

# Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi

Journal of Entrepreneurship and Innovation Management - JEIM

Cilt / Volume 13 | Sayı / Issue 1 | Haziran / June 2024



Derginin Adı : **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi**  
Derginin İngilizce Adı : **Journal of Entrepreneurship and Innovation Management - JEIM**  
ISSN : **2147-5792**  
E-ISSN : **2687-234X**  
Dergi web adresi : **www.betadergi.com/jeim**  
Yayıncı Kuruluş : **Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.**  
Sorumlu Müdür : **Seyhan SATAR**  
Editör : **Prof. Dr. Cevahir UZKURT**  
Editör Yardımcıları : **Prof. Dr. İlker Murat AR**  
**Doç. Dr. Serdal TEMEL**  
**Doç. Dr. Emre Burak EKMEKÇİOĞLU**  
**Doç. Dr. Semih CEYHAN**

Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi, yılda iki kez (Haziran ve Aralık aylarında) yayınlanan hakemli bir dergidir. TÜBİTAK TR Dizin Sosyal ve Beşeri Bilimler Veri Tabanı'nda taranmaktadır. Dergide yayınlanan yazıların sorumluluğu yazarlarına aittir. Dergide yayınlanan yazılar, kaynak gösterilmeksizin kısmen ya da tamamen iktibas edilemez. Derginin elektronik versiyonuna [www.betadergi.com/jeim](http://www.betadergi.com/jeim) adresinden ulaşılabilir.

**Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi**  
**Journal of Enrepreneurship and Innovation Managment - JEIM**

**Editör / Editor In-Chief**

Cevahir UZKURT  
Grand National Assembly of Türkiye

**Editör Yardımcıları / Vice-Editors**

İlker Murat AR  
Ministry of Industry and Technology

Serdal TEMEL  
Ege University

Emre Burak EKMEKÇİÖĞLU  
Ankara Yıldırım Beyazıt University

Semih CEYHAN  
Ankara Yıldırım Beyazıt University

**Editorial Board**

Aidin SALAMZADEH	<i>Serbia Institute of Economic Sciences / University of Tehran</i>
Akın KOCAK	<i>Ankara University</i>
Ali Ekber AKGUN	<i>Yıldız Technical University</i>
Animesh ACHARJEE	<i>University of Birmingham</i>
Anne-Laure MENTION	<i>RMIT University</i>
Annie ROYER	<i>University of Laval</i>
Bayram Zafer ERDOGAN	<i>Anadolu University</i>
Birdoğan BAKI	<i>Karadeniz Technical University</i>
Cem ISIK	<i>Anadolu University</i>
Cengiz YILMAZ	<i>Abdullah Gül University</i>
Claudia De FUENTES	<i>Saint Mary's University</i>
Garry BRUTON	<i>Texas Christian University</i>
Iskender PEKER	<i>Gumushane University</i>
Marina RANGA	<i>University of Warsaw</i>
Mehmet BARCA	<i>Social Sciences University of Ankara</i>
Metin TOPRAK	<i>Istanbul Commerce University</i>
Murat Ali DULUPCU	<i>Suleyman Demirel University</i>
Mustafa Tamer MÜFTÜOĞLU	<i>Başkent University</i>

Nukhet HARMANCIOGLU	<i>Koc University</i>
Oguz TURKAY	<i>Sakarya University</i>
Olaposi TITILAYO	<i>African Institute for Science Policy and Innovation</i>
Omer TORLAK	<i>Istanbul Commerce University</i>
Onno OMTA	<i>Wageningen University</i>
Oya TUKEL	<i>Cleveland State University</i>
Oyku IYIGUN	<i>Istanbul Commerce University</i>
Philip KITCHEN	<i>Brock University</i>
Rachna KUMAR	<i>Alliant International University</i>
Rüstem Barış YEŞİLAY	<i>Ege University</i>
Suayip OZDEMIR	<i>Afyon Kocatepe University</i>
Susanne DURST	<i>Reykjavik University</i>
Tugrul DAIM	<i>Portland State University</i>
Turkay DERELI	<i>Hasan Kalyoncu University</i>
Victor SCHOLTEN	<i>Delft University</i>
Yılmaz URPER	<i>Anadolu University</i>
Ying ZHANG	<i>Erasmus University</i>

*From The Editor*

---

## **From The Editors**

**Dear colleagues,**

Bringing the each issues on to your screen is both very tiring and exiting period and it requires allot of joint effort from all sides. Now we are so happy to bring our new issues to you and we hope you will enjoy reading our issue.

We are thankful for those who supporting us either by sending their research results. Despite receiving number of article, we could only finalize two of them to be ready for the issue. Although the number of the publish article is law, the spent effort is more and quality of the paper is very good. We congratulate all the authors and the reviewers who help us to improve the quality of the papers. Without their support it would not be possible to bring the Journal to this level.

In this new issue, we have different well-addressed two research papers about innovation analytics which is introduced the literature recently. The second paper is about how to increase the level of entrepreneurship of countries in GEM reports by using artificial intelligence techniques.

We hope this issue will also provide useful information both researchers, professionals as well as it will also provide useful information for policy makers.

Finally, I like to remind you that you can access all our past and current issues with no charge. I strongly recommend you to read our publications and I believe this will be helpful for your current research and professional business.

Best Regards

**Cevahir UZKURT**  
**Editor in Chief**



## İçindekiler / Content

---

***Türkiye’de Faaliyet Gösteren Çevrimiçi Market Alışverişi Uygulamaları İş Modelleri***

***Business Models of Grocery Shopping Applications in Türkiye***

*Nazan MADAK ÖZTÜRK, Ahmet BARDAKCI, Murat KANTAR*

1

***The Investigation of the Predictors of Entrepreneurship of Efficiency Driven Countries: Specific Suggestions to Türkiye***

***Verimlilik Odaklı Ülkelerde Girişimciliğin Ön Göstergelerinin İncelenmesi ve Türkiye için Öneriler Geliştirilmesi***

*Resul TURGAY, Nilay ALÜFTEKİN SAKARYA, Semih CEYHAN*

34





# Türkiye'de Faaliyet Gösteren Çevrimiçi Market Alışverişi Uygulamaları İş Modelleri

Nazan MADAK ÖZTÜRK\*, Ahmet BARDAKCI\*\*, Murat KANTAR\*\*

## ÖZ

**Amaç:** Bu çalışma, Türkiye'deki çevrimiçi market alışverişi uygulamalarının iş modellerini Lueg'in (2022) sınıflandırması bağlamında değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

**Yöntem:** Türkiye'de faaliyet gösteren başlıca uygulama tabanlı eve teslim esasına göre çalışan perakendecilerin iş modelleri, şirketlerin web sitelerinden ve uygulamalarından (Apps) sağlanan verilerle, alışveriş türü, stok tutma birimi (STB) sayısı, teslim süresi, fiyat ve lojistik merkezi kriterleri kullanılarak betimsel (durum) analiz yöntemi ile incelenmiştir.

**Bulgular:** Pazardaki firmalar satışa sundukları STB'leri kendi sahibi oldukları depolardan tedarik etmek yanında, franchising yöntemiyle kurdukları karanlık depolardan veya esnaflardan tedarik etmektedirler. Satışa sunulan STB sayıları dört bini bulabilmektedir. Anlık ihtiyaç olarak nitelenen tek bir ürün veya az sayıda ürün 15-30 dk. Arasında teslim edilebilirken, motosikletli bir kuryenin taşıyamayacağı hacimdeki siparişler 2-4 saatlik zaman aralıklarında teslim edilmektedir. Platform temelli yöntemin nispeten ucuzluğu pandemi sürecinde girişimciler için cazip görünmüş, çok sayıda girişim ortaya çıkmış olsa da bunlar kısa sürede pazardan çekilmek zorunda kalmışlardır. Kurye sistemi hakkında sağlıklı bilgiler sunulmamış olsa da Gig Economy kapsamında esnaf kuryelerin yoğun olarak kullanıldığı bulunmuştur. Ulusal zincir marketlerin pazara girmesine bağlı olarak Getir Büyük bölümü hizmete alınmıştır, buna karşılık Migros, Migros Hemen ile Getir'e cevap vermiştir. Türkiye pazarının dinamizmini göstermesi ve dünyada bu pazarda ülkemizin önemini göstermesi açısından karşılıklı bu hamleler önemlidir.

**Sonuç:** Türkiye'deki işletmelerin Hızlı Teslimat, Platform Modeli ve Her Çeşit işletme modellerini kullandığı bulunmuştur. Bu haliyle Türkiye çevrimiçi market alışveriş pazarında faaliyet gösteren firmaların iş modelleri, Instacart kategorisi dışında Almanya pazarındaki iş modelleri örtüşmektedir.

**Özgün Değer:** Çevrimiçi Market Alışverişi Uygulamaları hem dünyada hem de dünyanın biraz önünde olmasına rağmen Türkiye'de yeni bir alandır. Bu bağlamda konu hakkındaki akademik araştırmaların oldukça sınırlıdır. Türkiye pazarı hem alanda dünyanın en büyüklerinden Getir ve Delivery Hero'nun sahibi olduğu Yemeksepeti'nin kıyasıya rekabet ettiği nadir pazarlardan olması hasebiyle önemlidir. Türkiye pazarında bu alandaki firmaların iş modelleri bu anlamda dünyadaki diğer pazarlar için rol model olmaya adaydır. Bulgularımız Lueg'in (2022) tasnifinin uluslararası pazarda rakipleri sınıflandırmak için kullanılabileceğini göstermiştir.

**Anahtar Sözcükler:** uygulama temelli market perakendeciliği, market, market ürünleri teslimatı işletme modelleri

**JEL Sınıflandırması:** M31, M13, M16

## Business Models of Grocery Shopping Applications in Türkiye

### ABSTRACT

**Purpose:** The aim of this study is to evaluate the business models of grocery shopping apps in Turkey utilizing Lueg's (2022) classification.

**Method:** The authors conducted a descriptive analysis based on criteria (i.e. shopping type, number of stock-keeping units (SKU), delivery time, items' price, and logistic center) derived from the data which was gathered from the websites and apps of the companies.

\* nmadak@pau.edu.tr

\*\* abardakci@pau.edu.tr

\*\*\* mkantar@pau.edu.tr

**Findings:** As much as 4000 SKUs are offered from dark stores or from independent stores that belongs to franchisees or third parties. While orders to fulfill spontaneous or instant which is generally constitute a small bundle of products, can be delivered within 15-30 minutes, weekly shopping orders are delivered within 2-4 hours. The relative cheapness of the platform-based business model was seemed to attractive for entrepreneurs during the pandemic, and as a result, many startups emerged, but they had to withdraw from the market in a short time. Although accurate information about the courier system is not provided, it has been found that independent couriers who use their own vehicles and are paid per delivery are used extensively within the scope of the Gig Economy. Due to the entry of national supermarket chains (e.g., Migros, Şok, and Carrefoursa) into the market, Getir Büyük was introduced, and then Migros responded to Getir with Migros Hemen (instant delivery service of Migros). These mutual moves are important to evidence the dynamism of the Türkiye's market and the importance of Türkiye based companies in the grocery app business in the world.

**Conclusion:** It is found that app-based grocery delivery companies in Türkiye adopt named Quick Delivery Model, Platform Model, and Full Range Model. In this regard, our findings mainly overlap with the business models of German market, only Instacart model constitute the difference.

**Originality:** Online grocery shopping app business is infant business for the academy. In this context, there is a dearth of scholarly research in this area. Türkiye is one of the exceptional markets since Getir -one of the big global players in the industry- and Yemeksepeti - a subsidiary of Delivery Hero- compete fiercely; that's why carefully monitored by the industry stakeholders. Findings indicate that Lueg (2022) classification is a useful framework to examine the competition in international markets.

**Keywords:** app-based grocery retailing, groceries, grocery delivery business models

**JEL Codes:** M31, M13, M16

## 1. Giriş

İş modeli kavramı kısaca; işletmelerin müşteri için değeri nasıl oluşturduğunu işaret etmektedir. Yeni iş modellerinin ortaya çıkmasında; teknolojik ilerlemeler önemli rol oynamaktadır. İnternetin, mobil cihazlar ile bireylerin avuçlarının içinde her an kullanılabilmesi, cihazların konumunun anlık olarak izlenebilmesi, mobil ödeme imkanlarının yaygınlaşması ve en nihayetinde mobil cihazlarla kullanılabilen uygulamaların (Apps) bir araya gelmesi, perakendecilik alanında yeni iş modellerinin doğuşuna imkân sağlamıştır. Bu kapsamda çevrimiçi market alışverişlerinin uygulamalar üzerinden gerçekleştirilip, belirtilen adrese hızlı teslimatı esasına dayalı iş modelleri hem ülkemizde hem de dünyanın diğer gelişmiş ülkelelerinde, COVID-19 pandemisinin de etkisiyle hızla yaygınlaşmıştır (Üner vd., 2021).

Dünyanın en büyük Çevrimiçi Market Alışverişi Uygulamalarından olan Getir'in anavatanı olan ve en büyüklerden olan Delivery Hero'nun iştiraki Yemek Sepeti ile faaliyet gösterdiği Türkiye pazarı tarafımızca, incelenmeye değer nadir pazarlardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Her ne kadar, sokaklarda kuryeleriyle veya iletişim araçlarında reklamlarıyla sıkça karşılaşıyor olursa da ilgili literatürde 2020'den sonra belirmeye başlayan bu yeni iş modeli konusunda sektörel raporlar veya medyada haberler bulursa da akademik araştırmaların oldukça sınırlı olduğu kolaylıkla tahmin edilebilecektir (Üstünkardeşler ve Güzel, 2023; Pandurang ve Daniel 2023). Bu bağlamda Türkiye'de faaliyet gösteren çevrimiçi market alışveriş uygulamaların iş modellerini ele alan bir çalışmaya ne TR-Dizin'de ne de

Google Akademik’de ulaşılamamıştır. Konunun yeni oluşuna bağlı olarak aslında bu tür bir sınıflandırma Lueg (2022) tarafından Almanya pazarındaki oyuncular için yapılmış, bunun dışında çalışmaya tarafımızca rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, elinizdeki bu çalışma hem önde gelen rekabetçi pazarlardan Türkiye pazarındaki ilk inceleme olması hem de Lueg (2022) sınıflandırmasını kontrol etme niteliği bulunması açısından önemli görülmektedir. Çalışma, betimsel (durum) analizine dayanmaktadır.

Makale ilk olarak iş modeli kavramını incelenmektedir. İzleyen kısımda perakendecilikte teknolojinin iş modeli üzerindeki etkisine değinilmektedir. Üçüncü bölümde Lueg’in (2022) sınıflandırması tanıtılmaktadır. Son bölümde, ülkemizde bu alanda faaliyet gösteren firmaların iş modelleri ele alınmıştır.

## 2. İş Modeli Kavramı Üzerine

İş modeli (business model) konusunda en fazla iktibas edilen yazarlardan birisi olan Teece’ye (2010 ve 2018) göre iş modeli: “işletmenin müşterileri için nasıl değer oluşturduğunun ve bunu müşterisine nasıl teslim ettiğinin ifadesidir ve değere bağlı olarak ortaya çıkan gelirlerin, maliyetlerin ve kârların mimarisini de ana hatlarıyla belirtir. Bu halde iş modeli kavramı, işletmenin müşterilere sunacağı fayda, bu faydanın müşteriye sunulması için gereken süreçlerin organizasyonu ve sunulan değer karşılığında alınan ödemenin bir kısmını kâr olarak işletmede kalması ile ilgilidir. İyi bir iş modeli müşterisine kıymetli bir değer sunacak ve uygulayıcısına kabûl edilebilir bir kâr bırakacaktır. Kavram, işletmenin müşterilerine bir değer sunma, müşterilerini sunduğu değer karşılığında ödeme yapmaya ikna etme ve bu ödemeleri kâra dönüştürme uygulamalarına işaret etmektedir (Teece, 2010). Ayrıca Teece (2010 ve 2018) iş modeli kavramını mübadele maliyeti<sup>1</sup> ile de

<sup>1</sup> Coase (1937) tarafından öncülüğü yapılan mübadele maliyetleri (Transaction cost) teorisi, bir firmanın tam olarak “firma içerisinde ilâve bir işlem organize etmenin maliyetinin, aynı işlemi açık piyasada bir takas yoluyla gerçekleştirmenin maliyetine eşit olduğu” noktaya kadar genişleme eğiliminde olacağını öne sürmektedir (Coase, 1937; Lee, 2001). Teori, bir müşterinin bir mal ve/veya hizmete sahip olmak için araştırma, ulaşım, müzakere ve performans izleme gibi giderlere katlandığını ve pazar veya firma içinde işlemleri farklı düzenlemelerin maliyetleri farklılaştıracağını iddia etmektedir (Coase 1937). Bu teori, firmalar için mübadele maliyetinin “yapmak” veya “dışarıdan satın almak” kararında etkili olduğunu belirtmektedir (Williamson 1985). Mübadele Maliyeti Teorisi firmaların bir değer ortaya koyabilen bütün faaliyetleri kendileri gerçekleştirmek zorunda olmadığına işaret etmektedir. Tedarikçiler tarafından rekabetçi bir şekilde sunulan faaliyetler, mal veya hizmetler dış kaynak kullanımına tabi tutulmalıdır (Cooper vd., 1997), firmanın tedarikçiyile ilişkileri etkin şekilde yönetecek yeterli kurum içi kaynağının var olması yeterlidir. Teorinin özü oldukça sezgisel gibi gözükse de etkileri büyük olmuştur. Bugüne kadar mübadele maliyeti alanında çalışan üç farklı akademisyen-Ron Coase, Douglas North ve Oliver Williamson,-

ilişkilendirmektedir. Bir diğer yazar Magretta (2002); iş modelini müşterilerin tanımlanması, nelere değer verdiklerinin tespiti, bu değeri müşteriye sağlarken nasıl gelir elde edileceğinin açıklandığı mantıksal bir hikâye olarak değerlendirmektedir. Literatürde iş modeli kavramı konusunda bunlardan farklı tanımlara rastlamak da mümkündür. İş modeli konusundaki detaylı çalışmalarında Berk ve Varoğlu, (2013) kavram üzerinde uzlaşmış bir tanımın olmadığını ifade etmektedirler.

Bir iş modelinin sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmesi için, öncelikle pazardaki karşılanmamış ihtiyaçları karşılayabilmesi gerekir. İkinci olarak, iş modelinin bir taraftan belirli açılardan taklidinin zor olması ama aynı zamanda etkili ve verimli bir mimariye sahip olması gerekmektedir (Teece, 2010). Rakiplerin taklit edebileceği bir iş modeline öncülük eden firma, yeni bir değer önerisini pazara öğreterek kârlı bir hedefe dönüştürdüğü pazarı, izleyici pozisyonundaki rakipleri için cazip hale getirmiş olacaktır. Bu nedenle bir iş modelinin sadece öncülüğünü yapmak, sürdürülebilir bir rekabet avantajını garanti etmemektedir, iş modelinin icadı kadar güncellenmesi, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi de önemlidir (Teece, 2018). Örneğin, konteyner taşımacılığına 1950'lerin sonlarında ABD firması Sea-Land Service öncülük etmesine rağmen, 20 yıl kadar sektör standartlarının ve teknolojisinin olgunlaşmasını bekledikten sonra konteyner taşımacılığına başlayan Danimarka'lı Maersk Line, 1970'li yıllarda konteyner taşımacılığına uygun büyük gemiler ve limanlar inşa ederek, kararlı bir şekilde bu iş modeline geçiş yapmış, 1999 yılında da Sea-Land Service'yi satın alarak en büyük konteyner taşımacısı haline gelmiştir (Pedersen ve Sorren-Friese, 2015).

Sorescu vd. (2011) *perakendecilik iş modeli inovasyonu*'nu; iş modelinin en az bir unsurunda (örn. perakendecilik formatı<sup>2</sup>, faaliyetleri ve yönetişi) ve bunlar arasındaki bağlantılarda halihazırdaki uygulamaların ötesinde bir değişiklik olarak tanımlamıştır. Sorescu vd.'ne (2011) göre perakendecilik iş modeli inovasyonunun üç unsura sahip olması gerekmektedir. Birincisi, perakendecilik iş modeli inovasyonu, sistemin genelinde değişikliğe neden olmalıdır. Bu değişiklik

Nobel Ekonomi Ödülü'nü kazanmıştır. Mübadele maliyeti teorisi başta pazarlama, operasyon yönetimi ve uluslararası işletme olmak üzere ekonomi ve kamu politikası dahil çeşitli akademik alanlarda yüz binlerce atf almış, pazarlama kapsamında; kanal ilişkileri, dikey entegrasyon ve yabancı pazara giriş gibi çok çeşitli konulara uygulanmıştır (Rindfleisch, 2019).

2 Perakendecilik formatı, Levy ve Weitz (2008) tarafından ürün çeşitliliği, fiyatlandırma stratejisi, konum, müşteri arayüzü v.b. perakendecilik karmasının her bir unsurunun belirli seviyelerinin bir kombinasyonu şeklinde tanımlanmıştır. Formatın bu tanımına göre; bakkal, market, depo mağazaları veya çevrimiçi marketler birer perakende formatıdır (Sorescu vd., 2011).

iş modelinin sadece bir unsurundan kaynaklanıyor olsa bile; sistemin diğer unsurlarındaki değişiklikleri tetiklemelidir. İş modeli unsurlarından birinde meydana gelen ve diğer unsurları etkilemeyen izole bir değişiklik perakendecilik inovasyonu olarak değerlendirilmemelidir. İkincisi, iş modeli inovasyonu, firmanın değer ortaya çıkarma felsefesini de önemli ölçüde değiştirmelidir. Üçüncüsü, ortaya çıktığı tarihte, rakiplerce henüz uygulanmayan bir iş yapma yöntemi olmalıdır.

Hayatın her alanında devrimsel etki yapan teknolojik ilerlemeler, ürün ve hizmet inovasyonlarının yanı sıra, yeni iş modellerinin veya iş modeli inovasyonlarının ortaya çıkmasında da büyük rol oynamıştır (Teece, 2010; Grewal, vd., 2020). Daha önceki yüzyıllarda örneğin demiryolları ve radyo, üretim ölçeği, iletişim ve pazar kapsamı üzerinde, 1990’larda bilgisayarlar; CAD ve CAM sayesinde, üretim süreçleri üzerinde, derin etkiler yaparak yeni iş modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Chandler, 1990; Pine, 1993; Bardakçı, 2004). Son dönemlerde de İnternet işletmenin hemen her alanında inovasyon dalgasını tetiklenmiştir. Bu bağlamda, sektörleri kısmen ya da tamamen aracısız hale getiren arabam.com sahibinden.com, ve Letgo gibi yeni iş modellerini ortaya çıkarmıştır.

İşletme veya pazarlama literatüründe döneminin teknolojisini rakiplerden önce benimseyen veya teknolojiyi ortaya çıkaran firmaların oyunun kurallarını değiştirdiğine dâir oldukça fazla örnek bulunabilir. Bir dizi teknolojik yeniliği rakiplerden önce benimseyerek başarıya ulaşma konusunda Amazon incelenmesi gereken iyi bir örnektir. Örneğin Amazon robotik teknolojilerle donatılmış sipariş karşılama merkezleri sayesinde hem verimliliğini artırmış hem de maliyetlerini düşürmüştür (Grewal vd., 2020). Perakendecilikte devrim niteliğinde olan Amazon Go mağazaları da perakendecilik iş modeli konusuna gösterilebilecek örnekler arasındadır.

İnternetin ve sonrasında dijitalleşmenin ortaya çıkardığı fırsatları değerlendiren başarılı girişimlere Amazon’un yanı sıra, Ebay, Airbnb, Uber, Letgo, sahibinden.com, Yemek Sepeti, Çiçek Sepeti ve Getir gibi çok sayıda örnek gösterilebilir. Perakende alanında başarılı firmaların ortaya çıkarak farklı bir değeri müşteriye sunmaları, sektörlerinde bir dönüşüme neden olduğu gibi, zaman içerisinde tüketicilerin alışkanlıklarını da değiştirmiştir. Meselâ, Ülkemizde Letgo, dolap.com ve sahibinden.com gibi markaların başarıyla devam ediyor olması; tüketicilerin ikinci el eşyaya karşı tutumlarında ve alım satım davranışlarında bir değişikliğe işaret etmektedir. Bu süreçte, konum paylaşma ve Google Maps uygulamaları

sayesinde, adres sorma geleneği geçmişte kalmıştır. Mahalle bakkalı veya süpermarket kapanmadan süt, bebek maması veya bebek bezi satın almak da artık bir zorunluluk olmaktan çıkmıştır. 1001 Gece Masallarındaki “Alâddîn’in sihirli lâmbası” günümüzdeki yansıması cep telefonu ve donatıları perakendecilikte devrim yapılmasına imkân sağlamıştır. Günümüz perakendecileri müşterilerine günün her anında evden market alışveriş imkânı sunmakta ve siparişlerini yaklaşık 30dk içerisinde kapılarında teslim edebilmektedirler.

## 2.1. Perakendecilik İş Modellerinin Gelişim Süreci

Hayatın her alanında olduğu gibi, perakendecilik formatları da zaman içerisinde evrim geçirmiştir (Gauri vd., 2021). 18. yy. ortalarına kadar müşteriler ve ürünler arasında tezgâhtarların çalıştığı, küçük aile işletmeleri şeklinde yapılan genel mağazalar, 1850’lerden sonra herkes için tekdüze fiyatı garanti eden etiketler kullanılarak satış yapılan, geniş ürün yelpazesine sahip büyük genel mağazalara ve departmanlı mağazalara evrilmeye başlamıştır. 20. yy. başlarında, ürünlerle müşterileri doğrudan birleştirerek, tezgâhtarları yok eden süpermarketler ortaya çıkmıştır (Gauri vd., 2021). Tezgâhtarların rolü ilk akla geldiği şekilde, sadece arzu edilen ürünü raftan indirip, tüketiciye teslim etmek değildir. Geçmişte tezgâhtarlar, müşteri ile pazarlık ettikten sonra stoklarında büyük hacimde bulunan ürünleri müşterinin arzu ettiği miktarlarda hazırlayıp paketler ve alıcıya teslim ederlerdi. Tezgâhtarların ortadan kalkması için, ürünlerin bireysel kullanıma uygun miktarda paketlenmesi gerekiyordu. Tek bir çatı altında çok fazla sayıda özellikli mağazaya erişim imkânı veren ilk alışveriş merkezi 1930 yılında açılmıştır (Micu, 2020)<sup>3</sup>. Uzun çalışma saatleriyle (07.00-23.00) kendini farklılaştıran 7-Eleven, ilk mağazasını 1946’da açmıştır. İndirim mağazacılığının öncülerinden Walmart 1962’de faaliyete başlamıştır. Home Shopping Network 1985 yılında TV ve alışverişini bir araya getirerek teknoloji tabanlı, fiziksel mağaza dışındaki ilk formatı ortaya çıkarmıştır. Amazon, 1995 yılında ilk kitabını internet üzerinden satarak e-perakendecilik devrimini gerçekleştirmiştir (Braun, 2015).

Özet olarak bahsedilen perakende gelişim sürecinde her halef perakendeci formatı, selevi üzerinde bir değişim baskısı oluşturmuştur. Departmanlı mağaza-

<sup>3</sup> Dünyanın bilinen ilk AVM’sinin İstanbul Kapalıçarşı olduğunu iddia eden çalışmalar da mevcuttur (Micu, 2020) ve bu makalenin yazarları da bu kanıdadır. Nuruosmaniye, Mercan ve Beyazıt arasında yer alan 64 cadde ve sokağı, iki bedesteni, 16 hanı, 22 kapısı bulunan Kapalıçarşı’da 4000 dükkân bulunmaktadır. Yaklaşık 30.000m<sup>2</sup> üzerine kurulu Kapalıçarşı hâlâ dünyanın en büyükle-rindendir. [https://en.wikipedia.org/wiki/Grand\\_Bazaar,\\_Istanbul](https://en.wikipedia.org/wiki/Grand_Bazaar,_Istanbul)

lar, küçük aile mağazalarına; indirim mağazaları, departmanlı mağazalara; çevrimiçi mağazalar da indirim mağazalarına karşı hep bir tehdit ortaya çıkarmıştır. Selefler bir başka ifade ile “geleneksel” olarak nitelendirilen perakendeciler, halefi olan formatta ortaya çıkan oyuncularla rekabet edebilmek için kısmen de olsa yeni formatların özelliklerini ve teknolojilerini benimsemek zorunda kalmışlardır. Bilgisayarların ve internetin yaygınlaşmaya başlaması ile Amazon önderliğinde ortaya çıkan çevrimiçi perakendecilik, ödeme sistemlerindeki ve kargo hizmetlerindeki gelişmelerle birlikte hızla yaygınlaşmıştır. Geleneksel perakendeciler de sadece çevrimiçi satış yapan yeni rakipleri ile aynı düzlemde rekabet edebilmek için faaliyetlerinin en azından bir kısmını internete taşımak zorunda kalmışlardır. Bir yandan çevrimiçi perakendeciliğin sunduğu fırsatlar, çevrimdışında kalan perakendecilerin çevrimiçi kanallarda kendilerine yer aramalarına neden olurken; öte yandan, çevrimiçi perakendeciler de belirli ürün kategorilerinde (örn. hazır giyim) fiziksel mağazalar açmaya başlamışlardır. Perakendecilerin aynı anda farklı kanallardaki etkin rekabeti, müşterilere farklı kanallar arasında sorunsuz bir alışveriş deneyimi sağlamıştır (Bhatnagar ve Ghose, 2004). Perakendecilerin farklı kanallar üzerinden müşterilerine ulaşmaya başlaması, literatürde “çapraz kanal” (cross-channel), “çok kanallı” (multi-channel), ve “Omni kanal” (omni-channel) gibi kavramların doğuşuna neden olmuştur (Hokkanen vd., 2020). Çoğunlukla birbiri yerine kullanılan bu kavramları anlayabilmek için, Ailawadi ve Farris, (2017) tarafından yapılan çok kanallı perakendecilik tanımı ele alınabilir. Buna göre çok kanallı perakendecilik; birden fazla kanalın aynı anda kullanılması ve faaliyetlerin kanallar içinde ve kanallar arasında bütünleştirilmesidir. Perakendecilik literatüründe “kanal” firma ve müşterilerinin etkileşime geçtiği, hizmetini sunduğu ve işlemin tamamlandığı ortama işaret etmektedir (Neslin vd., 2006; Berry vd., 2010). Farklı kanal alternatifleri için Dennis vd., (2014) (a) geleneksel veya fiziksel kanal (fiziksel mağazalar, otomatlar, kiosklar, kataloglar, vb.) (b) web tabanlı, bilgisayar etkileşimli kanal (çevrimiçi mağazalar) ve (c) mobil cihazlarla erişilen, mobil kanal (çevrim içi mağazalar, uygulamalar) olarak üç tür kanala işaret etmektedir. Sonradan, Levy vd., (2019) çalışmasında olduğu gibi, sosyal medya sitelerini ayrı bir kanal olarak kabûl eden çalışmalar da yayınlanmıştır.

Çoklu kanal kullanan perakendecilerin farklılaşan maliyet yapılarına bağlı olarak ortaya çıkan fiyat farklılıkları, müşterilerin aynı ürünü farklı satıcılarda ve kanallarda kolaylıkla sipariş edebilme imkânı; “showrooming” (bir ürünü fiziksel bir mağazada keşfedip, deneyip satın alma sürecine çevrimiçi olarak da devam etmek) ve “webrooming” (ürünü çevrimiçi keşfedip, sürece çevrimdışı devam

etmek) gibi kavramların doğmasına da neden olmuştur (Jocevski, vd., 2019). İlgili literatürlerde tüketicilerin hem fiyat hem de bilgi ihtiyacı için; neredeyse her satın alma sürecinde cep telefonlarını kullanmaya başlamalarının, satın alma karar sürecinde birtakım değişikliklere neden olduğuna dâir de birçok kanıt sunulmuştur (Grewal vd., 2017). Aynı ürün için farklı fiyatların büyük bir çaba sarf edilmeden izlenebilmesi, ihtiyacını tatmin edebilmek için cimri.com, pricespy.co.uk, price.com gibi web sitelerinin doğması da doğal olarak tüketiciyi en ucuza yöneltmiştir (Bardakçı, 2004). Bu baskıdan kaçmak için bazı perakendeciler, müşterilere en uygun konumda olmak, fiziksel mağazaları çevrimiçi mağazalara dönüştürmek ve yeni teslimât seçenekleri oluşturmak konularında hızlı hareket etmişlerdir. (Grewal vd., 2021).

Varadarajan, vd. (2010)'a göre perakende stratejisi, bir perakendecinin pazarda nasıl rekabet ettiğini ve hedef pazarlarına nasıl hizmet ettiğini göstermektedir. Bu kapsamda hedef pazara ulaşmak için perakendecinin seçtiği kanallar, perakende stratejisi kapsamında ele alınmalıdır. Perakendeci, farklı kanallarda ayrı ayrı var olmak yerine, çapraz kanal stratejisi uygulayarak hedef pazarındaki müşterilerine daha fazla değer sağlayabilir. Varadarajan, vd. (2010)'a göre çoklu kanal stratejisi, hedef pazardaki tüketicilere daha fazla rahatlık, kontrol, yardım ve kişiselleştirme sunmak yanında daha yüksek düzeyde güvenlik hissi de sağlamaktadır. Başarılı çoklu kanal uygulamaları, farklı kanallardaki faaliyetlerin bütünleştirilmesini gerektirmektedir. Bu bütünleşme müşteriye farklı kanallar arasında özgürce hareket imkânı sağlayacaktır. Bunun bir yansıması ürün îade politikasında görülebilir; ürünün satın alındığı kanaldan bağımsız olarak, îadeleri çevrimiçi veya çevrimdışı kabûl etmek, çevrimiçi alışverişin îadesini çevrimdışı mağazada kabûl ederek, bedelini nakit olarak ödemek başarılı çoklu kanal uygulamalarına örnek gösterilmektedir (Murfield vd., 2017; Gawor ve Hoberg, 2018).

Stolze vd., (2016), çoklu kanalı kullanan perakendecilerin, yüksek kalitede bir alışveriş deneyimi ve üst düzey bir lojistik hizmeti bekleyen bir pazar bölümüne hitap ettiklerini ifade etmektedir. Doğal olarak bu tür müşteriler, perakende ortamını değiştirecek nitelikte yeni ürünler ve hizmetler sunmaları için perakendecilerden daha yoğun bir talepte bulunmaktadır (Gawor ve Hoberg, 2018).

## 2.2. Çevrimiçi Market Alışverişi Uygulamaları İş Modelleri

Dijital ortamın sunduğu imkanlardan istifâde ederek market ürünlerini büyükşehirlerde adrese teslim etme fikri 21. yüzyılın başından itibaren fiilen uygu-



lanmaya başlanmıştır (Birkes, 2020). Bulabildiğimiz kadarıyla; bu kapsamdaki öncü girişimlerden birisi ABD’de 1996 yılında Peapod Online Grocer adıyla faaliyete başlayıp günümüzde Royal Ahold çatısı altında faaliyetine devam eden Peapod firmasıdır (Wikipedia, 2023a). 1996 yılında ABD’de faaliyetlerine başlayıp 2001 yılında iflas eden Webvan firması da bu konudaki öncülerdendir. Webvan market ürünleri siparişlerini çevrimiçi olarak alıp, rekabetçi bir fiyattan ve sadece 30 dakikada adrese teslim etmekteydi (Wikipedia, 2023c). Webvan’ın iş modeli, iki aşamalı bir lojistik sistemine dayanmaktaydı. Birinci aşamada, siparişler olabildiğince mekanikleştirilmiş olan dağıtım merkezlerinde hazırlanıp büyük teslimât kamyonlarıyla yerel dağıtım istasyonlarına sevk edilmekteydi. İkinci aşamada, siparişler tüketicilerin adreslerine teslim edilmek üzere kamyonlardan, minivanlara aktarılmaktaydı. Webvan iş modeli, bir çalışanın, saatte 450 ürünlük sipariş hazırlayabileceği varsayımına dayandırılmıştı. Bu hız, sıradan bir müşterinin alışveriş hızından 20 kat daha yüksektir, çalışanlar bu zorluğun üstesinden gelemedikleri, bu yüzden firmanın battığı raporlanmıştır (Delaney-Klinger vd., 2003).

1999’da kurulan ve 2000’de kapanan iki dot.com şirketi, Kosmo ve Urbanfetch sırasıyla Manhattan ve Londra’nın (London, Ohio) belirli bölgelerinde, DVD, kitap, atıştırmalıklar, hediyelik vb. ürünlerin çevrimiçi olarak sipariş edilebilmesi ve bir saatten daha kısa sürede bisikletli bir kurye tarafından teslim edilmesine dayalı bir iş modelini hayata geçirmiştir (Wikipedia, 2023b). Atlantik’in doğu yakasında Avrupa’da adrese teslim esasına dayalı çevrimiçi süpermarket alışverişinin öncüsü Auchan olmuştur. Firmanın Fransa’nın Lille şehrinde, 2000 yılında hayata geçirdiği modelde, çevrimiçi siparişler, müşterilerin adreslerine teslim edilmekteydi. Çok sayıda ürünü sipariş etme olanağı sunan Auchan modelinde, siparişler en geç 2 saatte teslim edilmekteydi ve teslimât için bir ek ücret alınmıyordu (Fast Company Türkiye, 2021). İngiltere’de ise Tesco süpermarketler zinciri Tesco Direct ile ilk olarak 1996 yılında market alışverişlerinin eve teslimâtı hizmetine başlamıştır (Üstünkardeşler ve Güzel 2023).

Türkiye’nin ilk çevrimiçi süpermarket alışveriş hizmeti, 1997 yılında Migros Sanal Market adıyla hayata geçirilmiştir. Önce İstanbul’da, sonra İzmir ve Ankara’da kullanılmaya başlanan model 40.000 kayıtlı müşteriye ulaşmıştır. Migros Sanal Market 5.000 stok tutma birimini (STB) çevrimiçi olarak satışa sunmuş ve teslimatlarını belirli saat aralıklarında gerçekleştirmiştir (Hürriyet, 1999; Barış ve Yılmaz, 2022).

Geride bıraktığımız 20 yılda e-ticaret, müşterilerin alışveriş davranışlarını değiştirmiş, başta ABD olmak üzere birçok ülkede ve ülkemizde perakendeciler geleneksel tekli kanallarını çoklu kanallara dönüştürmüştür. Ancak çevrimiçi market kategorisi COVID-19 öncesine kadar dijitalleşmeden en az etkilenen kategori olarak dijital dönüşüme karşı büyük ölçüde bağımsızlık kazanmıştır (McKinsey Company, 2020). Bu yüzden çevrimiçi perakendecilik akımı karşısında geleneksel perakendeciliğin son kalesi olarak gıda perakendeciliği gösterilmiştir (Jindal vd., 2021). Ancak, COVID-19 pandemisindeki kapanmalar, dünyanın çoğu ülkesinde tüketicileri çevrimiçi alışveriş deneyimine yönlendirmiş, 2010'lu yıllarda kurulan Instacart, Delivery Hero ve Getir gibi uygulama üzerinden market ürünlerinin satışını ve adrese teslimini gerçekleştiren firmaların hızla büyümeleri için inanılmaz bir fırsat ortaya çıkarmıştır. Dünyanın her tarafında gıda perakendecileri de bu gelişme karşısında çok hızlı şekilde çoklu kanal stratejileri benimsemek zorunda kalmışlardır. Firma ile etkileşimin cep telefonları üzerinden sağlandığı ve çevrimiçi market uygulaması olarak nitelendirilen iş modeli bazı kaynaklarda e-ticaretin bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Driediger ve Bhatiasevi, 2019; Bruwer vd, 2022; Pandurang ve Daniel, 2023). Bu bağlamda konunun yeni ortaya çıkmasına bağlı olarak bu makalede Çevrimiçi Market Alışverişi Uygulaması olarak (Online grocery market app) adlandırdığımız iş modelinin Quick Commerce, kısa adıyla Q-commerce olarak da adlandırıldığı (Pandurang ve Daniel, 2023) burada belirtmek gerekmektedir.

Geleneksel market alışverişlerinin aksine, çevrimiçi market uygulamasında alışverişler yalnızca çevrimiçi olarak yapılmaktadır, siparişler belirli bir zaman dilimi içerisinde adrese teslim edilmekte veya mağazadan müşteri tarafından teslim alınmaktadır (Seitz vd., 2017). Bu iş modeli, bir sipariş firmaya ulaştıktan sonra başlayan siparişi bir araya getirme (toparlama), nakliye ve ürünün teslimatını içeren bir dizi lojistik işleve işaret etmektedir (Durand vd., 2012).

Çevrimiçi market uygulamaları iş modelinde de harika ve tutarlı bir müşteri deneyimini en hızlı şekilde sağlayanların kazanması olasıdır. Davies ve diğ., (2018) ve Viebahn ve diğ., (2020) optimum müşteri deneyiminin en kusursuz şekilde tıkla ve topla (click & collect) deneyimi sunmakla mümkün olabileceğini öne sürerken, Üner vd., (2021) hızlı teslimatın optimum müşteri deneyimi için en önemli husus olduğunu öne sürmektedir. Amazon ve Walmart örneklerinden hareketle çok kanallı perakendeciliği ele aldıkları çalışmalarında Jindal vd. (2021) hızlı teslimat vaadinden çok, vaat edilen zamanda teslimatın önemli olduğunu

bulmuştur. Bu bulgu stokların, kuryelerin ve rota üzerindeki trafiğin dikkatli analizi sonrasında yapılacak gerçekçi teslimât süresi vaaadinin ve vaktinde yapılacak teslimâtın önemli olduğuna işaret etmektedir.

Her ne kadar COVID-19 sürecinden, çevrimiçi market uygulamalarının benimsemesi açısından bir katalizör olarak bahsetmiş olsak da eve kapanmalardan önce uygulamaya konulmuş olan ve sonrasında da büyümeye devam eden çevrimiçi market uygulamaları iş modeline duyulan ihtiyacın temelinde, büyük şehirlerde kullanılabilir zamanın azalması olduğu öne sürülmektedir (Üner vd., 2021; Deliçay, 2021). Avrupa’nın en kalabalık şehri İstanbul başta olmak üzere büyük şehirlerde mesafelerin uzak ve trafiğin oldukça yoğun olması, şehrin sakinlerinin iş dışında kalan zamanlarını azaltmaktadır. Bu sebeple insanlar günlük işlerini kolaylaştırmak ve yaşam tarzlarına uyarlamak için yeni alternatifler aramaktadır (Cortinas vd., 2019). Bu halde büyük şehirlerde zamandan tasarruf ettiren çözümlere rağbet edilmesi doğaldır. Bu tür şehirlerde mesai bitiminde süpermarketlerin otoparkında yer aramak, alışveriş listesindeki ürünleri toplamak ve kasalarda sıra beklemek yerine daha kıymetli işlerle ilgilenmeyi tercih eden insanlar için zaman tasarrufu sağlayan tekliflerin değerli hale geldiğine dâir iddialar bulunmaktadır (Başlangıç Noktası, 2019). Bu bağlamda, insanlar, özellikle son kilometre lojistik hizmetleri gibi inovatif çözümler sunan hizmetlere büyük bir ilgi göstermektedir. Bu tür hizmetler, e-ticaret paketlerini müşterilerin temassız teslimât noktalarına yerleştiren lojistik hizmet sağlayıcıları gibi, büyük şehirlerde yaşayanların günlük yaşamını kolaylaştırmak ve zamanlarını daha etkili bir şekilde kullanmak için önemli bir rol oynamaktadır (Wang vd., 2019).

Zaman içinde başta Avrupa olmak üzere faaliyete geçen çevrimiçi market uygulamalarının çoğu gelişmiş ülkede sokağa çıkmanın yasaklandığı COVID-19 pandemisi sürecinde bir patlama yaşamış olsa da pandemi sonrası süreçte hem dünyada hem de ülkemizde Getir gibi, sadece güçlü firmalar ayakta kalabilmiştir. Bu süreçte McKinsey Company, (2020) Asya pazarlarında çok kanallı perakendeciliğin hızlı dönüşümüne dikkat çekerek, ABD’li gıda perakendecilerini, dijital dönüşümleri için dünyanın dört bir yanını taramaları konusunda uyarmıştır. 2015 yılında Türkiye’de faaliyetlerine başlayan Getir’in, 2021 yılında İngiltere, Hollanda, Almanya, Fransa, İtalya, Portekiz İspanya ve ABD’de faaliyete geçmesi ve 2022 yılının son günlerinde Alman rakibi Gorillas’ı satın alarak, hızla bu alandaki en önemli küresel oyuncularından birisi haline gelmesi, McKinsey’in öngörüsünün ne kadar isabetli olduğunu göstermesi açısından değerlidir.

### 2.2.1. Çevrimiçi Market Uygulamaları İş Modelleri: Kuramsal Çerçeve

Lueg, (2022) Almanya e-gıda pazarındaki çevrimiçi market uygulamaları iş modellerini dört kategoriye ayırmıştır. Birinci kategori çok çeşitli ürünler sunan **“Her Çeşit”** (full range) kategorisidir ve REWE, Picnic veya Knuspr gibi perakendecileri ihtiva etmektedir. Bu kategoride REWE gibi fiziksel mağazaları da olan perakendeciler yanında Picnic ve Knuspr gibi sadece çevrimiçi hizmet veren perakendeciler de bulunmaktadır. Her çeşit perakendeciler, müşterilerinin toplu alışverişlerine veya haftalık alışverişlerine cevap verebilecek çeşitte STB bulundurmak yanında, siparişleri 2-3 saatlik bir zaman diliminde adrese teslim etmektedirler. Bu firmaların kendilerine ait sipariş karşılama merkezleri mevcuttur ve siparişler bu merkezlerde hazırlanır. Bu modelde alışveriş sepetleri genellikle yüksek tutarlıdır. Almanya’da bu kategoride incelenen firmaların teslimât filoları kendilerine aittir, sürücüler de çalışanlar da firmanın elemanlarıdır.

Her çeşit kategorisinde yer alan Hollanda kökenli Picnic, rakiplerinden farklı bir iş modeli geliştirmiştir. Herhangi bir fiziksel mağazası olmayan Picnic sadece uygulama üzerinden sipariş almaktadır. Picnic uygulamasını kullanan müşteriler yaklaşık on bin STB arasından süpermarket alışverişi yapabilmektedir. Picnic’in satışa sunduğu STB’lerinin önemli bir kısmı Almanya’nın en büyük süpermarket işletmecilerinden olan Edeka Rhein Ruhr firmasından tedarik edilmektedir. Bu sayede Picnic bilindik ulusal markaları satışa sunmaktadır. Günlük pastane ürünleri ve taze et siparişleri için, yerel pastaneler ve mezbahanelerle iş birliği yapılmıştır. Picnic’i rakiplerden ayıran önemli özelliklerden birisi de teslimâtın **“sütçü prensibi”** (Milkman Principle) temelinde yapılmasıdır. Bu prensibe göre dağıtım aracı bir cad-deden günde bir kez geçmektedir (Lueg, 2022; Belluomo, 2019). Sistemde saat 22.00 sonrası alınan siparişler ertesi gün değil daha sonraki gün teslim edilmektedir. Siparişlerin teslimât süreci depolarda başlamaktadır. Sipariş edilen ürün stokları sabah erken saatlerde toplu olarak depolara ulaşmaktadır. **“Alışverişçi”** (shoppers) olarak adlandırılan depo çalışanları her bir siparişi özel bir plastik kasaya yerleştirerek, teslimât bölgesine gidecek, firma için özel olarak üretilmiş elektrikli Goupil markalı kamyonetlerin sipariş yükleme alanına teslim etmektedir. Burada **“dağıtıcı”** olarak adlandırılan sürücüler, kendi bölgeleri için hazırlanmış kasaları araçlarına yükleyerek dağıtıma çıkmaktadır. Yaklaşık 24.000 müşteriye teslimât için yirmişer dakikalık aralığı olan üç seçenek sunulmaktadır. Bunlardan birini seçen müşteri, Picnic uygulaması üzerinden dağıtım aracını izleyebilmektedir. Picnic Almanya genelinde yaygın değildir (Belluomo, 2019; <https://picnic.app> Picnic.app).

İkinci kategoride “**Hızlı Ticaret**” işletmeleri bulunmaktadır. Bu kategorideki firmalar sadece çevrimiçi sipariş almaktadır ve rekabet avantajları çabucak teslim etmek üzerine kurgulanmıştır. Bunlara örnek olarak Flink, Gorillas ve Getir gösterilmiştir. Bu hızlı ticaret firmaları STB’lerini plansız (impulse) veya anlık (spontaneous) ihtiyaçları tatmin etmek üzere oluşturmuşlar. Bu nedenle nispeten az, yaklaşık iki bin STB tutarlar. Bu kategorideki firmalar karanlık depo (Dark Store) (Buldeo Rai, 2023) iş modelinin mucitleridir. Karanlık depo şehrin ara sokaklarında kurulu bulunan ve sadece online gelen siparişlerin karşılandığı depolardır. Hızlı ticaret firmalarının siparişlerini söz verdikleri hızda müşterilerine teslim edebilmesinin anahtarı sahip oldukları karanlık mağaza ağıdır.

Üçüncü kategori “**Instacart**” modelini kullanan işletmeleri barındırmaktadır. ABD ve Kanada’da faaliyet gösteren Instacart şirketince icat edilen ve bu şirketin ismiyle anılır hale gelen Instacart modelinin temelinde müşteri adına ürünleri seçip, listelenen alışverişi yapıp sepeti müşteriye teslim eden “kişisel bir alışverişçi” bulunmaktadır. Instacart müşterileri, uygulama aracılığıyla, sisteme üye yerel süpermarketlerden alışveriş sepetini oluşturur. Platformdaki her süpermarkette hazır bulunan kişisel alışverişçi, müşterinin oluşturduğu alışveriş listesindeki ürünleri bu perakendeciden bizzat seçer ve satın alır. Instacart firması market ve manav ürünlerini gün içinde yaklaşık beş saatlik bir zaman diliminde müşterisine teslim etmektedir. Müşteriler, alışverişin yapıldığı mağazaya gidip ürünleri Instacart noktalarından teslim alabilecekleri gibi, isteğe göre kişisel alışverişçisi ek ücret karşılığında teslimatı adrese de gerçekleştirebilmektedir (Krstic, 2020). Bu modeldeki oyuncuların kendileri herhangi bir mal arz etmediklerinden, kendilerine ait bir depoları yoktur. Instacart modeli bu nedenle riski ve maliyeti düşük bir modeldir. Türkiye’de eskiden beri kullanılan ve hatta filmlere<sup>4</sup> bile konu olan bu uygulama ABD’de yüksek düzeyde kabul görmüştür (Lueg, 2022; Krstic, 2020). ABD’de Aldi, Wegmans, Kroger, Safeway, Giant gibi ABD’deki ulusal süpermarket zincirleri yanında, Food Lion, Harris Teeter ve Publix gibi bölgesel zincir süpermarketler de Instacart’la iş birliği yapmışlardır. Yerel market zincirleri yanında küçük esnaf- lar da Instacart platformuna dahil olabildiklerinden, iş birliği yapılan mağazalar bölgelere göre farklılık göstermektedir. Instacart ayrıca Costco, BJ’s Wholesale ve Sam’s Club gibi sadece üyelik sistemi ile çalışan ve toptan satış yapan zincirlerle

<sup>4</sup> Kemal Sunal’ın başrolünü oynadığı Kapıcılar Kralı filminden hatırlanacağı gibi kapıcının daire sa- kini adına mahalle esnafından alışveriş yapıp, bunu bir bahşış karşılığında adrese teslim etmesi bir Instacart örneğidir.

de iş birlikleri yapmıştır. Müşteriler bireysel olarak bu mağazalara üye olmadan, Instacart platformu üzerinden alışveriş yapabilmektedir. Instacart, ABD ve Kanada genelinde 5.500 şehirde faaliyet göstermektedir (Krstic, 2020).

**“Platform”** modeli olarak adlandırılan dördüncü kategori, farklı çeşitli iş modellerini tek bir çatı altında bir araya getirebilen kapsamlı bir iş modeline işaret etmektedir. Buradaki amaç, uygulamayı bir platform olarak kullanıp, müşteriye çok çeşitli ürün teklifleri sunarak, her tür satın alma durumunu karşılayabilmektir. Uygulama, komisyon temelli bir platform olarak arz ile talep arasında aracılık rolü oynamaktadır. Alanda operasyona dâir süreçlerin bir kısmı platforma dahil olan iş ortakları tarafından yürütülmektedir. Örneğin platformdaki iş ortakları siparişlerinin teslimâtını kendileri yapabilmektedir. Platform modeline uluslararası bir örnek, ABD’de bir restoran teslimât hizmeti olarak başlayan ve şimdi Instacart ve Q-Commerce modellerini platformuna entegre eden Doordash’tır. Almanya’da da Lieferando veya Doordash platform modelleri olarak değerlendirilmiştir (Lueg, 2022).

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan betimsel (durum) analizi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan Betimsel (durum) Analiz, önceden belirlenen temalara göre verilerin özetlenip yorumlandığı bir süreçtir, analiz sağlanan verilerin bir tematik çerçeve doğrultusunda işlenmesi ve düzenlenmesi esasına dayanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu bağlamda ülkemizdeki Çevrimiçi Market Uygulamaları; satışa sundukları STB sayısı, teslimât süresi, lojistik merkezi niteliği, fiyatlar ve çalışma saatleri kriterleri kullanılarak, Lueg’in (2022) sınıflandırması temel alınarak sınıflandırılmıştır.

Google arama motorunda çevrimiçi market uygulamalarını farklı anahtar kelimelerle aradığımızda Kap Gel, Yolluyo, Bakkaldan, Bikoshu, Mahallem, Marketimgel, Marul.com, Marketpaketi.com, Marketsenin, Bakkal Abi, Çarşı Cepte, BiSU, İsteGelsin, Entazem, Yemeksepeti Mahalle, Yemeksepeti Market, Tamam, FiyatSor, Yanbakkal, Bi’Market, Jetgel, Migros Hemen, Migros Sanal Market, Getirheri, Getir, Getir Büyük, Getir Su, Getir Çarşı, A101 Kapıda, Cepte ŞOK, CarrefourSA Online Market, Yanbakkal,, Trendyol olmak üzere otuz iki adet uygulama tespit edilmiştir. Tespit edilen bu uygulamalar Google Playstore ve Appstore’da

aratıldığında aktif olarak faaliyet gösteren on beş uygulama olduğu görülmüştür. Bu kapsamda araştırmanın ana kütesini Google Playstore ve Appstore’da bulunan ve Eylül 2023 itibariyle Türkiye’de aktif olarak faaliyet gösteren on beş uygulamadan oluşmaktadır ve çalışma bu anakütle üzerinde gerçekleştirilmiştir.

#### 4. Bulgular

Türkiye’de hızlı teslimât esasına dayalı çevrimiçi market uygulaması iş modelinin ilk uygulayıcısı Getir firmasıdır. 2015 yılında kurulan ve “10 dakikada teslim” vaadiyle yola çıkan firma, Türkiye’de sektörün öncüsü olmak yanında (Fast Company Türkiye, 2021) kısa zamanda bu alanda dünyanın en önemli oyuncularından birisi haline de gelmiştir (Üner vd., 2021). Özellikle COVID-19 pandemisi sürecinde tüm dünyada popüler hale gelen hızlı teslimât esasına dayalı çevrimiçi market uygulamaları iş modeli oyuncularının sayısı; eve kapanmaların yaşandığı gelişmiş ülkelerde hızla artmıştır. Bize göre bu hızlı artışın en önemli nedenlerinden birisi; birtakım firmaların uygulama geliştirip veya satın alıp, halihazırda geleneksel yöntemlerle çalışan yerel süpermarketlerle platform temelinde bir iş birliğine dayalı iş modelinin, nispeten düşük yatırımlarla gerçekleştirilebilmesidir. Bu tür bir iş modelinin ülkemizdeki ilk uygulayıcılarından birisi Marketyo firması olmuştur (Fast Company Türkiye, 2021). Marketyo gibi firmaların iş modeli oldukça basittir. Bunlar, halihazırda geleneksel yöntemle faaliyet gösteren yerel süpermarketler veya süpermarket zincirleri ile iş birliği yapmaktadırlar. İş ortaklarının satışta olan ürünlerini kataloglayıp, çevrimiçi ortamlarda veya uygulamalar üzerinden satışa çıkarmaktadırlar. Siparişler, müşterilere Gel-Al olarak mağazalardan teslim edilebildiği gibi, siparişi hazırlayan iş ortaklarınca müşterilerin adreslerine de teslim edilebilmektedir. Ödemeler çevrimiçi yapılabileceği gibi kapıda nakit veya kapıda kredi kartı ile de yapılabilmektedir. Aynı bölgede birden fazla anlaşmalı iş ortağı yerine bir bölge için genellikle bir iş ortağı ile hareket edilerek, ortaklar arasında oluşabilecek kapsam çatışmasının önüne geçilmiştir. Uygulama sahibi, iş ortaklarından, uygulama üzerinden yapılan satışa bağlı olarak komisyon almaktadır. Kaba hatlarıyla ortaya koyduğumuz bu model aslında Türkiye pazarında uzun süredir Yemeksepeti tarafından kullanılan iş modelidir. Süpermarketlerle iş birliği noktasından yakaladığı başarı, Marketyo’nun 2021 yılında Yemeksepeti’nin de sahibi olan Delivery Hero’ya satılması ile sonuçlanmıştır. Delivery Hero bu satın alma sonrasında “Yemeksepeti” uygulamasına “Yemeksepeti Mahalle” modülünü eklemiştir (Ulukan, 2021). Bu iş modeli daha sonraları Trendyol tarafından da

benimsenmiştir. Günümüzde Trendyol Hızlı Market adıyla uygulanan iş modeli de yerel marketler ve esnaflarla yapılan iş birliklerine dayanmaktadır. Tıpkı Trendyol Yemek uygulamasında olduğu gibi Trendyol bir platform olarak siparişi ilgili esnafa veya süpermarkete iletmektedir. Siparişi alan mağaza da kendi kuryesi veya Trendyol Go kuryesi ile siparişleri 20-45 dk. içerisinde müşteriye ulaştırmaktadır. Trendyol Hızlı Market uygulamasında bazı Migros ve Carrefour şubeleri de yer almaktadır.

**Tablo 1. Mobil Uygulama Kullanan Süpermarket İşletmelerinin Lojistik Merkezleri Sahipliği Açısından Sınıflandırması**

	Lojistik merkezi	
	Bağlı işletme	Bağımsız işletme
<b>Uygulama Olarak Doğanlar</b>	Getir, Getir Büyük, Getir Su, İsteGelsin, Yemeksepeti Market	Marul.com, Yanbakkal
<b>Sonradan Uygulama Olanlar</b>	A101 Kapıda, Cepte ŞOK, Migros Hemen & Migros Sanal Market, CarrefourSA Online Market	Trendyol, Yemeksepeti Mahalle, Getir Çarşı

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye'deki market uygulamaları işletmelerini lojistik merkezlerinin sahipliği temelinde Tablo 1'de gösterildiği şekliyle iki ana gruba ayırmak mümkündür. İlk grup uygulama temelinde doğmuş firmaları ihtivâ ederken, ikinci grup esas olarak uygulama temelinde doğmamakla birlikte, sonradan bu işe dönüşen işletmeleri ihtivâ etmektedir. Market uygulamaları kapsamındaki firmalar lojistik merkezleri açısından da incelenebilir. Burada lojistik; bağımsız perakendecilerden veya bağlı işletmelerden sağlanmaktadır. Çevrimiçi market uygulama iş modelini, halihazırdaki işlerine uyarlayarak çoklu kanal stratejilerini uygulamaya başlayan işletmeler arasında çoğunlukla ulusal süpermarket zincirleri bulunmaktadır. Esnekliğin nispeten zayıf olduğu bu dönüşümde ulusal zincirlerin geleneksel şubelerini birer lojistik merkezine dönüştürerek pazara nüfuz etme stratejisini izledikleri anlaşılmaktadır.

Lojistik merkezi bağımsız olan marul.com, Yanbakkal, Trendyol, Yemeksepeti Mahalle veya Getir Çarşı birer Çevrimiçi Market Uygulama platformu olmanın



ötesine geçmemektedir. Bu platformlar bilinirlikleri sayesinde rakiplerine üstünlük sağlamak çabasıındadırlar. Bilinirlik düzeyi rakiplerinkinden daha yüksek olan platformların sağladığı indirimler, kullanım tercihi açısından önemli olmaktadır. Kendilerine özgü bir iş modeli olmayan bu oyuncuların fiyat indirimlerini nasıl sağladıkları bu araştırmanın kapsamı dışındadır. Tüketicilerin en azından bir kısmının birden fazla uygulama içerisinde en düşük teklifi sunan platform üzerinden sipariş verdiği tarafımızca müşahede edilmiştir. Aynı paralelde aynı anda farklı platformlarda yer alan esnafların da bulunduğu, farklı platformlardaki gezinmelerimizde tarafımızca müşahede edilmiştir.

Sonradan uygulama olan ulusal zincirler birbirleriyle aşağı yukarı aynı iş modelini kullanmaktadır. Sadece, sipariş ekleme, alışveriş sepetinden ürün çıkartma, sepet güncelleme, iade süreçleri gibi; siparişe dâir detaylarda farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca gözlemleyebildiğimiz kadarıyla çok kanallı bu perakendeciler, birbirlerinin uygulamasını hızlıca kopyalamaktadır. Bir habere konu olan veya bu perakendecilerden birinin web sitelerinde sadece kendi uygulamasına aitmiş gibi duran uygulama özelliklerinin, rakiplerin uygulamasında da bulunduğu veya kısa bir süre içerisinde eklendiğine makalenin yazarları şahit olmuştur.

İzleyen kısımda lojistik merkezi, ürün çeşitliliği, teslim süresi, satın alma durumu ve kurye sistemi açısından çevrimiçi market uygulamaları ele alınacaktır. Bulgular bir bütün halinde Tablo 4’te sunulmuştur.

### ***Lojistik Merkezi***

Migros Hemen, Migros Sanal Market, Cepte ŞOK, A101 Kapıda, CarrefourSA Online Market uygulamalarının tamamında teslimât adresine en yakın fiziksel mağaza aynı zamanda bir lojistik merkezi olarak hizmet sağlamaktadır. Bu yüzden uygulamaya girildiğinde ilk olarak ürünlerinin teslimâtının istendiği adresin belirtilmesi gerekmektedir, zira bu aşama sonrasında müşterinin ekranına, teslimâtın yapılacağı fiziki mağazanın stokları ve fiyatları yansıtılmaktadır.

Getir, franchising yöntemiyle kurduğu, İsteGelsin ve Yemeksepeti Market ise tamamen kendine ait olan hayalet depoları birer lojistik merkez olarak kullanmaktadır. Marul.com, Yanbakkal, BiMarket, Getir Yemek, Getir Çarşı, Getir Su, Trendyol Hızlı Market ve Yemeksepeti Mahalle uygulamalarında; uygulamaya dahil bağımsız işletmeler birer lojistik merkezi olarak hizmet sunmaktadır. Bu bağlamda formatı ister geleneksel isterse hayalet olsun; ticari olarak faaliyet gösteren

tüm anlaşmalı çevrimiçi market (ve gıda) işletmelerin halihazırda, çevrimiçi market uygulamaları kapsamında olduğu iddia edilebilir. Hatta Yemeksepeti Mahalle, kapsamına semt pazarlarını da eklemiştir. İstanbul'da ve İzmir'de toplam 138 Pazar esnafı Yemeksepeti Mahalle üzerinden sipariş almakta ve teslimatı sağlamaktadır (Büyükdumlu, 2022).

### **Ürün Çeşitliliği**

Türkiye pazarındaki en büyük oyuncu Getir, başlangıçta ürün çeşidini çoğunlukla plansız alışverişleri dikkate alarak oluşturmuştur. Müşteri son anda şarj aletinin bozulduğunu veya çorabının kaçmış olduğunu; çayın, kahvenin veya kedisinin, köpeğinin mamasının bittiğini fark ettiğinde, yağmur başladığında şemsiyesini, eli kesildiğinde yara bandını bulamadığında vb. "*dakikalar içinde gerekli olabilecek*" ürünleri sağlamak üzere yola çıkmıştır. Getir, kullanıcılarından aldığı dönütlere dayalı olarak ürün çeşidini güncellemektedir. Uygulamada aradığı ürünleri bulamayan kullanıcılar, uygulama üzerinden sisteme öneride bulunabilmektedir. Bir örnek olarak "Yerli Organik Yumurta" ürün portföyüne eklenmiştir (Hürriyet, 2018; Başlangıç Noktası, 2019). 17 Şubat 2023 itibarıyla kendine ait birer iş modeli bulunan Getir, Yemeksepeti Market ve İsteGelsin ürün kategorileri ve kategori içinde satışa sunulan ürün çeşidi sayıları Tablo 3'te gösterilmiştir. Bu haliyle Getir 2636, İsteGelsin 3912 ve Yemeksepeti Market 3951 STB bulundurmaktadır. Burada farklı uygulamalardaki kategori isimlerinin farklı olduğu ve aynı ürünün farklı uygulamalarda farklı kategoriler içerisinde yer alabildiği ve bu listelerin son derece dinamik olduğu hatırlanmalıdır.

**Tablo 2. Getir, Yemeksepeti Market ve İsteGelsin Ürün Kategorileri ve Kategori İçinde Satışa Sunulan STB sayıları<sup>5</sup>**

Kategori	Getir	İsteGelsin	Yemek sepeti Market
Su & İçecek	370	192	24 <sup>6</sup> +519
Meyve & Sebze	46	232 <sup>7</sup>	62
Fırın & Pastane	83	134	
Temel Gıda	283 <sup>8</sup>	473	438
Atıştırmalık	466	553	807
Dondurma & Tatlı	60	15	120 <sup>9</sup>
Süt Ürünler	221	135	394
Kahvaltılık	227	257	
Yiyecek	147	--	--
Fit & Form/Sağlıklı yaşam	195	--	190
Kişisel Bakım	166	343	355
Ev Bakım & Temizlik, Deterjan	160	294	199
Ev & Yaşam	96	88	146
Teknoloji	21	128	--
Evcil Hayvan	25	102	49
Bebek	52	117	69
Cinsel Sağlık	18	--	26
Et Tavuk Balık	--	152	140
Donuk Hazır Gıda	--	144	56
Pasta ve Malzemeleri	--	51	--
Çay Kahve	--	186	--
Vitamin, Dermokozmetik	--	58	--
Kitap, Dergi	--	258	--
Hazır yemek	--	--	58
Everyday Roastery	--	--	125
Taze yemek	--	--	49
Kozmetik	--	--	125
<b>Toplam</b>	<b>2636</b>	<b>3912</b>	<b>3951</b>

**Kaynak:** İlgili uygulamalardan yazarlarca sayılmıştır. (Ağustos 2023)

- <sup>5</sup> Not: Yemeksepeti Market ve İsteGelsin bölgemizde hizmet vermediğinden teslimat adresi olarak İstanbul'da rastgele adresler kullanılarak 17.02.2023 tarihinde sayılmıştır.
- <sup>6</sup> Su ve içecek ayrı ayrı kategorilere ayrılmıştır.
- <sup>7</sup> Kuruyemiş bu kategoriye dahil edilmiştir.
- <sup>8</sup> Et tavuk balık bu kategoride bulunmaktadır.
- <sup>9</sup> Bu kategoride sadece dondurma bulunmaktadır.

### ***Teslimât süreleri***

Yemeksepeti Mahalle 15 dk'da teslim ederken Getir ve Migros Hemen 30dk'dan daha az sürede teslim etmektedir. GetirBüyük ve GetirÇarşı minimum 30dk ve maksimum iki buçuk saat içinde müşterilerin siparişlerini teslim etmektedir. Marul.com'da ise teslimât ile ilgili belirli bir süre belirtilmemekte, sürenin markete ve çevresel koşullara göre değişebileceği ifade edilmektedir. İsteGelsin, Cepte ŞOK, A101 Kapıda, Migros Sanal Market ve CarrefourSA Online Market teslimât zamanını, belirli saat dilimleri içerisinde müşteriye bırakmak yanında fiziksel mağazaları olduğu için yine zamanını müşterinin belirleyebileceği Gel-All seçeneklerini sunmaktadırlar. Yemeksepeti Market 30dk teslim süresinin yanı sıra, müşterinin seçeceği zaman dilimlerinde de teslimât seçeneği sunmaktadır.

Teslimât süresi dikkate alındığında Getir ve Migros, rakiplerinden farklı olarak Getir Büyük ve Migros Sanal Market markaları altında az çeşit hızlı teslim ve çok çeşit daha uzun sürede teslim seçeneklerinin ikisini birden kullanmaktadır. Migros Sanal Market ve ŞOK, belirlenmiş zaman dilimlerinde, teslimâtını gerçekleştirebileceği sayıda siparişi kabul etmektedir (Positive, 2020). Bu nedenle teslimât süresi, sırada bekleyen sipariş sayısına ve bölgeye göre farklılık gösterebilmektedir. Arzu edilen zaman aralığında teslimâtı yapılamayacak kadar fazla sipariş gelmesi halinde, sistem tarafından müşteri teslimât için bir başka saat aralığının veya bir başka günün seçilmesi gerektiği konusunda uyarılmaktadır. Migros Sanal Market, kısa sürede siparişlerini teslim almak isteyen müşterilerini, bölgede varsa, Migros Hemen'e yönlendirmektedir. Cepte ŞOK, müşterinin siparişi hazırlandığında bir bilgilendirme mesajı göndermektedir.

### ***Satın Alma durumu***

Tablo 3'ten de görüldüğü gibi hayalet depolarla çalışan uygulamalar bile ortalama bir süpermarket kadar STB barındırmaktadır. Bu yüzden müşteriler ortalama süpermarket ihtiyacını süpermarket zincirlerinin uygulamaları üzerinden karşılayabilecekleri gibi Getir, Yemeksepeti Market, Migros Hemen veya İsteGelsin gibi çevrimiçi market alışveriş uygulamalarından da karşılayabilirler. Ancak motosikletli bir kuryelerin taşıyabileceği ağırlığa bağlı olarak haftalık veya aylık alışverişler için Getir; Getir Büyük ile, Migros; Migros Sanal Market ile hizmet vermektedir. Getir, Yemeksepeti Market ve Migros Hemen hızlı teslimât firması olduğundan anlık ve plansız alışverişler bu uygulamalar kullanılarak yapılırken,

teslim zamanı konusunda müşterinin çabukluk arzulamadığı türden alışverişler, diğer uygulamalar üzerinden gerçekleştirilebilmektedir.

Eve teslimâtların ciddi bir lojistik maliyeti ortaya çıkarması nedeniyle, çevrimiçi market alışveriş uygulaması firmaları, ücretsiz sipariş için belirli bir sipariş eşiği belirleyebilir (Kämäräinen vd., 2020) veya sipariş eşiği altında kalan tutarlardaki siparişler için ek bir teslimât ücreti talep edebilirler. Araştırmanın yapıldığı zaman için firmaların ücretsiz sipariş eşikleri ve ilave olarak talep ettikleri teslimât ücretleri, Tablo 4’te gösterilmiştir.

### **Kurye Sistemi**

Çevrimiçi market uygulamalarında, müşteri ile firma arasındaki arakesit kuryelerdir. Kuryeler, firma tarafından istihdam edilebileceği gibi dış kaynak kullanımı (outsourcing) şeklinde bir hizmet alımı da söz konusu olabilmektedir. Hem ülkemizde hem de dış dünyada son dönemlerde yaygınlaşan “Gig Economy”, “Gig Workers”<sup>10</sup> gibi kavramlar, kendi bisikleti, motosikleti veya aracı ile kuryelik yapan esnaf kuryelere işaret etmektedir. Esnek ekonomi çalışanlarına sadece teslimât başına bir ücret ödenmektedir, bunun dışında çalışanlar için ödenmesi gereken vergiler, harçlar, SGK primlerinin yanı sıra diğer yasal yükümlülükler, uygulamanın sahibi firmanın sorumluluğunda değildir. Bu tür yükümlülükler esnek ekonomi çalışanı tarafından yerine getirilmektedir. Bunların yanı sıra çalışanların izin ve tatil zamanlarını düzenlemek için uğraşmamaktadır. İşletmeye sağladığı bu avantajlar nedeniyle; Getir “Esnaf Kurye”, Yemeksepeti “Patron Kurye” (Youtube, 2021) Trendyol Go “iş ortağı” adıyla kuryelik işini dış kaynaktan sağlamaktadır. İnternette bazı sitelerde kuryelerin hizmet kalitesi üzerindeki önemli rolüne istinaden, kuryelerini olabildiğince firmalarca istihdam edildiği (Gözütok-Ünal, 2021; Kiralık Başvuru, 2023), hatta kuryelere başta güvenli motosiklet kullanımı olmak üzere eğitim verildiği yazıyor olsa da (Inbusiness, 2022), firmaların esnaf veya patron kurye hizmeti aldıkları kendilerini kurye istihdam etmediklerine dâir çok sayıda haber ve video İnternet’te kolaylıkla bulunabilmektedir (Evrensel, 2022; Alyanak & Karlıdağ, 2023). A101 Kapıda, Migros Sanal Market, Cepte ŞOK, CarrefourSA Online Market kuryelerinin kendi çalışanları mı yoksa esnaf kurye mi olduğuna dâir bir bilgiye ulaşmak mümkün olamamıştır.

ŞOK marketler zinciri diğer ulusal zincirlerden farklı olarak yaya, bisikletli

---

<sup>10</sup> Kavramı Türkçe’ye *esnek ekonomi* olarak çeviren çalışmalar bulunmaktadır.

kurye ve elektrikli triportör ile teslimât gerçekleştirmektedir. Teslimât açısından bakıldığında ŞOK'un nispeten geniş bir filo oluşturma gayreti içinde olduğu anlaşılmıştır. Migros Sanal Market, Cepte ŞOK, CarrefourSA Online Market uygulamalarında mağazadan Gel-Al teslim seçeneği de sunulmaktadır. Migros Sanal Market uygulamasından anlayabildiğimiz kadarıyla Gel-Al hizmeti her Migros şubesinde bulunmamakta sadece Migros Hemen hizmeti sunan şubelerde sunulmaktadır.

Yanbakkal'da kuryelerini dışarıdan temin eden bir uygulamadır. Esnaf motorlu kuryelerin yanında öğrenciler, emekliler, ev hanımları ve apartman görevlilerini de sistemine katmayı hedefleyen Yanbakkal web sitesinde, kapıcıların kendi binaları dışında komşu binalara da sipariş teslim edebileceklerini belirtmektedir. Yanbakkal uygulaması sanki yarı zamanlı bakkal çırağı olarak bireyleri sistemine dahil etmektedir. Ancak bu istihdama ilişkin yasal mevzuata değinilmemiştir. Muhtemelen kısmi zamanlı çalışanları kayıt dışı istihdâm edilmektedir.

Tablo 3. Türkiye'de Adrese Teslim Esasına Dayalı market ürünlerini Süpermarket Alışverişi Sağlayan Mobil Uygulamalara Ait Bilgiler

Alışveriş türü (nedeni, gerekliliği)	Firma	STB sayısı	Teslimat süresi	Lojistik	Ödeme	Kurye	Fiyat*	Çalışma saatleri <sup>b</sup>	Teslimat ücreti	Minimum Sipariş Tutarı
Hızlı teslimat	Getir	2250	30 dk'dan az	Franchise hayalet depo	Çevrimiçi	Motosikletli esnaf kurye veya Getir kurye	Yüksek	7/24 <sup>c</sup>	0-19,99 TL	80 TL
	Migros Hemen	Mağaza portföyüne bağlı <sup>d</sup>	30 dk'dan az	En yakın Migros mağazası	Çevrimiçi	Motosikletli kurye	Aynı	Değişken <sup>b</sup>	0-12,99 TL	25TL
	Getir Su	Su	30-60 dk	Bölgedeki anlaşmalı bağımsız su satıcıları	Çevrimiçi	Su satıcılarının araçlı kuryesi	Yüksek	08:15-19:30	Yok	0-30TL
	Yemeksepeti Market	4000+	30 dk'dan az veya randevulu	Kendine ait hayalet depo	Çevrimiçi & Kapıda kredi kartı	Motosikletli esnaf kurye	Yüksek	7/24 <sup>c</sup>	13,99 TL	80TL
Platform	BİSu	Su	Randevulu	Bölgedeki anlaşmalı bağımsız su satıcıları	Çevrimiçi & Kapıda nakit	Araçlı BİSu kuryesi	Aynı	08:00-20:00	Yok	Yok
	Getir Çarşı	4000+	30-85 dk	Bağımsız esnaf, yerel market zincirleri	Çevrimiçi	Getir kurye veya esnafın kuryesi	Yüksek	Değişken <sup>b</sup>	Yok	Değişken <sup>e</sup>
	Yemeksepeti Mahalle	Anlaşmalı esnaf portföyüne bağlı	Minimum 30 dk+	Bağımsız esnaf, yerel market zincirleri, pazar esnafı	Çevrimiçi & Kapıda kredi kartı	Yemeksepeti kuryesi veya esnafın kuryesi, Gel-Al seçeneği	Yüksek	Değişken <sup>b</sup>	Yok	Değişken <sup>e</sup>
	Trendyol Hızlı Market		20-45 dk veya Randevulu	Bağımsız esnaf, yerel marketler ve market zincirleri	Çevrimiçi	Mağazanın kendi kuryesi, esnaf kurye & Trendyol kuryesi	Aynı	Değişken <sup>b</sup>	0-14,99 TL	Değişken <sup>e</sup>
	Marul.com	Bölgedeki anlaşmalı markete bağlı	Markete bağlı & Randevulu	Bağımsız esnaf	Kapıda kredi kartı/nakit, Havale/EFT	Marketin kendi kuryesi	Aynı	Değişken <sup>b</sup>	Mesafeye göre esnaf talep edebilir	Değişken <sup>e</sup>

	İsteGelsin	Randevulu	Kendine ait hayalet depo	Çevrimiçi	İsteGelsin kuryesi	Aynı <sup>1</sup>	10.00-22.00	0-12,99 TL	150 TL
Her çeşit Haftalık & aylık planlı alışveriş	Getir Büyük	30-40dk	Franchise hayalet depo	Çevrimiçi	GetirBüyük araçlı kurye	Aynı	7/24 <sup>c</sup>	0-9,99 TL	150 TL
	Migros Sanal market	Randevulu	En yakın Migros mağazası	Çevrimiçi & Kapıda kredi kartı/nakit	Migros araçlı kurye	Aynı	10:30- 21:00	0-13,99 TL	90TL
	Cepte ŞOK	Gel & Al veya Randevulu	En yakın ŞOK mağazası	Çevrimiçi & Kapıda kredi kartı/nakit	Personel yürüterek, bisikletle veya ŞOK aracı ile	Aynı	09:00-22.00	Yok	175 TL
	A101 Kapıda	Randevulu	En yakın A101 mağazası	Çevrimiçi	A101 Kapıda araçlı kurye	Aynı	10:00- 22:00	Yok	200TL
	Carrefoursa Online Market	Randevulu	En yakın Carrefoursa mağazası	Çevrimiçi & kapıda kredi kartı	Carrefoursa araçlı kurye	Aynı	10:30-22.30	Yok	100TL

**Not a:** Marketin veya esnafın fiziksel mağaza fiyatları ile "Aynı" ya da market/esnaf fiyatlarından "Yüksek" fiyatı belirtmektedir.  
**b:** Değişken çalışma saatleri, mağazanın, esnafın ya da satıcının çalışma saatlerine göre çalışma saatlerinin değiştiğini belirtmektedir.  
**c:** Depoya bağlı olarak değişir, bazı depolar gece yarısı kapandığından gece yarısından sonra çalışmazlar  
**d:** Siparişin hazırlandığı mağazanın (şubenin) stoklarına göre değişkenlik gösterir.  
**e:** Sadece İstanbul ve İzmir'de bulunmaktadır.  
**f:** Markete göre minimum sipariş tutarı değişkenlik gösterir.

1 750 TL ve üzeri alışverişlerde yeşil sepet indirim kodu uygulanıyor.



## 5. Sonuç

Teknolojik ilerleme hayatın her alanında olduğu gibi iş modellerinin de tekâmülüne sebep olmaktadır. Günümüzden yaklaşık çeyrek asır önce ABD’de ortaya çıkan market ürünlerinin çabucak adrese teslimatını ihtiva eden iş modeli, yıkıcı inovasyon niteliğinde 2015 yılında Türkiye’de Getir firmasınınca revize edilmiş ve lojistik merkezi olarak hayalet mağazalar sektöründe ilk kez kullanılmaya başlanmıştır. Batı pazarlarında hızlıca taklit edilen hayalet mağaza buluşu, uluslararasılaşma merdiveninde Getir firmasını hızla üst basamaklara taşımıştır. Başarıyı takdir etmek için henüz çok erken olsa da uluslararası melek yatırımcıların Getir’e yüksek düzeyde güven duydukları aşikardır (Ahuja vd., 2021). Sektördeki oyuncuların hızla parlamasına bağlı olarak haber ve rapor niteliğinde yayınlar olsa da akademik kapsamdaki araştırmaların henüz belirmeye başladığı alanda, bu sektörde dünyanın en rekabetçi pazarlarından birisi olarak değerlendirdiğimiz Türkiye pazarındaki oyuncuların iş modellerini ele alan bu çalışma; Türkiye’de ilk olmasının yanı sıra, Lueg (2022) tarafından yapılan sınıflandırmanın farklı pazarlar için geçerliliğini ilk kez test etmesi açısından da önemlidir.

Getir, Yemeksepeti, Trendyol Hızlı Market gibi uygulama olarak doğanlar yanında sonradan uygulama olan ulusal zincirler Türkiye pazarını bu alanda dünyanın en rekabetçi pazarlarından birisi haline getirmiştir. Bu nedenle Türkiye pazarındaki rekabet dünya tarafından yakından izlenmektedir. Son iki yılda batı pazarlarında yaşanan şirket kapanmalarına, ele geçirmelere ve uygulama indirme sayılarına dayalı olarak çevrimiçi market alışveriş uygulamalarının cazibesinin yok olmaya başladığına dâir sektör raporları belirmeye başlamış olsa da (Nott, 2022) Türkiye’de kapanma veya ele geçirme yaşanmamıştır. Bu bağlamda Türkiye’deki çalışmaların literatüre katkısı önemlidir.

Çalışma Türkiye’de çevrimiçi market alışveriş uygulaması (online grocery delivery app) olarak nitelendirdiğimiz, literatürde q-commerce olarak da belirmeye başlayan, yeni perakendecilik türünde faaliyet gösteren firmaların iş modellerini, Lueg (2022) tarafından ortaya konulan sınıflandırma kapsamında ele almaktadır. Bulguların gösterdiğine göre Türkiye’de faaliyet gösteren çevrimiçi market alışveriş uygulamaları, Instacart kategorisi dışında Almanya’daki sınıflandırma ile birebir örtüşmektedir. Bu bulgu, Almanya’da ve Türkiye’de iş modellerinin birbirlerine çok benzediğine işaret etmektedir. İş modelinin COVID-19 pandemisi sürecinde hızla yayılmış olması belki de başarılı olduğu düşünülen modelin birebir kopyası veya küçük değişikliklerle uyarlanması şeklinde ortaya çıkmış olabileceği gibi; iş

modelin üzerinde daha başka değişikliklerin yapılamıyor olması da böyle bir sonucu ortaya çıkarmış olabilir.

Çevrimiçi alışveriş uygulamalarının, geleneksel perakendecilerin müşterilerinin bir kısmını hedefliyor olmasına bağlı olarak; sonradan uygulama olan A101 Kapıda, Cepte ŞOK, Migros Hemen & Migros Sanal Market, CarrefourSA Online Market gibi ülkemizdeki süpermarket zincirleri de çevrimiçi market alışveriş uygulaması olarak doğan rakiplerine cevap verebilmek için uygulama esaslı iş modeli inovasyonları benimsemişlerdir.

Lojistik merkezler firmaya ait olabileceği gibi, franchise işletme veya bağımsız işletme şeklinde de olabilmektedir. Bağımsız işletmeleri lojistik merkez olarak kullanan platformların kategoride çokça bulunmasının yanı sıra bu kategori kapsamında faaliyete başlayıp, yok olan çok sayıda firma bulunduğu anlaşılmıştır. Bu bulgumuz, bir yazılım geliştirmenin veya yazılımı edinmenin kolaylığının cazibesine kapılarak, operasyon ve tüketici boyutunun ihmal edilmesinin başarısızlıkla sonuçlandığına işaret etmektedir.

Çevrimiçi market alışveriş uygulamaları rekabetinde; Migros Hemen gibi operasyonun sürecinin her aşamasının uygulama sahibine ait olduğu iş modeli ile, süreçte kendine ait hiçbir öge olmadan süreçlerin koordinasyonunu yürüten Trendyol Hızlı Market iş modeli, pazardaki iki aşırı uca işaret etmektedir. Bu iş modellerinin her birinin kendilerine has özellikleri ortaya çıkarmayı amaçlayan çalışmaların, alandaki boşluğu doldurmak açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışma, internette erişilebilen verilerle oluşturulmuş nitel bir çalışmadır. Metin içerisinde de değinildiği üzere, araştırmacıların da merak ettiği bazı hususlara dâir veri bulmak mümkün olamamıştır. Bu kısıtı yok etmek üzere gelecek çalışmaların, firmaların içinden veri sağlaması önemli görülmektedir. Türkiye pazarının rekabetçiliği nedeniyle, bu alandaki tüketici araştırmalarının da literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

A101, <https://www.a101.com.tr/>, (Erişim tarihi: 01.09.2023).

Ahuja, K., Chandra, V., Lord, V., & Peens, C. (2021). Ordering in: The Rapid Evolution of Food Delivery. McKinsey & Company, 22.

Ailawadi, K. L., ve Farris, P. W. (2017), “Managing multi- and omni-channel distribution: metrics and research directions”, *Journal of Retailing*, 93(1), 120–135.

Alyanak, O. ve Karlıdağ, Z. (2023), “Berlin Gorillas Kuryelerinin Örgütlenme Mücadelesi. Dünyanın Bütün Kuryeleri Birleşsin!”, <https://birartibir.org/dunyanin-butun-kuryeleri-birlesin/>, (Erişim tarihi: 18.02.2023).

Bardakçı, A. (2004), “Küresel Pazarda Fiyatlandırma Bileşeni Üzerindeki İnternet Baskısı”, *Pi Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 3(8), 53-59.

Barış, A. ve Yılmaz, T. (2022), “Consumers’ Perceptions of Online Grocery Applications: ‘Getir’ A Case Study in Turkey”, *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 206-228.

Başlangıç Noktası (2019), “Getirin Sosyolojisi”, <https://baslangicnoktasi.org/getirin-sosyolojisi/>, (Erişim tarihi: 18.02.2023).

Belluomo, C. (2019), “The Milkman Principle”, <https://www.dekra-solutions.com/2019/07/the-milkman-principle/?lang=en>, (Erişim tarihi: 23.03.2023).

Berk, A. A. ve Varoğlu, A. K. (2013), “İş Modeli Kavramını Tanımlama ve Strateji Kavramı ile Farklılıklarına Yönelik Bir Araştırma”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 12(2), 95-118.

Berry, L.L., Bolton, R.N., Bridges, C.H., Meyer, J., Parasuraman, A.A. ve Seiders, K. (2010). “Opportunities for Innovation in the Delivery of Interactive Retail Services”, *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 155–167.

Bhatnagar, A., ve Ghose, S. (2004), “A Latent Class Segmentation Analysis of E-shoppers”, *Journal of Business Research*, 57, 758–767.

BiSU, (2023), <https://www.bisu.com.tr/>, (Erişim tarihi: 01.09.2023).

Birkes, (2020). The Past, Present & Future of Online Pickup. SGA Design Group. <https://sgadesigngroup.com/the-past-present-future-of-online-pickup/> (Erişim tarihi: 06.01.2024).

Braun, S. (2015), “The History of Retail: A Timeline”, <https://www.lightspeedhq.com/blog/the-history-of-retail-a-timeline/>, (Erişim tarihi: 05.09.2023).

Bruwer, L.-A., Madinga, N.W. ve Bundwini, N. (2022), “Smart Shopping: The Adoption of Grocery Shopping Apps”, *British Food Journal*, 124(4), 1383-1399.

Büyükdumlu, Ş. (2022). "Semt Pazarları Artık Yemeksepeti Mahalle'de", *Pazarlamasyon*. <https://www.pazarlamasyon.com/semtpazarlari-artik-yemeksepeti-mahalle-de>, (Erişim tarihi: 22.07.2023).

Carrefoursa, (2023), Carrefoursa Online Market. <https://kurumsal.carrefoursa.com/tr/hakkimizda/magaza-formatlarimiz/carrefoursa-online-market>, (Erişim tarihi: 28.09.2023).

Carrefoursa, (2023), <https://www.carrefoursa.com/>, (Erişim tarihi: 10.09.2023).

CepteŞok, (2023), [www.sokmarket.com.tr](http://www.sokmarket.com.tr), (Erişim tarihi: 10.09.2023).

Chandler, A.D. (1990), "*Scale And Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*", Cambridge, MA: Belknap Press.

Christensen, C.M., Michael R., ve McDonald. R. (2015), "What Is Disruptive Innovation?" *Harvard Business Review*, 93(12), 44–5.

Cooper, M.C., Lambert, D.M., ve Pagh, J.D., (1997). "Supply Chain Management: More Than A New Name for Logistics". *International Journal of Logistic Management*, 8 (1), 1-14.

Cortiñas, M., Chocarro, R., & Elorz, M. (2019), "Omni-channel Users and Omni-channel Customers: A Segmentation Analysis Using Distribution Services", *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 23(3), 415-436.

Davies, A., Dolega, L. & Arribas-Bel, D. (2019), "Buy Online collect in-store: exploring grocery click&collect using a national case study", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(3), 278-291.

Delaney-Klinger, K., Boyer, K. K., ve Frohlich, M. (2003), "The Return of Online Grocery Shopping: A Comparative Analysis of Webvan and Tesco's Operational Methods", *The TQM Magazine*, 15(3), 187-196.

Delberghe, C., Herbert, R., Laizet, F., Laubli, " D., Nyssens, J.-A., Rastrollo, B., Vallof, " R. & Wachinger, T. (2022). Navigating The Market Headwinds – The State of Grocery Retail 2022: Europe. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-grocery-europe> (Erişim tarihi: 04.01.2024).

Deliçay, M. (2021). Perakende E-Ticaretin Yükselişi- Fırsatlar, Sorunlar ve Öneriler. [Yayın No: 0019], Erişim: (04.01.2024). Ankara: T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Sektörler ve Kamu Yatırımları Genel Müdürlüğü, <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/01/>.

Dennis, C., Alamanos, E., Papagiannidis, S. ve Bourlakis, M. (2014), "Does Social Exclusion Influence Multiple Channel Use? The Interconnections with Community, Happiness, and Well-Being", *Journal of Business Research*, 69 (3), 1061-1070.

Driediger, F. ve Bhatiasevi V. (2019), “Online Grocery Shopping in Thailand: Consumer Acceptance and Usage Behavior”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48, 224–237.

Durand, B., ve Gonzalez-Feliu, J. (2012), “Urban Logistics and E-Grocery: Have Proximity Delivery Services a Positive Impact on Shopping Trips?”, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 39, 510–520.

Elektronik Ticaret Bilgi Sistemi E-Ticaret Bilgi Platformu (2021). “T.C. Ticaret Bakanlığı Elektronik Ticaret Dairesi Başkanlığı 2021 Yılı İlk 6 Ay Verileri”. E-Ticaret Bülteni. Ankara: ETBİS.

Evrensel. (2022). “Yemeksepeti İşçileri: Firma bizi esnaf kuryeliğe geçmemiz için zorluyor!”, <https://www.evrensel.net/haber/453892/yemek-sepeti-iscileri-firma-bizi-esnaf-kuryeliğe-gecmemiz-icin-zorluyor>, (Erişim tarihi: 24.02.2023).

Fast Company Türkiye (2021), “Kar Eden Yok, Rekabet Büyük”, <https://fastcompany.com.tr/calisma-hayati/kar-eden-yok-rekabet-buyuk/>, (Erişim tarihi: 02.03.2023).

Gauri, D. K., Jindal, R. P., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., Pandey, A., Jonathan, R. N., Fogarty, J., Carr, S., ve Howerton, E. (2021), “Evolution of Retail Formats: Past, Present, and Future”, *Journal of Retailing*, 97(1), 42-61.

Gawor, T. ve Hoberg, K. (2018), “Customers’ Valuation of Time and Convenience in E-Fulfillment”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 49 (1), 75-98.

Getir, (2023), <https://getir.com/>, (Erişim tarihi: 01.09.2023).

Getir Büyük, (2023), <https://getir.com/buyuk/>, (Erişim tarihi: 01.09.2023).

Getir Su, (2023), <https://getir.com/su/>, (Erişim tarihi: 01.09.2023).

Govindarajan, V., ve Trimble, C. (2013) “Ters İnovasyon: Evden Uzakta Yarat Her yerde Kazan”, Moda Ofset Basım Yayın.

Gözütok-Ünal, N. (2021), “2022 Fırsat Yılı Olacak”, *Capital*. <https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/soylesiler/2022-firsat-yili-olacak>, (Erişim tarihi: 25.02.2023).

GrandBazaar, (2023d). [https://en.wikipedia.org/wiki/Grand\\_Bazaar,\\_Istanbul](https://en.wikipedia.org/wiki/Grand_Bazaar,_Istanbul), (Erişim tarihi:15.07.2023).

Grewal, D. ve Levy, M. (2009), “Emerging Issues in Retailing Research”, *Journal of Retailing*, 85(4), 522-526.

Grewal, D., Roggeveen, A. L., Sisodia, R., ve Nordfält, J. (2017). “Enhancing Customer Engagement Through Consciousness”, *Journal of Retailing*, 93(1), 55-64.

Grewal, D., Hullan, J., Kopalle, P.K., ve Karahanna, E. (2020), "The Future Of Technology And Marketing: A Multidisciplinary Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 1–8.

Grewal, D., Gauri, D.K., Das, G., Agarwal J., ve Spence, M.T. (2021), "Retailing and Emergent Technologies", *Journal of Business Research*, 134, 198–202.

Hagberg, J., Sundstrom, M. ve Egels-Zandén, N. (2016). "The Digitalization of Retailing: An Exploratory Framework" *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694–712.

Hokkanen, H., Walker, C., ve Donnelly, A. (2020), "Business Model Opportunities in Brick and Mortar Retailing Through Digitalization", *Journal of Business Models*, 8(3), 33-61.

Hürriyet, (1999), "Türkiye'nin İlk Sanal Süpermarketi", <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/turkiye-nin-ilk-sanal-supermarketi-39085669>, (Erişim tarihi:18.02.2023).

Hürriyet, (2018), "Türkiye'nin Girişimlerinden Getir'in En Önemli Özellikleri Ne?", <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/turkiyenin-girisimlerinden-getirin-en-onemli-ozellikleri-ne-40809168>, (Erişim tarihi: 16.02.2023).

Information Age, (2023). [https://en.wikipedia.org/wiki/Information\\_Age](https://en.wikipedia.org/wiki/Information_Age), (Erişim tarihi:15.07.2023).

Inbusiness, (2022), "Getir, Çalışma Modelini Tanıttı", <https://www.inbusiness.com.tr/sectorler/tarim-gida-perakende/2022/09/23/getir-calisma-modelini-tanitti>, (Erişim tarihi: 26.02.2023).

İsteGelsin. (2023), <https://www.istegelsin.com/>, (Erişim tarihi: 01.09.2023).

Jindal, R.P., Gauri, D.K., Li, W., ve Ma Y. (2021), "Omnichannel Battle Between Amazon and Walmart: Is the Focus on Delivery The Best Strategy?", *Journal of Business Research*, 122, 270–280.

Jocevski, M., Arvidsson, N., Miragliotta, G., Ghezzi, A., Mangiaracina, R. (2019). "Transitions Towards Omni-Channel Retailing Strategies: A Business Model Perspective", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(2), 78-93.

Kämäräinen, V., Saranen, J., Holmström, J. (2001). "The Reception Box Impact on Home Delivery Efficiency in the E-Grocery Business", *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 31, 414–426.

Krstic, Z. (2020). "How to Use Instacart to Get Your Groceries Delivered Straight to Your Door During the Coronavirus Outbreak" *Good Housekeeping*. <https://www.goodhousekeeping.com/life/a32074052/what-is-instacart-and-how-does-it-work/>, (Erişim tarihi: 08.02.2023).

Lee C.S. (2001). "An Analytical Framework for Evaluating E-Commerce Business Models and Strategies" *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 11(4), 349-359.

Levy, M ve Weitz, B. (2008), "*Retailing Management*, 7th ed., New York: McGraw-Hill/Irwin.

Levy, M., Weitz, B., ve Grewal, D. (2019), "*Retailing Management*" 10th ed., New York: McGraw-Hill Education.

Lueg, P. (2022). "The Last Bastion of Stationary Trade is Falling-The Evolution of the E-Food Market in Germany", *Contemporary Economy*, 13(1), 1-10.

Magretta, J. (2002). "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.

Marul.com, (2023), <https://marul.com/tr/>, (Erişim tarihi: 25.09.2023).

Micu, C.B. (2020). "Types of Shopping Centers—Literature Review. In: Fotea, S., Fotea, I., Văduva, S. (eds) Challenges and Opportunities to Develop Organizations Through Creativity, Technology and Ethics. GSMAC 2019. *Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-43449-6\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-43449-6_10).

Migros, (2023). <https://www.migros.com.tr/>, (Erişim tarihi:01.04.2023).

Murfield, M., Boone, C.A., Rutner, P., ve Thomas, R. (2017), "Investigating Logistics Service Quality in Omni-Channel Retailing", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 47(4), 263-296.

Neslin Scott A., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M.L., Thomas J.S., Verhoef P.C. (2006), "Challenges and Opportunities in Multichannel Management", *Journal of Service Research*, 9, 295–113.

Nott, G. (2022) "Why the Party's Over for Rapid Delivery", *The Grocer*, 18 July, <https://www.thegrocer.co.uk/supply-chain/why-the-partys-over-for-rapid-delivery/669491.article> (Erişim tarihi: 17 Eylül, 2023)

Pandurang G.H. & Daniel J. (2023). Q-commerce or E-commerce? A Systematic State Of The Art On Comparative Last-Mile Logistics Greenhouse Gas Emissions Literature Review, *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management* (**Forthcoming**) Early Cite yayınlanma t. 27 Temmuz 2023.

Peapod, (2023a), <https://en.wikipedia.org/wiki/Peapod>, (Erişim tarihi: 16.02. 2023).

Pedersen, T., ve Sornn-Friese, H., (2015). "A business model innovation by an incumbent late mover: containerization in maersk line. In: Foss, N.J., Saebi, T. (Eds.), *Business Model Innovation: the Organizational Dimension*. Oxford University Press, Oxford, 217-239.

Pine, B. J. (1993), "*Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*", Boston: Harvard Business School Press.

Positive, (2020). "Çepte Çok Tüm Türkiye'de Aynı Gün Adrese Teslime Başladı", <https://www.positive.com.tr/cepte-%C5%9Fok-t%C3%BCm-t%C3%BCrkiyede-ayn%C4%B1-g%C3%BCn-adrese-teslime-ba%C5%9Flad%C4%B1-d23ba0207b50>, (Erişim tarihi: 18.02.2023).

Rai, H. B., Mariquivoi, J., Schorung, M., & Dablanc, L. (2023). Dark Stores in The City of Light: Geographical and Transportation Impacts of 'Quick Commerce' in Paris. *Research in Transportation Economics*, 100, 10133.

Rindfleisch, A. (2019). "Transaction Cost Theory: Past, Present and Future", *Academy of Marketing Science*, 10, 85-97.

Seitz, C., Pokrivčák, J., Tóth, M., ve Plevný, M. (2017). "Online Grocery Retailing in Germany: An Explorative Analysis", *Journal of Business Economics and Management*, 18, 1243-1263.

Sorescu, A, Frambach, R.T. Singh, J., Rangaswamy, A., ve Bridges, C. (2011), "Innovations in Retail Business Models", *Journal of Retailing*, 87(1), 3-16.

Steven, B., Marohn, E., Mikha, S., Rettalita, A. (2020), "Digital Disruption at the Grocery Store", *McKinsey Company*. February.

Stolze, H.J., Mollenkopf, D.A. ve Flint, D.J. (2016), "What is the Right Supply Chain for Your Shopper?", *Journal of Business Logistics*, 37(2), 185-197.

Teece D.J. (2018). "Business Models and Dynamic Capabilities", *Long Range Planning*, 51(1) 40-49.

Teece, D.J. (2010). "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

Trendyol Hızlı Market, (2023). <https://www.trendyol.com/s/hizli-market>, (Erişim tarihi: 01.04.2023).

Ulukan, G. (2021), "Yemeksepeti, Marketyo'yu Satın Aldığını Resmen Duyurdu", Webrazzi. <https://webrazzi.com/2021/08/12/yemeksepeti-marketyo-satin-alimini-resmen-duyurdu/>, (Erişim tarihi: 21.02.2023).

Urbanfetch, (2023b), <https://en.wikipedia.org/wiki/Urbanfetch>, (Erişim tarihi: 17.02.2023).

Üner, M. Evirgen, T.C. ve Çavuşgil, S.T. (2021). "Getir: A Remarkable Example of A Digital Distrupter from An Emerging Market", *California Review Management*. <https://cmr.berkeley.edu/2021/09/getir-a-remarkable-example-of-a-digital-disrupter-from-an-emerging-market/>, (Erişim tarihi: 23.03.2023).



Üstünkardeşler, D., & Güzel, D. (2023). “Türkiye’de Çevrimiçi Market Alışverişinin Kabulü”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (47), 106-134. <https://Doi.Org/10.61904/Sbe.1264297>

Varadarajan, R., Srinivasan, R., Vadakkepatt, G., Yadav, M.S., Pavlou, P.A., Krishnamurthy, S., ve Krause, T. (2010). “Interactive Technologies and Retailing Strategy: A Review, Conceptual Framework and Future Research Directions”, *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 96–110.

Vernon, R. (1966). “International Investment and International Trade in the Product Cycle”, *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.

Viebahn, C.V., der Landwehr M.A., ve Trott, M. (2020), “The Future of Grocery Shopping? A Taxonomy-Based Approach to Classify E-Grocery Fulfillment Concepts”, 15th International Conference on Wirtschaftsinformatik, March 08-11, Potsdam, Germany.

Wang, X., Yuen, K. F., Wong, Y. D., & Teo, C. C. (2018), “Consumer Participation in Last-mile Logistics Service: An Investigation on Cognitions and Affects”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(2), 217-238.

Webvan, (2023c), <https://en.wikipedia.org/wiki/Webvan>, (Erişim tarihi: 17.02.2023).

Yemeksepeti Mahalle. (2023). <https://www.yemeksepeti.com/restaurants/new/?lat=37.7509926&lng=29.0855304&vertical=shop&expedition=delivery>, (Erişim tarihi: 01.04.2023).

Yemeksepeti Market. (2023). <https://www.yemeksepeti.com/darkstore/yj30/yemeksepeti-market-pamukkale-denizli>, (Erişim tarihi: 01.04.2023).

Yıldırım, A., & Şimşek H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Youtube, (2021). “Yemeksepeti Banabi’de Patron Kurye Olmak Ne Kadar Kazanıyorlar? [https://www.youtube.com/watch?v=UjY5xZos\\_4g](https://www.youtube.com/watch?v=UjY5xZos_4g) . (Erişim tarihi: 19.09.2023).

# The Investigation of the Predictors of Entrepreneurship of Efficiency Driven Countries: Specific Suggestions to Türkiye

Resul TURGAY\*, Nilay ALÜFTEKİN SAKARYA\*\*, Semih CEYHAN\*\*\*

## ABSTRACT

**Purpose:** Entrepreneurship, the trending process of generating economic growth, has both institutional and individual dimensions. The aim of this study is to analyze the impact of the predictors of entrepreneurship on entrepreneurial activities of efficiency driven countries.

**Methodology/Approach:** The data required for this study is derived from Global Entrepreneurship Monitor database and covers specifically efficiency driven countries. Panel data analyses are implemented in order to indicate the relationships between the entrepreneurial activity and its predictors.

**Findings:** Analyses revealed that perceived opportunities, perceived capabilities, female/male ratio of entrepreneurs, internal market openness level are positively associated with entrepreneurial activity. However, financing for entrepreneurs is negatively associated with entrepreneurial activity.

**Practical implications:** Suggestions for Turkish Entrepreneurial Ecosystem are developed.

**Originality:** An inclusive study was carried out to analyze whether 8 institutional and 5 individual predictors have significant impact on entrepreneurial activities of efficiency driven countries. Additionally, some practical implications were developed in the scope of Türkiye.

**Limitations:** The lack of data of all efficiency driven countries in GEM database limited the study.

**Keywords:** Entrepreneurship, Turkish Entrepreneurial Ecosystem, Global Entrepreneurship Monitor

# Verimlilik Odaklı Ülkelerde Girişimciliğin Ön Göstergelerinin İncelenmesi ve Türkiye için Öneriler Geliştirilmesi

## ÖZ

**Amaç:** Girişimcilik ekonomik büyüme sağlaması bakımından git gide daha fazla değer verilen bir kavram olup kurumsal ve bireysel boyutlara sahiptir. Bu çalışmada verimlilik odaklı ülkelerde girişimciliğin ön göstergeleri incelenmiş bunların girişimcilik faaliyetleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

**Yöntem:** Yapılan analizlerde kullanılan veriler için Küresel Girişimcilik İzleme (Global Entrepreneurship Monitor) Projesi'nden yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında verimlilik odaklı ülkeler incelenmiş olup panel data analizi yapılmıştır.

**Bulgular:** Yapılan analizler neticesinde algılanan fırsat, algılanan kabiliyet, kadın erkek oranı, iç pazara erişim ön göstergelerinin girişimcilik faaliyetleri üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Diğer yandan, girişimcilerin fonlanması ön göstergesinin girişimcilik faaliyetlerine negatif etkisi olduğu belirlenmiştir.

**Pratik Uygulamalar:** Türkiye Girişimcilik Ekosistemi için birtakım öneriler geliştirilmiştir.

**Özgünlük:** Verimlilik odaklı ülkelerin girişimcilik faaliyetleri üzerinde 8 kurumsal ve 5 bireysel ön göstergenin önemli etkisinin olup olmadığını analiz etmek için kapsayıcı bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Türkiye kapsamında bazı pratik uygulamalar geliştirilmiştir.

**Kısıtlamalar:** Araştırmayı yaparken tüm verimlilik odaklı ülkelerin verilerinin Küresel Girişimcilik İzleme veri tabanında olmaması çalışmayı sınırlandırmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, Türkiye Girişimcilik Ekosistemi, Küresel Girişimcilik İzleme

\* resulturgay@hotmail.com

\*\* nilayaluftekin@gmail.com

\*\*\* sceyhan@aybu.edu.tr

## 1. Introduction

The term “entrepreneur” finds its roots in the French word “entreprendre,” meaning “to undertake.” Entrepreneurs, as defined by Merriam-Webster, are individuals who organize, manage, and embrace the risks associated with business ventures. (Merriam-Webster, 2018). Schumpeter defines entrepreneurship as a process of “creative destruction” where new innovations lead to the downfall of existing products (Schumpeter, 1962). (Wennekers & Thurik, 1999) highlighted the entrepreneur’s versatile roles in addition to “innovator”. They also stated that besides inventions startups and entry into new markets are in the scope of the innovative role of entrepreneurs; which at the end contribute to the economic development. Economic analysis showed that new and small ventures consistently contribute to job creation, economic development and innovation (Gelderen, et al., 2008). Entrepreneurship is also described as the trigger of economic growth by creating job (Zahra, 1999). (Basu & Virick, 2008) stated entrepreneurship create more job opportunities so it increases the opportunity rate for local communities and drew attention to its benefits to local economies. Furthermore, they also claimed that entrepreneurship generates remarkable occasions for individuals to succeed financial independence considering the possibility of converting new ideas into moneymaking undertakings. As a result of career choices have a trend towards self-employment (Gelderen, et al., 2008), entrepreneurship distinguished as a popular career preference in recent years (Obschonka, 2010).

The increase in self-employment rate is drawing attention all around the world and self-employment is assumed to be a bench mark of entrepreneurialism (Díez & Ozdagli, 2012). As a result of the increasing rates of self-employment and enterprise’s demand to look for innovation within, the researchers investigate the entrepreneurial behavior and qualities leading to the process of starting a venture (Gelderen, Thurik, & Bosma, Success and Risk Factors in the Pre-Startup Phase, 2005). The definition of entrepreneurship can be divided into at least two. The first one is the *occupational notion of entrepreneurship* which attributes possessing and running a business. *Behavior notion of entrepreneurship*, the second classification, is about entrepreneurial behavior in order not to miss an economic opportunity. From this aspect, entrepreneurs do not have to be business owners, they may be inside entrepreneurs or entrepreneurs within a large firm (Sternberg & Wennekers, 2005). Entrepreneurship can be explained as an approach that highlights opportunities over threats (Krueger, Reilly, & Carsrud, 2000).

Considering this importance of entrepreneurship behavior, there are significant research developed and applied world-wide to better understand its antecedents and consequences. The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) is maybe the most popular one, which is a research consortium and ongoing project that was initiated in 1999 by a group of academics and institutions with the goal of studying and monitoring entrepreneurship activities on a global scale. The aim of this study is analyzing the impact of the predictors of entrepreneurship on entrepreneurial activities of efficiency driven countries (Albania, Armenia, Bosnia and Herzegovina, Brazil, Bulgaria, Cape Verde, China, Colombia, Dominican Republic, Ecuador, Egypt, El Salvador, Georgia, Guatemala, Indonesia, Iran, Jamaica, Jordan, Mexico, Montenegro, Morocco, Namibia, Paraguay, Peru, Russian Federation, Serbia, South Africa, Sri Lanka, Swaziland, Thailand, Tunisia, Argentina, Chile, Costa Rica, Croatia, Hungary, Latvia, Lebanon, Lithuania, Malaysia, Mauritius, Oman, Panama, Poland, Romania, Saudi Arabia, Seychelles, Slovak Republic, Trinidad and Tobago, Türkiye, Uruguay). The data is obtained from Global Entrepreneurship Monitor for 2008-2016 years. After determining the predictors (both institutional and individual) influencing entrepreneurial activity, their impact on entrepreneurial activity will be investigated. Finally, some political suggestions will be put forward for Turkish Entrepreneurial Ecosystem. The main research questions discussed in this study are:

- RQ1: Which institutional and individual predictors are associated with entrepreneurial activities of efficiency driven countries? Are these associations negative or positive?
- RQ2: What may Turkish policy makers do in order to improve entrepreneurial ecosystem?

## **2. Literature Review**

### **2.1. GEM Studies in Entrepreneurship Literature**

GEM is currently considered the world's largest study of entrepreneurship and is conducted in numerous countries across the globe. GEM's primary purpose is to assess and measure entrepreneurship activity in various countries. It is claimed that entrepreneurship cannot be separated from the region. Regional network and policies must be taken into account in order to find out the predictors of entrepreneurship (Sternberg & Wennekers, 2005). GEM aims to provide

comparative data across different countries and regions. By doing so, it allows for cross-country comparisons to identify patterns, trends, and best practices in entrepreneurship, which can be used by policymakers, researchers, and entrepreneurs themselves to make informed decisions.

There are significant number of studies on GEM in the literature, both in Türkiye and across globe. For instance, by using GEM data, (Karadeniz & Ozdemir, 2009) investigated the relationship between entrepreneurship and its predictors such as personal perceptions and motivations, environment for entrepreneurship in Türkiye. Total early-stage entrepreneurial activities in Türkiye are not sufficient compared to other developing countries. Furthermore, tax incentives and financial support for entrepreneurs are not at satisfactory level in Türkiye. In the meantime, the number of established business entrepreneurs is comparatively higher. Additionally, market openness and positive attitudes towards entrepreneurship are remarkable and encouraging.

(Doğan, 2015) examined the relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intention of university students in Türkiye. The author found that success level in the entrepreneurship class has a remarkable supportive influence on entrepreneurial intentions. Furthermore, it is stated that students with self-employed father have more entrepreneurial intentions than students with not self-employed father.

Another study investigating which predictors influence entrepreneurial intention of university students is conducted by Selcuk and Turker in 2008. The authors used entrepreneurial support model (ESM) in order to identify the contextual factors on entrepreneurial intent. Educational, structural and relational supports generated a function of entrepreneurial intention. It is deduced that educational and structural encouragements have remarkable influence on entrepreneurial intention of university students (Selcuk & Turker, 2008).

After viewing the entrepreneurship related research, the trending process became more visible. Multinational studies generally benefit from GEM database. Because it is the richest database addressing to entrepreneurship and its components. Moreover, the GEM data are standardized which is an important criteria for cross-county studies. Another attractive point which is explored by some authors is the feature of entrepreneurship as generating economic growth and employment.

(Bosma, Acs, Autio, Coduras, & Levie, 2008) specified that in order to clarify the differences in entrepreneurial activities, both of institutional and individual predictors should be taken into account. Many authors such as (Lee & Wong, 2003), (Autio, Keeley, Klofsten, Parker, & Hay, 2001) focused on individual level predictors of entrepreneurship in their research. Individual level predictors of entrepreneurship include attitude predictors (fear of failure rate, perceived behavioral control etc.) and human capital factors (gender, age etc.). The entrepreneurship predictors related to industry and government are institutional level (macro environment) (Huyghe, Knockaert, & Foo, 2013). Institutional predictors have direct influence and could be very helpful in an attempt to improve entrepreneurial ecosystem (Bruton, Ahlstrom, & Li, 2010) and (Urbano & Alvarez, 2014). Institution is described as "humanly devised constraints that structure political, economic and social interaction" (North, 1990).

## 2.2. Theoretical Framework

Researchers adhered to the academic study of the psychology of entrepreneurial actions (Ajzen, 1991). The Theory of Planned Behavior (TPB) and Shapiro's Model of Entrepreneurial Event (SEE) are the most common and theoretical studies for investigating entrepreneurial intentions. Ajzen (1991) provided a model in order to analyze entrepreneurial intention by focusing on attitudes, perceived behavior and subjective norms (Krueger, Reilly, & Carsrud, 2000). Personal attitude could be thought as opinions of entrepreneurs (Wu & Wu, 2008).

People decide to become an entrepreneur consciously (Norris F. Krueger, Reilly, & Carsrud, 2000). The intention of being an entrepreneur is the key and forming element for performing entrepreneurial behavior (Kolvereid & Isaksen, 2006). Entrepreneurial intention is a stronger predictor of entrepreneurial activities than personal/demographical characteristics of people (Krueger, Reilly, & Carsrud, 2000).

As it is stated in literature review, entrepreneurial intention is affected by institutional predictors (Díaz-Casero, Ferreira, Mogollón, & Raposo, 2012), human capital predictor (Minniti, 2005) and individual attitudes of business opportunities (Krueger, Reilly, & Carsrud, 2000), (Sternberg & Wennekers, 2005). These predictors are interrelated and their influence on entrepreneurial intentions may be different (Thompson, 2009). It is claimed in the study of (Linan. & Chen, 2009)

the cognitive (attitude) predictors for entrepreneurial intentions are expected to be similar in different regions. (Iakovleva, Kolvereid, & Stephan, 2011) also stated that future studies would concentrate on the differences of entrepreneurial intention among different countries. Previous studies on institutional predictors (environment) mostly focus on single country. For instance, (Sadeghi, Mohammadi, Nosrati, & Malekian, 2013) analyzed the environmental predictors of entrepreneurship in the USA. Additionally, (Sesen, 2013) examined the personality and environmental predictors of entrepreneurship in Turkish students. Hence, environmental predictors of entrepreneurial intention should be examined in order to make cross-country comparison.

This study focuses on institutional and individual predictors of entrepreneurship and investigates their impact on entrepreneurial activities of efficiency driven economies. Thus, our main model is:

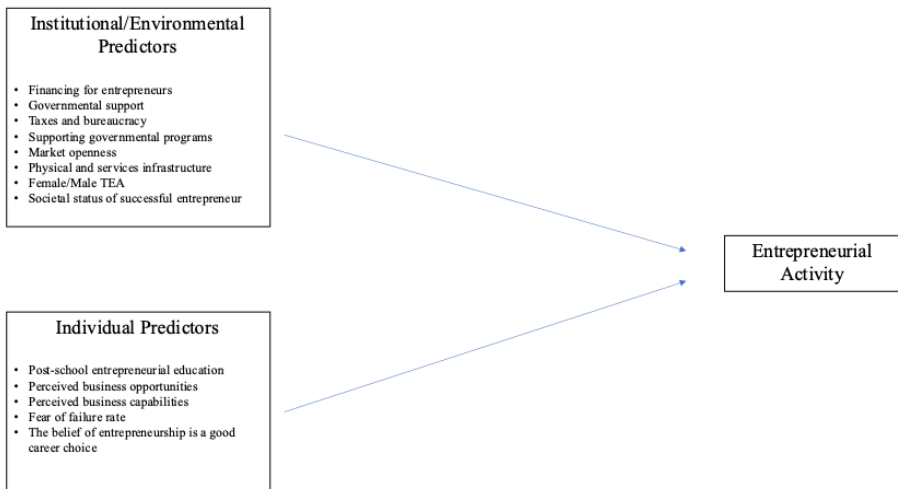


Figure 2.1. The Modal of the Research

### 2.3. Hypotheses Development

Entrepreneurs always react to the environment surrounding them, so the entrepreneurial environment is crucial factor in order to enhance entrepreneurship (Sadeghi, Mohammadi, Nosrati, & Malekian, 2013). Entrepreneurial intention is influenced by the institutional (environmental) predictors (Franco, Haase,

& Lautenschla'ger, 2010). (Sadeghi, Mohammadi, Nosrati, & Malekian, 2013) specified that if environment support individuals they get encouraged to start an initiative.

(Bowen & De Clercq, 2008) and (Urbano & Alvarez, 2014) stated that government programs is one of the crucial institutional elements which have impact on entrepreneurship. Government regulates legal rules and laws (taxes etc.) in order to provide strong and healthy business environment of entrepreneurship (Díaz-Casero, Ferreira, Mogollón, & Raposo, 2012). (Bosma, Acs, Autio, Coduras, & Levie, 2008) stated that if government regulations are strict, then this situation discourage the individuals from starting a new enterprise. (Bowen & De Clercq, 2008) and (Urbano & Alvarez, 2014) mentioned that access to financial capital is another important institutional predictor related to entrepreneurship. (Bowen & De Clercq, 2008) specified that there are remarkable positive correlations between available financial capital and progress of entrepreneurship.

(Sadeghi, Mohammadi, Nosrati, & Malekian, 2013) also categorized environmental (institutional) predictors which have remarkable effects on entrepreneurship as government policies and procedures, socioeconomic conditions, financial assistance and non-financial assistance. Government policies may create an entrepreneurship friendly environment which seeks entrepreneurs' benefit and encourage them to start an initiative (Urbano & Turró, 2013). (Van Stel, Storey, & Thurik, 2012) itemized that some government regulations such as tax regime and labor regulations have negative influence on entrepreneurial intentions.

H1: The level of governmental support and policies is positively associated with individual entrepreneurial activity.

H2: Taxes and bureaucracy are negatively associated with individual entrepreneurial activity.

The policies must ensure individuals they are recompensed for their hard works in generating value to society (Stenholm & Hytti, 2014). (Sambharya & Musteen, 2014) declared that economic and market freedom are so important for entrepreneurship, encouraging market openness has remarkable influence on entrepreneurial activity.

H3: The level of market openness is positively associated with individual entrepreneurial activity.



(Souitaris, Zerbinati, & Al-Laham, 2007) performed a study in order to assess the effects of entrepreneurship programmes on the entrepreneurial behavior and intentions of engineering and science students. The results draw attention to the importance of education and show that overall entrepreneurial intention is increased as a result of the entrepreneurship programmes.

H4: Supporting governmental programs are positively associated with individual entrepreneurial activity.

(Álvarez C. A., 2014) studied the influence of regulations on entrepreneurship in both developed and developing countries. By using a combination of international databases, for the interval 2001-2010 the panel data set of 49 countries is analyzed. The authors stated that government financial support and entrepreneurship legislation have positive effects on entrepreneurial activity.

H5: The level of financing for entrepreneurs is positively associated with individual entrepreneurial activity.

(Kumar & Das, 2019) probed the relationship between institutional infrastructure and entrepreneurial predictors of entrepreneurial intention and concluded that institutional infrastructure is positively associated with entrepreneurial intention in a regional entrepreneurial ecosystem.

H6: The level of physical and services infrastructure is positively associated with individual entrepreneurial activity.

The psychological perspective of entrepreneurial intention is about an individual's attitude towards involving in entrepreneurial activities (Wu & Wu, 2008). The TPB which states that individual's attitude, perceived behavioral control and subjective norms influence entrepreneurial intentions is the main source for clarifying the psychology of entrepreneurial attitude (Linan. & Chen, 2009). Ajzen (2002) also stated that attitude effects beliefs and intentions and finally behavior of entrepreneurial activities.

(Alvarez, Urbano, Coduras, & Ruiz-Navarro, 2011) stated that an individual's ability of recognizing business opportunities provides creating a new venture. Moreover (Urbano & Alvarez, 2014) specified that opportunity recognition is one of the significant elements affecting entrepreneurial activity.

(Vidal-Suñé & López-Panisello, 2013) investigated the causal factors of the perception of business opportunities and entrepreneurial intention. GEM data

is used in this research for the period 2004-2010. The authors used a structural equation model and concluded that the perception of abilities has positive remarkable effects on both the entrepreneurial intention and perception of business opportunities. Furthermore, the perception of business opportunities has impact on entrepreneurial intention.

H7: Perceived business opportunities is positively associated with individual entrepreneurial activity.

Self-sufficiency, personal belief in capability of succeeding a mission, is an important concept for entrepreneurial activity and increased self-efficacy provides more entrepreneurial intentions (Sesen, 2013). (Wilson, Kickul, & Marlino, 2007) also specified that self-sufficiency has a remarkable role in controlling the behavior and realizing the goals of an individual. Moreover, (Turker & Selcuk, 2009) and (Malebana, 2014) also specified that self-assurance is an important asset for people in order to get success.

H8: Perceived business capabilities is positively associated with individual entrepreneurial activity.

Because most people do not like risk (Urbano & Alvarez, 2014), fear of failure rate is believed to have negative impact on entrepreneurial activity (Arenius & Minniti, 2005). If an individual is more eager to take risks, the probability of becoming an entrepreneur gets increased for him/her (Arenius & Minniti, 2005) and (Urbano & Alvarez, 2014). Urbano and Alvarez (2014) observed the impact of regulative and cultural-cognitive dimensions on entrepreneurial intentions. The study used GEM and Institute for Management and Development data for 2008. The sample is 36525 individuals from 30 countries. The authors implemented logistic regression and concluded that less procedures for startups has a favorable influence on the decision of being an entrepreneur. Additionally, when fear of failure rate decreases, the probability of being an entrepreneur increases. Finally, better entrepreneurial talents have favorable effects on entrepreneurship.

H9: Fear of failure rate is negatively associated with individual entrepreneurial activity.

Education is assumed to be a vital predictor influencing entrepreneurial activity, so many research conducted to investigate its influence (Franco, Haase, & Lautenschläger, 2010); (Gelderen, et al., 2008); (Wu & Wu, 2008). (Wennekers,

Stel, Thurik, & Reynolds, 2005) claimed that education is a remarkable predictor in order to develop entrepreneurial behavior of individuals. (Turker & Selcuk, 2009) also stated that education may spur entrepreneurial activity. Wu (2008) described education as the most significant ongoing investment people make regarding to entrepreneurship and stated that higher education may change individual's attitudes towards entrepreneurship. (Franco, Haase, & Lautenschla'ger, 2010), (Turker & Selcuk, 2009), (Wennekers, Stel, Thurik, & Reynolds, 2005) and (Wu & Wu, 2008) concluded that education has a constructive impact on improving self-efficacy. (Gelderen, et al., 2008) also deduced that after taking higher education program, individuals self-efficacy level gets higher. Higher education has positive effects on individuals' entrepreneurial abilities (Wu & Wu, 2008), also provides required knowledge and clairvoyance for potential entrepreneurs (Turker & Selcuk, 2009). (Robinson, Stimpson, Huefner, & Hunt, 1991) pointed out that with the help of education, perceptions of individuals may be changed in order to make them entrepreneurs. Wu (2008) also concluded that education improves potential entrepreneurs' managerial ability, in other words the probability of being an entrepreneur.

H10: Post-school entrepreneurial education is positively associated with individual entrepreneurial activity.

(Begley & Tan, 2001) scrutinized the socio-cultural environment for entrepreneurship in six East Asian and four Anglo-Saxon countries. In East Asian countries social status of entrepreneurship has more influence on entrepreneurial intent compared to Anglo-Saxon countries. Similarly, fear of failure rate (shame from business failure) has a significant effect on entrepreneurship in East Asian countries. Considering individual level predictors, social status has remarkable impact on entrepreneurial intention in all-inclusive sample.

H11: The level of the societal status of successful entrepreneur is positively associated with individual entrepreneurial activity.

(J.M. & S., 2022) Lomes and Gomes examined the impact of two predictors (entrepreneurship as a good career choice and perceived opportunities) on economic development of European nations. The research benefited from quantitative methodology and showed that entrepreneurship as a good career choice is antecedent of entrepreneurial activity and driver of economic development in European countries.

H12: A belief of entrepreneurship is a good career choice is positively associated with individual entrepreneurial activity.

Urban investigated woman's career intention as entrepreneurs with a survey, then benefited from quantitative measures. The results revealed that woman's perceived capabilities to become an entrepreneur is at a high degree and their preference for entrepreneurship as a good career choice is high on the list among the options (Urban, 2010). Besides, another study which was conducted by Kong and Kim scrutinized the relationship between gender predictor and entrepreneurial intention. The authors emphasized that entrepreneurial education has a positive association with entrepreneurial intention, and is stronger for women than men (Kong & Kim, 2022).

H13: Female/Male TEA is positively associated with individual entrepreneurial activity.

### **3. Methodology**

#### **3.1. Data Sources**

The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) data is used in this research. GEM, an entrepreneurial venture itself, is the richest database for entrepreneurship related research (Global Entrepreneurship Monitor, 2017) and a collaborative project conducted by London Business School and Babson College (Sternberg & Wennekers, 2005).

GEM was constituted in 1997 by Michael Hay and William D. Bygrave as a joint initiative by London Business School and Babson College. In 1999 only 10 countries' data was available in GEM database. The first ten attendee countries were; Canada, Denmark, Finland, France, Germany, Israel, Italy, Japan, the UK, the USA (Bosma, The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) and Its Impact on Entrepreneurship Research, 2013). GEM project made a great progress, 65 countries' data were collected in 2016 (Global Entrepreneurship Monitor, 2017).

The objectives of GEM project are specified as; gauging the similarities and dissimilarities of entrepreneurship related activities among countries, to determine the elements of entrepreneurial operation at national level, to investigate the policies improving countrywide levels of entrepreneurship related activities (Bosma, The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) and Its Impact on Entrepre-

neurship Research, 2013). Individual level entrepreneurial behavior and attitudes, and nationwide condition of entrepreneurship and its influence on entrepreneurial activities are the two components GEM investigates in every single country. There are two tools in order to collect data in GEM project as; the Adult Population Survey (APS) and the National Expert Survey (NES) (Global Entrepreneurship Monitor, 2018). The APS contains attitudes, activity and aspirations which are elemental constituents of entrepreneurship (Bosma, The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) and Its Impact on Entrepreneurship Research, 2013) in order to obtain standardized data for each country's entrepreneurial preference, activities and capabilities (Sternberg & Wennekers, 2005). In NES, fourteen entrepreneurial framework data is collected such as; finance, government policy, governmental programs, entrepreneurial education and training, commercial and professional infrastructure, internal market openness, physical infrastructure etc.

Benefiting from GEM data and reports has advantages than other databases (Álvarez C. A., 2014), (Reynolds, et al., 2005), (Wennekers, Stel, Thurik, & Reynolds, 2005); because the GEM collects standardized data as a result of the same standardized survey exploration procedure across all participant countries (Reynolds, et al., 2005). Additionally, by the help of GEM database researchers and policy makers may check and compare the data for a country year by year (Reynolds, et al., 2005).

### **3.2. Data in This Study**

This study benefits from GEM database for years 2008-2016, the entrepreneurial related data is taken from Adult Population Survey (APS) which investigates the features and motivations of individuals undertaking an initiative, in addition to social attitudes towards entrepreneurial activity; and from National Expert Survey (NES) which investigates the nationwide situation (policies, environment etc.) for entrepreneurial activity. APS is one of the main surveys in GEM project which established standardization in order to measure the level of nature of countries' entrepreneurial activity (Bowen & De Clercq, 2008). NES gathers qualitative information from selected experienced and well known experts so as to find out the entrepreneurial environment for each GEM country (Bosma, The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) and Its Impact on Entrepreneurship Research, 2013). This study analyzes the entrepreneurial predictors and their impact on entrepreneurship, and the GEM data provides the required data. Thus

as many other scholars did, GEM data is chosen to conduct this study. The categorization of countries is taken from (Global Entrepreneurship Monitor, 2017). Only countries with data available in both APS and NES for 2008-2016 years, 23 countries, are chosen for this study.

### 3.3. Definition of Variables

According to (Global Entrepreneurship Monitor, 2018) the definition of variables that are thought to need clarification are as follows;

- *Total early-stage Entrepreneurial Activity (TEA) (ent)*: Percentage of 18-64 population who are either a nascent entrepreneur or owner-manager of a new business
- *Governmental programs (govp)*: The presence and quality of programs directly assisting SMEs at all levels of government (national& regional& municipal)
- *Taxes and bureaucracy (taxb)*: The extent to which public policies support entrepreneurship - taxes or regulations are either size-neutral or encourage new and SMEs
- *Internal market openness (imo)*: The extent to which new firms are free to enter existing markets
- *Governmental programs (govp)*: The presence and quality of programs directly assisting SMEs at all levels of government (national& regional& municipal)
- *Financing for entrepreneurs (ffe)*: The availability of financial resources for small and medium enterprises (SMEs) (including grants and subsidies)
- *Physical and services infrastructure (psi)*: Ease of access to physical resources at a price that does not discriminate against SMEs
- *Perceived opportunities (popp)*: Percentage of 18-64 population who see good opportunities to start a firm in the area where they live
- *Perceived capabilities (pcap)*: Percentage of 18-64 population who believe they have the required skills and knowledge to start a business

- *Fear of failure rate (ffr)*: Percentage of 18-64 population perceiving good opportunities to start a business who indicate that fear of failure would prevent them from setting up a business
- *Post school entrepreneurial education and training (poset)*: The extent to which training in creating or managing SMEs is incorporated within the education and training system in higher education such as vocational & college & business schools & etc.
- *Female/Male TEA (sr)*: Percentage of female 18-64 population who are either a nascent entrepreneur or owner-manager of a new business & divided by the equivalent percentage for their male counterparts

### **3.4. Building the Model**

The aim of this study is to analyze the impact of the predictors of entrepreneurship on entrepreneurial activities of efficiency driven countries, specifically for Türkiye. Thus, we are going to benefit from the fixed and random effects models by using panel data analysis, after that the relationship between the predictors of entrepreneurship and entrepreneurial activity will be analyzed.

#### **3.4.1. Panel Data Analysis**

Panel data, also identified as longitudinal data, can be used in statistical and econometric analysis. It is a multi-dimensional data which contains over time measurement of variables. Meanwhile, in the period of constructing the panel data set, the objects such as firms, countries or teams are fixed. Researches in the social science, econometrics etc. generally benefit from the suitability of panel data.

By the help of longitudinal data analysis; studies may involve more variability, analyses become more precise comparing to time series data, collinearity between variables decreases.

### **3.5. Empirical Results / Findings**

In order to investigate the relationship between entrepreneurial activity and its predictors, both fixed and random effects panel data models used in our analysis. R Gee (Generalized Estimating Equations Solver for Multinomial Responses)

Package is used for constructing Fixed Effect Panel Data Model. R Lmer (Fit Linear Mixed-Effects Models) Package is used for Random Effects Panel Data Model. Before interpreting and developing suggestions to Turkish entrepreneurial ecosystem the results of the models are given as follows:

### 3.5.1. Results of Fixed Effects Panel Data Model

Table 3.1. Result of Significance Test

Coefficients:	Estimate	Naive S.E.	Naive z	Robust S.E.	Robust z
(Intercept)	-11.02584883	5.45159675	-2.02249897	7.83904720	-1.40652921
YEAR	0.47940758	0.13495793	3.55227439	0.09876008	4.85426506
perc. opp.	0.16007046	0.03828128	4.18142936	0.03148488	5.08404195
perc. cap.	0.14319730	0.04032386	3.55118002	0.06366189	2.24934105
fear of fail.	0.05473070	0.04741217	1.15435977	0.04632971	1.18133063
sex ratio	5.26703894	1.63398959	3.22342258	1.89074835	2.78569009
high status	0.05650909	0.04451170	1.26953348	0.05043264	1.12048649
good career ch.	-0.02789786	0.04279028	-0.65196722	0.03662212	-0.76177623
fin. for ent.	-5.03080440	1.28101709	-3.92719539	1.99073807	-2.52710513
govern. supp.	-0.07059463	1.13501502	-0.06219709	1.63334449	-0.04322091
taxes and bur.	-0.42559879	1.20163684	-0.35418254	1.50779872	-0.28226499
govern. prog.	0.86899529	1.34291430	0.64709661	1.63638862	0.53104457
post-sch. edu.	-0.79165007	1.24214563	-0.63732468	1.68617375	-0.46949495
internal mark.	3.29953459	1.46907814	2.24598986	1.60353645	2.05766111
phy. infrast.	1.80491678	1.17861124	1.53139280	1.47887148	1.22046898
Estimated Scale Parameter:	14.19231				
Number of Iterations:	17				

At alpha =0,05 significance level, the value of robust z must be greater than or equal to 1,96 or less than or equal to -1,96 otherwise the parameters are not statistically significant. Thus, we will rebuild the model after eliminating insignificant variables. It can be concluded from the table above (Table 3.1), fear of failure rate, high status to successful entrepreneurs, entrepreneurship as a good career choice, governmental support and policies, taxes & bureaucracy, governmental programs, post school entrepreneurial education, physical and services infrastructure do not have significant effects on dependent variable i.e. entrepreneurial activity. Perceived opportunities, perceived capabilities, female/male ratio of entrepreneurs, financing for entrepreneurs and internal market openness predictors have significant effect on entrepreneurial activity. Now, some fundamental points should be checked.



### 3.5.2. Correlation of Variables

Now we check if there is any correlation between our re-determined variables and dependent variable entrepreneurial activity in Table 3.2.

**Table 3.2. Pairwise Correlation Matrix**

country	country	year	entrepren.	perc. opp.	perc. cap.	sex ratio	fin. for. ent.	internal mark.
country	1.00000000	0.00000000	-0.2343805	-0.10307920	-0.22351934	-0.05795721	0.14506971	0.20768890
year	0.00000000	1.00000000	0.2237031	0.02683409	-0.06088356	0.15463596	0.09450217	0.01261097
entrepren.	-0.23438050	0.22370308	1.00000000	0.70555457	0.64294616	0.39798979	-0.23175055	0.1389721
perc. opp.	-0.10307920	0.02683409	0.7055546	1.00000000	0.68262492	0.40568302	-0.04536004	0.17831906
perc. cap.	-0.22351934	-0.06088356	0.6429462	0.68262492	1.00000000	0.14145168	-0.36341884	-0.05987842
sex ratio	-0.05795721	0.15463596	0.3979938	0.40568302	0.14145168	1.00000000	0.19914152	0.20799754
fin. for. ent.	0.14506971	0.09450217	-0.2317506	-0.04536004	-0.36341884	0.19914152	1.00000000	0.48971607
internal mark.	0.20768890	0.01261097	0.1393972	0.17831906	-0.05987842	0.20799754	0.48971607	1.00000000

If we analyze the pairwise correlation matrix, it could be seen that perceived opportunities (coefficient 0.705) is the most correlated independent variable to our dependent variable entrepreneurial activity. Perceived capabilities (0.642) and sex ratio (0.397) are the following most correlated variables to entrepreneurial activity.

(O'Brien, 2007) specified that variance inflation factor (VIF) is a tool to determine if multicollinearity among independent variable exists or not. Thus, VIF is going to be checked for our analysis as given in Table 3.3.

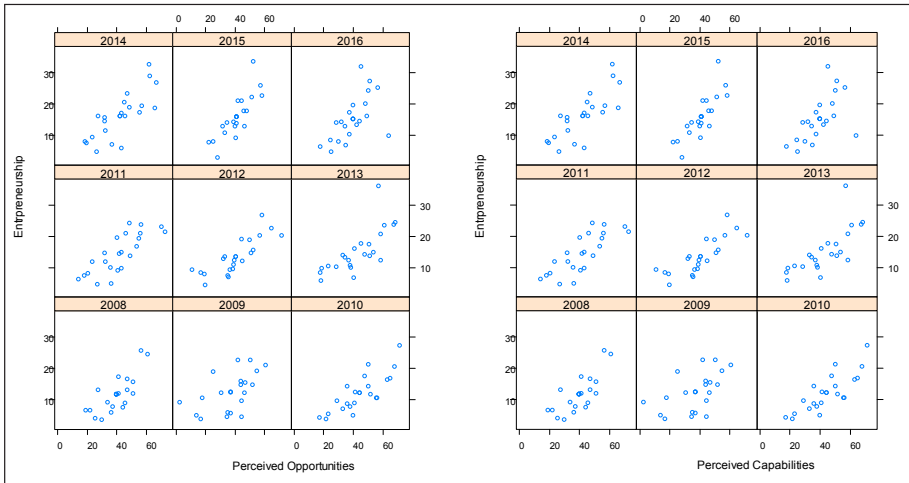
**Table 3.3. Variance inflation factor (VIF) values of Fixed Effects Model**

YEAR	Perc. Opp.	Perc. Cap.	Sex Ratio	Fin. For. Ent.	Internal Mark.
1.036	2.458	2.401	1.309	1.627	1.395

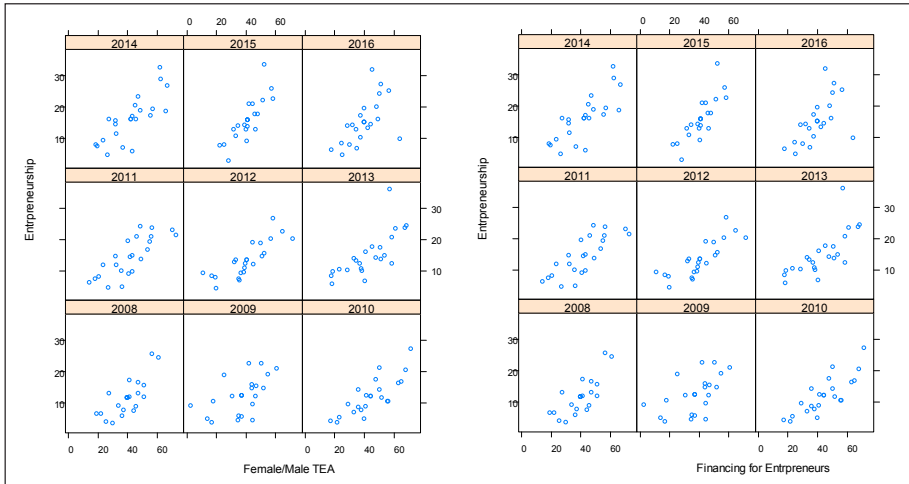
As we see from the table, all the values are smaller than 10, so there is no multicollinearity problem in our analysis.

#### Linearity between Dependent Variable and Covariates

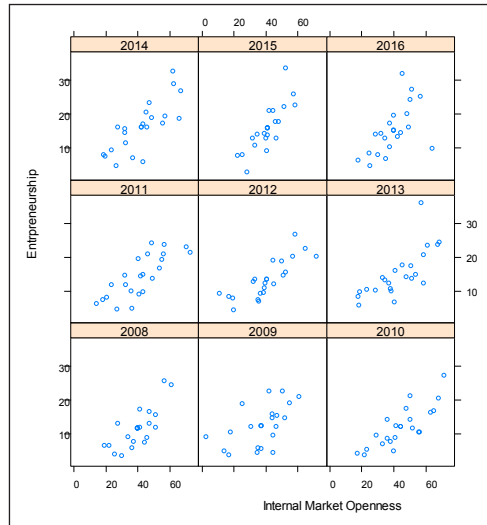
So as to satisfy the requirements of our analysis, now we check the linearity between dependent and independent variables separately. The scatter plots are as follows:



**Figure 3.1. Scatter Plot of Entrepreneurship vs Perceived Opportunities;  
Entrepreneurship vs Perceived Capabilities**



**Figure 3.2. Scatter Plot of Entrepreneurship vs Female/Male TEA;  
Entrepreneurship vs Financing for Entrepreneurs**



**Figure 3.3. Scatter Plot of Entrepreneurship vs Internal Market Openness**

When all the scatter plots checked and it can be concluded that there exist linear correlations between entrepreneurial activity and each of the covariates. So, we can construct our fixed effects panel data model as follows:

$$Ent_{it} = \beta_0 + \beta_1 Year_{it} + \beta_2 PercOpp_{it} + \beta_3 PercCap_{it} + \beta_4 SexrRatio_{it} + \beta_5 FinForEnt_{it} + \beta_6 IntMarkOp_{it} + u_{it}$$

where;

$$t = 0, 1, \dots, 8, \quad i = 1, 2, \dots, 23, \quad u_{it} \sim N(0, \Sigma)$$

Intuitively, entrepreneurial activity is expected to be positively related to perceived opportunities, perceived capabilities, female/male ratio, financing for entrepreneurs and internal market openness level. Thus, the coefficients of all variables are expected to be positive. Now, we check whether our expectations come true or not.

**Table 3.4: Coefficients of Variables**

Coefficients:					
	Estimate	Naive S.E.	Naive z	Robust S.E.	Robust z
(Intercept)	-3.4739702	3.38874593	-1.025149	4.89182718	-0.710158
year	0.5322071	0.13694842	3.886186	0.09553160	5.571006
perc. opp.	0.1357932	0.03433447	3.955010	0.03009255	4.512518
perc. cap.	0.1440591	0.03430315	4.199587	0.06008849	2.397448
sex ratio	4.6259672	1.62149976	2.852894	2.04096090	2.266563
fin. for. ent.	-3.9491293	1.12152144	-3.521225	1.63616864	-2.413644
internal mark.	3.3691162	1.23381455	2.730650	1.34259728	2.509402
Estimated Scale Parameter: 15.23439					
Number of Iterations: 7					

As it is stated before, at alpha =0,05 significance level, the value of robust z must be greater than or equal to 1,96 or less than or equal to -1,96 otherwise the parameters are not statistically significant. All the parameters have significant impact on entrepreneurial activity now. After analyzing the coefficients, it could be stated that while perceived opportunities, perceived capabilities, female/male ratio, internal market openness level has positive significant impact on entrepreneurial activity, financing for entrepreneurs has negative impact on entrepreneurial activity.

Hence, our fixed effects panel data model is constructed as follows:

$$Ent_{it} = -3.47 + 0.53Year_{it} + 0.14PercOpp_{it} + 0.14PercCap_{it} + 4.63SexrRatio_{it} - 3.95FinForEnt_{it} + 3.37IntMarkOp_{it}$$

In order to clarify the interpretation of our model we can analyze one of the variables; if the Year variable rises one unit, the effect on entrepreneurship will be 0.53 increase (assuming other variables are constant).

According to fixed effects panel data model, Türkiye's entrepreneurial activity between 2008-2016;

**Table 3.5. Türkiye’s Entrepreneurial Activities Based on Fixed Effects Panel Data Model**

Year	Estimated Ent.	Ent. Activity Data	The Difference
2008	10.40	5.96	-4.44
2009	12.21	12.38	0.17
2010	10.80	8.59	-2.21
2011	8.86	11.87	3.01
2012	11.55	12.22	0.67
2013	12.86	9.95	-2.91
2014	15.03	16.13	1.10
2015	15.72	15.85	0.13
2016	14.53	16.14	1.61

### 3.5.3. Results of Random Effects Panel Data Model

For constructing random effects panel data model, time and intercept effects need to be tested.

Without putting results, our main model for random effects panel data is as follows:

$$Ent_{it} = \beta_0 + \beta_1 Year_{it} + \beta_2 PercOpp_{it} + \beta_3 PercCap_{it} + \beta_4 SexrRatio_{it} + \beta_5 FinForEnt_{it} + \beta_6 IntMarkOp_{it} + \alpha_{0i} + \alpha_{1i} Year_{it} + u_{it}$$

where

$$t = 0, 1, \dots, 8, \quad i = 1, 2, \dots, 23, \quad u_{it} \sim N(0, \Sigma)$$

Analyzing the results, it can be concluded that random model with respect to time effect is significant ( $p\text{-value} < 0,001873$ ). Furthermore, intercept and time slope values of each 23 countries are given below, so that we can construct random effects panel data model for each country separately.

**Table 3.6. Results of Random Effects Model**

```

Models:
random_lmer1: ent ~ t + popp + pcap + sr + ffe + imo + (1 | country)
random_lmer2: ent ~ t + popp + pcap + sr + ffe + imo + (t | country)
              Df      AIC      BIC    logLik deviance Chisq Chi Df Pr(>Chisq)
random_lmer1  9 1098.1 1128.1 -540.07  1080.1
random_lmer2 11 1089.6 1126.2 -533.79  1067.6 12.56    2  0.001873 **

      Min      1Q  Median      3Q      Max
-2.5088 -0.5864 -0.0305  0.4497  3.1398

Random effects:
Groups Name      Variance Std.Dev. Corr
country (Intercept) 4.7546  2.181
t        0.1722  0.415  0.08
Residual 7.5642  2.750
Number of obs: 207, groups: country, 23

Fixed effects:
              Estimate Std. Error t value
(Intercept) -2.75842    3.29530  -0.837
t            0.55969    0.11663   4.799
popp         0.12323    0.03046   4.046
pcap         0.11694    0.03296   3.548
sr           4.45435    1.62642   2.739
ffe          -3.19248    1.11811  -2.855
imo          3.16678    1.20287   2.633

Correlation of Fixed Effects:
              (Intr) t      popp  pcap  sr    ffe
t      -0.014
popp  0.143 -0.041
pcap  -0.451  0.100 -0.566
sr    -0.168 -0.165 -0.119 -0.091
ffe   -0.386 -0.079 -0.222  0.215 -0.033
imo   -0.485  0.047  0.000 -0.020 -0.037 -0.473

```

Residual values are expected to stay between -2 and +2. Although the values are between -2.5 and 3.1 the median of them is close to 0. The differences of entrepreneurial environments in efficiency driven country set may be the cause.

As stated earlier, entrepreneurial activities of countries are expected to be positively related to perceived opportunities, perceived capabilities, female/male TEA, financing for entrepreneurs and the level of internal market openness. Table 3.6 shows except financing for entrepreneurs all of the variables have positive influence on entrepreneurial activity. By checking  $t$  values, it could be deduced that all the independent variables are significant for the model.

**Table 3.7. Intercept and time slopes for 23 countries**

	(Intercept)	t
1	0.13372796	-0.20261818
2	-2.33559968	0.17174542
3	0.87327445	0.17741248
4	1.60106254	0.55142553
5	3.27345066	-0.08228260
6	3.14780129	0.03451452
7	-1.63864399	-0.09122958
8	2.21408064	1.04417796
9	-0.24512104	-0.03631894
10	0.09982848	-0.18992478
11	0.83444576	-0.09486912
12	-0.90320361	-0.48204413
13	0.13920288	0.06734149
14	-1.71900132	-0.54753719
15	-1.62302008	0.19920168
16	-0.86962072	-0.27095112
17	3.41420375	0.04919207
18	-1.16033283	-0.14301524
19	-2.51631496	-0.19153817
20	-1.52160527	-0.33884496
21	1.22350318	0.24315535
22	-0.89657085	0.14556471
23	-1.52554725	-0.01255721

In order to construct a random effects panel model for a country, we need to use the estimate of fixed coefficients and random coefficients and put them into the main formula.

For instance; we can construct the random effects panel model for Türkiye (i=22) as;

$$Ent_t = -2.76 - 0.896 + (0.56 + 0.15)Year_t + 0.12Popp_t + 0.12Pcap_t + 4.45Sr_t - 3.19ffe_t + 3.17imo_t$$

According to random effects panel data model, Türkiye's entrepreneurial activities between 2008-2016;

**Table 3.8. Türkiye's Entrepreneurial Activities Based on Random Effects Panel Data Model**

Year	Estimated Ent.	Ent. Activity Data	The Difference
2008	9.36	5.96	-3.40
2009	11.39	12.38	0.99
2010	10.11	8.59	-1.52
2011	8.92	11.87	2.95
2012	11.57	12.22	0.65
2013	13.02	9.95	-3.07
2014	15.12	16.13	1.01
2015	15.95	15.85	-0.10
2016	15.19	16.14	0.95

As it could be seen from the results, random effects panel data model fits better than fixed effects panel data model for analyzing the relationship between entrepreneurial activity and its predictors. Almost all estimated values are equal to the original entrepreneurial activity data. However, for the years 2008 and 2013 the difference between estimated and original entrepreneurial activity data are relatively higher. Lack of data for those years is the cause of this situation. In order to manage lack of data problem, the average of entrepreneurial activity data of all 23 efficiency driven countries for that year is accepted to be that missing data.

## 4. Discussion and Conclusion

### 4.1. Interpretation of the Results

The institutional and individual predictors and their impacts on entrepreneurial activities of efficiency driven economies are analyzed in this study. Lack of data was a huge problem because only 23 out of 51 countries could be included to the research.

Total early-stage entrepreneurial activity (TEA) representing entrepreneurial activity was our dependent variable. Perceived opportunity, perceived capabilities, fear of failure rate, high status to successful entrepreneurs, entrepreneurship as a good career choice and female/male TEA were our individual level predictors influencing entrepreneurial activity. Financing for entrepreneurs, governmental



support and policies, taxes and bureaucracy, supporting governmental programs, post-school entrepreneurial education, the level of market openness, the level of physical and services infrastructure were the institutional predictors of entrepreneurial activity.

In order to examine the impacts of these predictors on entrepreneurial activity, this study benefited from both fixed and random effects panel data models.

When all the predictors checked whether they are statistically significant or not, we have observed that only perceived opportunities, perceived capabilities, female/male ratio of entrepreneurs, financing for entrepreneurs and internal market openness predictors have significant effect on entrepreneurial activity. Following to this, the pairwise correlation matrix is tested.

According to both fixed and random effects panel data models; year, perceived opportunities, perceived capabilities, female/male ratio and internal market openness level have positive impact on entrepreneurial activity. Thus, efficiency driven countries should try to establish policies in order to increase these values. Financing for entrepreneurs is not adequate for spurring entrepreneurial activity, actually it has negative effects on it. Policy makers should especially focus on increasing female/male TEA and internal market openness as they have huge impacts on entrepreneurial activity. Financing for entrepreneurs decreases the entrepreneurial activity, no easy money should be given to entrepreneurs, this financing most probably causes laziness for potential entrepreneurs.

The results also show that institutional predictors (governmental support & policies, taxes, post-school education, physical and services infrastructure), which were expected to affect entrepreneurial activity, do not have significant influence on it. For efficiency driven countries, institutional predictors are expected to have notable effects on entrepreneurial activity. This may be because of the weak trust between governments and societies or there may be fundamental problems in entrepreneurial ecosystem. Thus, policy makers should focus on ensuring the trust between society and government and convince the potential entrepreneurs that the entrepreneurial ecosystem works smoothly.

## **4.2. Suggestions to Turkish Entrepreneurial Ecosystem**

The general interpretation and suggestions for efficiency driven countries hold for Türkiye too. From 2008 to 2016, there is an increase in entrepreneurial

activities of Türkiye. It has increased from 5.96 to 16.14 which is a remarkable progress. However, to keep this pace and even take a step further, some actions should be taken.

One of the actions to be taken in order to empower Turkish Entrepreneurial Ecosystem may be through increasing involvement of women in entrepreneurial related activities. The policy makers should put positive discrimination for females into action in order to accomplish the goal of increasing entrepreneurship. For instance, The Scientific and Technological Research Council of Türkiye (TÜBİTAK) and Small and Medium Enterprises Development Organization of Türkiye (KOSGEB) may give extra point to woman applicants during the project assessment period.

The results show that perceived opportunity has a positive impact on entrepreneurial related activities. Thus, steps taken to raise perceived opportunity will affect entrepreneurship positively. Ensuring the potential entrepreneurs be informed about opportunities and governmental supports may increase perceived opportunity. Funding governmental bodies (KOSGEB, TÜBİTAK, Development Agencies etc.) should give special attention to organizing seminars at universities, organized industrial zones and techno parks. Beside informing about opportunities, the seminars may help the potential entrepreneurs to realize their capabilities which has positive effect on entrepreneurship. Moreover, benefiting from media channels (especially social and visual media) to reach potential entrepreneurs may raise awareness about entrepreneurial opportunities.

Market openness is another important predictor for entrepreneurship. Increasing the level of market openness makes it easier to enter the market. It is crucial for new entrepreneurs to enter the market without facing difficulties and barriers. Detering procedures and structures would damage and probably eliminate entrepreneurship before it comes about. Hence, the government should focus legislative regulations in order to make internal market more opened to new comers. Ministry of Industry and Technology, Ministry of Finance, other related ministries and governmental bodies should observe the markets closely, then optimize and ease the procedures of establishing a company. If the entrepreneurial ecosystem works better, perceived opportunities would probably automatically get higher.

The funding governmental bodies should not give easy money to potential entrepreneurs as financing for entrepreneurs (over funding) has negative impact

on entrepreneurial activities. If an entrepreneur comes with a novel and promising idea the governmental bodies of course give financial and non-financial (mentoring, infrastructure etc.) support. However, exploiting the financing support mechanisms may increase the laziness and decrease taking risks to start an initiative. In other words, being funded should not be the only income for entrepreneurs.

### **4.3. Limitations and Future Studies**

We have faced several limitations during this study. One and the biggest problem was the lack of data. Only 23 efficiency driven economies (out of 51) could be covered in this research, because, the GEM data covers very small portion of countries before 2008. Additionally, the data of GEM are based on two different surveys, if one of the surveys does not exist for a year or country, the lack of data problem holds. Future studies are suggested to involve more economies in order to perform a more comprehensive study.

Second, this study groups countries according to their development stage and analyzes the relationship between entrepreneurial activity and its predictors. However, the notions of entrepreneurship are ignored in this research by reason of the GEM database does not supply that kind of data. Whether the entrepreneurial activity is necessity or opportunity driven does not make any difference for this study although it should be taken into consideration.

Moreover, the cultural dimensions of entrepreneurship are key factors for assessing entrepreneurial activities of countries and they might be covered in following researches for to understand the entrepreneurial attitudes and behavior of individuals better.

## References

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Álvarez, C. A. (2014). Regulations and Entrepreneurship: Evidence from Developed and Developing Countries. *Innovar*, 24(1Spe), 81-89.
- Alvarez, C., Urbano, D., Coduras, A., & Ruiz-Navarro, J. (2011). Environmental conditions and entrepreneurial activity: A regional comparison in Spain. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(1), 120-140.
- Arenius, P., & Minniti, M. (2005). Perceptual Variables and Nascent Entrepreneurship. *Small Business Economics* (2005) 24, 233-247.
- Autio, E., Keeley, R., Klofsten, M., Parker, G., & Hay, M. (2001). Entrepreneurial intent among Students in Scandinavia and in the USA. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(2), 145–160.
- Basu, A., & Virick, M. (2008). Assessing Entrepreneurial Intentions Amongst Students: A Comparative Study. *12th annual meeting of the National Collegiate Inventors and Innovators Alliance*. Dallas.
- Begley, T., & Tan, W.-L. (2001). The socio-cultural environment for entrepreneurship: A comparison Between East-Asia and Anglo-Saxon countries. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 537–553.
- Bosma, N. (2013). The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) and Its Impact on Entrepreneurship Research. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, vol 9, no 2, pp 143–248.
- Bosma, N., Acs, Z. J., Autio, E., Coduras, A., & Levie, J. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor 2008 Executive Report*. London.
- Bowen, H. P., & De Clercq, D. (2008). Institutional context and the allocation of entrepreneurial effort. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 747-767.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H.-L. (2010). Institutional Theory and Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 421-440.
- Díaz-Casero, J. C., Ferreira, J. J., Mogollón, R. H., & Raposo, M. L. (2012). Influence of institutional environment on entrepreneurial intention: A comparative study of two countries university students. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 55-74.
- Díez, F. J., & Ozdagli, A. K. (2012). Entrepreneurship and Occupational Choice in the Global Economy. *SSRN Working Paper Series*.

Doğan, E. (2015). The Effect of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intentions of University Students in Turkey. *Ekonometri ve İstatistik*, 23, 79-93.

Franco, M., Haase, H., & Lautenschläger, A. (2010). Students' entrepreneurial intentions: an inter-regional comparison. *Education+ Training Vol.52 No.4*, 260-275.

Gelderen, M. v., Brand, M., Praag, M. v., Bodewes, W., Poutsma, E., & Gils, A. v. (2008). Explaining entrepreneurial intentions by means of the theory of planned behavior. *Career Development International Vol.13 No.6*, 538-559.

Gelderen, M. v., Thurik, R., & Bosma, N. (2005). Success and Risk Factors in the Pre-Startup Phase. *Small Business Economics* 24, 365-380.

Global Entrepreneurship Monitor. (2017). *Global Report 2016/17*. Babson College and the London Business.

*Global Entrepreneurship Monitor*. (2018, 1 22). Global Entrepreneurship Monitor: <http://www.gemconsortium.org/about/gem> adresinden alındı

Huyghe, A., Knockaert, M., & Foo, M. D. (2013). The influence of organizational culture and climate on entrepreneurial intentions among research scientists. *Frontiers of Entrepreneurship Research, Vol. 33 [2013], Iss. 4, Art. 3*, 1-15.

Iakovleva, T., Kolvereid, L., & Stephan, U. (2011). Entrepreneurial intentions in developing and developed countries. *Education Training*, 53(5), 353-370.

J.M., L., & S., G. (2022). The Philosopher's Stone of Entrepreneurship: Achieving Economic Growth in Europe. *Polish Journal of Management Studies*, 157-171.

Karadeniz, E., & Ozdemir, O. (2009). Entrepreneurship in Turkey and Developing Countries: a Comparison of Activities, Characteristics, Motivation and Environment for Entrepreneurship. *MIBES Transactions, Vol 3, Issue 1*, 30-45.

Kolvereid, L., & Isaksen, E. (2006). New business start-up and subsequent entry into selfemployment. *Journal of Business Venturing*, 21(6), 866-885.

Kong, H., & Kim, H. (2022). Does National Gender Equality Matter? Gender Difference in the Relationship between Entrepreneurial Human Capital and Entrepreneurial Intention. *Sustainability*, 1-14.

Krueger, N., Reilly, M., & Carsrud, A. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing* 15, 411-432.

Kumar, S., & Das, S. (2019). An extended model of theory of planned behaviour - Entrepreneurial intention, regional institutional infrastructure and perceived gender discrimination in India. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 369-391.

Lee, L., & Wong, P.-K. (2003). Attitude towards entrepreneurship education and new venture creation. *Journal of Enterprising Culture* 11.04 (2003), 339-357.

Linan., F., & Chen, Y. (2009). Development and Cross-Cultural Application of a Specific instrument of measure entrepreneurial intention. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Malebana, M. (2014). Entrepreneurial Intentions and Entrepreneurial Motivation of South African Rural University Students. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(9), 709-726.

Merriam-Webster. (2018, January 18). Definition of entrepreneur: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/entrepreneur> adresinden alındı

Minniti, M. (2005). Entrepreneurship and network externalities. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 57(1), 1-27.

Norris F. Krueger, J., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing Models of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Business Venturing* 15, 411-432.

North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. *Cambridge university press*.

O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41, 673-690.

Obschonka, M. (2010). Nascent entrepreneurship and the developing individual: Early entrepreneurial competence in adolescence and venture creation success during the career. *Journal of Vocational Behavior* 79,2011, 121-133.

Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., Bono, N. D., Servais, I., . . . Chin, N. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003. *Small Business Economics*, 205-231.

Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C., & Hunt, H. K. (1991). An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13-31.

Sadeghi, M., Mohammadi, M., Nosrati, M., & Malekian, K. (2013). The Role of Entrepreneurial Environments in University Students Entrepreneurial Intention. *World Applied Programming, Vol(3), Issue (8)*, 361-366.

Sambharya, R., & Musteen, M. (2014). Institutional environment and entrepreneurship: An empirical study across countries. *Journal of International Entrepreneurship*, 314-330.

Schumpeter, J. (1962). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper & Row.

Selcuk, S. S., & Turker, D. (2008). Which Factors affect entrepreneurial intention of university students. *Journal of European Industrial Training Vol.33 No.2*, 142-159.

Sesen, H. (2013). Personality or environment? A comprehensive study on the entrepreneurial intentions of university students. *Education and Training, 55*(7), 624-640.

Souitaris, V., Zerbinati, S., & Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing, 22*, 566-591.

Stenholm, P., & Hytti, U. (2014). In search of legitimacy under institutional pressures: A case study of producer and entrepreneur farmer identities. *Journal of Rural Studies, 35*, 133-142.

Sternberg, R., & Wennekers, S. (2005). Determinants and effects of New Business Creation Using Global entrepreneurship monitor Data. *Small Business Economics, 193-203*.

Thompson, E. R. (2009). Individual Entrepreneurial Intent: Construct Clarification and Development of an Internationally Reliable Metric. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE, 669-694*.

Turker, D., & Selcuk, S. S. (2009). Which Factors affect entrepreneurial intention of university students. *Journal of European Industrial Training Vol.33 No.2, 142-159*.

Urban, B. (2010). A gender perspective on career preferences and entrepreneurial self-efficacy. *SA Journal of Human Resource Management, 1-8*.

Urbano, D., & Alvarez, C. (2014). Institutional dimensions and entrepreneurial activity: An international study. *Small Business Economics, 42*(4), 703-716.

Urbano, D., & Turró, A. (2013). Conditioning factors for corporate entrepreneurship: An in(ex)ternal approach. *International Entrepreneurship and Management Journal, 9*(3), 379-396.

Van Stel, A., Storey, D. J., & Thurik, A. R. (2012). The effect of business regulations on nascent and young business entrepreneurship. *Small Business Economics, 28*(2-3), 171-186.

Vidal-Suñé, A., & López-Panisello, M.-B. (2013). Institutional and economic determinants of the perception of opportunities and entrepreneurial intention. *Investigaciones Regionales, 26*, 75-96.

Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics 13*(1), 27-55.

Wennekers, S., Stel, A. v., Thurik, R., & Reynolds, P. (2005). Nascent Entrepreneurship and the level of economic development. *Small Business Economics, 293-309*.

Wilson, F., Kickul, J., & Marlino, D. (2007). Gender, entrepreneurial self-efficacy, and

entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory Pract* 31 no3, 387-406.

Wu, S., & Wu, L. (2008). The impact of higher education on entrepreneurial intentions of university students in China. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol.15 No.4, 752-774.

Zahra, S. (1999). The Changing Rules of Global Competitiveness in the 21st Century. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 13(1), 36-42.