

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Eren DURMUŞ ARICI

REKABET STRATEJİSİ, ÖRGÜT YAPISI VE PERFORMANS İLİŞKİLERİNİN  
GIDA PERAKENDE SEKTÖRÜ BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI

Danışman  
Prof. Dr. Fulya SARVAN

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2008

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	v
<b>GRAFİKLER VE ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	vi
<b>ÖZET</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>ÖNSÖZ</b> .....	xi
<b>GİRİŞ</b> .....	1

### 1. BÖLÜM: PERAKENDECİLİK VE REKABET STRATEJİSİ YAZINI

1.1. Perakendecilik Kavramına Genel Bakış .....	6
1.1.1. Perakendeciliğin Tanımı ve Kapsamı.....	7
1.1.2. Perakendeci İşletmelerin Sınıflandırılması.....	11
1.1.2.1. Gıda Perakende İşletmeleri.....	13
1.1.2.1.1. Süpermarket.....	14
1.1.2.1.2. Hipermarket .....	15
1.1.2.1.3. Toptan Perakende İşletmeleri.....	16
1.1.2.1.4. İndirim Marketleri.....	16
1.1.2.2. Gıda Dışı Perakende İşletmeleri.....	16
1.1.2.2.1. Departmanlı Mağazalar.....	17
1.1.2.2.2. Uzman Mağazaları.....	17
1.1.2.2.3. Kolaylık Mağazaları.....	17
1.1.3. Perakendecilik Sektörünün Gelişim Süreci.....	18
1.1.3.1. Dünyada Perakendecilik Sektörü.....	18
1.1.3.1.1. ABD’de Perakendecilik Sektörü.....	25
1.1.3.1.2. Avrupa’da Perakendecilik Sektörü.....	29
1.1.3.2. Türkiye’de Perakendecilik Sektörü.....	30
1.1.3.2.1. 1960-1980 Dönemi.....	31
1.1.3.2.2. 1980- 2000 Dönemi.....	33
1.1.3.2.3. 2000’li Yıllar ve Mevcut Durum.....	34

1.2. Rekabet Stratejisi Yazınına Genel Bakış.....	41
1.2.1. 1960-1980 Dönemi.....	42
1.2.2. 1980-2000 Dönemi.....	44
1.2.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	46
1.2.2.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	47
1.2.2.3. Odaklanma Stratejisi.....	47
1.2.3. Bütünleştirici Dönem.....	50
1.2.3.1. Miles ve Snow'un Stratejik Yönelim Boyutları.....	51
1.2.3.2. Venkatraman'ın Stratejik Yönelim Sınıflandırması.....	52
1.2.3.2.1. Savunmacı Stratejik Yönelim .....	53
1.2.3.2.2. Analizci Tip Stratejik Yönelim.....	53
1.2.3.2.3. Saldırgan Tip Stratejik Yönelim.....	54
1.2.3.2.4. Gelecek Yönelimli Olma.....	54
1.2.3.2.5. Önceden Harekete Geçmeye Yönelimli Olma.....	54
1.2.3.2.6. Risk Alma Yönelimli Olma.....	55

## **2. BÖLÜM: STRATEJİ, YAPI VE PERFORMANS İLİŞKİSİ YAZININA GENEL BAKIŞ**

2.1. Strateji, Yapı ve Performans İlişkisi.....	57
2.1.1. Yapı -Strateji İlişkisi.....	57
2.1.1.1. Yapı Stratejiyi İzler .....	62
2.1.1.2. Strateji Yapıyı İzler .....	64
2.1.2. Strateji Yapı Uyumu.....	68
2.1.3. Eş Sonuçluluk Kavramı.....	71
2.1.4. Stratejik Grup Kavramı.....	72
2.2. Gıda Perakende İşletmelerinde Rekabet Stratejisi, Örgüt Yapısı ve İşletme.....	74
Performansı	
2.2.1. Gıda Perakende İşletmelerinde Rekabet Stratejisi Yazını.....	75
2.2.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisini İnceleyen Araştırmalar.....	78
2.2.1.2. Farklılaştırma Stratejisini İnceleyen Araştırmalar.....	79
2.2.1.2.1. Fiyat Stratejisi.....	80
2.2.1.2.2. İmaj Stratejisi.....	81
2.2.1.2.3. Hizmet Stratejisi.....	81

2.2.1.2.4. Mağaza Atmosferi Stratejisi.....	82
2.2.2. Gıda Perakende İşletmelerinde Yönetmelik Örgütlenme Yazını.....	83
2.2.2.1. Stratejik İşlevler.....	84
2.2.2.1.1. Mağaza Konumu .....	84
2.2.2.1.2. Mağaza Atmosferi.....	86
2.2.2.2. İdari İşlevler.....	88
2.2.2.2.1. Finansal Yönetim.....	88
2.2.2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	89
2.2.2.2.3. Tutundurma.....	89
2.2.2.3. Operasyonel İşlevler.....	90
2.2.2.3.1. Ürün Yönetimi.....	91
2.2.2.3.2. Mağaza Yönetimi.....	94
2.2.3. Gıda Perakende İşletmelerinde Rekabet Stratejisi, Örgüt Yapısı ve İşletme Performansı İlişkisine Yönelik Araştırmalar.....	99

### **3. BÖLÜM: KONUNUN ANTALYA İLİNDE FAALİYETTE BULUNAN GIDA PERAKENDE İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRILMASI**

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi.....	103
3.1.1. Araştırmanın Amacı .....	103
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı.....	104
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	108
3.1.3.1. Veri Toplama Yöntemleri.....	108
3.1.3.1.1. Nitel Araştırma.....	109
3.1.3.1.1.1. Görüşmeler.....	110
3.1.3.1.1.2. Doküman İncelemesi.....	116
3.1.3.1.1.3. İçerik Analizi.....	117
3.1.3.1.2. Nicel Araştırma ve Araştırma Ölçekleri.....	117
3.1.3.1.2.1. Örgüt Yapısının Ölçümü.....	119
3.1.3.1.2.1.1. Örgüt Yapısının Merkezileşme Boyutunun Ölçümü.....	121
3.1.3.1.2.1.2. Örgüt Yapısının Standartlaşma ve Koordinasyon Boyutlarının Ölçümü .....	125
3.1.3.1.2.1.3. Örgüt Yapısının Biçimselleşme Boyutunun Ölçümü.....	126
3.1.3.1.2.1.4. Örgüt Yapısının Uzmanlaşma Boyutunun Ölçümü .....	127

3.1.3.1.2.2. Rekabet Stratejileri Ölçeği.....	128
3.1.3.1.2.3. İşletme Performansının Ölçümü.....	131
3.1.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	133
3.2. Nicel Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	136
3.2.1. Örgüt Yapısının Merkezileşme Boyutunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi.....	136
3.2.2. Rekabet Stratejisi Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi.....	139
3.2.3. Performans Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi.....	141
3.3. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları.....	142
3.3.1. Demografik Bulgular.....	142
3.3.2. Merkezileşme, Rekabet Stratejisi ve Performans Boyutlarına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	144
3.3.3. Araştırma Hipotezlerinin Sınanması.....	150
3.3.4. Kümeleme Analizi.....	153
3.3.5. Stratejik Grupların Demografik Bulguları.....	157
3.3.6. Stratejik Grupların İşletme Performansı Farklılıklarının Belirlenmesi.....	159
SONUÇLAR.....	164
TEZ ARAŞTIRMASININ KATKISI.....	178
KAYNAKÇA.....	180
EKLER.....	202
Ek 1 Görüşme Yapılan Kişiler.....	202
Ek 2 Stratejik Yönelim Anketi.....	203
Ek 3 Rekabet Stratejisi Anketi.....	204
Ek 4 Görüşme Formunun Geliştirilmesi: Stratejik Yönelimlerin Belirlenmesi.....	205
Ek 5 Görüşme Formunun Geliştirilmesi: Konumlandırma Stratejilerine İlişkin İfadelerinin Sadeleştirilmesi.....	208
Ek 6 Örgütsel Yapıyı Belirlemeye Yönelik Görüşme Soruları.....	211
Ek 7 Görüşme Formunun Tamamlanması.....	212
Ek 8 Kodlama Formu.....	214
Ek 9 Örgüt Yapısı, Rekabet Stratejisi ve Performans Ölçeği.....	215
ÖZGEÇMİŞ.....	220

## TABLOLAR LİSTESİ

	S.No
Tablo 1.1. Türkiye’de Gıda Perakende İşletmelerinin Ölçek İtibariyle Sınıflandırılması	13
Tablo 1.2. Dünya’da En Hızlı Büyüyen Perakende İşletmeleri	22
Tablo 1.3. Dünya’da Gıda Perakende İşletmelerinin Faaliyet Gösterdikleri Bölgeler	24
Tablo 1.4. Türkiye Perakende Sektörünün Genel Durumu (2007)	35
Tablo 1.5. Türkiye’de Gıda Perakende İşletmelerinin Sayıları ve Gelişimleri	37
Tablo 1.6. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Gıda Perakendecileri	39
Tablo 2.1. Mekanik ve Organik Yapı Özellikleri	60
Tablo 2.2. Perakende Stratejileri ve Karması İlişkisi	77
Tablo 2.3. Gıda Perakende İşletmelerinin İşlevsel Kararları	97
Tablo 3.1. Gıda Perakende İşletmelerinin Temel Karar ve İşlevleri	124
Tablo 3.2. Gıda Perakendeciliğinde Rekabet Stratejilerine İlişkin Boyutlar	130
Tablo 3.3. Performans Göstergeleri İle İlgili Çalışmalar	132
Tablo 3.4. Araştırma Örnekleminin Dağılımı	135
Tablo 3.5. Merkezileşme Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Bulgular	138
Tablo 3.6. Rekabet Stratejisi Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Bulgular	140
Tablo 3.7. Performans Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Bulguları	141
Tablo 3.8. İşletmelerin Coğrafi Nitelikleri	142
Tablo 3.9. İşletmelerin Mağaza Sayılarının Dağılımı	143
Tablo 3.10. Mağazaların Metrekare Alanına Göre Dağılımı	143
Tablo 3.11. Mağazaların Ürün Sayısına Göre Dağılımı	144
Tablo 3.12. Merkezileşme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	146
Tablo 3.13. Rekabet Stratejisi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları	148
Tablo 3.14. Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları	149
Tablo 3.15. Boyutların Betimleyici İstatistikleri ve Korelasyon Katsayıları	150
Tablo 3.16. Rekabet Stratejisi İle Performans İlişkisinin Analizi	152
Tablo 3.17. Örgüt Yapısı İle Performans İlişkisinin Analizi	153
Tablo 3.18. Kümeleme Analizi Bulguları	155
Tablo 3.19. Stratejik Grupların Ürün Sayısı ve Coğrafi Niteliğe Göre Dağılımları	158
Tablo 3.20. Metrekare Alanı ve Coğrafi Niteliğe Göre İşletmelerin Gruplandırılması	158
Tablo 3.21. Stratejik Gruplar Arasında Performans Farklılıkları	160
Tablo 3.22. Stratejik Gruplar ile Performans İlişkisi	162

**GRAFİKLER VE ŞEKİLLER LİSTESİ**

	S.No.
Grafik 1.1. AB’de Geleneksel ve Modern Perakendecilerin Pazar Payı	10
Grafik 1.2. Dünya’da Perakende Sektöründe Büyüme Oranları	20
Grafik 1.3. Dünyada Gıda Perakende İşletmelerinin Satış Hacimleri	23
Grafik 1.4. Türkiye’de Gıda Perakendecilerin Pazar Payları	39
Şekil 2.1. Gıda Perakende İşletmelerinde İşlevler	83
Şekil 3.1. Strateji, Yapı ve Performans İlişkisinin Kavramsal Modeli	104
Şekil 3.2. Görüşme Formunun Geliştirilme Aşamaları	112
Şekil 3.3. Sistem Yaklaşımı Çerçevesinde Örgüt Yapısı Unsurları	120

## ÖZET

Tez çalışmasının amacı, Antalya’da faaliyet gösteren uluslararası, ulusal ve yerel nitelikli gıda perakende işletmelerinin rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve işletme performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Çalışma, yoğun rekabet koşulları altında perakende sektöründe faaliyet gösteren, en az 400 metrekare satış alanına sahip, gıda ve gıda dışı en az 5000 ürün bulunduran, toptan ürün satışı yapmayan süpermarket, hipermarket ve indirim marketlerinde, kuramsal açıdan önem taşıyan örgütsel değişkenler (rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve işletme performansı) arasındaki ilişkileri sorgulamaktadır.

Bu çalışma son yıllarda gerek dünyada gerekse Türkiye’de önemi giderek artan gıda perakende sektöründe yaşanmakta olan yapısal değişimin, Antalya yöresinde firmalar açısından nasıl bir örgütlenme içinde yürütüldüğünün ve ne tür rekabet stratejilerinin ön plana çıktığının belirlenmesine yöneliktir. Tez araştırması gerek konuyla ilgili mevcut kuramsal tartışmaların gıda perakende sektöründe sınanmasına, gerekse sektörün bölgesel değerlendirmesinin yapılabilmesine imkan vermektedir.

Araştırmanın sorunsalı nihai nicel verilerin gıda perakende işletmelerinin mağaza yönetimlerinden toplanmasını gerektirdiğinden, nicel araştırma formunun oluşturulabilmesi, sektöre özgü kavramsal çerçevenin belirlenebilmesi ve perakendecilik sektörü özelinde örgütlenme ve rekabet değişkenlerine ilişkin derinlemesine sezgi kazanılabilmesi amacıyla, tez çalışmasında nitel ve nicel araştırma tekniklerinden yararlanılmıştır. Bu amaçla öncelikle sektörün belli başlı işletmelerinin (uluslararası, ulusal ve yerel nitelikli) toplam 10 adet üst düzey yöneticisiyle yüzyüze görüşmeler yapılmış, 2000-2007 yılları arasında perakendecilik sektörü ile ilgili haber içerikli dokümanlar incelenmiş, belirli dönem aralıkları ile gözlemler yapılmıştır. Görüşme, gözlem ve doküman incelemesi ile elde edilen kayıtlar çözümlenmeye tabi tutulabilecek bir metin bütünlüğü içinde tekrar yazılmış, metinlerin doğal dağılımı bir takım kavramsal kodlarla gruplandırılmış ve metin anlamlı alt bölümlere ayrılarak ayrıntılı olarak incelenmiştir. Alan yazını ve nitel veri geliştirme teknikleri ile oluşturulan soru formu ile Antalya yöresinde faaliyet gösteren gıda perakende işletmelerinin rekabet stratejileri, örgüt yapıları ve işletme performansları arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Bu amaçla beş bölümden oluşan soru formu geliştirilmiştir. Soru formunun ilk üç bölümünde “*Gıda Perakendeciliğinde Rekabet Stratejileri Ölçeği, Gıda Perakende İşletmelerinin Merkezileşme Ölçeği, Gıda Perakendeciliğinde Performans Ölçeği*”ne yer verilmiştir. Son iki bölüm ise işletmelerin



standartlaşma, koordinasyon, uzmanlaşma, biçimselleşme düzeylerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde perakendecilik ve rekabet stratejisi yazını anlatılmaktadır. İkinci bölümde çalışmanın kuramsal zeminini oluşturan strateji, yapı ve performans ilişkisi yazınına ve gıda perakende işletmelerinde rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve işletme performansı ilişkisine yönelik yazını irdelenmektedir. Son bölümde ise işletmelerin rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performans ilişkisi nitel ve nicel araştırmalar ile incelenmiştir. Nicel araştırma örneğini 16 gıda perakende işletmesine bağlı 200 adet mağaza oluşturmuştur. Araştırma sonunda mağazalar, rekabet stratejisi ve örgüt yapısı açısından üç kümeye düştükleri tespit edilmiştir. Araştırmada tanımlanan bu kümelere “Mekanik Yapılı Süpermarketler”, “Organik Yapılı Ucuzlukçular” ve “Organik Yapılı Yereller” adları verilmiştir. Mekanik yapılu süpermarketlerin ağırlıklı olarak imaj farklılaştırma stratejisini, organik yapılu ucuzlukçular ile organik yapılu yerellerin ise maliyet liderliği stratejisi uyguladıkları belirlenmiştir. Mekanik yapılu süpermarketlerin örgüt yapısı unsurlarının tümüne ait ortalamaların, organik yapılu ucuzlukçulara ve organik yapılu yerellere kıyasla en yüksek değerlere sahip olduğu saptanmıştır. Genel olarak performans ve genel karlılık düzeyi en yüksek grup organik yapılu ucuzlukçular, en düşük grup ise organik yapılu yereller olarak tespit edilmiştir.

## ABSTRACT

The objective of dissertation is to examine the relationships between the competitive strategy, organization structure and performance of the international, national and local food retail enterprises operating in Antalya. The study is investigating the relationships between the theoretically important organisational variables (competitive strategy, organisation structure and enterprise performance) of supermarkets, hypermarkets and sales markets having at least 400 squaremeter sales area, keeping at least 500 food or non-food products, not engaged in wholesaling and operating in the retail sector under intensive competition conditions,

This study aims to find out with what kind of organization the structural change observed in the food retail sector, which is continuously increasing in importance both throughout the world and in Turkey, is implemented in companies in Antalya, and what type of competitive strategies are being adopted. The thesis research has made it possible to test the relevant theoretical debates in the food retail sector and also to make a regional assessment of the sector.

Since the problematic of the study necessitated that the final quantitative data be collected from the management of the food retail enterprises, both qualitative and quantitative research techniques were employed in the thesis study in order to compose the quantitative data collection form, to understand the conceptual framework of the sector and to gain an in depth intuition with regard to the competitive and organization variables in the retailing sector. With this objective, first face to face interviews were conducted with 10 top level managers of the major companies (international, national and local ) of the sector, publications containing news related to the retailing sector between 2000-2007 were reviewed, and periodic observations were carried out. The data collected by the interview, observation and document review techniques were rewritten in textual integrity to facilitate analysis; natural structure of texts were clustered according to the relevant conceptual codes and the text was divided into meaningful subsections and was analysed in detail. Quantitative data concerning the competitive strategies, organization structures and firm performances of the food retailers in Antalya region was collected with the questionnaire prepared on the basis of the qualitative data collected and the literature. The questionnaire was composed of five parts. The first three parts consisted the “Competitive Strategies in Food Retailing Scale”, the “Centralization Scale for Food Retail Firms”, and the “Performance Scale for Food Retailing”.

The last two parts contained questions regarding the standardization, coordination, specialization and formalisation levels of retail firms.

The thesis is composed of three chapters. The first chapter explains the concepts and important issues dealing with retailing and competitive strategies. The second chapter deals with the theoretical bases of the study regarding strategy, structure and performance relationships in general and in the food retail enterprises. The last chapter presents the quantitative and qualitative research conducted to analyse the competitive strategy, organizational structure and performance relationship of the food retail enterprises. The quantitative research sample contained 200 retail shops affiliated with 16 food retail enterprises. The results of the research showed that the food retail enterprises grouped in three clusters which were named by the researcher as the “Mechanical Structured Supermarkets”, the “Organic Structured Discounters” and the “Organic Structured Locals” with respect to their competitive strategies and organisation structures. It was found that the mechanical structured supermarkets predominantly implemented image differentiation strategy, whereas the organic discounters and organic locals implemented cost leadership strategy. The averages for all the organisation structure elements of the mechanical structured supermarkets were found to be highest when compared with the organic structured discounters and the organic structured locals. With respect to the general performance level and the profitability level the organic structured discounters were found to rank as the highest, while the organic structured locals ranked the lowest within all groups.

## ÖNSÖZ

Bu yolculuğumda yalnız değildim...Uzun yolları aşarken benimle sevdiklerim hep yanımdaydı...Ve yolun sonunda hepsine yürek dolusu teşekkürler.....

Akademisyenliğin titizlik, hassasiyet, özen ve özel bir duruşla bütünleştirilmesi gerektiğini öğreten, bilgi ve deneyimlerini en yoğun dönemlerinde dahi sınırsızca paylaşarak desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Fulya SARVAN'a yürek dolusu teşekkürler.....

Çalışmamın tüm aşamalarında yakın ilgi ve yardımlarını her an hissettiğim, çalışmama önemli katkılar sağlayan Sayın Prof. Dr. Ayşe KURUÜZÜM'e yürek dolusu teşekkürler.....Tezimin gelişim süresi boyunca nitel araştırma yöntemleri dersi ile çalışmama önemli katkılar sağlayan Sayın Doç. Dr. Metin ÖZUĞURLU'ya yürek dolusu teşekkürler.....Dünyanın bir ucundan yardım elini uzatarak, elektronik postalarımı yanıtsız bırakmayan, akademik bilgilerinden ve sektör deneyimlerinden faydalandığım Sayın Doç. Dr. Sevgin EROĞLU'na yürek dolusu teşekkürler.....

Perakende sektörü ile ilgili bilgi ve deneyimlerini paylaşarak tezimde önemli aşamalar kaydetmemi sağlayan Migros Antalya Bölge Müdürü Sayın Yücel KAÇAR'a ve Metro Group Buying (MGB) Eski Genel Müdürü Sayın Zeki ANLAĞAN'a yürek dolusu teşekkürler.....Araştırmamın fiilen gerçekleşmesini sağlayan Yörükoğlu Satış Müdürü Sayın Süleyman ERGENE'ye, firma isimlerinin açıklanmasını istemeyen değerli mağaza müdürlerine ve tüm üst düzey yöneticilere teşekkürler.....

Yaşamı asla iskalamayan, inancıyla, vefakarlığıyla, sabrıyla, çalışkanlığıyla daima örnek aldığım değerli büyüğüm Sayın Haldan LEVENT... İzmir'den elektronik postalarınızla ve telefonlarınızla beni kucaklayıp yüreklendirdiğiniz için ve bana daima inandığınız için yüreğimdeki tüm güzellikler size...Kızıcığınız TRAKMAK'ta size verdiği son sözü de yerine getirmenin mutluluğunu yaşıyor.....Sonsuz teşekkürler.....

Hayatlarımızın en güzel ve en zorlu süreçlerini birlikte yaşadığım, gülmenin ve ağlamanın güzelliğini birlikte tattığım “dostlarım” kalbimin en güzel teşekkürleri sizlere..... Her adımında inanılmaz bir sabırla yanımda olan, nice anılar paylaştığım ve paylaşmakta olduğum can dostum Fethiye ÇEVİK....Üniversite yıllarından bu zamana taşınan sınırsız

dostluk canım doktorcum Alev DOMANIÇ....Akademisyenliğe başlamama neden olan ve İsvaç'ten daima yardımına yetişen asistan hocam Necla ARICA...Yoğun iş tempolarına rağmen zamanlarının tek bir dakikasını benden esirmeyen, eleştirileri, sektörel bağlantıları ve Duru katkıları ile gücüme güç katan gülyüzlü iki canım dostum Seren GÖKSU ve Bahattin DURAN..... Hepiniz varlıklarınızla beni güçlü kıldınız....Yürek dolusu teşekkürler.....

Her türlü teknik ve sosyal destekleriyle daima yanımda olan Sosyal Bilimler Enstitüsünde çalışan tüm iş arkadaşlarım ve Onur Dirlik sizlere de sonsuz teşekkürler.....

İş ahlakları, çalışma disiplinleri, işlerine ve ailelerine duydukları sevgi ve saygıları ile gurur duyduğum üç özel insan... Sektör bilgileri ile çalışmama önemli katkılarda bulunan, tez dönemim boyunca "bilgisayarım" beni yalnız bırakma anlayışını gösteren ve hayatımı daima kolaylaştıran eşim Serkan ARICI en özel teşekkürlerim sana.....En zor anlarımda ilk desteğim, koşulsuz dert ortağım, hayatı birlikte omuzladığım kardeşim Murat DURMUŞ'a sonsuz teşekkürler..... Teşekkürlerimin özel bir bölümü de can arkadaşım S.Süreyya ÖZCAN'a...Sırdaşım olduğun için, yazdığım tüm metinleri sabırla okuduğun için, iş ilişkilerinin tamamını çekinmeden kullandığın için, sorularıyla bayılttığım halde gülyüzünü eksiltmediğin için ve en güzel sohbetlerde kahve-kurabiye keyfim olduğun için milyonlarca teşekkürler.....

Teşekkürlerimin en çiçeklisini ise "*kalbimin daima en özel yerinde*" olan iki değerli insana vermek istiyorum. Eğitimin insana duyulan sevgi ve saygıyla yeşereceğini gösterdikleri için.....Sabırın sonunda güneşin hep açacağını söyledikleri için....Her anımda daima yanımda oldukları için.....Öncelikle pırıl pırıl kalbi, ışıldayan ruhu, cesareti, dürüst kişiliği ve örnek aldığım dimdik duruşu ile en güzel çiçeğimin biri Canım Annem'in.....Okuduğın duaların, sevinç gözyaşların, sınımsız sohbetin, cesaret veren konuşmaların ve bana duyduğın sonsuz güvenin ve elbette sevgin için minnetarım.....Ve çalışkanlığı, kıvrak zekası, özgüveni, asaleti ile bedeni bu dünyadan çok uzaklarda olsa da en güzel çiçeğimin diğeri de Canım Babam'ın..... Güvenin, inancın, masamın arkasından beni daima izleyen ruhun için yüreğim ve dualarım hep seninle....Keşke demiyorum çünkü daima benimlesin..... Sevincimde buruk acım .... Dünyanın tüm çiçekleri ikinizin.....

Eren DURMUŞ ARICI

## GİRİŞ

Bu tez çalışmasında Antalya’da faaliyet gösteren uluslararası, ulusal ve yerel nitelikli gıda perakende işletmelerinin rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma, yoğun rekabet koşulları altında perakende sektöründe faaliyet gösteren, en az 400 metrekare satış alanına sahip, gıda ve gıda dışı en az 5000 ürün bulunduran, toptan ürün satışı yapmayan süpermarket, hipermarket ve indirim marketlerinde, kuramsal açıdan önem taşıyan örgütsel değişkenler (rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve işletme performansı) arasındaki ilişkileri sorgulamaktadır.

Son yıllarda gıda perakendeciliği giderek daha fazla uluslararası, ulusal ve yerel oyuncunun yer aldığı bir sektör haline gelmiştir. Gerek dış pazarlara açılan perakendecilerin, gerekse ev sahibi ülkelerde mücadele eden ulusal ve yerel perakendecilerin karşılaştıkları yoğun rekabet, sektörün gelişiminde önem teşkil etmiştir. Sektördeki hızlı büyüme, tüm dünyada ve Türkiye’de gıda perakende işletmeleri arasındaki rekabetin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Antalya yöresinde de gözlemlenen söz konusu rekabetin firmalar açısından nasıl bir örgütlenme içinde yürütüldüğünün ve ne tür rekabet stratejilerinin ön plana çıktığının belirlenmesi, konuyla ilgili mevcut kuramsal tartışmaların gıda perakende sektöründe de sınanmasını sağlayacak ve sektörün bölgesel olarak değerlendirmesine imkan verecektir.

Dünya ticaretinin küresel bir boyut kazanması, teknolojinin çok kısa aralıklarla yenilenmesi, rakiplerin hızla çoğalması, pazara sunulan ürünlerin ömürlerinin giderek kısalması ve tüketici tercihlerinin kısa sürede değişmesi perakendecilik sektörünün geçmişe göre daha dinamik olmasını gerektirmiştir. Perakendecilik sektörünün dinamik yapısı, işletmeleri müşterilere istediği ürün ve hizmeti, istediği miktarda ve zamanda ve istediği fiyattan sunabilmeyi amaçlayan farklı ve yeni stratejiler geliştirme çabasına iterken, sektörde değişimi kaçınılmaz kılmıştır. Değişimle birlikte geleneksel perakendeciler olarak tanımlanan, az sayıda personele, sınırlı ölçüde alım gücüne sahip ve halk arasında genellikle “küçük esnaf” olarak adlandırılan işletmeler, yerini planlı, sistemli ve bilimsel bir yaklaşımla, verimsizliklerin çabuk saptanıp çözüme kavuşturulduğu, ölçek ekonomilerine dayanan, müşteri yönelimli, verimliliği arttırmaya yönelik tüm faaliyetlerin bir plan çerçevesinde bütünleştirildiği modern perakendecilere bırakmıştır. Tüm dünyada geleneksel perakende işletmelerinin pazar paylarında son yıllarda ciddi bir düşüş yaşanırken, modern perakende işletmelerinin pazar paylarında her geçen gün artış gerçekleşmiştir. Modern perakendeciliğin

gelişimi ile birlikte AB ülkelerinde, ABD’de ve Uzakdoğu ülkelerinde hipermarket ve süpermarket sayıları artmıştır.

Türkiye’de de perakende sektöründe yıllar itibariyle geleneksel perakendecilerin sayısında azalma söz konusu olmuştur. Türkiye’de modern perakendecilik 2005 yılından itibaren yabancı sermaye akışının da hız kazanmasıyla birlikte yerli ve yabancı sermayenin tercih ettiği, birleşmelerin ve şirket evliliklerinin yaşandığı bir sektör haline gelmiştir. “Bakkal-Süpermarket” rekabeti ile birlikte artık daha çok dünya devleri ile ulusal ve yerel perakendeciler arasındaki rekabet söz konusu olmaya başlamıştır. Modern perakende işletmelerinin önemli bir bölümünün uluslararası işletmelerden oluşması, ulusal ve yerli perakendecilerin rekabet şartlarına uyum sağlamasına neden olmuştur.

Perakendecilik sektöründe yaşanan gelişmeler, mağaza sayılarının artması, satış alanlarının çeşitlilik arz etmesi, ürün çeşitlerinin çoğalması, tüketicilerin giderek karmaşıklaşan talepleri gibi etkenler her geçen gün yeni ve farklı perakendeci türlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sahip oldukları özellikler ve hizmet olanakları açısından farklı müşteri kitlelerine hitap eden perakendeci işletmeler spesifik tüketici gruplarının ihtiyaçlarına odaklanan formatlar çerçevesinde gruplara ayrılmışlardır. Perakende işletmelerinin sınıflandırılmasında sıklıkla kullanılan en temel kriter ise satışların gıda dışı ve gıda ağırlıklı ürünlere göre olmasıdır. Dünyada en hızlı büyüyen perakende işletmelerinin % 60’ının gıda perakende sınıflandırmasında faaliyet göstermesi, sektörün gelişim hızının ne denli büyük olduğunu göstermektedir. Dünya genelinde gıda perakende sektöründe yoğun rekabet Avrupa ve ABD’de yaşanmasına rağmen, son yıllarda sektörde lider şirketler Doğu Blok’u ülkeleri (Macaristan, Polonya ve Çek Cumhuriyeti), Çin, Hindistan ve Rusya gibi bakir pazarlara yatırımlarını yönlendirmektedirler. Nitekim Türkiye son yıllarda sayıları hızla artan uluslararası gıda perakendecilerin gözdesi konumuna gelmiştir.

Türk perakende sektöründe 2007 yılı itibariyle toplam satışların yüzde 52.8’i (yaklaşık 72.3 milyar dolar) gıda perakendeciliğine aittir. Gıda perakendeciliğinin modern perakende sektörü içindeki payının yüksek olması (tüm hipermarketler, süpermarketler ve yerel zincirler de dahil) ülkede önde gelen sektörlerden biri olduğunun göstergesidir. Nitekim son yıllarda gıda perakendecilerinin sayısında hızlı bir artış gözlemlenmiştir. Bu durumun Türk toplumunun tüketim harcamalarının % 40’a yakın bir bölümünün gıda ve içecek ağırlıklı olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir (www. planetretail.com, 2007). Gıda perakendecilerinin (süpermarket, hipermarket, cash&carry/toptancı kulüp ve kolaylık

(convenience) mağazaları) sayısındaki artışa, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de son yıllarda indirim mağazaları (discount) olarak adlandırılan formatlar katılmıştır. Ucuz marketler olarak tanımlanan indirim mağazaları, az çeşit, basit düzenleme ve düşük fiyat avantajıyla perakende piyasasında faaliyet göstermişlerdir. Sonuç olarak Türkiye’de gıda perakendeciliği gelişme potansiyeli yüksek bir sektör olarak dikkat çekmektedir. Sektörün hızlı büyüme ve gelecek vadeden ekonomik görünümü, gıda perakendeciliğini yatırım yapılacak en cazip sektörlerden birisi haline getirmiştir.

Giderek artan yüksek nüfustan kaynaklanan büyüme potansiyeli, kadın işgücü artış oranı, kentleşme sürecindeki değişim, genç nüfusun artışı, refah düzeyinin yükselmesi, tüketici satın alma alışkanlıklarının farklılaşması vb. çok sayıda faktör gıda perakende sektörünün hızlı bir biçimde büyümesine neden olmuştur. Sektörün cazip olması, sadece yerli şirketlerin değil, aynı zamanda perakendecilikte önemli birikime sahip uluslararası şirketlerin de yarışa girmesine yol açmıştır. Yerli ve yabancı çok sayıda yatırımcının bu sektöre yönelmesi ile sektör büyümüş, bu durum perakendecilik sektöründe yoğun rekabetin yaşanmasına neden olmuştur. Büyük şehirlerden başlayarak giderek tüm şehirlere doğru yayılan gıda perakende işletmelerinin sayısındaki artışlar, birleşmeler, ulusal grupların gıda perakendecilik sektörüne yönelik yatırımları ve uluslararası grupların yeni pazarlara girmeleri gibi unsurlar, sektörün pazar yapısını ve bu pazardaki rekabet ortamını ciddi biçimde etkilemiştir. Dolayısıyla önemi giderek artan bu sektörde yaşanmakta olan hızlı yapısal değişim ve yoğun rekabet kaçınılmaz olmuştur. Gıda perakende işletmeleri faaliyetlerine devam edebilmek ve/veya rakiplerine karşı üstünlük kurabilmek için duruma göre farklılaşabilen bir takım stratejiler ve örgütsel düzenlemeler benimsemek durumunda kalmışlardır. Gıda perakende sektöründe rekabetin firmalar açısından nasıl bir örgütlenme içinde yürütüldüğü, ne tür rekabet stratejileri uyguladıkları ve farklı örgüt yapıları ve rekabet stratejileri ile işletme performansının nasıl ilişkilendiğinin araştırılması çalışmanın sorunsalı olarak seçilmiştir.

Ekonomik ve sosyal yapının hızla değiştiği, rekabetin yoğun olduğu, karmaşık çevrelerde işletmeler, faaliyetlerine devam edebilmek ve rakiplerine karşı üstünlük kurabilmek için zamana ve duruma göre farklılaşabilen yönetsel stratejiler ile örgütsel yapıları benimsemektedirler. Aksi halde işletmeler yaşamlarını uzun vadede sürdüremeyip, başarısız olabilmektedirler. Nitekim işletme stratejileri ile örgüt yapısı arasındaki ilişki, işletme faaliyetlerine yönelik tüm süreçlerin etkili çalışmasına neden olacak veya etkili çalışmasını engelleyecek güce sahip olabilmektedir. Son yıllarda gıda perakende sektöründe yaşanan



yoğun rekabet, işletmelerin geleneksel yönetim faaliyetleri dışında, farklı strateji ve örgüt yapıları ile çevreye uyum sağlamalarını gerekli kılmıştır. Bu nedenle tez çalışmasında gıda perakende işletmelerinin rekabet stratejilerinin, örgüt yapılarının ve performanslarının belirlenmesi kuramsal açıdan da önem kazanmaktadır.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde perakendecilik ve rekabet stratejisi yazını incelemiştir. Perakendecilik yazınının ayrıntılı biçimde incelendiği bölümde, perakendeciliğin tanımı ve kapsamı, perakendeci işletmelerin sınıflandırılması ve dünyada ve Türkiye’de sektörün gelişimi irdelenmektedir. Rekabet stratejisi yazını üç ayrı dönemde (1960-1980 dönemi, 1980-2000 dönemi ve 2000’li yıllar ve mevcut durum) incelenmiştir. İkinci bölümde ise strateji, yapı ve performans ilişkisi yazınına ve gıda perakende işletmelerinde rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve işletme performansı ilişkisi yazınına yer verilmektedir. Strateji, yapı ve performans ilişkisine yönelik yazın, yapı-strateji ilişkisi, strateji-yapı uyumu, eş sonuçluluk kavramı ve stratejik grup kavramı çerçevesinde incelenmektedir. Gıda perakende işletmelerinde rekabet stratejisi yazını, yönetsel örgütlenme yazını ve rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve işletme performansına ilişkin çalışmalar üzerinde durulmuştur.

Tez çalışmasının son bölümünde işletmelerin rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performans ilişkisinin incelendiği alan araştırmasına yer verilmektedir. Araştırmanın sorunsalı nihai nicel verilerin gıda perakende işletmelerinin mağaza yönetimlerinden toplanmasını gerektirmiştir. Çalışmada nicel araştırma formunun oluşturulabilmesi, sektöre özgü kavramsal çerçevenin belirlenebilmesi ve perakendecilik özelinde örgütlenme ve rekabet değişkenlerine ilişkin derinlemesine sezgi kazanılabilmesi için nitel araştırma tekniklerinden (görüşme, doküman incelemesi ve gözlem) yararlanılmıştır. Bu amaçla araştırmada öncelikle sektörün belli başlı işletmelerinin (uluslararası, ulusal ve yerel nitelikli) üst düzey yöneticileriyle yüzyüze görüşmeler yapılmış, gözlemler gerçekleştirilmiş, ve sektörle ilgili haber içerikli dokümanların incelenmesi gerekli bulunmuştur.

Üçüncü bölümde alan yazını ve nitel veri geliştirme teknikleri kullanılarak oluşturulan soru formu ile Antalya yöresinde faaliyet gösteren gıda perakende işletmelerinin rekabet stratejileri, örgüt yapıları ve işletme performansları arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Bu amaçla beş bölümden oluşan soru formu geliştirilmiştir. Soru formunun ilk üç bölümünde “*Gıda Perakendeciliğinde Rekabet Stratejileri Ölçeği, Gıda Perakende İşletmelerinin Merkezileşme Ölçeği, Gıda Perakendeciliğinde Performans Ölçeği*”ne yer verilmiştir. Son iki

bölüm ise işletmelerin standartlaşma, koordinasyon, uzmanlaşma, biçimselleşme düzeylerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Daha sonra araştırmada sırasıyla, rekabet stratejisi ile işletme performansı arasındaki ilişki, örgüt yapısı ile işletme performansı arasındaki ilişki, rekabet stratejisi ve örgüt yapısı arasındaki ilişki ve son olarak da stratejik gruplar ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ifade eden hipotezler geliştirilmiştir. Üçüncü bölüm de son olarak sözkonusu alan araştırmasından elde edilen verilerin analizine ve sonuçlarla ilgili yorumlara yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERAKENDECİLİK VE REKABET STRATEJİSİ YAZINI

#### 1.1. Perakendecilik Kavramına Genel Bakış

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hizmet sektörünün önemi, ülkelerin milli gelirlerine önemli katkılar sağlaması nedeniyle her geçen gün artmaktadır (Lovelock ve Wirtz, 2007). Ekonomik önemi artan hizmet sektörünün gelişiminde, perakendecilik lokomotif sektörlerden birisidir. Günümüzde perakendecilik artan şehirleşme ve modern yaşam ile birlikte müşteri beklenti ve taleplerinin oluşturduğu önemli bir sektör haline gelmiştir (Altunışık, vd., 2006; Varinli, 2005; Susskind, 2000; Pratibha vd., 1995; Gasliano ve Hatchcote, 1994). Üreticiyle başlayıp tüketici veya endüstriyel kullanıcıyla son bulan dağıtım kanallarında yer alan araçlardan biri de perakendeci işletmelerdir (Berman ve Evans, 2007; Kotler ve Keller, 2006). Dağıtım kanalının son halkasını oluşturan perakendecilik, tüm çevresel koşullarla birlikte değerlendirildiğinde mevcut pazarın ekonomik ve sosyal yapısını içine alan bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır (Dunne vd., 2002; Gilbert ve Jackaria, 2002; Markin, 1971). Bu süreç bir yandan tüketici çevresinden gelen isteklerin analizi için grup davranışlarının araştırılmasını ve bu isteklere uygun mal ve hizmetlerin tedarikini, diğer yandan ise elde edilen girdilerin işletme içinde uygun faaliyetlerle işlenmesini içine almaktadır (McGoldrick, 2002; Cox ve Brittain, 1991; Meyer, 1988).

Günümüz modern perakendecilik anlayışı, işletmelerin hedef pazarının istek ve gereksinimlerinin belirlenip, bütünlük pazarlama araçlarından yararlanarak müşterileri tatmin etmek temeline dayandırılmaktadır (Tek ve Özgül, 2005, s.11). Perakendeciliğin bu anlayışa paralel bir gelişim göstermesi, tüketicilerin geleneksel alışveriş ve tüketim anlayışında değişime neden olmuştur. Bu gelişim ise toplumsal hayatta yeni bir kültür ve yaşam biçimine öncülük etmiştir (Rahman, 2004). Gerek ekonomik gerekse sosyal alanda sağladığı katkı nedeniyle sektör pek çok araştırmanın inceleme alanına girmiştir. Tez çalışmasının bu bölümünde, perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, sektörün yapısı ve özellikleri dikkate alınarak perakendeciliğin tanımı ve kapsamı, perakendeci işletmelerin sınıflandırılması ve dünyada ve Türkiye’de sektörün gelişim süreci ve incelenecektir.

### 1.1.1. Perakendeciliğin Tanımı ve Kapsamı

Perakendecilik eski bir Fransızca terim olan “détailier” ve “retailer” sözcüklerinden gelmektedir. Bu sözcüğün İngilizce karşılığı “cut up”, Türkçe karşılığı ise “parçalara bölmek”tir (Tek ve Orel, 2006, s. 3). Kelime anlamından da anlaşıldığı üzere, perakendecilik mal ve hizmetlerin doğrudan nihai tüketiciye pazarlanması ile ilgili faaliyetlerin bütünüdür (Levy ve Weitz, 2001). Çok değişik tanımlamalar verilmekle birlikte, genel olarak perakendecilik, mal ve hizmetlerin sadece kişisel veya ailevi gereksinimleri için kullanmaları koşuluyla, doğrudan doğruya tüketicilere pazarlanma süreci olarak tanımlanmaktadır (Hasty ve Reardon, 1997, Pride ve Ferrell, 2000; Morgenstein ve Strongin, 1992, s.5).

Günümüzün modern pazarlamasında tüketiciden üreticiye uzanan dağıtım zincirinde güç dengesi üreticiden perakendeciye doğru kaymaya başlamıştır. Yoğun rekabet ortamında artan ürün çeşitliliği, tüketiciye yakınlık, uluslar arası tedarik zincirlerine girme, ihracat imkanı gibi temel faktörler üretici firmaları perakende pazarından daha fazla pay kapabilme yarışına itmiştir (İTO, 2007, s.35). Levy ve Weitz’ e göre (2001, s. 8-11) perakende sektörü ulusal ve uluslararası yeni yatırımcıların ilgisini çekerek rekabetin artmasına neden olmuştur.

Ekonomik olduğu kadar sosyal bir kurum da olan perakendeciliğin tüketiciye önemli faydaları bulunmaktadır. Artan şehirleşme ve modern yaşam ile birlikte alışveriş olgusu mekanik bir süreç olmaktan çıkıp sosyal yaşamın parçası haline gelmiştir. Tüketiciler için alışveriş, ürün veya hizmet satın alma yanında eğlenme, sosyalleşme, bilgi sahibi olma, yenilikleri takip etme gibi pek çok anlamı vardır. Bu duruma perakendecilik sektöründe yaşanan gelişmelerin büyük etkisi bulunmaktadır (Duman ve Yağcı, 2006; Jones ve Reynolds, 2006; Thang ve Tan, 2002). Solomon’a göre (2007, s. 10-14) perakendecilik tüketim kalıplarını belirlemede, tercihleri yönlendirmede ve yaşam standartlarını yükseltmede sosyal hayata yönelik önemli roller üstlenmiştir.

Çevresel faktörler perakendecilik hizmetlerinin geçmişe göre daha dinamik olmasını gerektirmiştir (Bell vd., 1997; Dabholkar vd., 1996). Özellikle ulusal ve uluslararası firmalar arasındaki rekabetin artması, firma evlilikleri ve birleşmelerinin yarattığı piyasa koşullarının gelişimi ve müşteri beklenti ve taleplerinin değişen yeni yüzü perakendecilik sektörünün sürekli farklılaşmasına neden olmuştur (Altunışık, vd., 2006; Dabholkar vd., 1996; Sellers, 1990; Smith, 1989). Perakendecilik sektörünün dinamik yapısı, işletmeleri müşterilere istediği ürün ve hizmeti, istediği miktarda, istediği zamanda ve istediği fiyattan sunabilmeyi

amaçlayan farklı ve yeni stratejiler geliştirme çabasına iterken, sektörde değişimi kaçınılmaz kılmıştır (Vinod, 2005, s.359-361). Bu çerçevede Berman ve Evans (2007) günümüzde perakendecilik kavramının üç ana unsur ile “*modern perakendecilik*” adı altında yeniden tanımlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Türkiye’de uygulamacılar tarafından “*organize perakendecilik*” olarak da isimlendirilen bu yeni oluşumun temel unsurlarını Berman ve Evans (2007) şu şekilde özetlemektedir:

- *Müşteri Yönelimlilik (Customer Orientation)*: İşletmelerin satış ve kar gibi temel finansal amaçları ile birlikte müşterilerin isteklerini, taleplerini ve sorunlarını anlamaya yönelik bilgi toplamak ve bu bilgiyi müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kullanmak
- *Bütünleştirme Faaliyetleri (Integration Activities)* : Verimliliği arttırmaya yönelik tüm faaliyetlerin bir plan çerçevesinde, pazarlama karmaşasının tüm unsurları ile bütünleştirilmesi
- *Değer Yönelimlilik (Value Orientation)*: Katma ekonomik değer yaratımına yönelik her türlü faaliyetlerin gerçekleştirilmesi.

Modern perakendecilik kavramı planlı, sistemli, insan kaynaklarının profesyonel ve bilimsel bir anlayış ve yaklaşımla sistematik olarak yönetildiği, verimsizliklerin çabuk saptanıp çözüme kavuşturulduğu, ölçek ekonomilerine dayanan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Tek ve Orel, 2006, s.5). Modern perakendeci olarak faaliyet gösteren işletmelerin en temel özelliği, kayıt dışı çalışan kesimi kayıt içine almaya zorlayan mekanizmalar olmasıdır. Bu sayede hükümetler “polisye tedbirlerin” alınmasına ihtiyaç dahi kalmadan kayıt dışı ekonomi problemlerini çözebileceklerdir (Arasta, 2007a, s.35). Gilbert, (2003) verimlilik oranları geleneksel perakendecilere göre üç buçuk kat fazla olan modern perakendecilerin, özellikle gıda sektörünü standartlara uygun çalışmaya zorlayan disipline sokucu niteliği nedeniyle üretim kapasitesinin kalitesini, verimliliğini ve dolayısıyla pazarda rekabetçiliğini arttırdığını belirtmektedir.

Günümüz rekabet koşullarında, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve pazar paylarını kaybetmemeleri için izleyecekleri yol, perakendeciliğin gelişen yeni yapısına ayak uydurmaları olarak belirtilmektedir (Berman ve Evans, 2007, s.15-17). Bu bağlamda modern perakendeciliğin gerek işletmeler gerekse tüketiciler açısından söz konusu katkıları çeşitli

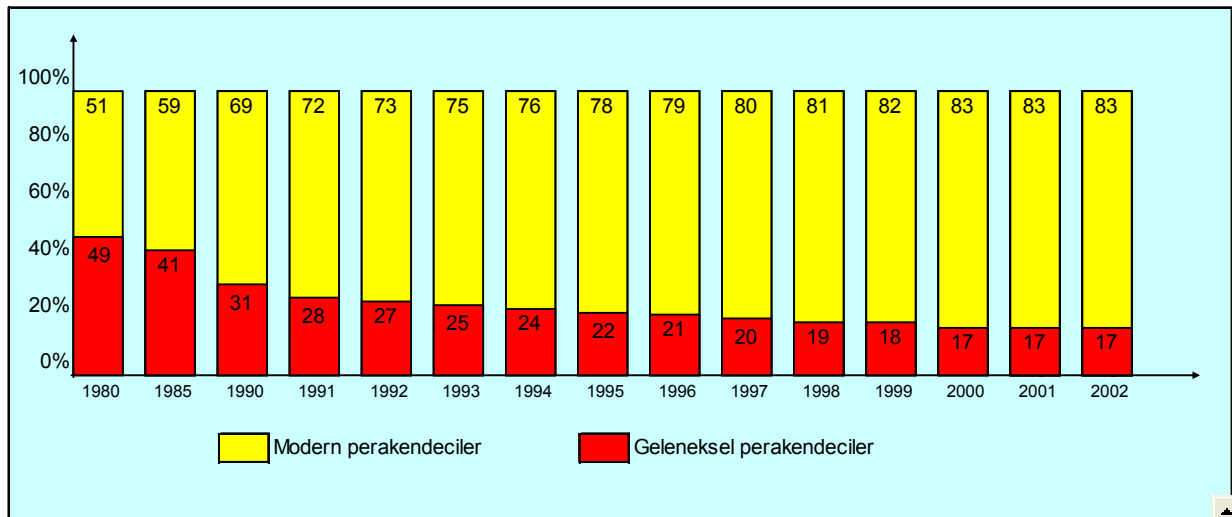
yazarlar tarafından şu şekilde özetlenmektedir (Berman ve Evans, 2007; Kotler ve Armstrong, 2006; Smith ve Sparks, 2001; Goldman, vd., 2002):

- Üreticilere tüketicilerin istek ve gereksinimleri hakkında bilgi sağlar.
- Yenilikçi, hijyenik, hesaplı ve güvenli satış ortamı sunar.
- Kayıt dışı ekonominin ortadan kalkmasına katkıda bulunur.
- Çalışanların sosyal haklara kavuşmalarına neden olur.
- Fiziksel dağıtımda firelerin azalmasını kolaylaştırır.
- Fiyat, maliyet, standart, kalite ve vergi kontrollerini kolaylaştırır.
- Tüketicilere fiyat indirimleri sağlayabilir.
- Perakende fiyat ve satış endekslerinin, tüketim eğilimlerinin ve katma değer hesaplanmasını kolaylaştırır.
- Küçük ve orta ölçekli üretim işletmelerinin ürünlerine hazır pazar yaratarak üretim ve istihdamı teşvik eder. Böylece üretim maliyetleri düşer ve stok riskleri azalır.
- Dağıtım kanallarında, tedarikte ve satışta yüksek teknolojiyi ve bilgi teknolojisini kullanarak ölçme, izleme ve denetleme yolu ile verimliliği artırır.
- Müşteri ilişkileri yönetimi, elektronik veri değişimi, hızlı tepki sistemleri gibi çok sayıda yazılım ve yöntemleri kullanır.

Modern perakendecilerin aksine geleneksel perakendeciler olarak tanımlanan işletmeler ise, az sayıda personele sahip, sınırlı ölçüde alım gücüne sahip, halk arasında genellikle “küçük esnaf” (bakkal, pazar yerlerinde gerçekleştirilen satışlar vb.) olarak adlandırılan, nispeten ufak ölçekli işletmelerdir (Evirgen, 2006, s.60). Tüm dünyada kendilerine özgü farklı yapısal profil sergileyen bu işletmeler, ağırlıklı aile işletmeleri olarak faaliyet göstermekte ve aile üyeleri bilfiil işin başında bulunmaktadır (Haris vd., 1994). Geleneksel perakende işletmelerinin bir başka özelliği ise verimliliklerinin sektör ortalamasının altında olmasıdır. Bu işletmelerin düşük verimliliklerinin arkasındaki nedenler arasında, yeterli ürün çeşidinin sunulmaması, tanzim-teşhir uygulamalarının zayıf olması, çalışan verimliliğinin düşüklüğü ve bilgi teknolojileri kullanılmaları sayılmaktadır. Ayrıca bu işletmelerde stratejik planlama, uzun vadeli stratejiler, personel eğitimi, istatistiklerle stok ve satış yönetimi vs. gibi uygulamalara rastlanmamaktadır (Arasta, 2006a, s.60-61).

Teknolojik altyapı kullanımının çok fazla olmadığı, ürün çeşidinin az olduğu, mağaza sayılarının nispeten az olduğu geleneksel perakendecilerin pazar paylarında son yıllarda ciddi bir düşüş yaşanmıştır (Arasta, 2007b, s.26). Avrupa Birliği ülkelerinde modern perakendecilerin pazar payının her geçen gün artış gösterdiği, 1980’de yüzde 49 iken 2002 yılında yüzde 83’e çıktığı görülmektedir (Grafik 1.1.). Nitekim AB ülkelerinde her 1 milyon nüfusa ortalama 15 hipermarket ve 150 süpermarket düşmektedir. Bu rakamın Türkiye’de henüz 3 hipermarket ve 17 süpermarket civarında olduğu belirtilmektedir (www.planetretail.com, 2007). AB’de modern perakende sektörünün, geleneksel perakende sektöründen pazar payı kazanmaya başlaması 90’lı yıllarda başlamıştır. 2000’li yıllara gelindiğinde geleneksel perakende sayısı %17’e kadar düşmüştür.

**Grafik 1.1.** AB’de Geleneksel ve Modern Perakendecilerin Pazar Payı



**Kaynak:** TEPAV, 29 Aralık 2005.

Perakende sektörüne yönelik araştırmaları ile dikkat çeken Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği’nin (AMPD) 2007 yılında gerçekleştirdiği “Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri” başlıklı araştırma sonuçları, sektörün yaklaşık yüzde 65’inin geleneksel perakende, yüzde 35’inin ise modern perakende sektörüne ait olduğunu göstermiştir. Her ne kadar sektörün gelişimine ait oran dünyadaki orana göre daha yavaş da olsa, yıllar itibariyle geleneksel perakendecilerin sayısında azalma söz konusu olmuştur. Ayrıca modern perakendeciliğin eğitimli personeli, tedarik ve lojistik zinciri yönetim sistemleri, toplu alım güçleri, hacimsel büyüklükten kaynaklanan ölçek ekonomileri ve marka yatırımları gibi avantajları karşısında geleneksel perakendecilerin sayısında azalma olacağı da beklenmektedir (www.perakende.org, 2007).

Perakendeciliğin gelişimi ile birlikte, sektörde yaşanan yapısal değişikliklerin gündeme taşıdığı en önemli konu geleneksel perakendeciliğin geleceği olmuştur. Modern perakendeciliğin gelişimine karşılık, küçük ölçekli, geleneksel yapıda faaliyet gösteren işletmelerin bu gelişime ayak uydurması --yok olmaması-- yeni bir rekabet ortamının oluşumuna neden olabilecektir (Goldman vd, 2002, s. 281-282). Piyasa dengesinin sağlanması durumunda tüketici ve toplum faydasının en yüksek olacağı bu yeni durumda, çağın gereklerini daha iyi anlayan ve uygulayan geleneksel işletmeler varlıklarını koruyacak ve gelişeceklerdir. Bunun yanı sıra geleneksel perakendeciliğin kendiliğinden ön plana çıkarttığı bir takım uygulamaların (örneğin, müşteri ilişkileri, niş alanlara yoğunlaşma, 24 saat açık mağaza vb.) tüketiciye artı değer yaratması, bu işletmelerin faaliyet göstermesi açısından önemli görülmektedir (Erdoğan, 2003, s.43-44; Galizi vd., 1997). Ülke ekonomisi açısından da katma değer yaratacağı düşünülen geleneksel perakendecilerin modern perakendecilerle birbirlerini tamamlayarak varlıklarını sürdürebilmeleri için dünyada çeşitli yasal düzenlemeler uygulanmaktadır (Flynn ve Harrison, 1997; Huges, 1997, s.170). Türkiye’de de özellikle perakende faaliyetlerine ilişkin düzenlemelerin bir kısmı yasalaşmış, bir kısmı ise tasarı olarak yasalaşmayı beklemektedir (www.rekabet.gov.tr, 2006; www.sanayi.gov.tr, 2006; Bocutoğlu ve Atasoy, 2001, s.4).

Perakendecilik sektörü toplumlarda sosyal ve ekonomik gelişmelerin yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler, sosyal ve siyasal yapıdaki değişimler, perakendecilik alanında çok sayıda değişimin yaşanmasına neden olmuştur. Bu nedenle perakendecilik sektörünün ayrıntılı bir biçimde incelenmesi önem taşımaktadır.

### **1.1.2. Perakendeci İşletmelerin Sınıflandırılması**

Perakendecilik kavramına ilişkin tartışılan en önemli konulardan birisi perakendeci işletmelerin sınıflandırılmasıdır (Tek ve Orel, 2006, s.39). Sektörde yaşanan gelişmeler, mağaza sayılarının artması, satış alanlarının çeşitlilik arz etmesi, ürün çeşitlerinin çoğalması gibi etkenler yeni işletme tiplerinin ortaya çıkmasına neden olmuş, standart bir sınıflandırma yapmayı zorlaştırmıştır. Sahip oldukları özellikler ve hizmet olanakları açısından farklı müşteri kitlelerine hitap eden perakendeci işletmeler, ekonomik, sosyal, politik koşullara bağlı olarak ülkeden ülkeye değişiklik gösterebilmektedir ( Levy ve Weitz, 2001, s.42; Bellenger ve Goldstucker, 1983; Morgenstein ve Strongin, 1983; Hollander, 1970). Türkiye’de de perakendeci işletmelere yönelik resmi bir sınıflandırmaya rastlanmamıştır.



Perakendecilikle ilgili incelenen mevcut kaynaklarda perakendeci işletmelerin sınıflandırılmasına yönelik görüş birliği olmamasına karşın, çoğu kez ortak ya da benzer ölçütlerin alındığı da görülmektedir. Perakendecilik ile ilgili çalışmalarda ve uygulamada sıklıkla işletmelerin satışa sundukları ürün ve hizmetlerin niteliğine ve ölçek büyüklüğüne göre sınıflama yapıldığına rastlanmaktadır (Reynolds ve Howard, 2007; Gonzalez-Benito vd., 2005; Barros vd., 2004; Poole vd., 2002; Goldman vd., 2002). Jones (1959, s.26) işletmeleri uzman mağazalar, departmanlı mağazalar ve zincir mağazalar olmak üzere üç gruba ayırırken, Stanton (1981, s. 20) satış hacmi ve büyüklüğüne göre (büyük ve küçük ölçekli perakendeciler), ürün hattının genişliğine göre, sahiplik yapısına göre, operasyonların özelliklerine göre (süpermarket, indirim marketleri, hizmet mağazaları) gruplandırmaktadır. Cox ve Brittain (1991, s. 9-10) ise perakendeci kuruluşları, yasal yapı, operasyonel yapı, ürün genişliği, hizmetlerin derecesi, fiyatlandırma politikası, yer, mağaza büyüklüğü gibi farklı kategorilere göre sınıflandırmıştır. Levy ve Weitz (2001, s.38) ise perakende karmasının (retailing mix) dört unsurunu kullanarak işletmeleri satılan ürünlerin tipi, satılan ürünlerin çeşit ve çeşitlendirmesi, hizmet seviyesi ve ürünün fiyatına göre sınıflandırmaktadırlar. Perakende işletmelerine yönelik en genel sınıflandırmayı Markin (1971) oluşturmuştur. Markin perakendeci işletmeleri satılan ürüne göre (gıda perakendecileri ve genel ürünler perakendecileri), görülen işlevlere göre (toptan satış mağazaları, süpermarketler ve mağazasız perakendecilik), sahipliğe göre (zincir mağazalar, uluslar arası mağazalar, kooperatifler, A.Ş. ve LTD vb. şirket tanımları vb.) ve yerleşim yerine göre (benzin istasyonları, alışveriş merkezleri, havaalanı perakendecileri, elektronik perakendecilik vb.) olmak üzere dört grupta toplamaktadır (Tek ve Orel, 2006, s. 39-41).

Tüketicilerin giderek karmaşıklaşan taleplerine cevap verilebilmesi bağlamında, her geçen gün yeni ve farklı perakendeci türleri ortaya çıkmaktadır. Bu noktada, tüketici pazarları spesifik tüketici gruplarının ihtiyaçlarına odaklanan perakendecilik formatları çerçevesinde yeniden şekillenmekte ve eskisinden daha farklı bir yapı ortaya çıkarmaktadırlar (Gilbert, 2003, s.1-3). Perakende işletmelerinin sınıflandırılmasında kesin ayırım bulunmamasına rağmen, sıklıkla kullanılan en temel kriterin satışların gıda dışı ve gıda ağırlıklı ürünlere göre olmasıdır (Reynolds ve Howard, 2007; Reynolds, vd., 2007; Yurter, 2003; Treadgold, 1990). Bu nedenle tez araştırmasında gıda perakende işletmelerine ilişkin sınıflandırma esas alınarak, sınıflamada yer alan işletmelerin özellikleri ayrıntılı bir biçimde incelenecektir.

### 1.1.2.1. Gıda Perakende İşletmeleri

Gıda perakende işletmeleri yazında sıklıkla ölçek büyüklüğü ve satış politikası kriterlerine göre sınıflandırılmaktadır. Perakendeci kuruluşları ölçek büyüklüğüne göre sınıflandıran resmi bir kaynak bulunmamasına rağmen, perakende yönetimine ilişkin yazında “büyük” ve “küçük” ölçekli ayrımı kullanılmaktadır. Genellikle hipermarket ve süpermarketler büyük ölçekli, bakkal, kasap, manav gibi kişisel hizmet işletmeleri küçük ölçekli olarak tanımlanmaktadır (Levy ve Weitz, 2001, s.225-227). Ölçek büyüklüğü açısından marketler şu özelliklere göre sınıflandırılmaktadır:

- Mağaza satış alanı (m<sup>2</sup> yüzölçümü)
- Mağazada çalışan personel sayısı (insan kaynakları)
- Haftalık veya yıllık satışları, müşteri sepeti başına satışlar
- Hukuki örgütlenme biçimleri (A.Ş., Ltd., gibi)
- Kuruluş sermayesi

Türkiye’de gıda perakende işletmelerinin sınıflandırılmasına ilişkin en temel çalışma, ACNielsen.Zet Araştırma Kuruluşu tarafından 1994 yılında yapılmıştır (ACNielsen, 2007). Bu çalışmada işletmelerin satış alanları büyüklük ölçüsü olarak kullanılmıştır (Tablo 1.1.).

**Tablo 1.1.** Türkiye’de Gıda Perakende İşletmelerinin Ölçek İtibariyle Sınıflandırılması

İşletme Formatı	Toplam Satış Alanı (m <sup>2</sup> )
Hipermarket	2500 m <sup>2</sup> ve üstü
Büyük Süpermarket	1000- 2499 m <sup>2</sup>
Süpermarket	400-999 m <sup>2</sup>
Küçük süpermarket	100-399 m <sup>2</sup>
Market	50-100 m <sup>2</sup>
Bakkal	50 m <sup>2</sup> ve altı

**Kaynak:** Serpil vd., 1998, s.4

Tablo 1.1’de görülen sınıflandırma, Türkiye’de ve dünyada pek çok araştırmada ve uygulamada sıklıkla kullanılmaktadır (Tek ve Orel, 2006; Barros vd., 2004; Serpil vd., 1998, s.4). Türkiye Ulusal İstatistik Kurumu (TÜİK) (2007) “100 veya daha fazla kişi çalıştıran” işletmeleri “büyük ölçekli işletme” olarak tanımlamıştır. TÜİK’in sınıflaması imalat işletmelerini dikkate almakta, ticaretle uğraşan işletmeleri kapsam dışında bırakmaktadır. Bu

nedenle gıda perakende işletmelerinin tanımlanmasında genellikle ACNielsen'in sınıflandırması kullanılmaktadır.

#### 1.1.2.1.1. Süpermarket

Market kavramının kullanımı konusunda görüş farklılıkları bulunmaktadır. İngilizce'deki "market" kavramı Türkçe'de "piyasa" ve "pazar" anlamına gelmektedir. Bununla birlikte Türkçe'de halk dilinde "bakkal" kavramından daha gelişmiş ancak süpermarketten de daha küçük bir perakende satış birimi olarak kullanılmaktadır (www.wikipedia.org/wiki/, 2007). Halk dilinde kullanılan "market" kavramı Türkçe yazında da yer almaktadır (Varinli, 2005). Süpermarket teriminin sözcük anlamı net olmamasına rağmen, Markin'e (1971, s.12) göre 1920'lerde ilk kez ABD'li sinema yıldızlarının bu işe yatırım yapmalarıyla ortaya çıktığı belirtilmektedir.

Süpermarket kavramı, mağaza satış alanı, satış hacmi ve yönetim biçimleri bakımından aynı tür ticaret yapan, geleneksel gıda maddesi perakendecilerinden çok daha büyük bir gıda perakendeci türü olarak tanımlanmaktadır (Tek ve Orel, 2006, s.54). Dünyada ilk iki süpermarketin (Alpha Beta Food Market ve Humpty Dumpty Stores) 1912 yılında faaliyete geçtiği, ancak tanıma uygun olarak ilk süpermarketin 1930 yılında ABD'de açıldığı ifade edilmektedir (Goldman, 1974; Zimmerman, 1971).

Süpermarket, en azından 400 m<sup>2</sup> satış alanı olan, temel olarak çabuk bozulabilir gıda maddeleri de dahil olmak üzere bakkaliye maddeleri ve toplam satışlarının en fazla üçte biri kadar gıda dışı maddeler satan self-servis (kendi kendine hizmet) mağaza olarak tanımlanmaktadır (Tek ve Orel, 2006, s.55; Barros vd., 2004). Hart ve Süpermarket, 2000 m<sup>2</sup> ve üzerinde satış alanı olan, üç veya daha fazla kasa çıkışı bulunan, çoğunlukla gıda maddelerinin oluşturduğu, hızlı tüketim ürünlerini satışa sunan self servis mağazası olarak tanımlanmaktadır (Leviz ve Weitz, 2001). Her ne kadar ülkeden ülkeye değişen bir yapı gösterdiği için süpermarketin standart bir tanımı olmasa da, günümüz süpermarketlerinin genel özellikleri şu şekilde özetlenmektedir (Berman ve Evans, 2004; Barros vd. 2004; Coşkun, 2002; Smith ve Sparks, 2001; Verbeek, 1996 ):

- Temel olarak gıda ürünleri (yaş meyve ve sebze, süt ve süt ürünleri, et ve et ürünleri) ve ek olarak da sağlık ve güzellik malzemeleri, mutfak ve züccaciye, dergi, oyuncak, CD, kırtasiye, hediyelik eşya, manifatura, tuhafiyeye gibi gıda dışı mallar da satarlar.

- Çok sayıda ve bol çeşitli mal grupları alıcılara ayrı reyonlarda sunulur. Tipik süpermarketlerde genellikle sayılan mal gruplarından oluşan beş ya da altı reyon bulunur. Süpermarketlerde satış dışı alanlar, depolar, mal işleme ve hazırlama odaları ile idari bölümlerden oluşur.
- Süpermarketlerin bütün reyonlarında self servis yöntemi uygulanır. Bu yöntemin bir sonucu olarak mallar alıcıların kolayca yaklaşabileceği açık vitrin, sergi, gondol denilen raflarda önceden ambalajlanmış ve etiketlenmiş olarak satışa sunulur.
- Mağaza binaları genellikle tek katlı olup geniş yerleşim ve satış alanları vardır. Bununla birlikte zincir mağazalar içinde de örgütlenebilmektedir.

Tanımlardan ve temel özelliklerden de görüldüğü üzere, süpermarketler satış alanı ölçüsüne (m<sup>2</sup>) bağlı olarak gıda ağırlıklı olmak üzere gıda-dışı ürünleri de satabilen mağazalardır. Daha önce de belirtildiği gibi 400 ve 2500 m<sup>2</sup> arası satış alanı bulunan mağazalar süpermarket olarak tanımlanmaktadır (www.acnielsen.com.tr, 2007). Uygulamada işletmeler satış alanı ölçüsüne göre farklı isimler altında adlandırılmaktadır. Örneğin Migros T.A.Ş.'ye ait (M) Migros ile Mini Tansaş mağazaları, 400 m<sup>2</sup> ve altında satış yaptıklarından, süpermarket olarak tanımlanmaktadır (www.migros.com.tr, 2007).

#### **1.1.2.1.2. Hipermarket**

Gıda ve gıda dışı ürünlerin geniş bir dizisini sunmak üzere kurulan perakende self-servis kuruluşlarıdır. Satış alanı 2500 m<sup>2</sup> ve üstünde bulunan, 8'den fazla yazar kasası olan, gıda ve gıda dışı ürünleri birlikte pazarlayan hipermarketler (www.acnielsen.com.tr, 2007; Barros vd., 2004), süpermarket, indirimli mağazalar ve depo mağazacılığının bir bileşimi olarak faaliyet göstermektedir (Berman ve Evans, 2004). Dünyada en bilinen örnekleri ABD'de Wal-Mart, K-Mart, Hollanda'da Ahold, Almanya'da Real, Fransa'da Carrefour sayılabilir (Metro Retail Compendium, 2007). Türkiye'de ise 1990'lı yıllarda yerli-yabancı sermaye ortaklı hipermarketlerin kurulması 2000'li yıllarda da kendini göstermiştir. Carrefour'un Sabancı Grubu ile ortaklığı sonucunda oluşan CareffourSA, İngiliz perakende devi Tesco'nun Kipa ile ortaklığı sonucunda oluşan Tesco-Kipa sektörün en önemli oyuncularındır. Bunun yanı sıra 2007 yılında yeni formatı ile (5M) Migros gibi yerli sermayeli işletmeler yanında, Real gibi yabancı sermayeli işletmeler de ülke pazarında yerlerini almışlardır.

### 1.1.2.1.3. Toptan Perakende İşletmeleri

Satış politikasına göre sınıflandırılan toptan perakende işletmeleri perakendecilik ve toptancılık fonksiyonlarını aynı anda yürüten “depo” mağazalar olarak tanımlanmaktadır (Levy ve Weitz, 2001, s.46). Toptan perakende işletmeleri ortalama 10.000 m<sup>2</sup> satış alanına sahip olup, satılan ürünlerin %60’ı gıda ağırlıklıdır. Bu işletmelerin diğer gıda perakendecilerinden farkı hedef pazarlarıdır. Toptan perakende işletmelerinin hedef pazarlarını, nihai tüketiciler yerine, kişisel veya ticari amaçlarla satın almayı gerçekleştiren kurum ve işletmeler oluşturmaktadır. Toptan perakende işletmelerine, dünyada Sam’s Club, BJ’s Costco vb., Türkiye’de ise Metro, Tespo ve Bizim Marketler örnekleri verilebilir. İşletmelerin ortak özellikleri, müşterilerine yıllık üyelik ücreti ve/veya vergi sicil numaraları ile hizmet veriyor olmalarıdır ( Reynolds vd. 2007).

### 1.1.2.1.4. İndirim Marketleri

Satış politikasına göre sınıflandırılan bir diğer gıda perakende işletmesi ise indirim (discount) mağazalarıdır. İndirim mağazaları yüksek indirim mağazaları (hard discounter) ve düşük indirim mağazaları (soft discounter) olmak üzere iki kategoride toplanmaktadır. Yüksek indirim mağazaları perakendeci markasının ciro içindeki payının çok yüksek olması, çok düşük fiyat politikasının uygulanması ve ürün çeşidinin oldukça sınırlı olması yönleriyle düşük indirim mağazalarından ayrılmaktadır. Mal veya ürün fiyatlarını indirerek pazarın altında fiyat sunan, markalı ürünlerin satışına nispeten daha az yer veren, self servis sistemiyle çalışan bu marketler, tüketicilerine sürekli olarak düşük fiyattan mal satmayı hedeflemektedirler (www. acnielsen.com.tr, 2007). Satış alanı açısından herhangi bir sınıflamanın uygun olmadığı işletmelerin en temel özelliği mağazaların mahallelerde, bina altlarında vb. çoğunlukla tüketicilere daha yakın yerlerde kuruluyor olmalarıdır (Gonzalez-Benito, 2005, s.63). Bu tür perakendecilerin ülkemizdeki örnekleri olarak BIM, Migros Grubunun Şok, CarrefourSA Grubunun Carrefour Express ve DiaSa, Tesco-Kipa Grubunun Kipa Ekspres mağazaları sayılabilir.

### 1.1.2.2. Gıda Dışı Perakende İşletmeleri

Gıda dışı ürünler satan perakende işletmeleri de gıda işletmelerine benzer biçimde satış ölçeklerine göre sınıflandırılabilir. Ancak burada temel ayrım işletmelerin gıda ağırlıklı ürünlerin satışını yapıyor olmalarıdır. Bu nedenle gıda dışı ürünleri satan

perakendeciler, departmanlı mağazalar, uzman mağazalar ve kolaylık mağazaları olarak incelenecektir.

#### **1.1.2.2.1. Departmanlı Mağazalar**

Departmanlı mağazalar (department store), tek katlı veya çok katlı binalarda gıda dışı ürünler satışı yapan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Levy ve Weitz, 2001, s.50). Orel (2000, s.6) ise departmanlı mağazayı, çok sayıda ürün çeşidinin aynı çatı altında ve ayrı ayrı departmanlarda (bölümlerde) satışa sunulduğu, departmanlar itibariyle örgütlenecek, her birinin tek bir yönetim altında toplandığı ve ağırlıklı olarak gıda dışı ürünlerin satışının yapıldığı büyük ölçekli perakendeci işletmeler olarak tanımlamaktadır. Geniş alanlarda ve halkın kolaylıkla ulaşabileceği yerlerde kurulan bu işletmelerde, bölümlerin her biri uzmanlaşmış bir dükkan fonksiyonunu yürütmektedir. Her bölümün gelir ve giderleri, kar ve zarar durumları ayrı saptanmakta ve daha sonra birleştirilmektedir (Koparal, 1986, s.78). Boyner Mağazaları, Çetinkaya Mağazaları ve Yeni Karamürsel Mağazaları Türkiye’de pazar payı yüksek departmanlı mağazalar olarak örnek verilebilir.

#### **1.1.2.2.2. Uzman Mağazalar**

Sınırlı sayıda birbirini tamamlayıcı ürün kategorilerini, belirli düzeyde hizmet servisiyle birlikte sağlayan ve yaklaşık 800 m<sup>2</sup> veya daha az satış alanı bulunan mağazalar uzman mağaza (specialized stores) olarak tanımlanmaktadır (Stanton vd., 1994, 402-403). Bu mağazalar genellikle tek bir kategoride veya birbirleriyle ilişkili kategorilerde satış yapmaktadırlar (Belonax, 1999). Mobilya mağazaları, spor mağazaları, fırınlar, giyim mağazaları uzman mağazalar olarak örnek gösterilebilir (Levy ve Weitz, 2001, s.53). Dünyada giyim zincirleri olarak faaliyet gösteren Zara, Mango vb., Türkiye’de ise Kiğılı Mağazaları örnek verilebilir.

#### **1.1.2.2.3. Kolaylık Mağazaları**

Alışveriş için gidilmesi kolay, otopark sorunu olmayan, acil gereksinimi karşılayan ürünleri bulunduran mağazalara kolaylık mağazaları (uygunluk) (conveince store) denilmektedir (Reynolds ve Howard, 2007, s.647). İlk örneği ABD’de 7-Eleven mağazaları oluşturmaktadır. 20 ülkede 22.000’den fazla mağazası bulunan bu zincir, tüketicilerin farklı ve çok sayıda acil gereksinimlerini bir arada 365 gün 7 saat sunmaktadır (Levy ve Weitz,

2001, s.47). Bu mağazalar tüketicinin kolay şekilde ulaşabileceği yerlerde, mümkün olan en uzun süre ile hizmet vererek faaliyetlerini gerçekleştirirler. Türkiye’de de son yıllarda artan benzin istasyonları, büfeler gibi yerlerde tüketiciye az çeşit ve yüksek fiyatla ürün satışı yapılmaktadır ( Kumral, 1990, s.35).

### **1.1.3. Perakendecilik Sektörünün Gelişimi**

Son yıllarda perakendecilik giderek daha fazla uluslar arası oyuncunun yer aldığı ve yoğun rekabetin yaşandığı bir sektör haline gelmiştir. Kendi ülkelerinde başarıya ulaşmış ve pazarın doygunluğa ulaşması ile daha fazla büyüme fırsatı bulamayan perakendeciler, markalarının tanınmasını ve satışlarının artmasını sağlamak amacıyla dış pazarlara açılmaktadır. Gerek dış pazarlara açılan perakendecilerin, gerekse ev sahibi ülkelerde mücadele eden ulusal perakendecilerin karşılaştıkları yoğun rekabet, sektörün gelişiminde önem teşkil etmektedir (Burt, 1993; McGoldrick ve Ho, 1992). Bu nedenle perakendecilerin uluslararasılaşma süreçleri, pazar seçimleri, karşılaştıkları fırsat ve tehditler, pazarda yayımları, firma evlilikleri ve birleşmeleri gibi temel faktörlerin rekabet stratejileri ile ilişkileri üzerine yürütülen akademik çalışmalar konunun önemini vurgulamaktadır (Gielens ve Dekimpe, 2007;1998; Akehurst ve Alexander, 1995; Alexander, 1995; Burt, 1995; Dawson, 1994; Treadgold, 1990; Hollander, 1970).

Perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet stratejilerinin ve örgütlenme biçimlerinin tespit edilmesinde, sektörün gelişiminin ve mevcut durumunun tahlil edilmesi önemli görülmektedir. Bu amaçla öncelikle sektörün dünyadaki durumu, daha sonra ise Türkiye’deki durumu ayrıntılı bir biçimde incelenecektir.

#### **1.1.3.1. Dünyada Perakendecilik Sektörü**

Dünyada perakendecilik sektörü 1950’li yıllarda ABD’de süpermarket olgusu ile başlamış olmasına rağmen, sektörün asıl gelişiminin 1990’lı yıllarda olduğu belirtilmektedir (Seth ve Randall, 2005, s.88). 1980’li yıllarda Doğu Bloku ülkelerinde esmeye başlayan “dışa açılma” rüzgarlarının yol açtığı olaylar, 1990’larda komünist sistemin yıkılmasıyla sonuçlanmış ve dünya nüfusunun önemli bir bölümü daha, kısa bir süre içinde kapitalist sisteme dahil olmuştur. Sistemin çöküşüyle istedikleri mal ve hizmeti almalarına izin verilmeyen ve seçme hakkı olmayan çok sayıda insan, ekonomik sınırların kalkmasıyla kısa

zamanda ihtiyaçları olan mallardan daha fazlasını fiziki olarak temin edebilme imkanına kavuşmuştur (Mutlu, 1999, s.18-22).

1990'lı yıllarda tüm dünyada yaşanan siyasal ve ekonomik gelişmeler sonucunda küreselleşmenin gelişmesi pek çok sektörü olduğu gibi perakendecilik sektörünü de yakından etkilemiştir. İnsanların ihtiyaç duyduğu ve arzu ettiği mallara hemen ulaşabilmeleri, kredi kartı kullanımının yaygınlaşması gibi finansal olanakların artmasıyla birlikte ödeme imkanlarında yaşanan olumlu gelişmeler perakendecilik sektöründe de olumlu şekilde hissedilmiş ve sektörün toplam satışları dünya çapında artmıştır (Platin Dergisi, 2004; Wrigley, 1998; Bellenger ve Goldstucker, 1983; Morgenstein ve Strongin, 1983).

Küresel düzeyde perakendecilik sektöründe yaşanan olumlu gelişmeler 1997 yılında Uzakdoğu'da ortaya çıkan ve kısa zamanda tüm dünyada etkisini hissettiren ekonomik kriz ve 1998 yılında Rusya ekonomik krizi ile sarsılmıştır. Bu dönemde internet ekonomisi çok kısa zamanda gelişmiş, küresel rekabet artmış ve bir çok sektörde olduğu gibi perakendecilik sektörüne de bu gelişim yansımıştır (Srinivasana, 2002; Wang ve Head, 2001). Gelişmelere paralel olarak gelişmiş ülkelerde pazarın doyma noktasına yaklaşması küresel yatırımcıları yeni pazarlara yönlendirmiştir. Ekonominin kötüye gitmesi, gelirlerin azalmasına yol açmış, geliri azalan tüketici de alışverişlerinde daha tutucu davranarak, fiyat konusunda daha hassas davranmaya başlamıştır. Bu durum karşısında perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren işletmeler giderlerini azaltarak etkinliklerini arttırmaya başlamışlardır (Spector, 2005, s.105; Seth ve Randall, 2005, s. 87-102). Maliyetleri düşürme stratejisinin etkisiyle dev işletmeler, rakiplerinin faaliyette bulunduğu ülkelere girmeye çalışmışlar, özellikle Çin, Hindistan, Güney Amerika, Mısır, Türkiye, Doğu Avrupa ve Rusya gibi bakir pazarlara girerek mevcut operasyonlarını genişletme çabasına girmişlerdir (Leknes, 2004; Wallace vd., 2004). Tüm bu gelişmeler perakendecilik sektörünün küreselleşme yıllarının, perakende devlerinin yabancı pazarlara adım atması ve bu yönde strateji geliştirmesi nedeniyle son 10 yıla denk geldiğini göstermektedir.

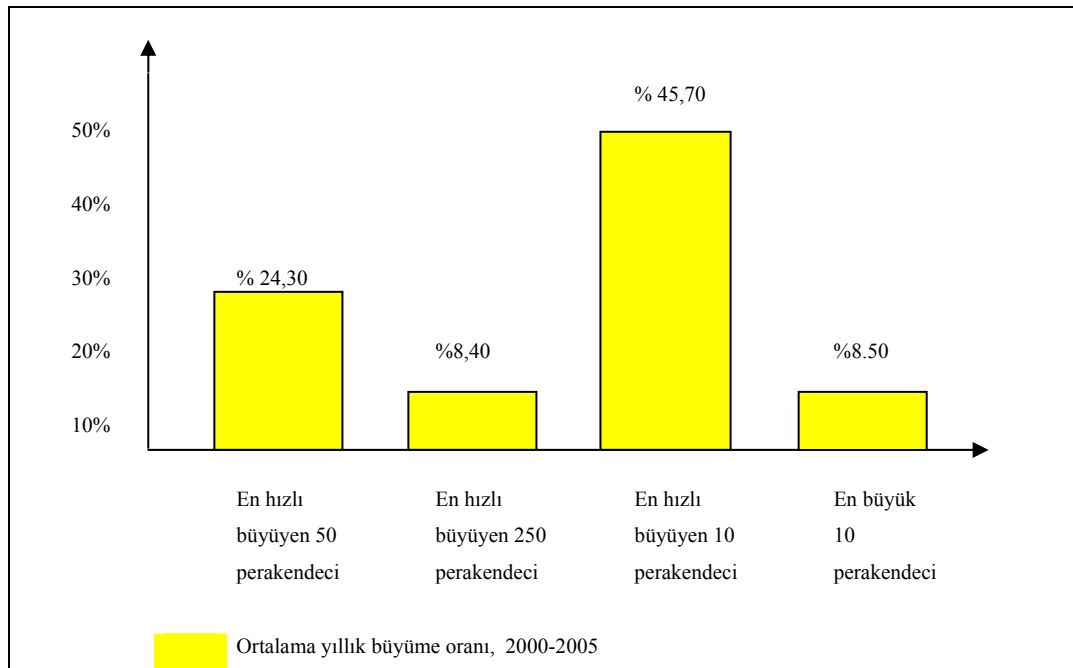
Günümüzde özellikle teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler perakende işletmelerini, kendi iç operasyonlarına önem veren, yeni ürün ve servis hizmetleri ile farklılaşan (Miranda vd., 2005; Eskildsen vd., 2004), ürün çeşitliliğini arttıran, mağaza yapılarını değiştiren (Sirohi vd., 1998; Koo, 2003), müşteri memnuniyetini arttıran (Ryals ve Payne, 2001; Reinartz ve Kumar, 2000) ve yeni müşteriler elde etmek için müşteri ilişkileri yönetimini esas alan (Süzer, 2006) uygulamalara yöneltmiştir. Reinartz ve Kumar (2000) işletmelerin müşteri kulüpleri



oluşturmak, üye kartı dağıtıp kart sahiplerine bazı ürünlerde özel indirim ve taksit uygulamak, kredi kartı firmalarıyla stratejik işbirlikleri yapmak, düşük gelir düzeyinde tüketiciler için indirimli mağazalar kurarak satışları arttırmak vb. pek çok değişikliği uygulamaya geçirdiğini belirtmektedirler(s.18-28).

Dünyanın önde gelen perakende araştırma şirketlerinden Deloitte'in "2007 Global Powers of Retailing" in sonuçlarına göre, en hızlı büyüyen perakendeciler, satın almalarla satışlarını arttırmışlardır. Grafik 1.2. incelendiğinde 2007 yılı itibariyle dünyanın en hızlı büyüyen 50 perakendecisinin, 2000-2005 yılları arasında ortalama yıllık satışlarını yüzde 24.3 oranında arttırdığı görülmektedir. Bu rakam en büyük 250 perakendecinin yüzde 8.4 olan satış oranının yaklaşık üç katı değerindedir. Bununla birlikte dünyanın en hızlı büyüyen 10 perakendecisinin ise bu dönemde satışlarını yüzde 45.7 oranında arttırdığı da önemli bir bulgudur (www.deloitte.com, 2007). Sonuçlar dünya genelinde perakendecilik sektörünün yıllar itibariyle gelişim gösterdiğini vurgulamaktadır.

**Grafik 1.2.** Dünya’da Perakende Sektöründe Büyüme Oranları



**Kaynak:** www.deloitte.com, 2007

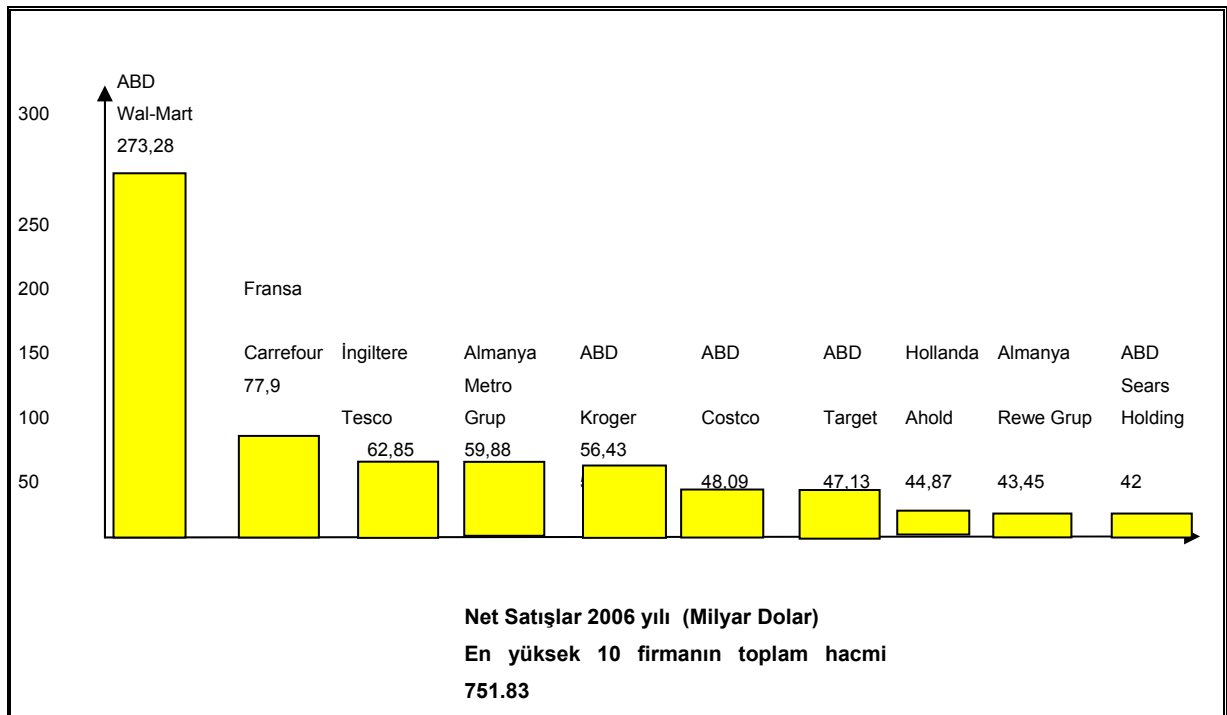
Tablo 1.2’de dünyada en hızlı büyüyen ilk 20 perakende işletmesi incelendiğinde, İzlandalı Baugur Grup’un hipermarket, indirim mağazaları, eczane, elektronik eşya, süpermarket formatları ile ilk sırada olduğu görülmektedir. Şirket 2000-2005 yılları arasında yılda ortalama % 106.20 oranında büyüme kaydetmiştir. Diğer 19 perakendeci incelendiğinde ise, bu işletmelerin coğrafi olarak Kuzey Amerika, Latin Amerika ve Güney Afrika ülkelerinde büyüme kaydettikleri, ayrıca ilk 20 perakende şirketi arasında, Japonya veya Avrupa kökenli şirketlerin nispeten daha az sayıda olduğu görülmektedir (Tablo 1.1.). Bu perakendecilerin dörtte üçünün (36 şirket) sadece tek formatta çalıştıkları, bu işletmelerin ise tüketici elektroniği (TV, video oyunları, CD çalar vb.) ve ev geliştirici ürünler, doğal destekli ilaçlar ve gençlere yönelik moda ürünleri gibi hızlı büyüme kaydeden ürünlere odaklandıkları tespit edilmiştir (Arasta, 2007b, s.33).

**Tablo 1.2.** Dünya’da En Hızlı Büyüyen Perakende İşletmeleri

Büyüme Sırası	Satış Sırası	Şirket Adı	Ülkesi	Formatı	2006 yılı satış (milyon \$)	Son 5 yılda ort.büyüme (%)
1	51	Baugur group	İzlanda	Giyim, hipermarket, cash&carry, indirim mağazaları, eczane, elektronik eşya süpermarket	12.549,00	106,2
2	69	Alimentation Couche-Tard Inc.	Kanada	Kolaylık Mağazası (Convenience store)	10.157,00	55,2
3	239	Kinetsu Dept.Store	Japonya	Büyük mağazacılık	2.691,00	50,5
4	112	Tokyo Corp.	Japonya	Kolaylık mağazası, büyük mağazacılık eczane zinciri, hipermarket, süpermarket	6.002,00	46,2
5	60	As Watso&Co.	Hong Kong	Kolaylık Mağazası, büyük mağazacılık eczane zinciri, hipermarket, süpermarket	11.416,00	40,5
6	73	The Jean Coutu Grp.	Kanada	Eczane zinciri	9.508,00	37,5
7	201	GameStop	A.B.D.	Uzman Mağazacılık	3.092,00	32,5
8	166	Katz Group Inc.	Kanada	Eczane Zinciri	3.835,00	31,9
9	189	Dirk Rossmann GmbH	Almanya,	Eczane Zinciri	3.363,00	28,3
10	33	WM Morrison Supermarkets Plc.	İngiltere	Süpermarket zinciri	21.840,00	28,1
11	248	Femsa Comercio S.A. de C.V.	Meksika	Cash&Carry ve indirim mağazaları	2.555,00	27,1
12	153	Concosud S.A.	Şili	Büyük mağazacılık, ev geliştirme, hipermarket, Süpermarket	4.424,00	26,8
13	80	Amazon.com Inc.	A.B.D.	Mağaza dışı	8.490,00	25,2
14	55	Mercadona S.A.	İspanya	Süpermarket	11.958,00	25,2
15	140	Massmart Holdings Ltd.	Güney Afrika	Hipermarket, indirim mağazacılık, süpermarket	4.673,00	24,7
16	212	GS Retail Co.Ltd.	Güney Kore	Cash&Carry, indirim mağazaları, hipermarket, Süpermarket	2.936,00	24,5
17	244	Dick's Sporting Goods	A.B.D.	Spor malzemeleri	2.625,00	24,1
18	225	Wawa Inc.	A.B.D.	Kolaylık Mağazası	2.790,00	23,8
19	196	Westfarmers Ltd. Bunnings	Avustralya	Ev geliştirme	3.197,00	23,3
20	61	Yamada Denki Co. Ltd.	Japonya	Elektronik eşya	11.363,00	22,2

Dünyada perakende ticaretle uğraşan ilk en büyük 250 firma incelendiğinde bu firmaların, % 60'ının gıda perakendeciliği ile uğraştıkları tespit edilmiştir (www.planetretail.net, 2007). Küresel gıda perakendecilerinin çoğu süpermarket, hipermarket, alış-veriş merkezi, indirim mağazaları (discount), cash&carry/toptancı kulüp ve kolaylık (convenience) mağazaları gibi birden fazla format kullanmaktadırlar. 2006 yılında ilk en büyük 10 gıda perakende firmasının toplam satışları 751.83 Milyon Euro'dur. Grafik 1.3'de görüldüğü gibi, dünya gıda perakendeciliğinde sektör lideri, 2007 yılında 273.28 milyar Euro'luk satış hacmi ile Wal-Mart'tır. Dünya devi Wal-Mart'ın en yakın rakibi Fransız şirketi Carrefour'dan bile üç kat daha fazla satış hacmine sahip olduğu görülmekte, 2009 yılında da lider konumunu 426 milyar Euro'luk satış hacmi ile koruyacağı beklenmektedir (www.deloitte.com, 2007; www.planetretail.com, 2007).

**Grafik 1.3.** Dünyada Gıda Perakende İşletmelerinin Satış Hacimleri



**Kaynak:** Metro Retail Compendium, s. 76, 2007

Tablo 1.3'de dünyanın en büyük ilk 10 gıda perakendecisinin, faaliyet gösterdikleri bölgeler gösterilmektedir.

**Tablo 1.3.** Dünya’da Gıda Perakende İşletmelerinin Faaliyet Gösterdikleri Bölgeler

	Batı Avrupa	Doğu Avrupa	Nafta	Latin / Güney Amerika	Asya	Okyanusya	Orta Avrupa ve Afrika	Toplam
<b>Metro Grup</b>	13	12	.....	.....	4	.....	1	30
<b>Schwarz Grup</b>	16	8	.....	.....	.....	.....	.....	24
<b>Carrefour</b>	7	3		3	6	.....	.....	19
<b>Aldi</b>	12	1	1	.....	.....	1	.....	15
<b>Wal-Mart</b>	1	.....	3	8	2	.....	.....	14
<b>Rewe Grup</b>	5	9	.....	.....	.....	.....	.....	14
<b>Tengelmann</b>	5	7	1	.....	.....	.....	.....	13
<b>Tesco</b>	2	5	.....	.....	5	.....	.....	12
<b>Auchan</b>	5	4	.....	.....	2	.....	1	12
<b>Casino</b>	1	.....	.....	5	2	.....	2	10
<b>Ahold</b>	3	5	1	.....		.....	.....	9

**Kaynak:** Metro Retail Compendium, s. 88-89, 2007

Dünya genelinde gıda perakende sektöründe yoğun rekabet Avrupa’da yaşanmaktadır (Dawson, 2001, s.254-260). Gıda sektöründe lider 30 şirketin, özellikle Doğu Blok’u ülkeleri Macaristan, Polonya ve Çek Cumhuriyeti’ne yatırımlarını yönlendirerek, 2009 yılında Avrupa perakendecilik pazarındaki paylarını % 71’e çıkarmaları beklenmektedir (Arasta, 2006a, s. 41-49). Bu işletmeler için Doğu Blok’u ülkelerini çekici kılan nedenler ise,

- serbest pazar ekonomisine geçişi tamamlamaları,
- karışık etnik yapıları,
- AB’ye tam üyelik süreci,
- 2004’te Avrupa Birliği’ne üyeliği,
- Orta ve Doğu Avrupa’nın en gelişmiş ekonomileri olmaları gibi temelde ekonomik ve sosyal faktörlerin etkileridir.

Gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren ABD’li Wal-Mart, Fransız Carrefour ve Hollandalı Ahold gibi sektör devleri şirket alımları ve büyüme stratejileri ile son 5 yılda yayılımlarını aralıksız sürdürmüşlerdir. Bu işletmeler Doğu Blok’u ülkeleri yanında, Çin, Hindistan, Rusya gibi sektörde henüz gelişim gösteren ülkelere pazar payı almaya çalışmaktadırlar. Özellikle Asya’nın yükselen yıldızı olarak tanımlanan Çin’de tüm sektörlerde olduğu gibi perakende sektöründe de büyük yatırımlar görülmektedir. Dünya nüfusunun %20’sini barındıran ülke, 2001 yılında Dünya Ticaret Örgütü (WTO) üyesi olması ile uluslar arası ekonomiyi etkilemiştir. Perakendecilik, ülkede diğer pek çok sektör gibi önemli potansiyeli bünyesinde barındırmaktadır. Çin’de perakende pazarı çok uluslu işletmelerin ağırlıkta olduğu bir yapıya sahiptir (www. planetretail.com, 2007; Arasta, 2005, s.40-47).

Dünya geneli incelendiğinde, gıda perakendecilik sektörünün 2005-2009 yılları arasında %30’luk bir büyüme seyri tahmin edilmektedir (www.retailforward.com). Gelişen teknolojinin ve ekonomik şartların neticesinde gün geçtikçe daha çok küreselleşen ve aynı oranda da rekabetçi bir yapıya kavuşan perakende sektöründe dünyanın büyük firmaları geliştirmekte olan pazarlara yönelmeyi ve bu sayede karlarını arttırmayı hedeflemektedirler.

#### **1.1.3.1.1. ABD’de Perakendecilik Sektörü**

ABD’de perakendecilik sektörü, 1930’lu yıllarda süpermarket olgusu ile başlamış, 1950’lerdeki indirim marketleri ile olgunluğa ulaşmıştır (Levy ve Weitz, 2001). Gosh ve McLafferty’e göre (1991) ABD’de büyük perakendecilerin 2. Dünya Savaşı’ndan sonra belirgin ölçüde pazar payı kapması, piyasada üretici-dağıtım kanalı yapısındaki güç dengelerini değiştirmiştir. Raflara ancak güçlü üreticilerin mallarını koyan perakendeciler bu üreticilerle büyük indirimler üzerine pazarlık etmişler, stoklama maliyetlerini anında alım sistemleri ile iyice azaltmışlardır. Vadeli alıp peşin satış yaparak kar elde eden perakendeciler buna paralel olarak güçlerini de artırmışlardır.

Flynn ve Harrison’a göre (1997) 1950’lerden günümüze değin ABD’de büyük perakendecilerin sayısı hızla artmıştır. Bu dönemde büyük perakendeciliğin yoğunlaşmış küçük perakendeciliği zor duruma sokmasını engellemek için rekabet yasaları etkin bir şekilde kullanılmıştır. Dengenin korunmasını sağlamak açısından uzmanlaşmış küçük perakendecilerden ve değişik noktalardan alışveriş yapma eğilimi sürerken, diğer taraftan artan hipermarket sayısı karşısında küçük esnafın yok olmasını önlemek amacıyla rekabet

yasaları çok etkin olarak işlemektedir. Örneğin, Robinson Patman Yasası'na göre, üretici firmaların küçük alıcı ile büyük alıcı arasındaki fiyat farkı uygulaması önlenmekte, Sherman Yasası ile de her türlü iç ve dış tekelleşme yasaklanmaktadır (s.216).

Şüphesiz başta ABD olmak üzere dünya tarihinin gelmiş geçmiş en büyük ve en güçlü şirketlerinden Wal-Mart'ın incelenmesi, perakendecilik sektörü açısından önemlidir. İlk marketini 1962 yılında ABD'de açan Wal-Mart, “*insanların her gün ihtiyaç duyduğu ürünleri her zaman rakiplerden daha ucuza satmak*” fikri ile Arkansas'ta faaliyetine başlamıştır (Fishman, 2007, s.21). Aynı yıllarda Target ve KMart gibi büyük perakendecilerin de rekabete ortak olmaları, mevcut rakiplerinin (örneğin, Albersons, Safeway, Kroger vb.) zaten pazar payının büyük kısmını elde etmiş olmaları işletmenin temel rekabet stratejisini belirlemede etken olmuştur (Ander ve Stern, 2005). Wal-Mart'ın kurucusu Sam Walton “Made in America” isimli kitabında şirketin faaliyetlerinin ekosistemini değiştirdiklerini, bu değişime ayak uyduramayanların elendiklerini belirtmiştir. Yapılan araştırmalarda Wal-Mart'a ilişkin istatistikler şu şekilde özetlenebilir (www.planetretail.com, 2007; Metro Retail Compendium, 2007; Fishman, 2007; Arasta, 2006a, s.14):

- Her yıl ABD'li tüketicilerin %93'ü en az bir kere Wal-Mart'tan alışveriş yapmaktadırlar.
- 2006 yılında toplam satışları 273. 28 milyar Euro'dur <sup>1</sup>.
- 2005-2006 yılları arasında elde etmiş olduğu büyüme cirosu en yakın rakibi Target'in toplam cirosu kadardır.
- Wal-Mart'ın son 5 yıllık büyüme hacmi tüm dünyada %11.8'dir.
- 1990 yılı sonunda sadece dokuz marketi olan şirketin, 2007 yılı itibari ile tüm dünyada 400 adet yeni market açılışı ile toplam market sayısı yedi bine ulaşmıştır.
- 2009 yılında da lider olacağı tahmin edilen şirketin, 2010 ciro hedefi yarım trilyon dolardır.
- Tüm dünyada yaklaşık iki milyon çalışanı ile dünyanın en fazla çalışana sahip şirketi konumundadır.

---

<sup>1</sup>Wal-Mart'ın bu cirosunun Toyota gibi dünya devini bile ufak bir şirket haline getirdiği, ayrıca mevcut YTL/Dolar kuruna göre neredeyse Türkiye'nin milli gelirine yakın bir rakam olduğu ifade edilmektedir.

**Kaynak:** *Turkishtime Dergisi, (2006) Dünyanın En Güçlü Şirketi: Wal-Mart, Ağustos, s.93*

- ABD, Brezilya, Kanada, Çin, Arjantin, Meksika, Porto Rico, İngiltere, Japonya, El Salvador, Guatemala, Honduras, Kosta Rika, Nikaragua olmak üzere 14 ülkede faaliyetini sürdürmektedir.
- Satışa sunulan ürün sayısı yaklaşık 150.000 adettir.
- Wal-Mart'ta satılan ortalama bir ürünün fiyatı 3\$'dır.

Rakamlar dikkate alındığında Wal-Mart'ın sadece dünyanın en güçlü perakende şirketi değil, aynı zamanda dünyanın en güçlü şirketi olduğu da görülmektedir. Fishman (2007) "Wal-Mart Etkisi" (The Wal-Mart Effect) başlıklı kitabında, Wal-Mart'ın dünya ekonomisinin yeni şeklinin oluşmasında çok büyük etkileri olduğunu ifade etmektedir. Yazar Wal-Mart'ın sloganı haline gelen "her gün düşük fiyat" (always low price) politikasının bu gücün belirlenmesinde en önemli faktör olduğunu belirtmektedir. Şirket devamlı olarak ürünlerini çok ucuza satmaktadır. Bu politika ile tedarikçilerini ürün fiyatlarını sürekli indirmek zorunda bırakan şirket, zaman içinde tedarikçilerinin bu rekabete dayanamayıp iflas etmelerine neden olabilmektedir (Levy ve Weitz, 2001). Wal-Mart'ın dünya üzerindeki olumlu yansımaları, sürekli fiyat indirme baskısına bağlı olarak imalat sanayinin önemli bölümünün gelişmekte olan ülkelere, özellikle Çin'e kayması, faaliyet gösterdikleri ülkelerde iş hayatını canlandırması, diğer sektörleri etkilemesi olarak özetlenmektedir (Capital, Nisan, 2005; Dunkley vd., 2004, s.388-390).

Fishman (2007, s.197-239) kitabında Wal-Mart'ın tedarikçiye yönelik baskıcı tutumunun, nihai tüketici üzerinde olumlu ya da olumsuz etki yaratabildiğini belirtmektedir. Kitapta 2003 yılında ABD'de tüketicilerin Wal-Mart'tan neden alışveriş yaptıklarını belirlemeye yönelik bir araştırmadan bahsedilmektedir. Araştırmada kesintisiz olarak her gün fiyatların daima düşmesinin ve asla yukarı çıkmayacağını garantisinin verilmesine yönelik politikanın, tüketicilerin bağımlılıklarını arttırmada önemli olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada Wal-Mart'tan alışveriş yapan tüketiciler dört farklı kesime ayrılmıştır. Bunlar, şampiyonlar (sadece ve sürekli Wal-Mart'tan alışveriş yapıp, şirkete bağlılıkları en yüksek müşteriler), meraklılar (Wal-Mart dışında herhangi bir süpermarketten de alışveriş yapan, ürün fiyatlarını sürekli takip eden, şirkete bağlılıkları düşük müşteriler), karşı koyanlar (Wal-Mart'ın mağaza atmosferlerini beğenmeyen, servis hizmetini zayıf bulan, fason ürünler dışında markaya önem veren, düşük fiyatların kaliteyi olumsuz etkilediğini düşünen müşteriler) ve asla alışveriş yapmayanlardır. Araştırmanın en ilginç sonucu, şampiyonlar olarak adlandırılan tutkunların, karşı koyan olarak adlandırılan müşterilere göre Wal-Mart'tan alışveriş yapma sıklığının daha az olmasıdır. Bu durum Wal-Mart'ın her gün uyguladığı fiyat



indirim politikalarının müşterilerin alışveriş sadakatine bağlı kalmaksızın ne derece etkili olduğu ile açıklanmaktadır.

Wal-Mart'ın dünyanın en güçlü şirketi olmasının arkasında operasyonel ve stratejik faaliyetleri yer almaktadır. İşletme rekabet üstünlüğünün nedenini özellikle müşteri hizmeti maliyetlerinden (örneğin ürünlerin raflarda karton kutularda sunulması<sup>2</sup>, mağaza içinde çalışan personelin sayısının az olması vb.) ve yönetim giderlerinden tasarruf ederek sağladığını açıklamaktadır. Faaliyetlerinin çevre kirliliğine yol açması, ölçek ekonomisine bağlı olarak küçük esnafı zorlaması, ucuz ücretlerle personel çalıştırılması gibi pek çok konuda tüm dünyada Wal-Mart'a karşı görüşleri olanlar her geçen gün artsa bile, 2007 yılında küresel perakendecilik alanında Wal-Mart durdurulamaz bir güç olarak tanımlanmaktadır (www.deloitte, 2007).

ABD'de perakende sektöründe önemli bir pazar payına sahip diğer işletmeler ise, Publix (Forbes tarafından Amerika'nın en büyük özel sektör sıralamasında 107. sırada gösterilmektedir), Whole Foods (organik ve doğal ürünlerde dünyanın en büyük perakendecisi konumunda olduğu belirtilmektedir), Costco (Fortune 500 listesinde 32. sırada yer alan işletme, Metro Cash&Carry formatında toptan satış yapmaktadır), Aldi ("Albrecht" ve "Discount" kelimelerinin ilk iki harfini alarak "ALDI" markasını alan işletme, az sayıda kaliteli ama tanınmamış markalı ürünü, her türlü ek masraftan kaçınarak, mümkün olan en ucuz fiyata satmaktadır), Trader Joe's (Dünyanın değişik ülkelerinin yöresel ürünlerinin satışını yapmaktadır. İşletme ürün portföyünde organik ürünlere ağırlık vermektedir.) olarak sıralanabilir (www.publix.com, 2007; www.wholefoods.com, 2007; www.coscto.com, 2007; www.aldi.com, 2007; www.traderjoes.com, 2007).

---

<sup>2</sup> Ürünlerin karton kutuların içinden çıkarılıp raflarda monte edilmiş olarak sergilenmesi yerine, koli içinde dışarıya çıkarılmadan ve sadece üzerlerine kocaman etiketlerle fiyatlarını yazarak sergileyen perakendecilere "büyük kutu" (big-box) denilmektedir. Bu perakendecilere Wal-Mart tarzı perakendeci adı verilmektedir.

### 1.1.3.1.2. Avrupa’da Perakendecilik Sektörü

Avrupa’da perakende sektörünün gelişimi dört aşama ile açıklanmaktadır (Arıkbay, 1996, s.6). Dönemin ekonomik ve sosyal bağlamından (context) etkilenen bu aşamaların seyri başlangıç, büyüme, olgunlaşma ve gelişim olarak adlandırılabilir. Bu aşamaların özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Klassen, 1992; s.675-680; Carter ve Carter, 1985, s.587-590):

*i) Başlangıç Aşaması:* Bu dönem 19 y.y’da Avrupa’da perakendeciliğin ilk oluşmaya başladığı aşama olarak tanımlanır. Perakendecilik alanında perakende ticaretinin temel özelliklerinin ortaya çıkmasıyla, ürünlerin büyük sergi yerlerinde açıkça sergilenmeye başlaması, büyük miktarda ürünlerin düşük fiyatla satışa sunulması gibi pazarlama faaliyetleri başlamıştır. Döneme damgasını vuran en önemli özellik ise, 1852 yılında Fransa’da ilk büyük mağazanın kurulmasıdır.

*ii) Büyüme Aşaması:* 20 yüzyılın başlangıcı ile birlikte zincir mağazaların ortaya çıkmaya başladığı dönem olarak tanımlanır. Kooperatif örgütlerinin gelişimi ve değişimi dönemin gelişiminde etkili olmuştur. 1860’larda başlayan kooperatifçilik hareketi, 1890’lı yıllarda ekonomik ve sosyal büyümenin temel ögesi olmuştur. İngiltere’de 1880’lerin ilk yıllarında ticaretin büyük bölümünü zincir mağazalar ele geçirirken, Almanya’da toptan ve tüketim kooperatifleri yüzyılın sonunda gelişim göstermiştir.

*iii) Olgunlaşma Aşaması:* Avrupa’da perakendeciliğin en radikal gelişim gösterdiği bu dönemde, Amerika örneklerinden esinlenmeler söz konusu olmuştur. Büyük mağazaların genelde kent merkezleri dışına yerleşmesi, otopark kolaylıklarının sağlanması, merkezi satın alma örgütlenme sisteminin kurulması, düşük fiyatlarla satış avantajının yakalanması gibi temel özellikler Avrupa şehirlerinde de yaygınlaşmıştır. Bu dönem tek tip süpermarketlerin sayısının hızla arttığı perakendecilik devrimi olarak nitelendirilmektedir.

*iv) Gelişim Aşaması:* 20 yüzyılın sonlarından günümüze değin gelen aşamadır. 1950’li yılların sonlarından itibaren hızlı bir gelişim gösteren perakendecilik, Fransa ve İngiltere başta olmak üzere birçok Batı Avrupa ülkesinde yaygınlaşma sürecine girmiştir. Bu aşamanın belirleyici özelliği, mağaza tipleri ve örgütlenme biçimlerinin çeşitlenmesi, farklı satış tekniklerinin kullanılmasıdır. Departmanlı mağazalar, indirimli satış mağazaları, toptancı kulüpleri ve hipermarketler gibi büyük ölçekli perakendeci işletmeler ekonominin gelişimine paralel olarak ortaya çıkmışlardır.

Perakendeciliğin modernizasyonu, özellikle üçüncü aşama olan olgunlaşma döneminin sonunda ortaya çıkmaya başlamıştır. Yaşam kalitesinin artmaya başlaması ile birlikte tüketim düzeyi artmış, tüketicilerin tüketim tercihleri farklılaşmış böylece gıda ile birlikte gıda dışı ürünlerin tüketimi de hız kazanmıştır. Dördüncü aşamadan itibaren ise tüm dünyada küreselleşmenin hız kazanması ile birlikte Avrupa'da da uluslararasılaşma olgusu gündeme gelmiş, şirket evlilikleri, birleşmeler, satın almalar, yabancı ülkede satış noktaları açma vb. biçiminde temel stratejiler uygulanmaya başlamıştır (Goldman vd., 1999; Burt, 1991).

Avrupa'da son 20-30 sene içerisinde dağıtım kanalında hipermarketler, zincir marketler gibi büyük perakendeciler daha fazla ağırlık kazanmaya başlamışlardır. Bu dönemde Metro, ALDI, Carrefour, Tengelmann gibi büyük perakendeciler ortaya çıkmıştır (Levy ve Weitz, 2001, s.15). Genel olarak günümüz Avrupa pazarına bakıldığında, en yaygın ve başarılı ülkelerin Almanya, Fransa ve İngiltere olduğu belirtilmektedir. Bu ülkelerde perakendecilik sektörünün satış cirosu Yunanistan veya Portekiz'in sekiz katı, Avrupa ortalamasının iki katı kadardır (Poole vd., 2002).

### 1.1.3.2. Türkiye'de Perakendecilik Sektörü

Türkiye'de perakendeciliğin 1950'li yıllarda başladığı ifade edilse de (Yurter, 2003), Osmanlı döneminde ticaretin yansımaları ile perakendeciliğin gelişim gösterdiğini belirtmekte fayda görülmektedir. Nihai tüketicilere satış gerçekleştirmek üzere faaliyet gösteren toptancıların Osmanlı'da perakendeci olarak algılanması (Pamuk, 1990), perakendeyi temsil ettiği varsayılan esnaf ile toptanı temsil ettiği varsayılan tüccarların aynı çatı altında toplanmasına neden olmuştur. Faraoqhi (2003) bu geniş tanım çerçevesinde ticaret merkezleri, Kapalıçarşılar ve yerel pazarların, dönemin ticaret olgusunun bir bütün olarak değerlendirilmesine olanak sağlayacağını ifade etmiştir.

Ticaret merkezi olarak tanımlanan, deniz ya da çölün kenarında yer alan büyük limanlar (*emporium*<sup>3</sup>), İpekyolu, İstanbul nüfusunun sürekli artışı, Haliç, seyyar satıcı, mahallelerde bakkal, manav, günümüz alışveriş merkezleri ile özdeşleştirilen Kapalıçarşılar,

---

<sup>3</sup> Kavrama yönelik ayrıntılı bilgi için Bkz. Suraiya Faraoqhi, 2003, Osmanlı Dünyasında Üretmek, Pazarlamak, Yaşamak, Çev. Gül Güven ve Özgür Türesay, Yapı Kredi Yayınları, Toplumsal Tarih Araştırmaları Dizisi: 10, İstanbul.

perakendeciliğin gelişiminde etkili olmuştur (www.osmanli.org.tr/makaleler, 2005). Bunların yanı sıra han, mahzen, kervansaray gibi ticari müesseseler ve bunların yanında kurulan panayırlar yerel pazar olarak halka hizmet vererek ticaretin gelişimine katkı sağlamışlardır (Pamuk, 1990, s.39).

Osmanlı döneminde perakendecilik Türk-Müslüman olmayan azınlık tarafından işletilirken, Cumhuriyet yıllarına gelindiğinde işletmeler hükümet tarafından yönlendirilmeye başlamıştır. Özellikle gıda dağıtımının hükümetlerin tekelinde olması zamanla sıkıntı yaratmış, çözüm yolu olarak 1913'te tüketim kooperatifleri kurulmuştur. Kooperatiflerin çözüm yaratmada sonuçsuz kalması ile 1936'da çıkarılan bir kanunla fiyatlar devlet kontrolüne bırakılarak düşük tutulmaları sağlanmıştır (Alkan, 1999, s.7-9).

Cumhuriyet yıllarında perakendecilik sistemi oluşturma çabaları, geleneksel bakkal tipi alış veriş düzeninin yanında semt ya da mahalle pazarlarının kurulması ile gelişim kaydetmiştir (Ülgen, 1999, s.22-23). 1950'li yıllara kadar belirgin bir değişme olmadan süregelen alış-veriş düzeni, ekonomik krizle birlikte değişime uğramaya başlamıştır (Koparal, 1986, s.115). Ülkede yaşanan ekonomik sıkıntı, beraberinde perakendecilik sektörüne şekil verecek pek çok gelişmenin öncüsü olmuştur. Devlet girişimi ile ilk zincir mağaza olarak tanımlanan Sümerbank'ın kurulması, "Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu"nun çıkarılması, İsviçre Migros'un Türkiye'ye davet edilmesi (Migros CD Kaydı, 2006) ve hemen ardından 1955 yılında İstanbul'da Migros-Türk T.A.Ş.'nin kurulması (yüzde yüz yabancı sermaye), 1956 yılında Ankara'da kamu girişimi ile "Gıda ve İhtiyaç Maddeleri T.A.Ş." (GİMA) kurulması sektör adına ilk ve en önemli gelişmelerdir. Ayrıca gene bu yıllarda aile işletmelerine ve küçük sermayeli girişimlere yönelik yatırımların sayısında artış olmuştur.

Türkiye'deki ekonomik, siyasal ve sosyal gelişmelerle de örtüştüğünden, perakendecilik tarihinin, 1960-1980 dönemi, 1980-2000 dönemi ve 2000'li yıllar olmak üzere üç ayrı dönemde incelenmesinde fayda görülmüştür.

#### **1.1.3.2.1. 1960-1980 Dönemi**

1960'lar Karamürsel, Beymen, Vakko gibi büyük mağazaların sayısının artmaya başladığı yıllar olmuştur (Tek ve Orel, 2006, s.25). Bu yıllar Türkiye için özel sektör girişimlerinin artmaya başladığı bir dönemin başlangıcıdır. 1970'lerdeki ekonomik dalgalanmalar nedeniyle piyasayı düzenlemek amacıyla belediyeler tarafından kurulan tanzim

satış mağazalarının ve ucuz ürün temin eden tüketim kooperatiflerinin sayısı artmıştır. Böylece kooperatifler bir anlamda ülkede “self-servis” mağazacılık alışkanlığının yerleşmesine yol açmıştır (Alkan, 1999, s.8). Türkiye’de gıda perakendeciliğinde önemli atılımlardan biri sayılan Tansaş, 1973 yılında, halka ucuz et ve kömür sağlamak hedefiyle İzmir’de, Tansa adıyla kurulmuştur. 1976 yılına gelindiğinde, "Tanzim Satışlar Müdürlüğü" çatısı altında, Konak'ta ilk mağazasını açmış, 1986 yılında mağaza sayısı 12'ye ulaşmıştır. Bu gelişmeyle birlikte ortaya çıkan şirketleşme düşüncesi doğrultusunda, 15 Aralık 1986 tarihinde Tansaş İzmir Büyükşehir Belediyesi İç ve Dış Ticaret A.Ş. kurulmuş, 1996 yılında, İzmir Büyükşehir Belediyesi'ne ait Tansaş hisselerinin yüzde 32.98'i halka açılmıştır (www.tansas.com.tr, 2007).

1980'lere gelindiğinde ithal ikameci politikaların terk edilmeye başlaması ile birlikte ülkeye yabancı ürünlerin serbest girişine imkan verilmiştir. Dışa açılma politikaları her sektörde olduğu gibi perakendecilik sektöründe de köklü bir değişime neden olmuştur. Ülke ekonomisinde genel olarak arzın talebi aşması, tüketicilerin piyasa üzerinde etkisini güçlendirmiştir. İşletmeler tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmek için büyük perakendecilere ihtiyaç duymaya başlamıştır. Geleneksel pazarlama anlayışından farklı uzmanlaşmış, farklı hizmetleri bir arada barındıran büyük perakendeciler pazarda büyük bir pay oluşturmaya başlarken, alışveriş merkezleri de bu perakendecileri tek bir çatı altında toplayan sosyal ve kültürel ortamlar olma özelliğini kazanmaya başlamıştır (Arıkbay, 1996, s. 44-45). Bu gelişmeler geleneksel pazarda o döneme kadar hakimiyetini koruyan küçük esnafın, rekabette yeni bir oluşumla karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Bir dergi arşivi o günkü ekonomik gelişmelerin toplumsal yansımalarını şu şekilde ifade etmektedir (Capital, Aralık, 2005):

“...Yıl 80'lerin başı. Ortaoyuncular tarafından tiyatrodaki sergilenen oyun, Türkiye'deki bir savaşı tiyatro sahnesine kadar taşıyor: “Kahraman Bakkal Süpermarkete Karşı”. İlk kez 1981-1983 yılları arasında sahnelenen oyun, daha sonra 1990'larda tekrar sahnelenmeye başlıyor. Her iki dönem de perakendecilikte Türkiye'nin dönüm noktası olacak gelişmelerin yaşandığı yıllar. 1980'lerin ortası marketleşme ve 90'lar yabancı perakende devlerinin Türkiye'yi keşfetmesi. 1980'lerin başı, o yıllar alışverişte bakkal-pazar formatının, yani bugünkü deyimle geleneksel perakendeciliğin toplam tüketimdeki payının neredeyse yüzde 100 olduğu dönem. İşte o yüzden, ışıklı, reyonlu büyük marketlerin çekiciliği zamanla yerini "acaba bakkal amca ölecek mi?" endişelerine bırakıyor”.

### 1.1.3.2.2. 1980-2000 Dönemi

Türk perakende sektörünün temelleri yıllar önce atılmış olmasına rağmen, çağdaş anlamda sektörün yerleşmesi ve gelişmesi 1990'lı yılların başında olmuştur. Özellikle 80'lerin liberal politikalarının ekonomiye yansımaları, 90'larda perakende sektörü üzerinde de etki yaratmıştır. 80'ler süpermarketlerin doğup büyüdüğü yıllar olarak tarihe geçerken, 1990'lar yabancı sermayenin perakende sektörüne girdiği yıllar olmuştur (Ülgen, 1999, s.20-25). Doygunluğa ulaşan Avrupa pazarı, 90'larda Türkiye'yi Alman ve Fransız perakende devlerinin gözdesi haline getirmiştir. 1990'da önce Alman Metro Grubu İstanbul Güneşli'deki ilk mağazasını açarak o güne kadar en çok (3 M) Migros'a alışık olan Türk halkının, dev koridorlar ve 30 kg kapasiteli alışveriş sepetleriyle karşılaşmasına neden olmuştur. Metro aslında Cash&Carry formatıyla nakit ve toptan satışı hedeflerken, o yıllarda Türk halkı tarafından bir market muamelesi görmüştür (www.metrogroup, 2007). Metro'dan sonra Fransız Promodes Grubu'na bağlı Continent hipermarketleri 1991 yılında Doğu Grubu ortaklığıyla Türkiye'ye girmiştir. Continent, Beylikdüzü'nde hipermarketçilik yaparken, aynı yıllarda bir başka oyuncu olan Fransız şirketi Carrefour da ilk hipermarketini İstanbul'da açmıştır. Daha sonra Avrupa'da Carrefour ile Promodes Grubunun birleşmesi ile Türkiye'deki Continent marketleri Carrefour bünyesine geçmiştir. Türkiye pazarına 1993 yılında giren Carrefour, 1996 yılında da Sabancı Grubu ile ortaklığa girmiştir (Tek ve Orel, 2006, s.26; Alkan, 1999, s.9; Capital, Kasım, 2005). 1990-2000 yılları arasında gıda perakendeciliğinde diğer gelişmeler ise şu şekilde özetlenebilir (www.bim.com.tr, 2007; www.gima.com.tr, 2007; www.tansas.com.tr, 2007; www.real.com.tr, 2007):

- 1993 yılında Azizler Holding'e ait indirim (discount) marketi BİM (Birleşmiş Marketler) ilk mağazasını açmıştır.
- 1994 yılında Gima'nın çoğunluk hisseleri Fiba Holding'e geçmiştir.
- 1994 yılında İzmirli 100 ortak KİPA'yı (Kitle Pazarlama A.Ş.) kurmuştur.
- 1996 yılında Tansaş Doğu Grubu bünyesine geçmiştir.
- 1998 yılında Alman hipermarket zinciri Real Türkiye'de ilk mağazasını açmıştır.
- 1999 yılında KİPA hisselerini halka sunmuştur.

Modern perakendeciliğin Türkiye'de tohumlarının atıldığı bu dönemde, zincir marketler, hipermarketler ve süpermarketleri içine alan planlı, sistemli, çağdaş kurumsal bir

sistem oluşmaya başlamıştır Modern tüketim alışkanlıklarının yeni tanınmaya başladığı pazarda, yabancı yatırımcıların sayısı hızla artmıştır. Modern perakende işletmelerinin önemli bir bölümünün uluslararası işletmelerden oluşması, yerli perakendecilerin rekabet şartlarına uyum sağlamasına neden olmuştur (Çobanoğlu vd., 2007).

1996- 2000 yılları arasında hızlı bir büyüme ve değişim sürecine giren sektörde, sayıları hızla artan hipermarket ve süpermarketlerin hizmet kalitesini artırma çabaları, toplu ürün alımları ile sağladıkları avantaj rekabetin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Ocak 1996 ve Ocak 2000 arasında, hipermarketler ve süpermarketler % 23 oranında artarak toplam 2,979'e yükselirken, bakkallar ve marketler toplamı aynı dönemde % 7 oranında azalarak 152,974'e gerilemiştir. Satış bazında incelediğinde hipermarket ve süpermarketler pazar paylarını sürekli olarak ve artan oranlarda yükseltirken, bakkal ve marketler ise pazar payı kaybetmişlerdir (www.ampd.org, 2007).

#### **1.1.3.2.3. 2000'li Yıllar ve Mevcut Durum**

Türkiye'de özellikle 1990'lı yıllardan sonra atılım yapan perakendecilik sektörünün asıl gelişimi 2001 yılına denk gelmektedir. 2000'li yıllara kadar rekabetin çok yoğun olmadığı, tüketicilerin ağırlıklı olarak mahalle bakkallarını, manavlarını vb. tercih ettiği, nispeten büyük illerde yaygın bir biçimde faaliyet gösteren perakende firmaları, bu dönemde yabancı zincirlerin hızla yayılmasıyla, sektörün yarattığı nakit paranın cazibesine kapılarak hızla artmışlardır (Özcan, 2000, s.110-117). Bu dönemde bir çok finansal kuruluş bir perakende şirketi sahip olmanın avantajlarını değerlendirmeye çalışmışlardır. Nakitin değerli olması, küçük sermayeli KOBİ niteliğindeki işletmelerin de sektöre girmesine neden olmuş, ülke çapında ağırlıklı olarak 3 ile 10 arasında mağazadan oluşan binlerce küçük zincir ortaya çıkmıştır (Ülgen, 1999, s.20-25). Büyük zincirlerin bu dönemde pazara etkilerinin sınırlı olması küçük zincirlerin artmasına neden olmuş, özellikle küresel anlamda perakendecilik sektörünün en önemli rekabet avantajları arasında yerini alan bilişim uygulamaları yerli perakendeciler tarafından da uygulanmaya başlanmıştır.

Sektörde 2000 yılından itibaren başlayan yoğunlaşma, 2001 krizinden sonra duraklamasına rağmen yabancı sermaye akışının da son iki yılda hız kazanmasıyla birlikte 2005 yılından itibaren, yabancı sermayenin tercih ettiği, birleşmelerin ve şirket evliliklerinin arttığı bir sektör haline gelmiştir (Sak, 2007). Bakkal-süpermarket rekabeti ile birlikte artık daha çok dünya devleri ile yerel marketler arasındaki rekabet söz konusu olmaya başlamıştır.

2003 yılında İngiliz perakende devi Tesco ile KİPA arasındaki evlilik, 2005 yılında CarefourSA'nın Gima'nın % 60.18 oranındaki ve Endi'nin % 56 oranındaki hissesini satın alması, aynı yıl Migros'un, Doğu Grubuna ait Tansaş'ı 427 milyon dolara satın alması pazarda güç dengelerini değiştirmiştir (Capital, Mayıs, 2006).

Dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de perakende sektörünün ekonomi üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Veriler sektörün 70 milyar dolarlık gayri safi milli hasılanın beşte birine denk gelen büyüklüğe sahip olduğunu göstermektedir. Son beş yılda yaşanan ekonomik krize rağmen, sektörün yüzde 40'luk bir büyüme gerçekleştirdiği belirtilmektedir (Oral, 2006). Türk perakende sektörünün değişimi ve ekonomi üzerindeki etkilerini inceleyen bir araştırma raporu, 2007 yılı itibariyle toplam üretimin yüzde 3.5'inin, istihdamın ise yüzde 12'sinin perakende sektöründen sağlandığını ortaya koymuştur (www.ampd.org.tr, 2007). Bu rakamlar perakende sektörünün ekonomi üzerindeki ağırlığını açıkça ortaya koymaktadır. Türkiye'nin yüksek, gelişen ve genç bir nüfusa sahip olması, her yıl yaklaşık 750 bin insanın işgücüne katılması, artan kentleşme seviyesi vb. gibi nedenler işgücünün tarımdan diğer alanlara yönelmesine neden olmuştur (www.tuik.gov.tr, 2007). Son dört yılda kaydedilen pozitif ekonomik büyüme oranlarına rağmen, 2005-2006 yıllarında %10 olarak açıklanan işsizlik oranları ülkede önemli bir soruna dikkat çekmektedir. Perakende sektörünün gelenekselden moderne geçişi ile birlikte sektör yaklaşık 300 bin kişiyi istihdam ederek, işsizlik sorununun çözümlenmesine kısmen katkıda bulunmuştur (Tablo 1.4.) (Arasta, 2007b, s.29).

**Tablo 1.4.** Türkiye Perakende Sektörünün Genel Durumu (2007)

Toplam Ciro	139,6 milyar dolar	
Toplam İstihdam	2,5 milyon	
	<b>Geleneksel Perakende</b>	<b>Modern Perakende</b>
Hacim	65%	35%
İstihdam	2,2 milyon	300 bin
Satış Noktası	190 bin	15 bin

**Kaynak:** Arasta, 2007b, s. 26

Tablo 1.4.'den de görüldüğü gibi Türk perakende sektörünün (gıda ve gıda dışı) cirosu 2007 yılında 139.6 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. 2010'a kadar sektörün 199 milyar ABD dolarına ulaşması beklenmektedir (www.siamfuture.com, 2007). Sektörün yaklaşık



yüzde 65'i geleneksel perakende, yüzde 35'i ise modern perakendeden oluşmaktadır. Buna göre modern perakende sektörünün büyüklüğü 47.9 milyar dolar olarak hesaplanmaktadır. Sektörde gıdadan diğer tüketim ürünlerine kadar çeşitli alanlarda faaliyet gösteren perakendeciler yer almaktadır (www.planetretail.com, 2007).

Türkiye'de perakende pazarı geleneksel ve modern olmak üzere ikili yapı göstermeye devam etmektedir. Çalışmalar sektörün gelenekselden moderne dönüştüğünü, bu süreçte kayıt dışı üreticilerin, merdiven altı ürünlerin, toptancıların ve bazı yerli üreticilerin sayısının azaldığını, bunun yanı sıra kayıt içi üreticilerin, kalite standardına uygun üretimlerin, lojistik firmalarının ve yabancı üretici firmaların sayılarının arttığını göstermektedir (Sak, 2007). Bu gelişim özellikle küçük ölçekli bakkalların sayısında azalmaya neden olmuştur.

Piyasa araştırma şirketi The Nielsen Company tarafından her yıl yapılan "Perakendeci Sayıları Tespit" araştırmasının 2007 verilerine göre, son 10 yılda süpermarketlerin sayısı yaklaşık 3.5 kat artmıştır. Özellikle bakkalların ticaretteki ağırlıklarının azaldığına dikkat çekilen araştırmada, 1998'de 2 bin 135 olan hiper, süper ve zincir market sayısının 2007 itibarıyla 7 bin 221'e ulaştığı belirtilmektedir (Acnielsen, 2006, www.referangazetesi.com.tr). Nielsen verilerine göre bakkalların ve orta marketlerin sayısı 9 yılda yaklaşık 167 binden 130 bine düşmüş, yüzde 22 civarında da daha küçük ölçekli dükkanlar kapanmıştır. Bu durum herhangi bir noktada açılan süpermarketin çevresindeki bakkal sayısını olumsuz yönde etkilediği biçiminde yorumlanmaktadır. Planlı olmayan, alındığı zaman kullanılmaya başlanan kategorilerin ayakta tuttuğu mağaza formatları grubunda yer alan benzin istasyonu marketlerinin ve büfelerin sayılarının ise 10 senede yaklaşık 55 binden 66 bine çıktığı belirtilen araştırmada, bu çeşitlenme ve sayısal artışla birlikte, önümüzdeki dönemde özellikle parfümeri ve eczane grubunda zincirleşmenin artabileceği tahmin edilmektedir. 2006'dan 2007'ye geçerken özellikle eczane sayısının artış gösterdiği sektörde, son yıllardaki özel hastane sayısındaki artışın bu durumu tetiklediği belirtilmektedir. Araştırmanın ilginç bir diğer sonucu ise Türkiye'de geleneksel formattaki perakendeciye ayakta tutan en önemli tüketim maddesinin sigara olduğudur.

Genel olarak Türk perakende sektöründe en büyük pay 2007 yılı itibarıyla toplam satışların yüzde 52.8'ini (yaklaşık 72.3 milyar dolar) oluşturan gıda perakendeciliğine aittir. Modern perakende sektörünün büyüklüğü yaklaşık 47.9 milyar dolar olarak tahmin edilirken, gıda perakendeciliğinin payı yaklaşık 16 milyar dolardır (tüm hipermarketler, süpermarketler ve yerel zincirler de dahil) (www.planetretail.com, 2007). Gıda perakendeciliğinin ülkede

önde gelen sektörlerden biri olduğu görülmektedir. Bu durumun Türk toplumunun tüketim harcamalarının % 40'a yakın bir bölümünün gıda ve içecek ağırlıklı olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir. Türkiye'de gıda perakendecilerinin sayısı 2005 yılından itibaren değişim göstermiştir. Bu değişim özellikle hipermarket ve zincir mağazaların sayısına yansımıştır. Gıda perakendeciliğinde işletme ölçeklerine yönelik veriler Tablo 1.5 'de verilmiştir.

**Tablo 1. 5.** Türkiye'de Gıda Perakende İşletmelerinin Sayıları ve Gelişimleri

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Hiper, zincir ve süpermarket</b>	2.135	2.421	2.979	3.640	4.005	4.242	4.809	5.545	6.474
<b>Hipermarket (2500 m<sup>2</sup>den büyük)</b>	91	110	129	149	151	143	152	160	164
<b>Büyük süpermarket (1000-2500 m<sup>2</sup>)</b>	210	251	306	357	368	367	396	454	504
<b>Süpermarket (400-1000 m<sup>2</sup>)</b>	464	567	726	835	909	968	1.082	1.258	1.567
<b>Küçük süpermarket (400 m<sup>2</sup>den küçük)</b>	1.370	1.493	1.818	2.299	2.577	2.764	3.179	3.673	4.239
<b>Orta market (50-100 m<sup>2</sup>)</b>	12.192	13.247	13.232	13.210	13.555	14.537	15.197	15.076	14.447
<b>Bakkal (50 m<sup>2</sup>den küçük)</b>	155.420	148.925	136.763	128.580	122.342	124.283	122.781	120.397	116.857
<b>Toplam</b>	225.226	222.739	212.287	205.764	202.515	206.299	206.296	205.320	203.218

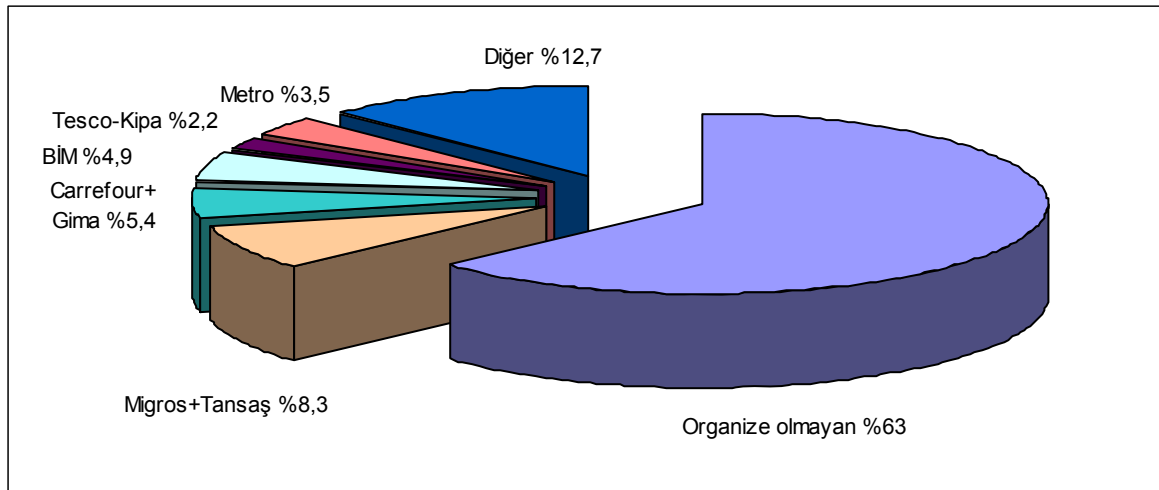
**Kaynak:** Acnielsen 2006, Arasta , 2006c, s.63.

Sayısal olarak perakende ticaretinin gelişiminde hipermarket, zincir ve süpermarketlerin 2000 yılında 2979 olan sayısının, 2006 yılında 203.218'e yükseldiği dikkat çekmektedir (Tablo 1.4). Her ne kadar geleneksel perakendecilerin pazar payı modern perakendeci kesime göre yüksek olsa da, son beş yılda modern perakende sektörü gelişim göstermiştir (Arasta, 2007b, s.30). AC Nielsen tarafından yapılan bir araştırma ise önümüzdeki yıllarda gıda perakendecilerinin sayısında bir artış olacağına işaret etmektedir. Araştırmaya göre 2008 yılında hipermarketlerin ve süpermarketlerin sayısında yaklaşık %

25'lik artış öngörülürken, bakkalların sayısında % 6'lık bir gerileme tahmin edilmektedir (Tablo 1.5).

Hipermarketler ve bakkallar arasında yaşanan bu rekabete tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de son yıllarda indirim mağazaları (discount) olarak adlandırılan formatlar katılmıştır. Ucuz marketler olarak tanımlanan bu formatın az çeşit, basit düzenleme ve düşük fiyat avantajıyla gelecekte perakende piyasasında önemli bir yer edineceği tahmin edilmektedir (Godin, 2005). Türk tüketicisi için ürün tercihinde malın fiyatının markasının önüne geçmesi indirim marketleri için potansiyel yaratmış durumdadır (Akıncı vd., 2007; Polat ve Kütler, 2007; Altunışık ve Mert, 2001). Bu nedenle Türkiye'de gıda perakendeciliği alanında son 5 yılda indirim marketlerinin sayısında önemli bir artış yaşanmıştır. Ulaşım kolaylığı, satış alanı küçüklüğü ve alışveriş için daha az zaman harcanması gibi nedenlere bağlı olarak, Türkiye'de giderek artan sayıda tüketici alışveriş tercihlerini indirim marketleri yönünde değiştirmektedir (www.ampd.org, 2007; Capital, Şubat, 2005).

Türkiye'de 2000'li yıllarda başlayan satın almalar, birleşmeler ve halka arzlar konsolidasyon sürecine hız kazandırmıştır. 2000 yılında başta GİMA ve Tansaş olmak üzere bazı gıda perakendecileri dışsal büyüme yolunu tercih ederek birçok süpermarket, zincir market veya indirimli marketleri devralmışlardır. Türkiye'de perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren çok sayıda işletmenin hızlı büyüme dönemi 2001 kriziyle sona ermiştir. Krizin ilk dönemlerinde tüketimin hızla düşmesi, sıkı mali politikaların uygulanmaya başlanması ile operasyonlarında rekabet avantajına sahip olmayan işletmeler darbe almıştır. Kriz sonrasında tüm işletmeler yeniden yapılanma sürecine girerek, rekabet avantajını elde etmeye çalışmışlardır. Bu amaçla şirketlerin gerçekleştirdiği yeni satın almalar sektörde yoğunlaşmaya neden olmuştur (Soysal, 2004; www.planetretail.com, 2007; www.acnielsen.com, 2007). Bu birleşmelerden sonra Türkiye'de gıda perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin pazar payları Grafik 1.4'de gösterilmektedir.

**Grafik 1.4.** Türkiye’de Gıda Perakendecilerin Pazar Payları

**Kaynak:** www.planetretail.com, 2007; www.acnielsen.com, 2007.

Türkiye’de gıda perakendeciliği mercek altına alındığında tam olgunlaşmamış, gelişme potansiyeli yüksek olan bir sektör olduğu dikkat çekmektedir. Kişi başına milli geliri 2006 yılında yaklaşık 5 bin dolar olan Türkiye, yerli ve yabancı perakendeciler için büyük bir pazar olma özelliğini korumaktadır. Buna paralel olarak ülkemizde faaliyet gösteren ulusal ve uluslar arası gıda perakendecilerinin önümüzdeki 2 yıllık dönemde pazar paylarını arttıracakları tahmin edilmektedir (Grafik 1.4.). Bununla birlikte bu işletmelerin hizmet formatları, mağaza sayıları, satış alanları ve satışları Tablo 1.6’da gösterilmektedir.

**Tablo.1.6.** Türkiye’de Faaliyet Gösteren Gıda Perakendecileri

Şirketler	Hizmet Formatları	Mağaza Sayıları	Satış Alanı (m2)	Satışlar (milyon USD)
Migros Türk	HPM*, SPM**, İndirim Marketleri	781	506.277	2.609
BİM	İndirim Marketleri	1372	343.000	1.539
Metro	Toptan Satış, HPM	16	194.500	1.110
CarrefourSA	HPM, SPM, İndirim Marketleri	475	311.500	1.700
Tesco-Kipa	HPM, SPM	23	88.000	699

\*Hipermarket \*\*Süpermarket

**Kaynak :** Planet Retail Raporları, 2006.

Hızlı büyüme ve gelecek vadeden ekonomik görünüm, perakendeciliği yatırım yapılacak en cazip sektörlerden birisi haline getirmiştir. 2005 yılında 10 milyar dolar olan yatırımların 2006 yılında 21 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir (Oral, 2006, s.34). Ayrıca geçen on yılda birçok yabancı perakende firması da pazara girmiştir. Şu an, yabancı perakendeciler kendi zincirlerini açmak yerine, büyük ölçekli perakende formatlarına yönelmektedirler. 2007 itibariyle büyüme kaydeden gıda perakende sektörünün önümüzdeki 5-10 yıllık dönemde de Türkiye'nin cazibe pazarı olarak yerini koruyacağı tahmin edilmektedir.

Perakende pazarında beklenen büyümenin sebepleri ise şu şekilde özetlenmektedir (Tek ve Orel, 2006; Eroglu, 2005; Aydın, 2005; Capital, Nisan, 2004):

- *Giderek artan yüksek nüfustan kaynaklanan büyüme potansiyeli:* Türkiye'de yıllık nüfus artışı hane sayısında büyük bir artışa yol açmıştır 2007 yılı itibariyle 15 milyon olan hane sayısının, yıllık %2,07 artışla, 2010 yılında 18,5 milyon olacağı beklenmektedir (www.tuik.gov.tr, 2007). Nüfus artışı ile birlikte yaş ve cinsiyet dağılımında ortaya çıkan farklılıklar, değişik tüketici gruplarının oluşmasına neden olmaktadır.
- *Kadın işgücü artış oranı:* Doğum oranında beklenen düşüş daha çok kadının iş gücüne katılmasına neden olacaktır. Ayrıca son yıllarda kadınların ekonomik hayatta daha fazla rol alması, aile gereksinimlerinin giderilmesi için gerekli olan zamanı azaltmıştır. Çalışan kadınlar, çalışmayanlar ile karşılaştırıldığında, daha az zamanları olduğu için, sık ve az miktarda alışveriş yerine, toplu alışverişe olanak veren süpermarketler kadınlar için kolaylık sağlamaktadır.
- *Kentleşme süreci:* Şehirleşme hızındaki artış, aile yapısını etkilemektedir. Geniş aileden çekirdek aileye doğru geçişin olması, genç nüfusun ailelerinden bağımsız iş hayatına, farklı kentlerde atılmaları sektör için de yeni bir pazar yaratmıştır. Çekirdek ailenin daha küçük yeni hanelere dönüşmesi daha farklı tüketici isteklerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.
- *Refah düzeyi:* Türkiye'de yıllar itibariyle tüketicilerin kişi başına milli gelir seviyesinde artışlar olmuştur (www.tuik.gov.tr, 2007). Bunun yanı sıra gelir dağılımındaki dengesizlik, perakendeci işletmelerin farklı formatlarda hizmet sunumu

gerçekleştirmesine neden olmaktadır. Ülkenin üretim faktörleri, demografik özellikleri, yaşam ve tüketim alışkanlıklarının bileşimindeki olumlu değişikliklerin yanı sıra Avrupa Birliği'ne katılım müzakereleri sürecinde daha da fazla değişimler geçireceği beklenmektedir (Platin, 2004, s.67).

Perakende işletmeleri, hızla değişen ve ayak uydurulması güçleşen ekonomik yapı içinde faaliyetlerine devam edebilmek veya rakiplerine karşı üstünlük kurabilmek için zamana ve duruma göre farklılaşabilen bir takım stratejiler benimsemek durumundadırlar (Herbert ve Deresky, 1987, s. 135). Bu nedenle tez çalışmasının bir sonraki bölümünde, rekabet stratejisi yazınından faydalanılarak, strateji kavramı ayrıntılı biçimde incelenecektir.

## **1.2. Rekabet Stratejisi Yazınına Genel Bakış**

Askeri dilden gelen ve işletmecilikte de geniş kullanım alanı bulan strateji kavramı, Yunanca “strategos” kelimesinden türetilmiştir. Türkçe karşılığı general olan kelimenin tam karşılığı “düşmanı kaynakların etkin kullanımı ile yok etmek için yapılan plan” olarak tanımlanmaktadır (Webster’s New World Dictionary, 2002). Türk Dil Kurumu’na (Türkçe Sözlük, 1998, s. 2032) göre stratejinin iki anlamı bulunmaktadır. Birinci anlamı, önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol şeklindedir. İkinci anlamında ise, bir ulusun veya uluslar topluluğunun politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı şeklinde tanımlanmaktadır.

İşletmelere özgü stratejiler ile ilgili yazılmış eserlerde kavramın çok farklı tanımlarına rastlanmaktadır. Steiner ve Miner’ a (1977, s.7) göre, strateji temel örgütsel amaçların, hedeflerin ve misyonun belirlenmesi, bunlara ulaştıracak program ve politikaların belirlenmesi ile örgütsel amaçlara ulaştıracak planların uygulanmasını sağlamak için gereksinim duyulan yöntemlerdir. Glueck (1980, s.9) ve Miller ve Dess (1993, s.5) stratejiyi bir işletmenin temel amaçlarına ulaşmasını sağlamak için tasarlanmış bir bütün halindeki kapsamlı ve bütünleşik planlar olarak tanımlamaktadır. Hitt vd. göre (2003, s. 9) strateji, rekabet üstünlüğü sağlamak ve temel yetenekler geliştirmek için tasarlanmış faaliyetler ve yükümlülüklerin bir araya getirilmesi ve koordine edilmesidir. Bir başka tanıma göre ise strateji "belirlenen hedeflere ulaşmak için, temel amaçlar, gayeler veya hedefler ve önemli politikalar, planlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Jain,1993, s.4). Son yıllarda yapılan strateji tanımlarında ve yazılan stratejik yönetim ile ilgili eserlerde ana örgünün rekabetçilik kavramı etrafında şekillendiği dikkat çekmektedir (Karacaoğlu, 2006, s.6).

Grant (2002) stratejiyi, şirket, işletme ve işlevsel stratejiler olarak üç grupta ele almaktadır. Bunlardan şirket stratejisi (corporate strategy) holding veya birden çok işletmenin üzerinde karar yetkisine sahip üst düzey yöneticilerce belirlenen ve endüstri / pazar bağlamında firmanın hareket alanını belirleyen, birleşme, satın alma, dikey birleşme, çeşitlendirme gibi kararlardan oluşmaktadır. İşletme stratejisi ise, belirli pazar koşullarında işletmenin nasıl rekabet edebileceği ile ilgilidir. Zira bir işletme belirli bir endüstride başarılı olursa rakipleri üzerinde görece bir rekabet üstünlüğü sağlamış demektir. İşlevsel strateji ise, işletmenin pazarlama, üretim ve insan kaynakları uygulamaları gibi operasyonel fonksiyonlarına bağlı olarak geliştirilmekte ve tanımlanmaktadır (s. 23–24).

İşletmeler hızla değişen ve ayak uydurulması güçleşen ekonomik yapı içinde faaliyetlerine devam edebilmek veya rakiplerine karşı üstünlük kurabilmek için, zamana ve duruma göre farklılaşabilen bir takım stratejiler benimsemek durumundadırlar (Herbert ve Deresky, 1987, s. 135). Chakravarthy ve Doz'a (1992, s. 5) göre stratejilerin zaman içinde farklılaşan tanımları, tarihsel arka plan ile uyumlu düşünce okulları kapsamında incelenmesiyle açıklanabilmektedir (Feurer ve Chaharbaghi, 1997, s.59). Bu amaçla tez çalışmasında stratejik düşüncenin gelişimi, 1960-1980 dönemi, 1980-2000 dönemi ve 2000'li yıllar ve mevcut durum olmak üzere üç dönemde incelenmiştir.

### 1.2.1. 1960-1980 Dönemi

Bilimsel anlamda strateji çalışmalarına 1920, 1940 ve 1950'lerin sonunda başladığı belirtilse de, stratejik düşüncenin asıl gelişiminin 1960'lı yıllara denk geldiği belirtilmektedir (Ansoff ve McDonnell, 1990; Grant, 1991; Rumelt vd., 1994). Bu yıllarda Chandler'ın *Strategy and Structure* (1962), Andrews'un *Business Policy* (1965) ve Ansoff'un *Corporate Strategy* (1965) eserleri, strateji çalışmalarının bilimsel anlamda bir disiplin olarak gelişmeye başlamasına öncü olmuştur. 1960'larda bu temel eserlerle başlayan stratejik yönetim araştırmaları, günümüze değin zenginleşen çok sayıda strateji tanımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Chandler'a (1962) göre strateji, bir işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli kaynak tahsisinin ve faaliyetlerinin benimsenmesidir. Andrews'a (1965) göre strateji, tasarım süreci sonunda ortaya çıkan tercih ve karar verme modelidir (Sarvan vd., 2003). Ansoff'a (1965) göre ise strateji uzun dönemli resmi planlama sürecidir. Eserlerin ortak noktası, işletmelerin stratejik plan yapmalarına olanak sağlayan analitik araçlar sunmalarıdır.

1960 ve 1970’li yılların ortasına kadar egemen olan stratejik planlama düşüncesine göre strateji, rasyonel bir yaklaşımla ve mekanik tarzda plan yapma modeli olarak görülmektedir. Strateji oluşturma, stratejileri tam olarak geliştirilmiş bir şekilde ifade edip biçimsel olarak uygulamaya koyan zihinsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle dönemin araştırmaları stratejiyi daha çok kural koyucu ve uzun dönemli resmi planlama süreci olarak incelemektedirler. Ansoff’a (1965) göre stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılmamaktadır. İşletmeler amaçlarını belirleyerek, iç ve dış çevre analizi yaparak ve bütçe ve prosedürler oluşturarak, uzun dönemli resmi bir planlama süreci ile stratejilerini geliştirmektedirler.

Mintzberg vd.’nin 1998 yılında yayımlanan “Strateji Safarisi” (Strategy Safari) adlı kitaplarında, 1960-1980 dönemine ilişkin düşünce okulu, planlama okulu olarak adlandırılmaktadır. Bu okula göre strateji, üst yönetim düzeyinde dikkatli bir inceleme ve değerlendirmeden sonra verilen kararların bir sonucu olarak görülmektedir (s.48-49). Oliver’a göre (2002) planlama okulunun en önemli katkısı, strateji geliştirme sürecini bilinçli bir çaba olarak sunması ve bu çabayı analitik biçimde rasyonelleştirmesidir.

1960’lı yıllarda başlayan stratejik planlama düşüncesi 1970’lerin sonlarında yerini stratejinin nasıl şekillendiği tartışmalarına bırakmıştır (Bowman vd., 2002, s.44-48). Bu tartışmalar çok sayıda kaynakta “stratejik süreç” olarak adlandırılmaktadır (Okumus, 2001; Feurer ve Chaharbaghi, 1997; Chakravarthy ve Doz, 1992; Robinson ve Pearce, 1988; Venkatraman ve Camillus, 1984). Sürece ilişkin çalışmalar, bir işletmenin örgüt yapısı, planlama, kontrol, motivasyon, insan kaynakları vb. yönetim sistemlerinin ve karar süreçlerinin stratejik konumu nasıl etkilediği üzerinde odaklanmaktadır. Etkili stratejilerin nasıl şekillendiğini, çevreye uyum sağlamak üzere işletmelerin sistemlerini ve süreçlerini nasıl değiştirdiklerini açıklamaya çalışmaktadır (Barca, 2005, s.22). Feurer ve Chaharbaghi (1997, s.64) stratejik sürecin, birey, grup, güç, sınırlı rasyonellik, insan doğası gibi ilişkiler ile açıklanabileceğini ifade etmektedir. Yazarlar stratejinin açıklanmasında sosyoloji, örgüt kuramı, davranış bilimleri ve psikoloji gibi disiplinlerin çalışmalara kaynak olması gerekliliğini ifade etmektedirler.

Mintzberg (1979) strateji geliştirmenin nasıl olması gerektiği yerine nasıl geliştirildiklerinin araştırılmasını önermektedir. Yazar stratejiyi bir plan olarak görmek yerine öğrenme sürecinde karar dizisi olarak ortaya çıkan bir kalıp biçiminde tanımlamaktadır. Diğer bir ifade ile strateji önceden belirlenmek yerine zaman içinde şekillenmektedir. Mintzberg



(1998, s.186) öğrenme okulu (Learning School) ile stratejinin bir plan olarak tanımlanmasına karşı çıkmaktadır. Çünkü stratejilerin uygulamada alınan bir takım kararlar doğrultusunda kendiliğinden ortaya çıkmasının mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Quinn (1980) de stratejilerin bilinçli bir biçimde önceden belirlenmelerinin gerekli olmadığını, planlanan ile uygulanan arasındaki ilişkinin doğrusal olmayabileceğini belirtmektedir. Böylece strateji eyleme geçmeden önce tasarlanabilir ve bir takım kararlara rehberlik edebilir veya eylemlerin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Quinn (1980) strateji belirleme ve strateji uygulamanın birbirinden ayrılmadan, eş zamanlı olarak bütünleştirilebilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Sarvan, vd., 2003, s.92). Özetle 1960 ve 1980 dönemleri arasında araştırmalar stratejinin “nasıl”ı ile ilgilenmişlerdir. 80’li yıllara gelindiğinde araştırmalar iktisat bilimini kaynak olarak alarak stratejinin “ne” si ile ilgilenmeye başlamışlardır (De Wit ve Meyer, 1994, s.214-217).

### 1.2.2. 1980-2000 Dönemi

1970’lerdeki daha çok sosyal ve davranış bilimlerinden yararlanarak gelişen süreç araştırmaları geleneği sonraki yıllarda önemini korumakla birlikte, 1980’ler iktisat biliminden beslenen, stratejinin içeriğine (strategic content) ilişkin çalışma ve araştırmaların hız kazandığı yıllar olmuştur (Barca, 2005, s.12). Montgomery vd.’e göre (1982, s.159) içeriğe ilişkin çalışmalar, işletmelerin rekabet edecekleri pazar alanını (scope) ve bu pazar alanı içindeki rekabetçi davranışları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu araştırmalarda temel olarak işletmelerin çeşitli çevresel güçlere karşı stratejik konumlandırmalarının ne olduğu üzerinde durulmaktadır (Robinson ve Pearce, 1989, s.45).

Robinson ve Pearce’a (1988, s. 45) göre işletmelerin çeşitli endüstri çevrelerinde yüksek düzeyde performans gösterebilmeleri için “ne” yapmaları gerektiğine ilişkin içerik araştırmaları, stratejilerin kavramsal olarak (tipoloji<sup>4</sup>) sınıflandırılmasına imkan vermiştir. Yazarlara göre tipolojiler farklı stratejilerin veya stratejik davranışların sınıflandırılarak ölçülebilmesini sağlamaktadır. En yaygın sınıflandırmanın kapsamlı (generic) stratejiler olduğunu belirten yazarlar, karmaşa halindeki stratejilerin düzenlenmesinin kapsamlı stratejiler ile mümkün olacağını belirtmektedirler. Kapsamlı (jenerik) stratejiler endüstriden,

---

<sup>4</sup> Kavrama ilişkin daha ayrıntılı bilgi için Bkz. Sarvan vd., 2003, s.108.

işletme tipinden veya büyüklüğünden bağımsız olarak uygulanabilecek strateji seçimlerinin geniş sınıflandırması olarak ifade edilmektedir (Herbert ve Deresky, 1987, s.135). Kapsamlı (jenerik) rekabet stratejileri, işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özelliklerini tanımlamaktadır.

Düşüncenin tarihsel gelişimi incelendiğinde, sırasıyla *Harvard ekolü*, Porter'ın *rekabet gücü analizi ve kaynak temelli* üç yaklaşım olduğu göze çarpmaktadır. Harvard Okulu yaklaşımı olarak da adlandırılan okul, dış çevrenin işletme stratejisi üzerine etkilerini incelemiştir. Bu yaklaşıma göre, aynı endüstride faaliyette bulunan işletmeler aynı girdileri kullandıklarından, aynı stratejileri uygulamak zorundadırlar. Diğer bir ifadeyle, Harvard Okulu yaklaşımına göre, aynı endüstride faaliyet gösteren işletmeler, birbirlerine karşı hiçbir rekabet üstünlüğü elde edemez, sadece kısa dönemli bir üstünlük elde edebilmektedirler. Bu okula göre işletmeler, esas olarak şu sorulara yanıt aramalıdır: Karlılık düzeyini etkileyen faktörler nelerdir, her bir faktör ne kadar etkiye sahiptir, stratejideki ve pazar koşullarındaki değişimlere bağlı olarak yatırımın geri dönüş oranı nasıl değişmektedir (Calcagno, 1996, s.2-10).

Strateji içeriğine ilişkin düşüncenin ilerlemesinde dönüm noktası, Porter'ın kapsamlı rekabet stratejileri ile olmuştur. Yazarın 1980'de "Rekabet Stratejisi" (Competitive Strategy) ve 1985'de "Rekabet Avantajı" (Competitive Advantage) adlı kitapları, işletmelere performans düzeylerini arttırmalarında analiz araçları sunmaktadır. Porter'a göre, firmalar öncelikle karlılıkları üzerinde rol oynayan beş faktörü (rekabetin şiddeti, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, ikame ürünler ve piyasaya yeni girenler) incelemeli, daha sonra da ortalamanın üzerinde karlılık sağlayacak *farklılaştırma*, *maliyet liderliği* veya *odaklanma* stratejilerinden birini seçmelidirler. Modelde işletmelerin bulunduğu sanayi dalında yüksek başarı elde edebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için bu üç temel stratejiden en az birisini esas almaları gerektiği vurgulanmaktadır.

Porter, rekabet ortamını, rekabetçi güçleri, rekabeti belirleyen içsel ve dışsal faktörleri ayrıntılı olarak incelemiş ve rekabetçi stratejileri belirlemede işletmelere yol göstermeye çalışmıştır. 1986'da yayımlanan "Global Endüstrilerde Rekabet" (Competition in Global Industries) adlı kitabında ise işletmelerin uluslararası rekabetteki mücadelesini ayrıntılarıyla inceleyen yazar, 1990'da yayınladığı "Ulusların Rekabet Gücü" (Competitive Advantage of Nations) adlı kitabı ile ulusların, uluslararası rekabetteki rolünü açıklamıştır. Böylece Porter, modelini farklı endüstrilere ve uluslara uygulayarak, bu endüstrilerin ve ulusların rekabet

üstünlüklerini açıklamaya çalışmıştır. Porter'a göre bir ulusun rekabet yeteneğini anlayabilmek için öncelikle, değişik endüstrileri ve bu endüstrilerde rekabet eden işletmeleri incelemek gerekmektedir. Özetle Porter'ın çalışmaları endüstriyel gözlemlere dayanmakta ve rekabet gücünün belirlenmesinden çok, rekabet ortamının analiz edilmesi ve en uygun stratejilerin geliştirilmesi amacına yönelik olmaktadır.

Porter (1985) tarafından ortaya atılan teorik yapı, günümüz işletmelerinde stratejik analiz için oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Weir-Smallman, 1998, s.46). Porter'ın modelinde, işletmelerin piyasadaki rekabetçi konumunu belirleyen üç temel strateji önem taşımaktadır. Bu stratejiler *maliyet liderliği*, *farklılaştırma* veya *odaklanmadır* (Porter,1985,s. 35).

### 1.2.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi genel olarak işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapması ve sektör ortalamasının üzerinde getiri elde etmesi anlamına gelmektedir. İşletme bu amaçla mal ve hizmetlerin fiyatlarında değil, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesini amaç edinmektedir. Böylece işletmenin amacı sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki farkı açarak pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek olacaktır (Porter, 2003). Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, endüstride büyük rekabet gücüne sahip işletmeler bulursa dahi, işletmenin bulunduğu endüstride ortalamanın üzerinde getiriler elde etmesine imkan vermektedir. Maliyet konumu, işletmeye rakipleri karşısında bir savunma sağlamaktadır; çünkü düşük maliyetler, rakiplerin rekabet sonucu kârlarını kaybetmelerinden sonra bile maliyet üstünlüğüne sahip olan işletmenin hâlâ getiriler elde edebilmesi anlamına gelmektedir (s.44–45).

Stratejik planlama yapılırken maliyetler büyük bir öneme sahip olduğundan maliyetleri düşürmek veya maliyet liderliği amaç olarak benimsenebilmektedir. Maliyet liderliği konusundaki araştırmalar çoğunlukla imalata yönelik maliyetleri incelerken, görece maliyet konumu üzerinde önemli etkiye sahip olan, pazarlama, servis ve yönetsel maliyetlerin etkisine yönelik sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar, işletmelerin rakipleri karşısında rekabetçi konumlarını belirlerken, işgücü ve hammadde maliyetleri üzerinden basit karşılaştırmalar yapmışlardır.

Maliyet liderliği stratejisinin etkili bir biçimde uygulanması, ölçek ekonomisini, deneyimler aracılığıyla güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, Ar-Ge hizmetleri, müşteri

hizmetleri ve tutundurma faaliyetlerine yönelik maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirmektedir. Kısaca maliyet liderliği stratejisinin etkinliği, işletmenin operasyonunun etkinliğine, rekabetçi fiyatlamaya ve maliyete duyarlılığı gerektirmektedir (Porter, 2003; Kim ve Kim, 2000)

### **1.2.2.2. Farklılaştırma Stratejisi**

Farklılaştırma stratejisi, müşteriler tarafından yüksek değer verilecek mal/hizmet paketleri yaratma çabası olarak tanımlanmaktadır (Porter, 2003). İşletmeler farklılaştırma stratejisi ile rakiplerinden farklı bir biçimde müşteri beklentilerini yerine getirerek, müşterinin ödemeyi kabul ettiği daha yüksek bir fiyatla, sektör ortalaması üzerinde getiri elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle, farklılaştırma stratejisinin temel hareket noktaları müşteri beklentileri, davranış biçimleri, değer yargıları, kalite, hizmet, teknoloji vb. hususlardır (Kotha ve Vadlamani, 1995).

### **1.2.2.3. Odaklanma Stratejisi**

Rekabet eden işletme sayısının çok olduğu, rekabetin şiddetli olduğu pazarlarda işletmeler sahip oldukları varlık ve yeteneklerle bu rekabete dayanamayabilirler. Bu gibi işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için *odaklanma stratejileri* ile pazarı oldukça daraltarak (coğrafi/bölgesel olarak bölümlendirebilirler, farklı ve değişik müşteri istek, gereksinim ve beklentilerine göre pazar daraltılabilir ya da farklı ve değişik özellikli mal ve hizmet üretimi ile değişik ve yeni bir pazar yaratılabilir) çok farklı beklentileri olan bir müşteri grubuna hizmet ederler. Böylece işletmeler rekabeti bir bakıma engelleyerek veya azaltarak konumlarını güçlendirebilirler (Bowman ve Johson, 1992; Huff, 1988).

Porter'a göre (1980, 2003) düşük maliyet ve farklılaştırma stratejisi hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlarken, odaklanma stratejisi, belirli bir hedefe çok iyi hizmet vermek etrafında kurulur. Strateji, işletmenin, dar bir alanda faaliyette bulunarak daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebileceği fikrine dayanır. Odaklanma stratejisi, her zaman, ulaşılabilir toplam pazar payı üzerine bazı sınırlamalar getirir. Odaklanma kaçınılmaz olarak ya karlılıktan ya da satış hacminden ödün vermeyi gerektirir. Porter, odaklanma stratejisinin, maliyete odaklanma veya farklılaştırmaya odaklanma şekillerinden birinde veya karma olabileceğini belirtmiştir (1985, s.51).

Porter'a göre (1980) bu üç genel strateji, rekabet güçleriyle başa çıkmak için kullanılabilecek alternatif ve uygulanabilir yaklaşımlardır. Porter (1980) işletmelerin üç stratejiden en azından birinde kendi stratejisini geliştirememesi durumunda “arada sıkışık kalan” (stuck-in-the-middle position) konumuna sahip olacaklarını belirtmektedir. Bu işletmelerin düşük maliyetli bir konum elde etme isteği, sektör çapında farklılaştırma yapma çabası veya daha dar bir alanda farklılaştırma ya da düşük maliyetli bir pozisyon yaratacak odaklanması yoktur. Bu nedenle, bu tür işletmeler düşük karlılığı garanti ederek, ya düşük fiyatlar talep eden yüksek hacimli müşterilerini kaybeder, ya da yüksek marjlı işleri yüksek marjlı hedeflere odaklanmış işletmelere kaptırırlar.

Porter'ın (1980) strateji sınıflandırmasını temel alan araştırmaların bir kısmı modeli kuramsal ve kavramsal düzeyde tartışarak, uygulamada geçerliliğini tartışmış (Dess ve Davis, 1984; Hambrick, 1983a; Miller, 1986; Kotha ve Vadlamani, 1995), bir kısmı ise farklı değişkenlerle (performans, yapı, bilgi teknolojileri, planlama süreci, lojistik, çevresel tarama, insan ilişkileri, imalat stratejileri, personel alımı, stratejilerin uygulanmasında çalışanların algısı, değişim vb...) rekabet stratejileri arasındaki ilişkileri incelemiştir (Miller ve Friesen, 1986; Yamin vd., 1999; Parnell, Hersey, 2005; White, 1986). Bu araştırmaların ortak çıkış noktası, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör hakkında elde edilen verileri analiz etmek ve bu doğrultuda en uygun ve en kapsamlı stratejiyi seçmek olmuştur. Böylece işletmeler strateji geliştirme aşamasında, güçlü ve zayıf oldukları alanlarda fırsatları daha iyi değerlendirerek rakiplerinden üstün olacakları konumları belirleyebilmektedirler (Mintzberg, 1998, s.95).

Mintzberg (1988) Porter'ın modeline işletme çevresinin artan karmaşıklığını yansıtan alternatif bir model önerisinde bulunmuştur. Mintzberg'e (1988, s.44-47) göre işletmeler hem farklılaştırma stratejisi hem de düşük maliyet stratejisi ile rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler. Mintzberg'e göre farklılaştırma stratejisi, tasarım (design), kalite, destek (support), fiyat ve imaj olmak üzere beş alt boyut ile açıklanmaktadır. Böylece işletmeler hangi kaynaklarını, ne ölçüde farklılaştırma stratejisine yönlendireceklerini ayrıntılı biçimde analiz edebileceklerdir. Kotha ve Vadlamani (1995) Porter ve Mintzberg'in modellerini karşılaştırarak uygulamadaki geçerliliklerini sınımıştır. Araştırma sonuçları Mintzberg'in modelinin işletmeler tarafından tercih edilebileceğini göstermektedir. Mintzberg'in modelinde önerdiği rekabet stratejileri şu şekilde özetlenebilir:

- *Fiyat farklılaştırma stratejisi* : İşletmelerin ürün ve/veya hizmetlere ilişkin fiyatlarını, piyasa ortalaması üzerinde ya da üstünde belirlemeleridir.

- *İmaj farklılaştırma stratejisi* : Ürün ve/veya hizmete müşteri ihtiyaçlarını karşılama bakımından görünüm ve estetik yönünden değer katılarak yapılan farklılaşımardır. Tutundurma ve reklam, özellikle ürün/hizmet sunumu, geniş ürün yelpazesi, firmanın genel imajı, ürünlerin tazeliği gibi faaliyetler örnek olarak gösterilmektedir.
- *Destek farklılaştırma stratejisi* : Ürün ve/veya hizmetin, kendi niteliğinde bir farklılık yaratmaktan çok, müşteriye sunulan destek hizmetlerinde bir farklılaşımardır. Ürün/hizmet tedarik hızı, müşteri ilişkileri yönetimi, yaygın müşteri hizmeti imkanları gibi faaliyetler örnek olarak gösterilmektedir.
- *Kalite farklılaştırma stratejisi* : Ürün ve/veya hizmetin niteliğinde farklılık yapacak ve müşteri için daha cazip hale getirecek her türlü çabalar bu strateji içine girmektedir. Böylece ürün ve/veya hizmete ilişkin kalite artacaktır. Eğitimli ve uzman personel, kalite kontrol sistemlerinin sürekliliği, ürün kullanım güvenirliliği gibi faaliyetler, kalite farklılaştırma stratejisine örnek olarak gösterilmektedir.
- *Tasarım farklılaştırma stratejisi*: Ürün ve/veya hizmetin dış görünüşlerini veya fiziksel konumunu değiştirerek farklı bir ürün/hizmet ortaya koymaktır. İşletmelerin dış görünüşleri, sahip olunan teknolojik donanımı, ürün ambalajında değişiklik vb. gibi faaliyetler ile ürün/hizmetin mevcut tasarımından bütünüyle farklı bir özellik ekleyerek rekabette üstünlük sağlanabilmektedir.

1990'lı yıllara gelindiğinde Porter ve Mintzberg modeli araştırmalarda kendine yer bulmaya devam ederken, işletmeler arası performans farklılıklarının nedenlerine yönelik çalışmalar artmaya başlamıştır (Feurer ve Chaharbaghi, 1997, s.64). Kaynaklara dayalı okul (Barney, 1991; Grant, 1999), endüstriler arası ve endüstriler içi farklılıklara bakarak başarı farklarını açıklayan Porter modeli yerine, işletmeler arası farklılığa dikkat çekmektedirler. Bu araştırmalarda işletmeler arası farklılıkların nedeni sahip olunan "temel yetkinlikler" ile açıklanmaktadır. Barney (1991) işletmelerin kaynak ve kabiliyetlerinin, en az endüstri yapısı kadar rekabet üstünlüğü üzerinde belirleyici ve dolayısıyla stratejik olguları açıklayıcı olduğunu ileri sürmektedir. Hamel (1991, s.83) Porter'ın endüstriyel yapıdan hareketle işletme stratejisi geliştirme fikri yerine, işletmelerin temel yetkinlikleri ile endüstri/pazar stratejisini geliştirmenin gerekliliğini ifade etmektedir. Kaynak temelli okul işletmeler arası başarı farklılıklarını açıklamada analiz birimini endüstriden temel yetkinliklere kaydırarak,

işletmeler arası rekabet üstünlüğünün farklarını, rakiplerin yabancısı olduğu, rekabet boyutlarını ortaya çıkaracak temel yetkinliklere sahip olmakla sağlanacağını açıklamaktadır.

### 1.2.3. Bütünleştirici Dönem

Barca'ya göre (2005, s.33-34) stratejik düşünce 1980'lere kadar çocukluk yıllarını yaşamıştır. Bu dönemde çok sayıda analiz aracı geliştirilmiştir. Uygulamada yönetsel ihtiyaçları gidermeyi amaçlayan bu araçlar yardımıyla işletme ve çevresi ilişkilendirilerek, işletmelerin daha iyi nasıl yönetilebileceği geliştirilmeye çalışılmıştır. 1980'lerden günümüze ise gençlik dönemine girdiğini belirten yazar, bu dönemde araştırmaları yönlendiren temel varsayımlar nelerdir, araştırmalara referans olabilecek kuramsal temeller nelerdir, araştırmalara meşruluk kazandıracak bilimsel ve işlevsel yöntemler ne(ler) olabilir gibi ciddi sorgulamaların başladığına dikkat çekmektedir. Stratejik yönetim alanının 1960'lardan başlayarak oldukça önemli sayılabilecek bir değişim geçirdiği, 2000'li yıllara gelindiğinde daha karmaşık ve bütünleştirici yaklaşımlarla ortaya çıktığı görülmektedir.

Mintzberg (1998) stratejik yönetim yazınının gelişimini on düşünce okulu<sup>5</sup> ile incelemiştir. Her bir okul özgün varsayımları, bakış açıları, temel kavramları ve strateji önerileri ile ortaya çıktıkları dönemde yazarlar ve/veya uygulamacılar tarafından belli ölçülerde kabul görmüş ve yazına katkı sağlamışlardır. Sarvan vd.'e (2003) göre günümüzün değişken ve karmaşık çevresinde işletme stratejilerinin araştırılması ve kavranmasında tek bir okulun bakış açısının dikkate alınması yetersiz kalma riskini taşımaktadır. Bu nedenle düşünce okullarının bakış açılarını yansıtan farklı strateji tanımlarının bir araya gelmesi örgütler açısından önem teşkil etmektedir. Biçimleşme okulu tüm okulların katkılarını bütünleştirici bir çerçeve içinde incelemiştir. Biçimleşme okulunun stratejik yönetim alanına katkısı, karmaşa halindeki strateji belirleme dünyasına düzen getirmek olmuştur.

<sup>5</sup> Mintzberg vd., (1998) göre stratejik yönetim yazınında etkili olduğu kabul edilen belli başlı on stratejik yönetim okulu bulunmaktadır. Bunlar, Tasarım Okulu, Planlama Okulu, Konumlandırma Okulu, Girişimcilik Okulu, Bilişsel Okul, Öğrenme Okulu, Güç Okulu, Kültür Okulu, Çevre Okulu ve Biçimleşme (configuration) Okuludur. Bu okullar, strateji belirleme sürecine ilişkin özgün varsayımları, bakış açıları, temel kavramları ve strateji önerileri ile ortaya çıktıkları dönemde stratejik yönetim yazınına özgün katkılarını bırakmışlardır. Ayrıntılı bilgi için Bkz. Sarvan, vd., 2003, s. 73-122.

Biçimleşme genellikle bir arada görülen, kavramsal olarak ayrı özelliklerin herhangi bir çok boyutlu kümelenmesi olarak tanımlanmaktadır (Sarvan, vd., 2003, s.109). Meyer ve Tsui, (1993) biçimleşme yaklaşımının tarihsel köklerinin koşul bağımlılık yaklaşımı üzerine kurulu olduğunu belirtmektedirler. Yazarlar koşul bağımlılık yaklaşımının, çevreye, teknolojiye, yapıya ve stratejiye ilişkin özelliklerin birbirleri ile etkileşerek mümkün olan örgütsel formların sayısını sınırladığını ifade etmektedirler. Bu nedenle biçimleşme yaklaşımının koşul bağımlılık yaklaşımının kavramlarını, çok değişkenli betimlemeler içine yerleştirdiği vurgulanmaktadır (s.1178-1186). Nitekim Sarvan vd.'e göre (2003, s.116) istikrarsız ve karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonların rekabet üstünlüğü, karmaşık etkenlerin bir araya gelmesini gerektirmekte ve bu karmaşık süreç biçimleşmeler ile analiz edilebilmektedir.

Stratejik yönetim yazınında yer alan popüler biçimleşme çalışması Miles ve Snow'un (1978) işletme davranışlarını dört ana kategori içinde (savunmacı, öncü, analizci ve tepkici – defender, prospector, analyzer, reactor) sınıflandıran tiplemesidir.

### **1.2.3.1. Miles ve Snow'un Stratejik Yönelim Boyutları**

Miles ve Snow (1978) işletme davranışlarını savunmacı, öncü, analizci ve tepkici işletme davranışları olarak sınıflandırmaktadır. Bu tiplerden her birinin kendi seçilmiş pazarlarıyla baş etmek için geliştirdikleri kendilerine özgü stratejileri ve teknoloji, yapı ve süreçle ilgili belli biçimleşmeleri bulunmaktadır. Miles ve Snow'un sınıflandırması görgül araştırmalara temel olmuş, yaygın olarak kabul görmüştür. Doty ve Glick'e göre (1993) bu araştırmaların vardığı bulgular, sınıflandırmaya destek sağlamıştır.

Çevresel faktörlerin belirsiz ve karmaşık hale gelmesi rekabet ortamının yoğunlaşmasına, işletmelerin farklı stratejik davranış kalıpları sergilemesine neden olmuştur. İşletmelerin rekabet etmek için “nasıl” davrandıklarına ilişkin en önemli biçimleşmelerden birisi olarak tanımlanan Miles ve Snow'un (1978) strateji tiplemesi, “stratejik yönelim” (*strategic orientation*) kavramı çerçevesinde tanımlanmaktadır (Morgan ve Strong, 2003; Moore, 2005). Bir işletmenin rekabet ederken gösterdiği davranış şekli olarak tarif edilebilecek stratejik yönelim, işletmenin içinde bulunduğu endüstride üstünlük kazanmak için farklı boyutlarda seçtiği davranışların bir bileşkesi görünümündedir.



Miles ve Snow'un (1978) strateji sınıflandırmasını temel alan çok sayıda araştırmada stratejik yönelim kavramı şu şekilde tanımlanmaktadır (Grover ve Saeed, 2004; Zhou vd., 2004; Durand ve Coeurderoy, 2001; Robinson ve Pearce, 1988; Venkatraman, 1989):

- Stratejik yönelim, işletmenin daha üstün performansı başarabilmek üzere uygun davranışları oluşturmadaki stratejik yönüdür.
- Stratejik yönelim, sürdürülebilir rekabetin belirleyicisidir .
- Stratejik yönelim, bir firmanın rekabet etmeye karar verdiği davranış şeklidir. Bu davranış şekli firmanın içinde bulunduğu endüstrideki rekabetçi avantajı izleme, başarma ve korumasını kapsar.
- Stratejik yönelim, işletmenin rekabet ortamında yer aldığı konumlandırmasıdır.
- Stratejik yönelim, işletmenin dış çevresine (endüstriyel/rekabetçi) uyumudur.
- Stratejik yönelim, işletmenin rakiplerinin tepkilerini tahmin etmede belirleyicidir.

Miles ve Snow'un (1978) strateji tiplemesinin gerek stratejik yönetim yazınında gerekse iş dünyasında sıklıkla temel alınan stratejiler olması, işletmelerin stratejik yönelimlerinin ölçümüne ilişkin önemi ortaya çıkarmıştır (Moore, 2005; Zhou vd., 2004; Morgan ve Strong, 2003; Rogers ve Bamford, 2002; Venkatraman, 1989; Robinson ve Pearce, 1988). Miles ve Snow'un (1978) strateji boyutlarını ayrıntılı biçimde inceleyen Venkatraman (1989) , geliştirdikleri ölçüm aracı ile çok sayıda görgül araştırmaya temel olmuştur.

### **1.2.3.2. Venkatraman'ın Stratejik Yönelim Sınıflandırması**

Venkatraman 1989 yılında yayınladığı “*İşletmelerin Stratejik Yönelimi: Yapı, Boyutluluk ve Ölçüm (Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement)*” başlıklı makalesinde, Miles ve Snow'un (1978) strateji boyutlarını temel alarak işletmelerin stratejik yönelimlerine ilişkin boyutları ayrıntılı biçimde tanımlayan bir ölçüm aracı geliştirmiştir. Venkatraman (1989) çalışmasında işletmelerin stratejik yönelim boyutlarını, “*Savunmacılık (Defensiveness), Saldırganlık (Aggressiveness), Önceden Harekete Geçmeye Yatkınlık (Proactiveness), Analizcilik (Analysis), Geleceğe Yönelimlik (Futurity) ve Risk Almaya Yönelimlilik (Riskiness)*” olarak ifade etmiştir. İşletmelerin stratejik yönelim boyutlarına ilişkin özellikler aşağıdaki bölümlerde özetlenmektedir.

### 1.2.3.2.1. Savunmacı Stratejik Yönelim

Venkatraman (1989) savunmacı stratejik yönelim boyutunu, Miles ve Snow'un (1978) savunmacı (defenders) davranış kalıbını temel alarak açıklamıştır. Miles ve Snow'a (1978) göre, savunmacı işletmeler durağan bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedirler. Savunmacı stratejiyi uygulayan işletmeler, belirli bir pazar payı yaratıp, pazar payını elde tutmak için çaba göstermektedirler. Bu tür işletmeler pazarın sadece dar bir bölümünde, kısıtlı sayıdaki ürün/hizmet ile rekabet ederek niş pazar yaratırlar. Savunmacı strateji ile işletmeler rakiplerine karşı rekabetçi fiyatlandırma yaparak ya da yüksek kaliteli ürün ve/veya hizmet sunarak rekabette üstünlük sağlamaya çalışırlar. Bu işletmelerin büyüme stratejileri ise mevcut pazara daha iyi nüfuz etme veya sınırlı sayıdaki ürün ve/veya hizmeti geliştirme yönündedir.

Miles ve Snow (1978) savunmacı işletmelerin temel yönetim problemini etkinliğe yönelik "kontrol"u sağlamak olarak ifade etmişlerdir. Bu nedenle savunmacı işletmeler, maliyete yönelik kontrol uzmanları ile çalışmak, maliyeti düşürmeye çabalamak, merkezi kontrol sağlamak, hiyerarşik kanallar aracılığıyla iletişim kurmak gibi yöntemlerle etkinliklerini artırmaya çalışırlar. Bu tür işletmelerde yeni fırsatlar aramak, dış çevreyi araştırmak gibi yönelimler bulunmamaktadır.

### 1.2.3.2.2. Analizci Tip Stratejik Yönelim

Miles ve Snow'a (1978) göre analizci (analyzer) stratejiler, savunmacı ve öncü (prospector) strateji tiplerinin güçlü taraflarını birleştirerek, iki uç olarak kabul edilebilecek bu stratejilerin ortasında yer almaktadır. Bu nedenle Miles ve Snow (1978) analizci stratejiyi en iyi ifade eden kelimenin "denge" olduğunu belirtmişlerdir. Miles ve Snow'a (1978) göre analizci stratejik davranışa sahip işletmeler hem mevcut ürün ve hizmete odaklanmakta hem de yeni pazar fırsatlarını yakalamaktadırlar. Bu işletmeler yeni pazar fırsatlarını ancak yeni ürün ve hizmetlerin pazardaki tutunurlukları kanıtlandıktan sonra değerlendirmektedirler.

Analizci stratejiye sahip işletmeler, öncü stratejiye sahip işletmeler tarafından geliştirilen en başarılı ürün ya da pazar yeniliklerini takip ederek, rekabet etmeye çalışmaktadırlar. Bu tür işletmeler hem pazara nüfuz ederek hem de pazar geliştirerek büyümektedirler. Venkatraman'a göre (1989) stratejik yönelimin analizci boyutu, firmanın bilgiyi oluşturma kapasitesini göstermektedir. Bu özellik, hem iç hem de dış çevre koşullarının etkin şekilde analiz edilmesine imkan sağlamaktadır. Analizci stratejik yönelim boyutuna sahip olan

işletmelerde rekabet stratejisinin oluşturulmasına yönelik sistemler ve yöntemler oluşturulmakta, problemlerin sebepleri derinlemesine araştırılarak en iyi çözüm alternatifleri üretilmektedir.

#### **1.2.3.2.3. Saldırgan Tip Stratejik Yönelim**

Venkatraman'a göre (1989) saldırgan tip stratejik yönelime sahip işletmeler mevcut pazarda rakiplerinden daha hızlı biçimde kaynak dağılımı yaparak pazar konumunu geliştirme çabası içine girmektedirler. Bu çabalarını ürün yenilikleri, pazarı genişletme, pazar payını arttırma ve/veya yüksek yatırımlar ile saldırgan bir biçimde gerçekleştirmektedirler. Morgan ve Strong'a (2003) göre, saldırganlık özelliği, temelde, kaynakları rakiplerden daha hızlı bir biçimde geliştirme ve kullanma ile ilgilidir. Lumpkin ve Dess'e (2001) göre saldırgan stratejik yönelime sahip işletmeler rakiplerinin performanslarının üzerine çıkabilmek için *kavgacı bir tavır* sergilemektedirler.

#### **1.2.3.2.4. Gelecek Yönelimli Olma**

Venkatraman'a (1989) göre gelecek yönelimli işletmeler, arzu ettikleri durumlara ulaşmak için iş planlarına sahip olmalıdırlar. Bu nedenle bu tür işletmelerde uzun dönemli işletme etkinliği ön plana çıkmaktadır. Venkatraman (1989) gelecek yönelimli işletmelerde satışların, müşteri tercihlerine ilişkin tahminlerin ve çevresel eğilimlerin izlenmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Morgan ve Strong'a göre (2003) bu tür işletmelerde geleceğe yönelik rekabet planları hazırlamak önem taşımaktadır. Böylece işletmeler değişken çevrede meydana gelebilecek potansiyel değişimlere karşı direnç kazanmaya çalışmaktadırlar. Dolayısıyla gelecek yönelimli işletmelerde rekabette ulaşılabilecek en üst noktaya yönelik uzun dönemli bir vizyon oluşturmak stratejik zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **1.2.3.2.5. Önceden Harekete Geçmeye Yönelimli Olma**

Venkatraman'a (1989) göre işletmelerde önceden harekete geçme yönelimi yeni endüstrilere katılımı ve yeni fırsatların sürekli araştırılmasını öngörmektedir. Dolayısıyla bu yönelimin mevcut olduğu işletmelerde değişken çevresel eğilimler oluşturma, yeni marka ve ürün sunma önem kazanmaktadır. Önceden harekete geçme yönelimi stratejisi rekabete yönelik yeni ürün ya da hizmetler sunmayı içeren ileriye bakış açısına sahip olmayı gerektirmektedir. Lumpkin ve Dess (2001) bu tür işletmelerin değişim yaratarak çevreyi

biçimlendirmeye yönelik talep beklentisi oluşturduklarını ifade etmektedir. Morgan ve Strong' a göre (2003) önceden harekete geçme yönelimi, pazar fırsatlarını yakalama, değişimi deneyimleştirme ve ilk hareket eden olma yönünde yenilikçi davranışı ve öncü davranışı yansıtmaktadır. Bu nedenle önceden harekete geçme yönelimli işletmelerde “öncü adım” nedeniyle rekabet avantajı kolaylaşmaktadır.

#### **1.2.3.2.6. Risk Alma Yönelimli Olma**

Venkatraman' a göre (1989) risk alma yönelimli işletmeler ürün /pazar seçiminde kaynak dağılımı ile ilgili kararlarda risk almaktadırlar. Bu nedenle risk alma yönelimli işletmelerin faaliyetleri yüksek risk taşımaktadır. Ayrıca faaliyetlerle ilgili kararlarda tutucu davranış gösterilmemesi risk almaya yatkın işletmelerin stratejik davranış özellikleri arasında yer almaktadır. Morgan ve Strong (2003) stratejik yönelimin risk alma boyutunu, işletmenin faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan kayıp ve kazançlar şeklinde tanımlamaktadır. Bu nedenle risk boyutu kaynak dağılımında ve rekabet stratejisini içeren karar süreçlerinde önem kazanmaktadır. Lumpkin ve Dess'e göre (2001) işletmelerin bilinmeyen yeni pazarlara girmeleri, sonuçları kesin olmayan yatırımlara büyük miktarda kaynak bağlamaları ve/veya büyük miktarda borç almaları risk almaya yönelimli davranışın özellikleri arasında yer almaktadır.

Miles ve Snow'un (1978) biçimleşme çalışması yaygın olarak kabul gördüğünden, çok sayıda görgül araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalarda öncü, savunmacı ve analizci tipe benzeyen firmalar, tepkici firmalardan daha etkin bulunmuştur. Miles ve Snow'un strateji tiplmesi dışında, biçimleşme yaklaşımına katkıda bulunan çok sayıda eser bulunmaktadır. Miller ve Friesen (1980) strateji yapı ilişkisini aynı anda değişen öğeler olarak tarif etmişlerdir. Buna göre öne strateji, sonra yapı, ya da önce yapı sonra strateji değil, strateji ve yapı aynı anda, bazen aniden, bazen de yavaş yavaş değişebilmektedir (s.594).

Özetle stratejik biçimleşmeler, her tip durumda başarılı olmak için birden fazla yol olabileceğini ifade etmektedir (Ward, vd., 2007, s.952). Reeves vd.'e (2003) göre özellikle strateji ve yapı arasındaki ilişkiye dayalı biçimleşmeler bir sanayideki rekabetin doğasını ve işletmeler arasındaki performans farklılıklarının nedenlerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Doty ve Glick (1994) çoklu koşul bağımlılıkları dikkate alındığında, örgütte eşit olarak etkili, içsel olarak tutarlı bir dizi yapı ve strateji örüntüsünün performansı arttıracığını ifade etmektedirler (s.1199). Tez çalışmasının ikinci bölümünde öncelikle strateji, yapı ve

performans arasındaki ilişkiye yönelik yazın incelenecek, daha sonra gıda perakende işletmelerinde strateji, yapı ve performans ilişkisini araştıran araştırmalara değinilecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİ, YAPI ve İŞLETME PERFORMANSI YAZININA GENEL BAKIŞ

#### 2.1. Strateji, Yapı ve Performans İlişkisi

İşletmeler hızla değişen ve ayak uydurulması güçleşen ekonomik yapı içinde faaliyetlerine devam edebilmek veya rakiplerine karşı üstünlük kurabilmek için zamana ve duruma göre farklılaşabilen birtakım yönetsel stratejiler ile örgütsel yapılar benimsemektedirler (Olson vd., 2005, s.49). Strateji-yapı ilişkisinin ortaya çıkmasını sağlayan en önemli faktör, işletmeler arasındaki performans farklılıklarıdır. İşletmelerin niçin performans farklılıkları gösterdikleri, bu farklılıkları nasıl sağladıkları, söz konusu stratejiler ile örgüt yapısının karşılıklı ilişkisinin açıklanması ile mümkün olmaktadır (Kald, vd., 2000, s.198). Her strateji bir örgüt yapısı içinde uygulanmaktadır. Dolayısıyla stratejik kararların verilmesi, uygulanması, örgüt yapısı içinde yerleşmiş bulunan strateji süreçlerini etkili kılacak veya engelleyecek güç ilişkileri ile sağlanmaktadır. Bu sebeple, işletmelerde örgüt yapısı ile strateji arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır (Jennings ve Hindle, 2004, s.4). Tez çalışmasında strateji, yapı ve performans ilişkisine yönelik yazın, yapı-strateji ilişkisi, strateji-yapı uyumu, eşsonuçluluk kavramı ve stratejik grup kavramı çerçevesinde incelenecektir.

##### 2.1.1. Yapı- Strateji İlişkisi

Yapı-strateji ilişkisi yıllardan beri iki temel tartışma kapsamında sürmektedir: “Yapı mı stratejiyi izler, strateji mi yapıyı izler?”. Tartışmaların içeriği ile ilgili bilgi verilmeden, tez çalışmasının temel kavramlarından biri olan örgüt yapısı yazınına incelemekte fayda görülmektedir.

Yapı (structure) kavramı farklı disiplinlerin kendine özgü özellikleri kapsamında değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Sosyoloji açısından yapı, toplumu oluşturan başlıca öğeleri, bunların toplum bütünü içindeki yerlerini ve aralarındaki ilişkileri ve böylece işleyişlerindeki düzenlilikleri ifade etmektedir (Kongar, 2003). Kültürel açıdan yapının üç anlamı bulunmaktadır. İlk anlamı toplumun, grubun, kümenin meydana getirdiği birimlerin herbiridir. Örneğin şehir, köy ve aile bir yapıdır. İkinci anlamda yapı sosyal hayat alanı içinde gruplar, mesleki zümreler, sosyal sınıflar çerçevesinde ele alınmaktadır. Son olarak ise yapı

statü ve roller ağı olarak tanımlanmaktadır (Nirun, 1991). Mühendislik alanında ise yapı, sabit zemine doğrudan veya dolaylı bağlı, geçici veya daimi bina veya tesisler ile bunlara bağlı altyapı güçlendirme, değiştirme ve onarımlarını kapsayan yapım işleri olarak tanımlanmaktadır (Hasol, 2003). Davranış bilimlerinde yapı Piaget'in (1970) teorisinin merkezinde yer alıp, fiziksel ve düşünsel hareketlerin uyum süreçleri arasındaki bütünlük ve değişim olarak tanımlanmaktadır (Kearsley, 2000). Ekonomi açısından yapı, herhangi bir sanayide firmaların kararlarını yönlendiren yardımcı bilgilerin (örneğin herhangi bir piyasadaki firma sayısı, bu firmaların piyasadaki payları, endüstrinin rekabetçi olup olmadığı vb.) birbirleri arasındaki ilişki topluluğudur (Parasız, 2003).

Farklı disiplinlerde tüm tanımların ortak yönü yapının farklılaşmış öğeler arasındaki etkileşimler sonucu ortaya çıkan oluşumlar, karşılıklı dayanışma içinde bulunan ilişki sistemleri olmasıdır. Benzer biçimde örgüt düzeyinde genel olarak yapı kavramı faaliyetlerin birbirleriyle ve çalışanlarla, çalışanların birbiriyle ilişkilerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel yapı kavramına ilişkin çok sayıda yazar tarafından ortaya atılmış çok sayıda tanımlamadan söz etmek olanaklıdır (Frederickson, 1986). Daniels vd.'e göre (2004, s.284) örgüt yapısı yetkinin ve sorumluluğun örgüt üyeleri arasında dağıtılması, iletişim hatlarının kurulması ve örgütün birimleri arasındaki sınırların belirlenmesidir. Bu tanımlamaların özünde örgütlerin bir sistem olarak değerlendirilmesine ilişkin yaklaşım yer almaktadır.

Örgüt yapısı kavramının tanımlanmasında yaygın olarak göze çarpan nokta yapının örgüt fonksiyonlarını düzenleyen sistemler örüntüsü olmasıdır. Hall (1977) da yapıyı binaya benzeterek, koridor, duvar, hol ve yollardan oluşan yapının insan davranışlarına yol gösteren bir bütün olduğunu belirtmektedir. Hatch (1998) benzer ifadelerle örgüt içinde birbiriyle ilgili alt sistemler arasındaki koordinasyonu yapı olarak betimlemektedir. Örgüt yapısı çeşitli yazarlar tarafından farklı metaforlar kullanılarak şu şekillerde tarif edilmektedir (Jennings ve Hindle, 2004; Habib ve Victor, 1991; Lenz, 1980; Miller, 1986; Waterman, vd., 1980):

- İletişim, bilgi, kurallar, uygulamalar vb. örgütü yaşatan güçlerin dayandığı *iskelet*,
- Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelmiş grubun faaliyetlerini koordine eden *makine*,
- Örgütü oluşturan birimleri (elements) birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizma,
- Örgütün tüm faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini mümkün kılan harita.

Mintzberg'e göre (1981) örgüt yapısı tüm faaliyetlerin alt birimlere bölünerek, üyelerin örgüt içindeki rol ve görev tanımlarının ve iş uygulama prosedürlerinin oluşturulmasıdır. Bir örgütün yapılandırılması sırasında başlıca ele alınacak unsurlar şunlardır (Miles vd. 1978; Miller, 1986; Pugh, vd., 1969):

- Örgütü amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi
- Örgütteki temel işbölümünün kararlaştırılması
- İşbölümü içinde yer alacak organların belirlenmesi
- Organlar arası yetki ve iş ilişkilerinin belirlenmesi
- Temel koordinasyon mekanizmasının belirlenmesi

Yeniliklerden ve buluşlardan yola çıkarak çevrenin örgüt üzerindeki baskısını gündeme getiren Burns ve Stalker (1994, 1961) örgüt yapılarını teknoloji ve pazardaki değişim hızına göre mekanik ve organik olmak üzere iki genel grupta sınıflandırmıştır. Çok sayıda yazılı kural ve prosedürün bulunduğu, işlerin son derece ayrıntılı olarak bölümlendirildiği; kararların genellikle üst yönetim düzeylerinde alındığı yapı mekanik örgüt yapısı olarak tanımlanmaktadır. Organik örgüt yapısı ise genellikle işlerin daha basit bir biçimde bölümlendirildiği, kararların alt yönetim düzeylerine göçerildiği, az sayıda kural ve prosedürün bulunduğu, esnek ve her an değişebilen yapıdır. Günümüze değin yapılan araştırmalarda örgüt yapısının betimlenmesinde sık sık mekanik ve organik sınıflandırmasına yer verildiği görülmektedir (Jennings ve Hindle 2004). Alan yazınındaki çalışmalara göre bu iki farklı yapının özellikleri Tablo 2.1' de özetlenmektedir.



**Tablo.2.1.** Mekanik ve Organik Yapı Özellikleri

Mekanik Yapı	Organik Yapı
<b>Bireysel Uzmanlaşma</b> Çalışanlar işlerinde uzmandırlar. Uzmanlaşmış birimler mevcuttur.	<b>Bütünleşik (Joint) Uzmanlaşma</b> Çalışanlar amaçlar doğrultusunda uzmanlaşırlar ve işleri birlikte koordine ederler. Genişletilmiş birimler mevcuttur.
<b>Basit Bütünleştirilmiş Mekanizmalar</b> Yetki hiyerarşisi açık ve nettir.	<b>Karmaşık Bütünleştirilmiş Mekanizmalar</b> Takımlar öncelikli mekanizmalardır.
<b>Merkezileşme</b> Kararlar mümkün olduğunca üst düzeyde verilmektedir.	<b>Ademi-Merkeziyetçilik</b> Yetki devri ile sağlanan, alt kademelerde alınan kararlar hakimdir.
<b>Standardizasyon</b> Kural ve prosedürler katı ve etkinliğe yöneliktir	<b>Karşılıklı Uyarlanma</b> Koordinasyon için yüz yüze iletişim önemlidir. İş süreçleri esnek ve bilgi verici niteliktedir
Yazılı ve yatay iletişim	Sözlü ve dikey iletişim
Biçimsel konum örgütün hiyerarşik yapısı ile ilgilidir.	Biçimsel konum sorunlara çözüm bulma ile ilgilidir
Görevlerle ilgili pozisyonların yer aldığı şebeke türü örgüt yapıları yer almaktadır. Her personel kendi fonksiyonel alanı içinde çalışır.	Çalışanların veya takımların yer aldığı şebeke türü örgüt yapıları yer almaktadır. Çalışanlar hangi işi, nasıl yapacaklarını sürekli olarak takımlar sayesinde öğrenir.

**Kaynak:** İlgili yazın taraması aracılığı ile araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Örgüt yazınının tarihsel gelişim süreci içinde örgütsel yapı kavramı çeşitli tanımlamalarda kendine yer bulmuştur. Örgütsel yapıya ilişkin ilk tartışmalar Taylor ve Fayol'un öncülüğünü yaptığı klasik örgüt yaklaşımı ile başlamıştır. 1950'li yıllarda sistem kuramının geliştirilmesine kadar geçen sürede klasik yaklaşım örgütlerin iç etkinliğinin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuş, bunun başarılması için uyulması gereken ilkeleri evrensel olarak kabul etmiştir. Ekonomik rasyonellik ve mekanik süreçlerin hareket noktasını oluşturduğu klasik örgüt yaklaşımı, her yerde geçerli temel ilkelerin uygulanması ile en iyi organizasyon yapısını kurmanın ve işletmenin mümkün olacağını ileri sürmüştür.

Örgüt yapısının belirlenmesinde öngörücü (prescriptive) bir nitelik taşıyan klasik yaklaşım (Haimann vd., 1978, s.37), örgütlerin kapalı sistem anlayışı çerçevesinde maddi faktörler düzenlendikten sonra insanın öngörülen doğrultuda davranacağını varsaymıştır. Bu bakış açısının bir sonucu olarak "bürokratik" veya "mekanik" (mechanistic) olarak adlandırılan organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır. İnsan unsurunu gözardı eden mekanik yapı, örgüt üyelerinin fonksiyonlarını, yetkilerini ve sorumluluklarını açık bir biçimde tanımlamaktadır. Bu nedenle geleneksel kuramcılar dikkatlerini örgütün biçimsel yapısının tasarımı üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Biçimsel bakış açısı esas alındığında, örgütsel yapı

sorumluluk kalıpları ve bunlar arasında önceden belirlenmiş ilişkilerden oluşur. Dolayısıyla vurgu, davranış ve motivasyon üzerinde değil, örgüt yapısı veya faaliyetlerin tanımında belirlenmiş tasarım ve kurallar üzerindedir.

Örgütün işleyişinde biçimsel (formal) yapının önemini vurgulayan klasik yaklaşım temel olarak örgütün anatomisi ile ilgilenmiştir. 1960'lı ve 70'li yıllarda sistem görüşü etrafında bütünlük kazanan klasik yaklaşım hem doğa bilimleri yöntemlerini kullanma, hem de bu bilgilerden yararlanarak uygulamaya katkıda bulunma amacıyla yeni bir uygulamalı çalışma alanının gelişimine katkıda bulunmuşlardır (Üsdiken ve Lelebici, 2001). Örgüt kuramının gelişimine katkıda bulunan ve koşul bağımlılık (contingency theory) yaklaşımı olarak isimlendirilen bu alan, örgütsel yapının büyüklük, çevre, teknoloji ve strateji kavramları arasındaki ilişkileri dikkate alarak "en iyi örgüt yapısı" oluşturmak ve geliştirmek yerine, örgüt ile ilgili herşeyin koşullara bağlı olduğu fikri üzerinde temellenmiştir. Koşul bağımlılık yaklaşımı ile birlikte temel çalışmalar (Örn. Woodward, 1965; Burns ve Stalker, 1961(1994); Thompson, 1967; Lawrence ve Lorsch, 1967) örgütsel yapının içsel ve dışsal koşulları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi açıklamıştır (Donaldson, 1996). Bu dönemde araştırmalar örgütlerin yapısını etkileyen koşulların neler olduğu ve nasıl incelenmesi gerektiği üzerinde yoğunlaşmıştır (Hall, 1999; Hickson vd., 1971; Pugh vd., 1968).

Koşul bağımlılık kuramının örgütleri açıklamaya yönelik tek kuram olmadığı tartışmaları 1970'li yıllardan itibaren başlamıştır (Astley ve van de Ven, 1983). Kaynak bağımlılığı (Pfeffer ve Salancik, 1978), örgütsel ekoloji (Hannan ve Freeman, 1977), kurumsal kuram (DiMaggio ve Powell, 1983) ve işlem maliyeti kuramı (Williamson, 1981) gibi yeni kuramlar koşul bağımlılık kuramına alternatif veya tamamlayıcı kuramlar olarak ortaya çıkarken, örgüt yapısının sosyoloji ve ekonomi bakış açısıyla açıklanmasına da katkı sağlamışlardır. Her kuram örgüt yapısını farklı açılardan değerlendirmektedir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için kendi yapıları ile diğer örgütler arasındaki ilişkiler ve onların yapıları üzerinde durmaktadır. Örgütsel ekolojiye göre belirli bir yapıda olan benzer örgütler çevre özelliklerinin değişmesi durumunda yapılarını da çevre koşullarına uygun olarak değiştirmektedir (Hannan ve Freeman, 1984). Kurumsal kuram örgütlerin yapı ve davranışlarının sadece pazar koşulları tarafından değil kurumsal nitelikteki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiğini vurgulamaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). İşlem maliyeti kuramına göre ise örgütler ürettikleri mal ve

hizmetlerin değişim işlemlerini (transactions) maliyeti en ekonomik olacak biçimde düzenlemek amcındadırlar (Ruekert vd. 1985).

Burrell ve Morgan (1979, s. 21-35) örgüt kuramındaki çalışmalarını sosyal bilimin ve toplumun doğasına ilişkin varsayımlar biçiminde iki ana boyutta irdelemektedir. Sosyal bilimin doğası açısından bakıldığında nesnelci ve öznelci, toplum doğası açısından bakıldığında ise kökten değişim ve düzen olmak üzere iki ayrı yaklaşımdan söz edilmektedir. Bu iki ana boyutun kesiştirilmesi ile işlevselci, yorumsamacı, radikal humanist ve radikal yapısalci olarak örgüt kuramının dört ana paradigması tanımlanmaktadır. Yazarlara göre koşul bağımlılık kuramı nesnelci bakış açısına yakın durmakta; kuram epistemolojik (bilgi bilimsel) açıdan pozitivist olarak tanımlanmaktadır (s.3). Jochoms ve Rutgers (2005, s. 385-390) koşullara bağlı olarak örgüt yapısının daha üstün bir performans sergilemek adına değiştirilmesi ile sonuçlanan örüntünün (Mintzberg, 1981) işlevselci bakış açısı egemenliğinde yer aldığını belirtmişlerdir. Pozitivist ve işlevselci bakış açısıyla değerlendirildiğinde örgüt yapısının ölçülebilir ve karşılaştırılabilir bir olgu olduğu kabul edilmektedir.

Örgüt yapısına ilişkin yazın incelemesi, “işletmeler arasında örgüt yapısı açısından farklılıklar var mı?”, “örgüt yapısı nasıl ölçülür?”, “örgüt yapısının strateji ile ilişkisi nedir?”, “örgüt yapısı işletme performansı üzerinde nasıl bir etki yaratır?” vb. temel sorunlara yanıt aramaktadır. Tez çalışmasının amacı doğrultusunda bundan sonraki açıklamalar örgüt yapısı kavramının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Tezin ilerleyen bölümlerinde bu soruların yanıtı konu ile ilgili yazında erişilebilir nitelikteki çalışmaların sağladığı destek ölçüsünde verilmeye çalışılmaktadır

### **2.1.1.1. Yapı Strateji İzler**

Yapının mı stratejiyi izlediği, yoksa stratejinin mi yapıyı izlediğine ilişkin tartışmalar yıllardan beri sürmektedir. Strateji ve yapı arasında arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir dizi araştırma yapılmıştır (Olson vd., 2005; Jennings ve Hindle, 2004; Zortt ve Amit, 2004; Barth, 2003; Kald, vd., 2000; Haris ve Ruefli, 1999; Amburgey ve Dacin, 1994; Mintzberg, 1978, 1990; Ramanujam ve Varadarajan, 1989; Donaldson, 1987; Egelhoff, 1982; Grinyer ve Yasai-Ardekani, 1980; Galbraith ve Nathanson, 1978; Channon, 1973; Pooley-Dias, 1972;). Bu araştırmaların ortak çıkış noktası, strateji ile örgüt yapısının ayrılmaz bir şekilde birbirleriyle bağlantılı olduğudur. Bu çalışmaların temel sorunsalı, strateji, yapı ilişkisinde, hangi strateji

için hangi yapının uygun olduğu ya da hangi örgüt yapısı için hangi stratejinin uygun olduğudur.

Bu konudaki ilk tartışmaları, 1962 yılında yayımlanan, şirketlerin büyüme stratejileri ile yapıları arasındaki ilişkiyi inceleyen devir açan eseri ile Alfred Chandler başlatmıştır (Chandler, 1998, s.347). 1850-1920 tarihleri arasında kurulan Amerikan şirketlerini inceleyen Chandler, şirketlerin büyüme stratejileri ile yapıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yazar stratejinin örgüt içindeki kararlarda belirleyici olduğunu, dolayısıyla yapının stratejiye bağımlı değişken olduğunu savunmaktadır (s.383-385). Örgütlerin dört büyüme evresi olduğunu, bu evrelerin örgütün yaşam döngüsünü temsil ettiğini belirten Chandler (1962, s. 5-45) evrelerin özelliklerini şu şekilde özetlemektedir:

*i) Birinci Evre:* Kaynakların temin edilmesi olarak tanımlanan bu dönemde işletme, sadece bir sanayi dalında faaliyet göstermektedir. İşletme performans düzeyini yükselttikçe, talep artışı ve satış hacmi de yükselecek, üretimi arttırmak için dağıtım kanalları ve pazarlama fonksiyonlarında yeniden yapılandırma oluşturacaktır. Dolayısıyla basit örgüt yapısı, bu dönem için yeterli olacaktır.

*ii) İkinci Evre:* Kaynakların verimli kullanımına yönelik bu dönemde, firmanın büyüme stratejisi, dikey büyüme şeklinde olacaktır. Bu nedenle işletme aynı sanayi dalında, farklılaşmış fonksiyonlar ile faaliyet göstermektedir. Farklılaşmış fonksiyonlar, uzmanlaşmayı gerekli kılmakta, birimler arası koordinasyon güçleşmektedir. Dolayısıyla merkezi yapıya ihtiyaç duyulmakta, fonksiyonel alanda kullanılan teknikleri ve süreçleri standartlaştırmaya çalışmaktadır.

*iii) Üçüncü Evre:* Bu aşama yeni büyüme safhası olarak tanımlanmaktadır. Artık ürünün hayat eğrisi düşme eğilimine girdiği için, yeni sanayi dallarına ya da ürün çeşitlendirme stratejilerine kayma zorunlu hale gelmektedir. Ürün/pazar yönelimli işletmeler farklı ürün ve pazara, teknoloji yönelimli olanlar ise, aynı ürün ve pazarda çeşitlendirmeye gitmeye başlamaktadırlar. Bu durum her çeşitlendirme stratejisi ile ilgili çeşitli kararlar almayı gerekli kılmaktadır.

*iv) Dördüncü Evre:* Son safhada, artan kaynakların tekrar rasyonelleştirilmesi için örgüt çok bölümlü (divisionalized form) örgü yapısına geçecektir. Yani coğrafi ve ürün/pazar temelli örgüt yapıları kurulmaktadır. Böylece, her bölüm birbirinden farklı ürün/pazar

çevresine cevap vermeye çalışmaktadır. Üst yönetim merkezi bir yapı ile, stratejik yönetim üzerinde yoğunlaşmaktadır

Chandler (1962) tüm bu evreler ile, işletmelerde yapının, stratejilerindeki değişikliklere göre şekillendiğini belirtmektedir. Stratejiyi bir işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerinin tayin edilmesi, bu hedeflere ulaşmak için gerekli eylem kümesinin belirlenmesi ve tayin edilen hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli kaynak tahsisinin yapılması olarak tanımlayan Chandler, örgütlerdeki yapısal değişimin zorunlu bir strateji değişimine yol açacağını ve tersine, stratejideki bir değişimin bununla uyumlu bir yapısal değişim gerektireceğini vurgulamıştır (Bowman ve Asch, 1987; s. 241).

Chandler'ın çalışmasını destekleyen araştırmalar, sanayi yapısı ve rekabet şartları ile, bunlarda meydana gelecek değişikliklerin stratejiyi etkileyen en önemli faktör olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu güçlere bağlı olarak seçilen strateji, işletmenin hangi amaçları gerçekleştireceğini ve bunun için hangi fonksiyonları yerine getireceğini, işbölümünün nasıl yapılacağını belirlenmesini gerektirmektedir. Özetle örgüt içindeki farklılaşmaların temelini strateji oluşturmaktadır (Mintzberg, 1998, s.318).

### 2.1.1.2. Strateji Yapıyı İzler

Chandler'ın (1962) çalışmasından sonra, strateji ve yapı arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan bir dizi araştırma strateji ve yapı arasında bir ilişki olduğunu desteklemesine karşın, bazı araştırmalar etkinin yönünün bazen “strateji yapıyı izler” biçiminde olduğunu vurgulamaktadır (Robbins, 1990, s. 142; Burgelman, 1983, s.61-64). Bu çalışmalar arasında en tanınmış, Richard Rumelt'in (1974) tek bir iş alanından ilgili ve ilgisiz çeşitlendirmeye gidilmesi ve yeni stratejiyle birlikte genellikle ürüne dayalı çeşitlendirmeye uygun yapılara geçilmesini tespit eden çalışmasıdır. Rumelt'in vardığı genel sonuç, “yapı stratejiden başka modayı da izler” olmuştur (Sarvan vd., 2003, s.105).

Strateji-yapı ilişkisinde sanayiden stratejiye ve oradan yapıya uzanan etkileşim sürecinin tersine işlediğini savunan Fredrickson (1986) bazı durumlarda örgüt yapısının stratejilerin seçiminde etkili olduğunu ifade etmektedir (s.281). Diğer bir ifade ile örgüt yapısı, belirli bir stratejinin seçiminde yöneticileri teşvik edebilmekte, sınırlayabilmekte ya da engelleyebilmektedir (Harris ve Ruefli, 1999, s. 6). Fredrickson' a göre (1986, s. 286) stratejik kararlar örgüt yapısının merkezi olmasından etkilenebilmektedir, çünkü merkezi karar

vericilerin bilişsel sınırları, stratejinin seçiminde de sınırlılıklar oluşturabilmektedir. Böylece yeniden yapılanma sürecine girildiği zaman, yeni düşüncelerin ortaya çıkması da sınırlı kalabilmektedir.

Strateji ve yapı arasındaki değişimin nedensel (causal) ilişkisini araştıran kavramsal ve görgül çalışmaların çoğu, bu ilişkinin karşılıklı olduğunu ve duruma bağlı olarak ilişki yönünün değiştiğini ifade etmektedirler (Haris ve Ruefli, 1999;Kazanjian ve Drazin, 1987; Hill ve Hoskisson, 1987; Mintzberg, 1983; Thompson, 1981; Steer ve Cable, 1978). Jones ve Hill (1988, s.172) strateji-yapı arasında araştırılan neden-sonuç ilişkisinin, bu tartışmalar ile farklı bir boyut kazandığını belirtmiştir:

“ ...strateji ile yapı arasındaki örüntü o kadar birbirinden ayrılamaz niteliktedir ki (inextricably), strateji yapıyı izler veya yapı stratejiyi izler tartışmalarının bütünlük kazanması gerekmektedir...”.

Stratejilerin oluşturulmasının öğrenme süreci ile gerçekleştiği varsayımını öne süren öğrenme okulu yazarlarından Quinn'e (1980) göre strateji, hem örgüt faaliyetlerinden önce tasarlanan ve yöneticilere rehberlik eden bir olgu, hem de mevcut faaliyetlerden çıkan bir sonuçtur. Yazarın mantıklı adımlarla büyüme (logical incrementalizm) adını verdiği bu yaklaşımına göre strateji, örgüt içi kararların ve çevresel faktörlerin etkisiyle birlikte ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, örgüt yapısında meydana gelecek değişim, stratejik değişimle, stratejide meydana gelecek bir değişim ise örgüt yapısındaki değişimle birlikte öğrenme süreci şeklinde gerçekleşmektedir (s. 31-35).

Benzer biçimde Mintzberg (1977, s.28) stratejiyi, “kararlar akımı içerisinde bir örüntü” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlı Mintzberg (1998, s.199) örgütün çevresinin karmaşık ve tahmin edilemez olduğu ve strateji için gerekli bilgi temelini dağınık olduğu varsayımlarını esas alarak yapmaktadır. Dolayısıyla strateji oluşturmanın zaman içinde öğrenme süreci biçimini aldığını belirten Mintzberg (1979, s.68-80) stratejiyi iki ana başlık altında incelemekte ve bunlara niyet edilen (intended) ve gerçekleşen (realized) strateji adını vermektedir. Bu iki strateji bir arada ele alındığında üç farklı durum ortaya çıkmaktadır: Niyet edilen stratejilerin gerçekleştirilmesi ki, bunlara kasıtlı stratejiler (deliberate strategy), niyet edilen stratejilerin, bir takım nedenlerle gerçekleştirilememesi ki, bunlara gerçekleşmeyen stratejiler (unrealized strategy), niyet edilmediği halde gerçekleşen stratejiler de ortaya çıkan strateji (emergent strategy) şeklinde adlandırılmaktadır. Mintzberg (1979, s.68-69) niyet

edilen ve gerçekleşen strateji tanımları ile stratejinin bir plan olarak tanımlanmasına karşı çıkmaktadır.

Stratejiyi bir dizi karar ve faaliyet esnasında ortaya çıkan model olarak tanımlayan Mintzberg (1983, s. 6) herhangi bir biçimsel planlama olmaksızın, strateji geliştirme sürecinin gerçekleşeceğini belirtmektedir. Strateji geliştirme sürecini bütünleştirilmiş bir sistem olarak tanımlayan yazar, birbiriyle etkileşim içinde olan örgüt faaliyetlerinin bu sistemi yarattığını belirtmektedir (Mintzberg, 1978, s. 935). Dolayısıyla sisteme bağlı olarak, örgüt yapıları ve stratejiler, çevresel değişimlere bağlı olarak, örüntüler (pattern) oluşturabilmektedirler. Başka bir ifade ile Mintzberg, strateji ve yapı arasındaki ilişkilerin çeşitli biçimleşmeler ile açıklanabileceğini belirtmektedir. Bu biçimleşmeler ve özellikleri şu şekilde betimlenmektedir (Mintzberg, 1983, s.157-253):

- *Basit Yapı:* Bu tip işletmelerde kararlar işletme sahip ve/veya üst düzey yöneticisi tarafından verilmektedir. Merkezi bir yönetim sistemi bulunan bu tür işletmelerde, çok az sayıda kurmay yöneticiye gereksinim duyulmaktadır. Genellikle işletme fonksiyonlarının ve departmanlarının belirgin bir biçimde yer almadığı bu yapılarda, uzmanlaşma düzeyi düşüktür. Planlama kısa dönemli yapılmakta, günlük fonksiyonel sorunlar stratejik hedeflerin önüne geçmektedir. Bu yüzden kararlar çabuk alınmaktadır. Esnek, genç ve küçük bir örgüt özelliğine sahip bu işletmelerde, biçimselleşme derecesi oldukça düşüktür. İşletme maliyetlerinin de düşük olduğu bu tür örgüt yapıları genellikle aile şirketlerinde görülmektedir.
- *Makine (Mekanik) Bürokrasisi:* Standartlaşma ve biçimselleşmenin yüksek olduğu, faaliyetlerin rutin bir şekilde yürütüldüğü ve kontrolün standartlaştırıldığı örgüt yapısıdır. Aşırı standartlaşma ve biçimselleşme, rutin faaliyetlerin verimliliğini arttırmaktadır. Stratejik kararlar üst düzey yöneticiler tarafından verilirken, kararların uygulanması orta ve alt düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Büyük ölçekli işletmelerde görülen mekanik örgüt yapısında uzmanlaşma derecesi de yüksektir. Kamu kurumları, bankalar, hipermarketler bu tür örgüt yapılarını uygulayan işletmeler olarak örnek verilmektedir.
- *Bölmelere Ayrılmış Yapı:* Çeşitlendirilmiş olarak da tanımlanan bu yapı, makine bürokrasisi yapısına benzer özelliklere sahiptir. Bölümlendirilmiş örgüt merkezi bir yapı tarafından yönetilen yarı bağımsız birimler bütünü ifade etmektedir. Yarı

bağımsız birimler, orta kademedede oluşan ve “bölüm” adı verilen birimlerdir. Bağımsız birden çok bölümün yer aldığı işletmelerde (örneğin holding) görülen yapının en önemli özelliği, her bölümün ilgili kararları kendisinin vermesidir. Üst yönetim stratejik kararları alırken birimlerin amaç ve hedeflerini belirleyip, yöneticilerin kontrol mekanizmalarını oluşturur. Her birim kendi performansından sorumlu olduğu için, kararlar merkezileşme eğilimindedir.

- *Adhokrasi (yenilikçi yapı):* Çeşitli mesleki uzmanlıklara sahip çok sayıdaki grubun birlikte çalışmasına fırsat veren bir yapıdır. Bünyelerinde barındırdıkları konularında gerçek anlamda uzman kişilerin bir araya gelmesiyle oluşan takımlar sayesinde, tam olarak yenilikçiliği yakalamış yapı özelliğini göstermektedir. Biçimselleşmenin az olduğu, merkezileşmenin olmadığı, uzmanlaşmanın ise yüksek olduğu yapılardır. Stratejik kararlar üst yönetim tarafından değil, mesleki uzmanlar tarafından verilmektedir. Fonksiyonel strateji, yapı içindeki mevkiye bağlı olmaksızın, her bir gruptaki bireylerin ayrı ayrı kararlarından meydana gelmektedir. Stratejik kararlar takım çalışması ile alınmaktadır. Üst düzey yöneticiler, gruplar arasındaki çatışmaların çözümü, koordinasyonu ve çevre ile uyumu üzerinde yoğunlaşırlar.
- *Profesyonel Bürokrasi:* Bu örgütler de mekanik örgütler gibi bürokratik bir yapıya sahiptir. Mekanik örgütlerden ayıran en önemli fark ise koordinasyon için iş süreçlerinin değil çıktılarının standartlaştırılmasıdır. Standartların önemli olması nedeniyle teknik yapı gelişmiştir. Mesleki ve fonksiyonel uzmanlaşma söz konusudur. Bu örgüt tipine genellikle hastaneler ve üniversiteler gibi kuruluşlarda rastlanmaktadır.

Mintzberg (1979, s.68-69) stratejiyi, kararlar akımı içerisinde bir örüntü olarak tanımlamayı tercih etmektedir. Bu tanıma göre, organizasyonun herhangi bir yönü ile ilgili olan bir dizi karar zaman içerisinde tutarlılık sergilerse, bir stratejinin biçimlendirildiği düşünülebilmektedir. Bu kararlar, işletmenin strateji ve örgüt yapılarının, çevreye uyumlu bir biçimde belirlenmesinde etkili olmaktadır. Koşul bağımlılık yaklaşımı ile birlikte örgütlerin, yöneticiler tarafından bilinçli ve sistematik olarak alınan kararlarla değiştikleri ve çevrelerine “uyum” (fit) sağladıkları görüşü yaygınlaşmıştır (Sorge, 2002). Bu görüşe göre örgütler içinde buldukları çevreyi izler, gelişimleri belirler ve buna göre yapı ve stratejilerinde değişiklikler yapacak kararları alırlar ve böylece çevrelerine uyum sağlamış olurlar (Galbraith, 1977). İşletme performanslarını arttırmak isteyen yöneticiler koşul bağımlılıklarını



belirleyip bu özelliklere uygun strateji ve yapı geliştirmek isteyeceklerdir (Miles ve Snow, 2004; Miller, 1991; Gupta ve Govindarajan, 1984).

### 2.1.2. Strateji Yapı Uyumu

Koşul bağımlılık kuramında uyum kavramı örgüt etkinliğinin sağlanmasında en önemli faktör olarak ifade edilmektedir (Naman ve Slevin, 1993; Covin ve Slevin, 1991; Venkatraman ve Prescott, 1990; Venkatraman, 1989; Govindarajan, 1988; Venkatraman ve Camillus, 1984). Drazin ve Van de Ven (1985) örgütün bağlamsal (çevre, teknoloji, strateji vb.) ve yapısal faktörleri (karmaşıklık, merkezileşme ve biçimselleşme gibi) arasındaki dengeyi “uyum” olarak tanımlamaktadır. Benzer biçimde Doty vd.’e (1993, s.1196) göre uyum, örgüt etkinliğinin artırılmasında yapısal, bağlamsal ve stratejik faktörlerin oluşturduğu örüntüler arasındaki iç tutarlılıktır.

Stratejik uyum konusunda araştırmaları bulunan Venkatraman (1989) uyumu, örgütün çevresi ile içsel süreçlerini bütünleştiren mekanizma olarak tanımlamaktadır. Venkatraman ve Camillus (1984) örgütün dışsal (ekonomik, siyasi, politik vb.) ve içsel faktörlerini kapsayan bütünleştirilmiş model içinde çok sayıda farklı değişkenin birbirleri ile ilişkisinin uyum olarak ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Donaldson’a (2001, s.181-185) göre ise örgütlerin etkinlikleri yapı ve stratejinin koşul bağımlılıklara uyumu ile elde edilmektedir. Uyum sağlayamayan işletmeler koşul bağımlılıklara uygun olmayan yapı ve süreçlerle faaliyetlerine devam ederek rekabetteki etkinliklerini düşürecektir. İşletmelerin yapısı ile çevre, strateji, büyüklük gibi değişkenlerin uyumunu araştıran görgül çalışmalar (Olson ve Slater, 2005; Jennings ve Hindle, 2004; Dess vd., 1997; Dess vd., 1995; Naman ve Slevin, 1993) uyum ile daha yüksek işletme performansı elde edileceğine ilişkin sonuçlar bulmuşlardır.

Rekabet stratejileri ve yapı arasındaki uyumu araştıran çalışmalar (Barth, 2003; Olson ve Slater, 2005; Jennings ve Beaver 1997; Walker ve Ruekert, 1987; Govindarajan, 1986) işletme performansının bu ilişkiye bağlı olduğunu tespit etmişlerdir. Miles ve Snow (2004) yapı ve strateji arasındaki uyum, örgüt etkinliğini azaltmakta ya da arttırmakta etkin olduğunu ifade etmişlerdir. Biçimleşme okuluna katkıda bulunan ve strateji ve yapı arasındaki uyumu strateji tipolojisi ile açıklayan yazarlara göre:

- Öncü stratejileri uygulayan işletmeler için, biçimselleşme düzeyinin ve merkezileşme düzeyinin düşük olması,
- Savunmacı stratejileri uygulayan işletmeler için, biçimselleşme düzeyinin ve merkezileşme düzeyinin yüksek olması,
- Analizci stratejileri uygulayan işletmeler için, biçimselleşme düzeyinin ve merkezileşme düzeyinin yüksek olması, işletme performansının yükselmesini sağlayacaktır.

Rekabet stratejileri ve yapı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların büyük bir çoğunluğu performans ilişkisini Porter'ın (1980) strateji boyutlarını esas alarak araştırmışlardır (Govindarajan, 1986; Robinson ve Pearce, 1988; Durand ve Coeurderoy, 2001; Rogers ve Bamford, 2002; Nayyar, 1993; Kim ve Lim, 1988; White, 1986; Yamin vd., 1999; Wright, 1996; Segev, 1989; Govindarajan ve Fisher, 1990; Narver ve Slater, 1990; Barth, 2003). Bu araştırmaların sonuçları dikkate alınarak, işletmelerin performanslarını arttırmaları için, rekabet stratejilerine ilişkin yapısal özellikleri şu şekilde özetlenebilir: Maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmelerde merkezileşme ve biçimselleşme derecesi yüksek, merkezi denetimin söz konusu olduğu fonksiyonel yapı söz konusudur. Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerde merkezileşme ve biçimselleşme derecesi düşük, yönetim ve denetim alanlarının genişletilmesi ile elde edilen basık yapı söz konusudur.

Rekabet stratejileri ile stratejik yönelimlere ilişkin araştırmaların pek çoğu bu boyutların birbirleri ve işletme performansı ile ilişkisini araştırmıştır (Robinson ve Pearce, 1988; Rogers ve Bamford, 2002; Venkatraman, 1989). Walker ve Ruekert'e göre (1987) işletmeler bu stratejileri aynı anda uygulayabilmektedir. Karma strateji olarak tanımlanan modelde, stratejiler ürün veya hizmette çeşitliliğe, stratejik niyetlerdeki farklılaşmaya, birimler, üretimleri ve pazarları arasındaki farklılaşmaya bağlı olarak kullanılmaktadır. Yeni ürün ve pazar gelişimine ilişkin stratejileri öncü ve savunmacı stratejiler ile, niyet edilen rekabet stratejilerini ise, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile açıklayan yazarlar, tepkici, analizci ve odaklanma stratejilerini modele dahil etmemişlerdir. Bu modele uygun örgüt yapısı ile işletmelerin performanslarını arttırabilecekleri belirtmektedir (s.17-20).

Walker ve Ruekert'in (1987) kavramsal modeli hangi örgüt yapılarının karma stratejilere uygun olacağını göstermektedir. Öncü strateji uygulayan işletmeler, biçimselleşme ve merkezileşme düzeyleri düşük olduğunda, düşük maliyetli savunucular biçimselleşme ve merkezileşme düzeyleri yüksek olduğunda, farklılaştırma savunucular ise

biçimselleşme ve merkezileşme düzeyleri nispeten orta düzeyde olduğunda performanslarını arttırabileceklerdir (s.31). Walker ve Ruekert'in modelini test eden Olson ve Slater (2005, s. 60-61) araştırmalarında şu sonuçlara varmışlardır:

- Öncü strateji uygulayan işletmelerin biçimselleşme ve merkezileşme dereceleri düşük olduğunda performans düzeyleri yükselmektedir. Az sayıda kural ve prosedürün olduğu, kararların uzmanlar tarafından verildiği bu tip işletmeler esnek yapılıdır. Öncü stratejiler ile yenilik yönelimli faaliyet gösteren işletmeler için müşterilerin talep ve ihtiyaçları önemli olduğu için uzmanlaşma düzeyi oldukça yüksektir.
- Düşük maliyetli savunucuların merkezileşme derecesi düşük olduğunda performans düzeyleri yükselmektedir. Biçimselleşme ve uzmanlaşma derecesinin istatistiki olarak hiçbir anlamlı sonuç yaratmadığı bu tip işletmelerde rakip yönelimli olmak önem taşımaktadır. Rakiplerini izleyerek örgüt faaliyetlerine ilişkin tüm maliyetlerini düşürmeyi amaçlayan düşük maliyetli savunucular, süreçlerinde yenilik yaparak performans düzeylerini arttırmaya çalışmaktadırlar.
- Farklılaştırıcı savunucuların, biçimsel ve merkezi olmayan yapıları performans düzeylerini yükseltmektedir. Uzmanlar aracılığı ile tüketici istek ve taleplerini izleyerek farklılaşmaya çalışan ve aynı zamanda rakiplerinin stratejilerine uygun stratejiler geliştirmeye çalışan savunucular, örgüt içi faaliyetlerinde maliyete yönelik uygulamalara daha az ağırlık vermektedirler.

Örgüt yapısı ile strateji arasındaki uyumu işletme performansına bağlama çabaları, çoklu koşul bağımlılıklar ile çoklu yapısal özelliklerin eşit düzeyde etkili olabileceği tartışmalarını yaratmıştır (Meyer ve Tsui, 1993). Bu tartışmalar, koşul bağımlılık yaklaşımının çevresel, yapısal, stratejik ve teknolojik özelliklerin birbirleri ile etkileşerek mümkün olan örgütsel formların sayısını sınırlayan kalıplarını çok değişkenli betimlemeler içine yerleştirerek sentezleyen *eşsonuçluluk* (equifinality) kavramına bırakmıştır (Drazin ve Van de Ven, 1985). Bu kavram aşağıda açıklanmaktadır.

### 2.1.3. Eş Sonuçluluk

Eş sonuçluluk örgütsel yapının açıklanmasında uyum tartışmaları ile birlikte önemli bir kavram olarak ilk kez açık sistemlerin bir özelliği olarak tanımlanmıştır (Gresov ve Drazin, 1997, s.403). Genel sistem yaklaşımı çerçevesinde Ludwig von Bertalanffy (1930) eşsonuçluluğu şu şekilde tanımlamıştır:

“.....biyolojik sistemler çok değişik ve çok çeşitli girdiler kullanarak amaçlarına ulaşabilirler. Dolayısıyla aynı sonuçlara farklı girdilerle, farklı yollarla veya değişik süreçlerin kullanılması ile ulaşılabilir.....”.

Farklı noktalardan yola çıkarak aynı sonuçta buluşmanın olanaklı olduğunu vurgulayan eşsonuçluluk kavramı, işletmelerin performanslarını elde etmelerinde çoklu koşul bağımlılıkları ile yapının çoklu ve farklı özelliklerinin mümkün olduğunu açıklamaktadır (Sherma ve Vredenburg, 1998; Pennings, 1992; Drazin ve Van de Ven, 1985). Koşul bağımlılık kuramına karşı bir tartışma olan eş sonuçluluk (Sorge, 2002, s.16) eşit olarak etkili, içsel olarak tutarlı bir dizi örgütsel yapı örüntüsünün işletme performansını arttıracaklarını vurgulamaktadır (Drazin ve Van de Ven, 1985, s.516-523).

Stratejik yönetim yazınında yer alan temel kavramsal çalışmalar (örneğin, Mintzberg, 1979 ve Miles ve Snow, 1978 gibi ) örgütsel yapı ve strateji arasındaki farklı biçimleşmelerin benzer performans düzeyine ulaşacağını belirtmektedirler. Bunun yanı sıra Child (1972) *stratejik seçim* (strategic choice) savunması ile eş sonuçluluk kavramına göndermede bulunmuştur. Child (1972) örgütlerin esnek davranarak stratejileri yeniden oluşturacak ve biçimleyecek stratejik yeteneğe sahip olduklarını, böylece performanslarını arttırabileceklerini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra çok sayıda görgül araştırma (Olson ve Slater, 2005; Jennings ve Hindle, 2004; Matsuno ve Mentzer, 2000; Jennings ve Seaman, 1994; Doty vd., 1993; Gresov ve Drazin, 1997) koşul bağımlılıklarının farklı bileşimlerinin eşit ölçüde başarılı olduğu yönündedir. Örneğin değişken bir çevrede teknolojik yenilik izleme stratejisi veya niş strateji bir örgütün eşit düzeyde performans elde etmesini mümkün kılabilir.

Örgütsel yapı ve strateji arasındaki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan farklı biçimleşmeler genellikle bir arada görülen, kavramsal olarak ayrı özelliklerin herhangi bir çok boyutlu kümelenmesi olarak ifade edilmektedir. (Sarvan, vd., 2003, s.109). Stratejik biçimleşmeler,

her tip durumda başarılı olmak için birden fazla yol olabileceğini ifade etmektedir (Ward, vd., 2007, s.952). Dess vd.'e (1993) göre belirli bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin, farklı biçimleşmeler ile farklı performans sonuçlarına ulaşması mümkün olmaktadır. Reeves vd.'e (2003) göre strateji ve yapı arasındaki ilişkiye dayalı biçimleşmeler bir sanayideki rekabetin doğasını ve işletmeler arasındaki performans farklılıklarının nedenlerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Yazar sektörlere özgü biçimleşmelerin açıklanmasında, “stratejik grup” kavramının analiz aracı olarak kullanılmasının uygun olduğunu belirtmektedir. Strateji, yapı ve performans ilişkisine yönelik bu kavram aşağıda açıklanmaktadır.

#### 2.1.4. Stratejik Grup Kavramı

Neden bazı işletmelerin diğer işletmelere göre daha başarılı oldukları sorusu veya işletmeler arasındaki performans farklılıklarının nedeni, strateji kavramının işletmecilik alanındaki kökenini oluşturmuştur. Konuyla ilgili araştırmalar, bu sorunun cevabını “stratejik grup” kavramı ile açıklamıştır (Oster, 1994; McGee ve Thomas, 1986; Caves ve Porter, 1977; Cool ve Schendel, 1987; Fiengenbaum vd., 1987; Lewis ve Thomas, 1990; Dess ve Davis, 1986; Fiengenbaum, vd., 1990; Mascarenhas ve Aaker, 1989; Dornier ve Karoui, 2004). Porter (1980, s.129) stratejik grup kavramını, bir sektörde, belirli bir pazar veya pazar bölümü içinde aynı veya benzer stratejiyi izleyen işletme kümesi olarak tanımlamaktadır. McGee ve Thomas’a (1986, s.142) göre grubun “stratejik” olarak adlandırılmasının nedeni, işletmelerin izledikleri stratejilerin benzerliğini belirlemek amacıyla kullanılan boyutların stratejik öneme sahip olmasıdır. Hunt’a göre (1972) bu boyutlar maliyet yapısı, ürün/hizmet farklılaştırma derecesi, teknoloji seçme, ürün kalitesi, ürün/pazar alanı (ürün yelpazesi ve coğrafi alan), müşteri hizmetleri, pazarlama karması unsurları, örgüt yapısı değişkenleri (biçimselleşme, merkezileşme vb.) ve kontrol sistemleri olarak çeşitli biçimlerde tanımlanabilmektedir (Leask ve Parker, 2006, s.387). Porter da (1979, s. 215-216) stratejik boyutlarda birden fazla firmanın birbirine benzer örgüt yapıları ile gruplar oluşturabileceğini ileri sürmüştür. Aynı grupta yer alan işletmeler benzer stratejiler izlemenin yanı sıra, dış çevreden gelebilecek fırsat ve tehditlere karşı da benzer şekillerde tepki gösterme eğiliminde olabilmektedirler.

Stratejik grup kavramının yazına konu olmasında çeşitli yaklaşımların katkısı olmuştur. Bu yaklaşımlar sırasıyla, ekonomik (Endüstriyel Örgütler), stratejik (Kaynak Temelli Yaklaşım) ve bilişsel (Bilişsel Psikoloji) olarak sınıflandırılmaktadır (Hoyt ve Sherman, 2004, s.238). Ekonomik yaklaşım, sanayi iktisadının “yapı-davranış-performans” (structure-conduct-performance) modeline dayanmaktadır. Modelde kısaca işletme

performansının temel belirleyicisinin sanayi yapısı olduğu anlatılmaktadır (Fiegenbaum vd., 1987, s.7, Thomas ve Pollock, 1999, s.130). Porter'a göre de (1979) bir sanayide stratejik grupların olması durumunda, gruplar sanayideki rekabeti etkileyebilmektedir. Yazar bir sektörde sanayi ekonomisine dayalı değişkenler açısından gruplar oluştuğunda, grupların sayısı arttığında ve işletmelerin stratejik boyutları farklılaştığında rekabetin yoğunlaşacağını savunmaktadır.

Stratejik yaklaşım, işletme performansının temel belirleyicisinin ekonomik modelin aksine sanayi yapısı değil, işletme kaynakları olduğunu savunmaktadır. Barney'e göre ise (1991, s.101) işletme performansının temel belirleyicisi, işletmenin kontrolünde bulunan farklı kaynakları kullanması ve bu kaynakların rakipler tarafından tam olarak taklit edilememesidir. Kaynak temelli yaklaşım stratejik grubu, bir sanayide benzer kaynaklar demetini kullanarak rekabet eden işletmelerin oluşturduğu grup olarak tanımlamaktadır (Mehra, 1994). Buna göre, bir sanayide işletmeler kaynak kullanım unsurlarının benzerliklerine göre gruplanabilmektedir (Vicente vd., 2003, s. 2-4).

Stratejik grup kavramını açıklamada yardımcı son yaklaşım ise bilişsel yaklaşımdır. Temelini antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve sosyal psikoloji gibi bilimlerden alan yaklaşıma göre, yöneticiler karmaşık ve belirsiz bir çevrede çok sayıda rakibi, sınırlı rasyonellikleriyle analiz edebilmek için rakiplerini gruplar halinde düşünmektedirler (Peteraf ve Shanley, 1997, s.166). Dolayısıyla sanayideki stratejik grup, ortak olarak algılanan özellikleri taşıyan işletmelerin oluşturduğu grup olarak tanımlanmaktadır (Dornier ve Karoui, 2004, s.4). Peteraf ve Shanley'a (1997, s.167) göre stratejik grup, yöneticiler tarafından gruplama için önemli olarak algılanan özelliklere dayalı, benzer stratejileri izleyen işletmeler kümesidir. Bu yaklaşıma göre belirlenen grup, bilişsel grup, bilişsel topluluk olarak adlandırılmaktadır. Özetle ekonomik, stratejik ve bilişsel yaklaşımların her biri stratejik grup olgusunun açıklanmasına özgün katkılar sağlamaktadır (Leask ve Parker, 2006, s.388-395). Tüm yaklaşımlar, gruplar arasında sistematik performans farklılıklarının olduğunu ileri sürmüş ve bu farklılıkların hangi faktörlerden kaynaklandığını açıklama çabaları araştırmalara yol gösterici olmuştur.

Carroll ve Swaminathan (1992, 68-69) bir sektörde stratejik grupların oluşabilmesi için, işletmelerin farklı rekabet uygulamalarına ve farklı örgütsel düzenlemelere sahip olması gerektiğini iddia etmektedir. Oster'a (1994, s.88) göre işletmeler arasındaki bu tür farklılıklara sektördeki belirsizlikler yol açmakta, dolayısıyla gruplar belirsizlik nedeniyle oluşmaktadır.

Konuyla ilgili görgül araştırmalar, grupların ortaya çıkış nedenleri, gruplar arası performans farklılıkları ve grup dinamiği konuları üzerinde yoğunlaşarak, sektöre özgü biçimleşmeler ortaya çıkarmışlardır (Reeves vd., 2003; Dess vd., 1993; Dess ve Davis, 1986; Leask ve Parker, 2006; Mcgee ve Thomas, 1986; Lewis ve Thomas, 1990; Flavian vd., 1998). Reeves vd.'e (2003) göre biçimleşmeler bir sanayideki rekabetin doğasını ve işletmeler arasındaki performans farklılıklarının nedenlerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Perakende sektörüne yönelik araştırmalar (Flavian ve Polo, 1998; Conant vd., 1993; Lewis ve Thomas, 1990; Flavian vd., 2005; Hansen, 2003; Brien ve Roger, 1994; Segal ve Giacobbe, 1994) stratejik gruplar arasında performans farklılığı olduğunu göstermektedir. Mevcut tez çalışmasında rekabet stratejileri ve örgütsel düzenlemelere ilişkin varsa stratejik gruplar arasındaki performans farklılıklarının açıklanması amaçlanmıştır.

Özetle, rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve işletme performansına yönelik çeşitli sektörlerde yapılan araştırmalar, işletmelerin çevresel şarlara uygun biçimleşmeler yarattıklarında anlamlı sonuçlar sergileyebileceğini göstermektedir (Reeves, vd., 2003 s.40; Barth, 2003, s.144). Bu nedenle perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performans ilişkisinin incelenerek, sektöre özgü sonuçların elde edilmesi önem taşımaktadır.

## **2.2. Gıda Perakende İşletmelerinin Rekabet Stratejisi, Örgüt Yapısı ve İşletme Performansı**

Tüm dünyada perakendecilik, son yıllarda en hızlı gelişen sektörlerin başında gelmektedir. Yerli ve yabancı çok sayıda yatırımcının bu sektöre yönelmesi ile sektör büyümüş, bu durum perakendecilik sektöründe yoğun bir rekabetin yaşanmasına neden olmuştur. Sektörün cazip olması, sadece yerli şirketlerin değil, aynı zamanda perakendecilikte önemli birikime sahip uluslararası şirketlerin de yarışa girmesine yol açmıştır (Erdoğmuş, 1999, s. 23). Gıda perakende işletmeleri rekabet stratejilerinde ve örgüt yapılarında farklılıklar göstererek, ayırd edici özellikler oluştırmaya çalışmaktadırlar. Tez araştırmasının bu bölümünde gıda perakende işletmelerinin rekabet stratejileri ve örgüt yapıları gözden geçirilerek performans ile ilişkili araştırmalar incelenecektir.

### 2.2.1. Gıda Perakende İşletmelerinde Rekabet Stratejisi Yazını

Perakendecilik sektöründe çok sık kullanılan bir terim olan *strateji*, bütün firma faaliyetlerinin planlama, örgütleme, uygulama ve kontrol sürecinde etkili olup, örgütün farklı düzeylerinde hem operasyonel hem stratejik hem de taktik kararlarını içermektedir (Lewison, 1991, s.648). İşletmeler bu kararlarını, örgütsel amaçlara ulaşmak üzere hedef pazar/pazarlara yönelik stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi ile gerçekleştirirler (Kotler ve Armstrong, 2001, s.11). Levy ve Weitz (2001, s.171) perakende işletmelerinin rekabet stratejilerinin belirlenmesinde birbirleriyle ilişkili iki temel unsur olan, “hedef pazar seçimi” ve “sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün” önemli rol oynadığını belirtmektedirler. Odabaşı ve Barış’ a (2002, s.16) göre işletmeler hedef pazarlarını belirlerken, amaçları ve mevcut kaynakları ile birlikte demografik, coğrafi, kişilik ve alıcı davranışları vb. çok sayıda tüketici özelliklerini de göz önünde bulundurmaktadırlar. Markin (1971) işletmelerin hedef pazar seçimi ile mevcut pazarda istedikleri konumlandırmayı etkin bir biçimde uygulayarak, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabileceklerini belirtmektedir (s.39).

Rekabet edebilirlik, işletmelerin büyüyebilmeleri ve faaliyetlerini devam ettirebilmeleri açısından çok önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle perakende stratejisinin geliştirilmesinde en önemli unsur sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün oluşturulmasıdır. Porter’ göre (1980) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, işletmenin rakiplerine karşı uzun dönemde finansal performansını yüksek tutması olarak tanımlanmaktadır. Gıda perakendecileri için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, çok sayıda başarı değişkeninin bir araya gelmesiyle sağlanmaktadır. Perakendecilikte başarı değişkenleri, hedef pazarın belirlenmesinin ayrılmaz bir parçası olan perakendecilik karması (retailing mix) ile açıklanmaktadır (Brien ve Roger, 1994; s.25; Moore, 2005, s.696). Tek ve Orel (2006, s.265) perakendecilik karmasını rekabet stratejisinin “kalbi” olarak nitelendirmekte, hedef pazarlara ancak bu karma ile hitap edilebileceğini, böylelikle rekabet üstünlüğü sağlanacağını belirtmektedirler. Levy ve Weitz (2001, s.196) ise perakendecilik karmasını, perakendeci işletmenin, hedef pazar/pazarlara sunmak üzere oluşturduğu, kendine özgü mal ve hizmetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, perakende karması işletmenin tüketici istek ve gereksinimlerini tatmin etmek üzere sunduğu mal ve hizmetlerdir.

Perakende karması, pazarlama karmasının dört temel aracı olan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerinden oluşmaktadır (Conant vd., 1993, s.257). Pazarlamanın bu dörtlü



ayrımı, gıda perakende işletmelerinin özelliklerini ayrıntılı bir biçimde açıklamada yetersiz kaldığından çeşitli yazarlar tarafından çeşitli gruplamalar yapılarak açıklanmıştır. Lazer ve Kelley (1962, s.413) perakendecilik karmasının, ürün ve hizmet karması, iletişim karması ve fiziksel dağıtım karması olmak üzere üç alt başlıktan oluştuğunu belirtmektedir (Tek ve Orel, 2006, s.265). Ürün ve hizmet karması, mağaza imajı, garanti, ürün ve marka çeşidi, tüketici hizmetleri, fiyat düzeyi ve kredilendirme gibi ürün ve hizmeti esas alan faktörlerden, iletişim karması, reklam, halkla ilişkiler, mağaza planı, mağaza iç ve dış tasarımı olmak üzere işletmenin tanıtımına yönelik her türlü faaliyetlerden oluşmaktadır. Son olarak, fiziksel dağıtım karması ise, ulaşım, paketlenme, servis olanakları, depolama ve mağaza konumundan oluşmaktadır (Markin, 1971; Tek, 1997). Levy ve Weitz (2001) perakende karmasını pazarlama karmasına benzer biçimde ürün, hizmet sunumu, fiyat, tutundurma, yer ve dağıtım olmak üzere dört grupta toplamıştır. Lovelock ve Wright (2002, s.14-15) perakendeciliğin hizmet işi olduğunu belirterek, perakende karmasının ürün, yer, süreçler, verimlilik ve kalite, insanlar, promosyon ve eğitim, fiziksel ortam ve fiyat olmak üzere sekiz ana unsurdan oluştuğunu belirtmiştir. Gıda perakende işletmelerine özgü en temel sınıflandırmayı Belonax (1999, s.329) yapmıştır. Yazar kitabında süpermarketlerin, lokasyon, ürün yönetimi, fiyat, dağıtım, hizmet ve tutundurma faaliyetlerini optimal biçimde birleştirerek, hem tüketicileri tatmin edecek hem de işletme amaçlarını gerçekleştirecek stratejiler ile rekabette üstünlük sağlayabileceklerini ifade etmektedir (s. 330).

Perakendeci işletmeler rekabet üstünlüğünü, hedef pazarlara uygun perakende karmasını geliştirerek sağlamaya çalışmaktadırlar (Markin, 1971, s.39). Berman ve Evans'a (2001) göre, işletmeler, perakende karması boyutlarına göre üç temel strateji belirleyerek rekabette üstünlük sağlayabilmektedirler. Yazar bu stratejilerin özelliklerini Tablo 2.2'de sunulduğu gibi özetlemektedir:

- *Farklılaştırma Stratejisi*: Ürün ve hizmetlerin çok geniş tüketici grubuna sunulması
- *Odaklanma Stratejisi*: Perakende çabalarının tek bir pazar dilimine sunulması
- *Farklılaştırma Stratejisi*: Perakendecilik karması ile iki veya daha fazla sayıdaki farklı tüketici gruplarının her birini hedefleme.

**Tablo 2.2.** Perakende Stratejileri ve Karması İlişkisi

<i>Perakende Karması</i>	<b>Temel Stratejiler</b>		
	<i>Farklılaştırmama Stratejisi</i>	<i>Odaklanma Stratejisi</i>	<i>Farklılaştırma Stratejisi</i>
Lokasyon	Yoğun nüfusun olduğu bölgeler	Belirli bir nüfusun olduğu bölgeler	Yoğun nüfusun olduğu bölgeler
Ürün/hizmet	Geniş ürün yelpazesi, hizmet kalitesi düşük	Ürün derinliği yüksek, hizmet kalitesi yüksek veya düşük	Her pazar dilimini hedefleyen farklı ürün veya hizmetler
Tutundurma	Kitlesel tutundurma çabaları	Doğrudan tutundurma faaliyetleri	Her pazar dilimi için farklı medya ve mesaj
Fiyat	Genel fiyatlar	Yüksek veya düşük fiyatlar	Pazar dilimine bağlı, yüksek, orta ve düşük fiyatlar
Tüketici tanımı	Benzer özellikte ve geniş tüketici grubu	Spesifik ve sınırlı tüketici	Özellikli (farklı) tüketici grupları

**Kaynak:** Berman ve Evans, 2001, s.87.

Tüketici tercihlerinin sürekli değişmesi, gıda perakende işletmelerinin perakende karmasını sürekli geliştirme ve yeni stratejiler uygulama çabalarını gerekli kılmaktadır (Morschett, vd., 2005, s.258-259). Bu yönü ile perakendecilik sektörü son derece dinamik bir yapı arz etmekte ve sürekli değişimin yaşanmasına neden olmaktadır. Sektörde yaşanan değişimlere bağlı olarak işletmelerin rekabet stratejileri de çeşitlilik göstermektedir. Gıda perakende işletmelerinin rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik yazın taraması, çalışmaların ağırlıklı Porter (1980) ve Miles ve Snow (1978) strateji tipolojilerinin temel alınarak yapıldığını göstermiştir (Megicks, 2005; Moore, 2005 ; Morschett, vd., 2005; McGee, 1987; Wortzel, 1987; Segev, 1987; Walters ve Knee, 1989; Conant vd., 1993; Hawes ve Crittenden, 1984; Helms, vd. 1992; McGee ve Rubach, 1996). Bu araştırmalarda perakende işletmelerinin rekabet stratejileri belirlenerek, farklı değişkenler (performans, tüketici davranışı, mağaza imajı, müşteri sadakati, büyüme stratejileri, lokasyon, fiyat, ürün yönetimi, tutundurma, mağaza atmosferi vb.) arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Moore, (2005, s.697), Megicks, (2005, s.485), Segal ve Giacobbe, (1994, s.38) ve Conant vd. (1993, s.25) göre, tüm bu araştırmaların ortak amacı perakende sektörüne yönelik strateji tipolojisinin oluşturulmasıdır. Çalışmanın bu bölümünde mevcut perakende yazınından hareketle, işletmelerin rekabet stratejileri ele alınacaktır.

### 2.2.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisini İnceleyen Çalışmalar

Gıda perakende işletmelerinde maliyet liderliği en önemli stratejilerden birisi olarak gösterilmektedir (Aydın, 2005, s.106). Maliyet liderliği, işletmenin değer zincirinde yer alan tüm faaliyetlere ilişkin maliyetlerin en düşük düzeyde tutulması olarak ifade edilmektedir (Porter, 1980). Bu stratejiyi uygulayan gıda perakende işletmeleri rekabet silahı olarak maliyetleri azaltmaya yoğunlaşmaktadır (Morschett, 2005, s. 259). Maliyet temelli rekabet stratejisi çoğunlukla ölçek ekonomisi ile sağlanır. Bir perakendecinin büyüklüğünden ve iş hacminden dolayı elde ettiği faaliyetlere yönelik avantajı ölçek ekonomisi olarak bilinir (www.rcbadoor.com, 2007). İşletmenin ölçek ekonomisini yakalayabilmesi için mağaza sayısı, ürün sayısı veya satış alanı açısından rakiplerine göre daha büyük olması gerekir. Büyük işletmeler rakiplerinden daha fazla ürün siparişi vererek ürünlerin alış fiyatında rakiplerine göre avantaj elde edebilmektedirler. Böylece işletmeler kar marjlarını yükseltmek için müşterilerine yansıttıkları fiyatları aşağı çekerek satışlarını artırma yoluna gidebilmektedirler (Colla, 2003, s.57)

Ellis ve Kelley'e (1992) göre işletmeler büyüdükçe tedarikçilerle pazarlık güçleri de artmakta, güçlü mali yapı ve bilgi birikimi sayesinde maliyetlerini aşağıya çekerek ürünlerini rakiplerine göre daha düşük fiyatla satışa sunabilmektedirler. Daha düşük fiyatlar nedeniyle pazardan daha çok pay alan işletmeler büyüme kaydetmektedirler. Bu süreci sürekli gerçekleştirenler rekabet üstünlüğü kazanabilmektedir (s.384).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışan gıda perakende işletmeleri, insan kaynakları yönetimi, mağaza yönetimi ve tutundurma faaliyetlerinde düşük maliyetli operasyonlar gerçekleştirme çabasına girerler (Levy ve Weitz, 2001, s. 336). Bu faaliyetler, mağaza çalışma saatlerinin azaltılması, self-servis hizmetlerin artırılması, kısmi-zamanlı çalışan personelden daha uzun çalışma saatleri ile daha fazla yararlanılması, müşteri hizmetlerinin azaltılması, ürün çeşitlerinin azaltılması, mağaza atmosferi ve düzenine yatırımların azaltılması (örneğin, reklam panolarının kullanılmaması, reyonlarda koli kullanılması vb.), mağaza personelinin sayısının oldukça düşük tutulması olarak özetlenebilmektedir (Morschett, 2005; Levy ve Weitz, 2001; Megicks, 2001; Brien ve Roger, 1994; Helms vd., 1992; Mason ve Mayer, 1978).

Türkiye'de perakende ticaret hayatına son yıllarda katılan indirimli (discount) marketler (Bkz.1.Bölüm) ile bazı hipermarketler düşük maliyetli operasyonları gerçekleştiren gıda

işletmeleri olarak ortaya çıkmaktadır (Hoch, 1994; Ellis ve Kelley, 1992; McGoldrick, 1990, s.98). Örneğin tüm dünyada indirim mağazası formatında faaliyet gösteren Wal-Mart'ın yayılma stratejisi, dağıtım maliyetlerini azaltmak için her deponun etrafına birçok mağazanın kurulmasını esas almaktadır (Levy ve Weitz, 2001, s. 180). Türkiye’de ise BİM mağazaları internet sayfasında, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün ilk unsurunun “düşük maliyetli operasyonlar” olduğunu belirtmektedir (www.bimcom.tr, 2007).

İndirimli mağazalar, düşük fiyat, düşük kar marjları, sınırlı müşteri hizmetleri ve yüksek satış mantığı ile hareket eden, departmanlara ayrılmış, gıda ve gıda dışı ürünlerin satışının yapıldığı gıda perakende işletmeleri olarak tanımlanmaktadır (Levy ve Weitz 2001; Dardis ve Sandler 1971; Ewing 1962; Gilchrist 1953). Orel ve Nakıboğlu, (2004, s.3) indirimli mağazaların maliyetlerini düşürmek için uyguladıkları faaliyetleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Sınırlı müşteri hizmetleri,
- Düşük düzeyde müşteri desteği ile self-servis ürün sunumu,
- Dayanıksız tüketim mallarında özel markalı ürünlerin, dayanıklı tüketim mallarında ise bilinen üretici markaların ürünlerinin satışa sunulması,
- Bina, ekipman ve mağaza içi düzenlemelerin basitleştirilmesi.

Perakende işletmelerinin düşük maliyetli strateji uygulamaları son dönemde temel alınan önemli stratejiler arasında yer almakta, işletmeler örgütsel düzenlemelerini bu sistem içerisinde oluşturmaya çalışmaktadırlar.

### 2.2.1.2 Farklılaştırma Stratejisini İnceleyen Araştırmalar

Gıda perakende işletmelerinin farklılaştırma stratejilerini uygulamaya başlamasıyla birlikte, küçük ölçekli işletmeler (örneğin, bakkallar) pazardaki paylarını hızla kaybetmeye başlamışlardır. Mangan (www.muntehamangan.com/magazacilik, 2007) “Farklılaş Bakkal Amca” başlıklı yazısında, süpermarketler için farklılaştırmanın önemini şu cümlelerle vurgulamıştır:

*“.....ürünlerin teşhirinden marketin dış cephesine, iç dekorasyondan, kasa barkoduna, ürün etiketleme sisteminden, tutundurma faaliyetlerine kadar birçok yenileme ufak marketi derleyip topladı. Ancak yapısal modernleşme bakkal için yeterli olamazdı; çünkü halen raflarındaki ürünlerin aynıları (ve hatta marka alternatifleriyle birlikte) yandaki süper markette daha uygun fiyata satılıyordu... Güzel bir gelişim ortaya konmasına rağmen neden bakkal ayakta duramadı? Gelişimin içine “farklılaşmayı” yerleştirmede de ondan...”*

Gıda perakende işletmeleri rekabette üstünlük sağlamak amacıyla çeşitli farklılaştırma stratejileri uygulamaktadırlar. Wallace vd.'e (2004) göre gıda perakende işletmeleri ürünlerine ilişkin fiyatta, imajda, hizmet sunumlarında ve mağaza atmosferinde gerçekleştirdikleri uygulamalar ile her geçen gün daha farklı uygulamalara yönelmekten kaçınmamaktadırlar (s.296). Gıda perakende işletmelerinin farklılaştırma stratejisine yönelik mevcut yazından hareketle, fiyat, imaj, hizmet sunumu ve mağaza atmosferi stratejileri şu şekilde özetlenmektedir:

### 2.2.1.2.1. Fiyat Stratejisi

Tüketicilerin mağaza seçimlerini, ürünlerin gerçek fiyatlarının yanında algılanan fiyatları da etkilemektedir. Fiyat algısı, tüketicinin çeşitli süpermarketlerin fiyatlarını kıyaslaması ile belirli bir süpermarketin fiyatları hakkında oluşturduğu düşüncedir (Zielke, 2006, s. 297-299). Smith ve Sinha (2000) çalışmalarında mağaza tercihinde fiyat düzeyinin önemli bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Diğer bir çalışmada Gilbert ve Jackaria (2002) fiyat indirimlerinin tüketicilerin satın alma davranışlarını yönlendirdiğini tespit etmişlerdir.

Perakendeciler değişen tüketici değer ve beklentilerine uyum sağlamak amacıyla, fiyata dayalı çeşitli fiyat politikaları uygulamaktadırlar. Berman ve Evans (2001, 579-581) bu politikaları şu şekilde özetlemektedir:

- *Tek fiyat politikası*: Pazarlığın söz konusu olmadığı politikalardır. Örneğin her ürünü 1 YTL'ye satan işletmeler.
- *Rekabetçi fiyatlandırma*: Piyasa fiyatları düzeyinde, piyasa fiyatları üstünde ve piyasa fiyatları altında fiyatlandırma politikaları
- *Tutundurmaya yönelik fiyatlandırma*: Lider fiyatlandırma politikası
- *Psikolojik fiyatlandırma*: Sonu tek rakamla biten ve prestij fiyatlandırma
- *Ürüne dayalı fiyatlandırma*: Değer fiyatlandırması ve ürün dizisi fiyatlandırması

Levy ve Weitz (2001, s.463-466) belirli bir pazar payı ve tüketici bağlılığı yaratmak isteyen perakende işletmelerinin, belirtilen fiyat politikalarını, formatlarına, hedef pazar yapılarına ve ekonomik faktörlere bağlı olarak uyguladıklarını belirtmektedirler. Böylece işletmeler fiyatta farklılaşma yaratarak rekabet üstünlüğü kazanmaya çalışmaktadırlar.

### 2.2.1.2.2. İmaj Stratejisi

Gıda perakende sektöründe işletme başarısının çok önemli bir bileşeni müşteri tarafından algılanan mağaza imajını güçlü kılmaktır (Doyle ve Fenwick, 1974, s. 40). Dolayısıyla mağaza imajı perakendecilerin müşterilerine kendilerini tanıtmaları için kullandıkları en önemli tutundurma amaçlarından biri olmaktadır. Akademik yazında süpermarketlerin mağaza imajını değerlendirmede önemli olan boyutların çeşitliliği göze çarpmaktadır. Tigert (1983) süpermarket, fast-food ve moda sektöründe faaliyet gösteren mağazalar hakkında yazılan 38 makaleyi analiz ederek, mağaza bileşenleri olarak, ulaşım ve yerleşim kolaylığı, düşük fiyat, ürün çeşitliliği, hizmet ve ürün kalitesi gibi özellikleri belirlemiştir. Grewal vd'e göre (1998, s. 48-50) süpermarketlerin uyguladığı tutundurma çabaları (eşantiyon dağıtımı, tadım sunumu, indirim kuponları vs.....) tüketicilerin ilgisinin artmasını sağlamaktadır.

### 2.2.1.2.3. Hizmet Stratejisi

Perakendecilik sektöründe yaşanan değişimin temel nedenlerinden birisi, tüketicilerin tercihlerindeki ve yaşam tarzlarındaki değişimlerdir (Gilbert, 2003, s.4). Bu çerçevede yükselen rekabet ortamında kendilerine sunulan hizmetlerin farkında olan tüketiciler, mağaza tercihlerini buna göre şekillendirmektedirler. Bu nedenle gıda perakende işletmelerinin uzun dönemde başarısı, sadece ürünlerini satın alan müşteri sayısı ile değil, düzenli olarak tüketim gerçekleştiren müşteri sayısı ile ölçülmektedir (Carpenter, 2003, s. 123). Beklentileri her geçen gün artan tüketiciler, maddi unsurlar ışında (örneğin, ürün fiyatları gibi) hoşça vakit geçirebilecekleri, ihtiyaçlarının tamamını tek bir duraktan karşılayabilecekleri, daha fazla seçeneğin kendilerine sunulduğu ortamları talep etmektedirler. Farklılaşan yaşam tarzları ve tüketim kültürüne bağlı olarak sunulan hizmetin çeşitlendirilmesi ön plana çıkmaktadır. Duman ve Yağcı (2006) da işletmelerin mevcut müşterilerini korumak ve müşteri bağlılığı yaratmak için, hizmet farklılaştırma stratejilerine önem vermek zorunda olduklarını vurgulamaktadırlar.

Gıda perakende işletmeleri hizmet farklılaştırma stratejisinde müşteri hizmetleri ve ürün olmak üzere iki temel strateji üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Lindquist (1974) araştırmasında, mağaza imajının işlevsel boyutları arasında en önemli bileşenlerin ürün ve müşteri servisi olduğunu tespit etmiştir. Yazar ürün boyutunda kalite, çeşitlilik, moda, garanti ve fiyat alt bileşenlerinin, servis boyutunda ise, satış elemanlarının hizmeti, ürün iade

politikası, kredi kartı kullanımı ve teslimat alt bileşenlerinin rekabette önemli olduğunu ifade etmiştir (s.33-35).

Müşteri yönelimlilik anlayışı çerçevesinde, müşteriye değer sunmak, müşteri ile ilişki yaratmak, yönetmek ve sonucunda müşteri sadakati kazanarak rekabette üstünlük sağlamak, günümüz modern perakende işletmelerinin önemle üzerinde durduğu konular arasında yer almaktadır. Müşterilerin işletme tarafından yönetilmesi gereken önemli varlıklar olduğunu, her müşterinin farklı ihtiyaçları, istekleri ve beklentileri olduğunu vurgulayan müşteri yönelimlilik yaklaşımı, günümüz gıda perakende işletmelerinin hizmet farklılaşmasına yönelik faaliyetlerinde önemli bir yer tutmaktadır (Berman ve Evans, 2001, s. 13). Bu amaçla farklı uygulamalarla yeni tüketiciler kazanmanın yanında var olan mevcut tüketiciyi de bağımlı hale getirmeye çalışan işletmeler, satış aşamalarına göre müşteri hizmetlerini gerçekleştirmektedirler.

Son yıllarda farklı hizmet uygulamaları ile dikkat çeken gıda perakende işletmeleri, mevcut müşterilerinin bağlılığını kazanmak ve yeni müşteriler elde etmek için sürekli yeni arayışlar içine girmektedirler. Bu nedenle gerek ürün gerekse müşteri hizmetlerinde farklılaşmak tüm işletmeler açısından önem kazanmaktadır.

#### **2.2.1.2.4. Mağaza Atmosfer Stratejisi**

Koo (2003, s.55-59) çalışmasında, perakende işletmelerinin konumunun (lokasyon), tüketicilerin daha sık alışveriş yapmalarına, dolayısıyla mağazaya bağlılıklarının artmasına neden olduğunu tespit etmiştir. Özellikle alışveriş yapılacak mağazaya olan mesafenin uzun olması, tüketicilerin daha fazla zaman harcamasına ve çoğu zaman bu isteklerini ertelemelerine yol açmaktadır. Bu nedenle mağazanın konumu, alışveriş zamanını ve sıklığını belirlemede önemli olmaktadır. Ulaşımı kolay yerde olan mağazaların tercihte daha etkili olduğu belirlenmiştir (Rhee ve Bell, 2002, s. 233).

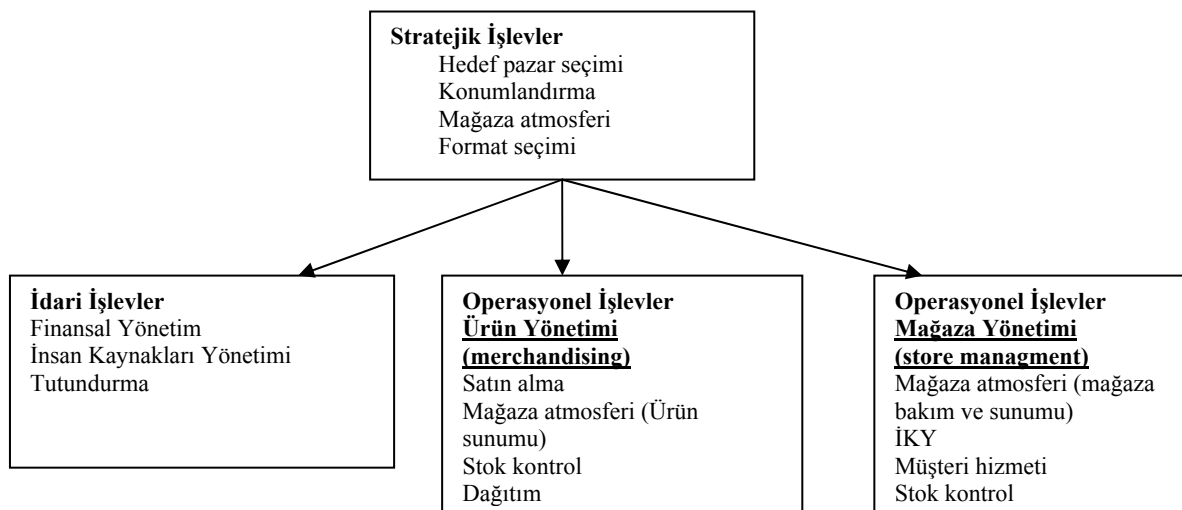
Gıda perakende işletmeleri son yıllarda, mağaza atmosferinde değişiklikler uygulayarak farklılaşma yaratmaktadırlar. Genel olarak mağaza içi yerleşim planı, raflardaki ürünlere rahatça ulaşım, ürünlerin gösterimi, yönlendirme işaretlerinin bulunması, reyonlar arası dolaşım kolaylığı, temizlik, ısı, ışıklandırma, havalandırma gibi mağaza atmosferini ifade eden unsurların (Sirohi vd., 1998, s. 234; Koo, 2003, s. 44) müşterileri daha fazla alışveriş yapmaya, mağaza içinde daha fazla dolaşmaya yönlendirdiği tespit edilmiştir

(Miranda vd., 2005, s. 225-227). Yapılan çalışmalarda mağaza atmosferinin mağaza bağlılığını ve tekrar satın alma davranışını da etkilediği belirlenmiştir (Thang ve Tan, 2003; Koo, 2003; Siu ve Cheung, 2001; Merrilees ve Miller, 2007).

### 2.2.2. Gıda Perakende İşletmelerinde Yönetsel Örgütlenme Yazını

Birinci bölümde ayrıntılı biçimde tanımlanan örgüt yapısı kısaca, örgütün çalışanları tarafından yerine getirilmesi gereken görev ve sorumlulukların dağılımı olarak tarif edilebilir. Her işletmede olduğu gibi perakendeci işletmeler de, çalışanları arasındaki işbölümünü belirlemek için örgüt yapısına ihtiyaç duyarlar. Büyüklük ve formatlarına göre çeşitli rekabet stratejileri uygulayan gıda perakende işletmeleri (Hansen, 2003; Alexander ve Veliyath, 1993) çok farklı örgüt yapıları sergileyebilmektedirler. Örneğin aile tipi işletmelerde tüm yetkiler işletme sahibine aitken, departmanlı mağazalarda yetki ve sorumluluklar uzman kişilere devredilmektedir (Tek ve Orel, 2006, s.331).

Berman ve Evans'a (2001, s.363) göre, gıda perakende işletmelerinin örgüt yapılarının anlaşılabilmesi için, işletmede yerine getirilmesi gereken işlevlerin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi gerekmektedir. Perakende yazınında işletme işlevlerini en kapsamlı biçimde sınıflandıran Levy ve Weitz (2001, s.279) olmuştur. Yazarlar belli başlı işlevleri, stratejik, idari (administrative) ve operasyonel olmak üzere üç grupta toplamışlardır (Şekil 2.1.).



Şekil. 2.1. Gıda Perakende İşletmelerinde İşlevler

**Kaynak:** Levy ve Weitz, 2001, s.279.



Levy ve Weitz (2001) perakende karmasını oluşturan bu işlevlerden stratejik işlevlerin, hedef pazar seçimi, konum (lokasyon) belirleme ve format seçimi olmak üzere üç temel faaliyet zincirinden oluştuğunu belirtmektedir. Bu faaliyetler işletmenin en üst düzeyinde bulunan yönetim kurulu başkanı, üyeleri, genel müdür, genel müdür yardımcıları vb. tarafından verilen stratejik kararları kapsamaktadır. İdari işlevler ise, işletmenin merkezinde bulunan insan kaynakları yönetimi, finansal yönetim ve tutundurma faaliyetlerinden oluşmaktadır. Yönetim düzeyi açısından idari yöneticilerle aynı basamakta yer alan operasyonel yöneticiler ise, ürün yönetimi ve mağaza yönetimi olmak üzere iki temel konu ile ilgilenmektedirler (s.280). Conant vd. (1999) gıda perakende işletmelerinde kararların oluşturduğu işlevlerin örgüt yapısının belirlenmesinde önemli bir yere sahip olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, tez çalışmasının amacı doğrultusunda, perakende karması dikkate alınarak stratejik, idari ve operasyonel işlevler ayrıntılı bir biçimde incelenecektir.

### **2.2.2.1. Stratejik İşlevler**

Kotler ve Keller (2006, s.8) perakendecilik yönetimini, hedef pazardaki tüketicilere yönelik olarak hazırlanan perakendecilik karması ile ilgili faaliyetlerin bütünü olarak tanımlamaktadırlar. Perakendecilik yönetiminin en üst düzeyinde yer alan stratejik kararlar, işletmenin stratejik planlarının oluşturulması esasına dayanmaktadır (Lewison, 1991, s.648). Stratejik planlar, hedef pazarı belirleme, konum (lokasyon) ve format seçimi olmak üzere üç temel üzerine kuruludur (Levy ve Weitz, 2001, s.279). Perakende işletmelerinin rekabet stratejilerinin açıklandığı bir önceki bölümde, hedef pazar ve format seçiminden bahsedildiğinden, bu bölümde stratejik kararlarda en önemli perakende karması olarak mağaza konumu ve mağaza atmosferi incelenecektir.

#### **2.2.2.1.1. Mağaza Konumu**

Gıda perakende işletmelerinde mağaza konumu en önemli stratejik kararlardan biri olarak belirtilmektedir (Vrechopoulos, vd., 2004, s. 13). ACNielsen'in dünyada 2001 yılından itibaren yaptığı "Tüketici Trendleri" (Shopper Trends) araştırması, tüketicilerin süpermarketleri seçme nedenlerini ortaya koymaktadır. Tüketicilerin alışveriş davranışlarını anlamaya yönelik ortak hedeflerini her geçen gün güçlendiren perakendeciler ve üretici firmalar, bu araştırma ile tüketicilerin beklentilerini belirleyebilmektedirler. Araştırmada tüketicilerin alışveriş yapacakları süpermarketleri belirleyen ana faktörün konum olduğu

ortaya çıkmıştır (www.acnielsen.com.tr, 2007). Perakendeciler operasyonel faaliyetleri ile ilgili fiyat, hizmet ve ürün çeşidi kararlarını kolayca değiştirirken, yer ile ilgili kararlarını değiştirmeleri kolay olmamaktadır. Bir gayrimenkulü geliştirmek ya da satın almak için çok önemli yatırımlar yapmak gerekmektedir. Bu yüzden konum, perakendeciler için kolayca taklit edilemeyen önemli bir karardır (Aydın, 2006).

Mağaza konumuna yönelik kararlar, ilk kez kurulum kararı, devir veya satın alma kararı, mevcut mağazanın kuruluş yerinin değerlendirilme kararı ve mevcut mağazanın bırakma/devir kararlarını kapsamaktadır. Tüm bu kararlar öncesinde işletmenin makro (demografik, ekonomik, kültürel vs.) ve mikro düzeyde analiz yapması gerekmektedir (Belonax, 1999, s. 331). Yerli ya da yabancı perakendeci için ülke çapında gerçekleştirilen makro analiz, kentleşme, sanayileşme, nüfus, hedef müşteri, yasalar ve rekabetin gücünü dikkate almaktadır. Perakendeci işletmeler açısından, bir bölgede yaşayanların ticari ilişkilerini yürüttükleri ve alışveriş yaptıkları alan olarak tanımlanan ticaret alanı ve mağaza yeri ise mikro analiz ile belirlenmektedir (Stern ve Ansary, 1977, s.63; Rosenbloom, 1976, s. 58; Aydın, 2005, s.164). Belonax (1999, s. 333-334) mağaza konumunun belirlenmesinde şu kriterlerin dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır:

- Yer için bütçe müsait midir? Tüm avantajlarına rağmen bir yer, şimdi veya gelecekte perakendecinin finansal hedeflerine ulaşmasına izin vermiyorsa “değersizdir”.
- Yer elde edilebilir mi? Eğer yer kiralanamaz veya satın alınamazsa dikkate almaya gerek yoktur.
- Yer büyüklük açısından yeterli midir? Formata uygun mekan seçilmesi gerekir.
- Yer kolayca görülebilir midir? Ara sokaklarda gizli mağazalar, araç trafiğine veya yaya trafiğine kapalı alanlar uygun değildir.
- Yer ulaşılabilir midir? Hedef tüketiciler için ulaşım önemlidir. Örneğin tek duraklık (one-stop shopping) alışveriş yapma imkanı, çalışan tüketici kesimi için uygundur.

➤ Yer komşu mağazalarla rekabet edebilir mi?

Mağaza konumunun tüketicinin mekansal tercihleriyle ilgili olması, önemli bir rekabet aracı olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur (Erdem, vd., 2004, s.13). Tüketicilerin mağaza konum yerini algılayışı, çok sayıda birbiri ile ilgili değişkenin etkisi altındadır (örneğin, mağazanın ulaşımı, ürün sayısı, otopark kolaylığı, alışverişin amacı vs.). Perakendeci işletmeler bu değişkenleri dikkate alarak, hedef kitleye yönelik belirli pazar dilimleri seçmekte ve kuruluş yerine ilişkin belirli stratejiler geliştirmektedirler. Örneğin Türkiye’de faaliyet gösteren BİM (Birleşik Mağazalar A.Ş.) mağazalarını tüketicilerin rahatlıkla ve her an ulaşabilecekleri ara sokaklarda ve çok sayıda şube şeklinde açmaktadır (www.bim.com.tr, 2007). Tüketiciler açısından olduğu kadar tedarikçileri de yakından ilgilendiren konum kararı ile dağıtım lojistiği ve dağıtım politikaları arasında önemli ilişkiler bulunmaktadır (Yiğit, 1997, s.9). Örneğin, envanter, depolama ve transit (ulaşım) maliyetlerini düşürmeyi amaçlayan kimi perakende işletmeleri, müşteri hizmetlerini hızlandırmak için dağıtım tesislerini bölgesel yönetimlerle gerçekleştirerek, ürün dağıtım, stok ve satın almalarda merkezkaç bir yapı sergileyebilmektedirler. Brown’a (1989) göre perakendeci işletmeler ile ilgili konum kararları, özellikle kar maksimizasyonu açısından, perakendecilik yönetim sistemi ve stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak ifade edilmektedir.

#### 2.2.2.1.2. Mağaza Atmosferi

Mağaza atmosferi, mağazanın iç ve dış düzenlemesiyle ilgili olan tüm fiziksel ve sembolik öğeleri kapsar (Berman ve Evans, 2001, s.550). Atmosfer, tüketicilerin hem satın alma hem de alışveriş yapma davranışını etkilemek için büyüklük, şekil, renk, ışıklandırma, ısı, müzik, havalandırma, vs. gibi çok sayıda faktörün tasarımlanmasıyla oluşan bir bütündür (Eroğlu vd., 2005; Belonax, 1999, s.335). Atmosfer tüketicilerin mağaza içinde alışverişlerini etkilemek için, “dış görünüm” ve “mağaza düzeni” (store layout) ile yaratılmaktadır. Özellikle mağaza imajına yönelik çok sayıda araştırma, mağaza atmosferinin dış görünüm ve mağaza düzeni ile müşterilerin üzerinde etki yarattığını göstermiştir (Dabholkar vd., 1996, s.14).

Mağazanın dış görünümü, tüketicinin zihninde oluşturulan ilk izlenim olarak belirtilmektedir. Mağazanın tabelası, genel mimarisi, giriş ve çıkışlar, otopark düzenlemesi, yükleme-boşaltma tesisleri, işletmenin mağazanın dış görünüşü bakımından ele alması gereken başlıca konulardır (Merilees ve Miller, 2001, s.380). Müşterilerin mağazadan alışveriş yapma nedeni (örneğin, kimi tüketici için vakit kaybetmeden günlük ihtiyaçlarını

karşılmak, kimi tüketici için zaman geçirerek uzun alışveriş yapmak) ne olursa olsun, mağazanın iç düzeni, alışveriş tekrarını arttırmada oldukça önemli bir yere sahiptir (Vasquez ve Bruce, 2002, s. 203-204; Herrington ve Capella, 1995, s.14-16; Eroğlu vd., 2001). Lewison (1994) reyonlar arası mesafe, reyonların yüksekliği, zemin, işaretler, duvarlar, taban, tavan, havalandırma, ışıklandırma, ürün sunumu, mağaza planı gibi çok sayıda faktörün mağaza düzeninde dikkate alınması gereken konular olduğunu belirtmektedir (s. 276).

Gıda perakende mağazalarının satış alanı ve ürün sayısı arttıkça, mağaza içi fiziksel yapıda değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Bu değişikliklerden biri, ürünleri mümkün olduğu ölçüde homojen gruplar halinde sınıflandırmaktır. Ürün gruplarının her biri, bir bölüm (reyon, departman) oluşturularak ayrı bir birim olarak işletilmektedir. Her departman için ayrı stok, satın alma ve satış kayıtları tutulmaktadır. Bazı durumlarda genel faaliyet giderleri de ayrı tutularak, her departmana düşen payın dağıtımı yapılmaktadır (Tek ve Orel, 2006, s.633). Fiziksel yapıya ilişkin diğer değişiklik ise, mağaza satış ve satış alanlarının verimli biçimde planlanmasıdır. Ürün teslim alma, satış alanına dağıtma, müşteriye teslim gibi satış ve satış dışı faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanmasına yönelik çeşitli yerleşim planları<sup>6</sup>, mağazanın fiziksel verimliliğinin yükseltilmesi amacı ile kullanılmaktadır.

---

<sup>6</sup> **Izgara düzeni (grid layout):** Bir mağazadaki geleneksel düzeni ifade etmektedir. Koridor alanına en büyük miktardaki satış alanı sağlanarak zemin alanı en etkin şekilde kullanılır. Uzun koridorların ve rafların düzenlenmesi tüketicilere daha fazla ürün sergilenmesini sağlamaktadır. **Serbest düzen (Free-form layout):** Sergileri ve koridorları serbest akışında veya rastgele şekilde düzenlemeyi ifade etmektedir. Bu düzen tüketicilerin boş zamanlarında gezinmelerini özendirir. Bununla birlikte mağazada uzun koridorlar boyunca çoğunlukla sebze ve meyvenin sergilenmesinde kullanılmaktadır. **Butik düzen (boutique layout):** Sergileri ve koridorları özel nitelikli bir alışveriş çevresinde düzenlemektedir. Bu düzen “mağaza içinde mağaza” temasını sağlayarak benzersiz bir alışveriş deneyimi yaratmaya çalışmaktadır. Bu mağaza düzeni daha çok mağazanın gıda departmanlarını (deniz ürünleri, mezeler vb.) ve gıda dışı departmanları tanıtmak (banka, video, çiçek gibi) için de kullanılmaktadır. Bu yüksek kar marjlı departmanlar çoğunlukla mağazanın dış sınır çizgisinde yerleşirler. Çünkü trafiğin en büyük bölümü mağazanın koridorlarının dışında ortaya çıkmaktadır **Kaynak:** Belonax, 1999, s. 337; Vrechopoulos, 2004, s.14-15.

Mağaza atmosferine yönelik kararlar genellikle stratejik düzeyde verilirken, mağaza düzeninde ürün sunumu ve mağaza bakımına ilişkin kararlar operasyonel düzeyde verilmektedir (Berman ve Evans, 2001, s.364). Mağaza içi düzenlemede amaç, belirli zamanda, belirtilen satış alanı içerisinde en yüksek satışları ve karı elde edebilmek için, ürünlerin ve müşterilerin en uygun biçimde karşılaştırılarak, mağaza içi faaliyetlerin (müşteri ve personel) maliyetlerini en uygun kılacak biçimde düzenlenmesidir (Tek ve Orel, 2006, s.631). Bu amaçla, operasyonel düzeyde kategori yönetimi, mağaza alanının verimliliğini dikkate alarak, ürünlerin çeşit ve miktarına, hedeflenen müşterilerin satın alma özelliklerine göre ürün yerleşim planını oluşturmaktadır (Dupre ve Gruen, 2004, s. 445). Mağaza düzeninde ürün sunumunun yanında, mağaza bakımına ilişkin faaliyetler de operasyonel düzeyde gerçekleşmektedir. Mağaza içini müşteriler açısından mümkün olduğunca çekici kılmak amacıyla, reyon düzeni, havalandırma, temizlik, ısıtma, ışıklandırma gibi temel bakım faaliyetleri ile mağaza yönetimi ilgilenmektedir.

#### **2.2.2.2. İdari İşlevler**

İdari işlevler, işletme merkezinde yer alan insan kaynakları, finansman, tutundurma ve yönetim bilgi sistemleri alanlarındaki kurmay çalışanlar tarafından yerine getirilen işlevlerdir. Operasyonel birimlere yardımcı olacak plan, prosedür ve bilgiler geliştiren idari birimler, yönetsel hiyerarşi içinde operasyon yöneticileri ile aynı seviyede yer alırlar (Levy ve Weitz, 2001, s.279). Aşağıda bu işlevler ayrı ayrı ele alınmaktadır.

##### **2.2.2.2.1. Finansal Yönetim**

Her işletmede olduğu gibi gıda perakende işletmeleri için de finansal kontrolün sağlanması önemlidir. Finansal performansını arttırmak isteyen işletmeler, bu amaçla bütçe planlarına ihtiyaç duyarlar. Bütçe planları temel olarak, işletmenin genel düzeyinde, mağaza/mağazalar düzeyinde ve/veya ürün kategorisi düzeyinde dönemsel (aylık/yıllık) satış hedeflerinin belirlenmesi ile ilgilidir (Berman ve Evans, 2001, s. 522). Bütçe planlama ve finansal kontrolün sağlanmasında temel gelir değişkenleri, brüt satışlar, net satışlar, brüt kar, operasyon karı ve net karıdır. Bütçe planında ayrıca, genel faaliyetlere ilişkin işletmelerin katlanmak zorunda kaldıkları maliyetler olarak tanımlanan gelir düzeltici değişkenler de yer almaktadır. Bu değişkenler indirim ve iadeler, satılan malların maliyeti ve operasyon masraflarıdır (Aydın, 2005, s. 125-128).

Levy ve Weitz, (2001, s. 289) ve Tek ve Orel (2006, s.331) işletmenin finansal kontrolünün sağlanmasında, bütçe planlama ile ilgili her faktörün dikkatli bir biçimde tanımlanması ve sınıflandırılmasının önemini vurgulamaktadır. Finansal performans bilgisinin zamanında sağlanması, satışların, nakit akışının ve karların tahmin edilmesi ve yatırımcı sermayesinin arttırılması gibi temel finansal kararların verilmesinde idari işlev önemli bir yere sahiptir.

#### **2.2.2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi**

Hizmet sektörü olarak gıda perakendeciliğinde, insan en önemli kaynak olarak görülmektedir. Dunne vd. (2002) perakendeci işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışan personelin niteliği ve niceliğinin, müşterilere sunulan hizmet açısından çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu amaçla işletmeler işgücü planlama, örgütlenme, motivasyon, işe alma, ücret yönetimi, eğitim, iş güvenliği, çalışma ilişkileri ve denetim gibi temel işlevlerini insan kaynakları yönetimi kapsamında gerçekleştirmektedirler (s.535-537). Gıda perakendeciliğinde bu işlevler kapsamındaki kararlar, şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Levy ve Weitz, 2001, s.525; Berman ve Evans, 2001, s.362):

- Personel işe alımı, seçimi, eğitimi ve yükseltilmesi,
- Mağaza düzeyindeki (operasyon) personelin yönetim politikalarına ilişkin kararlar,
- Çalışanların kayıtlarının tutulması,
- İş tanımlarının yapılması,
- İş için gerekli niteliklerin belirlenmesi.

#### **2.2.2.2.3. Tutundurma**

Pazarlama karmasının en önemli bileşenlerinden biri olan tutundurma, ürün veya hizmetin satışının arttırılması ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan iletişim faaliyetleridir. Bu faaliyetler doğrudan ve dolaylı yöntemler, süreçler, araçlar kullanılarak müşterilere bilgi yayma ve bilgi toplama etkinliklerini kapsayan çabalar olarak da tanımlanmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2001). Levy ve Weitz'e (2001, s.489) göre tutundurma faaliyetlerinin amacı, hedef pazardaki müşterilere daha fazla satış gerçekleştirmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için çeşitli yöntemler uygulayan işletmeler, bu yöntemler ile müşterileri bilgilendirmek, ikna etmek ve/veya anımsatmak istemektedirler.

Gıda perakende işletmelerinde mağaza dışı ve mağaza içi tutundurma araçları kullanılmaktadır. Yazılı medya (gazete, dergi vs.), yayımlar (radyo, TV), teşhir ve sunum medyası (bilbordlar, reklam panoları, posterler vs.) işletmelerin mağaza dışında kullandıkları iletişim araçlarıdır. Mağaza içinde kullanılan satış geliştirme araçları ise (Dunne, 2002, s. 429-431; Öztürk, 1999, s.21-22; Tıgılı ve Pirtini, 2003, s.117-144):

- Kampanya dönemleri faaliyetleri, tanzim/teşhir (aksiyon),
- Bir ürünün yanında başka bir ürünün veya aynı ürünün daha düşük fiyatla ya da ücretsiz verilmesi (bantlama ürünler),
- Yarışmalar, çekilişler,
- Müşteri sadakat programları (kulüp üye kartları),
- Belirli ürünlerin satın alınması durumunda tüketicilere çeşitli indirimler yapılmasını öngören kuponlar,
- Belirli ürünlerin belirli miktarının müşterilere ücretsiz verilmesi anlamına gelen numune ürün, tadım standları
- Ürün ve hizmetlerle ilgili resim, fiyat, vb. bilgileri içeren, zaman zaman da indirim kuponları içeren insertler<sup>7</sup> (örneğin, Migroskop) olarak özetlenebilir.

Levy ve Weitz, (2001, s.496-506) tüm iletişim araçlarını birbirleri ile uyumlu bir biçimde kullanan gıda perakende işletmelerinin, iletişim programları ile işletme performansını arttırabileceklerini ifade etmektedirler.

### 2.2.2.3. Operasyonel İşlevler

Gıda perakende işletmelerinde operasyonel kararlar, ürün yönetimi ve mağaza yönetimi olmak üzere iki alanda verilmektedir.

---

<sup>7</sup> Sözcüğün, franchising örneğinde olduğu gibi, Türkçe karşılığı bulunmamaktadır. Sözcüğün yabancı literatürdeki tam adı “free standing insert” olup, Türkiye’deki perakendecilik sektöründe de “insert” terimi kullanılmaktadır. **Kaynak:** Tıgılı ve Pirtini, 2003, s. 119.

### 2.2.2.3.1. Ürün Yönetimi

Ürün yönetimi (merchandising) ürün ve hizmetlerin tedarik edilmesine ilişkin faaliyetler ile bu ürün ve hizmetlerin perakendecinin amaçlarına ulaşabilmesi için doğru miktarda, doğru fiyatta, doğru zamanda satışa sunulması olarak tanımlanmaktadır (Berman ve Evans, 2001, s.452). Ürün yönetimine ilişkin faaliyetler satın alma, stok kontrol, fiyatlandırma ve dağıtım gibi eşzamanlı verilecek kararlar bütününden oluşmaktadır. Tek ve Orel (2006, s.373) perakendeciliğin temelini satın almaya dayandığını ifade etmektedirler. Bu nedenle işletmenin satın alma kararını verebilmesi için dikkate alınması gereken dört karar alanı bulunmaktadır. Bu karar alanları şu şekilde özetlenebilir (Dunne, 2002, s.314):

- *Hangi üründen satın alınacak:* Ürün seçimi ile ilgili bu karar alanı, ürün kategorisinin çeşitliliği/genişliği (variety), ürün kategorisinin derinliği (assortment) ve marka<sup>8</sup> çeşitlilik kararları olmak üzere üç temel karardan oluşmaktadır.
- *Ne miktarda satın alınacak:* Stok kontrolü ile ilgili bu karar alanı, beklenen satış planına uygun, satışlarla stok arasındaki denge (stok devir hızı), ortalama stok devir günü gibi temel kararlardan oluşmaktadır.
- *Hangi tedarikçi/lerden satın alınacak:* Perakendecilerin ürünleri, imalatçılar, toptancılar, acentalar, ithalatçılar vb. nereden temin edeceğinin belirlenmesidir.
- *Ne zaman satın alınacak:* Sipariş yönetimi ile ilgili bu karar alanı, sezonla ilgili faktörleri de dikkate alarak, müşteri taleplerini karşılamada yeterli olabilecek şekilde ve kabul edilebilir bir seviyede ürün siparişlerinin verilmesi ile ilgilidir.

Ürün yönetiminde satın alma kararları için ürün kategorisi temel analiz birimi olarak tanımlanmaktadır. Perakendeci işletmenin satın alacağı ürünleri kategorilerde toplamaksızın, satın alma sürecinin doğru bir biçimde gerçekleştirilmesi imkansızdır. Kategori yönetimi (category management) bu amaçla son yıllarda kullanılan tekniklerden biri olarak gıda perakende işletmelerinde sıklıkla kullanılmaktadır (Tek ve Orel, 2006, s.382-383).

<sup>8</sup> Perakendeciler mağazalarında dört tip ürün markasına karar vermektedirler. Özel (Premium) markalı ürünler (özel fiyat ödemeye istekli yüksek gelirli tüketicileri hedefleyen ürünler), ulusal markalı ürünler, market markalı (private label) ürünler (üreticinin markası yerine gıda perakende mağazasının markasının ambalaj üzerinde yer aldığı, diğer markalara göre daha ucuza satılan ürünler), jenerik (generics) markalı ürünler (ambalajında üreticinin markası bulunmayan, kategori düzeyindeki en düşük fiyat düzeyinde fiyatlandırılan ürünler) **Kaynak:** Belonax, 1999, s. 338-342.



Kategori yönetimi başlangıçta Avustralya ve ABD’de uygulamaya başlanılmasına karşın bugün başta İngiltere olmak üzere diğer Avrupa ülkeleri ile dünyanın başlıca ülkelerinde tedarikçi ve perakendeciler için yararlı bir araç olarak kullanılmaktadır. Türkiye’de de kategori yönetimi birçok üretici ve perakendeci kuruluş tarafından başarılı bir biçimde uygulanmaktadır. Kategori yönetiminin önemli bir pazarlama aracı olarak gelişmesinde dünyanın başlıca araştırma şirketlerinden biri olan “Nielsen Marketing Research” önemli bir rol oynamıştır. Kategori yönetiminin uygulanabilmesi konusunda, başta Nielsen Danışmanlık şirketi olmak üzere birçok firma, üretici ve perakendecilere yönelik yazılımlar geliştirmişlerdir (Candan ve Aydın, 2007).

Son yıllarda gıda perakendeciliğinde önemi gittikçe artan bir birim olarak ortaya çıkan kategori yönetimine ilişkin çok sayıda tanım mevcuttur. Bu tanımlar şu şekilde özetlenebilir:

- Kategori yönetimi, ürün gruplarını bağımsız birer işkolu gibi ele alarak, mağaza veya mağaza kümeleri bazında, müşterileri tatmin etmek için gerekli düzenlemeleri yapan dairesel bir süreçtir. Bir başka deyişle, üretici perakendeci işbirliği ile birlikte müşteriye fiyat, çeşitlilik, promosyon ve stok konularında maksimum değeri yaratmak üzere kategorilerin düzenlenmesi sürecidir ([www.acnielsen.com/products/reports/category/tr.htm](http://www.acnielsen.com/products/reports/category/tr.htm), 2007).
- Kategori yönetimi, tedarikçi, dağıtıcı ve toptancı/perakendecinin, bir kategorinin toplam karlılığında etkisi olan her ürüne ayrı bir biçimde odaklanmasını esas alan esnek/değişken bir örgütsel yaklaşımdır.
- Kategori yönetimi, ürün kategorilerini ayrı iş birimi olarak gören ve müşteri ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için onları her mağazaya uygun bir biçimde uyarlamayı esas alan bir süreçtir (Dunne ve Lush, 2002, s.156).
- Kategori yönetimi, fiyatlandırma, ürün yönetimi, tutundurma çabaları ve ürün karmasının; kategori hedefleri, rekabetçi çevre ve tüketici davranışları esas alınarak belirlenmesidir (Huchkins, 1997, s.178).
- Kategori yönetimi, tüketiciye değer sunmaya odaklanarak, işletme açısından daha iyi sonuçlar alabilmek amacıyla bir dağıtıcı/tedarikçinin kategorileri stratejik iş birimi olarak yönetmesi sürecidir (Varinli, 2001, s.61).

Görüldüğü gibi bu tanımlardaki ortak özellik, ürün gruplarının bağımsız birer iş birimi olarak görülmesi ile müşteriye tatmin ederek hem perakendecinin hem de tedarikçinin lehine sonuçlara ulaşılmasıdır (Cachon ve Kök, 2004). Özellikle satış alanı 2500 ve üstü metrekaresi,

15000 ve üzeri ürün çeşidi bulunduran hipermarket yönetimleri, büyük miktarlarda satın alma, stok kontrol ve fiyatlandırma işlevlerini kategori yönetimi ile daha da kolaylaştırmaktadırlar. Kategori yönetiminin işletmeler tarafından kullanım amaçları arasında gereksiz maliyetleri yok etmek, tüketici bağlılığını arttırmak, kategori/marka satış hacmini arttırmak ve dolayısıyla rekabette avantaj yaratmak olarak sayılmaktadır (Berman ve Evans, 2001, s.475-476).

Ürün yönetiminde diğer iki önemli işlev ise dağıtım ve fiyatlandırmadır. Dağıtım işlevi, işletme faaliyetlerini tedarik zinciri (supply-chain) yaratma amacıyla gerçekleştirmektir (Chopra ve Meindl, 2001, s.3-5). Tedarik zinciri, satın alma ile başlayıp, depo yönetimine kadar uzanan bir süreçtir. Tedarik zincirinde en önemli bileşen “lojistik” tir. Lojistik, her türlü ürün ve hizmetin başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar akışına ilişkin plan ve uygulamayı kapsamaktadır. Satın alınan ürünlerin satışa hazır hale getirilebilmesi için bazı faaliyetlerin yapılması gerekmektedir (Tek ve Orel, 2006, s.471). Lojistiğin öğelerini oluşturan bu faaliyetler, ürünlerin teslim alınması, etiketlenmesi, dağıtım merkezlerine, mağaza depo ve/veya satış alanına ulaştırılması ile ilgili fiziksel hareketlerden oluşmaktadır. Ayrıca fiziksel hareketlerin düzenli bir biçimde yürütülmesi için bilgi sistemlerinin de oluşturulması gerekmektedir (Levy ve Weitz, 2001, s.333).

Ürün yönetimine ilişkin en önemli işlevlerden sonuncusu ise fiyatlandırmadır. Doğru fiyat müşterilerin istekli olup ödeyebilecekleri ve perakendecilerin de ürün ve hizmetleri değiştirmek için kabul etmeye istekli oldukları fiyattır (Bolton ve Shankar, 2003, s.214). Ürünlerin özellikleri (kolayda, özellikli, beğenmelik vb. ürün tipleri), mağaza imajı (fiyat algısı ile imaj arasındaki tüketici algısı), beklenen kar, müşteri talebi, pazar yapısı, tedarikçi politikaları, ekonomik koşullar, yönetsel düzenlemeler, fiyatlandırma kararını etkileyen faktörler olarak sıralanabilir (Aydın, 2005, s.251-255). Bu faktörler dışında, üreticilerin yavaş satılan ürünlerinin satışını arttırmak amacıyla tüketiciye uygulanan indirim ve iadeler, tek tek ürün indirimi yerine çok sayıda ürünü içine alan müşteri sepet indirimleri, tüketicilerin fiyat algısı, nakit indirimlerde fiyatlandırma kararını etkileyen diğer etkenlerdir.

Günümüz tüketicilerinde gelişen fiyat bilinci, yönetimin karar alma sürecinde fiyatlandırma konusunu önemli kılmıştır. Farklı gelir düzeyindeki tüketicilerde fiyata karşı duyarlılık artışı görülmektedir (Bolton ve Shankar, 2003, s.215). Tüketicinin eğitim düzeyi, bilgi düzeyi, gelir düzeyi vb. sosyal ve ekonomik faktörlerin farklılaşması, aynı nitelik ve nicelikteki ürünlerin farklı tüketicilere, farklı fiyatlardan satılmasına neden olmuştur (Fader ve Lodish, 1990, s.53). Hasty ve Reardon’a (1997, s.457) göre bir pazar dilimindeki müşterilere

göre fiyat, başka bir pazar dilimindeki müşterilere göre daha önemli ya da önemsiz olabilmektedir.

### 2.2.2.3.2. Mağaza Yönetimi

Mağaza operasyon yönetimi, bir perakendeci işletmenin kaynaklarını en üst düzeyde verimlilikle kullanarak faaliyetlerini yürütme işlevi olarak tanımlanmaktadır (Tek ve Orel, 2006, s.661). Mağaza operasyon yönetiminin amacı, mevcut faaliyetlerden elde edilen performansı en üst düzeye çıkartmaktır. Bu nedenle mağaza yönetimi, perakendecilik ortamının her türlü gerekliliklerini yerine getirmekten sorumludur (Berman ve Evans, 2001, s. 395). Perakendecilik sektöründe önemli bir yere sahip olan mağaza yönetimi ile ilgili değişik tanımlar mevcuttur. Bu tanımlardan birisine göre mağaza müdürünün temel görevi :

“ Ürünlerin çağdaş işletmecilik anlayışı ve sektörel dinamiklere göre teşhir ve tanzimini sağlamaktır. Mağaza ve ürün portföyünün doğru ve etkin bir biçimde oluşturulmasını sağlamak amacı ile AR-GE çalışmalarına özen gösterir ve satın alma ile uyumlu çalışır. Tüketicie verilecek hizmetlerin en üst seviyede oluşturulabilmesi için gerekli altyapı çalışmalarını tamamlayarak, işleme açar. Mağazada işlev, gösterim, raflar vb. ile ilgili olarak ilgili kuruluşlarla temaslarda bulunur” (Türegül, 1998, s.17).

Levy ve Weitz'e (2001, 279) göre mağaza yönetiminde, mağaza atmosferi, insan kaynakları yönetimi, müşteri hizmetleri ve stok kontrol olmak üzere dört temel karar alanı bulunmaktadır. Bu faaliyetlere ek olarak enerji yönetimi, mağaza güvenliği, sigorta yönetimi, kredi yönetimi de temel operasyonel faaliyetler arasında sayılmaktadır (Lewison vd, 1982, s.151-184). Mağaza atmosferi, mağaza bakımı ve ürün sunumu ile ilgili faaliyetlerin bütünüdür. Mağazanın temizliği, reyonların düzeni, ürünlerin yerleştirilmesi, sergilenmesi, havalandırılması, ışıklandırılması, çatı ve depoların bakımı vb. çok sayıda etken mağaza yönetiminin sorumluluğu altındadır. Mağaza bakımı, firma imajı hakkında tüketici algılamalarını ve operasyonel maliyetleri etkilediğinden, yöneticinin en düşük operasyonel giderlerle müşteri değerini yükseltmesi beklenmektedir.

Mağaza yönetiminde önemli bir diğer konu ise, insan kaynakları yönetimidir. Mağaza personelinin işe alınması, satış becerilerinin geliştirilmesi, vardiyaların planlanması, personelin performansının değerlendirilmesi gibi temel faaliyet alanlarında mağaza yönetimi, karar mekanizmasıdır.

Mağaza yönetiminin sorumlu olduğu faaliyetler kapsamındaki kararlar şu şekilde sınıflanabilir (Hoşgör, 1994, s.26; Berman ve Evans, 2001, 366):

- *İş analizi*
- *İşlerin gruplandırılması*
- *Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve/veya devredilmesi*
- *Denetim*

Levy ve Weitz'e (2001, s.547) göre mağaza yönetimi insan kaynakları yönetimine ilişkin faaliyetlerini gerçekleştirdiğinde, departmanlar arası uyumu, zaman ve enerji tasarrufunu ve uzmanlaşmayı sağlayabilmektedir. Enerji tasarrufu ihtiyacı enerji yönetiminin operasyonel faaliyetler arasında yer almasına neden olmuştur. Mağaza içinde enerji kaynaklarının (ısı, ışık, havalandırma, soğutucular, bilgisayarlar, su tüketimi, son yıllarda poşet tüketimi vs.) etkin yönetimini esas alan bu faaliyetler, yükselen maliyetler nedeniyle üzerinde önemle durulması gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Mağaza yönetiminde önemli bir karar alanı ise stok yönetimidir. Stok yönetimine ilişkin faaliyetler ise, ürün stok miktarının belirlenmesi, ürün stoklamada tedarikçilerden beklenen destekler, ürünlerin teslimi, tahmini satış bütçelerinin oluşturulması, ürünlerin reyonlara giriş hızının belirlenmesi, stok devir gününün belirlenmesi olarak özetlenmektedir (Berman ve Evans, 2001, s.544). Stok yönetiminde, stokların paraya dönüşüm hızı olarak tanımlanan, stok devir hızı, gıda perakende işletmeleri için önemlidir. Raf ömrü kısa olan ürünler için stok devir günü, stok devir hızına göre daha belirleyici bir ölçü iken, arzu edilen stok devir hızının yüksek olmasıdır. Levy ve Weitz (2001, s.354) yüksek stok devir hızı, düşük stok yatırımı, stok bulundurma giderlerinin azaltılması, daha az alan kullanımı, daha taze ürünler bulundurulması, fire maliyetlerinin düşürülmesi, yeni ürünler sunulması gibi faktörlerin operasyonel yönetime çok sayıda yarar sağladığını belirtmektedirler.

Fire ve stok kayıp maliyetlerinin mümkün olduğunca düşürülmesinde mağaza güvenliğine önemli rol düşmektedir (Hoşgör, s.131). Bu nedenle ürün güvenliği mağaza yönetiminin karşılaştığı en önemli sorunlardan biridir. Müşteri hırsızlığı, personel hırsızlığı, kazalar sonucu ortaya çıkan fiziksel zararlar, hatalı muhasebe kayıtları, kasadan eksik ürün geçirilmesi gibi çok sayıda fire çeşidi, ürün güvenliğinin sağlanması ile ilgilidir. Hollinger ve Davis'e (2001, s.11) göre mağaza yönetimleri fire kayıplarını engellemek için, güvenlik görevlileri, kameralar, ürünlere kolay erişim amaçlı raf ve reyonlar, güvenlik etiketleri gibi

güvenlik önlemleri almaktadır. Kayıplarını azaltmaya yönelik çalışmalar yapan mağaza yönetiminin, aynı zamanda müşteriye tatmin eden hizmetler de sunması gerekmektedir. Bu hizmetleri Belonax (1999, s. 344) şu şekilde sıralamaktadır:

- Zaruri hizmetler (essential services): Mağaza saatlerinin belirtilen saatlerde açılış ve kapanışı, alışveriş arabaları, sepetleri, kısa ödeme kuyrukları,
- Beklenen hizmetler (expected services): Satın alma torbaları, kredi kartı ödemeleri, müşteri şikayetleri servisi, müşteri iadeleri, park alanı, çocuk arabaları, ambalajlama,
- Tercihe bağlı hizmetler (optional services): Sunulmasında zorunluluk olmayan hizmetler, ürünlerin eve teslimi, ürün bakım hizmeti, ekspres kasa kullanımı, ATM'ler, eğitim kursları, kafeterya ve lokanta benzeri işletici firmalar, engelliler ve yaşlılar için mağaza içi dolaşım araçları.

Müşteri yönelimli gıda perakende işletmeleri, müşterilerine sundukları hizmetler ile, doğrudan ve dolaylı olarak ürünlerin satışını arttırmayı amaçlarlar. Bu nedenle gıda perakende işletmelerinin bir kısmı, hizmetlerinde farklılaşma stratejileri uygulamaya yönelik örgüt yapıları kurmuşlardır (Tek ve Orel, 2006, s.331; Brien ve Roger, 1994, s.25). Gıda perakende işletmelerinin yukarıda incelenen stratejik, idari ve operasyonel işlevleri ve kararları ayrıntılı bir biçimde incelenerek, işletmelerin tüm işlevsel kararlarını sınıflandırarak gösteren Tablo 2.3 oluşturulmuştur.

**Tablo 2.3. Gıda Perakende İşletmelerinin İşlevsel Kararları**

KARARLAR	İŞLEVLER
1. Mevcut mağazalara ek olarak yeni mağaza açılması	<b>MAĞAZA KONUMU</b>
2. Yeni mağazanın faaliyet bölgesinin (mahalle, semt, ilçe vs) seçilmesi	
3. Yeni mağazanın faaliyet alanının (şehir merkezi, alışveriş merkezi vs.) seçilmesi	
4. Yeni mağazanın kuruluş yeri alt yapı özelliklerinin belirlenmesi	
5. Yeni mağazanın faaliyet yerinin elde edilebilirliğinin (kira veya satın alma) tespit edilmesi	
6. Yeni mağazanın satış alanı ölçüsünün (metrekare) belirlenmesi	
7. Mevcut mağazanın faaliyetine son verilmesi (kapatılması)	
8. Yıllık satış hedefinin belirlenmesi (ciro)	<b>FİNANSAL YÖNETİM</b>
9. Aylık satış hedefinin belirlenmesi (ciro)	
10. Ürün kategorilerinin satış hedeflerinin belirlenmesi	
11. Ürün kategorilerinin kar marjının belirlenmesi	
12. Operasyonel giderlerin planlanması ve kontrol edilmesi	
13. Finansal kuruluşlarla anlaşmaların düzenlenmesi	<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b>
14. Personele yönelik kariyer planlarının yapılması	
15. Personele yönelik eğitim verilmesi	
16. Personelin çalışma saatlerinin/günlerinin belirlenmesi	
17. Personelin performansının değerlendirilmesi	
18. Terfi, işe alma vb. politikaların belirlenmesi	<b>ÜRÜN YÖNETİMİ (ÜRÜN SEÇİMİ)</b>
19. Departmanlar/birimler arası koordinasyonun sağlanması	
20. Ürün çeşitlerinin (uzunluğu) belirlenmesi	
21. Aynı ürüne ait ebatların (ağırlık, miktar vs.) belirlenmesi	
22. Ulusal markalı ürünlerin seçimi	
23. Yerel markalı ürünlerin seçimi	
24. Market markalı (private label) ürünlerin seçimi	
25. Özellikli (Premium) markalı ürünlerin seçimi	
26. Gondol başı ürünlerin seçimi	
27. Ulusal markalı ürünlerin fiyatlandırılması	<b>ÜRÜN YÖNETİMİ (FİYATLANDIRMA)</b>
28. Yerel markalı ürünlerin fiyatlandırılması	
29. Ulusal markalı ürünlerin tutundurmaya yönelik fiyatlandırılması	

30. Yerel markalı ürünlerin tutundurmaya yönelik fiyatlandırılması	<b>ÜRÜN YÖNETİMİ (SATIN ALMA)</b>
31. Ürünlerin bölgeye özel fiyatlandırılması	
32. Ürünlerin sezona özel fiyatlandırılması	
33. Özellikli (Premium) ürünlerin fiyatlandırılması	
34. Ürünlerin (ortalama) stok miktarının belirlenmesi	
35. Ürünlerin ortalama stok süresinin belirlenmesi	
36. Ürünlerin envanter süresinin belirlenmesi	
37. Ürünlerin ortalama sipariş süresinin belirlenmesi	
38. Ürünlerin ortalama sipariş miktarlarının belirlenmesi	
39. Ürün çeşitlerinin aylık satış miktarının belirlenmesi	
40. Ürün çeşitlerinin yıllık satış miktarının belirlenmesi	
41. Ürün kategorilerinin (gıda/gıda dışı) aylık satış miktarının belirlenmesi	
42. Ürün kategorilerinin (gıda/gıda dışı) yıllık satış miktarının belirlenmesi	
43. Ürün kategorilerinin (gıda/gıda dışı) aylık kar marjının belirlenmesi	
44. Ürün kategorilerinin (gıda/gıda dışı) yıllık kar marjının belirlenmesi	
45. Ürün çeşitlerinin aylık kar marjının belirlenmesi	
46. Ürün çeşitlerinin yıllık kar marjının belirlenmesi	
47. Ürün stoklarının dönüşüm oranının (stok devir hızı) belirlenmesi	<b>MAĞAZA ATMOSFERİ</b>
48. Mağazada ürünlerin kategorilerine göre sergilenmesi/sınıflandırılması	
49. Mağazada ürünlerin çeşitlerine göre sınıflandırılması/sergilenmesi	
50. Mağazada ürünlerin ebatlarına göre sınıflandırılması/sergilenmesi	
51. Mağazada satış olmayan alanların tahsis edilmesi(fırın, cafe, müzik mağazası vb)	<b>DAĞITIM KANALI</b>
52. Mağazada reyonlar arası mesafelerin belirlenmesi	
53. Yerel nitelikli dağıtım kanalı üyelerinin (komisyoncu, toptancı, tedarikçi vs.)belirlenmesi	
54. Ulusal nitelikli dağıtım kanalı üyelerinin (komisyoncu, toptancı, tedarikçi vs.)belirlenmesi	
55. Dağıtım kanalı üyeleri ile anlaşmaların(indirim, sergileme vs.) yapılması	
56. Dağıtım kanalı üyelerinin performanslarının belirlenmesi (satış kotaları, teslim süresi vs.)	<b>TUTUNDURMA</b>
57. Dağıtım kanalı üyelerinin değiştirilmesi (anlaşmaların sonlandırılması)	
58. Firmanın tanıtımına yönelik reklam araçlarının (yazılı medya, görsel medya, reklam panosu, poster vs.) kullanılması	
59. Özel günlerle ilgili fiyat indirimlerinin yapılması (yılbaşı, bayram vs.)	
60. Müşterilere yönelik tadım standlarının oluşturulması	

61. Müşterilere her türlü ürünle ilgili numune sunulması	
62. Müşterilere özel indirimlerin belirlenmesi	
63. Gondol başı ürünlerinin belirlenmesi	
64. Palet reyonları ürünlerinin belirlenmesi	
65. Bölgenin satış analizlerinin yapılması	<b>DENETİM</b>
66. Mağazaların satış analizlerinin yapılması	
67. Mağaza departmanlarının satış analizlerinin yapılması	
68. Ürün kategorilerinin satış analizlerinin yapılması	
69. Personelin satış analizlerinin yapılması	
70. Pazar payı artışı denetimi	

**Kaynak:** İlgili yazın taraması yazar tarafından yapılarak oluşturulmuştur.

Gıda perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örgüt yapısına ilişkin yazın taraması sonuçları, özgün bir çalışma bulunmadığını göstermiştir. Berman ve Evans'a (2001, s.363) göre, gıda perakende işletmelerinin örgüt yapılarının anlaşılabilmesi, işletmenin işlevlerinin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle tez çalışmasında örgüt yapısının merkezileşme, standartlaşma ve koordinasyonlarının ölçülebilmesi için, Tablo 2.3 ile oluşturulan karar ve işlev havuzundan yararlanılacaktır.

### **2.2.3. Gıda Perakende İşletmelerinde Rekabet Stratejisi, Örgüt Yapısı ve İşletme Performansı İlişkisine Yönelik Araştırmalar**

Perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelere yönelik farklı konularda (tüketicilerin satın alma davranışlarını etkileyen faktörler, müşteri sadakatinin oluşturulması ve korunması, hizmet kalitesinin ölçümü, müşteri tatmini, dağıtım kanallarının etkinliği, fiyat politikası, stok kontrol sistemleri, satın alma maliyetlerinin etkinliğinin sağlanması vs.) ve pazarlama, finans, muhasebe gibi farklı çalışma alanlarında çok sayıda araştırma (Al-Awadi, 2002; King vd. 2004; Kristensen vd. 2001; Smith ve Sparks, 2001; Wallace vd. 2004; Rhee ve Bell, 2002) olmasına rağmen, işletmelerin stratejik davranışlarını ve örgüt yapılarını belirlemeye yönelik stratejik yönetim alanında sınırlı sayıda araştırma bulunduğu tespit edilmiştir.

İlgili yazın incelemesi sonucu çalışmaların çoğunda, özellikle veri toplama konusundaki zorlukların az sayıda çalışmanın ortaya çıkmasına neden olduğu tespit edilmiştir. İşletme performanslarının değerlendirilmesinde veri toplamada yaşanan zorluklar nedeniyle öznel verilerin kullanılması, farklı örneklem büyüklükleri ile çalışılması (örneğin alışveriş



merkezleri, süpermarketler, hipermarketler, küçük ve orta ölçekli dağıtım kanalları gibi) işletmelerin rekabet stratejileri, örgüt yapıları ve işletme performansları ile ilgili farklı bulguların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Moore' a göre (2005) farklı sonuçlara sahip sınırlı sayıda araştırma olması sektöre özgü genellemeler yapılması konusunda sıkıntı yaratmaktadır.

Hawes ve Crittenden'in (1984) ABD'de yaptıkları çalışma, perakendecilik sektöründe işletmelerin rekabet stratejilerini ve işletme performans düzeylerini belirlemeye yönelik öncü araştırmalar arasında yer almaktadır. Araştırma örneklemini dört veya daha fazla mağazaya sahip ve jenerik markalı ürünler (generic brand) satan süpermarketler oluşturmuştur. Çalışmada veri toplama aracında Porter'ın (1980) rekabet stratejilerine yönelik belirlediği boyutlar (uzmanlaşma, marka kimliği, ürün kalitesi, teknolojik liderlik, dikey bütünleşme ve fiyat politikası), perakende karmaşıklık boyutları ve pazar karmaşıklık boyutları kullanılmıştır. İşletmelerin performanslarını belirlemek amacıyla ise coğrafi dağıtım, mağaza başına ortalama satış ve firma başına ortalama satış göstergeleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda perakendecilik sektöründe benzer davranışları gösteren üç stratejik grup olduğu tespit edilmiştir.

İlk stratejik grup "*saldırgan öncü*" (aggressive initiators) işletmeler olarak tanımlanmıştır. Jenerik markalı ürünleri sektörde ilk sunma çabasında olan bu işletmeler, düzenli bir biçimde ulusal markalı ürünleri satın alan müşterilerinin tüketim davranışlarını kendi ürünlerine yönlendirmek için tutundurma politikasına ağırlık vermektedirler. Ayrıca bu işletmeler geniş ürün yelpazesine sahip olup, ürünlerini yüksek kalite ve düşük fiyat anlayışı ile satarak hedef pazarda öncü olmaya çalışmaktadırlar.

Hawes ve Crittenden (1984) diğer stratejik grubu "*tutucu tepkiciler*" (conservative reactors) olarak tanımlamışlardır. Jenerik markalı ürünleri tüketicilere ilk sunan olmayı tercih etmeyen bu işletmeler, rakip işletmelerin jenerik markalı ürünlerine tepki göstererek bir dizi jenerik markalı ürünü seçerek tüketicilere sunmaktadırlar. Bu nedenle tutucu tepkici işletmelerin orta yol stratejileri (middle-of -the road strategy) uyguladıkları belirtilmektedir. Ayrıca tutucu tepkici işletmeler mevcut ürünlerini, saldırgan öncü işletmelere göre daha az tutundurma politikası uygulayarak, pazarlama yolunu tercih etmektedirler.

Hawes ve Crittenden (1984) son stratejik grubu ise "*uysal savunucular*"(submissive defenders) olarak tanımlamaktadırlar. Bu işletmeler rakipleri tarafından jenerik markalı

ürünlerin satılabilir olduğunu tespit ettikten sonra rekabet ortamına girmeyi tercih ederler, bu nedenle rakiplerinin jenerik markalı ürünlerine benzer markalı ürünleri tüketicilere sunmaktadırlar. Uysal savunucu işletmeler saldırgan tutundurma politikaları uygulamazlar. Bu nedenle tüketiciler bu tür işletmelere düşük bağlılık gösterirler. Stratejik grupların işletme performansı üzerindeki etkilerini değerlendiren Hawes ve Crittenden (1984), saldırgan öncü işletmelerin diğer işletmelere göre daha yüksek işletme performansına sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

Segev (1987) perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin stratejik davranışlarını belirlemeye yönelik araştırmasında, Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojisi ile Mintzberg'in (1973) strateji tipolojisini karşılaştırmıştır. Simulasyon aracılığıyla bilgisayar ortamında incelenen işletmelerin örneklem olarak değerlendirildiği çalışmada Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojisinin perakendecilik sektöründeki işletmelerin stratejilerinin betimlenmesinde daha uygun olduğu bulunmuştur. Ancak bu çalışmanın gerçek yaşamdan uzak olması nedeniyle yöntem konusunda eksiklikler bulunmaktadır.

Perakendecilik alanında işletmelerin stratejik davranışlarını belirlemeye yönelik diğer bir çalışma ise Lewis ve Thomas'ın (1990) yaptıkları çalışmadır. İngiltere'nin en büyük 16 süpermarketinin yer aldığı çalışmada, stratejik değişkenler (mağazaların ortalama büyüklüğü ve reklam harcamaları, mağazaların sayısı, süpermarketlerin gıda satış oranları, gıda ürün dizisi sayısı, sahip olunan market markalı ürün dizisinin oranı ve süpermarket satışları içinde grup satışlarının hacmi) ile performans değişkenleri (satışların getirisi, kullanılan sermayenin getirisi) arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda işletmeler satış büyüklüklerine ve işletme yapısına (mağazaların sayısı, reklam harcamaları, ürün hattının sayısı, mağazaların ortalama büyüklüğü ve market markalı ürün dizisinin oranı) göre gruplandırılmıştır. Stratejik grupların performans göstergeleri üzerindeki etkisi incelendiğinde işletme yapısına ilişkin değişkenlerin performans üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Bu sonuç perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yapıya ilişkin değişkenlerinin performans artırıcı etkiye sahip olduğunu, bu nedenle mümkün olduğunca işletmelerin yapıya önem vermeleri gerektiğini göstermiştir.

Perakendecilik sektöründe strateji ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen en son çalışma ise Moore'un (2005) ABD'de yaptığı çalışmadır. Çalışmada Miles ve Snow'un (1978) stratejik davranış tipolojisi ile performans boyutları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda öncü strateji benimseyen işletmelerin yeniliklere, analizci ve savunmacı

yönelimli stratejileri benimseyen işletmeler ise pazarın temel özelliklerine önem verdikleri bulunmuştur. Miles ve Snow'un (1978) stratejik davranış tipolojisine uygun olarak, öncü, analizci, savunmacı yönelimli stratejileri benimseyen işletmelerin performans düzeyleri yüksek bulunurken, tepkici stratejik yönelimli işletmelerin performans düzeylerinde hiçbir etki bulunamamıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONUNUN ANTALYA İLİNDE FAALİYETTE BULUNAN GIDA PERAKENDE İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRILMASI

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu bölümde tez çalışması çerçevesinde Antalya ilinde faaliyette bulunan gıda perakende işletmelerinde yürütülen araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve bulguları ile ilgili bilgiler verilmektedir.

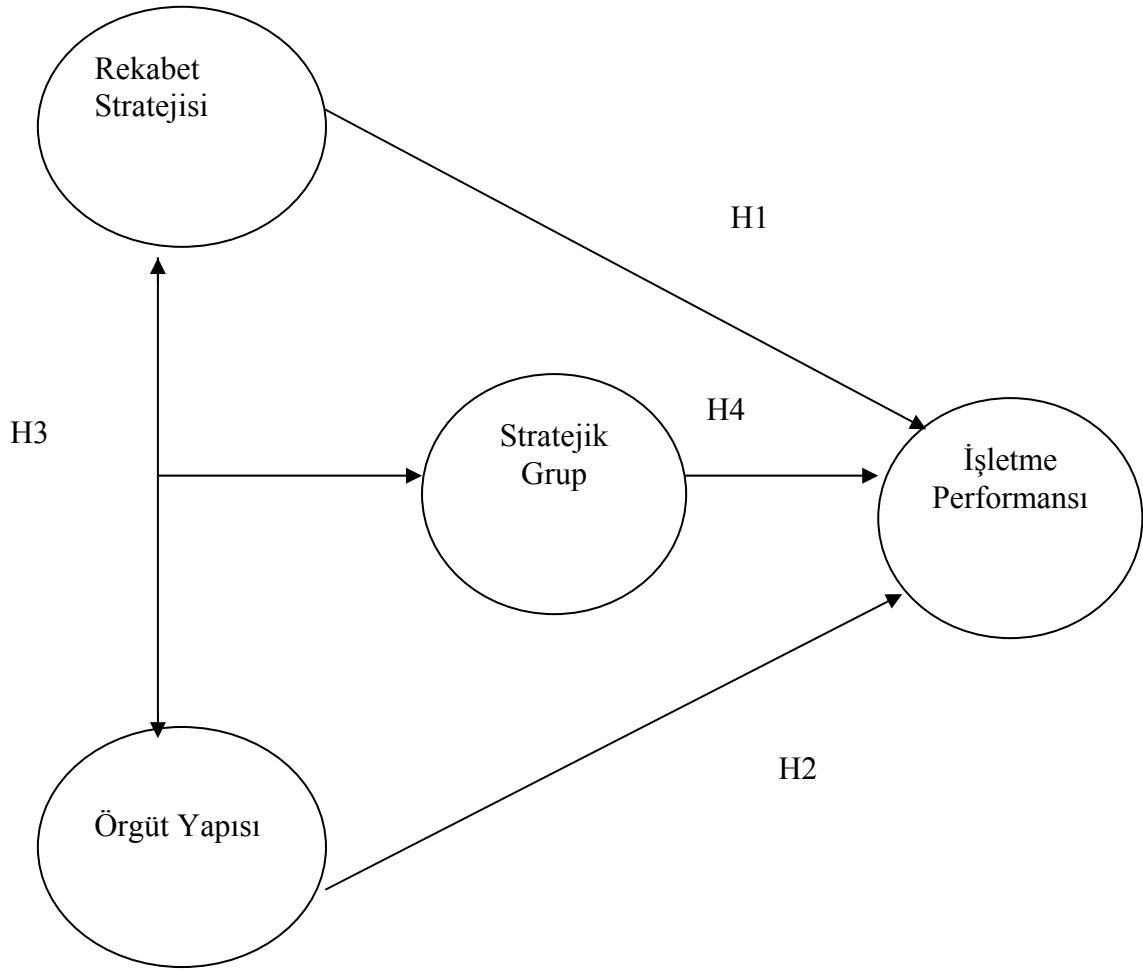
##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı

Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen bu araştırmanın genel amacı, gıda perakende işletmeleri bağlamında rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve işletme performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi olarak belirlenmiştir.

Bu doğrultuda, araştırmanın alt amaçları:

- Gıda perakende işletmelerinin rekabet stratejileri ve örgüt yapıları açısından ne tür stratejik gruplar içinde toplandıklarını belirlemek,
- Stratejik gruplar itibarıyla işletme performansı ile rekabet stratejileri ve örgüt yapıları arasındaki ilişkileri belirlemektir.

Belirtilen alt amaçlar kapsamında, Şekil 3.1’de kavramsallaştırılan, rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve işletme performansı arasındaki ilişkiler üç hipotez çerçevesinde sorgulanmıştır. Rekabet stratejileri ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiye bağlı ortaya çıkan farklı biçimleşmeler işletme faaliyetlerine yönelik tüm süreçlerin etkili çalışmasına neden olacak veya engelleyecek güce sahip olabilmektedir. Biçimleşmeler, işletmeler arasındaki performans farklılıklarının nedenlerini anlamaya yardımcı olan stratejik grup kavramı ile açıklanmaktadır. Şekil 3.1’de stratejik gruplar ve stratejik grupların oluşumuna imkan veren değişkenlerin (rekabet stratejisi ve örgüt yapısı) performans ile ilişkisi gösterilmektedir.



**Şekil 3.1. Strateji, Yapı ve Performans İlişkisinin Kavramsal Modeli**

Bu çalışmanın, günümüzde farklı rekabet uygulamaları ile dikkat çeken ve piyasada hem tüketiciler hem de işletmeler açısından önemi gittikçe artan gıda perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet stratejileri ve örgüt yapıları itibariyle kümelenedikleri stratejik grupların performans göstergeleri üzerinde nasıl bir etki yarattığını sorgulamak yoluyla ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yazında yer alan rekabet stratejileri, örgüt yapısı ve performans ilişkisinin kavramsal modele dayalı olarak görgül araştırma bulguları ile sınanması beklenen katkılardan bir diğeridir.

### 3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı Antalya yöresinde faaliyet gösteren uluslararası, ulusal ve yerel nitelikli gıda perakende işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur. Perakende sektörüne yönelik yazında mevcut işletmeler çeşitli biçimlerde tanımlanmasına rağmen, çoğunlukla gıda ve gıda dışı olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır. Bu çerçevede, tez çalışmasında Antalya'da

perakende sektöründe faaliyet gösteren, en az 400 metrekare satış alanına sahip, gıda ve gıda dışı en az 5000 ürün bulunduran, toptan ürün satışı yapmayan süpermarket, hipermarket ve indirim marketleri olarak tanımlanan (www.acnielsen.com.tr, 2007; Belonax, 1995; Veliyath, 1993; Barros, 2004; Poole vd. 2004) ticaret birimleri niteliğindeki “gıda perakende işletmeleri” araştırma evrenini oluşturmuştur.

Çalışma kavramsal açıdan önem taşıyan örgütsel değişkenlerin (rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve işletme performansı) yoğun rekabet koşulları altında faaliyet gösteren gıda perakendecilik sektöründe nasıl ilişkilendiklerinin sorgulanmasına yönelik gerçekleştirilmiştir. İlgili yazında işletmelerin rekabet stratejilerine, örgüt yapılarına ve performanslarına ilişkin araştırmalar incelendiğinde, bu alanlarda yapılan çalışmaların (Kim vd., 2004; Kim ve Lim, 1988; Kotha ve Vadlamani, 1995; Morrison ve Roth, 1992; Powers ve Hahn, 2004; Habib ve Victor 1991) çok farklı sektörlerde gerçekleştirildiği, gıda perakendecilik sektöründe sınırlı sayıda araştırma yapıldığı belirlenmiştir. Ayrıca yazında ilgili ölçüm araçlarına rastlanmamıştır. Bu durum araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturmak üzere nitel ve nicel veri toplama yöntemlerinin bir arada kullanılmasını gerektirmiştir. Nitel araştırma kapsamında görüşme, gözlem ve doküman incelemesinden yararlanılmıştır. Nitel araştırmanın örneklemini gıda perakende işletmelerinin stratejik düzeyinde yer alan üst düzey yöneticiler (genel müdür, genel müdür yardımcısı, bölge müdürü, sahip) oluşturmuştur. Nicel araştırma kapsamında ise soru formları, işletmelerin operasyonel düzeyinde yer alan mağaza müdürleri/yöneticileri/sorumlularına yöneltilmiştir.

Araştırmanın işletme performansı değişkeninin ölçümünde öznel verilerden faydalanılmıştır. Konuyla ilgili çalışmalarda nesnel performans göstergeleri ile öznel performans göstergeleri arasında yüksek korelasyon bulunmuştur. İşletme performansını ölçmede öznel değerlendirmeler en uygun değerlendirme aracıdır. Araştırma kapsamındaki işletmeler için nesnel değerlendirmeye olanak sağlayacak verilerin bulunmaması göz önünde tutularak tez çalışmasında performans değerlendirmesi, yöneticilerin algılamaları üzerinden ölçülmüştür.

Araştırmanın yukarıda belirtilen amaçları ve Şekil 3.1’deki kavramsal ilişkiler doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin dayanakları aşağıda açıklanmaktadır.

Stratejik yönetim alanında yapılan araştırmalar rekabet stratejileri ile örgüt yapısı arasındaki ilişkinin, işletme faaliyetlerine yönelik tüm süreçlerin etkili çalışmasını sağlayacak veya engelleyecek güce sahip olabileceğini göstermiştir (Chandler, 1962; Gupta ve Govindarajan, 1988; Kotha ve Vadlamani, 1995; Miller ve Friesen, 1986; Mintzberg, 1988; White, 1986). Bu çalışmalarda işletmelerin uzun dönemde başarısını belirleyen ve sürekliliğini sağlayan en önemli faktörün kaynak ve yeteneklerin çevre şartlarına uyumu olduğu ifade edilmektedir. Doty ve Glick (1993, s.1196) göre örgütler içinde buldukları çevreyi izleyerek, gelişimleri belirleyerek örgütsel düzenlemelerine ilişkin süreçlerinde değişiklikleri yapacak kararlar alarak çevrelerine uyum sağlayabilmektedirler. Burada önemli nokta, örgütlerin performanslarını arttırmaları için çevrelerine nasıl uyum sağlayacaklarını öğrenmeleri ve ona göre tepki vermeleridir (Miles vd., 1978). Doty ve Glick'e (1993) göre işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için dış çevrenin beklentilerine cevap vermek ve değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar. Yazarlar örgütlerin herhangi bir stratejik kararı alırken, dış çevrede meydana gelen değişiklikleri ve bunların işletme üzerindeki etkisini gözönünde bulundurmaları gerektiğini vurgulamaktadırlar. Böylece çoklu koşul bağımlılıkların dikkate alındığı, örgütte eşit olarak etkili, içsel olarak tutarlı bir dizi yapı ve strateji örüntüsünün performansı arttıracığı ifade edilmektedir (s.1199).

Van De Ven ve Ferry'e (1980, s. 109-127) göre koşul bağımlılıklara uygun olmayan yapı ve stratejiler ile faaliyetlerine devam eden işletmeler rekabetteki etkinliklerini azaltacaklardır. Yazarlara göre işletmeler performansları ile ilgili bilgi sağlamak istiyorlarsa, örgütsel biçimleşmelerinin oluşumuna olanak veren değişkenlerin (işletme stratejileri, büyüklük, örgütün demografik özellikleri, personel sayısı, teknoloji, uzmanlaşma, biçimselleşme düzeyi, merkezileşme düzeyi, kontrol düzeyi vb.) işletme performansı üzerindeki etkilerini de dikkate almalıdırlar. Böylece örgütün bütünü gösteren fotoğrafın elde edilmesinde, işletme faaliyetlerini yönlendiren değişkenlerin herbirinin performans ile ilişkisinin önemi de ortaya çıkmış olacaktır. Bu bilgiler ışığında araştırmanın birinci ve ikinci hipotezleri aşağıda gösterilmiştir.

H1: Rekabet stratejisi ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgüt yapısı ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Mintzberg (1979) ve Miles ve Snow (1978) gibi stratejik yönetim yazınında temel kavramsal çalışmaları bulunan araştırmacılar örgütsel yapı ve strateji arasındaki ilişkilere bağlı ortaya çıkan farklı örüntülere (pattern) “biçimleşme (configuration)” adını vermektedir. Biçimleşme, genellikle bir arada görülen, kavramsal olarak ayrı özelliklerin herhangi bir çok boyutlu kümelenmesi olarak tanımlanmaktadır (Sarvan, vd., 2003, s.109). Stratejik biçimleşmeler, her tip durumda başarılı olmak için birden fazla yol olabileceğini ifade etmektedir (Ward, vd., 2007, s.952). Reeves vd.’e (2003) göre strateji ve yapı arasındaki ilişkiye dayalı biçimleşmeler bir sanayideki rekabetin doğasını anlamaya yardımcı olmaktadır. Miller’a göre (1986) göre belirli bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin, farklı biçimleşmeler ile farklı performans sonuçlarına ulaşması mümkün olmaktadır. Reeves vd.’e göre (2003) biçimleşmeler, sektörde farklı stratejik grupların varlığı aracılığı ile açıklanmaktadır. Carroll ve Swaminathan (1992, s. 68-69) işletmelerin farklı stratejileri ile örgütsel düzenlemeleri arasındaki ilişkinin, sektöre özgü stratejik gruplar oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu açıklamalara göre araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

H3: İşletmeler rekabet stratejileri ile örgüt yapılarına göre stratejik gruplar içinde kümeleşirler.

Stratejik grup kavramıyla ilgili görgül araştırmalar, grupların ortaya çıkış nedenleri, gruplar arası performans farklılıkları ve grup dinamiği gibi konular üzerinde yoğunlaşarak, sektöre özgü biçimleşmeleri tanımlamaktadır (Dess ve Davis, 1986; Leask ve Parker, 2006; McGee ve Thomas, 1986; Lewis ve Thomas, 1990; Flavian ve Polo, 1998). Nitekim perakende sektörüne yönelik araştırma sonuçları da (Flavian ve Polo, 1998; Conant vd., 1993; Lewis ve Thomas, 1990; Hansen, 2003; Brien ve Roger, 1994; Segal ve Giacobbe, 1994) stratejik gruplar arasında performans farklılıkları olduğunu göstermektedir. Şekil 3.1.’de gösterilen kavramsal ilişki çerçevesinde, bu tez çalışmasında stratejik gruplar arasındaki rekabet stratejileri ve örgütsel düzenlemelerden kaynaklanan performans farklılıklarının açıklanması amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırmanın son hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

H4: Stratejik gruplar ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.



### 3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde, araştırmanın veri toplama yöntemleri, evreni ve örnekleme ile ilgili bilgiler verilmektedir.

#### 3.1.3.1. Veri Toplama Yöntemleri

Tez çalışmasında, gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin temel değişkenleri (rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performans) arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılmıştır. Araştırmada her iki yöntemin birlikte kullanılma gerekçeleri alan yazınında şu şekilde belirtilmektedir:

- Özen'e göre (2002) sosyal bilimlerde veri toplama sürecinde farklı analiz yöntemlerinin birlikte kullanılması, araştırmalarda elde edilen bulguların geçerlilik ve güvenilirliğini artırma konusunda önemli katkılar sağlayabilmektedir. Strauss ve Corbin'e (1990) göre, olay ve olgular arasındaki ilişkiler açıklanırken duyarlı bir ölçümle birlikte, yorumlamayı ve anlam vermeyi kolaylaştıracak araçların da kullanılması gerekmektedir. Böylece araştırma sorusuna yanıt verebilecek birden fazla yöntemin ve analizin araştırma desenine dahil edilmesi ile bir yöntemin sınırlılığı, diğer veri toplama yöntemi ile aşılmaya çalışılmaktadır.
- Dess ve Davis (1984, s. 468) bir sektördeki rekabetin doğasını açıklamada çoklu yöntem kullanımının, sektöre özgü bilgilerin elde edilmesi açısından oldukça önemli olduğunu iddia etmektedir.

Mevcut tez araştırmasının kavramsal çerçevesini oluşturmak üzere her iki araştırma yönteminin birlikte kullanılma gerekçeleri şunlardır:

- Gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelere özgü temel değişkenlerin (rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performans) ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılmıştır.
- Gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performansına yönelik özgün ölçüm araçları bulunmamıştır.

Araştırmanın ilk bölümünde, gıda perakende işletmelerinin rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performans göstergelerine yönelik boyutları belirlemek için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel yöntemlerin nicel yöntemlerden farkı, araştıran ile araştırılan, kuram ile veri ve bağlamla eylem arasındaki mesafeleri azaltmasıdır. Bu anlamda nitel araştırmalar, daha zengin, yoğun, derin, dinamik ve nedensellikleri kabul gören veriler üretmektedir ( Van Manen, 1979). Bu çalışmada gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin temel değişkenlerinin (rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performans) stratejik ve operasyonel düzeyde incelenmesiyle daha iyi anlaşılabilmesi mantığından yola çıkılarak, öncelikle üst düzey yöneticiler (genel müdür, genel müdür yardımcısı, bölge müdürü vb.) ile yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Aralık 2006- Haziran 2007 dönemleri arasında gerçekleştirilen görüşmeler, ortalama 60-180 dakika arasında sürmüştür. Sektörde bilgi ve tecrübelerine güvenilen bu kişilerin verdikleri bilgiler ve yaptıkları değerlendirmeler önemli bir bilgi kaynağı olmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde, işletmelerin rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performansa ilişkin göstergelerinin operasyonel düzeyde değerlendirilmesi nicel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Antalya yöresindeki gıda perakende mağazalarının rekabet uygulamalarını, örgütsel düzenlemelerini ve performanslarını belirlemek amacıyla, içerik analizi sonuçlarından yararlanılarak yazına dayalı nicel ölçüm araçları geliştirilmiştir. Soru formu ile toplanan veriler nicel yöntemlerle değerlendirilerek araştırmanın hipotezleri sınanmıştır.

### **3.1.3.1.1. Nitel Araştırma**

Nitel araştırmada en yaygın kullanılan veri toplama tekniklerinin başında görüşme ve gözlem gelmektedir. Bunların yanında çeşitli türdeki dokümanların (belgeler, yazışmalar, fotoğraflar gibi) incelenmesi de nitel araştırma yöntemlerindedir (Yıldırım ve Şimşek, 1999, s.55). Nitel araştırma teknikleriyle geliştirilen verilerin geçerliliği ve ulaşılan sonuçların doğruluğu hassas bir konu olduğu için, araştırmacı veri toplama tekniklerinin artılarını ve eksilerini dikkate alarak, araştırma sorusuna yanıt verebilecek birden fazla tekniği<sup>9</sup> araştırmaya dahil edebilmektedir (Denzin ve Lincoln, 1991). Bu nedenle bu tez çalışmasında da veri toplama yöntemleri olarak görüşme, gözlem ve doküman incelemesi birlikte kullanılmıştır.

<sup>9</sup>Bir araştırmanın veri toplama sürecinde birden fazla nitel araştırma yönteminin kullanılmasına (data triangulation) ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz. Denzin ve Lincoln, 1991.

Moore'a (2005, s.24) göre gıda perakendeciliği alanında yapılan çalışmalarda, sektörün dinamik yapısı nedeniyle nitel ve nicel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Nitekim mevcut tez çalışmasının başladığı dönemde Türkiye'de ayrı ayrı faaliyet gösteren gıda perakende işletmeleri, tez dönemi içerisinde işletme evlilikleri ve stratejik işbirlikleri gerçekleştirmiştir. Buna bağlı olarak bu işletmelerin rekabet stratejileri ve örgüt yapılarına ilişkin düzenlemeler sürekli değişiklik göstermiştir. Ayrıca işletmelere özgü temel değişkenlerin (rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performans) ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik sınırlı sayıda araştırma olması ve ilgili ölçüm araçlarının bulunmaması nedeniyle öncelikle nitel araştırma tekniklerinden (yarı yapılandırılmış görüşme, gözlem ve doküman incelemesi) yararlanılması uygun görülmüştür. Nitel araştırma teknikleri aracılığı ile elde edilen bulgular, nicel araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasında temel alınmıştır.

### 3.1.3.1.1.1. Görüşmeler

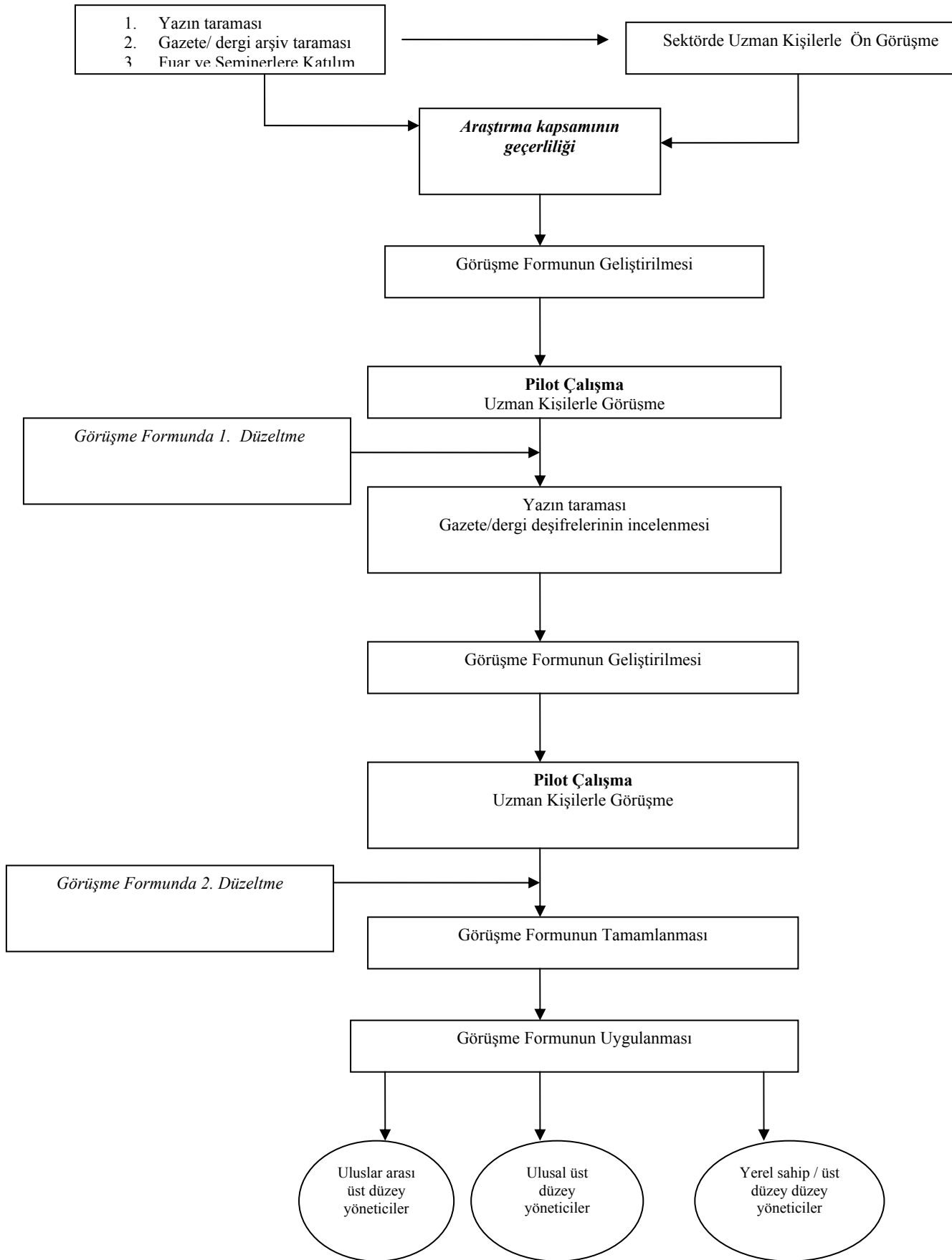
Nitel araştırma teknikleri arasında en yaygın veri geliştirme tekniklerinde biri olan görüşme, aynı zamanda bireylerin bilgilerini, görüşlerini, deneyimlerini ve duygularını ortaya çıkarma yönünden de oldukça güçlü bir araç olarak görülmektedir. Bu yönüyle görüşme, yazmaya ve doldurmaya dayalı nicel yöntemlerde var olan sınırlılığı ortadan kaldırmaktadır (Marshall ve Rossman, 1994, s.28-32; Miles ve Huberman, 1994, s.47-54).

Görüşme tekniğinin kullanılabilmesi için, araştırmacının özel bir ön hazırlık (görüşme formunun tasarlanması, sınanması, görüşme gerçekleştirilecek kişilerin ayarlanması) yapması gerekmektedir (Patton, 1987). Aşamalar arasında en önemli nokta, görüşmeye yön veren formun hazırlanmasıdır. Görüşme formunun hazırlanmasında, kolay anlaşılır sorular yazma, odaklanmış sorular hazırlama, yönlendirmekten kaçınma, açık uçlu sorular sorma, çok boyutlu sorular sormaktan kaçınma, alternatif sorular hazırlama, soruları mantıklı bir biçimde düzenleme vb. temel özelliklerin dikkate alınması gerekmektedir (Miles ve Huberman, 1994, s. 24). Bu çalışmada bu gereklilikler dikkate alınarak, görüşme formu Şekil 3.2'de gösterilen süreç doğrultusunda hazırlanmıştır.

Araştırma kapsamının geçerliliğinin test edilmesi amacıyla, gıda perakende sektöründe bilgi ve tecrübelerine güvenilen 4 profesyonel yönetici (ulusal bir firmanın bölge müdürü (D1B) ve mağaza müdürü (D1M), uluslararası bir firmanın satın alma müdür yardımcısı (CS) ve yerel bir firmanın sahibi (S) ile ön görüşme gerçekleştirilmiştir. İşletme politikaları gereği

görüşme yapılan 4 profesyonel yöneticiden 3'ü, araştırma süresince kurum adlarının ve kendi adlarının saklı tutulmasını istemişlerdir. Bu nedenle tez çalışmasında, görüşülen kişi ve kurumların isimleri araştırmacı tarafından oluşturulan bir kodlama ile tanımlanmıştır (Bkz Ek-1). Sözü edilen kişilerle ön görüşmeler ortalama 2-3 saat sürmüştür. Gerçekleştirilen görüşmelerde, araştırmanın nicel ölçüm araçlarına temel oluşturacak fikirler ve bilgiler sağlanmıştır.

Görüşme formunun hazırlanma döneminde, araştırmacı konuyla ilgili bir ulusal seminer ve bir uluslararası konferans ve fuara katılmıştır. İlk seminer, “Küçük Tarımsal İşletmelerin Yeniden Yapılanan Pazarlama Kanallarına Entegrasyonu Sürecinde Türk Yaş Meyve ve Sebze Sektörü” konulu olup, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. ve Akdeniz Ülkeleri Ekonomik Araştırmalar Merkezi tarafından 23-24 Kasım 2006 tarihlerinde düzenlenmiştir. Seminer süresince ilgili oturumları takip eden araştırmacı, dünyada perakendecilik sektörü, Türkiye’de perakende sektörünün gelişimi ve perakende gıda ticareti, küçük üreticilerin dinamik pazarlara entegrasyonunun değerlendirilmesi, Türkiye’de yaş meyve ve sebze sektörü, zincir marketlerin yaş meyve ve sebze ticaretinde karşılaştıkları sorunlar, süpermarketler yasa tasarısı ve küçük üreticiler vb. ana başlıklara ilişkin bildirilerden yararlanmıştır.



**Şekil 3.2. Görüşme Formunun Geliştirilme Aşamaları**

Araştırmacı, semineri takip eden 29-30 Kasım 2006 tarihleri arasında, Lütfi Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayında düzenlenen “6. Uluslararası İstanbul Perakende Konferansı 06” ve “İstanbul Perakende Fuarı 06”ya katılmıştır. Perakende sektöründe yeni uygulamaların ve Türkiye’de ve dünyada perakende sektöründeki gelişmelerin tartışıldığı konferansta, Türkiye’den ve dünyadan konusunda uzman kişilerden bilgiler toplanmıştır. Ayrıca araştırmacı ulusal ve uluslararası nitelikli çok sayıda perakende firmasının katıldığı fuardan, tez çalışmasında değerlendirilmek üzere çok sayıda ilgili doküman toplamıştır.

Araştırma kapsamının geçerliliğinin ilgili yazın taraması ve uzman kişilerle yapılan ön görüşmeler ile sağlanmasının ardından, veri toplama sürecinde görüşme formunun geliştirilmesi aşamaları gerçekleştirilmiştir. Şekil 3.2’de gösterildiği gibi, nitel araştırmada kullanılacak görüşme formunun hazırlanması dört aşamada tamamlanmıştır:

1. **Görüşme Formunun Geliştirilmesi:** Görüşme formunda işletmelerin stratejilerini belirlemeye yönelik soruların geliştirilmesinde üç strateji tipolojisi temel alınmıştır. Bunlar Miles ve Snow’un (1978) (stratejik yönelim), Porter’in (1980) (konumlandırma) ve Mintzberg’in (1988) strateji sınıflandırmalarıdır. İlgili yazın taraması sonucu, bu stratejilerin ölçümüne yönelik geçerliliği ve güvenilirliği kabul görmüş özgün ölçeklere ulaşılmıştır. Bu ölçekler görüşme formunun ana hatlarını belirleyeceğinden, ölçekte yer alan her ifadenin anlaşılabilirliğinin sağlanmasına ihtiyaç duyulmuş, bu amaçla bir pilot çalışma planlanmıştır. Pilot çalışmada anketlerdeki ifadeler stratejik yönetim alanında uzman bir öğretim üyesi başkanlığında, araştırmacı da dahil olmak üzere yönetim ve organizasyon alanında doktora yapmakta olan 5 öğrenci tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. Aynı çalışma grubu, her bir ifadenin anlaşılabilirliğini sınamak amacıyla, farklı sektörlerde faaliyet gösteren 10 işletmenin üst düzey yöneticileri ile ifadelerle ilişkin yüzyüze görüşme yapmışlardır. Bu şekilde düzenlenen soru formları (Ek-2, Ek-3) ANSİAD (Antalya Sanayici ve İşadamları Derneği) üyesi 43 işletmeye uygulanarak soru formunun güvenilirliği sınanmıştır.

Pilot çalışmalarla geliştirilen soru formlarındaki ifadelerin gıda perakende sektörüne uygun hale getirilmesi için ilgili yazında yer alan çalışmalardan (Megicks, 2007; Conant vd., 2003; Alexandar ve Veliyath, 1993; Hawes ve Crittenden, 1984; Morschett, vd., 2005; Brien ve Roger, 1994; Ellis ve Kelley, 1992; Wortzel, 1987; McGoldrick, 1990) yararlanılmıştır. Bu çalışma ile soru

formlarındaki stratejik yönelim boyutlarına (saldırganlık, savunmacılık, önceden harekete geçme, analizcilik, gelecek yönelimlilik ve risk almaya yönelimlilik) ve rekabet stratejilerine (kalite farklılaştırma, imaj farklılaştırma, destek farklılaştırma, fiyat farklılaştırma, tasarım farklılaştırma, odaklanma ve maliyet liderliği) ilişkin ifadeler sadeleştirilerek görüşme formunun ilk taslağı oluşturulmuştur (Bkz Ek-4, Ek-5). İşletmelerin örgüt yapılarının belirlenmesine yönelik görüşme sorularının oluşturulmasında, Pugh vd. (1969), Miller ve Dröge (1986), Markides ve Williamson (1996) ve Olson ve Slater (2006) tarafından kullanılmış ölçeklerden yararlanılarak ilgili görüşme formu oluşturulmuştur (Ek 6). Görüşme formunun sonunda yöneticilerin/sahiplerin işletme performansına yönelik görüşlerine ilişkin sorular sorulması planlanmıştır.

Bilimsel bir araştırmanın en önemli ölçütlerinden birisi, sonuçların inandırıcı olmasıdır (Kirk ve Miller, 1986). Bu nedenle gerek nitel gerekse nicel araştırmalarda, “geçerlilik ve güvenilirlik” en yaygın olarak kullanılan iki ölçüttür. Her araştırmacıdan, kullanılan veri toplama tekniklerinin ve araştırma deseninin geçerliliğini ve güvenilirliğini sınaması beklenmektedir (Lecompte ve Goetz, 1982). Nitel araştırmalarda araştırmacının esnek olabilmesi geçerlilik konusunda önemli bir üstünlük olarak sunulmaktadır. Araştırmacı gerekli gördüğü takdirde, araştırma sürecinde yeni stratejilere başvurarak araştırmanın geçerliliğini yükseltebilmektedir. Örneğin, görüşmeye yeni sorular ekleyebilmekte, daha önce planlanmayan görüşmeler yapabilmekte, elde ettiği verileri doğrulamak amacıyla farklı veri toplama teknikleri kullanabilmektedir (Miles ve Huberman, 1994).

Nitel araştırmada güvenilirlik araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir. LeCompte ve Goetz (1982) nitel araştırmada güvenilirliğin sağlanmasında, araştırmanın temel aşamaları ve süreci ile ilgili ayrıntılı ve açık bilgi verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Araştırmacı, araştırmada izlediği aşamaları ayrıntılı ve açık bir biçimde raporladığı takdirde, araştırmanın güvenilirliğini sağlamış olmaktadır. Böylece araştırmacı, araştırma sürecinde yansız olduğu ve sonuçları kendi tercihlerine göre biçimlendirmede konusunda okuyucuyu ikna edebilmektedir.

Tez çalışmasında görüşme formunun geçerliliği ve güvenilirliği, araştırmanın ilerleyen aşamalarının farklı zaman dilimlerinde, farklı uzman kişilerle gerçekleştirilen görüşmeler, gözlem ve doküman incelenmeleri ile sağlanmıştır. Bu amaçla görüşme formunun ilk

taslağının (Ek-4, Ek-5 ve Ek-6) geçerliliğinin değerlendirilmesine ilişkin ilk pilot çalışmada (Pilot Çalışma 1):

- uluslararası bir firmanın mağaza müdürü: (A)
- uluslararası bir firmanın mağaza müdürü: (B)
- uluslararası bir firmanın satın alma müdür yardımcısı: (C)
- ulusal bir firmanın mağaza müdürü: (D3)
- ulusal bir firmanın mağaza sorumlusu: (G)
- yerel bir firmanın pazarlama müdürü: (H)
- yerel bir firmanın mağaza müdürü: (I)
- yerel bir firmanın mağaza müdürü: (P) olmak üzere 8 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 60-180 dakika arasında sürmüş, konuşmalar kayıt cihazı ile ya da not alma yöntemi ile kaydedilmiştir.

İlk pilot çalışmada, görüşme formunun ilk taslağının düzeltilmesini sağlayacak fikirler elde edilmiştir. Görüşmeler sırasında formda olmayan konular gündeme geldiğinde, konu hakkında bilgi alınmıştır. Görüşmeler tamamlandıktan sonra, kaydedilen konuşmaların çözümlemeleri gerçekleştirilmiştir. Yazın taraması ve doküman incelemeleri tekrar gözden geçirilerek, görüşme formunun geliştirilmesinde ikinci adıma geçilmiştir.

**2. Görüşme Formunun Yeniden Geliştirilmesi:** Birinci aşama sonucunda düzeltmeler ile tekrar hazırlanan görüşme formunun geçerliliği ikinci pilot çalışma ile (Pilot Çalışma 2) sınanmıştır. Pilot çalışmada 7 yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir (Bkz Ek-1). Görüşmeler ortalama 60-180 dakika arasında sürmüş, konuşmalar kayıt cihazı ile ya da not alma yöntemi ile kayıt altına alınmıştır. Görüşme yapılan yöneticiler şu şekilde sıralanabilir:

- Uluslararası bir firmanın işletme müdürü: (C)
- Ulusal bir firmanın hipermarket mağaza müdürü: (D1)
- Ulusal bir firmanın mağaza müdürü: (E)
- Ulusal bir firmanın pazarlama müdürü: (G)
- Yerel bir firmanın mağaza müdürü: (H)
- Yerel bir firmanın bölge müdürü: (I)
- Yerel bir firmanın mağaza müdür yardımcısı: (M)



**3. Görüşme Formunun Tamamlanması:** Görüşme formunun geliştirilmesine ilişkin ikinci aşama sonunda, eksikler belirlenip gerekli düzeltmeler yapılarak form nihai hale getirilmiştir (Ek-7). Hazırlanan görüşme formunun uygulanma aşaması öncesinde, çalışmanın önemini vurgulanması için Akdeniz Üniversitesi İİBF Dekanı tarafından ön yazı hazırlanmıştır. Hazırlanan ön yazı belirlenen kişilere fakslanarak randevular alınmıştır.

**4. Görüşme Formunun Uygulanması:** Nihai olarak hazırlanan görüşme formu (bkz. Ek-7) görüşme için seçilen işletmelerin üst düzeyinde yer alan genel müdür, genel müdür yardımcısı ve işletme sahipleri olmak üzere toplam 10 kişi ile gerçekleştirilen görüşmelerde kullanılmıştır. Gıda perakendeciliğinin farklı kulvarlarında (uluslararası, ulusal ve yerel nitelikte işletmeler) yönetici ve/veya sahip konumundaki bu kişilerin verdikleri bilgiler ve yaptıkları değerlendirmeler araştırmanın yönlendirilmesi açısından önemli bir bilgi kaynağı olmuştur. Bu çalışmada gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin temel değişkenlerinin (rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performans) stratejik ve operasyonel düzeyde incelenmesiyle daha iyi anlaşılabilceği mantığından yola çıkılarak, öncelikle üst düzey yöneticiler (genel müdür, genel müdür yardımcısı, bölge müdürü vb.) ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Böylece sektörde bilgi ve tecrübelerine güvenilen bu kişilerin verdikleri bilgiler ve yaptıkları değerlendirmeler nicel araştırmada kullanılmak üzere önemli bir bilgi kaynağı olmuştur.

### **3.1.3.1.1.2. Doküman İncelemesi**

Araştırmada özgün bir sorudan yola çıkılması ve böyle bir sorunun gıda perakendeciliğinde daha önceden incelenmemiş olması, ilgili yazın taraması ile birlikte ayrıntılı olarak doküman incelemesi yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Doküman incelemesi ile, 2000-2007 yılları arasında perakendecilik sektöründe sıkça takip edilen haber içerikli dergiler, gazeteler, internet siteleri, şirket içi yazılı ve görsel yayınlar kapsamında makale, röportaj ve haberler toplanmıştır. Gıda perakendecilik sektörünün dünyada ve Türkiye'deki asıl gelişiminin 2000'li yılların başına denk geldiği belirtilmektedir (Leknes, 2004; Wallace vd., 2004; Tek ve Orel, 2006). Nitekim, bu çalışmada doküman taraması için 2000-2007 yılları arasındaki dönem aralığı seçilmiştir. Doküman incelemesi ile ilgili taranan dergiler, siteler ve gazeteler ayrıntılı bir biçimde incelenerek, Ek-8'de yer alan kodlama formu ile analize tabi tutulmuştur.

### 3.1.3.1.1.3. İçerik Analizi

Çalışmada görüşme ve doküman incelemesi yoluyla elde edilen verilerin değerlendirilebilmesi amacıyla içerik analizinden yararlanılmıştır. Görüşmelerin çok az bir kısmı katılımcıların izni doğrultusunda ses kayıt cihazı ile, çoğunluğu ise not tutularak kayıt altına alınmıştır. Her iki yöntemle elde edilen kayıtlar araştırmacı tarafından, çözümlenmeye tabi tutulabilecek bir metin bütünlüğü içinde tekrar yazılmıştır. Hazırlanan metinler temel stratejilerin, yönetim kararlarının, örgüt yapısının ve performans göstergelerinin değişkenlerini tanımlamak amacıyla incelenmiştir. Bu inceleme, metinlerin doğal dağılımını bir takım kavramsal kodlarla gruplandırma ve bu şekilde metni anlamlı alt bölümlere ayırma yöntemi izlenerek gerçekleştirilmiştir.

### 3.1.3.1.2. Nicel Araştırma ve Araştırma Ölçekleri

Çalışmada nitel veri geliştirme teknikleri (görüşme, doküman incelemesi, gözlem) ile elde edilen veriler, hem araştırmacının kavramsal çerçevesinin oluşturulmasına, hem de bu çerçevenin gıda perakende işletmeleri bağlamında analizine katkıda bulunmuştur. Araştırma tasarımının araştırma sürecinde oluşturulduğunu belirtmek gerekmektedir. Özgün bir sorudan yola çıkılması, böyle bir sorunun gıda perakendecilik sektöründe daha önceden incelenmemiş olması dolayısıyla bu sorunu açıklamada hangi ölçüm araçlarından yararlanılacağına önceden (uygulamadan bağımsız) tahmini mümkün olmamıştır. Bu nedenle araştırmada yazın incelemesi ve uygulama çoğu durumda aynı zamanda yürütülerek araştırmanın çeşitli dönemlerinde tekrar tekrar yazına dönülmüştür. Görüşmelerin gerçekleştirilmesi, dokümanların incelenmesi ve gözlemlerin ardından araştırmacının kavramsal çerçevesi de açıklık kazanmıştır. Bu araştırmada en önemli noktalardan biri, nitel veri geliştirme tekniklerinin hem araştırmacının kavramsal çerçevesinin oluşturulmasına hem de rekabet stratejisini, örgüt yapısını ve işletme performansını incelerken uygulanacak soru formunun oluşturulmasına sağladığı katkıdır. Nitekim, yazın incelemesi ve nitel verilerden elde edilen bilgilerin birlikte kullanılması neticesinde nicel araştırmada kullanılan soru formu oluşturulmuştur.

Çalışmada nicel veri toplama aracının amacı, işletmelerin rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performansına ilişkin operasyonel düzeyde veri toplamaktır. Bu amaçla Antalya yöresinde (ilçelerin tamamı dahil) faaliyet gösteren gıda perakende mağazalarının tümü araştırmanın hedeflenen örnekleme olmuştur. Örnekleme kapsamında mağazaların rekabet

uygulamaları, örgütsel düzenlemeleri ve performans değerlendirmelerinin belirlenmesi için, içerik analizi sonuçlarının da yardımıyla yazına dayalı nicel ölçüm aracı geliştirilmiştir (Bkz. Ek 9). Soru formu ile toplanan veriler nicel yöntemlerle değerlendirilerek araştırma hipotezleri sınanmıştır. Geliştirilen soru formu bu konuda en sağlıklı bilgileri verebilecek, Antalya bölgesindeki mağazaların üst düzey yöneticilerine (müdürlerine/sorumlularına) uygulanmıştır.

Soru formu ile elde edilen verilerden, gıda perakende işletmelerinin temel karar ve işlevleri (konum, finansal yönetim, insan kaynakları yönetimi, ürün yönetimi, mağaza atmosferi, dağıtım kanalı, tutundurma ve denetim), rekabet stratejileri ve performansları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Nicel yöntem kullanılarak incelenen diğer bir konu ise, işletmelerin rekabet stratejileri ve örgüt yapıları açısından ne tür stratejik gruplar içinde toplandıklarını belirlemektir. Stratejik gruplar itibariyle işletme performansı ile rekabet stratejileri ve örgüt yapıları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla da soru formundan yararlanılmıştır.

Soru formunun genel görünümünün, ifadelerinin ve ölçüm derecelendirme seçimlerinin anlaşılabilirliğinin kontrol edilmesi amacıyla konularında uzman öğretim üyelerinden yardım alınmıştır. Hazırlanan anketlerin ölçme amaçlarını ne ölçüde temsil ettiğinin belirlenebilmesi amacıyla, İzmir, İstanbul ve Ankara illerinde faaliyet gösteren 5'i ulusal, 5'i uluslararası 10 adet gıda perakende işletmesinin üst düzey yöneticilerine pilot çalışma uygulanmıştır. Pilot çalışma kapsamında yöneticilerden anket ifadelerinin her birini ne derece gerekli ve anlamlı bulduklarına ilişkin değerlendirme yapıları istenmiştir.

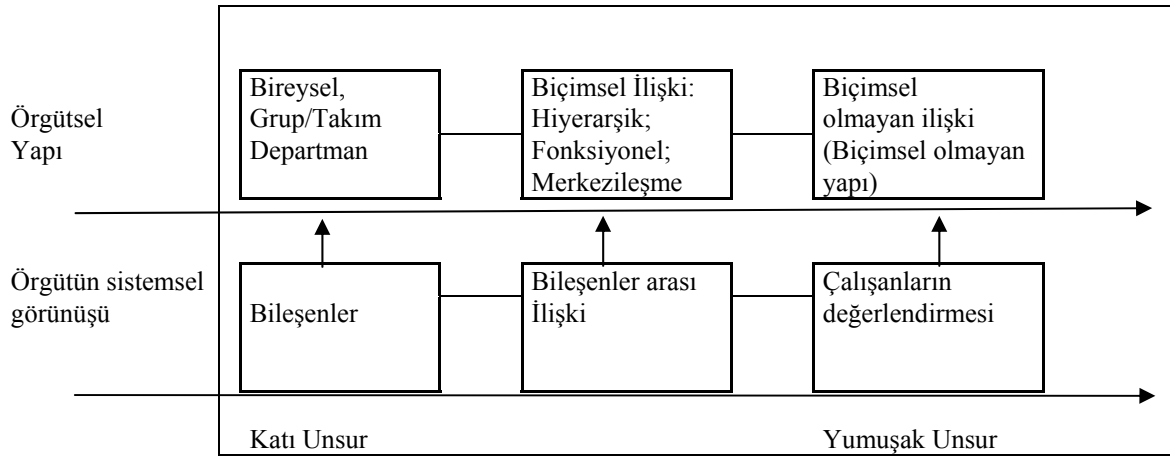
Pilot çalışma neticesinde üzerinde son düzeltmeler yapılarak geliştirilen soru formu beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işletmelerin temel işlevlere ilişkin merkezileşme düzeylerini belirlemeye yönelik ölçek yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan diğer ölçek ise işletmelerin sahip olduğu rekabet gücünün hangi faktörlerden kaynaklandığını belirlemeye yöneliktir. Üçüncü bölümde ise yöneticilerin işletmelerinin performanstan tatmin derecelerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Soru formunun dördüncü bölümünde ise işletmelerin stratejik, operasyonel ve idari temel karar ve işlevlerine ilişkin standardizasyon ve koordinasyon mekanizmalarının belirlenmesi amaçlanırken, son bölümde örgüt yapısı özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır (Ek.9).

### 3.1.3.1.2.1. Örgüt Yapısının Ölçümü

Tez çalışmasının bu bölümünde, örgüt yapısının ölçümüne yönelik araştırma ölçeğinin nasıl geliştirildiğini açıklamak üzere, örgüt yapısı kavramı, unsurları ve ölçüme ilişkin araştırmalar hakkında bilgi vermekte yarar görülmüştür. Yapı, örgüt içinde oluşan ilişkiler örüntüsü olarak tanımlanır (Thompson, 1967). Örgüt bağlamında yapının önemi, bu örüntüleri oluşturan tüm temel bileşenlerin birbirleriyle ve alt bileşenlerle ilişkisinin belirlenmesiyle ortaya çıkmaktadır (Frederickson, 1986). Karmaşık ve çok boyutlu sistemler olan örgütlerde yapının anlaşılabilmesi için, örgütle ilgili tüm unsurların incelenmesi gerekmektedir (Checkland, 1999).

Daft (2001) örgüt yapısına ilişkin unsurları genel olarak yapısal boyutlar ve bağlamsal boyutlar olmak üzere iki grupta sınıflandırmaktadır. Örgüte yönelik tüm içsel faaliyetlerin özelliklerini tanımlayan boyutlar, *yapısal boyutlar* (structural dimensions), yapıyı etkileyen boyutlar ise *bağlamsal boyutlar* (contextual dimensions) olarak adlandırılmaktadır. Yapısal boyutlar biçimselleşme (formalization), uzmanlaşma (specialization), yetki hiyerarşisi (hierarchy of authority), merkezileşme (centralization), profesyonelleşme (professionalism) ve personel oranları (personnel ratios) olmak üzere altı tanedir. Bağlamsal boyutlar ise çevre, teknoloji, büyüklük ve stratejiden oluşmaktadır (Daft, 2001, s.17-19).

Wang ve Ahmed (2003, s.55) örgütsel yapı unsurlarını sistem yaklaşımı çerçevesinde matris yardımı ile açıklamışlardır. Matrisin bir düzlemi, örgütün bileşenleri, bileşenler arası ilişkileri ve çalışanların değerlendirmelerinden oluşmaktayken, diğer düzlemi ise örgütsel yapıyı oluşturan departmanlar, biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerden oluşmaktadır (Şekil 3.3.). Düzlemin bir ucu katı unsur (hard component), diğer ucu ise yumuşak unsur (soft component) olarak tanımlanmıştır.



**Şekil 3.3. Sistem Yaklaşımı Çerçevesinde Örgüt Yapısı Unsurları**

**Kaynak:** Wang ve Ahmed (2003).

Örgütteki işler ile bunları yapacak olanlar arasındaki ilişkilerin açık olarak belirlendiği, kural ve prosedürlerin yazılı olarak örgüt şemalarında ve el kitaplarında gösterildiği, emir-komuta, yetki, sorumluluk ve kontrol vs. gibi ilişkilerin yer aldığı biçimsel yapılar katı unsur olarak tanımlanmaktadır (Wang ve Ahmed, 2003, s. 54). Bu boyutu temsil eden unsurlar, örgütü oluşturan alt sistemlerin (birimlerin) sayısı (departmanlar ve bölümler), biçimselleşme derecesi, merkezileşme derecesi, işbölümü ve uzmanlaşma derecesi, pozisyondan kaynaklanan güç ve kontrol alanıdır. Wang ve Ahmed (2003) yapı unsurları ile yapı arasındaki ilişkileri esas alan kavramsal çalışmalarında, bilgi temelli örgütlerin rekabetlerini arttırmalarında uygulayacakları örgüt yapısını tanımlamışlardır. Yazarlar Schein'in (1971, 1988) hiyerarşik, fonksiyonel ve merkezileşme boyutlarını esas alarak, bilgi temelli örgütlerde, güvene dayalı, etkileşimli ve duygusal ilişkilerin rekabet güçlerini yükseltebileceğini belirtmişlerdir (s.60).

Örgütsel yapı unsurlarının ölçümüne ilişkin çalışmalar içinde Aston Grubu'nun araştırmaları önemli bir yere sahiptir (Pugh vd., 1968). Araştırma grubunun temel yaklaşımı büyüklük ve yapıyı belirleyici bir öge olarak ele almasıdır. Grubun üzerinde çalıştığı dört yapısal değişken olan merkezileşme, uzmanlaşma, biçimselleşme ve standartlaşmaya ilişkin elde edilen veriler, sonraki araştırmaları derinden etkilemiştir (Wood, 2005). Sözü edilen değişkenler yapıyı açıklamada önemli imkanlar sağlamıştır. Grup yazından derlediği yapısal değişkenleri ayrıntılı bir biçimde tanımlamış, alanda ölçümü gerçekleştirebilecek bir biçime

sokmuştur (Pugh vd., 1968; Child, 1972). Aston araştırmalarında elde edilen bulgular, büyüklüğün yapısal değişkenlerle güçlü ilişkisi olduğunu ortaya koyarken, teknoloji açısından bu ilişkinin zayıf olduğu sonucunu doğurmuştur. Ayrıca araştırma sonuçları büyük örgütlerin merkezileşme, uzmanlaşma, biçimselleşme ve standartlaşma açısından daha çok yapıllaşmış bir özelliğe sahip olduğunu göstermiştir.

Tez alışması kapsamında geliştirilen soru formları aracılığıyla, örgüt yapısının merkezileşme, standardizasyon, koordinasyon mekanizması, uzmanlaşma, biçimselleşme ve kontrol alanı boyutları incelenmektedir.

### **3.1.3.1.2.1.1. Örgüt Yapısının Merkezileşme Boyutunun Ölçülmesi**

Araştırmanın veri toplama aracının ilk bölümünde yer alan ölçek, örgüt yapısının merkezileşme boyutunun ölçümüne yöneliktir. Merkezileşme, örgütü ilgilendiren kararların, yönetim hiyerarşisinin hangi düzeyinde çalışanlar tarafından verildiğini göstermektedir. Yetki, karar alma ve bu kararı uygulatabilme etkinliği olarak tanımlanan merkezileşme, bir örgütte yetkinin toplandığı yerle ilgili bir kavramdır (Mintzberg, 1989, s.5). Karar alma yetkisi üst kademelerde toplandığı merkezileşme artmakta, karar alma yetkisi alt kademelere devredildikçe merkezkaç yapı oluşmaktadır. Yetkinin tepede tek veya çok az sayıda örgüt üyesinde toplandığı örgütlerde merkezci yapıdan, yetkinin astlara ve alt basamaklardaki birimlere dağıtıldığı örgütlerde ise merkezci olmayan yapıdan bahsedilir (Pugh vd., 1968; Johnston ve Bonoma, 1981; Mintzberg, 1989; Jennings, 2004; Wood, 2005). Burada önemli nokta karar vermenin kurumsal koşullardan, bireyin bulunduğu mevkiden veya bireyin bilgi ve deneyimlerinden kaynaklanabileceğidir. Fonksiyonel yapılı örgütlerde merkezileşme üst düzeylerde oluşmaktadır, çünkü tüm fonksiyonların koordinasyonu ancak üst düzeyde gerçekleşmektedir. Ürün-bölge temelli örgütlerde ise merkezileşme bölgelerde gerçekleşmektedir; temel kararlar üst düzeyde alındığı halde, bölümler bağımsızdır (Ruekert, vd., 1985).

Örgütlerin merkezileşme dereceleri, faaliyet gösterdikleri çevresel özelliklere göre farklılaşabilmektedir (Hrebiniak ve Snow, 1980; Olson vd., 1995; Nahm vd., 2003). Örgüt yapısı ve çevresel değişkenlerle ilişkiyi araştıran çalışmalar, belirsiz ve karmaşık çevrede faaliyet gösteren örgütlerin, değişimlere hızlı tepki verebilmeleri için merkezkaç yapı sergilemeleri gerektiğini göstermiştir (Ullrich ve Wieland, 1980; Miles ve Snow, 1978; Dewar vd., 1980; Ruekert, vd., 1985; Hyden, 1994; Hankinson, 1999; Wang ve Ahmed, 2003).

Mevcut çalışmada merkezileşme ölçeği ile yöneticilerin stratejik, operasyonel ve idari işlevlere ilişkin yetki derecelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Soru formu oluşturulurken, yöneticilerin ilgili işlevlere yönelik karar dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Merkezileşme derecesinin ölçümü için Markides'in (1996) 4 noktalı ölçeği ve görgül araştırmalar dikkate alınmıştır (Pugh vd., 1969; Miller ve Dröge, 1986; Olson ve Slater, 2006). Ölçek üzerinde cevaplayıcılardan işletmelerin işlevlerine yönelik kararlarda ne ölçüde yetkili olduklarını belirtmeleri istenmiştir. Ölçekte her bir rakam ve rakama karşılık gelen ifadeler şu şekilde belirtilmiştir:

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| [1] “Hiç Yetkim Yok”     | Karar tamamen merkeze aittir.                 |
| [2] “Sınırlı Yetkim Var” | Karar öncesi merkeze danışılmaktadır.         |
| [3] “Yetkim Var”         | Karar alınıp merkeze bilgi verilmektedir.     |
| [4] “Tamamen Yetkiliyim” | Merkez bilgilendirilmeden karar alınmaktadır. |

Gıda perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örgüt yapısına ilişkin yazın taraması sonuçları özgün bir çalışma bulunmadığını göstermiştir. Ayrıca ilgili ölçüm araçlarının da bulunmaması, soru formunun araştırmacı tarafından geliştirilmesini gerektirmiştir. Berman ve Evans'a (2001, s.363) göre, gıda perakende işletmelerinin örgüt yapılarının anlaşılabilmesi, işletmenin işlevlerinin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle örgüt yapısının merkezileşme boyutunun ölçülebilmesi için, işletmelerin temel karar ve faaliyetlerinin tanımlanması gerekmiştir. Perakende yazınında işletme işlevlerini en kapsamlı biçimde sınıflandıran Levy ve Weitz (2001, s.279) olmuştur. Yazarlar belli başlı işlevleri, stratejik, idari (administrative) ve operasyonel olmak üzere üç grupta toplamışlardır (Şekil 1.1). Perakende karmaşasını oluşturan bu işlevlerden, stratejik işlevler 4 karar alanından (hedef pazar seçimi, konum, mağaza atmosferi, format seçimi), idari işlevler 4 karar alanından (finansal yönetim, insan kaynakları yönetimi, tutundurma ve denetim), operasyonel işlevler ise 2 karar alanından (ürün yönetimi, dağıtım kanalı) oluşmaktadır. Stratejik işlevler işletmenin en üst düzeyinde bulunan yönetim kurulu başkanı, üyeleri, genel müdür, genel müdür yardımcıları vb. tarafından verilen stratejik kararları kapsamaktadır. İdari işlevler ise, işletmenin merkezinde bulunan insan kaynakları yönetimi, finansal yönetim ve tutundurma faaliyetlerinden oluşmaktadır. Hiyerarşik düzey açısından idari yöneticilerle aynı yönetim seviyesinde yer alan operasyonel yöneticiler ise, ürün yönetimi ve mağaza yönetimi olmak üzere iki temel konu ile ilgilenmektedirler (Levy ve Weitz, 2001, s.280). Conant vd.'e (1999) göre tüm kararlar gıda perakende işletmelerinde

örgüt yapısının tanımlanmasında önemli bir yere sahip olduğundan, tez çalışmasının amacı doğrultusunda, stratejik, idari ve operasyonel işlevler dikkate alınmıştır.

Levy ve Weitz'in (2001) verdiği bu kavramsal çatı, bu çatıyı farklı bağlamlarda uygulayan çalışmalar ve içerik analizi sonucunda elde edilen bulgular ışığında araştırmacı tarafından "Gıda Perakende İşletmelerinin Merkezileşme Ölçeği" oluşturulmuştur. Merkezileşme ölçeğinde yer alan kararlar, tez çalışmasının ikinci bölümünde oluşturulan Tablo 2.1 (gıda perakende işletmelerinin temel kararları) ve nitel araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular yardımıyla sınıflandırılmıştır. Tablo 3.1, 8 işlevsel alanda, 37 adet karar konusu olduğunu göstermektedir. Soru formunda mağaza yöneticilerinin işlevlere yönelik her bir karar alanında ne ölçüde yetkili olduklarını belirtmeleri istenmiştir.



**Tablo 3.1. Gıda Perakende İşletmelerinin Temel Karar ve İşlevleri**

<b>Kararlar</b>	<b>İşlevler</b>	
Yeni mağaza açılması	<b>KONUM</b>	
Yeni mağazanın satış alanı ölçüsünün belirlenmesi		
Mevcut mağazanın kapatılması		
Dönemsel satış bütçelerinin belirlenmesi	<b>FİNANSAL YÖNETİM</b>	
Ürün kategorilerinin /gruplarının kar marjının belirlenmesi		
Ürün kategorilerinin /gruplarının satış hedeflerinin belirlenmesi		
Operasyonel giderlerin planlanması		
İşe alma, terfi vb. kararlar	<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b>	
Personel performansının değerlendirilmesi		
Personele eğitim verilmesi		
Ürün çeşitlerinin belirlenmesi	<b>ÜRÜN SEÇİMİ</b>	<b>ÜRÜN YÖNETİMİ</b>
Ulusal markalı ürünlerin seçimi		
Teşhir edilecek (gondol başı) ürünlerin seçimi		
Yerel markalı ürünlerin seçimi		
Market markalı ürünlerin seçimi	<b>FİYATLANDIRMA</b>	
Ulusal/yerel markalı ürünlerin alış/satış fiyatının belirlenmesi		
Market markalı ürünlerin alış/satış fiyatının belirlenmesi		
Ürünlerin bölgeye özel fiyatlandırılması	<b>SATIN ALMA</b>	
Stok devir hızının belirlenmesi		
Sipariş sisteminin belirlenmesi (depolama, transit sistemi)	<b>MAĞAZA ATMOSFERİ</b>	
Ürünlerin kategorilerine göre sergilenmesi/sınıflandırılması		
Mağazada yer alacak işletici firmaların seçimi ve yerleşimi		
Mağaza içi tasarım(reyon düzeni, ürün tasnifi vb.)		
Tedarikçi işletmeler ile anlaşma yapılması	<b>DAĞITIM KANALI</b>	
Yerel tedarikçi işletmelerin belirlenmesi (meyve, sebze vb)		
Tedarikçi işletmelerin performanslarının izlenmesi		
Düşük performanslı tedarikçi işletmelerin değiştirilmesi		
Reklam araçlarına karar verilmesi	<b>TUTUNDURMA</b>	
Özel fiyat indirimleri yapılması (yılbaşı/ bayram vs.)		
Müşterilere özel indirim uygulaması		
Müşterilere yönelik tadım çalışmaları		
Teknoloji seçim/geliştirme kararları		
Dönemsel kar marjı denetimi		
Dönemsel satış sonuçları denetimi		

Envanter sayımı	<b>DENETİM</b>
Müşteri alış-veriş sıklığının denetimi	
Operasyonel giderlerin denetimi	

### 3.1.3.1.2.1.2. Örgüt Yapısının Standartlaşma ve Koordinasyon Boyutlarının Ölçümü

Veri toplama aracının dördüncü bölümünde yer alan ölçek, işletmelerin stratejik, operasyonel ve idari uygulamalarına ilişkin standartlaşma ve koordinasyon mekanizmalarını ölçmeye yöneliktir. Örgüt içerisinde işlevsel farklılaşma faaliyetlerinin yanısıra, örgütün amaçlarına ulaşması açısından bir bütünleşme faaliyeti, yani bölümler arasında gerekli koordinasyonun sağlanması da gerekmektedir (Walker ve Ruekert, 1987; Meijard, vd., 2005; Yoo, vd., 2006). Bir örgütün yapısı, işbölümünün nasıl gerçekleştirildiğine, bu işbölümü sonucunda ortaya çıkan farklı işler ve bu işleri yapan kişiler arasında koordinasyonun nasıl sağlanacağı konusunda verilecek karara bağlı olarak şekillenmektedir (Olson, vd. 2005). Mintzberg (1983) örgüt içinde karşılıklı uyarlanma, hiyerarşik denetim ve standartlaşma koordinasyon mekanizmaları ile etkinliğin sağlandığını ifade etmiştir. Mintzberg, koordinasyon mekanizması yöntemlerini şu şekilde özetlemektedir:

- *Karşılıklı Uyarlanma (Mutual Adjustment)*: Biçimsel olmayan bir iletişimle işi yapan kişilerin karşılıklı koordinasyonudur. Kürek çeken iki kişinin hızlarını birbirlerine göre ayarlamaları bu duruma bir örnektir. Daha çok operasyonel çekirdekte, yani üretimin gerçekleştiği ortamda görülmektedir.
- *Hiyerarşik Denetim*: Bir kişinin diğer çalışanlara emirler vererek koordinasyonu sağlamasıdır. Belirli bir sayıdan fazla çalışanın olduğu durumlarda karşılıklı uyarlanma yerine hiyerarşik denetim kullanılmaktadır.
- *Standartlaşma*: Standartlaşmayla ilgili olarak dört yöntem bulunmaktadır. Bunlar, iş süreçlerinin, işin çıktılarının, işin birer girdisi olan yetenek ve bilgilerin ve genelde işe rehberlik eden normların standartlaştırılmasıdır.

*İş Süreçlerinin Standartlaştırılması*: İşleri yapan bireylerden bağımsız olarak, her iş için o işin nasıl yapılacağına dair bir standart yöntemin belirlenmesidir.

*Çıktıların Standartlaştırılması*: İşlerin nasıl yapıldığının değil işin sonuçlarının belirli standartlara bağlanmasıdır. Örneğin bölüm müdürünün satış bölümüne, satışlarda % 10 artış olması gerektiğini bildirmesi bu duruma bir örnektir. Artışın nasıl sağlanacağı satış departmanı çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerine bırakılmıştır.

*Niteliklerin Standartlaştırılması:* Burada standartlaştırılan iş ya da çıktılar değil çalışanlardır. Bu standartlaştırma işlemi genelde örgütün dışında, danışmanların yardımı ile örneğin profesyonel bir eğitimle gerçekleştirilir. Eğitimden sonra koordinasyon hepsinden ne beklendiğini bilen çalışan grubuyla sağlanır.

*Normların Standartlaştırılması:* Çalışanların ortak inançlar paylaşması, bunlar etrafında birleşmesi ve koordinasyonun bu inançlara dayandırılmasıdır.

Tez çalışmasında işletmelerin standartlaşma derecesinin ölçümü için Pugh vd.'nin (1969) 2 noktalı ölçeğinden (var/yok) faydalanılmıştır. Ölçekte cevaplayıcılardan işletmelerin işlevlerine yönelik kararlarda, önceden belirlenmiş standart uygulama olup olmadığı belirtmeleri istenmiştir. Koordinasyon mekanizmasının ölçümünde ise Miller ve Dröge'nin (1986) soru formundan yararlanılmıştır. Soru formunda, "1" rakamı sürekli komiteler/kurullara, "2" rakamı geçici ekipler/takımlara, "3" rakamı koordinasyon personeline ve "4" rakamı ise biçimsel olmayan iletişime karşılık gelmektedir. Standardizasyon ve koordinasyon mekanizmasının ölçülebilmesi için, işletme işlevlerinin kapsamlı biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu ölçek için merkezileşme ölçeğinde kullanılan kararlar tablosu (Tablo 3.2), kullanılmıştır.

### **3.1.3.1.2.1.3. Örgüt Yapısının Biçimselleşme Boyutunun Ölçümü**

Veri toplama aracının son bölümünde yer alan ilk 3 soru işletmelerin biçimselleşme derecesini ölçmeye yönelik tasarlanmıştır. Biçimselleşme prosedürlerin, kuralların, iş tanımlarının, politikaların yazılması ve dosyalanması derecesini göstermektedir (Hage ve Aiken, 1969; Hall, 1977). Biçimselleşme örgüt üyeleri açısından önem taşımaktadır, çünkü görevlerin ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağını göstermektedir (Frederickson, 1986). Örgütlerde işbölümünün gelişmesi veya kontrol ve karar mekanizmalarının karmaşıklaşması durumunda biçimselleşmeye gerek duyulmaktadır (Pugh, vd., 1968; Walker ve Ruekert, 1987; Meijaard, vd., 2005; Olson, vd, 2005).

Biçimselleşme derecesi ile mekanik ve organik örgüt yapısı arasındaki ilişki incelendiğinde, mekanik yapıli işletmelerde biçimselleşme derecesi yüksek, organik yapıya sahip işletmelerde ise biçimselleşme derecesi düşük çıkmaktadır (Burnes, 2000; Wang ve

Ahmed, 2003). Mekanik yapıya sahip işletmelerde, işlerin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağı tam ve ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Dolayısıyla işletmelerin biçimselleşme derecesi yüksektir. Organik yapıya sahip işletmelerde ise yatay ve dikey iletişime imkan sağlandığı için kurallar ve prosedürler esnek bir yapı ile ortaya çıkmaktadır. Bu durumda işletmelerin biçimselleşme derecesi düşüktür (Miles ve Snow, 2003). Çevre ve yapı ilişkisine yönelik sınıflandırmalar ile Burns ve Stalker (1961) durağan çevrede faaliyet gösteren mekanik yapıli işletmelerin biçimselleşme derecesinin yüksek, değişken çevrede faaliyet gösteren organik yapıli işletmelerin ise biçimselleşme derecesinin düşük olduğunu bulmuşlardır.

Tez çalışmasında veri toplama aracının son bölümünde yer alan ve biçimselleşme derecelerini belirlemeye çalışan 3 soru oluşturulurken, örgüt yapısının diğer boyutlarının ölçümünde olduğu gibi görgül araştırmalar (Pugh vd., 1969; Miller ve Dröge, 1986; Menon, 1999; Olson ve Slater, 2006) ve nitel araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular kullanılmıştır. Soru formunda yer alan ifadeler yöneticilerin birden fazla şıkkı işaretlemesine imkan verecek biçimde tasarlanmıştır. Bu ifadeler ile sırasıyla, örgüt yapısını açıklayan yazılı doküman/lar, örgüt etkinliğini arttırmaya yönelik değişim programları ve mevcut kalite belgeleri araştırılmıştır.

#### **3.1.3.1.2.1.4. Örgüt Yapısının Uzmanlaşma Boyutunun Ölçümü**

Veri toplama aracının son bölümünde yer alan beşinci soru, işletmelerin uzmanlaşma derecesini ölçmeye yönelik tasarlanmıştır. Soruda işletmelerin yönetim faaliyetlerine (halkla ilişkiler, insan kaynakları yönetimi, kategori yönetimi, bilgi işlem, kalite kontrol vs.) yönelik personele sahip olup olmadıkları belirlenmiştir. Uzmanlaşma belli bir işin çok küçük parçalara ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması olarak tanımlanmaktadır. Örgüt yapısının bu unsuru üretim teknolojisi açısından devrim niteliğinde olan Fordist üretim anlayışı ile anlam kazanmıştır. Klasik yönetim anlayışı çerçevesinde Fordist üretim sistemi iş yapma biçimlerinin ve teknolojinin önem kazanmasına, dolayısıyla işlerin basitleştirilerek uzmanlaşma sağlanmasına neden olmuştur (Hage ve Aiken, 1969; Hage, 1968; Pugh vd., 1968). Örgütlerde ne derece uzmanlaşmaya gidileceği örgüt faaliyetlerini doğrudan etkilediğinden, işletmelerin uzmanlaşma dereceleri farklılaşabilmektedir (Meijaard, vd. 2005; Olson, vd. 2005).

### 3.1.3.1.2.2. Rekabet Stratejileri Ölçeği

Veri toplama aracının ikinci bölümünde işletmelerin rekabet stratejisine ilişkin göstergelerinin operasyonel düzeyde belirlenebilmesi amacıyla, nitel yöntemler yardımıyla yazına dayalı geliştirilen soru formuna yer verilmiştir. Ölçek Porter'ın (1980) rekabet stratejilerinin daha geniş sınıflandırmasını yapan Mintzberg'in (1988) kavramsal strateji tipolojisine dayandırılmıştır. Mintzberg (1988) işletmelerin rekabet stratejilerini bir önceki bölümde detaylı bir biçimde anlatılan 7 boyut ile tanımlamıştır. Bunlar sırasıyla, maliyet liderliği stratejisi, fiyatta farklılaştırma stratejisi, imaj farklılaştırma stratejisi, destek farklılaştırma stratejisi, kalite farklılaştırma stratejisi, tasarım farklılaştırma ve odaklanma stratejisidir. İlgili yazın taraması sonucunda, bu stratejilerin ölçümüne yönelik geçerliliği ve güvenilirliği kabul görmüş Robinson ve Pearce (1988) ve Dess ve Davis (1984) tarafından geliştirilen özgün ölçeklere ulaşılmıştır. Ölçekte yer alan 22 ifade stratejik yönetim alanında uzman bir öğretim üyesi başkanlığında Türkçe'ye çevrilerek pilot çalışma ve görüşmeler ile soru formunun açıklayıcılığı ve anlaşılabilirliği sınanmıştır.

Gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılması ve özgün ölçüm araçlarının bulunmaması nedeniyle, nitel araştırma yöntemleri kullanılarak rekabet stratejilerine ilişkin ifade havuzu oluşturulmuştur. İfadelerin gıda perakende sektörüne uygun hale getirilmesi için, ilgili yazında yer alan çalışmalardan (Megicks, 2007; Conant vd., 2003; Alexandar ve Veliyath, 1993; Hawes ve Crittenden, 1984; Devlin vd., 2003; Morschett, vd., 2005; Brien ve Roger, 1994; Ellis ve Kelley, 1992; Wortzel, 1987; Zentes ve Anderer, 1994; Palmer, 1994; McGoldrick, 1990) yararlanılmıştır.

Robinson ve Pearce (1988) ve Dess ve Davis (1984)'e ait ölçeği perakendecilik sektöründe uygulayan görgül çalışmalar ve nitel yöntemlerden elde edilen bulgular yardımıyla yazına dayalı nicel ölçüm aracı geliştirilmiştir. Maliyet liderliği stratejisi, fiyatta farklılaştırma stratejisi, imaj farklılaştırma stratejisi, destek farklılaştırma stratejisi, kalite farklılaştırma stratejisi, tasarım farklılaştırma ve odaklanma stratejisi boyutları esas alınarak oluşturulan soru formuna “*Gıda Perakendeciliğinde Rekabet Stratejileri Ölçeği*” adı verilmiştir. Soru formunda cevaplayıcılardan mağazaların sahip olduğu rekabet gücünün hangi unsurlardan

kaynaklandığının belirtmeleri istenmiştir. 25 maddeden oluşan soru formunda 1 rakamı rekabet gücü üzerinde bu maddelerin “hiç etkili olmadığını”, 5 rakamı ise “çok etkili” olduğunu ifade etmektedir. Bu ölçekte yer alan boyutları ve önermeler ile referans alınan çalışmalar Tablo 3.2’de verilmiştir.

**Tablo 3.2. Gıda Perakendeciliğinde Rekabet Stratejilerine İlişkin Boyutlar**

Boyut	Referans
<b>Maliyet Liderliği</b>	
Düşük operasyonel giderler	Brien ve Roger (1994); Conant ve Smart (1993); Morschett vd. (2005) Alexander ve Veliyath (1993); Megics, (2007); Ellis ve Kelley (1992); McGoldrick (1990); Anderer (1997); Mudambi (1994)
Düşük envanter açığı	Brien ve Roger (1994); Conant ve Smart (1993); Alexander ve Veliyath (1993); Helms vd. (1992)
Düşük stok devir hızı	Brien ve Roger (1994); Alexander ve Veliyath (1993)
Düşük iade, fire ve imha oranları	Brien ve Roger (1994); Conant ve Smart (1993); Alexander ve Veliyath (1993); Moore (2005)
<b>Fiyat farklılaştırma stratejisi</b>	
Rakiplerine kıyasla ürün fiyatlarında liderlik	Kawahara ve Speece (1994); Hawes ve Crittenden (1984) Morschett vd. (2005); Megics (2007); Ellis ve Kelley (1992); Wotrzel (1987)
Yüksek fiyat dilimine sahip ürün sunumu	Hawes ve Crittenden (1984); Hanseni(2003)
Düşük fiyat dilimine sahip ürün sunumu	Hawes ve Crittenden (1984); Hanseni (2003)
<b>İmaj farklılaştırma stratejisi</b>	
Tanıtım ve reklam	Kawahara ve Speece (1994); Hawes ve Crittenden (1984) Brien ve Roger (1994); Conant ve Smart (1993); Ellis ve Kelley (1992)
Ürünlerin tazeliği	Hawes ve Crittenden (1984); Brien ve Roger (1994); Hanseni,(2003)
Pazarlama teknikleri ve yöntemlerindeki yenilikler	Kawahara ve Speece, (1994); Hawes ve Crittenden (1984)
Firma imajı	Morschett vd. (2005); Megics (2007)
<b>Destek farklılaştırma stratejisi</b>	
Ürün tedarik hızı	Devlin vd. (2003); Hawes ve Crittenden, (1984); Morschett vd. (2005)
Müşteri ilişkileri yönetimi	Conant ve Smart (1993); Morschett vd. (2005); Alexander ve Veliyath (1993); Megics, (2007).
Market markalı ürün çeşitliliği	Hawes ve Crittenden (1984); ); Conant ve Smart (1993); Hanseni (2003)
Yaygın müşteri hizmeti imkanları	Conant ve Smart (1993); Morschett vd. (2005) Alexander ve Veliyath (1993); Megics (2007)
Geniş ürün yelpazesi	Devlin vd.(2003); Hawes ve Crittenden (1984); Brien ve Roger (1994); Conant ve Smart (1993); Hanseni (2003)
<b>Kalite farklılaştırma stratejisi</b>	
Kalite kontrol sistemlerinin sürekliliği	Brien ve Roger (1994); Alexander ve Veliyath (1993)
Ürün kalitesi	Devlin vd. (2003); Kawahara ve Speece (1994); Hawes ve Crittenden (1984); Morschett vd. (2005); Hanseni (2003)
Eğitimli ve uzman personel	Devlin vd. (2003); Brien ve Roger (1994); Conant ve Smart (1993); Morschett vd. (2005)
<b>Tasarım farklılaştırma stratejisi</b>	
Mağazanın fiziksel görünüşü	Brien ve Roger (1994); Conant ve Smart (1993); Morschett vd. (2005) Alexander ve Veliyath (1993); Megics (2007); Ellis ve Kelley (1992); McGoldrick (1990); Anderer (1997); Mudambi (1994)
Mağaza yerleşim yeri	Hawes ve Crittenden (1984); Brien ve Roger (1994); Conant ve Smart (1993)
Bilgisayar destekli sipariş ve sevkiyat sistemi	Conant ve Smart (1993); Alexander ve Veliyath (1993)
Sahip olunan teknolojik donanım	Kawahara ve Speece (1994); Alexander ve Veliyath (1993)
<b>Odaklanma Stratejisi</b>	
Özel coğrafi dilimlere hizmet sunumu	Alexander ve Veliyath, (1993)

### 3.1.3.1.2.3. İşletme Performansının Ölçeği

Anketin üçüncü bölümü, işletmelerin performans düzeylerini belirlemeye yöneliktir. İşletme performansı konusundaki araştırmalar, öznel (algılanan) yönetici değerlendirmelerinin, işletme dışı kaynaklar tarafından hazırlanan ikincil veriler kadar tutarlı olduğunu göstermektedir (Snow ve Herebniak, 1980; Dess ve Robinson, 1984; Conant vd, 1990; Woodsie vd, 1999; Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Bu çalışmalara göre perakendecilerin nesnel ve öznel performans göstergeleri arasında yüksek korelasyon bulunmaktadır. Nitekim perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin performans düzeylerini belirlemeye yönelik çok sayıda araştırmada (Miller, 1981; Hawes ve Crittenden, 1984; Hay ve Napier, 1984; Kean vd., 1998; Veliyath, 1993; Conant ve White 1999; Lewis ve Thomas, 1999; Segev, 1987; Parnell, 2000; Amato ve Amato, 2004; Megicks, 2007; Moore, 2005; Conant vd., 1993) öznel performans değerlerinin işletme performansını ölçmede uygun bir değerlendirme aracı olabileceği belirtilmektedir. Mevcut çalışmada da işletmelerin performans derecelerinin belirlenmesinde öznel değerlendirmelerin dikkate alınması uygun görülmüştür.

Tez çalışmasında performansın ölçülebilmesinde soru formundan yararlanılmıştır. Soru formu oluşturulurken Venkatraman'ın (1989) özgün performans ölçeği temel alınmıştır. Soru formuna nitel araştırma ve yazın taraması ile elde edilen bulgular aracılığı ile gıda perakendecilik sektörüne yönelik performans göstergeleri (düşük operasyonel giderler, müşteri başına satış hacmi, envanter açık düzeyi, ürün tedarik süresi, sipariş karşılanma yüzdesi, müşteri sayısı ve memnuniyeti, metrekare başına sepet ağırlığı sayısı) belirlenmiştir. Her gösterge soru formuna uygun biçimde eklenmiştir. Böylece nicel araştırmada kullanılacak “*Gıda Perakendeciliğinde Performans Ölçeği*” oluşturulmuştur. Ölçekte cevaplayıcılardan, ifadelerin her biri için işletmelerinin son üç yılda gerçekleştirdiği performanstan ne derece tatmin olduklarını değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçekte yer alan önermeler ile referans alınan çalışmalar Tablo 3.3’de özetlenmiştir.



**Tablo. 3.3. Performans Göstergeleri İle İlgili Çalışmalar**

Göstergeler	Referans
<b>Finansal Göstergeler</b>	
Satışların artış oranı	Hay ve Napier (1987); Kean vd. (1998); Lewis ve Thomas (1999); Segev (1987)
Kar marjı	Segev (1987); Lewis ve Thomas (1999); Goldman vd (2002);
Düşük operasyonel giderler (elektrik, su, nakliye vb)	Moore (2005) ve Mülakat ve doküman incelemesi bulgularından yararlanılmıştır.
Envanter açık düzeyi	Alexander ve Veliyath (1993); Conant (1993); Roger (1994); Megicks (2007)
Stok devir hızı	Segev (1987); Alexander ve Veliyath (1993)
Metrekare başına satış hacmi	Moore (2005); Mülakat ve doküman incelemesi bulgularından yararlanılmıştır.
Müşteri başına sepet ağırlığı / sayısı	Conant (1993); Roger (1994); Hawes ve Crittenden (1984); Megicks (2007)
İade ve imha oranları	Conant (1993); Roger (1994); Hawes ve Crittenden (1984); Megicks (2007)
Sipariş karşılama yüzdesi	Alexander ve Veliyath (1993); Megicks (2007)
Ürün tedarik süresi	Mülakat ve doküman incelemesi bulgularından yararlanılmıştır.
Temel ürünlerde rakiplere göre fiyat düzeyi	Conant (1993); Roger (1994); Hawes ve Crittenden (1984); Megicks (2007)
Müşteri sayısı	Mülakat ve doküman incelemesi bulgularından yararlanılmıştır.
Müşteri alış-veriş sıklığı	Mülakat ve doküman incelemesi bulgularından yararlanılmıştır.
Genel olarak firma performansı	Donthu ve Yoo (1998); Moore (2005); Bolton (1998)
Genel olarak karlılık düzeyi	Segev (1987); Hawes ve Crittenden (1984); Moore (2005)
<b>Finansal Olmayan Göstergeler</b>	
Firmanın imajı	Panigyrakis vd. (2007) ve Mülakat ve doküman incelemesi bulgularından yararlanılmıştır.
Müşteri memnuniyeti	Panigyrakis vd. (2007)

### 3.1.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Mevcut tez çalışmasında, gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin temel değişkenleri (rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performans) arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılması, her iki yönetime ilişkin örneklem seçiminde düzenli olmayı gerektirmiştir. Nitel araştırmalarda öncelikle çalışma evreninin belirlenmesi gerekmektedir. Çalışma evreni, araştırma sonuçlarının genellenebileceği materyallerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Çoğu zaman araştırmaya materyallerinin zaman, mekan ve alana göre sınırlandırılması gerekli ve zorunlu olabilmektedir. Nitekim, bu çalışmada doküman taraması için gıda perakendeciliğinin Türkiye’de gelişim hızı kaydettiği 2000’li yıllar başlangıç noktası olarak alınmış, 2000-2007 yılları arasındaki dönem itibariyle taramalar gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırmalarda örneklem genellikle birden fazla aşamada belirlenmektedir (Geray, 2004, s.108). Bu çalışmada ilk aşama olarak gıda perakende sektörünün gelişimi incelenmiştir. Daha sonra sektördeki Antalya bölgesindeki gıda perakende işletmelerinin rekabet stratejileri, örgüt yapıları ve işletme performansına odaklanılmıştır. Birden fazla aşamalı örneklem kurma süreci nitel araştırmalarda, açıklamaların ve eylemlerin bağlamlardan kopuk olmayacağı ve etkileneceği anlamına gelmektedir. Bu anlamda sektörde uzman kişiler ile görüşmeler yapılmış ve sektörde takip edilen dergi ve internet sitelerinden dokümanlar toplanmıştır.

Geray (2004, s.109) nitel araştırmalarda örneklem seçiminde çoğunlukla kartopu örnekleme ve çeşitliliği en çoğa çıkaran örneklem tiplerinin kullanıldığını ifade etmektedir. Kartopu örnekleme süreci, “bu konuda en çok bilgi sahibi kimler olabilir”, “bu konuyla ilgili kim veya kimlerle görüşme yapılması uygundur?” sorularıyla başlayıp, süreç ilerledikçe elde edilen isim veya durumlar kartopu gibi büyümekte, böylece ulaşılabilen bir örneklem yaratılmış olmaktadır. Bu çalışmada ise olgunun olabildiğince fazla niteliğini elde etmek amaçlandığından, en çoğa çıkaran örneklem çeşidi kullanılmıştır. Bu örneklem çeşidi olgunun olabildiğince fazla niteliğini elde etmeye yönelik olarak kullanılan örneklem çeşididir. Araştırma konusuna yönelik derinlemesine bilgi sahip olmak ve konu ile ilgili olabildiğince fazla bilgi toplayabilmek amacıyla hem görüşmeler gerçekleştirilmiş, hem de doküman taraması ve gözlem yapılmıştır.

Çalışmada nicel araştırma evrenini, Antalya yöresinde faaliyet gösteren (trafik il kodu 07 olan tüm ilçeler dahil) uluslar arası, ulusal ve yerel nitelikli gıda perakende işletmelerinin tamamı oluşturmaktadır. Gıda perakende işletmeleri ilgili yazında ve uygulamada, en az 400 metrekare satış hacmine sahip, gıda ve gıda dışı en az 5000 ürün bulunduran, toptan ürün satışı yapmayan ticaret birimleri olarak tanımlanmaktadır (www.acnielsen.com.tr, 2007; Belonax, 1995; Veliyath, 1993; Barros, 2004; Poole vd. 2004; Smith, 2004). Antalya yöresinde (Merkez, Alanya, Manavgat, Serik, Aksu, Korkuteli, Elmalı, Kaş, Kumluca, Demre, Finike, Kemer) uluslar arası, ulusal ve yerel düzeyde faaliyet gösteren mevcut tanıma uygun 21 adet gıda perakende işletmesi bulunmaktadır. Gıda sektöründe ulusal çapta faaliyet gösteren bir tedarik zincirinin yöneticisi de, 2007 yılı itibari ile Antalya'da 21 adet gıda perakende işletmesine satış yaptıklarını belirtmiştir. Böylece araştırma evrenini, 4 adet uluslar arası, 6 adet ulusal ve 11 adet yerel işletme olmak üzere 21 adet gıda perakende işletmesi oluşturmuştur. Ancak araştırmacı ve danışmanı tarafından yapılan araştırma izni talebine 1 ulusal, 4 yerel işletme olumsuz yanıt vermiş, bu nedenle araştırma örneklemini 5 ulusal, 4 uluslar arası, 7 yerel işletme olmak üzere toplam 16 adet işletme oluşturmuştur. Araştırma örnekleminde yer alan işletmelerin, Antalya ili merkez ve ilçelerinde yer alan şube (mağaza) sayıları 200 adettir (Tablo 3.4).

Hazırlanan soru formlarının dağıtılması ve uygulanması aşaması öncesinde işletmelerin üst düzey yöneticilerinden yazılı ve sözlü izin alınmıştır. Ayrıca çalışmanın ciddiyetinin ve öneminin vurgulanması için anket formuna eklenmek üzere, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dekanından üst yazı alınmıştır. Soru formları işletmelere elden dağıtılıp toplanacağından, gerekli adres ve telefonlar internet ortamından elde edilmiştir. Soru formlarının uygulanması planlanan mağaza yöneticileri telefonla tek tek aranarak, konuyla ilgili bilgi verilmiş, randevu tarihleri alınmıştır. Ayrıca tüm mağaza yöneticilerine, işletmelerinin üst düzey yönetiminden temin edilen izin mektubu ile isterlerse anket formları fakslanmıştır.

Araştırmacı anket formlarının dağıtım ve uygulama aşamasında, Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme bölümünden bir ve Kamu Yönetimi bölümünden iki öğrenci olmak üzere üç anketör kullanmıştır. Anketörler seçilirken, farklı sektör deneyimlerinin bulunması, ders not ortalamalarının yüksek olması ve genel fiziksel görünüm gibi özellikler dikkate alınmıştır. Uygulama öncesinde araştırmacı anketörlere iki gün eğitim vermiştir. Eğitim süresince

öğrencilere anket formunun içerik ve detayları, uygulama esnasında karşılaşılabilecekleri muhtemel sorunlar (örneğin kişinin ankete cevap vermek istememesi, eleştirmesi vs.) ve bunlarla başa çıkma yolları kapsamlı bir biçimde anlatılmıştır. Araştırmacı il haritası yardımıyla Antalya ilini merkez ve ilçeler olmak üzere bölgelere bölüp krokiler oluşturmuştur. Krokiler yardımıyla zaman ve maliyet tasarrufu yapılması planlanmıştır. Son olarak öğrencilere öğrenci kimliklerinin yer aldığı özel yaka kartları hazırlanarak uygulama için hazırlıklar tamamlanmıştır. Anket formlarının 120 adedi anketörler tarafından, 80 adedi ise araştırmacı tarafından bizzat elden dağıtılıp elden geri toplanmıştır.

**Tablo 3.4. Araştırma Örneklerinin Dağılımı**

İşletmelerin Adı	Antalya Merkez	Antalya İlçe	Mağaza Formatı
	Mağaza Sayısı	Mağaza Sayısı	
<b>Uluslar arası İşletmeler</b>			
A	2	4	Süpermarket
B1	1	1	Hipermarket
B2	2	----	İndirim Mağazası
C	1	----	Hipermarket
<b>Toplam</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>11</b>
<b>Ulusal İşletmeler</b>			
D1	6	7	Hipermarket, Büyük Süpermarket, Küçük Süpermarket
D2	14	6	İndirim Mağazası
D3	4	4	Büyük süpermarket, Küçük süpermarket
E	1	----	Büyük süpermarket
G	29	25	İndirim Mağazası
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>42</b>	<b>96</b>
<b>Yerel İşletmeler</b>			
H	18	-----	Hipermarket, Büyük Süpermarket, Küçük Süpermarket
I	25	10	Büyük süpermarket, Küçük süpermarket
J	5	---	Büyük süpermarket, Küçük süpermarket
M	9	-----	Büyük süpermarket, Küçük süpermarket
N	8	-----	Büyük süpermarket, Küçük süpermarket
P	1	-----	Süpermarket
S	14	3	Büyük süpermarket, Küçük süpermarket
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>13</b>	<b>93</b>
<b>Genel Toplam</b>	<b>140</b>	<b>60</b>	<b>200</b>

Çalışmada, evreni oluşturan 16 işletmeye ait toplam 200 mağazanın tümüne soru formu uygulanmıştır. Uygulamada farklı formatlarda ya da farklı isimlerle faaliyet gösterip tek bir firmaya ait olan (ortak yatırım, birleşme, satınalma gibi) işletmeler ayrı değerlendirilmiştir. Örneğin, Tablo 3.4’de uluslararası B1 ve B2 işletmeleri ve ulusal D1, D2 ve D3 işletmelerinin her biri ayrı analiz birimi olarak ele alınmıştır. Soru formları her mağazada bulunan üst düzey yöneticiye (mağaza müdürü/mağaza sorumlusu) uygulanmıştır.

Çalışma örnekleminde yer alan toplam 200 mağazaya soru formları dağıtılmış, anketörler ve araştırmacı aracılığı ile tamamının geri dönüşü sağlanmıştır.

### **3.2. Nicel Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri**

Bu bölümde tez çalışması kapsamında incelenen nicel veri toplama araçlarının (örgüt yapısının merkezileşme boyutu, rekabet stratejisi ve işletme performansı) güvenilirlik ve geçerlilik analizleri açıklanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini göstermek amacıyla iç tutarlılık yöntemi kullanılmıştır. Yöntem, ölçeği oluşturan ifadelerin homojenliği (yüksek düzeyde iç tutarlılık) ile ilgilenmektedir. Bir ölçekte yer alan ifadelerin korelasyon değerlerine bakılarak içsel tutarlılık analizinin yapıldığı yöntemde, tüm ifadelerin birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde bir bütün oluşturması gerekmektedir. Bunu sınamanın en yaygın tekniği ise, iç tutarlılık kapsamında hesaplanan Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değeridir (DeVellis, 2003, s.27).

Bir ölçeğin güvenilir olması geçerli olacağı anlamına gelmemektedir. Bir ölçeğin geçerliliği, uygulanan ölçeğin gerçekte ölçmesi istenen değişkeni ne derece ölçebildiğini veya ölçemediğini ifade etmektedir. Yazında geçerlilik ölçütleri, içerik geçerliliği (content validity), yüzeysel geçerlilik (face validity), yakınsama geçerliliği (convergent validity) ve ayrışma geçerliliği (discriminant validity) olmak üzere 4 grupta ele alınmaktadır (Netemeyer vd., 2003, s.11). Bu kapsamda araştırma verilerinin geçerliliğini test etmek amacıyla içerik, yüzeysel geçerlilik ve yakınsama ölçütleri kullanılmıştır. İçerik ve yüzeysel geçerliliği sınamak amacıyla, her boyuta ilişkin ifadeler ilgili yazına dayandırılmış, uygulama öncesinde uzmanların (yönetici ve öğretim üyelerinin) görüş ve tavsiyeleri dikkate alınmıştır. Yakınsama ve ayrışma geçerliliğini test etmek amacıyla ise açıklayıcı faktör analizi ve korelasyon analizi birlikte kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlar ve her boyuta ait ifadelerin faktör yükleri, her boyuta ait Cronbach Alfa değerleri ve tek boyutun varyansı açıklama oranı Tablo 3.5, Tablo 3.6 ve Tablo 3.7'e gösterilmiştir.

#### **3.2.1. Örgüt Yapısının Merkezileşme Boyutunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi**

Merkezileşme boyutuna ilişkin ölçekte, işlevlere ilişkin 8 boyut (konum, finansal yönetim, insan kaynakları yönetimi, ürün yönetimi, mağaza atmosferi, tutundurma, dağıtım, denetim) ve tüm işlevlere ait 37 karar ifadesi bulunmaktadır (Tablo 3.2.). Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen Cronbach Alfa analizi sonucunda 37 ifade

için 0.58 düzeyinde bir değer hesaplanmıştır. Yazında tavsiye edilen Cronbach Alfa değerinin 0.70 ve üzeri olması (Nunnally, 1978) nedeniyle, hesaplanan değer yeterli bulunmamıştır. Bu nedenle her bir karar boyutuna ait tüm önermeler için, faktör yükleri 0.50'nin altında kalan, ifade-boyut (item-to-total) korelasyonu çok düşük ve çok yüksek olan, ve son olarak kendi boyutu içerisindeki diğer ifadelerle oldukça yüksek korelasyona (>80) sahip olan ifadeler sonraki analiz ve değerlendirmeler için ölçekten çıkartılmıştır. Bu bağlamda merkezileşme düzeyini belirlemeye yönelik, fiyatlandırma boyutuna ait 1 ifade (market markalı ürünlerin alış/satış fiyatının belirlenmesi), mağaza atmosferi boyutuna ait 1 ifade (mağazada yer alacak işletici firmaların seçimi ve yerleşimi), dağıtım kanalı boyutuna ait 3 ifade (tedarikçi işletmelerin performanslarının izlenmesi, yerel tedarikçi işletmelerin belirlenmesi, düşük performanslı tedarikçi işletmelerin değiştirilmesi), ürün yönetimi boyutuna ait 1 ifade (sipariş sisteminin belirlenmesi) ve tutundurma boyutuna ait 1 ifade (teknoloji seçim/geliştirme), olmak üzere 7 ifade ölçekten çıkartılmıştır. Elde edilen 30 ifadelik ölçeğin Cronbach Alpha değeri, yazında tavsiye edilen değerleri (0.70 ve üzeri) aşarak, 0.89 değerine yükselmiştir (Tablo 3.5).

**Tablo 3.5. Merkezileşme Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Bulgular**

Boyut		Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
<b>Konum</b> <b>İKY</b> <b>Mağaza Atmosferi</b> $\alpha = 0.72$	Yeni mağaza açılması	0.75	0.58
	Yeni mağazanın satış alanı ölçüsünün belirlenmesi	0.63	
	Mevcut mağazanın kapatılması	0.72	
	İşe alma, terfi vb. kararlar	0.51	
	Personele eğitim verilmesi	0.62	
	Mağaza içi tasarım(reyon düzeni, ürün tasnifi vb.)	0.82	
	Ürünlerin kategorilerine göre sergilenmesi/sınıflandırılması	0.78	
	Personel performansının değerlendirilmesi	0.71	
<b>Ürün Seçimi</b> <b>Dağıtım</b> $\alpha = 0.79$	Ürün çeşitlerinin belirlenmesi	0.70	0.64
	Ulusal markalı ürünlerin seçimi	0.66	
	Yerel markalı ürünlerin seçimi	0.68	
	Market markalı ürünlerin seçimi	0.64	
	Teşhir edilecek (gondol başı) ürünlerin seçimi	0.69	
	Tedarikçi işletmeler ile anlaşma yapılması	0.54	
<b>Tutundurma</b> $\alpha = 0.83$	Reklam araçlarına karar verilmesi	0.82	0.69
	Özel fiyat indirimleri yapılması	0.85	
	Müşterilere yönelik tadım çalışmaları	0.81	
	Müşterilere özel indirim uygulaması	0.82	
<b>Finansal Yönetim</b> <b>Denetim</b> $\alpha = 0.89$	Dönemsel satış bütçelerinin belirlenmesi	0.63	0.73
	Ürün kategorilerinin /gruplarının kar marjının belirlenmesi	0.66	
	Ürün kategorilerinin /gruplarının satış hedeflerinin belirlenmesi	0.58	
	Operasyonel giderlerin planlanması	0.73	
	Envanter sayımı	0.75	
	Operasyonel giderlerin denetimi	0.80	
<b>Denetim</b> <b>Satın Alma</b> <b>Fiyatlandırma</b>	Dönemsel kar marjı denetimi	0.73	0.65
	Ulusal/yerel markalı ürünlerin alış/satış fiyatının belirlenmesi	0.77	
	Ürünlerin bölgeye özel fiyatlandırılması	0.54	
	Stok devir hızının belirlenmesi	0.84	

$\alpha = 0.82$	Dönemsel satış sonuçları denetimi	0.73	
	Müşteri alış-veriş sıklığının denetimi	0.52	

İçerik geçerliliği ve yüzeysel geçerliliği sınanan ölçeğin, yakınsama ve ayırma geçerliliğini araştırmak amacıyla, açıklayıcı faktör analizi ve korelasyon analizleri kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda merkezileşme düzeyini belirlemeye yönelik kararlar beş boyutta toplanmıştır. Konum, insan kaynakları yönetimi ve mağaza atmosferi kararları tek boyutta, ürün seçim ve dağıtım kararları tek boyutta, finansal yönetim ve denetim kararları tek boyutta ve son olarak satın alma, fiyatlandırma ve denetim kararları tek boyutta toplanmıştır. Bu durum korelasyon yapısı ile de tutarlı bulunmuştur. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlara ilişkin açıklanan varyans değerlerinin 0.50 ve üzeri olması, ölçeğe ilişkin yakınsama geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981a).

### 3.2.2. Rekabet Stratejisi Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik ölçek, maliyet liderliği stratejisi, fiyat farklılaştırma stratejisi, imaj farklılaştırma stratejisi, destek farklılaştırma stratejisi, kalite farklılaştırma stratejisi, tasarım farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi olmak üzere 7 boyut ve 25 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek amacıyla uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, korelasyonu çok düşük olan iki ifade (“yüksek fiyat dilimine sahip ürün sunumu”, “düşük fiyat dilimine sahip ürün sunumu”) ölçekten çıkartılmıştır. Yedi ifadenin analizden çıkartılmasıyla elde edilen 23 maddelik ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.87 düzeyinde bulunmuştur. Analiz sonucunda elde edile beş boyuta ait Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde, birinci boyutun 0.88, ikinci boyutun 0.80, üçüncü boyutun 0.79, dördüncü boyutun 0.85, beşinci boyutun 0.86 değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu değerlerin 0.70 ve üzerinde olması ölçeğin güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir (Tablo 3.6).



Tablo 3.6. Rekabet Stratejisi Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Bulgular

Boyut		Faktör Yükleri	Açıklanan Varyansı
<b>Maliyet Liderliği</b> <b>Fiyat Farklılaştırma Stratejisi</b> $\alpha = 0.88$	Düşük operasyonel giderler	0.86	0.59
	Düşük envanter açığı	0.66	
	Düşük stok devir hızı	0.64	
	Düşük iade, fire ve imha oranları	0.72	
	Rakiplerine kıyasla ürün fiyatlarında liderlik	0.63	
<b>İmaj Farklılaştırma Stratejisi</b> $\alpha = 0.80$	Yaygın müşteri hizmeti imkanları	0.73	0.64
	Tanıtım ve reklam	0.74	
	Pazarlama teknikleri ve yöntemlerindeki yenilikler	0.65	
	Firma imajı	0.69	
<b>Destek Farklılaştırma Stratejisi</b> $\alpha = 0.79$	Eğitimli ve uzman personel	0.55	0.68
	Müşteri ilişkileri yönetimi	0.58	
	Özel coğrafi dilimlere hizmet sunumu	0.64	
	Özellikli ürün sunumu	0.71	
<b>Ürün Farklılaştırma Stratejisi</b> $\alpha = 0.85$	Kalite kontrol sistemlerinin sürekliliği	0.55	0.71
	Ürün kalitesi	0.64	
	Ürün tedarik hızı	0.76	
	Ürünlerin tazeliği	0.68	
	Geniş ürün yelpazesi	0.63	
	Market markalı ürün çeşitliliği	0.69	
<b>Tasarım Farklılaştırma Stratejisi</b> $\alpha = 0.86$	Mağazanın fiziksel görünüşü	0.77	0.75
	Mağaza yerleşim yeri	0.72	
	Bilgisayar destekli sipariş ve sevkiyat sistemi	0.67	
	Sahip olunan teknolojik donanım	0.64	

Rekabet stratejisi ölçeği, diğer ölçeklerde olduğu gibi oluşum ve uygulama aşamasında uzman görüşlerin tavsiye ve önerileri doğrultusunda geliştirilmiştir. Ölçeğin içerik ve yüzeysel geçerliliği bu şekilde sınanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi ve korelasyon analizi ile ölçeğin yakınsama ve ayırışma geçerliliği sınanmıştır. Her iki analizin tutarlı sonuçlar vermesi, ölçeğin geçerliliğinin bir sonucudur. Araştırma verilerine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçları, rekabet stratejisi ölçeğinde ifadelerin beş boyutta toplandığını göstermektedir. Tablo 3.6'da da görüldüğü gibi, maliyet liderliği stratejisi ve fiyat farklılaştırma stratejisi tek boyutta toplanmıştır. Diğer boyutlar incelendiğinde, destek farklılaştırma stratejisi 4 ifadeden, ürün farklılaştırma stratejisi olarak tanımlanan boyut 6 ifadeden, imaj farklılaştırma stratejisi 4 ifadeden ve son olarak tasarım farklılaştırma stratejisinin 4 ifadeden oluştuğu görülmektedir. Boyutlara ilişkin açıklanan varyans değerlerinin 0.50 ve üzeri olması ölçeğin geçerliliğini kuvvetlendiren bir sonuçtur.

### 3.2.3. Performans Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

İşletmelerin performans düzeylerini belirlemeye yönelik performans ölçeğinin faktör analizi bulguları Tablo 3.7'de verilmiştir.

**Tablo. 3.7. Performans Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Bulguları**

Boyutlar		Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
<b>Finansal Göstergeler</b> $\alpha = 0.83$	Satışların artış oranı	0.67	0.79
	Kar marjı	0.64	
	Düşük operasyonel giderler	0.75	
	Envanter açık düzeyi	0.72	
	Stok devir hızı	0.74	
	Metrekare başına satış hacmi	0.65	
	İade ve imha oranları	0.61	
	Sipariş karşılama yüzdesi	0.66	
	Ürün tedarik süresi	0.63	
	Temel ürünlerde rakiplere göre fiyat düzeyi	0.82	
	Müşteri sayısı	0.69	
	Müşteri alış-veriş sıklığı	0.67	
	Genel olarak firma performansı	0.68	
	Genel olarak karlılık düzeyi	0.77	
	Firmanın imajı	0.71	

	Müşteri memnuniyeti	0.75	
--	---------------------	------	--

Ölçeğin güvenilirliği incelendiğinde, “müşteri başına sepet ağırlığı/sayısı” ifadesine ait ifade-boyut (item-to-total) korelasyonunun oldukça düşük olduğu ortaya çıkmıştır. İlgili ifade ölçekten çıkartıldığında, ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.83 düzeyinde bulunmuştur. Yakınsama ve ayrışma geçerliliği araştırılan ölçeğe açıklayıcı faktör analizi ve korelasyon analizi uygulandığında, her iki analize ilişkin bulguların tutarlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ölçekte yer alan 16 ifade tek boyutta toplanmıştır. Finansal göstergeler olarak tanımlanan boyutun Cronbach Alpha değeri ve varyansı açıklama oranı Tablo 3.7’de de görüldüğü gibi tatmin edici düzeyde bulunmuştur.

### 3.3. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

#### 3.3.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan işletmelerin demografik bulguları sunulmuştur. Bu amaçla işletmeler sırasıyla coğrafi niteliğe, mağaza sayısına, metrekare alanına ve satışa sunulan ürün sayısına göre yüzde ve sıklık dağılımları şeklinde Tablo 3.8, Tablo 3.9, Tablo 3.10 ve Tablo 3.11’de sunulmuştur. Gıda perakende işletmelerinin büyüklüğünü tanımlamaya yönelik bu özellikler, ilgili yazın ve nitel araştırma bulguları sonucunda değerlendirmeye alınarak, daha sonraki analizler için de kullanılmıştır.

Araştırmada işletmeler büyüme stratejileri esas alınarak, ulusal, uluslar arası ve yerel niteliklerine göre sınıflandırılmıştır. Tablo 3.8’de de görüldüğü gibi bu sınıflandırma, “coğrafi nitelik” olarak tanımlanmıştır. Coğrafi niteliklerine göre 16 işletmenin %44’ünün yerel işletmeden, geri kalanının ise uluslararası ve ulusal işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Daha önce de vurgulandığı gibi, belirtilmesi gereken önemli bir nokta, 4 adet uluslar arası işletmenin 2 tanesinin, 5 adet ulusal işletmenin 3 tanesinin tek bir firmaya ait olduğudur.

**Tablo. 3.8. İşletmelerin Coğrafi Nitelikleri**

	N	%
Uluslararası İşletmeler	4	25

<b>Ulusal İşletmeler</b>	5	31
<b>Yerel İşletmeler</b>	7	44
<b>Toplam</b>	16	100

İşletmelerin toplam mağaza sayıları incelendiğinde, araştırma kapsamındaki 4 adet uluslararası işletme 11 mağazaya, 5 adet ulusal işletme 96 mağazaya, 23 adet yerel işletme ise 93 mağazaya sahiptir. Örneklem kapsamındaki 16 işletmenin % 44.5'inin 20'den fazla mağazaya sahip oldukları görülmektedir. Mağaza dağılımına ilişkin bulgular Tablo 3.9'da gösterilmektedir.

**Tablo.3. 9. İşletmelerin Mağaza Sayılarının Dağılımı**

	1-10 tane		11-20 tane		>20		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Uluslar Arası</b>	11	5.5	----	----	----	----	11	5.5
<b>Ulusal</b>	9	4.5	33	16.5	54	27	96	48
<b>Yerel</b>	23	11.5	35	17.5	35	17.5	93	46.5
<b>Toplam</b>	43	21.5	68	34	89	44.5	200	100

Gıda perakende işletmelerinde diğer bir büyüklük ölçütü olarak tanımlanan, metrekare alanına göre örnekleme dahil mağazaların sayısal dağılımı Tablo 3.10'da özetlenmektedir. Araştırmaya katılan 200 mağazanın % 62'sinin 400 metrekare ve daha küçük alana sahip oldukları görülmektedir. 2500 metrekare ve daha yüksek satış alanı hacmine sahip mağazaların, örneklem içinde %2.5'lik bir paya sahip oldukları dikkat çekmektedir.

**Tablo. 3.10. Mağazaların Metrekare Alanına Göre Dağılımı**

	> 2500 m <sup>2</sup>		1000-2500m <sup>2</sup>		400-1000 m <sup>2</sup>		< 400 m <sup>2</sup>		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Uluslar arası</b>	3	1.5	-----	-----	6	3	2	1	11	5.5
<b>Ulusal</b>	1	0.5	3	1.5	10	5	82	41	96	48
<b>Yerel</b>	1	0.5	9	4.5	43	21.5	40	20	93	46.5
<b>Toplam</b>	5	2.5	12	6	59	29.5	124	62	200	100

Araştırmanın son demografik bulgusu, satışa sunulan ürün sayısına göre mağazaların sınıflandırılmasıdır. Tablo 3.11 incelendiğinde, mağazaların büyük bölümünün (%62) satışa sundukları ürün sayısının 5000 adet ve daha az olduğu görülmektedir

**Tablo. 3.11. Mağazaların Ürün Sayısına Göre Dağılımı**

	>15000		14000- 10000		10000-5000		<5000		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Uluslar arası	3	1.5	-----	-----	6	3	2	1	11	5.5
Ulusal	1	0.5	3	1.5	10	5	82	41	96	48
Yerel	1	0.5	9	4.5	43	21.5	40	20	93	46.5
<b>Toplam</b>	<b>5</b>	<b>2.5</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>59</b>	<b>29.5</b>	<b>124</b>	<b>62</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Örneklemin demografik yapısı incelendiğinde, satış alanı ile ürün sayısı dağılımlarına ilişkin bulguların aynı olduğu göze çarpmaktadır. Bu bulgu işletmelerin satış alanı ile ürün sayısı arasında bir ilişki olup olmadığının sorgulanması gerekliliğini göstermiş, iki değişken arasındaki ilişkinin derecesi ki- kare ilişki katsayısı ile araştırılmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerin satış alanı ile ürün sayısı arasında  $p<0.05$  anlamlılık düzeyinde güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### 3.3.2. Merkezileşme, Rekabet Stratejisi ve Performans Boyutlarına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Örnekleme dahil mağazalarda merkezileşme, rekabet stratejileri ve performansa ait boyutları belirlemek ve bu boyutları isimlendirmek üzere toplanan veriler açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterliliğini ölçmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin testi (KMO) ve önermeler arasındaki ilişkinin yeterliliğini ölçmek amacıyla Bartlett testi kullanılmıştır. Faktörlerin yorumunu basitleştirebilmek için Varimax döndürme (varimax rotation) yöntemi uygulanmıştır.

Faktör analizi sonucunda, merkezileşme ölçeğinde bulunan 30 ifade beş faktör (boyut) içinde toplanmıştır. Tablo 3.12’de faktör analizi sonucu elde edilen boyutlar ve bunlara ilişkin özdeğer ve varyansı açıklama oranları verilmektedir. Tablo 3.12 incelendiğinde ilk boyutun ortalama değerinin 2.35 olduğu görülmektedir. Toplam varyansın %11.4’ünü açıklayan boyut, Conant’ın (1996) araştırmasında “*müşteriye sunum ve hazırlık*” olarak adlandırıldığından,

aynı ismin verilmesi uygun görülmüştür. Ortalama değeri 2.27, varyansı açıklama oranı %11.5 olan ikinci boyutun ifadeleri çoğunlukla ürün seçim kararları ile ilgilidir. Bu nedenle bu boyut "**ürün seçimi**" olarak adlandırılmıştır. Üçüncü boyutun ortalama değeri 2.09 ve varyansı açıklama oranı % 12.6 düzeyinde hesaplanmıştır. Boyutta yer alan tüm ifadeler tutundurma kararlarını içerdiğinden, boyut "**tutundurma**" olarak isimlendirilmiştir. Denetim kararlarını içeren dördüncü boyutun varyansı açıklama oranı % 15.0 düzeyindedir. Ortalaması 2.48 olan boyut "**planlama**" olarak adlandırılmıştır. Beşinci ve son boyut satın alma ve fiyatlandırma kararlarını içermektedir. Toplam varyansı %17.4 ve ortalama değeri 2.52 olan boyuta "**stok yönetimi**" adı verilmiştir.

**Tablo 3.12. Merkezileşme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

	Müşteriye Sunum ve Hazırlık	Ürün Seçimi	Tutundurma	Planlama	Stok Yönetimi
Yeni mağaza açılması	0.75				
Yeni mağazanın satış alanı ölçüsünün belirlenmesi	0.71				
Mevcut mağazanın kapatılması	0.82				
İşe alma, terfi vb. kararlar	0.78				
Personele eğitim verilmesi	0.79				
Personel performansının değerlendirilmesi	0.81				
Mağaza içi tasarım (reyon düzeni, ürün tasnifi vb.)	0.84				
Ürünlerin kategorilerine göre sergilenmesi/sınıflandırılması	0.86				
Ürün çeşitlerinin belirlenmesi		0.75			
Ulusal markalı ürünlerin seçimi		0.73			
Yerel markalı ürünlerin seçimi		0.69			
Market markalı ürünlerin seçimi		0.81			
Teşhir edilecek (gondol başı) ürünlerin seçimi		0.77			
Tedarikçi işletmeler ile anlaşma yapılması		0.76			
Reklam araçlarına karar verilmesi			0.82		
Özel fiyat indirimleri yapılması			0.76		
Müşterilere yönelik tadım çalışmaları			0.84		
Müşterilere özel indirim uygulaması			0.72		
Dönemsel satış bütçelerinin belirlenmesi				0.75	
Ürün kategorilerinin /gruplarının kar marjının belirlenmesi				0.79	
Ürün kategorilerinin /gruplarının satış hedeflerinin belirlenmesi				0.66	
Operasyonel giderlerin planlanması				0.68	
Envanter sayımı				0.85	
Operasyonel giderlerin denetimi				0.76	
Ulusal/yerel markalı ürünlerin alış/satış fiyatının belirlenmesi					0.73
Ürünlerin bölgeye özel fiyatlandırılması					0.75
Stok devir hızının belirlenmesi					0.86
Dönemsel kar marjı denetimi					0.84
Dönemsel satış sonuçları denetimi					0.82
Müşteri alış-veriş sıklığının denetimi					0.73
<b>Özdeğerler</b>					
Varyansı Açıklama Oranı (%)	11.4	11.5	12.6	15.0	17.4
Faktörlere İlişkin Ortalama Değerler	2.35	2.27	2.09	2.48	2.52

KMO	0.84
Bartlett's Test	1345.59 p<0.01

Rekabet stratejilerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek, faktör analizine tabi tutulduğunda 23 ifade 5 faktörde (boyut) toplanmıştır. Özdeğeri 3.54 ve varyansı açıklama oranı % 13.4 olan birinci boyut **“maliyet liderliği”** olarak adlandırılmıştır. Özdeğeri 3.72 ve varyansı açıklama oranı %14.3 olan ikinci boyutun ortalama değeri 4.06’dır. Bu boyutta toplanan ifadeler, işletmelerin imaj ve tutundurma faaliyetleri ile ilişkili olduğundan, boyuta **“imaj farklılaştırma”** adı verilmiştir. Üçüncü boyutun ortalama değeri 3.97 olarak bulunmuştur. Varyansı açıklama oranı %15.1, özdeğeri 3,55 olan boyut, işletmelerin müşterilerine yönelik hizmet geliştirme faaliyetleri ile ilgili olduğundan boyut **“destek farklılaştırma”** olarak adlandırılmıştır. En fazla faktör sayısının yer aldığı dördüncü boyutun ortalaması 4.19, varyansı açıklama oranı da 12.6’dır. Boyut, kapsamındaki ilgili faktörler dikkate alınarak boyut **“ürün farklılaştırma”** olarak adlandırılmıştır. Beşinci ve son boyut mağaza atmosferi ve sahip olunan teknoloji düzeyleri ile ilgili olduğundan, **“fiziksel farklılaştırma”** ismi verilmiştir. Boyutun varyansı açıklama oranı 13.1, ortalaması ise 4 olarak bulunmuştur. Yukarıda sözü edilen ve değerleri verilen her bir boyuta ilişkin ortalamalar incelendiğinde, beş boyutun ortalaması 4.09 olarak bulunmuştur. Bu sonuç araştırmaya katılan işletmelerin beş stratejiyi de belirli ölçülerde kullandıkları anlamına gelmektedir.



**Tablo 3.13. Rekabet Stratejisi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları**

	Maliyet Liderliği	İmaj Farklaştırma	Destek Farklaştırma	Ürün Farklaştırma	Fiziksel Farklaştırma
Düşük operasyonel giderler	0.86				
Düşük envanter açığı	0.79				
Düşük stok devir hızı	0.74				
Düşük iade, fire ve imha oranları	0.85				
Rakiplerine kıyasla ürün fiyatlarında liderlik	0.76				
Yaygın müşteri hizmeti imkanları		0.88			
Tanıtım ve reklam		0.72			
Pazarlama teknikleri ve yöntemlerindeki yenilikler		0.61			
Firma imajı		0.70			
Eğitilmiş ve uzman personel			0.87		
Müşteri ilişkileri yönetimi			0.88		
Özel coğrafi dilimlere hizmet sunumu			0.72		
Özellikli ürün sunumu			0.76		
Kalite kontrol sistemlerinin sürekliliği				0.75	
Ürün kalitesi				0.83	
Ürün tedarik hızı				0.78	
Ürünlerin tazeliği				0.79	
Geniş ürün yelpazesi				0.85	
Market markalı ürün çeşitliliği				0.70	
Mağazanın fiziksel görünüşü					0.83
Mağaza yerleşim yeri					0.68
Bilgisayar destekli sipariş ve sevkiyat sistemi					0.82
Sahip olunan teknolojik donanım					0.67
<b>Özdeğerler</b>					13.1
Varyansı Açıklama Oranı (%)	13.4	14.3	15.1	12.6	

Faktörlere İlişkin Ortalama Değerler	4.23	4.06	3.97	4.19	4.00
<b>KMO</b>	0.88				
<b>Bartlett's Test</b>	1438,713			p<0.01	

Faktör analizine tabi tutulan diğer bir ölçek ise işletme performansına ilişkin olmaktadır. 16 ifadenin yer aldığı boyuta ilişkin sonuçlar Tablo 3.14'te gösterilmektedir. Özdeğeri 4.21, ortalama değeri 3.46 olan boyuta "*performans göstergeleri*" adı verilmiştir.

**Tablo. 3.14. Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları**

Performans Göstergeleri	Faktör Yükleri
Ürün tedarik süresi	0.88
Satışların artış oranı	0.85
Firmanın imajı	0.85
Düşük operasyonel giderler	0.83
Metrekare başına satış hacmi	0.82
Stok devir hızı	0.79
İade ve imha oranları	0.79
Kar marjı	0.78
Temel ürünlerde rakiplere göre fiyat düzeyi	0.78
Müşteri memnuniyeti	0.78
Envanter açık düzeyi	0.74
Müşteri alış-veriş sıklığı	0.75
Genel olarak firma performansı	0.72
Genel olarak karlılık düzeyi	0.71
Sipariş karşılama yüzdesi	0.65
Müşteri sayısı	0.63
Varyansı Açıklama Oranı (%)	0.74
Faktöre İlişkin Ortalama Değer	3.46
<b>KMO</b>	0.85
<b>Bartlett Test</b>	474.3 p<0.01

### 3.3.3. Araştırma Hipotezlerinin Sınanması

Rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performansa ilişkin boyutların betimleyici istatistik bulguları ve korelasyon değerleri Tablo 3.15’de özetlenmiştir.

**Tablo 3.15. Boyutların Betimleyici İstatistikleri ve Korelasyon Katsayıları**

	Ort.	S.S.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
<b>(1)Müşteriye Sunum/ Hazırlık</b>	2.35	1.28	1.00	0.32*	0.66*	0.48*	0.22*	0.18*	0.36*	0.66*	0.51*	0.79*	0.62*
<b>(2)Ürün Seçimi</b>	2.35	1.22	0.32*	1.00	0.61*	0.52*	0.69*	0.53*	0.20*	0.41*	0.55*	0.69*	0.68*
<b>(3)Tutundurma</b>	2.35	1.23	0.66*	0.61*	1.00	0.59*	0.30*	0.42*	0.37*	0.69*	0.36*	0.33*	0.70*
<b>(4)Planlama</b>	2.35	1.25	0.48*	0.52*	0.59*	1.00	0.82*	0.74*	0.26*	0.44*	0.50*	0.52*	0.72*
<b>(5)Stok Yönetimi</b>	2.35	1.24	0.22*	0.69*	0.30*	0.82*	1.00	0.79*	0.21*	0.20*	0.37*	0.50*	0.65*
<b>(6)Maliyet Liderliği</b>	4.23	1.28	0.18*	0.53*	0.42*	0.74*	0.79*	1.00	0.25*	0.33*	0.65*	0.39*	0.78*
<b>(7)İmaj Farklılaştırma</b>	4.06	1.22	0.36*	0.20*	0.37*	0.26*	0.21*	0.25*	1.00	0.77*	0.70*	0.72*	0.70*
<b>(8)Destek Farklılaştırma</b>	3.97	1.23	0.66*	0.41*	0.69*	0.44*	0.20*	0.33*	0.77*	1.00	0.65**	0.58	0.64*
<b>(9)Ürün Farklılaştırma</b>	4.19	1.25	0.51*	0.55*	0.36*	0.50*	0.37*	0.65*	0.70*	0.65*	1.00	0.61*	0.73*
<b>(10)Fiziksel Farklılaştırma</b>	4.00	1.24	0.79*	0.69*	0.33*	0.52*	0.50*	0.39*	0.72*	0.58*	0.61*	1.00	0.72*

(11) Performans	3.46	0.94	0.62*	0.68*	0.70*	0.72*	0.65*	0.78*	0.70*	0.4*	0.73*	0.72*	1.00
-----------------	------	------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------	-------	-------	------

N=200

\*0.05 düzeyinde anlamlı

\*\*0.001 düzeyinde anlamlı

Tablo 3.15 ölçeklere ait boyutların kendi aralarındaki ve birbirleri ile ilişki derecelerini göstermektedir. Tez çalışması kapsamında incelenen temel değişkenler (rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve işletme performansı) arasındaki ilişkinin araştırıldığı analizde, boyutların büyük bir çoğunluğunun 0.05 anlamlılık düzeyinde güçlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca rekabet stratejisi ile örgüt yapısının diğer boyutları arasındaki ilişkiyi ölçen analiz sonuçları, tüm boyutların birbirleri ile anlamlı ve güçlü düzeyde ilişkide olduğunu göstermiştir. Bu sonuç araştırmanın üçüncü hipotezini (H3) desteklemektedir.

Korelasyon analizi ilişkinin gücünü ve yönünü göstermektedir. Ancak bağımlı ve bağımsız değişken ayırımı yapamamaktadır (Erdoğan, 1998, s.138). Buna karşın regresyon analizinde, bir değişkenin diğer değişken üzerinde etkili olduğunu gösterecek şekilde bağımlı ve bağımsız değişken ayırımı yapılabilmektedir. Böylece analiz ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişki incelenebilmektedir (Altunışık vd. 2004). Rekabet stratejisi ve örgüt yapısı değişkeni işletme performansını etkileyen bağımsız değişkenler olarak tanımlandığından, araştırmada regresyon analizi yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Araştırma modelini test etmek ve bağımsız değişkenlerin (rekabet stratejileri ve örgüt yapısı değişkenleri) bağımlı değişken (performans) üzerindeki açıklayıcılığını belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analizin yorumlanmasında önemli bir gösterge olan  $R^2$  değeri ile Beta ( $\beta$ ) katsayıları dikkate alınmıştır. Analizin anlamlılığı F değeri ile ölçülmüştür.

Tablo 3.16 incelendiğinde Antalya'da faaliyet gösteren gıda perakende işletmelerinin rekabet stratejileri ile performansları arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki ( $p<0.00$ ) bulunmuştur. Bu sonuç tüm rekabet stratejisi boyutlarının birlikte işletme performansı üzerinde ( $R^2$ ) 0,66 düzeyinde açıklayıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç H1 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

**Tablo 3.16.** Rekabet Stratejisi İle Performans İlişkisinin Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	T değeri	P
Maliyet Liderliği	0,68	3,3	.001
Ürün Farklılaştırma	0,45	2,6	.000
Fiziksel Farklılaştırma	0,40	2,1	.000
İmaj Farklılaştırma	0,36	3,9	.000
Destek Farklılaştırma	0,32	2,8	.000
<b>Bağımlı değişken:</b>			
Algılanan Performans	R <sup>2</sup> = 0,66 F=82,79		

N=200

\*0.05 düzeyinde anlamlı

\*\*0.001 düzeyinde anlamlı

Tablo 3.16'ya göre rekabet stratejileri performanstaki değişimin %66'sını açıklamaktadır. Regresyon analizine göre işletme performansını en fazla etkileyen boyut,  $\beta=0.68$  ile maliyet liderliği stratejisidir. Ayrıca  $\beta$  katsayısı sırasına göre büyükten küçüğe, ürün farklılaştırma stratejisi, fiziksel farklılaştırma stratejisi, imaj farklılaştırma stratejisi ve destek farklılaştırma stratejisi olarak işletme performansı ile güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişkiye sahiptir. Tablo 3.15'teki bulguların regresyon analizi sonucunu desteklediği görülmektedir. Çünkü rekabet stratejisi boyutları ile işletme performansı arasındaki korelasyon değerleri 0.53 ile 0.78 arasında değişmektedir. Bu sonuç işletmelerin tüm stratejileri bir arada uygulayarak performanslarını arttırabildikleri biçiminde yorumlanabilir. Bulgular H1 hipotezini desteklemektedir.

Araştırmada bağımsız değişken olarak tanımlanan örgüt yapısının işletme performansına etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 3.17'de özetlenmektedir.

**Tablo.3.17. Örgüt Yapısı İle Performans İlişkisinin Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Beta	T değeri	P
Merkezileşme	0,43	4,3	.000
Biçimselleşme	0,42	3,2	.001
Standartlaşma	0,40	3,4	.002
Uzmanlaşma	0,29	3,6	.000
Koordinasyon	0,20	4,9	.000
<b>Bağımlı Değişken: Performans</b>	<b>R<sup>2</sup>= 0,71 F=63,81</b>		

N=200

\*0.05 düzeyinde anlamlı

\*\*0.001 düzeyinde anlamlı

Örgüt yapısının işletme performansına etkisi ile ilgili analiz sonuçları tüm boyutların bağımlı değişkenle anlamlı ve güçlü ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 3.17'den de görüldüğü gibi örgüt yapısı boyutları performanstaki değişimin %71'ini açıklamaktadır. Regresyon analizine göre işletme performansını en fazla etkileyen boyut, merkezileşmedir. Diğer boyutlar ise sırasıyla biçimselleşme, standartlaşma, uzmanlaşma ve koordinasyondur. Bu sonuç örgüt yapısı ile işletme performansı arasında anlamlı ilişki olduğunu belirten çalışmanın ikinci hipotezini (H2) desteklemiştir.

### 3.3.4. Kümeleme Analizi

İşletmelerin gruplandırılmasında en sık kullanılan istatistik yöntem kümeleme (cluster) analizidir. Bu bağlamda tez çalışmasında işletmelerin rekabet stratejileri ve örgüt yapılarına ilişkin stratejik grupların ve gruplar arasındaki performans farklılıklarının tespit edilebilmesi amacıyla kümeleme analizi yapılmıştır. Kümeleme analizi birey ya da nesnelere çeşitli özellikleri itibarıyla gruplara ayrılarak, gruplar arası heterojenliği veya homojenliği tanımlamaktadır (Oğuzlar, 2000, s.166). Çok değişkenli analiz türü olan kümeleme analizi araştırmaya konu olan birey ya da nesnelere aralarındaki benzerliklere göre gruplandırırken, diğer çok değişkenli analiz türü olan faktör analizi ise çok sayıda değişkeni azaltarak

gruplandırma yapmaktadır (Yükselen, 2000) Perakendecilik sektöründe yapılan araştırmalar kümeleme analizinin açıklayıcılığına destek vermektedir (Alexander ve Veliyath, 1993; Conant, 1993; Morschett, vd. 2005; Parnell, 2000).

İşletmelerin diğer işletmelere göre performans farklılıklarının ortaya çıkması ile bu farklılıkların kaynağının tespit edilmesine yönelik araştırmalar artmıştır. Stratejik yönetim alanında yapılan pek çok araştırma (Fiengenbaum ve Thomas, 1987; Flavian vd., 2002; Lewis ve Thomas, 1990; Dess ve Davis, 1986 ; McGee ve Thomas, 1986; Fiengenbaum, vd., 1990) bu farklılıkları stratejik grup kavramı ile açıklamaktadır. Kavram bir sektörde, belirli bir pazar veya pazar bölümü içinde aynı veya benzer stratejiyi izleyen işletme kümelerinin tanımlanmasına olanak sağlamaktadır (Porter,1980, s.129). Farklı sektörlerde olduğu gibi perakende sektörüne yönelik araştırmalar (Flavian ve Polo, 1998; Conant vd., 1993; Lewis ve Thomas, 1990; Flavian vd., 2005; Hansen, 2003; Brien ve Roger, 1994; Segal ve Giacobbe, 1994) stratejik gruplar arasında performans farklılığı olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada rekabet stratejisi boyutları (maliyet liderliği stratejisi, ürün farklılaştırma stratejisi, fiziksel farklılaştırma stratejisi, imaj farklılaştırma stratejisi ve destek farklılaştırma stratejisi) ve örgüt yapısı boyutları (merkezileşme, biçimselleşme, standartlaşma, koordinasyon ve uzmanlaşma) birlikte alınarak işletmeler kümeleme analizi ile gruplandırılmıştır. Analizde iki adımlı kümeleme (two step cluster) yöntemi kullanılmıştır. Küme sayısının belirtilmesine gerek duyulmayan bu yöntem ile elde edilen gruplar ve ortalamaları Tablo 3.18'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.18.** Kümeleme Analizi Bulguları

Gruplar	İşletme Sayıları		Müşteriye Sunum Hazırlık	Ürün Seçimi	Tutundur	Planlama	Stok Yöne	Maliyet Lider.	Ürün Fark	İmaj Fark.	Fiziksel Fark.	Destek Fark.	Standar	Koord	Bıçimsel	Uzman.	F Değeri
	N	%															
<b>Mekanik Yapılı Süpermarketler</b>	66	33	*3.29	*3.15	*3.18	*3.08	*3.00	*3.32	*4.63	*4.87	*4.39	*4.27	*3.86	*3.53	*4.32	*3.03	7.51
<b>Organik Yapılı Ucuzlukçular</b>	76	38	*2.92	*2.80	*2.88	*2.16	*2.00	*4.38	*3.42	*3.02	*3.19	*2.99	*3.05	*2.23	*3.00	*2.76	6.48
<b>Organik Yapılı Yereller</b>	58	29	*2.97	*2.77	*2.42	*2.84	*2.71	*3.99	*3.59	*3.66	*3.52	*3.45	*2.96	*2.21	*2.96	*2.62	4.85



Tablo 3.18’de görüldüğü gibi kümeleme analizi sonucu mağazalar üç grupta toplanmıştır. Birinci kümede yer alan 66 adet mağazanın ortalama değerleri incelendiğinde, mağazaların en yüksek ortalama değer ile ağırlıklı olarak imaj farklılaştırma stratejisini uyguladıkları tespit edilmiştir. Bu mağazalar maliyet liderliği stratejisini (Ort.=3.32) en düşük düzeyde gerçekleştirmektedirler. Perakendecilik sektörüne yönelik araştırmasında Conant (1993, s.267) bu kümede yer alan işletmeleri “*tüccarlar (merchant)*” olarak tanımlamaktadır. Yazara göre tüccarlar grubundaki işletmeler rakiplerine göre farklılık yaratacak tüm unsurları dikkate almaktadırlar. Nitekim birinci kümede yer alan mağazaların, ürün farklılaştırma, imaj farklılaştırma, fiziksel farklılaştırma ve destek farklılaştırma stratejilerine ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde, bu değerlerin diğer kümelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Mintzberg’in (1983, s. 157-253) örgüt biçimleşmelerine göre bu grupta yer alan işletmeler standartlaşma, biçimselleşme ve uzmanlaşma derecesi yüksek mekanik yapılı işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir yapıda, örgüt üyelerinin fonksiyonları, yetki ve sorumlulukları açık bir biçimde tanımlanmıştır. Başka bir deyimle, çalışanların neyi, nasıl yapacağı, nelerden sorumlu oldukları hiçbir tereddüte yer bırakmayacak şekilde belirlenmiştir. Örgüt yapısı incelendiğinde, merkezileşme, standartlaşma, koordinasyon, biçimselleşme ve uzmanlaşma unsurlarına ilişkin değerlerin, diğer iki kümeye kıyasla en yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir (Tablo 3.18). Bu nedenle ilk grupta yer alan mağazalara “*mekanik yapılı süpermarketler*” ismi verilmiştir.

Kümeleme analizi sonucunda ikinci grubun (n=76) rekabet stratejilerine ilişkin ortalama değerler incelendiğinde, en yüksek ortalamanın maliyet liderliğine (Ort.= 4.38) ait olduğu belirlenmiştir. Burada vurgulanması gereken nokta, bu kümedeki maliyet liderliği stratejisine ilişkin ortalama değer diğer iki küme arasında en yüksek değere sahip olduğudur. Diğer ortalamalar incelendiğinde, sırasıyla destek farklılaştırma (Ort.=2.99), imaj farklılaştırma (Ort.=3.02), fiziksel farklılaştırma (Ort.= 3.19) ve ürün farklılaştırma (Ort.=3.42) stratejilerinin maliyet liderliği stratejisine göre düşük değerlere sahip olduğu görülmektedir. Conant’a (1993, s. 269) göre operasyonel giderlerini ve ürün fiyatlarını rakiplerine göre daha düşük düzeyde tutan mağazalar, rekabette üstünlük kazanabilmektedirler. Yazar maliyet liderliği stratejisine önem vererek, rakipleri ile mücadele eden bu mağazalara “*direnışçiler (resisters)*” ismini vermiştir.

İkinci grupta yer alan mağazaların merkezileşme, biçimselleşme, standartlaşma, uzmanlaşma ve koordinasyon derecelerinin mekanik yapıli süpermarketlere göre daha düşük değerlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Pek çok kararın operasyonel düzeyde verildiği, merkezkaç yapının esas olduğu, çalışanların belirli işlerde uzmanlaşmasından çok, yapılacak işin örgütün genel amaçlarına göre sürekli değiştiği, örgüt üyeleri arasındaki iletişimin emir-komuta haberleşmesinden çok danışma niteliğinde olduğu örgüt yapıları organik yapı olarak tanımlanmaktadır (Burns ve Stalker, 1994). Kümeleme analizi sonucunda grubun organik örgüt yapısı özelliklerine sahip olduğu belirlenmiş, ayrıca grubun indirim mağazası olarak faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle ikinci gruptaki mağazalara “**organik yapıli ucuzlukçular**” tanımı uygun bulunmuştur.

Rekabet stratejilerinin herhangi birisinde odaklanmayan, çevresel şartlara göre stratejik davranışlarını yönlendiren, ancak pazar lideri olmak yerine mevcut durumunu korumaya çalışan işletmeler stratejilerinde “orta yolu” (middle-of-the road) izlemek istediklerinden, “*karışık (stripe)*” olarak tanımlanmaktadır (Conant 1993, s. 269). Benzer biçimde son kümede yer alan mağazalar rekabet stratejilerine göre değerlendirildiğinde, maliyet liderliği, ürün farklılaştırma, imaj farklılaştırma, fiziksel farklılaştırma ve destek farklılaştırma stratejilerine ilişkin ortalamaların birbirlerine yakın değerler oldukları tespit edilmiştir. Örgüt yapısı unsurlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde tüm değerlerin mekanik yapıli süpermarketler ve organik yapıli ucuzlukçulardan sonra son sırada yer aldığı görülmektedir (Tablo 3.18). Kümeleme analizi bu grupta yer alan mağazaların tümünün Antalya’da faaliyet gösteren yerel mağazalar olduklarını gösterdiğinden bu gruba “**organik yapıli yereller**” denilmiştir.

### 3.3.5. Stratejik Grupların Demografik Bulguları

Araştırmaya katılan 200 mağazanın %33’ünü mekanik yapıli süpermarketler, %38’ini organik yapıli ucuzlukçular, %29’unu organik yapıli yereller oluşturmaktadır. Mekanik yapıli süpermarketlerin %14’ü uluslararası, %33’ü ulusal ve %53’ü yerel işletmelerden, organik yapıli ucuzlukçuların %97’si ulusal, %3’ü uluslararası işletmelerden, organik yapıli yerellerin tamamı yerel işletmelerden oluşmaktadır. Kümeleme analizi sonucunda ortaya çıkan üç stratejik grubun perakende işletmelerinin özelliklerine göre sayısal dağılımları Tablo 3.19’da verilmiştir.

**Tablo 3.19.** Stratejik Grupların Ürün Sayısı ve Coğrafi Niteliğe Göre Dağılımları

		Ürün Sayısı								Toplam		
		>15000		14000- 10000		10000-5000		<5000				
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Mekanik Yapılı Süpermarketler	Ulusal	1		3		10		8				
	Uluslar arası	3	2,5		4,5	6	15		11	66	33	
	Yerel	1		6		14		14				
Organik Yapılı Ucuzlukçular	Ulusal							74	38	76	38	
	Uluslar arası							2				
Organik Yapılı Yereller	Yerel			3	1,5	29	14,5	26	13	58	29	
Toplam		N	5	2,5	12	6	59	29,5	124	62	200	100

Grupların ürün sayısı dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.19), tüm grupların (N=200) %62'sinin 5000 ve daha düşük ürün sayısının, %2.5'inin 15000 ve daha üstü ürün sayısını satışa sundukları tespit edilmiştir. Mekanik yapıli süpermarketler grubunda yer alan 66 mağazanın %2.5'inin satışa sundukları ürün sayısı 15000 ve üzerindedir. Organik yapıli ucuzlukçular ile organik yapıli yerellerin 15000 ve üzerinde ürün çeşidine sahip mağazaları bulunmamaktadır. Organik yapıli ucuzlukçular grubunda yer alan mağazaların tamamı 5000 ve daha düşük sayıda ürün satmaktadırlar. Organik yapıli yereller grubu incelendiğinde grupta yer alan toplam 58 mağazanın %94'ünün 10000 ve daha az ürün sattıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 3.20.** Metrekare Alanı ve Coğrafi Niteliğe Göre İşletmelerin Gruplandırılması

		Metrekare Alanı								Toplam		
		> 2500 m <sup>2</sup>		1000-2500m <sup>2</sup>		400-1000 m <sup>2</sup>		< 400 m <sup>2</sup>				
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Mekanik Yapılı Süpermarketler	Ulusal	1		3		10		8				
	Uluslar arası	3	2,5			6				66	33	
	Yerel	1		6	4,5	14	15	14	11			
Organik Yapılı Ucuzlukçular	Ulusal							74		76	38	
	Uluslar arası							2	38			
Organik Yapılı Yereller	Yerel			3	1,5	29	14,5	26	13	58	29	
Toplam		N	5	2,5	12	6	59	29,5	124	62	200	100

Tablo 3.20'ye göre grupların metrekare alan dağılımları, mekanik yapılu süpermarketler grubunda yer alan mağazaların %2.5'inin 2500 ve daha üstü metrekare satış alanına sahip olduklarını, organik yapılu ucuzlukçular ile organik yapılu yerellerin ise 2500 ve daha üstü metrekare satış alanında mağazalarının bulunmadığını göstermiştir. Organik yapılu ucuzlukçular grubunda yer alan mağazaların tamamı, 400 ve daha düşük metrekare satış alanına sahiptir. Organik yapılu yereller grubunun %94'ünün 1000 ve daha düşük metrekare alana sahip olduklarıdır. Araştırmada dikkat çekici nokta grupların metrekare alanına göre dağılımları ile ürün sayısına göre dağılımlarına ilişkin bulguların birbiri ile aynı olmasıdır. Büyüklük ölçütü olarak tanımlanan metrekare alanı ve ürün sayısı arasındaki ilişki araştırıldığında, anlamlı düzeyde güçlü bir ilişki bulunmuştur.

### **3.3.6. Stratejik Grupların İşletme Performansı Farklılıklarının Belirlenmesi**

Kümeleme analizi ile araştırmada tanımlanan ilgili tüm değişkenlere göre belirlenen 3 stratejik grubun, performans farklılıklarını belirlemek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz öncesinde grupların normal dağılım varsayımını sağlaması için Levene testi yapılmıştır. Gruplar arası farklılığın hangi kümeler arasında olduğunu görmek amacıyla Scheffe testi kullanılmıştır (Tablo 3.21).

**Tablo 3.21. Stratejik Gruplar Arasında Performans Farklılıkları**

Performans Göstergeleri	Aritmetik Ortalama			F Değeri	P Değeri	Scheffe's test
	Mekanik Yapılı Süpermarketler (n= 66)	Organik Yapılı Ucuzlukçular (n=76)	Organik Yapılı Yereller (n=58)			
Satışların artış oranı	4.34	4.25	3.73	1.75	0.00	1>2>3
Kar marjı	4.97	4.98	3.85	5.43	0.00	2>1>3
Düşük operasyonel giderler	3.01	4.82	4.65	7.95	0.00	2>3>1
Envanter açık düzeyi	4.01	2.59	2.25	5.59	0.12	Anlamlı Değil
Stok devir hızı	2.53	2.36	2.22	6.27	0.18	Anlamlı Değil
Metrekare başına satış hacmi	4.09	3.54	3.81	8.34	0.00	1>2>3
Müşteri başına sepet ağırlığı / sayısı	3.26	3.18	3.62	2.61	0.34	Anlamlı Değil
İade ve imha oranları	4.65	4.60	3.84	2.48	0.00	1>2>3
Sipariş karşılama yüzdesi	3.97	3.74	4.01	7.82	0.00	3>1>2
Ürün tedarik süresi	3.29	3.68	4.94	7.93	0.00	3>2>1
Temel ürünlerde rakiplere göre fiyat düzeyi	4.86	4.91	4.73	6.73	0.00	2>1>3
Müşteri sayısı	4.83	4.88	3.60	3.54	0.00	2>1>3
Müşteri alış-veriş sıklığı	4.68	4.71	4.61	2.13	0.00	2>1>3
Firmanın imajı	4.93	4.81	3.06	5.04	0.00	1>2>3
Müşteri memnuniyeti	4.62	4.93	3.51	4.31	0.00	2>1>3
<b>Genel olarak karlılık düzeyi</b>	4.70	4.99	3.53	6.52	0.00	2>1>3
<b>Genel olarak performans düzeyi</b>	4.87	4.92	3.07	7.30	0.00	2>1>3

\*p&lt; .05 düzeyinde anlamlı

\*\* p&lt; .005 düzeyinde anlamlı

Tablo 3.21 incelendiğinde envanter açık düzeyi, stok devir hızı ve müşteri başına sepet ağırlığı/ sayısı önermelerinin hiçbir boyutta anlamlı düzeyde farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Genel olarak performans düzeyi ve genel karlılık düzeyleri incelendiğinde organik yapılu ucuzlukçuların, mekanik yapılu süpermarketlerin performansına yakın ancak daha yüksek, organik yapılu yerellerin performansına kıyasla daha yüksek değerlendirildikleri görülmektedir.

Mekanik yapılu süpermarketlerde satışların artış oranı, metrekare başına satış hacmi, iade ve imha oranları ve firmanın imajına ait ortalama değerler diğer gruplara kıyasla en yüksek değere sahip bulunmuştur. Müşteri memnuniyeti, temel ürünlerde rakiplere göre fiyat düzeyi, düşük operasyonel giderler, müşteri sayısı, müşteri alış-veriş sıklığı ve kar marjına ilişkin ortalamalar değerlerde organik yapılu ucuzlukçularda en yüksek değerlere sahiptir. Organik yapılu yerellerin sipariş karşılanma yüzdesi ve ürün tedarik süresi değişkenlerinde diğer gruplara kıyasla en yüksek ortalama değerlerde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar farklı stratejilere ve örgütsel düzenlemelere sahip stratejik gruplar arasında performans farklılıkları olduğuna ilişkin H4 hipotezini desteklemektedir.

Kümeleme analizi ile belirlenen üç gruba ait bağımsız değişkenlerin (rekabet stratejileri, merkezileşme, standardizasyon, kontrol mekanizması, biçimselleşme, uzmanlaşma ve kontrol) bağımlı değişken üzerindeki (performans) açıklayıcılığını belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analizin anlamlılığı F değeri ile ölçülmüştür (Tablo 3.22).

Tablo. 3.22. Stratejik Gruplar ile Performans İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	Mekanik Yapılı Süpermarketler			Organik Yapılı Ucuzlukçular			Organik Yapılı Yereller		
	Beta	T Değeri	p	Beta	T Değeri	p	Beta	T Değeri	p
Maliyet Liderliği	0,59	3,5	0.00	<b>0,77</b>	5,6	0.00	<b>0,74</b>	5,2	0.00
Ürün Farklılaştırma	0,69	4,3	0.00	0,60	3,1	0.00	0,62	3,2	0.00
Fiziksel Farklılaştırma	0,65	4,1	0.00	0,61	2,96	0.00	0,63	3,4	0.00
İmaj Farklılaştırma	<b>0,76</b>	4,7	0.00	0,59	2,74	0.00	0,64	3,6	0.00
Destek Farklılaştırma	0,63	3,4	0.00	0,54	2,45	0.00	0,55	2,53	0.00
Merkezileşme	<b>0,74</b>	4,2	0.00	0,44	2,31	0.00	<b>0,54</b>	2,51	0.00
Standartlaşma	0,68	3,6	0.00	<b>0,48</b>	2,38	0.00	0,52	2,46	0.00
Koordinasyon	0,57	2,9	0.00	0,40	2,18	0.00	0,41	2,25	0.00
Bıçimselleşme	0,64	3,5	0.00	0,47	2,31	0.00	0,48	2,53	0.00
Uzmanlaşma	0,62	3,1	0.00	0,42	2,28	0.00	0,49	2,22	0.00
Bağımlı Değişken Performans	R <sup>2</sup> = 0,74 F =79,65			R <sup>2</sup> = 0,79 F =87,52			R <sup>2</sup> = 0,70 F =73,64		

N= 200

\*0.05 düzeyinde anlamlı

\*\*0.0001 düzeyinde anlamlı

Tablo 3.22 incelendiğinde rekabet stratejileri ve örgüt yapısı unsurları ile işletme performansı arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki ( $p<0.00$ ) bulunmuştur. Bu sonuç aynı zamanda Tablo 3.16 ve Tablo 3.17'deki bulgular ile desteklenmektedir. Stratejik grupların performanstaki değişimleri incelendiğinde sırasıyla mekanik yapıli süpermarketler performanstaki değişimin %74'ünü, organik yapıli ucuzlukçular performanstaki değişimin %79'unu ve organik yapıli yereller ise performanstaki değişimin %70'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Gruplar temelinde performansı en fazla etkileyen rekabet stratejileri, mekanik yapıli süpermarketlerde  $\beta = 0.76$  katsayısı ile imaj farklılaştırma stratejisi, organik yapıli ucuzlukçularda ( $\beta = 0.77$  katsayısı) ve organik yapıli yerelerde ( $\beta = 0.74$  katsayısı) ise maliyet liderliği stratejisidir. Gruplara göre performansı en fazla etkileyen örgüt yapısı unsurları, mekanik yapıli süpermarketlerde  $\beta = 0.74$  katsayısı ile, organik yapıli ucuzlukçularda  $\beta = 0.44$  katsayısı ile, organik yapıli yerelerde  $\beta = 0.54$  katsayısı ile merkezileşmedir. Sonuçlar, rekabet stratejisi ve örgüt yapısına ilişkin stratejik gruplar ile işletme performansı arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğunu belirten H4 hipotezini desteklemektedir.



## SONUÇLAR

Bu tez çalışmasında, gıda perakende işletmelerinin rekabet stratejileri, örgüt yapıları ve işletme performansları arasındaki ilişkiler irdelenmiş, bu değişkenler açısından ne tür stratejik gruplar içinde kümeleştikleri belirlenmeye çalışılmış; işletme performansı ile rekabet stratejileri ve örgüt yapıları arasındaki ilişkiler nitel ve nicel yöntemlerle araştırılmıştır.

Son yıllarda gıda perakendeciliği giderek daha fazla uluslararası, ulusal ve yerel oyuncunun yer aldığı bir sektör haline gelmiştir. Büyük şehirlerden başlayarak giderek tüm şehirlere doğru yayılan gıda perakende işletmelerinin sayısal artışı, satın alma ve birleşmeler, ulusal grupların gıda perakendecilik sektörüne yönelik yatırımları ve uluslararası grupların yeni pazarlara girmeleri gibi faktörler, sektörün pazar yapısını ve bu pazardaki rekabet ortamını ciddi biçimde etkilemiştir. Sektördeki hızlı büyüme tüm dünyada ve Türkiye’de gıda perakende işletmeleri arasındaki rekabetin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Türkiye’nin ve dünyanın önemli turizm merkezi olan Antalya yöresi, son yıllarda diğer sektörlerde de gelişim göstermiş, ulusal ve uluslararası yatırımcıların sayısı artmıştır. Nitekim Antalya’da sayıları hızla artan gıda perakende işletmeleri arasında hızlı yapısal değişim ve artan rekabet gözlemlenmektedir. Bu tez çalışmasında Antalya’da gıda perakende sektöründe rekabetin firmalar açısından nasıl bir örgütlenme içinde yürütüldüğünün ve ne tür rekabet stratejilerinin ön plana çıktığının belirlenmesi alt amaçlardan biri olmuştur.

Araştırmanın kapsamı, Antalya yöresinde faaliyet gösteren uluslararası, ulusal ve yerel nitelikli gıda perakende işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur. Araştırma evrenini Antalya’da perakende sektöründe faaliyet gösteren, en az 400 metrekare satış alanına sahip, gıda ve gıda dışı en az 5000 ürün bulunduran, toptan ürün satışı yapmayan, süpermarket, hipermarket ve indirim marketleri olarak tanımlanan (www.acnielsen.com.tr, 2007; Belonax, 1995; Veliyath, 1993; Barros, 2004; Poole vd. 2004) ticaret birimleri niteliğindeki gıda perakende işletmeleri oluşturmuştur. Araştırmanın sorunsalı nihai nicel verilerin gıda perakende işletmelerinin mağaza yöneticilerinden toplanmasını gerektirmiştir. Tez çalışmasında nicel ölçüm aracının oluşturulabilmesi, sektöre özgü kavramsal çerçevenin belirlenebilmesi ve perakendecilik özelinde örgütlenme ve rekabet değişkenlerine ilişkin derinlemesine sezgi kazanılabilmesi amacıyla nitel ve nicel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Bu amaçla çalışmada öncelikle sektörün belli başlı işletmelerinin (uluslararası, ulusal ve yerel nitelikli) üst düzey yöneticileriyle yüzyüze görüşmeler yapılması, mağazalarda gözlemler gerçekleştirilmesi, ve sektörle ilgili haber içerikli dokümanların incelenmesi gerekli bulunmuştur. Dolayısıyla nitel

araştırma kapsamında görüşme, doküman incelemesi ve gözlem tekniklerinden yararlanılmıştır. Tez çalışmasında yapılan analiz sonuçları aşağıda özetlenmektedir.

✓ ***Antalya yöresinde faaliyet gösteren gıda perakende işletmelerinin mağaza sayıları artış göstermektedir.***

Tez çalışmasının nicel araştırma evrenini, Antalya yöresinde faaliyet gösteren uluslararası, ulusal ve yerel nitelikli gıda perakende işletmelerinin tamamı oluşturmuştur. Araştırma örnekleme, Antalya yöresinde faaliyet gösteren toplam 21 adet gıda perakende işletmesinin 16'sı dahil olmuştur. 16 gıda perakende işletmesinin Antalya yöresinde toplam 200 adet mağazası bulunmaktadır. Araştırmaya katılan 16 işletmenin %44'ü yerel işletmelerden, %31'i ulusal işletmelerden, %25'i ise uluslararası işletmelerden oluşmaktadır. Uluslararası işletmenin 2 tanesi, ulusal işletmenin 3 tanesi tek bir firmaya aittir. Uluslararası işletmeler toplam 11 mağazaya, ulusal işletmeler 96 mağazaya, yerel işletmeler 93 mağazaya sahiptir. Örneklem kapsamındaki 16 işletmenin %21.5'i 1-10, %34'ü 11-20, %44,5'i ise 20'den fazla mağazaya sahiptir.

Türkiye'nin son on yılda perakendecilik sektöründeki büyüme potansiyeli pek çok önde gelen uluslararası ve ulusal perakende grubunun ilgisini çekmiş, bu gruplar satın alma ve/veya birleşmeler ile sektöre yatırım yapmışlardır. Uluslararası ve ulusal gıda perakende zincirlerinin büyük şehirlerden Anadolu'ya yayılması ile birlikte sektörde rekabet artmış, karlılıklar düşmüş ve ölçek ekonomisi giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu durum ulusal ve uluslararası işletmelerin mağaza sayılarını arttırarak, çeşitli formatlarda faaliyet göstermesine neden olmuştur. Artık Türkiye'de gıda perakende sektöründe “bakkal-süpermarket kavgası” yerini daha çok dünya devleri ile ulusal ve yerel marketler arasındaki rekabete bırakmıştır. Yerel marketler artan mağaza sayıları ile rakiplerine kıyasla sektördeki rekabete daha hızlı tepki verebilmektedir. Araştırmada yerel nitelikli süpermarketlerden “I işletmesinin” üst düzey yöneticisi, yerel işletmelerin sayısındaki artışın nedenlerini ve avantajlarını şu şekilde açıklamıştır:

“.....futbolda İstanbul takımları ile Anadolu kulüpleri arasındaki tatlı ama kızgın bir rekabet söz konusudur. Benzeri rekabet gıda perakende sektöründe de yaşanmaktadır. Ancak son yıllarda İstanbul'un market devleri, Anadolu'daki rakipleri karşısında `üç büyükler` kadar rahat değillerdir. Özellikle Antalya'da sayıları hızla artan yerel marketlerin rekabette etkinliği her geçen gün artmaktadır. Sayıları artan yerel marketlerin rakiplerine göre avantajları oldukça fazladır. Müşteriye yakın olmaları ve yakından tanımaları yanı sıra yörenin mutfak kültürüne, damak tadına, giyim tarzına uygun ürün ve

*hizmetler sunmaları onları büyük rakiplerinin önüne taşımaktadır. Özellikle fiyat rekabetinde rakiplerinden bir adım öne çıkabilmektedirler. Yereller artık İstanbul takımları ile yarışır noktaya gelmektedir. Bu yüzden hem ulusal hem de uluslararası perakende devleri gözlerini yerellere dikmiş durumdadır. Yereller de bu fırsatı görmezden gelmemekte, sayılarını hızla arttırmaktırlar.....”*

- ✓ ***Antalya yöresinde faaliyet gösteren uluslararası gıda perakende işletmeleri ağırlıklı olarak hipermarket formatında, ulusal gıda perakende işletmeleri süpermarket ve indirim marketi formatında, yerel gıda perakende işletmeleri ise süpermarket ve küçük süpermarket formatında faaliyet göstermektedir.***

Gıda perakende işletmelerinde büyüklük ölçütü olarak tanımlanan, metrekare satış alanı ve ürün sayısı dağılımları tez çalışmasında incelenmiştir. Örneklemin demografik yapısı incelendiğinde, satış alanı ile ürün sayısı dağılımlarına ilişkin bulguların aynı olduğu göze çarpmaktadır. Bu bulgu işletmelerin satış alanı ile ürün sayısı arasında bir ilişki olup olmadığının sorgulanması gerekliliğini göstermiş, iki değişken arasındaki ilişkinin derecesi ki- kare ilişki katsayısı ile araştırılmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerin satış alanı ile ürün sayısı arasında  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Mağazaların metrekare alanına göre dağılım sonuçları, 200 mağazanın % 62'sinin 400 ve daha küçük metrekare alanına ve 5000 ve daha az ürün sayısına, %35.5'nin 2500-400 metrekare alanına ve 15000-5000 ürün sayısına, %2.5'nin 2500 ve üzeri metrekare alanına ve 15000 ve üzeri ürün sayısına sahip olduklarını göstermiştir. 400 ve daha küçük metrekare alanına ve 5000 ve daha az ürün sayısına sahip mağazaların %1'i uluslararası işletmelere, %41'i ulusal işletmelere ve %20'si ise yerel işletmelere aittir.

Örnekleme kapsamında uluslararası işletmelere ait mağazaların, 15000 ve üzeri ürün sayısında en yüksek, 5000 ve daha az ürün sayısında ise en düşük paya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç uluslararası işletmelerin yüksek metrekare ve yüksek ürün sayısını, ulusal işletmelerin ise düşük metrekare ve düşük ürün sayısını tercih ettiklerini göstermektedir. Nitekim nitel araştırma sonuçları da Antalya yöresinde faaliyet gösteren uluslararası işletmelerin ağırlıklı olarak hipermarket formatında, ulusal işletmelerin süpermarket ve indirim marketleri formatında, yerel işletmelerin ise süpermarket ve küçük süpermarket formatında faaliyette bulduklarını ortaya koymuştur.

- ✓ *Antalya yöresinde faaliyet gösteren gıda perakende işletmelerinin rekabet stratejileri ve örgüt yapısı açısından üç farklı grup içinde kümeleştikleri tespit edilmiştir.*

Tez çalışmasında işletmelerin rekabet stratejileri ve örgüt yapılarına ilişkin stratejik grupların ve gruplar arasındaki performans farklılıklarının tespit edilebilmesi amacıyla kümeleme analizi yapılmıştır. İki adımlı kümeleme (two step cluster) yöntemi sonucunda işletmelerin üç farklı gruba düştükleri tespit edilmiştir. Perakendecilik sektörüne yönelik araştırmalarda kümeleme analizi ile elde edilen gruplar rekabet stratejileri özelliklerine göre adlandırılmıştır (Alexander ve Veliyath, 1993; Conant, 1993; Morschett, vd. 2005; Parnell, 2000). İlgili yazında rekabet stratejisi boyutlarını (maliyet liderliği stratejisi, ürün farklılaştırma stratejisi, fiziksel farklılaştırma stratejisi, imaj farklılaştırma stratejisi ve destek farklılaştırma stratejisi) ve örgüt yapısı boyutlarını (merkezileşme, biçimselleşme, standartlaşma, koordinasyon ve uzmanlaşma) birlikte inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle tez çalışmasında incelenen Antalya yöresinde faaliyet gösteren uluslararası, ulusal ve yerel nitelikli, en az 400 metrekaare satış alanına sahip, gıda ve gıda dışı en az 5000 ürün bulunduran, toptan ürün satışı yapmayan süpermarket, hipermarket ve indirim marketlerinin içine düştükleri kümeler, rekabet stratejileri ve örgüt yapısı açısından ortalama değerleri dikkate alınarak araştırmacı tarafından adlandırılmıştır. Araştırmada tanımlanan bu kümelere “*Mekanik Yapılı Süpermarketler*”, “*Organik Yapılı Ucuzlukçular*” ve “*Organik Yapılı Yereller*” adları verilmiştir.

- ✓ *Antalya yöresinde faaliyet gösteren gıda perakende işletmeleri arasında genel olarak en yüksek performans ve genel karlılık düzeyi “organik yapılu ucuzlukçulara”, en düşük performans ve genel karlılık düzeyi ise “organik yapılu yerellere” aittir.*

Perakende sektörüne yönelik araştırma sonuçları (Flavian ve Polo, 1998; Conant vd., 1993; Lewis ve Thomas, 1990; Hansen, 2003; Brien ve Roger, 1994; Segal ve Giacobbe, 1994) kümeleme analizi sonucunda ortaya çıkan stratejik gruplar arasında performans farklılıkları olduğunu göstermektedir. Bu kuramsal temelden hareketle tez çalışmasında kümeleme analizi ile 3 kümeye düşen stratejik grupların, performans farklılıklarını belirlemek amacıyla ANOVA analizi yapılmış, gruplar arası farklılığın hangi kümeler arasında olduğunu görmek amacıyla Scheffe testi kullanılmıştır. Analizler sonucunda genel olarak performans düzeyi ve genel karlılık düzeyleri incelendiğinde, organik yapılu ucuzlukçuların, mekanik yapılu süpermarketlerin performansına yakın ancak daha yüksek, organik yapılu yerellerden ise daha da yüksek performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla Antalya yöresinde faaliyet

gösteren gıda perakende işletmelerinin düştükleri üç stratejik grupların farklı biçimleşme özellikleri ile sektörde belirli performans düzeyleri yakalamalarına rağmen, nitel ve nicel araştırma bulguları gruplar arasında performans düzeyi en yüksek grubun “organik yapılu ucuzlukçular” olduğuna işaret etmiştir. Organik yapılu ucuzlukçuları sırayla, mekanik yapılu süpermarketler ve organik yapılu yereller izlemiştir.

✓ ***Antalya yöresinde faaliyet gösteren gıda perakende işletmeleri arasında operasyonel giderleri en düşük grup “organik yapılu ucuzlukçulardır”.***

Tez çalışmasında kümeleme analizi ile 3 kümeye düşen stratejik grupların performans göstergelerine ilişkin farklılıkları ANOVA ile incelenmiştir. Analiz sonucunda gruplar arasında operasyonel giderleri en düşük grup organik yapılu ucuzlukçular olarak tespit edilmiştir. Organik yapılu ucuzlukçular grubunda yer alan tüm işletmeler, düşük operasyonel giderler ve temel ürünlerde düşük fiyat düzeyi ile “indirim marketi” formatında faaliyet göstermektedir. Görüşme ve gözlem raporu sonuçları, Antalya yöresinde indirim marketi formatında faaliyet gösteren gıda perakende işletmelerinin düşük operasyonel giderler (sınırlı müşteri hizmeti, sınırlı müşteri desteği, bina, ekipman ve mağaza içi düzenlemelerin rakiplere kıyasla daha fazla basitleştirilmesi örneğin, ürünlerin büyük çoğunluğunun reyon yerine kolilerde sergilenmesi gibi, çalışan personel sayısının düşük sayıda olması vb.) ile performanslarını arttırdığını göstermiştir.

Türkiye’de perakende sektörüne son yıllarda katılan indirim (discount) marketleri (Bkz. 1.Bölüm) ile bazı hipermarketler düşük maliyetli operasyonları gerçekleştiren gıda işletmeleri olarak ortaya çıkmaktadır. İndirim marketleri, mal veya ürün fiyatlarını indirerek pazarın altında fiyat sunmakta, markalı ürünlerin satışına nispeten daha az yer vermekte, self servis sistemiyle çalışmakta ve tüketicilerine sürekli olarak düşük fiyattan mal satmayı hedeflemektedirler (www. acnielsen.com.tr, 2008).

Tez çalışması kapsamında uluslararası nitelikte faaliyet gösteren B2 (Kümeleme analizi sonucu organik yapılu ucuzlukçular grubuna düşmüştür) işletmesinin üst düzey yöneticisi ürünlerine yönelik fiyat politikalarını şu şekilde özetlemektedir:

“.....B2 Türkiye’de büyümeye ve yatırımlarını aralıksız sürdürmeye büyük önem vermektedir. Yatırım olarak biz yeni mağazalar açmayı anlıyoruz. Hipermarket formatı yanında indirim marketi olarak da operasyonlarımızı devam ettirmekteyiz. Böylece daha fazla sayıda mağaza ile daha fazla tüketiciye ulaşmayı hedefliyoruz.

.....Son dönemlerde Türkiye’deki durgunluk ortamında tüketicilerin pahalı ürünlerden ucuz ürünlere yöneldiği, taksitli satışlar ve promosyonlar nedeniyle kredi kartıyla yapılan alışveriş miktarında önemli bir artış yaşandığı görülmektedir. Tüketici güven endekslerinde kötüleşme görülmektedir. Ekonomik belirsizlik ve durgunluk tüketicilerin fiyat hassasiyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle fiyatlara yönelik güven kaybı cirolara fazla yansımaya da tüketicilerin daha ucuz ürünleri tercih ettiğini söyleyebilirim. Örneğin daha pahalı beyaz peynir yerine kültür ürünü daha ucuz peynire bir kayış var. Bu eğilim birçok üründe yaşanmaktadır.....”

✓ ***Antalya yöresinde faaliyet gösteren gıda perakende işletmeleri arasında müşteri memnuniyeti, müşteri sayısı ve müşteri alış-veriş sıklığı en yüksek grup “organik yapılu ucuzlukçulardır”.***

Tez çalışmasında kümeleme analizi ile 3 kümeye düşen stratejik grupların, müşteri memnuniyeti, müşteri sayısı ve müşteri alış-veriş sıklığı gibi müşteriyi temel alan performans göstergelerine ilişkin farklılıkları ANOVA analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda gruplar arasında müşteri memnuniyeti, müşteri sayısı ve müşteri alış-veriş sıklığı en yüksek grup organik yapılu ucuzlukçular olarak tespit edilmiştir. GfK\* Grup adlı araştırma şirketinin 2008 tarihinde Türkiye genelinde hazırladığı “*Müşteri Memnuniyeti Araştırma Raporu*” market müşterilerinin memnuniyet düzeyini etkileyen en önemli unsurun “ucuzluk/düşük fiyat” olduğunu göstermiştir. Nitekim organik yapılu ucuzlukçular, temel ürünlerde rakiplerine göre fiyat düzeyi en düşük grup olarak tespit edilmiştir. Müşteri memnuniyetini belirlemeye yönelik araştırmaların çoğu müşterilerin öncelikli olarak ürünlerin fiyatına önem verdiklerini ortaya koymuştur.

---

\*1934 yılında Almanya’da kurulan işletme araştırma grupları içinde Almanya’da birinci, dünyada ve Avrupa’da ise 4. sırada yer almaktadır. İşletme 100’den fazla ülkede araştırma hizmeti sunan 115 firmadan oluşan geniş bir uluslararası ağa sahiptir. GfK Türkiye, 1987 yılından bu yana pazar araştırmaları konusunda faaliyet gösteren bir araştırma kuruluşudur. Şirket çalışmalarında özellikle müşteri memnuniyetinden çalışan memnuniyetine, marka konumlandırma ve imaj araştırmalarından kurumsal itibar ve iletişim araştırmalarına kadar tüm araştırma türleri için müşteri ihtiyacına uygun özel modeller geliştirmektedir. Bu amaçla tüm nitel ve nicel araştırma tekniklerini kullanmaktadır. GfK Türkiye perakende sektörleri için düzenli aralıklarla araştırma yapmaktadır ([http://www.gfk.com/gfkturkiye/about\\_us/about\\_gfk\\_group/index.tr.html](http://www.gfk.com/gfkturkiye/about_us/about_gfk_group/index.tr.html), 2008).

✓ *Antalya yöresinde faaliyet gösteren gıda perakende işletmeleri arasında satışların artış oranı, metrekare başına satış hacmi, iade/ imha oranı en yüksek grup “mekanik yapıli süpermarketlerdir.”*

Tez çalışmasında kümeleme analizi ile tespit edilen 3 stratejik grubun, satışların artış oranı, metrekare başına satış hacmi, iade/ imha oranına ilişkin farklılıkları ANOVA analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda mekanik yapıli süpermarketler bu performans göstergelerine ilişkin en yüksek değerlere sahip olmuştur. İki adım kümeleme analizi ile mekanik yapıli süpermarketlerin demografik özellikleri araştırılmış, bu grupta yer alan işletmelerin metrekare ve ürün sayısı dikkate alındığında, hipermarket ve süpermarket formatında faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir. Gıda perakende işletmeleri arasında hipermarket ve süpermarketler diğer işletmelere kıyasla (örneğin indirim marketleri, küçük süpermarket vb.) daha yüksek satış alanına ve daha fazla ürün çeşidine sahip olmaları, bu işletmelerin satışların artış oranı, metrekare başına satış hacmi ve iade/ imha oranı gibi satışa yönelik performans kriterlerinin daha yüksek çıkmasına neden olabilmektedir (Berman ve Evans, 2004). Antalya’da faaliyet gösteren mekanik yapıli süpermarketler satışı esas alan performans göstergelerinde diğer işletmelere göre en yüksek değerlere sahip bulunmuştur.

✓ *Antalya yöresinde faaliyet gösteren gıda perakende işletmeleri arasında uluslararası işletme sayısı, satış alanı ve ürün çeşidi en yüksek grup “mekanik yapıli süpermarketlerdir.”*

Kümeleme analizi ile üç gruba düşen perakende işletmelerinin demografik bulguları incelendiğinde, uluslararası işletmelerin büyük bir çoğunluğunun mekanik yapıli süpermarketler adı verilen grupta bulunduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda uluslararası işletmelerin %81’i (geri kalanı organik yapıli ucuzlukçular grubuna düşmüştür), ulusal işletmelerin %23’ü (geri kalanı organik yapıli ucuzlukçular grubuna düşmüştür) ve yerel işletmelerin %37’si (geri kalanı organik yapıli yereller grubuna düşmüştür) mekanik yapıli süpermarketler grubuna düşmüştür.

İki adım kümeleme analizi sonuçları, organik yapıli ucuzlukçuların ve organik yapıli yerellerin 15000 ve üzerinde ürün çeşidinde ve 2500 ve daha üstü metrekare satış alanında işletmeleri bulunmadığını, mekanik yapıli süpermarketlerin, işletmelerin ise en yüksek satış alanına ve en yüksek ürün çeşidine sahip ( Toplam 5 işletmenin %60’ı uluslararası, %20’si ulusal ve %20’si yerel nitelikte faaliyet göstermektedir) olduklarını göstermiştir. Nitel

araştırma bulguları da dikkate alındığında mekanik yapılı süpermarketler grubunda yer alan bu işletmelerin satış alanı ve ürün sayısı özelliklerine göre hipermarket formatında faaliyette bulduklarını göstermektedir.

✓ *Antalya yöresinde faaliyet gösteren gıda perakende işletmeleri arasında ulusal işletme sayısı en yüksek, satış alanı en düşük ve ürün çeşidi en az grup “organik yapıli ucuzlukçulardır”.*

Kümeleme analizi ile üç gruba düşen perakende işletmelerinin demografik bulguları incelendiğinde, ulusal işletmelerin %97’sinin ve uluslararası işletmelerin %19’unun organik yapıli ucuzlukçular adı verilen gruba düştüğü tespit edilmiştir. Grupta dikkat çeken bir özellik, ulusal işletme sayısının diğ er gruplara kıyasla en yüksek değ erde olmasıdır. Organik yapıli ucuzlukçuların satış alanı ve ürün sayısı özellikleri incelendiğinde, grupta yer alan işletmelerin tamamının 400 ve daha düşük metrekare satış alanında, 5000 ve daha düşük sayıda ürün çeşidine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu organik yapıli ucuzlukçuların diğ er iki gruba kıyasla en düşük satış alanına ve en az ürün çeşidine sahip olduklarını göstermektedir. Düşük maliyetli operasyon uygulamaları ile dikkat çeken organik yapıli ucuzlukçular, düşük metrekare satış alanı ve az sayıda ürün çeşidi ile mahallelerde, bina altlarında vb. çoğunlukla tüketicilere daha yakın yerlerde kurulmaktadırlar. Nitel araştırma sonuçları da organik yapıli ucuzlukçular grubunda yer alan işletmelerin düşük maliyetli operasyonlar ile ulusal/ uluslararası nitelikli faaliyet gösteren indirim marketleri formatında rekabet üstünlüğü elde ettiklerini ortaya koymuştur.

✓ *Antalya yöresinde faaliyet gösteren gıda perakende işletmelerinin performans düzeyini en fazla etkileyen rekabet stratejisi “maliyet liderliğidir”.*

Tez çalışmasında gıda perakende işletmelerinin rekabet stratejileri ile performansları arasındaki ilişki çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda işletmelerin performansını en fazla etkileyen rekabet stratejisi maliyet liderliği olarak bulunmuştur. Rekabet stratejisinin diğ er boyutları incelendiğinde, büyükten küçüğe sırayla, ürün farklılaştırma stratejisi (kalite kontrol sistemlerinin sürekliliği, ürün kalitesi, ürün tedarik hızı, ürünlerin tazeliği, geniş ürün yelpazesi ve market markalı ürünlerin çeşitliliği), fiziksel farklılaştırma stratejisi (mağazanın fiziksel görünüşü, mağaza yerleşim yeri, bilgisayar destekli sipariş ve sevkiyat sistemi ve sahip olunan teknolojik donanım), imaj farklılaştırma stratejisi (yaygın müşteri hizmeti imkanları, tanıtım ve reklam, pazarlama teknikleri ve



yöntemlerindeki yenilikler ve firma imajı) ve destek farklılaştırma stratejisinin (eğitimli ve uzman personel, müşteri ilişkileri yönetimi, özel coğrafi dilimlere hizmet sunumu ve özellikli ürün sunumu) işletme performansı ile güçlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur.

Maliyet liderliği stratejisi, genel olarak işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha düşük maliyetle yapması ve sektör ortalamasının üzerinde getiri elde etmesi anlamına gelmektedir. Bu stratejiyi uygulayan gıda perakende işletmeleri rekabet silahı olarak maliyetleri azaltmaya yoğunlaşmaktadır (Morschett, 2005, s. 259). Araştırma kapsamında üst düzey yöneticilerle yapılan görüşme sonuçları, işletmelerin özellikle son yıllarda maliyet stratejisini dikkate alan faaliyetler (düşük operasyonel giderler, düşük iade, fire ve imha oranları, düşük envanter açığı, rakiplerine kıyasla ürün fiyatlarında liderlik ve düşük stok devir hızı) uyguladıklarını, işletmelerin performans düzeylerini etkileyen en önemli stratejinin ise düşük operasyonel giderler olduğunu ortaya koymaktadır.

✓ ***Antalya yöresinde faaliyet gösteren gıda perakende işletmeleri arasında maliyet liderliği stratejisini en fazla uygulanan grup "organik yapılu ucuzlukçulardır".***

Tez çalışmasında üç stratejik gruba düşen gıda perakende işletmelerinin performans düzeylerini en fazla etkileyen rekabet stratejisi, çoklu regresyon analizi ile tespit edilmiştir. Analiz sonucunda organik yapılu ucuzlukçuların maliyet liderliği stratejisine ilişkin ortalama değeri, mekanik yapılu süpermarketlere ve organik yapılu yerellere kıyasla en yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu sonuç Antalya'da faaliyet gösteren gıda perakende işletmeleri arasında maliyet liderliği stratejisini en fazla uygulanan grubun organik yapılu ucuzlukçular olduğunu göstermektedir.

Conant'a (1993, s. 269) göre operasyonel giderlerini ve ürün fiyatlarını rakiplerine göre daha düşük düzeyde tutan mağazalar, rekabette üstünlük kazanabilmektedirler. Yazar maliyet liderliği stratejisi ile rekabet eden bu mağazalara "*direnışçiler (resisters)*" ismini vermiştir. Perakende sektörüne yönelik araştırmalarda maliyet liderliğine yönelik faaliyetler, mağaza çalışma saatlerinin azaltılması, self-servis hizmetlerin artırılması, kısmi-zamanlı çalışan personelden daha uzun çalışma saatleri ile daha fazla yararlanılması, müşteri hizmetlerinin azaltılması, ürün çeşitlerinin azaltılması, mağaza atmosferi ve düzenine yatırımların azaltılması (örneğin, reklam panolarının kullanılmaması, reyonlarda koli kullanılması vb.), mağaza personelinin sayısının düşük tutulması olarak özetlenmektedir (Morschett, 2005;

Levy ve Weitz, 2001; Megicks, 2001; Brien ve Roger, 1994; Helms vd., 1992; Mason ve Mayer, 1978).

Tez çalışması kapsamında yapılan kümeleme analizi sonucu organik yapılu ucuzlukçular grubuna düşen G ve D2 işletmesinin üst düzey yöneticiler ile gerçekleştirilen görüşmede, maliyet liderliği stratejisinin operasyonel uygulamalarına yansımaları şu şekilde ifade edilmiştir:

***G İşletme Yöneticisinin İfadesi:***

“ .....Şirketimiz mağaza satın almaz, kiralar. Mağazalarımızda minimum raf sistemi kullanılır. Mağaza dekorasyonu ve ürün tanıtımlarına ilişkin gereksiz harcamalardan kaçınılır. Ürün portföyünü sınırlı tutar ve tedarikçilerinden düşük fiyata büyük miktarlarda alım yapar. Elde edilen kazanımlar ürün fiyatlarına yansıtılır. Bu politika şirketimizin maliyet yönetiminin en önemli unsurlarından biridir.....”

***D2 İşletme Yöneticisinin İfadesi:***

“ .....az çeşit ve sade mağaza tasarımı ile sağladığı maliyet avantajını tüketiciye ucuz ürünler sunarak yansıtma prensibine dayalı olan ucuzluk marketlerimizin, bakkalların ve süpermarketlerin pazar payını azaltarak Türkiye’de büyük aşama kaydetmektedir. Bu anlayışla yola çıkan şirketimiz, aynı malı büyük market zincirlerinden yüzde 5-6 daha ucuza tüketiciye sunmaktadır. Güvenilir üreticilere yaptırdığı kaliteli market markalı ürünlerin toplam satıştaki payını artırmak şirketimizin temel hedefidir.....”

✓ ***Antalya yöresinde faaliyet gösteren gıda perakende işletmeleri arasında farklılaştırma stratejisini en az uygulayan grup “organik yapılu ucuzlukçular”, en fazla uygulayan grup “mekanik yapılu süpermarketlerdir”. Antalya yöresinde gıda perakende işletmeleri arasında rekabet stratejilerinin herhangi birisinde odaklanmayan tek grup ise “organik yapılu yerellerdir”.***

Gıda perakende işletmeleri rekabette üstünlük sağlamak amacıyla çeşitli farklılaştırma stratejileri uygulamaktadırlar. Wallace vd.’e (2004) göre gıda perakende işletmeleri ürün/hizmete ilişkin fiyatta, imajda, hizmet sunumlarında ve mağaza atmosferinde gerçekleştirdikleri uygulamalar ile her geçen gün daha farklı uygulamalara yönelmekten kaçınmamaktadır. Perakendecilik sektörüne yönelik araştırmasında Conant (1993, s.267) farklılaştırma stratejisini uygulayan işletmelerin yer aldığı grubu “*tüccarlar (merchant)*” olarak tanımlamaktadır. Yazara göre tüccarlar grubundaki işletmeler rakiplerine göre farklılık yaratacak tüm unsurları dikkate almaktadırlar. Nitekim tez çalışmasında çoklu regresyon analizi sonucunda üç stratejik gruba düşen gıda perakende işletmelerinin performans düzeylerini etkileyen diğer (maliyet liderliği stratejisinden sonra) rekabet stratejisinin

farklılaştırma olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda farklılaştırma stratejilerine ilişkin gruplar arasındaki ortalama değerler birbirleri ile kıyaslandığında organik yapılu ucuzlukçularda en düşük, mekanik yapılu süpermarketlerde en yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu sonuç organik yapılu ucuzlukçuların maliyet liderliği stratejisi ile birlikte farklılaştırma stratejilerini de (imaj, destek, ürün ve fiziksel stratejiler) uyguladıklarını, ancak maliyet liderliği stratejisini diğer stratejilere kıyasla daha fazla uyguladıklarını göstermektedir. Organik yapılu ucuzlukçular grubuna düşen B2 gıda perakende işletmesinin üst düzey yöneticisi, maliyet liderliği ile birlikte farklılaştırma stratejilerine ilişkin uygulamalarını şu sözlerle ifade etmiştir:

“.....Stratejimiz öncelikle tüketicinin fiyat konusundaki beklentilerini tam olarak karşılamak, ardından güvenerek alışveriş yapabileceği, kalite konusundaki arayışlarını ortadan kaldıran bir nokta olmak ve tüm bunların ötesinde tüketici için alışverişi eğlenceli ve keyifli hale getirmektir. Ekonomide yaşanan dalgalanmalar tüketicinin ekonomik kaygılarının artmasına neden olmaktadır. Araştırma şirketlerince yapılan araştırmalar tüketicinin ekonomik kaygılarının geçmiş yıllara göre daha fazla arttığını gösteriyor. Biz de bu nedenle fiyat konusunda müşterilerimizin bu hassasiyetini göz önünde bulunduruyoruz ve önümüzdeki dönemde bu hassasiyetimizi arttırarak devam edeceğiz.....”

Çoklu regresyon analizi sonucunda, mekanik yapılu süpermarketlerin performansını en fazla etkileyen rekabet stratejisi farklılaştırma, en az etkileyen rekabet stratejisi ise maliyet liderliği olarak tespit edilmiştir. Nitekim mekanik yapılu süpermarketler grubunda farklılaştırmaya ilişkin ortalama değerlerin diğer iki gruba kıyasla en yüksek düzeyde olması dikkat çekici bir sonuçtur. Mekanik yapılu süpermarketlerin farklılaştırma stratejilerine ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde, grubun performansını en fazla etkileyen farklılaştırma stratejisinin “imaj farklılaştırma” olduğu tespit edilmiştir. Nitekim ANOVA analizi Antalya yöresinde faaliyet gösteren gıda perakende işletmeleri arasında firma imajı en güçlü grubun mekanik yapılu süpermarketler olduğunu göstermiştir. İmaj farklılaştırma ile işletmeler tutundurma ve reklam faaliyetlerine ağırlık vermekte, özellikle ürün/hizmet sunumuna, geniş ürün yelpazesine ve özellikle ürünlerin kalite ve tazeliğine önem vermektedirler. Bu sonuç Antalya yöresinde mekanik yapılu süpermarketler grubunda yer alan işletmelerin imaj farklılaştırma stratejisi ile rekabet ettiklerini ortaya koymaktadır. Araştırmada mekanik yapılu süpermarketler grubuna düşen uluslararası A işletmesinin üst düzey yöneticisi, imaj farklılaştırmaya yönelik çalışmalarını şu şekilde ifade etmektedir:

“.....Sektörde faaliyet gösteren firma sayısı arttıkça, benzer ürünler ve hizmetler sunan şirketlerin farklılaşması da zorlaşmıştır. İşletmemizde bu farklılaşmayı sağlamanın en önemli unsurlarından biri ise pazarlama ve reklam faaliyetleri olmuştur. Markamızı farklılaştırmak isteyen işletmemiz, yoğun televizyon ve gazete reklam kampanyaları ile cirolarını artırmayı başarmıştır.....”

Rekabet stratejilerinin herhangi birisinde odaklanmayan, çevresel şartlara göre stratejik davranışlarını yönlendiren, ancak pazar lideri olmak yerine mevcut durumunu korumaya çalışan işletmelerin izledikleri “orta yol” (middle-of-the road) stratejisi “*karışık (stripe)*” olarak tanımlanmaktadır (Conant 1993, s. 269). Benzer biçimde tez çalışmasında iki adım kümeleme analizi ile organik yapılı yereller rekabet stratejilerine göre değerlendirildiğinde, maliyet liderliği, ürün farklılaştırma, imaj farklılaştırma, fiziksel farklılaştırma ve destek farklılaştırma stratejilerine ilişkin ortalamaların birbirlerine yakın değerler oldukları tespit edilmiştir. Grupların performans farklılıklarını belirlemeye yönelik ANOVA analizi sonucunda da organik yapılı yerelerde rekabet stratejilerinin tümü işletme performansını yakın değerlerde etkilemektedir. Çoklu regresyon analizi sonucunda organik yapılı yerellerin maliyet liderliği stratejisine ait ortalama değerleri mekanik yapılı süpermarketlerden yüksek, organik yapılı ucuzlukçulardan düşük çıkmıştır. Analizde organik yapılı yerellerin farklılaştırma stratejileri incelendiğinde maliyet liderliğinin aksine farklılaştırma stratejilerine (ürün, imaj, fiziksel ve destek farklılaştırma) ait ortalama değerleri organik yapılı ucuzlukçulardan yüksek mekanik yapılı süpermarketlerden düşük olarak tespit edilmiştir.

✓ ***Antalya yöresinde faaliyet gösteren gıda perakende işletmeleri arasında sipariş karşılanma yüzdesi ve ürün tedarik süresi en yüksek grup “organik yapılı yerellerdir.”***

Tez çalışmasında 3 kümeye düşen grupların sipariş karşılanma yüzdesi ve ürün tedarik süresine ilişkin farklılıkları ANOVA analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda gruplar arasında sipariş karşılanma yüzdesi ve ürün tedarik süresi en yüksek grup organik yapılı yereller olarak tespit edilmiştir. Organik yapılı yerellerin tamamı yerel işletmelerden oluşmaktadır. Grupta yer alan işletmelerin %94’ü 1000 ve daha düşük metrekare satış alanında, 10000 ve daha az ürün çeşidine sahiptir. Bu bulgu Antalya’da faaliyet gösteren yerel işletmelerin büyük süpermarket ve süpermarket formatında faaliyet gösterdiklerine işaret etmektedir. Nitel araştırma sonuçları organik yapılı yerellerin diğer gruplara kıyasla düşük metrekare satış alanında ve az sayıda ürün çeşidi ile yerel nitelikte faaliyet göstermelerinin ürün sipariş karşılanma yüzdesini arttırdığını, dolayısıyla ürün tedarik süresini de kısalttığını ortaya koymuştur.

✓ *Antalya yöresinde faaliyet gösteren gıda perakende işletmelerinin performans düzeyini en fazla etkileyen örgüt yapısı boyutu “merkezileşmedir”.*

Tez çalışmasında bağımsız değişken olarak tanımlanan örgüt yapısı boyutlarının (merkezileşme, biçimselleşme, standartlaşma, uzmanlaşma ve koordinasyon) işletme performansına etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Örgüt yapısının işletme performansına etkisi ile ilgili analiz sonuçları tüm boyutların bağımlı değişken performansla anlamlı ve güçlü ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Regresyon analizine göre işletme performansını en fazla etkileyen boyutun “merkezileşme” (diğer boyutlar ise sırasıyla biçimselleşme, standartlaşma, uzmanlaşma ve koordinasyon) olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada merkezileşme boyutu ile, örgütü ilgilendiren kararların (müşteriye sunum ve hazırlık, ürün seçimi, tutundurma, planlama ve stok yönetimi) mağaza yönetimi tarafından yönetim hiyerarşisinin hangi düzeyinde (stratejik, operasyonel ve idari) verildiği belirlenmiştir. Sonuçta Antalya’da faaliyet gösteren gıda perakende işletmelerinde operasyonel düzeyde mağaza yöneticilerinin en fazla yetkiye sahip oldukları karar alanı stok yönetimi, sınırlı düzeyde sahip oldukları karar alanı ise tutundurma olarak tespit edilmiştir. Levy ve Weitz (2001, s.354) operasyonel yönetimin birincil faaliyetlerinin, yüksek stok devir hızı, düşük stok yatırımı, stok bulundurma giderlerinin azaltılması, verimli alan kullanımı, fire maliyetlerinin düşürülmesi, yeni ürünler sunulması vb. stok yönetimine ilişkin faktörler olduğunu ifade etmektedir. Yazarlara göre (2001, s.489) tutundurma faaliyetlerinin amacı, hedef pazardaki müşterilere daha fazla satış gerçekleştirmektir. Tutundurma faaliyetlerine (örneğin müşteri sadakat programları, bir ürünün yanında başka bir ürünün veya aynı ürünün daha düşük fiyatla ya da ücretsiz verilmesi, belirli ürünlerin belirli miktarının müşterilere ücretsiz verilmesi, tadım standlarının hazırlanması vb.) ilişkin kararların üst düzey tarafından verilmesi işletme performansını arttırabilmektedir.

✓ *Antalya yöresinde faaliyet gösteren gıda perakende işletmeleri arasında merkezileşme düzeyi en yüksek grup “mekanik yapılu süpermarketler”, en düşük grup ise “organik yapılu ucuzlukçulardır”.*

Tez çalışmasında kümeleme analizi ile belirlenen üç gruba ait bağımsız değişkenlerin (merkezileşme, standardizasyon, kontrol mekanizması, biçimselleşme, uzmanlaşma ve kontrol) bağımlı değişken (performans) üzerindeki açıklayıcılığını belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Gruplara göre performansı en fazla etkileyen örgüt yapısı

unsuru, mekanik yapılı süpermarketlerde  $\beta = 0.74$  katsayısı ile, organik yapılı ucuzlukçularda  $\beta = 0.44$  katsayısı ile, organik yapılı yerelerde  $\beta = 0.54$  katsayısı ile “merkezileşme” olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç Antalya’da faaliyet gösteren gıda perakende işletmeleri arasında mekanik yapılı süpermarketlerin merkezileşme düzeylerinin en yüksek, organik yapılı ucuzlukçuların ise en düşük grup olduklarını ortaya koymuştur.

İki adım kümeleme analizi sonucunda organik yapılı yereller örgüt yapısı unsurlarına göre değerlendirildiğinde ortalamaların tümünün birbirlerine yakın değerler oldukları tespit edilmiştir. Grubun performansını etkileyen örgüt yapısı unsurları çoklu regresyon analizi ile incelenmiş, tüm değerlerin birbirine oldukça yakın olduğu bulunmuştur. Burada dikkat çeken bulgu organik yapılı yerellerin örgüt yapısı unsurlarına ilişkin tüm ortalama değerlerinin mekanik yapılı süpermarketlerden daha düşük, organik yapılı ucuzlukçular ise yakın ama daha yüksek olduğudur. Organik yapılı yerel işletmeler Antalya yöresinde faaliyet gösteren aile işletmeleridir. Nitel araştırma sonuçları bu grupta yer alan işletmelerde tüm kararların işletme sahipleri tarafından verildiğini göstermiştir. Bulguların değerlendirilmesi sonucunda Antalya’da faaliyet gösteren yerel gıda işletmelerinin organik örgüt yapısı özellikleri taşıdığı tespit edilmiştir. Bu nedenle gruba yazar tarafından “*organik yapılı yereller*” ismi verilmiştir.

Çoklu regresyon analizi sonucunda mekanik yapılı süpermarketlerin merkezileşmenin yanı sıra standartlaşma, koordinasyon ve biçimselleşme unsurlarına ilişkin değerlerinin de diğer iki kümeye kıyasla performansı en yüksek düzeyde etkileyen boyutlar olduğu belirlenmiştir. Mintzberg’in (1983, s. 157-253) örgüt biçimleşmelerine göre bu grupta yer alan işletmeler, merkezileşme, standartlaşma, biçimselleşme ve uzmanlaşma derecesi yüksek mekanik yapılı işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir yapıda, örgüt üyelerinin fonksiyonları, yetki ve sorumlulukları açık bir biçimde tanımlanmıştır. Başka bir deyişle, çalışanların neyi, nasıl yapacağı, nelerden sorumlu oldukları hiçbir tereddüte yer bırakmayacak şekilde belirlenmiştir. Bu nedenle tez çalışmasında yazar tarafından ilk gruba düşen işletmelere rekabet stratejileri ile birlikte örgüt yapısı unsurları da dikkate alınarak “*mekanik yapılı süpermarketler*” ismi verilmiştir.

Çoklu regresyon analizi sonuçları, organik yapılı ucuzlukçuların merkezileşmenin yanı sıra biçimselleşme, standartlaşma, koordinasyon derecelerinin de mekanik yapılı süpermarketlere ve organik yapılı yerellere göre daha düşük değerlere sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bu sonuç Antalya’da faaliyet gösteren gıda perakende işletmeleri arasında organik yapılı ucuzlukçular grubuna düşen işletmelerde pek çok kararın operasyonel düzeyde

verildiğini, merkezkaç yapının esas olduğunu, çalışanların belirli işlerde uzmanlaşmasından çok, yapılacak işin örgütün genel amaçlarına göre sürekli değiştiğini, örgüt üyeleri arasındaki iletişimin emir-komuta haberleşmesinden çok danışma niteliğinde olduğunu göstermektedir. Bulguların değerlendirilmesi sonucunda organik örgüt yapısı özelliklerini taşıyan ve rekabette maliyet liderliği stratejisini dikkate alan bu gruba yazar tarafından **“organik yapılu ucuzlukçular”** ismi verilmiştir. Araştırmada organik yapılu ucuzlukçular grubuna düşen ulusal nitelikli G işletmesinin üst düzey yöneticisi merkezkaç yapılarını şu şekilde açıklamıştır:

*“İşletmemiz merkezi olmayan bir organizasyon yapısına sahiptir. Türkiye genelinde her biri kendi personeline ve deposuna sahip olan 16’den fazla bölgemiz bulunmaktadır. Organizasyon modelimizin en temel özelliği, yönetimin merkezi nitelikten arındırılmış ve yalın olmasıdır. Böylece bölge teşkilatlarımız ve mağazalarımız arasında dinamik bir lojistik ve bilgi ağı kurulmaktadır. Amaç ise karar alma ve uygulama süreçlerini hızlandırmaktır.....”*

### ***Tez Araştırmasının Katkısı***

Bu tez çalışmasının gerek gıda perakende sektörüne gerekse alan yazınına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sonucunda Antalya yöresinde gözlemlenen söz konusu rekabetin firmalar açısından nasıl bir örgütlenme içinde yürütüldüğü ve ne tür rekabet stratejilerinin ön plana çıktığı belirlenmiş, gıda perakende sektörünün içinde bulunduğu yoğun rekabet hareketlerinin ardında yatan rekabet stratejileri ile örgütsel yapıların performansa yansıyan biçimleşmelerine (configuration) ilişkin görgül bulgulara ulaşılmıştır.

Bu çalışmanın rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi göstererek araştırmacılara, yöneticilere ve karar vericilere gıda perakende sektöründe rekabet gücünün sağlanması ile ilgili bakış açıları sunacağı düşünülmektedir. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, sektörün bölgesel değerlendirmesinin yapılabilmesine imkan vererek, işletmelerin hangi rekabet stratejileri ve örgüt yapısı ile işletme performansını arttırabileceklerine ışık tutacağı beklenmektedir.

Tez çalışmasında nicel ölçüm aracının oluşturulabilmesi, sektöre özgü kavramsal çerçevenin belirlenebilmesi ve perakendecilik özelinde örgütlenme ve rekabet değişkenlerine ilişkin derinlemesine sezgi kazanılabilmesi amacıyla nitel ve nicel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Sektörün belli başlı işletmelerinin üst düzey yöneticileriyle yüzyüze görüşmeler yapılması, mağazalarda gözlemler gerçekleştirilmesi, sektörle ilgili haber içerikli

dokümanların incelenmesi ve nicel ölçüm aracının kullanılması sektöre özgü rekabetin boyutlarının anlaşılabilmesi açısından önemli bulunmuştur. Benzer biçimde farklı coğrafi bölgelerde ve sektörlerde yapılacak araştırmalarda tez çalışmasının tasarımından faydalanılabilir.

Gıda perakende işletmelerine özgü temel değişkenlerin (rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performans) ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik sınırlı sayıda araştırmaya ve ölçüm araçlarına ulaşılması bu çalışmanın yazına vereceği katkı düzeyinin bir göstergesidir. Rekabet stratejisi, örgüt yapısı ve performans ilişkisine yönelik ilgili mevcut kuramsal tartışmaların, gıda perakende sektörüne özgü geliştirilen ölçüm araçları (görüşme formu ve soru formu) ile sınanarak alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

Aalto-Setälä, V. (2002) The Effect of Concentration and Market Power on Food Prices: Evidence from Finland, *Journal of Retailing*, Vol. 78, 207-216.

AC Nielsen (2006), *Retailer Trend 2004*, Yayınlanmamış Rapor, İstanbul: AC Nielsen.

Akehurst, G. ve Alexander, N. (1995) Developing a Framework for the Study of the Internationalization of Retailing, *Service Industries Journal*, 15(4), 205-209.

Al-Awadi, A. (2002) A Proposed Model of Consumer Loyalty in the Retailing Sector Based on the Kuwaiti Experience, *Total Quality Management*, Vol. 13, No.7

Alkan, S. (1999) *Perakendecilik Sektörü*, Türkiye Vakıflar Bankası, Sektör Araştırmaları Serisi, No.19, Ekim.

Alexander, L. ve Veliyath, R. (1993) Matching Competitive Strategy with Grocery Store Format: An Investigation of the Performance Implications, *Journal of Strategic Marketing*, Vol 1., No 19, 3-19.

Alexander, N. (1995) Internationalization: Interpreting the Motives in International Retailing, Trends and Strategies, McGoldrick, P. ve G. Davies (Ed.) Pitman Pub., 77-98.

Altunışık, R., Ş. Özdemir ve Ö. Torlak (2006) *Modern Pazarlama*, 4. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul.

Amburgey, T.L. and Dacin, M. T. 1994. As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1427-1452.

Ansoff, I. (1975) Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals, *California Management Review*, Vol. XVIII, No.2.

Ansoff, I. ve McDonnell, (1990) *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall.

ARASTA, (2006a) *Alışveriş Merkezleri ve Perakende Sektörü Dergisi*, Mayıs-Haziran, s.30.

ARASTA, (2006b) *Alışveriş Merkezleri ve Perakende Sektörü Dergisi*, Tem-Ağus, s.31.

ARASTA, (2006c) *Alışveriş Merkezleri ve Perakende Sektörü Dergisi*, Kasım-Aralık, s.33.

ARASTA, (2007a) *Alışveriş Merkezleri ve Perakende Sektörü Dergisi*, Ocak-Şubat, s.34.

ARASTA, (2007b) *Alışveriş Merkezleri ve Perakende Sektörü Dergisi*, Mart-Nisan, s.30.

Arıkbay, C. (1996) Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Oluşumlar, MPM yayınları, No.572 Ankara.

Astley, W.G ve Van de Ven, A. H. (1983) Central Perspectives and Debates in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly*, 28, 2.

Avella, L., E. Fernandez ve C. J. Vazquez (2001) Analysis of Manufacturing Strategy as an Explanatory Factor of Competitiveness in The Large Spanish Industrial Firm, *International Journal of Production Economics*, 72, 139-157

Aydın, K. (2005) Perakende Yönetimin İlkeleri, Nobel Yayın, Ankara.

Barca, M. (2005) Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Mart.

Barney, J. (1991) Firm Resources And Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No.1

Barros, P. B., Brito, D., ve Lucena, D. (2004) Mergers in the Food Retailing Sector: An Empirical Investigation, *European Economic Review Elsevier*, Vol. 50(2), 447-468, Feb.

Barth, H. (2003) Fit among Competitive Strategy, Administrative Mechanisms and Performance A Comparative Study of Small Firms in Mature and New Industries, *Journal of Small Business Management*, 41 (2), 133-147.

Bellenger, N. ve Goldstucker, J.L. (1983) *Retailing Basics*, Homewood, Richard Irwin., Inc.

Bell, R., Davies, R. ve Howard, EE. (1997) The Changing Structure of Food Retailing in Europe: The Implications for Strategy, *Long Range Planning*, Vol 30, No 6, 853-861.

Belonax, Jr. ve Joseph J. (1999) *Food Marketing*, Needham Heights, Massachusetts: Simon Schuster.

Berman, B. (1996) *Marketing Channel*, JohnWiley & Sons Inc., N.Y.

Berman, B. ve Evans J.R. (2007) *Retail Management: a Strategic Approach*, 10th Ed., Pearson Education, N.J.

BİM (2007) BİM Birleşik Mağazalar A.S. 2007 yılı faaliyet raporu [http://www.bim.com.tr/raporlar/BİM\\_faaliyetraporu\\_2007.pdf](http://www.bim.com.tr/raporlar/BİM_faaliyetraporu_2007.pdf)

- Brien, E. ve Roger C. (1994) Understanding Competitive Advantage Through a Strategic Retail Typology, *Journal of Applied Business Research*, Vol 10, Issue 2.
- Burns, T ve Stalker, G.M. (1994 (1961)) *Management of Innovation*, N.Y. Oxford University.
- Burrell, G. ve Morgan G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London: Heinemann
- Bolton, R. N. ve Shankar, V. (2003) An Empirically Driven Taxonomy of Retailer Pricing and Promotion Strategies *Journal of Retailing* 79(4) 213-224
- Boyd, B. ve Reuning-Elliott, E. (1998) A Measurement Model of Strategic Planning, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No.2
- Bowman, C. ve Asch, D. (1987) *Strategic Management*, McMillsn Press, London.
- Burt, S. (1993) Temporal Trends in the Internationalization of British Retailing, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 3 (4), 391-410.
- Buzzel, R.D., Gale, B. T. ve Sultan, G. M. (1975) Market Share Key to Profitability, *Harvard Business Review*, January-February.
- Chakravarthy, B. ve Doz, Y. (1992) Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self Renewal.
- Camelo -Ordaz, C., Martin-Alcazar, F. ve Valle-Cabrera, R. (2003) Intangible Resources and Strategic Orientation of Companies an Analysis in the Spanish Context, *Journal of Business Research*, Vol.56
- Camillus, J. C. (1982) *Strategic Management: Reflections on an Alternative Paradigm*. Paper Presented at the Academy of Management Meeting, New York
- Candan, B. ve Aydın, K. (2007) *Kategori Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul.
- Carpenter, L. (2003), *An Examination of th Relationships Between Consumer Benefits, Satisfaction and Loyalty in the Purchase of Retail Store Branded Products*, Doctor of Psychology Degree, The University of Tennessee.
- Carter, M. ve Carter, S. (1985) International Labor Markets in Retailing: The Early Years, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.38, No.4
- Caves, R. ve Porter, M. (1977) From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition, *Quarterly Journal of Economics*, Vol 91, 241-261
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- Chandrasekaran, G. (1981) *Strategy, Structure, Market Concentration and Organization Performance*, Unpublished Doctoral Dissertation, State Univ. of N.Y.

- Cachon, G. ve Kök, G. (2004) Category Management and Coordination in Retail Assortment Planning in the Presence of Basket Shopping Consumers, Working Paper, Duke Univ., July.
- Channon, D. (1973) Strategy and Structure in British Enterprise, Harvard Univ. Pres, Boston
- Charles, H. (1988) Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework, Academy of Management Review, 13(3)
- Child, J. (1972) Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, Sociology, Vol.6, 1-22.
- Chopra ve Meindl (2001), Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, New Jersey: Prentice Hall.
- Colla, E. (2003) International Expansion and Strategies of Discount Grocery Retailers: The Winning Models, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol.31, No 1.
- Conant, J., Mokwa, M., ve Varadarajan, P. (1990) Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measured- Based Study, Strategic Management Journal, Vol. 11
- Conant, J.S., Smart, D.T. and Salano-Mendez, R., (1993) Generic Retailing Types, Distinctive Marketing Competencies and Competitive Advantage. Journal of Retailing, 75 (4) 255-279.
- Cotterill, R. (1978) Declining Competition in Food Retailing: An Opportunity for Consumer Food Co-operatives?, The Journal of Consumer Affairs, Winter, Vol. 12, No.2
- Cotterill, R. ve Haller, L. (1992) Barrier and Queue Effects: A Study of Leading Us Supermarket Chain Entry Patterns, The Journal of Industrial Economics, Vol.40, No.4
- Cool, K. O. ve Schendel D. (1987) Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982, Management Science, Vol. 33 No.9, 1102-1124
- Çobanoğlu, E., Yalçın, M. ve Erdoğan, İ. (2007) Müşteri İlişkileri Yönetiminde Müşteri Odaklı Performans Ölçümü: İstanbul'da Organize Gıda Perakende İşletmelerinde Müşteri Kartları Konusunda Bir Uygulama, 12. Ulusal Pazarlama Kongresi, 18-20 Ekim, Sakarya.
- Coşkun, R. (2002), Süpermarket İşletmelerinde Pazarlama Stratejilerinin Tüketicilere Etkisi ve Bir Uygulama, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- Covin, J. G. ve Slevin, D.P (1991) A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol 16, No 1., 7-25
- Cox, R. ve Brittain, P. (1991) Retail Management, Business Handbook, Pitman Pub.London
- Dabholkar, P. A. (1995), The Convergence of Customer Satisfaction and Service Quality Evaluations with Increasing Customer Patronage, Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Volume 8, 32-43.
- Dabholkar, P.A., Thorpe D.I. ve Rentz J. O. (1996) A Measure of Service Quality for Retail Stores Elsevier, Vol. 50(2), pages 447-468, February.Hill, New Jersey.

- Daft, R.L. (2001) *Organization Theory and Design*, South-Western Col. Pub., Ohio.
- Dardis, R. ve Marie S. (1971) Shopping Behavior of Discount Store Customers in a Small City, *Journal of Retailing*, Vol.47, No.2, Summer, 60-72.
- Dawson, J. (1994) Internationalization or Retailing Operations, *Journal of Marketing Management*, 10, 267-283.
- Dawson J, (2001) Strategy and Opportunism in European Retail Internationalisation, *British Journal of Management*, 12, 253 – 266.
- Dess, G. G. ve P. S. Davis (1984) Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, *Academy of Management Review*, 27
- Dimaggio, P. J. ve W. W. Powell. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Donaldson, L. (1996) *For Positivist Organization Theory: Proving the Hard Core*, Londra: Sage.
- Donaldson , L. (1987) Strategy and Structural Adjustment to Regain Fit and Performance: In Defence of Contingency Theory, *Journal of Management Studies*, Vol.24, s.1-24
- Dornier, R. ve Karoui L. (2004) Cognitive Strategic Groups Elicited by Top Managers Working in Similar Organizations: Which Degree of Homogeneity [www.dauphine.fr/crepa/Articles/ pdf](http://www.dauphine.fr/crepa/Articles/pdf). (2004).
- Doty, D.H. ve W.H. Glick. (1993). Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurationally Theories, *Academy of Management Journal*, 36, 6, s.1196-1250.
- Doyle, P. ve Fenwick, I., (1974) How Store Image Affects Shopping Habits In Grocery Chains, *Journal of Retailing*, 50, 39–52.
- Drazin, R., ve A.H. Van de Ven (1985) Alternative Forms of Fit in Contingency Theory, *Administrative Science Quarterly*, 30 (4) 514-539
- Duman, T. ve M. Yağcı (2006) Süpermarket Müşterilerinin Devamlı Alışveriş Niyetlerini Etkileyen Faktörler: Bir Model Denemesi, *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, Sayı 33, No.1, 87-116
- Dunne, P., Lusch, R. ve Griffith, Dd. (2002) *Retailing*, 4<sup>th</sup> Ed. Orlando Inc.
- Dupre, K. ve Gruen, T.W. (2004) The Use of Category Management Practices to Obtain a Sustainable Competitive Advantage in The Fast-Moving-Consumer-Goods, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 No.7, 444-59.
- Durand, R. ve Coeurderoy (2001) Age, Order of Entry, Strategic Orientation, and Organizational Performance, *Journal of Business Venturing*, Vol.16.
- Egelhoff, W. (1982) Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No.3, 435-458.

- Eisenhardt, K., Sull, D. (2001) Strategy As Simple Rules, Harvard Business Review, January
- Ellis, B. ve Kelley, S. (1992) Competitive Advantage in Retailing, The International Review of Retail Distribution and Consumer Research, 2(2), 381-396.
- Eroglu, S. A., Machleit, K.A. ve Davis, L.M. (2001) Atmospheric Qualities of Online Retailing. A Conceptual Model and Implications, Journal of Business Research 54 177-184.
- Eroglu, S, Karen A. Machleit, Jean-Charles Chebat (2005) The Interaction of Retail Density and Music Tempo: Effects on Shopper Responses, Psychology and Marketing, Vol.22, No. 7
- Eskildsen, J., Kristensen, J., Hans, J. ve Ostergaard, P. (2004) The Drivers of Customer Satisfaction and Loyalty, The Case of Denmark 2000-2002, Total Quality Management, Vol 15, No 5/&, 859-868
- Evirgen, C. (2006) Geleneksel Perakendecilerde Paradigma Dönüşümü, Arasta Perakende Sektörü Dergisi, Sayı 33, Kasım-Aralık, 60-61.
- Ewing, J. S. (1962) Discount Houses in Australia and Mexico, Journal of Marketing, Jul62, Vol.26-3, 37-41.
- Fader, P.ve Lodish, M. (1990) A Cross-Category Analysis of Category Structure and promotional Activity of Grocery Products. Journal of Marketing 54(3). 52-65
- Faroqhi, S. (2003) Osmanlı Dünyasında Üretmek, Pazarlamak, Yaşamak, Çev. Gül Güven ve Özgür Türesay, Yapı Kredi Yayınları, Toplumsal Tarih Araştırmaları Dizisi: 10, İstanbul.
- Frederickson, J. W. (1986) The Strategic Decision Process and The Organizational Structure, Academy of Management Review, Vol. 11, No.2, 280-297.
- Feurer, R., ve Chaharbaghi, K. (1997) Strategy Development : Past, Present and Future, Training for Quality, Vol.5, No.2, 58-70
- Fiegenbaum, A., J. Mcgee ve H. Thomas (1987) Exploring the Linkage Between Strategic Groups and Competitive Strategy" International Studies of Management and Organizations, Vol.18, No.1, 6-25.
- Fiegenbaum, A., Sudharshan D. ve Thomas H. (1990) Strategic Time Periods and Strategic Groups Research: Concepts and Empirical Example, Journal of Management Studies, Vol..27, No.2
- Fishman, C. (2007) The Wal-Mart Effect, Çev. Rüya Yazır, Wal-Mart Ekisi, Martı Yayıncılık, İstanbul
- Flavian C., ve Polo, Y. (1998) Competitive Strategies in the Southern Europe: The Case of Spanish Retailers, International Journal of Retail and Distribution, Vol. 26, No 1, 13-28
- Flavian, C., Haderberg, A. ve Polo (2002) Food Retailing in the European Union: A Comparative Analysis in the UK and Spain, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 9, 125-138

- Galbraith, C. ve Schendel, D. (1983) An Empirical Analysis of Strategy Types, *Strategic Management Journal*, Vol.4, No.2
- Galbraith, J. ve Nathanson, D.1978 *Strategy implementation: The role of structure and process*, West Pub. Co.
- Gasliano, K. ve Hatchcote, J. (1994) Customer Expectations and Perceptions of Service Quality in Retail Apparel Specialty Stores, *Journal of Services Marketing*, Vol.8, No.1, 60-69
- Ghose, S., Liu, J. J., Bhatnagar, A., Kurata, H. (2005) Modeling the Role of Retail Price Formats, and Retailer Competition Types on Production Schedule Strategy, *European Journal of Operational Research*, Vol.164
- Gilbert, D.C. ve Jackaria, N. (2002) The Efficacy of Sales Promotions in UK Supermarkets: A Consumer View, *International Journal of Retail Distribution Management*, Vol.30, No.6
- Gilbert, D. (2003) *Retail Marketing Management*, 2nd Ed., Pearson Edu. Ltd., Prentice Hall, England
- Gilchrist, W.F. (1952) The Discount House, *Journal of Marketing*, Jan53, Vol.17-3, 267-271
- Gielens, K. ve Marnik G. D. (2007), The Entry Strategy of Retail Firms in Transition Economies, *Journal of Marketing*, 71 (April), 196-217
- Grant, R. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring, 33-3
- Gresov, C. ve Drazin, R. (1997) Equifinality: Functional Equivalence in Organizational Design, *Academy of Management Review*, Vol.22, 403-438
- Grewal, D, Monroe, K.B ve Krishnan, R (1998) 'The effects of price comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value and transaction value, *Journal of Marketing*, Vol. 62,46-59.
- Grinyer, P., and Yasai-Ardekani, M. (1981) Strategy, Structure, Size, and Bureaucracy., *Academy of Management Journal*, 24 (3):405-421.
- Gripsrud, G. ve Gronhaug, K. (1985) Structure and Strategy in Grocery Retailing: A Sociometric Approach, *The Journal of Industrial Economics*, Vol.33, No.3
- Grover, V. ve Saeed, K. (2004) Strategic Orientation and Performance of Internet-based Businesses, *Info Systems*, Vol.14
- Gupta, A.K ve Govindarajan V (1984) Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation *The Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1 (Mar., 1984), 25-41
- Goldman, A. (1974) Outreach of Consumer and The Modernization of Food Retailing In Developing Countries, *Journal of Marketing*, October
- Goldman, A., Ramaswami, S. ve Krider, R. (2002) Barriers to the Advancement of Modern Food Retail Formats: Theory and Measurement, *Journal of Retailing*, Vol 78, 281-295

Ghosh, A. ve McLafferty, S. (1991), The Shopping Center: A Restructuring of Post-War Retailing, *Journal of Retailing*, 67 (3) (Fall): 253-267.

Gonzalez-Benito, O, Munoz-Gallego, P. ve Kopalle, P. (2005) Asymmetric Competition in Retail Store Formats: Evaluating inter-and intra-format Spatial Effects, *Journal of Retailing*, Vol 81, 59-73

Govindarajan, V (1986), Decentralization, Strategy, And Effectiveness of Strategic Business Units in Multi-Business Organizations, *Academy of Management Management Review*, Vol 11, 844-856

Govindarajan, V. (1988) A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business Unit Level, *Administrative Mechanisms with Strategy*, *Academy of Management Journal*, Vol 31, .828-853

Guy, C., Benison, D. ve Clarke, R. (2005) Scale Economies and Superstore Retailing: New Evidence From UK, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.12

Habib M. ve Victor B. (1991) Strategy, Structure, and Performance of US Manufacturing and Service MNCS: A Comparative Analysis, *Strategic Management Journal*, Vol.12

Haimann, T., W. Scott ve Connor, P. (1978) *Managing The Modern Organization*, 3rd Ed. Houghton Mifflin Co.

Hall R. H. (1977) *Organizations: Structure and Processes*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice

Hall, R. H. (1999) *Organizations: Structures, Process, and Outcomes*, Englewood Cliffs, N.J.

Hambrick, D.C. (1983a) Some Tests of The Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types, *Academy Of Management Journal*, 26, 5-26

Hambrick, D.C. (1983b) An Empirical Typology of Mature Industrial Product Environments, *Academy of Management Journal*, 26, 5-26

Hamel, G., (1996), *Strategy As Revolution*, *Harvard Business Review*, July- August.

Hannan M., and J. Freeman (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-64.

Hannan, M., and J. Freeman (1984). Structural inertia and organizational change *American Sociological Review*, 49, 149-164.

Hansen, T. (2003) Intertype Competition: Specialty Food Stores Competing with Supermarkets, *Journal of Consumer Services*, Vol 10, 35-49

Haris, R., Martinez, J. ve Ward, J. (1994) Is Strategy Different for the Family-owned Business? , *Family Business Review*, 7(2), 159-174.

Haris, I., ve Ruefli, T. (1999) The Strategy/Structure Debate: An Examination of the Performance Implications, c:/ research/s-s/working draft-2



- Hasol, D. (2003) Mimarlık ve Yapı Sözlüğü, Yapı-Endüstri Merkezi, Yem Kitabevi, İstanbul
- Hasty, R. ve J. Reardon (1997). Retail Management. New York : McGraw-Hill Co
- Hatch, M. J. (1997) Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives, Oxford: Oxford University Press.
- Hawes, J.M. ve Crittenden W.F. (1984) A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies, Strategic Management Journal, 5, 275-87
- Helms, M., Haynes, P. ve Cappel, S. (1992) Competitive Strategies and Business Performance within the Retailing Industry, Journal of Retail and Distribution Management, 20(5), 3-14
- Herbert, T. T. ve Deresky, H., (1987) Generic Strategies: an Empirical Investigation of Typology Validity and Strategy Content, Strategic Management Journal, Vol. 8, 135-147
- Herrington, J. & Capella, L. (1995). Shopper Reactions to Perceived Time Constraints. International Journal of Retail & Distribution Management, 23, 13-21
- Hickson, D. J., Hinings, C.R., Lee, C.A., Scheneck, R.E. ve Penings, J.M. (1971). A strategic contingencies theory of intra organizational power, Administrative Science Quarterly, 16, 2, 216-229.
- Hill, C.W.L. ve R.E. Hoskisson (1987) Strategy and Structure in the Multiproduct Firm, Academy of Management Review, 12, 2: 331-341
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. ve Hoskisson, R.E., (2003), Strategic Management Competitiveness and Globalization, Fifth Edition, Thomson South- Western
- Hinings, C. R., D. Hickson, D. J. Pennings, J.M. ve Schneck, R.E. (1974) Structural Conditions of Intra organizational Power, Administrative Science Quarterly, 19, 22-44.
- Hollander, S. (1970) Multinational Retailing, Michigan State University
- Hollinger, R. ve Davis, J. (2001) National Retail Security Survey, Gainesville, University of Florida
- Hoch, S. (1994) EDLP, Hi-Lo and Margin Arithmetic, Journal of Marketing, 58(4), 16-27
- Hoşgör, M. (1994). Mağaza Yönetimi, İstanbul: İmaj Tanıtım Hizmetleri Tic. A.Ş
- Hoyt, J. ve H. Sherman (2004) Strategic Groups, Exit Barriers and Strategy Decision Constraints in High-tech Companies, The Journal of High Technology Management Research, Vol. 15: May, pp. 237-247.
- Hunt, M. S. (1972) Competition In the Major Home Appliance Industry, 1960-1970, Harvard University, Cambridge, M.A.
- Hunt, C. (2000) What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis, Strategic Management Journal, (21):127-154

Huchkins, R. (1997) Category Management in the Food Industry: A Research Agenda, British Food Journal, Cilt 95/5, 177-180

İTO, (2007) Gıda Toptancılarının Rekabet Gücünün Geliştirilmesi, İstanbul Ticaret Odası Yayın No :2007-31, İstanbul

Jennings, D., ve Seaman, S. (1994) High and Low Levels Organizational Adaptation: An Empirical Analysis of Strategy, Structure, and Performance, Strategic Management Journal, Vol.15, s.459-475

Jennings, P ve Beaver, G (1997) The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective, International Small Business Journal, 15 (2), 63-28

Jennings, D.F. and K.G. Hindle, (2004) Corporate Entrepreneurship and Equifinality: An Empirical Analysis of Strategy-Structure-Performance, National Academy of Management (USA) Best Papers Proceedings.

Jochoms, T.P ve Rutgers, M.R. (2005) Coming to Terms with the Complementarity of Agent and Structure, Public Administration Quarterly, 29, s.385-414

Jones, M. A. ve K.E. Reynolds (2006) The Role of Interest on Shopping Behavior, Journal of Retailing, Vol.82, No.2, 115-126

Lewison, D. (1991) Retailing, 3th Ed. N.Y.Macmillan College Pub.

Kald, M., Nilsson, F. ve Rapp, B.(2000) On Strategy and Management Control: The Importance of Classifying the Strategy of The Business, British Journal of Management, Vol.11, 197-212

Kazanjian, R. K., ve Drazin, R. (1987). Implementing Internal Diversification: Contingency Factors for Organization Design Choices. Academy of Management Review, 12, 342-354

Kearsley, G. (2000) Constructivists Theory, [www.web.archive.org/web/2000081703040/](http://www.web.archive.org/web/2000081703040/)

Kim, L. ve Lim, Y. (1988) Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach, Academy Of Management Journal, Vol.31, No.4

Kim, E., Nam D., Stimpert, L. (2004) Testing the Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: A Study of Korean Cyber Malls, (21), 1

Kim, C., ve Mauborgne, R. (2005) Mavi Okyanus Stratejisi, Çev. Şükrü Alpagut, Global Pub. İstanbul.

King, R. C., Sen, R. ve Xia, M. (2004) Impact of Web-based E-Commerce on Channel Strategy in Retailing, International Journal of Electronic Commerce, Spring, Vol.8, No.3.

Klassen, H. (1992) The Rise of a Small Western Department Store, 1870-1902, Business History Review, Vol.66, No.4, Winter, 671-722

Kongar, E (2003) Toplumsal Yapı-Örgütsel Yapı İlişkileri Üzerine Bir Deneme, Türkiye'de Kamu Yönetimi (Der. B. Aytaç, Ş. Durgun, H. Yayman), Yargı Yayınevi, Ankara

- Koo, D. M., 2003. Inter-Relationships among Store Images, Store Satisfaction, and Store Loyalty among Korea Discount Retail Patrons. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 15(4), 42-71
- Koparal, C. (1986) *Departmanlı Mağazaların Organizasyon Yapıları ve GİMA T.A.Ş'deki İnceleme Eskişehir*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No 162.
- Kotha, S. ve Vadlamani, B. (1995) Assessing Generic Strategies: an Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 75-83
- Kotler, P. ve Keller, L. (2006) *Marketing Management*, 12th Ed. Upper Saddle, N.J.
- Kotler, P ve Armstrong, G. (2001) *Principles of Marketing*, 9th Eed. Englewood Cliffs, Prentice Hall
- Kumral, C. (1990) Hizmet Sektöründe Yeni Bir Boyut: Convenient Stores, *Pazarlama Dünyası*, Yıl.4, Sayı, 24, Kasım-Aralık
- Kristensen, K., Juhl, H. J. ve Ostergaard, P. (2001) Customer Satisfaction: Some Results for European Retailing, *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 7&8
- Lawrence, P.R. ve Lorsch, J. (1967) *Organization and Environment*, Cambridge, Harvard University Press.
- Laser, W. ve Kelley, E. (1962) *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, 2<sup>nd</sup> Ed. Irwin
- Leask, G. ve Parker, D. (2006) Strategic Group Theory: Review, Examination and Application in the UK Pharmaceutical Industry, *Journal of Management Development*, Vol.25, No 4, 386-408
- Leknes, H. ve Carr, C. (2004) Globalization, International Configurations and Strategic Implications: The Case of Retailing, *Long Range Planning*, Vol.37
- Lenz, R.T, (1980), Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: Patterns in One Industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 1, 209-226
- Levy M. ve Weitz, B. (2001) *Retailing Management*, 4<sup>th</sup> Ed. Boston, McGraw-Hill, Irwin
- Lewis, P. ve Thomas, .H. (1990) The Linkage Between Strategy, Strategic Groups and Performance in The UK Retail Grocery Industry, *Strategic Management Journal*. 11 (September), 385-397
- Lewison, D. (1994) *Retailing*, 5<sup>th</sup> Ed. N.Y. Macmillan Pub.
- Lewison, D., DeLozier, M . ve Wayne, M. (1982) *Retailing: Principles and Practices*, Columbus, Ohio, E.Merrill Pub.
- Lindquist, J.D. (1974) Meaning of Image, *Journal of Retailing*, Vol. 50, No. 4, 29-38.

- Lovelock, C. ve Wright, L. (2002) Principles of Service Marketing and Management (2nd edition), Prentice Hall
- Lovelock, C ve Wirtz, J. (2007) Services Marketing: People, Technology, Strategy, 6.th Ed.Pearson Ltd.USA
- Lyles, M. (1990), A Research Agenda for Strategic Management in the 1990s, Journal Of Management Studies, 27:4, July
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G. (2001) Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, Journal of Business Venturing, Vol.16, 429-451
- Mascarenhas, B. ve D. A. Aaker (1989). Mobility Barriers And Strategic Groups Strategic Management Journal, Vol.10, 475-485.
- Markides, C. and Williamson, P. (1996) Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View, Academy of Management Journal, Vol. 39, No:2 340-367
- Markin, R. (1971) Retailing Management: A Systems Approach, NY.
- Mason, J.ve Mayer, M. (1978) Modern Retailing (Theory and Practice), Dallas, Bus. Pub.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T., Rentz, J.O. (2000) A Refinement and Validation of the Markor Scale, Journal of Academy of Marketing Science, Vol 28, No.4, 527-39.
- McGoldrick, P. J. ve Andre E. (1997) Consumer Misbaheviour: Promiscuity or Loyalty in Grocery Shopping, , Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 4, No. 2
- McGoldrick, P.ve S. Ho (1992) International Positioning: Japanese Department Stores in Honk Kong, European Journal of Marketing, Vol.26, No. 8/9, 61-73
- McGoldrick, P, ve Davies, G. (1995) International Retailing, Trends and Strategies, London. Pitman Pub.
- McGoldrick, P. (2002) Retail Marketing, Second Ed., The McGrawHill Companies, N.Y.
- Mcgee, J, Thomas, H. (1986) Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy, Strategic Management Journal, Vol. 7, 141-160
- Mcgee, J. (1987) Retailer Strategies in the UK, in Johson,G Ed.Busiess Strategy and Retailing, Wiley, London
- McGee, J. ve Rubach, M. (1996) Responding to Increased Environmental Hostility: A Study of the Competitive Behavior of Small Retailers. Journal of Applied Business Research. 13(1), 83, 12p
- Megicks, P. (2007) Levels of Strategy and Performance in UK Small Retail Business Management Decisions, Vol 15, No 3, 484-502
- Mehra, A. (1994) Resource-Based View of Strategic Groups, Journal of Socioeconomics, Vol. 23 No.4, 425-439 (article-html).

Meyer, W. (1988) Retail Marketing For Employees, Manager, and Entrepreneurs, 8Ed. Singapore, McGraw Hill.

Merrilees, B., McKenzie, B. ve Miller, D. (2007) Culture and Marketing Strategy in Discount Retailing, *Journal of Business Research* 60 (3), 215-221.

Metro Retail Compendium, (2007) Metro Group, 2007-2008, Germany.

Meyer, A. ve Tsui, A. (1993) Configurational Approaches to Organizational Analysis, *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.6, 1175-1196

Migros/Tansas: 31.10.2005 tarih ve 05-76/1030-287 sayılı Rekabet Kurulu Kararı. <http://www.rekabet.gov.tr/pdf/05-76-1030-287.pdf>

Miles, S., Snow, C., Meyer, A. ve Coleman, H. (2003) *Organizational Strategy, Structure And Process*, Stanford University Press, Stanford, California

Miller, D. (1986) Configurations of Strategy and Structure: Towards A Synthesis, *Strategic Management Journal*, Vol 17, 233-249

Miller, D. ve P.H. Friesen (1986) Porter's Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data, *Organization Studies*, Vol. 7, No. 1, 37-55

Miller, D. ve Dröge, C. (1986) Psychological And Traditional Determinants Of Structure, *Administrative Science Quarterly*, 31, 539-560

Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall

Mintzberg, H., (1988) *Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework*, *Advances in Strategic Management*, Vol.5

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998) *Strategy Safari*, The Free Press, New York

Miranda, M, Konya, L ve Havrika, I. (2005) Shoppers Satisfaction Levels are not the only Key to Store Loyalty, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol 23, No 2, 220-232

Morgan R. E. ve Strong C. A. (2003) Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation, *Journal of Business Research*, Vol 56

Morgenstein, M., ve Strongin, H. (1983) *Modern Retailing Management: Principles And Practices*, 2nd. Ed. N.Y.

Moore, M. (2005) Towards a Confirmatory model of Retail Strategy Types: An Empirical Test of Miles and Snow, *Journal of Business Research*, 58, 699-704.

Morschett, D, Swoboda, B. ve Schramm-Klein (2005) Competitive Strategies in Retailing: An Investigation of the Applicability of Porter's Framework for Food Retailers, *Journal of Retailing Consumer Services*, 10,1-13

Morrison, A. J. ve K. Roth (1992) A Taxonomy Of Business-Level Strategies An Global Industries, *Strategic Management Journal*, Vol.13, No. 6

- Mutlu E. C., (1999) Uluslararası İşletmecilik, Beta Yayınları, İstanbul.
- Naman, J. ve Slevin, D. (1993) Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests, *Strategic Management Journal*, Vol.14, s.137-153
- Narver, J. C. ve S. F. Slater (1990) The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, Oct., 20-35
- Nayyar R. (1993) On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence from a Large Multiproduct US Firm. *Praveen The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No 6, 1652-1669
- Nirun, N. (1991) Sosyal Dinamik Bünye Analizi, Atatürk Kültür Merkezi Yayını, Ankara
- Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2002) Tüketici Davranışı, 2.Baskı, MediaCat Yayınları, İstanbul
- Oğuzlar, A. (2000) Çok Boyutlu Ölçekleme ve Kümeleme Analizi Arasındaki İlişkiler, Uludağ Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt XIX, Sayı 1-2, 163-168
- Okumus, F. (2001) Towards a Strategy Implementation Framework, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 13, 327-338.
- Oliver, R. (2002) The Future of Strategy: Historic Prologue, *Journal of Business Strategy*, July/August, 6-9.
- Olson, E., S.S. ve Hult, G.T. (2005) The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior, *Journal of Marketing*, 69 (3), 49-65.
- Oral, N. (2006) Perakende Sektörü Yeni Dönem Ortak Akılla Başlıyor, *Arasta Perakende Sektörü Dergisi*, Sayı 29, Mart-Nisan.
- Orel, F.D. (2000) Perakendecilikte Mağaza Düzenlemesi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Orel, F.D. ve Nakiboğlu B. , (2004), İndirimli Market Müşterilerinin Profili, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi* Cilt : 3, Sayı :10, 4-12.
- Oster, S. M. (1994) *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press New York.
- Özcan, G. B. (2000) The Transformation of Turkish Retailing: Survival Strategies of Small and Medium-Sized Retailers, *Journal of Southern Europe and Balkans*, Vol.2, No.1.
- Özcan, G. B. (1997) Perakendecilikte Evrenselleşme, Tüsiad Yayınları, [www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/32/html/sec11/html](http://www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/32/html/sec11/html)
- Özen, A.Ş. (2002) Türkiye’de Örgütler Yönetim Araştırmalarında Törenselleşme Sorunu, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2) 187-213.
- Öztürk, S. (1989) Pazarlamada Yarışma ve Çekiliş Uygulamaları, *Pazarlama Dünyası*, Yıl 3, Sayı 17, Eylül-Ekim.

- Pamuk, Ş .(1990) 100 Soruda Osmanlı-Türkiye İktidai Tarihi.1550-1914, Gerçek Yayınevei, İkinci Baskı, İstanbul
- Parasız, İ. (2003) İktisada Giriş, Ezgi Kitabevi.
- Parnell, J. ve Hershey, L. (2005) The Strategy- Performance relationship revisited: The Blessing and curse of the Combination strategy, International Journal of Commerce&Management, Vol.15, Issue.1
- Pascale, R. (1984), Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success, California Management Review, Vol. 26, No.3
- Pennings, J. M. (1992). Structural Contingency Theory: A Reappraisal. L. Cummings ve B. Staw (eds) Research in Organizational Behavior. 14: 267-309
- Peteraf, M. ve S. Mark (1997) Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity, Strategic Management Journal, Vol.18: Summer, 165-186.
- Platin Dergisi ( 2004) Geçmişten Geleceğe: 10 Yıl Önce 10 Yıl Sonra, Özel Sayı, S.283-306
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978), The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, New York: Harper and Row
- Pratibha, A.D., D.I., Thorpe ve J.O. Rentz (1995) A Measure for Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation, Journal of the Academy of Marketing, Science, Vol.24, No.1., 3-16
- Pooley-Dias, G. (1972) The Strategy And Structure of French Industrial Enterprise, Doctoral Dissertation, Harvard Bus. School, Boston
- Poole, R., Clarke, G. ve Clarce, D. (2002) Growth, Concentration and Regulation in European Food Retailing, European Urban Regional Studies,9(2), 167-186
- Porter, M. (1979) The Structure within Industries and Companies Performance, Review of Economics and Statistics, Vol. 61, 214-227
- Porter, M. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors, The Free Press
- Porter, M. (1998) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Copyright (1985) The Free Pres, N.Y.
- Porter, M. (2003) Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Sistem Yayıncılık
- Powers, T., Hahn, W. (2004) Critical Competitive Methods, Generic Strategies, and Firm Performance, The International Journal Of Bank Marketing.Vol.22, Iss. 1
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C. ve Turner, C. (1968) Dimensions of Organization Structure, Administrative Science Quarterly
- Pugh, D., Hickson, D. ve Hinings, C. (1969) An Empirical Taxonomy Of Structures Of Work Organizations, Administrative Science Quarterly

Pride, W. M. ve Ferrell, O. C. (2000) *Marketing Concepts and Strategies*, Houghton Mifflin Company, NY

Quinn, J.B. (1980) *Strategies for Change: Logical Instrumentalism*, Homewood, Irwin.

Rahman, Z. (2004) *Developing Customer Oriented Service: A case Study*, *Managing Service Quality*, Vol.14, No5, s.426-435

Ramanujam, V ve P. Varadarajan (1989) *Research on Corporate Diversification: A Synthesis*, *Strategic Management Journal*, 10, 523-551

Reeves, T., Duncan, J. ve Ginter, P. (2003) *Strategic Configurations in Health Services Organizations*, *Journal of Business Research*, Vol.56, s.31-43

Reynolds, J., Howard, E.B., Hristov, L. ve Cuthbertson, C., (2007) *Perspectives on Retail Format Innovation: Relating Theory and Practice*, *International Journal of Retail Distribution Management*, Vol.35, No 8

Rhee, H. ve Bell, D. R. (2002) *The Inter-Store Mobility of Supermarket Shoppers*, *Journal of Retailing*, Vol. 78

Robinson, R. ve Pearce II, J. (1988) *Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business- Unit Performance*, *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.1

Rogers, C.E. ve Bamford, G. (2002) *Information Planning Process and Strategic Orientation: The Importance of Fit in High Performing Organizations..* *Journal of Business Research* (55), 205-215

Ruekert, R., O. Walker, ve K. Roering (1985) *The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance*, *Journal of Marketing*, 49 (Winter), 13-25.

Ryals L. ve A. Payne (2001) *Customer Relationship Management in Financial Services: Toward Information-Enabled Relationship Marketing*, *Journal of Strategic Management*, 9,3-27

Robinson, R. ve Pearce II, J. (1988) *Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business- Unit Performance*, *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.1

Rosenbloom, B.(1976) *The Trade Area Mix and Retailing Mix: A Retail Strategy Mix*, *Journal of Marketing*, October

Rumelt, R.P. (1982) *Diversification Strategy and Profitability*, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 359-369.

Rumelt, R. P. (1974) *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard Business School, Boston, M.A

Sak, G. (2007) *Türkiye Ekonomisi ve Perakende Sektörü*, *Arasta Perakende Sektörü Dergisi*, Sayı 35, Mart-Nisan



Sarvan, F. Durmuş A. E., Özen, J., Özdemir, B., Tarcan, İ.E. (2003) On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, Akdeniz Üniversitesi İIBF Dergisi, Cilt: 3, Sayı, 6

Sellers, P. (1990) What Customers Really Want?, Fortune, Vol.121, No.13, s.58-68

Serpil, A., Nişel, R., Ağaoğlu, Karapazar, Y. (1998) Bakkaliye Sektörünün Profili ve Rekabet Olanakları, İTO, No 4

Segal, M. N. ve Giacobbe R.(1994) Market Segmentation and Competitive Analysis for Supermarket Retailing, International Journal of Retail of Retail & Distribution Management, Vol 22, No 1.

Segev, E. (1987) Strategy, Strategy Making and Performance:An Emprical Investigation, Strategic Management Journal, Vol 8, No 6, 565-577

Segev, E. (1989) Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies. Strategic Management Journal, 10(5)

Seth, A. ve Randall, G. (2005) The Grocers: The Rise and Rise of Supermarket Chains, London:Kogan Page Ltd., Çev.Salim Altay, Mağaza Zincirlerinin Önlenemez Yükselişi, İstanbul,AMPD, 2006

Sharma S, Vredenburg H. (1998). Proactive Corporate Environmental Strategy And The Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities, Strategic Management Journal 19: 729-753

Shortell, S. M. ve Zajac, E. (1990) Perceptual and Archival Measures of Miles And Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity, Academy of Management Journal, Vol. 33, No.4

Sirohi N., Mclaughlin, E. D. ve Wittink, D. R. (1998) A Model of Consumer Perceptions and Store Loyalty Intentions for a Supermarket Retailer Journal of Retailing, 74 (2), 223-45.

Siu, N.Y.M., Cheung, J., (2001) A Measure of Retail Service Quality, Marketing, Intelligence and Planning 19 (2), 88-96.

Smith, T. (1989) Nurturing a Customer Service Culture, Retail Control, October, 15-18

Smith, A. ve Sparks, L. (2001) Planning for Small-Scale Retailing: Evidence from Scotland, Planning Theory and Practice, Vol.2, 227-292

Stalk, G., Evans, P. ve Shulman, L. (1992) Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, Harvard Business Review, March- April

Stanton W. (1981) Fundamentals of Marketing McGraw-Hill, New York.

Stanton, W.,Etzel, M. ve Walker, B. (1994) Fundamentals of Marketing, 10th Ed., N.Y.

Süzer, H. (2006) CRM'in Öncüleri, Capital(Temmuz), 200-204

Sorge, A. (2002) In a Source (Ed.), Organization, Thompson Learning, London, 3-24

- Solomon, M. (2007) *Consumer Behavior, Buying, Having and Being*, Prentice Hall, N.J.
- Soysal, S. (2004), *Perakendenin Ritmi*, Milliyet Gazetesi Business Eki, Sayı:76.
- Söllner, A. ve Rese, M. (2001) *Market Segmentation and Structure of Competition: Applicability of Strategic Group Concept for an Improved Market Segmentation on Industrial Markets*, *Journal of Business Research*, Vol.51, 25-36
- Ster, P. S. ve Able, J.R. ( 1978) *International Organization and Performance: Some UK Evidence*, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 6, 210-216
- Stern, L. ve Ansaray A. (1977) *Marketing Channels*, N.J.Prentice Hall
- Strauss, A ve Corbin J. (1990) *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique*, Newbury Park, Sage.
- Suzuki, Y. (1980) *The Strategy And Structure of Top 100 Japanese Industrial Enterprise 1950-1970*, *Strategic Management Journal*, Vol. 1
- Smith, M. F. ve Sinha, I. (2000) *The Impact of Price and Extra Product Pro-motions on Store Preference* , *International Journal of Retail Distribution Management*, Vol.28, No.2
- Smith, A. ve Sparks, L. (2001) *Planning For Small-Scale Retailing: Evidence From Scotland*, *Planning Theory and Practice*, Vol.2, No.3
- Srinivasana, S., Anderson, R. ve Ponnabolub, K. (2002) *Customer Loyalty in E-commerce: an Exploration of its Antecedents and Consequences*, *Journal of Retailing*, Vol.78 (1) 41-50
- Susskind, M., C.D. Borchgrevink, K.M., Kacmar ve R. A. Brymer (2000) *Customer Service Employees Behavioral Intentions and a Path Model*, *Hospitality Management*, 19:53-77
- Stalk, G., Evans, P. ve Shulman, L. (1992) *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, *Harvard Business Review*, March-April
- Türk Dil Kurumu (1998) *Türkçe Sözlük* s. 2032
- Tansas (2007) [http://www.tansas.com.tr/docs/faaliyet\\_rapor/faaliyet\\_2007.pdf](http://www.tansas.com.tr/docs/faaliyet_rapor/faaliyet_2007.pdf)
- Tek, O.B. (1997) *Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım*, 7.Baskı, İstanbul
- Tek, Ö.B., ve E. Özgül, (2005) *Modern Pazarlama İlkeleri :Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF, İzmir
- Tek, O.B., ve Orel, F. (2006) *Perakende Pazarlama Yönetimi*, Birleşik Matb., 2.Baskı, İzmir
- Tekin, M. ve E. Çiçek (2005) *İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama*, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İTÜ, 25-27 Kasım, s.63-68
- Tesco/Kipa (2007) <http://www.rekabet.gov.tr/pdf/03-45-519-230.pdf>

Thang, D. ve B.Tan, (2003) Linking Consumer Perception to Preference of Retail Stores: An Empirical Assessment of the Multi-Attributes of Store Image, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.10, No.4, s.193-200

Thanheiser, H. T. (1972) *Strategy and Structure in German Industrial Enterprise* Doctoral Dissertation, Harvard Bus. School, Boston

Thomas, H. ve Pollock T. (1999) From I-O Economics S-C-P Paradigm Through Strategic Groups to Competence-Based Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy, *British Journal of Management*, Vol. 10, 127-140.

Thompson, J. (1967) *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, N.Y.

Thompson, A. A. ve A.J. Strickland (1995), *Strategic Management*, 8th Ed. Irwin

Thompson, S. (1981) International Organization and Profit: A Note, *Journal of Industrial Economics*, Vol.30, s.201-211

Tıǟlı, M. Ve Pirtini, S. (2003) Satış Özendirmede Etkili Bir Araç Olarak Insert ve Hiper/Süpermarket Müşterileri Üzerinde Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:3, No:2

Treadgold, A. (1990) The Developing Internationalisation of Retailing, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 22(5), 3-19.

Tidd, J. (2001) Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance *International Journal of Management Reviews*, 3(3).

Turkishtime Dergisi, (2006) Dünyanın En Güçlü şirketi:Wal-Mart, Ağustos, s.93

Türengül, M. (1998) Marketlerin Örgüt Yapıları ve Bir Model Örneği, *Pazarlama Dünyası*, 12-18.

Ülgen, Ö. (1999) *Türk Perakendecilik Sektörünün Senaryolar Yardımıyla Analizi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Üsdiken, B ve L, H. (2001) *Organization Theory*, N. Anderson, D. Ons, H. Sinangil, ve C. Viswesvaran (Der.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Londra, Sage

Varinli, İ. (2005) *Marketlerde Pazarlama Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Vazquez, D., ve Bruce. M., (2002) Exploring the Retail Design Management Process- A Case Study. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Volume 12, No, 4,. December.

Venkatraman, N, ve Camillus, J. (1984). Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management, *Academy of Management Review*, Vol.9, No.3, 513-524.

Venkatraman, N. (1989) Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement, *Management Science*, Vol. 35, No. 8, 942-962.

- Venkatraman, N. ve Prescott (1990) Environment- strategy Coalignment: An Empirical Test of its Performance Implications, *Strategic Management Journal*, Vol 11, 1-23
- Vicente, J., Juan S. ve Isabel G. (2003) Dynamics of the Strategic Group Membership-Performance Linkage in Rapidly Changing Environments, *Journal of Business Research*, March.
- Vinod, B. (2005) Retail Revenue Management in the New Paradigm of Merchandise Optimization, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol.3, No.4, 358-368.
- Vrechopoulos, A.P., O'Keefe, R.M., Doukidis, G.I., Siomkos, G.J. (2004). Virtual Store Layout: An Experimental Comparison in the Context of Grocery Retail, *Journal of Retailing* 80, 13-22.
- Yamin S., Gunasekaran A., Mavondo F. (1999) "Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis", *Technovation*, 507-551
- Yao, D. Ve Liu, J. J. (2005) Competitive Pricing of Mixed Retail and E-Tail Distribution Channels, *Omega*, Vol 33
- Yurter, N. (2003) Türkiye Gıda Perakendiciliğinde Rekabet Stratejileri, Afyon Kocatepe Üniversitesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Afyon.
- Verbeek, E. (1996) Retailing Planning in Italy, in R.L. Davies (Ed.) *Retail Planning in the European Community*, 152-175
- Wallace, D., Giese, J. L. ve Johnson, j. L. (2004) Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies, *Journal of Retailing*, Vol. 80
- Walker, O ve Ruekert, R. (1987) Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework, *Journal of Marketing*, Vol 51, No.3, s.15-33.
- Walters, D. ve Knee, D. (1989) Competitive Strategies in Retailing?, *Long Range Planning*, Vol 22, No 6, 74-84.
- Wang, F. ve Head, M. (2001) A Model for Web-based Information Systems in E-Retailing, *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 11 (4), 310-321
- Ward, P., McCreery, J. ve Anand, G. (2007) Business Strategies and Manufacturing Decisions, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.27, No.9, s.951-973.
- Waterman, R., Peters, T. ve Phillips, J. (1980) Structure is not Organization, *Business Horizons*, June
- Walden, M. (1990), Testing Implications of Spatial Economics Models: Some Evidence From Food Retailing, *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 24, No.1
- Wallace, D., Giese, J.L. ve Johson, J. (2004) Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs, *Journal of Consumer Marketing*, Vol.20, No4/5, 294-316

Wang, C. ve Ahmed, P (2003) Structure and Structural Dimensions for Knowledge-Based Organizations, *Measuring Business Excellence*, Vol.7.

Ward, P., McCreery, J. ve Anand, G. (2007) Business Strategies and Manufacturing Decisions: An empirical Examination of Linkages, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.27, No.9. 951-973.

Webster's New Collegiate Dictionary (2002), Camb: G. & C. Merriam Co. s.227.

Weir, C. (1995) Organizational Structure and Corporate Performance, *Management Decisions*, Vol.33, No.1

Weir D., Smallman C. (1998) Management in the Year 2000 and After: A Strategy for Development *Management Decision*, 36/1. 43-51.

White, R. (1986) Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance, *Strategic Management Journal*, Vol.7

Wissemma, J. G., Van der Pol, H. W. ve Messer, H. M. (1980) Strategic Management Archetypes, *Strategic Management Journal*, Vol.1, No.1

Wright P, Kroll M, Parnell J., (1996) *Strategic Management Concepts and Cases*, Prentice Hall,

Wrigley, N. (1998) *How British Retailers, Have Shaped Food choice*, Murcott.

Woodward, J. (1965) *Industrial Organization: Theory and Practice*, Londra Oxford Pres.

Wortzel, L. (1987) Retailing Strategies for Today's Mature Marketplace, *The Journal of Business Strategy*, Vol 7. 45-56

Zhou, K.Z., Gao, G.Y., Yang, Z. ve Zhou, N. (2005) Developing Strategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations, *Journal of Business Research*, Vol.58

Zielke, S. (2006) Measurement of Retailers Price Images with A Multiple-Item Scale, *International Journal of Retail Distribution and Consumer Research*, Vol 16, No 3, 297-316

Zimmerman, M. (1971) *Supermarket: A Revolution in Distribution*, N.Y. Chain Store Pub.

Zott, C. ve Amit, R. (2004) Business Strategy and Business Model: Extending the Strategy-Structure-Performance paradigms, Wharton-INSEAD Alliance Center for Global Research and Development

[www.acnielsen.com.tr](http://www.acnielsen.com.tr), Erişim Tarihi: 08.09.2007

[www.aldi.com](http://www.aldi.com), Erişim Tarihi: 24.03.2007

[www.ampd.org.tr](http://www.ampd.org.tr), Erişim Tarihi: 02.01.2008

[www.bim.com.tr](http://www.bim.com.tr), Erişim Tarihi: 11.01.2008

[www.coscto.com](http://www.coscto.com), Erişim Tarihi: 21.10.2007

[www.hurriyet.com.tr](http://www.hurriyet.com.tr), Erişim Tarihi: 22.04.2007

[www.keyfood.com.tr](http://www.keyfood.com.tr), Erişim Tarihi: 01.05.2007  
[www.migros.com.tr](http://www.migros.com.tr), Erişim Tarihi: 11.01.2008  
[www.metro-group.com.tr](http://www.metro-group.com.tr), Erişim Tarihi: 11.01.2008  
[www.muntehamangan.com/magazacilik](http://www.muntehamangan.com/magazacilik), Erişim Tarihi: 06.12.2007  
[www.osmanli.org.tr/makaleler](http://www.osmanli.org.tr/makaleler), Erişim Tarihi: 05.03.2007  
<http://www.rekabet.gov.tr/pdf/05-76-1030-287.pdf>, Erişim Tarihi: 11.12.2007  
<http://www.rekabet.gov.tr/pdf/05-40-557-136.pdf>, Erişim Tarihi: 16.09.2007  
[www.perakende.org](http://www.perakende.org), Erişim Tarihi: 27.04.2007  
[www.platin.com.tr](http://www.platin.com.tr), Erişim Tarihi: 13.06.2007  
[www.planetretail.com.tr](http://www.planetretail.com.tr), Erişim Tarihi: 18.03.2008  
[www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/](http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/) Economic Overview :Turkey,  
Erişim Tarihi: 12.01.2007  
[www.publix.com](http://www.publix.com), Erişim Tarihi: 27.11.2007  
[www.rcbadoor.com](http://www.rcbadoor.com), Erişim Tarihi: 17.12.2007  
[www.referans.com.tr](http://www.referans.com.tr), Erişim Tarihi: 05.08.2007  
[www.rekabet.gov.tr](http://www.rekabet.gov.tr), Erişim Tarihi: 23.12.2007  
[www.sanayi.gov.tr](http://www.sanayi.gov.tr), Erişim Tarihi: 16.06.2007  
[www.siamfuture.com](http://www.siamfuture.com), Erişim Tarihi: 14.09.2007  
[www.tansas.com.tr](http://www.tansas.com.tr), Erişim Tarihi: 11.01.2008  
[www.tesco.com](http://www.tesco.com), Erişim Tarihi: 11.01.2008  
[www.traderjoes.com](http://www.traderjoes.com), Erişim Tarihi: 15.07.2007  
[www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr), Erişim Tarihi: 07.12.2007  
[www.yorukoglusut.com.tr](http://www.yorukoglusut.com.tr), Erişim Tarihi: 14.01.2008  
[www.wholefoods.com](http://www.wholefoods.com), Erişim Tarihi: 16.01.2008  
[www.wikipedia.org/wiki/](http://www.wikipedia.org/wiki/), Erişim Tarihi: 08.09.2007

**Ek 1. Görüşme Yapılan Kişiler**

Görüşülen Kurum	Görüşülen Kurumun Niteliği	Görüşülen Kurumun Mağaza Format/ları	Ön Görüşme Yapılan Kişiler	Pilot Çalışma (1) Görüşülen Kişiler	Pilot Çalışma (2) Görüşülen Kişiler	Görüşme Formunun Uygulandığı Kişiler
A	Uluslar arası	Süpermarket		Mağaza Müdürü		Genel Müdür Yardımcısı
B	Uluslar arası	Hipermarket		Mağaza Müdürü		Genel Müdür Yardımcısı
B1	Uluslar arası	İndirim Mağazası				
C	Uluslar arası	Hipermarket	Satın Alma Müdür Yardımcısı	Satın Alma Müdür Yardımcısı	İşletme Müdürü	Genel Müdür
D1	Ulusal	Hipermarket, Büyük Süpermarket, Küçük Süpermarket	Bölge Müdürü/Mağaza Müdürü		Hipermarket Mağaza Müdürü	Genel Müdür Yardımcısı
D2	Ulusal	İndirim Mağazası				
D3	Ulusal	Büyük süpermarket, Küçük süpermarket		Mağaza Müdürü		
E	Ulusal	Büyük süpermarket			Mağaza Müdürü	Genel Müdür Yardımcısı
G	Ulusal	İndirim Mağazası		Mağaza Sorumlusu	Pazarlama Müdürü	Genel Müdür
H	Bölgesel	Hipermarket, Büyük Süpermarket, Küçük Süpermarket		Bölge Pazarlama Müdürü	Mağaza Müdürü	Sahip
I	Bölgesel	Büyük süpermarket, Küçük süpermarket		Mağaza Müdürü	Bölge Müdürü	Sahip
J	Bölgesel	Büyük süpermarket, Küçük süpermarket				Sahip
M	Bölgesel	Büyük süpermarket, Küçük süpermarket			Mağaza Müdür Yardımcısı	
N	Bölgesel	Büyük süpermarket, Küçük süpermarket				Sahip
P	Bölgesel	Süpermarket		Mağaza Müdürü		
S	Bölgesel	Büyük süpermarket, Küçük süpermarket	Sahibi			

## Ek 2. Stratejik Yönelim Anketi

*Firmanızın stratejik davranışlarının aşağıdaki önermelere ne ölçüde uyduğunu size en yakın gelen şıkki işaretleyerek (X) belirtiniz.*

	Hiç Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1. Pazar payı elde etmek için karlılıktan fedakarlık ederiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Pazar payımızı arttırmak için fiyatları düşürürüz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Fiyatlarımızı rakiplerimizin altında belirleriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Nakit akışı ve karlılık pahasına pazar payımızı arttırmaya çalışırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Farklı işlevsel alanlar arasında etkili koordinasyonu ön plana alırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Enformasyon (bilgi sağlama) sistemlerimiz kararlarımız için destek sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Önemli bir karar alırken, genellikle ayrıntılı bir analiz yaparız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Planlama teknikleri kullanırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Yönetim enformasyon ve kontrol sistemlerinden elde edilen bilgileri kullanırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Üst düzey yöneticiler için işgücü planlaması ve performans değerlemesi yaparız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. İmalat (veya hizmet) teknolojilerimizde önemli değişiklikler yaparız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Performansı izlemek için maliyet kontrol sistemleri kullanırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Üretimimizi planlamak ve kontrol etmek için sayısal/analitik teknikler kullanırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Ürün kalitesini arttırmak için kalite çemberleri kullanırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Kaynak tahsisi kriterlerimiz genellikle kısa dönemli hedeflerimizi yansıtır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Gelecekte rekabet avantajı sağlamak için temel (bilimsel amaçlı/uygulamaya yönelik olmayan) araştırmaya öncelik veririz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Temel faaliyet göstergelerimizin gelecekteki değerleri ile ilgili tahminler yaparız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Önemli genel eğilimleri sistemli bir şekilde izleriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Kritik meseleler ile ilgili olarak “ne olursa ne olur” analizi yaparız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Mevcut faaliyetlerimizle ilgili olarak sürekli yeni fırsatlar kollarız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Pazara yeni marka veya ürünleri ilk sunanlardan oluruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Sürekli olarak satın alabileceğimiz firmalar ararız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Rakiplerimiz genellikle kapasiteyi bizden önce artırarak öne geçer.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Yaşam evrelerinin sonuna yaklaşan faaliyetleri stratejik olarak terk ederiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Faaliyetlerimiz genellikle yüksek riskli olarak tanımlanabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Önemli kararlar verirken oldukça muhafazakar bir bakış açısı benimseriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Yeni projeleri “bir defada” onaylamak yerine, “safha safha” onaylarız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. Beklenen getirileri kesin olan projeleri desteklemek eğilimindeyiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. Faaliyetlerimiz genellikle “denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış” yolları izler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



### EK 3. Rekabet Stratejisi Anketi

*Firmanızın rekabet gücünün aşağıdaki faktörlerden kaynaklandığına ne ölçüde katıldığınızı aşağıdaki ölçek üzerinde belirtiniz.*

	Hiç Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1. Yeni ürün geliştirme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. İşletmemizin faaliyet verimliliği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Sürekli olarak maliyetleri düşürme çabası	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Ürün kalite kontrol yöntemlerinin sıkı bir şekilde uygulanması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Ürün fiyatları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Ürünlerimizin kalitesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Geniş ürün yelpazesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Marka kimliği oluşturulması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Dağıtım kanallarını etkileme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Hammadde teminini garantiye alma çabaları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. İmalat sürecinde yenilik yapma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Yaygın müşteri hizmeti imkanları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Yüksek vasıflı ve deneyimli personel sağlamak ve elde tutmak için özel çabalar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Düşük stok seviyelerinin korunması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Mevcut ürünlerin iyileştirilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Pazarlama teknikleri ve yöntemlerinde yenilikler yapma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Endüstri ortalamasının üzerinde tanıtım ve reklam	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Özellikli ürünler imal etme yeteneği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Yüksek fiyat dilimindeki ürünler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Özel coğrafi dilimlere hizmet vermek	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Reklam kalitesini yükseltme çabaları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. İyi bir şöhret oluşturma çabaları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

#### **Ek 4. Görüşme Formunun Geliştirilmesi: Stratejik Yönelimlerin Belirlenmesi**

- **SALDIRGANLIK BOYUTU**

**SORU** Şirketiniz pazar payını arttırmak için hangi genel stratejileri uygulamaktadır? Pazar payını büyütme için hangi temel stratejileri benimsiyorsunuz?

- **ANALİZCİ BOYUT**

**SORU** : Yeni Pazar fırsatları sizin için önemli midir?

**SORU:** Pazardaki yenilikleri takip eder misiniz? Eğer önemliyse yeni ürünleri veya hizmetleri mağazalarınız da hemen satar mısınız?Veya hizmete yönelik yeni teknolojileri, müşterilerinizin farkında olmadıkları ek ihtiyaçları tespit edip hemen uygular mısınız? Örneğin akıllı sepetler, kişiye özel kredi kartı uygulamaları vb.

**SORU:** Stratejik kararlarınızı uygularken planlama teknikleri (kısa/orta/uzun/) kullanıyor musunuz? Ayrıntılı analizler, bilgi destek sistemleri, danışmanlık şirketleri, kontrol sistemleri vb. rekabet stratejinizi oluşturmaya yönelik sistemler ve yöntemler uyguluyor musunuz? Bu yöntemleri uygularken farklı departman faaliyetleri arasında koordinasyonu hangi şirket içi iletişim araçları ile sağlıyorsunuz?

**SORU:** Müşteri ihtiyaçlarını tespit etmeye yönelik çalışmalarınızda AR-GE departmanınızın çalışmalarını kısaca özetleyebilir misiniz?

- **SAVUNMACI BOYUT**

**SORU:** Şirketinizde mevcut ürün ve hizmet kalitesini arttırmak için ne tür faaliyetler yaparsınız? Ürün kalitenize yönelik kalite iyileştirme ekipleriniz ( veteriner, ISO belgesi, HACCP, gıda mühendisleri) var mı? Kalite iyileştirme ekipleriniz varsa mağaza,bölge ve merkez koordinasyonunu nasıl sağlıyorsunuz? Hizmet kalitenizi arttırmaya yönelik mevcut faaliyetleriniz ve planlarınız nelerdir?

**SORU:** Hizmet teknolojilerinize yönelik önemli yatırımlar yapar mısınız? Örneğin hizmet reyonlarındaki ekipmanlar, barkot sistemi, etiketleme sistemi, CRM uygulamaları, kiosklerde yenilikleri takip ederek uygulamaya geçirir misiniz?

**SORU:** Şirketinizde tüm faaliyetleri kontrol etmek için analitik ya da sayısal teknikler kullanıyor musunuz? Eğer kullanıyorsanız ne tür teknikler (kar hesapları, maliyet kontrol sistemleri, sipariş kontrol sistemleri, stok tespiti, kategori yönetimi, ücret ve prim sistemleri, tedarikçi firmaların kar marjları vb.)

**SORU:** Rakiplerinizin güçlü ve zayıf yanlarını dikkate alır mısınız? Rakiplerinizin performanslarını takip eder misiniz? rakiplerinizin eylemlerine hızlı tepki verir misiniz?

**SORU:** Şirketiniz rakiplerine karşı rekabetçi fiyatlandırma uygulaması yapmakta mıdır?

**SORU:** Şirketiniz rakiplerine karşı kalitesi yüksek ürünler sunmakta mıdır?

- **GELECEK YÖNELİMLİ OLMA BOYUTU**

**SORU:** Şirketiniz uzun dönemli etkinlik için satışlara, müşteri tercihlerine, siparişlere ve stoklara yönelik gelecek dönem değerleri ile ilgili tahmin çalışmaları yapar mı? Bu çalışmaların gelecek dönemde karlılık ve büyüme göstergeleri üzerinde etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

**SORU:** Şirketiniz yasal(sağlık bakanlığındaki mevzuat değişiklikleri, çalışma ve sosyal güvenlik bakanlığında işçi-işveren değişiklikleri, hipermarket yasa tasarısı), ekonomik (TÜFE, enflasyon, döviz kuru, faizler vb.) eğilimleri takip eder mi?

- **ÖNCEDEN HAREKETE GEÇME BOYUTU**

**SORU:** Şirketinizin mevcut faaliyetlerine yönelik olarak (yani promosyon aktiviteleri, yeni mağaza açma, ürün çeşitleri, ürün fiyatları ve tedarik zincirleri seçimi, insan kaynakları yönetimi) yeni fırsatları rakiplerinize göre ne ölçüde takip etmektesiniz?

**SORU2 :** Rakiplerinize göre yeni ürün ve hizmetler konusunda kapasitenizi sürekli arttırma çabası içerisinde misiniz? Dolayısıyla pazara yeni ürün veya hizmeti ilk sunanlardan

olduğunuzu düşünüyor musunuz? Yeni ürün ve hizmetlerinizle henüz ortaya çıkmamış müşteri ihtiyaçlarına çözümler sunar mısınız?

**SORU:** Şirket olarak son satın alma ve birleşme hareketlerinden sonra pazarda hala satın almaların ya da birleşmelerin olacağını düşünüyor musunuz?Uluslar arası işletmelerin bu satın almalarda ve birleşmelerde adlarının sıklıkla dolaşması şirketinizi ne yönde etkilemektedir?

**SORU:** Şirketiniz gerileme dönemi yaşayan faaliyetlere karşı (cirosu düşük mağazalar, satış hacmi düşük ürünler, hizmetler –internet uygulaması, eve teslim servisi,müşteri servisleri- ne tür stratejiler benimsemektedir?

- **RİSK ALMA BOYUTU**

**SORU:** Şirketinizin yatırımları (mağaza açma kararı, şirket birleşmeleri, satın almaları) faaliyetlerinizi gerçekleştirmede risk taşımakta mıdır?

**SORU:** Şirketiniz “denenmiş ve doğrulu kanıtlanmış uygulamaları” gözönünde bulundurarak stratejik kararlarını vermektedir?

**SORU:** Şirketiniz stratejik kararlarını verirken muhafazakar mı (yani geleneksel kurallar ile esnek ve yaratıcı ekipler oluşturmadan) yoksa yenilikçi midir?

**SORU:** Şirketinizde çalışanların yenilikçi fikirlerini destekleyen çalışmalar yapar mısınız?Bu projeleri nasıl değerlendirirsiniz (ödüllendirme, projeleri uygulama vs.)

## **Ek 5. Görüşme Formunun Geliştirilmesi: Konumlandırma Stratejilerine İlişkin İfadelerinin Sadeleştirilmesi**

### ➤ ***MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ***

İFADE 1:Üst düzey yönetim olarak şirketinizde faaliyetlerinize yönelik maliyetleri düşürme çalışmaları yapılmakta mıdır?Eğer yapılmaktaysa bu faaliyetleri kısaca anlatabilir misiniz?

İFADE 2:Sektörün dinamik yapısı gereği işletmelerin düşük stok seviyelerinde çalışma beklentileri bulunmaktadır. Sizin işletmenizde nasıl uygulamalar yapılmaktadır?

İFADE 3 :Mevcut ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesine yönelik faaliyetleriniz var mı?

İFADE 4:Maliyetlerinizi azaltmak için sürekli olarak üretim ve hizmet süreçlerinizi iyileştirmeye çalışır mısınız?

İFADE 5:Ürünlerin tedarik edilmesinden müşteriye sunulmasına kadar olan süreçte iyileştirme mevcut çalışmalarınız bulunmakta mıdır?

### ➤ ***FİYAT FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ***

İFADE 1: Şirketinizin genel politikaları arasında ürün fiyatlarını rakiplerinize göre daha düşük belirleme uygulamaları var mıdır?

İFADE 2: Şirketinizde ürünlerin fiyatlandırılmasına ilişkin genel politika nedir?Yani her türlü tüketici grubunun alacağı (düşük, orta ve yüksek) ürünler mağazalarınızda bulunmakta mıdır?

### ➤ ***KALİTE FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ***

İFADE 1:Şirketinizde ürün ve hizmet kalitesi rakiplerinize göre farklı mıdır?Farklıysa bu farklılıklar nelerden kaynaklanmaktadır?

İFADE 2: Yüksek vasıflı ve deneyimli personel sağlamak ve elde tutmak için özel çabalar: Şirketinizde yeni personel (*yönetici, ofis elemanları...*) seçiminde veya şirket içi atamalarında

belirli kriterleriniz var mı? Personelinize yönelik performans değerlendirmeleri yapılmakta mıdır? Performans değerlendirmelerine göre ne tür insan kaynakları uygulamaları (terfi, prim, ücrette iyileştirme, işten çıkarma vs.) yapmaktasınız?

➤ ***DESTEK FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ***

İFADE 1: Şirketinizde müşterilere uygulanan yaygın hizmet imkanları nelerdir? Hizmetlerinizin rakiplerinizden farklı kılan yanları var mı?

İFADE 2: Şirketinizde müşteri ilişkilerine yönelik ayrı bir biriminiz bulunmakta mıdır?

➤ ***İMAJ FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ***

İFADE 1: Şirketinizin genel harcamalar içinde tanıtım ve reklam harcamalarının payı ne kadardır?

İFADE 2: Hangi tutundurma tekniklerini kullanıyorsunuz (bülten, TV, gazete, radyo, internet, cep telefonlarına mesaj, şehir içi tanıtım panoları, ticari araçlar.....)Rakiplerinizden farklı olarak hangi tanıtım araçlarını kullanıyorsunuz?

İFADE 3: İşletme imajına/marka oluşuma ilişkin çalışmalarınız var mı? Eğer yapılıyorsa bu çalışmalardan bahsedebilir misiniz? Markanın satışlar, ciro ve karlılık üzerinde etkisi olduğunu düşünüyor musunuz

İFADE 4: Yüksek vasıflı ve deneyimli personel sağlamak ve elde tutmak için özel çabalar

➤ ***TASARIM FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ***

İFADE 1: Yeni ürün /hizmetlerin iyileştirilmesine yönelik çalışmalarınız var mı?

İFADE 2: Sahip olduğunuz teknolojik donanımlarınız nelerdir?

➤ ***ODAKLANMA STRATEJİSİ***

İFADE 1: Özel coğrafi dilimlere hizmet vermekte misiniz?

İFADE 2: Özellikli ürünlerin satışı yapılmakta mıdır? (örneğin, diabetik, glutensiz vb.)

## Ek 6. Örgütsel Yapıyı Belirlemeye Yönelik Görüşme Soruları

Aşağıda belirtilen sorular şirketinizin organizasyon yapısını belirlemeye yöneliktir. Araştırmanın güvenilirliği açısından sorulara vereceğiniz cevaplar önem taşımaktadır.

### SORULAR

- Şirketinizde operasyonel, stratejik ve idari karar konularınız nelerdir? Bu kararlar hangi düzeylerde alınmaktadır?
- Şirketinizde genel müdür/sahip seviyesi olmak üzere yönetim yetkisi taşıyan yönetim kademelerinin sayısı nedir?
- Şirketinizde genel müdüre doğrudan bağlı departman sayısı nedir?
- Şirketinizde raporların akış yönü aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?
  - ( ) Raporlar sadece bir üst makama (departman/şube/merkez) iletilir.
  - ( ) Raporlar birden fazla üst makama iletilir.
  - ( ) Diğer (belirtiniz).....
- Şirketinizde organizasyon yapısını açıklayan yazılı dokümanlardan hangileri güncel olarak kullanılmaktadır?
  - ( ) Organizasyon şeması
  - ( ) Kalite el kitabı
  - ( ) Organizasyon görev tanımları
  - ( ) Organizasyon politikaları
  - ( ) Yıllık faaliyet raporları
- Şirketinizde önceden belirlenmiş standart uygulamasına ilişkin mevcut karar konuları nelerdir?



## Ek 7. Görüşme Formunun Tamamlanması

Sayın Yetkili,

Bu çalışma Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü öğretim elemanı Arş. Gör. Eren DURMUŞ'un doktora tez araştırmasına yönelik yapılmaktadır. Araştırma bilimsel amaçlı olup şirketinize ait bilgiler izniniz olmadığı sürece kesinlikle gizli kalacaktır. Araştırmaya verdiğiniz destek için teşekkür ederiz.

### 1. BÖLÜM

*Aşağıda belirtilen sorular şirketinizin genel stratejilerini belirlemeye yöneliktir.*

*Araştırmanın güvenilirliği açısından sorulara vereceğiniz cevapların ayrıntılı olması önem taşımaktadır.*

### SORULAR

1. Şirketiniz pazar payını büyütmek için hangi merkezi ve bölgesel stratejileri uygulamaktadır? Örneğin, mağaza sayısını arttırmak, ürün fiyatlarını düşürmek, fiyatları rakiplerin altında belirlemek vs.)
2. Şirketiniz yeni pazar fırsatlarını ne ölçüde takip etmektedir? Örneğin yeni ürünleri mağazalarınızda hemen satma, hizmete yönelik yeni teknolojileri uygulama (kişiye özel kart uygulaması, özel etiketleme, barkod, sipariş ve stok sistemleri, akıllı sepetler vs.)
3. Müşterilerinizin farkında olmadıkları ek ihtiyaçları tespit etmeye yönelik çalışmalarınızı özetleyebilir misiniz?
4. Merkezde stratejik / operasyonel kararlarınızı uygularken planlama teknikleri (kısa/orta/uzun/) kullanıyor musunuz? Bu yöntemleri uygularken farklı departman faaliyetleri arasında koordinasyonu şirket içinde nasıl (hangi iletişim araçları ile) sağlıyorsunuz? Stratejik / Operasyonel faaliyetleri kontrol etmek için analitik ya da sayısal teknikler kullanıyor musunuz?
5. Şirketinizde ürün kalitesini arttırmak için ne tür faaliyetler yaparsınız? Ürün kalitenize yönelik kalite iyileştirme ekipleriniz ( veteriner, kalite belgeleri, HACCP, gıda mühendisi vs) var mı? Kalite iyileştirme ekipleriniz varsa mağaza, bölge ve merkez koordinasyonunu nasıl sağlıyorsunuz?
6. Şirketinizde mevcut hizmet kalitesini arttırmak için ne tür faaliyetler yaparsınız?
7. Türkiye’de ve Antalya’da rakip olarak kimleri görüyorsunuz? Neden?

**2. BÖLÜM**

***Aşağıda belirtilen sorular şirketinizin örgüt yapısını belirlemeye yöneliktir. Araştırmanın güvenilirliği açısından sorulara vereceğiniz cevapların ayrıntılı olması önem taşımaktadır.***

8. Şirketinizde operasyonel, stratejik ve idari karar konularınız nelerdir? Bu kararlar hangi düzeylerde alınmaktadır?
9. Şirketinizde genel müdür/sahip seviyesi olmak üzere yönetim yetkisi taşıyan yönetim kademelerinin sayısı nedir?
10. Şirketinizde genel müdüre doğrudan bağlı departman sayısı nedir?
11. Şirketinizde raporların akış yönü hakkında bilgi verebilir misiniz.
12. Şirketinizde örgüt yapınızı açıklayan yazılı dokümanlar nelerdir?
13. Şirketinizde önceden belirlenmiş standart uygulamalarına ilişkin mevcut karar konuları nelerdir?
14. Şirketinizde performans kriterleri olarak neleri tanımlamaktasınız?
15. Şirketinizin son 3 yıllık performans düzeyini açıklar mısınız.

**EK 8 Kodlama Formu**

Değişken Numarası	Konu İçeriği		
1	<i>Araştırma biriminin numarası</i>		
2	<i>Dergi/gazete Adı</i>		
3	<i>Haber Yayın Tarihi</i>		
4	<i>Haber Niteliği (kurum tanıtımı, sektör bilgisi, araştırma, makale, röportaj vs)</i>		
5	<i>Haber Başlığı</i>		
6	<i>Habere Konu Olan İşletmenin Adı</i>		
7	<i>Görüşme Yapılan Kişinin Adı/Konumu</i>		
8	Türkiye'de Sektörün Gelişimi	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
9	Dünya'da Sektörün Gelişimi	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
10	Sürekli olarak maliyetleri düşürme faaliyetleri	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
11	Ürün fiyatlarını düşürme çabası	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
12	Ürün fiyatlarını düşük belirlenmesi	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
13	Düşük stok seviyelerinin korunması	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
14	Mevcut hizmetlerin iyileştirilmesi	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
15	Mevcut ürün sayısının arttırılması	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
16	Mağaza sayısının arttırılması	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
17	Üretim ve hizmet süreçlerini iyileştirme faaliyetleri	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
18	Yeni hizmetler geliştirme	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
19	Yeni ürünlerin sunumu	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
20	Mağaza formatlarının çeşitlendirilmesi	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
21	Ürün kalite kontrol yöntemlerine önem verilmesi	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
22	Hizmet kalitesini arttırmaya yönelik faaliyetler	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
23	Marka kimliğinin oluşturulması	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
24	Marka çalışmalarının sürekliliği	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
25	Yaygın müşteri hizmeti imkanları	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
26	Hizmetlerin rakiplerden farklı kılan yanları	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
27	Vasıflı ve deneyimli personel temini	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
28	Vasıflı ve deneyimli personeli elde tutma çabaları	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
29	Personele yönelik performans değerlendirmeleri	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
30	Personele yönelik eğitim ve teşvikler	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
31	Endüstri ortalamasının üzerinde tutundurma çabaları	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
32	Tutundurma araçlarının kullanımı	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
33	Yüksek düzey fiyat dilimindeki ürünlerin sunumu	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
34	Düşük düzey fiyat dilimindeki ürünlerin sunumu	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
35	Orta düzey fiyat dilimindeki ürünlerin sunumu	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
36	Özellikli ürünler sunma (diyet, glutensiz, diabetik vs.)	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
37	Market markalı ürün sunumu	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
38	Özel coğrafi dilimlere hizmet vermek	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
39	Performans kriterleri bulunmaktadır	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
40	İşlerin yapılması konusunda yöneticilere esneklik sağlanır	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
41	Örgütsel kararların alınma düzeyleri belirlidir	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
42	Operasyonel kararlar merkezi yerine yerel olarak verilir.	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
43	Şirket içersinde bürokrasi mevcuttur.	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
44	Tüm çalışanlar için yazılı iş tanımları mevcuttur	<b>Var</b>	<b>Yok</b>
45	Çalışanların tamamı kendi konularında uzmanlaşmıştır	<b>Var</b>	<b>Yok</b>

## Ek 9. Örgüt Yapısı, Rekabet Stratejisi ve Performans Ölçeği

Firmanızda aşağıdaki karar konularında ne ölçüde yetkili olduğunuzu size en yakın gelen şıkkı işaretleyerek (X) belirtiniz.

[1] “Hiç Yetkim Yok”: Karar tamamen merkeze aittir. danışılmaktadır.

[2] “Sınırlı Yetkim Var” : Karar öncesi merkeze

[3] “Yetkim Var” : Karar alınıp merkeze bilgi verilmektedir. alınmaktadır.

[4] “Tamamen Yetkiliyim”: Merkez bilgilendirilmeden karar

	Hiç Yetkim Yok	Sınırlı Yetkim Var	Yetkim Var	Tamamen Yetkiliyim
1. Yeni mağaza açılması	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
2. Yeni mağazanın satış alanı ölçüsünün (metrekare) belirlenmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
3. Mevcut mağazanın kapatılması	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
4. Dönemsel satış bütçelerinin belirlenmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
5. Ürün kategorilerinin /gruplarının kar marjının belirlenmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
6. Ürün kategorilerinin /gruplarının satış hedeflerinin belirlenmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
7. Operasyonel giderlerin planlanması	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
8. İşe alma, terfi vb. kararlar	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
9. Personele eğitim verilmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
10. Ürün çeşitlerinin belirlenmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
11. Ulusal markalı ürünlerin seçimi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
12. Yerel markalı ürünlerin seçimi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
13. Market markalı ürünlerin seçimi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
14. Ulusal/yerel markalı ürünlerin alış/satış fiyatının belirlenmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
15. Market markalı ürünlerin alış/satış fiyatının belirlenmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
16. Teşhir edilecek (gondol başı) ürünlerin seçimi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
17. Ürünlerin bölgeye özel fiyatlandırılması	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
18. Stok devir hızının belirlenmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
19. Sipariş sisteminin belirlenmesi (depolama, transit sistemi)	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
20. Ürünlerin kategorilerine göre sergilenmesi/sınıflandırılması	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
21. Mağazada yer alacak işletici firmaların seçimi ve yerleşimi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
22. Mağaza içi tasarım(reyon düzeni, ürün tasnifi vb.)	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
23. Yerel tedarikçi işletmelerin belirlenmesi (meyve, sebze vb)	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
24. Tedarikçi işletmeler ile anlaşma yapılması	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
25. Tedarikçi işletmelerin performanslarının izlenmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
26. Düşük performanslı tedarikçi işletmelerin değiştirilmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
27. Reklam araçlarına karar verilmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
28. Özel fiyat indirimleri yapılması (yılbaşı/ bayram vs.)	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
29. Müşterilere yönelik tadım çalışmaları	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
30. Teknoloji seçim/geliştirme kararları	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
31. Müşterilere özel indirim uygulaması	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
32. Dönemsel kar marjı denetimi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
33. Dönemsel satış sonuçları denetimi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
34. Envanter sayımı	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
35. Personel performansının değerlendirilmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
36. Müşteri alış-veriş sıklığının denetimi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
37. Operasyonel giderlerin denetimi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]

Aşağıdaki faktörlerin her birinin mağazalarımızın sahip olduğu rekabet gücünü ne ölçüde etkilediğini size en yakın gelen şıkki (X) işaretleyerek belirtiniz. [5] : “Çok Etkili” [1] : “Hiç Etkili Değil”

	Hiç Etkili Değil				Çok Etkili
1. Düşük operasyonel giderler (elektrik, su, nakliye, personel ücretleri, vb.)	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
2. Tanıtım ve reklam	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
3. Mağazanın fiziksel görünüşü	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
4. Fiyat liderliği	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
5. Düşük iade, fire ve imha oranları	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
6. Düşük stok devir hızı	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
7. Eğitimli ve uzman personel	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
8. Kalite kontrol sistemlerinin sürekliliği	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
9. Düşük envanter açığı	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
10. Ürün kalitesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
11. Bilgisayar destekli sipariş ve sevkiyat sistemi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
12. Ürün tedarik hızı	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
13. Özellikli ürün sunumu	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
14. Ürünlerin tazeliği	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
15. Mağaza yerleşim yeri	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
16. Müşteri ilişkileri yönetimi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
17. Sahip olunan teknolojik donanım	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
18. Yaygın müşteri hizmeti imkanları	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
19. Geniş ürün yelpazesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
20. Market markalı ürün çeşitliliği	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
21. Özel coğrafi dilimlere hizmet sunumu	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
22. Pazarlama teknikleri ve yöntemlerindeki yenilikler	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
23. Firma imajı	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]

Firmanızın son üç yılda gerçekleştirdiği performanstan tatmin derecenizi size en yakın gelen şıkki işaretleyerek (X) belirtiniz. [5] :”Çok Tatminkar” [1] : “Az Tatminkar”

	Az Tatminkar		Orta		Çok Tatminkar
1. Satışların artış oranı	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
2. Kar marjı	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
3. Düşük operasyonel giderler (elektrik, su, nakliye vb)	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
4. Envanter açık düzeyi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
5. Stok devir hızı	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
6. Metrekare başına satış hacmi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
7. Müşteri başına sepet ağırlığı / sayısı	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
8. İade ve imha oranları	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
9. Sipariş karşılama yüzdesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
10. Ürün tedarik süresi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
11. Temel ürünlerde rakiplere göre fiyat düzeyi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
12. Müşteri sayısı	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
13. Müşteri alış-veriş sıklığı	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
14. Firmanın imajı	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
15. Müşteri memnuniyeti	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
16. Genel olarak karlılık düzeyi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]
17. Genel olarak firma performansı	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]	[ 5 ]

Aşağıdaki karar konularında firmanızın önceden belirlenmiş "standart uygulaması /standardizasyonu" olup olmadığını size uygun şıkki işaretleyerek (X) belirtiniz.

Aşağıdaki karar konularında firmanızın kullandığı birimler/ departmanlar arası "koordinasyon mekanizmaları"(komiteler, geçici ekipler, koordinasyon personeli, informal iletişim ) varsa uygun şıkki işaretleyerek (X) belirtiniz.

	STANDARDİZASYON		KOORDİNASYON MEKANİZMALARI			
	VAR	YOK	Sürekli Komiteler/ Kurullar	Geçici Ekipler/ Takımlar	Koordinasyon Personeli	İnformel İletişim
1. Yeni mağaza açılması	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
2. Yeni mağazanın satış alanı ölçüsünün (metrekare)belirlenmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
3. Mevcut mağazanın kapatılması	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
4. Dönemsel satış bütçelerinin belirlenmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
5. Ürün kategorilerinin /gruplarının kar marjının belirlenmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
6. Ürün kategorilerinin /gruplarının satış hedeflerinin belirlenmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
7. Operasyonel giderlerin planlanması	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
8. İşe alma, terfi vb. kararlar	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
9. Personele eğitim verilmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
10. Ürün çeşitlerinin belirlenmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
11. Ulusal markalı ürünlerin seçimi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
12. Yerel markalı ürünlerin seçimi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
13. Market markalı ürünlerin seçimi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
14. Ulusal/yerel markalı ürünlerin alış/satış fiyatınınbelirlenmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
15. Market markalı ürünlerin alış/satış fiyatının belirlenmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
16. Teşhir edilecek (gondol başı) ürünlerin seçimi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
17. Ürünlerin bölgeye özel fiyatlandırılması	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
18. Stok devir hızının belirlenmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
19. Sipariş sisteminin belirlenmesi (depolama, transit sistemi)	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
20. Ürünlerin kategorilerine göre sergilenmesi/sınıflandırılması	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
21. Mağazada yer alacak işletici firmaların seçimi ve yerleşimi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
22. Mağaza içi tasarım(reyon düzeni, ürün tasnifi vb.)	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
23. Yerel tedarikçi işletmelerin belirlenmesi (meyve, sebze vb)	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
24. Tedarikçi işletmeler ile anlaşma yapılması	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
25. Tedarikçi işletmelerin performanslarının izlenmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
26. Düşük performanslı tedarikçi işletmelerin değiştirilmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
27. Reklam araçlarına karar verilmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
28. Özel fiyat indirimleri yapılması (yılbaşı/ bayram vs.)	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
29. Müşterilere yönelik tadım çalışmaları	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
30. Teknoloji seçim/geliştirme kararları	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
31. Müşterilere özel indirim uygulaması	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
32. Dönemsel kar marjı denetimi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
33. Dönemsel satış sonuçları denetimi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
34. Envanter sayımı	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
35. Personel performansının değerlendirilmesi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
36. Müşteri alış-veriş sıklığının denetimi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]
37. Operasyonel giderlerin denetimi	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 1 ]	[ 2 ]	[ 3 ]	[ 4 ]





Değerli Yönetici,

Bu araştırma Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı doktora program çerçevesinde yürütülen bir tez çalışmasının uygulama kısmıdır. Ek'te yer alan soru formu süpermarketlerde görev yapan yöneticilere yöneltilmektedir. Araştırma sonuçları kesinlikle kişi ya da işletme ismi verilerek açıklanmayacaktır. Cevaplar yalnızca bilimsel araştırmada kullanılacaktır. Talep geldiği takdirde araştırma sonuçları sizlerle de paylaşılacaktır. Araştırma ile ilgili sorularınız için aşağıda belirtilen iletişim araçlarını kullanabilirsiniz.

Yapacağımız katkı ve yaratacağımız değer için teşekkür eder, saygılar sunarım.

A. Eren DURMUŞ ARICI

Araştırma Görevlisi

<b>E-Posta</b>	earici@akdeniz.edu.tr
<b>Telefon</b>	0 242 310 18 39
<b>Faks</b>	0 242 227 44 54



## ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: A.Eren DURMUŞ ARICI  
 Doğum Tarihi: 22/03/1976  
 Doğum Yeri: Türkiye /Mersin

### EĞİTİM DURUMU

Lisans Derecesi: Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, Antalya, Türkiye  
 Yüksek Lisans Derecesi: Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Antalya, Türkiye  
 Yüksek Lisans Tez Başlığı: Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma

### BİLİMSEL FAALİYETLER

#### *Ulusal Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler*

Durmuş, E. (2002) Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 2, Sayı:3.

Sarvan F., Durmuş Arıcı, E., Özen J., Özdemir B, Tarcan İçigen, E. (2003) On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 6.

#### *Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Yayımlanan Bildiriler*

Kantek F., Balcı H., Durmuş, E. (2001) The Determination of the Leadership Behaviours of Nurse Managers, I. International Nursing Management Conference, 22-24 October, DENİZLİ.

Durmuş Arıcı, E., Başer, G. G. (2005) Correlates of Strategic Orientation Dimensions and Business Performance: An Empirical Reserach, Fourteenth Anual World Business Congress, Euro-Arab Management School, 10-14 July, Granada, SPAIN.

Sarvan, F., Durmuş Arıcı, E., Dirlik, O. (2007) Can The Yachting Sector At Antalya Free Trade Zone Gain Competitive Advantage? 3rd International Strategic Management Conference, Beykent University, Çanakkale Onsekiz Mart University, GYTE University, ANTALYA

### ***Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Yayımlanan Bildiriler***

Durmuş, E. (2001) Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 24-26 Mayıs, İSTANBUL.

Durmuş Arıcı, E., Başer, G. G. (2006) Aile İşletmelerinin Rekabet Stratejileri İle İşletme Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 18-19 Nisan, İSTANBUL.

Durmuş Arıcı, E, Başer Gül G., Çizel Bato, R., Albayrak T., Özer, M. (2006) Rekabet Stratejisi, Stratejik Yönelim ve Performans İlişkisinin Bir Kobi Grubu Bağlamında İncelenmesi, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Atatürk Üniversitesi, 25-26 Mayıs, ERZURUM.

### ***Kitap İncelemesi***

Durmuş Arıcı, E. (2004) İnsan Doğası ve Organizasyon Kuramı: Kurumsal Organizasyona Ekonomik Yaklaşım Üzerine, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:4, Sayı, 7.

### **ULUSAL/ULUSLARARASI BİLİMSEL FAALİYETLERDE GÖREV ALMA**

Akdeniz Üniversitesi İİBF, Antalya, (12-14 Kasım 1998), 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi Yürütme Kurulu Üyesi

Akdeniz Üniversitesi İİBF, Antalya, (23-25 Mayıs 2002), 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Yürütme Kurulu Üyesi

Akdeniz Üniversitesi İİBF, Antalya, (7-16 Temmuz 2005), 1.Yönetim ve Organizasyon Yaz Semineri (YOYSEM), Düzenleme Kurulu Üyesi

Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, Antalya, Kasım 2004- Kasım 2007 İİBF Dergisi Editör Yardımcılığı

Akdeniz Üniversitesi İİBF, Antalya, Eylül 2006- Mart 2007 Profesyonel Yöneticilik Sertifika Program Koordinatör Yardımcılığı

### **İŞ DENEYİMİ**

NewHoland TRAKMAK, Traktör ve Ziraat Makineleri Tic., İzmir, Bilgi İşlem Departmanı Stajeri, Haziran 1995- Ekim 1995

NewHoland TRAKMAK, Traktör ve Ziraat Makineleri Tic., İzmir, Pazarlama Bölüm Stajeri, Haziran 1996-Ekim 1996

Akdeniz Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Ana bilim Dalı, Antalya, Araştırma Görevlisi Eylül 1998- 15 Mayıs 2008

### **İLETİŞİM BİLGİLERİ**

Adres

Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
Antalya

Telefon

(242) 3101839

Elektronik posta

earici@akdeniz.edu.tr