



Araştırma Makalesi • Research Article

Special Issue on *International Conference on Empirical Economics and Social Science (ICEESS' 18)*, 27-28 June, 2018, Bandırma, Turkey

Gıda Perakende Sektöründe Yerel Rekabet Dinamiklerinin Değerlendirilmesi: Antalya İli Örneği

Evaluating Local Competition Factors in Food Retailing Industry: Antalya Region Example

Eren Durmuş Özdemir ^{a,*}, Kadir Çırağ ^b

^a Dr. Öğr. Üyesi, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 07058, Antalya/Türkiye.
ORCID: 0000-0002-0077-9363

^b Arş. Gör., Antalya Bilim Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 07190, Antalya/Türkiye.
ORCID: 0000-0003-2168-8820

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 10 Ağustos 2018
Düzeltilme tarihi: 28 Ağustos 2018
Kabul tarihi: 30 Ağustos 2018

Anahtar Kelimeler:

Gıda Perakende Sektörü
Yerel Rekabet
Rekabet Analizi
Süpermarket

ARTICLE INFO

Article history:

Received
Received in revised form
Accepted

Keywords:

Food Retailing Industry
Local Competition
Competitive Analysis
Supermarket

ÖZ

Bu çalışmanın amacı Antalya gıda perakende sektöründe rekabeti etkileyen etmenlerin incelenmesi yoluyla sektörde yerel rekabet üstünlüğü sağlayan alanları belirlemektir. Son yıllarda Türkiye'nin ve dünyanın önemli turizm merkezlerinden biri olan Antalya'da gıda perakende işletmelerindeki hızlı yapısal değişim ve artan rekabet dikkat çekmektedir. Bu durum sektörün içinde bulunduğu yoğun rekabet hareketlerinin ardında yatan faktörlerin Porter'ın (2000) rekabetçilik modelindeki değişkenlere göre yerel düzeyde belirlenmesini gerekli kılmıştır. Araştırmada Antalya ilinde gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren paydaşlar ile derinlemesine görüşmeler yapılmış ve bu görüşmelerde destekleyici formlar kullanılmıştır. Çalışmada görüşme yoluyla elde edilen veriler NVivo programı aracılığı ile değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarının hem sektörün bölgesel rekabetçiliğini etkileyen faktörlerle ilgili hem de sektörün rekabet sorunları ile ilgili alan yazınına katkıda bulunacağı umulmaktadır.

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify areas which enable local competitive advantage by examining factors affecting competition in Antalya food retailing sector. In Antalya, which has been becoming one of the major tourism centers of the world in recent years, the rapid structural change of firms and increasing competition in the food retail business has drawn attention. This situation requires to determine the factors behind the intense competition movements within the industry at the provincial level according to the variables in Porter's (2000) competitiveness model. In-depth interviews were conducted with the stakeholders of the firms which are operating in the food retailing sector in Antalya by using supportive forms. In this study, data obtained from the interviews were evaluated through the NVivo program. It is hoped that the results of this research will contribute both to the factors affecting the regional competitiveness of the sector as well as to the literature on sectoral competition issues.

1. Giriş

Son yıllarda dünya ticaretinin küre-yerel (glokal) bir boyut kazanması, teknolojinin rekabet aracı haline gelmesi, uluslararası, ulusal ve yerel süpermarket işletmelerinin sayılarının hızla artması, pazara sunulan ürün ve hizmetlerin ömürlerinin giderek kısalması gıda perakendecilik

sektörünün yapısını değiştirmiştir. Değişime rağmen süpermarketlerin satış hacmi düşmemiş aksine değişen organizasyon yapıları ve uyguladıkları stratejilerle süpermarketler çevreye uyum sağlamışlardır. Nitekim dünya çapında gıda perakende işletmelerinin satışları e-ticaret dahil olmak üzere 2017 yılı sonunda 23.445 milyar dolar olarak gerçekleştiği yönündeki tahminler sektörün önündeki

* Sorumlu yazar/Corresponding author.
e-posta: edurmus@akdeniz.edu.tr

engellere rağmen gelişim hızında bir gerileme olmadığını göstermektedir (KPMG Danışmanlık, 2018). Sektördeki hızlı büyüme tüm dünyada olduğu gibi ülkemizdeki süpermarket işletmeleri arasında da rekabetin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Özellikle son on yıllık dönemde hızlı bir şekilde zincir marketlerin, indirim marketlerinin ve alışveriş merkezlerinin sayılarının artması, yasal düzenlemelerdeki değişiklikler ve e-ticaretin yaygınlaşması süpermarketlerin sektöre özgü stratejik biçimleşmelerle (configuration) rekabette üstünlük sağlama çabalarına işaret etmiştir (Durmuş-Arıci, 2008). Bu durum gerek dış pazarlara açılan perakendecilerin gerekse ev sahibi ülkelerde mücadele eden ulusal ve yerel perakendecilerin rekabet ortamını ciddi biçimde etkilemektedir. İlgili alan yazında süpermarketlerin ulusal/uluslararası rekabete yönelik ne tür stratejiler ile faaliyetlerine devam ettikleri ve/veya rakiplerine karşı üstünlük sağladıkları sorusuna yönelik tartışmalar devam ederken, yerel rekabet koşullarını dikkate alan araştırmaların sayısında artış gözlenmektedir. Özellikle bölgesel kalkınma ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalarda işletmelerin ortalamanın üzerinde getiri elde etmesinde yerel rekabet koşullarının öneminden sıklıkla bahsedilmektedir. Son yirmi yılda tüm dünyada ve ülkemizde bölgesel kalkınmaya gösterilen ilgi, hükümetler düzeyinde destekleyici politikaların doğru yönlendirilmesi açısından yerel rekabet koşullarının daha iyi anlaşılmasını zorunlu hale getirmiştir. Dolayısıyla bu araştırmanın esin kaynağı, bölgesel kalkınmada yerel rekabet gücünün yarattığı ekonomik katma değer olmuştur. Bu nedenle mevcut çalışmada son yıllarda sayıları hızla artan uluslararası, ulusal ve yerel süpermarket işletmelerinin gözdesi konumuna gelmiş olan Antalya ilinin, gıda perakende sektörü açısından yerel rekabet dinamiklerinin belirlenmesi ilginç bir araştırma sorusu olarak görülmüştür.

2. Gıda Perakende Sektörünün Genel Durumu

Dünya ticaretinin küresel bir boyut kazanması, teknolojinin çok kısa aralıklarla yenilenmesi, rakiplerin hızla çoğalması, pazara sunulan ürünlerin ömürlerinin giderek kısalması ve tüketici tercihlerinin kısa sürede değişmesi gıda perakendecilik sektörünün geçmişe göre daha dinamik olmasını gerektirmiştir. 2000'li yılların başlarında dünya genelinde yaşanan ekonomik kriz sektörde oyunun kurallarının ilk kez değişmesine neden olmuştur. Bu yıllarda sektörün başrol oyuncusu olan Wal-Mart'ın operasyonel giderlerini azaltıp etkinliklerini artırma yoluyla rekabette üstünlük sağlama düşük maliyet stratejisinin diğer süpermarketler tarafından taklit edilmesine neden olmuştur (Spector, 2005). Bu süreç uluslararası dev işletmelerin düşük maliyet stratejisi ile hızlı bir biçimde rakiplerinin faaliyette bulunmaya çekindiği bakir pazarlara yönelmesini ve bu pazarlarda satın alma ve ortaklık anlaşmaları yoluyla rekabet koşullarını etkilemesini kaçınılmaz hale getirmiştir (Yalçın, 2011; Yeniçeri vd., 2015). Dünya genelindeki ekonomik krizin etkilerinin azalmasıyla birlikte süpermarketler, düşük maliyetli operasyonlar ve farklılaşan bir takım rekabetçi stratejilerle faaliyetlerine devam etmeyi sürdürmüşlerdir. Nitekim 2017 yılı itibari ile dünyada perakende ticareti alanında ilk en büyük 250 işletmenin %60'ının gıda perakendeciliği ile uğraşması sektörün gelişim hızının ne denli büyük olduğunu göstermektedir (Planet Retail, 2017). Küresel düzeyde en hızlı büyüyen ilk 10 perakende işletmesinin süpermarket, hipermarket, alışveriş merkezi, indirim mağazaları (discount), cash&carry/toptancı kulüp ve kolaylık (convenience) mağazaları gibi birden fazla formatla rekabeti sektörün yapısına ilişkin ipuçları sunmaktadır (Tablo 1).

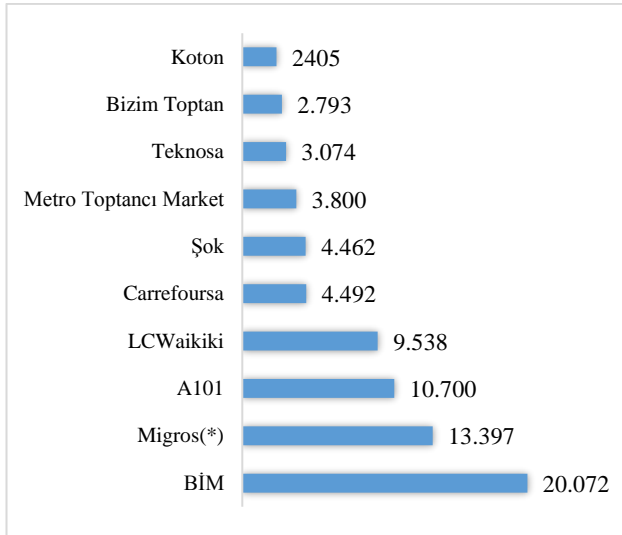
Tablo 1. Dünya Çapında En Hızlı Büyüyen İlk 10 Perakende İşletmesi

İlk 250	Şirket Adı	Ülke	2016 Perakende Geliri US\$M	2016 Perakende Gelir Artışı	2016 Net Kar	2016 Varlıkların Geri Dönüşü	2011-2016 Gelirdeki Yıllık Bileşik Büyüme Oranı	Faaliyet Ülkeleri	Yabancı Faaliyetlerden Perakende Gelir Oranı (%)
1	Wal-Mart Stores, Inc.	US	485,873	0.8%	2.9%	7.2%	1.7%	29	24.3%
2	Costco Wholesale Corporation	US	118,719	2.2%	2.0%	7.2%	6.0%	10	27.1%
3	The Kroger Co.	US	115,337	5.0%	1.7%	5.4%	5.0%	1	0.0%
4	Schwarz Group	Germany	99,256	5.3%	(y)	(y)	7.3%	27	61.7%
5	Walgreens Boots Alliance, Inc.	US	97,058	8.3%	3.6%	5.8%	6.1%	10	13.7%
6	Amazon.com, Inc.	US	94,665	19.4%	1.7%	2.8%	17.6%	14	36.8%
7	The Home Depot, Inc.	US	94,595	6.9%	8.4%	18.5%	6.1%	4	8.5%
8	Aldi Group	Germany	84,923 (t)	4.8%	(y)	(y)	7.7%	17	67.0%
9	Carrefour S.A.	France	84,131	-0.4%	1.1%	1.8%	-1.1%	34	53.2%
10	CVS Health Corporation	US	81,100	12.6%	3.0%	5.6%	6.4%	3	0.8%
*Top 10			1,355,656	4.5%	3.0%	6.4%	4.5%	**14.9	27.3%
*Top 250			4,410,828	4.1%	3.2%	3.3%	4.8%	**10.0	22.5%
İlk 250 Perakende Gelirinin İlk 10'u			30.7%						
*Satış Ağırlıklı Düzeltilmiş Kur Karması						(t): Tahmini			
**Ortalama						(y): Yok			

Kaynak: Deloitte Global Powers of Retailing (2018)

Günümüzde yasal düzenlemelerdeki sıkıntılar, uluslararası ve ulusal iş standartlarına uyum zorunluluğu, e-ticaretin yaygınlaşması, zincir alışveriş merkezleri ve indirim marketleri, uluslararası çaplı stratejik işbirlikleri gibi zorlu çevre unsurları ülkemizde de gıda perakende sektörünün rekabet koşullarını etkilemektedir. Değişime rağmen gıda perakendecilik sektörü ülkemizdeki tüm perakende satışlarından %62'lik pay almıştır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2018 yılı perakende satış hacim endeksine göre gıda, içecek, tütün ve gıda dışı (otomotiv yakıtı hariç) satışların toplamı %15.1 artış göstermiştir (TÜİK, 2018). Türk toplumunun tüketim harcamalarının %40'a yakın bir bölümünün gıda ve içecek ağırlıklı olması süpermarket işletmelerinin büyük şehirlerden başlayarak giderek tüm şehirlere doğru yayılmasına olanak sağlamıştır. Bu süreç ulusal düzeyde süpermarketlerin sayısında ve satış hacimlerinde artışlar sağlamıştır (Fortune, 2017).

Grafik 1: 2017 Satış Hacimlerine Göre Türkiye'nin En Büyük Perakendecileri (milyon TL)



(*) Tesco Kipa satın alma sonrası rakam.

Kaynak: Fortune (2017)

Ülkemizde organize gıda perakende sektöründeki gelişmelere rağmen sektörün yaklaşık yüzde 67'si geleneksel perakendeden oluşmaktadır. İnsan kaynaklarının bilimsel bir anlayışla yönetildiği, verimsizliklerin çabuk saptanıp çözüme kavuşturulduğu, ölçek ekonomilerine dayalı faaliyetler olarak tanımlanan modern perakendeciliğe (Tek ve Orel, 2006) karşılık, az sayıda personele ve sınırlı ölçüde alım gücüne sahip, bilgi teknolojileri kullanımında düşük yatırımları bulunan ve ağırlıklı yerel aile işletmeleri olarak faaliyet gösteren geleneksel perakendeciliğin payının yüksek olması dikkat çekicidir (KPMG Danışmanlık, 2018). 2000'li yılların başlarından itibaren modern perakendeciliğin gelişimine karşılık küçük ölçekli, geleneksel yapıda faaliyet gösteren ve yerel rekabeti belirleyebilme potansiyeline sahip işletmelerin yeni bir rekabet ortamına zemin hazırladığı öngörülmüştür (Goldman vd, 2002). Ülkemizde son beş yılda geleneksel perakendenin sektörel pay oranındaki artışa karşın, alışveriş merkezlerine yönelik yatırımlarda yaşanan büyük artış, tüketici davranışlarındaki değişim ve alışveriş alışkanlıklarını kökünden sarsan teknolojik gelişmeler, agresif büyüyen indirim marketlerinin önemli buldukları lokasyonlarda satın alma veya devralma yolu ile hızlı

büyüme stratejileri ve yasal düzenlemelerdeki sıkıntılar (Hüseyinoğlu, 2017; Yolcu vd., 2017) mevcut rekabetin doğasını değiştirmiştir. Bu değişimlerle birlikte günümüz süpermarket yatırımcıları yerel coğrafyanın (bölgenin) rekabet koşullarını dikkate alan lokasyon kararları vermeye başlamıştır. Özellikle bu kararlarında yerel coğrafyanın finansman mevcudiyeti, yerel yönetimin desteği, insan sermayesi, yenilikçilik, bilgi yayımı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlığı, tüketim alışkanlığı, tedarikçilerin yayılımı vb. çok sayıda yerel bağlama özgü kriterleri dikkate almaya başlamıştır (Görmez, 2017). Bu noktadan hareketle mevcut çalışmada gıda perakende sektöründe yerel rekabet dinamikleri ayrıntılı biçimde açıklanmaya çalışılacaktır.

3. Yerel Rekabet Analizinde Porter'ın Rekabet Dinamiği

Bölgesel rekabetçilik kavramı ile ilgili tartışmalar Porter'ın (1990) "Ülkelerin Rekabet Üstünlüğü" (Competitive Advantage of Nations) eseri ile gündeme gelmiştir. Esere göre ulusal zenginlik bir ülkenin doğal kaynaklarından, işgücü havuzundan, faiz oranlarından ya da para birimi değerinden ziyade endüstrisinin yenilik yapabilme kapasitesine bağlıdır. Bu da ancak güçlü yerli rakipler, saldırgan yerli tedarikçiler ve talepkar yerli müşterilere sahip olmakla mümkün olabilecektir. Alan yazında rekabet üstünlüğünün yerelleştirilmiş bir süreçte yaratılıp sürdürülmesinin endüstrilerin rekabetçiliğini geliştirdiğine ilişkin görgül bulgulara rastlanmaktadır (Singh, 2001). Rekabete ilişkin bu dinamik görüş, verimliliğin gerekçesini coğrafi konumun önemi ile açıklamaktadır. Porter (1990) coğrafi açıdan yakın konumlanmış rakiplerin, rekabet üstünlüğünde birbirleri üzerinde daimi bir baskı ile sonuçlanan yapıcı rolüne dikkat çekmektedir. Ayrıca ulusal değerler, kültür, ekonomik yapılar, kurumlar ve tarihsel farklılıkların hepsi rekabetin yerel başarısına da katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle ülkelerdeki ya da bir bölgedeki rekabet modellerinde farklılıklar olabilmektedir (Porter, 1990).

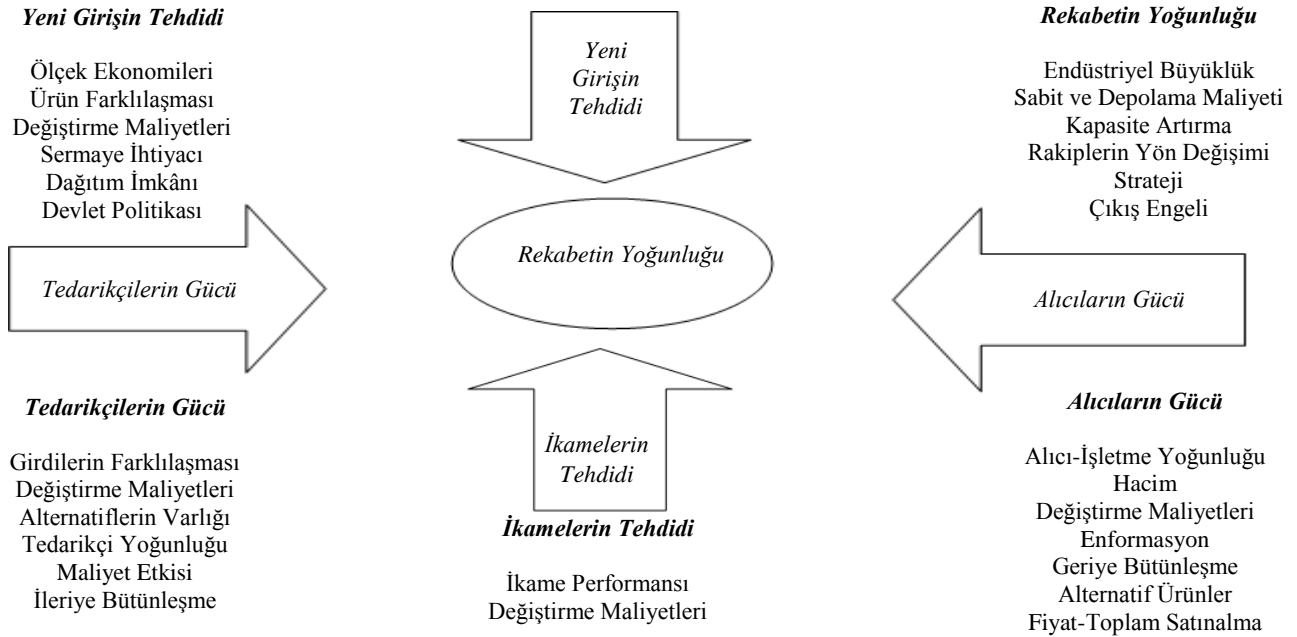
Porter (1990) coğrafi yoğunlaşmanın yerel rekabet gücünü artırdığını elmas modeli ile açıklamaktadır. Modelde alıcı, tedarikçi ve diğer kurumlar arasındaki yakın coğrafi bağlantıların ortalamasının üzerinde getiri elde etmede önem arz ettiği vurgulanmaktadır. Müşterilere, tedarikçilere ve rakiplere yakınlık, uzmanlaşmış kaynakların ve teknolojik avantajların varlığı, hızlı bilgi akışı gibi etmenler aynı coğrafi konumda bulunan üyelerin rekabette sürdürülebilir bir pozisyon almasını kolaylaştırarak bölgesel refahın artmasına yol açmaktadır (Todorova ve Ilieva, 2011). Özellikle son yıllarda dünya genelinde hükümetler yerel rekabete yönelik çevre dinamiklerinin daha iyi anlaşılabilmesine olanak sağlayan destekleyici politikalar ile bölgesel refaha katkı sağlamaktadırlar. Hükümetlerin geçmiş dönemlerde bölgesel kalkınmaya yönelik politikaları, bölgeleri daha rekabetçi yapmak üzere uluslararası rekabetçiliği olan işletmeleri bölgeye çekmeye yönelik iken güncel politikalar yerel düzeydeki mevcut işletmelerin daha rekabetçi yapılarak kalkınmanın sağlanması yönünde olmaktadır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütüne (OECD) göre yerel rekabetçilik "...bir bölgeye başarılı firmaları çekebilme ve o bölgede kalmalarını sağlama ve ayrıca yerel sakinlerin yaşam standartlarını yükseltebilme ve/veya devam ettirebilme özelliklerini taşıma durumu..."

olarak tanımlamakta, böylece rekabette yerleşmenin önemine de vurgu yapmaktadır (www.oecd.org, 2018).

Porter'a (2000) göre piyasada mevcut işletmeler arasındaki rekabeti etkileyen unsurlar aynı zamanda endüstri yapısını da oluşturmaktadır. Yazar bir endüstri dalında rekabeti belirleyen beş temel faktörü "Rekabette Beş Güç Faktörü Modeli" çerçevesinde incelemiştir. Modelde beş gücü rekabetin yoğunluğu (doğrudan rakipler), tedarikçilerin (pazarlık) gücü, yeni girenlerin tehdidi, alıcıların

(pazarlık) gücü ve ikame malların tehdidi olarak tanımlayan Porter, işletme üstünlüğünü sağlayacak rekabet dengesini, pazarda meydana gelebilecek değişimleri ve bu değişikliklerden rakiplerden önce faydalanma yollarını belirlemiştir. Porter'ın modelindeki beş güc işletmeler açısından tehdit veya fırsat oluşturacak faktörlerden oluşmaktadır. Model Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Porter'ın Rekabet Dinamiği: Endüstri Yapısının Unsurları



Kaynak: Porter (2000)

Modele göre eğer bir sektörde işletmeler arasında güçlü rekabet varsa karlılık açısından önemli bir tehdit unsuru olabilmektedir (Porter, 2000). Rekabetin yoğunluğu, sektörün rekabetçi yapısı (mevcut sektörde faaliyet gösteren işletmelerin sayısı, büyüklükleri vb.), talep koşulları (müşteriler markayı kolayca değiştirme eğilimindeyse, ürünlere talep azalır vb) ve endüstriden çıkış engelinden (stratejik ilişkiler, tedarik ilişkileri vb.) etkilenebilmektedir. Modelin bir diğer faktörü yeni girişin tehdididir. Eğer bir sektöre giriş çok kolaysa bu mevcut işletmelerin karlılığı için ciddi bir tehdit oluşturabilecekken, piyasaya giriş riski düşerse fiyatların artırılması ve daha fazla gelir elde edilmesi işletmeler açısından bir fırsat olabilecektir. Bir diğer rekabetçi faktör olan alıcıların satın alma gücü ise pazarlık gücü (müşteri sayısı, müşteri bilgisi, dikey bütünleşme imkânı, ikame mallar vb.) ve fiyat duyarlılığından etkilenebilmektedir. Örneğin müşteriler daha kaliteli hizmet gibi maliyetleri arttırıcı beklentilerde bulunup fiyatların düşürülmesi yönünde güçlerini birleştiriyorlarsa rekabetçi bir tehlike olarak görülebilmektedirler. Modelin rekabetçi faktörlerinden dördüncüsü tedarikçilerin gücüdür. Bir sektörde çok sayıda tedarikçi varsa, hammaddeyi ikame edecek az sayıda ürün varsa ve özellikle hammaddeyi değiştirmenin maliyeti fazlaysa tedarikçilerin pazarlık gücü artacak ve sektörde üretilen katma değerden daha fazla pay alacaklardır. İşletmeler geriye doğru bütünleşme stratejisi ile tedarikçilerin gücünü azaltabilir. Modelin son rekabetçi faktörü ise ikamelerin tehdididir. İkame ürünlerin göreceli

fiyat performansları, maliyet değişimleri ve müşterilerin ikame mallara olan eğilimlerdeki artış bu tehdidi ortaya çıkarabilmektedir.

Özetle yukarıda bahsedilen beş güc sektördeki rekabetin durumunu, bu güçlerin toplamı ise sektördeki rekabetin yoğunluğunu belirlemektedir. Yerel koşulların rekabetin durumunu ve yoğunluğunu etkilediği yönündeki görgül araştırmalar, yerel bağlama özgü rekabet dinamiklerinin anlaşılmasında beş güc modelinin kullanışlı bir yönetsel araç olduğu önerisini sunmaktadır (Karacaoğlu, 2010; Görmez, 2017). Bu nedenle mevcut araştırmada Antalya'da gıda perakende sektörünün içinde bulunduğu yoğun rekabet hareketlerinin ardında yatan faktörlerin Porter'ın (1985) rekabetçilik modelindeki değişkenlere göre yerel düzeyde etkilenip etkilenmediğinin belirlenmesi dikkate değer bulunmuştur.

4. Yöntem

4.1. Veri Toplama Süreci

Çalışma kavramsal açıdan önem taşıyan rekabetçi faktörlerin, yerel koşullarda faaliyet gösteren gıda perakendecilik sektörüyle nasıl ilişkilendirildiğinin sorgulanmasına yönelik gerçekleştirilmiştir. Konu ile ilgili ulusal alan yazında yer alan sınırlı sayıda çalışmada (Örneğin, Dursun, 2006; Durmuş-Arıcı, 2008; Görmez, 2017) alan araştırması ve kavramsal düzeydeki kısıtlar veri toplama sürecinin belirlenmesinde etkili olmuştur. İlgili

yazında durum alan araştırmasında nitel veri toplama yöntemlerinin bir arada kullanılmasını gerektirmiştir. Nitel araştırma kapsamında görüşme, gözlem ve doküman incelemesinden yararlanılmıştır. Araştırmada Antalya ilinde faaliyet gösteren en az 400 metrekare satış alanına sahip, gıda ve gıda dışı en az 5000 ürün bulunduran, toptan ürün satışı yapmayan uluslararası, ulusal ve yerel süpermarket, hipermarket ve indirim marketlerinin üst düzey yöneticileri (sahip, genel müdür, genel müdür yardımcısı, bölge müdürü vb.), gıda ve gıda dışı sektörde ulusal ve yerel çapta faaliyet gösteren tedarik zincir yöneticileri, Türkiye Perakendeciler Federasyonu ve Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği temsilcileri olmak üzere toplam 18 kişi ile derinlemesine görüşmeler yapılmış ve bu görüşmelerde destekleyici formlar kullanılmıştır. Görüşmeler Kasım 2017-Nisan 2018 tarihleri arasında yapılmıştır. Ortalama 60-180 dakika arasında süren görüşmeler kayıt cihazı ya da not alma yöntemi ile kaydedilmiş ve her görüşmeden sonra kayıtlar çözümlenmiştir.

Tablo 2. Antalya'daki Süpermarketlere Yönelik Bilgiler

İşletmelerin Adı	Kuruluş Yılı	Türkiye Geneli Mağaza Sayısı	Antalya Merkez Mağaza Sayısı	Antalya İlçe Mağaza Sayısı	Mağaza Formatı
Uluslararası İşletmeler					
BİM	1995	6.370	133	90	Yüksek İndirim Mağazası, KSPM*
MİGROS (+KİPA ve MACRO CENTER)	1954	1.921	74	69	KSPM, SPM**, HPM*
CARREFOURSA	1993	625	34	32	KSPM, SPM, HPM
TOPLAM		8.916	241	191	
Ulusal İşletmeler					
A101	2008	6.950	112	39	Yüksek İndirim Mağazası, SPM
ŞOK MARKET	1995	4.730	173	144	Yüksek İndirim Mağazası, SPM
MAKRO MARKET	1991	187	16	2	SPM
TOPLAM		11.867	301	185	
Yerel İşletmeler					
TAHTAKALE SPOT	1993	45	29	16	KSPM, SPM, HPM
MEPAŞ	2000	24	24	-	KSPM, SPM
GÜLGEN MARKET	1993	9	9	-	KSPM
ALYA MARKET	2001	9	9	-	KSPM
ALEY	2008	5	5	-	KSPM
HEY MARKET	2014	5	4	-	KSPM
ÇAĞLARSOY	1990	4	4	-	KSPM
OFİS MARKET	1994	1	1	-	KSPM
TİVAK	1993	1	1	-	KSPM
TOPLAM		103	86	16	
*Küçük Süpermarket	**Süpermarket			***Hipermarket	

Kaynak: Yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

4.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu, gözlem ve dokümanlardan faydalanılmıştır. İlgili yazında sınırlı sayıda araştırmanın varlığı görüşme formunun araştırmacılar tarafından geliştirilmesine neden olmuştur. Görüşme formunda Porter'ın (2000) rekabetçilik modelindeki beş güç faktörü dikkate alınarak ifade havuzu oluşturulmuştur. İfade havuzuna dayalı görüşme formunun nihai haline ulaşması için belirli dönem aralıklarında toplam 4 adet pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmalar gıda perakende sektöründe aktif 3 yöneticinin ve perakende alanında uzman bir öğretim üyesinin görüşleri ve tavsiyeleri yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma neticesinde eksikler belirlenip gerekli düzeltmeler yapılarak rekabet stratejilerine ilişkin görüşme formu nihai hale getirilmiştir.

Araştırmanın Antalya'da yürütülmesinin temel gerekçesi son yıllarda artan süpermarket sayıları ile ülke genelinde ekonomik göstergelere önemli katkılar yaratan bir il olmasıdır. Nitekim Türkiye'de gıda perakendecilik sektöründe İstanbul, Ankara ve İzmir'den sonra Antalya'da da rekabetin yoğun olduğuna işaret eden araştırmalar (Deloitte, 2018; Durmuş-Arıcı, 2008; Görmez, 2017; Yalçın, 2011) bulunmaktadır. Resmi kayıtlara (Ortakalan, 2018; Retail Türkiye, 2016) ve gözlemlere göre Antalya il merkezinde en az 400 metrekare satış alanına sahip, gıda ve gıda dışı en az 5000 ürün bulunduran, toptan ürün satışı yapmayan uluslararası, ulusal ve yerel süpermarket, hipermarket ve indirim marketlerinin toplam sayısı artan rekabete işaret etmektedir (Tablo 2). Bu nedenle araştırma kapsamında Antalya ili sonuçlarının sektörün bölgesel olarak değerlendirilmesinde anlamlı bir fotoğraf sunacağı düşünülmüştür.

Çalışmada görüşme formu ile elde edilen veriler QSR NVIVO 10 programıyla analiz edilmiştir. Verilerin kodlanma sürecinde öncelikle kayıtlar deşifre edilmiştir. Daha sonra deşifreler mevcut çalışmanın yazarları ve araştırma sürecinde hiç yer almamış lisansüstü eğitimine devam eden 2 öğrenci yardımıyla çözümlenmeye tabi tutulabilecek bir metin bütünlüğü içinde tekrar yazılmıştır. Farklı zamanlarda hazırlanan metinlere ilişkin kodların karşılaştırmalı uyuma güvenilirliğini ölçmek için Kappa Analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analizde elde edilen değer 0,90 düzeyinde yüksek düzeyde uyum olarak tespit edilmiştir.

5. Bulgular ve Yorumlar

Analiz sonucunda bulgular Antalya gıda perakende sektöründe rekabeti etkileyen yerel koşulların varlığına dair ipuçları sunmuştur. Araştırmaya dair ilk bulgu Antalya'da süpermarketler arasındaki yoğun rekabet koşullarının sektörün yapısını biçimlendirmede önemli bir etkiye sahip olmasıdır.

Analizler sonucunda katılımcıların %88,8'i tarafından Antalya'da faaliyet gösteren süpermarketlerin sırasıyla fiyatlamada rekabet (indirim marketlerinin her gün düşük fiyat uygulamaları, hipermarketlerin dönemsel fiyat uygulamaları vb), doğru lokasyon (konum) seçimi, mağaza içi atmosfer tasarımı (ışıklandırma ve havalandırma koşulları vb.), market markalı ürünlerdeki çeşitlilik artışı, hizmet kalitesini yükselten faaliyetler (uzman işgücü, yenilikçi uygulamalar vb) ile rekabetin şiddetini yükselttikleri belirtilmiştir. Konu ile ilgili Türkiye Perakendeciler Federasyonu temsilcilerinden bir uzman şunları belirtmiştir: *"Antalya'da gıda perakende sektöründe faaliyet gösteren işletme sayısının 700'e yakın olduğunu tahmin ediyoruz. Bu sayı şubelerle beraber toplam bir sayı. Nerdeyse Batı Akdeniz'i temsil eden büyük bir sayı. Bu sayı içinde yerel süpermarketlerin direnci de kayda değer. Çünkü böylesi rekabet yoğunluğu karşısında direnebilmek oldukça güç."* Antalya'da rekabetin gittikçe artan bir ivme kazandığını belirten bir ulusal indirim market yöneticisi *"Bizim marketimizin sayısı ülke genelinde son 5 yılda mücadele gücümüzü çok arttırdı. Biz müşterimize mahallesinin bakkalımızı gibi davranıyoruz. Bunu hem her gün düşük fiyat anlayışımızla yapıyoruz hem de verdiğimiz hizmetle... Biz personelimize müşterilerinizle mahalle esnafımız gibi hizmet edin diyoruz. Çünkü hiçbir marketin konumlanmak istemediği küçük mahalle aralarında bile biz rekabete yerimizi alıyoruz."* sözleriyle vurgulamıştır. Uluslararası nitelikli bir başka süpermarketin üst düzey yöneticisi ise *"İndirim marketleri bizim operasyonel faaliyetlerimizi değiştirmemize neden oldu. Neyse ki burası Antalya. Müşterimiz sadece yerli halk değil. Yaz dönemlerinde gelen yerli ve yabancı turistler bizim gücümüzü yükseltiyor. Çünkü müşteri tatil yerinde ve sıcak havada kolay ulaşabileceği, geniş alanlara sahip hatta otoparkı bulunan yerleri tercih ediyor. Bu da bizim rekabette sürdürülebilirliğimizi yükseltiyor."* sözleriyle rekabetin yoğunluğunu anlatmaya çalışmıştır.

Araştırmanın ikinci bulgusu sektöre giriş ve çıkış engellerinin yüksek olmakla birlikte sektörün çeşitli nedenlerden dolayı yatırımcılara cazip gelmediğidir. Analizler sonucunda katılımcıların %78,88'i Antalya'da gıda perakende sektöründe yatırım yapmanın avantajlı olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların giriş engellerine yönelik algılarını etkileyen faktörler ise ölçek ekonomisinin yarattığı fiyat avantajı, sektördeki mevcut oyuncuların market markalı ürünleri ile farklılaşma stratejileri, güçlü marka kimliğine sahip olmaları ve yerel düzeyde yenilikçi uygulamaların sıklığı ve faaliyetlere ilişkin genel giderlerin artması (örneğin aktivite katılım bedeli, yazarkasa değişim maliyeti vb) ve yasal düzenlemelerdeki değişimler olarak belirlenmiştir. Konu ile ilgili yerel nitelikli süt ve süt ürünleri üreticisi bir firmanın üst düzey yetkilisi şunları söylemiştir: *"Süpermarket açacaksanız tüm kanunları, tebliğleri, yönetmelikleri ezbere uygulamanız gerekir. Antalya'da*

iseniz bunu iki kat daha fazla uygulamanız gerekir. Çünkü burası turizm memleketi olduğundan müşteri portföyünüz oldukça yüksek ve aynı zamanda riskli. Çünkü denetimler üst düzeyde yapılıyor. Zaten bizim de istediğimiz bu. Merdiven altı üretim yapıp, ben marketim diye satış yapan yerlerin hızlı biçimde kapanmasının gerekçesi de bu. Örneğin bizim işletmemiz Türk Gıda Kodeksi Peynir yönetmeliğindeki şartlara göre üretim yapıyor. Bu hayati düzeyde sektör için önemli..." Yerel nitelikli bir başka süpermarket sahibi ise sektöre giriş engelleri nedeniyle yerel girişimcilerin yatırımda cesaretli davranmadıklarını bu nedenle mevcut yerel süpermarketlerin aralarında fiyatla ve ürün sunumlarında çeşitli işbirlikleri yaparak ulusal ve uluslararası nitelikli süpermarketlere karşı savunmacı bir strateji ile yerel girişimi destekleyebileceklerini ifade etmiştir.

Araştırmanın üçüncü bulgusu tedarikçilerin gücünün zayıf olarak algılandığıdır. Katılımcıların %77,77'si Antalya'da, gıda perakende sektöründe tedarikçilerin pazarlık gücünü azaltan faktörleri şu şekilde sıralamışlardır: Büyük ölçekli gıda perakendecilerinin (sermaye büyüklüğüne ya da şube sayısındaki fazlalığına bağlı) alım güçlerinin yüksek olması sonucunda taraflar arasındaki ticari anlaşmaların tedarikçi aleyhine olması, raf ve katalog ücretlerinin yüksek talep edilmesi, market markalı ürünlerin üretimine yönelik geriye doğru dikey büyüme stratejileri, aynı lokasyonda bulunan rakiplerin ortak ürün tedarikine yönelik fiyatla yazılı olmayan anlaşmalar yapmaları, çok sayıda tedarikçi olması nedeniyle tedarikçi değiştirme maliyetlerinin düşük olması. Bu konuda sadece tek bir yerel işletme pazarlık güçlerinin yüksek olduğunu ancak bu durumun sektörün rekabet yapısında çok ciddi bir etki yaratmadığını şu sözleri ile ifade etmiştir: *"Biz işimize Antalya'da yerel bir gıda üreticisi olarak başladık. Ürünlerimizin bundan 15 yıl önce sadece tek bir ulusal marketin reyonunda yer alması için oldukça fazla fedakârlık yapmıştık. Raf bedeli, katalog bedeli, listeleme bedeli, mağaza açılış bedeli derken biz neden bu bedellere katlanmak zorunda kalıyoruz dedik. Ama tabii bunu dememiz Antalya halkına rüştümüzü ispatladığımızda oldu. Ne zaman ulusal tedarikçilerle rekabet etmeye başladık o zaman bizde kendi süpermarket zincirimizi kuralım dedik. 17 yıl önce ilk süpermarketimiz faaliyetine başladığında sadece kendi ürünlerimizi sattığımız şimdilerde gurme adını verdikleri formatımız vardı. O yıllardan bugüne hala faaliyetlerimize devam ediyoruz. Antalya'da rekabette biz de varız diyoruz."*

Araştırmanın dördüncü bulgusu ise katılımcıların %66,6'sının müşterilerin pazarlık gücünün ne yüksek ne de düşük düzeyde (orta) algıladığı yönünde olmuştur. Antalya'da gıda perakende sektöründe müşterilerin pazarlık gücüne dair faktörler turizm ve artan göç karşısında müşteri potansiyelindeki artış, günümüz müşterilerinin çevre ve sağlık koşullarında artan bilinci, indirim marketlerinin düşük fiyat baskısı karşısında satın alma tercihlerindeki hızlı değişim, e-ticaretin yükselişi olarak sıralanmaktadır. Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği'nden bir uzman temsilcisi Antalya'nın müşteri potansiyelini şu şekilde tarif etmiştir: *"Antalya bundan 10 yıl önce sadece turistik bir kentti. Büyükşehir belediyesi olduktan sonra sınırları genişledi, kapasitesi arttı. Antalya iline yatırımlar sadece turizm alanında değil gıda perakende de arttı. Çünkü kent sakinleri dışında kente gelen misafirlerin sayısı, talepleri, hizmet beklentileri ciddi oranda arttı. Bu nedenle*

Antalya'daki süpermarketlerin müşterilerini yakından takip etmesi bir görev haline geldi.” Konu ile ilgili ulusal nitelikli zincir marketlerin genel müdürü şunları söylemiştir: “*Evet Antalya'da müşteri potansiyeli çok yüksek ama bu müşterinin kurallarına göre oynayacağımız anlamına gelmiyor. Çünkü piyasadaki tek müşteri nihai olanlar değil bizler de ara müşteriyiz. Satacağımız ürünlerin bedellerinin belirlenmesinde biz de yeni kurallar koyuyoruz. Böylece hem tedarikçilerimiz hem de nihai müşterilerimiz bizim kurallarımıza uymak zorunda kalabiliyor.*” Araştırmanın son bulgusu ise ikamelerin tehdidinin oldukça zayıf olduğudur. Katılımcıların %77,77'si Antalya'da gıda perakende sektöründe semt pazarlarının ve e-ticaretin rekabet üzerinde neredeyse hiç etkiye sahip olmadığını belirtmişlerdir. Antalya'da neredeyse her mahallede gıda perakendecilerin faaliyet göstermesi, belirli bir müşteri profiline bulunması (emekli gibi) ve uzun yıllardır faaliyet gösteren gıda perakendecilerin yerel düzeyde marka kimliği oluşturması bu etkinin zayıf olmasının nedenleri olarak belirtilmiştir.

6. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın amacı Antalya gıda perakende sektöründe rekabeti etkileyen etmenlerin incelenmesi yoluyla sektörde yerel rekabet üstünlüğü sağlayan alanları belirlemektir. Mevcut çalışmanın kavramsal zemini ve araştırma süreci Porter'in (2000) beş güç modelindeki değişkenlere göre gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonunda Antalya gıda perakende sektöründe rekabetin yoğun olduğu, mevcut sektörde faaliyet gösteren indirim marketlerinin sayısının ve büyüklük kapasitelerinin fiyat rekabetinde etkili olduğu, sermaye yapıları güçlü ulusal ve uluslararası süpermarketlerin ise lokasyon tercihi, mağaza içi atmosfer düzeni ve ürün/hizmete yönelik yenilikçi uygulamalarda rekabet ettiklerine dair ipuçlarına ulaşılmıştır. Bir başka sonuç ise Antalya'da sektöre yatırım konusunda hala ilgi gözlemlense de yerli ve yabancı yatırımcıların geçmişteki yüksek motivasyonlarını kaybettikleridir. Bu durumun temel gerekçeleri ise taze gıda ve hazır paketli gıda fiyatlarının sürekli artması, et ve et ürünleri, bakliyat, sebze ve meyve ürünlerinin toptan satım KDV'sinin %1, perakende satış KDV'sinin ise %8 olması, zincir mağazaların plansız şubeleşmesi, geçmiş yıllarda turizm sektöründe yaşanan kayıplar, ciro artışı olmasına rağmen karlılık oranlarının her yıl düşmesi, jeopolitik gerilimler olarak sıralanabilir. Bunun yanı sıra Antalya'nın iç pazarının büyüklüğü, farklı kültürlerin kaynaştığı artan bir nüfusa sahip olması, finans sektöründe güçlü alt yapısının bulunması, uzman işgücünün mevcudiyeti, alışveriş merkezlerinin sayısının artması gıda perakende sektörünün rekabet yapısını etkileyen olumlu faktörler olarak değerlendirilebilir. Gıda perakende sektörünün içinde bulunduğu yoğun rekabet hareketlerinin ardında yatan bu faktörlerin Antalya il merkezi bağlamında değerlendirilmesi alan yazına katkı olarak görülebilir. Nitekim Görmez'e (2017) göre Türkiye gıda perakendecilik sektöründe rekabet koşulları bölge ve il bazında önemli farklılıklar taşımaktadır. Yazara göre bu farklılıkların kaynağı kentleşme oranı, illerin milli gelirden aldıkları pay, tüketici alışkanlıkları, ekonomik ve sosyal yaşam farklılıkları olabilmektedir.

Özetle çalışma sonuçları yerel bağlamda faaliyet gösteren aktörlerin sektördeki rekabetçilik düzeyini etkileyebileceği yönünde ipuçları sunmuştur. Bu çalışmadan elde edilen sonuçların gıda perakende sektöründe yerel rekabetçiliğe ilişkin dinamiklerin belirlenmesi konusunda yapılmış sınırlı sayıda araştırmaya ve ilgili ölçüm araçlarına katkı sağlaması beklenmektedir. Keşfedici nitelikte olan bu çalışmanın araştırmacılara ve gıda perakendecilik sektöründe karar vericilere sürdürülebilir rekabet gücünün sağlanması hakkında bakış açıları sunacağı düşünülmektedir. Gelecekte benzer bir çalışmada aynı görüşme formunun kullanılarak farklı illerde uygulanmasının hem yerel rekabetçilik farklılıklarını iller bazında ortaya koymak hem de sektöre özgü yeni nicel ölçüm aracının geliştirilmesine olanak sağlamak açısından değerli olacağı umulmaktadır.

Kaynakça

- Bensoussan, B. E., & Fleisher, C.S. (2008). *Analysis Without Paralysis: 10 Tools to Make Better Strategic Decisions*. Ebook, FT Press.
- Deloitte (2018). *Global Powers of Retailing 2018 Report*. (Accessed on 10/02/2018), <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/global-powers-of-retailing-2018.pdf>
- Durmuş-Arıç, E. (2008). *Rekabet Stratejisi, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkilerinin Gıda Perakende Sektörü Bağlamında Araştırılması*. Doktora Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Dursun, E. (2006). *Gıda Ürünleri Pazarında Gıda Perakendecilerinin Yeri ve Sektörel Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Fortune (2017). *Fortune 500 Türkiye 2017 Listesi*. (Erişim: 17.05.2018), <http://www.fortuneturkey.com/fortune500>.
- Goldman, A., Ramaswami, S., & Krider, R. (2002). Barriers To The Advancement of Modern Food Retail Formats: Theory And Measurement. *Journal of Retailing*, 78, 281-295.
- Görmez, A. (2017). *Türkiye Gıda Perakendeciliği Piyasasında Rekabet Analizi (1995-2015)*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Hüseyinoğlu, I. Ö. (2017). Bütüncül Kanal (Omni-Channel) Stratejisinin İncelenmesi: Gıda Perakendecisinden Bulgular. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Pazarlama Kongresi Özel Sayısı, 119-133.
- Kai Wu, D. (2017). *Michael E. Porter'in Elmas Modeli ve Tayvanlı Girişimcilerin İstanbul'da Yatırım Potansiyeline Yönelik Bir Değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Karacaoğlu, K. (2009). Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, 165-187.
- KPMG Danışmanlık (2018). *Perakende Sektörel Bakış 2018 Raporu*. (Erişim: 10/02/2018), <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/01/sektorel-bakis-2018-perakende.pdf>

- OECD (2018). Regional Competitiveness. (Erişim: 28.07.2018), <http://www.oecd.org/cfe/regional-policy/regionalcompetitiveness.htm>
- Ortakalan (2018). Zincir marketlerin Nisan açılışları. (Erişim: 18.04.2018), <http://www.ortakalan.com.tr/haberler/zincir-marketlerin-nisan-acilisleri-28141#1>
- Planet Retail (2018). *İlk En Büyük 250 Firma*. (Erişim: 17.05.2018), <https://www.planetretail.net/Reports/Rankings>.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2000). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. (Çev: Gülen Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Retail Türkiye (2016). Yerel marketler, 2015'te %13 büyüdü. (Erişim: 08.04.2018), <http://www.retailturkiye.com/kapak-konusu/yerel-marketler-2015te-13-buyudu>
- Singh, I. (2001). Natural Resource Based Clusters In The New Economy: Theory And Reality. 4. Annual International Conference of The Competitiveness Institute, October, Arizona.
- Spector, D. (2005). *The Strategic Uses of Price Discrimination*. Sweden: Swedish Competition Authority.
- Tek, O. B., & Orel, F. (2006). *Perakende Pazarlama Yönetimi*. İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- TÜİK (2018). Perakende Satış Endeksleri. (Erişim: 17.05.2018), <http://www.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=27908>
- Yalçın, B. (2011). Küresel Perakende Zincirlerinin Stratejik Yayılımları: Antalya İli Örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 57-66.
- Yeniçeri, T., Akın, E., Özel, H., & Güler, Ş. (2015). Yerel, Ulusal ve İndirimli Marketler Arasındaki Rekabetin Perakendeci Değer Algısı ve Müşteri Tercihine Etki Eden Faktörler Bakımından İncelenmesi. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 16, 99-126.
- Yolcu, T., Ekici, S. G., Altunışık, R., & Özkaynar, K. (2017). Online mı? Offline mı? Tüketici Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, ICMEB17 Özel Sayısı, 1027-1033.