



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:25.02.2022 ✓Accepted/Kabul:20.02.2023

DOI:10.30794/pausbed.1079117

Research Article/Araştırma Makalesi

İrmiş, A., Demirel, A. ve Mengüloğlu, M. A. (2023). "Porter'in Jenerik Rekabet Stratejilerinin Ürün ve Süreç Açısından Analizi: Zincir Marketler Örneği", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 57, Denizli, ss. 59-80.

PORTER'İN JENERİK REKABET STRATEJİLERİNİN ÜRÜN VE SÜREÇ AÇISINDAN ANALİZİ: ZİNCİR MARKETLER ÖRNEĞİ

Ayşe İRMIŞ*, Ayten DEMİREL**, Mehmet Ali MENGÜLOĞLU***

Öz

Rekabetin hızla arttığı perakende sektöründe zincir marketlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, rekabet stratejilerini kullanma yeteneklerine bağlıdır. Çalışmanın amacı Türkiye'de perakende sektöründe faaliyet gösteren ve kendi kategorilerinde pazar payları gelişimi ve yoğunlaşma oranları açısından ilk sırada yer alan iki zincir marketin sektörde uyguladıkları rekabet stratejilerini ürün ve süreç açısından araştırmaktır. Bu kapsama dahil olan Migros ve BİM zincir marketlerinin 2020 faaliyet raporları dikkate alınarak, rekabet stratejilerinin analiz edilmesi için durum çalışması araştırması yapılmıştır. Analiz sonucunda her iki firmanın da ürün ve süreçlerinde hem maliyet liderliği stratejisi hem de farklılaştırma stratejisi uyguladıkları, ancak farklılaştırma stratejisini maliyet liderliği stratejisine göre daha fazla uyguladıkları görülmüştür. BİM maliyet liderliği stratejisini MİGROS'a göre nispeten daha fazla kullanırken, MİGROS süreçte farklılaştırma stratejisini BİM'e göre nispeten daha fazla kullanmaktadır.

Anahtar kelimeler: Rekabet stratejileri, Zincir marketler, Arada kalan firmalar.

AN ANALYSIS OF PORTER'S GENERIC COMPETITIVE STRATEGIES IN TERMS OF PRODUCT AND PROCESS IN CHAIN MARKETS

Abstract

The endurance of chain markets in the retail sector, where competition is increasing rapidly, depends on their ability to use competitive strategies. The study aims to investigate the competitive strategies of two chain markets operating in the retail sector in Türkiye, which rank first in terms of market share development and concentration ratios in their categories, in terms of product and process. A case study research was conducted to analyze the competitive strategies of the Migros and BİM chain markets included in this scope, considering their 2020 annual reports. The results of the analysis show that both companies apply both cost leadership and differentiation strategies in their products and processes, but they apply differentiation strategy more than cost leadership strategy. While BİM uses cost leadership strategies relatively more than MİGROS, MİGROS uses process differentiation strategies relatively more than BİM.

Keywords: Competitive strategies, Chain markets, Stuck in The Middle Firm.

*Prof. Dr. Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, DENİZLİ.
e-posta: airmis@pau.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0002-9088-4529>)

**Öğr. Gör. Pamukkale Üniversitesi, Tavas Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programı, DENİZLİ.

e-posta: ademirel@pau.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0003-0252-5911>)

*** Doktora Öğrencisi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, DENİZLİ.
e-posta: mmenguloglu14@posta.pau.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0002-3157-853X>)

GİRİŞ

Porter (1980), firmaların sektörde ayakta kalabilmesi için rekabet avantajı elde etmesini sağlayan 'rekabet stratejilerini' ortaya koyduğundan beri kavram stratejik yönetim alanında araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Birçok çalışmada Porter'ın (1980) görüşleri desteklenmiş olsa da kavramın eleştiriye açık yönleri bulunmaktadır (Moon vd., 2014: 205). Porter (1980), firma yöneticilerinin veya sahiplerinin stratejik seçimini etkileyen ana faktörleri sektöre yeni girecek firmalar ve oluşturdukları tehditler, ikame ürünlerin tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğu olarak ifade etmiştir. Bu beş güce bağlı olarak firmaların maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini kullanmaları gerektiği ileri sürülmüştür (Omsa vd., 2017: 10). Porter'a (1985) göre, bu stratejiler bir firmanın müşterileri için değer yaratmasını ve sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmasını sağlamaktadır (Kinyuira, 2014: 96).

Firmalar, rekabet avantajı elde etmek için düşük maliyetler yoluyla maliyet liderliği, benzersizlik yoluyla farklılaştırma ve dar pazar segmentlerini hedefleyerek ve düşük maliyetleri veya benzersizliği vurgulayarak odaklanma stratejileri izleyebilirler. Maliyet liderliği stratejisiyle işletmeler değer zinciri analizi yaparak, verimliliği artıracak faaliyetlerle maliyetleri düşürür ve müşteri nezdinde değer yaratır. Farklılaştırma stratejisinde ise işletmeler değer zinciri analizi yaparak bir veya birden çok fonksiyonda ve fonksiyonun çıktısında müşteri nezdinde değer yaratacak farklılaşmayı gerçekleştirir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi daha büyük bir pazar için söz konusu olurken, odaklanma stratejisi dar bir pazar segmentinde maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejisinin uygulanmasını ifade etmektedir. Porter'ın bir uçta düşük maliyetin diğer uçta da farklılaşmanın olduğu strateji seçeneklerini açıklarken, taktiklerden yeterince bahsetmemesinin, stratejilerin uygulayıcısı olan yöneticiler için kararsızlık sebebi olacağı düşünülmektedir. Teorideki bu eksiklik, özellikle stratejilerin uygulanması aşamasında, yöneticilere yeterince rehberlik edememesine sebep olarak gösterilmektedir (Akan vd., 2006: 43).

Porter'a göre firmalar, kaynaklarını bu stratejilerden yalnızca birine ayırmalıdır çünkü firmaların aynı anda birden fazla genel strateji izlemeye çalışması onların ortada kalmalarına sebep olacaktır (Kim vd., 2004: 571). Gilbert ve Strebel'e göre (1988) ise maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi birbirini dışlayan unsurlar olarak görülmemelidir. Pettigrew ve Whipp (1991), "tek bir rekabet avantajına ilişkin popüler nosyonun en iyi ihtimalle yanlış, en kötü ihtimalle endişe verici" olduğunu ve "tüm umutları ve kaynakları tek bir ana yeteneğe bağlamanın" tehlikeli bir durum olduğunu belirtmektedirler. Keza, Cronshaw, Davis ve Kay (1994) da maliyet liderliği stratejisinin ve farklılaştırma stratejisinin başarılı bir şekilde birleştirilmesinin daha iyi olacağını düşünmektedirler (Dostaler ve Flouris, 2006: 22-23).

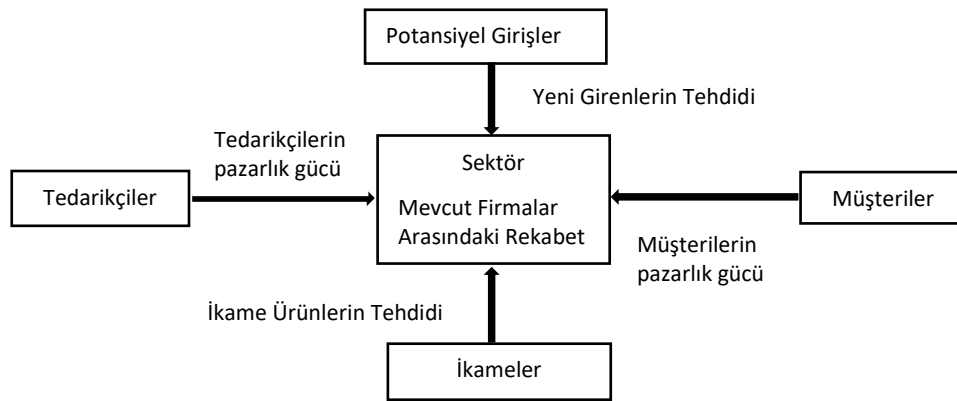
Zincir marketler, içinde bulunduğu rekabet ortamına ve değişen pazar şartlarına bağlı olarak sektörde varlıklarını devam ettirmek ve rekabette öne geçmek için stratejilerini belirlemekte ve uygulamaktadırlar. Özellikle son zamanlarda dünya ticaretinin küre-yerel (glokal) bir boyut kazanması, teknolojik gelişmelerin rekabette sağladığı avantajlar, yalnızca uluslararası değil ulusal ve yerel market sayılarındaki artış ve ürün yaşam seyrinin giderek kısılması perakendecilik sektöründeki farklı alanlarda değişiklikler meydana getirmiştir. Yine de zincir marketlerin satış hacimleri düşmemiş, aksine uyguladıkları stratejilerle çevreye uyum sağlamışlardır (Özdemir ve Çırağ, 2018: 263). Perakendecilik sektöründeki dinamik ortamın daha etkili olacağı ve firmaların önümüzdeki süreçte büyümeye devam edecekleri ifade edilmektedir. Bu da potansiyel rakiplere sektörü cazip hale getirirken firmalar için bir tehdit unsuru olarak rekabetin daha yoğun olacağı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla firmaların kaçınılmaz olarak içinde bulunacakları böyle bir ortamda sattıkları ürünler, bunların fiyatları ya da rakiplerinden farklılaşması yeterli görünmemektedir (Bülbül vd., 2016: 260).

Bu araştırmada ilk olarak Porter'ın beş güç modeli ve rekabet stratejileri açıklanmıştır. Araştırmanın yöntem kısmında ise perakendecilik sektöründe 'mağaza formatı indirim olan' bir zincir market ile 'mağaza formatı indirim olmayan' bir zincir marketin rekabet stratejilerinden hangilerini kullandıkları ve nasıl uyguladıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda sektördeki iki güçlü rakip olan ve 'mağaza formatı indirim olan' BİM ile 'mağaza formatı indirim olmayan' Migros'un (Türkiye HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporu, 2021: 14-19) 2020 yılına ait faaliyet raporlarına ulaşılarak çalışma yürütülmüştür. Elde edilen veriler incelenerek araştırmanın bulguları açıklanmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilerek tartışılmıştır.

1. PORTER'İN BEŞ GÜÇ MODELİ

İşletmeler açısından strateji, çeşitli faaliyetlerden oluşan fark ve değer yaratan bir konum oluşturulmasıdır (Firoz Suleman vd., 2019: 168). Özellikle 1970'li yılların sonlarından itibaren, firmaların belirsizliğin ve rekabetin yoğun olduğu ortamdaki rekabetçi davranışları ve hayatta kalabilmeleri veya durgunluk dönemindeki davranışları, araştırmacıların ilgisini çekmiştir (Tansey vd., 2014: 705). Geçmişten günümüze kadar firmaların sürdürülebilir rekabet avantajını nasıl elde ettiğine yönelik yapılan araştırmalar ve analizler stratejik yönetimin odağı olmuştur.

İşletmelerin yoğun rekabet ortamında varlığını devam ettirebilmesi için rekabetin unsurlarını ve stratejileri iyi bilmeleri ve doğru yönetmeleri gerekmektedir. Bunlar arasında en sık kullanılanı Michael Porter'ın beş güç modeli ve rekabet stratejileridir (Bordean vd., 2011: 502). Porter'ın (1980) beş güç modeli, rekabetin temellerinin derinlemesine bir değerlendirmesidir (Ishmuratova, 2012: 22). Porter rekabetin kaynağını oluşturan bu beş gücü (Şekil 1), sektöre yeni girecek firmalar ve oluşturdukları tehditler, ikame ürünlerin tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut firmalar arasındaki rekabet olarak ifade etmektedir (Grundy, 2006: 214).



Şekil 1: Porter'ın beş güç modeli

Kaynak: Porter, 1980: 31

Rekabetin kaynağı olan bu faktörlerin gücü sektörden sektöre farklılık gösterir (Porter, 2008: 27). Her bir gücün yoğunluğu, bir sektörde beklenen ortalama kârlılık seviyesini büyük ölçüde belirler ve bunların ayrı ayrı ve birlikte tam olarak anlaşılması, firmaların stratejik kararlarını ve rekabetçi konumunu nasıl iyileştirebileceğini değerlendirmede oldukça etkilidir (Indiatsy vd., 2014: 77).

1.1. Sektöre yeni girecek firmalar ve oluşturdukları tehditler

Porter potansiyel rakiplerin tehdidini, sektöre giriş engelleriyle doğrudan ilişkili olarak tanımlamaktadır. Rekabeti yönlendiren ve sektörün kârlılığını etkileyen unsurun yalnızca yeni rakiplerin fiili girişi değil, sektöre yeni girenlerin veyahut girme potansiyeli olanların tehdidi olduğunu ifade etmektedir (Pringle ve Huisman, 2011: 42). Giriş engellerinin yüksek olduğu sektörlerde, yeni girenlerin ya da girme niyeti olanların yaratacağı tehdit düşük olacaktır (Pringle ve Huisman, 2011: 39). Giriş engelleri, sektördeki tüm firmaları yeni girenlerden eşit olarak korur ve karşılıklı bağımlılığın tanınmasının meyveleri de tüm firmalara simetrik olarak yansır (Porter, 1979: 214). Porter (1980) bu engelleri 'ürün farklılaştırma', 'ölçek ekonomileri', 'sermaye gerekleri', 'ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları', 'dağıtım kanallarına erişim' ve 'devlet politikaları' olarak tanımlamıştır (Güngören ve Orhan, 2013: 206).

1.2. İkame ürünlerin tehdidi

İkame, bir sektördeki ürünün aynı veya benzer işlevinin farklı bir şekilde yerine getirilmesidir (Porter, 2007: 6-7). İkame ürünlerin meydana getirdiği tehdit, müşterilerin aynı temel ihtiyacı karşılamak için yönelebilecekleri farklı ürün veya hizmet türlerinin göreceli fiyat-performans oranlarına bağlıdır (Karagiannopoulos vd., 2005: 69). İkame ürünler veya hizmetler, bir sektördeki firmaların talep edebileceği fiyatlara tavan koyarak sektörün kâr

potansiyelini sınırlar. Bir endüstride kârlılık ve büyümenin devamlılığının sağlanabilmesi için, performans veya pazarlama yoluyla ikame edilebilecek ürünlerin dikkate alması gereklidir (Porter, 2007: 6-7).

1.3. Tedarikçilerin pazarlık gücü

Tedarikçilerin pazarlık gücü işletmelerin girdilerini temin ettikleri piyasadaki rekabet gücüyle ilgilidir. Hammadde, işçilik, ara mamul ve hizmet vb. bileşenler söz konusu olduğunda tedarikçiler, firma üzerinde güç kaynağı oluştururlar. Tedarikçiler firmayla çalışmayı reddedebilir veya benzersiz kaynaklar için aşırı yüksek fiyatlar talep edebilirler (Porter, 1980). Pazarda gücü elinde tutan tedarikçiler fiyatları yükselterek kalite ve hizmetleri sınırlayarak veya maliyetleri sektördeki tedarik hiyerarşisinde daha altta bulunan katılımcılara kaydırarak kendileri için daha fazla değer yaratırlar (Porter, 2008: 29). Sektörde ürünün az sayıda ikamesi varsa ve çok sayıda müşteri karşısında az sayıda tedarikçi bulunuyorsa tedarikçiler kendileri için daha çok değer yaratabilir ve fiyatları yüksek tutabilir (Pringle ve Huisman, 2011: 39).

1.4. Müşterilerin pazarlık gücü

Müşteriler, daha düşük fiyat, daha yüksek kalite ve daha iyi hizmet için firmalar üzerinde baskı oluşturarak (Andriotis, 2004: 132), rekabeti ve sektörün kârlılığını etkilerler. Farklılaşmamış, gelirlerine göre pahalı ve ürün performansının yüksek olduğu ürünlerin bulunduğu endüstrilerde müşteriler fiyata daha duyarlı olma eğilimindeyken (Porter, 2007: 6), müşterilerin az, ürünlerin standart ve firma değiştirme maliyetlerinin düşük olduğu sektörde müşterilerin pazarlık gücü daha yüksektir (Koçoğlu ve Kantar, 2016: 3). Müşterilerin daha iyi kalite ve daha iyi hizmet talep ederek veya fiyatları aşağı çekerek elde ettikleri pazarlık gücü tedarikçilerle yapılacak pazarlık gücünü de etkiler. Müşterilerin pazarlık gücünden dolayı sektördeki tedarikçiler (firmalar) birbiriyle daha sert bir şekilde rekabet etmeye zorlanır (Pringle ve Huisman, 2011: 39).

1.5. Mevcut firmalar arasındaki rekabet

Bu güçte önemli olan husus rakiplerin sayısı ve kabiliyetidir. Çok sayıda rakip varsa ve onlarla benzer mal veya hizmetler sunuluyorsa, şirketlerin büyük olasılıkla çok az gücü olacaktır, çünkü müşteriler iyi bir anlaşma almazlarsa kolayca başka bir firmaya gidebilirler (Aydın, 2017: 384). Firmalar fiyatta veya ürün geliştirmede ya da müşteri hizmetlerini farklılaştırmada sektörde rakiplerine göre rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti, fiyatları etkilemekle birlikte rekabet etme maliyetlerini ve sektörün potansiyel kâr düzeyini de etkilemektedir (Akmermer ve Ayyıldız, 2016: 54). Piyasadaki birçok kaliteli ürün için sunulan tercih seçeneği nedeniyle, doğrudan bir rekabet hâkimdir ve bu sayede müşteriler, tercih ettikleri en iyi ürünü farklı bir firmadan çok kolay bir şekilde tercih seçeneğine sahip olurlar (Pawar ve Hole: 1438).

2. PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİ

Firmaların ayakta kalabilmesi için bir zorunluluk olarak varsayılan rekabet stratejileri (Ayaga ve Nnabuko, 2019: 65), firmaların belirli bir sektördeki rekabet güçlerini dikkate alarak, nasıl rekabet ettiğini gösterir (Gorondutse ve Hilman, 2014: 1673). Porter (1980), firmaların belirli bir sektörde konumlarını devam ettirebilmesi, başarılı olabilmesi ve rakiplerinden daha iyi performans gösterebilmesi için belirli stratejik yaklaşımları benimsemeleri ve bu stratejileri uygulamaları gerektiğini öne sürmektedir (Nandakumar vd., 2011: 232).

Porter, bir sektörde firmaların sürdürülebilirliklerini sağlayacak bir konum yaratması ve rakiplerinden daha iyi performans gösterebilmesi için üç genel strateji geliştirmiştir. Bu stratejilerden ilki olan maliyet liderliğinde, kaliteyi ön planda tutmasa da firmaların rakiplere göre düşük maliyetli ürün/hizmet sunması gerektiği vurgulanır. İkinci strateji olan farklılaştırma stratejisinde, firmanın sektörde benzersiz bir ürün/hizmet ortaya koyması gerektiği belirtilir. Üçüncüsü olan odaklanma stratejisinde ise firmaların belirli bir müşteri grubuna, coğrafi pazarlara veya ürün hattı bölümlerine odaklanması gerektiği ifade edilir (Dess ve Davis, 1984: 469). Porter, bu stratejilerin firmalara başarı sağlayacağını belirtmekte ancak getirdiği avantajların birbirinden ayrı alternatifler olarak değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Çünkü her biri farklı kaynaklar ve organizasyonel yapılandırma gerektirir. Yalnızca birine odaklanabilen firmalar üstün performans elde edebilir (González-Benito ve Suárez-González, 2010: 1028).

2.1. Maliyet liderliği stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, bir firmanın rakiplerine göre daha düşük maliyetle ürün ve hizmet sunarak, rekabet avantajı elde etme girişimidir (Gyampah ve Acquaaah, 2007: 579; Firoz Suleman vd., 2019: 168). Porter, maliyet liderliği yaklaşımının, araştırma ve geliştirme, satış gücü, hizmet ve reklam gibi alanlarda maliyet azaltma, sıkı maliyet ve genel gider kontrolü ve maliyet minimizasyonu için güçlü bir arayış gerektirdiğini ileri sürer. Bu strateji, ürün kalitesi veya hizmetten ziyade verimlilik yoluyla rakiplerinden daha iyi performans göstermeye odaklanır (Tansey vd., 2014: 708). Maliyet liderliği stratejisi, bir ürün tasarlandığında, üretildiğinde ve pazarlandığında uygulanır (Allen, 2006: 435-436). Fiyata önem veren müşteriler için düşük maliyetli ve standart ürünlerin üretilmesi amaçlanır (İslami vd., 2020: 3). Maliyet liderliği ile firmalar düşük maliyetle üretim yaptığı için sektöre yeni firmaların girişi de zorlaşmaktadır. Bunun yanı sıra firmalar ürün/hizmetleri rakiplerine göre daha düşük fiyatlandırırken kendisini birçok dış faktöre karşı da korumuş olur (Wicker vd., 2015: 287). Dolayısıyla maliyet liderliği stratejisi sektöre giriş, rekabet, ikameler, tedarikçiler ve müşteriler olmak üzere beş tehdidin etkisini azaltarak bir firma için değer oluşturabilir (Awade, 2014: 702).

2.2. Farklılaştırma stratejisi

Farklılaştırma, benzersiz bir ürün veya hizmetin geliştirilmesini ifade eder. Bu ürünler, ayırt edici özellikleri nedeniyle rakip ürünlerle karşılaştırıldığında üstünlüklere sahip olurlar (Pulaj vd., 2015: 274). Firmalar, ürün/hizmet niteliklerinde farklılaşarak, firma ile müşterileri arasındaki ilişkilerinde ürünü özelleştirerek, tüketici pazarlama anlayışında farklılaşarak ve ürün dağıtım ve servis gibi konulara odaklanarak farklılaştırma stratejisi uygulayabilir (Peker vd., 2016: 15). Burada ürün veya hizmetin müşterilere üstünlük, değer ve farklılık sağlaması ya da müşterilerin ihtiyacını tam olarak karşılaması halinde farklılaştırma stratejisinin başarılı olduğu söylenebilir. Ancak farklılaşmanın müşteriler nezdinde tam olarak ne ifade ettiği ve onların beklentileri sektörler göre değişiklik göstermektedir (Kılıç ve Uslu, 2019: 87). Farklılaştırma daha iyi kalite, daha düşük fiyat (veya bu konuda daha yüksek fiyat), müşteri hizmetleri, itibar, daha fazla farkındalık, daha fazla kullanılabilirlik gibi bir dizi özellik aracılığıyla sağlanabilir. Farklılaştırma stratejisinde ürüne anlamlı ve farklı özelliklerin eklenmesi, tüketicilere fayda sağlanması, ikamesinin zorlaştırılması ve rakipler tarafından taklit edilmesinin güçleştirilmesi yoluyla rekabet avantajı elde edilmektedir (Sharp, 1991: 5).

2.3. Odaklanma stratejisi

Porter'in ifade ettiği üçüncü strateji odaklanma stratejisidir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri firmanın faaliyet gösterdiği sektörün tamamını hedeflerken (Wicker vd., 2015: 290), odaklanma stratejisi belirli bir müşteriye, pazar segmentine veya coğrafi bir pazara odaklanmayı hedeflemektedir. Bu yönüyle odaklanma stratejisinde belirli bir hedefe çok iyi hizmet etme amacı taşınmaktadır (Tansey vd., 2014: 708). Firmalar, pazar nişine veya belirli bir noktaya odaklanarak müşteri yelpazesine uygun ve daha verimli hizmet sunarak müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmektedir (Kisaka ve Okibo, 2014: 95). Odaklanma stratejisi, maliyet liderliği stratejisinin veya farklılaştırma stratejisinin belirli bir hedef kitleye uygulanmış şeklidir. (Peker vd., 2016: 15). Firmalar odaklanma stratejisini gerçekleştirirken diğer iki stratejiden herhangi birini kullanmayı tercih eder (Akan vd., 2006: 50).

2.3.1. Odaklanma/Maliyet liderliği stratejisi

Odaklanma stratejisini maliyet liderliği stratejisi ile birlikte kullanan firmalar, en düşük fiyatla, belirli bir müşteri yelpazesine (niş grup) ürün/hizmet sunmayı amaçlamaktadır (İslami vd., 2020: 5). Kol saatlerini güçlü rakiplerine kıyasla çok daha düşük maliyetle satışa sunmaya odaklanan Sonata marka saatler ve düşük maliyetle çağdaş tarzda mobilya almak isteyen genç insanlara odaklanan IKEA bu stratejiye örnek olarak gösterilebilir.

2.3.2. Odaklanma/Farklılaştırma stratejisi

Farklılaştırma odaklılık, firmaların hedef segmentinde belirli özellikleriyle farklılaşmaya ve belirli segmentlerdeki alıcıların özel ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmasıdır (Wright, 1987: 96). Firmaların küçük bir müşteri yelpazesine daha yüksek bir değer sunmaya odaklandığı stratejidir. Bazen "odaklanmış farklılaşma" olarak da adlandırılan bu strateji, niş bir müşteri grubuna onların zevklerini ve gereksinimlerini rakiplerin ürünlerinden daha iyi karşılayan

ürün veya hizmetleri sunmayı amaçlar (İslami vd., 2020: 5). Saatlerinde mücevher barındıran saat firmalarının yer aldığı premium segmente odaklanan Titan marka saatler ve sadece hafif motosikletler üretmeye odaklanan Harley Davidson firması bu stratejiye örnek olarak gösterilebilir.

Porter'a göre firmalar, ister büyük pazarda isterse odaklandıkları daha dar pazar segmentinde, mevcut kaynaklarını maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerinden yalnızca birine ayırmalıdır çünkü firmaların aynı anda birden fazla genel strateji izlemeye çalışması onların ortada kalarak sıkışmalarına sebep olacaktır (Kim vd., 2004: 571). Porter'a göre, ortada kalan firmalar rekabet avantajını kaybetme ve ürün/hizmetini rakiplerinden ayırt edememe riskiyle karşı karşıya kalır (Collins ve Winrow, 2010: 307). Günümüzde tek stratejiye odaklanarak başarılı olan birçok firma vardır. Buna maliyet liderliği stratejisini izleyen WalMart ve Air Asia, markada farklılaşma stratejisini izleyen Mercedes Benz, servis hizmetlerinde farklılaşma stratejisini izleyen Dominos Pizza, teknolojide farklılaşma stratejisini izleyen Apple örnek olarak gösterilebilir (Peker vd., 2016: 13).

Cronshaw, Davis ve Kay (1994) ise işletmeler için ortada kalmanın, bir reçeteden çok stratejik sonuçları analiz etmenin bir yolu olduğunu ve maliyet liderliği ile farklılaştırma stratejisinin başarılı bir şekilde birleştirilmesinin çok daha iyi bir yol olacağını iddia etmektedirler (Dostaler ve Flouris, 2006: 22-23). Günümüz küresel rekabet ortamının arz ve talep koşullarındaki değişiklikler ve yeni teknolojik fırsatlar maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin aynı anda kullanılmasını gerektirmektedir. Hızla gelişip esnekleşen bilgi teknolojileriyle beraber pek çok firma her iki stratejiyi birlikte kullanmayı tercih etmektedir. Örneğin, United ve KLM gibi tam ücretli havayolları, Southwest Airlines ve Ryanair gibi rakiplerinden gelen tehdide karşı koymanın bir yolu olarak filolarına düşük maliyetli taşıyıcılar eklemiştir. Benzer şekilde, butik aracı kurumlar artık Scottrade ve Zecco gibi düşük maliyetli rakiplere müşteri kaçışlarını sınırlamanın bir yolu olarak düşük maliyetli çevrimiçi ticaret kullanmaktadır (Tallon, 2008: 1).

Özellikle Web 2.0 devriminin yarattığı yeni sistemle beraber firmalar rekabet gücü yüksek, karmaşık ve hızla değişen küresel ortamda faaliyet gösterme mecburiyetinde kaldıkları için, birbirleriyle birçok yönden rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar (Erdoğan Tarakçı ve Baş, 2018: 60-61). Bilgi teknolojilerinin esnek kullanımı, firmaların pazardaki karmaşıklığın üstesinden gelmelerinde ve karma stratejilerin giderek daha sık kullanılmasını gerektiren ortamlarda başarılı olmalarında, önemli rol üstlenmektedir. Bu sebeple ortada kalan firmalar, tek strateji uygulayan firmalara göre önemli ölçüde daha esnek bilgi teknolojileri kullanmak durumundadırlar. Bilgi teknolojilerinin esnek kullanımı karma strateji uygulayan firmalarda stratejinin yapısından kaynaklanan stratejik karmaşıklıkları çözümlenmekte ve stratejileri birbirine uyarlayabilmektedir. Bu durumu dikkate alan bilgisayar firmaları da yerleşik sipariş üzerine üretim modeline paralel olarak, kitlesel pazar perakendecilerine yönelik, önceden yapılandırılmış bilgisayarları satışa çıkarmaktadır (Tallon, 2008: 1-4).

3. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE REKABET STRATEJİLERİ

Market perakendeciliği yapısal yönden aktif ve rekabet gücü yüksek bir sektördür (Penpece ve Elma, 2014: 435). Küresel gelişmeler ile birlikte perakendecilik sektörünün geçmişe göre daha dinamik bir yapı haline geldiği görülmektedir. Özellikle 2000'li yıllarda yaşanan ekonomik krizler pazardaki oyuncularını, uyguladıkları rekabet stratejilerini yeniden gözden geçirmeye zorlamıştır. Örneğin Wal-Mart sektörde maliyet liderliğini uygulamış ve maliyet liderliğinin sağladığı avantajlarla diğer zincir marketlerin dikkatini çekmiştir (Özdemir ve Çırağ, 2018: 264). Perakende sektöründe rekabet stratejileri belirlenirken firmanın operasyonlarında üstün bir performans sağlama yeteneğinin güçlendirilmesi dikkate alınmaktadır. Bu tür rekabetçi konumlandırma firmaları genellikle maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerine yönlendirmekle beraber, perakende sektöründe bu iki stratejiyi birleştiren bir yaklaşımın da benimsendiği görülmektedir (Helms vd., 1992: 3).

Araştırmacılar, strateji ve performans arasındaki ilişkiden daha çok perakendeciliğin yapısı ve perakende firmalarının uyguladığı stratejiler ile ilgilenmiştir (Carroll vd., 1992: 82). Bu araştırmalara göre perakende firmaları, maliyet liderliği stratejisini uygularken değer zinciri faaliyetleri boyunca maliyet azaltma kaynaklarından yararlanabilir. Perakende sektöründe maliyete dayalı rekabet avantajının kaynağı, özellikle satılan malın maliyetinde veya işletme giderlerinde yatmaktadır (Ellis ve Kelley, 1992: 384). Ölçek ekonomileri ve tedarikçiler üzerindeki buna bağlı pazarlık gücü, fiyatları belirli bir düzeyde tutmaktadır. Bu da büyük perakendecilerin genellikle maliyet liderliğini küçük perakendecilere göre daha kolay uygulamasını sağlar. Aldi, Lidl veya Wal-

Mart gibi perakende firmaları maliyet liderliği stratejisini başarılı bir şekilde uygulayan firmalara örnek olarak gösterilebilir (Lan vd., 2009: 3). Değer zincirinin pazar tarafında, mağaza tasarımına ve ambiyansına minimum düzeydeki yatırım maliyet liderliği stratejinin bir parçasıdır. Perakendecilikte farklılaştırma stratejisi belirli mağaza özelliklerini, seçilen müşteri segmentlerinin özel ihtiyaçlarına daha yakından uyarlamayı amaçlayan bir strateji olarak görülebilir. Almanya’da Douglas, Fransa’da Sephora, ABD’de Nordstrom veya Trader Joe’s, Londra’da Harrod’s gibi marketler ve bazı süpermarket zincirleri bu stratejiye örnek teşkil edebilir. Bununla birlikte, perakendecilik literatüründe, farklılaştırma seçeneklerine ilişkin ortak bir anlayış oluşmamıştır (Morschett vd., 2006: 277).

Endüstriyel sektörlerde rekabet avantajları için bir dizi tipoloji geliştirilmiş ve test edilmiş olsa da, perakende araştırmalarında bu konuda nispeten daha az çalışma yapılmıştır. Porter’ın rekabet stratejileri perakende sektöründe uygulanmış ve bu sektörde farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin birlikte kullanılabileceği ortaya çıkmıştır (Morschett vd., 2006: 277). Market perakende firmaları, envanter yöntemlerine, lojistik yönetimine ve satın alma uygulamalarına dayalı avantajları içeren maliyet liderliği stratejisini, aynı zamanda geniş ürün gamları ile özel markalı ürünlere veya hizmet kalitesine odaklanarak segment bazlı farklılaştırma stratejisini uygulayabilir. Bu tür perakende firmalarının maliyet liderliği ile birleştirilmiş farklılaştırma stratejisini başarılı bir şekilde sektörde kullanması mümkündür. Böyle bir strateji, Dillard’s Department Stores gibi perakendeciler tarafından kullanılmıştır (Cappel vd., 1994: 209). Yine İngiltere’deki Tesco, rakiplerine karşı açık bir şekilde farklılaştırma stratejisini kullanırken, aynı zamanda düşük fiyatlar sunarak maliyet liderliği uygulamıştır. Perakende sektöründeki rekabetin şiddetinden dolayı, firmaların müşterilerini memnun etmek için çeşitli rekabet avantajları sunan fiyat ve kalite gibi farklı stratejileri birlikte kullandıkları görülmektedir (Kuzmanovic vd., 2011: 9512).

4. ZİNCİR MARKETLERDE REKABET STRATEJİLERİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde literatürde yaygın bir şekilde incelenen Porter’ın rekabet stratejilerinin zincir marketlerdeki uygulamaları analiz edilmektedir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve perakende sektöründeki iki zincir marketin 2020 yılına ait faaliyet raporları incelenmiş ve içerik analizi yapılarak yorumlanmıştır.

4.1. Araştırmanın amacı

Günümüzde zincir marketlerin faaliyette bulunduğu sektörde belirli firmaların yoğun rekabet ortamında birbirlerinden farklı stratejiler geliştirerek rekabet avantajı elde etmeye çalıştıkları gözlemlenmektedir. Firmaların sektördeki konumunun ve pazardaki davranışlarının belirleyicisi olan bu stratejilerin araştırılması, Covid 19 pandemi süreciyle beraber şekillenen yeni ekonomi, teknoloji ve pazar şartlarında rekabet edecek firmaların uygulayacakları stratejileri şekillendirmelerinde önem taşımaktadır.

Çalışmanın amacı Türkiye’de “indirim perakendeciliği” alanında faaliyet gösteren perakende zincir market ile “indirim perakendeciliği” formatında olmayan, hipermarket, süpermarket formatlarında yer alan perakende zincir marketin sektörde uyguladıkları rekabet stratejilerini araştırmak ve karşılaştırmaktır. Bu amaç doğrultuda aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur:

1. İndirim perakendeciliği formatında olan firma maliyet liderliği stratejisi uygulamakta mıdır?
2. İndirim perakendeciliği formatında olan firma farklılaştırma stratejisi uygulamakta mıdır?
3. İndirim perakendeciliği formatında olmayan firma maliyet liderliği stratejisi uygulamakta mıdır?
4. İndirim perakendeciliği formatında olmayan firma farklılaştırma stratejisi uygulamakta mıdır?
5. Perakende zincir marketler maliyet liderliği stratejisini nasıl uygulamaktadır?
6. Perakende zincir marketler farklılaştırma stratejisini nasıl uygulamaktadır?

4.2. Araştırmanın yöntemi ve kapsamı

Araştırmanın örnekleme Rekabet Kurumu tarafından 2021 yılında hazırlanan Türkiye Hızlı Tüketim Malları Perakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporu dikkate alınarak belirlenmiştir. Örnekleme belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden aşırı/aykırı durum örnekleme kullanılmış ve “indirim mağazacılığı alanında faaliyet

gösteren” ve “indirim mağazacılığı alanında faaliyet göstermeyen” perakende zincir marketler örnekleme dahil edilmiştir (Patton, 2002:230-234; Seawright ve Gerring, 2008: 301-302; Suri, 2011: 67, Yıldırım ve Şimşek, 2013: 136; Yağar ve Dökme, 2018: 5-6). Araştırma amacı ve örneklem yöntemi dikkate alınarak, örnekleme dahil edilecek zincir marketler belirlenirken karşılaştırmanın yapılabilmesini sağlayacak üç kriter dikkate alınmıştır. Birinci kriter perakende sektöründeki zincir marketlerin “indirim mağazacılığı” alanında faaliyet gösterip göstermediğiyle ilgilidir. Bu kriter bağlamında araştırmada yapılacak karşılaştırmayı sağlayabilmek için “indirim mağazacılığı” alanında faaliyet gösteren firmalar ile “indirim mağazacılığı” alanında faaliyet göstermeyen hipermarket, süpermarket kapsamında yer alan firmalar ayrıştırılmıştır. İkinci ve üçüncü kriter, birinci kriter kapsamında yapılan sınıflandırma dahilinde gerçekleştirilmiştir. Örneklemin seçimindeki ikinci kriter; araştırmaya konu olacak örneklerin kendi gruplarında ilk sırada yer almalarıdır. Başka bir ifadeyle “indirim mağazacılığı alanında faaliyet gösteren” firmalardan ilk kurulan firma ve “indirim mağazacılığı alanında faaliyet göstermeyen” hipermarket, süpermarket kapsamındaki ilk kurulan firma örnekleme dahil edilmiştir. Üçüncü kriter ise 2017-2019 yılları arasında, Türkiye Hızlı Tüketim Malları Perakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporuna (2021: 21) göre perakende pazar payları gelişimi ve yoğunlaşma oranları açısından kendi gruplarında (indirim mağazacılığı alanında faaliyet gösteren grup ve indirim mağazacılığı alanında faaliyet göstermeyen grup) ilk sırada yer almalarıdır.

Her üç kriterin dikkate alınması neticesinde “indirim mağazacılığı” alanında faaliyet gösteren, bu kapsamdaki firmalar içerisinde ilk kurulmuş (1995) olan ve 2019 yılında pazar gelişimi ve yoğunlaşma oranı açısından ilk sırada yer alan firmanın BİM olduğu görülmüştür. “İndirim mağazacılığı” alanında faaliyet göstermeyen hipermarket, süpermarket kapsamındaki ilk kurulan (1954) ve kendi kategorisinde 2017-2019 yılları arasında pazar gelişimi ve yoğunlaşma oranları açısından ilk sırada yer alan firma ise Migros’tur (Türkiye HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporu, 2021: 14-19).

Araştırmada mevcut kriterler doğrultusunda örnekleme dahil edilen BİM ve Migros zincir marketlerinin 2020 faaliyet raporlarına ulaşılmış (BİM Faaliyet Raporu, 2020; Migros Faaliyet Raporu, 2020) ve durum çalışması araştırmasıyla doküman incelemesi ve herhangi bir program kullanılmadan, manuel içerik analizi yapılmıştır. Durum çalışması, bilgi kaynakları kullanılarak (gözlem, mülakat, doküman, rapor vb.) detaylı ve derinlemesine bilgi toplanması neticesinde, gerçek yaşam içerisindeki bir durumun betimlenmesini ya da durum temalarının ortaya konulmasını ifade eden nitel bir yaklaşımdır (Creswell, 2021: 98-99). Doküman incelemesi, araştırma amaçlarına ulaşmayı sağlayan doküman ve benzeri veri kaynaklarının incelenmesi sonucu gerçekleşir (Aydoğdu vd., 2017: 558). Doküman incelemesi aşamalarında (Sak ve diğ., 2021: 233); incelemeye uygun olan dokümanlar bulunmuş ve orijinalliklerini kontrol edilmiş, sistematik kodlama yapılarak temalar oluşturulmuş ve veri analizi yapılmıştır.

İçerik analizi ile verilerin kodlanarak temelinde yer alan kavramların ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerin keşfedilmesi amaçlanmaktadır (Sığırı, 2021: 276). Bu araştırmada da ilgili literatür derinlemesine incelenmiş ve araştırma soruları hazırlanarak, bu araştırma sorularına dayalı kodlama yapılmıştır (Harwood ve Garry, 2003: 480). Kodlamalar yapılırken firmaların faaliyet raporlarındaki ifadeler dikkate alınmıştır. Her iki zincir marketin 2020 yılına ait faaliyet raporu alanında uzman üç kişi tarafından defalarca okunmuş ve kodlanmıştır. Kodlama yapılırken her üç uzman tarafından da dokümanlardan elde edilen mesajlar bölünerek önce kodlar oluşturulmuştur, daha sonra ortaya çıkan kavramların (kodlara) farklı ve benzer yönlerine göre mantıklı düzenlemeler ve gruplamalar yapılarak temalar oluşturulmuştur (Toker, 2022: 323; Bilgin, 2014: 12; Yıldırım ve Şimşek, 2013: 259). Tema başlıkları maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi olarak şekillenmiştir. Maliyet liderliği stratejisi teması altında üründe maliyet liderliği ve süreçte maliyet liderliği yer almaktadır. Farklılaştırma stratejisi teması altında ise üründe farklılaştırma ve süreçte farklılaştırma stratejisi yer almıştır.

Araştırmanın geçerliliğinin sağlanabilmesi için veri analiz süreci açıklanmış, bulgular literatürdeki kavramsal çerçeveye ile ilişkilendirilmiş, verilerin kendi içinde tutarlı ve anlamlı olmasına özen gösterilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 291). Ayrıca, üçgenleme (triangulation) gerçekleştirilmiştir (Patton, 2014: 77; Yin, 2016: 87; Creswell, 2021: 253; Sığırı, 2021: 137). Üç araştırmacının birbirinden ayrı yaptıkları kodlama ve temalandırma işlemleri, iki ayrı toplantıda bir araya gelerek karşılaştırılmış ve tutarlılıklarına bakılmıştır. Araştırmacıların kendi aralarında mutabık oldukları kodlar ve temalar, işletme alanında uzman iki akademisyenin de görüşüne sunulmuştur.

Nitel araştırmalarda güvenilirlik, araştırmacının araştırmayı kavramsallaştırdığı ve bulguları yorumladığı yöntemlerin istikrarına ve tutarlılığına odaklanır (Armour ve Williams, 2022: 71). Bu sebeple, nitel araştırmalarda, ilgili konudaki gözlemleri ve yorumları doğrulamak için ekip halinde çalışabilecek birden fazla araştırmacıya ihtiyaç duyulur. Analiz sürecinde, araştırmacıların muhakeme hatalarını gidererek, araştırma sonuçlarının güvenilirliğini artırmak için çapraz kontrol kodlaması yapılmalıdır (Thyer, 2010: 358). Kodlamanın güvenilirliği için Miles ve Huberman'ın (1994: 64) önerdiği nitel araştırmada içsel tutarlılık olarak da adlandırılan teknik kullanılmıştır. Üç araştırmacı, önce birbirlerinden ayrı ve birbirleriyle görüşmeden dokümanları inceleyerek kodlama yapmışlardır. Daha sonra araştırmacılar bir araya gelerek, her bir araştırmacının yaptığı kodlama diğer araştırmacıların yaptıkları kodlamalarla karşılaştırılmıştır. Araştırmacıların yaptıkları kodların karşılaştırılması neticesinde, güvenilirliği %93 oranında temin edildiği sonucuna ulaşılmıştır (Miles ve Huberman, 1994: 64).

4.3. Firmalar Hakkında Bilgiler

BİM, 1995 yılında 21 mağazası ile faaliyetine başlamıştır. Yüksek indirim (hard-discount) modelini ülkemize taşıyan firma bu konuda bir ilki gerçekleştirmiştir. Portföyündeki yaklaşık 750 ürün arasında çok sayıda özel markalı (private label) ürünü müşterilerine sunmaktadır. Yurt içi faaliyetlerinin yanı sıra Fas ve Mısır'da faaliyetleri bulunan firma, 2020 yılsonu itibariyle %12 oranında büyümüştür. Türkiye'de 969 (30'u File) yeni mağaza açarak toplamda 8530 (123'ü File) mağazası, Fas'ta 38 yeni mağaza açarak toplamda 537 mağazası ve ikinci yurt dışı operasyonu olan Mısır'da ise toplamda 300 mağazası bulunmaktadır. Böylece yurt içinde ve yurt dışında toplamda 9.367 mağazaya ulaşmıştır. Firma, yine 2020 yılsonu itibariyle 60.663 kişiye istihdam sağlamaktadır (BİM Tarihçe, 2022). "İndirim mağazacılığı" alanında faaliyet gösteren BİM, diğer indirim mağazaları içerisinde ilk kurulan firma olduğu gibi, pazarda da en yüksek ciroya sahip olup, 2017-2019 yılları arasında Türkiye Hızlı Tüketim Malları (HTM) organize perakende pazar payları gelişimi ve yoğunlaşma oranları açısından ilk sırada yer almaktadır (Türkiye HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporu, 2021: 15).

Migros, 1954 yılında İstanbul Belediyesi'nin kontrolünde Türkiye'de faaliyetine başlamıştır. 1990 yılından itibaren büyük mağazacılık uygulamalarında ve 1995 yılından itibaren Şok'u kurarak indirim konseptinde yeni yatırımlar yapmaya başlamıştır. Ancak Şok el değiştirerek Migros'un bünyesinden ayrılmıştır. Bu dönemde firma, Migros adıyla ilk özel markalı ürünlerini satışa sunmuştur. Mağazacılık sektöründeki farklı firmalar (2006'da Tansaş, 2017'de Kipa) ile birleşmelere giden Migros yine yurt içinde Macrocenter ve yurtdışında ise Kazakistan ve Kuzey Makedonya'da Ramstore mağazalarının açılışlarını yaparak faaliyetlerine devam etmektedir. Firma, 2020 yılı itibariyle 2052 süpermarket, 55 hipermarket, 59 Macrocenter ve 45 Ramstore olmak üzere toplamda 2211 mağazasıyla hizmet sunmakta ve 50.073 personel istihdam etmektedir (Migros Kurumsal, 2022). Migros Türkiye'de süper market, hipermarket formatında faaliyet gösteren zincir marketlerden biri olarak ilk kurulan firmadır. Süper market, hipermarket formatında, 2017-2019 yılları arasında Türkiye Hızlı Tüketim Malları (HTM) organize perakende pazar payları gelişimi ve yoğunlaşma oranları açısından ilk sırada yer almaktadır (Türkiye HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporu, 2021: 15).

5. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde BİM ve Migros'un 2020 yılına ait faaliyet raporlarından elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Maliyet liderliği stratejisi ve Farklılaştırma stratejisi olarak iki tema ortaya çıkmıştır. Her iki tema da ürün ve süreç bağlamında iki kodu kapsamaktadır. Tablo 1 Maliyet liderliği stratejisinin içerik analizi bulgularını ve Tablo 2 Maliyet liderliği stratejisine yönelik ifadeleri ve kodları göstermektedir.

Araştırmacıların manuel olarak yaptıkları içerik analizine göre Maliyet liderliği stratejisi teması üründe maliyet liderliği ve süreçte maliyet liderliği olmak üzere iki kodu kapsamaktadır.

Tablo 1: Maliyet liderliği stratejisine yönelik kodlar ve ifadeler

Tema	Kodlar	BİM	MİGROS
Maliyet Liderliği Stratejisi	Üründe Maliyet Liderliği	7 ifade	1 ifade
	Süreçte Maliyet Liderliği	11 ifade	4 ifade
	Toplam	18 ifade	5 ifade

Tablo 1’de görüldüğü üzere maliyet liderliği stratejisi teması altında BİM için toplam 18 ifade, MİGROS için toplam 5 ifade bulunmaktadır. BİM’in üründe maliyet liderliği stratejisini gösteren 7 ifadesi, süreçte maliyet liderliği stratejisini gösteren 11 ifadesi mevcuttur. MİGROS’un ise üründe maliyet liderliği stratejisiyle ilgili sadece 1 ifadesi bulunurken, 4 ifade süreçte maliyet liderliğine dairdir. Bu durumda BİM’in maliyet liderliği stratejisini Migros’a göre daha fazla kullandığı, ayrıca her iki firmanın da süreçte maliyet liderliği stratejisini üründe maliyet liderliği stratejisine göre daha fazla kullandığı görülmektedir. Her iki firma için maliyet liderliği stratejisini oluşturan kodlar ve ifadeler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Maliyet liderliği stratejisine kodlar ve ifadeler

Maliyet Liderliği Stratejisi
1. Üründe maliyet liderliği
1. BİM, etkin maliyet yönetimiyle elde ettiği katma değeri müşterilerine sunduğu ürünlerin fiyatlarına yansıtılmaktadır. (BİM)
2. BİM modelinin temel politikası “her gün düşük fiyat”tır... BİM, maliyetlerden elde edilen tasarrufları ürün fiyatlarına yansıtılmaktadır. (BİM)
3. Ürün portföyünü yaklaşık 800 adet üründen oluşturarak ürünlerin mümkün olan en uygun fiyatla müşteriye ulaşmasını sağlamak..... (BİM)
4. BİM etkin maliyet yönetimi ile gerçekleştirdiği tasarrufları ürün fiyatlarına yansıtılmakta ve piyasadaki rekabet avantajını her geçen yıl artırmaktadır. (BİM)
5. Şirket, iş modeli gereğince maliyetlerini düşük düzeyde tutarak maliyet kazanımlarını ürün fiyatlarına yansıtılmaktadır. (BİM)
6. Ürün fiyatlarını yükseltecek her türlü gereksiz harcamadan kaçınmak; maliyetlerini en düşük seviyede tutmak (BİM)
7. BİM, düşük maliyet politikası çerçevesinde müşterilerine uygun fiyatlı ürünler sunarken (BİM)
8. Migros 2020 yılında ürün tedarik ettiği çiftçilerinin tarlalarına Dijital Tarım İstasyonları kurmaya başlamıştır. Bu istasyonlar, çiftçilerin önemli maliyet kalemleri arasında yer alan enerji ve su gibi giderlerini kontrol altına alarak meyve-sebze fiyatlarında uzun süreli stabilizasyon yaratmayı amaçlamaktadır. (MİGROS)
2. Süreçte maliyet liderliği
1. BİM, yüksek alım gücü sayesinde satışını yaptığı ürünlerin çoğunun Türkiye’deki en büyük alıcısıdır. Böylece tedarikçilerinin düşük maliyetle kaliteli üretim yapmalarını teşvik etmekte ve kaliteli ürünleri uygun fiyatlara tedarik edebilmektedir. (BİM)
2. Operasyonlarını gerçekleştirirken BİM’in benimsediği ilke; maliyetleri en düşük seviyede tutarak kazanımlarını müşterilerine fiyat indirimi olarak yansıtılmaktadır. (BİM)
3. Organizasyonel yapısı, etkin maliyet yönetim uygulamaları ve sınırlı ürün portföyüyle indirim modelinin Türkiye’deki ilk temsilcisi olan BİM (BİM)
4. Ürün fiyatlarını yükseltecek her türlü gereksiz harcamadan kaçınmak; yönetim, dağıtım, pazarlama ve reklam maliyetlerini en düşük seviyede tutmak (BİM)
5. tedarikçilerinden düşük fiyata büyük miktarlarda alım yapmaktadır. (BİM)
6. BİM, ürün portföyünü sınırlı tutarak tedarikçilerden aracı olmadan yüksek miktarlarda düşük fiyatlı alımlar yapmaktadır. Bu da ürün fiyatlarına indirim olarak yansıtılmaktadır. (BİM)
7. Ana caddelerde yüksek maliyetli mağaza açmak yerine aynı bölgedeki ara sokaklarda hizmet sunarak kira tasarrufu sağlamaktadır. (BİM)
8. Reklam ve tanıtım harcamalarını minimum düzeyde tutmaktadır. (BİM)
9. Mağazaları olabildiğince sade dekore etmekte, minimum raf sistemi kullanmakta, maliyetleri en az düzeyde tutmakta ve elde edilen kazanımları ürün fiyatlarına yansıtılmaktadır. (BİM)

10. Genellikle kiralararak açtığı yeni mağazalarını mümkün olan en sade şekilde dekore eden Şirket, yatırım maliyetini göreceli olarak düşük düzeyde tutmaktadır. (BİM)
11. 2020 yılında yenilediği mağaza formatı ile enerji tasarrufu ve ısı yalıtımı konusunda da önemli iyileştirmelere imza atmıştır. (BİM)
12. Bazı lokasyonlardaki Migros mağazalarında belirli alanlar e-ticaret operasyonu için tahsis edilmiş olup e-ticaret mini depoları kurularak ürün toplama verimliliği artırılmıştır. (MİGROS)
13. Migros, 1990'lı yıllarda barkod sistemini yaygınlaştırarak, bugün sektörde süreleri ve maliyetleri azaltan elektronik kasalara daha o günlerde yön vermiştir. (MİGROS)
14. Tedarikçiler ile birlikte kurulan B2B sistemi sayesinde hem lojistikten hem de maliyetlerden çok taraflı kazanç sağlanmıştır. (MİGROS)
15. Düşük operasyon giderleri sayesinde nakliye maliyetlerinde tasarruf sağlamak amacıyla Dağıtım Merkezlerine 2020 yılında Dağıtım Merkezi eklenmiştir. (MİGROS)

Maliyet liderliği stratejisi teması (Tablo 2) altındaki 'üründe maliyet liderliği' kodunu oluşturan ifadelerle göre BİM etkin maliyet yönetimi uygulamaktadır (ifade 1). Üründe maliyet yönetimi BİM'in temel politikasıdır ve bu politikayla yaptığı tasarrufu ürün fiyatlarına yansıtarak müşteriye ulaştırmaktadır (ifade 1, 2,3 4). BİM aynı zamanda ürün portföyünü 800 adet ürünle sınırlandırmaktadır. Böylece hem ürünler daha az yer kaplayarak yerden tasarruf sağlanmakta hem de çok fazla ürünün kontrolü tedarik, depo, stok, mağazaya transfer ve benzeri maliyetlerin de düşük tutulmasını sağlamaktadır (ifade 3). BİM temel politikası olarak ifade ettiği "her gün düşük fiyat" modeli gereğince ve etkin maliyet yönetimiyle maliyetlerini düşük düzeyde tutarak elde ettiği tasarrufları ürün fiyatlarına yansıtmakta ve böylece piyasada rekabet avantajı elde etmektedir (ifade 2, 4, 5, 6,7). Migros'un 2020 faaliyet raporu analizinde üründe maliyet liderliği kodu, meyve sebze ürünleriyle ilgili olarak sadece tek ifadeyle oluşmuştur (ifade 8). Migros, müşterilerine sunduğu meyve ve sebzeleri tedarik ettiği çiftçilerin tarlalarına 'Dijital Tarım İstasyonları' kurarak enerji ve su gibi maliyet kalemlerinin kontrol altına alınmasını ve tedarik maliyetinin düşük tutulmasını sağladığını, bunun da müşteriye ürün fiyatlarında uzun süreli stabilizasyon olarak yansıdığını ifade etmiştir (ifade 7).

Üründe maliyet liderliği stratejisi koduna göre BİM etkin maliyet yönetimi, düşük fiyat politikası, sınırlı ürün portföyü vurgularını yaparak pazardaki konumunu, üründe maliyet liderliği stratejisiyle şekillendirmektedir. Migros ise meyve-sebze ürün tedarikçileriyle yapılan iş birliği neticesinde giderlerde tasarruf sağlamak ve bunu ürün fiyatlarında uzun süreli stabilizasyon ile müşteriye yansıtmaktadır.

Maliyet liderliği stratejisi teması (Tablo 2) altındaki 'süreçte maliyet liderliği' kodunu oluşturan ifadelerle göre BİM tedarik sürecinde ölçek ekonomisi uygulamakta, pazarlamada mağaza yeri, reklam, tanıtım ve dağıtım süreçlerinde ve operasyonel diğer süreçlerde maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Süreçte Maliyet Liderliği kodunun altındaki ifade 1 ve ifade 5'e göre BİM tedarikçilerinden yüksek miktarda ürün alarak ölçek ekonomisi avantajından yararlanmaktadır. Böylece BİM'in aldığı ürün miktarları açısından tedarikçilerinin cirolarındaki payı artmakta ve tedarikçileriyle olan pazarlıkta kendi lehine güç kazanmaktadır; BİM tedarikçilerine düşük fiyatta kaliteli üretim yaptırırken, bu ürünlerin uygun fiyata alımını yapmaktadır (ifade 1). BİM pazarda düşük ürün fiyatı temsilcisi olarak bilinmeyi tercih ederken, organizasyon yapısı (ifade 3), sınırlı ürün portföyü (ifade 3), ana cadde yerine ara sokaklarda mağaza açması (ifade 7), mağaza mülkiyetini üstüne geçirmek yerine kiralaması (ifade 7, 10), mağazalarında enerji tasarrufuna yönelik yalıtım uygulaması (ifade 11), mağazaları en sade şekilde dekore etmesi (ifade 9, 10), minimum raf sistemi kurması (ifade 9), tedarikçilerden aracı olmadan ürün temin etmesi (ifade 6), reklam ve tanıtım harcamalarını minimum düzeyde tutması (ifade 8) ve diğer operasyonel faaliyetlerinde (ifade 2) maliyetleri düşürmesi ile tasarruf yapmakta ve bu tasarrufu müşterilerine daha düşük fiyatlı ürünlerle yansıtmaktadır.

Migros'un süreçte maliyet liderliği kodu dört ifadeden oluşmuştur (Tablo 2). Bu kod altındaki 12. İfadede e-ticaret operasyonu ve e ticaret depolarıyla tedarik sürecinin verimliliğinin artırıldığı, 15. İfadede ise düşük operasyon giderleriyle nakliye masraflarından tasarruf sağlanarak tedarik fonksiyonu maliyetinin düşürüldüğü belirtilmiştir. Ayrıca tedarikçilerle kurulan B2B sistemi sayesinde tedarik sürecinde önemli bir maliyet azaltımına gidildiği ifade edilmektedir (ifade 14). Migros'un maliyet düşürme konusundaki asıl belirgin öncülüğü 1990'lı yıllarda barkod sistemine geçmesiyle olmuştur (ifade 13).

Süreçte maliyet liderliği açısından BİM tedarik, organizasyon, tasarım pazarlama ve benzeri pek çok süreçte ve yapıda maliyetleri azaltan faaliyetleri yerine getirirken ve bu tasarrufu ürün fiyatıyla müşterilerine yansıttığını ifade ederken, MİGROS ağırlıklı olarak tedarik sürecinde (B2B sistemi) ve barkod sisteminde sektöründe öncülük etmektedir. Bu bağlamda pazardaki konumunu belirlerken BİM'in süreçteki maliyet liderliği uygulamalarının, MİGROS'un süreçteki maliyet liderliği uygulamalarına göre daha belirgin olduğu ve çok yönlü olduğu söylenebilir.

Araştırmacıların yapmış oldukları analizde şekillenen bir diğer tema farklılaştırma stratejisidir. Farklılaştırma stratejisinin manuel yapılan içerik analizi bulguları Tablo 3'te ve Farklılaştırma stratejisine yönelik ifadeler ve kodlar Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 3: Farklılaştırma stratejisine yönelik kodlar ve ifadeler

Tema	Kodlar	BİM	MİGROS
Farklılaştırma Stratejisi	Üründe Farklılaştırma	17 ifade	14 ifade
	Süreçte Farklılaştırma	14 ifade	22 ifade
	Toplam	31 ifade	36 ifade

Tablo 3'e göre farklılaştırma stratejisi teması altında BİM için 31 ifade, MİGROS için 36 ifade bulunmaktadır. BİM'in üründe farklılaştırma stratejisini gösteren 17 ifadesi, süreçte farklılaştırma stratejisini gösteren 14 ifadesi mevcuttur. MİGROS'un ise üründe farklılaştırma stratejisiyle ilgili 14 ifadesi bulunurken, süreçte farklılaştırma stratejisine dair 22 ifadesi bulunmaktadır. Bu durumda MİGROS ile BİM'in toplam farklılaştırma stratejisi ifade sayıları dikkate alınarak, maliyet liderliği stratejisine nispetle (Tablo 1) daha fazla farklılaştırma stratejisi kullandığı söylenebilir. Toplam farklılaştırma stratejisi ifade sayıları birbirine yakın olmakla beraber Migros'un ifade sayısı (36 ifade), BİM'in ifade sayısından (31 ifade) daha fazladır. BİM üründe farklılaştırmayı MİGROS'a göre 3 ifade farkla daha fazla belirtirken, MİGROS'un süreçte farklılaştırmayı BİM'e göre 8 ifadeyle çok daha fazla yaptığı anlaşılmaktadır. Her iki firma için farklılaştırma stratejisini oluşturan kodlar ve ifadeler Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Farklılaştırma stratejisine yönelik bulgular

Farklılaştırma Stratejisi
1. Üründe farklılaştırma
1. sektördeki fiyat mekanizmalarının dengeli seyretmesinde BİM, "her gün düşük fiyat" politikasıyla piyasaya örnek olarak düşük fiyatları sektör geneline yaymaktadır. (BİM)
2. Ürün portföyünde yaklaşık 800 ürünü bulunan Şirket, indirim kavramının Türkiye'deki ilk temsilcisi olmuştur. (BİM)
3. BİM, müşterilerine kendi markalarına ait ürünleri uygun fiyata sunarak önemli bir rol oynamaktadır. (BİM)
4. "Her gün düşük fiyat" politikamızla taviz vermeden müşterilerimizin yanında olduk... gıda perakendecileri için örnek teşkil etmeye devam ettik. (BİM)
5. uygun fiyat şiarıyla BİM'in kendi markalarından oluşan ürünleri, Türkiye'nin enflasyonla mücadelesinde önemli bir rol oynamaktadır. (BİM)
6. Ürün gamımıza her yıl farklı ürünler ekleyerek, memnuniyet oluşturmaya devam ediyoruz. (BİM)
7. Kendi markalarıyla (private label) satış yapma anlayışını Türkiye perakende sektörüne getiren BİM, müşterilerine kendi markalarına ait yüksek kaliteli ürünleri uygun fiyata sunarak..... (BİM)
8. Müşterilerimizin beklentilerini dikkate alarak ürün çeşitliliğini sürekli gözden geçiriyoruz. Bu doğrultuda ürün sayısını, genel konsepti zedelemeyecek şekilde artırdık. Özellikle meyve-sebze alanına daha fazla ürün ekledik ve sağlıklı alışverişini tazeledik. (BİM)
10. Çok güçlü, çok tercih edilen kendi markalarımıza sahibiz. (BİM)
11. Çevresel, sosyal ve etik koşulların tedarik zincirine entegre edilip kontrol edilmesi, hammaddelerin/ürünlerin yalnızca bu koşullara uyan tedarikçilerden satın alınması (BİM)
12. Şirket, hane halkı tüketim alışkanlıklarındaki değişime paralel olarak yeni ürün arayışlarını sürdürmektedir. (BİM)
13. Ürün portföyünün kalitesini kontrol etmek amacıyla, resmi ve özel laboratuvarların yanı sıra gerektiğinde uluslararası laboratuvarlar ile koordinasyon halinde çalışılmaktadır. (BİM)
14. Ürünler, BİM için özel olarak tasarlanmış paket boyları veya içeriklerle sunulan markalı ürünlerdir (BİM)

15. FİLE konsepti, özgün süpermarket anlayışı çerçevesinde sunduğu taze ve kaliteli ürün gamıyla müşteriler nezdinde önemli bir yer edinmiş. (BİM)
16. Temel ürün kategorilerinde üç yeni kendi markasını ilk kez tüketicilerin beğenisine sunan FİLE Türkiye’de daha önce piyasaya sunulmamış 63 adet ürün ilk defa FİLE ile tüketiciyle buluşmuştur. (BİM)
17. FİLE mağazaları, konusuna iyi odaklanmış ve birçok çeşidi bir arada sunan mağaza anlayışı ve “mahallemizdeki modern market” algısıyla dikkat çekmektedir. (BİM)
18. Ürün portföyünü en uygun ve rekabetçi fiyatlarla müşterilerinin beğenisine (Migros)
19. Migros, 1.500’ün üzerinde özgün markalı ürün çeşidi ile son derece rekabetçi fiyatlarla buldukları kategoride piyasadaki en uygun fiyatlı ürünlerdir. (Migros)
20. özgün markalı ürünlerin fiyatları piyasanın en düşük seviyesinde tutulurken (Migros)
21. Migros tedarikçilerinin çevre yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, etik ve sosyal uygunluk gerekliliklerini içeren SMETA 2-Pillar SEDEX kriterleri kapsamındaki uygulamalarını da kontrol etmektedir. (Migros)
22. ürünlerin hem mal kabulde hem de akredite laboratuvarlarda periyodik olarak analizleri yaptırılarak kalite kontrol ve yasal mevzuatlara uygunluğu sağlanmaktadır. (Migros)
23. Migros, 66 yıllık perakende deneyimini dijital dönüşümle entegre ederek zengin ürün çeşitlerini sunmaktadır. (Migros)
24. Migros en kaliteli ürünleri satışa ve müşterilerinin beğenisine sunarken rakiplerinden farklılaşmaktadır. (Migros)
25. Migros, pişmeye hazır kırmızı et ürünlerini MAP ambalajlama yöntemiyle “Uzman Kasap” markası altında paketlenmiş olarak el değmeden üretmektedir. (Migros)
26. 2014 yılından itibaren İyi Çeşit İyi Et, İyi Tavuk gibi uygulamalarını bir çatı altında toplayarak müşterilerinin sağlıklı beslenmelerineve böylece iyi bir yaşam sürmelerine katkıda bulunmaktadır. (Migros)
27. özgün markalı ürün çeşidi X markası, organik, sınırlı kalorili, glutensiz gibi farklı alt kategorilerde ürünler sunan, sağlıklı yaşam tarzını destekleyen ürünlerin markasıdır. Bunlara ilaveten kâğıt, bebek ürünleri, tekstil, ev tekstili, oyuncak, züccaciye, valiz gibi farklı gıda dışı ürün kategorilerinde gibi özgün markalı ürünler bulunmaktadır. (Migros)
28. “İyi Tarım Uygulamaları”, sağlıklı ürünlerin yüksek standartlarla müşterilere ulaştırılmasındaki hassasiyeti güvence altına almaktadır. (Migros)
29. Migros “İyi Tarım Uygulamaları (İTU)” sertifikasına sahip bitkisel ve hayvansal ürünleri tedarik ederek müşterilerine sunmaya devam etmiştir. (Migros)
30. Türkiye’nin tüm yörelerindeki özel lezzetlerin ve yerli tohumların taranması sonucunda hayata geçirilen “Anadolu Lezzetleri” projesi 2020 yılı sonu itibarıyla 59 ürüne ve 165 mağazaya yayılmıştır. Yöresel veya kültürel özellikleri ile ayrılan bu ürünler, geleneksel yöntemlerle üretilen ve “özel birer hikâyesi olan” ürünlerdir. (Migros)
31. Migros, Tarım ve Orman Bakanlığı bünyesinde yürütülen ve Anadolu’nun orijinal tohumları ile üretilen “Mirasımız Yerel Tohum” mahsullerini tüketicilerle buluşturmaya devam etmiştir. (Migros)
2. Süreçte farklılaştırma
1. BİM, FİLE konseptiyle beraber son beş yıldır perakendenin... süpermarket segmentlerine hitap etmektedir. (BİM)
2. Kendi markalarıyla (private label) satış yapma anlayışını Türkiye perakende sektörüne getiren BİM, müşterilerine kendi markalarına ait yüksek kaliteli ürünleri uygun fiyata sunarak..... (BİM)
3. BİM’in kendi markalarına ait ambalaj yönetiminin ve maliyet yapısının etkinleştirilmesi ve daha çevreci ambalajlar üretmesi adına Şirket, 2020 yılında yeni bir birim kurmuş ve yeni görevlendirmeler yapmıştır. (BİM)
4. Şirket, çevresel sürdürülebilirlik hedefleri çerçevesinde, 2020 yılında 300 bin ton katı atığın geri dönüşümünü sağlamıştır. (BİM)
5. İndirim konseptiyle süpermarket anlayışını birleştiren FİLE, müşterilerine daha geniş alanlarda alışveriş yapabileme imkânı sağlamaktadır. (BİM)
6. Ürün portföyünün kalitesini kontrol etmek amacıyla, resmi ve özel laboratuvarların yanı sıra gerektiğinde uluslararası laboratuvarlar ile koordinasyon halinde çalışılmaktadır. (BİM)
7. Fas ve Mısır operasyonları ile hizmetlerini uluslararası arenaya taşıyan BİM, yurt dışı faaliyetlerinde de büyümeye devam etmektedir. (BİM)
8. Spot ürünler, stoklarda sürekli olarak bulundurulmayan, haftalık periyotlarla tüketiciye sunulan ürünlerdir. Satışa sunuldukları günlerde BİM mağazalarında müşteri yoğunluğu oluşturmakta ve normal listeli ürünlerin satışını da artırmaktadır. (BİM)
9. Ürünlerin lezzet ve ambalaj kalitelerinin korunması ve geliştirilmesi için yapılan kalite kontrol çalışmaları devam etmektedir. (BİM)
10. Bu ürünlerimizi, estetik olarak yenilediğimiz ve genişlettiğimiz raflarda sunuyoruz. (BİM)

11. Ürün görünürlüğünü ön plana çıkaran yeni mağaza konsepti ile 2020 yılı sonu itibarıyla yaklaşık 700 mağazamızı yeniledik. (BİM)
12. Yenilediği mağaza tasarımlarıyla ürünlerinin görünürlüğünü artırırken, mağazalarını da daha şık bir görünüme kavuşturmuştur. (BİM)
13. Sıcak ve samimi bir tasarım ile dekore edilen FILE mağazaları modern market görünümüyle dikkat çekmekte olup müşterilerin kendilerini mahallelerinde veya çarşılarında alışveriş yapıyormuş gibi rahat hissetmelerini sağlamaktadır. (BİM)
14. Çok güçlü, çok tercih edilen kendi markalarımıza sahibiz. Bu ürünlerimizi, estetik olarak yenilediğimiz ve genişlettiğimiz raflarda sunuyoruz. (BİM)
15. Migros Sanal Market 1997 yılında kurulmuş olup Türkiye'nin ilk gıda e-ticaret sitesidir. Sanal Market operasyonlarının bulunmadığı ilçelere ise kargo operasyonu hizmeti verilmeye devam etmiştir. (Migros)
16. Migros, 66 yıllık perakende deneyimini dijital dönüşümle entegre ederek, çoklu kanalları ile müşterilerine en iyi alışveriş deneyimi sunmaktadır. (Migros)
17. Migros, pişmeye hazır kırmızı et ürünlerini MAP ambalajlama yöntemiyle "Uzman Kasap" markası altında paketli olarak el değmeden üretmektedir. (Migros)
18. Şirket, İzmir'deki taze et işleme tesisi ile tüm kırmızı et ihtiyacını kendi bünyesinde karşılamaktadır. (Migros)
19. Müşterilerin mağaza içinde ürünlerin barkodlarını cep telefonu ile okutarak sepetlerine ekledikleri, kasada ürünleri yeniden okutmadan alışverişini pratik ve hızlı bir şekilde bitirmelerine olanak sağlayan Mkolay uygulaması, müşteri beklentilerini yakından dinleyerek baştan yaratılmıştır. Özellikle alışverişin tamamlanma anı olan ödeme aşaması, Jetkasalar ile bir araya getirilerek temassız bir alışveriş deneyimi tasarlanmıştır. (Migros)
20. MoneyPay, ödeme alternatifleri konusunda bir ilki müşterilerine sunmaktadır.
21. Müşteriler, Migros MB (Migros Blockchain) logolu 750'den fazla meyve ve sebze çeşidinin tarladan rafa uzanan yolculuğuna, Migros Mobil Uygulaması'nda yer alan "Migros Blockchain" menüsünden kolaylıkla ulaşabilmektedir. (Migros)
22. Şirket, müşteriye sesinden tanıyan etkileşimli sesli yanıt sistemi ve Türkiye'de ilk olan kolay menü çözümü gibi teknolojilere sahip yeni çağrı merkezi WhatsApp uygulamasında aktif olan Chatbot çözümleri, canlı destek yetkilileri ve www.migros.com.tr adresinde bulunan ödeme adımında müşterilere destek olan WebChat çözümleri ile satış sonrası hizmetlerinde müşteri deneyimine güç katacaktır. (Migros)
23. 2020 yılında bazı lokasyonlardaki Migros mağazalarında e-ticaret mini depoları kurularak bir ilke imza atarak Taşıyıcı Robot konumlandırılmış ve e-ticaret siparişlerinin doğru ve hızlı bir şekilde robot yardımıyla toplanmasına başlanmıştır. (Migros)
24. farklılaşan teslimat modeli Migros Hemen ile fark yaratan ve değer katan bir uygulama ortaya çıkarılmıştır. (Migros)
25. Web sitesi ve mobil uygulamasında 2 binin üzerinde ürün için üreticilerin videolar ile kendilerini ve ürünlerini anlatmasına imkân verilmekte, müşterilerin aldıkları ürünleri daha yakından tanımaları sağlanmaktadır. (Migros)
26. Gıda israfının önlenmesi çerçevesinde WRI (World Resource Initiative) öncülüğünde 10 perakendeci firmanın bir araya gelerek başlattığı "10x20x30 Girişimi"ne Türkiye'den katılan tek perakendeci olan Migros girişime 23 tedarikçi firmasını daha dâhil etmiştir. (Migros)
27. Migros tedarikçilerinin çevre yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, etik ve sosyal uygunluk gerekliliklerini içeren SMETA 2-Pillar SEDEX kriterleri kapsamındaki uygulamalarını da kontrol etmektedir. (Migros)
28. Benzersiz hizmet kalitesi misyonunu eşsiz alışveriş deneyimi stratejisini benimseyen Migros, fark yaratan alışveriş deneyimi ile tercih edilen ilk adres olmayı vizyon olarak belirlemiştir. (Migros)
29. Pandemi döneminde zor şartlar altında çalışan sağlık çalışanlarına özel indirim kampanyası yapılarak toplamda 42 bin sağlık çalışanının indirimlerden yararlanması sağlanmıştır. (Migros)
30. Migros, müşteri odaklı yaklaşımla müşterilerine en iyi deneyimi sunmayı amaçlamaktadır. (Migros)
31. Migros 2020 yılında ürün tedarik ettiği çiftçilerinin tarlalarına Dijital Tarım İstasyonları kurmaya başlamıştır. (Migros)
32. Covid-19 salgını,Şirket'in tedarikçilerinin denetim ve sertifikasyon süreçlerini de etkilemiştir. Şirket'in ürün güvenliği politikasını kesintisiz yerine getirmek amacıyla online/uzaktan denetim uygulamasına başlanmıştır. (Migros)
33. Tedarikçilerin ürün güvenliği uygulamaları GFSI (Global Food Safety Initiative) tarafından tanınan "IFS Global Market" denetimi kapsamında yapılmıştır. (Migros)
34. Tedarikçi firmalar akredite dış kurumlar tarafından denetlenmekte ve ürünlerin hem mal kabulde hem de akredite laboratuvarlarda periyodik olarak analizleri yapılarak kalite kontrol ve yasal mevzuatlara uygunluğu sağlanmaktadır. (Migros)

35. "Tedarikçi Performans Sistemi" uyarınca, sistematik olarak bütün gıda ve gıda dışı ürün tedarikçilerinin üretim yerleri kalite ve ürün güvenliği yönetim sistemleri kapsamında tüm dünyaca kabul gören BRC ve SEDEX bazlı checklistler ile denetlenmekte..... (Migros)

36. Migros, stratejileri ve misyonu doğrultusunda sektörel öncülüğü sağlamak üzere; müşterilerine daima modern, güvenilir, ekonomik ve yüksek kalitede hizmet sunmaktadır. (Migros)

Farklılaştırma stratejisi teması (Tablo 4) altındaki "üründe farklılaştırma" kodunu oluşturan ifadelerle göre BİM'in "her gün düşük fiyat" temel politikası ile gıda perakendecileri için örnek teşkil etmesi (ifade 1, 4), onun sektördeki diğer firmalardan düşük fiyat politikası ile farklılaştığını göstermektedir. İndirim kavramının Türkiye'deki ilk temsilcisi olduğunu ifade eden BİM, çok güçlü ve çok tercih edilen diye vurguladığı ve kendisi için özel olarak tasarlanmış paket boyları veya içeriklerle sunulan kendi markalarına ait ürünleri müşterilerine uygun fiyatla sunmaktadır (ifade 2, 3, 5, 9, 13). Sharp (1991: 5)'a göre de sektörde düşük fiyat politikası bir farklılaştırma özelliği olarak ifade edilmektedir. Benzer şekilde Migros da bulunduğu kategoride, piyasadaki en uygun fiyatlı ürünler (ifade 18, 19, 20) diye ifade ettiği 1.500'ün üzerindeki kaliteli özgün markalı ürünlerini (ifade 19) rekabetçi fiyatlarla (ifade 18, 19, 20) müşterilerin beğenisine sunarken kendi kategorisindeki rakiplerinden farklılaştığını ifade etmektedir (ifade 18, 22).

BİM, Türkiye perakende sektörüne kendi markalarıyla satış yapma anlayışını getirdiğini ve yaklaşık 800 üründen oluşan ürün portföyüne müşteri beklentilerini dikkate alarak yeni ürünler (özellikle meyve-sebze alanında sağlıklı alışverişe yönelik) eklediğini ifade etmektedir (ifade 6, 7, 8). Ayrıca yeni ürün arayışları için hane halkı tüketim alışkanlıklarındaki değişimin dikkate alındığı vurgulanmaktadır (ifade 11). Hammaddelerini/ ürünlerini çevresel, sosyal ve etik koşulları tedarik zincirine entegre edip bunu kontrol eden tedarikçilerden satın aldığını ifade eden BİM, resmi ve özel laboratuvarların yanı sıra gerektiğinde uluslararası laboratuvarlar ile koordinasyon halinde çalışarak ürün portföyünün kalitesini kontrol etmektedir (ifade 10, 12). Aynı şekilde Migros da tedarikçilerinin çevre yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, etik ve sosyal uygunluk kriterlerini SMETA 2-Pillar SEDEX (Tedarikçi Etik Veri Değişimi) kapsamındaki uygulamalarla kontrol etmekte, tedarik ettiği ürünlerin kalite kontrol ve yasal mevzuatlara uygunluğunu hem mal kabulde hem de akredite laboratuvarlarda yapılan periyodik analizlerle sağlamaktadır (ifade 21). BİM tedarik ettiği ürünlerin çevresel, sosyal ve etik koşullar bağlamındaki kontrolünü sadece ulusal ve gerektiğinde uluslararası laboratuvarlarda yaptırdığını söylerken Migros bu konudaki farklılaşmasını uluslararası geçerliliği doğrudan bilinen SMETA 2-Pillar SEDEX tarafından yaptırdığını söyleyerek ürünlerinin güvenilirliği ve sürdürülebilirliği (Sedex/Smta, Sosyal Etik Denetimi) konusundaki farklılığını daha somut ortaya koymaktadır.

BİM, "mahallemizdeki modern market" olarak ifade ettiği taze, kaliteli ve birçok ürün çeşidini bir arada sunduğu FİLE konseptiyle ürün kategorilerine üç yeni kendi markasını eklemiştir (ifade 15, 17). Türkiye'de daha önce piyasaya sunulmamış 63 adet ürünle ilk defa tüketiciye ulaşmıştır (ifade 16). Migros ise zengin ürün çeşitlerini 66 yıllık perakende deneyimini dijital dönüşümle entegre ederek sunmaktadır (ifade 23). Sağlıklı yaşam tarzını destekleyen ürünlerin markası olarak ifade ettiği M life ile glutensiz, sınırlı kalori ve organik gibi farklı kategorilerde ürünler sunan Migros, bebek ürünleri, oyuncak, tekstil, ev tekstili, züccaciye, valiz ve kâğıtta da özgün markalı ürünlere sahiptir (ifade 27). 2014 yılından itibaren İyi Çeşit, İyi Et ve İyi Tavuk gibi uygulamalarını bir çatı altında toplayarak müşterilerinin sağlıklı beslenmelerine katkıda bulunan (ifade 26) Migros, MAP ambalajlama yöntemiyle pişmeye hazır kırmızı et ürünlerini "Uzman Kasap" markası altında paketli olarak el değmeden üretmektedir (ifade 25). Migros "İyi Tarım Uygulamaları (İTU)" sertifikasına sahip bitkisel ve hayvansal ürünleri tedarik ederek, sağlıklı ürünlerin yüksek standartlarla müşterilere ulaştırılmasındaki hassasiyeti güvence altına almaktadır (ifade 28, 29). "Anadolu Lezzetleri" projesi ile Türkiye'nin farklı yörelerindeki özel lezzetleri ve yerli tohumları mağazalarında sunmaktadır. Migros, yöresel veya kültürel özellikleri bakımından farklılaşan bu ürünlerin geleneksel yöntemlerle üretildiğini ve "özel birer hikâyesi olan" ürünler olduklarını belirtmektedir (ifade 30). Ayrıca Migros, yerel tohumları müşterileriyle buluşturmak için Anadolu'nun orijinal tohumları ile üretilen "Mirasımız Yerel Tohum" mahsullerini Tarım ve Orman Bakanlığı bünyesinde yürütmektedir (ifade 31).

Farklılaştırma stratejisi teması (Tablo 4) altındaki 'süreçte farklılaştırma stratejisi' kodunu oluşturan ifadelerle göre kendi markaları (private label) ile müşterilerine hizmet sunma anlayışını Türkiye'ye getiren BİM (ifade 2, ifade 3), süreçte farklılaştırma stratejilerini, daha çok kendi markalarının satışını yaptığı FİLE ile uygulamaktadır (ifade 5). Bu yolla BİM, müşterilerine daha geniş bir satış alanında sıcak ve samimi bir tasarım ile modern market

görünümünde hizmet sunmakta ve bunu yaparken müşterilerine kendi mahallerinde veya çarşılarında alışveriş yapıyormuş hissi oluşturmaya çalışmaktadır (İfade 5, ifade 13). 2020 yılı sonu itibariyle 700 mağazasını yenileyen (İfade 11) BİM, bu mağazalarda yeni raflarıyla ürün görünürlüğünü ön plana çıkaran estetik ve geniş raflar kullanmıştır (İfade 10, ifade 12, ifade 14). Bu durum mağazayı içeren bir format inovasyonu ile verimli son kilometre teslimatını sağlamaktadır (Wang ve Coe, 2021: 310). Aynı zamanda BİM, stoklarda sürekli olarak bulundurulmayan ve haftalık periyotlarla müşterilerine sunduğu spot ürünleriyle farklılaştırma stratejisini uygulamaktadır (İfade 8). Yurtiçi faaliyetlerinin yanı sıra Fas ve Mısır'da yapmış olduğu yatırımlar ile BİM, uluslararası ticari faaliyetlerini geliştirmektedir (İfade 7). Ürün portföyünün kalitesini test etmek amacıyla resmi ve özel laboratuvarlarda kontrol çalışmaları yapmaktadır (İfade 6). Bu çalışmalarda ürünlerin lezzeti ve ambalaj kaliteleri incelenmektedir (İfade 9). Son olarak 300 bin ton katı atığın geri dönüşümünü sağlayan BİM, çevresel sürdürülebilirlik konusunda adımlar atmaktadır (İfade 4). Bununla birlikte kendi markalarına ait ambalajlarının yönetimi, yapısının etkinleştirilmesi ve üretilmesi için 2020 yılında yeni bir birim oluşturarak çalışmalarını sürdürmektedir (İfade 3).

Farklılaştırma stratejisi teması (Tablo 4) altındaki 'süreçte farklılaştırma stratejisi' kodunu oluşturan ifadelere göre 66 yıllık perakende deneyimine sahip olan Migros (İfade 16), Türkiye'de 1997 yılında Sanal Market ile ilk gıda e-ticaret sitesini kurarak, dijital teknolojilerde yaptığı farklılaşmayla dikkat çekmektedir (İfade 15). Bu teknolojiler arasında Web sitesi ve mobil uygulamaları ile (İfade 25), müşterilerin daha iyi alışveriş deneyimi elde etmesi için ürünlerin barkodlarını cep telefonu ile okutarak sepetlerine ekledikleri, pratik ve hızlı bir şekilde işlemlerini tamamlamasını sağlayan Mkolay (İfade 19), alternatif ödeme yöntemlerinden biri olan MoneyPay (İfade 20), 750'den fazla meyve ve sebze ürünlerinin tedarik sürecini müşterilerinin takip edebilmesi için Migros Mobil Uygulaması'nda yer alan Migros Blockchain (İfade 21), Chatbot çözümleri ve canlı destek hizmetleri (İfade 22) yer almaktadır. 2020 yılında e-ticaret mini depoları kuran Migros, bu depolarda taşıyıcı robotlar kullanarak bir ilke imza atmıştır (İfade 23). Böylece sektörde önemli bir farklılaştırma gerçekleştirmiştir. Aynı zamanda Migros Hemen tekniğiyle farklılaşan teslimat yöntemi oluşturmuş ve sektörde fark yaratarak değer katmıştır (İfade 24). Migros, sektörde farklılaştırma stratejisini uygularken tedarikçilerini de bu sürece dâhil etmekte ve teşvik etmektedir. Keza, Banerjee ve Mishra'nın (2017: 256) gıda perakendecilerinin tedarik zinciri yönetimi uygulamalarına yönelik yapmış oldukları çalışmalarında da tedarikçilerin karar alma süreçlerine dahil edilmesinin ve tedarikçilerle bilgi paylaşımının, perakende yöneticileri tarafından tedarik zinciri yönetiminin önemli bir boyutu olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Migros gıda israfının önlenmesi için WRI (World Resource Initiative) öncülüğünde 10 perakendeci firmanın bir araya gelerek başlattığı "10x20x30 Girişimi"ne 23 tedarikçi firmasını da dâhil ederek Türkiye'den katılan tek perakendeci olmuştur (İfade 26). Periyodik olarak akredite dış kurumlar ve laboratuvarlar aracılığıyla (İfade 33) ve tüm dünyada kabul gören BRC ve SEDEX bazlı kontrol yöntemleriyle tedarikçilerini denetleyen (İfade 34) Migros, Covid-19 salgını ile birlikte denetimlerini online/uzaktan yürütmüştür (İfade 31). Ürün güvenliği konusunda ise tedarikçilerini GFSI (Global Food Safety Initiative) tarafından tanınan "IFS Global Market" kapsamında denetlemektedir. Dijital yatırımlarına 2020 yılında tedarikçi çiftçilerinin tarlalarına Dijital Tarım İstasyonları kurarak devam etmiştir (İfade 30). Böylece Migros müşteri odaklı bir yaklaşımla (İfade 29) sektörde öne geçmek için modern ve yüksek kalitede (İfade 35) benzersiz hizmet, eşsiz ve fark yaratan alışveriş deneyimi sunduğunu vurgulamaktadır (İfade 27).

6. SONUÇ ve TARTIŞMA

Porter, firmaların sektörde başarılı olabilmesi için maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden yalnızca birini kullanması gerektiğini ifade etmiştir. Porter'a göre, bu üç genel rekabet stratejisinin her biri sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın farklı yollarıdır. Bu nedenle firmalar, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri arasında bir seçim yapmalıdır. Porter'ın yanı sıra, firmaların bu stratejileri eşzamanlı kullanmaları halinde başarılı olmalarının mümkün olmadığı ve "ortada sıkışıp kalan" firma olarak adlandırıldıkları farklı çalışmalarda belirtilmiştir (Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008: 346; Nandakumar vd., 2011: 222). Bu görüş birçok sektörde test edilmiş ve desteklenmiş olsa da, perakende sektöründe yapılan araştırmalarda, sektörde farklılaştırma ve maliyet liderliğinin birlikte kullanılabileceği ortaya konulmuştur (Morschett vd., 2006: 277). Firmaların özellikle kendi markalarıyla sundukları ürünler ile bu iki stratejiyi birlikte kullanmalarının mümkün olduğu görülmüştür (Wortzel, 1987: 55). Rekabetin yoğun olduğu perakendecilik sektöründe, müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için çeşitli rekabet avantajları sunan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin birlikte kullanılması giderek daha yaygınlaşmaktadır. Örneğin İngiltere'deki Tesco, Almanya'da Douglas, Fransa'da Sephora, ABD'de Nordstrom ve

Trader Joe's gibi marketler ve bazı süpermarketler rakiplerinden açık bir şekilde farklılaşmaktadır, ancak aynı zamanda düşük fiyatlar sunmayı amaçlayarak maliyet liderliği uygulamaktadır (Kuzmanovic vd., 2011: 10377).

BİM ve Migros'un 2020 faaliyet raporları incelenerek yapılan bu araştırmada her iki firmanın maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini eşzamanlı olarak kullandıkları görülmüştür. Ancak Tablo 1 ve Tablo 3'teki ifade sayıları karşılaştırıldığında görülmektedir ki; her iki firma da farklılaştırma stratejisini maliyet liderliği stratejisinden daha fazla kullanmaktadırlar. BİM üründe ve süreçte maliyet liderliği stratejilerini MİGROS'a göre daha fazla uyguladığını toplamda 13 ifade fazlasıyla ortaya koymuştur (Maliyet Liderliği stratejisini kullandığına dair BİM'in ifade sayısı 18, MİGROS'un ifade sayısı sadece 5'tir). Her iki firma da daha çok süreçte maliyet liderliği stratejisi kullanmaktadırlar. Farklılaştırma stratejisinde ise MİGROS'un toplam ifade sayısı (36 ifade), BİM'in ifade sayısından (31) daha fazladır. Bununla beraber üründe farklılaştırmayı tanımlayan BİM'in ifade sayısı, MİGROS'a göre daha fazladır (3 ifade fazla); MİGROS'un farklılaştırma stratejisi ise ağırlıklı olarak süreçte gerçekleşmektedir (22 ifade). BİM'in süreçte farklılaştırmadan (14 ifade) ziyade üründe farklılaştırma (17 ifade) yaptığı görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde BİM ve MİGROS daha çok farklılaştırma stratejisi kullanıyor olmalarına rağmen, maliyet liderliği stratejisini de eş zamanlı kullanmaktadırlar. Porter bu durumu "ortada sıkışıp kalma" olarak tanımlamakta ve başarılı olmalarını pek mümkün görmemektedir. Ancak, BİM ve MİGROS, yukarıda örneklemin seçimi kriterlerinde anlatıldığı üzere, kendi kategorilerinde 2017-2019 yılları arasında pazar gelişimi ve yoğunlaşma oranı açısından ilk sırada yer almaktadırlar (Türkiye Hızlı Tüketim Malları Perakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporu, 2021).

Farklılaştırma stratejisi ile birlikte Maliyet Liderliği Stratejisini uygulayan BİM ve Migros, müşterilerine özel markalı ürünler (private label) sunarak üründe farklılaştırma yoluna da gitmekte; sundukları ürünlerin sektördeki benzer ürünlerden ayrıştıklarını ifade etmektedirler. BİM süreçte farklılaştırma stratejisini FILE markası ile uygularken Migros özellikle dijital teknolojilerde sunduğu hizmetlerle ve tedarikçileri ile birlikte yürüttüğü çalışmalarla süreçte farklılaştırma stratejisini uygulamaktadır. Her iki firma hem üründe hem de süreçte üretim aşamasından satış sonrası aşamalara kadar attıkları adımlar ile maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini birlikte uygulamaktadır. Her iki firma da düşük fiyat beklentisi olan müşterilerinin beklentilerini karşılamak için maliyet liderliği stratejisinden, birtakım özellikleriyle benzersiz olan ürünler talep eden müşterilerinin beklentilerini karşılamak için farklılaştırma stratejisinden farklı düzeylerde yararlanmaktadırlar. Bu durumda, perakende sektöründe yer alan BİM ve Migros firmaları karma strateji uygulamakta ve "arada kalan firma" özelliği göstermektedir. Bu sonuçlar perakendecilik sektöründe daha önceden yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlarla (Cappel vd., 1994: 209; Kuzmanovic vd., 2011: 9512) paralellik göstermektedir. Keza, Alnoor ve arkadaşları (2022) yaptıkları çalışmada, özellikle COVID-19 krizi gibi yeni zorluklar sırasında birçok şirketin, başarılı olmak gayesiyle farklılaştırma stratejisini ve maliyet liderliği stratejisini birlikte kullandığını gösteren çalışmaların literatürde yer aldığını ifade etmektedirler.

Üründe farklılaştırma kodu BİM için 17 ifade, Migros için 14 ifade ile oluşmuştur. Bu kodda her ne kadar BİM'in ifade sayısı Migros'un ifade sayısından daha çok görünüyorsa da ifade içeriklerinde BİM'in ve Migros'un çoğu ifadede aynı paydada yer aldığı görülmektedir. Her iki firmada da üründe farklılaştırma kapsamında uygun fiyat, ürün çeşitliliği, yeni ürün, kendi markasıyla satış, çevresel, sosyal ve etik koşullara uyan tedarikçilerden temin edilen ürünler, ürünlerin laboratuvarlarda test edilmesi, paketleme gibi konular dile getirilmiştir. Aynı zamanda BİM "indirim mağazası" formatıyla ürünlerini daha düşük fiyata satarak sektörde ürün fiyatı üzerinden bir farklılaşma oluşturmaktadır. Bununla beraber Migros, BİM'den farklı olarak "sağlıklı yaşam tarzını destekleyen ürünler", "sağlıklı ürünlerin yüksek standart", "İyi Tarım Uygulaması Sertifikası" ile üretilen ürünler, "Anadolu Lezzetleri" projesiyle "özel birer hikâyesi olan" yöresel ve kültürel ürünler ve "Mirasımız Yerel Tohum" ürünleri ifadeleriyle gıda pazarındaki farklılaşmasını çok daha somut sunarak farklılaşma düzeyini müşteri nezdinde yükseltmekte ve özel hâle getirmektedir. Migros, Proctor & Gamble (P&G) örneğinde de olduğu gibi ürünlerinde daha fazla inovasyondan ziyade daha iyi inovasyon sağlamayı tercih ederek farklılaşmaktadır. Bu durum müşteri gözlemlerinden çok, müşteriyle birlikte yaşayıp ne yaptıklarını görmelerini gerektiren bir "müşteri iç gözü" tekniği olarak ifade edilmektedir (Akan ve diğ., 2006: 47).

Süreçte farklılaştırma kodunda Migros'un farklılaştırma stratejisini BİM'e göre daha ağırlıklı kullandığı görülmektedir. BİM kendi markası (private label), kendi markasına ait ambalajı, sürdürülebilirlik için kâğıt geri

dönüşümü, indirim konseptiyle süper market anlayışının birleştirilmesi, ürün kalitesi için laboratuvar testleri, yurtdışı pazarlara açılma, spot ürünlerin satışa sunulması, yeni raf tasarımı, yeni mağaza tasarımıyla müşterilere kendi mahallelerinde alışveriş hissini yaratılması konusunda daha geleneksel usullerle farklılık yaratmaktadır. Migros ise süreçte farklılaştırmayı daha modern tekniklerle ve çağın teknolojisi olarak ifade edilen dijitalleşme ile gerçekleştirmektedir. Dijital pazarlama kavramı dünyada 1990'lı yıllarda ortaya çıkarken (Aleksieva ve diğ., 2019: 13), 1997 yılında Türkiye'nin ilk gıda e-ticaret sitesi olarak Migros Sanal Market kurulmuştur. Sanal marketlerin sayısı özellikle son iki yılda daha çok artmış ve perakende firmaları ile müşteriler sanal pazarda bir araya gelmeye başlamıştır. Perakende firmalarında, dijitalleşme sürecinin bilinçli bir şekilde uygulanmasının, başarının anahtarı olduğu düşünülmektedir (Plazivat ve Dadić, 2017: 52). Beckers ve arkadaşlarının (2021: 6) Belçika'da yapmış oldukları çalışmaya göre de Covid19 pandemi sürecinde online kanal üzerinden yerel gıda alımları %110'dan fazla artış göstermiştir. Süreçte dijital farklılaştırmaya "sanal market ile ilk gıda e-ticaret sitesi"ni kurarak başlayan Migros, bugün Mkolay, MoneyPay, Migros Blockchain, Chatbot çözümleri, canlı destek hizmetleri, e-ticaret mini depoları, taşıyıcı robotlar, Migros Hemen tekniği ve benzerleriyle tedarikten pazarlamaya kadar tüm süreçlerde farklılaşmıştır. Migros bu farklılaşma sürecine tedarikçilerini ve müşterilerini de dahil etmektedir. Dijitalleşme sayesinde tedarik ağları daha duyarlı hale getirilmekte, tedarikçilerin sürecin bütününde kendilerini görmeleri sağlanmakta, ayrıca müşteriler açısından tüketici etkileşimi daha kişiselleştirilmiş bir alışveriş deneyimine dönüştürülmekte ve tüketiciler pazarlama ve ürün geliştirme süreçlerine kendileri dahil olabilmektedir (Wang ve Coe, 2021: 319).

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre perakende sektöründe yer alan zincir marketlerin, Porter'ın görüşlerinin aksine tek bir stratejiye odaklanmadan; her iki stratejiyi bir arada kullanarak başarılı olabileceği görülmektedir. Artan rekabet ortamında firmaların, rekabet avantajı sağlayabilmesi için birden fazla stratejiyi birlikte yönetebilme becerisine sahip olmalarının günümüzde bir gereklilik haline geldiği düşünülmektedir (Tarakçı ve Baş, 2018: 60). Bilgi teknolojileri ve dijitalleşmeyle beraber hızla değişen pazar şartları, teknolojik değişim ve dönüşümler, yeni ekonomik paradigmlar vb. süreçler içerisinde işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için eskisine nazaran çok daha esnek, atik ve analitik olmaları beklenmektedir. İşletmeler varlıklarını devam ettirecek stratejileri ve bu stratejilerin gerçekleşmesinde rol oynayacak taktikleri belirlerken ve uygularken esnek bilgi teknolojileri ile dijital teknolojilerden daha hızlı ve daha verimli yararlanabilmelidir (Tallon, 2008; Tarakçı ve Baş, 2018). Bu sebeple çeşitli sektörlerde ve daha çok sayıdaki firmalar için rekabet stratejilerini araştırmaya yönelik bilimsel çalışmaların yapılması da önemli görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acquaah, M. ve Yasai-Ardekani, M. (2008). "Does the Implementation of a Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits? A New Perspective from a Transition Economy in Sub Saharan Africa", *Journal of Business Research*, 61/4, 346-354.
- Akan, O., Allen, R. S., Helms, M. M. ve Spralls, S. A. (2006). "Critical Tactics for Implementing Porter's Generic Strategies", *Journal of Business Strategy*, 27/1, 43-53.
- Akmermer, B. ve Ayyıldız, H. (2016). "Kuyumculuk Sektörünün Porter'ın Beş Güç Modeli ile Rekabetçilik Analizi: Trabzon İli Örneği", *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6/11, 47-68.
- Aleksieva, N., Stronganova O. ve Vasilenok V. (2019). "Identifying Trends in the Development of Marketing in the Digital Age", *Atlantis Highlights in Computer Sciences*, 1, 13-16.
- Allen, R. S. (2006). "Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies", *Business Process Management Journal*, 12/4, 433-454.
- Alnoor, A., Khaw, K. W., Al-Abrow H. ve Alharbi, R. K. (2022). "The Hybrid Strategy on the Basis of Miles and Snow and Porter's Strategies: An Overview of the Current State of the Art of Research", *International Journal of Engineering Business Management*, 14,1847-9790
- Andriotis, K. (2004). "Revising Porter's Five Forces Model for Application in the Travel and Tourism Industry", *Tourism Today*, 131-145.
- Armour, R. ve Williams, B. (2022). "Reliability and Validity in Quantitative and Qualitative Research", *Introducing, Designing and Conducting Research for Paramedics*, (Ed:A. Olausson, K-A. Bowles, B. Lord ve B. Williams), Elsevier, 69-73.

- Ayaga, D. ve Nnabuko J. O. (2019). "Competitive Strategies and Customer Satisfaction in The Telecommunications Industry in Nigeria", *International Journal of Business and Management Review*, 7/1, 63-73.
- Aydın, O. T. (2017). "Assessing the Environmental Conditions of Higher Education: In a Theoretical Approach Using Porter's Five Forces Model", *Journal of Higher Education and Science*, 7/2, 378-391.
- Aydoğdu, Ü. R., Karamustafaoğlu, O. ve Bülbül, M. Ş. (2017). "Akademik Araştırmalarda Araştırma Yöntemleri ile Örneklem İlişkisi: Doğrulamalı Doküman Analizi Örneği", *Dicle University Journal of Ziya Gökalp Education Faculty*, 30, 556-565.
- Awade, P. R. (2014). "Implementation of Combination Strategy Based on Porter's Model: Success Built on Lost Opportunity in Industrial Lubricants", *Asian Journal of Management Research*, 4/4, 699-710.
- Banerjee, M. ve Mishra, M. (2017). "Retail supply chain management practices in India: A business intelligence perspective", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 248-259.
- Beckers, J., Weekx, S., Beutels, P. ve Verhettes, A. (2021). "Covid-19 and Retail: The catalyst for e-commerce in Belgium?", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 1-12.
- Bilgin, N. (2014). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi, Teknikler ve Örnek Çalışmalar*, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara. BİM Tarihçe, <https://www.bim.com.tr/Categories/626/tarihce.aspx>, (28. 01. 2022).
- BİM Hakkımızda, <https://www.bim.com.tr/Categories/108/hakkimizda.aspx>, (14. 01. 2022).
- BİM Faaliyet Raporu, (2020), <https://www.bim.com.tr/FaaliyetRaporlari/2020/Faaliyet%20Raporu%202020.pdf>, (15.11.2021)
- Bordean, O. N., Borza, A. ve Glaser-Segura, D. (2011). "A Comparative Approach of the Generic Strategies within the Hotel Industry: Romania vs. USA", *Management & Marketing*, 6/4, 501-514.
- Bülbül, H., Topal, A. ve Çağın, C. (2016). "Raf Yönetimi, Müşteri Memnuniyeti ve Tekrar Satın Alma Arasındaki İlişki", *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9/3, 249-265.
- Cappel, S. D., Wright, P., Wyld, D. C. ve Miller Jr, J. H. (1994). "Evaluating Strategic Effectiveness in the Retail Sector: A Conceptual Approach", *Journal of Business Research*, 31/2-3, 209-212.
- Carroll, C., Lewis, P. M. ve Thomas, H. (1992). "Developing Competitive Strategies in Retailing", *Long Range Planning*, 25/2, 81-88.
- Collins, M. K. ve Winrow, B. (2010). "Porter's Generic Strategies as Applied Toward E-Tailers Post-Leegin", *Journal of Product & Brand Management*, 19/4, 306-311.
- Creswell, J.W. (2021), *Nitel Araştırma Yöntemleri, Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*, 3. Baskıdan Çeviri, (Çeviri Editörleri: M. Bütün, S.B. Demir), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cronshaw, M., Davis, E. ve Kay, J. (1994). "On Being Stuck in The Middle or Good Food Costs Less at Sainsbury's", *British Journal of Management*, 5/1, 19-32.
- Dess, G. G. ve Davis, P. S. (1984). "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 27/3, 467-488.
- Dostaler, I. ve Flouris, T. (2006). "Stuck in the Middle Revisited: The Case of the Airline Industry", *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, 15/2, 33-45.
- Ellis, B. ve Kelley, S. W. (1992). "Competitive Advantage in Retailing", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2/4, 381-396.
- Erdoğan Tarakçı, İ. ve Baş, M. (2018). "When 'Stuck in the Middle' is Not a Danger?", *Internet Applications and Management*, 9/2, 49-63.
- Firoz Suleman, M., Rashidirad, M. ve Firoz Suleman, S. (2019). "The Applicability of Porter's Generic Strategies in Pure Online Firms: A Case Study Approach", *Strategic Change*, 28/3, 167-176.
- Gilbert, X. ve Strebler, P. (1988). "Developing Competitive Advantage", *The Strategy Process; Concepts, Contexts, and Cases*, (Ed: J.B. Quim, H. Mintzberg and R.M. James), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- González-Benito, J. ve Suárez-González, I. (2010). "A Study of the Role Played by Manufacturing Strategic Objectives and Capabilities in Understanding the Relationship between Porter's Generic Strategies and Business Performance", *British Journal of Management*, 21/4, 1027-1043.

- Gorondutse, A. H. ve Hilman, H. (2014). "Competitive Strategies Issues on Performance of Manufacturing Industries: Partial Least Square (PLS) Approach", *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 8/14, 1673-1683.
- Grundy, T. (2006). "Rethinking and Reinventing Michael Porter's Five Forces Model", *Published Online in Wiley InterScience*, 15, 213-229.
- Güngören, M. ve Orhan F. (2013). "Sağlık Hizmetleri Sektörünün Rekabetçilik Analizi: 5 Güç Modeli Çerçevesinde Ankara İlinde Bir Uygulama", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10/1, 201-218.
- Gyampah, K. A. ve Acquah, M. (2007). "Manufacturing Strategy, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study in a Developing Economy Environment", *International Journal of Production Economics*, 111/2, 575-592.
- Harwood, T. G. ve Garry, T. (2003). "An Overview of Content Analysis", *The Marketing Review*, 3, 479-498.
- Helms, M. M., Haynes, P. J. ve Cappel, S. D. (1992). "Competitive Strategies and Business Performance within the Retailing Industry", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 20/5, 3-14.
- Indiatsy, C. M., Mucheru, S. M., Mandere, E. N., Bichanga, J. M. ve Gongera, E. G. (2014). "The Application of Porter's Five Forces Model on Organization Performance: A Case of Cooperative Bank of Kenya Ltd", *European Journal of Business and Management*, 6/16, 75-85.
- Ishmuratova, D. (2012). "Porter's Five Forces in Practice: Templates for Firm and Case Analysis", *Academia*, 10/1, 22-33.
- Islami, X., Mustafa, N. ve Latkovikj, M. T. (2020). Linking Porter's Generic Strategies to Firm Performance", *Future Business Journal*, 6/1, 1-15.
- Karagiannopoulos, G. D., Georgopoulos, N. ve Nikolopoulos, K. (2005). "Fathoming Porter's Five Forces Model in the Internet Era" *Info*, 7/6, 66-76.
- Kılıç, B. ve Uslu, T. (2019). "Porter'in Rekabet Modelinin İstanbul'daki Zincir Otel İşletmelerinde İncelenmesi", *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3/2, 83-98.
- Kim, E., Nam, D. I. ve Stimpert, J. L. (2004). "The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions", *Journal of Management*, 30/5, 569-589.
- Kinyuira, D. (2014). "Effects of Porter's Generic Competitive Strategies on the Performance of Savings and Credit Cooperatives (Saccos) in Murang'a County, Kenya", *Journal of Business and Management*, 16/6, 93-105.
- Kisaka, S. N. ve Okibo, D. W. B. (2014). "Effect of Porter's Generic Strategies on Expansion of Academic Programmes for Competitive Advantage in Kenya", *International Journal of Research in Management*, 1/1, 93-97.
- Koçoğlu, D. ve Kantar, M. (2016). "Türkiye Madencilik Sektörünün Beş Güç Modeli ile Değerlendirilmesi", *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 1, 1-10.
- Kuzmanovic, M., Panic, B. ve Martic, M. (2011). "Identification of Key Positioning Factors in the Retail Sector: A Conjoint Analysis Approach", *African Journal of Business Management*, 5/26, 10376-10386.
- Lan, J., Laatikainen, M., Djinkov, Y. ve Sinha, D. (2009). "Notice of Retraction: How Can Supply Chain Collaboration Contribute to a Retail Company's Competitive Strategy: The Design of an Empirical Research", *2009 International Conference on Management and Service Science*, 1-5.
- Migros Kurumsal (2020). <https://migroskurumsal.com/hakkimizda/tarihcemiz>, (26. 01. 2022).
- Migros Faaliyet Raporu, (2020), <https://www.migroskurumsal.com/userfiles/image/pdf/migros-tr-20.pdf>, 15.11.2021
- Moon, H. C., Hur, Y. K., Yin, W. ve Helm, C. (2014). "Extending Porter's Generic Strategies: From Three to Eight", *European Journal of International Management*, 8/2, 205-225.
- Morschett, D., Swoboda, B. and Schramm-Klein, H. (2006). "Competitive Strategies in Retailing—an Investigation of the Applicability of Porter's Framework for Food Retailers", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13/4, 275-287.

- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A. ve O'Regan, N. (2011). "Generic Strategies and Performance – Evidence From Manufacturing Firms", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60/3, 222-251.
- Omsa, S., Abdullah, I. H. ve Jamali, H. (2017). "Five Competitive Forces Model and the Implementation of Porter's Generic Strategies to Gain Firm Performances", *Science Journal of Business and Management*, 5/1, 9-16.
- Özdemir, E. D. ve Çırağ, K. (2018). "Gıda Perakende Sektöründe Yerel Rekabet Dinamiklerinin Değerlendirilmesi: Antalya İli Örneği", *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 263-270.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 3rd ed., Sage Publications, Thousand Oak, California.
- Pawar, S. ve Hole, Y. (2019). "Porter's Five Forces Model: Gives You a Competitive Advantage", *International Journal of Physics*, 11/4, 1436-1448.
- Peker, A. A., Özdemir, Ş., Kerse, G. ve Arsu, T. (2016). "Porter'in Jenerik Rekabet Stratejileri ve Performans İlişkisi; Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği", *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5/5, 12-22.
- Penpece, D. ve Elma, O. E. (2014). "Predicting Sales Revenue by Using Artificial Neural Network in Grocery Retailing Industry: A Case Study in Turkey", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5/5, 435-440.
- Pettigrew, A. ve Whipp, R. (1991). "Managing Change for Competitive Success", Blackwell: Oxford.
- Plazibat I. and Dadić M. (2017). Contemporary Issues in Retail Industry, *Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management (JCGIRM)*, 4/2, 44-53.
- Porter, M. (1979). "The Structure Within Industries and Companies' Performance", *The Review of Economics and Statistics*, 61/2, 214-227.
- Porter, M. (1980). "Competitive Strategy", *Measuring Business Excellence*, 1/2, 12-17.
- Porter, M. E. (1985). "Technology and Competitive Advantage", *Journal of Business Strategy*, 5/3, 60-78.
- Porter, M. (2007). "Understanding Industry Structure", *Harvard Business School*, 13, 1-16.
- Porter, M. E. (2008). "The Five Competitive Forces that Shape Strategy on Competition", *Harvard Business Review*, 24-41.
- Pringle, J. ve Huisman, J. (2011). "Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework", *Canadian Journal of Higher Education*, 41/3, 36-58.
- Pulaj, E., Kume, V. ve Cipi, A. (2015). "The Impact of Generic Competitive Strategies on Organizational Performance. The Evidence from Albanian Context", *European Scientific Journal*, 11/28, 273-284.
- Sak, R., Şahin-Sak, İ.T., Öneren-Şendil, Ç. ve Nas E. (2021). "Bir Araştırma Yöntemi Olarak Doküman Analizi", *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4/1, 227-250.
- Seawright, J. ve Gerring, J. (2008). "Case Selection Techniques in Case Study Research", *Political Research Quarterly*, 61/2, 294-308.
- Sedex/Smeta, Sosyal Etik Denetimi, <https://dqs.com.tr/belgelendirme/sedex-smeta-denetimi/>, (21. 01. 2022).
- Sharp, B., (1991). "Competitive Marketing Strategy: Porter Revisited", *Marketing Intelligence & Planning*, 9/1, 4-10.
- Sığrı, Ü. (2021). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Güncellenmiş 2. Baskı, Beta, İstanbul.
- Suri, H., (2011). "Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis", *Qualitative Research Journal*, 11/2, 63-75.
- Tallon, P.P. (2008). "Stuck in the Middle: Overcoming Strategic Complexity through IT Flexibility", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 9/4, 1-9.
- Tansey, P., Spillane, J. P. ve Meng, X. (2014). "Linking Response Strategies Adopted by Construction Firms during the 2007 Economic Recession to Porter's Generic Strategies", *Construction Management and Economics*, 32/7-8, 705-724.
- Thyer, B. A. (2010). *The Handbook of Social Work Research Methods*, Sage Publications, London, United Kingdom.

- Toker, A. (2022). "Sosyal Bilimlerde Nitel Veri Analizi İçin Bir Kılavuz", *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51/1, 319-345.
- Türkiye Hızlı Tüketim Malları Perakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporu (2021), Rekabet Kurumu, Ankara, <https://www.rekabet.gov.tr/Dosya/sector-raporlari/htmparakendeciligisektorincelemesionraporu-20210705115428725-pdf>, (14.01.2022).
- Wang, Y. ve Coe, N. M. (2021), "Platform Ecosystems and Digital Innovation in Food Retailing: Exploring The Rise of Hema in China", *Geoforum*, 126, 310-321.
- Wicker, P., Soebbing, B. P., Feiler, S. ve Breuer, C. (2015). "The Effect of Porter's Generic Strategies on Organisational Problems of Non-Profit Sports Clubs", *European Journal for Sport and Society*, 12/3, 281-307.
- Wortzel, L. (1987). "Retailing Strategies for Today's Mature Marketplace", *Journal of Business Strategy*, 8, 45-56
- Wright, P. (1987). "A Refinement of Porter's Strategies", *Strategic Management Journal*, 8/1, 93-101.
- Yağar, F. ve Dökme S. (2018). "Niteliksel Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları, Örneklem Seçimi, Geçerlilik ve Güvenirlik", *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3/3, 1-9.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 9. Baskı, Seçkin (Sosyal Bilimler), No: 76, Ankara.
- Yin, R. K. (2016). Qualitative Research from Start to Finish, Second Edition, The Guilford Press, New York, London.

Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).