



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Kadir ÇIRAĞ

ANTALYA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN YEREL SÜPERMARKETLERİN
KURUMSAL ÇEVRE BASKILARINA GÖSTERDİKLERİ STRATEJİK TEPKİLERİN
PERFORMANSA ETKİSİ

İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Kadir ÇIRAĞ

ANTALYA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN YEREL SÜPERMARKETLERİN
KURUMSAL ÇEVRE BASKILARINA GÖSTERDİKLERİ STRATEJİK TEPKİLERİN
PERFORMANSA ETKİSİ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Eren ÖZDEMİR

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Bu çalışma Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi
tarafından desteklenmiştir. Proje Kodu: SYL-2018-3923

Antalya, 2019

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Kadir ÇIRAĞ'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Miraç Savaş TURHAN (İmza)

Üye (Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Eren ÖZDEMİR (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Janset AYTEMUR (İmza)

Tez Başlığı: Antalya Bölgesinde Faaliyet Gösteren Yerel Süpermarketlerin Kurumsal Çevre Baskılarına Gösterdikleri Stratejik Tepkilerin Performansa Etkisi

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 10/10/2019
Mezuniyet Tarihi : 26/12 /2019

(İmza)
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Antalya Bölgesinde Faaliyet Gösteren Yerel Süpermarketlerin Kurumsal Çevre Baskılarına Gösterdikleri Stratejik Tepkilerin Performansa Etkisi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Kadir ÇIRAĞ



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Kadir ÇIRAĞ
Öğrenci Numarası	20128504108
Enstitü Ana Bilim Dalı	Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme ABD
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans () Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Eren ÖZDEMİR
Tez Başlığı	Antalya Bölgesinde Faaliyet Gösteren Yerel Süpermarketlerin Kurumsal Çevre Baskılarına Gösterdikleri Stratejik Tepkilerin Performansa Etkisi
Turnitin Ödev Numarası	1231680323-1231679210

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 72 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 10/12/2019 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 7

alıntılar dahil % 5'tir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

10/12/2019

(imzası)
Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Eren ÖZDEMİR

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iii
TABLOLAR LİSTESİ	iv
GRAFİKLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
ÖNSÖZ	ix
GİRİŞ	2

BİRİNCİ BÖLÜM

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE SÜPERMARKETLER İLE İLGİLİ ALAN YAZIN

1.1. Perakende Sektöründe Süpermarket İşletmelerine Genel Bakış.....	3
1.2. Süpermarketlerin Genel Özellikleri	3
1.3. Süpermarketlerin Diğer Perakendeci Kuruluşlar ile Karşılaştırılması.....	4
1.3.1. Süpermarket ve Hipermarket.....	4
1.3.2. Süpermarket ve Süperet.....	5
1.3.3. Süpermarket ve Departmanlı Mağaza	5
1.3.4. Süpermarket ve Alışveriş Merkezi	5
1.4. Süpermarketlerin Tarihsel Gelişimi.....	6
1.4.1. Dünyada Süpermarketlerin Tarihsel Gelişimi	6
1.4.2. Türkiye’de Süpermarketlerin Tarihsel Gelişimi.....	7
1.4.3. Dünyada Perakende Sektörünün Güncel Durumu	10
1.4.4. Türkiye’de Perakende Sektörünün Güncel Durumu	13
1.5. Türkiye’de Süpermarketlerin Gelişimine Etki Eden Faktörler	15
1.5.1. Ekonomik Faktörler	16
1.5.2. Teknolojik Faktörler	16
1.5.3. Sosyal Faktörler	17

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL ÇEVRE BASKISI VE STRATEJİK TEPKİLER

2.1. Kurumsal Çevre Baskısına İlişkin Arka Plan	19
2.2. Eşbiçimlilik Kavramı	21
2.2.1. Rekabetçi Eşbiçimlilik.....	21

2.2.2. Kurumsal Eşbiçimlilik.....	23
2.2.2.1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik	24
2.2.2.2. Taklitçi Eşbiçimlilik	26
2.2.2.3. Normatif Eşbiçimlilik	27
2.2.3. Eşbiçimliliğin Örgüt Yapılanmalarına Etkileri	28
2.3. Çevresel Baskılar ve İşletmelerin Stratejik Tepkileri	31
2.3.1. Boyun Eğme-Kabullenme (Acquiescence)	34
2.3.2. Uzlaşma (Compromise).....	34
2.3.3. Kaçınma (Avoidance).....	35
2.3.4. Karşı Koyma (Defiance).....	36
2.3.5. Yönlendirme (Manipulation).....	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONUNUN ANTALYA İLİNDE FAALİYETTE BULUNAN YEREL SÜPERMARKETLERDE ARAŞTIRILMASI

3.1. Araştırmanın Amacı.....	39
3.2. Araştırmanın Kapsamı	39
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	40
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı	41
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	42
3.6. Araştırmanın Bulguları	43
SONUÇ	47
KAYNAKÇA.....	51
EK 1- STRATEJİK TEPKİLER VE PERFORMANS ANKETİ	59
EK 2- ETİK KURUL İZİN FORMU	62
ÖZGEÇMİŞ	63

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Kurumsal Uyum Sürecinde Stratejik Tepkiler ve Taktikler.....	33
--	----



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Küresel Perakende Gelişim Endeksi (2017).....	12
Tablo 2.1 Çevresel Baskılara Stratejik Tepkiler.....	32
Tablo 3.1 Antalya’da Faaliyet Gösteren Yerel Süpermarketler	43
Tablo 3.2 Stratejik Tepkilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	44
Tablo 3.3 Performansa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	45
Tablo 3.4 Stratejik Tepkilerin Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	46



GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1.1 Dünya Geneline Toplam Perakende Satışlar (Trilyon Dolar).....	10
Grafik 1.2 Türkiye Perakende Satışları Dağılımı	14
Grafik 1.3 Perakende Ciro Endeksi (Yıl Ortalaması).....	15



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
PERDER	: Türkiye Perakendeciler Federasyonu
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla



ÖZET

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 gıda perakende işletmeleri arasındaki rekabetin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Ülkemizde bu süreç özellikle aynı çevre içinde faaliyet gösteren yerel süpermarketleri çeşitli kurumsal baskılar ile ayakta kalabilme mücadelesine zorlamıştır. Yasal düzenlemelerdeki sıkıntılar, uluslararası ve ulusal iş standartlarına uyum zorunluluğu, pazar koşullarındaki değişimler (e-ticaret, alışveriş merkezleri ve indirim marketleri vb), stratejik işbirlikleri gibi baskılara karşın yerel süpermarketler duruma göre farklılaşabilen bir takım stratejiler ile rekabette faaliyetlerine devam etmeyi sürdürmüşlerdir. Bu tez çalışmasının amacı yerel süpermarketlerin kurumsal çevre baskılarına verdikleri stratejik tepkiler ile algılanan işletme performansı arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesidir. Tezin birinci ve ikinci bölümlerinde alan yazındaki temel ve güncel tartışmalardan yararlanılarak gıda perakende sektörünün ve süpermarketlerin dünyadaki ve Türkiye'deki mevcut durumu ve yaşadığı değişimler ve stratejik tepkilerin performansla ilişkisi incelenmiştir. Tezin üçüncü ve son bölümünde ise Antalya'da yıllardır faaliyetlerine devam ettiği gözlemlenen yerel süpermarketlerin kurumsal çevre baskılarına karşılık uyguladıkları stratejik tepkilerin işletme performansına yansıyan sonuçlarına yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma nicel tasarıma göre yürütülmüştür. Araştırma evrenini Antalya merkezinde faaliyet gösteren tüm yerel süpermarketler oluşturmaktadır. İstatistiksel bulgular Antalya'da yerel süpermarketlerin çevresel değişimler karşısında stratejik tepkiler gösterdiğine ve bu stratejilerin işletme performansına etkisi olduğuna dair ipuçları sunmuştur. Elde edilecek çıkarımların gerek gıda perakende sektörüne gerekse alan yazına önemli katkılar sağlaması düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yerel Süpermarket, Stratejik Tepki, Gıda Perakende Sektörü, Kurumsal Çevre Baskısı, Performans.

SUMMARY

**THE EFFECT OF STRATEGIC RESPONSES TO INSTUTIONAL ENVIRONMENT
PRESSURES ON PERFORMANCE OF LOCAL SUPERMARKETS OPERATING IN
ANTALYA REGION**

In recent years, Turkey's food retailing has become an industry which includes more international, national and local players. The intense competition faced by both retailers opening to foreign markets and national/local retailers struggling in the host countries has played an important role in the development of the sector. The rapid growth in the sector has intensified the competition between the food retail businesses. In Turkey, this process has forced local supermarkets, which operate in the same environment, to survive against various institutional pressures. Despite of pressures such as legal difficulties, the necessity to comply with international and national business standards, changes in market conditions (e-commerce, shopping centers and discount markets etc.), strategic alliances, local supermarkets continued to operate in a competitive environment with a variety of strategies. The aim of this thesis is to determine whether there is a relationship between the perceived operational performance of local supermarkets' and their strategic responses to corporate environmental pressures. In the first and second part of the thesis, through current discussions food retail sector's both current situation and changes occurred recently will be examined on national and global scale. In the third and last part of the thesis, a research has been carried out on the results of the strategic responses of local supermarkets, which have been continuing their activities in Antalya for years, in response to corporate environmental pressures. The research was carried out according to quantitative research designs. The research universe consists of all local supermarkets operating in the center of Antalya. Statistical findings suggest that local supermarkets in Antalya responses strategically to environmental changes and these strategies has an impact on business performance. The implications are thought to make significant contributions both to the food retail sector and the literature.

Keywords: Local Supermarket, Strategic Response, Food Retail Industry, Instutional Enviroment Pressure, Performance.

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın yazılmasında bana yol gösteren ve her aşamasında yardımlarını esirgemeyen, değerli tez danışmanım Doç. Dr. Ayşe Eren ÖZDEMİR hocama, ne zaman yardımına ihtiyaç duysam beni hiç kırmadan yardımına koşan çok değerli arkadaşım Arş. Gör. Caner ÜNAL'a hem tezimde hem de akademik kariyerimin başlangıcında önemli katkıları bulunan canım kardeşim Sercan ÇIRAĞ'a, tez sürecim boyunca her türlü kahrımı çekip gerektiğinde de destek olan oda arkadaşlarım Arş. Gör. Şevket SEFA ve Arş. Gör. Ata Cantürk DOĞRUL'a, çalışmamın her aşamasında özverili ve karşılıksız desteklerinden dolayı hakkını ödeyemeyeceğimden emin olduğum gizli kahramana ve bugünlere gelmemde her zaman arkamda duran sevgili aileme içtenlikle teşekkürlerimi sunarım.

Kadir ÇIRAĞ
Antalya, 2019

GİRİŞ

Teknolojide yaşanan hızlı değişimler ve dünya ticaretinin hızla globalleşmesi, uluslararası, ulusal veya yerel işletmelerin sayısının artışı, sunulan ürün ve hizmetlerin farklılaşması, tüketici tercihlerinin kısa sayılabilecek aralıklarla değişmesi gibi faktörler son yıllarda gıda perakende sektöründe rekabet aracı haline gelerek sektörü derinden etkilemiştir. Perakende sektörüne yön veren yasal düzenlemeler, çeşitli sivil toplum kuruluşları (Gıda Perakendecileri Derneği, PERDER Türkiye Perakendeciler Federasyonu vb.), tüketicilerin ekonomik şartlarındaki değişimler ve e-ticaretin git gide artan şekilde kesintisiz büyümesi alan yazında da son dönemde vurgulandığı gibi süpermarketler için zoraki bir dönüşüm sürecine girildiğini göstermektedir. Süpermarketlerin yerel veya global ölçekte meydana gelen sosyal, ekonomik, teknolojik, siyasi ve yasal değişimlerden etkilendiği sonucuna bu çalışmalar ışığında ulaşılabilir. Geleneksel yapıdan fazla uzaklaşmadan faaliyet gösteren, modern perakende işletmelerine nazaran daha sınırlı kaynaklara sahip olan yerel süpermarketlerin bu sürece uyum sağlamaları giderek zorlaşmıştır. Milli kalkınma açısından önemli bir yere sahip olan yerel işletmeler geçmişe kıyasla çok daha fazla çevresel baskılara maruz kalmaktadırlar. Sayıları çok hızlı bir şekilde artan zincir marketler, indirim marketleri ve alışveriş merkezleri, yasal düzenlemelerdeki değişimler ve e-ticaretin artan payı son on yıllık dönemde ülkemizde bulunan yerel süpermarketlerin hissettikleri çevresel baskıları arttırmıştır. 1982 yılından itibaren denetim, vergi ve danışmanlık bağlamında birçok detaylı çalışması bulunan KPMG Danışmanlık şirketinin hazırladığı “Perakende-Sektörel Bakış 2018” isimli rapora göre yerel süpermarketler makroekonomik değişimlerden negatif bir şekilde etkilenmeye devam etmektedir. Son 10 yıllık dönemde yaşadıkları çevresel baskıları aşamadıkları için birçok yabancı yatırımcının kaybedilmesine rağmen organize perakende sektörü, yerli yatırımcıların uyguladıkları aktif büyümeyle gelişimine devam etmiştir (KPMG Danışmanlık, 2018: 9). Bu şartlar altında yerel süpermarketlerin hangi çevresel baskılara hangi stratejik tepkileri vererek rekabet ettiklerinin incelenmesi önemli hale gelmiştir.

Stratejik yönetim alanında yakın zamanda yürütülen çalışmalarda farklı alanların etkileşimi sonucunda ortaya çıkan katkılar incelenen olguların anlaşılmasında kritik önem taşımaktadır. Yerel süpermarketlerin kurumsal çevre baskılarına karşı işletmelerin stratejik tepkileri ve algılanan performansları arasında bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesi ile ilgili alan yazına katkı sağlaması beklenmektedir. Kırsal kalkınma konusunda yakın dönemde yürütülen çalışmalarda yerel işletmelerin önemi daha belirgin hale gelmektedir. Antalya yöresinde faaliyet gösteren yerel süpermarketlerin çevresel baskılara rağmen uzun süredir

faaliyetlerine nasıl devam edebildiklerinin ve bu sürecin performanslarına yansıyan sonuçlarının bilimsel kavramlar çerçevesinde detaylı bir incelemesinin yapılması kırsal kalkınma sürecine destek olması amacıyla hedeflenmektedir. Bu çalışmada yasal düzenlemelerin, pazar şartlarındaki değişimlerin, uluslararası ve ulusal iş standartlarının, yerel perakende işletmelerini nasıl etkilediği açıklanmaya çalışılacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE SÜPERMARKETLER İLE İLGİLİ ALAN YAZIN

1.1. Perakende Sektöründe Süpermarket İşletmelerine Genel Bakış

Süpermarketler, kendi içerisinde farklı bölümlere (reyonlara) ayrılmış, müşterilerinin kendi başlarına ürünleri raflardan seçebildiği hem gıda hem de gıda dışı ürünlerin satışı konusunda uzmanlaşmış perakendecilerdir. Süpermarketler ülkeden ülkeye farklı formatlarda olabilirler, ancak genel özellikleri birbirlerine benzemektedirler. Türkiye’de küçük veya büyük ölçekteki birçok bakkal işletmesi kendisini süpermarket şeklinde tanımlamaya çalışsa da bunlar genel itibariyle süpermarket olarak görülemezler. Süpermarketler bağımsız ve tek şubeye sahip olabilecekleri gibi, birden çok şubeye sahip zincir şeklinde ya da departmanlı mağaza şeklinde de olabilmektedirler (Mucuk, 2014: 288). Süpermarketler, düşük kâr marjlarıyla çalışan, en az 400 m²’lik bir satış alanına sahip olan perakende mağazalarıdır. AC Nielsen isimli araştırma şirketinin yaptığı bir araştırma sonuçlarına göre Türkiye’de süpermarketler 400-2500 m² aralığında bir satış alanına sahiptirler (Citil, 2014: 17).

Rekabetin giderek arttığı perakende sektöründe birçok zincir süpermarket mevcut pazarlama stratejilerini gözden geçirerek daha spesifik müşteri bölümleri oluşturmaya yönelmektedir. Örneğin süpermarketlerin birçoğunda, sık alışveriş yaptığı belirlenen sadık müşterilere indirim sağlayan ya da hediye veren sadakat kartlarıyla birtakım avantajlar sağlanmaktadır. Ayrıca yapılan her bir alışveriş için kasada taranan bu kartlar aracılığıyla süpermarketler, müşterilerinin alışveriş alışkanlıklarını elektronik olarak takip edebilme imkanına sahip olmaktadır (Lamb. vd., 2012: 234). Süpermarketler; gıda ürünlerine ek olarak züccaciye ürünlerinden giyeceğe, kırtasiye malzemelerinden temizlik ürünlerine kadar birçok ürünü bir arada satışa sunarak, tüketicileri aradıkları her bir ürün türü için farklı satış noktalarına gitmekten kurtarmaktadır (Varinli ve Oyman, 2013). Bütün ihtiyaçların tek bir yerden karşılanabilme imkânının yanı sıra tüketicilere, otopark kolaylığı sağlanması ve düşük fiyatların vurgulanması da süpermarketleri başarıya götüren önemli faktörlerden bazıları olarak belirtilmektedir (Varinli, 2012: 45-46).

1.2. Süpermarketlerin Genel Özellikleri

Süpermarketlerin sahip olduğu genel özellikler aşağıdaki gibidir (Koç, 2009: 10):

- Asıl olarak bakkaliye, kuru gıda, yaş sebze ve meyve, et ve et ürünleri, süt ve süt ürünleri satarlar. Bunların yanı sıra gıda dışı maddeler, tekstil, züccaciye, temizlik ve kozmetik ürünleri de raflarında yer alır.

- Bütün ürünler sınıfına göre farklı reyonlarda farklı alternatifler halinde, çok sayıda müşteriye sunulur.
- Birden çok yazar kasa çıkışı vardır.
- Satışlar çoğunlukla self servis yöntemine göre yapılır.
- Mağaza müşterileri için otopark imkânı bulunur.
- Satılan ürünler mümkün olabildiğince, üreticilerden aracısız olarak satın alınır, buna bağlı olarak düşük kar marjıyla satış yapma ve hızlı stok değişimi şeklindeki yöntem ve ilkelerle faaliyetlerini sürdürürler.
- Tek seferde yapılan satış hacimlerinin yüksek olması nedeniyle giderleri düşüktür.
- Daha büyük bir pazara yöneldiklerinden dolayı mağaza ve ürün birimleri başına promosyon masrafları daha düşük olmaktadır.
- Üreticiler arasındaki rekabet sebebiyle ürünlerin mağaza içine yerleştirilmesine kadar tedarikçiler tarafından üstlenilmesi faaliyet giderlerini düşürmektedir.
- Çağdaş soğutma, saklama, ön paketlenme, denetim, planlı siparişler, hızlı teslim alma ve etme vb. araç ve yöntemlerle gıda dağıtımındaki fireleri ciddi seviyede düşürmektedir.
- Düşük fiyatla ve çok büyük oranlarda ürün satın aldıkları için ürünün fiyatı artsa bile, önceki fiyattan uzun süre satılabilmektedirler.
- Büyük süpermarketler bankalar ve diğer finansman kuruluşlarından uygun oranlı faizlerle kredi kullanma olanaklarına sahiptirler.

1.3. Süpermarketlerin Diğer Perakendeci Kuruluşlar ile Karşılaştırılması

Perakende sektörünün gelişmesi ile yeni perakendeci kurumlar ortaya çıkmıştır. Perakendeci kurumların ortak özellikleri olduğu gibi her birinin diğerlerinden farklı özellikleri de bulunmaktadır. Süpermarketlerin benzeri perakendeci kurumlardan farklarının açıklanması konuyu daha iyi inceleme fırsatı verecektir. Süpermarketlerin self-servis mağazaları, hipermarket, süperet, departmanlı mağaza ve alışveriş merkezleri ile olan farklılıklarına değinilmiştir.

1.3.1. Süpermarket ve Hipermarket

Hipermarketler, süpermarketlerde satışa sunulan ürün çeşitlerinin artırılmasıyla oluşmuş ve gıda ürünlerinin haricinde elektronik eşyalar, mobilya, giyim vb. gıda dışı olarak pek çok farklı ürünü bulunduran satış noktalarıdır (Ateş, 2014: 19-20). Hipermarketler, çok fazla sayıda ve farklı çeşitte ürünler bulunduran, düşük fiyat olanağı sağlayan hem otopark

alanı hem de mağazaya ulaşımında zorluk çekebilecek müşterilerine servis imkânı sunan, genel olarak müşterilerin bir haftalık alışverişlerini tek seferde yaptıkları mağazalardır. Bu tanıma uygun ilk örnek olarak 1960'larda Fransa'da faaliyetine başlayan Carrefour gösterilebilir. Ülkemizdeki ilk örnekler ise "Metro Grossmarket" ve Sabancı Holding ile "Carrefour"un ortaklığı olarak kurulan CarrefourSA'dır (Bulur, 2017: 31).

1.3.2. Süpermarket ve Süperet

Süperet süpermarkete epey benzerlik gösteren ancak süpermarkete kıyasla tüketicilere daha yakın yerlere kurulan, daha az çeşitle hizmet veren küçük self-servis gıda mağazalarıdır. Süperetler daha geç saatlere kadar açıktır ve daha yüksek fiyatlarla satış yaparlar (Taşkın, 2004: 24). Tüketicie daha yakın yerlerde kurulan süperetler arabası olmayan tüketicileri kendisine çekebilmesi açısından avantajlı durumdadır. Türkiye’de süpermarket olarak görülen perakendecilerin bir kısmı süperet tanımı içerisinde değerlendirilebilir.

1.3.3. Süpermarket ve Departmanlı Mağaza

Tek katlı olabileceği gibi birden çok kata da sahip olabilen, geniş bir satış alanına sahip, farklı ürün gruplarının yer aldığı ve genel olarak ürünlerin satışlarının self servis yöntemiyle yapıldığı büyük perakende mağazaları, departmanlı mağaza olarak tanımlanmaktadır (Varinli, 2012: 47). Bu tanımdan anlaşılabileceği gibi süpermarket ile departmanlı mağaza arasındaki en önemli fark satışa sunulan ürün karmalarıdır. Süpermarketler temelde gıda ürünlerini, departmanlı mağazalar ise giyim eşyası ve beğenmelik ürünleri satmaktadırlar. Departmanlı mağazalar müşterilerine taksitle alım imkanı sunmaları, ürünleri eve teslim etmeleri, ev dekorasyonu gibi hizmetleri vermeleri ile süpermarketlerden oldukça farklıdırlar. Ayrıca satış hacmi ve istihdam ettikleri personel sayısı bakımından da süpermarketlerden farklılık gösterirler (Taşkın, 2004: 24-25).

1.3.4. Süpermarket ve Alışveriş Merkezi

Süpermarket tek bir perakendeci kuruluştur oysa alışveriş merkezleri belli bir plan halinde bir araya getirilmiş çeşitli bağımsız perakendecilerin bulunduğu bir gruptur. Alışveriş merkezleri, düzenlenmiş bir yapı içindeki pek çok mağaza ile farklı boyutlardaki perakende birimlerinin, kafeterya, eğlence alanı, tiyatro-sinema, sergi salonu ve eczane gibi işletmeleri içinde bulunduran, kurulu alanı 5.000 m² ile 300.000 m² arasında değişebilen kompleks yapılardır (Kırgız, 2014: 158). Yapı içinde bulunan bir merkez tarafından idare ve kontrol edilerek yönetilen, ayrıca merkez içindeki birimlerin kiralanarak işletildiği büyük yapılardır. Bu merkezler çok büyük alanlara kuruldukları için genellikle arazi fiyatlarının daha düşük

olduğu şehir dışında kurulurlar Tüketiciler bu merkezlerde yer alan pek çok hizmetten kolaylıkla ve zaman kaybetmeden faydalanabilirler (Absalan, 2019: 3- 4).

1.4. Süpermarketlerin Tarihsel Gelişimi

Değişen sosyal ve ekonomik koşullara paralel olarak perakende sektörünün tarihsel süreç içerisindeki ilk hali, bugünkü semt pazarlarının benzeri olan, pazarın bulunduğu bölge ya da yakınlarında üretilen her türlü malın alınıp satıldığı pazarlardır. Tüketiciler haftanın belli günleri kurulan bu pazarlardaki mallardan ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmışlardır. Haftanın geri kalan günlerinde doğan acil ihtiyaçlarını karşılayabildikleri satış noktaları ise, kendi ürettikleri ürünü satan, küçük ölçekli geleneksel perakendecilerin (kasap, manav, fırıncı, terzi, vb.) ekonomideki yerini almalarıyla olmuştur. Zamanla üretimle satış fonksiyonunun birbirinden ayrılmasıyla ürünlerin perakendeciler tarafından üreticiden alınıp, tüketiciye satılması süreci başlamıştır. Ekonomik gelişmeler, nüfusun artması ve teknolojik gelişmelerle birlikte başlayan yığın üretim, üretilen bu malların geniş tüketici kitlelerine ulaştırılması sorununu doğurmuş, bu da perakendeciliğin gelişimine zemin hazırlamıştır (Gürman, 2006: 29).

1.4.1. Dünyada Süpermarketlerin Tarihsel Gelişimi

Süpermarketler Amerika Birleşik Devletleri'nin ekonomik gelişiminin ve kültür birikiminin oluşturduğu perakendeci kuruluşlardır. Süpermarketler, ilk kez ABD'de kurulmuş ve oradan küresel ölçekte yayılmışlardır. Günümüzde süpermarketler Amerikan gıda dağıtım sisteminin ve ülkenin sahip olduğu yüksek refahın simgesi haline gelmiştir. Süpermarket kelimesinin, ilk kez 1920'li yıllarda sinema yıldızlarının perakendeci kuruluşlara yatırım yapmasıyla ortaya çıktığı düşünülmektedir (Markin, 1971: 12).

ABD'de ortaya çıkan daha sonra Avrupa ülkelerine yayılan büyük gıda mağazalarının ilk kurulduğu yıllar 1920'li yıllardır. Gerçek anlamda ilk büyük gıda mağazasını Michael King Kullen 1930 yılında New York Jamaica'da kurmuştur. King Kullen Markets'lerin sayısı 1932'de sekize yükselmiştir. Bu ilk mağazaları, 1932 yılında Roy O. Dawson ve Robert M. Olis ile Amerikan Bakkallar Derneği'nin birlikte açtıkları "Big Bear" mağazaları takip etmiştir (Topay, 1978: 41-42).

İlk defa süpermarket ismini kullanan kişi W. H. Albers adındaki iş adamıdır. Amerika'da Cincinnati'de açtığı şatafatlı mağazaya "Süpermarket" adını vermiştir (Sedillot, 1983: 486). Amerikalı tüketiciler düşük kar marjıyla satış yapan süpermarketleri benimseyince, süpermarketlerin sayısı ilk süpermarketin açılışından on yıl sonra 6.000 olmuştur. A.B.D. 'de 1980 yılına gelindiğinde 33.000'den fazla sayıya ulaşan süpermarketler,

toplam gıda satışlarının %73'ünü yapmıştır (Mccarthy, 1981: 371). Avrupa'da kurulan ilk süpermarket, Amerika'dan 19 yıl sonra 1949 yılında Fransa, Strassbourg'da açılmıştır (Tek, 1984: 591). Avrupa'da Amerika'ya göre süpermarketlerin gelişimi de yavaş olmuştur. 1961 yılında Avrupa'da 483 olan sayı 1971 yılında 10.695'e ulaşmıştır. Avrupa'da süpermarketlerin en yoğun olduğu ülkeler gelişmişlik düzeyinin çok yüksek olduğu Almanya, İngiltere, Fransa ve İsveç'tir (Çakıcı, 1973: 8).

Dünyanın en büyük ekonomilerinden birine sahip olan Japonya'da perakende çok sayıda geleneksel küçük perakendecilerin temelini, süpermarket ve hipermarketlerin de tepe noktasını oluşturduğu bir piramidi andırmaktadır. Japonya'da düşük fiyatlardan çok, hizmet kalitesine dikkat edilmektedir. Süpermarketler ve hipermarketler müşteri hizmetlerine yoğunlaşmıştır. Hizmet kalitesine Avrupa ve Amerika'daki süpermarketlerden daha fazla önem veren Japon işletmelerinin çalıştırdığı personel sayısı Avrupa ve Amerika'dan yüksektir (Arıkbay, 1996: 35-36).

1.4.2. Türkiye'de Süpermarketlerin Tarihsel Gelişimi

Türkiye'de cumhuriyet döneminin başlaması ile aileler kendi mahallelerinde yer alan aile bakkalından, aile kasabından ya da aile manavından alışveriş yapar hale gelmiştir. Bu dönemde hemen her ailenin yakın ilişkiler içinde olduğu kendi perakendecileri bulunmaktadır. Her aile samimi olduğu satıcılardan uzun yıllar boyunca alışveriş yapmaktadır. Satıcılar ile aileler arasında olan bu bağ ve daimi ilişki günümüzdeki "ilişkisel pazarlama" adı verilen pazarlama anlayışına benzemektedir. Müşteri ile satıcı arasında yakın ilişkilerin geliştirilmesi ve sürekli hale getirilmesi temel amaçlardan biridir. Bu yıllarda müşterinin isteklerine ve kişisel özelliklerine uyum sağlayabilme esnekliğine sahip bir pazarlama anlayışı uygulanmaktadır (Koç, 1997: 212).

Türkiye'de süpermarketlerin gelişimi dünyadaki pek çok ülkede olduğu gibi ABD'den yıllar sonra gerçekleşmiştir. Özellikle II. Dünya Savaşından sonra kapalı ekonominin verdiği sıkıntılar ve 1946 yılında Türk lirasının dramatik değer kaybı, hükümeti refah düzeyini yükseltebilmek için çözümler üretmeye zorlamıştır. En temel ekonomik konulardan olan gıda dağıtımı ile ilgili olarak 1950'li yıllarda, önemli görülebilecek birtakım çabalar gösterilmiştir. Bu yıllarda da ulaşım seçenekleri, sermaye ve üretim yeterli değildi ve gönderim sistemi organize bir yapıdan uzaktır. Temel gıda ürünlerinde, özellikle yoğun nüfuslu şehirlerde ciddi seviyelerde kıtlık yaşanmaktadır. 1954'te yabancı sermayeyi teşvik yasası çıkarılarak, İsviçre Kooperatifler Birliği Türkiye'ye davet edilmiştir (Boyacı, 1998: 43). Türk insanı, 1930 yılında ABD'de açılan ilk süpermarketten 24 yıl sonra, 1954'te İstanbul'da kurulan "Migros

Türk” ismindeki işletme ile süpermarketi tanımıştır. İsviçre Migros Kooperatifler Birliği tarafından İstanbul’da kurulan ve Türkiye’de süpermarket fikrinin tam anlamıyla uygulamaya geçirildiği ilk kuruluş olan Migros Türk dördü İsviçreli, on yedisi Türk özel girişimci olmak üzere İstanbul Belediyesi’nin desteği ile 29 Temmuz 1954 yılında kurulmuştur (Güllü, 1999: 50). Kooperatifin kuruluş amacı Türkiye’de dağıtım sisteminin geliştirilmesi ve perakendecilik sektöründe rekabetin artırılması olarak düşünülmektedir. Ayrıca Türkiye’deki dağıtım sistemini düzenlemek, know-how getirmek ve üretimi çoğaltmak da hedefler arasındadır. Migros Türk, İstanbul’da bulunan üreticileri yeni ve geliştirilmiş ürün tedarik kanalları bulmaya yönlendirmiş, doğrudan alım programı çerçevesinde pastörize süt ve elma sırası üretilmesine yardımcı olmuştur. Türkiye’yi alışveriş poşetleri, paketlenmiş mamul ve fişle tanıştıran ilk süpermarket Migros Türk olmuştur (Boyacı, 1998: 43 - 44).

Türkiye’de süpermarket olarak ikinci işletme 1956 yılında kurulan Gima A.Ş. olmuştur. Bir kamu girişimi olan Gima gıda ve ihtiyaç maddelerini satmak üzere kurulmuştur. 1960’lı yılların ortalarından başlayarak 1970’li yılların en gözde perakendecilik türü tüketim kooperatifleridir. Ekonomide 1970’li yıllarda görülen aşırı fiyat artışları ucuz mal temin edebilen kooperatiflerin açılmasını hızlandırmıştır. Tüketim kooperatifleri, perakende sektöründe süpermarketlerin gelişmesine kadar olan dönemde etkinliklerini korumuşlardır. 1980’li yıllarda büyük bir hızla gelişen süpermarketler kooperatiflerin pazar payını ele geçirmişlerdir (Boyacı, 1998: 44).

Migros Türk ve Gima kurulduktan sonra Türkiye’de süpermarketlerin asıl gelişmesi ekonomik ilerlemeye bağlı olarak 1970’li yıllarda başlamıştır ve özellikle de 1980 yılından sonra gelişme hızlanmıştır. Türkiye’de ithal ikameci sanayileşme stratejisinin uygulanması 1980 yılından sonra terk edilmiştir ve yerine ihracata yönelik sanayileşme stratejisi uygulanmaya başlanmıştır. Sanayileşme stratejisinin değiştirilmesiyle ithalat serbestleştirilmiştir ve yabancı ürünler piyasaya her yıl artan miktarlarla girmeye başlamıştır. Yerli ürünler ile ihtiyaçlarını tatmin edemeyen Türk tüketiciler yabancı ürünleri satan süpermarketlere yoğun ilgi göstermeye başlamıştır. 1980’li yıllarda tüketicilerin yoğun ilgisi ve özel girişimciliğin güçlenmesi süpermarketlerin ve diğer perakendeci kuruluşların sayısının hızla artmasına neden olmuştur. Devlet kendi işlettiği mağazaları 1984’te çıkarılan Özelleştirme Yasasıyla özel sektöre devretmiştir. Sümerbank, Gima, Migros gibi zincir mağazalar çeşitli özel sektör kuruluşlarına satılmışlardır. Perakende sektöründeki en önemli gelişmeler ise yabancı perakendeci kuruluşların Türkiye’de mağazalarını açmaları ile yaşanmaya başlamıştır. 1988’de Alman Grubu Metro, Türkiye pazarına giren ilk şirket olmuştur. Daha sonra 1991’de Carrefour ve 1992 yılında Continent’in de Türkiye’de

mağazalar açması ile pazardaki rekabet artmıştır. Bu dönemde yabancı şirketlerin Türkiye pazarına olan ilgisinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Birinci neden Türkiye’de 1990’lı yılların başında hipermarketlerin ve süpermarketlerin toplam pazar payının, Avrupa’ya göre çok daha düşük olmasıdır. İngiliz, Fransız ve Alman şirketleri 1970’lerin sonunda İspanya’ya gösterdikleri ilginin sonucunda İspanya perakende satış pazarından büyük pay kapmışlardır ve aynı başarıyı geliştirmekte olan Türkiye pazarında da elde etmek istemişlerdir. İkinci neden de Türkiye’de süpermarket açılmasıyla ilgili mevzuatın Avrupa’daki mevzuata göre çok daha rahat olması gösterilebilir. Yabancı şirketler de mevzuatın gereklerini kolaylıkla yerine getirerek Türkiye’de hızla yeni mağazalar açmaya devam etmişlerdir (Demirel, 1997: 111).

Türkiye’de 1990’lı yıllarda sayıları hızlı bir şekilde artış gösteren zincir mağazalar, toplu satın almaların sunduğu avantajlar, sermayenin büyüklüğünün getirdiği güç ve yüksek hizmet kalitesi gibi faktörlerle rekabette üstünlük sağlamışlardır. Küçük perakendeci işletmeler ise birleşerek güçlerini arttırmaya çalışmışlardır. Yerli perakendeciler, yabancı şirketlerin perakende satış pazarına büyük sermaye güçleri ile girmeleri üzerine, süpermarketleşme konusunda daha hızlı çalışmalar yapmaya ve birleşmeye başlamışlardır. Yerli perakendecilerin daha güçlü hale gelebilmek için kurdukları birliklerin ilki, İstanbul’daki İsmar’dır. İsmar’ı İstanbul’daki küçük perakendeciler birleşerek kurmuşlardır (Aksoy, 1996: 21).

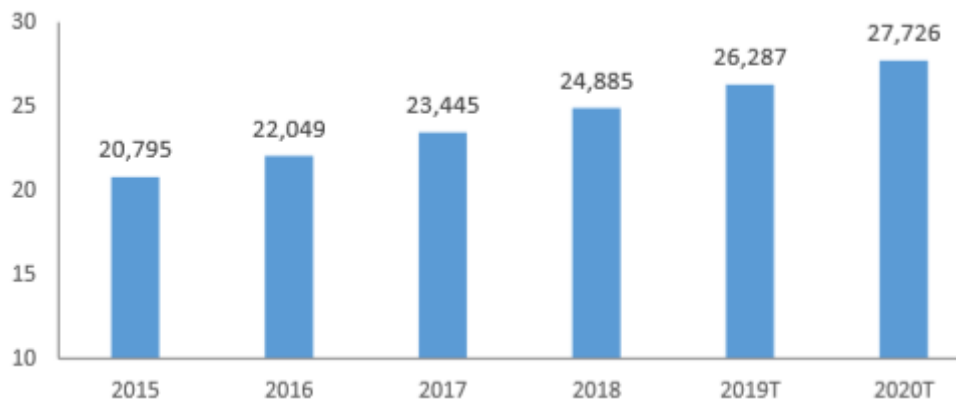
Son yıllarda büyük şehirlerde perakendeciliğin yoğun rekabet içinde olması, yeni pazarlama teknikleri uygulanması süpermarket tipi işletmelerin günlük hayatta önemli bir yer elde etmesini desteklemiştir (AC Nielsen ZET, 2000: 8-10). Ayrıca makroekonomik gelişmelerin sonucunda 2000’li yıllarda Türkiye’de GSMH büyümüştür, insanların eğitim düzeyi yükselmiştir ve müşterilerin beklentileri batı standartlarına yaklaşmıştır. Bütün bu gelişmeler müşterilerin daha uygun şartlarda ve daha kaliteli hizmet talep etmelerini sağlamıştır. Batılı tarzda alışveriş yapmak ve tüketmek toplumun büyük bir kesiminin hayatına girmiştir (Darcan, 2000: 14).

Dünyanın her yerinde görülebildiği gibi Türkiye’de de modern perakendecilik gelişirken geleneksel perakendecilik gerilemektedir. Sektörün yapısına bakıldığında yaklaşık olarak %67’sinin geleneksel, %33’ünün ise organize perakende sektörüne ait olduğu belirtilmektedir (PWC, 2016: 7). Toplam perakende pazarı içinde organize perakendenin payı her geçen gün artış göstermekle birlikte Türkiye’deki organize perakendenin toplam pazara oranı henüz gelişmiş ülkelerin önemli ölçüde gerisinde kalmaktadır. Bu ülkelerin mevcut organize perakende payı incelendiğinde Türkiye’de sektörün sağlam temelleri olmasının yanında daha ilerleyeceği yolunun ve potansiyelinin olduğu anlaşılmaktadır. Uluslararası ve

yerel zincir mağazalar düzenli büyüme göstermesine ve özellikle son dönemlerdeki satın almalara ve birleşmelere rağmen, yerel perakende pazarının büyük bir bölümünü geleneksel oyuncular oluşturmaktadır. Bununla birlikte sektörün gösterdiği gelişme, organize perakendecilerin büyük şehirlerin yanında ülkenin dört bir yanına ulaşmasını zorunlu kılmış ve organize perakende pazarındaki bu yayılma, küçük ve orta büyüklükte olan kentlerdeki tedarik ve dağıtım olanaklarının gelişmesini sağlamıştır. Sektörde yaşanan bu gelişme ve büyüme, kurumsallaşmayı da beraberinde getirmiştir. Gıda perakende sektörü toplam perakende satışların %62'sini oluşturmaktadır. Geleneksel perakendenin payı %67'ye olurken, ülkemizde kişi başına düşen organize perakende gıda satış miktarlarının hala Avrupa sıralamasında sonlarda olması sektörün bu alanda sahip olduğu potansiyele dikkat çekmektedir (KPMG Danışmanlık, 2018: 9).

1.4.3. Dünyada Perakende Sektörünün Güncel Durumu

Küresel perakende sektörü gayri safi milli hasılanın yaklaşık üçte birini temsil etmesi sebebiyle birçok sektörü etkilemektedir. E-ticaretin yaygınlaşmasıyla birlikte perakende sektörü, özellikle son yılda önemli bir dönüşüme uğramıştır. Bu dönüşümün devamı olarak sektör hızlı sayılabilecek bir şekilde gelişmeye devam etmektedir. Grafik 1.1 incelendiğinde, 2018 yıl sonu itibariyle küresel perakende sektörünün hacmi 24.885 milyar dolara erişmiş olup 2019 ile 2023 arasındaki dönemde ortalama %5 büyüme beklentisiyle sektörün 2023'te hacminin 31.880 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir. Sektör hem küresel hem de ülke çapında büyüdüğünden, istihdam edilen personel sayısı da düzenli bir biçimde artış göstermektedir (A&T Bank, 2019: 4).



Grafik 1.1 Dünya Geneline Toplam Perakende Satışlar (Trilyon Dolar)

Kaynak: A&T Bank, 2019: 4

Geleneksel küresel perakende sektörü Amerika, Avrupa ve Asya'da dengeli bir dağılım göstermektedir. Afrika kıtası ise küresel gayri safi milli hasıladaki düşen payının %3 olmasına karşın, dünya nüfusunun %15'ine ev sahipliği yapmasından ötürü perakende sektörü adına önemli bir potansiyele sahiptir. Bu nedenle Amerika, Avrupa ve Asya kıtalarında gösteren perakendeciler Afrika kıtasını da yakın senelerde takibe almışlardır. Bununla birlikte Asya-Pasifik bölgesindeki uluslararası faaliyetlere yatırım konusunda göreceli olarak yavaş davranmaktadırlar. Özellikle 2008 yılında yaşanan küresel krizle gelişmekte olan ekonomilerde hissedilen zayıf ekonomik aktivite ile büyümenin yavaşlamasıyla birlikte perakende sektörü de güç kaybetmiştir. Öte yandan Amerika ve Avrupa ekonomilerindeki toparlanmayla işsizlik oranlarındaki azalışların da etkisiyle 2018 yılında perakende harcamaları olumlu şekilde etkilenmiştir.

Küresel olarak perakende sektöründeki en etkili oyuncular ABD'de faaliyet göstermektedirler ve bu işletmeler aynı zamanda elektronik ticaret sayesinde tüm dünyaya satış yapmaktadır. Kuzey Amerika'da bulunan bu işletmeleri Avrupa'da bulunan perakendeci işletmeler takip etmektedir. Wal-Mart dünyanın en büyük halka açık perakendecileri listesinde en başta olup, bu şirketi, Costco ve Kroger takip etmektedir. Küresel faaliyet gösteren 100 Perakendeci listesinde ABD merkezli olan 34 perakendeci şirket bulunmaktadır. Bu listenin içinde Avrupa'dan 17 perakende işletmesi bulunmaktadır. Küresel perakende işletmeleri arasındaki yoğun rekabetin bir neticesi olarak işletmeler farklı stratejiler uygulamaktadır. Örneğin Wal-Mart ile Carrefour aynı pazarda bulunmama stratejisi uygularken, Metro ise küresel olarak önceden girilmemiş ülkeye yatırım yapma gibi stratejiler uygulanmaktadır. İlerleyen dönemlerde küçük ölçekli perakendecilerin yasalar ile korunsalar dahi, küresel oyuncularla mücadele etmeleri oldukça zorlu görünmektedir.

Küreselleşmeyle beraber dünyada sınırların yok olmaya başladığı perakende sektöründe yoğun bir rekabet görülmektedir. Yenilikçilik ve hız konuları öne çıkmaktadır. Buna ek olarak sektörde faaliyet gösteren işletmeler bir birlerini hızlıca taklit edebilmektedir. Öte yandan müşteri talep ve beklentileri yüksek olup bunlarla uyumlu strateji geliştirebilmek adına günümüzde iyi bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Dünya nüfusunun %68'inin akıllı telefon kullanıyor olması ve internet kullanımının %80'ninin mobil cihazlarla gerçekleşiyor olması nedeni ile medya öncelikli olarak interaktif kanallardan müşteriye ulaşma ve pazarlama stratejilerinde bu alanlara öncelik verme kaçınılmaz hale gelmiştir.

Günümüzde e-ticaret, küresel perakendecilik sektöründe en popüler alışveriş ortamı olma konusunda gelişimin, sürdürmektedir. Birçok küresel perakende markası internet aracılığıyla ürünlerini pazarlamakta ve daha rekabetçi fiyatları tüketicilere sunmaktadır. Bunun sonucu olarak özellikle işgücü maliyetlerinden kaynaklanan büyük bir baskı küresel ölçekteki bütün alışveriş merkezleri tarafından hissedilmektedir. Daha kapsamlı bir anlatımla geleneksel mağazalarda yapılan satışlarda 3 kişiden fazla istihdama gerek duyulmasına

karşın, e-ticarete bu sayı çok daha düşük olmaktadır (A&T Bank, 2018: 2). Git gide daha da karmaşık ve yoğun rekabetçi hale dönüşen küresel perakendecilik sektörü, teknolojiye gelişimle birlikte elektronik ticaretle bütünleşmeye başlamıştır. Özellikle tüketicilerin, satın alma aşamasında deneyim ve sezgilerine göre hareket ediyor olmaları satışlarda fark yaratmak adına teknolojiyi daha etkili kullanmayı gerektirmektedir. İlerleyen dönemlerde rekabetin fiyatın da ötesine geçmesi ve tüketicilerin daha bilinçli davranışları perakendecilik sektöründeki eğilimleri gösterecektir. İlave olarak Amazon’un Alexa Devices firması ile veya Wal-Mart’ın Google firması ile yaptığı iş birlikleriyle tüketiciler ihtiyaçları olan ürünleri daha az zaman harcayarak satın alabileceklerdir.

AT Kearney’in hazırladığı küresel perakende sektöründeki bölgesel gelişmeleri özetleyen “Küresel Perakende Gelişim Endeksi” Tablo 1.1’de bulunmaktadır ve bu tablo aracılığıyla yatırım yapılabilirlik oranı en yüksekte olan ilk 30 ülke belirlenmektedir (ATKearney, 2018: 2).

Tablo 1.1 Küresel Perakende Gelişim Endeksi (2017)

Ülke	2016 Skoru	2016 Sırası	2017 Skoru	2017 Sırası	Sıralama Değişimi (2016/2017)
Hindistan	71.0	2	71.7	1	1
Çin	72.5	1	70.4	2	-1
Malezya	59.6	3	60.9	3	0
Türkiye	54.3	6	59.8	4	2
Birleşik Arap Emirlikleri	53.6	7	59.4	5	2
Vietnam	50.8	11	56.1	6	5
Fas	49.5	14	56.1	7	7
Endonezya	55.6	5	55.9	8	-3
Peru	51.9	9	54.0	9	0
Kolombiya	49.0	15	53.6	10	5
Suudi Arabistan	52.2	8	53.6	11	-3
Sri Lanka	50.7	12	51.8	12	0
Dominik Cumhuriyeti	45.8	17	51.7	13	4
Cezayir	45.2	18	50.1	14	4
Ürdün	49.9	13	49.0	15	-2
Kazakistan	56.5	4	48.4	16	-12
Fildişi Kıyısı	43.0	21	48.4	17	4
Filipinler	47.7	16	46.8	18	-2
Paraguay	39.6	25	45.7	19	6
Romanya	40.2	24	45.6	20	4
Tanzanya	-	-	45.4	21	-
Rusya	41.8	22	43.2	22	0
Azerbaycan	51.2	10	42.9	23	-13
Tunus	38.7	26	42.7	24	2
Kenya	35.6	29	41.3	25	4
Güney Afrika	36.7	27	40.2	26	1
Nijerya	43.8	19	39.9	27	-8
Bolivya	-	-	39.6	28	-
Brezilya	43.0	20	39.3	29	-9
Tayland	-	-	37.8	30	-

Kaynak: ATKearney, 2018: 2.

Küresel gelişim endeksi raporuna göre Hindistan 1 trilyon dolarlık satış hacmiyle ilk sırada bulunmaktadır. Dünyanın en kalabalık ikinci nüfusuna sahip ülkesi olan Hindistan ekonomisi ilk sıradaki konumuyla büyüme potansiyeli yüksek ekonomiler arasında en üstte bulunmaktadır. Endekse göre ikinci sıradaki Çin ise 3.1 trilyon dolar büyüklüğünde perakende satış hacmine sahiptir. Ekonomik büyümesindeki yavaşlamaya karşın, piyasasının büyüklüğü ve perakendenin devam etmesi, Çin'i perakende sektörü açısından en cazip pazarlardan biri haline sokmaktadır. Malezya ise art arda iki yıl Küresel Perakende Gelişim Endeksi'ne göre üçüncü sırada bulunmuştur. Malezya'da perakende satış hacmi 92 milyar dolarla göreceli olarak düşük olmasına rağmen, kişi başına milli gelirin 27 bin dolardan fazla olması ve coğrafi lokasyonu sebebiyle perakende sektörünün önemli oyuncular arasında bulunmaktadır. Türkiye ise 2017'de belirlenen sıralamaya göre perakende sektörü hızla büyüyen ve yatırımcılar için ilgi çekici ülkeler sıralamasında 4. sırada bulunmaktadır.

Gelecek 10 yılda en hızlı büyüme potansiyeline sahip olması beklenen gelişmekte olan pazarlara Hindistan, Filipinler, Endonezya, Çin, Türkiye, Tayland, Şili, Polonya ve Güney Afrika gibi ülkeler öncülük etmekte ve bu ülkelerdeki Pekin, Şangay, Bombay, İstanbul ve Johannesburg gibi şehirler ön plana çıkmaktadır (A&T Bank, 2019: 7).

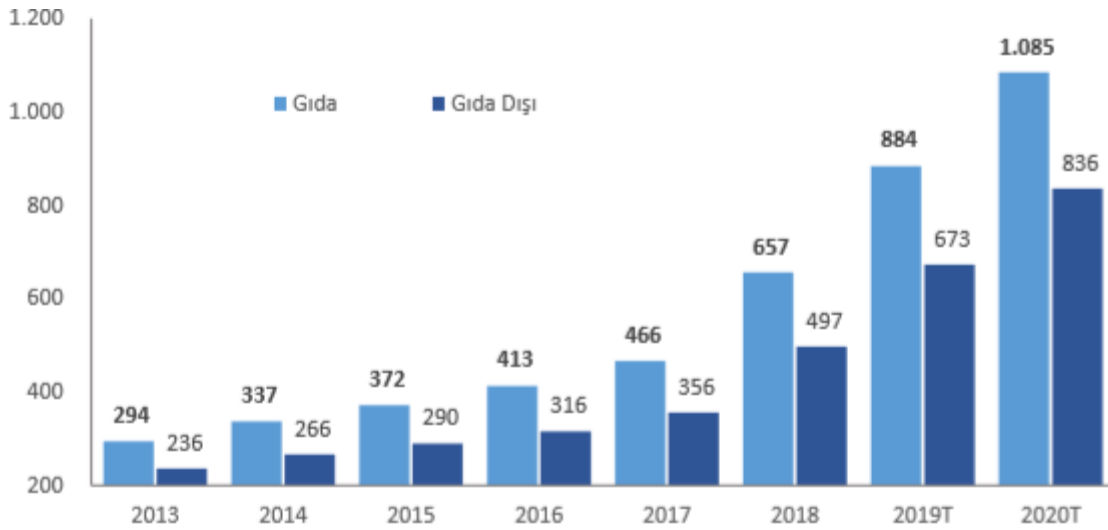
Perakendecilik sektöründe en değerli noktanın verimlilik olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Günümüzde hızla değişen teknolojiye karşın tüketicilerin daha ucuza ürün alma taleplerinin devam etmesi beklenmektedir. Bu sebeple maliyeti minimum seviyede tutmak amacıyla tüketiciye daha az maliyetli fakat kaliteli ürün sunmak verimlilik açısından önem arz etmektedir. Verimliliğin boyutları da ülkeden ülkeye göre göreceli olarak farklılık göstermektedir. Fakat aynı sayıda ürünü daha az maliyetle üretmek ya da benzer maliyetle daha çok sayıda ürün üretmek dijitalleşmeyle mümkün olabilmektedir. Dijitalleşme ve yeni teknolojilere adaptasyonla sürekliliklerini sürdürmek isteyen işletmeler süreçlerini optimize edip rekabette fark yaratırken, aynı zamanda değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine de cevap verme fırsatı yakalamaktadırlar (A&T Bank, 2019: 7 - 8).

1.4.4. Türkiye’de Perakende Sektörünün Güncel Durumu

Türkiye’de hane halkı harcama giderlerinin 2018 yılının sonunda yaklaşık 237 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir. Aynı süre zarfında sektörde 1.3 milyonluk bir istihdam bulunmaktadır. 2018 yılında döviz kurundaki değişimler ve azalan tüketici güven endeksi sebebiyle perakendecilik sektörünün oyuncularını için yüksek kârlılıktan çok pazar payını korumanın ön planda tutulmaya çalışıldığı bir sene olmuştur. Türkiye’de perakende sektörünün cirosu 2018 yılı sonunda yaklaşık 981.5 milyar TL (189 milyar dolar) tutarındadır. Sektör cirosunun yaklaşık %67’si geleneksel, kalan %33’üyse (modern) organize perakendeden oluşmaktadır. 2018 senesinde bir önceki seneye göre reel %1,4 büyüyen sektörde 2019 yılında yaklaşık %1’lik bir büyüme sergilemesi beklenmektedir. Büyümenin

hazır giyim ve gıdada gerçekleşeceği, teknoloji ve mobilya sektöründeysen yatay bir seyir olacağı tahmin edilmektedir (A&T Bank, 2019: 8).

Türkiye perakende sektörü bünyesinde, başta yiyecek ve içecek olması kaydıyla giyim perakendecileri, ev tekstili, gıda dışı perakendecileri ve otomotiv yakıtı, eczacılık ürünleri, tıbbi-ortopedik ürünler, kozmetik ve kişisel bakım ürünleri satan işletmeleri kapsamından ötürü hemen her sektörle iletişim içindedir. Sektörün genel anlamda gıda ve gıda-dışı perakendecilik olarak sınıflandırılmasının yanında temel ve temel olmayan ihtiyaçlar olarak da kategorize edilmektedir (A&T Bank, 2019: 8).

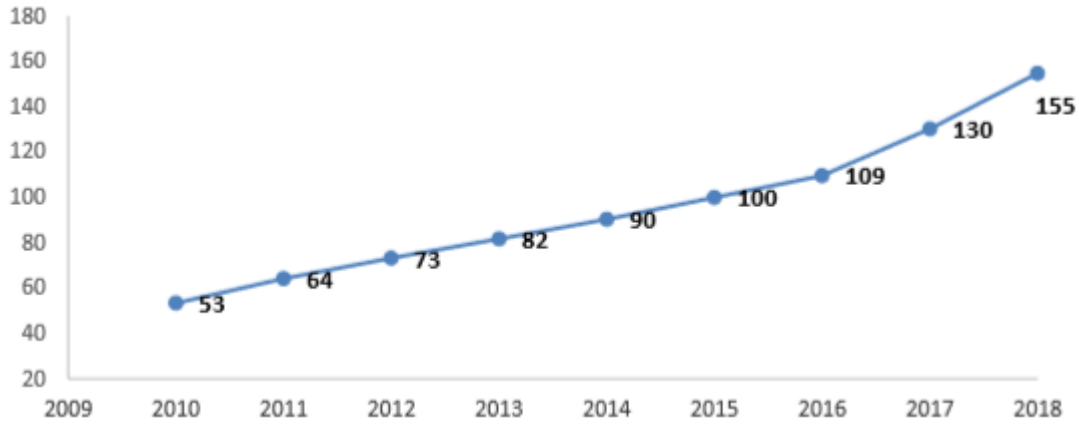


Grafik 1.2 Türkiye Perakende Satışları Dağılımı

Kaynak: A&T Bank, 2019: 9.

Grafik 1.2 incelendiğinde 2013 senesinde 530 milyar TL hacminde olan Türkiye perakende sektörünün her sene düzenli bir satış artışla 2018 yılını 981.5 milyar TL ciroya ulaştığı görülmektedir. Böylece perakendenin gayri safi milli hasıladaki payı %30 seviyesinin üstüne çıkmıştır. Sektör gıda, giyim vb. dayanıksız tüketimde, dayanıklı tüketime kıyasla göreceli olarak daha hızlı büyümektedir. Dayanıklı tüketimde talep düşüklüğünün sebebi ise döviz kurlarındaki yükseklik, işsizlik ve tüketici güvenindeki azalış olduğu düşünülmektedir (A&T Bank, 2019: 9).

Türkiye'deki hane halkı harcamalarının büyük bir kısmı temel harcamalar (kira hizmeti, su, doğal gaz vb.) ve yiyecek ve içecekler üzerine olup, 2019 senesinde bütün harcamaların %70'inden fazlasının temel harcama gruplarından oluşacağı tahmin edilmektedir (A&T Bank, 2019: 9-10).



Grafik 1.3 Perakende Ciro Endeksi (Yıl Ortalaması)

Kaynak: A&T Bank, 2019: 11.

Türkiye perakende pazarı ulusal ve uluslararası zincir mağazalarıyla büyümekte olup, son 10 yılda satın alma ve birleşmelerle birlikte büyümüştür. Fakat 2016 senesinde başlayan iflas ertelemeler ve mağaza kapatmalar göz önünde bulundurulduğunda sektörün büyümenin yanında mevcut pazar paylarını korumaya da odaklandığı görülmektedir. Grafik 1.3'te görüldüğü üzere perakende ciro endeksi, cari fiyatlarla perakende satışlarını ölçmekte olup 2017 senesinden sonra artışı hızlanmıştır. Uzun vadeli bir bakış açısıyla Türkiye'nin nüfus artışı, genç nüfusun artan harcama eğilimi, yaşam tarzındaki değişimler ve hızlı kentleşme göz önünde bulundurulunca perakende sektöründe önemli bir potansiyelin olduğu gözlemlenmektedir. Bunun yanında olarak Türkiye'de ortalama yaşın erkeklerde 31, kadınlarda ise 33 olduğu göz önüne alındığında tüketime daha hevesli olan bu grubun perakende sektöründe ilerleme için önemli fırsatlar sunduğu söylenebilir (A&T Bank, 2019: 11).

1.5. Türkiye'de Süpermarketlerin Gelişimine Etki Eden Faktörler

Türkiye'de 1950'li yıllarda tüketici satın alım davranışında kalite, sağlık, güvenlik vb. etmenler günümüzde olduğu ölçüde öne çıkmamıştır. Ülkemizde milli gelir yükseldikçe kalite, sağlık ve güvenlik hususları daha çok önemsenmeye başlanmıştır. Perakendeci işletmelerin ürün ve hizmetlere yüklediği katma değer geçmişe göre çok daha yüksektir. Tüketicilerin alışverişlere daha az vakit harcama istekleri, onları; farklı ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri pek çok ürünü bir arada sunan süpermarketlere yönlendirmiştir (Akdoğan ve Güllü, 2000: 58).

Süpermarket toplumsal hizmet veren özel bir işletme türüdür. İnsanlar tarafından oluşturulan toplumsal amaçlı kuruluşlar ve işletmeler, toplum yaşamına uygun olarak ortaya çıkarlar ve kişilerin kavrayış, güdü, alışkanlık ve beklentileri üzerine otururlar. Bu kuruluşlar

ve işletmeler insanların düşünce gücü, beceri ve örgütlenme yetenekleri ile kurdukları açık sistemler olarak faaliyetler gösterirler.

İlk olarak gelişmiş ülkelerde kurulan ve daha sonra gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde de benzerleri kurulan süpermarketler, içinde bulunduğu ülkenin çevresel faktörlerinden etkilenmektedir. Türkiye’de süpermarketlerin faaliyetlerini etkileyen çevresel faktörler ekonomik faktörler, sosyo kültürel faktörler, teknolojik faktörler, yasal ve politik faktörler olarak sıralanabilir. Bütün bu çevresel faktörlerin birbirlerini etkilemektedirler. Örneğin ekonomik gelişme toplumun sosyo kültürel yapısını ve kullanılan teknolojiyi etkilemektedir. Benzer şekilde yasal ve politik faktörlerdeki değişimler de ekonominin gelişimini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir.

1.5.1. Ekonomik Faktörler

Ekonomin düzenli bir büyüme göstermesi, bu büyümenin ekonomik kalkınmayı olumlu yönde etkilemesi, toplumun yaşam standartlarının artması, milli gelirin adaletli dağılımı ve hanehalkının satın alabilme gücünün artmasıyla temel ve üst seviye ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik eğilimi de artış göstermekte ve bu durum perakende sektörü açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle ülkelerin ekonomik çevrelerine yönelik göstergelerin incelenmesi gerekmektedir. Bu göstergeler, GSMH oranı, GSMH’nin sektör bazında dağılım oranı, enflasyon, dış ticaret rakamları, faiz, büyüme ve istihdam oranları, iç ve dış borç rakamları, yabancı sermaye hacmi ile devletin ekonomide üstlendiği rol vb. şeklinde sıralanabilir (Cox ve Brittain, 2004). Sürekli ekonomik, sosyal ve kültürel değişim içerisinde olan ülkemizde ailelerin gelir ve giderlerinde, harcama kalemlerinin toplam harcama içindeki oranlarında ve tüketilen ürünlerde önemli ölçüde bir değişim yaşanmaktadır (Faikoğlu, 2005: 42).

1.5.2. Teknolojik Faktörler

Giderek artan rekabet koşullarında tüketiciler açısından tercih edilebilir olma durumu, perakendecilerin etkin ve verimli olması ve bunu sürdürebilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu ise sunulan ürünün ve hizmetin kalitesinin yanında teknolojik gelişmelerin getirdiği kolaylıklarla sağlanmaktadır. Teknolojiyle sağlanan bilgi yönetimiyle işletmeler, planlamaya ve kontrole yönelik faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütebilmektedir. Teknoloji sayesinde işletmeler satışlarıyla ilgili anlık bilgiye ulaşabilmekte, satış fırsatlarını artırabilmekte, tüketicilerin taleplerini hemen cevaplayabilmekte, faaliyetlerine yönelik uyguladıkları tutundurma ve fiyat politikalarının sonuçlarını kısa sürede değerlendirebilmekte, dağıtım, stoklara ve insan kaynağına ilişkin maliyetleri düşürebilmektedir. Ek olarak teknolojiyi

kullanarak farklı kanallarla müşterilerine ulaşılabilir. Bütün bu faydalarından dolayı pazarın teknoloji açısından gelişmişlik seviyesi, müşterilerin teknolojiyi kullanma istekleri ve yatkınlıkları, internet kullanım düzeyi ve e-ticaretin yaygınlık durumu gibi konular işletmeler açısından değerlendirilmelidir (Gürman, 2006).

1.5.3. Sosyal Faktörler

Bir pazarda hedef müşterinin alışverişe yönelik alışkanlıklarının, satın alma nedenlerinin, bir ürün veya hizmetle ilgili aradığı özelliklerin ne olduğunun anlaşılabilmesi, satın almaya teşvik etmek ve sunulan ürün veya hizmete yönelik tatmin düzeyini artırmak amacıyla hangi niteliklerin pazarlama karmasına eklenmesi gerektiğinin belirlenebilmesi için perakendecilerin ilgili kültürü tanınması gerekmektedir. Kültürlerin ülke ve bölge düzeyinde farklılıklar göstermesi, uyum sağlayabilme yeteneğini gündeme taşımaktadır; diğer yandan küreselleşen bir kültürün getirdiği olanaklarla perakende sektörünün kendi kültürünü yaratması durumu da göz ardı edilmemelidir (Gürman, 2006: 42). Toplumdaki sosyo-ekonomik sınıfların varlığı, standard ve normlar, davranış kalıpları, kadınların iş yaşamındaki yeri, değişime uğrayan yaşam şekilleri, eğitim seviyesi gibi unsurların her biri perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama stratejilerini, mevcut veya ileriye dönük planlarını etkilediğinden önem taşımaktadır. Nüfus sayısı, artış oranı, nüfusun yoğunluk düzeyi, yaş ortalaması ve dağılımın nasıl olduğu gibi topluma yönelik demografik özellikler de perakende sektörü açısından önem arz etmektedir. Bu demografik bilgiler aracılığıyla perakendeci, yaş gruplarına göre pazarın büyüklüğüne yönelik tahminde bulunarak her bir pazar için ayrı pazarlama stratejisi oluşturabilir. Çünkü her bir yaş grubunun satın alma gücü, yaşam tarzı, ihtiyaçları, beklentileri, tercihleri ve satın alma alışkanlıkları farklılık göstermektedir. Örneğin genel olarak zamanı ve harcama gücü daha yüksek olan yaşlı tüketici grubu için çok sayıda ve çeşitte ürünü tek bir yerde bulabilmeleri nedeniyle departmanlı mağazalar daha uygundur (Gürman, 2006: 42).

Tüketici satın alma davranışında yaşanan dönüşüm kentli yaşam şeklinin Amerika ve Avrupa ülkelerine hızla benzeşmeye başladığı 1990'lı yıllarda başlamıştır. Kitle iletişim araçlarının bilhassa da televizyon aracılığıyla Türkiye'de yaşayan birçok kişi gelişmiş ülkelerin hayat tarzını ve tüketim alışkanlıklarını öğrenmiş, yabancı ve yerli perakendeci işletmelerin düzenlediği kampanyalar ve etkinlikler tüketicilerin süpermarketlere yönelik ilgisini artırmıştır. Her çeşit ürünü tek mağazada bulundurmaları ve uzun çalışma saatleriyle müşteriye hizmet vermeleri müşterilerin süpermarketlere yönelmesinde etkili olmuştur. Süpermarket tarzı büyük perakendeci işletmeler günlük hayatı kolaylaştıran ve zaman

tasarrufu yaptıran kuruluşlar olarak günümüz yaşantısının önemli bir parçası haline gelmişlerdir. Süpermarketler ürünü kolayca inceleyebilme olanağı sunan self-servis satış yöntemini kullanarak müşterileri kendilerine çekmişlerdir. Bazı müşterilerin mağaza çalışanları ile iletişim kurmadan alışveriş yapmak istekleri de süpermarketlerin tercih edilme nedenleri arasında sayılmaktadır. Alışveriş merkezlerinden yapılan alışverişlerin büyük çoğunluğu önceden planlanmamış, mağaza içerisinde dolaşırken karar verilerek yapılan satın almalar olduğu tespit edilmiştir. Self-servis yöntemi planlanmamış alışverişlerin en önemli nedenlerinden biridir ve süpermarketlerin avantajlı olduğu konulardan biridir (Peksezer, 1999: 39).

Türkiye’de çalışan kadın sayısının yükselmesi de perakendecilik sektörüne katkıda bulunmaktadır. Toplum yapısının değişmesiyle eğitim imkanları iyileşen kadınlar çalışma hayatından gittikçe daha fazla pay alır hale gelmişlerdir. Kadınların çalışma hayatında sayıca artmaları alışveriş için zaman ayırma problemini ortaya çıkıştır. Alışverişe daha az zaman harcamak isteyen aileler ihtiyaçlarının çoğunu tek yerden karşılayabilmek için süpermarketlere yönelmişlerdir (AC Nielsen Zet, 2000: 8).

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL ÇEVRE BASKISI VE STRATEJİK TEPKİLER

2.1. Kurumsal Çevre Baskısına İlişkin Arka Plan

Kurumsal çevre işletmelerin iradelerinden bağımsız şekilde oluşmuş normlar, kurallar ya da inançlardan meydana gelmektedir (Scott, 1983: 161). Karmaşık ve bazen de detaylı kurallardan ve isteklerden oluşabilmektedir. Bu isteklerin kaynağını ise devletce yönetilen düzenli birlikler, mesleki ve ticari topluluklar, topluma mal olmuş inanç sistemleri ve yasal düzenlemeler oluşturmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin ödüllendirilmesindeki esas ölçüt, çıktıların kalitesi veya üretim miktarları değil doğru yapıların ve süreçlerin talip ediliyor olmasıdır. İşletmeler diğer yapılara benzer davranmaya çalışarak veya mevcut standartlarla uyumlaşarak kurumsal çevrelerine karşılık vermekte ve yapılarını şekillendirmektedir. Bu sebeple işletmelerin kurumsal çevrelerinde oluşmuş kural, norm ve düzenlemelere adaptasyonu önemli hale gelmektedir (Greening, 1994: 37).

Bolat ve Seymen (2006) rasyonel kurumsal çevreyi, kişilerin etrafında, onları var eden değerler, normlar, kurallar, inançlar ve genel kabul gören davranış kalıplarından örülmüş bir ağ olarak ifade etmektedir. Organizasyonları etkisi altına alan ve basitçe "örgütün sınırları dışında olan her şey" şeklinde ifade edilen çevredeki sistem kavramına ilişkin alanyazında çevre "teknik" ile "kurumsal" olarak iki bölümde incelenmektedir (Lawrence ve Lorsch, 1967: 6). Teknik çevre, ürün ya da hizmet değişiminin yapıldığı bir pazarda örgütlerin faaliyet proseslerini en etkin şekilde denetledikleri için ödüllendirildiği çevredir. Teknik çevrede ise üretim süreçlerinin verimli ve etkin bir şekilde kontrol edilmesi önem taşımaktadır. (Scott, 1991: 167). Bu çevrede faaliyette bulunan örgütlerin, enerjilerini teknik süreçleri denetlemeye ve koordinasyona yoğunlaştırmaları beklenir ve bu örgütler esas süreçlerini çevredeki karışıklıklardan korumaya eğilimlidirler (Scott ve Meyer, 1991: 123).

Teknik çevrelerde nispeten somut öğelerin aksine, kurumsal çevreler soyut olarak ifade edilen sosyal gereklilikleri ve kuralları barındırmaktadır. İlgili kurallar ve gereklilikler profesyonellerden ya da ticari kuruluşlardan ve genel inanç sistemleri tarzındaki kaynaklardan doğabilmektedirler. Sosyal kuralların ve gerekliliklerin kaynağına bakılmaksızın, organizasyonlar bu kural ve gerekliliklere uyum sağladıkları için ödüllendirilmektedir (Scott ve Meyer, 1991: 123-167). Kurumsal çevre, kuralları ve sosyal olarak tasvir edilmiş sınıflandırmaları kapsar. İşletmeler kurumsal çevrelerinden destek almak istiyorlarsa, uymak durumunda bulundukları kurallar bütününe tespit edilmesi ve bunların devam ettirilmesi gerekmektedir. Kurumsal çevrede örgütler çıktı sayılarına ve bunların özelliklerine göre değil,

en uygun yapıları ve süreçleri uyguladıklarından dolayı ödüllendirilirler (Scott, 1991: 167 - 169). Kurumsal çevre, örgütlerin işleyişinin çerçevesini belirleyerek, örgütsel alana dair bir biçim meydana getirir. Bunun sonucunda ise aynı örgütsel alanda benzer kurumsal çevre baskısı ile yüz yüze olan örgütlerin yapılarındaki ve uygulamalarındaki benzerliklerde artış gerçekleşir. Örgüt ve çevre, birbiri içine geçmiş, bazı zaman birbirlerini etkilemekten ziyade düzenlemeye giden bir bağa dönmüştür (Aypay, 2001: 509).

Teknik ve kurumsal çevreye dair belirtilmesi gereken en kritik nokta bu iki çevrenin tümüyle birbirlerini dışlayan değil, tam tersine bir arada var olan çevreler olduğudur. Negatif olarak ilişkilendirilmiş olsalar dahi bahsedilen durumun söylenen kadar güçlü olmadığının ve teknik çevre ile kurumsal çevrenin birbirini dışlayan yapılar olmadığının belirtilmesi önem taşımaktadır. Kurumsal çevrede örgütler çıktı sayılarına ve niteliklerine göre değil, uygun yapıları ve süreçleri kullandıklarından dolayı ödüllendirilmektedirler. Örgütlerin yalnızca teknik veya yalnızca kurumsal açıdan gelişmiş çevrede var olması beklenmemektedir. Sabit ve güçlü organizasyonel biçimler, kurumsal ve teknik çevrenin aynı anda geliştiği koşullarda var olabilmektedir (Scott ve Meyer, 1991: 123-124). Şüphesiz uygulama açısından teknik süreçleri ve kuralları, kurumsal süreçlerden ve kurallardan ayırmak zor bir iştir. Nedeni, kurumsal kuralları meydana getirenlerin, bahsi geçen kuralları yapısal açıdan teknik görüntülü yapmayı istekleridir. Selznick'in vurguladığı üzere; kurumsal prosedürler teknik prosedürleri epeyce taklit etmekte ve bir çok teknik prosedür de zaman içinde kurumsallaşma eğilimine girmektedir. Başta teknik gerekçelerle oluşturulmuş olan prosedürel kuralların sağladıkları katkılar sona erse dahi varlıkları devam edebilmektedir (Scott ve Meyer, 1991: 124). Günümüzde uygulamaların süreçlere ilişkin gelişmiş gereklere uyması beklenmekte ve bu gerekler teknik görünümde olmaktadır. Diğer bir deyişle, meşruiyet (legitimacy) kazanma amaçlı süreç ve uygulamaların, verimliliğe sağladıkları katkı ön plana çıkarılmak istenmektedir.

Teknik ve kurumsal çevre arasındaki bağı bütünleştiren bir takım görüşler, çevre tiplerinin ayrı boyutlar halinde değerlendirilmesinin gerekliliğini, teknik ve kurumsal baskıların şiddetinin örgütlerin içinde bulundukları çevre temelli olarak değiştiğini ileri sürmektedir (Scott, 2003a: 141). Alan yazında konu ile ilgili örneklerle rastlamak mümkündür. Örneğin hava yolu şirketleri finansman şirketleri vb. yapılanmalar teknik ve kurumsal baskıların epey çok olduğu alanlar olarak öne çıkmaktadırlar. Bu tür yapılanmalar etkinlik/etkililik isteğine ek olarak prosedürel gerekçelere uyum sağlama baskılarına maruz kalmaktadırlar. Bunun neticesinde bu örgütlerin yönetim yapılanmalarının daha düşük

karmaşık çevrede bulunan yapılanmalara kıyasla daha kompleks ve de daha büyük olması bir gerekliliktir (Scott ve Meyer, 1991: 123).

2.2. Eşbiçimlilik Kavramı

Kelime anlamı olarak eşbiçimlilik, kimya ve jeoloji alanında “biçim ya da yapı açısından birbirinin benzeri ya da aynısı olmak”; zoolojideyse “organizmada farklı soylardan gelen benzerlik” şeklinde ifade edilmektedir (Bolat ve Seymen, 2006: 242). DiMaggio ve Powell’a göre (1983: 156) örgütlerdeki homojenleşmeyi en başarılı biçimde açıklayan kavram, eşbiçimlilik kavramıdır. Organizasyonların benzer yapı ve davranışlar benimseme eğiliminden doğan eşbiçimlilik ya da eş-şekillilik Hawley’e (1977) göre, toplumda bulunan herhangi bir birimi, benzer çevre koşulları ile karşı karşıya olan öteki birimlere benzeşmeye yönelten sınırlandırıcı bir olgudur (Staber, 1998: 703). Buna göre örgütsel biçimlerin çeşitliliği çevresel çeşitlilik ile paraleldir (Oliver, 1988: 543). Bu paralelliğin bir açıklaması, biçimsel organizasyonların teknik bağımlılıkları nedeniyle çevrelerine uyduklarıdır (Meyer ve Rowan, 1977: 347). Popülasyon seviyesinde bu tarz bir yaklaşım ise; organizasyonel niteliklerin, git gide daha da değişen çevresel özelliklere adapte olabilme doğrultusunda değiştiğini öne sürer. Yeni veya mevcut örgütler, kurumsal çevreleriyle daha fazla benzeşebilmek adına, sosyal açıdan tanımlanmış öğeleri ve legal görülen uygulamaları bünyelerinde uygulamaya çabalarlar (Dacin, 1997: 48). Diğer taraftan çevresel taşıma kapasitesinin bir fonksiyonu ise bir popülasyona ait olan örgütlerin sayısıdır (DiMaggio ve Powell, 1991: 36). Hawley’in öncülük ettiği eşbiçimlilik konusuna dair görüşler, zamanla Kanter (1972), Hannan ve Freeman (1977) tarafından geliştirilmiş ve yukarıdaki iki açıklamaya ve daha önce ele alınan teknik ve kurumsal çevre ayırımına da paralel olarak eşbiçimliliğin; “rekabetçi eşbiçimlilik” ve “kurumsal eşbiçimlilik” olarak iki türü yazına kazandırılmıştır (Chuang vd., 2000: 3). Aşağıda rekabetçi ve kurumsal eşbiçimlilik kavramları ele alınmaktadır.

2.2.1. Rekabetçi Eşbiçimlilik

Teknik çevre konusu gibi rekabetçi eşbiçimlilik konusu da özellikle popülasyon ekolojisi teorisyenlerinin ilgi alanına girmektedir. Popülasyon ekolojisi teorisyenlerinden Hannan ve Freeman (1977), Hawley’in (1977) eşbiçimlilik konusundaki görüşlerini geliştirerek rekabetçi eşbiçimlilik kavramını literatüre kazandırmışlardır (Aydınlı, 2007: 32). Örgütler çoklu form ve yapılardan oluşurlar ve farklı amaçlar için çeşitli alanlarda faaliyet gösterirler. Popülasyon ekolojisi örgütsel özelliklerin dağılımı ve bu özelliklerin zamanla nasıl değiştiği, transfer olduğu ve örgütlerin popülasyonlara nasıl girip çıktığı ile ilgilenmektedir

(Chuang vd., 2000: 5). Popülasyon ekolojisi ile ilgili anahtar soru örgütlerin kendilerini değişen çevreye nasıl adapte ettiklerinden ziyade, neden örgüt çeşitlerinin bu kadar çok olduğu, örgüt popülasyonunda ne gibi prosedürlerin örgütsel değişime yol açtığı ve bir popülasyondaki örgütsel dağılımın rekabet dinamikleri hakkında bize neler söylediği/söyleyeceğidir. Popülasyon dinamikleri, seleksiyon ya da muhafaza edilme biçiminde çeşitli varyasyonlarla sonuçlanmaktadır (Chuang vd., 2000: 6).

Tarihsel olarak popülasyon ekolojisi sosyal, politik, ekonomik koşullardaki değişmelere bağlı olarak örgütsel özelliklerin ve çeşitliliğin evrimsel sürecinin seleksiyon süreci tarafından nasıl etkilendiğini açıklamaya çalışmaktadır. Rekabetçi eşbiçimlilik açısından popülasyon ekolojisi aynı çevresel şartlarla karşı karşıya kalan ve aynı popülasyon içinde bulunan örgütlerin eşbiçimli olma eğiliminde olduğunu ileri sürmektedir (Chuang vd., 2000: 6). Popülasyonun başlangıçtaki üyeleri aynı makro niş'i işgal ettikleri için örgütsel yapı bakımından bir birlerine benzemektedirler.

Bir popülasyonda rekabetçi dinamikler zaman içinde gelişip yayıldıkça, rekabetçi seleksiyon popülasyona uygunluğu düşük olan örgütleri popülasyon dışına itmekte ve bu durumun bir sonucu olarak da kaynaklar yeni ya da popülasyon içinde varlığını devam ettiren organizasyonlara kaymaktadır. Rekabetle yüz yüze gelen örgütler yaşama şanslarını arttırmak için kendilerini diğer örgütlerden farklılaştırma eğilimi içindedirler, dolayısıyla, rekabetin bu sürecinde örgütsel yapılarda farklılaşma artmaktadır.

Rekabetçi seleksiyonun üç aşaması belirtilmektedir; Dengeleyici, Yönelimsel ve Yıkıcı (Chuang vd., 2000: 7).

- Dengeleyici seleksiyon aşaması uç nokta örneklerin popülasyondan çıkarılmasını barındıran bir aşamadır ve neticesinde popülasyondaki örgütsel karakteristiklerin çeşitliliğinde azalmalar gerçekleşmektedir.
- Yönelimsel seleksiyon sürecindeyse, popülasyonun belli niteliklere sahip üyeleri aynı yöne doğru yönlendirilmektedir. Süreç çeşitliliğin dağılımını kendi yönelimine göre dağıtıp onaylarken, yönelim dışında kalanları ise negatif seleksiyon baskısıyla itmektedir.
- Dağıtıcı veya çeşitlendirici seleksiyon sürecindeyse, bir taraftan popülasyon içindeki bazı örgütlenme çeşitlerini ayrıştırılırken öte yandan ise örgütsel çeşitliliği artırılmaktadır, bunun bir neticesi olarak, süreç çoklu bir dağıtım/çeşitlendirme modeli oluşturmaktadır. Bu duruma örnek olarak, yeni kurulan otellerin kendilerini yerel rakiplerinden ayırmak için yerleşim, büyüklük ve fiyat bakımından farklılaştırma yoluna gitmeleri gösterilmektedir. Ruef (1997) ise benzer bir durumu

California'daki hastaneler arasındaki artan rekabette rapor etmiştir (Chuang vd., 2000: 7).

Şu ana değin belirtilenleri özetlenecek olursa rekabetçi dinamikler popülasyondaki örgütlerin arasında tam anlamıyla bir homojenliğe ya da tam anlamıyla bir heterojenliğe sebep olmamaktadır (Chuang vd., 2000: 8). Rekabetçi eşbiçimlilikte pazar rekabetine, niş değiştirmeye ve performans ölçümlerine odaklanan bir sistem rasyonelliği söz konusudur.

Rekabetçi eşbiçimlilik, açık ve özgür bir biçimde rekabet olan alanlarda görülmektedir. Diğer yandan kavram, Weber'in gözlemlediği bürokratikleşme sürecini açıklamakta, fakat modern organizasyon dünyasının bütün olarak görüntüsünü sunamamaktadır. Bu eksikliği gidermek, Kanter'in (1972) ortaya attığı eşbiçimlilik çeşidi olan kurumsal eşbiçimlilik ile mümkündür (Aydınlı, 2007: 33).

2.2.2. Kurumsal Eşbiçimlilik

Rasyonellik ve kendi çıkarlarıyla ilgilenen sosyal aktörlerle ilgili teorilerin tersine, kurumsal perspektif, sosyal normlar ya da kurumsal bekleyişler tarafından kısıtlanan örgütsel davranışlara odaklanmaktadır. Kurumsal çevre öncelikli olarak, örgütlerin karşılıklı bağımlılıkları ve kurumsal beklentilerinin etkisi ve bu beklenti ve bağımlılıkların örgütsel özelliklere yansması ve örgütlerin kurumsal çevre içindeki ilişkileriyle ilgilenmektedir (Chuang vd., 2000: 9). Kanter (1972)'in literatüre kazandırdığı, organizasyonların kurumsal çevreleri doğrultusunda birbirleriyle eşbiçimli hale geldiklerini ifade eden kurumsal eşbiçimliliğin en temel sebebi, organizasyonların ortak bir referans çerçevesini benimseme yoluyla meşruiyet kazanma arzularıdır. Buna göre toplumdaki etkili aktörler tarafından koyulan kurallara uyan organizasyonların kritik kaynakları elde etme becerileri artmakta ve böylece organizasyonlar hayatta kalmaktadır (Staber, 1998: 703). Kurumsal düşüncenin ayırıcı özelliği ise eşbiçimliliği kurumsal çevrenin doğal bir parçası olarak kabul etmesidir. Genel anlamda kurumsal çevre, inanç sistemlerini, kuralları, geniş bir sosyal bağlamı ve normları kapsamaktadır (Meyer ve Rowan, 1977: 343). Bu normlar, kurallar ve inanç sistemleri tarafından meydana getirilen kurumsal çevre, sosyal aktörlerin çevreye yönelik davranışlarını, algılarını ve yorumlarını etkilemektedir (Chuang vd., 2000: 8).

Diğer yandan Aldrich (1979)'e göre organizasyonlar hem müşteriler ve kaynaklar için hem de siyasi kurumsal meşruiyet ve güç için rekabet içindedir. Başka bir deyişle iktisadi kadar sosyal uygunluk açısından da mücadele ederler (DiMaggio ve Powel, 1983: 150).

Örgütsel yapıların kabulünü başlangıçta ekonomik ya da teknik kaygılar motive etse de, daha sonraları teknik performansı iyileştirmenin yerini meşruiyet sağlama kaygısı

almaktadır (Tollbert ve Zucker, 1983: 23). Aynı sektörde faaliyet gösteren organizasyonlar benzer çevre baskılarına uğradıkları için çevrenin beklentilerine karşılık paralel yapı ve işleyiş kazanmaktadırlar (Koçel, 2003: 362). Dolayısıyla aynı alandaki organizasyonların, yapı, işleyiş özellikleri, uygulamaları ve belirli iş yapma süreçleri açısından birbirlerine benzemeleri beklenmektedir.

DiMaggio ve Powell kurumsal eşbiçimliliği tasvir ederken eşbiçimliliği oluşturan getiren üç mekanizmanın mevcudiyetinden bahsetmektedirler;

- Zorlayıcı eşbiçimlilik, meşruiyet sorunundan ve siyasi etkilerden doğmaktadır.
 - Taklitçi eşbiçimlilik, belirsizlik durumuna verilen sabit cevapların sonucunda meydana gelmektedir.
 - Normatif eşbiçimlilik, mesleki profesyonelleşme sonucunda ortaya çıkmaktadır.
- Onlara göre bu sınıflandırma analitiktir ve bu eşbiçimlilik çeşitleri, hep deneysel olarak farklı değildir. Mesela dış aktörler, bir örgütü rakipleriyle uyum sağlamaya yöneltmek için yöneticilerden belli bir görevi ifa etmesini isteyip görev performansına dair mesleki sorumlulukları belirleyebilmektedirler veya taklitçi değişim, çevrenin meydana getirdiği belirsizlikleri gösterebilir. Fakat uygulamada bu üç çeşit eşbiçimlilik birbirine karışsa da, her biri çeşitli şartlar sebebiyle oluşmakta ve örgütleri farklı sonuçlara götürebilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983: 150). Bu çeşit baskıların neden olduğu benzerlikler, organizasyonların birbirleriyle daha rahat ilişki içine girmelerini ve organizasyonlar arası meşruiyetin kurulmasını sağlamaktadır. Bu unsurlar, çalışmamızda “zorlayıcı, taklitçi ve normatif eşbiçimlilik” başlıkları altında incelenmektedir.

2.2.2.1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik

Zorlayıcı eşbiçimlilik, bir organizasyonun bağımlı olduğu başka organizasyonlar veya organizasyonun faaliyette bulunduğu toplumdaki kültürel beklentiler nedeniyle uygulanan biçimsel olan ya da olmayan baskılardır (DiMaggio ve Powel, 1983: 150). Bu çeşit baskıların en etkiliisi yasalardır. Bir dış düzenleyici organizma, belirli bir alandaki organizasyonların izlemeleri gereken kuralları, meşru olarak dayatmakta ve bu durumda belirli yapı ve uygulamalar, hükümet düzenlemelerine doğrudan birer tepki olmaktadır (Carvalho de Vasconcelos ve Gouveia de Vasconcelos, 2000: 2-3). Örnek olarak üniversiteler, farklı çıkar gruplarının düzenlemeleri, uygulamaları ve beklentileri yönünde biçimlendirilen, kompleks, sosyal, siyasi ve de yasal bir çevrede çalışmalarını devam ettirirler (Dey vd., 1997: 310). Kamu kurumlarının üniversitelere verdikleri finansal destek ve bunların gerektirdiği

düzenlemeler, farklı akreditasyon kuruluşlarının beklenti ve istekleri, kıt kaynaklara ulaşma bakımından öteki üniversiteler ile yaşanan rekabet, üniversitelerin yapı ve işleyişlerinde, “kural koyucu, izleyici ve yaptırımcı eylemlerden meydana gelen” bir ağ yaratmaktadır (Dey vd., 1997: 310). Üretim işletmelerinin çevre ile ilgili düzenlemelere uymak için yeni teknolojileri benimsemeleri, kamunun, endüstri kuruluşlarına hava kirliliği önlemede ekipman bulundurmaları zorunluluğunu şart koşması ya da kimi büyük endüstri işletmelerinin, onlara bağlı olan tedarikçilerin yapı ve işleyişlerine etkilerinin olması ve prosedürleri, politikaları, teknikleri ve talimatları kullanmaları için ilgili işletmeleri baskılaması yine bu duruma bir örnektir (Bolat ve Seymen, 2006: 245).

Zorlayıcı eşbiçimlilik; devlet kaynaklı olabilir veya bulunduğu organizasyonel alandaki öteki organizasyonları etkileyebilen büyük organizasyonlardan, sözleşmelerden, finansal raporlama koşullarından ve kültürel beklentilerden kaynaklanabilmektedir (Chuang vd., 2000: 17). Zorlayıcı eşbiçimliliğe dair belirtilmesi gereken bir başka husus ise bu tarz eşbiçimliliğin meydana gelebilmesi için, örgütlerin arasında belirgin bir güç farklılığının bulunması gerekliliğidir (Bolat ve Seymen, 2006: 245).

Yapılmış araştırmalar incelendiğinde zorlayıcı eşbiçimliliğin; çok bölümlü organizasyonel biçimlerin yaygın hale gelmesinde ve organizasyonların birbirine benzeyen insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimsemesinde de etkili olduğu görülmektedir (Chuang vd., 2000: 18). Bu tarz baskılar, ikna etme şeklinde olduğu gibi, güç kullanma veya bir tür danışıklı dövüşe davet etme olarak da gerçekleşebilir. Örgütler, zorlayıcı kurumsal eşbiçimlilik nedeniyle mevcudiyetlerini devam ettirebilmek için, etki etme gücü yüksek kurumsal çevre unsurlarına ve bunların temsil ettiği değerleri önemserler (Bolat ve Seymen, 2006: 245). Zorlayıcı eşbiçimliliğin kaynağı her zaman ulusal nitelikteki kaynaklara dayanmayabilir. Organizasyonel yapı ve uygulamalar, uluslararası nitelikteki baskılardan da etkilenmektedir. Örneğin gümrük tarifeleri ve dış ticaret konusundaki uluslararası çerçevenin (The General Agreement on Tariffs and Trade - GATT- Tarifeler ve Ticaret Genel Sözleşmesi gibi) uygulanması uluslararası nitelik taşıyan zorlayıcı baskıların sonucudur (Mavima and Chackerian, 2001: 95).

Kurumsal bir çevrede, örgütler arasındaki zorlayıcı baskılar sebebiyle meydana gelen kurumsal eşbiçimliliğin, her koşulda örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini artıracakını söylemek mümkün değildir (Bolat ve Seymen, 2006: 245). Örgütler, çoğu zaman salt çevrelerince genel kabul görme adına, yapıları ile işleyişleri açısından değişiklik yapmaktadırlar; aksi halde kurumsal çevre tarafından belirlenen meşruiyet çerçevesinin dışında kalabilme ihtimaliyle yüz yüze olabilirler.

Organizasyonların çevrelerinde ortak bir çerçevenin varlığı, organizasyonun davranışlarına ve yapılarına yönelik birçok unsuru etkilemektedir. Bu etkiler sonucunda organizasyondaki değişikliklerin Meyer ve Rowan'ın da belirttiği gibi törensel/merasimli olduğu gerçeği, bunların her zaman önemsiz ve amaçsız olduğu anlamına gelmemektedir. İster sadece meşruiyet kazanma amaçlı, ister aynı zamanda verimlilik artırıcı olsun, organizasyonlar zorlayıcı kurumsal baskılar doğrultusunda giderek homojen hale gelmektedir. Zorlayıcı kurumsal baskıların eşbiçimlilik üzerine etkisi aşağıdaki gibi özetlenebilir (DiMaggio ve Powel, 1983: 154):

- Bir organizasyonun diğerine bağımlılığı ne kadar fazla ise o organizasyona yapı ve uygulamalar açısından da o kadar fazla benzemektedir.
- Bir organizasyonel alanda önemli kaynaklara ulaşmada bir kaynağa ya da birbirine benzeyen kaynaklara ne kadar çok bağımlılık söz konusuysa, eşbiçimlilik de o denli fazla olmaktadır.
- Belli bir alanda faaliyet gösteren organizasyonların kamu kurumlarıyla ilişkileri ne kadar fazlaysa, alandaki eşbiçimlilik o kadar artmaktadır.

2.2.2.2. Taklitçi Eşbiçimlilik

Kurumsal eşbiçimliliğin tamamı zorlayıcı otorite tarafından üretilmemektedir. Belirsizlik de kurumsal eşbiçimliliğin oluşmasına neden olan önemli bir güçtür. Örgütsel teknolojiler zayıf bir şekilde anlaşıldığında, örgütsel amaçlar belirsiz ve net olmadığında veya çevre temsili bir belirsizlik arz ettiğinde örgütler, başka örgütleri kendilerine rol model seçebilmektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983: 154). Taklitçi eşbiçimlilik, çevreye iyi bir biçimde adapte olmuş olan öteki örgütlerin taklididir. Bu aşamada bilhassa belirsizlik, taklitçiliği teşvik eden kuvvetli bir etmendir (DiMaggio ve Powell, 1983: 154).

Bilginin ve ilişkilerin netlik derecesi ve geribildirimlerin varlığı gibi değişkenlerle ölçülen çevredeki belirsizliğin düzeyi, sektörden sektöre farklılık gösterebilmektedir (Lawrence ve Lorsch, 1961: 91). Birçok örgütte, tepe yönetim, genel amaçlara ne tür ürün, hizmet veya teknoloji ile erişebilecekleri hususunda bir bilinmezlikle yüz yüze kalmaktadır; hatta kimi durumlarda hedefleri bile açık olmayabilmektedir. Örgütsel teknolojiler yeterince anlaşılmadığında, hedefler tam belli olmadığında ya da çevre temsili bir belirsizlik meydana getirdiğinde, örgütler, teknik kurallar koymaktansa kurumsal kurallar koyarak araştırmaya yönelik maliyetleri azaltmaya ve başka örgütleri taklit etmeye çalışırlar (Bolat ve Seymen, 2006: 245).

Organizasyonların benimsediği çeşitli yapı ve uygulamalar; farkında olunmaksızın çalışanların işgücü dönüşümü, transferi, sektöre has ticari birlikler ya da danışmanlık şirketleri vasıtasıyla yayılabilmektedir. Konuya ilişkin olarak yapılan araştırmalarda taklitçi eşbiçimliliğin; matriks yapılardan vazgeçilmesi, şirket isimlerinin değiştirilmesi, çok bölümlü organizasyonel biçimlerin benimsenmesi ve yeni pazarlara girme kararının verilmesi gibi konularda etkisini gösterdiği görülmektedir (Chuang vd., 2000: 19).

Değişim mühendisliği, birleşmeler ve ortak girişim, mukayese, tam zamanında üretim sistemi ve toplam kalite yönetimi vb. bir çok yaklaşım ve teknik, verimlilik ve etkinlik açısından hiç bir değerlendirme gerektirmeden örgütlere adapte edilebilmektedir. Bu uygulamalar, işletmenin performansında ciddi artışlar sağlayabileceği gibi, aksi yönde de sonuçlanabilirler.

Sonuç olarak taklitçi eşbiçimlilik üzerine etkisi aşağıdaki gibidir (DiMaggio ve Powel, 1983: 154-155):

- Çevredeki belirsizliğin düzeyi ne kadar fazlaysa, işletmeler başarılı işletmelerin yapı ve uygulamalarını o kadar fazla taklit etmektedir.
- Organizasyonel hedefler ne kadar belirsizse, organizasyon başarılı işletmelerin yapı ve uygulamalarını o kadar fazla taklit etmektedir.
- Bir alandaki görünür alternatif organizasyonel modellerin sayısı ne kadar azsa, o alandaki eşbiçimliliğin hızı o kadar fazla olmaktadır.
- Bir alandaki teknolojiler veya hedefler ne kadar belirsizse, eşbiçimli değişimin hızı o kadar artmaktadır.

2.2.2.3. Normatif Eşbiçimlilik

Kurumsal anlamda üçüncü eşbiçimlilik türü ise temelde profesyonelleşmenin getirdiği normatif eşbiçimliliktir. Larson (1977)'a göre profesyonelleşme, özel hizmetler üretenlerin uzmanlıkları doğrultusunda pazar oluşturma ve bu pazarları kontrol etme süreçleridir (DiMaggio ve Powel, 1983: 152). Diğer bir deyişle profesyonelleşme; “bir mesleğin üyelerinin işlerinin koşul ve yöntemlerini tanımlamaları, meslekleri için bilişsel taban ve düzenleme kurma konularındaki toplu çabaları” dır (DiMaggio ve Powel, 1983: 152). Profesyonelleşmenin getirdiği mesleki örgütlenme, bir mesleğin üyelerinin, iş yapış biçimlerini ve yöntemleri belirlemek, onların üretimlerini kontrol etmek ve mesleki bağımsızlığa yönelik akılcı ve kanuni bir altyapı oluşturmak için topluca yürüttükleri çabalar, şeklinde ifade edilebilir. Meslekler de, örgütlerdeki gibi benzer taklitçi ve zorlayıcı baskılara maruz kalırlar. Örneğin, bir örgütün içinde farklı mesleklere sahip bireyler birbirlerinden

değişiklik gösterirken, başka örgütlerdeki aynı mesleği yapanlarla önemli seviyede benzerlik gösterirler (DiMaggio ve Powel, 1983: 152).

Profesyonelleşme konusunda iki temel faktör eşbiçimlilik için önemli birer kaynaktır. Bu kaynaklardan birincisi eşbiçimliliğe üniversitelerin sağladığı biçimsel eğitim aracılığı ile ve meslek ağlarının büyümesi ve yaygınlaşmasıyla neden olmaktadır. İkinci eş biçimlilik kaynağı ise büyüyüp gelişen meslek birliklerinin örgütleri etkileyerek meslekle ilgili yeni modellerin hızla yayılması yoluyla olmaktadır. Üniversiteler ve profesyonel eğitim kurumları, örgütsel normların profesyonel yöneticiler ve çalışanlar arasında yaygınlaşması ve gelişimi adına önemlidir. Diğer taraftan meslek birlikleri, örgütsel ve profesyonel davranış konusunda normatif kurallar tanımlanması ve yayılması için bir başka araçtır (DiMaggio ve Powel, 1983: 153).

Normatif eşbiçimliliğin kaynağı zorlayıcı ve taklitçi kurumsal baskılardaki gibi ulusal ya da uluslararası nitelikte olabilmektedir. Uluslararası nitelikteki normatif eşbiçimlilik, özellikle profesyonel yöneticilerin diğer ülkelerdeki meslektaşlarıyla olan etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Uluslararası nitelikteki normatif eşbiçimliliğe örnek olarak, ISO (International Standarts Organization-Uluslararası Standartlar Organizasyonu) 9000 sertifikalarını vermek mümkündür (Guler vd., 2002: 208).

Yukarıda ele alınanlar doğrultusunda normatif kurumsal baskıların eşbiçimlilik üzerindeki etkisi aşağıdaki gibi özetlenebilir (DiMaggio ve Powel, 1983: 155):

- Yöneticilerin ve çalışanların seçiminde akademik belgeler (diplomalar) ne kadar çok kullanılırsa, organizasyon, alanındaki diğer organizasyonlara o ölçüde benzemektedir.
- Yöneticilerin ticari ve mesleki organizasyonlara katılımı arttıkça, organizasyonun, alanındaki diğer organizasyonlara benzerliği de artmaktadır.
- Bir alandaki profesyonelleşmenin düzeyi ne kadar fazlaysa, kurumsal eşbiçimli değişim de o kadar fazla olmaktadır.
- Bir alandaki yapılanmanın kapsamı ne kadar fazlaysa, eşbiçimlilik derecesi o kadar artmaktadır.

2.2.3. Eşbiçimliliğin Örgüt Yapılanmalarına Etkileri

Kurumsal perspektifte çevre örgütlerin neye benzemesi ve nasıl davranması gerektiğine dair az ya da çok belli bir ölçüde paylaşılan bir görüş ortaya atmaktadır. Bu görüşe göre pazar veya yarı-pazarlarda ürettikleri mal veya hizmetlerin değişimi için örgütün çevrenin teknik veya ekonomik taleplerine cevap verme gereksinimi, örgütlerin içinde

bulunduğu toplumda belirli bir rol oynayabilmesi ve bu rolü sürdürebilmesi için dış görünüşünün toplumsal ve kültürel taleplere cevap verme gereksinimi genellikle belli özellikleri, örneğin kamu alanında bürokrasi ya da savunma sanayiinde matris yapılar gibi özellikleri, sosyal ve teknik standartlar haline getirerek hangi örgütlerin uygun yapılar olarak görülmesi gerektiğini belirlemekte ve gerekli kaynakları (özellikle sermaye ve/veya kamu desteği gibi) kullanmaları için meşruiyet kazanmalarını sağlamaktadır (Hatch, 1997: 85).

Örgütler sadece hammadde ve malzemeye, sermayeye, iş gücüne, bilgiye ve ekipmana ihtiyaç duymazlar, aynı zamanda operasyonlarının içinde bulundukları toplum tarafından kabulüne de ihtiyaç duyarlar. Yaşam hakları çevreleri tarafından sorgulanmaya başlayan örgütler bir süre sonra iş dünyasında saf dışı bırakılabilmektedirler. Örneğin Apartheid/ayırım hareketi sona ermeden önce, Güney Afrika'da çevrelerindeki diğer örgütlerin yaşamını tehdit eden ve bu örgütleri sonlandıran bazı örgütler bulunuyordu, bu örgütler alanda faaliyet gösteren diğer örgütler tarafından ekonomik ambargoya uğratarak faaliyetleri sonlandırılmıştır. Ralph Naden, Green Peace ve çeşitli hayvan haklarını savunan örgütler de yine benzer şekilde kamuoyu bilincinde hareketlenmeler yaratarak çeşitli örgütlerin meşruiyetlerini gayri meşru bir hale getirebilmektedirler (Hatch, 1997: 85).

Taklitçi baskılar zamanla örgütlerin çevrelerindeki diğer örgütlere benzemelerine neden olmaktadır (Teo vd., 2003: 21). Taklitçi baskılar kendilerini iki yolla göstermektedir: merkezi örgütün endüstrideki uygulamalarının yaygınlığı ve merkezi örgütün endüstrideki algılanan başarısı, algıdaki bu iki durum örgütlerin diğer örgütleri taklit etmelerine neden olmaktadır. Benzer hedefleri seçen, benzer topluluklara ürettikleri, benzer tüketici ve tedarikçilerle çalışan ve benzer kısıtlamaları deneyimlediklerinden dolayı örgütler aynı sanayide benzer iktisadi şartları, benzer networklere sahip yani yapısal açıdan aynı oldukları örgütleri taklit ederler (Teo vd., 2003: 22). Çevre ile ilgili çeşitli problemlere belirsiz çözümlerle veya teknolojilerle cevap vermeye çalışan örgütsel karar vericiler, araştırma maliyetlerini ekonomik hale getirmek için çeşitli deneyim maliyetlerini minimize etmek için ya da alanda ilk olmanın getirdiği risklerden kaçınmak için, bir süre çevrenin taklitçi baskılarına yenik düşebilmektedirler. Yeni uygulamalar ve pratiklerin benimsenmesini inceleyen bir çok araştırma taklitçi değişimin varlığını ortaya koymaktadır (Teo vd., 2003: 22). Çeşitli sosyolojik araştırmalarda belirli bir çevrede, belirli bir davranışla ilgili olarak alınacak kararın, benzer şekilde bir çok kişi tarafından sergilendiğinin algılanmasının, zaten kararın çoktan bu şekilde alınacağını göstermektedir. Dahası belirli sayıdaki benzer örgütlerin yaptıkları bir şeyi belirli bir yöntemle yapması sektörde onlara meşru olmayı getiriyorsa, diğer örgütlerin de daha az inovatif ve duyarlı olarak algılanmanın önüne geçmek için onların da bu

şekilde davranma yoluna gittiğini göstermektedir (Teo vd., 2003: 22). Örgütler çevrelerinde başarılı olarak algılan örgütleri taklit etme eğilimindedirler. Örgütler belirli örgütsel uygulamaları algıladıkları etki ya da sonuçlarına göre kopyalayarak veya onlardan kaçınarak çeşitli şekillerde öğrenebilmektedirler. Verimli bir uygulamayı veya bir ürünü takipçi olarak kopyalamak bazen örgüte beklenmeyen veya fark edilmemiş benzersiz avantajları istem dışı bir şekilde elde etmelerine izin vermektedir. Başarılı örgütleri taklit etme davranışı prestij dışında kast edilen nesne veya kavramın meşruiyetini de arttırmaktadır (Teo vd., 2003: 22).

Zorlayıcı baskılar birbirlerine bağımlı olan örgütlerin formal ve informal yollarla gerçekleştirdikleri baskılar olarak tanımlanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983: 156). Ampirik kanıtlar, örgütler üzerindeki zorlayıcı baskıların; kaynak-bağımlı örgütler, düzenleyici kuruluşlar, ana şirketler ve mübadele ilişkisi kuran yapılar gibi çeşitli kaynaklardan ileri geldiğini göstermektedir. Kıt ve değerli kaynakları kontrol eden dominant bir aktör kendisine bağlı örgütlerden çıkarlarına hizmet eden yapıları ya da programları uygulamalarını talep edebilmekte ve bu kaynak-bağımlı örgütler de kendi yaşamlarının güven içinde sürebilmesi için bu taleplere uyabilmektedirler (Pfeffer ve Salancik, 1978: 258). Bir örgüt kurumsallaşmış uygulamalara ters düşen bir ilişki içine girdiğinde, ilişkinin genel olarak sürdürülebilirliği zor veya büyük çaba gerektirir bir hâl almaktadır ya da sürdürülemez olmaktadır. Bu yüzden örgütler kurumsal uygulamalara bağlı olarak karakterize olmakta ve bir birlerine benzer yapısal özellikler, politikalar, örgütsel modeller ve programlar sergilemektedirler. DiMaggio ve Powell (1983) alt/bağılı kuruluşların yapı ve uygulamalarının kabul görmesi için ana şirketin politikaları ile paralel yönde olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Aslında zorlayıcı kurumsal baskılarla ilgili tartışmaların kökeni kaynak-bağımlılığı perspektifinden kaynaklanmaktadır (Teo vd., 2003: 23). Müşteri bağımlılığı arttığında ve müşteriler alternatif tedarik imkanına sahip olduğunda veya örgütler satış temelli yapılar biçiminde olduğunda ya da örgütlerin tedarikçilere olan bağımlılığı arttığında ve bunları alternatif tedarikçilerle değiştirme imkanları olmadığında bu zorlayıcı kurumsal baskılar kendilerini daha net bir şekilde göstermektedirler (Teo vd., 2003: 23).

Normatif eşbiçimlilik örgütsel alanda ortak bir şekilde paylaşılan belli bir görüşe uygun olarak oluşmaktadır. Normatif eşbiçimlilikte değişimler paylaşılan ortak görüşler ya da ortak sosyalleşme tecrübeleri sırasında meydana gelen iletişimle oluşup gelişmektedir. Normatif eşbiçimlilikte meydana gelen beklentiler, sosyal ağlar ya da üniversitelerde benzer programlara giden, benzer idealleri ve amaçları taşıyan, kısacası ortak bir alt yapı tecrübesine sahip topluluklar vasıtasıyla kurulup gelişmektedir (Mizruchi ve Fein, 1999: 664). Örgütlerde çalışanların aldığı örgün eğitim ya da teknik personelin ve yöneticilerin aldığı eğitimlerle

uygulamaların tutarlı olması durumunda normatif eşbiçimlilik ortaya çıkmaktadır (Guillén ve Guler, 1999: 7). DiMaggio ve Powell'a (1983: 158) göre "normatif mekanizma örgütler arasında neredeyse birbirinin aynı mevkilere sahip, bir birlerinin yerine değiştirilebilir bireylerden oluşan bir havuz yaratmaktadır. Bu yönelim ve eğilimlerin benzeşme süreci zamanla geleneksel varyasyonları geçersiz kılarak örgütsel davranışları biçimlendirip kontrol etmektedir".

Normatif eşbiçimlilik dar bir yelpazedeki eğitim kurumlarından gelen kişilerin sıkı bir sosyalleşme sürecinden geçirilmesiyle de meydana gelmektedir. Örneğin önce asistanlık daha sonra profesörlüğe kadar gidilen bir kurumdaki ortak kariyer patikası gibi çeşitli oluşumlar normatif eşbiçimliliği meydana getiren kurumsal araçları oluşturmaktadır. Örgütsel alandaki profesyonel resmi kurumların büyüklüğü de yine normatif eşbiçimliliğin meydana gelmesini sağlayan kaynaklardan biridir. Bu tür normların ilişkisel kanallar aracılığı ile şebeke üyeleri arasında paylaşılması, bu normların gücünü ve örgütsel davranış üzerindeki potansiyel etkisini arttıracak yönünde bir konsensüsü (görüş birliği) meydana getirmektedir. Bu normatif baskılar kendini profesyoneller, ticari yapı, iş çevresi ve diğer anahtar örgütler dışında; firma tedarikçi ve firma-müşteri gibi örgütlerarası çift döngülü kanallar aracılığı ile de ortaya koymaktadır. Eğer iki aktör bir birleriyle sık ve direkt bir ilişki içinde ise, benzer şekilde düşünceleri ya da benzer davranışlar sergilemeleri muhtemeldir (Teo vd., 2003: 24).

2.3. Çevresel Baskılar ve İşletmelerin Stratejik Tepkileri

Alan yazın iki ana teorik bakış açısı içinde sentezlenmiştir. Birinci bakış açısı, dışsal denetimi ve stratejik tepkileri sınırlandıran ve endüstriyi, ekonomik ve sosyal özellikleri içine alan çevresel kısıtların önemini vurgulamaktadır. Bunun zıttı olarak stratejik seçim bakış açısı çevrelerini yorumlamak ve seçmek için örgütlerin yeteneğine, nispeten değişmeyen kısıtlamalara tepki vermeye ve diğer çevresel unsurları aktif bir şekilde değiştirmeye vurgu yapmaktadır (Hitt ve Tyler, 1991: 331).

Oliver (1991: 151)'a göre, çevresel baskılara verilen stratejik tepkiler uyumdan dirence, pasiften aktife, bilinçli olmadan kontrol etmeye, etkisiz olmadan etkili olmaya, alışkanlık haline getirmeden fırsatçılığa çok çeşitli olmaktadır. Örgütler bu boyutlardaki alternatifler arasından seçim yapmakta ve örgütsel amaçlarına uygun şekilde çevresel baskılara tepki vermektedirler.

Oliver (1991), örgütlerin çevresel baskılara stratejik bir seçim olarak verdikleri tepkileri açıklamada detaylı bir kavramsal çatı sunmakta; örgütlerin çevresel baskılara tepki vermede beş farklı strateji izleyebileceğini öne sürmektedir. Tablo 2.1. stratejik davranışların

bir özetini vermektedir. Bunlara göre örgütler baskılara tepki vermede kurumsal çevre ile uyuma doğru karar verirler. Burada, pasiflikten artan aktif dirence doğru: Boyun eğme-kabullenme (acquiescence), uzlaşma (compromise), kaçınma (avoidance), karşı koyma (defiance) ve kendi amacı doğrultusunda yönlendirme (manipulation) şeklinde isimlendirilen beş tür stratejik tepki önerilmiştir (Oliver, 1991: 152). Goodstein (1994: 361) çevresel baskılara stratejik tepkileri tanımlayan bir çatı sunmaktadır (Şekil 2.1). Burada tepkileri tanımlamak için iki boyut kullanılmıştır: Çevresel baskıların gücü ve bu baskılara tepki verme ile örgütün çıktılarında (verimlilik ve geri dönüşüm gibi) algıladığı etkiler.

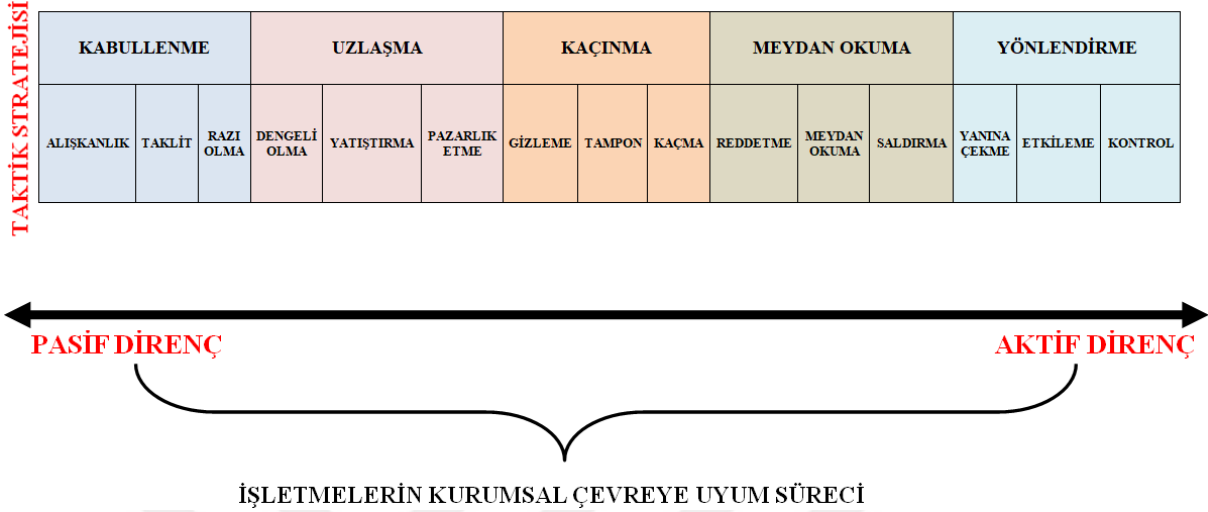
Tablo 2.1 Çevresel Baskılara Stratejik Tepkiler

Stratejiler	Taktikler	Örnekler
Boyun Eğme (Kabullenme)	Alışkanlık Öykünmek Razı Olmak	Görünmezi takip etme, benimsenen normlar Kurumsal modelleri taklit etmek Kurallara boyun eğmek ve normları kabul etmek
Uzlaşma	Dengeli olmak Yatıştırıcı olmak Pazarlık etmek	Çeşitli baskı gruplarının beklentilerini dengelemek Kurumsal öğeleri yatıştırmak ve uzlaştırmak Kurumsal paydaşlar ile görüşme (arabuluculuk) yapmak
Kaçınma	Gizlemek Tampon vazifesi görmek Kaçmak	Uyumsuzluğu gizlemek Kurumsal bağlılıkları gevşetmek Amaçları, faaliyetleri ya da alanı değiştirmek
Karşı koyma	Reddetmek Meydan okumak Saldırmak	Normlara ve değerlere önem vermeme (yok sayma) Kurallara ve gereksinimlere karşı koymak Çevresel baskıların kaynaklarına saldırmak
Yönlendirmek	Yanına almak Etkilemek Kontrol etmek	Etkili baskı gruplarını yanına almak Değerleri ve kriterleri biçimlendirmek Kurumsal baskı gruplarına ve süreçlere hakim olmak

Kaynak: Oliver, 1991: 152 Akt. Bato Çizel, 2008: 94.

DiMaggio ve Powell (1983: 149-153) işletmelerin kurumsal çevre baskılarına karşı pasif bir uyum içinde olabilecekleri gibi aktif davranışlar da gösterebileceğini ifade etmiştir. Bu konuda ilk çalışmalar kurumsal baskılara tamamen uyumdan bahsederken, daha sonraki çalışmalarda kurumsal baskılara uyum göstermenin veya direnmenin bir stratejik seçim olacağı görüşündedir. Örgüt araştırmaları bu baskılar sonucu işletmelerin zamanla değişmeye ve birbirlerine benzemeye başladığını eşbiçimli bir yapı oluşturduğunu ortaya koymuşlardır. İşletmelerin kurumsal çevrelerinden kaynaklanan baskılar karşısında farklı stratejik tepkiler kullanabileceklerini öneren önemli örgüt çalışmalarından biri Oliver'ın (1991: 145-146) örgütlerin stratejik seçimlerini destekleyen kavramsal çatısıdır. Yazar örgütlerin kurumsal çevreye uyum sürecinde pasif uyumdan ve aktif dirence doğru beş farklı stratejik tepki (strategic response) tanımlamıştır. İşletmeler amaçlarına uygun biçimde bu beş farklı strateji

arasından seçim yaparak çevresel baskılara tepkiler vermektedirler. Bunlar pasif uyumdan aktif dirence doğru değişim göstermektedir.



Şekil 2.1 Kurumsal Uyum Sürecinde Stratejik Tepkiler ve Taktikler

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Oliver (1991) işletmelerin sosyal ya da ekonomik normlara uyum için çok yoğun baskı hissettikleri zaman büyük olasılıkla daha az aktif direnç göstereceklerini iddia etmektedir. Goodstein (1994) büyük organizasyonların kamunun dikkatini daha fazla çektikleri için bu baskılara karşı daha hassas olacağı sonucuna ulaşmıştır. Bu yüzden, daha büyük organizasyonlar göz önünde oldukları için daha ağır yük taşımaktadırlar. Ingram ve Simons (1995) da iş-aile meseleleri için bu sonuçları desteklemektedir. Çevresel baskıların güçlü olduğu yerlerde örgütler daha fazla verimlilik üzerine odaklanacaklardır. Daha iyi donanımlı işletmeler başarılarının devam etmesinde sosyal meşruiyetin önemini anlayacaklar ve büyük olasılıkla bu baskılara daha az aktif direnç göstereceklerdir (Clemens ve Douglas, 2005: 1207).

Oliver (1991) çevresel baskılar ile işletmelerin stratejik cevapları arasındaki ilişkiyi açıklamak için kurama dayalı bir çatı sunmuştur. Onun yeni ufuklar açan bu makalesi yukarıda verilen tablodan da anlaşılacağı üzere pek çok çalışma için temel teşkil etmiştir. Bu çalışmaların her biri işletmelerin karşı karşıya kaldığı faktörleri ve bu çevresel baskılara verdikleri stratejik cevaplarını anlamamıza yardımcı olmuştur. Bu çalışmaların her biri Oliver'ın çatısını destekleyici sonuçlar bulmuştur, ancak bu çalışmaların sayıları yeterli değildir ve sınırlı kalmaktadır. Bu sınırlılık Oliver'ın verdiği modelin tamamını kullanan çalışmaların (Goodstein, 1994; Ingram ve Simons, 1995; Clemens ve Douglas, 2005) azlığından kaynaklanmaktadır. Çalışmalarda genellikle modelin belli yönleri alınarak her bir

araştırma için kendi bağlamlarında kendi sorunsallarına uyarlanarak uygulanmıştır (Bato Çizel, 2008: 115).

2.3.1. Boyun Eğme-Kabullenme (Acquiescence)

Örgütler genellikle çevresel baskıları kabul etmek zorunda kalsalar bile boyun eğme farklı biçimlere girebilir; bu biçimler alışkanlık (habit), öykünme (imitate) ve razı olmayı (comply) içermektedir (Oliver, 1991: 152). Alışkanlık benimsenen kurallar ya da değerlere bağlılığı ifade etmektedir. Özellikle kurumsal normlar herkes tarafından benimsendiği zaman bir örgüt kurumsal etkilerin farkında olmayabilir ve bundan dolayı onlara stratejik olarak tepki vermeleri engellenir. Bu koşullar altında örgütler, tarihsel olarak tekrarlanan, geleneksel, uzlaşım sal ya da benimsenen kurumsal çevrenin faaliyetlerini ve uygulamalarını çoğaltır.

Taklitçi eşbiçimlilik kavramı ile tutarlı olan öykünmecilik kavramı, kurumsal modellerin ya bilinçli ya da bilinçsiz taklidini içermektedir. Başarılı örgütlerin taklit edilmesi ve danışmanlık şirketleri ya da profesyonel birliklerin tavsiyelerine uyulması örnek olarak verilebilir (DiMaggio ve Powell, 1983: 148). Bir başka örnek de Galaskiewicz ve Wasserman'ın (1989: 103) öykünmecilik süreçler çalışmasıdır; burada örgütler, örgütsel karar vericiler vasıtasıyla belirsizlik koşulları altında, çevrelerindeki diğer aktörlerin, özellikle bu aktörler bilgili ve güvenilirse, davranışlarını taklit etmektedirler.

Razı olmak burada değerlerin, normların ve kurumsal gerekliliklerin bilinçli olarak kabullenilmesini ifade etmektedir. Razı olma, alışkanlık ya da öykünmecilikten daha aktif bir davranış olarak kabul edilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1977: 78). Çünkü örgüt bilinçli ve stratejik olarak çevresel baskılara uyma davranışını göstermektedir. Örneğin, bir örgüt dış baskılara razı olabilir, çünkü dış ögeler ya da topluluğun onaylaması onların meşruiyetini artırır, istikrarını artırır ya da örgütsel faaliyetleri yönetme için gerekli güveni sağlar. Örgüt dış çevre ve toplum karşısında meşruiyetini garanti etmek ve yaşamını sürekli kılmak için çevresel baskılara uyum göstermektedir. Baskıya uyum, örgütsel faaliyetleri belirli bir mantık içerisinde ve doğru bir biçimde yürütmeye yardım etmektedir. Aynı zamanda işletmenin ürünlerinin, hizmetlerinin negatif bir değerlemeye tabi tutulması hususunu en aza indirmektedir. Böylece toplumsal eleştirilerden ve finansal olarak gelebilecek sakıncalardan korumaktadır.

2.3.2. Uzlaşma (Compromise)

Uzlaşma örgütlerin kurumsal çevreden gelen baskılara kısmen uyma davranışı göstermesidir. Örgütler sık sık çatışan kurumsal taleplere ya da beklentiler ile örgütsel amaçlar arasındaki tutarsızlığa karşı koymaktadırlar. Bu şartlar altında örgütler dışsal baskı

grupları ile denge sağlamaya, yatıştırıcı olmaya ya da pazarlık etmeye girişebilmektedirler (Oliver, 1991: 153-154). Stratejik bakış açısından, denge kurumsal süreçlere taktiksel tepki olarak tanımlanabilmektedir. Örneğin Powell ve Friedkin (1986: 262-265) bir kamu televizyon istasyonunun çeşitli fon kaynaklarını nasıl dengeleyebildiğini tanımlamaktadır.

Dengeleme (balance) taktikleri çevresel baskılara ve beklentilere tepki vermede çeşitli talepler ile uzlaşmayı ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle, denge çeşitli paydaşlar ile içsel kazançlar arasında eşitliği sağlamak için örgütsel kabuldür. Özellikle dışsal beklentiler (verimliliği arttırmada paydaşların taleplerine karşı sosyal bir amaç için şirket kaynaklarının paylaşılmasına yönelik kamu baskıları gibi) çatıştığı zaman, örgütlerin çıkarları yarışan amaçlara ve beklentilere uygun bir uzlaşma elde etmek için yönetilebilmektedir. Bir örgüt, çevresel baskılara direncin daha düşük seviyelerinde yatıştırıcı taktikleri kullanmakta, fakat enerjilerinin çoğunu kurumsal kaynakların veya direnilen kaynakların yatıştırılmasına ya da bastırılmasına harcamaktadırlar.

Yatıştırıcı olma (pacify) taktikleri ise bir veya birden fazla baskı grubunun beklentileriyle kısmi uyumu oluşturmaktadır. Scott (1983: 106) sağlık örgütlerinin analizinde, bu örgütlerin hükümet otoritelerinin müdahalelerinden yakındıklarını gözlemlemiştir. Bundan dolayı bu örgütler, hükümete bağlı araçlar tarafından oluşturulmuş minimum standartlara ve mali kontrollere uyum sağlamaya eğilimlidirler.

Pazarlık etme (bargain), uzlaşmanın yatıştırıcı olmadan daha aktif bir biçimidir. Pazarlık etme taktikleri bir dışsal baskı gruplarından (onun talep ve beklentilerinde) bazı imtiyazlar almak için örgütün çabasını içermektedir. Örneğin, bir örgüt yakın zamanda ortaya çıkan hükümet politikalarına razı olma konularını ya da sıklığını azaltmak için bir hükümet vekili ile tartışmaya girebilmektedir. Profesyonel birlikler hizmetlerinin kabul edilebilir standartlarda olduğunu kabul ettirmek için devletle tartışmaya girebilmektedir.

2.3.3. Kaçınma (Avoidance)

Pek çok kurumsal ve kaynak bağımlılığı kuramcılarını çevresel baskılara bir tepki olarak kaçınmanın önemini kabul etmektedirler (Meyer ve Rowan, 1977: 358). Kaçınma burada, uyum sağlamanın gereksiz olduğunu göstermek için girişilen örgütsel faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Örgütler uyumsuzluklarını gizleyerek, çevresel baskılardan kendilerini tamponlayarak ya da kurumsal kurallardan veya beklentilerden kaçmayı başarmaktadırlar (Oliver, 1991: 154-155).

Gizleme (conceal) taktiklerinde bir örgüt kurumsal çevrenin isteklerine boyun eğiyor gibi görünerek gerçekte yaptığı faaliyetleri çevresinden saklamayı tercih etmektedir. Bir

örgüt, kurumsal gerekliliklere tepki verme konusunda uymak istemediği kurallara karşı bir yandan gizleme taktiklerini kullanırken diğer yandan ayrıntılı rasyonel planlar ve prosedürler oluşturabilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 358). Kurumsal bir bakış açısından, görünüş ve gerçeklik arasındaki ayırım teorik olarak önemli bir ikiye bölünmedir çünkü meşruiyet elde etmek için örgütlerin uyumlu olup olmadığı görünüşleri ile ele alınmaktadır. Örgütler meşruiyet elde etmek için kurumsal çevrenin isteklerine uyuyormuş gibi davranarak gerçekte faaliyetlerinde farklı uygulamalar gerçekleştirebilmektedir.

Tampon vazifesi görme (buffer), örgütlerin dışsal olarak denetlenme ve değerlendirilmelerini en aza indirmek için örgütlerin teknik faaliyetlerini dışsal çevrenin kurumsal isteklerinden kısmen ayırma işlemini ifade etmektedir (Scott, 1987: 504-507). Örneğin Powell (1988: 122), bir akademik kitap yayınevinin dışsal taleplerden kendi teknik faaliyetlerini nasıl tamponlayabildiğini göstermektedir. Tamponlama taktikleri, özellikle özerkliği koruma, dış müdahaleleri en aza indirme ve verimliliği en çoğa çıkarma koşullarında örgütün çıkarlarına hizmet edebilmektedir.

Çevresel baskılardan kaçma (escape) örgütün kendini korumak için benimsediği farklı bir yaklaşımdır. Bu stratejiyi özümseyen örgütler baskının çok olduğu iş sahasını bırakabilmekte ya da kendi hedeflerini, faaliyetlerini ya da iş sahasını değiştirebilmektedir (Oliver, 1991: 155).

2.3.4. Karşı Koyma (Defiance)

Karşı koyma kurumsal süreçlere direnmenin daha aktif bir biçimini ifade etmektedir. Aktif direnci arttırmaya yönelik karşı koymanın üç taktiği, reddetme (dismiss), meydan okuma (challenge) ve saldırıdır (attack) (Oliver, 1991: 156). Reddetme, kurumsal kurallara ve değerlere önem vermeme yaklaşımını içermektedir. Kurumsal kuralların dış çevre tarafından zorla kabul ettirilmeye çalışılması durumunda bu kuralların yaptırım gücü düşük ise örgütler reddetme stratejisini uygulamaktadırlar. Ayrıca, kurumsal değerlerin ve isteklerin içsel amaçlar ile çatışması halinde de reddetme stratejisi benimsenmektedir. Boyun eğme, uzlaşma ve kaçınma stratejileri ile karşılaştırıldığında karşı koyma stratejisi, kurumsal normlar ve beklentilerin reddini ortaya koymakta ve içsel çıkarlar dışsal değerlerden önemli ölçüde ayrıldığı zaman ortaya çıkmaktadır.

Meydan okuma, kurallar, normlar ya da beklentilerde reddetmeden daha aktif bir harekettir. Çevresel baskılara meydan okuyan örgütler bu baskılara karşı koymada saldırgan olabilmekte ve gerçekten bir ayaklanma yapabilmektedirler. Saldırı, çevresel baskılara ve beklentilere karşı örgütlerin aktif hareketinin yoğunluğunu ifade etmektedir. Karşı koymanın

diğer iki taktiğine (meydan okuma ve reddetme) göre daha aktif bir cevaptır. Saldıran örgütler, dışsal baskı gruplarını sıkıştırmak için kurumsallaşmış değerlere saldırmak, onları küçümsemek ya da onları şiddetle suçlamak için çaba harcamaktadırlar.

2.3.5. Yönlendirme (Manipulation)

Boyun eğme, uzlaşma, kaçınma ve karşı koyma stratejileri kurumsal beklenti ve taleplere karşı verilen stratejik tepkilerin pasiflikten artan aktifliğe doğru olan sırasını göstermektedir. Yönlendirme ise, bu baskılara verilen en aktif tepkidir. Çünkü bu stratejide örgüt kendi beklentisine yönelik aktif olarak değişim yapma ya da etkileyeceği kaynakları arama niyetindedir. Yönlendirme, çevresel baskıları ve değerlendirmeleri yanına almak (bünyesine almak), etkilemek ya da kontrol etmek için kararlı ve fırsatçı girişim olarak tanımlanabilmektedir (Oliver, 1991: 157-158).

Çevresel baskılara tepki vermede yönlendirme stratejisinin bir taktiği olarak örgüt, baskıların kaynağını yanına almayı (co-opt) seçebilmektedir. Örneğin bir örgüt, kurumsal baskı gruplarını örgüte veya yönetim kuruluna katmak için ikna etmeye girişebilmektedir. Pfeffer'in (1974: 333-334) elektriğin faydası araştırması önemli ekonomik sektörleri yanına alarak politik destek ve meşruiyetin nasıl sağlandığını göstermektedir. Yanına alma taktikleri kurumsal zıtlıkları etkisiz kılmayı ve meşruiyeti geliştirmeyi amaçlamaktadır. Kurumsal bağlantıların fırsatçı kullanımı, diğer dışsal baskı gruplarında örgütün değerliliği ve kabul edilebilirliğini göstermek için koalisyon oluşturma süreçlerinde ve kurumsal bağların stratejik kullanımında açıklanmaktadır (Wiewel ve Hunter, 1985: 487).

Etkileme (influence) taktikleri genellikle kurumsal değerlere ve inanışlara yönelmiştir. Örgütlerin gücünü kullanarak çevredeki değişimleri etkilemesini ifade etmektedir. Örgütler böylece çevredeki diğer örgütlerin değerlerini ve inanışlarını etkileyebilirler, onların fikir değiştirmelerine sebep olabilirler. İnanç sistemlerinin yönlendirilmesine, ticari birliklerin endüstri ile ilgili halkın algılamasını etkilemek ve kurumsal kuralların değişimini sağlamak için devleti etkilemesi örnek olarak gösterilebilmektedir.

Kontrol etme (control) taktikleri, örgüte baskı uygulayan dışsal baskı gruplarının üzerinde güç ve hakimiyet kurmak için harcanan özel çabalar olarak ifade edilmektedir. Kurumsal bakış açısından pek çok görgül çalışma kurumsal süreçler temelinde güç ve kontrol çatışmalarına işaret etmektedir (Covaleski ve Dirsmith, 1988: 563). Kontrol, çevresel baskılara tepki vermede yanına alma ve etkilemeden daha aktif saldırgan bir tepkidir. Çünkü örgütün amacı kurumsal kaynakları ve süreci etkilemekten ziyade onlar üzerinde hakimiyet kurmaktır.

Yanına alma (co-opt), etkileme ve kontrol etme taktikleri çevresel baskılara tepki vermede diğer stratejilere nazaran daha aktif stratejik tepkileri oluşturmaktadırlar. Örgütler kendilerine zorla kabul ettirilen çevresel baskıları kontrol etmekte, yeniden yaratmakta ve aktif olarak değiştirmektedir. Bu davranış, kurumsal süreçleri ve ilişkileri dinamik bir şekilde değiştirme, kurumsallaşmış normları ve dışsal değerlendirme kriterlerini biçimlendirme, yeniden tanımlama ve kaynakları kontrol etmeyi içermektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONUNUN ANTALYA İLİNDE FAALİYETTE BULUNAN YEREL SÜPERMARKETLERDE ARAŞTIRILMASI

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Antalya’da faaliyet gösteren yerel süpermarketlerin kurumsal çevre temelli baskılara karşılık gösterdikleri stratejik tepkilerin performans üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu tez araştırmasının konusuna esin veren kuramsal temel rekabet üstünlüğü olgusunun araştırılmasında işletmelerin tek başlarına sahip oldukları kaynakların yeterli görülmemesi, kurumsal çevrenin stratejiler ile ilintili olduğunun çeşitli araştırmalarda kanıtlanmış olmasıdır. Nitekim stratejik yönetim alanında güncel çalışmalar rekabet üstünlüğünün açıklanmasında bir sistem bakış açısı ile yaklaşmakta, işletmelerin kurumsal çevresinin de sorgulanmasını öngörmektedir. Dolayısıyla tez çalışması kapsamında işletmelerin rekabetçiliği ve performansı ile çok yakından ilişkili olduğu kabul edilen stratejik tepkilerin kurumsal çevre baskıları ile sorgulanması önemli görülmüştür.

Araştırma sorusu gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren yerel süpermarketler bağlamında incelenmiştir. Son yıllarda dünya ticaretinin global (küre-yerel) bir boyut kazanması, teknolojinin çok kısa aralıklarla yenilikçi faaliyetler ile rekabet aracı haline gelmesi, uluslararası, ulusal ve yerel işletmecilerin sayılarının hızla çoğalması, pazara sunulan ürün ve hizmetlerin ömürlerinin giderek kısalması ve tüketici tercihlerinin kısa sürede değişmesi gıda perakendecilik sektörünün dinamiklerini değiştirmiştir. Değişimle birlikte modern perakende işletmelerine kıyasla daha küçük ölçekli, geleneksel yapıda faaliyet gösteren yerel süpermarketlerin bu sürece ayak uydurması giderek güçleşmektedir. Ulusal kalkınmanın itici kuvvetleri olarak yerel işletmeler her zaman olduğundan çok daha fazla çevre baskısına maruz kalmıştır. Alan yazında yerel düzeyde perakendecilik sektörünün yapısal analizi, gelişim eğilimleri, rekabet gücünü etkileyen faktörler gibi konularda bilimsel araştırmalar olmasına rağmen, yerel süpermarketlerin mevcut kurumsal değişim karşısında stratejik tepkileri ve performansla yansıyan sonuçlarına ilişkin sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Yerel supermarket işletmelerinin kurumsal çevre baskısına gösterdikleri stratejik tepkiler ve performans ilişkisini belirlenmesine yönelik sınırlı sayıda araştırmaya ve ölçüm

araçlarına ulaşılması bu çalışmanın yazına vereceği katkı düzeyinin bir göstergesidir. Bu nedenle tez çalışmasına dair sonuçların yazındaki bu boşluğu doldurması umulmaktadır.

Araştırma sorusunun alan araştırması Antalya ilinin merkez ilçelerinde (Muratpaşa, Konyaaltı, Kepez ve Döşemealtı) bulunan yerel nitelikli süpermarketler kapsamında yapılmıştır. Perakende işletmeleri, sektörle ilgili alan yazında farklı şekillerde tanımlanabilse de genelde gıda ve gıda dışı olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır. Bu kapsamda tez çalışmasında Antalya merkezde perakende sektöründe faaliyet gösteren, gıda ve gıda dışı ürün satışı yapan (sadece perakende şeklinde), süpermarket olarak tanımlanan gıda perakende işletmeleri araştırma evrenini oluşturmuştur.

Araştırmanın dayandığı hipotezler ise şunlardır:

H1: Pasif stratejik tepkiler ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Aktif stratejik tepkiler ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren yerel süpermarketlere yönelik stratejik tepkiler ve işletme performansı değişkenlerinin arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Yapılan alan yazın taramasında belirlenen temel değişkenlerin (stratejik tepkiler ve işletme performansı) arasındaki ilişkiye yönelik olarak gıda perakende sektörü açısından sınırlı sayıda çalışma bulunması ve bu işletmelerin stratejik tepkileri ve işletme performansına yönelik ölçüm araçlarının bulunamaması nedeniyle nicel yöntem tercih edilmiştir.

Araştırmanın veri toplama aracı olarak soru formu planlanmıştır. Gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren süpermarketlerin stratejik tepkilerini ve çevre baskılarını belirlemeye yönelik sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılması ve özgün ölçüm araçlarının bulunmaması nedeniyle soru formu Oliver'in (1991) stratejik tepkiye ilişkin kavramsal tipolojisinden faydalanılarak geliştirilmiştir. İlk bölüm işletmelerin stratejik tepkilerini belirlemeye yönelik olmuştur. Soruların hazırlanmasında Oliver'in (1991) ve Clemens ve Douglas'ın (2005) çalışmasından faydalanılmıştır (Bato Çizel, 2008: 127-133; Durmuş-Arıci, 2008: 128-133, Çivici, 2010: 81-88). Soru formunda pasif uyumdan ve aktif dirence doğru beş farklı stratejik tepki ve taktikleri 5'li ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. Bu bölüm toplam 29 adet sorudan oluşmaktadır. Performansın ölçülebilmesinde Venkatraman'ın (1989: 435) özgün performans ölçeği temel alınmış, yöneticilerin az tatminkâr, orta ve çok tatminkâr yanıtları verecekleri 17 soruluk bir ölçek oluşturulmuştur. Bu kısım kurumsal çevre baskılarına ve stratejik tepkilere ve taktiklere yönelik olan ilk 16 soruyu içermektedir. 17.

soru ise işletmenin genel performans düzeyini belirlemeye yönelik hazırlanmıştır. Soru formunun üçüncü ve son kısmı ise demografik ve mesleki 6 adet sorudan oluşmaktadır. Ayrıca soru formundaki ifadeler sektörde uzman bir yöneticinin yardımı ile gıda perakende sektörüne uygun hale getirilmiştir. Araştırmanın işletme performansı değişkeninin ölçümünde öznel verilerden faydalanılmıştır. Konuyla ilgili çalışmalarda yönetici değerlendirmelerinin, işletme dışı kaynaklar tarafından hazırlanan ikincil veriler kadar tutarlı olduğunu göstermektedir (Snow ve Hrebiniak, 1980: 323-324; Conant vd, 1990: 375; Woodsie vd, 1999: 137-138). Bu çalışmalara göre nesnel ve öznel performans göstergeleri arasında yüksek korelasyon bulunmaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmeler için nesnel değerlendirmeye olanak sağlayacak verilerin bulunmaması göz önünde tutularak araştırmada performans değerlendirmesi, yöneticilerin algılamaları üzerinden ölçülecektir. Her soru ve temsil ettiği boyutlar EK 1’de ayrıntılı biçimde gösterilmektedir. Araştırma evrenine dahil edilen süpermarketlerin sahiplerinden ve üst düzey yöneticilerinden randevu alınarak yüz yüze görüşme yoluyla soru formu (Ek 1) uygulanmıştır. Soru formu araştırma evrenine dahil edilen süpermarketlerden araştırmaya onay veren süpermarketlerin şubelerinde bulunan üst düzey yöneticilere (mağaza sahipleri, mağaza müdürü/mağaza sorumlusu) uygulanmıştır.

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

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 yararlanılacağından önceden (uygulamadan bağımsız) tahmini mümkün olmamıştır. Bu nedenle çalışmada nicel veri toplama aracı kullanılmıştır. Örneklem kapsamında mağazaların stratejik tepkileri ve performans değerlendirmelerinin belirlenmesi için yazına dayalı nicel ölçüm aracı geliştirilmiştir. Geliştirilen soru formu aracılığıyla elde edilen veriler nicel yöntemler kullanılarak araştırma araştırmanın hipotezleri sınanmıştır. Elde edilecek verilerin araştırma konusunda en sağlıklı bilgiler Antalya ilinde faaliyet gösteren yerel süpermarketlerin üst düzey yöneticilerinden (müdürlerine veya sorumlularına) ve mağazaların bizzat sahiplerinden toplanmıştır. Form aracılığıyla sahip olunan verilerden, stratejik tepkilerin performans üzerine bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir Tezin veri toplama sürecinde katılımcıların araştırmaya dahil olmayı kabul ettiklerine dair bir rıza formu hazırlanmıştır (Ek -2). Yöneticiler firmalarının veri gizliliği politikaları gereği bu formu imzalamışlar ancak gene firmaların veri gizliliğine dayalı politikaları gereğince bu belgelerin teze eklenmemesini talep

etmişlerdir. Bu nedenle katılımcıların araştırma sürecine dahil olmayı kabul ettiklerine dair orijinal rıza formları tez yazarı tarafından kayıtlı olarak saklanmaktadır.

Ölçüm aracı geliştirme sürecinde ifadelerinin açıklığı, anlaşılabilirliği ve uygunluğunun kontrolü amacıyla alanında uzman öğretim üyelerinin görüşüne başvurulmuştur. Oluşturulan soruların ölçülecek ifadeleri ne ölçüde temsil ettiğinin belirlenebilmesi amacıyla hazırlanan pilot çalışma, uluslararası bir gıda perakende işletmesinin üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Bu kapsamda yöneticilere anket ifadeleri birer birer okunarak bu ifadeleri ne ölçüde anlamlı ve gerekli bulduklarına dair değerlendirme yapmaları istenmiştir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda soru formu tekrardan düzenlenmiştir.

İşletmelerin performans düzeylerini belirlemek üzere oluşturulan ifadeler hazırlanan soru formunun ikinci kısmında yer almaktadır. İşletme performansı ile ilgili araştırmalar, harici kurumlar tarafından düzenlenen ikincil veriler kadar öznel (algılanan) yönetici değerlendirmelerinin de tutarlı olduğunu göstermektedir (Durmuş-Arıcı, 2008: 131). Perakendecilik sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin performans düzeylerinin tespitine dair 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 işletmenin performansını ölçmede uygun bir değerlendirme aracı olabileceği belirtilmektedir. Burdan hareketle bu çalışmada da işletme performansını belirlenmede öznel değerlendirmelerin kullanılması uygun bulunmuştur.

Çalışmada yerel süpermarketlerin performanslarının ölçülebilmesinde soru formundan yararlanılmıştır. Soru formunun hazırlanmasında Venkatraman'ın (1989: 424) özgün performans ölçeği baz alınmıştır. Burada cevaplayıcıların, her bir ifade için işletmelerinin son üç yılda gerçekleşen performanstan ne ölçüde tatmin olduklarını değerlendirmeleri istenmiştir.

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Resmi kayıtlara (Retail Türkiye, 2018) Antalya ilinde mevcut tanıma uygun 9 adet yerel süpermarket ve bu süpermarketlere ait Antalya yöresinde (ilçeler dahil) toplam 103 şube bulunmaktadır. Bu süpermarketlere ilişkin bilgiler Tablo 3.1'de özetlenmektedir.

Tablo 3.1 Antalya’da Faaliyet Gösteren Yerel Süpermarketler

İşletmelerin Adı	Kuruluş Yılı	Türkiye Geneli Mağaza Sayısı	Antalya Merkez Mağaza Sayısı	Antalya İlçe Mağaza Sayısı	Mağaza Formatı	Kaynak	Erişim Tarihi
TAHTAKALE SPOT	1993	45	29	16	KSPM*, SPM**, HPM***	https://www.tahtakalespot.com.tr/magazalar	13.04.2018
MEPAŞ	2000	24	24	-	KSPM, SPM	http://www.mepasmarket.com.tr/subelerimiz/	13.04.2018
GÜLGEN MARKET	1993	9	9	-	KSPM	http://www.gulgen.com/subelerimiz/	13.04.2018
ALYA MARKET	2001	9	9	-	KSPM	http://alvamarke.com.tr/?page_id=22	13.04.2018
ALEY	2008	5	5	-	KSPM	http://www.aleymarket.com.tr/#	13.04.2018
HEY MARKET	2014	5	4	-	KSPM	http://www.hcymarket.com/subeler.asp	13.04.2018
ÇAĞLARSOY	1990	4	4	-	KSPM	http://www.caglarsoymarket.com/magazalarimiz.html	13.04.2018
OFİS MARKET	1994	1	1	-	KSPM	http://www.firmasec.com/firma/yrfmyt-ofis-market/	13.04.2018
TİVAK	1993	1	1	-	KSPM	http://www.antalyaninfirmarehberi.com/tivak-market-182824/	13.04.2018
TOPLAM		103	86	16			

*Küçük Süpermarket **Süpermarket ***Hipermarket

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Araştırma evreni belirlenirken ilk aşamada Antalya ilindeki faaliyet gösteren toplam 9 adet yerel süpermarkete ait 86 mağaza hedeflenmiştir fakat araştırma evreni kapsamında yer alan 2 süpermarketin araştırma sürecine dahil olmak istememeleri (toplam 5 şube) ve bir marketin ise karyum sürecinde (toplam 9 şube) olması nedeniyle araştırma örneklemini 6 adet süpermarket ve bu süpermarketlere ait toplam 66 şube oluşturmuştur. Cevaplayıcılar ise bu şubelerin üst düzey yöneticileri (mağaza müdürü/mağaza sorumlusu) ve sahipleri oluşmuştur. Soru formları uygulanmadan önce işletme sahipleri ve mağaza yöneticileri ile iletişime geçilerek randevu alınmış ve soru formları araştırmacı tarafından bizzat elden dağıtılıp elden geri toplanmıştır. Ayrıca formlar dağıtılmadan önce konu ile ilgili bilgilendirme yapılarak, işletme sahipleri ve üst düzey mağaza yöneticilerinden hem yazılı hem sözlü izin alınmıştır.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitimi, görev dağılımları, mesleki tecrübe ve toplam çalışma süreleri gibi genel bilgiler hakkında birtakım bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların %73’ü yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaklaşık 3’te 1’i kadın 3’te 2’si ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim seviyeleri açısından en büyük oran yüzde 48,5 ile üniversite mezunu olanlarda ve bunu takiben yüzde 45,5 ile lise mezunlarındadır. İlköğretim mezunu oranı ise yüzde 6,1’dir. Katılımcıların tamamı farklı pozisyonlarda çalışan yöneticilerden oluşmaktadır.

Araştırmanın stratejik tepkilere ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 3.2’de gösterilmektedir.

Tablo 3.2 Stratejik Tepkilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Stratejik Tepki Boyutları ve İfadeleri	Ortalama μ	S.Sapma
Kabullenme	3.24	
Faaliyetlerimiz genellikle denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış yolları izlemektedir.	3.50	1.268
İşletmemizin sahibi yerel süpermarketlerin kar marjının yüksek olacağına inandığı için faaliyetlerimize devam ediyoruz.	3.29	.973
Faaliyetlerimizde çevredeki başarılı diğer firmaların uygulamalarını izleriz.	3.53	1.140
Faaliyetlerimizde çevredeki başarılı diğer yöneticilerin uygulamalarını izleriz.	3.30	.976
Faaliyetlerimizde yerel yönetim, yerel tedarikçiler ve meslek kuruluşları gibi dış paydaşlarımıza danışıp önerilerini olduğu gibi kabul ederiz.	2.59	.960
Uzlaşma	3.50	
Ürün yönetimine yönelik faaliyetlerimizde (ürün seçimi, ürün fiyatlandırma, satın alma, satış hedefleri belirleme vb) tedarikçilerimiz ve çalışanlarımız arasında fikir birliği sağlamaya çalışırız.	3.42	1.053
Finansal yönetime yönelik faaliyetlerimizde (dönemsel satış bütçelerinin belirlenmesi, operasyonel giderlerin planlanması vb) işletme sahipleri ve çalışanlarımız arasında fikir birliği sağlamaya çalışırız.	3.52	1.070
Mağaza konumunu belirlemeye yönelik kararlarımızda işletme sahipleri ve müşteri talepleri arasında fikir birliği sağlamaya çalışırız	3.39	1.135
Mağazamız açısından rekabette üstünlük yaratacak çözümler elde etmek için müşterilerimizin ve tedarikçilerimizin önerilerini dikkate alırız.	3.48	1.280
Pazarlama faaliyetlerimizde işletme yönetiminin, çalışanlarımızın ve müşterilerimizin önerilerini dikkate alırız.	3.76	1.164
Ürün fiyatlandırmada müşterilerimizin beklentilerini karşılayabilmek için tedarikçilerimiz ile pazarlık ederiz.	3.71	1.367
Stratejik kararlarımıza yönelik faaliyetlerimizde tedarikçilerimizin taleplerine uyum sağlarız.	3.24	.962
Kaçınma	3.13	
Stratejik kararlarımıza yönelik faaliyetlerimizi tedarikçilerimizden gizleriz.	3.02	.774
Mağazamızda gerileme gösteren faaliyetleri (satış hacmi düşük ürünler, reyon dışı bırakılan ürünler, personel sayısını azaltma vb) müşterilerimizden gizleriz.	3.18	1.276
Mağazamızda müşteri talebine uygun çeşitli pazarlama teknikleri uygulama eğilimindeyiz	3.45	1.383
Mağazamızda nihai müşterimiz dışında toptan satışlar gerçekleştirdiğimiz müşterilerimize de satışlar yapıyoruz.	2.85	1.315
Faaliyetlerimizin tanıtımında e-ticaret uygulamasına ağırlık veriyoruz.	3.15	1.268
Faaliyetlerimizi bölge dışına çıkarmak için çeşitli çalışmalar yaparız.	3.18	1.122
Karşı Koyma	3.24	
Stratejik kararlarımıza yönelik faaliyetlerimizde yenilikçi bir bakış açısı benimseriz.	3.58	1.164
Stratejik kararlarımıza yönelik faaliyetlerimizde tedarikçilerimizin bize uymayan isteklerini reddederiz	3.30	1.202
Stratejik kararlarımıza yönelik faaliyetlerimizde müşterilerden ya da tedarikçilerden gelen bazı isteklere karşı koyarız	3.03	1.123
Rakiplerimizin hamlelerine karşı medya okuma aracılığıyla karşı koyarız.	3.33	1.232
Rakiplerimize karşı tedarikçiler ve müşteriler ile birlikte saldırgan kampanyalar düzenleriz.	2.94	1.311
Yönlendirme	3.11	
Yerel tedarikçilerimizle stratejik iş birliği (birleşme, ortaklık vb) oluşturmaya çalışırız	2.82	1.036
Rakiplerimizle stratejik iş birliği (birleşme, ortaklık vb) oluşturmaya çalışırız.	2.67	1.128
Yerel süpermarketlerin kar marjının düşük olduğu söylentilere karşı paydaşlarımızı etkilemeye çalışırız.	2.97	1.067
Tedarikçilerimizin ve müşterilerimizin isteklerini etkilemeye çalışırız	3.39	1.135
Stratejik kararlarımıza yönelik faaliyetlerimizde yerel yönetimlerin önerilerini dikkate alırız.	3.36	1.076
Stratejik kararlarımıza yönelik faaliyetlerimizde meslek kuruluşlarının, birliklerin önerilerini dikkate alırız.	3.45	.964

Tablo 3.2’ de görüldüğü üzere yerel süpermarketlerin verdiği stratejik tepkiler arasında en yüksek $\mu = 3.5$ ’lik ortalama değer ile uzlaşma boyutu öne çıkmıştır. Bu boyutun alt bileşenlerinde ise en yüksek değer $\mu = 3.76$ ’lık değer ile ‘*Pazarlama faaliyetlerimizde işletme yönetiminin, çalışanlarımızın ve müşterilerimizin önerilerini dikkate alırız.*’ olduğu görülmektedir. Uzlaşma boyutundan sonra ise $\mu = 3.24$ ’lük değer ile kabullenme boyutunun öne çıktığı görülmektedir. Bu boyutun alt bileşenlerinde ise ‘*Faaliyetlerimizde çevredeki başarılı diğer firmaların uygulamalarını izleriz.*’ ($\mu = 3.53$) boyutunun en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. En yüksek değerlere sahip 2 boyut birlikte incelendiğinde yerel süpermarketlerin pasif direnç gösterdikleri görülmektedir. Yani çevresel baskılara aktif bir direnç göstermek yerine ya bu baskıları kabullenme ya da bunlara uyum sağlayacak stratejiler geliştirme eğiliminde oldukları gözlenmiştir. Diğer yandan boyutlar arasında en düşük değer $\mu = 3.11$ ile yönlendirme ve bu bulgu yerel süpermarketlerin karşılaştıkları çevresel baskılara yönelik aktif bir direnç içine girme eğilimlerinin nispeten daha az olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 3.3 Performansa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Performans Değişkenleri	Ortalama μ	S.Sapma
Satışların artış oranı	3,18	1,066
Kar marjı	2,91	,836
Düşük operasyonel giderler (elektrik, su, nakliye vb)	2,64	1,076
Envanter açık düzeyi	2,76	,895
Stok devir hızı	3,15	,965
Metrekare başına satış hacmi	2,97	1,067
Müşteri başına sepet ağırlığı / sayısı	2,91	1,147
İade ve imha oranları	2,88	1,157
Sipariş karşılanma yüzdesi	3,48	,932
Ürün tedarik süresi	3,39	1,188
Temel ürünlerde rakiplere göre fiyat düzeyi	3,58	,824
Müşteri sayısı	3,58	,860
Müşteri alış-veriş sıklığı	3,70	,723
Firmanın imajı	4,39	,742
Müşteri memnuniyeti	4,27	,669
Genel olarak karlılık düzeyi	3,30	,911
Genel olarak firma performansı	3,85	,749

Tablo 3.3’te performansa ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. İlgili boyutlar arasında en yüksek değer $\mu = 4.39$ ile firmanın imajı olduğu görülmektedir. Bu ortalamayı takiben en yüksek ikinci değer ise müşteri memnuniyetidir ($\mu = 4.27$). Boyutlar içinde en

düşük skor $\mu = 2.64$ ile düşük operasyonel giderler (elektrik, su, nakliye vb) boyutunda görülmektedir.

Tablo 3.4 Stratejik Tepkilerin Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Boyutlar	β	t	p
Kabullenme	0,058	0,448	0,655
Uzlaşma	-0,081	-0,852	0,397
Kaçınma	0,332	2,280	0,026*
Karşı Koyma	-0,059	-0,572	0,570
Yönlendirme	-0,137	-0,935	0,353
$R^2=0,087$ $F=1,139$ $p=0,000$			
* $p<0,05$			
Bağımlı Değişken: Performans			

Tablo 3.4’te performans üzerindeki etkisini değerlendiren çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi 5 stratejik tepki boyutundan ve tek bağımlı değişken (performans) arasındaki ilişki testi gerçekleştirilmiştir. Bu yapılan regresyon analizleri sonucunu karşılaştırmak adına tek tablo halinde yansıtılmıştır. Stratejik tepkilerin performansa toplam varyansın %8’ini açıkladığı tespit edilmiştir. Stratejik tepki boyutlarından “Kaçınma” performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($\beta = 0,332$).

SONUÇ

Bu tez çalışmasında Antalya’da faaliyet gösteren yerel süpermarketlerin yaşadıkları kurumsal çevre baskılarına karşılık gösterdikleri stratejik tepkilerin performans üzerindeki etkileri irdelenmiştir. Araştırmanın esin kaynağı, bölgesel kalkınmaya yönelik araştırmaların ortaya koyduğu yerel işletmelerin ekonomik katma değeri olmuştur. Son yirmi yıldır tüm dünyada ve ülkemizde kırsal kalkınmaya gösterilen ilgi nedeniyle, hükümetler düzeyinde destekleyici politikaların doğru yönlendirilmesi açısından yerel işletmelerin kurumsal çevre dinamiklerinin çok daha iyi anlaşılması zorunlu görülmektedir. Dolayısıyla araştırma kapsamında Antalya bölgesinde yıllardır faaliyetlerine devam ettiği gözlemlenen yerel süpermarketlerin işletme performansları ile ilişkili stratejik tepkilerinin belirlenmesi bölgesel kalkınma açısından dikkat çeken bir konu olarak bulunmuştur.

Son yıllarda gıda perakendeciliği artan 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 gıda perakende işletmeleri arasındaki rekabetin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Ülkemizde bu süreç özellikle aynı çevre içinde faaliyet gösteren yerel süpermarketleri çeşitli kurumsal baskılar ile ayakta kalabilme mücadelesine zorlamıştır. Benzer süreç önemli bir turizm kenti olan Antalya’da da gözlemlenmiştir. 2008 yılında Antalya merkezde 6 adet uluslararası 54 adet ulusal ve 80 adet yerel supermarket mağazası olmak üzere toplam 140 şube bulunmaktadır (Durmuş-Arııcı, 2008: 135). Bu sayı 2019 yılında ise toplam 729 olmuştur (www.migros.com.tr, 07.05.2019; www.carrefoursa.com, 07.05.2019; www.sokmarket.com.tr, 07.05.2019; <http://www.bim.com.tr>, 07.05.2019; www.tiendeo.com.tr, 07.05.2019). Antalya merkezde bulunan supermarket işletmelerinin mağaza sayısında son 12 yıllık dönemde 5 kata yakın bir artış yaşanmıştır. Dolayısıyla Antalya’da sayıları hızla artan süpermarketlerde yoğun bir rekabet ve yapısal değişimler ortaya çıkmıştır. Bu değişimlerden ise uzun yıllardır faaliyet gösteren yerel süpermarketlerin etkilendiği gözlemlenmiştir.

Gıda perakende sektöründe yaşanan hızlı değişimlerin sektörde hayatta kalma mücadelesi veren yerel süpermarketlerin stratejik tepkilerine de yön verdiği gözlemlenmiştir. Yasal düzenlemelerdeki sıkıntılar, uluslararası ve ulusal iş standartlarına uyum zorunluluğu, pazar koşullarındaki değişimler (e-ticaret, alışveriş merkezleri ve indirim marketleri vb.), stratejik iş birlikleri gibi baskılara karşın yerel süpermarketler duruma göre farklılaşabilen birtakım stratejiler ile rekabette faaliyetlerine devam etmeyi sürdürmüşlerdir. Gerek ülke

ekonomisine katkısı gerekse de insanların yaşamlarını kolaylaştırması bakımından perakende sektörü geçmişte olduğu gibi bugün de artan bir hızla büyümeye devam etmekte ve sahip olduğu etkileşimlerle de birçok insana istihdam sağlamaktadır. Bu süreçte mevcut rakiplerine göre bazı dezavantajlara sahip olan yerel süpermarketlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak akılcı yöntemlerle ve etkili bir şekilde uygulayacakları kararlarla mümkün olacaktır. Özellikle ülkemizde son on yıllık dönemde hızlı bir şekilde zincir marketlerin, indirim marketlerinin ve alışveriş merkezi sayısının artması, yasal düzenlemeler ile ilgili değişimler ve e-ticaretin yaygınlaşması yerel süpermarketlerin üzerindeki çevresel baskıları giderek arttırmıştır. Bu kapsamda yerel süpermarketlerin kurumsal çevre baskılarının ve baskılara yönelik stratejik tepkilerinin belirlenmesi gıda perakende sektörünün gelişimi açısından önemli bulunmuştur.

Araştırmada stratejik tepki boyutlarından “kaçınma” stratejisinin performans üzerinde en yüksek etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,332$). Kaçınma boyutu uyum sağlamanın yersizliğine dair girilen örgütsel faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler uyumsuzluklarını gizleyerek, çevresel baskılardan kendilerini tamponlayarak ya da kurumsal kurallardan veya beklentilerden kaçarak bunu başarmaktadırlar (Oliver, 1991: 154-155). Yerel süpermarketler ulusal çapta ortaya çıkan ekonomik ya da rekabete yönelik baskılara (örneğin Et ve Süt Kurumu’nun ‘ucuz et’ satışında¹ BİM, A101 ve Migros’u yetkili kılması) yoğun tutundurma faaliyetleri ile tepki verebilmektedirler. Nitekim araştırmacı saha çalışması esnasında yerel süpermarket yöneticilerinin kurumsal çevre baskılarına (özellikle teknolojik, ekonomik ve rekabete ilişkin değişimler) uyum sağlamak için kaçınma stratejisine yönelik yoğun tutundurma faaliyetlerine yöneldiklerini gözlemlemiştir. Araştırmada performansa yönelik ortalamalarda firma imajının ve müşteri memnuniyetinin en yüksek değerleri sunması, yerel süpermarketlerin satış/pazarlama faaliyetlerine ağırlık vermelerinin bir gerekçesi olarak açıklanabilir. Ayrıca yerel süpermarketlerin aktif direnç yönünde bir strateji ile tepki vermeleri faaliyetlerine yönelik maliyetlerde artışa neden olabileceğinden kaçınma yolunu tercih etmiş olabilecekleri düşünülebilir. Bu nedenle uluslararası ve ulusal rakiplerine kıyasla sınırlı kaynağa sahip olan yerel süpermarketlerin, aktif direnç göstermek yerine kıt kaynakları ile uyumlu stratejik tepkiler gösterdikleri söylenebilir. Araştırmacının bu bulguya yönelik bir başka gözlemi de 1 Ocak 2019’da yürürlüğe giren ‘Ambalaj Atıklarının Kontrolü Yönetmeliği’ ile plastik poşetlerin ücretli hale getirilmesi ile ilgili olmuştur. Bu

¹ Konu hakkında sektör temsilcilerinden İstanbul Perakendeciler Derneği (İstanbul PERDER) Başkanı Ramazan Ulu, yaptığı bir açıklamada; “Dernek üyesi marketlerin kasap reyonlarının cirosunda yüzde 45’e varan oranlarda düşüş yaşandı. Kırmızı et satışlarını toplam ciroları içinde yüzde 8’lik paya sahip. Çok fazla finans gücümüz yok, döner sermayelerle iş yapıyoruz. Buna birkaç ay dayanabiliriz aksi takdirde sektörden çekilmek zorunda kalabiliriz.” ifadelerini kullanmıştır (<https://www.yurtgazetesi.com.tr>, erişim tarihi: 06.07.2019).

konuda bazı yerel marketlerin (mağaza içerisine konu hakkında bilgilendirici görseller kullanmasına rağmen) poşet kullanımında tüketicilerden ek ücret almadıkları gözlemlenmiştir.

Çalışma kapsamında incelenen yerel süpermarketlerin stratejik tepkilerini ölçen sorulara verilen cevapların ortalamaları alındığında en düşük değerin 3.11 ile 'yönlendirme' boyutunda olduğu görülmüştür (Bkz: Tablo 3.4). Yönlendirme çevresel baskıları ve değerlendirmeleri yanına almak (bünyesine almak), etkilemek ya da kontrol etmek için kararlı ve fırsatçı girişim olarak tanımlanabilmektedir (Oliver, 1991: 157-158). Araştırma bulguları yerel süpermarketlerin kurumsal çevre baskılarına karşı riskli faaliyetleri gerçekleştirmeyi tercih etmediklerini işaret etmiştir. Bu bulgu yerel süpermarketlerin diğer zincir marketlere kıyasla az sayıda şubeye sahip olmaları, kısıtlı sermaye yapıları ve sadece Antalya ilinde faaliyette bulunmaları gibi operasyonel nedenlerden dolayı riskli faaliyetlerden kaçındıklarına ve dolayısıyla yönlendirme stratejilerine başvurmadıklarına dair ipucu sunmuştur. Türkiye Perakendeciler Federasyonu Bursa Şubesi (PERDER) Başkanı Haşim Kılıç ise "Discount marketler 2 veya 3 çalışanla yerel marketlerin 15 kişilik istihdamına savaş açıyor. Bu yarışta sektör ve her iki taraf zarar ederken, ilerleyen yıllarda yerel marketlerde oluşması muhtemelen kapanmalar, iflaslar ve sektör değişimi amaçlı el değiştirmeler ile yerel ekonomiler istihdam başta olmak üzere zarar görecektir. Uluslararası firmalar finansman gücü ile piyasayı ele geçirmeye çalışırken, mağaza sayıları ve alım güçleriyle son derece sert ve acımasız bir rekabete neden oluyor." ifadelerini kullanmıştır (<https://www.dunya.com>, 06.07.2019).

Tez çalışmasında Antalya ilinde faaliyet gösteren yerel süpermarketlerin özellikle bazı kurumsal çevre baskıları (e-ticaret, yerel yönetimler ve/veya yasal düzenlemeler) ile daha yoğun karşı karşıya geldikleri gözlemlenmiştir. Bu baskılar karşısında kaçınma tepkisi ile çeşitli uygulamalar gerçekleştiren yerel süpermarketler, performanslarında da sürdürülebilir bir başarı elde etmektedirler. Konu ile ilgili olarak araştırmanın veri toplama sürecinde yöneticiler birtakım önerilerde bulunmuştur. Bu öneriler arasında özellikle yerel süpermarketlerin web sayfalarını internet üzerinden satışa uygun hale getirmeleri ve ürünlerin dağıtımını konusunda ortak girişim içeren uygulamalar yapmaları halinde (dolayısıyla işlem maliyetlerini düşürerek) yerel düzeyde rekabet güçlerinin artabileceği ve böylece sürdürülebilir bir performans elde edebileceği en dikkat çeken olmuştur.

Bu çalışma Antalya yöresinde faaliyet gösteren yerel nitelikli süpermarketlerin kurumsal çevre baskılarına gösterdikleri stratejik tepkilerin neler olduğunu ve bu tepkilerin işletmelerin performanslarını nasıl etkilediğini incelenmiştir. Çalışmanın veri toplama sürecinin tamamlanma aşamasını takiben yerel düzeyde stratejik tepkileri diğer yerel süpermarketlerden farklı olduğu gözlemlenen bir firma detaylıca incelenmiştir. Bu

incelemeye dair bulgular değerlendirilerek tez yazarı ve tez danışmanı tarafından “Stratejik Yönelim ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisinde Kurumsal Çevrenin Rolü” başlıklı ortak bir bildiri (Durmuş-Özdemir ve Çırağ, 2019) sunulmuştur. Bildiri Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir. Gelecekte benzer bir çalışmanın Antalya’nın diğer ilçelerinde ve Türkiye’nin diğer illerinde yapılması hem geliştirilen soru formunun geçerliliğinin sınanması hem de sonuçların bölgesel düzeyde karşılaştırılması açısından önemli görülmektedir. Elde edilen çıkarımların hem kurumsal çevre baskısına yönelik stratejik tepkilerle ilgili alan yazına hem de gıda perakende sektöründe yerel rekabet gücünün sağlanması ile ilgili uygulayıcılara bakış açısı sunması düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Absalan, A. (2019). *Alışveriş Merkezinden Mağazalara İmaj Transferi: Urmia ve Erzurum'da Karşılaştırmalı Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- AC Nielsen Zet. (1994). *Türkiye Tüketim ve Alışveriş Göstergeleri Raporu*. İstanbul.
- AC Nielsen Zet. (2000). *Türkiye Tüketim ve Alışveriş Göstergeleri Raporu*. İstanbul.
- Akdoğan, Ş. ve Güllü, K. (2000). "Tüketicilerin Süpermarket Tercihlerinde Etkili Olan Faktörler". *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 14: 58-64.
- Aksoy, A. (1996). "Hipermarket Doludizgin". *Ekonomik Forum Dergisi*, 3(10): 21-24.
- Aldrich, H. E. ve Pfeffer, J. (1979). "Environments of Organizations". *Annual Review of Sociology*, 2: 150.
- Arıkbay, C. (1996). *Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar*. Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Ateş, A. (2014). *Tüketici Tarafından Algılanan Değerin Market Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye'de Zincir Marketler (Gıda) Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- AT Kearney (2018). *The 2017 Global Retail Development Index: The Age of Focus*. AT Kearney. ABD.
- Aydınlı, F. (2007). *Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılık ve Benzerlikler ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aypay, A. (2001). "Örgütsel Analizde Teorik Gelişmeler: Yeni Kurumsalcılık". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(28): 501-511.
- A&T BANK (2019). *Perakende Sektörü Raporu*. Ekonomik Araştırmalar Departmanı. İstanbul.
- Bato Çizel, R., (2008). *Herşey Dahil Sisteminin Ortaya Çıkış ve Yaygınlaşma Sürecinde Etkili Çevresel Baskılar ve Konaklama İşletmelerinin Stratejik Yanıtlarının Antalya Yöresinde Araştırılması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Baum, J. A. C. ve Oliver, C. (1992). "Institutional Embeddedness and The Dynamics of Organizational Populations". *American Sociological Review*, 57: 540-559.

- Bulur, Z. (2017). *Perakende Mağaza Tercihini Etkileyen Faktörlerin Tüketici Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2006). “Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1): 223-254.
- Boyacı, Y. (1998). “Türk Perakendeciliğinin Tarihi Gelişimi”. *Ekonomik Forum, TOBB Aylık Dergisi*, 5(8): 42-44.
- Carvalho de Vasconcelos, F. ve Gouveia de Vasconcelos, I. F. F. (2000). “Isomorphism and the Limits of Normalization: Two Case Studies Focusing the ISO 9000 Norms in the French Computer Industry,” *A Paper Prepared for Curitiba 2000*, 1-9.
- Chuang Y. T., Hennesy, D. A. ve Thomson, K. (2000). “Diversity and Similarity of Organizational Form in New York City Newspapers 1801–1988”. *ASAC-IFSAM Conference*, Montreal, 1-43.
- Clemens, B.W. ve Douglas, T. J. (2005). “Understanding Strategic Responses to Institutional Pressures”. *Journal of Business Research*, 58: 1205-1213.
- Citil, M. (2014). *Perakendecilikte Mağaza Atmosferinin Tüketici Karar Alma Sürecine Etkisi: Türk Çorap Pazarına Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: 17
- Conant, J. S., Mokwa, M. P. ve Varadarajan, P. R. (1990). “Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study”. *Strategic Management Journal*, 11(5): 365-383.
- Cox, R., Brittain, P., 2004, *Retailing an introduction 5th ed.*, Pearson Education Limited, Great Britain: 35
- Covaleski, M. A. ve Dirsmith, M. W. (1988). “An Institutional Perspective on The Rise, Social Transformation and Fall of an University Budget Category”. *Administrative Science Quarterly*, 33: 562-587.
- Çakıcı, L. (1973). *İşletmede Ambalaj Sorunu ve Ambalajlama Alanındaki Gelişmeler*. Ayyıldız Matbaası, Ankara.
- Çivici, T. (2010). *Yapı Sektöründe Firmaların Kurumsal Çevrelerine Stratejik Tepkileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- Dacin, M. T. (1997). “Isomorphism in Context: The Power and Prescription of Institutional Norms”. *Academy of Management Journal*, 40: 48-81.

- Darcan, D. (2000). *Büyük Ölçekli Gıda Mağazalarının Türkiye ve Dünyadaki Gelişimleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Deephhouse, D. L. (1996). "Does Isomorphism Legitimate?". *The Academy of Management Journal*, 39(4): 1024-1039
- Demirel, G. (1997). "Hiper Cazibe". *Capital Dergisi*, 5(8).
- Dess, G. G. ve Davis, P. S. (1984). "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, 27: 467-488
- Dey, E. L., Milem, J. F. ve Berger, J. B. (1997). "Changing Patterns of Publication Productivity: Accumulative Advantage or Institutional Isomorphism?". *Sociology of Education*, 70(4): 308-323.
- Dikici, F. H. (2001). *Süpermarketlerde Satış Tutundurma Faaliyetleri ve Isparta Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, 48 (2): 147-160.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1991). "Introduction". W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press, Chicago, 1-38.
- Durmuş-Arıcı, E. (2008). *Rekabet Stratejisi, Örgüt Yapısı Ve Performans İlişkilerinin Gıda Perakende Sektörü Bağlamında Araştırılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya: 131 - 135.
- Durmuş-Özdemir ve Çırağ, (2019) Stratejik Yönelim ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisinde Kurumsal Çevrenin Rolü. *International Conference on Multidisciplinary Sciences-ICOMUS 22-24 Ağustos 2019, İstanbul*. Bu çalışma Bilimsel Araştırma Projesi kapsamında Akdeniz Üniversitesi BAP birimi tarafından desteklenmiştir.
- Ekonomik Forum. (1998). "Alışveriş Merkezlerinde Varan 33". *T.O.B.B. Aylık Dergisi*, 5(8).
- Faikoğlu, S. (2005). *Süpermarketlerde Müşteri Memnuniyetine Etki Eden Faktörler ve Düzce İlinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Galaskiewicz, J. ve Burt, R. (1991). "Interorganizational Contagion in Corporate Philanthropy". *Administrative Science Quarterly*, 36: 88-105.

- Goldman, A. (1974). "Outreach of Consumer and The Modernization of Food Retailing In Developing Countries". *Journal of Marketing*, 38(4): 8-16.
- Goodstein, J. D. (1994). "Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues". *The Academy of Management Journal*, 37 (2): 350-382.
- Greening D.W ve Gray B. (1994), *Testing a model of organizational response to social and political issues*, Academy of management journal, c.37,
- Guillén, M. F. ve Guler, I. (1999). "Global Competition, Institutions and Organizational Change the International Diffusion of the Iso 9000 Quality Standards". *Administrative Science Quarterly*.
- Guler, I., Guillén, M. F. ve MacPherson, J. M. (2002). Global Competition, Institutions and The Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates". *Administrative Science Quarterly*, 47(3): 207–232.
- Güllü, K. (1999). *Tüketicilerin Süpermarket Tercihlerinde Etkili Olan Faktörler ve Kayseri’de Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Gürman, A. A (2006). *Dünya Perakendeciliğinde Globalleşme Eğilimleri ve Türk Perakendecilik Sektörüne Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir: 40 – 42.
- Hitt, M. A. ve Tyler, B. B. (1991). "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives Author(s): Source". *Strategic Management Journal*, 12(5): 327-351.
- Hortaçsu, N. (2014). Grup içi ve gruplar arası süreçler. Ankara: İmge Kitabevi :276-277.
- İslamoğlu, A. H. (1987). "Türkiye’de Süpermarketlerin Gelişmesini Engelleyen Çevre Faktörlerine Bir Bakış". *M. P. M. Verimlilik Dergisi*, 16(2): 194-203.
- Kırgız, A. C. (2014). "Alışveriş Merkezlerinin ve Süpermarket Zincirlerinin Yerel Girişimcilere Etkisinin Değerlendirilmesi: Samsun Örneği-Shopping Malls And Supermarket Chains Evaluation of The Effect of Local Entrepreneurs: The Case of Samsun" . *Öneri Dergisi*, 11(41): 157-168.
- Kirk, J. ve Miller, M. L. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Sage Publications, Beverly Hills.
- Koç, A. N. (1997). "Turkey Rediscovered the Customer". *Boğaziçi Journal Review of Social, Economic and Administrative Studies*, 11(1-2): 211-219.

- Koç, Ö. (2009). *Süpermarketlerde Uygulanan Tutundurma Çabaları ve Etkinlik Düzeylerinin Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KPMG Danışmanlık (2018). *Perakende Sektörel Bakış 2018 Raporu*. İstanbul.
- Lamb, M., Carl, C.W. ve Joseph F. H. (2012). *Marketing Essentials*. South-Western, Kanada.
- Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University, Boston.
- LeCompte, M. D. ve Goetz, J. P. (1982). “Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research”. *Review of Educational Research*, 52: 31-60.
- Markin, R. J. (1971). *Retailing Management: A Systems Approach*. The Macmillan Company, New York.
- Marshall, C. ve Rossman, G. B. (1994). *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks, Sage.
- Mavima, P. ve Chackerian, R. (2001). “Administrative Reform Adoption and Implementation: The Influence of Global and Local Institutional Forces”. *Journal of Developing Societies*, 17(2): 91–110.
- McCarthy, E. J. (1981). *Basic Marketing*. Richard D. IRWIN Inc., Illinois.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1983). “The Structure of Educational Organizations”. J.W. Meyer ve W. R. Scott (Ed.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Sage Publications, California, 71-97.
- Meyer, J. W., Scott W. R, ve Deal, T. E. (1983). “Institutional and Technical Sources of Organizational Structure”. J. W. Meyer ve W. R. Scott (Ed.), *Organizational Environments Ritual and Rationality*. Sage Publications, California.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, California.
- Mizruchi, M. S. ve Fein, L. C. (1999). “The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic and Normative Isomorphism”. *Administrative Science Quarterly*, 44(4): 653-683.
- Moore, M. (2005). “Towards a Confirmatory Model of Retail Strategy Types: An Empirical Test of Miles and Snow”. *Journal of Business Research*, 58: 696-704.
- Mucuk, İ. (2014). *Pazarlama İlkeleri*. Türkmen Kitabevi, İstanbul: 288.

- Oluç, M. (1989). “Dağıtım III: Perakendecilik”. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 3(15): 3-13.
- Oliver, C. (1988). “The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism”. *Administrative Science Quarterly*, 33: 543-561.
- Oliver, C. (1991). “Strategic Responses to Institutional Processes”. *Academy of Management Review*, 16 (1): 145-179.
- Orru, M., Biggart, N. W. ve Hamilton, G. G. (1991). “Organizational Isomorphism in East Asia”. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Eds.), *In The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press, Chicago, 361-389.
- Özen, Y ve Gül, A. (2007). “Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu”. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15: 394-422.
- Peksezer, B. (1999). “Alışveriş Merkezleri Nereye Koşuyor?”. *Ekonomik Forum, T. O. B. B. Aylık Dergisi*, 6(15): 39-41.
- Pfeffer, J. (1974). “Co-optation and The Composition of Electric Utility Boards of Directors”. *Pacific Sociological Review*, 17: 333-363.
- Pfeffer, J. ve Salancik G. R. (1977). “Organizational Context and The Characteristics and Tenure of Hospital Administrators”. *Academy of Management Journal*, 20(1): 74-88.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row Publishers, New York.
- Powell, W. W. ve Friedkin, R. (1986). “Politics and Programs: Organizational Factors in Public Television Decision Making”. P. DiMaggio (Ed.), *Nonprofit Enterprise in the Arts*. Oxford University Press, New York, 245-269.
- Powell, W. W. (1988). “Institutional Effects on Organizational Structure and Performance”. L.G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. MA: Ballinger, Cambridge, 115-136.
- Powell, W. W. (1991). “Expanding the Scope of Institutional Analysis”. W.W. Powell ve P.J. DiMaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago, 183-203.
- PWC (2016). *Dönüşürken Büyüyen Türkiye Perakende Sektörü*. Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu (TAMPF), İstanbul.
- Ruef, M. ve Scott, W. R. (1998). “A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy. Hospital Survival in Changing Institutional Environments”. *Administrative Science Quarterly*, 43(4): 877-904.
- Rutherford, M. (1995). “The Old and The New Institutionalism: Can Bridges Be Built?”. *Journal of Economic Issues*, 29(2): 443-451.

- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Kitabevi, Ankara.
- Scott, W. R. (1983). "Health Care Organizations in the 1980s: The Convergence of Public and Professional Control Systems". J.W. Meyer ve W.R. Scott (Ed.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Sage Publications, California, 99-113.
- Scott, W. R. (1987). "The Adolescence of Institutional Theory". *Administrative Science Quarterly*, 32(4): 493-511
- Scott, R. W. (1991). "Unpacking Institutional Arguments, The New Institutionalism in Organizational Analysis". *University of Chicago Press*, 164-182.
- Scott, W. R. ve Meyer, J. W. (1991). "The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence". W. W. Powell ve P.J. DiMaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago, 108-140.
- Scott, W. R. (2003a). *Environments, Strategies and Structures*. In *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Prentice Hall, New Jersey.
- Scott, W. R. (2003b). "Institutional Carriers: Reviewing Modes of Transporting Ideas Over Time and Space and Considering Their Consequences". *Industrial and Corporate Change*, 12(4): 879-894.
- Scott, W. R. (2008). *Institutional Theory Meets Organization Studies*. In *Institutions and Organizations, Ideas and Interests*. Sage Publications, California.
- Sedillot, R. (1983). *Değiş Tokuştan Süpermarkete*. (Çev. E. N. Erönder), Cep Kitapları, İstanbul.
- Snow, C. C. ve Hrebiniak, L. G. (1980). "Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance". *Administrative Science Quarterly*, 25(2): 317-336.
- Staber, U. (1998). "Inter-firm Co-operation and Competition in Industrial Districts," *Organization Studies*, 19(4): 701-724.
- Staruss, A. L. ve Corbin, J. (1990). *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications, California.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. UK: Cambridge University Press Archive: 132.
- Taşkın, E. (2004). *Market Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara: 24 - 25
- Tek, Ö. B. (1975). *Türkiye'de Gıda Maddeleri Dağıtımında Süpermarketlerin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tek, Ö. B. (1977). "Modern Bir Gıda Perakendecilik Kurumu: Süpermarket". *Pazarlama Dergisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını*, 2(4).
- Tek, Ö. B. (1984). *Perakende Pazarlama Yönetimi*. Üçel Yayıncılık Dağıtımcılık, İzmir.

- Tek, O. B. ve Orel, F. (2006). *Perakende Pazarlama Yönetimi*. Birleşik Matbaası, İzmir.
- Teo. H. H., Wei, K. K. ve Benbasat, I. (2003). “Predicting Intention to Adopt Interorganizational Linkages: An Institutional Perspective”. *MIS Quarterly*, 27(1): 19-49.
- Topay, M. (1978). “Büyük Ölçekli Gıda Perakendecileri: Süpermarketler”. *Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yayını, 7(4).
- Varinli, İ. (2012). *Marketlerde Pazarlama Yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Varinli, İ. ve Oyman, M. (2013). *Perakendeciliğe Giriş*. Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.
- Venkatraman, N. (1989). “The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence”. *Academy of Management Review*, 14(3): 423-444.
- Wiewel, W. ve Hunter, A. (1985). “The Interorganizational Network as a Resource: A Comparative Case Study on Organizational Genesis”. *Administrative Science Quarterly*, 30: 482-496.
- Woodside, A. G., Sullivan, D. P. ve Trappey III, R. J. (1999). “Assessing Relationships among Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies, and Organizational Performance”. *Journal of Business Research*, 45: 135-146.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Yükselen, C. (1997). *Temel Pazarlama Bilgileri*. Adım Yayıncılık, İzmir.

İnternet Kaynakları

- <https://www.migros.com.tr/en-yakin-migros> Erişim tarihi 07.05.2019
- <https://www.bim.com.tr/categories/104/magazalar.aspx> Erişim tarihi 07.05.2019
- <https://www.sokmarket.com.tr/magazalarimiz> Erişim tarihi 07.05.2019
- <https://www.carrefoursa.com/tr/storefinder> Erişim tarihi 07.05.2019
- <https://www.tiendeo.com.tr/antalya/a101> Erişim tarihi 07.05.2019
- <https://www.yurtgazetesi.com.tr/gundem/yerel-market-zincirleri-isyan-etti-h62521.html>
Erişim tarihi 09.09.2019
- <https://www.dunya.com/ekonomi/yerel-marketler-rekabette-zorlaniyor-haberi-371907>
Erişim tarihi 09.09.2019
- Retail Türkiye. (2015). “Yerel Marketler, 2015’te %13 Büyüdü”
<http://www.retailturkiye.com/kapak-konusu/yerel-marketler-2015te-13-buyudu> (erişim tarihi: 08.04.2018).

EK 1- STRATEJİK TEPKİLER VE PERFORMANS ANKETİ

Değerli Yönetici,

Bu araştırma Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans program çerçevesinde yürütülen bir tez çalışmasının uygulama kısmıdır. Aşağıda yer alan görüşme formu süpermarketlerde görev yapan sahip/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.

Yapacağınız katkı ve yaratacağınız değer için teşekkür eder, saygılar sunarız.

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Eren DURMUŞ-ÖZDEMİR

Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Antalya

İşletme ABD

İletişim:

edurmus@akdeniz.edu.tr

0242310183905542106505

Yüksek Lisans Öğrencisi:

Ar. Gör. Kadir ÇIRAG

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İletişim:

1.BÖLÜM

Mağazanızın sahip olduğu rekabet gücünü sürdürmesinde aşağıdaki faktörlerin ne ölçüde etkili olduğunu değerlendirerek 5'li ölçek üzerinden en uygununu seçip cevaplayınız. Lütfen her satıra tek bir cevap veriniz ve her satırı cevaplayınız.

1=Kesinlikle Katılıyorum 2= Katılıyorum 3=Kararsızım 4=Katılmıyorum 5=Kesinlikle Katılmıyorum		1	2	3	4	5
STRATEJİK TEPKİLER/TAKTİKLER						
Kabullenme /Alışkanlık	Faaliyetlerimiz genellikle denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış yolları izlemektedir.					
Kabullenme/ Alışkanlık	İşletmemizin sahibi yerel süpermarketlerin kar marjının yüksek olacağına inandığı için faaliyetlerimize devam ediyoruz.					
Kabullenme/Taklit Etmek	Faaliyetlerimizde çevredeki başarılı diğer firmaların uygulamalarını izleriz.					
Kabullenme/Taklit Etmek	Faaliyetlerimizde çevredeki başarılı diğer yöneticilerin uygulamalarını izleriz.					
Kabullenme/Razı Olmak	Faaliyetlerimizde yerel yönetim, yerel tedarikçiler ve meslek kuruluşları gibi dış paydaşlarımıza danışıp önerilerini olduğu gibi kabul ederiz.					
Uzlaşma/Dengeli Olmak	Ürün yönetimine yönelik faaliyetlerimizde (ürün seçimi, ürün fiyatlandırma, satın alma, satış hedefleri belirleme vb) tedarikçilerimiz ve çalışanlarımız arasında fikir birliği sağlamaya çalışırız.					
Uzlaşma/Dengeli Olmak	Finansal yönetime yönelik faaliyetlerimizde (dönemsel satış bütçelerinin belirlenmesi, operasyonel giderlerin planlanması vb) işletme sahipleri ve çalışanlarımız arasında fikir birliği sağlamaya çalışırız.					
Uzlaşma/Dengeli Olmak	Mağaza konumunu belirlemeye yönelik kararlarımızda işletme sahipleri ve müşteri talepleri arasında fikir birliği sağlamaya çalışırız					
Uzlaşma/Yatıştırıcı Olmak	Mağazamız açısından rekabette üstünlük yaratacak çözümler elde etmek için müşterilerimizin ve tedarikçilerimizin önerilerini dikkate alırız.					
Uzlaşma/Yatıştırıcı Olmak	Pazarlama faaliyetlerimizde işletme yönetiminin, çalışanlarımızın ve müşterilerimizin önerilerini dikkate alırız.					
Uzlaşma/Pazarlık Etmek	Ürün fiyatlandırmada müşterilerimizin beklentilerini karşılayabilmek için tedarikçilerimiz ile pazarlık ederiz.					
Uzlaşma/Pazarlık Etmek	Stratejik kararlarımıza yönelik faaliyetlerimizde tedarikçilerimizin taleplerine uyum sağlarız.					
Kaçınma/Gizlemek	Stratejik kararlarımıza yönelik faaliyetlerimizi tedarikçilerimizden gizleriz.					
Kaçınma/Gizlemek	Mağazamızda gerileme gösteren faaliyetleri (satış hacmi düşük ürünler, reyon dışı bırakılan ürünler, personel sayısını azaltma vb) müşterilerimizden gizleriz.					
Kaçınma/Tampon	Mağazamızda müşteri talebine uygun çeşitli pazarlama teknikleri					

	uygulama eğilimindeyiz					
Kaçınma/Tampon	Mağazamızda nihai müşterimiz dışında toptan satışlar gerçekleştirdiğimiz müşterilerimize de satışlar yapıyoruz.					
Kaçınma/Kaçmak	Faaliyetlerimizin tanıtımında e-ticaret uygulamasına ağırlık veriyoruz.					
Kaçınma/Kaçmak	Faaliyetlerimizi bölge dışına çıkarmak için çeşitli çalışmalar yaparız.					
Karşı Koyma Reddetmek	Stratejik kararlarımıza yönelik faaliyetlerimizde yenilikçi bir bakış açısı benimseriz.					
Karşı Koyma/Reddetmek	Stratejik kararlarımıza yönelik faaliyetlerimizde tedarikçilerimizin bize uymayan isteklerini reddederiz					
Karşı Koyma/Meydan Okumak	Stratejik kararlarımıza yönelik faaliyetlerimizde müşterilerden ya da tedarikçilerden gelen bazı isteklere karşı koyarız					
Karşı Koyma/Meydan Okumak	Rakiplerimizin hamlelerine karşı medya okuma aracılığıyla karşı koyarız.					
Karşı Koyma/Saldırmak	Rakiplerimize karşı tedarikçiler ve müşteriler ile birlikte saldırgan kampanyalar düzenleriz.					
Yönlendirme/Yanına Almak	Yerel tedarikçilerimizle stratejik işbirliği (birleşme, ortaklık vb) oluşturmaya çalışırız.					
Yönlendirme Yanına Almak	Rakiplerimizle stratejik işbirliği (birleşme, ortaklık vb) oluşturmaya çalışırız.					
Yönlendirme Etkilemek	Yerel süpermarketlerin kar marjının düşük olduğu söylentilere karşı paydaşlarımızı etkilemeye çalışırız.					
Yönlendirme /Etkilemek	Tedarikçilerimizin ve müşterilerimizin isteklerini etkilemeye çalışırız					
Yönlendirme/Kontrol Etmek	Stratejik kararlarımıza yönelik faaliyetlerimizde yerel yönetimlerin önerilerini dikkate alırız.					
Yönlendirme/ Kontrol Etmek	Stratejik kararlarımıza yönelik faaliyetlerimizde meslek kuruluşlarının, birliklerin önerilerini dikkate alırız.					

II. PERFORMANS		Az Tatminkar		Orta		Çok Tatminkar
Firmanızın son üç yılda gerçekleştirdiği performanstan tatmin derecenizi size en yakın gelen şıkkı işaretleyerek (X) belirtiniz.						
[5]:” Çok Tatminkar” [1] : “Az 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]

III.DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. **Cinsiyetiniz:** ☐ Kadın ☐ Erkek
2. **Yaşınız:** ☐ 20 – 30 ☐ 31-40 ☐ 41 – 50 ☐ 51 ve üzeri
3. **Eğitim Durumunuz:** ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
4. **Firmadaki Göreviniz:**
5. **Mesleki İş Tecrübeniz:** ☐ 0-5 Yıl ☐ 6 - 11 Yıl ☐ 12 – 18 Yıl ☐ 19 Yıl ve üstü
6. **Çalışmakta Olduğunuz Firmadaki Toplam Çalışma Süreniz:**
☐ 0 – 5 Yıl ☐ 6 – 11 Yıl ☐ 12 – 18 Yıl ☐ 19 Yıl ve üstü

EK 2- ETİK KURUL İZİN FORMU

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Eren ÖZDEMİR
Akdeniz Üniversitesi İİBF
İşletme Bölümü
Antalya

Konu: “Yerel Süpermarketlerin Çevrelerine Yönelik Stratejik Tepkilerinin Antalya Yöresinde Araştırılması” başlıklı Yüksek Lisans Tezi

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans program çerçevesinde danışmanlığını yürüttüğünüz Yüksek Lisans Öğrencisi KADİR ÇIRAĞ ile yerel gıda perakende sektörünü ele alan bir yüksek lisans tez çalışması hazırlığı içinde olduğunuzu öğrendik.

Yukarıdaki tez başlığından anlaşıldığı gibi günümüzde gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren yerel süpermarketlerin ulusal ve uluslararası nitelikli gıda perakende süpermarketler karşısında rekabet edebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmelerinde uyguladıkları stratejiler oldukça önemli hale gelmiştir. Nitekim yoğun rekabete rağmen uzun süredir rekabet eden ya da rekabette ayakta kalma mücadelesi veren yerel süpermarketler değişen çevre koşulları karşısında faaliyetlerini değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Özellikle kırsal kalkınmanın lokomotif konumunda bulunan yerel gıda süpermarketlerin ilgili bilimsel kavramlar çerçevesinde detaylı bir incelemesinin yapılması hem sektörün genel sorunlarını belirlemek hem de yerel işletmecilerin yerel ekonomiye sağladığı katma değeri göstermek açısından faydalı bulunmuştur. Dolayısıyla ilgili araştırmanın Antalya ilinde faaliyet gösteren yerel süpermarketler açısından incelenmesinin Türk gıda perakende sektörünün rekabetçiliği üzerine önemli bir veri tabanı sağlaması açısından katkı sağlayacağına inanıyoruz.

İşletmemizin gıda perakende sektöründe rekabet açısından önemli bir rolü olması nedeni ile öğrenciniz Kadir ÇIRAĞ’a ve siz Danışmanı Dr. Öğr. Üyesi Eren ÖZDEMİR’e veri toplama sürecinizde zorlukla karşılaşmamanız için destek vereceğimizi bildirmek istiyoruz. Bu nedenle araştırma kapsamına giren yöneticilerimizden araştırma sürecine (anket/görüşme) katkı sağlamalarını bekliyoruz.

İlgili tez çalışmasında toplanacak bilgilerin veri gizliliği kuralı çerçevesinde korunması şartı ile tezin veri toplama sürecini desteklediğimizi (anket ve görüşme) bilgilerinize sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Kadir ÇİRAĞ
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Abdulkadir Paksoy Lisesi 2003
Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü 2006-2011
Yabancı Dil	İngilizce
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	2017- Halen : Antalya Bilim Üniversitesi İşletme Bölümü (Araştırma Görevlisi)
E-Posta	kadir.cirag@hotmail.com