına giriş yapan uluslararası zincirler, geçmişte yaşanmış olan politik belirsizlikler

dolayısıyla diğler pazarlarda sergilemiş oldukları kadar hızlı bir yayılım gösterememiştir (Franz vd., 2013).

Bu dönemde uluslararası perakende zincirlerinin Türkiye'ye çeken en önemli etkenler ÷lke nüfusunun niceliksel olarak büyüklüğü ve hedef tüketici kitlesinin büyüklüğü, nüfusun demografik özelliklerinden kaynaklanan nedenler (genç nüfusun fazla olması, kentsel nüfusun artmış olması), kadınların işgücüne katılımdaki artış gibi nedenler olmuştur ki bu nedenlerin süpermarket zincirlerinin uluslararasılaşmasında etkili olan nedenler ile aynı nedenler olduğu da gör÷lmektedir (Erkip ve Özüdüru, 2015).

Uluslararası perakende zincirlerinin Türkiye pazarına girmesiyle yerli şirketler de ürün aralığı, hizmet, format ve pazarlama teknikleri gibi konularda yabancı rol modellerini gözlemleyerek taklit etme eğilimi göstermiş, bazı örneklerde ise bilgi transferi yabancı yöneticiler veya deneyimli yerli yöneticiler kiralanarak gerçekleştirilmiştir (Franz vd., 2013). Türkiye perakende sektöründe format farklılaşmalarının da gör÷lmeye başlandığı bu dönemde ilk indirim mağazası zinciri BİM, 1995 yılında kurulmuş ve Alman indirim mağazası ALDI'den kiralananan yabancı yöneticiler ve ALDI'ye eğitim için gönderilen yerli yöneticiler yoluyla transfer edilen know-how kullanılarak Türkiye'ye yeni bir format tanıtılmıştır (Franz vd., 2013). BİM'in ardından Migros'un kendi indirim mağazası markası olan ŞOK da 1996 yılında faaliyet göstermeye başlamıştır (Franz vd., 2013).

Bu dönemin karakteristik özelliklerinden biri de teknolojinin ve küreselleşmenin getirmiş olduğu birtakım organizasyonel inovasyonların perakendecilik sektöründe uygulanmaya başlanmasıdır. Kredi kartı ve müşteri bağıllık kartları (Migros Club Kart gibi), tüketiciye verilen hizmetler arasına girmiş, internet üzerinden alışveriş yapma

imkanı da Migros'un 1999 yılındaki girişimi ile sunulmaya başlanmıştır (Franz vd., 2013).

1990'lı yıllar aynı zamanda merkezi hükümetin büyük ölçekli yatırımcıları desteklediği bir dönem olmuştur. Hükümet, büyük ölçekli perakendecilerden daha kolay vergi toplayabilmesi, büyük ölçekli perakendecilerin yüksek kalite standartlarına sahip ürünlerin satışını gerçekleştirmesi, yüksek istihdam yaratması gibi birtakım nedenlerle düzenleyici çerçevede yapmış olduğu değişikliklerle bu yatırımcıları desteklemiştir (Erkip ve Özuduru, 2015). Bu doğrultuda 1992 yılında çıkarılan Vergi Kanunu, 1994 yılında çıkarılan Sermaye Piyasası Kanunu, 1997'de Rekabet Kurulu'nun kurulması ve son olarak 1998'de Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı'nın kurulması özellikle büyük ölçekli perakendecilerin faaliyetlerini kolaylaştırıcı ve onlara güven veren adımlar olmuştur. Bu dönemde hükümet süpermarket ve hipermarket zincirlerine özel vergi kolaylıkları da sağlamıştır.

2.3.5. 2003 – Günümüz

Türkiye'de gıda perakende sektörünün gelişimindeki son dönem, 2002 Kasım'ında iktidara gelen Adalet ve Kalkınma Partisi hükümeti ile birlikte yaşanan politik istikrar ve satın alma gücünün artışı ile birlikte izlenen neoliberal politikalar sonucunda perakende sektöründe faaliyet gösteren aktörlerin yatırımlarını artırmasıyla başlamıştır (Franz vd., 2013).

Bu dönemin karakteristik özelliklerinden birisi yatay olarak birleşme süreçlerinin artış göstermeye başlamış olması (Şekil 2) ve aktörlerin bu eğilimi göstermesindeki itici güçler ise, sektördeki düşen kar marjları, DYY'lerde gözlemlenen artış, çekici lokasyon ve farklı formatlarda artan rekabet ve bölgesel olarak tanınan zincirleri satın alarak mekânsal olarak yayılma ve gömülülüğün vermiş olduğu birtakım avantajlar ile olası

sorunları önleme isteğidir (Franz vd., 2013). Migros'un 2005'te Tansaş'ı, 2008'de Maxi'yi ve 2009'da Yonca'yı satın alması; CarrefourSA'nın 2005'te Gima'yı ve 2009'da Pınar Marketçilik'i satın alması bu satın almalara örnek teşkil etmektedir (Franz vd., 2013). Bu eğilimler, sektörde birleşme ve satın almaların 2000'lerde hızlanmaya başladığı bir dönem olarak küresel eğilimlerle benzerlik göstermektedir. Küresel perakende sektöründe olduğu gibi Türkiye perakende sektörü de şirket evlilikleri, satın almalar, birleşmeler doğrultusunda az sayıda mega aktörlerin doğuşuna ve yükselişine sahne olmaktadır.

Günümüz modern perakende sektörüne bakıldığında ulusal ve küresel süpermarket zincirleriyle indirim marketleri hızla büyüyerek kızgın bir rekabet ortamı oluşturmaktadır. Bu dönemde özellikle indirim marketleri ülke çapında büyük bir ilgi ve ivme yakalamış ve bunun sonucu olarak 2008 yılında bir başka indirim mağazası olan A101 kurulmuştur. Diğer yandan geleneksel perakendeciler ile yerel market zincirlerinin bu kızgın rekabet ortamına verdiği yanıtların genel olarak güçlü olduğu gözlemlenmektedir. Dolayısıyla bu dönemde her ne kadar birleşme ve satın alma süreçleri hızlanmış olsa da yerel ve bölgesel zincirlerin ve en büyük ilk beş aktörün pazar payının sadece yüzde 10'una sahip olması ilginç bir durum oluşturmaktadır (Franz vd., 2013). Küçük yerel zincirler ve bakkalların Türkiye perakende sektöründeki payı önemini ciddi bir şekilde korumaktadır.

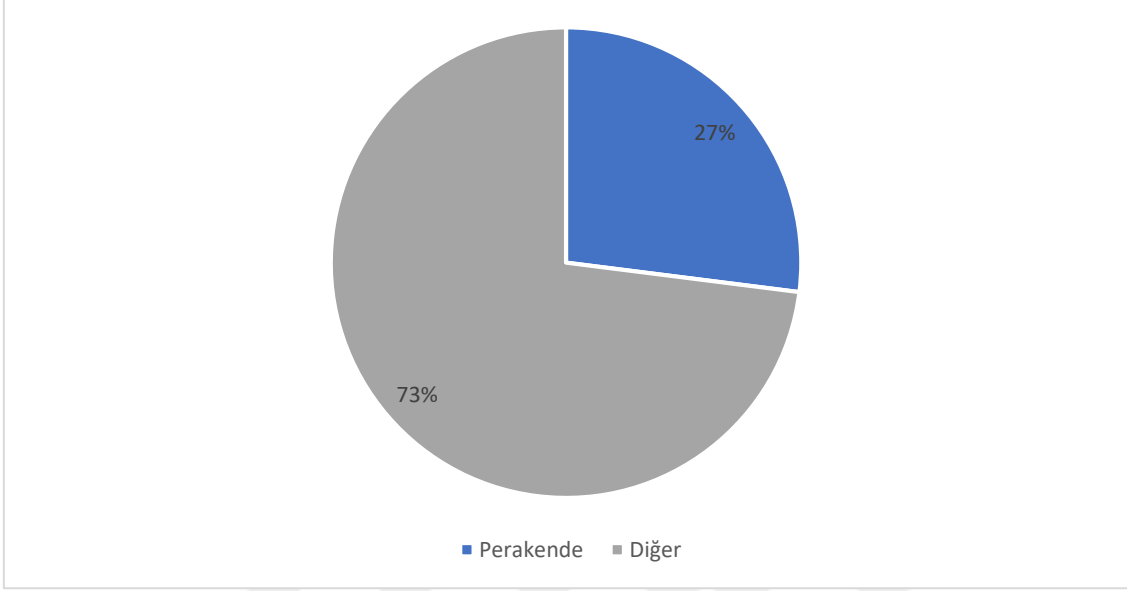
Bu döneme damgasını vuran en önemli bir başka nokta ise, 2000'li yıllar boyunca geleneksel perakendecilerin özellikle de bakkal formatındaki ülkenin en yaygın ve en büyük paya sahip olan gıda perakendecilerinin modern küresel ve ulusal zincir marketler karşısında yıldan yıla piyasadaki payını kaybetmesi ve kapanmaya yüz tutmasıdır. Büyük ölçekli perakende zincirlerinin geleneksel perakendeciler ve yerel market zincirleri üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Büyük ölçekli perakendecilerin üreticilerle yüksek pazarlık gücüne sahip olması ve küçük perakendecilerin sattığı

ürünlerin aynısını daha düşük fiyatlardan satışa sunması ve hatta aracıları aradan çıkararak üreticilerden doğrudan alım yapmaları küçük ölçekli perakendecileri olumsuz yönde etkilemektedir (Erkip ve Özöduru, 2015). Geleneksel ve yerel perakendecilerin en büyük gücü teritoryal gömülülüklerinden gelmektedir ancak büyük ölçekli firmalarla yapılan rekabette bazen teritoryal gömülülüğün de yeterli olmadığı örnekler görülmektedir. Büyük ölçekli perakendeciler, günümüzde internet ve teknoloji çağına çok daha kolay uyum sağlayarak faaliyetlerini uyarlamışlardır. Migros'un çok erken bir dönemde, 1999'da tanıttığı internetten alışveriş faaliyetlerini yavaş yavaş diğer market zincirleri de uygulamaya koymaktadır. İnternet kullanıcı sayısının arttığı ve kredi kartı kullanımının yaygınlaştığı bu dönemde internet üzerinden market alışverişi de tüketiciler tarafından benimsenmeye başlanmıştır. Gözlemlenen eğilimlere göre gelecek yıllarda geleneksel perakendecilere olan talebin azalıp organize perakendecilere ve e-perakendecilik faaliyetlerine olan talebin artacağı söylenebilir.

2.4. Türkiye'de Perakendeciliğin ve Gıda Perakendeciliğinin Mevcut Durumu

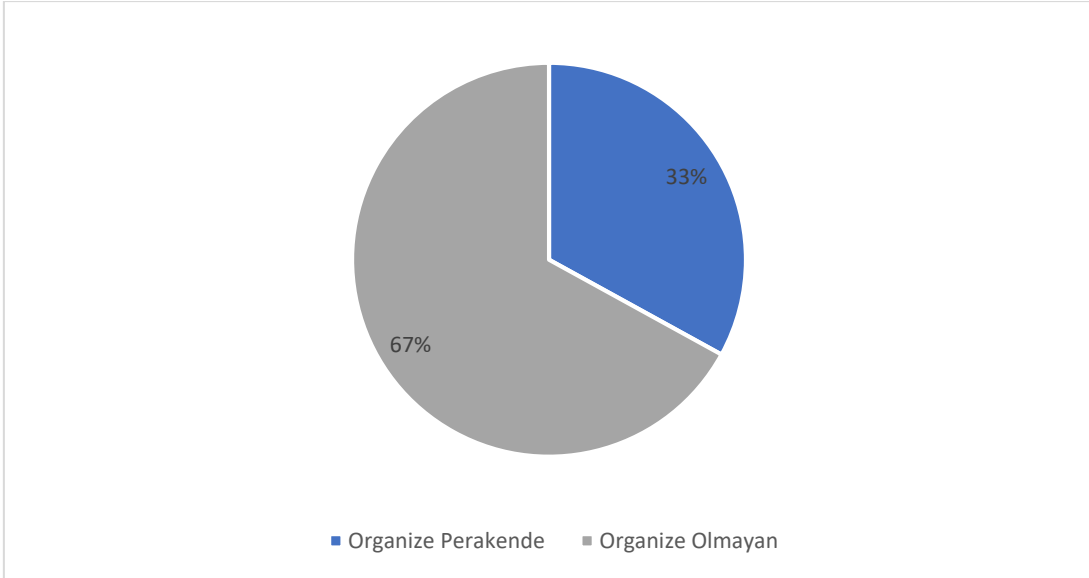
Türkiye'de perakende sektörü ülke GSYH'sine önemli ölçüde katkı sağlayan bir sektör olarak öne çıkmaktadır. TAMPF EY'nin (2018) Raporu göstermektedir ki perakende sektörü GSYH'nin %27'sini oluşturmakta, yani toplam GSYH'nin dörtte birinden fazlasında perakendeciliğin katkısı bulunmaktadır (Şekil 3).

Şekil 3. Perakende Sektörünün GSYH İçindeki Payı



Kaynak: TAMPF ve EY, 2018:5'den yararlanarak yazar tarafından yapılmıştır.

Şekil 4. Organize Perakende Gelirinin Toplam Gelirdeki Payı



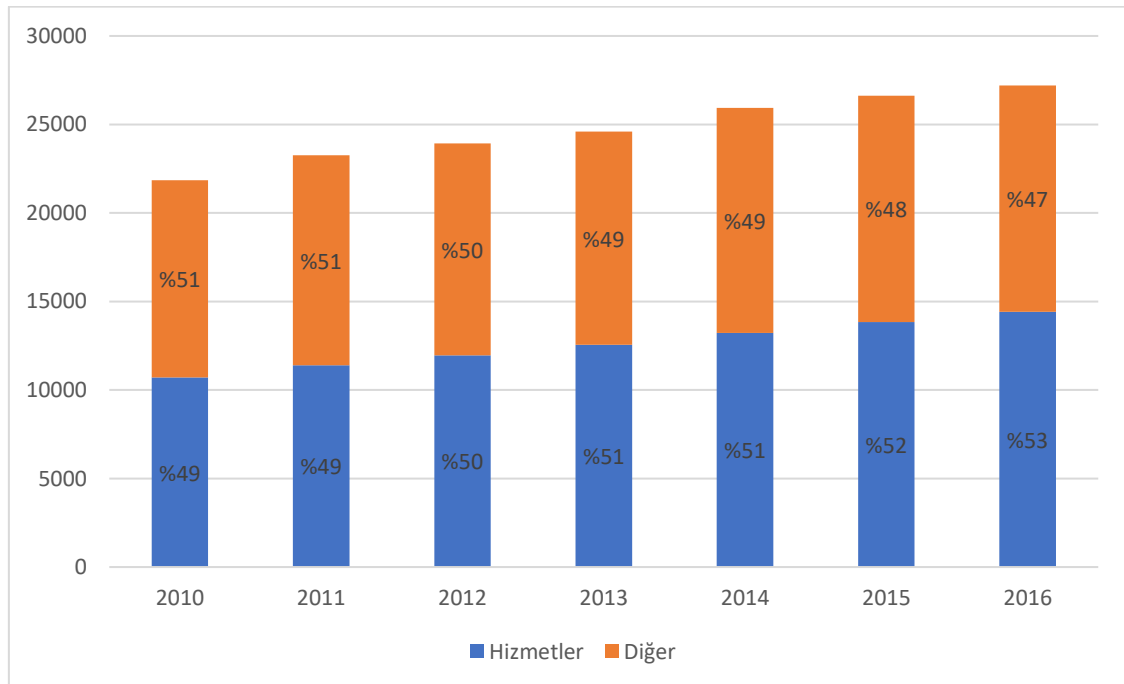
Kaynak: TAMPF ve EY, 2018:5'den yararlanarak yazar tarafından yapılmıştır.

Türkiye'de perakendecilik sektörünün parçalı, geleneksel perakendecilerin baskın olduğu yapıda olması, geleneksel perakendeciliğin perakende sektörünün toplam

gelirinde de önemli bir paya sahip olmasını sağlamaktadır. Perakende sektörünün gelirinin %67'sini geleneksel perakendeciler oluşturmaktayken kalan %33'ü organize perakendeciler tarafından temsil edilmektedir (Şekil 4 ve Tablo 4). Bu eğilim geleneksel perakendeciler aleyhinde gelişmekte olsa da halen geleneksel perakendenin perakende sektöründe baskın ve önemli bir konumda olduğunu göstermektedir.

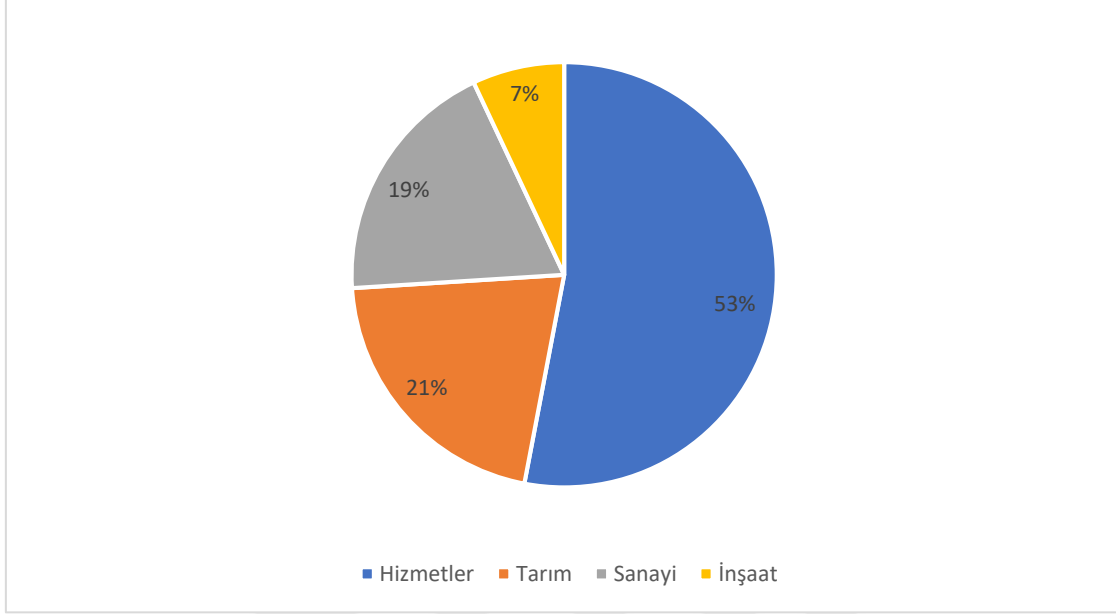
İstihdam verilerine bakıldığında hizmetler sektörünün Türkiye genel istihdamındaki payının %53 olduğu görülmektedir (Şekil 5). Genel istihdamın yarısından fazlasını oluşturan hizmetler sektörü 2012'ye kadar diğer sektörlerin gerisinde kalmış, ancak sonrasında diğer sektörler içerisindeki payını artırmıştır. Bu eğilim gelişmiş ekonomilerde gözlemlenen eğilimlerle uyumlu bir şekilde hizmetler sektörü lehine gelişmeyi sürdürmektedir. 2016 yılında hizmetler sektörü genel istihdamın %53'ünü oluşturmaktayken genel istihdama en çok katkıda bulunan ikinci sektör ise %21'lik bir payla tarım sektörüdür. Tarım sektörünü ise genel istihdamdaki payı %19 olan sanayi sektörü izlemektedir. Son olarak inşaat sektörü ise genel istihdama %7'lik bir katkı sağlamaktadır (Şekil 6).

Şekil 5. Türkiye Genel İstihdamının Hizmet ve Diğer Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı (bin)



Kaynak: TAMPF ve EY, 2018:9'dan yararlanarak yazar tarafından yapılmıştır.

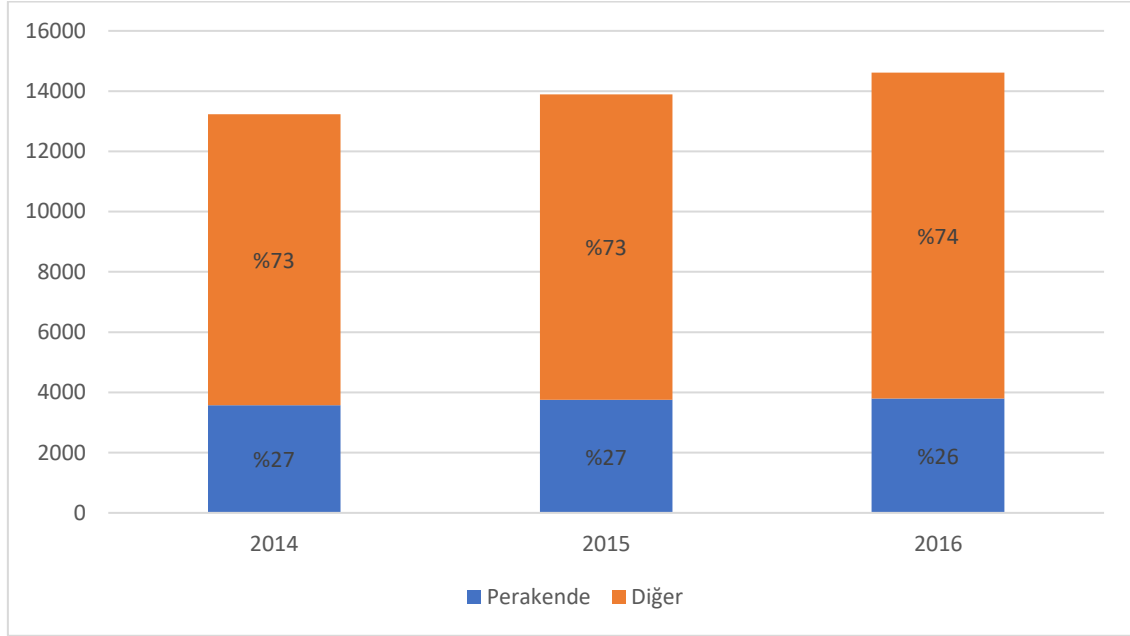
Şekil 6. Türkiye'deki İstihdamın Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı



Kaynak: TAMPF ve EY, 2018:9'dan yararlanarak yazar tarafından yapılmıştır.

Perakende sektörü ise hizmetler sektörü içerisinde yer alan en önemli sektörlerden biri olarak sınıflandırılmaktadır. Buna göre perakende sektörünün hizmetler sektörünün toplam istihdamının ne kadarını oluşturmakta olduğunu ortaya koymak önemlidir. Şekil 7'de görüldüğü üzere hizmetler sektöründeki genel istihdamın dörtte birinden fazlasını oluşturan perakende sektörü, 2016'da sektördeki 14,6 milyonluk istihdamın 3,8 milyonunu oluşturmuştur. Toplam istihdamın da %14'ünü oluşturan perakende sektörü en önemli istihdam alanlarından biri olma özelliğini taşımaktadır.

Şekil 7. Perakende Sektörü İstihdamının Hizmet Sektörü İstihdamındaki Payı (bin)



Kaynak: TAMPF ve EY, 2018:9'dan yararlanarak yazar tarafından yapılmıştır.

Türkiye’de gıda perakendeciliğinin durumu 2013-2015 yılları arasında mağaza bazlı satışlar bakımından değerlendirildiğinde, 2015 yıl sonu değerlerine göre gıda (yiyecek & içecek dahil) perakende sektörü gıda dışı perakende sektörüne göre önemli bir farkla önde olup, toplam perakendenin %62’si yani 411,3 milyar TL’lik ciro değeri gıda perakendeciliğinde yoğunlaşmıştır (Tablo 2). Yiyecek & içecek hizmet perakendesi dışlandığında gıda perakendesi sektörü 323,9 milyar liralık satış değeri ile tüm perakendenin yarısına sahiptir. Gıda dışı perakendede ise mobilya, ev aletleri, ev bakım, kişisel bakım, eğlence ve kültür sektöründe mağaza bazlı satışlar %29’luk paya sahipken, gıda dışı ikinci büyük sektör olan hazır giyim sektörünün %9’luk paya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Sektörlere Göre Mağaza Bazlı Satışlar (Milyon TL)

Sektörlere Göre Mağaza Bazlı Satışlar	2013	2014	2015	%
Gıda, Yiyecek & İçecek Hizmet Perakendesi	322.07	367.12	411.34	62,1
	2	8	0	
Gıda Perakendesi	244.50	284.26	323.85	48,9
	3	5	9	
Yiyecek & İçecek Hizmet Perakendesi	77.569	82.863	87.481	13,2
Gıda Dışı	228.98	240.33	251.55	37,9
	2	4	9	
Mobilya, Ev aletleri, Ev bakım, Kişisel Bakım, Eğlence ve Kültür	171.66	181.58	193.88	29,2
	7	5	4	
Hazır Giyim	57.315	58.749	57.675	8,7
Toplam	551.05	607.46	662.89	100,
	4	2	9	0

Kaynak: TAMPF ve PWC, 2016:5'den yararlanarak yazar tarafından yapılmıştır.

Tablo 3. TÜİK Ticaret Ciro Verileri + Kayıt Dışı, 2014-2015, Milyar Türk Lirası

Perakende Sektörü	TÜİK Ticaret Ciro Verileri + Kayıt Dışı (2014)			TÜİK Ticaret Ciro Verileri + Kayıt Dışı (2015)		
Geleneksel Perakende	414	%68		446	%67	
Organize Perakende	194	%32		217	%33	
Toplam Ciro	608	%100		663	%100	
Gıda Perakendeciliği	367	%60	%100	411	%62	%100
Geleneksel Gıda	287	%47	%78	316	%48	%77
Organize Gıda	80	%13	%22	95	%14	%23
Gıda Dışı Perakendecilik	241	%40	%100	252	%38	%100
Geleneksel Gıda Dışı	127	%21	%53	129	%20	%51
Organize Gıda Dışı	114	%19	%47	123	%18	%49
Toplam Ciro	608	%100		663	%100	

Kaynak: TAMPF ve PWC, 2016:25'den yararlanarak yazar tarafından yapılmıştır.

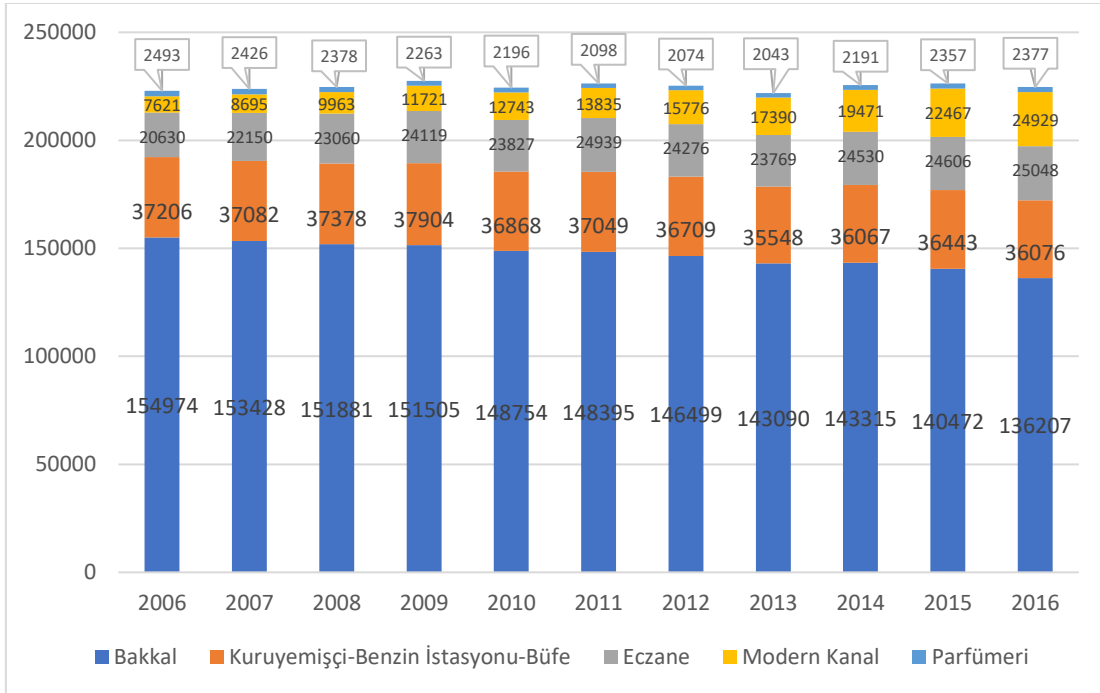
Türkiye’de perakende sektörünün yapısı 2015 yılı TÜİK ticaret ciro verileri baz alınarak yapılan hesaplama göre incelendiğinde, perakende sektörünün toplam cirosunun 663 milyar TL büyüklüğe sahip olduğu görülmektedir (Tablo 2 ve 3). Buna göre Şekil 3’de gösterildiği sektörün %67’sini geleneksel perakendeciler oluşturmaktayken, kalan %33’ünü modern organize perakendeciler oluşturmaktadır. Yine Tablo 3’de

vurgulandığı üzere gıda perakendeciliği toplam cironun %62'sini oluşturmaktayken gıda dışı perakendecilik ise %38'te kalmaktadır (Tablo 3). Gıda perakendeciliğini değerlendirirken sektörü geleneksel ve organize gıda perakendeciliği olarak ayırmak daha detaylı bir analiz imkanı sunmaktadır. Bu doğrultuda geleneksel gıda perakendeciliğinin gıda perakendeciliğinin toplam cirosundaki payı %77 iken organize gıda perakendecileri %23'te kalmaktadır. Bu tablo bize Türkiye'de geleneksel gıda perakendeciliğinin gıda perakendeciliği sektörü için taşıdığı değeri göstermekte, ülkede geleneksel gıda perakendeciliğinin yıllara göre değer kaybetme eğiliminde olsa da halen gıda perakendeciliği sektörünün toplam cirosunun dörtte üçünden fazlasını oluşturmaktadır (Tablo 3).

Türkiye'de perakende sektörünün satış kanallarına göre örüntüsünün genel eğilimi ise özellikle bakkallar, yani geleneksel gıda perakendecileri ve organize gıda perakendecileri çerçevesinde değerlendirildiğinde eğilimin bakkalların aleyhine olduğu net bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Şekil 8). 2006-2016 arasında perakendeciliğin gelişimi bize on yıllık bir süreçte bakkal sayısında 15 binden fazla bir azalma³ görüldüğünü göstermekteyken organize perakendecilik aynı süreçte %300 büyüyerek 2006'da sayıları 7621 iken 2016'da yaklaşık 25 bine yükselmiştir. Organize perakendecilik son yıllarda hızla büyümeyi sürdürmekte ve geleneksel perakendeciliğin köklü ve baskın geçmişi için bir tehdit olmaya başlamakta, rekabet ortamını yeniden şekillendirmektedir.

³ Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu (TESK) verilerine göre ise, 2010-2017 yıllarında bakkalların sayısının 240 binden 162 bine gerilemiş ve son 7 yılda bakkal sayısı 80 bin azalmıştır. Aynı dönemde TESK'e göre, Türkiye'deki ulusal zincir market sayısı 30 bine ulaşmış ve bakkallar dramatik şekilde kapanıp azalırken, sözkonusu dönemde ulusal perakende zincirlerin büyük bir atılım yaparak toplam market sayısının %285 artmış olduğu belirtilmektedir (Hürriyet, 2018).

Şekil 8. Türkiye Perakende Sektörünün Farklı Formatlara Göre Gelişimi, 2006-2017

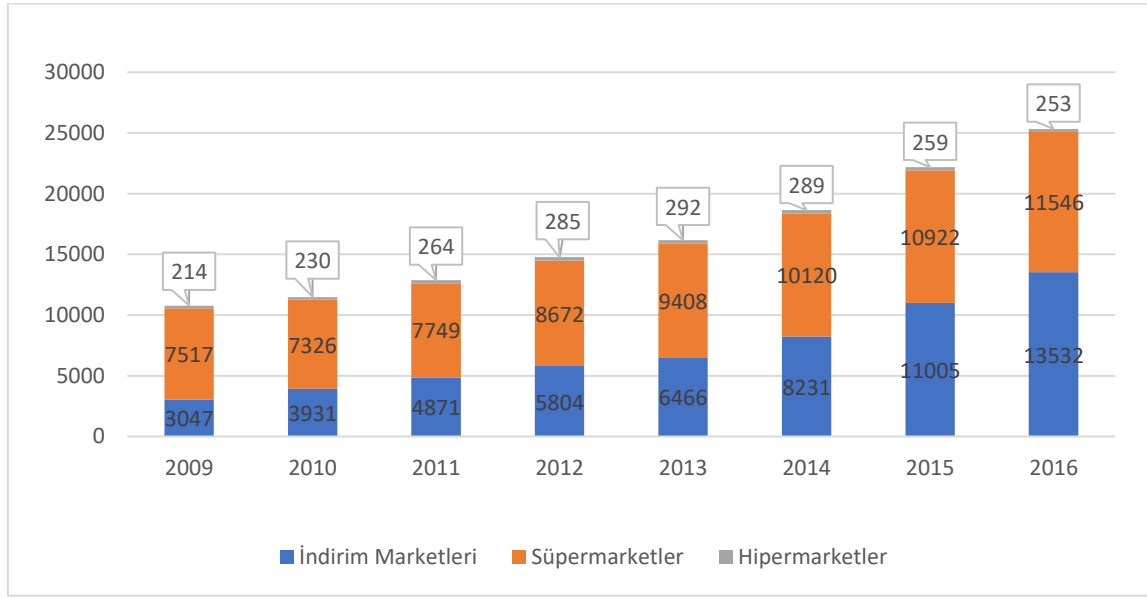


Kaynak: Nielsen, 2018a:2'den yararlanarak yazar tarafından yapılmıştır.

Organize gıda perakendeciliğine daha detaylı bakıldığında ise karşımıza daha ilginç bir tablo çıkmaktadır. 2009-2016 yılları arasında organize gıda perakendeciliğinde en büyük paya sahip olan süpermarketler tahtını indirim marketlerine devretmiştir. 8 yıllık süreçte %400 büyüyen indirim marketleri böylece 2015 yılında süpermarketleri geride bırakarak en yaygın organize gıda perakende formatı olma konumuna yükselmiştir (Şekil 9). Bu süreçte en az büyüme ise hipermarketlerde gözlemlenmiştir. Hatta son birkaç yılda hipermarket sayılarının sürekli bir azalma eğiliminde olduğu da açıkça görülmektedir. Bu tablo aynı zamanda bu süreçte yaşanan tüketicinin satın alma

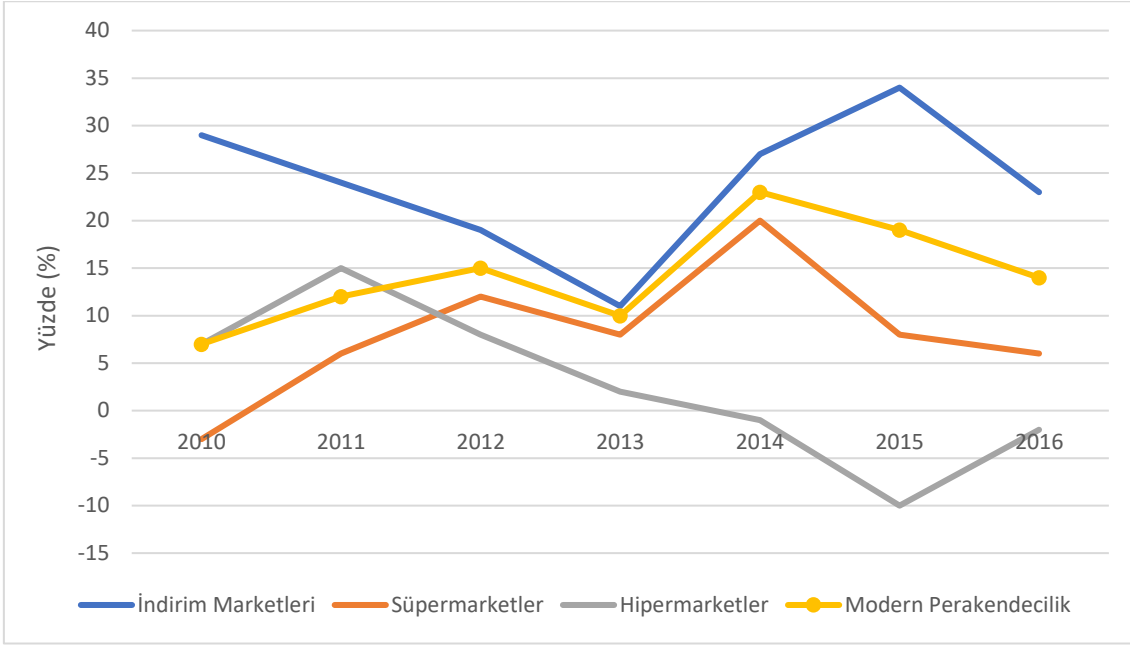
gücündeki düşme eğilimi hakkında da fikir vermektedir. Farklı tipolojilerdeki modern gıda perakendecilerinin yıllara göre büyüme oranları ise Şekil 10'da daha net bir şekilde görülmektedir. Buna göre indirim marketler Türkiye'de en hızlı büyüyen perakende formatı iken, hipermarketlerin bir düşüş trendinde olduğu açıkça görülmektedir.

Şekil 9. Türkiye'de Modern Gıda Perakendeciliğinin Örüntüsü



Kaynak: Nielsen, 2018b:6'dan yararlanarak yazar tarafından yapılmıştır.

Şekil 10. Modern Gıda Perakendeciliğinin Büyüme Eğilimi



Kaynak: Nielsen, 2018b:6'dan yararlanarak yazar tarafından yapılmıştır.

Formatlara göre marketler değerlendirildiğinde ise, Tablo 4'e bakıldığında büyük çoğunluğu bakkallardan oluşan geleneksel gıda perakendecilerinin baskın olduğu ve yıl sonu ciro paylarının üçte ikisine (%62) yakın bir bölümünü oluşturduğunu görmek mümkündür. 2014-2016 yılları arasındaki süreçte toplam cirodaki payını en çok artıran gıda perakende formatının 400 m²'den küçük süpermarketler oldukları görülmektedir. Aynı süreçte indirim marketleri ve geleneksel gıda perakendecilerinin de cirodaki paylarını artırdığı ancak 2500 m²'den büyük süpermarketlerin yani hipermarketlerin hızla cirodaki paylarının azaldığı göze çarpmaktadır ki bu veri Şekil 8'deki azalan hipermarket sayısı ile paralel bir gelişmedir.

Tablo 4. Format Yapısına Göre Kanal Ciro Payları

Format Yapısı	Kanal Ciro Payları (%)		
	2014	2015	2016
Süpermarket > 2500 m ²	4,5	4,2	3,6
Süpermarket 1000-2500 m ²	6	6	5,8
Süpermarket 400-999 m ²	9,5	9,1	9
Süpermarket < 400 m ²	7	7,8	8,2
İndirim Marketleri (BİM+A101)	11,4	11,7	11,6
Diğerleri (Bakkal, Geleneksel Market,	61,6	61,2	61,8

Kuruyemişçiler, B�feler, Benzin İstasyonları)			
Toplam	100	100	100

Kaynak: Nielsen, 2018b:8'den yararlanarak yazar tarafından yapılmıştır.

10 veya daha fazla şubesi olan yerel market zincirlerinin değerlendirmeye alındığı Tablo 5'de, Türkiye'de yer alan farklı ölçek ve tipolojideki organize gıda perakendecilerinin genel merkezlerinin bulunduğu illere göre bir dağılımı gösterilmektedir. Tahmin edilebileceği gibi en fazla ulusal/küresel organize gıda perakendecisinin ve yerel gıda perakende zincirlerinin kökeninin İstanbul olduğu görülmektedir. 10 ve daha fazla şubesi olan yerel gıda perakende zincirlerinin orijin illerine göre dağılımını resmederken daha doğru bir kavrayış için nüfusu yani tüketicisi sayısını da hesaba katmak gerekmektedir. Yerel perakende zincirlerinin şube başına düşen tüketicisi sayısına göre değerlendirdiğimizde şube başına yaklaşık 4 bin tüketicisi düşen Trabzon, yerel market zincirlerinin nüfusa göre en güçlü sayılabilecek il konumundadır. Trabzon'un bu konuda  ne çıkmasının önemli bir nedeni ise Trabzon'da bakkalların bir araya gelerek oluşturmuş olduğu Bakkalım projesidir (Bakkalım, 2018). Trabzon'u ise şube başına yaklaşık 5 bin tüketicisi düşen Uşak takip etmektedir. Bu illerin yanı sıra İstanbul, Malatya, Giresun, Bursa, Denizli ve Elazığ da şube başına 10 binden az tüketicinin d şt ğu iller arasında yer almaktadır. Ulusal/küresel perakende zinciri olarak sınıflandırılan zincirlerin ise İstanbul başta olmak üzere, Ankara, İzmir, Bursa ve Konya merkezli olduğu görülmektedir. Son olarak dikkat çeken bir önemli ayrıntı ise yerel indirim marketi formatının gelişmiş olduğu ve bu formatın sadece İstanbul ve Bursa'da bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 5. Türkiye'deki Organize Gıda Perakendecilerinin Orijin İllerine Göre Dağılımı

İl	Ulusal/Küresel Market		Ulusal-İndirim Market		Yerel Market		Yerel-İndirim Market		Nüfus (2017)	Yerel Market/Yerel İndirim Market Başına Düşen Nüfus	
	Firma Sayısı	Şube Sayısı	Firma Sayısı	Şube Sayısı	Firma Sayısı	Şube Sayısı	Firma Sayısı	Şube Sayısı		Firma Sayısına Göre	Şube Sayısına Göre
Adana					3	38			2.216.475	738.825	58.328
Afyon					1	22			715.693	715.693	32.531
Aksaray					1	13			402.404	402.404	30.954
Ankara	2	269			13	449			5.445.026	418.848	12.127
Antalya					3	78			2.364.396	788.132	30.313
Aydın					1	16			1.080.839	1.080.839	67.552
Balıkesir					3	37			1.204.824	401.608	32.563
Bolu					1	23			303.184	303.184	13.182
Bursa	1	37			8	208	1	86	2.901.396	322.377	9.869
Çanakkale					2	37			530.417	265.208	14.336
Çorum					1	11			528.422	528.422	48.038
Denizli					3	130			1.018.735	339.578	7.836
Diyarbakır					2	27			1.699.901	849.950	62.959
Düzce					1	10			377.610	377.610	37.761
Elazığ					2	66			583.671	291.835	8.843
Erzurum					2	43			760.476	380.238	17.685
Eskişehir					2	25			860.620	430.310	34.425
Gaziantep					5	80			2.005.515	401.103	25.069
Giresun					1	52			437.393	437.393	8.411
Hatay					2	41			1.575.226	787.613	38.420
İçel					1	10			1.793.931	1.793.931	179.393
İstanbul	5	2562	5	21247	29	1173	2	878	15.029.231	484.814	7.328
İzmir	2	163			9	324			4.279.677	475.520	13.209
Karaman					1	13			246.672	246.672	18.975
Kayseri					2	44			1.376.722	688.361	31.289
Kırıkkale					1	13			278.749	278.749	21.442
Kocaeli					1	79			1.883.270	1.883.270	23.839
Konya	1	148			3	45			2.180.149	726.716	48.448
Kütahya					1	34			572.256	572.256	16.831
Malatya					4	89			786.676	196.669	8.839
Manisa					2	27			1.413.041	706.520	52.335
Muğla					2	40			938.751	469.375	23.469
Ordu					1	10			742.341	742.341	74.234
Sakarya					2	32			990.214	495.107	30.944
Sivas					1	13			621.301	621.301	47.792
Şanlıurfa					1	16			1.985.753	1.985.753	124.110
Tekirdağ					1	10			1.005.463	1.005.463	100.546
Tokat					1	10			602.086	602.086	60.209
Trabzon					3	189			786.326	262.109	4.160
Uşak					3	75			364.971	121.657	4.866
Yalova					1	14			251.203	251.203	17.943
Yozgat					1	10			418.650	418.650	41.865

Kaynak: Ortakalan, 2018'den yararlanarak yazar tarafından yapılmıştır.

Türkiye'de gıda perakende sektöründeki en büyük 10 perakendeci firma incelendiğinde ise, sektördeki en büyük 10 oyuncunun 22 bin şubeye ve 63 milyar TL'lik ciroya sahip oldukları görülmektedir. Türkiye'de 30 Nisan 2018 itibarıyla 5 şube üstü 217 zincir firmaya ait 29.311 market sayısının bulunduğu (Ortakalan, 2018) gözüne alındığında, ilk 10 gıda perakende zincirinin şube (market) sayısı bakımından %76 paya, ciro bakımından da %67 paya sahip olduğu hesaplanmaktadır. Buna göre 217 zincir firma içinde ilk 10 zincir firma organize perakendenin 2/3'ünü oluşturmaktadır. Gerek tüm zincir marketler içerisinde gerekse ilk 10 oyuncu sıralamasında indirim marketlerin sektörde büyük ağırlığı olduğu açıkça görülmektedir. BİM, A101 ve Şok'dan oluşan

üçlü son yıllarda agresif büyüme ve ülkenin her köşesine yayılmak suretiyle tüm perakende peyzajını kaplamışlardır. Bu üç firma modern perakende sektörünün 2/3'den fazlasını elinde tutarken, ilk 10 içinde de marketlerin %87'sini ve cironun da %56'sını meydana getirmektedir. Kızgın rekabetin en büyük paydaşlarını ise BİM, Migros, A101, CarrefourSA ve Şok oluşturmaktadır. Aktörlerin profillerine bakıldığında ilk beş firmanın dördünün 1990'lardan önce piyasada var olmadığı görülmektedir. Migros'un köklü geçmişini bir kenara bıraktığımızda perakende sektöründe kızgın rekabete ortak olan firmaların çok genç firmalar olduğu göze çarpmaktadır. Öyle ki 1995 yılında Alman ALDI'den transfer edilen know-how ile kurulmuş olan BİM, çok kısa sürede hem şube sayısı bakımından hem de satış hacmi olarak Migros'un önüne geçmiştir. Yarışa en son katılan A101'in ise BİM'den daha hızlı bir şekilde şubeleştiği görülmektedir. 2008 yılında piyasaya giren A101, 10 yıl içerisinde 7 bin şubeyi aşarak çok hızlı bir yayılım göstermiştir (Tablo 6). Metro ve Bizim market, ciro bakımından 6. ve 7. sırada yer almakta olup toptan gıda perakende sektöründe öncü firmalar durumunda iken, 8., 9. ve 10. sırada bulunan Ankara merkezli Makro ve Yunus market ile İstanbul merkezli Onur market 5-12 arasındaki ilde faaliyet gösteren zincir marketler olarak Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük ilk 10 gıda perakende firmalarıdır.

Tablo 6. Türkiye'de Faaliyet Gösteren En Büyük İlk 10 Gıda Perakende Zinciri

Modern Organize Gıda Perakende Firmaları	Şube Sayısı*	%	%	2016 Yıl Sonu Satış Hacmi** (Milyon TL)	%	%
BİM	6314	28,4	21,5	20.072	31,7	21,1
Migros***	1692	7,6	5,8	13.397	21,2	14,1
A101	7429	33,5	25,3	10.700	16,9	11,3
CarrefourSA	596	2,7	2,0	4.492	7,1	4,7
Şok	5536	24,9	18,9	4.462	7,1	4,7
Metro Toptan Market	36	0,2	0,1	3.800	6,0	4,0
Bizim Toptan Market	176	0,8	0,6	2.793	4,4	2,9
Makro market****	155	0,7	0,5	1.725	2,7	1,8
Onur market****	155	0,7	0,5	1.058	1,7	1,1

Yunus market****	108	0,5	0,4	747	1,2	0,8
İlk 10 Firma Toplamı	22197	100,0	75,7	63.246	100,0	66,6
Tüm Zincir Marketler Toplamı	29.311		100,0	*****95.000		100,0

* Şube sayıları 30.04.2018 tarihine dayanmaktadır ve Ortakalan, 2018'den elde edilmiştir.

** KPGM, 2018 raporundan elde edilmiştir.

*** Migros'un Tesco Kipa satın alma sonrası değerleridir.

**** Perapost, 2018'den elde edilmiştir.

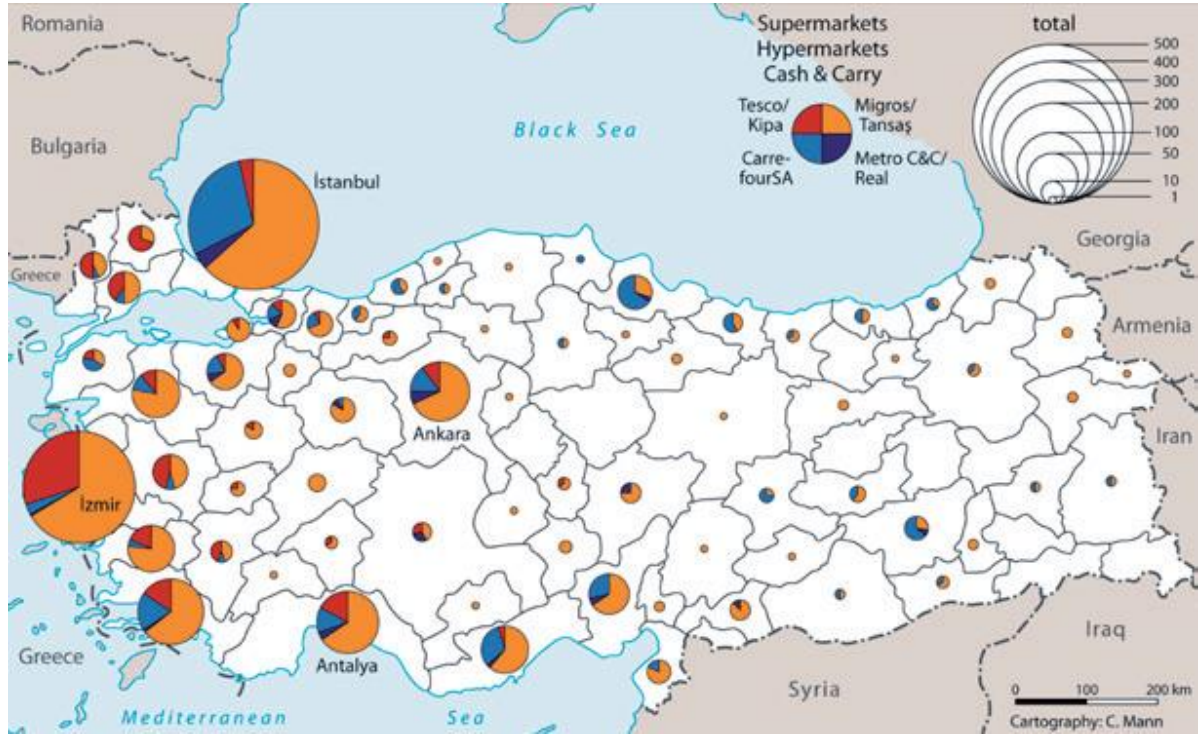
***** TAMPF ve PWC, 2016:25'den elde edilmiştir.

Kaynak: KPMG, 2018:17; TAMPF ve PWC, 2016:25; Perapost, 2018 ve Ortakalan, 2018'den faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye gıda perakende sektöründe görülen eğilimlere bakılırsa pazarın önde gelen oyuncularının 2000'li yıllardan günümüze kadar olan süreçte difüzyon ve konsolidasyon dönemine girdiği ortaya çıkmaktadır. Yani, dünya perakende sektöründeki süreçlerle paralel bir şekilde Türkiye perakende sektöründe de hızlı bir yayılma ve birleşme ve satın almalar yoluyla az sayıda büyük firmalardan oluşan bir rekabet ortamına doğru kayış olduğu görülmektedir. Özellikle 2000'li yılların ortasından sonra başlayan bu sürecin ilk aşamasında CarrefourSA Gima'yı (DiaSA'nın bir parçası olan Endi de dahil) (2005) satın almış, Kiler Grup Canerler Market'i (2005), Güler Market'i (2006), Karıncalar Market'i (2007) ve Yimpaş'ın bazı mağazalarını satın almış ve Migros Tansaş'ı (2005) satın almış ve son olarak Makromarket Nazar'ı (2007), Afra'yı (2008), Kaya ve Eras'ı (2008) satın almış ve Uyum ile birleşmiştir (2008). 2008 yılında Koç Holding, Migros'u İngiliz BC Partners'e satmış ve Migros pazardaki yabancı aktörler arasına katılmıştır (Gürün, 2009; Franz vd., 2013 ve Perakende şirketlerinin kurumsal web siteleri). 2010'lara gelindiğinde satın almalar ve pazardan çıkışların olduğu bir dönem ile Türkiye gıda perakende piyasası şekillenmeye devam etmiştir. Bu süreçte Yıldız Holding 2011 yılında Koç Holding'den Şok'u, 2013 yılında Sabancı Holding'den DiaSA'yı satın almıştır. Metro Group bünyesindeki Real, 2014 yılında mağazalarını Beğendik'e devredip pazardan çıkmış, Kipa'yı satın alarak ülke pazarına giren Tesco ise mağazalarını Migros'a devrederek 2016 yılında Türkiye'den çıkmıştır. Migros ise BC Partners'in 2015 yılında Anadolu Grubu'na yaptığı satış sonrasında tekrar Türk firması olarak faaliyet göstermeye devam etmiştir.

Son olarak Migros 2018 yılı itibariyle Uyum ve Makromarket'i satın alma aşamasındadır. Türkiye'nin gıda perakende piyasası bir süre daha bu satın alma ve birleşme eğilimlerine sahne olacak gibi görünmektedir.

Şekil 11. Türkiye'de Süpermarket, Hipermarket ve Cash&Carry Formatındaki Gıda Perakendecilerinin illere Göre Dağılımı, (Aralık 2012)



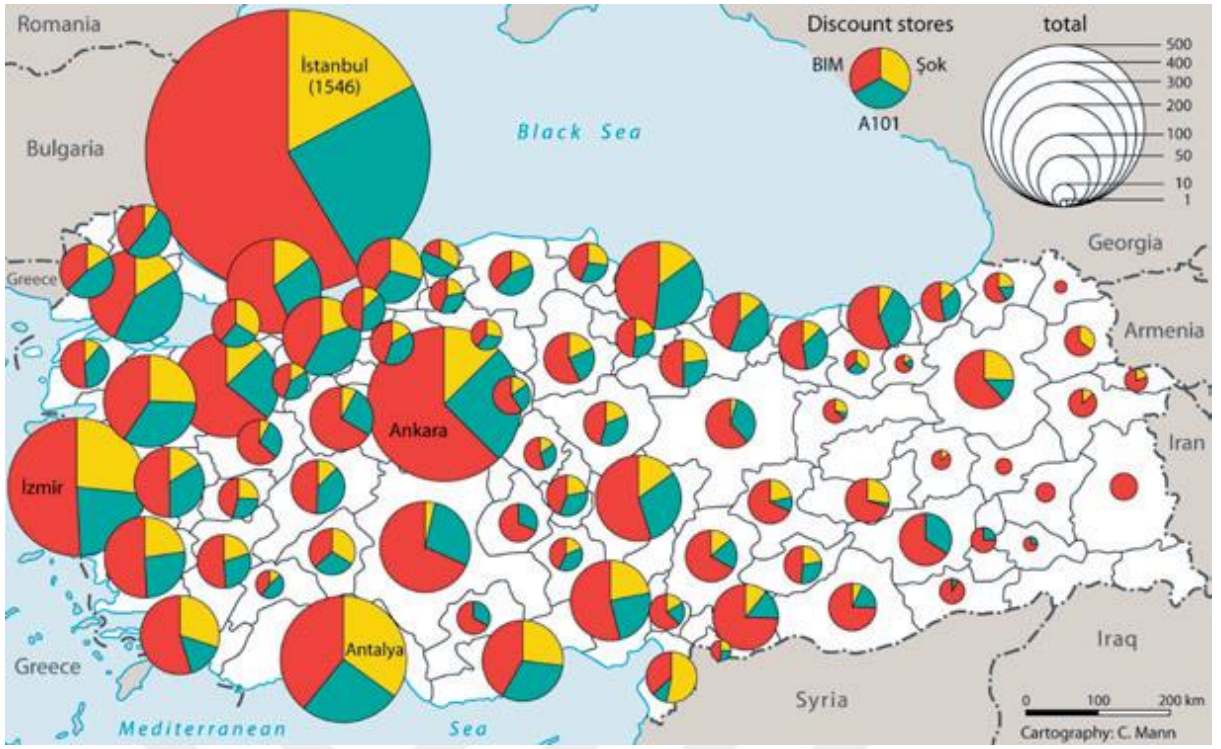
Kaynak: Franz vd., 2013:58'den alınmıştır.

Gıda perakendecilerinin ülkedeki dağılımını 2013 yılında haritalaştıran Franz vd. (2013) ilk olarak sadece süpermarket, hipermarket ve cash & carry formatında önde gelen perakendecilerin (Tesco/Kipa, Migros/Tansaş, Metro/Real ve CarrefourSA) illere göre dağılımını göstermiştir (Şekil 11). Bu dağılıma göre perakendecilerin en çok yoğunlaştığı kentin kuşkusuz İstanbul olduğu görülmektedir. İstanbul'u ise İzmir, Muğla, Ankara ve Antalya takip etmektedir. Genel örüntüye göre Migros/Tansaş'ın mekânsal olarak diğer rakiplerine göre çok daha fazla sayıda oldukları görülmektedir. CarrefourSA ve Metro/Real'in dağılımı yukarıda bahsi geçen kentlerde hemen hemen benzer bir dağılım gösterdiği görülürken Tesco Kipa'nın İzmir'de yoğunlaştığı göze

çarpmaktadır. Bu da Kipa'nın 1992 yılında İzmir'de kurulmuş olan bir market zinciri olmasından ve Tesco'nun ilerleyen yıllarda Kipa'yı devralmasından kaynaklanmaktadır.

İndirim marketlerinin 2012 yılındaki mekânsal dağılımına bakıldığında ise, BİM'in diğer rakipleri A101 ve Şok'a göre neredeyse tüm illerde daha fazla pazar payına sahip olduğu görülmektedir. İndirim marketleri Türkiye'de en çok İstanbul'da yoğunlaşırken Ankara, İzmir ve Antalya indirim marketlerinin yoğunlaştığı diğer iller olarak göze çarpmaktadır (Şekil 12). İndirim marketlerinin süpermarket/hipermarket/cash&carry formatındaki marketlere göre ülke genelinde çok daha fazla sayıda oldukları ve mekânsal olarak çok daha yaygın görüldüğü göze çarpmaktadır. Tüketicilerin satın alma alışkanlıkları ve hitap edilen tüketici kitlesinin öncelikle düşük ve orta düşük gelirli tüketici kitlesi olması indirim marketlerinin ülke genelindeki bu mekânsal örüntüsünü belirleyen başlıca etkenlerdir.

Şekil 12. İndirim Marketlerinin Türkiye'de İllere Göre Dağılımı (Aralık 2012)



Kaynak: Franz vd., 2013:58'den alınmıştır.

III. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Fonksiyonel Özelliklerine Göre Gıda Perakende Formatları

Türkiye ve diğer gelişmekte olan ekonomilerde 1990'lı yıllardan sonra liberalizasyon süreçlerinin etkisiyle geleneksel perakende formatlarına modern perakende formatları eklenmeye devam etmiş, mevcut formatlarda modernizasyon süreçleri başlatılmış ve bir taraftan da yeni formatlar oluşmaya başlamıştır. Buna göre gelişmekte olan ekonomilerde yaşanan bu perakende dönüşümü ile birlikte görülen modern perakende formatları fonksiyonel özelliklerine göre ve hizmet verdiği mekânsal kapsama göre iki ayrı sınıf altında tanımlanabilir. Ancak öncesinde gıda perakende formatlarını geleneksel gıda perakende formatları ve modern gıda perakende formatları olarak ayırt etmek doğru olacaktır.

3.1.1. Geleneksel Gıda Perakende Formatları

Geleneksel gıda perakendecileri daha düşük bütçeli, kökleri modern perakende zincirlerinden daha eskiye dayanan, rekabet güçleri daha düşük perakendecilerdir. Türkiye'de ABD ve Avrupa'ya göre pazarda halen baskın konumda olan bu perakendeciler; bakkallar, pazarlar, küçük marketler, büfe/tekel bayisi, manav-kasap, kantin, kooperatif, akaryakıt marketi gibi satış birimlerinden oluşan yapılardır. Ancak oldukça farklı türde olmasına rağmen tüm bu geleneksel gıda perakendeciliğini "Bakkallar" şeklinde tanımlamak gerekir. Buna göre; *Bakkallar*, Türkiye'de en yaygın ve en küçük perakendeci birimidir. İşletme sahibi tek bir kişi olabileceği gibi ortaklık şeklinde de olabilir. Satış alanı 50m²'nin altındadır.

3.1.2. Modern Gıda Perakende Formatları

Modern perakende formatları ürün çeşitliliği ve arzı, mağaza büyüklüğü, hedef tüketici kitlesi gibi işlevsel özelliklerine göre ayırt edildiğinde hipermarketler, süpermarketler,

kolaylık mağazaları (convenience stores), toptan marketler, indirim mağazaları (discount stores) ve köşe mağazaları (corner shops) olarak başlıca altı sınıf altında incelenebilir (Varinli ve Oyman, 2013).

3.1.2.1. Hipermarketler

Hipermarketler, en az 2.500 m²'lik bir alanda faaliyet gösteren, ölçek, ürün çeşitliliği ve ürün miktarı bakımından süpermarketlerden daha büyük, müşteriler için bir otopark alanına sahip, reyon sistemi ile ürünlerin sınıflandırılıp satışa sunulduğu, çok sayıda otomatik yazar kasa çıkışı olan bir perakende mağazası formatıdır. Süpermarketlerden ölçek olarak büyük olmaları ve daha fazla ve daha farklı ürün aralığına sahip olmaları hipermarketlerin ayırt edici özelliklerindedir. Türkiye'de CarrefourSA, Migros, Kipa gibi aktörler, hipermarket formatının ülkemizdeki başlıca örneklerindedir.

3.1.2.2. Süpermarketler

Çok sayıda süpermarket tanımı bulunmakla birlikte, süpermarketlerin genel özellikleri; çok sayıda ve farklı türlerdeki ürünlerin satışını yapması, en az 400 metrekarelik bir alanda faaliyet göstermesi, reyon sistemi ile ürünlerin kategorize bir şekilde satışa sunulması, birden fazla yazar kasa çıkışına sahip olması, müşterilere otopark imkanı sağlaması olarak sıralanabilir. Ancak süpermarketler, daha küçük marketler veya hipermarketler ile keskin bir şekilde ayrılmamaktadır.

3.1.2.3. Kolaylık Mağazaları

Özellikle konut bölgelerinde bulunan, ürün stokları ve çeşitliliği az olup temel ihtiyaç maddelerinin satışını yapan mağazalardır. Kolaylık mağazaları, süpermarketler veya hipermarketler kadar ürün arzı sağlamasa da daha uzun çalışma saatlerine sahiptirler ve özellikle acil ve günlük tüketime yönelik satış yapmaktadırlar. Türkiye'de mahallelerde

bakkalların yerini almaya başlayan mini marketler kolaylık mağazaları sınıfına sokulabilir. Dünya genelinde yaygın bir dağılıma sahip 7-Eleven mağazaları kolaylık mağazalarına bir örnektir.

3.1.2.4. Toptan Marketler

Toptan satış mağazaları, çok büyük miktarlarda ürünün satın alınıp depolandığı, perakendecilere, oteller, restoranlar ve kafeler gibi profesyonel müşterilere satış yapan mağazalardır. Toptan mağazalar genellikle son tüketiciye satış yapmazlar. Türkiye’de geleneksel toptan mağaza formatı varlığını sürdürürken aynı zamanda da modern toptan mağaza formatı da başta Metro olmak üzere farklı aktörler tarafından uygulanmaktadır.

3.1.2.5. İndirim Mağazaları

Perakendecilik sektörünün son format inovasyonlarından biri olan indirim mağazaları (discount stores), süpermarketlere göre az ürün çeşitliliğine ve miktarına sahip, tüm maliyet giderlerini düşük tutup ürünleri tüketicilere daha düşük fiyatlardan pazarlayan bir perakende mağaza türüdür. İndirim mağazaları, süpermarketlere göre daha düşük metrekarelere sahip, daha düşük kira maliyetleri olan, olabildiğince az personel çalıştırıp tüketicilere daha kısıtlı hizmetler veren mağazalardır. Türkiye’de 1995 yılında BİM ile başlayan indirim mağazacılığına sonradan Şok ve A101 gibi aktörler de eklenmiştir.

3.1.2.6. Köşe Mağazaları

Bir perakende mağazasının içerisinde bulunan, çoğu zaman tanıtım amaçlı bir markaya kiralanan küçük bir bölüm veya standlar olarak tanımlanabilirler. Özellikle hipermarket ve süpermarketlerde sıklıkla rastlanılan köşe mağazalarında genellikle mağaza içinde satışı yapılan herhangi bir ürünün tanıtım ve teşhir amaçlı ayrı bir stand kiralınarak

ticaretinin yapılması son yıllarda sık rastlanılan bir olgu olmuştur. Carrefour, Migros gibi gıda perakendecilerinin mağazalarında işlenmiş et markalarının ayrıca bir alan kiralarak açmış oldukları tanıtım satış tezgahları köşe mağazacılığı faaliyetleri olarak gösterilebilir.

3.2. Faaliyet Gösterdiği Mekansal Ölçeğe Göre Modern Perakende Formatları

Modern perakende mağazaları faaliyet gösterdikleri mekânsal ölçeğe göre yerel, bölgesel, ulusal ve küresel perakende zincirleri olarak dörde ayrılabilir. Literatürde mekansal ölçeğe göre bir perakende formatı sınıflandırması olmamakla birlikte bu çalışmanın amaçları ve coğrafi bakış açısı doğrultusunda aşağıdaki sözkonusu perakende formatları tanımlanmıştır.

3.2.1. Yerel Marketler

Bir kentte faaliyet gösteren, konut bölgelerinde veya şehir merkezinde konumlanabilen, bilinirliği faaliyet göstermiş olduğu yerel ortam ile sınırlı olan marketlerdir. Yerel marketleri ikiye ayırmak mümkündür. İlki, “geleneksel yerel marketler” olup bunların zincir mağazalara (en az 5 ve daha fazla şubeye) sahip olması şart değildir, tek bir mağazaya da sahip olabilirler. Bu durumda tek bir bakkal veya market de yerel geleneksel market sınıfındadır, 4 ve daha az şubesi olan ve zincir olmayan marketler de yerel geleneksel marketler olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla bu çalışmada 4 ve daha az şubesi olan marketler “yerel geleneksel marketler” olarak tanımlanmıştır. İkinci kategori ise, “yerel zincir marketler”dir. Literatürde bir ölçüt olmamakla birlikte eğer bir firmanın/marketin 5 ve daha fazla şubesi/mağazası varsa bu tür marketleri “yerel zincir market” olarak kabul ediyoruz. Örneğin sadece Eskişehir’de faaliyet gösteren ve kentte toplam 15 şubeye sahip bir market zinciri olan Neşeli Market, kentteki başlıca zincir olan “yerel marketler”den biridir.

3.2.2. Bölgesel Zincir Marketler

Kurulduğu kent ve genellikle bu kentin yakın çevresinde faaliyet gösteren ve bilinirliği bulunan marketlerdir. Bölgesel marketler zamanla ulusal veya uluslararası market zincirlerinin genişleme ve gömülülük politikaları sonucu satın alınıp o firmalara dahil olabilmektedirler. Sadece Ankara ve Eskişehir’de faaliyet gösteren Çağdaş market zinciri de bölgesel marketlere bir örnek oluşturmaktadır.

3.2.3. Ulusal Zincir Marketler

Kurulmuş olduğu kentten genellikle önce yakın çevreye sonra ise tüm ülke çapına yayılan ve ülke çapında bilinirliği olan marketlerdir. Ancak ulusal marketlerin her bir ilde mağazasının olması ulusal market olması için zorunlu değildir. Ayrıca genellikle ulusal marketlerin mesafe olarak ve tüketici eğilimleri olarak yakın ülkelerde de şube açma eğilimi gösterdikleri de görülmektedir.

3.2.4. Küresel Zincir Marketler

Küresel perakende zincirleri, uluslararası faaliyetlerde bulunan, uluslararası bilinirliğe sahip kendi ana ülkesinin dışına mağaza açan veya yatırım yapan ve genellikle ÇUŞ şeklinde faaliyet gösteren global perakende zincirleridir. Ancak gıda perakendeciliği sektöründe, diğer sektörlerdekinden farklı olarak perakende ÇUŞ’larının sanayi ÇUŞ’larına nazaran az sayıda ülkede yoğunlaşma eğilimi gözlemlenmektedir. Metro, Carrefour, Tesco, Dia ve Wal-Mart gibi perakende zincirleri, başlıca küresel perakende zincirleri arasında yer almaktadır.

3.3. Katz'ın Üçlü Kuramsal Çerçevesi: Dayanma, Yeniden Uyarlanma, Direnme

Perakendecilerin ulus aşırı yatırımlar yapmaya başlamasıyla başlayan perakende sektörünün küreselleşme süreci yatırım yapılan ev sahibi ekonomiler üzerinde önemli etkiler bırakmış ve bu ekonomilerde birtakım yapısal değişimlere neden olmuştur (Coe ve Wrigley, 2007). Bu yapısal değişimler lokal/yerel perakendeciler, tedarikçiler, tüketiciler ve düzenleyici çerçeveler üzerinde farklı etkilere neden olmuş ve bu aktörlerin bu değişimlere verdiği yanıtlar da benzer şekilde farklılık göstermiştir. Yerel perakendeciler, kendi etki alanlarına güçlü perakende ÇUŞ'larının girmesinin rekabetçiliklerini zayıflatacağını ve dolayısıyla negatif etkilenecekleri konusunda kaygılıyken, üreticiler de pazarlık gücü yüksek olan perakende ÇUŞ'ların fiyatlar üzerinde kontrol sahibi olmasından ve perakende ÇUŞ'larının ihtiyaçlarına cevap vermeye imkan tanımayan kapasiteleri dolayısıyla endişe duymuştur. Benzer bir şekilde araçlar da geleneksel tedarik ağlarının yerini modern tedarik ağlarının almasından ve kendi rollerinin değer kaybetmesinden korkmuştur (Franz, 2010).

Ev sahibi ekonomide yer alan lokal perakendeciler, araçlar, tüketiciler, düzenleyiciler vb. gibi aktörlerin perakende ÇUŞ'larına verdikleri yanıtlar aktörden aktöre değiştiği gibi mekânsal olarak da farklılık göstermektedir. Bu nedenle perakende ÇUŞ'larına verilen lokal yanıtlar her bir ev sahibi ekonomide aynı olmamış, her bir ekonominin taşımış olduğu karakteristik özelliklerin farklılığı dolayısıyla yanıtlar da mekânsal olarak farklılık göstermiştir.

Uluslararasılaşan perakende sektöründe perakende ÇUŞ'larının gelişmekte olan pazarlara girmesi ile birlikte ev sahibi ekonomideki aktörler perakende ÇUŞ'larına karşı stratejiler geliştirmektedir. Geliştirilen stratejiler her bir pazarda yerel koşullara göre değişkenlik göstermekte, yerel perakende zincirleri her bir ekonomide birbirinden farklılaşan cevaplar vermektedir. Literatürde tüm bu cevapları tek bir başlık altında, direnme başlığı altında, toplayarak incelemek yaygın bir olgudur (Appel vd., 2014).

Gerçekten de küreselleşme süreçlerine ve yerleşik güç yapılarına karşı bireylerin, grupların ve hatta firmaların verdiği tepkiler/yanıtlar çoğunlukla literatürde “resistance” teriminin kullanılması ile karşılanırken, örneğin ekonomik coğrafyada özel olarak da perakende coğrafyasında da Coe ve Wrigley (2007:350) küresel perakendeci ÇUŞ’ların ev sahibi ekonomiye yaptığı yatırımlar sonucu ulusal ve bölgesel perakendecilerin ÇUŞ yatırımlarına verdiği ekonomik tepkileri “yerli perakendeci direnci” (indigenous retailer resistance) kavramı ile açıklayarak “resistance” kavramını perakende coğrafyası alanında bir çerçeve olarak kullanmış ve uygulamıştır. Bu doğrultuda öncelikle lokal aktörlerin verdiği yanıtları “resistance” yani “direnme” veya “karşı koyma” kavramı altında incelemek doğru olacaktır. Ancak bunu yaparken kalkınma ve küresel değişim süreçlerini çocukların gündelik hayatına olan etkisi perspektifinden inceleyen Katz’ın (2004) ayırt ettiği üçlü kavramsal çerçeveyi kullanmak çok daha hassas bir analizi sağlamaktadır. Katz (2004), kapitalist gelişimin bir kuşağın üzerindeki etkilerini incelerken insanların ayakta kalabilmek ve yaşam koşullarını adapte edebilmek için çok farklı stratejiler belirlediğini fark etmiş ve bu stratejileri analiz ederken farklılaşan cevapları/tepkileri daha iyi anlayabilmek ve ayırt edebilmek için resistance kavramını dayanma, dayanıklılık, yeniden uyarlanma ve direnme olarak üç ayrı sınıfa ayırarak incelemeyi önermiştir. Bu üçlü kavramsal çerçeve daha sonra perakende coğrafyası literatüründe de kullanılmıştır. Franz (2010), Hindistan’da süpermarketlere karşı düzenlenen protestoları incelediği çalışmasında resistance’ın perakende üretim ağındaki rolüne odaklanmıştır. Yine Franz (2012), Bangalore, Hindistan’da Metro Cash&Carry mağazalarının karşılaşmış olduğu lokal tepkileri Katz’ın (2004) üçlü kavramsal çerçevesini kullanarak analiz etmiştir. Türkiye’deki gıda perakendeciliğinin dönüşümünde aracılardan (kabzımal) verdiği yanıtları Appel vd. (2014), yine bu üçlü kavramsal çerçeve dahilinde değerlendirmiştir. Buna göre bu çalışmada da araştırmancının amaçları ve hipotezleri dikkate alındığında Katz’ın dayanma, yeniden uyarlanma ve

direnme adlı üçlü kuramsal çerçevesi dahilinde lokal aktörlerin verdiği yanıtlar değerlendirilecektir. Ancak öncelikle Katz'ın ve bu kuramsal çerçeveyi kullanan diğer ampirik çalışmaların dayanma, yeniden uyarlanma ve direnme kavramlarını nasıl açıkladığı ve perakende bağlamında bu kavramlara nasıl bir anlam yüklediğine dair bir açıklamada bulunmak ve sonrasında dünyadan örnekler vererek bu çerçeveyi açıklığa kavuşturmak gerekmektedir.

Katz'ın üçlü kuramsal çerçevesinin ilk ayağı olarak “dayanma” kavramı, değişen ortam koşullarına karşın kendi yöntemlerinde ve faaliyetlerinde herhangi bir değişikliğe gitmeden değişen ortam koşullarında ayakta kalabilen aktörlerin vermiş olduğu pasif yanıtları kapsamaktadır (Katz, 2004; Franz, 2010; Appel vd., 2014). Yani mevcut geleneksel hayatını kazanma yolları ortadan kalkmaya başladığında insanların hanehalkını geçindirebilmek ve hayatlarını sürdürebilmek üzere başvurdukları birtakım yeni yöntemler ve attıkları küçük adımlar *dayanma* kapsamında değerlendirilmektedir (Cumbers, vd., 2010). Dayanma çerçevesinde değerlendirilen girişimler ve eylemlerin özünde mevcut düzene ve sosyal ilişkilere karşı gerçekleştirilen mücadeleler yer almamakta ve bu nedenle bu girişim ve eylemler pasif yanıtlar olarak sınıflandırılmaktadır (Cumbers, vd., 2010). Bu doğrultuda *dayanmanın* bireylerin günlük yaşamın getirdiği zorluklarla başa çıkabilmesi için gösterdiği çabalar ve başvurduğu yollar olarak mevcut sosyal ilişkilere ve düzene karşı aktif bir mücadeleyi gerektirmemesi onu yeniden uyarlanma ve direnme kavramlarından ayırmaktadır. Perakende sektöründe de firmaların değişen pazar koşullarına karşın ayakta kalabilmek için faaliyetlerinde bir değişiklikte bulunmamakta veya küçük değişiklikler yapma girişiminde bulunmaktadır. Yerel market zincirlerinin istihdam ettikleri personellerin lokal çevrede ikamet etmesi ve işe giriş-işten çıkış sürelerinin görece uzun olması, personellerin tüketici ile kurduğu ilişkilerin derinleşmesini yani teritoryal gömülülüğü sağlamaktadır. Benzer bir şekilde tüketicilerin yerel ürünlere olan aşinalığı ve talepleri

doğrultusunda küresel/ulusal marketlerde bulunmayan ürünlerin satışını yapan yerel market zincirleri yine teritoryal olarak gömülü olma yolunda girişimlerde bulunmaktadır. Bakkalların ise bu doğrultuda tüketici ile kurduğu yakın ilişkilerin daha güçlü olması, bakkallar ve tüketiciler, mahalle sakinleri arasında kurulan sosyal ilişkilerin derinliği ve güçlü güven ilişkileri onların derin bir şekilde teritoryal olarak gömülü olmalarını sağlamaktadır. Teritoryal gömülüğün sağlanması ile rekabetçilikleri güçlenen yerel işletmeler böylece değişen pazar koşullarına karşın mevcut bazı pratiklerinde büyük değişiklikler yapma ihtiyacı hissetmezler veya rekabetçiliklerini koruyan ve güçlendiren küçük değişikliklere başvururlar. Burada bir sonraki bölümde açıklanacak olan “teritoryal gömülüğük” kavramının “dayanma” ile olan bağlantısı ve içiçe geçmişliği açıkça görülmektedir.

Katz’ın üçlü kuramsal çerçevesinin ikinci ayağını oluşturan kavram “yeniden uyarlanma” dır. Eğer ki aktörler kendi işlevlerini, pratiklerini, yöntemlerini değişen ortam koşulları karşısında istikrarlı bir şekilde sürdüremiyorsa kendilerini bu ortam koşullarına göre düzenlerler. Bu adaptasyon sürecinde verilen yanıtlar aktiftir ve yeniden uyarlanma kavramının kapsamına girmektedir (Katz, 2004; Franz, 2010; Appel vd., 2014). Yeniden uyarlanma faaliyetleri aktörlerin sunduğu hizmetlerde, ürünlerde ve kurduğu ilişkilerde uygulanabilmektedir. Aktörler dolayısıyla hizmetlerini, sunduğu ürünleri ve kurmuş olduğu ilişkileri değişen ortam koşullarına göre geliştirmekte ve uyarlayabilmekte ve böylece sistemin dışında kalmamak için uğraş verebilmektedir. Yeniden uyarlamada, sorun açıkça tanımlanır ve çözüm odaklı ve pragmatik yanıtlar geliştirmek hedeflenir (Katz, 2004; Appel vd. 2014). Bunun yanı sıra yeniden uyarlanma eğilimleri, farklı örüntüler izleyebilir; çekirdek segmentteki faaliyetlerin yoğunlaştırılması, bazı faaliyetlerden vazgeçilmesi veya azaltılması ve son olarak bazı faaliyetlerin (ürünlerin, süreçlerin, işlevlerin) güncelleştirilmesi (upgrading) takip edilen örüntülerdendir (Appel vd., 2014). Yeniden uyarlanma faaliyetlerinde *dayanmaya* göre

hegamonik güçlere karşı daha yüksek bir mücadele bilinci vardır ancak tıpkı *dayanmada* olduğu gibi var olan sosyal ilişkileri ortadan kaldırmak için yürütülen aktif bir mücadeleden söz edilemez. Bunun yerine güç ilişkilerini yeniden düzenlemek ve kaynakları yeniden dağıtmak, bu güç ilişkilerini sorgulamak yerine yaratmış olduğu eşitsizliklere ve haksızlıklara karşı çözümler geliştirmek, yeniden uyarlanma faaliyetlerinin temel özellikleri arasındadır (Coe ve Jordhus-Lier, 2010). Appel vd.’nin (2014) çalışmasında belirttiği üzere Türkiye’deki üreticilerin HORECA (otel-restoran-kafe) gibi profesyonel müşterilere ürün tedarik edebilme amacıyla faaliyetlerini ve ürünlerini güncellemeleri, sistemden dışlanmamak ve varlıklarını sürdürebilmek amacıyla atmış oldukları adımlar arasındadır. Üreticiler bu doğrultuda geleneksel üretim yolları ve ürünleriyle rekabet edebilirliklerinin azalmasıyla hem üretim yollarında hem de ürünlerinde yeniden uyarlamaya gidip özellikle HORECA gibi müşterilere dilimlenmiş, soyulmuş sebze tedarik etme girişiminde bulunmakta ve bu girişimleri ise yeniden uyarlanma kapsamında değerlendirilmektedir.

Katz’ın üçlü kuramsal çerçevesinin son ayağını oluşturan ve değişen ortam koşullarına karşı verilen sert ve aktif yanıtları kapsayan “direnme” kavramı ise bireylerin veya grupların güç yapılarına ve buna bağlı gelişmelere karşı vermiş oldukları yanıtlar olarak ayırt edilebilir (Katz, 2004; Franz, 2010; Appel, vd., 2014). Direnme, aktif mücadele bilinciyle bireylerin ve toplulukların mevcut sosyal ilişkileri yok etmeye yönelik gerçekleştirdikleri faaliyetler olup bu yönüyle *dayanma* ve *yeniden uyarlanmadan* ayrılır. *Dayanma* ve *yeniden uyarlanma* baskı altındaki birey ve topluluklarda oldukça yaygın görülmesine karşın *direnme*ye daha az rastlanılmaktadır (Coe ve Jordhus-Lier, 2010). Perakendecilik sektöründe de yerel aktörler tarafından sergilenmiş olan direnme örneklerine Franz’ın (2010, 2012), Hindistan gıda perakendeciliği sektörü üzerinde yapmış olduğu çalışmalarında görmek mümkündür. Bunun yanı sıra yerel gıda perakendecilerinin ve diğer yerli aktörlerin (yerel halk, düzenleyici kurumlar, STK’lar

vs.) resistance çerçevesinde küresel perakendecilere karşı geliştirmiş olduğu aktif tepkiler de farklılık göstermektedir. Örneğin ev sahibi ekonomideki aktörler, pazar ortamının ve yapısının değişim sürecine karşı düzenleyici çerçevenin, dolayısıyla yerel yönetimlere yönelik lobi faaliyetlerine girerek, medyanın ilgisini çekerek, sokaklarda protesto gösterileri düzenleyerek ve hatta fiziki şiddete başvurarak sert ve aktif yanıtlar verebilmektedir. Ev sahibi ekonomilerdeki aktörlerin perakende ÇUŞ'larına karşı göstermiş olduğu direnme de dolayısıyla perakende ÇUŞ'larının faaliyetlerini kısıtlamaya, güçlerini azaltmaya yönelik olmuştur. Direnme kapsamında aktörlerin başvurduğu stratejiler ve verdikleri yanıtların aktörden aktöre farklı motivasyonları bulunmaktadır. Son olarak unutulmamaktadır ki her bir ekonomide verilen yanıtlar pazar koşullarının mekânsal farklılığı dolayısıyla farklılık göstermektedir.

3.4. Küresel Zincirlere Karşı Yerel Firmaların Rekabetçi Stratejileri: Hindistan ve Brezilya Örnekleri

Gelişmekte olan ülkelere yatırım yapan perakende ÇUŞ'larına karşı yerel perakende firmalarının göstermiş olduğu direnme ve karşı koyma stratejilerine yönelik literatürde görece az sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır (Çin örneği için Goldman, 2000; Lovd., 2001; Brezilya örneği için Da Rocha ve Dib, 2002; Meksika örneği için Tily, 2006; Hindistan örneği için Franz, 2010, 2012). Bu sınırlı çalışmalar değerlendirildiğinde küresel perakende oyuncularına karşı yerel marketler tarafından verilen tepkilerin özgünlüğü ve yerel zincirlerin izlediği rekabetçi stratejilerin çeşitliliği açısından Hindistan ve Brezilya örnekleri bu çalışma açısından taşıdığı önem nedeniyle aşağıda detaylı şekilde analiz edilmiştir.

3.4.1. Hindistan'da Küresel Zincirlere Karşı Yerel Firmaların Rekabetçi

Stratejileri

Hindistan perakende sektörünün liberalizasyon süreçleri 1990'lı yıllarda başladığında DYY'lerin ülkeye akışının önü açılmış ancak mevcut düzenleyici çerçeveler, yatırımları hala kısıtlayıcı kılmıştır (Franz, 2010). Örneğin; Reliance Fresh gibi Hint süpermarket zincirleri için entegre tedarik zincirleri geliştiren Agricultural Produce Marketing Commitees (APMC) kurumu altında kayıtlı pazarların dışında toptan ticarete izin verilmiyordu (Franz, 2010). Seyyar satıcılar ve *kiraneler* (bakkallar) baskınlığının olduğu Hindistan perakende sektöründe aşamalı liberalizasyon süreçleri 2005 yılında ABD'nin de etkisiyle bir kırılma noktası daha yaşamış, bu dönemde Hindistan Başbakanı ile ABD Büyükelçisi ve Wal-Mart temsilcileri ile görüşmeler gerçekleşmiştir (Franz, 2010).

2006 yılında Hindistan'da modern perakende zincirlerinin pazar payı toplam gıda perakendeciliğinin %0.8'ini oluşturuyor ve bu zincirler mekânsal olarak sadece büyük kentlerde varlığını sürdürüyordu (Franz, 2010). 2007'den sonra modern perakende zincirleri ikincil kentlere ve küçük kasabalara da yayılım göstermiş, sadece büyük kentlerde değil kırsal alanlarda da varlık göstermeye başlamışlardır ancak bu dönemde birçok perakende zinciri sadece belirli bölgelerde yoğunlaşmış, ülke çapında varlık gösterebilenlerin sayısı düşük kalmıştır (Franz, 2010).

Perakende sektörünün liberalizasyonu ile birlikte süpermarketlerin yayılımı hızlanmış, bu da geleneksel perakendecileri, aracıları, geleneksel üreticileri, pazar çalışanlarını yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilme konusunda tehdit eder hale getirmiştir (Franz, 2010). Ancak 2005 yılında Wal-Mart'ın yatırım planını açıklamasıyla ABD kökenli Association of Community Organisations for Reform Now (ACORN), ABD'li anti-Wal-Mart hareketinin izlediği stratejileri ve know-how'ı India FDI Watch ile paylaşarak

işbirliğine girmiştir. India FDI Watch, düzenlediği toplantılarda ve tartışma ortamlarında ortak olarak direnme hedeflerini sunmuş, bu direncin sadece Wal-Mart'a değil, Hint perakende zincirlerinin önlenemez yükselişine karşı olduğunu hedefleri dahilinde belirtmiştir. India FDI Watch, direnme hedefleri doğrultusunda farklı ortaklık organizasyonlarıyla, farklı partilere üye milletvekilleriyle ve özellikle ana muhalefet partisiyle irtibata geçmiş ve kalıcı iletişim kurmaya çalışmıştır (Franz, 2010).

Süpermarketlerin dizginsiz yükselişine karşı geliştirilen tepki ve protestolar sokaklarda da başlatılmış, Wal-Mart'ın 2006'da Bharti ile ortak girişim kurmasından sonra India FDI Watch ve diğer sivil toplum örgütleri Delhi'de meclisin önünde protestolar düzenlemiştir. 2007 yılına gelindiğinde ise gösteri ve protestoların dozu son derece artmış, süpermarketlere karşı fiziki saldırı vakaları görülmüş, yerli perakende zincirlerinde Reliance Retail'in mağazaları ve dağıtım merkezlerine düzenlenen saldırılar sonucu yakılıp yağmalanmıştır (Franz, 2010).

Süpermarketlere yönelik toplumsal tepkiler karşılığını ulusal hükümet ve eyalet hükümetlerinde de bulmuştur. Buna göre 2006'da Kerala eyalet hükümeti tarafından düzenleyici çerçeve, kısıtlayıcı bir hale getirilmiş, büyük perakende zincirlerinin ve süpermarketlerin elde ettiği karlara ise %10 ek vergi getirilmiştir. 2007'de Uttar Pradesh eyalet hükümeti, 10 adet Reliance Retail mağazasını kapatmış, Reliance Retail de bazı eyaletlerde geleceğe yönelik genişleme planlarını askıya almak durumunda kalmış, böylece toplumsal tepkiler ile birlikte şirketler güç kaybına uğramıştır (Franz, 2010).

Franz (2012)'in Metro Cash & Carry mağazalarının Bangalore eyaletinde karşılaşmış olduğu yerel dirençlere yönelik çalışmasında belirttiği gibi Metro'nun Bangalore'da karşılaştığı direnç, Hindistan'da şirket perakendeciliğine ve tedarik zincirinin modernizasyonuna karşı tepkilerin başlamasında bir başlangıç noktasıdır. 1995 yılında Hindistan pazarına girmek için fizibilite çalışmalarına başlayan Metro, 2000 yılında

India's Foreign Investment Promotion Board'a yaptığı başvurunun kabul edilmesi ve 2002'de Cash & Carry mağazalarını açabilmek için izin almasıyla ilk mağazasını 2003 yılında APMC yelpazesinin dışına açmıştır (Franz, 2012). İlk Metro Cash & Carry mağazanın açılmasıyla sokaklarda bu açılışa karşı protestolar gerçekleşmiştir. Bunun yanı sıra 600 tüccar 6 günlük greve gitmiş ve bu da gıda kesintisine yol açarak Bangalore'da toplumun dikkatini çekmiştir. Metro Cash & Carry mağazalarına gelen tepkiler çok farklı kesimleri de içermektedir. Örneğin protestolar, rakip perakende zincirleri tarafından da başlatılmış, yerli perakende zinciri Pantaloon Retail India Ltd, Foreign Investment Promotion Board'a gönderdiği şikayet mektubu ile Metro'ya tepki göstermiştir ve tüm bu protestolara kayıtsız kalamayan hükümet, Metro'nun toptan ticaret lisansını gözden geçirmeye karar vermiştir. 2004 yılında, Metro'nun aslında toptan değil çoğunlukla perakende satış yaptığını ortaya koyan Commercial Taxes Department of Karnataka'nın raporuyla Metro Cash & Carry mağazalarının perakende satışlarına bir kısıtlama getirilmiş ancak buna rağmen tepkiler devam etmiştir (Franz, 2012).

3.4.2.Brezilya'da Küresel Zincirlere Karşı Yerel Firmaların Rekabetçi Stratejileri

Brezilya süpermarket sektöründe en önemli kırılma noktalarından biri, öncesinde Carrefour dahil birkaç büyük perakende zincirinin baskınlık kurmuş olduğu sektöre 1990'lı yıllarda Wal-Mart'ın girmesi ve sonrasında Brezilya perakende sektörünün buna vermiş olduğu cevaplar olarak gösterilebilir (Da Rocha ve Dib, 2002). Buna göre pazardaki başlıca aktörler; Wal-Mart, Carrefour ve yerel zincirlerden The Pao de Acucar Group, Sendas, Bompreço olarak sıralanabilir (Da Rocha ve Dib, 2002).

Garantia Group'un kurucularından Sam Walton ile uzun bir geçmişe dayanan kişisel ilişkileri doğrultusunda Grantia Group'un bir şirketi olan Lojas Americanas ile ortak girişim yöntemine başvurarak Brezilya pazarına giren Wal-Mart, iki tür formatta (toptan

satış mağazası ve süpermarket) faaliyet göstermeye başladı (Da Rocha ve Dib, 2002). Wal-Mart Brazil'in lokasyon tercihleri rakip perakende zinciri Carrefour'un seçmiş olduğu lokasyonlara yakın olma eğilimindeydi. ABD'den getirilmiş olan yöneticilerin haricinde Wal-Mart Brazil'e deneyimli Brezilyalı yöneticiler de dahil edildi ancak Wal-Mart birçok operasyonel problemle karşı karşıya kaldı. İlk olarak ziyaretçi yoğunluğu nedeniyle mağaza yönetiminde yaşanan zorluklar ve ürünlerin çok hızlı tükenmesiyle satacak ürünün kalmamasının yol açtığı sorunlar ve Brezilya'da ABD'deki mağazalara göre daha büyük mağazalarda faaliyet gösteriyor olmak ve son olarak Brezilyalı tüketici kitlesinin kredi kartına çok bağımlı olması ve Wal-Mart'ın kredi kartı kullanımını sağlamaması Wal-Mart'ın karşılaştığı sorunlardandı (Da Rocha ve Dib, 2002).

Tedarikçilerle yaşanan en önemli sorunlardan biri de Wal-Mart'ın Brezilyalı tedarikçilerden ABD'deki standartların aynısını istemesi ancak Brezilya'daki oligopol yapıdan ötürü pazarlık gücünün büyük üreticilerde olmasıdır. Yerli üreticiler, Wal-Mart'ın maliyetinin altına ürün satmaya başlamasından sonra Wal-Mart'a ürün satmayı reddetmeyi bile denemişlerdir (Da Rocha ve Dib, 2002).

Brezilyalı perakendecilerin rekabetçi cevaplarını Da Rocha ve Dib (2002), dört ayrı kategori altında incelemiştir. Brezilyalı perakendeciler ilk olarak Wal-Mart'ın attığı adımları etkisizleştirmeye çalışmış; tedarikçiler üzerinde Wal-Mart'a ürün satmamaları konusunda baskı uygulamış, yasal yaptırımlar uygulama konusunda gözdağı vermiş, pazarı kontrol altında tutmak için kendilerini düzenleme hedefleri koymuşlardır (Da Rocha ve Dib, 2002).

İkinci olarak, yerli perakendeciler rekabetçi avantajlar yaratmak adına yeni perakende teknolojilerini ve know-how'ı benimsemiş adımları atmışlardır. Wal-Mart'ın Brezilya'ya girişiyle, perakende pratiklerini değiştirerek Wal-Mart gibi çok geniş bir ürün aralığını benimsemişler, yönetim kadrosunun eğitimine ve profesyonelliğine önem vererek,

deneyimli üst düzey yöneticiler kiralarak kendilerine yatırım yapmışlar, bilgi teknolojilerini benimseyerek ürün barkod sistemi gibi birtakım inovasyonları getirmişler, küçük ölçekte ve verimsiz altyapı yerine lojistik alanında rekabetçi olabilmek adına kendi know-how'larını geliştirmişler ve son olarak ölçek ekonomilerinden faydalanarak düşük fiyatlarla ürün satabilmek için mağaza büyüklüğünü artırma konusunda adımlar atmışlardır (Da Rocha ve Dib, 2002).

Üçüncü olarak yerel perakendecilerin verdiği stratejik cevaplardan biri de yerel pazarda yayılcı politikalar izleyerek rekabetçiliği korumak, bazı orta ölçekli perakendecilerin uyguladığı gibi belirli ve sınırlı pazarlarda yoğunlaşmak, belirli stratejiler izleyerek Wal-Mart ile direkt olarak yüzleşmemek için telefonda veya internet üzerinden satış teknikleri uygulamak, yeni perakendecilik formatlarını taklit ederek kendilerine uyarlamak ve Mercosur ülkeleri başta olmak üzere uluslararası yayılım göstermektir (Da Rocha ve Dib, 2002).

Son olarak ise; bazı vakalarda firmalar çıkmak, ayakta kalabilmek ve pazardaki konumlarını geliştirebilmek için uyguladığı birtakım stratejiler vardır. Brezilya pazarında hızlı bir gelişim sağlayabilmek, yönetim know-how'unu öğrenmek, daha güçlü bir konuma gelebilmek için yabancı perakendecilerle yapılan işbirlikleri, şirketlerini yabancı rakiplerine satarak sektörden çıkmak ve ülke çapındaki küçük ve orta ölçekli zincirleri satın alarak pazar paylarını artırmak, yerli perakende zincirlerinin uygulamış oldukları stratejik cevaplardandır (Da Rocha ve Dib, 2002).

3.5. Gömülülük (Embeddedness)

Firmaların 1980'lerden itibaren ivme kazanan ulus aşırı yatırımları ile 20. yy'ın ilk yarısında Polanyi ile temeli atılan gömülülük kavramı, 20.yy'ın son on yılında ekonomik coğrafya literatürüne girmiştir. Gömülülük kavramının farklı disiplinlerde farklı türlerde kavramsallaştırıldığını belirten Hess (2004), gömülü olan şeyin ne

olduğunu ve neyin içinde gömülü olduğunu sorgulamıştır. Hess'e (2004) göre Polanyi'nin 1944 yılındaki kavramsallaştırmasında mekansallık dikkate alınmamış ve kavram yeterince açıklığa kavuşturulmamıştır. Gömülülük kavramı daha sonra iş sistemleri (business systems) yaklaşımında, yeni ekonomik sosyolojide ve işletme alanında da kendine yer bulmuş ancak her bir disiplinde birbirinden farklı kavramsallaştırmalar yapılmış ve dolayısıyla neyin ne içinde gömülü olduğu sorusu her bir disiplinde kendine ayrı bir cevap bulmuştur (Hess, 2004). Ayrıca gömülülüğü kavramsallaştırırken hiçbir disiplin mekânsal ölçüğe yeterince vurgu yapmamış ve bu eksikliği gören Dicken ve Thrift 1992 yılındaki çalışmalarında gömülülük konseptini benimseyerek ekonomik coğrafya literatürüne dahil etmiştir (Hess, 2004).

Gömülülüğü perakende coğrafyası içerisinde konumlandırmadan ve perakende ÇUŞ'larının gömülülüğe neden ihtiyaç duyduğunu açıklamadan önce Hess'in (2004), gömülülüğü *toplumsal gömülülük*, *teritoryal gömülülük* ve *ağsal gömülülük* olarak üçe ayırdığını ifade etmek ve bu sınıflandırma üzerinden örneklendirmek doğru olacaktır. İlk olarak toplumsal gömülülük, firmaların ana ülke kaynaklı kurumsal geçmişinin, taşıdığı kültürel mirasın, "genetik kodunun" önemini ve etkisini vurgulamaktadır (Hess, 2004). Toplumsal gömülülük bu nedenle, ev sahibi ülke içerisinde firmanın davranışını etkileyen etkenlerden biridir. İkinci olarak teritoryal gömülülük, firmaların ev sahibi ülkede lokal veya bölgesel ölçekte içinde bulunduğu ekonomik ve toplumsal yapı tarafından absorbe edilmesi veya şekillendirilmesi ile gerçekleşir ve firmanın içinde bulunduğu mekânsal ölçekteki diğer firmalar, tüketiciler, düzenleyiciler, tedarikçiler, sivil organizasyonlar ile kurduğu ilişkiler ile şekillenir (Hess, 2004; Wrigley, vd., 2005). Bu doğrultuda perakende ÇUŞ'larının başarısında anahtar rol oynadığı görülen teritoryal gömülülüğe tekrar, daha ayrıntılı olarak değinilecektir. Son olarak ağsal gömülülük, belirli bir firmanın firma içi, firmalar arası ve firma dışı ilişkilerini

kapsamaktadır (Hess, 2004; Wrigley vd., 2005). Firmanın kurduğu güven ilişkileri, ilişki ağları, kültürü bu çerçevede firmanın ağsal gömülülüğünü yansıtmaktadır.

Perakende ÇUŞ'larının yatırım yapmaya karar verdikleri ev sahibi ekonomi üzerinde ve ev sahibi ekonominin de perakende ÇUŞ'ları üzerinde karşılıklı önemli etkileri bulunmaktadır. Bu karşılıklı ilişkiden doğan bazı engelleri aşmak ve sosyokültürel ve ekonomik alanda organizasyonel meşruluk olarak tanımlanan hedefe ulaşmak için perakende ÇUŞ'ları yüksek seviyede teritoryal gömülülüğe ihtiyaç duymaktadır (Coe ve Wrigley, 2007). Teritoryal gömülülüğün bir diğer önemi ise firmaların organizasyonel öğrenme süreçlerinde ve bilgi yönetimi mekanizmalarında kendisini göstermesidir. Her bir perakende mağazasının potansiyel bir inovasyon merkezi olduğunu, yerel içeriğe gömülü olduğunu, kendi bölgesinde pazar liderliğine oynamak için formatını farklı şekillerde adapte etme yeteneğinin olduğunu ve dolayısıyla inovasyonu koruyup geliştirdiğini, firma içi transfer yoluyla firmanın genel merkezine bu bilgi ve pratikleri ilettiğini söylemek mümkündür (Wrigley vd., 2005). Aşağıdan yukarıya doğru öğrenme süreci olarak adlandırılan bu öğrenme sürecinde firmanın teritoryal olarak gömülü olma derecesi ile yaratılan değer kazanımı doğrudan ilişkilidir. Perakende ÇUŞ'larının görece daha az mobil olduğu, yere daha fazla sabit olduğu kabul edildiğinde teritoryal olarak gömülü olmanın lokal kültüre ve tüketim alışkanlıklarına dair adaptasyon sürecinde ne kadar önemli olduğu anlaşılabilir (Currah ve Wrigley, 2004). Perakende ÇUŞ'larının sunmuş oldukları ürün skalasının büyük bir bölümünü yerel tedarikçilerden sağlıyor olmaları da teritoryal olarak gömülü olmalarını gerektiren ve pekiştiren bir etkidir.

Teritoryal gömülülüğün nasıl sağlandığı ve nasıl sağlaştıırıldığını Coe ve Lee (2013), Samsung-Tesco'nun Güney Kore'deki teritoryal gömülülüğünü analiz ederek göstermiştir. Buna göre Samsung-Tesco'nun Güney Kore'de yakaladığı başarı öncelikle Tesco'nun bir Güney Kore firması olan Samsung ile kurmuş olduğu ortaklığa ve bu ortaklığın yapısına dayanmaktadır. Samsung'un CEO'su bu ortaklığın kurulma

sürecinde değişmemiş ve bu da yönetim anlamında istikrarı sağlamıştır (Coe ve Lee, 2013). Bunun yanı sıra Shinbaram kültürü ile batı iş kültürü harmanlanarak daha etkin ve lokal kültüre adapte bir iş kültürü oluşturulmuştur. İkinci olarak küresel ve lokal bilgi birlikte kullanılmış, Tesco'nun uluslararası deneyimlerinden ve şirket kültüründen elde edilen yetenekler ve pratikler Güney Koreli bağlı şirketine aktarılırken bu yetenek ve pratikler diğer yandan Güney Koreli tüketicilerin tüketim kültürü ve yerel işgücü hakkında elde edilen bilgilerle harmanlanmıştır. Son olarak Tesco, Güney Kore tüketicisinin yeterince tanımadığı bir marka olarak pazara girerken sadece Tesco adını kullanmak yerine Samsung'un daha önceden kurmuş olduğu Homeplus markasını kendi markasının yanına eklemeyi tercih etmiştir. Böylece Tesco, tamamen yabancı bir marka olduğu izlenimini yaratmayarak Güney Kore tüketicisine daha tanıdık gelen bir markayı kullanmayı seçmiştir (Coe ve Lee, 2013).

Tesco'nun Güney Kore pazarında başarılı olmasını sağlayan etkenlerden gömülülük sürecinin ikinci aşaması ise gömülülüğün derinleştirilmesi hedefleri doğrultusunda başlıca üç boyutta gerçekleşmiştir (Coe ve Lee, 2013). Bu üç boyut temel olarak format inovasyonunu, tedarik ağının derinleştirilmesi ve yeniden şekillendirilmesini ve sunulan ürün ve hizmet yelpazesinin genişletilmesini kapsamaktadır. İlk olarak tüketici tercihlerini detaylı olarak analiz eden Samsung-Tesco, value store (değer mağazası) olarak adlandırılan bir format geliştirerek tüketicilere daha ferah ve hoş bir iç düzene sahip bir mağaza formatı sunarak, rakiplerinin yoğun bir şekilde doldurmuş olduğu, sıkışık raflar ve mağazalar yerine ilk katı kültür merkezi ve yeme-içme alanı olan ve ikinci ve üçüncü katlarında ürünlerinin sergilendiği bir mağaza formatını benimsemiştir (Coe ve Lee, 2013). Samsung-Tesco'nun benimsemiş olduğu bu format daha sonra rakipleri tarafından da taklit edilmiştir. İlerleyen yıllarda Samsung-Tesco, formatını geliştirerek ikinci ve üçüncü jenerasyon mağazalarını açmış ve format inovasyonunda öncü bir perakende zinciri olmuştur. İkinci olarak, kaynaklarını yerel tedarikçilerden

sağlayarak lokalleştirmeyi hedefleyen Samsung-Tesco büyük oranda bu hedefine ulaşmış ve özellikle sunduğu gıda ürünlerini çok büyük ölçüde yerel tedarikçilerden sağlamıştır. Gıda dışı ürünlerde küresel kaynak kullanımı daha yaygın olsa da toplam tedarik edilen ürünlerin %95'i Güney Koreli tedarikçilerden sağlanmıştır. Lokal tedarikçilerden yapılmayan tedariklerin büyük bir bölümü ise Çin'den, yani bölgesel kaynak kullanımı kanallarıyla yapılmıştır. Üçüncü ve son olarak Samsung-Tesco, sunduğu hizmet aralığını genişleterek telekomünikasyon, finans, seyahat vb. gibi birçok farklı alanda hizmet vermeye başlamıştır. Bunun yanı sıra müşteri kartları ve online satış hizmetleri gibi hizmetleri de rakiplerine göre daha erken bir aşamada sunarak bu alanlarda da öncü olmuştur. Samsung-Tesco, çevreye duyarlı, sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda girişimlerde bulunmuş, enerji tasarrufu sağlayan bir mağaza tasarımı açmış, kültürel ve sanatsal faaliyetlere destek olmuş, kısacası çevre ve toplum duyarlılığına önem vermiştir (Coe ve Lee, 2013).

Tüm bunları değerlendiren Coe ve Lee (2013), böylece Samsung-Tesco'nun pazar liderliğini nasıl elde ettiğinin, teritoryal gömülülüğünü nasıl sağladığının ve bu gömülülüğü daha ileri boyutlara nasıl taşıdığına altında yatan temel boyutlarını göstermiştir. Samsung-Tesco, teritoryal olarak gömülü olduğu Güney Kore pazarında organizasyonel meşruluğu sağlamış, lokal tüketici tercihlerini yakından gözlemleyerek kendini buna göre adapte etmiş, marka seçimi ve sunmuş oldukları ürün aralığının lokal tedarikçilerden sağlanmış olan lokal ürünler olması ile Güney Koreli bir perakendeci imajı yaratmış, pazardaki rakiplerine inovasyonda öncülük etmiş, çevreye ve topluma duyarlı bir perakendeci kimliği ile olumlu bir izlenim bırakmıştır. Böylece bir perakende ÇUŞ'unun teritoryal gömülülüğe neden ihtiyaç duyabileceği ve teritoryal gömülülüğü nasıl sağlayabileceği Coe ve Lee'nin (2013) Samsung-Tesco'nun Güney Kore'deki deneyimleri temel alınarak açıklanmıştır.

IV. BÖLÜM: VERİ VE YÖNTEM

4.1. Veri Kaynakları ve Sınırlılıkları

Eskişehir’de gıda perakendeciliği sektöründe faaliyet gösteren firmaların araştırma evrenini oluşturduğu bu çalışmada başvuru temel veri kaynaklarını daha önce bu alanda yapılmış olan çalışmalar, yani literatür taraması sonrasında gıda perakendeciliği sektörü ve bu sektörde faaliyet gösteren firmalar hakkında yapılmış çalışmalar, Eskişehir’in beşeri sermayesine ve kentteki gıda perakende pazarının mevcut durumunu analiz etmeye yönelik veriler için TÜİK başta olmak üzere ilgili kurum/kuruluşlar ve odalar ve son olarak yapılan saha çalışması sonucunda 36 firma ve 4 kurum/kuruluş/STK’ya uygulanan yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme sonucunda elde edilmiş olan veriler oluşturmaktadır.

Perakendenin doğasına ilişkin ortaya çıkan engeller ise araştırma sırasında daha zengin veri elde etme imkanını sınırlamıştır. Perakende sektörüne dair verilerin son derece sınırlı olması dolayısıyla istenilen düzeyde kapsamlı bir değerlendirme yapılamamaktadır. Rekabetçiliğin had safhada olduğu perakendecilik sektöründe gerek ilgili kurum ve kuruluşlar gerekse firmalar veri paylaşma konusunda çok temkinli davranmaktadır. Uygulanan saha çalışması sırasında da görüşme taleplerine temkinli yaklaşan, kurumsal ilkeleri gereği görüşmelere katılamayacağını veya çok sınırlı veri paylaşabileceğini belirten katılımcılarla sık karşılaşmıştır. Katılımcıların verilerinin rakip firmalar tarafından aleyhlerinde kullanılma ihtimalinden çekindiği, firmaların son derece kapalı kutu oldukları gözlemlenmiştir. Buna ek olarak ETO (Eskişehir Ticaret Odası) (2017), TÜİK (2017) Eskişehir Bakkal ve Bayiler Esnaf Odası (TAPDK, 2017)

gibi kurumların perakende sektörüne dair yeterince kapsamlı veri üretmemeleri de önümüze çıkan sınırlayıcı faktörler arasındadır.

4.2. Evren ve Örneklem Seçimi

Eskişehir'in kentsel merkezini oluşturan 69 mahallesinde yer alan geleneksel ve organize gıda perakendecilerinin tümü bu çalışmanın "araştırma evreni"ni oluşturmaktadır. Buna göre 2017 yılı Aralık ayı itibariyle Eskişehir kentinde Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu (TAPDK) satış belgesine sahip olan ve Eskişehir Bakkal ve Bayiler Esnaf Odası'ndan elde edilen verilere göre belirlenen 69 mahalle sınırları içerisinde faaliyet gösteren toplam 1524 gıda perakendecisi firma çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışmanın başında da vurguladığı üzere bu çalışma esas olarak görüşme yöntemine dayalı bir nitel saha çalışması olduğu için bu çalışmada nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan ve olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan amaçlı örnekleme tekniği kullanılarak örneklem seçimi yapılmıştır. Bilindiği gibi bu örnekleme türünde, araştırmacı, evreni temsil ettiğine inandığı ve çalışma amacı için en uygun olduğunu düşündüğü birimleri örnekleme alır (Yavan, 2014:166). Dolayısıyla amaçlı örneklemin genelleme yapma ve evreni objektif olarak temsil etme kaygısı olmadığı için birçok sınırlılığı bulunmakla birlikte bu sözkonusu örneklemeden hiçbir çıkarım yapılamayacağı, genele ilişkin bir şey söylenemeyeceği anlamına da gelmez. Araştırmacılar genelleme yaparken sonuçların çok dikkatle ve sınırlı şekilde kullanılması gerektiğini kabul ederek ve nitel verilerin özünde bağlam bağımlı doğasını varsayarak bir açıklamaya gidebilirler (Yavan, 2014). Bu bilgiler ışığında 1524 firmanın bulunduğu araştırma evreninden 36 firma seçilerek bir örneklem oluşturulmuştur. Buna göre seçilen 36 örneklem dahilinde geleneksel gıda perakendecilerden 13 firma ile, yerel (ve bölgesel) gıda perakende zincirlerinden 11 firma ile ulusal (ve küresel) gıda perakende zincirlerinden de 12 firma ile görüşmeler

yapılmıştır (Tablo 8, detaylı örneklem tablosu için Bkz. Tablo 10). Örneklem seçilirken, çalışmada kullanılan üç temel ölçek/kategori (Geleneksel Perakende, Yerel (Bölgesel dahil) Perakende Zinciri ve Ulusal (Küresel dahil) Perakende Zinciri), mahalle sayısı (kentiçi coğrafi dağılım), perakendeci firma ve şube/mağaza sayısı ile yereldeki diğer bazı dinamikler kriter olarak kullanılmıştır.

Tablo 7. Evren ve Örneklem Dahilinde Araştırmaya Katılan Firma ve Mağaza Sayıları

Kategori	Firma sayısı- Evren	Firma sayısı- Örneklem	Mağaza sayısı- Evren	Mağaza sayısı- Örneklem
Geleneksel Perakendeciler	1019	13	1219	13
Yerel Perakende Zinciri	5	4	41	8
Bölgesel Perakende Zinciri	2	2	34	3
Ulusal Perakende Zinciri	7	4	219	10
Küresel Zincir Perakendeciler	2	1	11	2
Toplam	1035	24	1524	36
STK/Kurum ve Kuruluş	-	-	-	4
Örneklem Toplamı	-	24	-	40

4.3. Veri Toplama Süreci

4.3.1. Nicel Verilerin Elde Edilme Süreci

Bu çalışmayı yürütürken Eskişehir'in demografisine, beşeri sermayesine ve gıda perakendecilerine ilişkin nicel verilere ihtiyaç duyulmuştur. Bu doğrultuda öncelikle mahalle ölçeğinde nüfus verilerini elde etmek için TÜİK'e başvurulmuş ve 2017 ADNKS verilerinden Eskişehir mahallelerinin yaşa ve cinsiyete göre nüfus verisi elde edilmiştir. Eskişehir mahallelerine ilişkin bir diğer önemli parametre ise tüketicilerin gelir durumlarıdır. Tüketicilerin gelir durumlarının mahallelere göre haritalanması gıda perakende zincirlerinin mekânsal dağılımı üzerinde tüketicilerin gelir durumlarının etkisinin nasıl olduğunu görme bakımından önem taşımaktadır. Ancak mahallelere göre gelir durumu verisi olmadığından bu soruna alternatif bir çözüm getirilmeye çalışılarak Hürriyet Emlak'ın internet sitesinden satılık konut ilanları verisi elde edilip mahallelere göre m²/TL değeri hesaplanıp, tüketicilerin gelir durumları hakkında fikir elde etmek

istenmiştir. Bu doğrultuda 25 Kasım 2017 itibariyle tamamlanan veri seti oluşturulurken mahalle başına 10 ilan örnekleme olarak seçilmiş, bazı mahallelerde bu sayı tamamlanamamış ancak toplamda 635 ilandan elde edilen ortalama değerlere göre mahallelere göre m²/TL haritası oluşturulmuştur.

Eskişehir’de faaliyet gösteren gıda perakendecileri ile ilgili ihtiyaç duyulan verilere ise Eskişehir Bakkal ve Bayiler Odası aracılığıyla TAPDK verilerinden elde edilmiş, eksik kalan veriler ise firmaların kurumsal internet sitelerindeki rakamlar ile tamamlanmıştır. Gıda perakendecilerine ait veriler öncelikle ETO’dan alınmış ancak gerek ETO’nun gerekse Eskişehir Bakkal ve Bayiler Odası’nın verileri TAPDK (2017) verileri kadar kapsamlı olmadığı için yeterli görülmemiştir. TAPDK’ın sigara satış ruhsatı vermiş olduğu gıda perakendecileri tütüncü, nargileci, bar gibi perakendecilerin elenmesi ve sigara satış ruhsatı olmayan organize perakende zincirlerinin (BİM ve A101 gibi) eklenmesiyle en sağlıklı ve kapsamlı veri setini oluşturmuştur. Eskişehir Bakkal ve Bayiler Odası ile yapılan görüşmede sigara satış ruhsatı olmayan yani sigara satmayan geleneksel gıda perakendeci oranının toplam gıda perakendecilerinin en fazla %5’ini oluşturduğu öğrenilmiştir. Bunun yanı sıra gıda perakendecilerinin sayısında sürekli bir değişim gözlemlendiği için Eskişehir ölçeğinde alınan veriler Aralık 2017 tarihindeki mevcut durumu yansıtmaktadır.

4.3.2. Nitel Verilerin Elde Edilme Süreci

Bu çalışma dahilinde yürütülen saha çalışmasında ise 40 görüşme gerçekleştirilmiş (Tablo 8 ve Tablo 10), yapılan yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar aracılığıyla nitel veriler elde edilmiştir. Mart-Nisan 2018 döneminde yürütülen saha çalışmasında hazırlanan yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat formları dört farklı kategori altında düzenlenmiş ve dört farklı form oluşturulmuştur (Bkz Ekler). Bu dört

farklı form geleneksel gıda perakendecilerine, yerel/bölgesel gıda perakende zincirlerine, ulusal/küresel gıda perakende zincirlerine ve STK/Kurum ve kuruluşlara sorulacak sorulara göre düzenlenmiştir. Geleneksel gıda perakendecileri ile 13, yerel gıda perakende zincirleriyle 11, ulusal gıda perakende zincirleriyle 12 ve son olarak STK/Kurum ve kuruluşlar ile 4 görüşme gerçekleştirilmiş ve katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar katılımcının izin verdiği durumda ses kaydı ile izin vermediği durumda alınan notlarla kayıt altına alınmıştır. Katılımcıların gerek kurumsal gerek bireysel kaygılarla sorulara cevap vermek istememesi veya ses kaydı alınmasını istememesi nitel verilerin elde edilme sürecini yavaşlatan ve sınırlandıran faktörler olmuştur.

4.4. Veri Analizi

Araştırmada veri analizi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ilk aşamasında ETO ve Eskişehir Bakkal ve Bayiler Esnaf Odası'ndan kentte faaliyet gösteren bakkal ve marketlere ait veriler ile zincir marketlerin kurumsal internet sitelerinde yer alan nicel veriler temel alınarak Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) ortamında Eskişehir'de yer alan bakkal ve marketlerin coğrafi dağılımı ve yer seçim özellikleri mekansal olarak analiz edilmiştir. Dolayısıyla nicel verilerin analizinde öncelikle Eskişehir'in 69 mahallesi bazında nüfus, eğitim, yaş, gelir durumlarının dağılımını ortaya koyan haritalar yapılmış, daha sonra kentte faaliyet gösteren tüm geleneksel ve organize gıda perakendecileri mahalle bazında türlerine, ölçeklerine sektörlerine ve lokasyonlarına göre mekansallaştırılmıştır. Ayrıca sahada uygulanan yarı yapılandırılmış mülakatların nicel veri toplama bölümünden elde edilen lokasyon seçim faktörleri verisi de nicel veri analizi kapsamında analiz edilmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasında nitel veri analizi yapılmıştır. Bu bağlamda saha çalışmasında 40 katılımcıya uygulanan yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar

sonucu elde edilen ham sözel veriler bilgisayar ortamında deşifre edilmiştir. Ham sözel veriler yazılı nitel verilere dönüştürölüp çalışmanın bulgularına dahil edilirken elde edilen nitel veriler kodlama ve temalaştırma teknikleriyle analiz edilmiş ve böylece nitel verilerin analizinde betimsel içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Tartışma ve sonuç bölümlerinde ise katılımcıların görüşlerinden ve önerilerinden faydalanılarak bir değerlendirme yapılmış ve geleneksel ve organize yerel gıda perakendecilerinin ulusal/küresel organize gıda perakendecilerinin kentteki yoğunlaşan faaliyetlerine karşı hangi direnme stratejilerini kullandıkları, karşılaştıkları organizasyonel, mekânsal ve hukuki problemler ve problemlerin çözümüne yönelik uygulanması önerilen önlemler hem yerel hem ulusal aktörlerin hem de STK/Kurum ve kuruluşların söylemleri doğrultusunda ortaya konulmuştur. Ulusal aktörlerin ve STK/Kurum ve kuruluşların yürütölen saha çalışmasına dahil edilmesi böylelikle tek taraflı bir değerlendirme yapma riskini düşürmüş, çok boyutlu bir yaklaşım sağlamıştır.

V. BÖLÜM: AMPİRİK BULGULAR

Bu çalışmadan elde edilen bulgular iki bölümde ortaya konulmaktadır. İlk bölümde, Eskişehir’de yer alan geleneksel bakkal ve marketler ile modern zincir marketlerin mevcut durumu, coğrafi dağılımı ve yer seçim özellikleri nicel veri analizi çerçevesinde CBS kullanılarak mekansal olarak analiz edilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, Eskişehir’de faaliyet gösteren 36 geleneksel, yerel ve ulusal perakende firması/mağazası ve 4 STK/Kurum-Kuruluş ile sahada yapılan yarı yapılandırılmış mülakatların Katz’ın üçlü kuramsal çerçevesi ışığında nitel olarak analiz edilmesinden elde edilen bulgular yorumlanarak ortaya konulmaktadır.

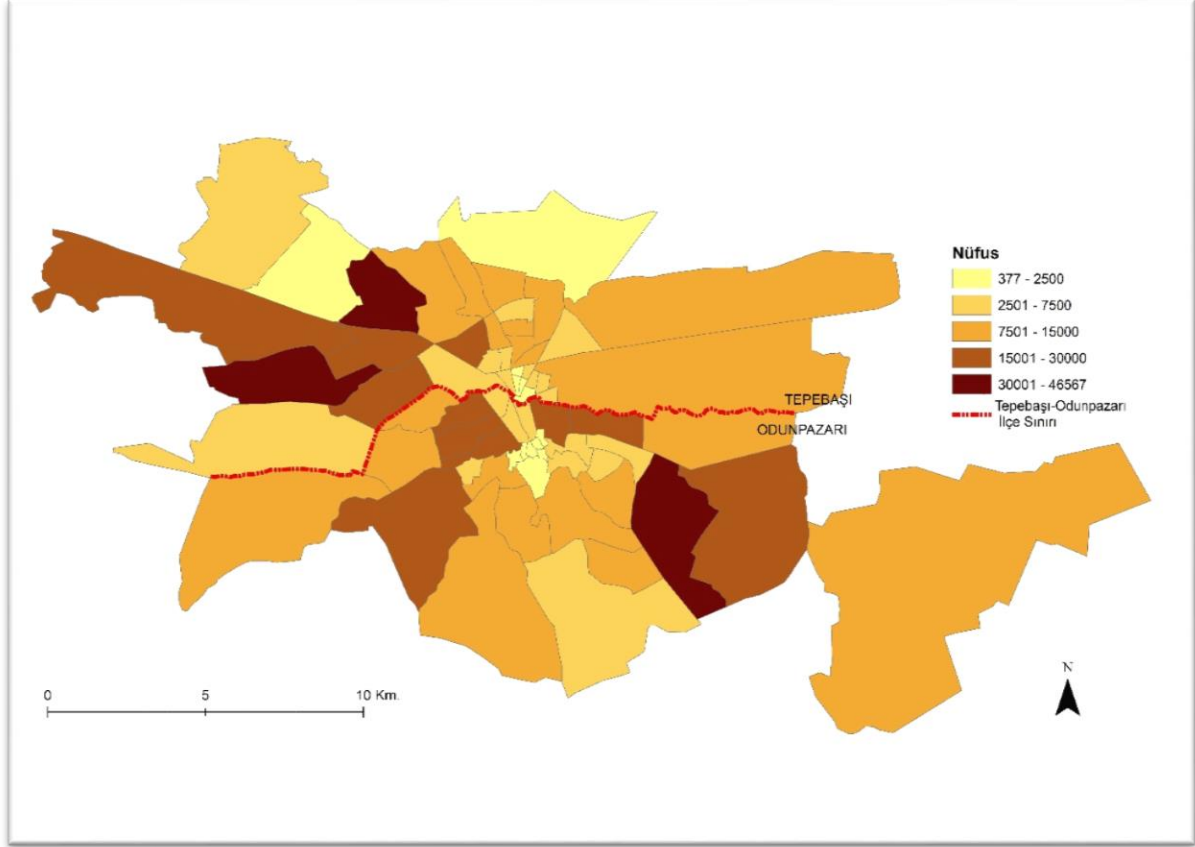
5.1. Eskişehir’de Gıda Perakendecilerinin Mekansal Dağılımı

Eskişehir, Cumhuriyet’in ilanı ile il olmuş, görece büyük ölçekli bir İç Anadolu kentidir. 1993 yılında Büyükşehir olan Eskişehir, 750 bin nüfusu aşan iki büyük metropol ilçeden oluşmaktadır. Yaklaşık 350 bin nüfusa sahip Tepebaşı ilçesi ile yaklaşık 400 bin nüfusa sahip Odunpazarı ilçesi Eskişehir’in merkezini meydana getiren iki ilçe durumundadır. Kent merkezini oluşturan bu iki büyük metropol ilçenin, geçmişte köy olarak nitelendirilen mahalleler dahil toplam 176 mahallesi bulunmaktadır.

Bu çalışma dahilinde Eskişehir’in kent merkezinde yer alan merkezi 69 mahallesi çalışma alanı olarak seçilmiş ve Eskişehir’in bu merkezi 69 mahallesi nüfuslarına göre haritalandırıldığında belli bir düzenden söz etmek pek mümkün olmasa da kentin güneydoğusunda ve kuzeybatısında yer alan mahallelerin en fazla nüfusa sahip mahalleler arasında yer aldığı görülmüştür (Şekil 13). Kentin en düşük nüfuslu mahallesi aynı zamanda kentin ilk yerleşim bölgesi içerisinde yani genel itibariyle küçük yüzölçümlü ve az nüfuslu mahallelerden oluşan Odunpazarı Kentsel Sit

Alanı'nda yer almakta olan Paşa mahallesidir. Nüfusu en fazla olan mahalle ise 45 binden fazla nüfusuyla Emek mahallesidir.

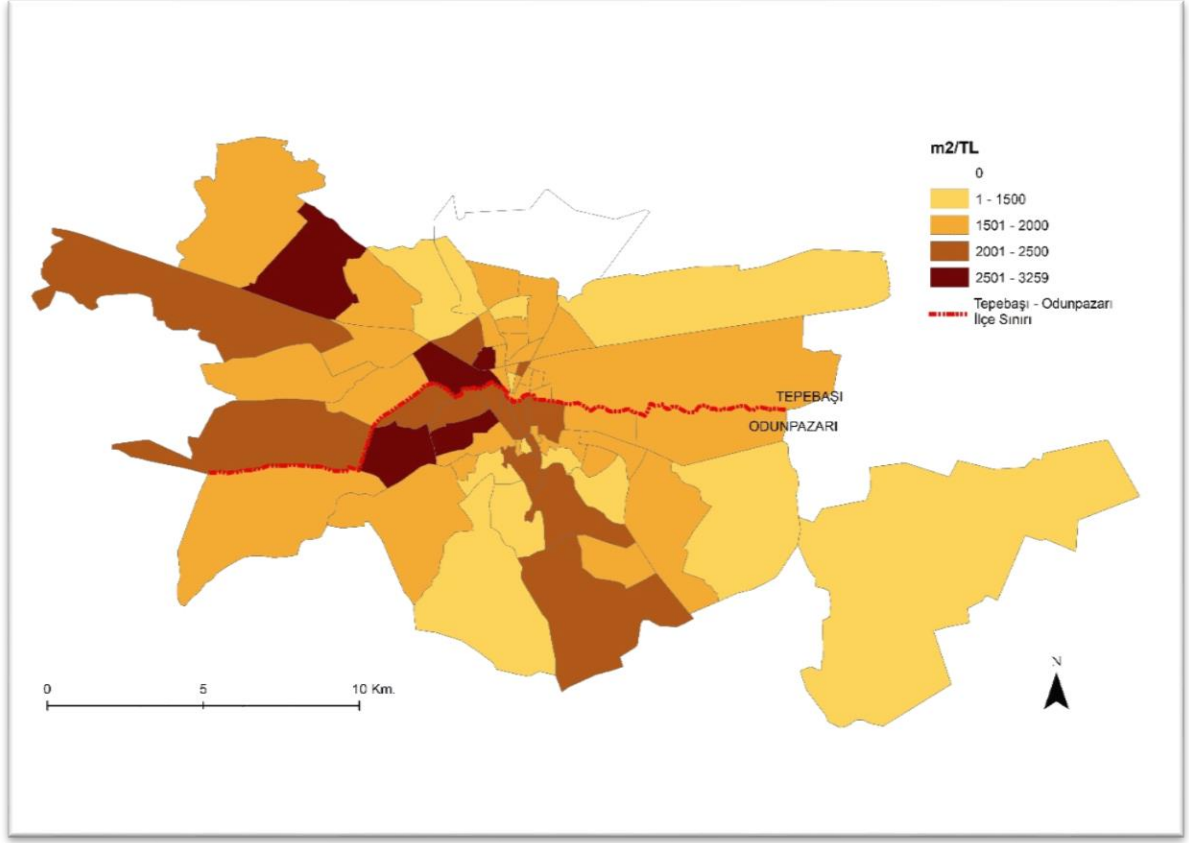
Şekil 13. Eskişehir'in Mahallelerinin Nüfuslarına Göre Dağılımı



Kaynak: TÜİK ADNKS, 2016'dan faydalanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Eskişehir'de tüketicilerin gelir durumunun mekânsal dağılımını haritalaştırmak, gıda perakendecilerinin mekânsal dağılımıyla bir ilişki kurabilmek adına çok önemlidir. Ancak mahallelere göre tüketicilerin gelir durumlarına ait bir veri elde edilemediğinden Hürriyet Emlak'ın internet sitesinden satılık konut ilanlarına ait veriler elde edilip, mahalle başına 10 ilandan oluşan bir örneklem oluşturularak m²/TL verisi üretilmiştir. Buna göre yapılan bu haritanın Eskişehir'de mahallelere göre tüketicilerin gelir durumu hakkında bir fikir vereceği düşünülmüştür (Şekil 14). Buna göre Eskişehir'de m²/TL değeri yüksek olan mahalleler kentin merkezinde ve batısında yoğunlaşmaktadır.

Şekil 14. Eskişehir’de Mahallelere Göre m²/TL haritası



Kaynak: Hürriyet Emlak, 2017’den yararlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Eskişehir’de Aralık 2017 verilerine göre 1524 gıda perakendecisi faaliyet göstermekte olup, bunların %80’i geleneksel perakendeci iken, kalan %20’sinin modern organize perakende zincirleri olduğu görülmektedir (Şekil 15, Tablo 8). Bu durum Eskişehir’de gıda perakendeci sektörünün ülke genelindeki örüntüyle paralel bir yapıda olduğunu göstermektedir. Daha önce vurgulandığı üzere Türkiye’deki gıda peradenciliğinin ciro bakımından %77’si, mağaza sayısı bakımından %84’ü geleneksel perakendeci iken, geriye kalan %23’ünün ciro bakımından %16’sınında mağaza sayısı açısından organize modern perakendeci olduğu dikkate alındığında genel olarak Eskişehir’de geleneksel perakendenin payının ülke ortalamasından mağaza sayısı bakımından (Eskişehir özelinde ciro verisi bulunmamaktadır) 7 puan aşağıda olduğu söylenebilir. Bir diğer

ifade ile Eskişehir’de modern perakendecilik ülkeye göre daha yaygın bir formattır denebilir.

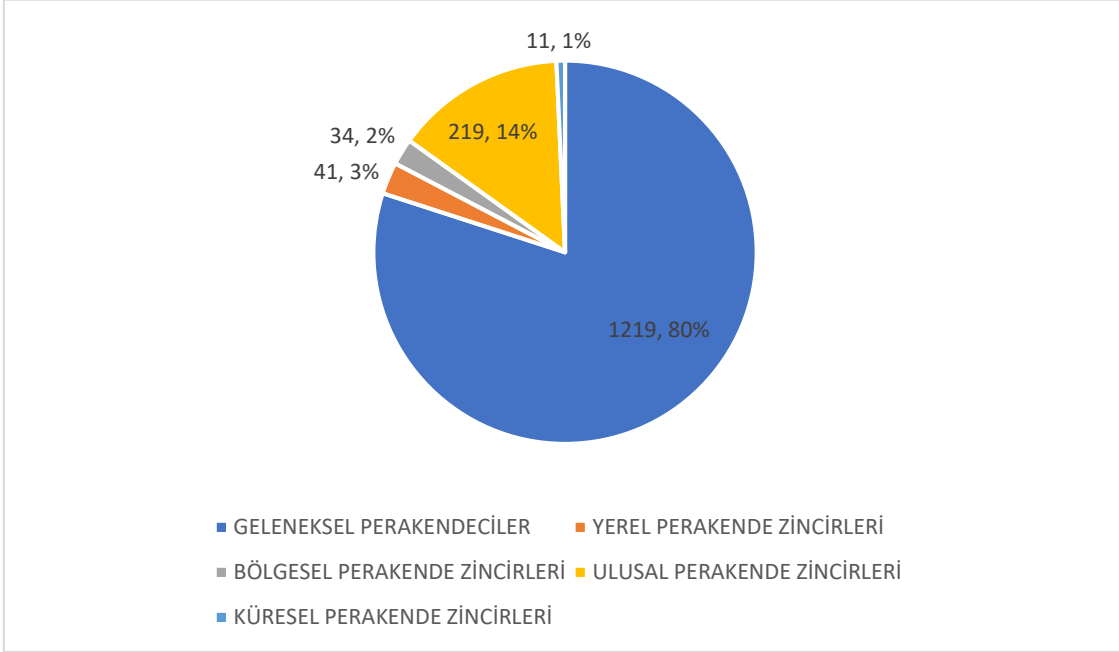
Eskişehir’de geleneksel gıda perakendecileri farklı tipolojilere göre sınıflandırıldığında büyük bir çoğunluğun bakkallara ait olduğu görülmektedir. Gerçekten de şehirde geleneksel gıda perakendecilerinin %66’sını oluşturan bakkalların ardından zincir olmayan yani geleneksel marketler (%15) gelmektedir, bunu %7’lik paylar ile büfe ve Tekel bayileri izlemektedir (Tablo 8). Böylece Eskişehir’de gıda perakendeciliğini mevcut durumu değerlendirildiğinde küçük ölçekli, bağımsız, düşük bütçeli geleneksel perakendecilerin, yani bakkal, bayi ve şubeleşmemiş marketlerin sayıca organize perakendecilerden çok fazla olduğu sonucuna varılmaktadır. Kentte geleneksel perakendecilerin her mahallede mahallenin ana caddelerinde ve ara sokaklarında, kentin neredeyse tüm damarlarında yer aldığı söylenebilir. Köklü bir geçmişi bulunan geleneksel perakendecilik her ne kadar günümüzde ulusal perakende zincirlerinin kentteki hızlı yayılımından etkileniyor olsa da mekânsal olarak kentte en yaygın perakendecilik türü olarak bulunmaktadır (Şekil 16).

Tablo 8. Eskişehir’de Geleneksel Gıda Perakendecilerin Tipolojilere Göre Dağılımı

Geleneksel Perakendeciler									
Bakkal	Büfe	Kuruyemişiçi	Müstakil Tekel	Market	Süpermarket	Benzin İstasyonu	Polis Kantini	Toplam	%
799	87	28	79	182	38	4	2	1219	80
%65,5	%7,1	%2,3	%6,5	%14,9	%3,1	%0,3	%0,2	%100	
Organize Perakendeciler									
Yerel Zincir Perakendeciler		Bölgesel Zincir Perakendeciler		Ulusal Zincir Perakendeciler		Küresel Zincir Perakendeciler		Toplam	%
41		34		219		11		305	20
%13,4		%11,1		%71,8		%3,6		%100	

Kaynak: TAPDK, 2017 verilerine dayanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 15. Eskişehir’deki Gıda Perakendecilerinin Oransal Olarak Dağılımı



Kaynak: TAPDK, 2017 verilerine dayanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu çalışma kapsamında çalışma alanı olarak belirlenen kentin merkezi 69 mahallesine göre geleneksel gıda perakendecilerinin en çok sayıda olduğu ilk beş mahalle; Emek, Şirintepe, Çamlıca, İstiklal ve Kurtuluş mahalleleridir (Şekil 16). Bu dağılımın ilişkilendirilebileceği en önemli kriterlerin başında nüfus gelmektedir. Emek, Şirintepe ve Çamlıca nüfusu en fazla olan ilk üç mahalle durumundadır. İstiklal ve Kurtuluş mahalleleri ise kentin Merkezi İş Alanında (MİA) yer aldığı ve gün içindeki nüfusunun yüksek olduğu, yaya trafiğinin yoğun olduğu mahalleler olarak geleneksel perakendecilerin tercih ettiği bölgeler olarak öne çıkmaktadır.

Eskişehir’deki tüm gıda perakendecilerinin sadece %20’sini oluşturan 305 tane modern perakendeci bulunmaktadır (Şekil 15). Organize gıda perakendecilerinin en büyük kısmı (%72) ulusal zincirlerden özellikle de indirim marketlerden oluşurken, sadece %13’ü yerel perakende zincirlerinden meydana gelmektedir (Şekil 15). Eskişehir’de faaliyet

gösteren yerel perakende zincirleri; Neşeli, Keskin, Özbessin, Edi Koop ve Esmar olmak üzere beş firmadan oluşmaktadır (Tablo 9). Bu aktörlerin şube sayılarına bakıldığında en fazla şubeye 15 mağaza ile Neşeli Market'in sahip olduğu görülmektedir. Kentteki en büyük yerel perakende zincirinin mağaza sayısının 15 olması ve bu sayının kentte yer alan ulusal ve küresel diğer organize perakende zincirlerine oranla oldukça düşük olması yerel perakende zincirlerinin kentte yeterince söz sahibi olmadığını göstermektedir. Kentteki beş yerel perakende zincirinin toplam 41 mağazası bulunmakta ve bu da gıda perakendecilerinin sadece %3'lük bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu zincirlerin kentte en yaygın olarak bulunduğu mahalleler ise Şirintepe, Yenibağlar, Emek, Kırmızıtoprak ve Yenikent mahalleridir (Şekil 17). Yerel perakende zincirlerinin lokasyon seçiminde ise en etkili olan faktörlerin nüfus, MİA'ya yakınlık ve genç nüfusun yani öğrencilerin ikamet ettiği bölgelere yakınlık olduğu söylenebilir. Emek ve Kırmızıtoprak mahallelerinde nüfus faktörünün öne çıktığı görülmektedirken Yenibağlar ve Şirintepe ise Anadolu Üniversitesi'ne ve üniversite öğrencilerinin ikamet ettiği mahalleler olarak yerel perakende zincirlerini çekmektedir.

Eskişehir'deki bölgesel perakende zincirlerine bakıldığında ise İnegöl merkezli Hadim ve Ankara merkezli Çağdaş'ın iki aktör olarak kentte bulunan bölgesel perakende zincirleri olduğu görülmektedir (Tablo 9). Her iki zincir de Eskişehir'in yerel perakende zincirlerinden daha büyüktür ve kentteki önemli oyuncular arasında yer almaktadır. Bu iki zincirin en çok yer aldığı mahalleler; Emek, Yıldıztepe, Şirintepe, Kurtuluş ve Büyükdere olarak sıralanabilir (Şekil 17) ve bu da nüfusun fazla olduğu, öğrenci nüfusunun yoğun olarak ikamet ettiği bölgelerin bölgesel perakende zincirleri için çekici bölgeler olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 9. Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Organize Gıda Perakende Zincirleri

Market/Firma Adı	Mekansal Ölçeği	Şube Sayısı	%
BİM	Ulusal	64	21,0
ŞOK	Ulusal	62	20,3
A-101	Ulusal	41	13,4
Ekomini	Ulusal	25	8,2
Migros	Ulusal	25	8,2
Çağdaş	Bölgesel	18	5,9
Hadim	Bölgesel	16	5,2
Neşeli	Yerel	15	4,9
Keskin	Yerel	10	3,3
CarrefourSA	Küresel	10	3,3
Edi-Koop	Yerel	6	2,0
Esmar	Yerel	5	1,6
Özbesin	Yerel	5	1,6
Tespo	Ulusal	1	0,3
Özdilek	Ulusal	1	0,3
Metro	Küresel	1	0,3
Toplam		305	100

Kaynak: TAPDK, 2017 verilerine dayanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Eskişehir’de geleneksel perakendecilerden sonra mekânsal olarak en yaygın perakendeciler ulusal perakende zincirleridir (Şekil 17). Eskişehir’de faaliyet göstermekte olan ulusal perakende zincirleri; Migros, BİM, A101, Şok, Ekomini, Tespo ve Özdilek’tir (Tablo 9, Şekil 19). Ulusal zincirlerin kentte dağılımını etkileyen faktörler diğer ölçekteki perakendecilere göre daha karmaşıktır. Çünkü ulusal zincirler süpermarket ve hipermarket formatlarıyla birlikte son yıllarda hızla yaygınlaşan indirim mağazaları formatını içermekte, bu da kentteki dağılımı etkilemektedir (Şekil 18). Özdilek tek şubesiyle hipermarket olarak çevre yoluna yakın, kendi adını taşıyan bir AVM içerisinde yer almaktayken Tespo da benzer bir şekilde tek şubesiyle cash & carry

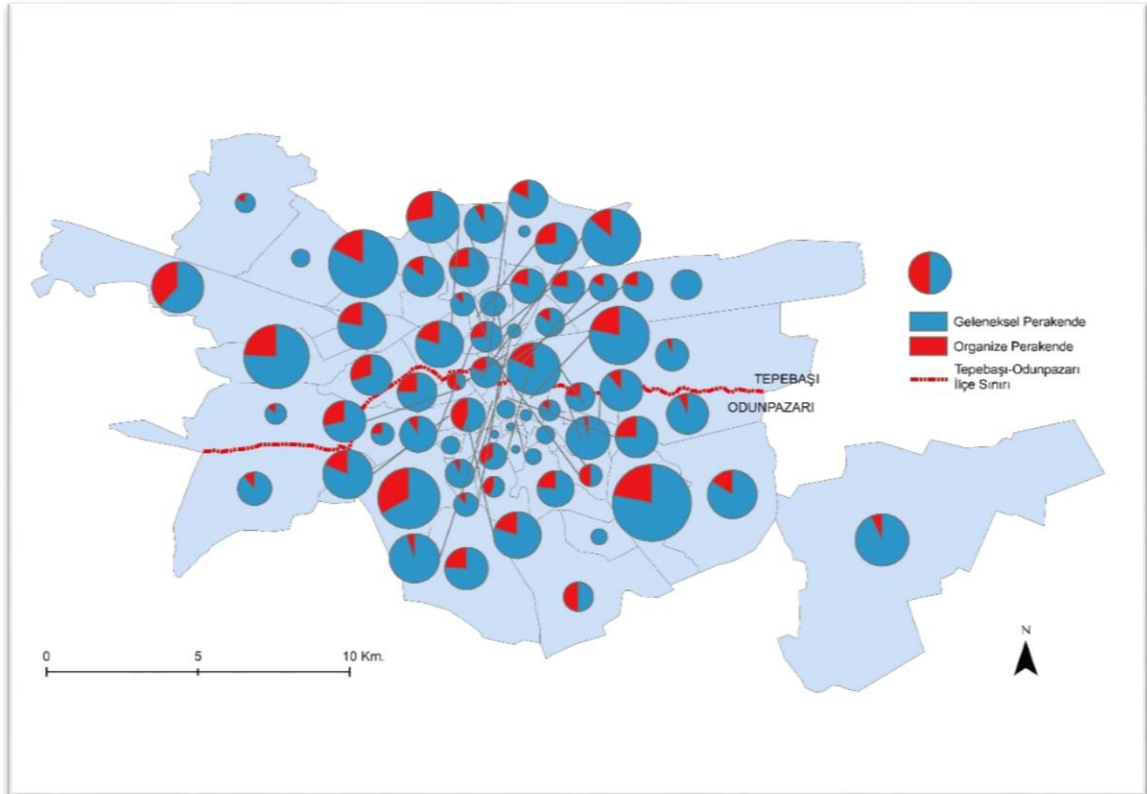
formatında, toptan satış yapan bir market olarak çevre yoluna ve ana arterlere yakın bir bölgede yer almaktadır. Kentteki diğer ulusal perakende zincirleri ise en köklü geçmişli bulunan Migros ve son derece genç ancak hızla ülke ve kent genelinde yaygınlaşan indirim mağazaları olan Bim, Şok, A101 ve Ekomini'dir. Migros'un Büyükdere, Batıkent, İstiklal ve Vişnelik mahallelerinde birden fazla şubesi bulunmaktadır. Bu mahallelerin genel özelliğine bakıldığında yüksek gelir düzeyine sahip tüketici kitlesinin ikamet ettiği, nüfuslarının ve gün içi nüfuslarının yüksek olması (İstiklal), üniversiteye yakın olması (Büyükdere) gibi çekici faktörler göze çarpmaktadır. İndirim marketleri ise ilk yıllarında düşük gelirli tüketicilerin tercih ettiği bir format olarak görülürken son dönemlerde satın alma gücündeki düşüşün ve erişilebilirliklerinin artmış olması dolayısıyla orta ve hatta üst gelir grubuna bile hitap ettiği söylenebilir. Bu doğrultuda indirim marketlerinin en çok yoğunlaştığı mahalleler; Emek, Büyükdere, Çamlıca ve Batıkent olarak öne çıkmaktadır (Şekil 18). İndirim marketlerini çeken faktörler, gelir düzeyi düşük olan tüketiciler (öğrenciler dahil) ve yüksek nüfuslu bölgeler olarak sıralanabilir. Ayrıca indirim marketlerinin kentteki 48 mahallede faaliyet gösterdiği yani geleneksel perakendecilerden sonra en yaygın perakendeciler oldukları da göze çarpmaktadır.

Son olarak küresel perakendecilerin kentte henüz mekânsal olarak çok yaygınlaşmadığı görülmektedir (Şekil 17). Eskişehir'de küresel perakende zincirleri olarak Fransa kökenli Carrefour ve Almanya kökenli Metro bulunmaktadır (Tablo 9 ve Şekil 19). Carrefour, Sabancı Holding ile yapmış olduğu ortaklık dolayısıyla CarrefourSA adıyla faaliyet göstermekte ve doğrudan yabancı yatırım olarak sınıflandırılmamaktadır. CarrefourSA, Eskişehir'e 2007 yılında Neo AVM'nin açılmasıyla bir AVM şubesi olarak hipermarket formatıyla girmiştir. Bu da henüz kentte 11 yıldır küresel aktörlerin rekabette olduğunu göstermektedir. CarrefourSA ilk yıllarında tek şubesiyle faaliyet gösterirken ilerleyen yıllarda kentin diğer bölgelerine de süper, mini gibi formatlarla

şube açmaya başlamış ve 10 şubeye ulaşmıştır. Kentin bir diğer yabancı aktörü ise Metro'dur ve 2012 yılında Eskişehir'e girmiştir. Toptan ve perakende satış yapan, hipermarket formatındaki Metro, tek şubesiyle çevre yoluna yakın bir lokasyonda yer almaktadır. Metro, toptan market olarak özellikle kentin küçük ölçekli geleneksel perakendecilerine ve HORECA'lara ve diğer tüketici kitlesine hizmet vermektedir.

Eskişehir'de faaliyet gösteren gıda perakendecilerini geleneksel ve organize perakendeciler olarak ayırıp mekânsal olarak dağılımlarını ortaya koyduğumuzda geleneksel perakendecilerin yani bir anlamda bakkalların organize perakendecilere göre çok daha yaygın olduğu görülmektedir. Hatta bazı mahallelerde sadece geleneksel gıda perakendecilerin olduğu, organize gıda perakendecilerinin yer almadığı da dikkatten kaçmamaktadır. Herhangi bir genelleme yapmak doğru olmasa da kentin batı mahallelerinde organize gıda perakendecilerinin geleneksel perakendecilere oranının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür (Şekil 16).

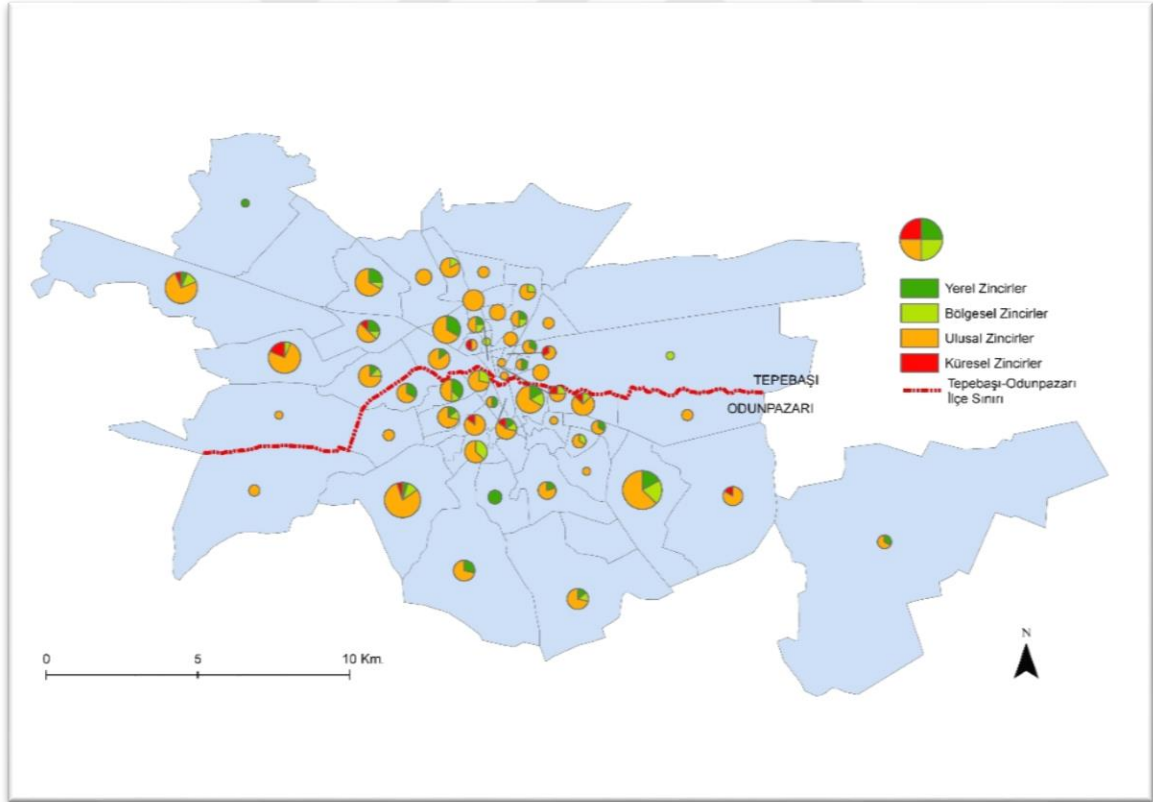
Şekil 16. Eskişehir'de Geleneksel ve Organize Gıda Perakendecilerinin Mahallelere Göre Dağılımı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

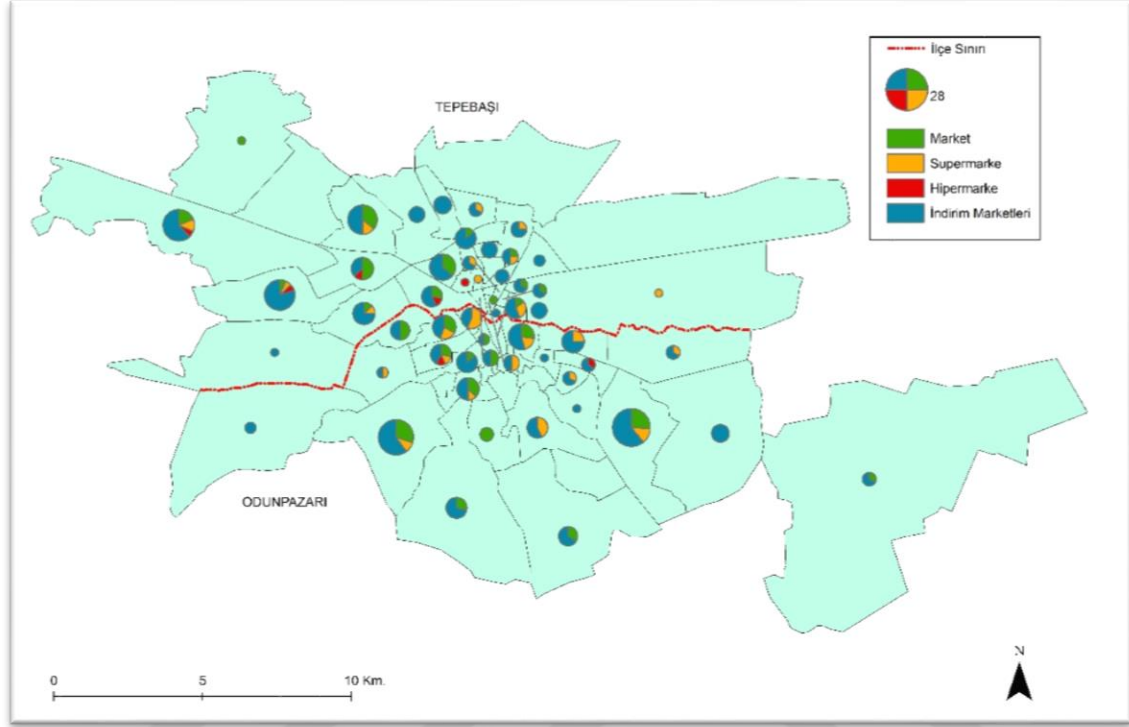
Eskişehir'deki organize gıda perakendecilerinin mekânsal ölçeklerine göre dağılımları haritalaştırıldığında ulusal perakende zincirlerinin kentte en yaygın organize perakendeciler oldukları net bir şekilde görülmektedir (Şekil 17). Hatta bazı mahallelerde sadece organize gıda perakendecilerin olduğu da göze çarpmaktadır. Ancak kent merkezine uzak ve nüfusu az olan mahallelerde ulusal gıda perakendecilerinin az sayıda oldukları söylenebilir. Yerel perakende zincirlerinin ise sayıları her ne kadar az olsa da kentteki dağılımı daha az yoğunlaşma örüntüsü ortaya koymaktadır.

Şekil 17. Eskişehir'deki Organize Perakendecilerin Mekansal Ölçeğe ve Mahallelere Göre Dağılımı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 18. Eskişehir’deki Modern Market Zincirlerinin Tipolojilerine ve Mahallelere Göre Dağılımı

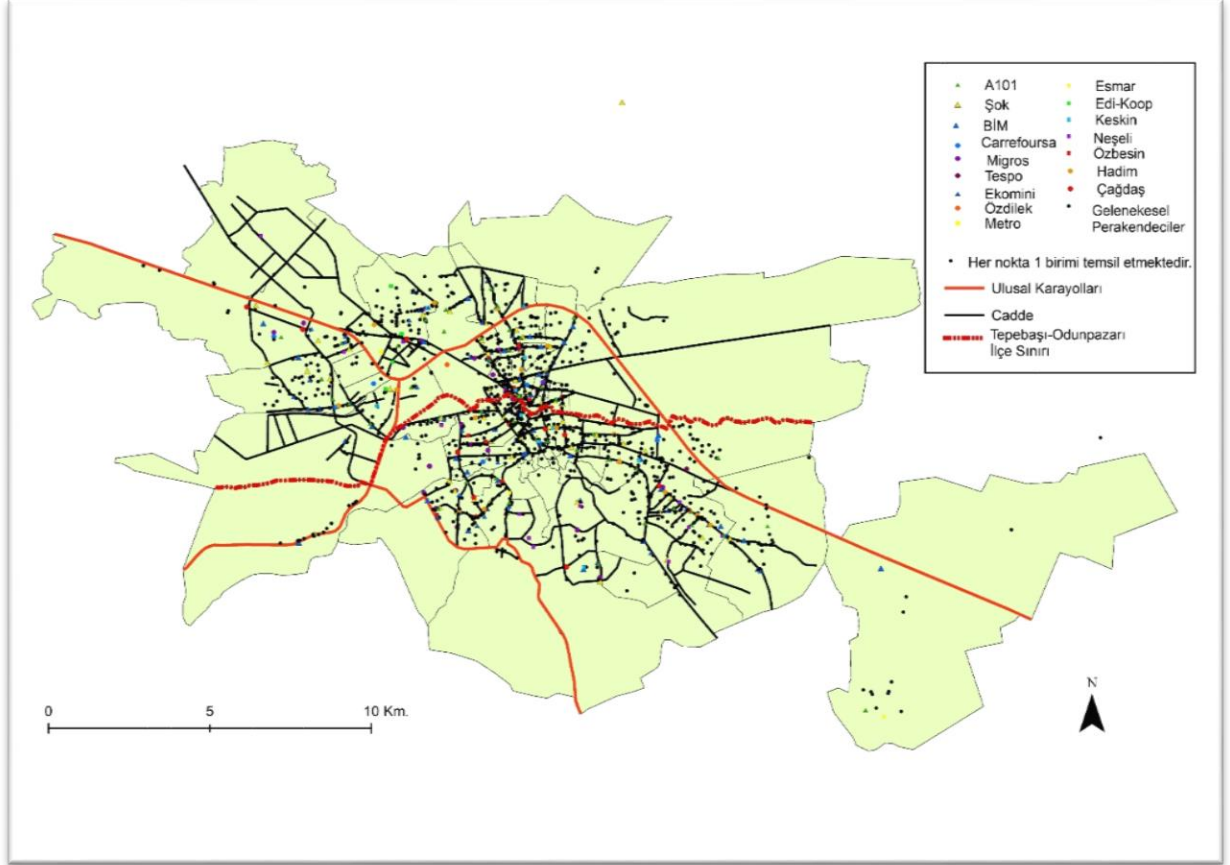


Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Eskişehir’deki gıda perakendecilerinin tipolojilerine göre dağılımı ise indirim marketlerinin kentte en çok mahallede yer alan organize perakende tipi olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Şekil 18). Buna karşın hipermarketler ise daha dar bir alanda yoğunlaşma eğilimi göstermektedir. Kentin MİA’sında ve çevre yollarına bağlanan ana arterlere yakın bölgelerde yoğunlaşan hipermarketler kentte en az görülen organize perakende tipi olma özelliğini taşımaktadır. Süpermarket ve marketler ise kentte daha geniş bir alanda faaliyet göstermekle birlikte özellikle süpermarketler, indirim marketleri kadar yaygınlık sağlayamamaktadır. İndirim marketleri, kent merkezine uzak mahallelerde, ara sokaklarda, nüfusu görece az olan bölgelerde yoğunlaşmakta ve bu eğilim de bakkallar başta olmak üzere geleneksel perakendeciler

üzerinde rekabetçi bir baskı oluşturmaktadır. Eskişehir'deki gıda perakendecilerinin mekânsal dağılımını gösteren Şekil 19'da bu eğilim daha açık bir şekilde görülmektedir.

Şekil 19. Eskişehir'deki Gıda Perakendecilerinin Mekansal Dağılımı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

5.2. Saha Çalışmasından Elde Edilen Bulgular

Eskişehir'de faaliyet gösteren toplam 40 perakendeci ile Katz'ın üçlü kuramsal çerçevesi temelinde yürütülen mülakatların nitel veri analizi kullanılarak çözümlenmesi sonucu üç ayrı mekansal ölçekte (geleneksel, yerel ve ulusal) elde edilen bilgi, bulgu ve yorumlar ortaya konulmuştur. Buna göre Tablo 10'da saha çalışmasına katılan aktörlerin demografik ve mesleki özellikleri yer almaktadır.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Profili

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Yaş	Meslek	Kurum
GK1	Erkek	24	Esnaf	Geleneksel Perakende
GK2	Erkek	27	Marketçilik	Geleneksel Perakende
GK3	Erkek	51	Esnaf	Geleneksel Perakende
GK4	Kadın	54	Emekli	Geleneksel Perakende
GK5	Erkek	26	Uzman Çavuş	Geleneksel Perakende
GK6	Erkek	56	Esnaf	Geleneksel Perakende
GK7	Erkek	31	Motor Teknikeri	Geleneksel Perakende
GK8	Erkek	24	Serbest Meslek	Geleneksel Perakende
GK9	Kadın	27	Esnaf	Geleneksel Perakende
GK10	Erkek	49	Esnaf	Geleneksel Perakende
GK11	Erkek	55	Esnaf	Geleneksel Perakende
GK12	Erkek	38	Esnaf	Geleneksel Perakende
GK13	Erkek	62	Emekli	Geleneksel Perakende
YK1	Kadın	30	Mağazacılık	Yerel Perakende Zinciri
YK2	Erkek	40	Muhasebe/Finansman	Yerel Perakende Zinciri
YK3	Kadın	39	Ön Muhasebe	Yerel Perakende Zinciri
YK4	Erkek	36	Mağaza Müdürü	Yerel Perakende Zinciri
YK5	Erkek	60	Müdür	Yerel Perakende Zinciri
YK6	Erkek	43	Mağaza Sorumlusu	Yerel Perakende Zinciri
YK7	Erkek	42	Şirket Ortağı	Yerel Perakende Zinciri
YK8	Erkek	44	Mağaza Sorumlusu	Yerel Perakende Zinciri
YK9	Erkek	45	Genel Müdür	Yerel Perakende Zinciri
YK10	Erkek	46	Mağaza Yöneticisi	Yerel Perakende Zinciri
YK11	Erkek	42	İnşaat Teknikeri	Yerel Perakende Zinciri
UK1	Erkek	33	Mağaza Sorumlusu	Ulusal Perakende Zinciri
UK2	Erkek	36	Yönetici	Ulusal Perakende Zinciri
UK3	Erkek	28	Müdür	Ulusal Perakende Zinciri
UK4	Erkek	29	Mağaza Müdürü	Ulusal Perakende Zinciri
UK5	Erkek	32	Çalışan	Ulusal Perakende Zinciri
UK6	Erkek	35	Mağaza Sorumlusu	Ulusal Perakende Zinciri
UK7	Erkek	24	Öğrenci	Ulusal Perakende Zinciri
UK8	Erkek	24	Mağaza Müdürü	Ulusal Perakende Zinciri
UK9	Erkek	28	Mağaza Müdürü	Ulusal Perakende Zinciri
UK10	Erkek	32	Mağaza Müdürü	Ulusal Perakende Zinciri
UK11	Erkek	38	Özel Sektör	Ulusal Perakende Zinciri
UK12	Kadın	32	Müdür Yardımcısı	Ulusal Perakende Zinciri
KK1	Kadın	43	Şef	STK/Kurum ve Kuruluş
KK2	Kadın	38	Maden Mühendisi	STK/Kurum ve Kuruluş
KK3	Erkek	40	Muhasebe	STK/Kurum ve Kuruluş
KK4	Erkek	46	Zabita Amiri	STK/Kurum ve Kuruluş

5.2.1. Geleneksel Perakendecilerin Dayanma, Yeniden Uyarlanma ve Direnme

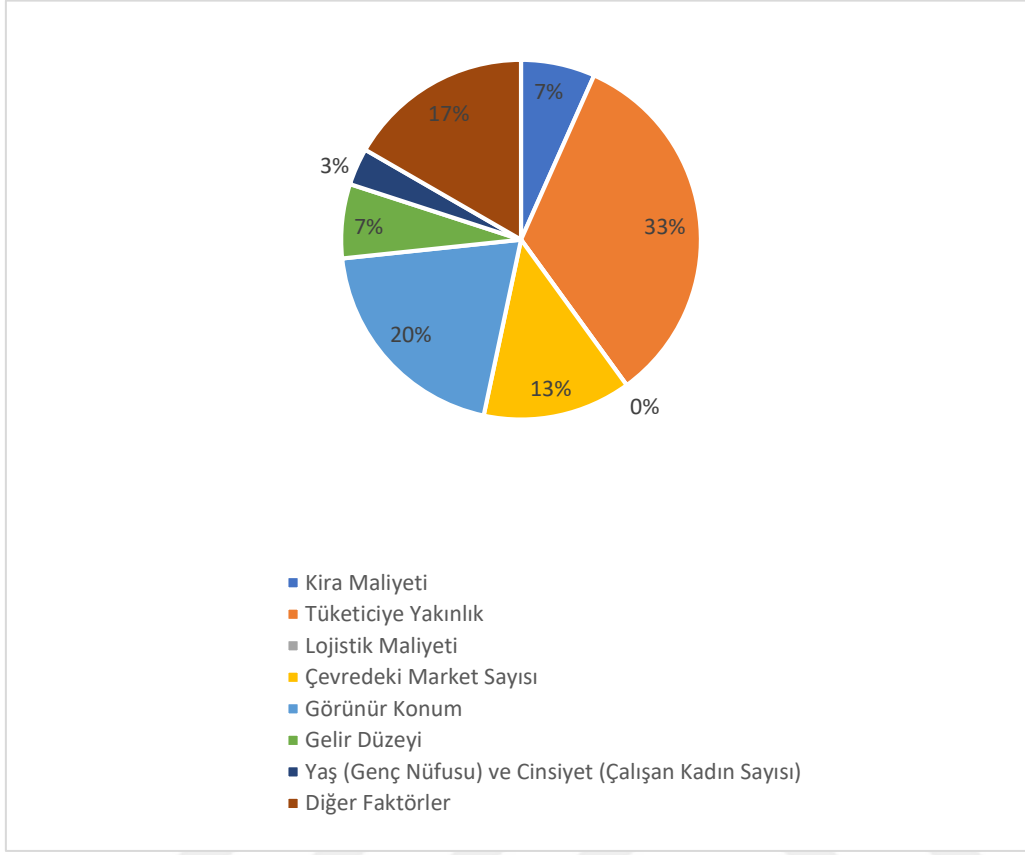
Stratejileri

Bu bölümde, tipolojik olarak dokuz bakkal ve dört market olarak sınıflandırılabilir toplam 13 geleneksel perakendeciye uygulanan yarı yapılandırılmış mülakat çerçevesinde geleneksel perakendecilerin lokasyon seçim faktörleri değerlendirilecek ve Katz'ın (2004) üçlü kavramsal çerçevesine göre yorumlanacaktır.

5.2.1.1. Lokasyon Seçimi

Lokasyon seçimine yönelik sorular dahilinde katılımcıların ilk kurdukları lokasyon ve sonrasında bu lokasyonu değiştirme ihtiyacı hissedip hissetmedikleri sorulmuş ve eğer lokasyonlarını sonradan değiştirme ihtiyacı hissettilerse bu ihtiyacın arkasındaki temel güdülerini saptamak amaçlanmıştır. Katılımcıların büyük bir bölümü kurdukları veya devraldıkları lokasyonda faaliyetlerini sürdürdüğünü belirtirken lokasyonlarını değiştirme ihtiyacı hisseden katılımcıların az sayıda olduğu gözlemlenmiştir. Lokasyonlarını değiştirme ihtiyacı hisseden katılımcıların temel motivasyonları; daha görünür bir konumda yer alma isteği, daha büyük ve modern bir dükkanda faaliyet gösterme ihtiyacı ve kiracı olmalarından kaynaklı kendi istekleri dışında taşınmak durumunda kalmaları olarak sıralanabilir. Katılımcıların bu eğilimleri, ulusal perakende zincirlerinin kentte hızla yayılmasının lokasyonlarını ciddi anlamda etkilemediğini, bu doğrultuda aktif önlem alma ihtiyacı hissetmediklerini göstermektedir. Bu da geleneksel perakende zincirlerinin Eskişehir'de lokasyonel çerçevede dayanıklılık sergilediğini göstermektedir.

Şekil 20. Geleneksel Perakendecilerin Lokasyon Seçim Faktörleri



Kaynak: Yazar tarafından uygulanan saha çalışmasına dayanarak oluşturulmuştur.

Geleneksel perakendecilerin lokasyon seçerken en çok önem verdiği faktörler arasında ise ilk sırada tüketiciye yakınlık faktörü gelmektedir. Bu bağlamda potansiyel tüketicilerin ikamet ettiği konut bölgeleri ve MİA ile özellikle yaya trafiğinin yoğun olduğu bölgeler lokasyon seçiminde son derece önemlidir. İşletmenin görünür bir konumda yer alması ise bir diğer önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki bir katılımcı “...biz, hemen şu yan dükkanda fotoğrafçı var ya orada başladık, 1,5 yıl orada durduk, 5 sene önce de buraya geçtik (...) burası köşe ya. Yan kapıyı da açıyoruz mesela yazın. İşler üç dört kat arttı.” (GK1) şeklindeki açıklamasıyla daha görünür bir konumda yer alabilmek adına sadece bir dükkan yana taşınmanın iş hacmini çok ciddi anlamda arttırdığını, hitap edilen potansiyel çevrenin genişlediğini belirtmektedir. Yine

benzer bir şekilde daha önce lokasyon değiştirme ihtiyacı hissedip hissetmedikleri ile ilgili soruya “*ilk Odunpazarı’nda kuruldu 1958’de. Daha görünür bir yere çıkmak için buraya gelmişler 1978’de.*” (GK12) sözleriyle görünür konumda yer almanın lokasyon değiştirmelerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Buna karşın geleneksel perakendeciler için çevredeki market sayısının orta düzeyde önem arz ettiği söylenebilir. İlginç bir şekilde geleneksel perakendeciler için lokasyon seçiminde lojistik maliyetlerinin hiç etkili olmadığı saptanmıştır. Bu durumun nedeni ise bir sonraki bölümde daha detaylı anlatılacağı üzere tedarik zinciri ve depolama faaliyetlerindeki işleyiştir. Geleneksel perakendeciler lokasyon seçerken buldukları lokasyondaki demografik yapıyı ve tüketicilerin gelir durumunu da pek önemli bulmamaktadır. Yine Tüketici ve Satış Faaliyetleri bölümünde daha detaylı olarak değerlendirileceği üzere geleneksel perakendecilerin işlevlerindeki yeniden yapılanma sonucu her kesimden tüketicinin gündelik hatta anlık ihtiyaçlarını karşılamaları ve marketten almaya üşenilen veya marketten almayı unutulmuş ürünler için tamamlayıcı görevi görmeleri dolayısıyla buldukları lokasyondaki demografik yapı ve gelir durumunu yeterince önemli bir faktör olarak görmedikleri söylenebilir.

Sonuç olarak geleneksel perakendecilerin lokasyon seçimlerinde ulusal perakende zincirleri ile girdikleri rekabetin pek önem taşımadığı, dayanma eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Ancak geleneksel perakendecilerin ulusal zincirlerin ve özellikle indirim marketlerinin agresif yayılma faaliyetlerine karşın kentte yayılmaya yönelik ve hatta faaliyetlerini gelecek üç beş yıl içerisinde sürdürmelerine yönelik umutsuz oldukları ve risk almaktan çekindikleri sonucuna varılmıştır.

5.2.1.2. Tedarik ve Lojistik Faaliyetleri

Geleneksel perakendeciler ürün tedariklerini büyük ölçüde dağıtımıcılar, toptancılar ve kısmen spotlar ve toptan marketler vasıtasıyla sağlamaktadır. Dağıtımıcılar yoluyla yapılan tedarik sistemi ise sıcak satış ve soğuk satış olarak iki gruba ayrılmaktadır. Dağıtımıcı firmaların geleneksel perakendecilere halihazırda ürünle gelip, faturayı kestikten sonra ürünleri anında teslim ettiği satış şekli sıcak satış olarak adlandırılmakta ve özellikle bisküvi ve diğer atıştırmalık ürünler sıcak satış yoluyla tedarik edilmektedir. Bir diğer satış şekli ise firmalar tarafından görevlendirilen plasiyerlerin sipariş alıp ertesi gün dağıtımıcı firmaların ürünü teslim ettiği soğuk satış faaliyetleridir. Geleneksel perakendeciler, kısmen dağıtımıcı firmalardan veya toptancılardan çeşitli nedenlerle tedarik etmediği/edemediği ürünleri ise perakende satış da yapan toptan satış marketlerinden ve indirim marketlerinden tedarik etmektedir. Bazı katılımcılar tedarik sistemlerindeki bu eğilimleri şöyle değerlendirmiştir:

“toptancılar var işte. Plasiyerler geliyor, onlara yazdırıyoruz. Olmasa sonuçta biz burada yerel market olduğumuz için, zincir tarzı değiliz, büyük firmalar var, Tespo var, Metro var, gezmeye gidiyoruz bazen. Adam fiyatı düzgün vermiş, alıyorsun getiriyorsun, burada satışı kendimiz yapıyoruz.” (GK5)

“belli günler var, o günlerde eksikimiz oldukça sipariş veriyoruz yani. Eğer elimizde mal biterse Metro ’dan gidip alıyoruz.” (GK7)

“firmaların zaten haftanın belli günleri, hepsinin geleceği günler belli, geliyorlar. Bazı firmalar sıcak sipariş yapıyor. Geldiği gün siparişi veriyorsun, arabadan malı çekiyor. Bazıları öbür gün sabahtan getiriyor. Fabrikadan toptan alınmıyor. Perakende olarak alabiliyorsun. Değişikliğe gitme... en fazla nasıl duyarsın, toptancılara yapman gereken ödemeleri yapamazsan gidersin

Metro'dan, Tespo'dan kendin alışveriş yaparsın. Onu da her tekel yapar zaten belli zamanlarda.” (GK8)

Ancak geçmiş yıllarda toptancıların firmalara dağıtım yapmadığı, geleneksel perakendecilerin toptancılara ürün teslim almaya gittiği de belirtilmiştir. Tedarik faaliyetlerinde yaşanan bu dönüşümle birlikte ürünlerin dağıtımını dağıtımçı firmalar tarafından yapılmaya başlanmıştır. Bu yaşanan dönüşümü ise geçmiş yıllardan beri geleneksel gıda perakendeciliği sektöründe varlık gösteren işletmeciler ifade etmektedir. Uzun yıllardır bakkal işletmekte olan bir katılımcının tedarik sistemindeki bu dönüşümü şu sözlerle ifade etmiştir:

“Kapitalizm işte. Adamlar çok güzel sistemi kurdular, biz ayaklarına giderken şimdi distribütörlük sistemiyle plesiyerlerle birlikte sipariş alıyorlar, ertesi gün taşıyıcılar malı getiriyor. Eskiden daha farklıydı. Tekel diye bir yer vardı, sigaralarımızı gidip oradan alırdık. Sıraya girerdik. (...) Deterjanları gidip toptancıdan alıyorduk. (...) Peynirimizi peynirciden alıyorduk. Ama artık öyle bir şey yok, sana malı satacak adam ayağına geliyor. Bu sistem de değişmek üzere. Şimdi spotçuluk diye bir şey çıkmış, ucuza verenler var. Burada beş liraya bulacağın ürünü orada üç liraya buluyorsun. (...) Ama bunu yapan da fabrikalar. Spota düşüren yine fabrikalar. Mesela adam ben Coca Cola'yı disbüritöre veririm ama spotu da basarım diyor piyasaya. Bunu fabrika yapıyor.” (GK11)

Geleneksel perakendecilerin ulusal perakende zincirleri ile eşit şartlarda ürün tedarik edemiyor olması geleneksel perakendecilerin rekabetçiliklerini düşüren en önemli etkidir. Ulusal zincirlerin binlerle ifade edilen mağaza sayılarına yönelik yapmış oldukları alımların büyüklüğü dolayısıyla yüksek pazarlık gücüne sahip olmalarıyla firmalardan elde etmiş oldukları iskontolar çok yüksek oranlarda olmakta ve dolayısıyla

satmakta oldukları ürünlerin fiyatlarını geleneksel perakendecilerin rekabet edemeyeceği düzeye indirmektedir. Ulusal zincirlerin yapmış oldukları alımların büyüklüğü onlara çeşitli avantajlar da sunmaktadır. Dağıtımçı firmaları aradan çıkarıp üretici firmalardan doğrudan alım yapabilmekte, birtakım ürünleri yurtdışından ithal edebilmekte ve böylelikle maliyetlerini düşürüp fiyatlarını düşük seviyede tutabilmektedir. Yüksek pazarlık gücüne sahip ulusal perakende zincirleri, firmalardan raf bedeli de alarak geleneksel perakendecilerin rekabetçiliklerini negatif anlamda etkilemektedir. Bu konuda bazı katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Şimdi Çağdaş (market zinciri), gidip fabrikasından benim marketlerime 50 tır mal diyor, şimdi o adam o kadar alıyor da fabrikadan distribütöre geçiyor burada, Doruk Meşrubat’a. Doruk Meşrubat’tan bize geliyor. Adam direkt fabrikadan aldığı için gün gelir bizim distribütörden aldığımız fiyattan ucuza mal satar.” (GK1)

“Onlar daha çok mal alıyorlar, iskontosunu da daha fazla alıyorlar. Biz bir koli alıyorsak onlar bin koli alıyorlar, üreticiler de onlara özel iskonto veriyorlar. Mal alırken de kazanıyorlar, rafa girerken de raf bedeli altında bedeller alıyorlar. Bunlar ne kadar yasaklansa da hala var. Ya mal fazlası veriyor ya da özel iskonto uyguluyorlar. Haksız rekabet dediğimiz şey doğuyor.” (GK3)

“(…) birkaç tane büyük market (Çağdaş, Migros), toptancıları aradan çekip direkt malı alacak yurtdışı firmalarıyla anlaşma sağlıyor. Mesela örnek vereyim 70’lik Jack Daniels’ı ben 180 liraya satıyorum, şu an karşımda Çağdaş 149 liraya mı ne satıyor arada firma olmadığı için. Toptancıdan aldığım fiyattan daha ucuza satıyor Çağdaş.” (GK8)

Geleneksel perakende zincirleri, Eskişehir Bakkal ve Bayiler Esnaf Odası önderliğinde geçmiş yıllarda kurulmuş olan bir kooperatif vasıtasıyla ulusal perakende zincirlerinin

elde etmiş olduğu yüksek iskontolara karşın önlem alma girişiminde bulunmuştur. Kurulan kooperatif, toptan olarak yüksek iskontolarla almış olduğu ürünleri geleneksel perakendecilere uygun fiyattan satışını yapmıştır. Geleneksel perakendecilerin bir STK önderliğinde ulusal perakende zincirleriyle tedarik faaliyetlerinde rekabet edebilmek adına uygulamış olduğu bu yöntem yeniden uyarlanma kapsamında değerlendirilmektedir. Geleneksel perakendeciler, kendilerini ulusal perakende zincirlerine karşı güçlü kalabilme hedefleri doğrultusunda yeniden uyarlamıştır. Ancak bu doğrultuda kurulan kooperatif sonraki yıllarda lağvedilmiştir ve günümüzde mevcut değildir.

Geleneksel perakendecilerin gömülülüklerinden elde etmiş oldukları yerel avantajlar onların rekabetçiliklerini koruyabilmelerinde büyük bir etkidir. Ancak günümüzde binlerce şubesi olan ulusal perakende zincirleri, pazarlık güçlerinin yüksek olması ve bir sonraki bölümde değinileceği üzere özel markalı ürün ürettirip tedarik etmeleri gibi nedenlerle finansal olarak kendilerine çok büyük avantaj sağlamaktadır. Öyle ki ulusal perakende zincirleri, elde etmiş oldukları yüksek finansal avantajlar sayesinde yeterince teritoryal olarak gömülü olma hedefleri taşımamakta ve sundukları uygun fiyatlar ile tüketicileri çekmektedir. Geleneksel perakendecilerin teritoryal gömülülüklerinin yüksek düzeyde olmasına karşın bu avantajları onlara artık yeterince rekabetçilik gücü vermemektedir. Bir katılımcı *“bugün gelen bir bakkalım 45 yıldır mahalle bakkallığı yapıyor, (...) o bakkala hala mahallelinin, komşuların güveni tamdır. Anahtarını teslim eder, oğlu gelecektir parasını teslim eder. (...) Benim mahalle bakkalımın kazancı olmadığı zaman anahtarını teslim etmişim, kurtarmıyor yani. Adam bir taraftan anahtarını teslim eder vs. ama öbür taraftan A101 poşetiyle sallaya sallaya geçiyor.”* (KK3) sözleriyle teritoryal gömülülüğün verdiği avantajların artık geçmişteki kadar güçlü olmadığını ifade etmektedir.

Sonuç olarak geleneksel perakendecilerin pazarlık gücünün çok düşük olduğu, yüksek iskontolar alamadıkları için fiyatlarını ulusal perakende zincirlerine göre yüksek tutmak zorunda kaldığı ve fiyat rekabetine giremedikleri, toptan ürün almayı stok yapmadıkları gözlemlenmiştir. Bu konuda dayanıklılık uygulayarak dayanmakta olan geleneksel perakendecilerin geçmiş yıllarda uygulamış oldukları yeniden uyarlanma faaliyetlerinden vazgeçmeleri ise dikkat çekmektedir. Ayrıca teritoryal olarak gömülü olmanın getirdiği avantajlar ve rekabetçilik gücü ise geçmişte olduğu kadar önem taşımamakta, rekabetçiliklerini ulusal perakende zincirlerine karşı artırmamakta, geleneksel perakendecilerin sadece günümüz şartlarında ayakta kalabilmelerinde etkili olmaktadır.

5.2.1.3. Tüketici ve Satış Faaliyetleri

Geleneksel perakendeciler yerel ve ulusal perakende zincirlerine göre teritoryal gömülülükleri en yüksek olan perakendecilerdir. Tüketicilere karşı gülyüzlü olmaları, farklı bir güven ve samimiyet ilişkileri geliştirmeleri ile yüksek derecede gömülü olabilmektedirler. Görüşme yapılan bakkallar bu durumu şu sözlerle ifade etmektedir.

“Bakkalların birinci görevi para bozmak, evinin anahtarını sana bırakacak, çocuğu anahtarını unutmuştur, evden aceleyle çıkmıştır, bir dolmuş parası verir misin, bana kargo gelecek alır mısın, hastalanmıştır yukarıda, ambulanda erkek yok, aman abi yardım edin, kargosu gelmiştir sen ödemesini yap ben sana öderim gibi ama gidip de oraya anahtarını teslim edemiyorsunuz. (...) Danışmanlık veriyorum burada... kocasıyla kavga eden, karısıyla kavga eden, vs. dertlerini dinliyorum. (...) ama alışverişte öbür taraftalar.” (GK3)

“(...) adamın evinde tesisatı arızalanıyor, şuradan gitsen kasiyere desen benim tesisatım arızalandı desen, banane der geçer. Ben usta arayıveriyorum, ona yardımcı oluyorum, e noluyor biz aile gibi candan oluyoruz.” (GK5)

“Biz burada her gelen müşteriye hoş geldin diyoruz, bu bile hizmet. Bak “abla” diyor, “canım” diyor. Migros’ta sen hiç duydun mu canım diyeni?” (GK10)

Bunun yanı sıra uygulanan görüşmeler sırasında yapılan gözlemler doğrultusunda bazı geleneksel perakendecilerin sabit müşterileri olduğu, bu müşterilerin ne zaman geleceği, geldiğinde alacağı ürün (sigara, içki vs.) markasına ve sayısına kadar işletmeci tarafından daha müşteri söylemeden hazırlandığı görülmüştür. *“(...) insanların bir bayisi vardır, kendini samimi bulduğu bir bayi (...)” (GK1)* sözleriyle bir katılımcı bu durumu desteklemektedir. Bu aynı zamanda geleneksel perakendecilerin gömülülük düzeylerinin ne kadar yüksek olduğunu çok açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Geleneksel perakendeciler daha önce de belirtildiği gibi günlük ve anlık ihtiyaçlara yönelik ürünleri sıklıkla satan ve ürün çeşitliliği geçmiş yıllara göre azalan, markete girmeye üşenen veya marketten almayı unutan tüketicilerin tercih ettiği bir işletme durumuna dönüşmektedir. STK’lar ve Kurum ve Kuruluşlar ile yapılan görüşmeler doğrultusunda bir katılımcının belirttiği üzere;

“Alışveriş alışkanlıkları değişiyor, insanlar artık aileleriyle birlikte hem alışveriş yapacakları hem de vakit geçirebilecekleri kapalı veya açık alanları tercih etmeye başladı. Bir nevi sadece alışveriş amaçlı değil, eğlence amaçlı, gününü geçirme amaçlı geçiyor. Haliyle küçük marketlerin veya bakkalların böyle bir imkan sunma şansı yok. Girdi maliyetlerinden kaynaklı olarak ürünlerini de pahalı satmak zorunda oldukları için diğerlerine göre rekabet şansları da çok az. Vatandaşların internetten alışveriş yapma alışkanlıkları da yavaş yavaş gelişmeye ve oturmaya başladı. Gıda alışverişi de bunun içine

girmeye başladı. Bu da bir dezavantaj. Baktığımız zaman bu tablo küçük işletmecinin aleyhine geliyor. “ (KK4)

Buna karşın geleneksel perakendecilerin bir kısmı da açık hesap faaliyetleri uygulamakta, bir nevi sıfır faizli vadeli satış gerçekleştirmektedir. Düşük gelirli tüketiciler ise bu nedenle geleneksel perakendecileri tercih etmekte, benzer bir olanağı sunmayan ulusal perakende zincirlerini daha az tercih etmektedir. Geleneksel perakendecilerin uygulamış olduğu açık hesap faaliyetleri bu doğrultuda dayanıklılık kapsamında değerlendirilmelidir. Diğer yandan yeniden uyarlanma kapsamında değerlendirilebilecek olan banka/kredi kartı kullanımı da ülke genelinde yaygınlaşmaya başladıktan sonra kısa süre içerisinde geleneksel perakendeciler tarafından günün şartlarına ayak uydurabilme doğrultusunda benimsenmiş ve uygulamaya konulmuştur.

Geleneksel perakendecilerin ulusal perakende zincirlerinden etkilenecek uygulamaya koydukları faaliyetler arasında sütlüklerini yenilemek gibi tasarımsal ve dekorasyona yönelik önlemler bulunmakta ancak alınan önlemlerin daha çok açılış-kapanış saatlerini düzenlemeye yönelik olduğu görülmektedir. Ulusal perakende zincirlerinden daha erken saatlerde açılıp daha geç saatlerde kapatmak bazı geleneksel perakende zincirlerinin yeniden uyarlanma kapsamında almış oldukları önlemler arasındadır.

Geleneksel perakendeciler müşteri memnuniyeti ve satış sonrası destek faaliyetleri uygulamaktadır. Satışı yapılan ürünler hakkında tüketicilerin şikayetleri olduğunda üretici ve dağıtıcı firmaların ürünü koşulsuz iade almaları dolayısıyla geleneksel perakendeciler de ürünlerin iadesini almaktadır. Ancak geleneksel perakendecilerin bu uygulamalar dışında kurumsallaşmış bir müşteri memnuniyet hizmetleri bulunmamaktadır.

5.2.1.4. Düzenleyici Çerçeve

Geleneksel perakendeciler, ulusal perakende zincirleriyle rekabet etme koşullarının adil olmadığını ve birtakım yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Herhangi bir lokasyona, herhangi bir m2 sınırlaması olmadan ulusal zincirlerin mağaza açabilmesi geleneksel perakendecileri olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Bu konuda yasal bir boşluk olduğunu belirten geleneksel perakendeciler, ulusal perakende zincirlerinin belirli aralıklarda mağaza açması, kent merkezi dışına mağaza açması ve belirli bir büyüklüğün altındaki dükkanlara mağaza açmaması gerektiğini düşünmektedir. Çok sık aralıklarda mağaza açarak çok sert bir rekabet ortamı yaratan ulusal perakende zincirleri, bu ortamda ayakta kalabilecek finansal güce sahiptir. Ancak geleneksel perakendeciler bu rekabet şartlarından olumsuz bir şekilde etkilenmekte ve yüksek kar marjlarına sahip olamamaktadırlar. Bazı geleneksel perakendeciler ulusal perakende zincirlerinin yayılımlarına bir sınırlandırılma getirilmesini istemektedir. Bunun yanı sıra geleneksel perakendecilerin ulusal perakende zincirlerinin yayılımlarına karşı önermiş olduğu bir diğer önlem ise kent merkezinin içinde olmalarının engellenmesi, sadece kent dışına mağaza açmaları gerektiğidir. Görüşme yapılan geleneksel perakendeciler bu konuya ilişkin görüşlerini şu sözlerle ifade etmiştir.

“ben şunu anlamıyorum şimdi, Şok market açıldı, 5-6 bina gidiyorsun bir tane daha Şok var. 6 bina gidiyorsun Bim, karşı çaprazında tekrar Bim, onlar da bakkal gibi açılıyor, tamam açılın ama yanyana yanyana açılmasın. Arada biz zaten kaynayıp gidiyoruz, hiç gerek yok. Desin ki her Migros arasında şu km. olsun desin. O arada küçük esnaflar var, benden de küçükleri var.” (GK5)

“Mesela 500 m. Veya 1 km. mesafe kurulabilir atıyorum, o şekilde sınırlama getirilebilir.” (GK12)

“Ulusallara şunu demesi lazım, 200 m2'nin altına ben size yer vermem.” (KK3)

Geleneksel perakendecilerin bir kısmı ise daha ılımlı önerilerde bulunarak ulusal perakende zincirlerinin çalışma saatlerine ve günlerine bir kısıtlama getirilebileceğini belirtmiştir. Geleneksel perakendecilere göre ulusal perakende zincirleri daha erken saatlerde kapanabilir ve hatta haftanın en azından bir günü kapalı kalabilir. Böylelikle geleneksel perakendeciler en azından bazı saat ve günlerde ulusal perakende zincirlerinin yaratmış olduğu kızgın rekabet ortamında nefes alabileceklerini düşünmektedir. Buna göre daha ılımlı önerilerde bulunan bazı geleneksel gıda perakendeciler bu konuda şöyle görüş bildirmiştir.

“Büyük marketleri en azından hafta sonları kapatmaları veya akşam saatlerinde 19:00-20:00 gibi kapatmaları, en azından küçük esnafın da yaşaması gerekiyor.” (GK6)

“Ya onları da erken kapatsınlar, yani daha erken saatte kapatsınlar ya da bizi serbest bıraksınlar. En azından 00:00’a kadar. Beni 01:00’e kadar burada tutuyor ama ben 22:00’dan sonra satış yapamıyorum.” (GK4)

“Belki marketler 20:00’de kapasalar, biz de 22:00’de kapasak o şekilde yürüyebilirdi, bize de iki saat faydası olurdu ama marketlerin çok gücü var.” (GK11)

Bu konuda Eskişehir Bakkallar ve Bayiler Esnaf Odası, 1990 yılından itibaren TBMM’ye dilekçe vermiş, ancak önerilerinin dikkate alınmamıştır. Verilen dilekçelerde ulusal market zincirlerinin kent dışına taşınması, kapanış saatlerinin daha erkene çekilmesi, cumartesi öğleden sonra ve pazar günleri kapalı kalması gibi önlemler bulunmaktadır. Ayrıca özellikle alkol satışı yapan geleneksel perakendecilere yönelik ise halihazırdaki saat 22.00’dan sonra alkol satış yasağının esnetilerek en azından 00.00’a çekilmesi de önerilmiştir. Böyle bir esnetilme doğrultusunda ulusal perakende zincirlerinin büyük bir kısmı 22.00’dan sonra açık kalmadığı için bu iki saatlik aralıkta

geleneksel perakendeciler satışlarını artıracak ve rekabetçiliklerini koruyabileceklerdir. Ancak verilen öneriler TBMM tarafından dikkate alınmamıştır. Eskişehir’de buna göre bir STK öncülüğünde resistance sergilenmiş olup istenilen sonuçlar elde edilememiştir. Yaşanan bu gelişmeler sözü geçen STK ile yapılan görüşmede şu şekilde dile getirilmiştir.

“Bayilerin 22.00 yasağı hala uğraştığımız bir yasa. En azından 00.00’a çekilmesi için. Mesela biz Eskişehir’de uğraştık bir ara, bunun dilekçelerini falan verdik, bu olmayacaksa eczanelerdeki gibi 24 saat açık kalacak bayi sistemi oluşturalım. Onun dışında 2015’te çıkan büyük marketler yasa tasarısı ile ilgili ek madde istedik, bu işte nedir, büyük marketlerin, zincir marketlerin kapanış saatiyle ilgili. Biraz daha geriye çekilsin, benim bakkalım, yerelim iş yapsın. İşte Avrupa standartlarına uyarlıysak bunu cumartesi öğleden sonra kapatsın, Pazar günü de kapalı kalsın. Benim esnaf ve sanatkarımın önü açılsın.” (KK3)

Geleneksel perakendeciler kendilerini koruyan bir yasal düzenlemenin olmamasından yakınarak kendilerince birtakım dayanma stratejileri de geliştirmektedir. Buna göre geleneksel perakendecilerin ve hatta daha sonra değinileceği üzere yerel perakende zincirlerinin ulusal perakende zincirleri karşısında ayakta kalabilmek için dükkan önlerine işgaliye bedeli ödeyerek veya ödemeyerek dondurma dolabı, içecek dolabı, meyve-sebze tezgahı, gazete ve cips standı gibi ürünler çıkardıkları gözlemlenmektedir. Ulusal perakende zincirlerinde ise mağaza önünde ürün teşhirine çok çok daha az rastlanmaktadır. Geleneksel perakendecilerin tüketici çekmek için başvurduğu bu yöntemler dayanma kapsamında değerlendirilmelidir. Bunun yanı sıra geleneksel perakendecilerle yapılan görüşmelerde belirtildiği ve görüşme sırasında gözlemlendiği üzere satışı yapılan ürün karşısında tüketiciye fiş verme eğilimlerinin çok düşük olduğu

da saptanmıştır. Bu eğilim de geleneksel perakendecilerin uyguladığı dayanma stratejileri arasında yer almaktadır.

5.2.2. Yerel Perakende Zincirlerinin Dayanma, Yeniden Uyarlanma ve Direnme Stratejileri

Bu bölümde, Eskişehir’de yer alan dört yerel perakende zinciri ve Ankara kökenli olup Eskişehir pazarında da faaliyet gösteren bir bölgesel perakende zinciri ile yapılan toplam on bir derinlemesine görüşmede yerel perakende zincirlerinin verdikleri cevaplar, Katz’ın (2004) üçlü kavramsal çerçevesi ve gömülülük kavramı dahilinde değerlendirilmiştir.

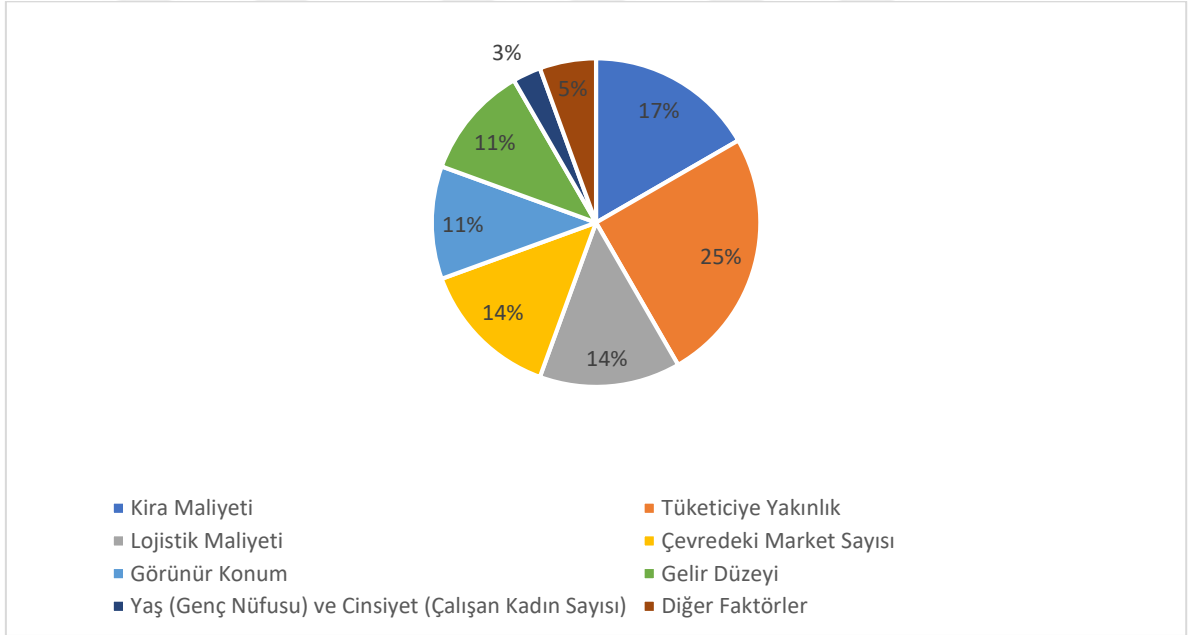
5.2.2.1. Lokasyon Seçimi

Yerel perakende zincirlerine ilk olarak ilk kurdukları lokasyon sorulmuş ve daha sonra ilk şubelerinin veya diğer şubelerinden herhangi birinin lokasyonlarını değiştirip değiştirmedikleri, eğer değiştirildiyse bunun arkasında yatan nedenler sorulmuştur. Buna göre Eskişehir’deki yerel perakende zincirlerinin genellikle lokasyonlarını değiştirme ihtiyacı duymadıkları ortaya çıkmıştır. Yerel perakendecilerin mağazalarının lokasyonlarını değiştirme ihtiyacı ise birbirinden farklı birtakım nedenlere dayanmaktadır. Ancak araç trafiği akışına ters bir lokasyonda kalan şubelerinin erişilebilirliğini artırmak amacıyla, hedeflenen ciro düzeyinin altında kalması nedeniyle veya kira ile ilgili anlaşmazlıklar doğrultusunda yerel perakendeciler mağazalarının lokasyonlarını değiştirme ihtiyacı hissetmiştir. En az bir mağazasının lokasyonunu değiştiren katılımcılar neden lokasyon değiştirme ihtiyacı hissettiklerini şu sözlerle ifade etmiştir.

“Şu an ilk şube mevcut değil. Birkaç tanesi değiştirildi. Ciro az olduğundan, gelir gider hesabından dolayı değiştirildi.” (YK7)

“Osmangazi şubesini taşıdık. Yolun tersinde bulunuyordu, park sıkıntısı vardı, insanların yoğun olarak caddenin karşı tarafında olması sebebiyle satışların artırılması ve müşterilerin daha kolay ulaşım sağlaması için taşıdık.” (YK2)

Şekil 21. Yerel Perakende Zincirlerinin Lokasyon Seçim Faktörleri



Kaynak: Yazar tarafından uygulanan saha çalışmasına dayanarak oluşturulmuştur.

Yerel perakende zincirlerinin lokasyon seçiminde en çok önem verdiği faktörler arasında ise ilk sırada tıpkı geleneksel perakendecilerde olduğu gibi tüketiciye yakınlık faktörü gelmektedir. Kira maliyetleri ise yerel perakende zincirleri için lokasyon seçiminde en çok önem arz eden bir diğer faktördür. Yerel perakende zincirleri yüksek kira maliyetlerini karşılayabilecek güçlü finansal kaynaklara yeterli miktarda sahip

değildir ve bu da ulusal perakende zincirlerine karşı girmiş oldukları rekabette kendileri için bir dezavantaj oluşturmaktadır. Lojistik maliyetleri ve söz konusu lokasyon yakınlarında yer alan rakip marketler ise yerel perakende zincirlerinin en çok önem verdiği diğer faktörlerdir. Diğer yandan yerel perakende zincirlerinin lokasyon seçiminde potansiyel tüketicilerin demografik özelliklerine az önem verdiği görülmektedir. Bu da yerel perakendecilerin belli bir kesimi değil, her tüketici grubunu hedefledikleri anlamına gelmektedir.

Yerel perakende zincirlerini, Eskişehir’de yer alan AVM’lerde yer almamakta ve ulusal perakende zincirlerinin agresif yayılımına karşı çok yavaş bir hızda genişlemekte veya yerlerinde saymaktadır. Bu durum, yerel perakende zincirlerinin ulusal perakende zincirlerine karşı ciddi bir rekabete girme hedeflerinin olmadığını göstermektedir. Ancak diğer yandan yerel perakende zincirlerinin, ulusal perakende zincirlerinin faaliyetleri hızlanmadan önce Eskişehir’deki görece önemli lokasyonları kapması ve az sayıdaki mağazalarının güçlü lokasyonlarda yer alması onları ayakta tutan önemli faktörler arasındadır. Bunun yanı sıra yapılan görüşmelerde elde edilen bilgilere göre bazı yerel perakende zincirlerinin şubelerinin tamamı veya önemli bir bölümü kirada yer almamakta, firma sahibinin mülkiyetinde yer almaktadır. Bir yerel market zincirinin mağaza müdürü Eskişehir’de yayılma faaliyetlerini sürdürme planlarının bulunup bulunmadığını öğrenmeye yönelik sorulan soru karşısında *“Düşünmezler, mülkleri kendilerine ait, kirada dükkan tutmuyorlar.”* (YK4) şeklinde bir yanıt verirken başka bir yerel market zincirinin mağaza müdürü ise *“Yok işe yetişemediğimiz için. Franchising yok bizde, mağazaların hepsi de kendi mülkümüz. Biz 3 mağaza kapattık ama onların yerine tekrar açacağız, kapattıklarımız bizim mülkümüz değildi.”* (YK6) Sözleriyle mağazalarının kendi mülkleri olduğunu ifade etmiştir. Bir diğer yerel market zinciri yetkilisi ise mağazalarının hepsinin kendi mülkleri olmadığını ama çoğunda mülk sahibi

olduklarını “Dört mağazamız kendi mülkümüz, ikisi kira.” (YK3) Sözleriyle ifade etmiştir.

Sonuç olarak yerel perakende zincirlerinin ulusal perakende zincirlerinin hızla kentte yayılma faaliyetleri öncesinde seçtikleri güçlü lokasyonlarda yer alması ve şubelerini birtakım farklı nedenler haricinde taşımama eğiliminde olmaları yerel perakendecilerin dayanma uyguladıklarını göstermektedir. Bunun yanı sıra yerel perakende zincirlerinin şubelerinde mülk sahibi konumunda olmaları kira maliyetlerini ortadan kaldırarak onları güçlü kılan önemli faktörler arasında yer almaktadır. Ancak bu da yerel zincirlerin kentte son derece kontrollü, yavaş ve düşük riskle yayılma faaliyetlerini sürdürdüğünü ve sürdüreceğini göstermektedir.

5.2.2.2.Tedarik ve Lojistik Faaliyetleri

Yerel perakende zincirleri, tedarik ettikleri ürünlerin yarısını merkezi depolarından diğer yarısını ise dağıtım firmaları aracılığıyla temin etmektedir. Günlük tüketime uygun ve tazelik konusunda hassas ürünler sıcak satış yöntemi ile mağazalara gelen dağıtım firmalarından tedarik edilme eğilimindeyken diğer ürünler ise perakendecilerin kendi nakliye araçlarıyla merkezi depolarından marketlere dağıtılmaktadır.

Yerel perakendecilerin genel olarak ulusal perakendecilerle aynı koşullarda ürün tedarik etmediği görülmektedir. Ulusal perakendecilerin yerel perakendecilere göre çok yüksek miktarda alım yapıyor olması onların almış olduğu iskonto oranlarını yükseltmekte ve onları avantajlı konuma getirmektedir. Yerel market zincirleri ile yapılan görüşmelerde katılımcılar bu konu hakkındaki yakınmalarını şu sözlerle ifade etmiştir.

“Hayır. Tabi şimdi bin marketi olanın alımda avantajı var, onların bin marketle alım yapması ayrı, bizim 5 marketle almamız ayrı.” (YK5)

“(…) tabi biz 6 şubelik bir market olarak 1 tır Nutella alıyorsak, Migros 6 tır alıyorsa aldığımız iskontolarla bizim onlarla yarışma şansımız o kadar yok.”
(YK8)

Yerel ve bölgesel perakendecilerin almış oldukları iskonto oranı daha düşüktür ancak çalışma dahilinde görüşülen bir bölgesel market zinciri olan Çağdaş'ın Eskişehir'in yerel perakende zincirlerinden ölçek olarak çok daha büyük olması dolayısıyla alım gücü daha yüksektir ve dolayısıyla ulusal perakende zincirleri ile rekabet gücü de yüksektir.

Eskişehir'in yerel perakende zincirleri arasında ulusal perakende zincirlerine karşı bir iş birliği bulunmamaktadır. Ancak geçmişte yerel perakende zincirleri ulusal zincirlerin alım güçleriyle rekabet edebilmek amacıyla ortak alım faaliyetlerine başlamışlar ve böylece aldıkları iskintoları daha yüksek oranlara çekmeyi hedeflemişlerdir. Ancak bu iş birliği birtakım anlaşmazlıklar nedeniyle uzun sürmemiş ve daha sonra iş birliğinden vazgeçilmiştir. Bu girişim bir katılımcı tarafından *“Zamanında yaptılar, beceremediler. Parada anlayamadılar. Beraber ürün almaya başlamışlardı bir dönem. Yeteri kadar koliye ulaşamadılar, bunlar problemlere yol açtı hep. Şu an öyle bir iş birliği yok.”* (YK6) sözleriyle dile getirilmiştir.

Ulusal perakendecilerin private label, yani kendi markalarını taşıyan özel etiketli ürünlerine karşın Eskişehir'deki yerel perakende zincirlerinin de girişimleri bulunmaktadır. Kendi markalarını taşıyan özel ürünleri üretici firmalara ürettirip satan yerel perakendecilerin bazıları aynı zamanda üreticilik de yapmaktadır. Bazı yerel perakende zincirleri özellikle hayvansal ürünlerin üretimini yapıp satmaktadır ve hatta marketçilik sektöründeki geçmişleri de hayvan üreticiliğine dayanmaktadır. Buna göre özel etiketli ürün satışı yapan yerel market zincirleri faaliyetlerini şu sözlerle örneklendirmiştir.

“Bizim de kendi adımıza bakliyat ürünlerimiz var. (...) Temizlik ürünlerimiz var, bulaşık deterjanı, çamaşır suyu gibi. O şekilde rekabet etmeye çalışıyoruz ama rekabet etmek zor tabi Bim ile A101 ile.” (YK2)

“Daha önce biz de yaptırdık. Sünger, çamaşır suyu vs. yaptırdık, şimdi et ürünlerinde hala var. Yaptırdığımız üreticiler maliyetlerden dolayı bunu yapmaktan vazgeçti, adam mağazaların çokluğuna bakıyor tabi.” (YK6)

“Bizim o konuda uygulamamız yok, et ürünlerimiz var sadece.” (YK8)

Yerel perakende zincirlerinin ulusal perakendecilere göre teritoryal olarak gömülülükleri daha yüksektir. Yerel perakende zincirlerinde Eskişehir’e özgü görece daha çok ürün bulunmakta ve tüketiciler ile daha yakın iletişim kurulabilmektedir. Ancak teritoryal gömülülüğün yeterince yüksek düzeyde olmadığı, ulusal perakende zincirlerine karşı büyük bir avantaj sağlamadığı söylenebilir.

Sonuç olarak yerel perakende zincirlerinin ulusal perakende zincirlerine göre pazarlık gücünün düşük olduğu, yüksek iskontolar alamadıkları, fiyatlarını ulusal perakende zincirlerine göre yüksek tutmak zorunda kalabildiği, depolamada bazen sorunlar yaşadıkları, ürünlerini üreticiden alamayıp toptancıdan almak durumunda kalabildikleri belirtilmiştir. Yerel perakendecilerin alım güçlerini yükseltmek ve ulusal perakendecilerle rekabet edebilmek amacıyla işbirliği kurdukları ancak bu işbirliğinden daha sonra vazgeçildiği ortaya çıkmıştır. Buna göre yerel perakendecilerin Eskişehir’de yeniden uyarlanma eğilimlerinde buldukları gözlemlenmiştir.

5.2.2.3. Tüketici ve Satış Faaliyetleri

Yerel perakende zincirlerinin genel olarak herhangi bir tüketici grubunu hedeflemediği sadece kentteki yerel zincirlerden biri olan ve kooperatif şeklinde örgütlenen Edi

Koop'un kuruluş amacı gereği demiryolu çalışanları ve emeklilerine öncelik verdiği belirlenmiştir. Ancak genel olarak her tüketici grubuna hitap eden yerel perakende zincirlerinin bazılarının şubeye göre yani lokasyona göre mağaza konseptini uyarladıkları ortaya çıkmıştır. Orta yaş ve üzeri tüketici kitlesine hitap eden mağazalar ile öğrenciye hitap eden mağazalar arasında veya yüksek gelirli tüketiciye hitap eden mağazalar arasında ürün yelpazesi ve reyon düzenleri gibi düzenlemelerde farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkları bir yerel perakende zincirinin mağaza müdürü, *“Biz Batıkent zengin mahalle diye oradaki şubemizde oraya göre mal getirmeye başladık, hiç duymadığımız hayvan mamaları, markalar vs. gelmeye başladı o şubemize.”* (YK8) sözleriyle vurgulamıştır. Benzer bir şekilde görüşme yapılan bir başka katılımcı da *“her mağazamızın konsepti de farklıdır, öğrenciye yönelik, emekliye yönelik vs. Bu mağaza da daha çok emekliye yönelik.”* (YK9) sözleriyle lokasyona göre mağazalarının konseptlerini uyarladıklarını belirtmiştir.

Yerel perakende zincirleri birbirlerinin ve ulusal perakende zincirlerinin raf ve reyon düzenlerini, fiyatlandırmaları, teşhir ürünlerini ve kampanyaları takip etmekte ve bu konularda zaman zaman rakiplerini örnek almaktadır. Yerel market zincirlerinin Eskişehir'de meyve sebze satış denemeleri kısmen başarısız olmuş, hatta getirdiği ek maliyetler ve elde edilen karın düşük olması dolayısıyla meyve sebze satışından vazgeçen yerel zincirler olmuştur. Ancak bölgesel bir perakende zinciri olan Çağdaş'ın Eskişehir'de kararlı bir şekilde meyve sebze satışını sürdürmüş olması, kent genelindeki diğer marketler açısından da olumlu sonuçlar doğurmuştur. Çağdaş'ın tazelik sloganı ve hedefleri doğrultusunda zarar ediyor olsa bile meyve sebze satışlarını sürdürmesi ve bu satış faaliyetlerine yatırım yapmayı sürdürmesi ile Eskişehirli tüketicilerin marketten meyve sebze alma alışkanlığı artmıştır. Sonrasında meyve-sebze satışını tüketiciyi markete çekme aracı olarak kullanan diğer yerel market zincirleri de bu konuda yatırımlarını artırmıştır. Böylece bölgesel bir marketi örnek alarak kendilerini yeniden

uyarlayan, yeniden uyarlanma eğilimleri sergileyen yerel perakende zincirleri de meyve sebze satışlarını artırmıştır.

Yerel perakende zincirlerinin müşteri memnuniyeti ve satış sonrası destek hizmetleri bulunmakta ancak yerel zincirler bu konuda kendilerini yeterince kurumsal görmemektedir. Sadece son tüketim tarihi geçmiş ürünlerin değişim işlemlerini yapan yerel perakendeciler, ulusal perakende zincirlerinin koşulsuz değişim faaliyetlerini uygulayamamaktadır. Bunun yanı sıra ulusal perakende zincirlerinin kurumsal müşteri hizmetleri bulunmasına rağmen yerel perakende zincirlerinin böyle bir hizmeti bulunmamaktadır. Hatta bazı katılımcılar bu konuda eksikliklerinin farkında olduğunu dile getirerek özeleştiride bulunmuşlardır.

“O konuda zayıfız genel olarak. Kurumsal yapımız olmadığı için. Et ürünleri kendi üretimimiz olduğu için anında çözüm üretebiliyoruz o konuda, ama mesela ulusal firmalar gibi bir müşteri hizmetleri hattımız yok mesela.” (YK8)

“Onu da kısıtlı olarak yapıyoruz. Yaşlılara mutlaka yardım ediyoruz, evlerine kadar çıkarıyoruz ürünleri. Ürün kusurluysa iade alıyoruz. Ama müşteri “ben bunun tadını beğenmedim” diye getirirse alamıyoruz, ürün kusurluysa alıyoruz.” (YK5)

Yerel perakende zincirleri mağazalarının açılış kapanış saatlerini ise lokasyona göre düzenleyip özellikle öğrencilerin yoğunlukta yaşadığı mahallelerde gece 01.00'e kadar açık kalma eğilimindedir. Buna göre ulusal market zincirleri 22.00'da kapandıktan sonra yerel zincirler arasında bir rekabet ortamı oluşmaktadır. Ulusal zincirlerin çalışma saatleri dışında güçlü bir rekabete giren yerel perakendeciler için bu zaman dilimi büyük önem taşımaktadır. Yerel perakende zincirlerinin almış olduğu bu önlemler de yeniden uyarlanma kapsamında değerlendirilmektedir.

5.2.2.4.Düzenleyici Çerçeve

Yerel perakende zincirlerinin geleneksel perakendecilere göre düzenleyici çerçeve konusundaki tutumları daha ılımlıdır. Görüşmeye yapılan katılımcıların bir bölümü düzenleyici çerçeve hakkında çok fazla bilgilerinin olmadığını belirtirken diğer bir bölümü ise 22.00'den sonra uygulanan alkol satış yasağından, ulusal perakende zincirlerinin, özellikle de indirim mağazalarının herhangi bir kısıtlama olmadan her lokasyonda bulunabiliyor olmalarından ve ulusal perakende zincirlerinin, özellikle süpermarket ve hipermarketlerin ürün çeşitliliğinin fazlalığından şikayetçidir. Buna ek olarak personele yönelik birtakım yasal gereklilikler de yerel market zincirlerinin yakındığı bir konudur. Yerel perakende zincirlerinin genel olarak ulusal perakende zincirlerinin hızla kentte yayılmasına karşın aktif bir tavır ortaya koymadıkları ve bu yayılımdan rahatsız olduklarını belirtmelerine rağmen herhangi bir karşı girişimde bulunmadıkları ve görece ulusal perakende zincirlerine ılımlı yaklaştıkları görülmüştür. Bunun önemli bir nedeni de ulusal perakende zincirlerini rakip olarak görmemeleri ve kendi tüketici kitlelerinden memnun olmalarıdır.

Bu doğrultuda düzenleyici çerçevenin sektörleri üzerinde herhangi bir sorun yaratıp yaratmadığını belirlemeye yönelik soruya karşın birtakım sorunlarla karşılaştıklarını belirten bazı katılımcılar sorunlarını şu sözlerle ifade etmiştir.

“En çok yazarkasaların değişmesi gündeme gelmişti. Onunla birlikte bize 60 bin lira ek maliyet getirdi, onun haricinde bir sıkıntı duymadık yani. Kooperatif olarak var, kooperatiflerde biraz vergi muafiyeti getirilmesi gerekiyor yani.”

(YK2)

“10’den fazla çalışan varsa doktor zorunluluğu bulunuyor, iş güvenliği uzmanı istihdam etmek gerekiyor, çalışan personelin çıraklık eğitim diploması zorunluluğu, hijyen belgesi vs. biktirdılar bizi.” (YK7)

“Kesinlikle. Alkolün en az 2 metre sağına soluna farklı gıda ürünü, teşhiri yapamıyorsun. Bu yasal bir zorunluluk. Olduğu zaman da yüksek meblağlarda cezalar veriyorlar.” (YK10)

Sonuç olarak birtakım yasal düzenleme ve zorunlulukların bazı yerel market zincirleri için güçlükler yarattığı söylenebilir. Ancak katılımcıların ulusal perakende zincirlerinin kentte hızla yayılması karşısında yasal düzenlemelere yönelik öne çıkan yakınma ve şikayetlerinin olmaması ilginçtir. Buna göre mağaza sayıları her ne kadar oldukça az olsa da, az sayıdaki mağazaları ile güçlü bir şekilde ayakta duran yerel perakende zincirlerinin ulusal perakendecilerin yayılımına karşı herhangi bir girişimde bulunmamaları dayanıklılık sergilediklerini göstermektedir.

5.2.3. Ulusal Perakendecilerin Dayanma, Yeniden Uyarlanma ve Direnme

Stratejileri

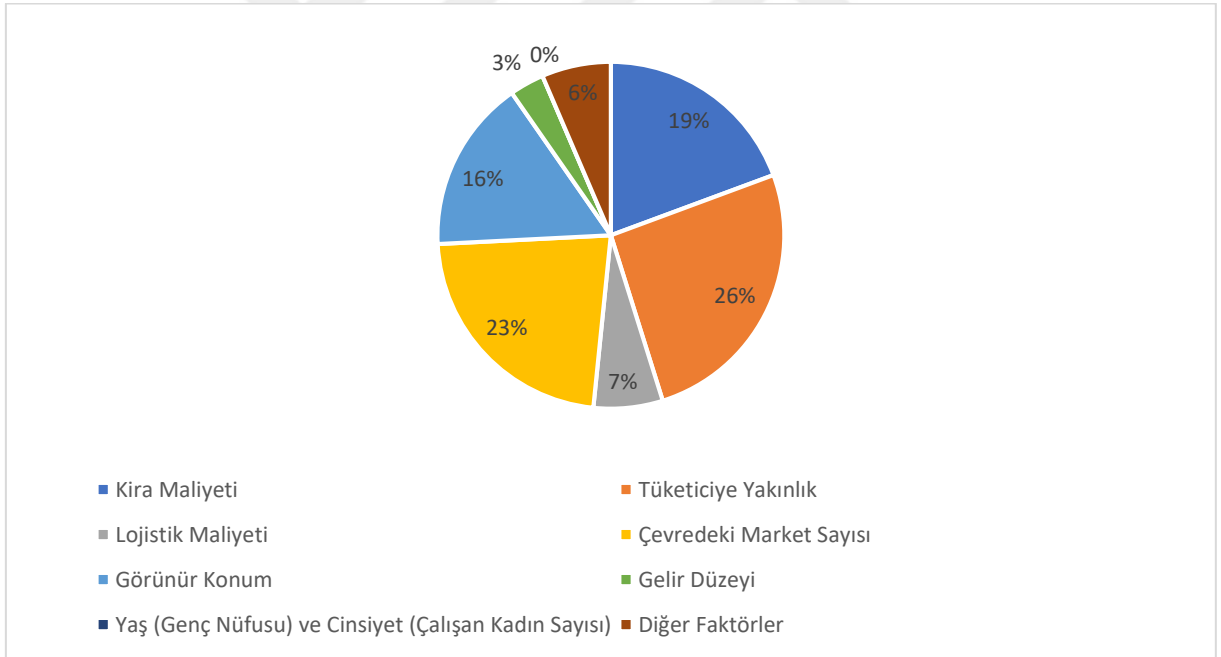
Bu bölümde Eskişehir’de yer alan beş farklı ulusal perakende zincirinin on iki şubesi ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular Katz’ın (2004) kavramsal çerçevesi ve gömülülük kavramına göre yorumlanmıştır.

5.2.3.1. Lokasyon Seçimi

Ulusal perakende zincirlerinin lokasyon seçiminde en çok önem verdiği faktör tüketiciye yakınlık olmuştur. Çevrede yer alan marketlerin ise ulusal perakende zincirleri için yerel perakende zincirlerine ve geleneksel perakendecilere göre daha

önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak yapılan görüşmelerde katılımcıların belirttiği üzere ulusal marketler daha çok birbirini rakip görmekte, yerel perakendecileri ciddi bir rakip olarak görmemektedir. Ulusal perakendeciler arasında ise indirim marketlerinin daha çok birbirini rakip olarak gördüğü, süpermarket zincirlerinin de benzer bir şekilde daha çok birbirlerinin faaliyetlerini takip ettiği söylenebilir. Ulusal perakende zincirleri için görünür konum ve kira maliyetleri de diğer önemli faktörler arasındadır.

Şekil 22. Ulusal Perakende Zincirlerinin Lokasyon Seçim Faktörleri



Kaynak: Yazar tarafından uygulanan saha çalışmasına dayanarak oluşturulmuştur.

Yapılan görüşmelerde belirtildiği üzere süpermarket zincirleri bazı mağazalarından kar elde edemese bile o mağazayı açık tutma eğilimindedir ve bunu karşılayabilecek finansal güce sahiptir. Bunu bir katılımcı “*Migros mesela burada batsa da İstanbul’dan*

gelen ciroyla yürütüyor işini.” (UK5) sözleriyle ifade etmekte, başka bir kentteki başka bir şubeden elde edilen yüksek ciro ile Eskişehir’de kar edemeyen herhangi bir şubenin açık kalmasını sağlayabildiklerini öne sürmektedir. Buna karşın ulusal perakende zincirlerinin lokasyon seçiminde en az önem verdiği faktörler ise tüketicilerin demografik özellikleridir. Ulusal perakende zincirleri her tüketici grubuna ulaşmayı hedeflemekte ve bu nedenle lokasyon seçerken demografik özelliklere çok önem vermemektedir.

Ulusal perakende zincirlerinin lokasyon seçiminde kızgın rekabet ortamının getirmiş olduğu nedenlerden dolayı yeterince seçici davranmadığı söylenebilir. Birbirlerine çok yakın lokasyonlarda mağaza açıyor olmaları ve aynı sokakta birden fazla şubelerinin olması bunu destekler niteliktedir. Özellikle indirim marketlerinde görülen bu eğilim son yıllarda süpermarket zincirlerinin indirim marketi formatında mağazalar geliştirmesi nedeniyle süpermarket zincirleri arasında da görülmektedir.

Ulusal perakende zincirleri Eskişehir’deki faaliyetlerini agresif bir şekilde geliştirmekte ve ulusal hedefleri doğrultusunda kentte sürekli yeni mağazalar açma eğilimindedir. Özellikle bazı indirim marketlerinin ulusal çapta günlük üç mağaza açma gibi hedeflerinin olması, mağaza açma eğilimlerinin rasyonelleştiğini ve nicel hedefler belirlendiğini ve dolayısıyla lokasyon seçimlerinde hızlı ve risk alma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Faaliyetlerini hızla sürdüreceğini belirten ulusal market zincirlerinin yetkilileri bu hedeflerini şu sözlerle belirtmiştir.

“Evet, Türkiye çapında yılda 1000 mağaza hedefi var şirketin.” (UK7)

“Evet hala büyüyor. Türkiye’de günde 3 mağaza açma hedefi var şirketin.”

(UK8)

“Bu iş ticaret odaklı, ciroya bağlı olduğu için, bu sene yok ama seneye 3-4 mağaza açılacak sanırım. Konumu çok önemli tabi mağazaların. Biz öneri veriyoruz, kararı onlar veriyor.” (UK2)

5.2.3.2.Tedarik ve Lojistik Faaliyetleri

Ulusal perakendeciler ürün tedariklerini merkezi depolardan kendi nakliye araçları aracılığıyla mağazalarına dağıtmaktadır. Günlük ve hızlı tüketime uygun birtakım ürünler yerel tedarikçiler aracılığıyla mağazalara dağıtılırken bu ürünlerin oranı oldukça sınırlıdır. Süpermarket zincirlerinin Eskişehir’de bir deposu bulunmamakta, Ankara’daki merkez depolarından Eskişehir’e dağıtım yapılmaktadır. Ancak indirim mağazalarının Eskişehir de dahil olmak üzere Türkiye çapında yer alan bölgesel depoları aracılığıyla mağazalarına dağıtım yaptığı belirlenmiştir. Katılımcılar bu çerçevede tedarik ve lojistik faaliyetlerindeki örüntüyü şöyle ifade etmektedir.

“Ankara merkezi depodan buraya geliyor. Tedarik edilen malların %95’i merkezi depodan gelirken yaklaşık %5’i ise firmaların getirdiği sıcak satış oluyor.” (UK1)

“Şehir dışından geliyor. Sipariş odaklı yani. Malları sipariş ettiğimizde merkez depodan geliyor, Eskişehir’de merkez depomuz yok.” (UK4)

“Bölge bölge değişiyor. Örneğin Bilecik, Afyon, Kütahya, Eskişehir bir bölge, merkez depo İnönü’den dağıtım yapılıyor mağazalara. Son teknolojik sistemleri kullanıyoruz bu aşamada, yenileniyor sürekli.” (UK12)

“Eskişehir’de merkez depomuz var, oradan marketlere dağıtım yapılıyor. Ekmek, yufka gibi ürünleri firmalar dışarıdan getiriyor ama merkez depodan

gelen ürünlerin oranı %90'dır. Bazı siparişler otomatik öneri sistemi ile elektronik olarak gönderiliyor ürünler azaldıkça.” (UK7)

“Bölgelerimiz var bizim. 60'a yakın depomuz var. Oralardan şubelere dağıtılıyor. Eskişehir'de ise OSB'de bir depomuz var, Türkiye genelinde 60 civarında böyle depo bulunuyor.” (UK6)

Bu doğrultuda tedarik ve lojistik faaliyetlerini aynen sürdürüyor olmaları dolayısıyla ulusal perakendecilerin dayanıklılık uyguladıkları söylenebilir.

Ulusal perakende zincirlerinin bölgesel depolarının bulunması, yüksek miktarda alımlar yaparak bu depolarda ürünlerini dağıtım için bekletmesi ve kendi nakliye araçlarıyla mağazalarına dağıtım yapıyor olması, ulusal zincirlerin sistemli bir şekilde yürüttükleri nakliye ve depolama faaliyetlerinde ciddi problemlerle karşılaşmamasını ve alım yaparken yüksek oranda iskontolar uygulanmasını sağlamaktadır.

Ulusal perakende zincirleri, genellikle doğrudan üreticiden ürün alabilmekte ve toptancı ve aracıları tercih etmemektedir ve bu da ulusal perakende zincirlerinin alım güçlerini yükselten bir faktördür. Bu doğrultuda ulusal perakende zincirleri yüksek iskontolarla aldıkları ürünleri geleneksel perakendeciler ve yerel perakende zincirlerinden çok daha ucuza satabilmekte, büyük indirim kampanyaları uygulayabilmektedir. Geleneksel perakendecilerin toptancılardan alım yaptıkları fiyatların bile ulusal perakende zincirlerinin tüketiciye satış fiyatından yüksek olması, ulusal perakendeciler ile geleneksel perakendeciler arasında ciddi fiyat farkı oluşturmakta ve bu da geleneksel perakendecilerin teritoryal gömülülüğünün getirmiş olduğu avantajları yok etme seviyesine indirmektedir.

Ulusal perakende zincirleri private label, yani kendi markalarını taşıyan ürünleri anlaşmalı üreticilere ürettirip bu ürünleri daha ucuz fiyata satabilmektedir. Bu durum ulusal perakendeciler için yüksek rekabet gücü oluşturmaktadır. İndirim mağazalarının

satmış olduğu ürünlerin büyük bir çoğunluğu anlaşmalı üreticilerin sadece o mağazaya özel üretmiş olduğu ürünlerdir. İndirim mağazaları ile başlayan bu eğilim süpermarket zincirlerini de etkilemiş ve onlar da özel etiketli ürün satışına başlamıştır. Bilinen markalara göre daha uygun fiyata satılan bu ürünleri geleneksel perakendecilerin ve yerel perakende zincirlerinin elde etme imkanı bulunmamaktadır. Yerel market zincirlerinin de özel etiketli ürün satma faaliyetlerine başladığını ancak ulusal perakendeciler kadar avantaj sağlayamadığını söylemek mümkündür. Bunun sonucunda ulusal perakende zincirleri en önemli kaygısı ürünün fiyatı olan tüketicileri mağazalarına daha çok çekmeyi başarmış ve rekabetçi avantajlarını artırmıştır.

5.2.3.3. Tüketici ve Satış Faaliyetleri

Ulusal perakende zincirlerinin hitap ettiği tüketici grubu genel olarak bir farklılık göstermemekle birlikte mağazanın lokasyonuna göre hitap edilen tüketici grubu değişebilmektedir. Süpermarket zincirlerinin yer aldığı lokasyona göre hitap ettiği tüketici grupları yüksek gelirliler, öğrenciler, yaşlılar olarak değişebilmekteyken bu durum indirim marketlerinde pek geçerli değildir. İndirim marketlerinden alışveriş yapan tüketici kitlesinin indirim marketlerinin yaygınlaşmaya başladığı ilk dönemlerde düşük gelirli tüketiciler olduğu ancak günümüzde düşük ve orta gelirliler başka olmak üzere her tüketici grubuna hitap ettikleri görülmektedir. Bazı katılımcılar bu eğilimi şu sözlerle ifade etmiştir.

“Herkes. Eskiden biraz alt kesim gelirdi ama artık her kesimden gelenler oluyor.” (UK5)

“Bütün mağazaların yerleri farklı tabi her yaş grubuna hitap ediyoruz. Burada orta yaşa daha çok hitap ediyoruz, gelir durumuna göre pek ayırım yok ürün çeşitliliğimizden dolayı.” (UK9)

“Orta sınıf diyebiliriz. Her kesime hitap eden ürün var ama genel olarak orta kesime hitap ediyor ürünler, dengede tutmaya çalışıyoruz yine de.” (UK7)

“Orta düzeye hitap ediyoruz, çünkü her türlü var bizde. Mesela Migros daha üst kesime hitap ediyor, bizde her çeşit var.” (UK12)

Bunun bir nedeni indirim marketlerinin bilinirliğinin ve erişilebilirliğinin artmış olması iken diğer nedeninin ise tüketicilerin satın alma güçlerinde yaşanan düşüş olduğunu söylemek mümkündür.

Ulusal perakende zincirlerinin yerel perakende zincirlerini veya geleneksel perakendecileri hiçbir konuda örnek almadıkları, ancak diğer ulusal perakende zincirlerini rakip olarak gördükleri için faaliyetlerini takip ettikleri görülmektedir. Geleneksel perakendecilerle yapılan görüşmelerde ise ulusal perakende zincirlerinin gülyüz, tüketici ile yakın iletişim, kasa önündeki ürün düzeni gibi konularda geleneksel perakendecileri örnek aldıkları ifade edilmiştir. Gerçekten de ulusal perakende zincirlerinin teritoryal gömülülük hedefleri doğrultusunda tüketicilerle sıcak iletişim kurma, hatta yaşlı tüketicilerin poşetlerini taşımasına yardımcı olma, tüketicilerle muhabbet etme gibi davranışlar sergiledikleri gözlemlenmektedir. Öyle ki görüşme yapılan bir süpermarket zinciri müdürü *“Mahalle içindeki mağazalarda her gün gelen müşteriler var mesela, sırf seninle muhabbet için geliyor. Kasadaki insan için geliyorlar.” (UK4)* sözleriyle yerelleşme, teritoryal olarak gömülü olma eğilimlerini vurgulamaktadır.

Ulusal perakende zincirlerinin müşteri memnuniyeti ve satış sonrası destek hizmetleri son derece iyi işlemektedir. Ulusal zincirlerin koşulsuz iade ilkeleri bulunmakta, tüketici şikayetleri ve hizmetleri için özel müşteri hizmetleri telefon hattı bulunmaktadır. Bu durum ulusal perakende zincirlerinin müşteri hizmetlerinde son derece kurumsallaşma gittiklerini, etkin bir şekilde hizmet verdiklerini göstermektedir.

Hatta görüşme yapılan bir ulusal perakende zincirinin mağaza müdürü, *“Bugün şikayet geliyor mesela, ben şikayeti çözmeden buradan çıkamıyorum.”* (UK4) sözleriyle tüketicilerin problemlerini çözmekteki hassasiyetlerini belirtmiştir.

Ulusal perakende zincirlerinin satmış olduğu ürünlerin çok büyük bir bölümü tüm Türkiye’de aynı iken Eskişehir bölgesine özgü ürünler de ürün yelpazesi içerisinde bulunmaktadır. Ancak bölgesel ürünlerin oranının %5-10 seviyelerinde kaldığı, hatta görüşme yapılan ulusal zincirlerden birinin tüm ürünlerinin tüm Türkiye’deki şubelerinde aynı olduğu belirtilmiştir. Sonuç olarak ürün satışı, tüketici ile olan iletişim ve mağaza içi düzen konusunda ulusal perakende zincirlerinin dayanıklılık sergiledikleri fakat kısmi yeniden uyarlanma eğilimlerinin bulunduğu söylenebilir.

5.2.3.4. Düzenleyici Çerçeve

Ulusal perakende zincirlerinin geleneksel perakendecilerle aynı şartlarda rekabet ettiği, lokasyon seçiminde ve ürün satış faaliyetlerinde geleneksel perakendecilere karşı herhangi bir dezavantajlarının olmadığı ortaya çıkmış ve bunun sonucunda ulusal perakendecilerin yasal düzenlemeler konusunda herhangi bir hoşnutsuzluğunun olmadığı saptanmıştır. Ancak 22.00’den sonra alkol satış yasağının olması alkol satan marketler için bazen sorun teşkil edebilmektedir. Bu yasaktan şikayetçi olan katılımcıların ifade ettiği sözler ise şöyledir.

“22.00’den sonra alkol satışı yapılamaması. 22.00’de kapatıyoruz zaten ama 22.01’de müşteri kasaya geldiğinde o ürünü satamıyoruz.” (UK3)

“(…) 22.01’de içki veremiyoruz mesela, içerideki müşteriyi uyarıyoruz 22.00’dan önce ama inatlaşıyorlar bizle.” (UK4)

Kendi faaliyetlerini engelleyecek düzenlemelerin yokluğu ulusal perakende zincirleri için bir avantaj oluşturmaktadır. Geleneksel perakendeciler ise ulusal perakendecilerle aynı şartlarda rekabet etmenin adil olmadığını belirlemekte, ayakta kalabilmek ve rekabetçi güçlerini yitirmemek için ulusal perakende zincirlerine çeşitli kısıtlamalar getirilmesini savunmaktadır. Ulusal perakende zincirlerinin ise önünde engel olan hiçbir sınırlama ve düzenleme olmaması dolayısıyla herhangi bir problem yaşamadığı görülmektedir.



VI. BÖLÜM: TARTIŞMA

Bu bölümde yerel perakende firmalarının rekabetçilik bakımından ulusal/küresel perakendecilere karşı Eskişehir örneğinde dayanıklılık gösterme, kendini yeniden adapte etme ve direnme stratejilerini ortaya koyan saha çalışmalarından elde edilen bulgular format ayırt etmeksizin hepbirlikte bir arada değerlendirilmekte ve mevcut literatürdeki bulgular ile tartışılmaktadır. Tartışma yapılırken bir önceki bölümde kullanılan dörtlü analitik çerçeve (Lokasyon Seçimi, Tedarik ve Lojistik Faaliyetleri, Tüketici ve Satış Faaliyetleri, Düzenleyici Çerçeve) bu bölümde de kullanılmakta olup Tablo 11’de öne çıkan bazı bulgular özetlenmektedir.

Tablo 11. Eskişehir’deki gıda perakendecilerinin dayanma, yeniden uyarlanma ve direnme eğilimleri

ANALİTİK ÇERÇEVE	DAYANMA (RESILIENCE)	YENİDEN UYARLANMA (REWORKING)	DİRENME (RESISTANCE)
LOKASYON SEÇİMİ	* Lokasyon seçim kriterleri (G)(Y)(U) ¹ * Mülk sahipliği (Y) * Gelecekte lokasyon sayısını artırma (Y)(U)	* Görünür konumda yer almak ve erişilebilirlik için lokasyon değiştirme (G)(Y)	
TEDARİK VE LOJİSTİK FAALİYETLERİ	* Nakliye ve depolama yöntemleri (G)(Y)(U) * Stok yapmama (G)	* Toplu alımlar için işbirliği yapma girişimleri (G)(Y) * Özel etiketli ürün satışı (Y)(U)	
TÜKETİCİ VE SATIŞ FAALİYETLERİ	* Açık hesap (G) * Raf düzeni, dekorasyon, teşhir (U)	* Raf düzeni, dekorasyon, teşhir (G)(Y) * Açılış-Kapanış saatlerini rakiplere göre uyarlama (G)(Y) * Bölgesel ve lokal ürünler (U) * Rakipleri örnek alarak meyve-sebze satışlarında başarı sağlama (Y) *Tüketiciyle güler yüzlü ve yakın iletişim kurma (Y)(U)	
DÜZENLEYİCİ ÇERÇEVE	* Kaldırım işgaliyesi (G)(Y) * Tüketiciye fiş vermeme (G) * Ulusal zincirlerin yayılmasına karşı izlenen tutum (Y)		* Eskişehir Bakkal ve Bayiler Odası’nın ulusal zincirlerin faaliyetlerini kısıtlamaya yönelik TBMM’ye dilekçe vermesi

¹ (G)= Geleneksel Perakendeciler, (Y)= Yerel Perakende Zincirleri, (U)= Ulusal Perakende Zincirleri

Kaynak: Yapılan saha çalışması temel alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

6.1. Lokasyon Seçimi

Perakendeciler kızgın rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve rekabetçiliklerini koruyabilmek için lokasyon seçimine son derece önem vermektedir (Yavan, 2006). Eskişehir'deki gıda perakendecileriyle yürütülen derinlemesine görüşmede katılımcılara lokasyon seçme kriterleri sorulmuş ve perakendecilerin lokasyon seçerken en çok önem verdiği kriterler saptanmıştır. Buna göre geleneksel gıda perakendecileri tüketiciye yakınlık, görünür konum ve diğer faktörlerin kendileri için lokasyon seçiminde en önemli kriterler olduğunu belirtmiştir. Tüketicilere yakın olma ve görünür konumda yer alma işletmelerin erişilebilirliğini artırması açısından önemlidir. Ankara'da AVM'lerin yer seçim tercihlerini ortaya koyan çalışmasında Erdoğan (2013)'da erişilebilirlik ve görünürlüğün AVM'ler lokasyon seçiminde oldukça önemli olduğunu ortaya koymuştur. Diğer faktörler ise lokasyona özgü değişkenler olmakla birlikte, stadyuma, durağa, ana caddeye, otopara yakın olmak ve köşe parselde yer almak gibi faktörlerdir. Geleneksel gıda perakendecileri ile yapılan görüşmelerde lokasyon seçimleri üzerinde yerel ve ulusal market zincirlerinin büyük bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak geleneksel perakendecilerin bir kısmı daha görünür bir konumda yer almak, daha modern bir lokasyonda hizmet vermek gibi bazı motivasyonlarla lokasyonlarını değiştirme eğiliminde de bulunmaktadır. Bu durumda geleneksel perakendecilerin lokasyon seçme eğilimlerinde dayanma ve kısmen yeniden uyarlanma uyguladıkları anlamına gelmektedir. Diğer yandan geleneksel perakendeciler geleceğe umutsuz bakmakta, gelecek üç-beş yıl içerisinde faaliyetlerini sürdüremeyeceklerini bildirmektedir. Bu eğilim, Candemir'in (2010) İzmir'de bakkalların rekabet gücünü ölçtüğü çalışmasında varmış olduğu sonuçla uyum sağlamakta, Eskişehir'de de benzer bir olgu olduğunu göstermektedir. Yerel market zincirlerinin lokasyon seçme kriterlerinde ise tüketiciye yakınlık ve kira maliyetleri öne çıkmaktadır. Ancak Eskişehir'de yerel market zincirlerinin kira maliyetlerini minimuma indirmek için

mağazalarını kirada tutmama, kendi mülklerinde şube açma eğiliminde olduğu belirlenmiştir. Bu eğilim Eskişehir'deki yerel market zincirlerinin kentte minimum risk olarak ve buldukları lokasyonlarda güçlü kalarak yayılmaya devam ettiklerini, ulusal market zincirlerine karşı rekabetçi güçlerini korumaya çalıştıklarını göstermektedir. Alınan bu önlemler yerel market zincirlerinin dayanıklılık uyguladıklarını, geleceğe yönelik de yavaş bir hızla ve düşük riskle yayılma hedeflerinin olduğunu göstermektedir. Ulusal market zincirlerinin lokasyon seçme kriterleri arasında ise tüketiciye yakınlık, çevredeki market sayısı ve kira maliyeti en çok önem taşıyan ilk üç faktördür. Tüketiciye yakın olmak her üç ölçekteki perakendeciler için en önemli etken olurken çevredeki market sayısının en çok ulusal zincirler için önem arz ettiği ortaya çıkmıştır. Ulusal market zincirleri ile yapılan görüşmelerde katılımcıların lokasyon seçme konusunda yetkili konumda bulunmamaları daha detaylı bir değerlendirmeye olanak tanımamaktadır ancak kentte ve ülke çapında şirket politikaları doğrultusunda hızla yayılma hedeflerini sürdürme planları, lokasyon seçme kriterlerinde geleneksel perakendecilerin ve yerel perakende zincirlerinin önemli bir etkisinin bulunmaması ulusal zincirlerin dayanıklılık uyguladıklarını göstermektedir.

6.2. Tedarik ve Lojistik Faaliyetleri

Geleneksel perakendecilerin tedarik zincirlerinde geçmiş yıllarda yaşanan dönüşüm doğrultusunda bakkallar, toptancılara gidip ürün alma faaliyetlerini büyük ölçüde uygulamayı bırakmış, ürün distribütörlerinin temsilcileri tarafından siparişleri dükkanlarından alınmakta ve ürünleri de haftanın belli günleri dükkanlarına getirilmektedir. Ancak bakkalların gıda dışı ürün çeşitliliğinde bir azalma meydana gelmiş ve bakkallar tüketicilerin günlük ve hızlı karşılanabilecek ihtiyaçlarına cevap verme görevi üstlenmiştir. Market zincirlerinin aylık ev alışverişlerinin yapıldığı, sepet müşterisi olarak tabir edilen tüketicilerin uğradığı yerler olduğu göz önüne alınırsa

bakkalların üstlendiği bu görev doğrultusunda bakkallar stok yapmamaya ve hızlı satışı olan ürünleri ihtiyaçlarına göre tedarik etmeye başlamışlardır. Bu durum bakkalların marketler karşısında rekabetçiliklerini korumak adına almış olduğu görece pasif bir önlem olması dolayısıyla dayanma önlemleri arasında değerlendirilebilir. Yerel ve ulusal perakende zincirleri ise geleneksel perakendecilerin aksine gelişmekte olan ülkelerde yaşanan Süpermarket Devrimi'nin karakteristiklerini vurgulayan Humphrey'in (2007) öne sürdüğü gibi merkezileşmiş bir dağıtım merkezi kurma ve bu merkezlerden mağazalara dağıtım yapma eğilimindedir. Eskişehir'in yerel market zincirlerinin merkezi depolarına tedarik edilen ürünler yine market zincirlerinin kendi nakliye araçlarıyla mağazalara taşınmakta ve dağıtım sistematik bir şekilde yapılmaktadır. Ulusal market zincirlerinin ise ülke genelinde bölgesel merkezi depoları bulunmakta, bu depolara tedarik edilen ürünler market zincirlerinin nakliye araçlarıyla mağaza depolarına dağıtılmaktadır. Ancak süt, gazete, ekmek vb. gibi günlük tüketim ürünleri firmalar aracılığıyla mağazalara doğrudan tedarik edilmekte, bu ürünler merkezi depolarda tutulmamaktadır. Nakliye ve depolama faaliyetlerini sistematik bir şekilde yürüten perakendecilerin faaliyetlerinde rekabetçiliklerini güçlendirmek adına aktif bir yeniden uyarlanma ve direnme önlemlerinin bulunmadığı belirlenmiştir. Ancak geleneksel perakendeciler ve yerel perakende zincirlerinin geçmişte yeniden uyarlanma doğrultusunda önlemler aldığı, günümüzde ise bu önlemlerin uygulanmadığı ortaya çıkmıştır. Buna göre geleneksel perakendeciler Eskişehir Bakkal ve Bayiler Esnaf Odası önderliğinde toplu ürün alımından elde edilebilecek fırsatlar ve yüksek iskontolar çerçevesinde bir kooperatif kurarak iş birliği sağlamış, kooperatifin aldığı ürünler bakkallara toptancıdan daha düşük fiyatlarla tedarik edilmiştir. Ancak ilerleyen yıllarda kooperatifin lağvedilmesiyle bu faaliyetler büyük ölçüde sonlandırılmıştır. Yerel perakende zincirleri arasında kurulan iş birliği de benzer bir şekilde yüksek miktarda toplu ürün alımı yapıp ortak bir şekilde depolayarak finansal fayda hedeflenmiş ancak

sonrasında yaşanan anlaşmazlıklar sonucunda bu iş birliğine son verilmiştir. Yerel ve ulusal perakende zincirlerinin yeniden uyarlanma stratejilerinden biri de özel etiketli ürünlerin tedarik edilmesi ve düşük fiyatlarla tüketiciye ulaştırılmasıdır. İndirim marketlerinin Türkiye’de öncüsü olduğu özel etiketli ürünlerin üretimi daha sonra süpermarket zincirleri tarafından da uygulamaya konulmuştur. Eskişehir’de de yerel market zincirlerinin buna karşın kendi markalarını taşıyan özel etiketli ürün üretme girişimleri bulunmuştur. Ancak bakkalların bu özel markalı ürünleri piyasadan tedarik edememesi haksız rekabet koşulları oluşturmaktadır (Pıçak ve Bilen, 2009).

6.3. Tüketici ve Satış Faaliyetleri

Geleneksel perakendeciler, tüketici ve satış faaliyetlerinde geçmişten gelen birtakım uygulamalarını her ne kadar geçmişe göre azalma eğiliminde olsa da sürdürmektedir. Açık hesap uygulaması, tüketiciye yerel ve ulusal market zincirlerinin sunmadığı, sadece bakkalların sunmuş olduğu bir uygulamadır ve özellikle düşük gelirli tüketici grubu için çok önemli bir çekim faktörü oluşturmaktadır. Pıçak ve Bilen (2009), açık hesap uygulamasının tüketiciye faizsiz kredi olanağı sunmak olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. Bu uygulama finansal olarak bakkalları zorlamakta ve yavaş yavaş ortadan kalkma eğiliminde olsa da bakkalların ayırt edici rekabetçi stratejilerinden biri olarak dayanma faaliyetleri çerçevesinde değerlendirilmektedir. Tasarımsal birtakım önlemler, raf düzenleri, ürün teşhirleri gibi yeniden uyarlanma faaliyetleri, geleneksel perakendecilerin ve özellikle de reyon sistemleri ve büyük mağaza alanlarına sahip olan yerel market zincirlerinin rekabetçiliklerini korumak adına ulusal perakende zincirlerinden ve diğer yerel perakende zincirlerinden benimseyip uyguladıkları faaliyetler arasındadır. Ancak ulusal perakende zincirlerinin bakkalların ve yerel zincirlerin benzer uygulamalarını takip etmedikleri ve örnek almadıkları ortaya çıkmıştır. Bakkalların ve yerel market

zincirlerinin ulusal market zincirlerinden daha erken saatlerde açılması ve daha geç saatlerde kapanması da yeniden uyarlanma kapsamında almış olduğu önlemler arasındadır. Ulusal market zincirlerinin kapalı kaldığı saatlerde yerel perakendecilerin iş yoğunluğu artmakta ve yerel rekabet oluşmaktadır. Bu doğrultuda bazı lokasyonlarda gece 01.00'e kadar açık kalan yerel perakendeciler, ulusal market zincirlerinin faaliyet göstermediği saatlerde faaliyet göstererek rekabetçi güçlerini korumaya çalışmaktadır. Bakkalları yerel ve ulusal perakende zincirlerinden ayıran bir diğer faktör de teritoryal gömülülük derecesinin çok daha yüksek olması, tüketiciyle daha samimi ve yakın iletişim sağlamasıdır. Yerel ve ulusal market zincirleri bu yakınlığı hiçbir zaman bakkallar kadar sağlayamasa da teritoryal gömülülüklerini artırmak için yeniden uyarlanma kapsamında bakkal samimiyetini örnek alarak tüketiciye karşı daha samimi, gülyüzlü ve yakın ilişkiler kurma eğilimi sergilemektedir. Humphrey'in (2007) belirttiği gibi market zincirleri lokal şartlara uygun olarak, lokal tüketicilerin tercihlerine uygun ürünler satma eğilimindedir. Humphrey (2007), bu eğilimleri daha makro ölçekte değerlendirmiş, perakende ÇUŞ'larının faaliyetlerinin ülke içinde ev sahibi ekonomideki lokal şartlardan ve tüketici tercihlerinden etkilendiklerini belirtmiştir. Ancak ülke içerisinde, farklı illerdeki lokal tüketicilerin de tercih ettiği lokal ürünler bulunmakta ve perakendeciler bu eğilimlerden etkilenmektedir. Ancak yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların belirttiği üzere lokal ürünlerin oranı genel itibariyle mağazadaki ürünlerin %5 ila 10'unu geçmemektedir. Sonuç olarak özellikle ulusal perakendecilerin büyük bir kısmının ülke genelinde mağazalarında bölgesel ürünler bulundurduğu söylenebilir. Süpermarket zincirlerinin taze gıda satışlarında güçlüklerle karşılaştıkları ve bu güçlüklerle mücadele etmek zorunda kaldıkları da Latin Amerika örneği üzerinden Humphrey (2007) tarafından vurgulanmıştır. Buna göre Latin Amerika'da ve Türkiye'de seyyar satıcıların ve pazarların taze meyve-sebze satışında market zincirlerinden çok daha başarılı olduğu ve bu nedenle market zincirlerinin taze

meyve-sebze satışlarında güçlüğ çektiğı söylenebilir (Coe ve Wrigley, 2007). Eskişehir'de de yerel market zincirlerinin taze meyve-sebze satma girişimleri genel itibariyle çok başarılı olmamış, hatta bazı zincirler bu faaliyetlerini sona erdirmiştir. Ancak bir bölgesel market zinciri olarak sınıflandırılabilir olan Çağdaş Market'in çok az kar etme ve hatta zaman zaman zarar etmesine karşın ısrarla taze meyve-sebze satışlarını sürdürmesi ve bu konuda yatırım yapması Eskişehirli tüketicilerin marketten taze meyve-sebze satın alma alışkanlığını görece artırmıştır. Eskişehir'in yerel market zincirleri de bu faaliyetleri takip edip benimseyerek yaş meyve-sebze satışına tekrar yatırım yaparak başarı sağlama girişimlerinde bulunmuştur. Yerel market zincirlerinin uygulamış olduğu bu stratejiler de yeniden uyarlanma kapsamında alınan önlemler arasında yer almaktadır.

6.4. Düzenleyici Çerçeve

Eskişehir'de geleneksel perakendecilerin ve yerel market zincirlerinin kızgın rekabet ortamında ayakta kalabilmek için kaldırım işgaliyesinde bulunması, dayanma önlemleri çerçevesinde alınan ancak düzenleyici çerçevenin dışında alınmış bir önlem olarak gösterilebilir. Ancak düzenleyici çerçeveden en çok bakkallar yakınmaktadır ve uygulamakta oldukları dayanma stratejileri arasında her alışveriş yapan tüketiciye fiş vermeme eğilimleri bulunmaktadır. Bakkalların ayakta kalabilmek adına görece daha pasif bir şekilde aldığı bu önlemler dayanma kapsamında değerlendirilirken kentte Eskişehir Bakkal ve Bayiler Esnaf Odası önderliğinde bir resistance örneğine de rastlanmıştır. Eskişehir Bakkal ve Bayiler Esnaf Odası, TBMM'ye Büyük Marketler Yasa Tasarısı'nda ulusal perakende zincirlerinin faaliyetlerine yönelik kısıtlama taleplerinin olduğu dilekçelerle başvurmuş ancak sonuç alınamamıştır. Eskişehir'de geleneksel perakendecilerin uygulamış olduğu bu resistance önlemi, literatürde karşılaşılan diğer resistance örneklerine göre oldukça ılımlı bir adım olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Franz (2010), Hindistan'da süpermarket zincirlerine karşı gösterilmiş olan resistance örneğinde India FDI Watch'ın yürütmüş olduğu lobi faaliyetleri ve sokaklarda yapılan gösterileri hatta marketleri ateşe vermeye kadar varan tepkileri vurgulamakta, resistance faaliyetlerinin Hindistan'da son derece sert yürütüldüğünü göstermektedir. Yine Franz (2012), Hindistan'ın Bangalore eyaletinde Metro Cash & Carry mağazalarının karşılaştığı resistance faaliyetlerinden söz etmektedir. Metro mağazalarının Hindistan'daki faaliyetlerine karşı çok sayıda işletmenin greve gitmesi, Hint perakende zincirlerinin Metro'ya karşı lobi faaliyetleri yürütmesi ve sokaklarda yürütülen şiddetli protestolar Hindistan'da büyük perakende zincirlerine karşı çok sert resistance uygulandığını ortaya koymaktadır. Eskişehir'de böylesi bir resistance görülmemekle birlikte daha ılımlı ve bir STK tarafından tek elden yürütülen güçsüz bir resistance ile karşılaşılmıştır. Yerel perakende zincirlerinin ise bu konuda hiçbir girişiminin bulunmadığı, ulusal perakende zincirlerinin kentteki yayılımına karşı aktif bir direnç göstermedikleri de varılan sonuçlar arasındadır.

VII. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada yerel gıda perakendecilerinin kendilerinden daha yüksek bilgi birikimine sahip, finans kaynaklarına erişimi daha kolay, pazarlık gücü daha yüksek ve daha sistematik organizasyon yapılanmasına sahip ulusal ve küresel perakende zincirleri karşısında göstermiş olduğu direnme stratejileri araştırılmış ve elde edilen bulgular önceki bölümlerde tartışılmıştır. Bu bağlamda yürütülen saha çalışması sırasında yapılan gözlemler ve derinlemesine görüşmeler sonrasında varılan sonuçlar gömülülük ve dayanma, yeniden uyarlanma ve direnme kuramsal ve kavramsal çerçeveleri temel alınarak değerlendirilmiştir. Yerel gıda perakendecilerinin ulusal ve küresel gıda perakende zincirlerinin faaliyetleri karşısında aldıkları önlemler değerlendirilirken sadece yerel perakendecilerin perspektifinden bakılmamış, ulusal ve küresel zincirler ile STK/kurum ve kuruluşlar ile de derinlemesine görüşmeler yürütülmüştür. Buna göre aşağıdaki araştırma sorularına verilen yanıtlar bu bölümde özet olarak yer alacaktır.

- (1) Yerel perakendeciler, ulusal ve küresel ölçekteki rakiplerinin faaliyetlerinden nasıl etkilenmektedir?
- (2) Yerel perakendeciler, ulusal ve küresel ölçekteki rakiplerinin kentteki mekânsal yayılımına ve olumsuz etkilerine karşın hangi direnme yöntemlerini geliştirmektedir?
- (3) Gıda perakendecilerinin geliştirmiş olduğu direnme yöntemleri perakendecilerin ölçeklerine göre nasıl farklılık göstermektedir?

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre Eskişehir'deki geleneksel gıda perakendecileri, yerel gıda perakende zincirleri ve ulusal ve küresel gıda perakende zincirlerinin dayanma, yeniden uyarlanma ve direnme kapsamında aldığı önlemler lokasyon seçimi, tedarik ve lojistik faaliyetleri, tüketici ve satış faaliyetleri ve düzenleyici çerçeve alt başlıkları doğrultusunda farklılaşmaktadır. Varılan sonuçlara göre kentte geleneksel gıda perakendecilerinin Eskişehir Bakkal ve Bayiler Esnaf Odası önderliğinde TBMM'ye ulusal ve küresel organize perakendecilerin faaliyetlerini sınırlandırmaya yönelik girişimleri kentteki tek resistance örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Sadece geleneksel gıda perakendecilerinin tek bir STK önderliğinde TBMM'ye yönelik gerçekleştirdiği bürokratik hamleler kentte çok düşük ölçekte bir resistance'dan söz edebileceğimiz anlamına gelmektedir. Geleneksel gıda perakendecileri geleceğe yönelik umutsuz ve organize gıda perakendecilerinin faaliyetlerinden rahatsızdır ancak parçalı yapıları onların iş birliği kurmasını zorlaştırmakta, bağlı buldukları STK'ların ise güçsüz ve tek başına olması seslerinin güçlü çıkmasını engellemektedir. Ancak ülkemizdeki diğer illerde yerel aktörlerin uyguladığı başarılı yeniden uyarlanma ve direnme uygulamaları bulunmaktadır ve bu da Eskişehir'deki aktörlerin başarısızlığını sorgulatmaktadır. Örneğin Trabzon'da bakkalların iş birliği yaparak başlattığı Bakkalım projesi bu doğrultuda atılmış başarılı bir adımdır (Bakkalım, 2018).

Yerel market zincirlerinin Eskişehir'de ulusal ve küresel market zincirlerine karşın almış olduğu en etkili önlemlerden biri ise mağazalarını kirada tutmaktan kaçınarak genellikle satın almaya yöneliyor olmalarıdır. Mülk sahibi konumunda olarak en önemli gider kalemini, kira maliyetini minimuma indiren yerel zincirler diğer yandan kontrol edebileceği kadar mağaza yönetme isteğiyle risk almaktan olabildiğince kaçınmakta ve şubeleşmelerini yavaş adımlarla sürdürmektedir. Yerel market zincirlerinin bir bölümü ise hayvancılık sektöründe faaliyet göstermekte ve bu da onlar için bir yandan kasap

ürünlerinin tedarikinde maddi avantaj sağlamakta, diğer yandan ise sadece market sektörüne odaklanmalarını engellemekte hatta riski dağıtmalarını da sağlamaktadır. Yerel market zincirlerinin kendi aralarında bir iş birliği kurmakta başarısız olması, ulusal ve küresel gıda perakendecilerinin kentte mekânsal olarak hızla yayılmasını fazla rahatsız edici bulmamaları enteresan bir sonuç olarak öne çıkmaktadır ve yerel market zincirlerinin görece vizyonlarının sınırlı olduğunu göstermektedir. Ülkemizde yerel market zincirlerinin güçlü olduğu illere baktığımızda hepsinde ortak olan bir özellik göze çarpmamakta, farklı sosyo-kültürel yapıya sahip kentlerde güçlü market zincirlerinin ortaya çıkabileceği görülmektedir. Dolayısıyla Eskişehir'deki yerel market zincirlerinde büyüme ve hızla şubeleşme potansiyelinin olmasına rağmen sahiplerinin girişimcilik doğaları ve stratejik hedeflerinin kentte gıda perakende piyasasında ulusal ve küresel market zincirlerine karşın yeterince güçlü olmamalarında büyük bir etken olduğu söylenebilir.

Gerek geleneksel gıda perakendecileri gerek yerel gıda perakende zincirleri Eskişehir'de ulusal ve küresel gıda perakende zincirlerinin faaliyetlerinden farklı şekillerde etkilenmekte ve farklı tepkiler göstermektedir. Ancak her iki tip perakendecilerin birlikte en çok zarar gördüğü etki, ulusal ve küresel zincirlerin güçlü finansal kaynaklarının ve ölçek ekonomilerinin onlara üreticiler ve aracılar üzerinde sağlamış olduğu yüksek pazarlık gücü doğrultusunda tedarik süreçlerinde elde etmiş oldukları yüksek iskontolardır. Böylece organize perakendeciler ürünlerini geleneksel perakendecilerden çok daha uygun fiyatlara tüketiciye sunabilmektedir. Hatta geleneksel perakendecilerin ürünleri aracılardan aldıkları fiyattan daha ucuza tüketiciye satabilmekte ve bu da geleneksel perakendecilerin asla baş edemeyeceği bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Benzer bir şekilde özellikle indirim marketlerinin kendilerine özel ve düşük maliyetlerle üretimini yaptırdıkları özel etiketli ürünlere yerel perakendecilerin erişme imkanının olmaması da adil rekabet önündeki bir engel olarak

görülmektedir. Geleneksel gıda perakendecilerinin ve yerel gıda perakende zincirlerinin şikayet ettiği bir diğer ortak sorun ise ulusal ve küresel zincirlerin kent içerisindeki faaliyetlerinde herhangi bir hukuksal sınırlama olmamasıdır. Ulusal ve küresel zincirler ile aynı şartlarda rekabet eden yerel perakendecilere göre bu durum adil rekabet ortamı oluşturmamaktadır. Tüm bu problemlere karşın geleneksel perakendecilerin ve yerel perakende zincirlerinin doğalarında var olan teritoryal gömülülüklerinden elde ettikleri avantajlar onlara yeterince rekabetçi güç katmamaktadır. Teritoryal gömülülük, yerel aktörlerin kendilerinden ölçek olarak çok daha büyük rakiplerine karşı olan rekabetlerinde onları öne geçirecek avantajları sağlayamamaktadır.

Çalışmanın başında geliştirilmiş olan hipotezleri tekrar hatırlamak için şöyle sıralayabiliriz;

- (1) “Yerel gıda perakendecilerinin teritoryal gömülülüklerinden kaynaklanan yerel avantajları onları ulusal ve küresel ölçekteki rakiplerine karşın avantajlı kılmaktadır.”
- (2) “Yerel gıda perakendecileri, ulusal ve küresel rakiplerinin yereldeki faaliyetlerinden olumsuz etkilenmektedir ve rekabetçiliklerini korumak için farklı stratejiler geliştirmektedir.”

Sonuç olarak (1) numaralı hipotezin araştırmada varılan sonuçlara göre doğru olduğu ancak sorgulanması gerektiği, Eskişehir gıda perakende piyasasında günden güne geçerliliğini yitirme eğiliminde olduğu sonucuna varılmıştır. (2) numaralı hipotezin ise yukarıda araştırma sorularına verilen yanıtta görüldüğü üzere doğru olduğu sonucuna varılmıştır. Eskişehir’deki yerel gıda perakendecileri, ulusal ve küresel ölçekteki rakiplerinin faaliyetlerinden birçok anlamda olumsuz etkilenmekte ve buna karşın dayanma, yeniden uyarlanma ve direnme kavramsal çerçevesiyle örneklendirdiğimiz ve değerlendirdiğimiz farklı rekabetçi stratejiler geliştirmektedir.

7.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Yerel gıda perakendecilerinin ulusal ve küresel zincirlerinin bazı faaliyetlerinden önemli derecede etkilendikleri ve her ne kadar bu faaliyetlere karşı önlem alma girişimleri olsa da mevcut durum itibariyle zayıf durumda oldukları ortaya çıkmıştır. Özellikle geleneksel gıda perakendecilerinin perspektifinden bakıldığında gelecek onlar için iç açıcı değildir. Mevcut problemler ve geleceğe yönelik organize perakende zincirlerinin hızla yayılmaya devam etme eğilimi doğrultusunda rekabetçiliklerini sürdürebilmeleri için hem yerel perakendecilerin hem de kamunun birtakım önlemler alması gerekmektedir.

Eskişehir Bakkal ve Bayiler Esnaf Odası'nın geçmiş yıllarda kurmuş olduğu kooperatifin yeniden kurularak veya benzer işlevde bir başka kuruluşun kentteki bakkal ve diğer geleneksel gıda perakendecilere araçlardan veya üreticiden ürün tedarik etme sürecinde destek olma amacıyla kurularak ulusal ve küresel zincirlerin finansal kaynakları ve ölçek ekonomilerinden elde etmiş oldukları avantajlara karşı bir önlem geliştirilebilir. Trabzon'da bakkalların bir araya gelerek ortak ürün alımı yaptığı ve böylece ürünleri daha ucuza tedarik ettiği, bunun sonucunda gelirlerini artırdığı bir örnek vaka bulunmaktadır. Dolayısıyla Eskişehir'deki bakkalların rekabetçiliklerini koruyabilmeleri ve gelecek yıllarda varlıklarını sürdürebilmeleri için benzer bir iş birliği gerçekleştirmeleri onlar için hayati önem taşımaktadır. Benzer bir girişim yerel market zincirleri tarafından gerçekleştirildiği takdirde aynı şekilde yerel zincirlerin de rekabetçilikleri güçlendirilmiş olacaktır.

Ulusal ve küresel market zincirlerinin mekânsal yayılımında hukuki bir engelin olmaması, herhangi bir lokasyonda süpermarket zinciri şubesi ve bakkal ruhsatı alma şartlarının eşit olması bakkallar için bir dezavantajdır. Her ne kadar görünürde eşit rekabet şartlarından söz etmek mümkünse de adil rekabetten söz etmek pek mümkün görünmemektedir. Bu konuda yerel yönetimlerin yetki ve sorumlulukları çok kısıtlı

olduğu için belediyeler kent içerisinde herhangi bir düzenleme ve sınırlama faaliyetlerinde bulunamamaktadır. Yerel yönetimlerin yetki ve sorumluluklarının güçlendirilmesi ile kentte faaliyet gösteren ulusal ve küresel gıda perakende zincirlerinin mekânsal yayılımlarına ya da operasyonel faaliyetlerine sınırlama getirilebilir. Ancak merkezi hükümetin yetki ve sorumluluklarının güçlü olduğu ülkemizde en azından Anayasa'nın 173.maddesi doğrultusunda küçük esnaf ve sanatkarın korunmasına yönelik hukuki düzenlemelerde bulunulabilir. Bu düzenlemeler, Avrupa ülkelerindeki düzenlemelere benzer bir şekilde organize perakendecilerin kent merkezine girmelerinin engellenmesi, çalışma günlerinin ve saatlerinin kısıtlanması şeklinde olabileceği gibi 200 m² ve altındaki dükkanların market olarak kullanımı için ruhsat verilmemesi veya kentin yeni yerleşim bölgelerinde belirli sayıdaki dükkanın sadece bakkal ruhsatı alınarak işletilmesine olanak tanıyan düzenlemeler şeklinde olabilir.

7.2. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Literatürde yeterince ilgi görmeyen bir bakış açısıyla yerel perakendeciler perspektifinden ÇUŞ'ların, yüksek sermayeli, yüksek teknoloji seviyesine sahip, daha sistematik yapılanmaları olan ulusal ve küresel perakende zincirlerinin etkileri bu çalışmada ortaya konulmuştur. Yerel gıda perakendecilerinin ulusal ve küresel zincirlere karşı geliştirmiş oldukları tepkiler, Katz'ın (2004) dayanma, yeniden uyarlanma ve direnme üçlü kavramsal çerçevesi ile değerlendirilmiştir ve böyle bir değerlendirmenin daha detaylı bir analiz imkanı sunduğu görülmüştür. Buna göre bundan sonra yapılacak çalışmalarda bu üçlü kavramsal çerçevenin sadece gıda perakendecileri üzerinde değil diğer sektörlerde de uygulanabileceği söylenebilir. Gıda perakendeciliği sektörü bu üçlü kavramsal çerçevenin uygulanabildiği bir örnek olarak bu çalışmanın odak noktasını oluştursa da bu sadece gıda perakendeciliği ile sınırlı kalmamalıdır.

Daha önce Katz'ın (2004) kavramsal çerçevesi temel alınarak yurtdışında yapılmış olan çalışmalarda mekânsal ölçek olarak ülke ve eyalet (Franz, 2010, 2012) ölçeğinde çalışmıştır. Ancak il ölçeğinde yapılan bu çalışma ve çalışma sırasında yapılan bazı gözlemler ülke içerisinde illere göre farklılaşan yerel perakende piyasalarının her ilde farklı sonuçlar ortaya koyabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla ülke içerisindeki farklı yerel perakende piyasalarında Katz'ın (2004) kavramsal çerçevesi uygulanarak farklı sonuçlar elde etmek mümkündür.

Son olarak ÇUŞ'ları merkeze alan ve onların perspektifinden küresel ekonomiyi anlamaya çalışan bir yaklaşımın yanı sıra yerel aktörler de odak noktasına alınarak yerel aktörlerin perspektifinden bakmak ihmal edilmemelidir.

KAYNAKÇA

- Aliğaoğlu, A. (2012). Balıkesir Şehrinde Haftalık Pazarlar: Çekicilikler Ve Sorunlar, *Doğu Coğrafya Dergisi*, 17 (27), 43-72.
- Appel, A., Franz, M. & Hassler, M. (2014). Intermediaries in agro-food networks in Turkey: How middlemen respond to transforming food market structures, *Die Erde*, 145 (3), 148-157.
- Bakkalım, (2018) Bakkalları Tek Çatı Altında Topladı, Bakkalım A.Ş. İle Marka Haline Getirdi, Erişim tarihi: 11 Mayıs 2018, <http://bakkalimas.com/bakkallari-tek-cati-altinda-topladi-bakkalim-a-s-ile-marka-haline-getirdi/>
- Bathelt, H., Glucker, J. (2003) Towards a relational economic geography. *Journal of Economic Geography*, 3: 117–144.
- Bayar, R. (2005). CBS yardımıyla modern alışveriş merkezleri için uygun yer seçimi: Ankara örneği. *Coğrafi Bilimler Dergisi*, 3(2), 19-38.
- Beaujeu-Garnier, J. Ve Delopez, A. (1983), *Pazarlama Coğrafyası*, (Çeviren: E. Tümertekin, A. Tümertekin), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Biles, J. (2006) Globalization of food retailing and the consequences of Wal-Martization in Mexico. In S. D. Brunn (ed.) *Wal-Mart World: The World's Biggest Corporation in the Global Economy*, pp. 343–355. New York: Routledge.
- Candemir, A. (2010). Perakendecilik sektöründe kent bakkalların rekabet gücünün analizi: İzmir örneği, *Ege Akademik Bakış*, 10 (1), 211-238.
- Coe, N.M. ve Wrigley, N. (2007). Host economy impacts of transnational retail: the research agenda, *Journal of Economic Geography*, 7, 341-371.

- Coe, N.M., Jordhus-Lier, D.C. (2010). Constrained agency? Re-evaluating the geographies of labour., *Progress in Economic Human Geography*, 35 (2), 211-233.
- Coe, N.M., Lee, Y.S. ve Wood, S. (2017). Conceptualising contemporary retail divestment: Tesco's departure from South Korea, *Environment and Planning A*, 0 (0), 1-23.
- Coe, N.M., ve Lee, Y.S. (2013). We've learnt hot to be local': the deepening territorial embeddedness of Samsung-Tesco in South Korea, *Journal of Economic Geography*, 13, 327-356.
- Cumbers, A., Helms, G. & Swanson, K. (2010). Class, Agency and Resistance in the Old Industrial City, *Antipode*, 42 (1), 46-73. ISSN: 0066-4812
- Currah, A. ve Wrigley, N. (2004). Networks of organizational learning and adaptation in retail TNCs., *Global Networks* 4 (1), 1-23. ISSN: 1470-2266
- Çalışkan, V. (2007). Kentsel Mekan Kullanımındaki Farklılıklar Üzerine Bir Yaklaşım: Bursa ve Çanakkale'nin Periyodik (Haftalık) Pazarlarından Örnekler, *Doğu Coğrafya Dergisi*, 18, 49-78.
- Da Rocha, A., Dib, L. A. (2002) The entry of Wal-Mart in Brazil and the competitive responses of multinational and domestic firms. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30, 61-73.
- Dawson, J. (2007) Scoping and conceptualising retailer internationalisation. *Journal of Economic Geography*, 7: 373-397.
- Dicken, P. (2011), *Global Shift: Mapping The Changing Contours Of The Global Economy*, London: Sage., London
- Eğilmez, M., Kumcu, E. (2013), *Ekonomi Politikası Teori ve Türkiye Uygulaması*. İstanbul: Remzi Kitabevi., İstanbul.
- Erdoğan, Ö. (2013) *Ankara Kentindeki Alışveriş Merkezlerinin Yer Seçim Tercihleri Ve Mekansal Etkileri*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

- Erkip, F. ve Özüdüru, B.H. (2015). Retail development in Turkey: An account after two decades of shopping malls in the urban scene, *Progress in Planning*, 102, 1-33, <http://dx.doi.org/10.106/j.progress.2014.07.001>
- ETO, (2017), Eskişehir'deki Perakende Firmalarının Listesi, Eskişehir: Eskişehir Ticaret Odası.
- Franz, M. (2010). The role of resistance in a retail production network: Protests against supermarkets in India, *Singapore Journal of Tropical Geography*, 31, 317-329.
- Franz, M. (2012). Resistance and strategic responses in food supply networks: Metro Cash & Carry in Bangalore, *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 94 (2), 161-176.
- Franz, M., Appel A. & Hassler, M. (2013). Short waves of supermarket diffusion in Turkey, *Moravian Geographical Reports*, 21 (4), 50-63.
- Goldman, A. (2000) Supermarkets in China: the case of Shanghai. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10: 1–21.
- Gürün, B.A. (2010). Türkiye'de değişen tüketim mekanları ve alışveriş merkezleri, Dosya 22, Kasım 2010, 16-30.
- Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N. M., Yeung, H. W-C. (2002) Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy*, 9: 436–464.
- Hess, M. (2004). 'Spatial' relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness., *Progress in Human Geography*, 28 (2), 165-186.
- Humphrey, J. (2007). The supermarket revolution in developing countries: tidal wave or tough competitive struggle?, *Journal of Economic Geography*, 7, 433-450.
- Hürriyet Emlak, (2017) Eskişehir'deki konut ilanları, Erişim tarihi: 1-25 Kasım 2017,
- Hürriyet, (2018) Bakkal sayısı 7 yılda 80 bin azaldı, Erişim tarihi 20.6.2018, <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/bakal-sayisi-7-yilda-80-bin-azaldi-40869495>
- İçel, A. (2006). *Tüketicilerin yerel market zincirleri tercihleri, beklentileri, ve algıları üzerine Ankara Kızılay'da gerçekleştirilen pilot bir araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

- Katz, C. (2004) *Growing Up Global: Economic Restructuring and Children's Everyday Lives*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Kaygalak İ. (2013) Anglo-Amerikan ve Batı Avrupa Ekonomik Coğrafyasının Gelişim Tarihi, İçinde Öner, E. (Ed.) *Prof. Dr. İlhan Kayan'a Armağan*, 699-723, İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları.
- Kompil M. ve Çelik, H.M. (2009). Türkiye'de Batı Tarzı Büyük Ölçekli Tüketim Mekanlarının Gelişimi ve Kentsel Perakende Alanlarının Yasal ve Yapısal Olarak Düzenlenmesi Gayretleri, *Megaron*, 4 (2), 90-100.
- KPMG (2018). Perakende Sektörel Bakış 2018, Erişim tarihi 15 Mayıs 2018, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/01/sektorel-bakis-2018-perakende.pdf>
- Kulke, E. ve Suwala L. (2016). Internationalisation of grocery retailing in the Global South: general conditions, formats and spatial expansion patterns of selected MNEs, *Die Erde*, 147 (3), 187-200.
- Lo, T. W. C., Lau, H. F., Lin, G. S. (2001) Problems and prospects of supermarket development in China. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 29: 66-76.
- Nielsen, (2018a) 2016 Yılı Hızlı Tüketim Pazarı Perakende ve Alışverişçi Trendleri, Erişim Tarihi 14 Nisan 2018, <http://gidaperakendecileri.org/files/74407-gpd2016-nielsensunum.pdf>
- Nielsen, (2018b), Türkiye Pazar Dinamikleri, Erişim Tarihi 14 Nisan 2018, http://www.turkishpic.com/upload/files/Nielsen_Nuray%20Y%C4%B1lmaz_Ki%C5%9Fisel%20Bak%C4%B1m%20ve%20Temizlik%20B%C3%BCy%C3%BCme%20Trendleri_Oct2016.pdf
- Ortakalan, (2018) Zincir marketlerin Nisan açılışları, Erişim tarihi: 27.05.2018. <http://www.ortakalan.com.tr/haberler/zincir-marketlerin-nisan-acilisleri-28141#1>
- Özgüç, N. ve Mitchell, W. A., (2000), Şehirlerin Alternatif Alışveriş Mekânları: İstanbul'da Haftalık Pazarlar. *Tasarım + Kuram Dergisi*, 2, 35-57.
- Perapost, (2018) İşte Türkiye'nin en büyük 100 perakende şirketi, Erişim tarihi 20.6.2018, <http://www.perapost.com/arastirma/3308/iste-turkiyenin-en-buyuk-100-perakende-sirketi>

- Pıçak, M. ve Bilen, A. (2009). Artan süpermarket rekabeti karşısında bakkalların ekonomik ve hukuki durumları, *T.C. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (DÜSBED)*, 1 (2), 25-37.
ISSN: 1308-6219
- Reardon, T. (2005) Retail companies as integrators of value-chains in developing countries. Report commissioned by Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, Germany, published in Trade Matters series by GTZ Trade Programme, Eschborn. Erişim tarihi 10 Mayıs 2018. <http://www2.giz.de/dokumente/bib/06-1002.pdf>
- Reardon, T. ve Hopkins, R. (2006) The supermarket revolution in developing countries: policies to address emerging tensions among supermarkets, suppliers, and traditional retailers. *European Journal of Development Research* 18, 522-545.
- Reardon, T. ve Minten, B. (2011). Surprised by supermarkets: diffusion of modern food retail in India, *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 1 (2), 134-161.
- Reardon, T., Henson, S., Berdegue', J. (2007) 'Proactive fast-tracking' diffusion of supermarkets in developing countries: implications for market institutions and trade. *Journal of Economic Geography*, 7: 399-431.
- Reardon, T., Timmer, C. P., Barrett, C. B., & Berdegue, J. (2003). The rise of supermarkets in Africa, Asia, and Latin America. *American Journal Of Agricultural Economics*, 85(5), 1140-1146.
- TAMPF ve EY, (2018). Türkiye Perakende Sektörü Kapsamlı Sektör Sorunları ve Çözüm Önerileri Raporu, Erişim tarihi: 26.05.2018, http://tampf.org.tr/wp-content/uploads/2018/02/tampf_ey_tuerkiye-perakende-sektoerue-kapsamli-sektoer-sorunlari-ve-coezuem-oenerileri-raporu.pdf
- TAMPF ve PWC, (2018). Değişirken Büyüyen Perakende Sektörü, Erişim tarihi: 26.05.2018, <http://tampf.org.tr/wp-content/uploads/2016/09/doenuesuerken-bueyueyen-tuerkiye-perakende-sektoerue.pdf>
- TAPDK, (2017). Perakende Firmalarının Listesi, Eskişehir: Eskişehir Bakkal ve Bayiler Esnaf Odası.
- Timor, A.N. (2001). Pazarlamada yeni bir eğilim; büyük alışveriş merkezleri ve İstanbul örneği, *İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Coğrafya Dergisi* 9, 53-79.

- Tunçel, H. (2003) Anadolu Şehirlerinde Semt Pazarları: Elazığ örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 1, 49-70.
- TÜİK, (20176). ADNKS Eskişehir'in Mahalle Düzeyinde Nüfus, Eğitim, Yaş ve Cinsiyet Verileri, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS), Ankara: TÜİK.
- Tümertekin, E. (1961) Pazarlama Coğrafyası; Mevzuu, Esas Meseleleri. *İstanbul Üniversitesi Coğrafya Enstitüsü Dergisi* 6, 12, 117-122.
- Varinli, İ., & Oyman, M. (2013). *Perakendeciliğe Giriş*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Wrigley, N. ve Lowe, M.S. (Eds) (1996) *Retailing, consumption and capital: towards the new retail geography*. Harlow: Addison Wesley Longman.
- Wrigley, N., Coe, N.M. ve Currah, A. (2005). Globalizing retail: conceptualizing the distribution-based transnational Corporation (TNC), *Progress in Human Geography*, 29 (4), 437-457.
- Wrigley, N., Lowe M. (2002) *Reading Retail A geographical perspective on retailing and consumption spaces*, London: Arnold., London.
- Yavan, N. (2006) *Türkiye'de Doğrudan Yabancı Yatırımların Lokasyon Seçimi*, İstanbul: İktisadi Araştırmalar Vakfı Yayınları.
- Yavan, N. (2014) "Örnekleme ve Örnekleme Yöntemleri", İçinde Y. Arı ve İ. Kaya (Eds) *Coğrafya Araştırma Yöntemleri*, 155-174, Balıkesir: Coğrafyacılar Derneği Yayınları.
- Yavan, N., & Kara, H. (2003). Türkiye'de doğrudan yabancı sermaye yatırımları ve bölgesel dağılışı. *Coğrafi Bilimler Dergisi*, 1 (1), 19-42.
- Yeniçeri, T., Akın, E., Özal, H., & Güler, Ş. (2015) Yerel, Ulusal ve İndirimli Marketler Arasındaki Rekabetin Perakendeci Değer Algısı ve Müşteri Tercihine Etki Eden Faktörler Bakımından İncelenmesi. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 16, 99-126.
- Yeung, H. W. C. (2005) Rethinking relational economic geography. *Transactions of the Institute of British Geographers*, NS 30: 37-51.

EKLER

EK 1: Geleneksel bakkallar/marketler için yarı yapılandırılmış görüşme formu

EK 2: Yerel zincir market için yarı yapılandırılmış görüşme formu

EK 3: Ulusal-Küresel zincir market için yarı yapılandırılmış görüşme formu

EK 4: STK'lar ve Kurum-Kuruluşlar için yarı yapılandırılmış görüşme formu

EK 1

**YEREL MARKET ZİNCİRLERİNİN KÜRESEL ve ULUSAL ZİNCİRLER KARŞISINDAKİ
DİRENME, DAYANMA VE REKABET ETME STRATEJİLERİ: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ**

**GELENEKSEL BAKKALLAR/MARKETLER İÇİN YARI-YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME
FORMU**

Mart 2018

Sayın Firma Yöneticisi,

Kendini Tanıtma: Ben Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beşeri ve İktisadi Coğrafya Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Doç. Dr. Nuri YAVAN'ın danışmanlığında “*Yerel Market Zincirlerinin Küresel ve Ulusal Zincirler Karşısındaki Direnme, Dayanma ve Rekabet Etme Stratejileri: Eskişehir Örneği*” başlıklı yüksek lisans tezim üzerinde çalışıyorum.

Görüşme Konusu ve Amacı: Bu çalışmanın amacı, gıda perakendeciliği sektöründe faaliyet gösteren büyük sermaye, teknoloji ve rekabet gücüne sahip olan Küresel ve Ulusal market zincirlerinin yerel ölçekte faaliyet gösteren geleneksel bakkal ve marketler ile yerel zincir marketler üzerinde yarattığı etkilerin araştırılması hedeflenmektedir. Bildiğiniz gibi günümüzde küresel ve ulusal market zincirleri üzerine yapılmış pek çok araştırma olmasına rağmen, bilimsel literatürde yerel bakkal ve marketlerin söz konusu modern perakende zincirleri karşısında nasıl bir direnme ve hayatta kalma stratejisi izlediği üzerine pek bir araştırma bulunmamakta, konunun bu boyutunun ihmal edildiği görülmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada Eskişehir özelinde rekabet gücü yüksek olan küresel veya ulusal marketler karşısında varlığını koruyan veya direnen ya da hatta kendisini yeni pazar koşullarına adapte ederek lokal üstünlükler sayesinde rekabet gücünü artıran yerel bakkal ve marketlerin mekansal stratejileri ve değişimlere verdikleri yanıtlar analiz edilecektir. Bunu yapabilmemiz için sizin konu üzerine olan değerli görüş ve önerilerini almamız gerekiyor. Böylece yerel bakkal ve marketlerin sesini bilimsel dünyada dile getirmek mümkün olabileceği gibi ulusal düzeyde sektörün yasal düzenlenmesine de katkı yapabilecek sonuç ve önerileri çıkarmak mümkün olabilecektir.

Yöntem ve Etik Boyut: Yaklaşık 30 dakika sürecek bu görüşme sırasında vereceğiniz cevaplar “sadece tez çalışması kapsamında bilimsel amaçlarla” anonim olarak (kişi ve firma ismi belirtilmeden) kullanılacaktır, verilen cevaplar tez dışında başka hiçbir kişi veya kurum tarafından bilinmeyecektir. Çalışmanın amaçları çerçevesinde tek tek kişilerin verdiği cevaplardan daha ziyade, araştırmaya katılan tüm firmaların belirttiği ortak eğilim ve

özelliklerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. İzinizle mülakat sırasında “ses kaydı”nızı almak istiyoruz, çünkü ancak bu yolla verdiğiniz değerli bilgi ve görüşleri esaslı şekilde çalışmama yansıtabilirim.

Çalışmaya gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız zaman ve katkılarınızdan dolayı şimdiden çok teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Utku Eren Bağcı

Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Beşeri ve İktisadi Coğrafya Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi
Cep No:
E-posta:

GELENEKSEL BAKKAL/MARKET YETKİLİSİ İÇİN UYGULANACAK YARI-YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI

Görüşmenin yapıldığı tarih ve saat:

Görüşmenin yapıldığı yer – İlçe ve Mahalle:

Görüşülen firmanın (Bakkal/Marketin) Adı:

Görüşülen kişinin;

Adı ve soyadı:

Firmadaki Görevi/Pozisyonu:

Yaşı:

Cinsiyeti:

Eğitim durumu:

Mesleği:

Firmadaki çalışma süresi (yıl olarak) :

İletişim Bilgisi (Tel. ve Email):

Firma Profili:

1. Firmanızın yaşı, kuruluş tarihi, ortaklık yapısı, cirosu ve çalışan sayısı nedir?

(a) Yaşı ve kuruluş tarihi:

(b) Ortaklık yapısı: () Şahıs işletmesi () Aile Şirketi () Yerli veya Yabancı Ortaklı

(c) Yıllık yaklaşık cirosu (TL):

(d) Toplam çalışan sayısı:

(e) Şube sayısı:

(f) Şubelerin toplam alanı (m²):

2. Genel olarak firmanız hakkında bilgi verebilir misiniz? Bu sektördeki hikayeniz nedir?

Lokasyon Seçimi

3. İlk kurulduğunuz yer neresidir? Daha sonra mağazalarınızın lokasyonlarını değiştirdiniz mi veya değiştirme ihtiyacı hissettiniz mi? Bu ihtiyacın nedeni nedir?

4. Mağazalarınızın lokasyonunu seçerken öncelik verdiğiniz en önemli etkenler nelerdir?

- () Kira Maliyeti () Tüketicie Yakınlık () Lojistik maliyeti () Çevredeki Market Sayısı
() Görünür konum () gelir düzeyi () yaş (genç nüfus) ve cinsiyet (çalışan kadın) sayısı
() Diğer faktörler:

5. Eskişehir’de ve çevre illerde faaliyetlerinizi genişletmeye yönelik planlarınız bulunuyor mu?

Tedarik ve Lojistik

6. Tedarik zinciriniz nasıl işlemektedir? Son yıllarda tedarik şartlarında yaşanan en büyük değişim ve gelişme nedir? (Teknolojiye erişilebilirlik, hizmet, üretim, dağıtım faaliyetleri)

7. Küresel/ulusal marketlerde satışı yapılan ürünleri eşit şartlarda temin edebiliyor musunuz?

8. Nakliye ve depolama faaliyetlerinde karşılaştığınız problemler nelerdir ve bu problemlere karşı nasıl çözüm üretmeye çalışıyorsunuz?

Tüketici ve Satış Faaliyetleri

9. Temel olarak hangi tüketici grubuna hitap ediyorsunuz?

10. Tüketicilerin sizi tercih etmesinin temel motivasyonları nelerdir? Sizi tercih etmeyen tüketicilerin sizi neden tercih etmediğini düşünüyorsunuz?

11. Tüketicilerin tercihlerini ve taleplerini dikkate alıyor musunuz? Yeni ihtiyaçlara ve taleplere cevap veriyor musunuz?

12. Satış sonrası destek veya müşteri memnuniyeti hizmetleri uyguluyor musunuz?

Düzenleyici çerçeve:

13. Mevcut yasal çerçevenin sektörünüz özelinde bazı güçlükler yarattığı söylenebilir mi?

14. Geleneksel bakkal ve marketleri desteklemek için kamu ne yapabilir? Devletin rolü ne olmalıdır?

RESILIENCE (DAYANIKLILIK):

RESILIENCE	Aktörlerin değişen ortam koşullarına karşın kendi yöntemlerinde ve faaliyetlerinde herhangi bir değişikliğe gitmeden ya da küçük değişiklikler yaparak ayakta kalabilme çabasıdır.
Özellikleri	# Mevcut düzene ve sosyal ilişkilere karşı aktif mücadele bilinci içermeyen küçük girişimlerdir. # Baskı altındaki birey ve grupların ayakta kalabilmek için uyguladığı yeni ve yaratıcı yollardır ve yaygın bir şekilde görülmektedir.

15. Tedarik edilen ürünlerde yerel, ulusal ve küresel üretici ve tedarikçilerin oranı nasıl bir dağılım göstermektedir? Bu dağılımda son yıllarda bir değişiklik eğiliminden söz edilebilir mi?

16. Küresel/ulusal marketlerin kendi etiketlerini taşıyan veya özel olarak tedarik ettikleri ve daha ucuza sattıkları ürünlere karşın rekabetçiliğinizi nasıl koruyorsunuz?

17. Mağazanızda istihdam etmek üzere personel alımı yaparken hangi kriterlere dikkat ediyorsunuz? İşe giriş/işten ayrılma sıklıkları çerçevesinde personellerinizin mağazanızda çalışma süreleri ortalama ne kadardır?

REWORKING (ADAPTASYON-YENİDEN UYARLAMA):

REWORKING	Aktörlerin kendi işlevlerini, pratiklerini, yöntemlerini değişen ortam koşulları karşısında istikrarlı bir şekilde sürdüremediğinde kendilerini bu ortam koşullarına göre düzenlemesidir.
Özellikleri	# Mevcut düzene ve sosyal ilişkilere karşı aktif mücadele bilinci içermemektedir. # Güç ilişkilerini yeniden düzenlemeyi ve kaynakları yeniden dağıtmayı, bu güç ilişkilerini sorgulamak yerine yaratmış olduğu eşitsizliklere ve haksızlıklara karşı çözümler geliştirmeyi içerir.

18. Ödeme yöntemi olarak hangi araç ve yöntemleri kullanıyorsunuz? Banka/kredi kartları ve indirim kartları kullanıyorsanız bu uygulamaya neden ve ne zaman geçtiniz? Online alışveriş faaliyetlerine yönelik herhangi bir planınız bulunuyor mu?
19. Küresel/ulusal marketlerle rekabet edebilirlik çerçevesinde mağazalarınızın açılış-kapanış saatlerine ve günlerine yönelik hangi önlemleri aldınız?
20. Kalite ve hizmet standartlarınızda küresel/ulusal market zincirlerinin olumlu/olumsuz etkileri nelerdir? Küresel/ulusal market zincirlerinin faaliyetlerini takip edip benimsediğiniz ve uygulamaya koyduğunuz kalite ve hizmet standartlarınız oldu mu?

RESISTANCE (DİRENME):

RESISTANCE	Aktif mücadele bilinciyle bireylerin ve toplulukların mevcut sosyal ilişkileri yok etmeye yönelik gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir.
Özellikleri	# Aktif bir mücadele bilinci içermesi ile resilience ve reworking'den ayrılmaktadır. # Resilience ve reworkink faaliyetleri kadar yaygın rastlanılmaz.

21. Küresel/ulusal marketlerin Eskişehir'de hızla yayılmasına karşın herhangi bir girişimde buldunuz mu?
22. Eskişehir'deki yerel market zincirlerinin arasındaki ilişki nasıldır? Küresel/ulusal marketlerin faaliyetlerine karşın veya diğer konularda bir işbirliği söz konusu mudur?
23. Yukarıda söylediklerinizin dışında "Eklemek istediğiniz başka bir husus var mı?" Yoksa bize zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaştığınız için çok teşekkür ederiz.



**YEREL MARKET ZİNCİRLERİNİN KÜRESEL ve ULUSAL ZİNCİRLER KARŞISINDAKİ
DİRENME, DAYANMA VE REKABET ETME STRATEJİLERİ: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ**

YEREL ZİNCİR MARKET İÇİN YARI-YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

Mart 2018

Sayın Firma Yöneticisi,

Kendini Tanıtma: Ben Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beşeri ve İktisadi Coğrafya Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Doç. Dr. Nuri YAVAN'ın danışmanlığında “*Yerel Market Zincirlerinin Küresel ve Ulusal Zincirler Karşısındaki Direnme, Dayanma ve Rekabet Etme Stratejileri: Eskişehir Örneği*” başlıklı yüksek lisans tezim üzerinde çalışıyorum.

Görüşme Konusu ve Amacı: Bu çalışmanın amacı, gıda perakendeciliği sektöründe faaliyet gösteren büyük sermaye, teknoloji ve rekabet gücüne sahip olan Küresel ve Ulusal market zincirlerinin yerel ölçekte faaliyet gösteren geleneksel bakkal ve marketler ile yerel zincir marketler üzerinde yarattığı etkilerin araştırılması hedeflenmektedir. Bildiğiniz gibi günümüzde küresel ve ulusal market zincirleri üzerine yapılmış pek çok araştırma olmasına rağmen, bilimsel literatürde yerel bakkal ve marketlerin söz konusu modern perakende zincirleri karşısında nasıl bir direnme ve hayatta kalma stratejisi izlediği üzerine pek bir araştırma bulunmamakta, konunun bu boyutunun ihmal edildiği görülmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada Eskişehir özelinde rekabet gücü yüksek olan küresel veya ulusal marketler karşısında varlığını koruyan veya direnen ya da hatta kendisini yeni pazar koşullarına adapte ederek lokal üstünlükler sayesinde rekabet gücünü artıran yerel bakkal ve marketlerin mekansal stratejileri ve değişimlere verdikleri yanıtlar analiz edilecektir. Bunu yapabilmemiz için sizin konu üzerine olan değerli görüş ve önerilerini almamız gerekiyor. Böylece yerel bakkal ve marketlerin sesini bilimsel dünyada dile getirmek mümkün olabileceği gibi ulusal düzeyde sektörün yasal düzenlenmesine de katkı yapabilecek sonuç ve önerileri çıkarmak mümkün olabilecektir.

Yöntem ve Etik Boyut: Yaklaşık 30 dakika sürecek bu görüşme sırasında vereceğiniz cevaplar “sadece tez çalışması kapsamında bilimsel amaçlarla” anonim olarak (kişi ve firma ismi belirtilmeden) kullanılacaktır, verilen cevaplar tez dışında başka hiçbir kişi veya kurum tarafından bilinmeyecektir. Çalışmanın amaçları çerçevesinde tek tek kişilerin verdiği cevaplardan daha ziyade, araştırmaya katılan tüm firmaların belirttiği ortak eğilim ve özelliklerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. İzinizle mülakat sırasında “ses kaydı”nızı almak istiyoruz, çünkü ancak bu yolla verdiğiniz değerli bilgi ve görüşleri esaslı şekilde çalışmama yansıtabilirim.

Çalışmaya gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız zaman ve katkılarınızdan dolayı şimdiden çok teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Utku Eren Bağcı

Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Beşeri ve İktisadi Coğrafya Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi
Cep No:
E-posta:

**YEREL ZİNCİR MARKET YETKİLİSİ İÇİN UYGULANACAK
YARI-YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI**

Görüşmenin yapıldığı tarih ve saat:

Görüşmenin yapıldığı yer – İlçe ve Mahalle:

Görüşülen firmanın (Bakkal/Marketin) Adı:

Görüşülen kişinin;

Adı ve soyadı:

Firmadaki Görevi/Pozisyonu:

Yaşı:

Cinsiyeti:

Eğitim durumu:

Mesleği:

Firmadaki çalışma süresi (yıl olarak) :

İletişim Bilgisi (Tel. ve Email):

Firma Profili:

1. Firmanızın yaşı, kuruluş tarihi, ortaklık yapısı, cirosu ve çalışan sayısı nedir?

(a) Yaşı ve kuruluş tarihi:

(b) Ortaklık yapısı: () Şahıs işletmesi () Aile Şirketi () Yerli veya Yabancı Ortaklı

(c) Yıllık yaklaşık cirosu (TL):

(d) Toplam çalışan sayısı:

(e) Şube sayısı:

(f) Şubelerin toplam alanı (m²):

2. Genel olarak firmanız hakkında bilgi verebilir misiniz? Bu sektördeki hikayeniz nedir?

Lokasyon Seçimi

3. İlk kurulduğunuz yer neresidir? Daha sonra mağazalarınızın lokasyonlarını değiştirdiniz mi veya değiştirme ihtiyacı hissettiniz mi? Bu ihtiyacın nedeni neydi?

4. Mağazalarınızın lokasyonunu seçerken öncelik verdiğiniz en önemli etkenler nelerdir?

() Kira Maliyeti () Tüketicie Yakınlık () Lojistik maliyeti () Çevredeki Market Sayısı

() Görünür konum () gelir düzeyi () yaş (genç nüfus) ve cinsiyet (çalışan kadın) sayısı

() Diğer faktörler:

5. Eskişehir’de ve çevre illerde faaliyetlerinizi genişletmeye yönelik planlarınız bulunuyor mu?

Tedarik ve Lojistik

6. Tedarik zinciriniz nasıl işlemektedir? Son yıllarda tedarik şartlarında yaşanan en büyük değişim ve gelişme nedir? (Teknolojiye erişilebilirlik, hizmet, üretim, dağıtım faaliyetleri)

7. Küresel/ulusal marketlerde satışı yapılan ürünleri eşit şartlarda temin edebiliyor musunuz?

8. Nakliye ve depolama faaliyetlerinde karşılaşmış olduğunuz problemler nelerdir ve bu problemlere karşı nasıl çözüm üretmeye çalışıyorsunuz?

Tüketici ve Satış Faaliyetleri

9. Temel olarak hangi tüketici grubuna hitap ediyorsunuz?

10. Tüketicilerin sizi tercih etmesinin temel motivasyonları nelerdir? Sizi tercih etmeyen tüketicilerin sizi neden tercih etmediğini düşünüyorsunuz?

11. Tüketicilerin tercihlerini ve taleplerini dikkate alıyor musunuz? Yeni ihtiyaçlara ve taleplere cevap veriyor musunuz?

12. Satış sonrası destek veya müşteri memnuniyeti hizmetleri uyguluyor musunuz?

Düzenleyici çerçeve:

13. Mevcut yasal çerçevenin sektörünüz özelinde bazı güçlükler yarattığı söylenebilir mi?

14. Yerel market zincirlerini desteklemek için kamu ne yapabilir? Devletin rolü ne olmalıdır?

RESILIENCE (DAYANIKLILIK):

RESILIENCE	Aktörlerin değişen ortam koşullarına karşın kendi yöntemlerinde ve faaliyetlerinde herhangi bir değişikliğe gitmeden ya da küçük değişiklikler yaparak ayakta kalabilme çabasıdır.
Özellikleri	# Mevcut düzene ve sosyal ilişkilere karşı aktif mücadele bilinci içermeyen küçük girişimlerdir. # Baskı altındaki birey ve grupların ayakta kalabilmek için uyguladığı yeni ve yaratıcı yollardır ve yaygın bir şekilde görülmektedir.

15. Tedarik edilen ürünlere yerel, ulusal ve küresel üretici ve tedarikçilerin oranı nasıl bir dağılım göstermektedir? Bu dağılımda son yıllarda bir değişiklik eğiliminden söz edilebilir mi?

16. Küresel/ulusal marketlerin kendi etiketlerini taşıyan veya özel olarak tedarik ettikleri ve daha ucuza sattıkları ürünlere karşın rekabetçiliğinizi nasıl koruyorsunuz?

17. Mağazanızda istihdam etmek üzere personel alımı yaparken hangi kriterlere dikkat ediyorsunuz? İşe giriş/işten ayrılma sıklıkları çerçevesinde personellerinizin mağazanızda çalışma süreleri ortalama ne kadardır?

REWORKING (ADAPTASYON-YENİDEN UYARLAMA):

REWORKING	Aktörlerin kendi işlevlerini, pratiklerini, yöntemlerini değişen ortam koşulları karşısında istikrarlı bir şekilde sürdüremediğinde kendilerini bu ortam koşullarına göre düzenlemesidir.
Özellikleri	# Mevcut düzene ve sosyal ilişkilere karşı aktif mücadele bilinci içermemektedir. # Güç ilişkilerini yeniden düzenlemeyi ve kaynakları yeniden dağıtmayı, bu güç ilişkilerini sorgulamak yerine yaratmış olduğu eşitsizliklere ve haksızlıklara karşı çözümler geliştirmeyi içerir.

18. Ödeme yöntemi olarak hangi araç ve yöntemleri kullanıyorsunuz? Banka/kredi kartları ve indirim kartları kullanıyorsanız bu uygulamaya neden ve ne zaman geçtiniz? Online alışveriş faaliyetlerine yönelik herhangi bir planınız bulunuyor mu?

19. Küresel/ulusal marketlerle rekabet edebilirlik çerçevesinde mağazalarınızın açılış-kapanış saatlerine ve günlerine yönelik hangi önlemleri aldınız?

20. Kalite ve hizmet standartlarınızda küresel/ulusal market zincirlerinin olumlu/olumsuz etkileri nelerdir? Küresel/ulusal market zincirlerinin faaliyetlerini takip edip benimsediğiniz ve uygulamaya koyduğunuz kalite ve hizmet standartlarınız oldu mu?

RESISTANCE (DİRENME):

RESISTANCE	Aktif mücadele bilinciyle bireylerin ve toplulukların mevcut sosyal ilişkileri yok etmeye yönelik gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir.
Özellikleri	# Aktif bir mücadele bilinci içermesi ile resilience ve reworking'den ayrılmaktadır. # Resilience ve reworkink faaliyetleri kadar yaygın rastlanılmaz.

21. Küresel/ulusal marketlerin Eskişehir'de hızla yayılmasına karşın herhangi bir girişimde buldunuz mu?

22. Eskişehir'deki yerel market zincirlerinin arasındaki ilişki nasıldır? Küresel/ulusal marketlerin faaliyetlerine karşın veya diğer konularda bir işbirliği söz konusu mudur?

23. Yukarıda söylediklerinizin dışında "Eklemek istediğiniz başka bir husus var mı?" *Yoksa bize zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaştığınız için çok teşekkür ederiz.*

**YEREL MARKET ZİNCİRLERİNİN KÜRESEL ve ULUSAL ZİNCİRLER KARŞISINDAKİ
DİRENME, DAYANMA VE REKABET ETME STRATEJİLERİ: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ**

ULUSAL/KÜRESEL ZİNCİR MARKET İÇİN YARI-YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

Mart 2018

Sayın Firma Yöneticisi,

Kendini Tanıtma: Ben Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beşeri ve İktisadi Coğrafya Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Doç. Dr. Nuri YAVAN'ın danışmanlığında “*Yerel Market Zincirlerinin Küresel ve Ulusal Zincirler Karşısındaki Direnme, Dayanma ve Rekabet Etme Stratejileri: Eskişehir Örneği*” başlıklı yüksek lisans tezim üzerinde çalışıyorum.

Görüşme Konusu ve Amacı: Bu çalışmanın amacı, gıda perakendeciliği sektöründe faaliyet gösteren büyük sermaye, teknoloji ve rekabet gücüne sahip olan Küresel ve Ulusal market zincirlerinin yerel ölçekte faaliyet gösteren geleneksel bakkal ve marketler ile yerel zincir marketler üzerinde yarattığı etkilerin araştırılması hedeflenmektedir. Bildiğiniz gibi günümüzde küresel ve ulusal market zincirleri üzerine yapılmış pek çok araştırma olmasına rağmen, bilimsel literatürde yerel bakkal ve marketlerin söz konusu modern perakende zincirleri karşısında nasıl bir direnme ve hayatta kalma stratejisi izlediği üzerine pek bir araştırma bulunmamakta, konunun bu boyutunun ihmal edildiği görülmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada Eskişehir özelinde rekabet gücü yüksek olan küresel veya ulusal marketler karşısında varlığını koruyan veya direnen ya da hatta kendisini yeni pazar koşullarına adapte ederek lokal üstünlükler sayesinde rekabet gücünü artıran yerel bakkal ve marketlerin mekansal stratejileri ve değişimlere verdikleri yanıtlar analiz edilecektir. Bunu yapabilmemiz için sizin konu üzerine olan değerli görüş ve önerilerini almamız gerekiyor. Böylece yerel bakkal ve marketlerin sesini bilimsel dünyada dile getirmek mümkün olabileceği gibi ulusal düzeyde sektörün yasal düzenlenmesine de katkı yapabilecek sonuç ve önerileri çıkarmak mümkün olabilecektir.

Yöntem ve Etik Boyut: Yaklaşık 30 dakika sürecek bu görüşme sırasında vereceğiniz cevaplar “sadece tez çalışması kapsamında bilimsel amaçlarla” anonim olarak (kişi ve firma ismi belirtilmeden) kullanılacaktır, verilen cevaplar tez dışında başka hiçbir kişi veya kurum tarafından bilinmeyecektir. Çalışmanın amaçları çerçevesinde tek tek kişilerin verdiği cevaplardan daha ziyade, araştırmaya katılan tüm firmaların belirttiği ortak eğilim ve özelliklerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. İzinizle mülakat sırasında “ses kaydı”nızı almak istiyoruz, çünkü ancak bu yolla verdiğiniz değerli bilgi ve görüşleri esaslı şekilde çalışmama yansıtabilirim.

Çalışmaya gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız zaman ve katkılarınızdan dolayı şimdiden çok teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Utku Eren Bağcı

Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Beşeri ve İktisadi Coğrafya Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi
Cep No:
E-posta:

**ULUSAL/KÜRESEL ZİNCİR MARKET YETKİLİSİ İÇİN UYGULANACAK
YARI-YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI**

Görüşmenin yapıldığı tarih ve saat:

Görüşmenin yapıldığı yer – İlçe ve Mahalle:

Görüşülen firmanın (Bakkal/Marketin) Adı:

Görüşülen kişinin;

Adı ve soyadı:

Firmadaki Görevi/Pozisyonu:

Yaşı:

Cinsiyeti:

Eğitim durumu:

Mesleği:

Firmadaki çalışma süresi (yıl olarak) :

İletişim Bilgisi (Tel. ve Email):

Firma Profili:

1. Firmanızın yaşı, kuruluş tarihi, ortaklık yapısı, cirosu ve çalışan sayısı nedir?

(a) Yaşı ve kuruluş tarihi:

(b) Ortaklık yapısı: () Şahıs işletmesi () Aile Şirketi () Yerli veya Yabancı Ortaklı

(c) Yıllık yaklaşık cirosu (TL):

(d) Toplam çalışan sayısı:

(e) Şube sayısı:

(f) Şubelerin toplam alanı (m²):

2. Genel olarak firmanız hakkında bilgi verebilir misiniz? Bu sektördeki hikayeniz nedir?

Lokasyon Seçimi

3. İlk kurulduğunuz yer neresidir? Daha sonra mağazalarınızın lokasyonlarını değiştirdiniz mi veya değiştirme ihtiyacı hissettiniz mi? Bu ihtiyacın nedeni neydi?

4. Mağazalarınızın lokasyonunu seçerken öncelik verdiğiniz en önemli etkenler nelerdir?

() Kira Maliyeti () Tüketicie Yakınlık () Lojistik maliyeti () Çevredeki Market Sayısı

() Görünür konum () gelir düzeyi () yaş (genç nüfus) ve cinsiyet (çalışan kadın) sayısı

() Diğer faktörler:

5. Eskişehir’de ve çevre illerde faaliyetlerinizi genişletmeye yönelik planlarınız bulunuyor mu?

Tedarik ve Lojistik

6. Tedarik zinciriniz nasıl işlemektedir? Son yıllarda tedarik şartlarında yaşanan en büyük değişim ve gelişme nedir? (Teknolojiye erişilebilirlik, hizmet, üretim, dağıtım faaliyetleri)

7. Nakliye ve depolama faaliyetlerinde karşılaştığınız problemler nelerdir ve bu problemlere karşı nasıl çözüm üretmeye çalışıyorsunuz?

Tüketici ve Satış Faaliyetleri

8. Temel olarak hangi tüketici grubuna hitap ediyorsunuz?

9. Tüketicilerin sizi tercih etmesinin temel motivasyonları nelerdir? Sizi tercih etmeyen tüketicilerin sizi neden tercih etmediğini düşünüyorsunuz?

10. Tüketicilerin tercihlerini ve taleplerini dikkate alıyor musunuz? Yeni ihtiyaçlara ve taleplere cevap veriyor musunuz?

11. Satış sonrası destek veya müşteri memnuniyeti hizmetleri uyguluyor musunuz?

Düzenleyici çerçeve:

12. Mevcut yasal çerçevenin sektörünüz özelinde bazı güçlükler yarattığı söylenebilir mi?

RESILIENCE (DAYANIKLILIK):

RESILIENCE	Aktörlerin değişen ortam koşullarına karşı kendi yöntemlerinde ve faaliyetlerinde herhangi bir değişikliğe gitmeden ya da küçük değişiklikler yaparak ayakta kalabilme çabasıdır.
Özellikleri	# Mevcut düzene ve sosyal ilişkilere karşı aktif mücadele bilinci içermeyen küçük girişimlerdir. # Baskı altındaki birey ve grupların ayakta kalabilmek için uyguladığı yeni ve yaratıcı yollardır ve yaygın bir şekilde görülmektedir.

13. Tedarik edilen ürünlerde yerel, ulusal ve küresel üretici ve tedarikçilerin oranı nasıl bir dağılım göstermektedir? Bu dağılımda son yıllarda bir değişiklik eğiliminden söz edilebilir mi?

14. Mağazanızda istihdam etmek üzere personel alımı yaparken hangi kriterlere dikkat ediyorsunuz? İşe giriş/işten ayrılma sıklıkları çerçevesinde personellerinizin mağazanızda çalışma süreleri ortalama ne kadardır?

REWORKING (ADAPTASYON-YENİDEN UYARLAMA):

REWORKING	Aktörlerin kendi işlevlerini, pratiklerini, yöntemlerini değişen ortam koşulları karşısında istikrarlı bir şekilde sürdüremediğinde kendilerini bu ortam koşullarına göre düzenlemesidir.
Özellikleri	# Mevcut düzene ve sosyal ilişkilere karşı aktif mücadele bilinci içermemektedir. # Güç ilişkilerini yeniden düzenlemeyi ve kaynakları yeniden dağıtmayı, bu güç ilişkilerini sorgulamak yerine yaratmış olduğu eşitsizliklere ve haksızlıklara karşı çözümler geliştirmeyi içerir.

15. Ödeme yöntemi olarak hangi araç ve yöntemleri kullanıyorsunuz? Banka/kredi kartları ve indirim kartları kullanıyorsanız bu uygulamaya neden ve ne zaman geçtiniz? Online alışveriş faaliyetlerine yönelik herhangi bir planınız bulunuyor mu?

16. Yerel market zincirleriyle ve/veya geleneksel perakendecilerle rekabet edebilirlik çerçevesinde mağazanızın açılış-kapanış saatlerine ve günlerine yönelik hangi önlemleri aldınız? Yerel market zincirleriyle ve/veya geleneksel perakendecilerin ulusal/küresel perakendecilerle rekabet edebilirlik çerçevesinde benzer önlemleri aldığını gözlemliyor musunuz?

17. Kalite ve hizmet standartlarınızda yerel market zincirlerinin ve/veya geleneksel perakendecilerin olumlu/olumsuz etkileri nelerdir? Yerel market zincirlerinin ve/veya

geleneksel perakendecilerin faaliyetlerini takip edip benimsediğiniz ve uygulamaya koyduğunuz kalite ve hizmet standartlarınız oldu mu? Yerel market zincirleriyle ve/veya geleneksel perakendecilerin ulusal/küresel perakendecilerle rekabet edebilirlik çerçevesinde benzer önlemleri aldığını gözlemliyor musunuz?

RESISTANCE (DİRENME):

RESISTANCE	Aktif mücadele bilinciyle bireylerin ve toplulukların mevcut sosyal ilişkileri yok etmeye yönelik gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir.
Özellikleri	# Aktif bir mücadele bilinci içermesi ile resilience ve reworking'den ayrılmaktadır. # Resilience ve reworking faaliyetleri kadar yaygın rastlanılmaz.

- 18.** Yerel market zincirlerinin ve/veya geleneksel perakendecilerin küresel/ulusal marketlerin Eskişehir'de hızla yayılmasına karşın herhangi bir girişimde bulduklarını gözlemliyor musunuz?
- 19.** Eskişehir'deki yerel market zincirlerinin arasındaki ilişki nasıldır? Küresel/ulusal marketlerin faaliyetlerine karşın veya diğer konularda bir işbirliği söz konusu mudur?
- 20.** Yukarıda söylediklerinizin dışında "Eklemek istediğiniz başka bir husus var mı?" *Yoksa bize zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaştığınız için çok teşekkür ederiz.*

**YEREL MARKET ZİNCİRLERİNİN KÜRESEL ve ULUSAL ZİNCİRLER KARŞISINDAKİ
DİRENME, DAYANMA VE REKABET ETME STRATEJİLERİ: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ**

STK'lar ve KURUM/KURULUŞLAR İÇİN YARI-YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

Mart 2018

Sayın Yetkili,

Kendini Tanıtma: Ben Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beşeri ve İktisadi Coğrafya Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Doç. Dr. Nuri YAVAN'ın danışmanlığında “*Yerel Market Zincirlerinin Küresel ve Ulusal Zincirler Karşısındaki Direnme, Dayanma ve Rekabet Etme Stratejileri: Eskişehir Örneği*” başlıklı yüksek lisans tezim üzerinde çalışıyorum.

Görüşme Konusu ve Amacı: Bu çalışmanın amacı, gıda perakendeciliği sektöründe faaliyet gösteren büyük sermaye, teknoloji ve rekabet gücüne sahip olan Küresel ve Ulusal market zincirlerinin yerel ölçekte faaliyet gösteren geleneksel bakkal ve marketler ile yerel zincir marketler üzerinde yarattığı etkilerin araştırılması hedeflenmektedir. Bildiğiniz gibi günümüzde küresel ve ulusal market zincirleri üzerine yapılmış pek çok araştırma olmasına rağmen, bilimsel literatürde yerel bakkal ve marketlerin söz konusu modern perakende zincirleri karşısında nasıl bir direnme ve hayatta kalma stratejisi izlediği üzerine pek bir araştırma bulunmamakta, konunun bu boyutunun ihmal edildiği görülmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada Eskişehir özelinde rekabet gücü yüksek olan küresel veya ulusal marketler karşısında varlığını koruyan veya direnen ya da hatta kendisini yeni pazar koşullarına adapte ederek lokal üstünlükler sayesinde rekabet gücünü artıran yerel bakkal ve marketlerin mekansal stratejileri ve değişimlere verdikleri yanıtlar analiz edilecektir. Bunu yapabilmemiz için sizin konu üzerine olan değerli görüş ve önerilerini almamız gerekiyor. Böylece yerel bakkal ve marketlerin sesini bilimsel dünyada dile getirmek mümkün olabileceği gibi ulusal düzeyde sektörün yasal düzenlenmesine de katkı yapabilecek sonuç ve önerileri çıkarmak mümkün olabilecektir.

Yöntem ve Etik Boyut: Yaklaşık 30 dakika sürecek bu görüşme sırasında vereceğiniz cevaplar “sadece tez çalışması kapsamında bilimsel amaçlarla” anonim olarak (kişi ve firma ismi belirtilmeden) kullanılacaktır, verilen cevaplar tez dışında başka hiçbir kişi veya kurum tarafından bilinmeyecektir. Çalışmanın amaçları çerçevesinde tek tek kişilerin verdiği cevaplardan daha ziyade, araştırmaya katılan tüm firmaların belirttiği ortak eğilim ve özelliklerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. İzinizle mülakat sırasında “ses kaydı”nızı almak istiyoruz, çünkü ancak bu yolla verdiğiniz değerli bilgi ve görüşleri esaslı şekilde çalışmama yansıtabilirim.

Çalışmaya gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız zaman ve katkılarınızdan dolayı şimdiden çok teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Utku Eren Bağcı

Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Beşeri ve İktisadi Coğrafya Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi
Cep No:
E-posta:

**STK'lar ve KURUM/KURULUŞ YETKİLİSİ İÇİN UYGULANACAK
YARI-YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI**

Görüşmenin yapıldığı tarih ve saat:

Görüşmenin yapıldığı yer – İlçe ve Mahalle:

Görüşülen Kurumun/Kuruluşun Adı:

Görüşülen kişinin;

Adı ve soyadı:

Kurumdaki/Kuruluştaki

Görevi/Pozisyonu:

Yaşı:

Cinsiyeti:

Eğitim durumu:

Mesleği:

Kurumdaki/Kuruluştaki çalışma süresi (yıl olarak) :

İletişim Bilgisi (Tel. ve Email):

ÖZEL SORULAR: Oda, Dernek, Kamu Kuruluşuna Yönelik

1. Odanız/Derneğiniz/Kurumunuz ne zaman, niçin ve nasıl kuruldu? Size üye firmaların profili, sektörü ve yapısı hakkında kısaca bilgi verebilir misiniz?
2. Oda/Dernek/Belediye olarak size üye firmalara yönelik ne tür faaliyetler yapıyorsunuz? Üyelerinize hangi tür hizmetler, destekler sunuyorsunuz?
3. Geleneksek bakkal ve marketler ile yerel market zincirlerinin ulusal ve küresel marketlerle rekabeti hususunda ne düşünüyorsunuz? Yereller hangi alanda üstünler, hangi alanda dezavantajlılar?
4. Yerel marketlerin ulusal ve küresel zincirlerle adil rekabeti için devletin rolü nedir? Hangi düzenleme veya destek mekanizmasına ihtiyaç var? Siz bu konuda neler yapıyorsunuz?

5. Gıda perakende piyasasında geleceğe yönelik beklentileriniz nelerdir? Ulusal çapta indirim marketlerin (BİM, A-101 ve Şok gibi) hızlı büyümesi ve her tarafta yaygınlaşması karşısında yereldeki STK'ların, yerel zincir ve geleneksel bakkalların yaklaşımları nasıldır? Ne tür bir tepki verme, direnme veya kendini uyarlama söz konusudur?

GENEL SORULAR: Perakende Firmalarına Yönelik

Lokasyon Seçimi

6. Eskişehir'deki geleneksel bakkallar ve marketler ile modern zincir marketlerin lokasyon seçerken öncelik verdiği en önemli etkenlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

- () Kira Maliyeti () Tüketicie Yakınlık () Lojistik maliyeti () Çevredeki Market Sayısı
() Görünür konum () gelir düzeyi () yaş (genç nüfus) ve cinsiyet (çalışan kadın) sayısı
() Diğer faktörler:

Tüketici ve Satış Faaliyetleri

7. Temel olarak geleneksel bakkallar ve marketler ile modern zincir marketlerin hitap ettiği tüketici grupları arasında bir ayırmadan söz edilebilir mi?

Düzenleyici çerçeve:

8. Mevcut yasal çerçevenin gıda perakendeciliği sektörü özelinde bazı güçlükler yarattığı söylenebilir mi?
9. Yerel market zincirlerini desteklemek için kamu ne yapabilir? Devletin rolü ne olmalıdır?
10. Geleneksel bakkallar ve marketler ile modern zincir marketlerin küresel/ulusal market zincirlerine karşın eşit şartlarda rekabet ettiğini düşünüyor musunuz?

RESILIENCE (DAYANIKLILIK):

RESILIENCE	Aktörlerin değişen ortam koşullarına karşın kendi yöntemlerinde ve faaliyetlerinde herhangi bir değişikliğe gitmeden ya da küçük değişiklikler yaparak ayakta kalabilme çabasıdır.
Özellikleri	# Mevcut düzene ve sosyal ilişkilere karşın aktif mücadele bilinci içermeyen küçük girişimlerdir. # Baskı altındaki birey ve grupların ayakta kalabilmek için uyguladığı yeni ve yaratıcı yollardır ve yaygın bir şekilde görülmektedir.

11. Küresel/ulusal marketlere karşın geleneksel bakkallar ve marketler ile yerel zincirlerin rekabetçiliklerini sağlama ve koruma hedefleri doğrultusunda ne tür önlemler aldıklarını gözlemliyorsunuz?

REWORKİNG (ADAPTASYON-YENİDEN UYARLAMA):

REWORKİNG	Aktörlerin kendi işlevlerini, pratiklerini, yöntemlerini değişen ortam koşulları karşısında istikrarlı bir şekilde sürdüremediğinde kendilerini bu ortam koşullarına göre düzenlemesidir.
-----------	---

Özellikleri	# Mevcut düzene ve sosyal ilişkilere karşı aktif mücadele bilinci içermemektedir. # Güç ilişkilerini yeniden düzenlemeyi ve kaynakları yeniden dağıtmayı, bu güç ilişkilerini sorgulamak yerine yaratmış olduğu eşitsizliklere ve haksızlıklara karşı çözümler geliştirmeyi içerir.
-------------	--

12. Geleneksel bakkallar ve marketler ile yerel zincirlerin küresel/ulusal market zincirlerinin hangi faaliyetlerini daha çok benimseyip uyguladığını gözlemliyorsunuz?

13. Küresel/ulusal marketler, geleneksel bakkallar ve marketler ile yerel zincirlerin kalite ve hizmet standartlarını etkilemekte midir?

RESISTANCE (DİRENME):

RESISTANCE	Aktif mücadele bilinciyle bireylerin ve toplulukların mevcut sosyal ilişkileri yok etmeye yönelik gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir.
Özellikleri	# Aktif bir mücadele bilinci içermesi ile resilience ve reworking'den ayrılmaktadır. # Resilience ve reworking faaliyetleri kadar yaygın rastlanılmaz.

14. Küresel/ulusal marketlerin Eskişehir'de hızla yayılmasına karşın herhangi bir girişimde buldunuz mu ya da Eskişehir'de geçmişte ve günümüzde böyle bir girişimin varlığından söz edilebilir mi?

15. Eskişehir'deki yerel market zincirlerinin arasındaki ilişki nasıldır? Küresel/ulusal marketlerin faaliyetlerine karşın veya diğer konularda bir iş birliği söz konusu mudur?

16. Yukarıda söylediklerinizin dışında "Eklemek istediğiniz başka bir husus var mı?" Yoksa bize zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaştığınız için çok teşekkür ederiz.

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, gıda perakendeciliği sektöründe faaliyet gösteren geleneksel perakendeciler ile yerel market zincirlerinin büyük bir finansal ve teknolojik güce sahip küresel ve ulusal market zincirlerinin faaliyetlerinden nasıl etkilendiğini ve bu etkilere karşı nasıl stratejiler izlediklerini ortaya koymaktır. Türkiye’de geleneksel marketler ile yerel zincirlerin küresel ve ulusal perakende zincirleriyle kent ölçeğinde nasıl rekabet ettikleri ve ayakta kalabilmek adına nasıl stratejiler geliştirdikleri ihmal edilen bir alan olmuştur. Dolayısıyla bu çalışmada geleneksel firmalar ile yerel perakende zincirlerinin küresel ve ulusal organize perakende zincirleri karşısında faaliyetlerini sürdürmek ve varlığını devam ettirebilmek adına uyguladığı stratejiler Katz’ın (2004) önermiş olduğu resilience (dayanıklılık), reworking (yeniden uyarlanma) ve resistance (direnme) üçlü çerçevesi kullanılarak analiz edilmektedir. Ayrıca bu üçlü çerçevenin yanı sıra yerel perakendecilerin ulusal ve küresel zincirler karşısında elde ettiği bazı rekabetçi avantajlar, teritoryal gömülülük (territorial embeddedness) kavramı bağlamında açıklanmaktadır. Bu amaçla Eskişehir’de faaliyet gösteren gıda perakendecilerine ait veriler temel alınarak CBS ortamında Eskişehir’de yer alan bakkal ve marketlerin coğrafi dağılımı ve yer seçim özellikleri analiz edilmiştir. İkinci ve en önemli aşamada ise, Eskişehir’deki bakkallar, marketler ve yerel market zincirleriyle yüz yüze derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Son olarak uygulanan mülakat sorularına bakkalların, marketlerin ve yerel market zincirlerinin vermiş olduğu yanıtlar Katz’ın üçlü kuramsal çerçevesi olan “dayanma”, “yeniden uyarılma” ve “direnme” kavramları ile “yerel gömülülük” çerçevesi altında değerlendirilip, elde edilen sözel nitel veriler kodlama, temalaştırma ve tanımlama yoluyla çözümlenmiştir. Bu sonuçlara göre, geleneksel bakkal ve marketler ile yerel market zincirlerinin ulusal ve küresel market zincirlerine karşı gerçekleştirmiş olduğu stratejilerin yaygın olarak *dayanma (esneklik)*

ve *yeniden uyarlanma* kapsamında olduğu görölmekteyken diğer yandan *direnme* gıda perakendecilerinin neredeyse hiç uygulamadıkları bir stratejidir.



ABSTRACT

The aim of this study is to show how traditional retailers and local market chains operating in the food retail sector are affected by the activities of global and national market chains with a great financial and technological power and how they follow strategies against these effects. In Turkey, there has been a neglected area that how traditional retailers and local market chains compete and develop strategies in order to survive against national and global retail chains at the urban scale. Therefore, in this study, the strategies applied by traditional firms and local retail chains in the face of global and national organized retail chains to operate and maintain their existence are analyzed using the resilience, reworking and resistance triple framework proposed by Katz (2004). Moreover, some of the competitive advantages that local retailers have in the face of national and global chains, as well as these triple frames, are explained in the context of territorial embeddedness. For this purpose, based on the data of food retailers operating in Eskişehir, the geographical distribution of markets and grocery stores in Eskişehir and the location selection features were analyzed in GIS environment. In the second and most important stage, in-depth interviews were held face-to-face with the markets, grocery stores and local market chains in Eskişehir. Finally, the responses to the interview questions given by grocery stores, markets and local market chains were evaluated under the concept of "resilience", "re-working" and "resistance" that Katz's triple theoretical framework and the concept of territorial embeddedness and the obtained qualitative data analyzed by coding, theming and definition. According to these results, the strategies that traditional groceries and markets and local market chains have made against national and global market chains are often seen as resilience and reworking, on the other hand, resistance is a almost unapplied strategy for food retailers.