

TÜRKİYE HTM PERAKENDENCİLİĞİ SEKTÖRÜNDE İNDİRİMLİ MARKET FORMU YAYILIMININ ÖRGÜTSEL EKOLOJİ PERSPEKTİFİNDEN İNCELENMESİ

Salih ARSLAN*

Öz

Bu çalışmada Türkiye hızlı tüketim malı (HTM) perakendeciliği sektörü örgütsel ekoloji teorisinin yoğunluk bağımlılığı, kesim genişliği ve kaynak bölünmesi yaklaşımları açısından incelenmektedir. HTM perakendeciliği sektörü daha önce firmalar arası rekabet stratejileri açısından birçok çalışmada incelenmiştir. Ancak firmaların sahip olduğu ortak örgütsel formların firmaların ayakta kalma ve yayılma süreçlerine etkisine odaklanan çalışma bulunmamaktadır. Araştırma HTM perakendeciliği sektöründe benimsenen örgütsel formun yayılımı nasıl etkilediği sorusunun cevabını aramaktadır. Bu amaçla HTM perakendeciliği sektörünü oluşturan firmalar süper/hiper market, toptan market, indirimli market ve geleneksel kanal (bakkal, manav, kasap, şarküteri, benzin istasyonu marketi, kuruyemişiçi, büfe, fotoğraf stüdyosu, eczane, parfümeri) şeklinde dört örgütsel form olarak tanımlanmıştır. Sektöre ilişkin 2005-2021 yılları arasındaki ciro ve mağaza sayısı verileri tanımlanan dört örgütsel form açısından sınıflandırılmış, karşılaştırılmış ve yayılım eğilimleri analiz edilmiştir. Bulgular indirimli market formunun yüksek meşrulaşma nedeniyle diğer rakip formlara göre rekabet avantajı yakaladığı ve başta geleneksel kanal olmak üzere rakip formların pazar alanlarına doğru genişlemesini sürdürdüğünü göstermektedir. Araştırma başlıca iki katkı sunmaktadır. Birincisi HTM perakendeciliği sektöründeki firmaları örgütsel formları üzerinden sınıflandırarak sektörün gelişimini farklı görebilmeye yardımcı olmaktadır. İkincisi indirimli market türlerinin hızlı yayılımlarını yönetim stratejileri açısından değil örgütsel formlar üzerinden açıklayarak bakışı farklı nedenlere çekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Ekoloji Kuramı, Örgütsel Formlar, İndirimli Marketler, HTM Perakendeciliği.

EXAMINING THE DISCOUNT MARKET FORM DIFFUSION IN THE TURKISH FMCG RETAILING SECTOR FROM THE PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL ECOLOGY

Abstract

In this study, the Turkish fast-moving consumer goods (FMCG) retail sector is examined through the lens of organizational ecology theory, specifically focusing on the concepts of density dependence, niche width, and resource partitioning. The

* Dr. Öğr. Üyesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, salih.arslan@ogu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-0602-3890>

FMCG retail sector has previously been analyzed in many studies from the perspective of inter-company competitive strategies. However, no studies have focused on the impact of common organizational forms on the survival and expansion processes of companies. This research aims to answer the question of how the organizational forms adopted in the FMCG retail sector influence their diffusion. For this purpose, companies in the FMCG retail sector are categorized into four organizational forms: supermarkets/hypermarkets, wholesale markets, discount markets, and the traditional channel (including grocery stores, greengrocers, butcher shops, delicatessens, gas station markets, nut shops, kiosks, photo studios, pharmacies, and perfumeries). The data on turnover and the number of stores between 2005 and 2021 were classified, compared, and analyzed for diffusion trends in terms of these four organizational forms. The findings show that the discount market form has a competitive advantage over other forms due to its high legitimacy, while rival forms, particularly the traditional channel, continue to expand into market areas. This research offers two main contributions. Firstly, it provides a different perspective on the sector's development by classifying FMCG companies based on their organizational forms. Secondly, it highlights new explanations for the rapid spread of discount markets, attributing this growth to organizational forms rather than management strategies.

Keywords: *Organizational Ecology Theory, Organizational Forms, Discount Markets, FMCG Retailing.*

Giriş

Hızlı Tüketim Malı (HTM) perakendeciliği, hızlı tüketim ürünlerinin tüketicilere ulaştırılmasını sağlayan faaliyetler bütünüdür. HTM perakendeciliği raf devir hızları yüksek, fiyatları düşük, satın alma kararı için fazla düşünülmeyen, kısa süreli stoklanan ve sürekli tüketilen gıda, içecek, kişisel bakım ürünleri, kozmetik ve temizlik ürünleri gibi ürünlerin son kullanıcılara satış hizmeti olarak tanımlanabilir. HTM perakende mağazalarının bir kısmında mobilya, küçük ev aletleri, giyim, elektronik gibi dayanıklı tüketim malları satılsa da bu sektörün cirosunun büyük bir bölümü HTM satışından kaynaklanmaktadır ve bu mağazalar tüketiciler açısından çoğunlukla HTM ürünleri tedarikinde kullanılmaktadır. Organize HTM perakendeciliğinde ilk dört teşebbüsün (BİM, A-101, Şok ve Migros) sektör içindeki ağırlığı (ciro olarak) 2010 yılında %26 iken, 2019 yılı sonu itibarıyla %74'e ulaşmıştır. Toplam HTM perakendeciliğinde ilk dört firmanın pazar payı artarken, yerel ve küçük marketlerin pay kaybettiği görülmektedir. İlk dört teşebbüsün üçü BİM, A-101 ve Şok gibi indirim marketleridir (Rekabet Kurumu, 2012; 2022). Bu durum indirimli marketlerin sektördeki yayılımının diğerlerinden farklı olduğunu göstermektedir.

HTM perakendeciliği sektöründe indirimli marketler ve diğer perakende türleri arasındaki rekabet ve pazarın yapısındaki değişim marka algıları (Arslan ve Yavuzylmaz, 2017), marka imajları (Başfıncı vd., 2019), yenilikçilik ve mekânsal organizasyon (Baypınar vd., 2023), maliyet

ve verimlilik (Bardakçı ve Baran, 2019) gibi faktörler üzerinden incelenmiştir. Ayrıca Kovacı (2007), Koç vd. (2009) ve Bağcı (2018) gibi çalışmalarda sektördeki yoğunlaşma süreçleri ele alınmıştır. Ancak bu çalışmaların analiz birimi örgütsel düzeydir. Örgütlerin rekabet süreçleri sonucunda ulaştığı sonuçları bireysel düzeyde yöneticilerin karar ve tercihleriyle açıklamaya çalışmaktadır. Örgütlerin kuruluş aşamasında benimsedikleri formun sonraki rekabet süreçlerini nasıl etkilediğini popülasyon düzeyinde ele alan bir çalışma bulunmamaktadır. Örgütsel ekoloji kuramı analiz birimini örgüt düzeyinden popülasyon ve örgütsel topluluklar seviyesine yükselterek sektörlere farklı bakabilmeyi sağlayan bir lens sunmaktadır (Hannan ve Freeman, 1989; Carroll, 1984; Singh ve Lumsden, 1990; Önder ve Üsdiken, 2010; Yeloğlu, 2012). Bu araştırma örgütsel ekoloji bakış açısını kullanarak indirimli marketlerin sektördeki yayılımının pazarlama, insan kaynakları, tedarik ve mağaza yönetimi stratejileri dışında benimsediği örgütsel formun sağladığı meşruiyet ve rekabet avantajı üzerinden nasıl açıklanabileceğine odaklanmaktadır.

Örgütsel ekoloji kuramı Hannan ve Freeman'in (1977) temel çalışmasına dayanmakta ve örgütsel popülasyonların zaman içinde ortaya çıkışı, gelişimi ve ölümünü açıklamaya çalışmaktadır (Singh ve Lumsden, 1990). Bu alandaki çalışmaların çoğu, kuramın temel argümanlarının ve açıklayıcı modellerinin ampirik sahada test edilmesine odaklanmaktadır (Ruef, 2000). Sonraki yıllarda Hannan vd. (2007) kuramı bulanık mantık, antropoloji, sosyoloji ve psikolojiden farklı fikirleri ödünç alarak genişletmeye çalışmışlardır. Geleneksel olarak örgütsel ekoloji kuramı, örgütsel bir popülasyonu ortak formları paylaşan ve ortak kaynaklar için rekabet eden bağımsız varlıkların sınırlı bir kümesi olarak tanımlamaktadır (Hannan ve Freeman, 1977; 1989; Carroll ve Hannan, 2000). Örgütsel formların ve popülasyonların ortaya çıkışı ve gelişimini ise meşrulaştırma ve rekabet süreçlerini temel alan yoğunluk bağımlılığı bakış açısı ile açıklamaktadır (Hannan ve Carroll, 1992). Ancak yoğunluk bağımlılığı bakış açısının yeni örgütsel formların ortaya çıkış sürecinde rekabet ve meşrulaştırma mekanizmalarının nasıl işlediğini yeterince açıklamadığı (Ruef, 2000) ve özellikle homojen popülasyonlarda işe yarasa bile online satış yapan ağ platformları gibi karma popülasyonlardaki meşrulaştırma süreçlerini anlamada sorunlu olabileceği öne sürülmektedir (Xu vd., 2021).

Bu nedenle örgütsel ekoloji kuramının homojen popülasyonların bulunduğu sektörleri (örgütsel toplulukları) inceleme konusunda kullanışlı olduğu söylenebilir. Bu araştırma HTM perakendeciliği sektöründe tanımlanabilecek örgütsel formların homojen özellik taşıdıkları ve bu popülasyonların sınırlarının belirgin bir şekilde çizilebileceği varsayımına dayanmaktadır. Firmalar örgütsel form açısından tanımlanırken Carroll ve Swaminathan'ın (1992) Amerikan bira üreticileri üzerine yaptıkları çalışmadaki mikro bira fabrikaları (geleneksel el yapımı yöntemlerle bira üretenler), bira barları (kendi müşterilerine satmak için bira üretenler) ve

geleneksel seri üretim bira fabrikaları şeklindeki form sınıflandırması mantığı takip edilmiştir. Bu yöntemden hareketle süper/hiper market, toptan market, indirimli market ve geleneksel kanal (bakkal, manav, kasap, şarküteri, benzin istasyonu marketi, kuruyemişçi, büfe, fotoğraf stüdyosu, eczane, parfümeri) olarak dört örgütsel form tanımlanmıştır (Rekabet Kurumu, 2022). Tanımlanan her bir formun kendine özgü tedarik zinciri yönetimi, pazarlama stratejisi, insan kaynakları yönetimi ve marka-imaj yönetim biçimleri bulunmaktadır ve bu temel özelliklerinin tamamını değiştirerek başka bir forma geçmek oldukça zordur. Örgütsel ekoloji teorisyenlerinin de ifade ettiği gibi örgütlerin maliyet ve değişimi yönetmenin güçlüğü nedeniyle form değiştirmeye isteksiz olması sonucu sürüklendikleri yapısal ataletin popülasyonu homojen kalma konusunda istikrarlı hale getirdiği söylenebilir (Hannan ve Freeman, 1984; 1989). HTM perakendeciliği sektörünü inceleyen raporlarda (Rekabet Kurumu, 2012; 2022) benimsediği formu süreç içerisinde değiştirerek faaliyetlerine devam eden bir firma örneği belirtilmemiştir.

Çalışmada tanımlanan her bir formun 2005-2021 yılları arasında ciro ve mağaza sayıları veri olarak kullanılmış ve bu yıllar arasındaki değişimde formlar arasındaki farklılaşma gözlemlenmiştir. Buradaki amaç literatürde belirtildiği gibi örgütsel topluluğun işleyişindeki temel düzenlilikler ve örgütsel formların örgütsel topluluk içindeki dağılım durumunu ortaya çıkarmaktır (Hannan, 1988). Bu doğrultuda örgütsel düzeyde firmaların gelişimi, popülasyon düzeyinde seçim süreçleri ve örgütsel topluluk düzeyinde makro evrimsel süreçler ele alınmıştır (Singh ve Lumsden, 1990). Örneğin bir yandan BİM veya Şok gibi indirim marketlerinin firma düzeyinde gelişimini incelerken diğer yandan indirim market formu ile süper/hiper market formu arasındaki rekabet süreçleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu iki düzeydeki incelemeler HTM perakendeciliği sektörünün yıllar içerisinde geçirmiş olduğu makro evrimsel süreçler dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Bir popülasyona (örn. toptan market) giriş çıkış uzun yıllardır görülüyorsa yoğunluk bağımlılığı yaklaşımının, bir formun (örn. indirimli market) diğer formlara göre daha hızlı yayılımı kesim genişliği yaklaşımının, bir formun (örn. geleneksel kanal-bakkal) görünürdeki bütün dezavantajlara rağmen nasıl ayakta kalabildiği kaynak bölünmesi yaklaşımının açıklamalarına başvurularak çözümlenmeye çalışılmıştır.

1. ÖRGÜTSEL EKOLOJİ KURAMI

Örgütsel ekoloji kuramı “neden bu kadar çok çeşit örgüt var” sorusunun cevabını aramaktadır. Örgütsel ekoloji kuramcılarının zaman içerisindeki örgütsel formların çeşitliliğini, bu formları benimseyen örgüt sayılarındaki artış ve azalışların nedenlerini hem yaş ve büyüklük gibi demografik faktörler hem popülasyondaki örgüt sayısı ile ilintili olarak yoğunluk faktörleri hem de sosyal, ekonomik ve politik faktörler açısından incelemişlerdir (Hannan ve

Freeman, 1977; 1989; Carroll, 1984; Baum ve Shipilov, 2006). Kuram örgüt odaklı anlayış ve araştırma programlarına temel bir eleştiri olarak ortaya çıkmış ve analiz seviyesini örgüt popülasyonları ve örgüt toplulukları olarak belirlemiştir. Örgütlerdeki çeşitliliği ve değişimi, örgütlerin çevrede meydana gelen değişikliklere kısa vadede uyum sağlama çabalarının bir sonucu olarak gören anlayışı yetersiz bulmakta, örgüt-çevre ilişkisine doğal seçim açısından bakmaktadır (Önder ve Üsdiken, 2010). Örgütsel ekolojinin türler ve doğal seçim gibi biyolojideki kavram ve yaklaşımlardan yararlandığı söylenebilir (Singh ve Lumsden, 1990). Özellikle türlerin çevreye adaptasyonu sürecinde özelliklerini değiştirdiğini öne süren Lamarckçı evrim kuramı ve türlerin hayatlarını devam ettirebilmek için önce çeşitlendikleri ve daha sonra çevreye uyum sağlayanların hayatlarını devam ettirdiklerini iddia eden Darwinci evrim kuramı örgütsel ekoloji üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir. Ancak örgütsel ekoloji teorisyenlerinin daha çok Darwinci evrim kuramının mantığını takip ettikleri söylenebilir (Hannan ve Freeman, 1989). Bu çerçevede örgütsel ekoloji kuramı “neden bu kadar çok (veya çok az) türde örgüt var?” sorusunu i) yeni formların ortaya çıkışı gibi artan çeşitliliğin kaynakları ve ii) formların rekabetçi bir şekilde dışlanması gibi azalan çeşitliliğin kaynakları üzerinden ele almaktadır. Başka bir deyişle, örgütsel ekoloji kuramı, sosyal koşulların yeni örgütlerin ve yeni örgütsel biçimlerin ortaya çıkma oranlarını, örgütlerin biçim değiştirme hızlarını ve örgüt ve biçimlerin yok olma oranlarını nasıl etkilediğini anlamayı amaçlamaktadır (Hannan ve Freeman, 1989).

Örgütlerin içinde yapılandıkları ekolojik bağlamı çeşitlenme, seçme, tutunma ve rekabet süreçleri ile açıklayan kuram çok sayıda örgütsel ve çevresel etkenin örgütlerin çevresel koşullara yeterince hızlı tepki vermelerini zorlaştırdığını, çevresel değişimin kestirilemez olduğunu ve kararların-sonuçların rastlantısal olduğunu varsaymaktadır (Hannan ve Freeman, 1977; 1984; Baum ve Shipilov, 2006). Kuramda örgüt topluluklarını belirlemek ve birbirinden ayırmak için örgütsel form kavramı kullanılır. Aynı örgütsel forma sahip örgütler maddi ve toplumsal çevreye aynı şekilde bağımlıdırlar ve çevrede meydana gelen değişiklikler aynı forma sahip örgütler üzerinde benzer etkiler oluşturur. Bu nedenle örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan faktör de rekabet dezavantajı oluşturarak popülasyondan çıkmasına neden olan faktör de giriş aşamasında ya da daha sonra benimsediği meşrulaşmış formlardır (Hannan ve Freeman, 1989; Carroll ve Hannan, 2000). İlk dönem çalışmalarda örgütsel yaş ve büyüklük gibi demografik özelliklerin örgütlerin doğum ya da ölüm oranlarıyla ilişkileri incelenmiştir. Daha sonra kuram örgütsel formlar arası rekabet ve meşruiyet süreçlerini temel alan yoğunluk bağımlılığı, kesim genişliği ve kaynak bölünmesi gibi yaklaşımlarla odağını genişletmiştir (Önder ve Üsdiken, 2010; Yeloğlu, 2012).

Yoğunluk bağımlılığı yaklaşımı, popülasyon içerisindeki örgütlerin rekabet ve meşruiyet süreçleri ile popülasyona giren ve çıkan örgüt sayısı arasındaki ilişkiyi inceler. Popülasyonun yoğunluğu popülasyonun içindeki

örgüt sayısı ve popülasyonun taşıma kapasitesi ile ilgilidir (Hannan ve Freeman, 1989; Carroll ve Hannan, 2000). Taşıma kapasitesi, popülasyon yoğunluğunun doyum noktasına gelmesini ifade eder. Bu nedenle her bir örgütsel popülasyon için yoğunluk ve taşıma kapasitesini belirleyecek örgüt sayısı farklılık gösterebilir. Popülasyonun yoğunluğunu meşruiyet, rekabet, popülasyonun homojenliği, popülasyona giren ve çıkan örgüt sayısı gibi faktörler etkiler. Popülasyon küçükken meşruiyet, büyüdükçe rekabet süreçleri daha etkindir (Hannan ve Freeman, 1989; Hannan ve Carroll, 1992). Kurama göre çevresel belirsizlik arttığında hayatta kalmak için meşru örgüt formları benimsenir. Bu durum popülasyona girişlerin hızlanmasına ve eşbiçimliliğin artmasına neden olur. Popülasyon yoğunluğundaki artış taşıma kapasitesine kadar devam eder. Taşıma kapasitesi aşıldıkça rekabetin şiddeti artar, popülasyondan çıkışlar başlar ve yoğunluk azalır (Baum, 1996; Baum ve Shipilov, 2006). Yoğunluk bağımlılığı çalışmalarında popülasyona giriş ve çıkışlar analiz edilirken sınırlı kaynakların aşırı tüketimi ve örgütsel formun tarihsel özelliklerinin eskimesi durumlarının da dikkate alınması gerekir (Carroll ve Hannan, 1989a). Ayrıca örgütlerin popülasyona giriş anlarındaki yoğunluğun popülasyondan çıkış oranları üzerinde kalıcı bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Popülasyona giriş anındaki yüksek yoğunluk, nişlerin (boşlukların) sıkı bir şekilde dolu olması nedeniyle yeni girenler için kaynak kıtlığı oluşturmaktadır (Carroll ve Hannan, 1989b).

Kesim genişliği yaklaşımı, örgütlerin faaliyet gösterdiği alanın çeşitliliği ve genişliğine vurgu yapar ve örgütleri genelci ve özselci örgütler olmak üzere ikiye ayırır. Genelci örgütler daha genel bir alandan beslenir ve daha çeşitli üretim yapar, özselci örgütler ise daha dar bir çevreden beslenir ve daha az çeşitli üretim yapar (Freeman ve Hannan, 1983; Hannan ve Freeman, 1989). Genel olarak genelci örgütler kaynakların bolluğuna ve çeşitliliğine bağımlıdır. Özselci örgütler ise kaynak çeşitliliğinin görece az olduğu spesifik çevrede faaliyet gösterir. Çevre kararlı ve homojen olduğunda özselci örgütler daha rahat uyum sağlar. Böyle bir çevrede genelci örgütler daha farklı risklerle karşılaşabilir. Çevre değişken ve karmaşık olduğunda ise özselci örgütler uyum sorunu yaşar ve genelci örgütler maliyeti yüksek olsa dahi rekabet avantajı yakalar (Baum, 1996; Baum ve Shipilov, 2006). Bu nedenle farklı ortam ve şartların her iki örgüt tipine farklı avantaj ve dezavantajlar sağlayabileceği söylenebilir (Önder ve Üsdiken, 2010; Yeloğlu, 2012).

Kaynak bölünmesi yaklaşımı, genelci örgütler ve özselci örgütler arasındaki kaynak rekabetinin bir formun popülasyon dışına çıkmasına neden olacağı şeklindeki daha önceki iddiaların (Freeman ve Hannan, 1983; Hannan ve Freeman, 1989) aksine bu iki formun bazen aynı endüstride aynı anda ortaya çıkabileceğini ve kaynak alanının genel ve uzman bölümlere ayrılabilirliğini öne sürer (Carroll, 1985). Küçük örgütler çok büyük örgütler tarafından kârlı bir şekilde yararlanılmayacak kadar belirsiz ve küçük olan pazar bölümlerine konumlanarak ya da belirli bir müşteri segmentine ve özelleştirilmiş üretime odaklanarak popülasyon içinde kalabilir (Carroll,

1985). Ayrıca çekici algılanan üretici statüsü veya özgünlük gibi sosyal olarak inşa edilmiş imajlardan kaynaklanan mal ve hizmetler üretecek şekilde uzmanlaşarak bunu sağlayabilir (Carroll ve Swaminathan, 2000). Bu stratejilerden herhangi birinin uygulanabilirliği pazarın yapısına bağlıdır (Carroll vd., 2002).

Çevresel kesimin dinamikleri üzerine geliştirilen bu iki farklı yaklaşım daha sonra “sosyo-demografik kesim” yaklaşımı da eklenerek bütünleştirilmeye çalışılmıştır. Kesim genişliği yaklaşımı bir varlığın rekabet olmadığına varlığını sürdürebileceği bir kaynak alanı bölgesine odaklanır. Buna karşılık, kaynak bölümlendirme yaklaşımı ve sosyo-demografik yaklaşımda örgütler öncelikle içinde bulunduğu “temel kesimin” alt kümesi olan “gerçekleşen kesim” ile çalışır ve belirli rakiplerin varlığında kendini sürdürebilir. Gerçekleşen kesimlerin örtüşmemesi durumu temel kesimlerin yapısına bağlı olarak çok farklı sonuçlar üretebilir. Eğer temel kesimler kesişmezse örgütler çevrenin örtüşmeyen kısımlarına doğal olarak uyum sağlarlar ve bu nedenle birbirleriyle rekabet etmezler. Eğer temel kesimler kesişirlerse aralarındaki yoğun rekabet bir bölümlenme üretir. Bu nedenle Hannan vd.’ne (2003) göre çevresel kesim dinamikleri “kesim genişliği”, “kesim konumlanması” ve “kesim örtüşmesi” kavramları çerçevesinde yeniden tanımlanmalıdır.

Örgütlerin popülasyona giriş, tutunma ve rekabet süreçlerini etkileyen başka diğer faktörler de söz konusudur. Bir popülasyona yeni giren örgütün o popülasyonun özelliklerini tam olarak bilememesi o örgüt için bir dezavantaj oluşturur. Buna “yeniliğin zafiyeti” denir (Freeman vd., 1983; Hannan ve Freeman, 1989). Bir diğer önemli faktör ise örgütsel formların ortaya çıkış zamanı ile ilgilidir. Carroll ve Harrison’a (1994) göre bir popülasyonun tarihsel olarak daha önce meydana gelmesi popülasyonlar arası rekabette yapısal üstünlük ve baskın olma etkisi kazandırmamaktadır. Önemli görülen başka bir faktör ise örgütsel değişim ile ilgilidir. Örgütlerin “esas” ve “ikincil” olmak üzere iki tür özellik yapıları vardır. Örgütler esas özelliklerini değiştirme konusunda isteksizdirler ve değişim bir dirençle karşılaşır. Bu direnç hem örgüt içinden hem de örgüt dışından kaynaklanır. Buna “yapısal atalet” denir. İkincil özellikler ise daha kolay değiştirilebilir ve örgüt ölüm riskini esas özelliklerin değiştirilmesindeki kadar artırmaz. Bu bağlamda esas özellikler örgütsel biçimlerin sınırlarını çizen ve belirginleştiren unsurlardır (Hannan ve Freeman, 1984; 1989). Sonraki çalışmalar bazı durumlarda birincil özelliklerde yapılacak değişikliklerin popülasyondan çıkış riskini artırmak bir yana faydalı olabileceğini öne sürmektedir. Özellikle rekabet yoğunluğunun örgütleri birincil özelliklerde değişime zorladığı ve örgütsel öğrenme sayesinde örgütlerin bunu başarabildiği vurgulanmıştır (Önder ve Üsdiken, 2010; Salimath ve Jones, 2011).

Yukarıda ana hatları çizilmeye çalışılan bu teorik çerçeve HTM perakendeciliği sektöründe yeni formların ortaya çıkışı ve diğer formlarla bir arada faaliyette bulunmaya devam edebilmeleri, neden bir popülasyonun

üyelerinin diğer popülasyonların üyelerine göre daha hızlı yayılabildikleri, kuruyemişçi, manav gibi özsel bir firmaların BİM, Migros gibi büyük genelci firmalar karşısında nasıl ayakta kalabildiklerini daha kurumsal bir yaklaşım ile açıklamaya imkan sağlamaktadır.

2. YÖNTEM

Örgütsel ekoloji bakış açısıyla bir sektörü ya da örgütsel topluluğu araştırmanın en kritik ve önemli aşaması sektördeki örgütleri değişimi sınırlı belirli ortak özellikler açısından sınıflandırarak örgütsel formları tanımlamaktır. Bu bölümde önce HTM perakendeciliği sektöründe örgütlerin benimsediği ortak örgütsel formlar belirlenmeye çalışılacaktır. Sonra hangi verilerden niçin ve nasıl yararlandığı ve bu verilerin nasıl toplandığı açıklanmıştır. Daha sonra verilerin anlam kazandığı bağlam tanımlanmaya çalışılmıştır.

Örgütsel formların sınıflandırılması bir örgütsel faaliyet alanında yeni kalıpların karşılaştırılması için önemli bir temel sağlamakta ve örgütsel alanın evrimi daha iyi anlaşılabilir (Romanelli, 1991). Örgütsel ekoloji çalışmalarında araştırmacıların firmaları kalıcı örgütsel formlara ayırırken teorik temeli daha kesin olarak belirlemeleri ve firmaların genellikle hangi temelde değişmedikleri ya da daha zor değiştiklerini dikkate almaları gerekmektedir (Carroll ve Swaminathan, 1992). Bunun için literatürde çoğu esnek bir yapıya sahip farklı yollar önerilmektedir (Romanelli, 1991). Ancak form sınıflandırması yapılırken örgütler açısından kalıcı ve değişime dirençli özelliklerin temel alınması esastır (Hannan ve Freeman, 1977; 1984). Örgütsel ekoloji teorisyenlerine göre örgütsel form, örgütün resmi yapısından çok daha fazlasını ifade eder ve örgütleri formlara göre sınıflandırmak için belirtilen hedefler, yetki biçimleri, temel teknoloji ve pazarlama stratejisi gibi bir dizi temel özellik kullanılabilir (Hannan ve Freeman, 1989). Bu özellikler örgütler açısından çok güçlü bağımlılıklar üretir ve değişim açısından atalet meydana getirir (Hannan ve Freeman, 1984). Örgütsel formdaki atalet, firmaların hiçbir zaman form değiştirmedeği anlamına gelmez, aksine bu tür başarılı değişimlerin nadir olduğu anlamına gelir. Temel özelliklerden herhangi birinde değişiklik yapmaya çalışan örgütler popülasyondan ve örgütsel topluluktan çıkma konusunda büyük bir riskle karşı karşıyadır (Carroll ve Hannan, 2000). Bu nedenle, herhangi bir sektördeki firmaları gruplandırırken örgütsel formun kullanılması daha mantıklı bir yol olarak görünmektedir. Ancak büyük ve çeşitlendirilmiş firmaların ortaya çıkışı örgütlerin belirli bir popülasyona dahil edilmesi konusundaki zorluğu artırmaktadır (Amburgey ve Rao, 1996).

HTM perakendeciliği sektörü yapısı itibarıyla örgütsel form ve popülasyon tanımlaması yapabilmek ve sınırları net bir şekilde çizilebilmek için uygun bir örgütsel alandır. Öncelikle örgütlerin ortak içsel özelliklerini ve bunun dış dünyada yansımaları olan kimliklerini belirlemek kolaydır. İkinci olarak popülasyonun faaliyet gösterdiği sosyal sistemin sınırlarını tespit

etmek mümkündür. Aynı pazar için faaliyet göstermekte, aynı coğrafi alanda bulunmakta ve aynı yasal düzenlemelere tabidirler (Hannan ve Freeman 1989). Amerikan bira üreticileri üzerine yapılan bir çalışmada (Carroll ve Swaminathan, 1992) bu mantık takip edilmiştir.

Carroll ve Swaminathan'ın (1992) araştırması çağdaş Amerikan bira üreticilerinin 1975'ten 1990'a kadar olan döneminin analizine odaklanmaktadır. Çalışmalarında yeni ortaya çıkan iki örgüt formu olan mikro bira fabrikaları (geleneksel el yapımı yöntemlerle bira üretenler) ve bira barları (kendi müşterilerine satmak için bira üretenler) ile geleneksel seri üretim bira fabrikaları arasındaki rekabeti ve meşrulaşma süreçlerini incelemişlerdir. Veri olarak 25 kitle üretim firması, 71 mikro bira fabrikası ve 104 bira barı belirlenmiştir. Üç farklı formdaki bira üretim işletmesinin yerel pazarlarda faaliyet göstermesi ve diğer yeme ve içme işletmeleriyle rekabet etmesi de dahil olmak üzere yayılım süreçleri analiz edilmiştir. Çalışmalarında toplam pazar payları küçük olmasına rağmen yeni formlarla tanımlanan iki örgütsel popülasyonu dahil etmelerinin temel nedeni her ikisinin de seri üreticilerle aynı jenerik ürünün üretiminde yer almasıdır. Her üç tip üretici de tamamen aynı malzemeleri kullanmakta, üçü de her ne kadar ölçek açısından büyük farklılıklar olsa da kabaca aynı üretim tekniklerini kullanmakta ve her üçü de tüketici tarafından aynı amaçlarla satın alınan hazır içecekler olma özelliğine sahiptir. Dolayısıyla, farklı örgüt formlarına ve bir dereceye kadar ayrı tüketici pazarlarına bağımlı olmalarına rağmen, iki yeni örgütsel form potansiyel olarak kitlesel üreticilerle rekabet halindedir. Daha sonra bu üç örgütsel forma sözleşmeli bira üreticileri formunu da eklemişler ve form sayısını dörde çıkarmışlardır (Carroll ve Swaminathan, 2000). Bu yöntem yeni örgütsel formların daha eski formlarla ilişkilerinin kapsamını ve örgütsel alanın doğasını araştırmaya olanak sağlamıştır (Carroll ve Hannan, 2000).

Bu çalışmada HTM perakendeciliği sektöründe faaliyet gösteren indirimli market, süper-hiper market, toptan market ve geleneksel kanal (bakkal, manav, kasap, şarküteri, benzin istasyonu marketi, kuruyemişi, büfe, fotoğraf stüdyosu, eczane, parfümeri) türleri örgütsel form olarak tanımlanmıştır. Her dört form da sunum da farklı stratejiler izlerseler de aynı hizmetin üretimini gerçekleştirmekte, çeşitlilik açısından farklılıklar olsa da benzer ürünlerin satışını yapmakta ve her bir formun kısmen sabit müşteri kitlesi olsa da aynı tüketici pazarına bağımlı bulunmaktadır. Aynı tüketici pazarında rekabet etmekte, aynı coğrafyada faaliyet göstermekte, aynı yasalara tabi bulunmakta ve aynı sosyal-kültürel baskıya maruz kalmaktadırlar (Rekabet Kurumu, 2022). Çalışmada yapılan bu şekildeki form tanımlaması değişime dirençli olma (Hannan ve Freeman, 1977; 1984) ve hangi temelde değişmediklerini dikkate alma (Carroll ve Swaminathan, 1992) kriterlerini karşılamaktadır.

2.1. Veri

Bu araştırmada tanımlanan her bir örgütsel formun 2005-2021 yılları arasındaki toplam HTM ciro ve mağaza sayıları veri olarak kullanılmıştır. Firmaların HTM satışları ile toplam satışları birbirinden farklıdır. Çünkü HTM perakende mağazalarının bir kısmında mobilya, küçük ev aletleri, giyim, elektronik gibi dayanıklı tüketim malları da satılmaktadır. Bu nedenle tanımlanmış belirli bir formun içinde yer alan firmaların yıllık cirolarının toplamı ile formun toplam HTM cirosu arasında doğal olarak farklılık bulunmaktadır. Analizler örgütsel formların toplam HTM cirolarına ilişkin veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Veri kaynağı olarak Rekabet Kurumu'nun (Türkiye) 2012 ve 2022 yıllarında yayınladığı "Türkiye HTM perakendeciliği sektör incelemesi nihai raporu" başlıklı raporlar temel alınmıştır. Rekabet Kurumu'nun 2012 yılında yayınlanan raporunda 2005-2011 yılları arasındaki veriler yer alırken 2022 yılında yayınlanan raporunda 2011-2021 yıllarına ait veriler bulunmaktadır. Ayrıca 2009 yılından itibaren toplam 175 sayı yayınlanan Retail Türkiye dergisindeki sektör verileri, Deloitte'in (2019) yıllık olarak yayınladığı "Perakendenin Küresel Güçleri (Global Powers of Retailing)" raporlarındaki veriler, NielsenIQ'nun (2016) "Türkiye pazar dinamikleri: FMCG trendleri" sunumundaki veriler, PWC ve TAMPF'ın (2016) "Dönüşürken Büyüyen Türkiye Perakende Sektörü" raporundaki veriler, Ipsos KMG'nin (2008) "Derin alışveriş seminerleri" sunumundaki veriler, TOBB'un (2012) "Türkiye perakendecilik meclisi sektör raporu" verileri, Kalkınma Bakanlığı'nın (2015) "Hızlı tüketim malları ticaretinde satınalma birlikleri" raporundaki veriler kullanılmıştır. Diğer yandan BİM, Şok, Migros, Carrefoursa ve Bizim Toptan gibi finansal verilerini kamuoyu ile düzenli olarak paylaşan firmaların resmi finansal ya da faaliyet raporlarından da yararlanılmıştır.

2.2. Araştırmanın Bağlamı

Dünyada 19. yüzyılın ikinci yarısında görülmeye başlanan organize perakendecilik Türkiye'ye 1950'li yıllarda Migros ve Gima ile giriş yapmış, Carrefoursa ve Metro gibi yabancı sermayeli perakendecilerin 1990'lı yıllarda Türkiye pazarında faaliyete başlamasıyla hızla büyümüştür. Avrupa indirim mağazacılığı formatını temel alan ancak içeriğinde farklılaşmalara gidilerek geliştirilen indirim marketlerinin 2000'li yıllarda Türkiye geneline yayılması sektörün görünümünü büyük ölçüde değiştirmiştir (Başfıncı vd., 2019; Rekabet Kurumu, 2022; Baypınar vd., 2023).

HTM perakendeciliği sektörünü oyuncular açısından ikiye ayırmak mümkündür. Organize perakende kısmı süpermarketleri, hipermarketleri, toptan marketleri ve indirim marketleri kapsamaktadır. Geleneksel perakende kısmı ise bakkal, küçük market, manav, kasap, şarküteri, benzin istasyonu marketi, kuruyemişçi, büfe, fotoğraf stüdyosu, eczane ve parfümerilerden oluşmaktadır. Organize perakende daha büyük mağazalarda daha fazla ürün çeşidi sunulması, girişime ait çok sayıda mağaza bulunması ve marka kimliği

oluşturulması gibi yönleriyle geleneksel perakendeden ayrılmaktadır. Geleneksel perakende sınırlı ürün çeşidi sunan küçük ölçekli ve bağımsız işletmeleri içermektedir. Bu anlamda organize perakendenin teşhir ve mağazacılık faaliyetlerinin daha gelişmiş olduğu söylenebilir (Arslan ve Yavuzylmaz, 2017; Rekabet Kurumu, 2022).

Organize ve geleneksel HTM perakendeciliğinin iş modelleri, örgütlenme biçimleri ve yönetim tarzları birbirinden farklıdır. Geleneksel perakende çoğunlukla şahıs işletmesi tarzında yönetilmektedir. Organize perakende düzenli maaş ödenen personel ve profesyonel yöneticilerden oluşmakta, çalışanların hukuki haklarının iş sözleşmeleriyle göreceli olarak garanti altına alındığı ve daha kurumsallaşmış firmalardır. Ayrıca organize perakende sanal ortamda satış yapma ve tüketiciye ulaştırma konusunda geleneksel kanala göre daha gelişmiş bir altyapıyı kullanmaktadır (Koç vd., 2009; Rekabet Kurumu, 2022).

Organize HTM perakendenin 2005-2011 yılları arasındaki görünümüne bakıldığında BİM ve A-101 gibi indirim marketlerinin hızlı büyümesi göze çarpsa da süpermarketler en büyük paya sahiptir. BİM 2009 yılında Migros'u geçerek pazar lideri olmuştur. Pazardaki diğer büyük HTM perakendecileri Tesco/Kipa, Carrefoursa, A101, Makromarket, Kiler ve Real'dir. Ülker 2011 yılında Şok'u Migros'tan devralarak toptan perakendenin (cash & carry) yanında indirim mağazacılığı alanına da giriş yapmıştır. Migros sadece süper/hiper market formatında faaliyetlerine devam etmiştir. Bu dönemde dikkat çeken bir diğer husus bölgesel/yerel süpermarket zincirlerinin yayılımındaki artıştır. Bunların başlıcaları Pehlivanoğlu, Çağdaş, KİM, Mopaş, Yunus, Uyum'dur. Adese yerel/bölgesel nitelikteyken 2011 yılı itibarıyla ulusal düzeye ulaşmıştır. Makromarket ve Kiler ulusal niteliğini daha önce kazanan yerel/bölgesel perakendecilerdir. Yerel/bölgesel perakendeciler 2010-2011 döneminde mağaza sayısı bakımından %43, toplam satış alanı bakımından ise %24 büyümüşlerdir. Ulusal ve yerel/bölgesel zincir marketler çoğu zaman yeni mağaza açmak yerine, küçük ölçekli, lokasyon seçimi görece iyi olan küçük zincirleri devralarak pazarda yaygınlaşmayı tercih etmektedir. Migros, Carrefoursa, Kiler ve Makromarket bu tür stratejiler yürüten perakende zincirleridir (Rekabet Kurumu, 2012). Organize HTM perakendeciliğinin 2011 yılına ait görünümü Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Türkiye Organize HTM Perakendeciliği Sektörü 2011 Yılı Görünümü

Marka	Grup	Profil	Mağaza Türü
BİM	BİM	1995 yılında kurulmuştur. Özel markalı ürünler yoğunluktadır.	
A-101	A-101	2008 yılında kurulmuştur.	
Şok	Ülker	Migros tarafından kurulmuş, 2011 yılında Ülker tarafından devralınmıştır.	İndirim market
Diasa	Dia	İspanyol perakendeci Dia 1990 yılında Türkiye pazarına girmiş ve 2000 yılında Sabancı Grubu ile işortaklığı yapmıştır	

Migros	Migros	1954 yılında kurulan Migros, 2005'te Tansaş'ı, 2017 yılında Tesco/Kipa'yı satın almıştır.
Carrefoursa	Carrefour	Carrefour ve Sabancı işortaklığı ile Türkiye'ye giriş yapmıştır. 2005 yılında Gima'yı satın almıştır.
Real	Metro	Alman toptan perakende firması Metro Real markasıyla 1990 yılında Türkiye pazarına girmiştir.
Kipa	Tesco	İngiliz market firması Tesco 2003 yılında yerel Hiper/ Süper market Kipa'yı satın alarak Türkiye pazarına Market girmiştir.
Kiler	Kiler	1981'de yerel market zinciri olarak kurulmuş ve 2006 sonrası yerel marketleri satın alarak büyümüştür
Makro Market	Makro Market	1991 yılında Ankara'da kurulmuştur. Yerel zincirleri devralarak büyümüştür
Adese	Adese	1994 yılında Konya'da kurulmuştur
Metro	Metro	Alman perakendeci grubu Metro 1990 yılında Türkiye pazarına girmiştir
Bizim Toptan	Ülker	2002 yılında Ülker grubu tarafından kurulmuştur

Kaynak: Rekabet Kurumu (2012) temel alınarak yazar tarafından oluşturuldu.

Organize HTM perakendeciliğinin 2005-2011 yılları arasındaki gelişimini etkileyen diğer önemli hususlar gelir seviyesinin, genç nüfusun, kentleşmenin ve araç sahibi olma oranının dramatik bir şekilde artmasıdır. Bu gelişmeler tüketici beklentilerini ve alışkanlıklarını değiştirmektedir. Ayrıca AVM'lerin (Alışveriş Merkezleri) sayısının hızla artması, tüketicilerin bu alanlarda alış-veriş yapma alışkanlıklarının oluşması, AVM'lerde faaliyet gösteren süper/hiper marketlerin pazardaki payını artıran bir faktördür. Bu yıllarda organize perakende sektöründe yaşanan bir diğer önemli gelişme ise indirim marketlerinin dikkat çekici yaygınlaşmasıdır. Bu mağaza formatının ülke çapında ağırlığını giderek artırdığı görülmektedir (Kaplan, 2010; Rekabet Kurumu, 2012).

Organize HTM perakende sektörünün 2011-2021 yılları arasındaki görünümüne bakıldığında bu tarihler arasında pazarın yapısını ve görünümünü büyük ölçüde değiştirecek pazara giriş olmadığı ancak pazardan bazı önemli firmaların çıktığı görülmektedir. Ülker grubuna ait olan Şok 2013 yılında Diasa ve Onurex'i devralmış ve tüm mağazaları Şok'a dönüşmüştür. Carrefoursa Kiler'i 2015 yılında devralmıştır. Tesco 2016 yılında Kipa'yı Migros'a devretmiş ve Türkiye pazarından çıkmıştır. Migros 2018 yılında Makro ve Makro grubun bir diğer market markası Uyum'u devralmıştır. Real 2017 ve Beğendik 2020 yılında iflas etmiştir. Adese ve Sincap 2020 yılında perakendecilik sektöründeki faaliyetlerini sonlandırmıştır. Rammar 2020 yılında Happy Center tarafından devralınmıştır. Hem yerli hem de yabancı sermayeli çok sayıda firmanın pazardan çıkması ve pazara önemli büyüklükte yeni firmanın girmemesi pazardaki yoğunlaşmanın oldukça arttığını göstermektedir (Rekabet Kurumu, 2022). Organize HTM perakendeciliğinin 2021 yılına ait görünümü Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Türkiye Organize HTM Perakendeciliği Sektörü 2021 Yılı Görünümü

Marka	Grup	Profil	Mağaza Türü
BİM /File	BİM	1995'de kurulmuştur. Özel markalı ürünler yoğunluktadır. 2015'de daha çok ürün çeşidi sunan File markasını kurmuştur	
A-101	A-101	2008 yılında kurulmuştur. Mağaza sayısını hızla artırmıştır	İndirim market
Şok	Ülker	Migros tarafından kurulmuş, 2011 yılında Ülker tarafından devralınmıştır. 2013 yılında DiaSA'yı devralmıştır. SEÇ markasıyla geleneksel satış kanalı tedarikçisi olmuştur	
Migros	Migros	1954'de kurulmuştur, 2005'te Tansaş'ı, 2017 yılında Tesco/Kipa'yı satın almıştır. 2018 yılında Makro'yu devralmıştır. 2011 yılında Şok'u Ülker grubuna devretmiştir.	
Carrefoursa	Carrefour	Fransız firma 1993 yılında Türkiye pazarına girmiş, 1996'da Sabancı grubuyla işortaklığı yapmıştır. 2005 yılında Gima ve Endi'yi, 2015 yılında İsmar ve Kiler'i devralmıştır.	Hiper/ Süper Market
Çetinkaya	Çetinkaya	1957 yılında Adana'da kurulmuştur. Türkiye'nin bütün bölgelerinde faaliyet göstermektedir.	
Özdilek	Özdilek	1983 yılında Bursa'da kurulmuştur. Süpermarket formatlarıyla faaliyet göstermektedir.	
Yunus	Yunus	1995 yılında Ankara'da kurulmuş, 2008 yılında Ankara'da dışında faaliyet göstermeye başlamıştır	
Metro	Metro	Alman perakendeci grubu Metro 1990 yılında Türkiye pazarına girmiştir	Toptan Market
Bizim Toptan	Ülker	2002 yılında Ülker grubu tarafından kurulmuştur	

Kaynak: Rekabet Kurumu (2022) temel alınarak yazar tarafından oluşturuldu.

Organize HTM perakendeciliği sektöründe 2011-2021 yılları arasında indirim marketlerinin mağaza sayılarındaki artış oldukça belirgindir. Migros ve Carrefoursa gibi ulusal zincir marketlerin de mağaza sayılarını dikkat çekici bir şekilde artırdığı görülmektedir. Toptan marketler ve bölgesel/yerel marketlerin mağaza sayıları ise ya düşmüş ya da çok sınırlı bir artış göstermiştir. Ancak indirim marketlerinin mağaza sayılarındaki artış diğer market formlarından önemli derecede ayrılmaktadır. Migros ve Carrefoursa gibi marketler yeni mağaza yatırımlarının yanında birleşme/devralmalarla pazarda büyürken indirim marketleri çoğunlukla yeni mağaza açarak büyümelerini gerçekleştirmiştir (Rekabet Kurumu, 2022). Organize HTM perakendeciliği sektöründeki bazı firmaların mağaza sayılarının 2011-2021 yılları arasındaki gelişimi Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3. Türkiye Organize HTM Perakendeciliği Sektörü (2011-2021 mağaza sayısı)

Marka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
İndirim market											
BİM	3315	3670	4000	4497	4980	5623	6123	6733	7530	8530	9611
A-101	1287	1768	2665	4028	5373	6362	7113	8005	9132	10109	11227
Şok	1135	1233	2037	2301	3000	4000	5100	6372	7207	8145	9247

	Hakmar Express	193	218	251	279	307	378	463	518	564	598	675
	Migros	717	851	967	1154	1363	1566	1858	2059	2153	2319	2565
	Carrefour	243	243	244	333	779	656	625	596	634	699	754
	Çağdaş	61	68	74	79	87	95	101	108	115	121	126
	Hakmar	19	20	20	23	25	25	25	25	26	27	31
Süper / Hiper market	Happy Center	46	51	49	49	47	42	43	42	44	192	191
	Çağrı	27	36	39	41	43	49	54	60	61	65	68
	Kim	60	71	75	79	78	82	85	91	105	111	132
	Mopaş	83	84	98	100	104	102	102	106	108	99	107
	Onur	43	54	57	71	77	136	142	147	147	149	152
	Seyhanlar	17	34	57	68	85	103	109	125	127	128	131
	Yunus	46	64	66	74	75	81	103	115	99	98	94
	Metro	26	29	29	31	32	38	39	40	40	37	37
	Topatan	124	137	152	153	156	162	176	174	175	173	173
	Topatan											
Topatan	Tespo	15	15	15	18	19	20	20	21	21	20	21

Kaynak: Rekabet Kurumu (2022) temel alınarak yazar tarafından oluşturuldu.

Organize HTM perakendeciliği sektöründe 2011-2021 yılları arasında indirim marketlerinin cirolarındaki büyüme dikkat çekicidir. BİM, ciro bazında pazarın en büyük oyuncusu olma özelliğini 2009 yılından itibaren sürdürmektedir. Şok ve A-101 gibi indirim marketlerinin pazarın üstünde büyüdüğü görülmektedir. Migros ve Carrefoursa gibi süper market formatlarının her ne kadar pazarın önemli oyuncularını devralsalar da büyüme oranları indirim marketlerinin altında kalmıştır. Metro ve Bizim Toptan gibi toptan perakendeci marketlerin cirolarındaki artış pazarın büyüme oranının altındadır. Organize HTM perakendeciliği sektöründeki bazı firmaların cirolarının 2011-2021 yılları arasındaki gelişimi Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4. Türkiye Organize HTM Perakendeciliği Sektörü (2011-2021 ciro / milyar TL)

Marka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
İndirim market	BİM	8,2	9,9	11,8	14,5	17,4	20,1	24,8	32,3	40,2	55,5	70,5
	A-101	1,2	2,1	3,2	4,7	6,9	10,7	14,1	20,1	26	40,5	52
	Şok	1,1	1,5	2,3	3,5	4,5	6,7	8,9	12,1	16,1	21,3	28,4
Süper / Hiper market	Migros	5,7	6,5	7,1	8,1	9,4	11,1	15,3	18,7	23,2	28,8	36,3
	Carrefour	2,4	2,5	2,6	3,1	3,9	4,5	4,5	5,2	6,4	7,9	9,4
Toptan market	Metro	1,9	2,4	2,8	2,9	3,2	3,8	4,4	5,3	6,5	7,2	8,7
	Bizim	1,7	1,9	2,2	2,3	2,6	2,8	2,9	3,7	4,5	5,3	7,2
	Topatan											

Kaynak: BİM (2023); Şok (2023); Migros (2023); Carrefoursa (2023); Bizim Toptan (2023); Retail Türkiye (2023); Deloitte (2019); Rekabet Kurumu (2012; 2022) yararlanılarak yazar tarafından oluşturuldu.

Şok market 2011 yılında Yıldız Holding (Ülker) tarafından Migros’tan devralınmıştır. 2013 yılında Dim A.Ş., Diasa ve Onur Ekspres, 2018 yılında Uçuz market satın alınmış ve bütün şubeleri Şok markete dönüştürülmüştür. Ciro rakamları Migros’un konsolide net satışlarını ifade etmekte, 2016

yılından itibaren Kipa ve 2018 yılından itibaren Macrocenter mağazalarını kapsamaktadır. Carrefoursa'nın net satışları 2015 yılından itibaren Kiler mağazalarını kapsamaktadır. Metro'nun net satışları 2017 yılında kapattığı Real mağazalarını kapsamamaktadır. Firmalara ilişkin Tablo 4'de verilen rakamlar sadece HTM satışlarını değil mobilya, küçük ev aletleri, giyim, elektronik gibi dayanıklı tüketim malları dahil olmak üzere bütün satış gelirlerini kapsamaktadır. Bulgular kısmındaki analizler ise hem geleneksel ve organize perakende kanalı bazında hem de indirimli, süper/hiper ve toptan market bazında sadece HTM satışları üzerinden yapılmıştır. Bu nedenle herhangi bir formatın içerisinde yer alan firmaların net satışlarının toplamı ile tanımlanan market formlarının toplam HTM satış rakamları arasında farklılık bulunmaktadır.

2.3. Bulgular

Türkiye HTM perakendeciliği sektörünün geleneksel ve organize kanal türüne göre 2005-2021 yılları arasındaki gelişimi Tablo 5 ve Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 5. Kanal Türüne Göre Türkiye HTM Perakendeciliği Sektörü
(ciro – milyar TL / 2005-2021)**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Organize pazar payı	33,1 %	34,4 %	35,9 %	35,2 %	34,6 %	34,3 %	36,9 %	38,0 %	38,2 %	38,4 %	38,8 %	38,2 %	41,9 %	42,7 %	46,9 %	53,5 %	54,2 %
Geleneksel pazar payı	66,9 %	65,6 %	64,1 %	64,8 %	65,4 %	65,7 %	63,1 %	62,0 %	61,8 %	61,6 %	61,2 %	61,8 %	58,1 %	57,3 %	53,1 %	46,5 %	45,8 %
Organize ciro	11,8	12,4	14,6	16,2	17,8	19,2	23,3	26,6	29,6	33,5	38,3	41,1	53	65,8	91,5	131,7	166
Geleneksel ciro	23,8	23,6	26,1	29,8	33,6	36,7	39,9	43,4	47,8	53,8	60,3	66,6	73,5	88,3	103,4	114,3	140,3
Organize ciro artış	5,1 %	17,7 %	11,0 %	9,9 %	7,9 %	21,4 %	14,2 %	11,3 %	13,2 %	14,3 %	7,3 %	29,0 %	24,2 %	39,0 %	43,9 %	26,0 %	
Geleneksel ciro artış	-0,8 %	10,6 %	14,2 %	12,8 %	9,2 %	8,7 %	8,8 %	10,1 %	12,6 %	12,1 %	10,4 %	10,4 %	20,2 %	17,0 %	10,5 %	22,7 %	
Toplam HTM Ciro	35,6	36	40,7	46	51,4	55,9	63,2	70	77,4	87,3	98,6	107,7	126,5	154,2	194,9	246	306,3
Toplam HTM Ciro Değişimi	1,1 %	13,1 %	13,0 %	11,7 %	8,8 %	13,1 %	10,8 %	10,6 %	12,8 %	12,9 %	9,2 %	17,5 %	21,9 %	26,4 %	26,2 %	24,5 %	

Kaynak: NielsenIQ (2016); Rekabet Kurumu (2012; 2022); PWC ve TAMPF (2016); Ipsos KMG (2008); TOBB (2012); Kalkınma Bakanlığı (2015); Retail Türkiye (2023); Kovacı (2007); Koç vd. (2009); Kaplan (2010); Bağcı (2018) yararlanılarak yazar tarafından oluşturuldu.

Tablo 5’de görüldüğü üzere Türkiye HTM pazarı 2005 yılında toplam 35,6 milyar TL ciroya sahipken bu rakam 2021 yılında 306,3 milyar TL’ye ulaşmıştır. 2005-2021 yılları arasındaki büyüme yaklaşık %860,4’dür, bir diğer ifadeyle sektör ciro bazında yaklaşık 8,6 kat büyümüştür. Yıllık bileşik büyüme oranı (YBBO/CAGR) ise %14,4 olarak gerçekleşmiştir. Diğer bir ifadeyle pazar yıllık ortalama %14,4 büyümüştür. Geleneksel kanalın 2005 yılındaki cirosu 23,8 milyar TL iken 2021 yılında bu rakam 140,3 milyar TL’ye ulaşmıştır. Bu yıllar arasındaki geleneksel kanal büyümesi yaklaşık %589,5’dir, bir diğer ifadeyle kanal ciro olarak yaklaşık 5,8 kat büyümüştür. Geleneksel kanalın yıllık bileşik büyüme oranı (YBBO/CAGR) ise %11,7 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran kanalın yıllık ortalama %11,7 büyüdüğüne işaret etmektedir. Organize kanalın 2005 yılındaki cirosu 11,8 milyar TL iken 2021 yılında bu rakam 166 milyar TL’ye ulaşmıştır. Bu yıllar arasındaki organize kanal büyümesi yaklaşık %1406,8’dir, bir diğer ifadeyle kanal ciro olarak yaklaşık 14 kat büyümüştür. Organize kanalın yıllık bileşik büyüme oranı (YBBO/CAGR) ise %18 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran kanalın yıllık ortalama %18 büyüdüğüne işaret etmektedir. Organize kanalın toplam HTM pazarının üzerinde büyüdüğü görülürken, geleneksel kanal büyümesinin sektör ortalamasının altında kaldığı görülmektedir. Bu durum doğal olarak geleneksel kanalın sektördeki ağırlığını yıllar içerisinde kaybetmesini, organize kanalın ise sektördeki ağırlığını artırmasını beraberinde getirmektedir. Bu sonucu pazar paylarındaki değişimden de takip edebilmek mümkündür. HTM pazarında ciro bazında organize perakendenin payı 2005’te %33,1 iken 2010 da %34,3’e 2015 de %38,8’e ve 2021 yılında %54,2 düzeyine ulaşmıştır. Geleneksel kanalın payı 2005 yılında %66,9 iken 2010 da %65,7’e 2015 de %61,2’e ve 2021 yılında %45,8’e düşmüştür. Organize kanalın pazar payı olarak geleneksel kanalı 2020 yılında geçtiği görülmektedir.

Tablo 6. Kanal Türüne Göre Türkiye HTM Perakendeciliği Sektörü (mağaza sayısı / 2005-2021)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Organize pazar payı	2,7	3,4	3,9	4,4	5,2	5,7	6,1	7,0	7,8	8,6	9,9	11,1	12,4	13,7	14,6	15,7	17,2
Geleneksel pazar payı	97,3	96,6	96,1	95,6	94,8	94,3	93,9	93,0	92,2	91,4	90,1	88,9	87,6	86,3	85,4	84,3	82,8
Organize mağaza sayısı	554	762	869	996	117	127	138	157	173	194	224	249	280	306	329	357	391
Geleneksel mağaza sayısı	216	215	215	214	215	211	212	209	204	206	203	199	197	192	192	191	188
	705	303	086	697	791	645	481	558	450	103	878	708	000	533	452	454	915

a sayısı																		
Organize																		
Mağaza	37,4	14,1	14,6	17,6	8,7	8,6	14,0	10,2	12,0	15,4	11,0	12,3	9,4	7,4	8,7	9,5		
artış	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Geleneksel	-	-	-	0,5	-	0,4	-	-	0,8	-	-	-	-	0,0	-	-		
Mağaza	0,6	0,1	0,2	%	1,9	%	1,4	2,4	%	1,1	2,0	1,4	2,3	%	0,5	1,3		
artış	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Toplam	222	222	223	224	227	224	226	225	221	225	226	224	225	223	225	227	228	
Mağaza	250	924	781	660	512	388	316	334	840	574	345	637	000	173	358	207	062	
Toplam																		
Mağaza	0,3	0,4	0,4	1,3	-	0,9	-	-	1,7	0,3	-	0,2	-	1,0	0,8	0,4		
Artış	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	

Kaynak: NielsenIQ (2016); Rekabet Kurumu (2012; 2022); PWC ve TAMPF (2016); Ipsos KMG (2008); TOBB (2012); Kalkınma Bakanlığı (2015); Retail Türkiye (2023); Kovacı (2007); Koç vd. (2009); Kaplan (2010); Bağcı (2018) yararlanılarak yazar tarafından oluşturuldu.

Türkiye HTM pazarının mağaza sayıları açısından gelişimine bakıldığında Tablo 6'da görüldüğü üzere 2005 yılında toplam 222250 HTM perakende mağazası bulunurken, bu rakam 2021 yılında 228062'ye yükselmiştir. 2005-2021 yılları arasındaki toplam HTM mağaza sayısında 5812, oran olarak %2,6 artış gerçekleşmiştir. Geleneksel kanalın 2005 yılında toplam mağaza sayısı 216705 iken bu sayı 2021 yılında 188915'e düşmüştür. Geleneksel kanalın 2005-2021 yılları arasındaki toplam HTM mağaza sayısında 27790, oran olarak %12 azalış gerçekleşmiştir. Organize kanalın 2005 yılında toplam mağaza sayısı 5545 iken bu sayı 2021 yılında 39147'ye yükselmiştir. Organize kanalın 2005-2021 yılları arasındaki toplam HTM mağaza sayısında 33602, oran olarak %606 artış gerçekleşmiştir. Diğer bir ifadeyle organize kanal mağaza sayısı bu yıllar arasında yaklaşık 6 kat artmıştır. Mağaza sayısı bakımından HTM pazarında organize perakendenin payı 2005'te %2,5 iken 2021 yılında bu oran %17,2 düzeyine ulaşmıştır. Geleneksel kanalın payı 2005 yılında %97,5 iken bu oran 2021 yılında %82,8'e düşmüştür.

Tablo 5 ve Tablo 6'daki verilerden ve yukarıda sunulan rakamlardan anlaşılacağı üzere toplam HTM pazarında geleneksel kanalın hem ciro hem de mağaza sayısı bakımından ağırlığının azaldığı, organize kanalın ise hem ciro hem de mağaza sayısı açısından ağırlığının arttığı görülmektedir. Organize kanalın içerisinde yer alan indirim marketlerinin bu büyümedeki konumu aşağıda detaylı bir şekilde incelenmiştir.

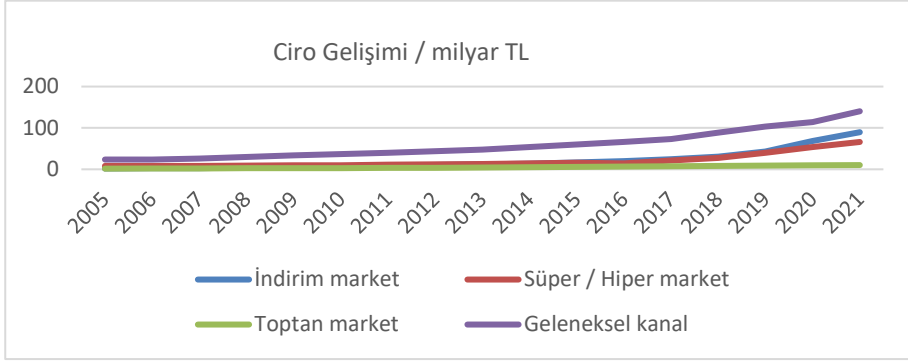
Tablo 7. Örgütsel Forma Göre Türkiye HTM Perakendeciliği sektörü (ciro - milyar TL / 2005-2021)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
İndirim market																	
Ciro	2	2,4	3,1	4,6	5,1	6,7	8,6	10,5	11,9	13,7	16,6	20,1	24,1	30,3	42,9	68,5	89,7
Ciro artışı		20,0%	29,2%	48,4%	10,9%	31,4%	28,4%	22,1%	13,3%	15,1%	21,2%	21,1%	19,9%	25,7%	41,6%	59,7%	30,9%
Organizasyon payı	16,9	19,4	21,2	28,4	28,7	34,9	36,9	39,5	40,2	40,9	43,3	48,9	45,5	46,0	46,9	52,0	54,0
Toplam payı	5,6	6,7	7,6	10,0	9,9	12,0	13,6	15,0	15,4	15,7	16,8	18,7	19,1	19,6	22,0	27,8	29,3
Süper/hiper market																	
Ciro	8,2	8,2	8,3	9,1	9,9	9,4	11,2	12,2	13,2	14,7	15,9	14,6	21,7	27,6	39,9	53,8	66,1
Ciro artışı		0,0%	1,2%	9,6%	8,8%	5,1%	19,1%	8,9%	8,2%	11,4%	8,2%	8,2%	48,6%	27,2%	44,6%	34,8%	22,9%
Organizasyon payı	69,5	66,1	56,8	56,2	55,6	49,0	48,1	45,9	44,6	43,9	41,5	35,5	40,9	41,9	43,6	40,9	39,8
Toplam payı	23,0	22,8	20,4	19,8	19,3	16,8	17,7	17,4	17,1	16,8	16,1	13,6	17,2	17,9	20,5	21,9	21,6
Toptan market																	
Ciro	1,6	1,8	2,2	2,5	2,8	3,1	3,5	3,9	4,5	5,1	5,8	6,4	7,2	7,9	8,7	9,4	10,2
Ciro artışı		12,5%	22,2%	13,6%	12,0%	10,7%	12,9%	11,4%	15,4%	13,3%	13,7%	10,3%	12,5%	9,7%	10,1%	8,0%	8,5%
Organizasyon payı	13,6	14,5	15,1	15,4	15,7	16,1	15,0	14,7	15,2	15,2	15,1	15,6	13,6	12,0	9,5	7,1	6,1
Toplam payı	4,5	5,0	5,4	5,4	5,4	5,5	5,5	5,6	5,8	5,8	5,9	5,9	5,7	5,1	4,5	3,8	3,3
Toplam																	
Organize HTM	11,8	12,4	14,6	16,2	17,8	19,2	23,3	26,6	29,6	33,5	38,3	41,1	53	65,8	91,5	131,7	166
Toplam Geleneksel HTM	23,8	23,6	26,1	29,8	33,6	36,7	39,9	43,4	47,8	53,8	60,3	66,6	73,5	88,4	103,4	114,3	140,3
Toplam HTM	35,6	36	40,7	46	51,4	55,9	63,2	70	77,4	87,3	98,6	107,7	126,5	154,2	194,9	246	306,3

Kaynak: NielsenIQ (2016); Rekabet Kurumu (2012; 2022); PWC ve TAMPF (2016); Ipsos KMG (2008); TOBB (2012); Kalkınma Bakanlığı (2015); Retail Türkiye (2023); Kovacı (2007); Koç vd. (2009); Kaplan (2010); Bağcı (2018) yararlanılarak yazar tarafından oluşturuldu.

Türkiye HTM sektörü indirim market, süper/hiper market, toptan market ve geleneksel kanal şeklinde tanımlanan dört örgütsel form açısından incelendiğinde Tablo 7’de görüldüğü üzere ciro bazında en yüksek büyümeyi indirim market formu gerçekleştirmiştir. Formların 2005-2021 yılları arasındaki ciro değişimlerine bakıldığında indirim market formunun 2’den yaklaşık 45 kat artarak 89,7’e, süper/hiper market formunun 8,2’den yaklaşık 8 kat artarak 66,1’e, toptan market formunun 1,6’dan yaklaşık 6,3 kat artarak 10,2’ye, geleneksel kanal formunun 23,8’den yaklaşık 5,8 kat artarak 140,3 milyar TL’ye yükselmiştir. Formların ciro gelişim eğilimleri Şekil 1’de görülmektedir. (Şekil 1, 2, 3 ve 4 Tablo 7’deki verilerden oluşturulmuştur).

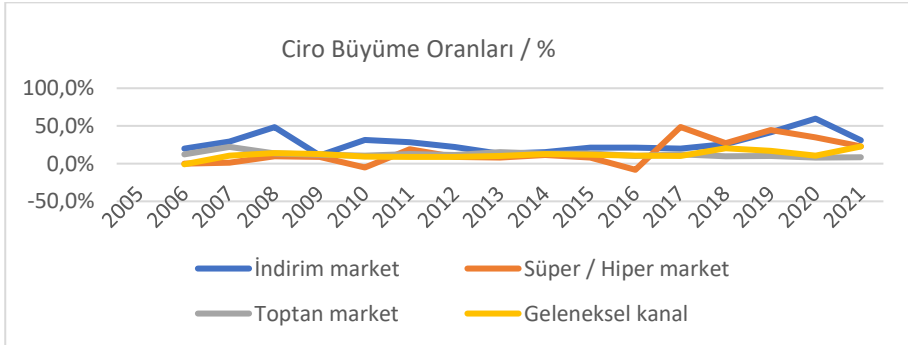
Şekil 1. Örgütsel Formların Yıllık Ciro Gelişimi (2005-2021)



İndirim market formunun süper/hiper market formunu 2015 yılında yakaladığı ve bu tarihten itibaren süper/hiper market formu ve toptan market formu ile arasındaki farkı açtığı, geleneksel kanal ile arasındaki farkı hızla kapattığı görülmektedir.

Tablo 7’deki veriler üzerinden formların yıllık bileşik büyüme oranları (YBBO/CAGR) hesaplandığında indirimli market formu %26,8, süper/hiper market formu %13,9, toptan market formu %12,3, geleneksel kanal formu %11,7 büyüme gerçekleştirmiştir. Organize HTM %18, toplam HTM ise %14,4 yıllık ortalama büyüme oranına sahiptir. Bu sonuçlar indirimli market formunun hem toplam HTM ve organize HTM pazarlarının yıllık ortalama büyüme oranlarından hem de rakipleri süper/hiper market, toptan market ve geleneksel kanal formlarının yıllık ortalama büyüme oranlarından daha fazla büyüdüğünü göstermektedir. Formların yıllık ciro büyüme eğilimleri Şekil 2’de görülmektedir.

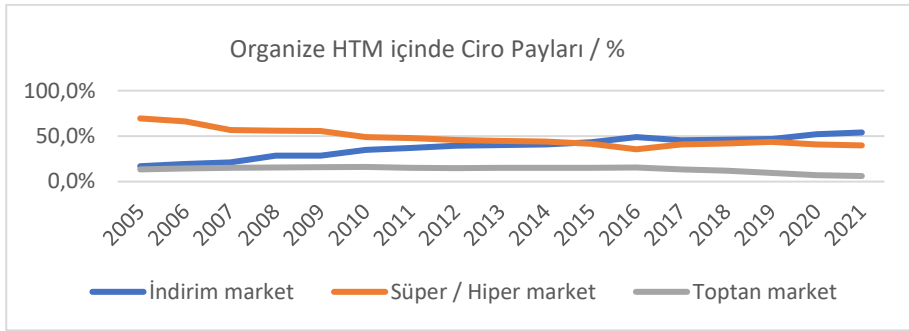
Şekil 2. Örgütsel Formların Yıllık Ciro Büyüme Oranları (2005-2021)



İndirimli market formunun genellikle rakipleri süper/hiper market formu, toptan market formu ve geleneksel kanal formunun yıllık ciro artış oranlarının üzerinde bir büyüme eğilimi yakaladığı görülmektedir.

Formların pazardan aldığı pay incelendiğinde Tablo 7’de de görüldüğü üzere indirim market formunun organize HTM pazarından aldığı pay %16,9’dan %54’e yükselirken, süper/hiper market formunun aldığı pay %69,5’den %39,8’e, toptan market formunun aldığı pay %13,6 dan %6,1’e gerilemiştir. Organize HTM pazarını oluşturan indirim market, süper/hiper market ve toptan market formlarının organize HTM pazarındaki paylarının değişimi Şekil 3’de görülmektedir.

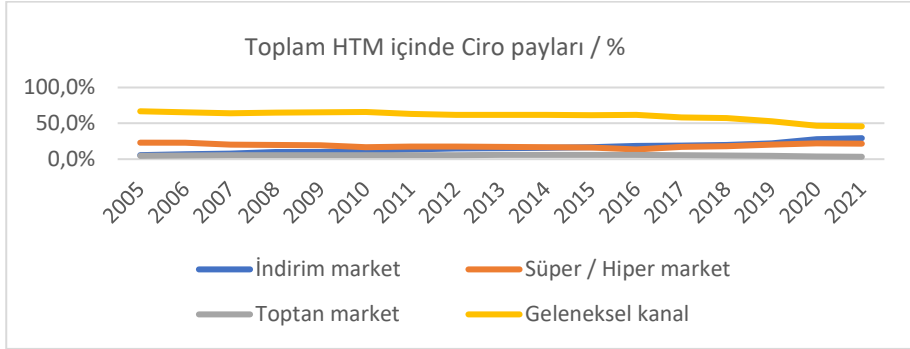
Şekil 3. Örgütsel Formların Organize HTM İçindeki Paylarının Değişimi (2005-2021)



Organize HTM pazarı içinde 2005 yılında neredeyse toptan market formu ile aynı oranda pazar payına sahip olan indirim market formunun, hızlı bir şekilde payını artırarak toptan market formu ile arasındaki farkı açtığı ve 2015 yılında süper/hiper market formunu yakaladığı görülmektedir. Bu yıldan itibaren indirim market formu pazar payını sürekli artırırken süper/hiper market formu yatay bir seyir izlemiş, toptan market formu ise gerilemiştir.

İndirimli market formunun organize HTM içindeki gelişimi doğal olarak toplam HTM içindeki durumuna da yansımaktadır. Formların pazardan aldığı pay incelendiğinde Tablo 7’de de görüldüğü üzere indirim market formunun payı %5,6’dan %29,3’e yükselirken, süper/hiper market formunun aldığı pay %23’den %21,6’ya, toptan market formunun %4,5’den %3,3’e, geleneksel kanal formunun %66,9’dan %45,8’e gerilemiştir. Toplam HTM pazarını oluşturan indirim market, süper/hiper market, toptan market ve geleneksel kanal formlarının pazar paylarındaki değişim Şekil 4’de görülmektedir.

Şekil 4. Örgütsel Formların Toplam HTM İçindeki Paylarının Değişimi (2005-2021)



Toplam HTM pazarında 2005 yılında neredeyse toptan market formu ile aynı pazar payına sahip olan indirim market formunun, hızlı bir şekilde payını artırdığı, toptan market formu ile arasındaki farkı açtığı ve 2015 yılında süper/hiper market formunu yakaladığı görülmektedir. İndirimli market formu pazar payı ile sürekli düşme eğilimi olan geleneksel kanal formu pazar payı arasındaki fark giderek azalmıştır.

Tablo 8. Örgütsel Forma Göre Türkiye HTM Perakendeciliği Sektörü (mağaza sayısı / 2005-2021)

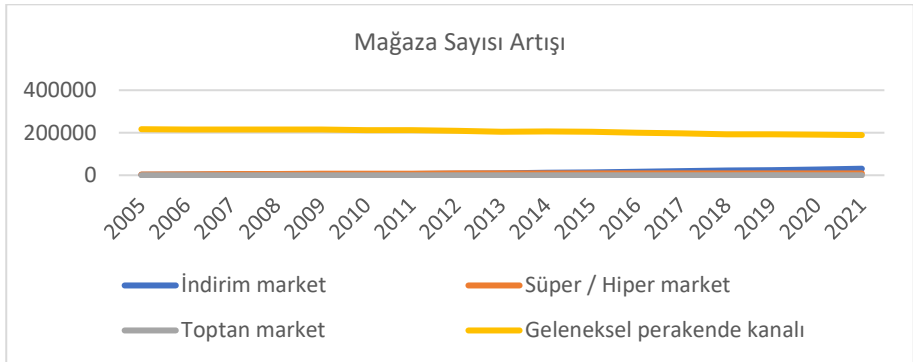
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
İndirim market	Mağaza sayısı	217	253	300	384	454	481	593	688	895	111	136	163	187	216	244	273	307
	Mağaza sayısı artışı		16,6 %	18,4 %	27,9 %	18,3 %	6,0 %	23,1 %	16,2 %	30,0 %	24,0 %	23,0 %	19,8 %	14,9 %	15,0 %	13,0 %	12,1 %	12,3 %
	Organizasyon payı	39,3 %	33,3 %	34,6 %	38,6 %	38,8 %	37,8 %	42,9 %	43,7 %	51,5 %	57,0 %	60,8 %	65,6 %	67,1 %	70,6 %	74,3 %	76,6 %	78,6 %
	Toplam payı	1,0 %	1,1 %	1,3 %	1,7 %	2,0 %	2,1 %	2,6 %	3,1 %	4,0 %	4,9 %	6,0 %	7,3 %	8,4 %	9,7 %	10,8 %	12,1 %	13,5 %
	Organizasyon payı	1,0 %	1,1 %	1,3 %	1,7 %	2,0 %	2,1 %	2,6 %	3,1 %	4,0 %	4,9 %	6,0 %	7,3 %	8,4 %	9,7 %	10,8 %	12,1 %	13,5 %
Süper/hiper market	Mağaza sayısı	333	500	560	600	705	778	774	870	824	816	860	834	896	877	823	814	815
	Mağaza sayısı artışı		50,0 %	11,9 %	7,3 %	17,4 %	10,4 %	0,6 %	12,5 %	5,3 %	0,9 %	5,3 %	3,0 %	7,4 %	2,1 %	6,2 %	1,2 %	0,2 %
	Organizasyon payı	60,1 %	65,7 %	64,4 %	60,3 %	60,2 %	61,1 %	55,9 %	55,2 %	47,4 %	41,9 %	38,3 %	33,5 %	32,0 %	28,6 %	25,0 %	22,8 %	20,8 %
	Toplam payı	1,5 %	2,2 %	2,5 %	2,7 %	3,1 %	3,5 %	3,4 %	3,9 %	3,7 %	3,6 %	3,8 %	3,7 %	4,0 %	3,9 %	3,7 %	3,6 %	3,6 %
	Organizasyon payı	1,5 %	2,2 %	2,5 %	2,7 %	3,1 %	3,5 %	3,4 %	3,9 %	3,7 %	3,6 %	3,8 %	3,7 %	4,0 %	3,9 %	3,7 %	3,6 %	3,6 %
Toptan market	Mağaza sayısı	33	79	90	115	124	141	165	181	196	202	207	220	235	235	236	230	231
	Mağaza sayısı artışı		139,4 %	13,9 %	27,8 %	7,8 %	13,7 %	17,0 %	9,7 %	8,3 %	3,1 %	2,5 %	6,3 %	6,8 %	0,0 %	0,4 %	-2,5 %	0,4 %
	Organizasyon payı	0,6 %	1,0 %	1,0 %	1,2 %	1,1 %	1,1 %	1,2 %	1,1 %	1,1 %	1,0 %	0,9 %	0,9 %	0,8 %	0,8 %	0,7 %	0,6 %	0,6 %
	Organizasyon payı	0,6 %	1,0 %	1,0 %	1,2 %	1,1 %	1,1 %	1,2 %	1,1 %	1,1 %	1,0 %	0,9 %	0,9 %	0,8 %	0,8 %	0,7 %	0,6 %	0,6 %
	Organizasyon payı	0,6 %	1,0 %	1,0 %	1,2 %	1,1 %	1,1 %	1,2 %	1,1 %	1,1 %	1,0 %	0,9 %	0,9 %	0,8 %	0,8 %	0,7 %	0,6 %	0,6 %

Toplam payı	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %
Toplam Organize HTM	554	762	869	996	117	127	138	157	173	194	224	249	280	306	329	357	391
Toplam Geleneksel HTM	216	215	215	214	215	211	212	209	204	206	203	199	197	192	192	191	188
Toplam HTM	222	222	223	224	227	224	226	225	221	225	226	224	225	223	225	227	228
	250	924	781	660	512	388	316	334	840	574	345	637	000	173	358	207	062

Kaynak: NielsenIQ (2016); Rekabet Kurumu (2012; 2022); PWC ve TAMPF (2016); Ipsos KMG (2008); TOBB (2012); Kalkınma Bakanlığı (2015); Retail Türkiye (2023); Kovacı (2007); Koç vd. (2009); Kaplan (2010); Bağcı (2018) yararlanılarak yazar tarafından oluşturuldu.

Türkiye HTM sektörünün örgütsel formlar açısından gelişimi mağaza sayıları açısından incelendiğinde Tablo 8’de görüldüğü üzere mağaza sayısı en çok artan indirim market formudur. İndirim market formunun 2005’deki 2177 olan mağaza sayısı yaklaşık 14 kat artarak 30760’e çıkmıştır. Süper/hiper market formunun 3335’den yaklaşık 2,4 kat artarak 8156’ya, toptan market formunun 33’den yaklaşık 7 kat artarak 231’e yükselmiştir. Geleneksel kanal formunun ise 216705’den 188915’e gerilemiştir. Formların mağaza sayılarındaki değişim Şekil 5’de görülmektedir. (Şekil 5 ve 6 Tablo 8’deki verilerden oluşturulmuştur).

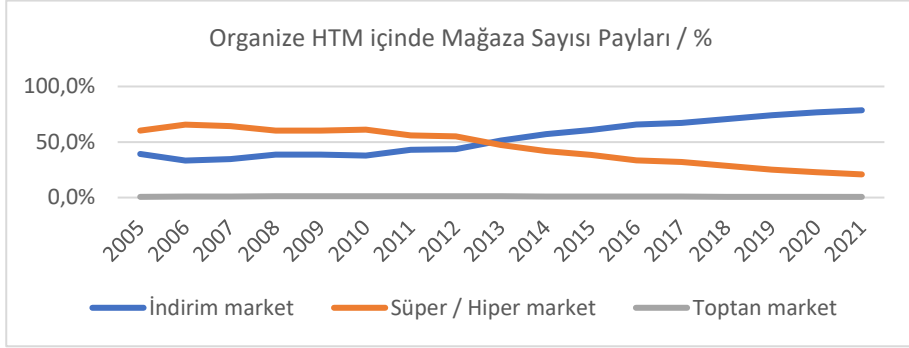
Şekil 5. Örgütsel Formların Toplam Mağaza Sayısı Değişimi (2005-2021)



İndirim market formunun süper/hiper market formunu 2013 yılında yakaladığı ve bu tarihten itibaren süper/hiper market formu ve toptan market formu ile arasındaki farkı açtığı, geleneksel kanal formunun ise mağaza sayısında sürekli bir düşüş eğilimi olduğu görülmektedir. Toplam HTM mağaza sayısı 5812 artarken geleneksel kanal formunun mağaza sayısında 27790 azalış gerçekleşmiştir. İndirim market formunda 28583, süper/hiper market formunda 4821, toptan market formunda 198 mağaza sayısı artışı görülmektedir. Market formlarının mağaza sayısı açısından toplam HTM

içindeki payları Şekil 5'deki grafiğe benzer bir değişim göstermektedir. İndirim market formunun rakipleri süper/hiper market ve toptan market formu ile arasındaki rekabet ilişkisi Şekil 6'da daha açık görülmektedir.

Şekil 6. Örgütsel Formların Organize HTM İçinde Mağaza Sayısı Pay Değişimi (2005-2021)



Mağaza sayıları ve cirolarındaki artış açısından indirim marketlerinin diğer rakip formatlardan pozitif ayrıştığı görülmektedir. İndirim marketleri süper, hiper ve toptan marketlere göre daha küçük satış alanlarına sahip olup onlara göre daha esnekler ve küçük satış alanının sağladığı avantajla mahalle içlerinde dahi açılabilirler. Markaya özel ürün çeşitliliğiyle diğer perakendecilerden farklılaşmaktadır (Rekabet Kurumu, 2022). En önemli özellikleri olan düşük fiyat avantajını rekabette ana strateji olarak benimsemektedir. Bunun için kar marjlarını düşük tutmakta, büyük alımlar sayesinde tedarikçilerle fiyat pazarlığı yapabilmekte, dikey bütünleşmelerle bazı ürünler açısından tedarik zincirini kontrol edebilmekte, daha az maliyetli dekorasyon ve sergileme taktikleri izleyebilmekte ve daha az personeli farklı işlerde daha etkin kullanabilmektedir (Başfıncı vd., 2019; Bardakçı ve Baran, 2019; Baypınar vd., 2023). Türkiye HTM perakendeciliği sektöründe indirim marketi olarak BİM, Şok ve A101 en etkin üç markadır (Arslan ve Yavuzylmaz, 2017; Rekabet Kurumu, 2022).

Sonuç

Türkiye HTM perakendeciliği sektörünü örgütsel formlar arasındaki meşrulaşma ve rekabet süreçleri açısından inceleyen bu çalışmada diğer rakip formlara göre daha sonra ortaya çıkan indirimli market formunun hızlı bir şekilde meşruiyet kazanarak tutunduğu ve rekabet avantajı sağlayarak rakip formlardan daha hızlı bir şekilde yayıldığı sonucuna ulaşılmıştır. 2008 yılından itibaren popülasyona rekabetin şiddetini artıracak büyüklükte bir firma girişi yaşanmamıştır. Bu nedenle firma sayısı açısından popülasyonun taşıma kapasitesine yaklaşıldığı söylenebilir (Hannan ve Freeman, 1989; Carroll ve Hannan, 2000). 2008 sonrası popülasyona giriş yapan firmaların

popülasyonun yüksek yoğunluk dönemine denk gelmesi ve bu durumun yeni girenler için kaynak kıtlığı oluşturması (Carroll ve Hannan, 1989b) rekabette geri kalmalarının ve büyümemelerinin en önemli nedeni olarak gösterilebilir.

Yoğunlaşma ve yeni giren örgütlerin kaynak kıtlığı yaşayarak yeterince rekabetçi olamamaları toptan market ve süper/hiper market popülasyonlarında da görülmektedir. Süper/hiper market popülasyonunda ilk üç firma Migros (1954), Carrefoursa (1993) ve Happy Center (Rammar-1995) 2000 yılı öncesi kurulmuşlardır ve bu popülasyondan Kiler, Tesco Kipa, Makro, Uyum, Real, Beğendik, Adese gibi uluslararası ve ulusal birçok firma çıkmak durumunda kalmıştır. Sonraki yıllarda popülasyondaki firmaları rekabet açısından tehdit edecek firma girişi ya da büyümesi gerçekleşmemiştir. Toptan market popülasyonu da benzer şekilde Metro (1990), Bizim Toptan (2002) ve Tespo (1989) firmalarından oluşmaktadır ve 2002 sonrası birçok yerel toptan market mağazası açılrsa da hiçbiri ulusal bir zincire dönüşerek mevcut firmaları rekabet açısından tehdit edebilecek düzeye ulaşamamıştır. Bu durum mevcut üç popülasyonun yoğunluğunun yüksek olduğunu ve taşıma kapasitesine yaklaşıldığını göstermektedir. Ancak popülasyonların toplam mağaza sayıları açısından bakıldığında son beş yılda (2017-2021) indirim market formu mağaza sayısı 18799'dan 11961 artarak 30760'a ulaşmıştır. Süper/hiper market formu 8966'dan 8156'ya, toptan market formu 235'den 231'e, geleneksel kanal formu ise 197000'den 188915'e gerilemiştir. İndirim market formuna ait mağaza sayısındaki artış ve diğer rakip formlara ait mağaza sayılarındaki düşüş indirim market formunun rakip formların alanına doğru genişlediğini göstermektedir.

Bu çalışmada organize kanal genelci ve geleneksel kanal özelci olarak tanımlanmıştır (Freeman ve Hannan, 1983; Hannan ve Freeman, 1989). Çevre değişken olduğunda özelci örgütlerin uyum sorunu yaşadığı, genelci örgütlerin rekabet avantajı yakaladığı belirtilmektedir (Baum, 1996; Baum ve Shipilov, 2006). 2000'li yılların başından itibaren sektörde büyük bir değişim yaşanmaktadır ve bu durumun genelci organize kanal firmalarına avantaj sağladığı görülmektedir. Organize kanal hem ciro hem de mağaza sayısı açısından geleneksel kanala göre daha hızlı büyümekte ve pazar payını sürekli artırmaktadır. Organize kanal içerisinde indirimli market formunun organize kanalın bu avantajından yüksek oranda yararlandığı görülmektedir.

Çalışmada örgütsel ekoloji kuramının kaynak bölünmesi yaklaşımında öne sürülen genelci organize kanal ve özelci geleneksel kanalın aynı anda genel ve uzman örgütler olarak faaliyette bulunabileceği iddiasının doğrulandığı görülmektedir (Carroll, 1985). Özellikle geleneksel kanalı oluşturan manav, kasap, şarküteri, kuruyemişçi, fotoğraf stüdyosu, eczane, parfümeri gibi işletmelerin uzman örgütler olarak süper/hiper market, toptan market, indirimli market gibi büyük örgütler tarafından nüfuz edilemeyen küçük pazar bölümlerine konumlandığı ve belirli bir müşteri segmentine ya da özelleştirilmiş üretime odaklanarak popülasyon içinde kalabildiği

söylenbilir (Carroll, 1985). Öznelci uzman örgütlerin pazardaki konumlarını koruyabilmelerinin bir diğeri nedeni olarak müşteriler açısından özgünlük ifade eden ve çekici bulunan imajlardan daha kolay yararlanabilmeleri de sayılabilir (Carroll ve Swaminathan 2000). İndirim marketlerinin hızlı meşrulaşma ve yayılımına rağmen bazı geleneksel kanal alt türlerinin varlıklarını sürdürmesi kaynak bölünmesi yaklaşımının varsayımlarını desteklemektedir.

Çalışmanın ulaştığı sonuçlar sosyo-demografik kesim yaklaşımının varsayımlarıyla da tutarlıdır. Sosyo-demografik yaklaşıma göre örgütsel alandaki her bir formun diğeri formlarla rekabet ettiği bir gerçekleşen kesim söz konusudur. Bu HTM perakendeciliğinde her bir formun bir diğeriinden pay alabildiği müşteri kitlesini işaret etmektedir. Ancak bu gerçekleşen kesimin dışında bir formun rakip formların alanına doğru yayılımına uygun olmayan örtüşmeyen kesim söz konusudur ve bu kesimde rekabet oluşmamaktadır (Hannan vd., 2003). Geleneksel kanal, süper/hiper market ve toptan market formlarının sektördeki konumlanmalarından kaynaklanan indirim market formuyla örtüşmeyen bir kesim ortaya çıkmaktadır. Bu örtüşmeyen kesimlerin oluşturduğu kaynak potansiyeli ölçüsünde indirim market formunun rakiplerinin varlıklarını koruyabildiği ve büyüebildiği söylenebilir.

Çalışmanın elde ettiği sonuçlar örgütlerin ikincil özelliklerini değiştirebilseler dahi örgütsel form değişimi olarak nitelenebilecek birincil özelliklerde değişim gerçekleştirebilmenin oldukça zor olduğu iddiasını desteklemektedir (Hannan ve Freeman, 1984; 1989). Sektörde başlangıçta benimsediği formu süreç içerisinde değiştirip faaliyetlerine farklı bir formla devam eden bir firma örneği söz konusu değildir. Firmaların formlarını değiştirerek varlıklarını devam ettirme ya da büyüme (Önder ve Üsdiken, 2010; Salimath ve Jones, 2011) yerine farklı meşru bir forma sahip yeni bir firma kurarak rakipleriyle örtüşmeyen kesimlerden pay alma stratejisi takip ettikleri söylenebilir.

Migros ve Carrefoursa'nın yüksek meşruiyet düzeyine sahip indirimli market formu popülasyonundaki Şok ve Diasa firmalarını devretmesi örgütsel ekolojinin temel varsayımları açısından temel bir sorunsal olarak görünmektedir. Amburgey ve Rao (1996) itibar kavramının bu gibi durumları açıklayabilme yeteneğini sorgulamaktadır. Onlara göre kötü itibara sahip düşük statülü firmaların, örgütsel form düzeyinde meşruiyetle korunsalar bile, iyi itibara sahip yüksek statülü firmalara göre daha hızlı popülasyondan çıkmaktadır ve bu nedenle örgütsel itibarın bir formun tüm örnekleri için aynı yayılma etkisi oluşturduğunu iddia etmek zordur. Bundan dolayı iyi itibara sahip yüksek statülü firma yöneticileri, örgütsel form açısından meşruiyetle varlığı korunsalar bile kötü itibara sahip düşük statülü firmalardan vazgeçebilmektedir. Bu bakış açısı Migros ve Carrefoursa karar vericilerinin Şok ve Diasa gibi örgütsel form meşruiyeti yüksek olan firmalardan niçin vazgeçtiklerini kısmen açıklayabilmektedir.

Bu çalışmada HTM perakendeciliği ortak formlara sahip örgütlerin oluşturduğu popülasyon düzeyinde incelenmiştir. Ancak popülasyon düzeyindeki süreçleri daha iyi anlayabilmek için örgütsel düzeyde firmaların gelişimi ve örgütsel topluluk düzeyinde sektörün gelişimi dikkate alınmıştır. Sektör örgütsel topluluk düzeyinde değerlendirildiğinde ciro ve mağaza sayısı olarak gelişimini devam ettirdiği görülmektedir. Geleneksel kanalın meşruiyet ve rekabet açısından zayıfladığı ve pazar payını giderek kaybettiği, organize kanalın ise genişlemeye devam ettiği görülmektedir. Popülasyonlar düzeyinde değerlendirildiğinde, indirimli market formunun mağaza sayısı ve ciro açısından büyümeye devam ettiği söylenebilir. Süper/hiper market formu ve toptan market formunun meşruiyetini koruduğu ve geleneksel kanal formunun meşruiyetinde gerileme yaşandığı tespit edilmiştir. Firma gelişimleri açısından değerlendirildiğinde BİM, A-101 ve Şok'un ciro ve mağaza sayısı açısından sürekli bir büyüme içerisinde olduğu görülmektedir. İndirimli market popülasyonuna yeni firma girişleri öngörülme de mağaza sayısı ve ciro açısından popülasyondaki firmaların genişlemeye devam edeceği çıkarımı yapılabilir. Bu çalışmanın sunduğu sonuçlar Türkiye HTM perakendeciliği sektöründeki indirimli market formunun yeni bir örgütsel form olarak nasıl geliştiğini ve sektörde nasıl bir yayılım gösterdiğini örgütsel ekolojinin varsayımlarını doğrulayacak şekilde açıklamaktadır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış Bağımsız

Yazar Katkısı: Salih Arslan: %100

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışma için destek alınmamıştır.

Etik Onay: Bu çalışma etik onay gerektiren herhangi bir insan veya hayvan araştırması içermemektedir.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışma ile ilgili herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Peer Review: Independent double-blind

Author Contributions: Salih Arslan: 100%

Funding and Acknowledgement: No support was received for the study.

Ethics Approval: This study does not contain any human or animal research that requires ethical approval.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest with any institution or person related to the study.

Önerilen Atıf: Arslan, S. (2023). Türkiye HTM perakendeciliği sektöründe indirimli market formu yayılımının örgütsel ekoloji perspektifinden incelenmesi. *Akademik Hassasiyetler*, 11(26), 516-547. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1473428>

Kaynakça

- Amburgey, T. L. ve Rao, H. (1996). Organizational ecology: Past, present, and future directions. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1265-1286.
- Arslan, Y. ve Yavuzylmaz, O. (2017). İndirim marketleri ve süpermarketlerin marka denkliği algılarının kıyaslanmasına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 571-588.
- Bağcı, U. E. (2018). *Yerel perakendecilerin dayanma, yeniden uyarlanma ve direnme stratejileri: Eskişehir örneği*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Bardakcı, A. ve Baran, T. (2019). İndirim mağazalarının maliyet düşürme stratejileri ve Türkiye'deki perakendecilerin verimliliklerinin karşılaştırılması. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 5(1), 37-67.
- Başfıncı, Ç., Ük, Z.Ç. ve Gültekin, Y. (2019). Türkiye'deki indirim marketlerinin marka imajlarının sosyal ağ analizi yöntemiyle incelenmesi: A101, BİM ve ŞOK örneği. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 277-300.
- Baum, J. A. ve Shipilov, A. V. (2006). Ecological approaches to organizations. S. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence ve W. Nord (Ed). *Organization studies* içinde (s. 55-110). Sage.
- Baum, J. A. (1996). Organizational ecology. S. Clegg ve C. Hardy (Ed). *Studying organization: theory & method* içinde (s. 71-108). Sage.
- Baypınar, M. B., Beygo, C., Köseoğlu, G., Şahin, E., ve Sertbakan, B. A. (2023). İstanbul'da hızlı tüketim malları alışveriş ziyaretleri ve indirim market cirolarındaki değişime dair sayısal-mekansal keşfedici bir inceleme. *EKOIST Journal of Econometrics and Statistics*, 38, 171-198.
- Bim (2023). *Finansal sonuçlar*. 04 Ekim 2023 tarihinde <https://www.bim.com.tr/Categories/653/donemsel-finansal-sonuclar.aspx> adresinden edinilmiştir.
- Bizim Toptan (2023). *Finansal veriler*. 04 Ekim 2023 tarihinde <https://www.biziminvestorrelations.com/finansal-ve-operasyonel-veriler/ceyrek-donem-sonuclari.aspx> adresinden edinilmiştir.
- Carrefoursa (2023). *Finansal raporlar*. 04 Ekim 2023 tarihinde <https://yatirimciiliskileri.carrefoursa.com/tr-TR/finansal-raporlar/finansal-tablolar> adresinden edinilmiştir.
- Carroll, G. R. ve Hannan, M. T. (1989a). Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations. *American Sociological Review*, 54(4), 524-541.
- Carroll, G. R. ve Hannan, M. T. (1989b). Density delay in the evolution of organizational populations: A model and five empirical tests. *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 411-430.

- Carroll, G. R. ve Hannan, M. T. (2000). *The demography of corporations and industries*. Princeton University Press.
- Carroll, G. R. ve Harrison, J. R. (1994). On the historical efficiency of competition between organizational populations. *American Journal of Sociology*, 100(3), 720-749.
- Carroll, G. R. ve Swaminathan, A. (1992). The organizational ecology of strategic groups in the American brewing industry from 1975 to 1990. *Industrial and Corporate Change*, 1(1), 65-97.
- Carroll, G. R. ve Swaminathan, A. (2000). Why the microbrewery movement? Organizational dynamics of resource partitioning in the U.S. brewing industry. *American Journal of Sociology*, 106, 715-762.
- Carroll, G. R. (1984). Organizational ecology. *Annual Review of Sociology*, 10(1), 71-93.
- Carroll, G. R. (1985). Concentration and specialization: Dynamics of niche width in populations of organizations. *American Journal of Sociology*, 90, 1262-1283.
- Carroll, G. R., Dobrev, S. D. ve Swaminathan, A. (2002). Organizational processes of resource partitioning. *Research in Organizational Behavior*, 24, 1-40.
- Deloitte (2019). *Global powers of retailing 2019*. 11 Ekim 2023 tarihinde <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing-2019.html> adresinden edinilmiştir.
- Freeman, J. ve Hannan, M. T. (1983). Niche width and the dynamics of organizational populations. *American Journal of Sociology*, 88, 1116-1145.
- Freeman, J., Carroll, G. R. ve Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 48(5), 692-710.
- Hannan, M. T. ve Carroll, G. R. (1992). *Dynamics of organizational populations: Density, legitimation, and competition*. Oxford University Press.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
- Hannan, M. T. (1988). Organizational population dynamics and social change. *European Sociological Review*, 4(2), 95-109.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Harvard University Press.

- Hannan, M. T., Carroll, G. R. ve Polos, L. (2003). The organizational niche. *Sociological Theory*, 21(4), 309-340.
- Hannan, M. T., Polos, L. ve Carroll, G. R. (2007). *Logics of organization theory: Audiences, codes, and ecologies*. Princeton University Press.
- Ipsos KMG (2008). *Derin alışveriş seminerleri*. 22 Eylül 2023 tarihinde [http://www.arastirmakutuphanesi.com/staticfiles/files/Derin_Alisveris_Semineri_\(ipsos_KMG\)_-_FMCG.pdf](http://www.arastirmakutuphanesi.com/staticfiles/files/Derin_Alisveris_Semineri_(ipsos_KMG)_-_FMCG.pdf) adresinden edinilmiştir.
- Kalkınma Bakanlığı (2015). *Hızlı tüketim malları ticaretinde satılma birlikleri*. 22 Eylül 2023 tarihinde https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Hizli_Tuketim_Mallar%C4%B1_Ticaretinde_Satılma_Birlikleri.pdf adresinden edinilmiştir.
- Kaplan, R. (2010). *AHP yöntemiyle tedarikçi seçimi: perakende sektöründe bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Koç, A., Kovacı, S. ve Bölük, G. (2009). Perakende sektörde yoğunlaşmanın etkileri: Rekabet ve işgücü piyasası açısından bir değerlendirme. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 9(18), 66-99.
- Kovacı, S. (2007). *Gıda perakende sektöründe yoğunlaşmanın gıda sanayi firmalarına (Kobilere) etkileri: Yeni kurumsal iktisat yaklaşımı*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Migros (2023). *Finansal sonuçlar*. 04 Ekim 2023 tarihinde <https://www.migroskurumsal.com/yatirimci-iliskileri/finansal-bilgiler#nav-2021-finansal-sonuclar> adresinden edinilmiştir.
- NielsenIQ (2016). *Türkiye pazar dinamikleri: FMCG trendleri*. 22 Eylül 2023 tarihinde http://www.turkishpic.com/upload/files/Nielsen_Nuray%20Y%C4%B1lmaz_Ki%C5%9Fisel%20Bak%C4%B1m%20ve%20Temizlik%20B%C3%BCy%C3%BCme%20Trendleri_Oct2016.pdf adresinden edinilmiştir.
- Önder, Ç. ve Üsdiken, B. (2010). Örgütsel ekoloji: Örgüt toplulukları ve çevresel ayıklama. S.Sargut ve Ş.Özen (Ed). *Örgüt kuramları içinde* (s. 133-192). İmge Kitabevi.
- PWC ve TAMPF (2016). *Dönüşürken büyüyen Türkiye perakende sektörü*. 22 Eylül 2023 tarihinde <http://tampf.org.tr/wp-content/uploads/2016/09/doenuesuerken-bueyueyen-tuerkiye-perakende-sektoerue.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Rekabet Kurumu (2012). *Türkiye HTM perakendeciliği sektör incelemesi nihai raporu*. 03 Eylül 2023 tarihinde <https://www.rekabet.gov.tr/Dosya/sector-raporlari/6-hizli-tuketim-mallari> adresinden edinilmiştir.
- Rekabet Kurumu (2022). *Türkiye HTM perakendeciliği sektör incelemesi nihai raporu*. 03 Eylül 2023 tarihinde

- <https://www.rekabet.gov.tr/Dosya/htm-sektor-nihai-raporu-20230330171447527.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Retail Türkiye (2023). *Retail Türkiye dergisi*. 17 Ekim 2023 tarihinde <https://retailturkiye.com/e-dergi/> adresinden edinilmiştir.
- Romanelli, E. (1991). The evolution of new organizational forms. *Annual Review of Sociology*, 17(1), 79-103.
- Ruef, M. (2000). The emergence of organizational forms: A community ecology approach. *American Journal of Sociology*, 106(3), 658-714.
- Salimath, M. S. ve Jones III, R. (2011). Population ecology theory: Implications for sustainability. *Management Decision*, 49(6), 874-910.
- Singh, J. V. ve Lumsden, C. J. (1990). Theory and research in organizational ecology. *Annual Review of Sociology*, 16(1), 161-195.
- Şok (2023). *Finansal raporlar*. 04 Ekim 2023 tarihinde <https://sokmarketyatirimciiliskileri.com/tr/finansal-raporlar> adresinden edinilmiştir.
- TOBB (2012). *Türkiye perakendecilik meclisi sektör raporu*. 22 Eylül 2023 tarihinde <https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2012/PerakendecilikMeclisiSR.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Xu, J., Peng, B. ve Cornelissen, J. (2021). Modelling the network economy: A population ecology perspective on network dynamics. *Technovation*, 102, 1-11.
- Yeloğlu, H.O. (2012). Örgütsel ekoloji. H.C. Sözen ve H.N. Basım (Ed). *Örgüt kuramları* içinde (s. 189-220). Beta Basım.

Extended Abstract

The rapid expansion of discount markets in the Turkish fast-moving consumer goods (FMCG) retail sector between 2005 and 2021 has been documented (Rekabet Kurumu, 2012; 2022). This phenomenon has been explored by various researchers from different perspectives, such as brand perceptions (Arslan and Yavuzylmaz, 2017), brand images (Başfıncı et al., 2019), innovation and spatial organization (Baypınar et al., 2023), and cost and efficiency (Bardakçı and Baran, 2019), all of which have been examined through the lens of management strategies. However, no research has been conducted on the reasons behind this shift in the sector, specifically regarding the legitimacy and competitive advantage provided by the organizational form adopted by discount markets.

This study presents a new perspective on the Turkish FMCG retail sector by applying the lens of organizational ecology theory, which emphasizes the importance of the organizational forms companies adopt for their survival and competitiveness (Hannan and Freeman, 1989; Carroll, 1984; Singh and Lumsden, 1990; Önder and Üsdiken, 2010; Yeloğlu, 2012).

To classify companies operating in the FMCG retail sector according to specific forms, the method used by Carroll and Swaminathan (1992) in their study of American beer producers was followed. First, the boundaries of organizational forms and populations were determined based on the common characteristics of companies that are resistant to change (Hannan and Freeman, 1984; 1989). The study took into account the factors that typically resist change or are more difficult to change within companies (Carroll and Swaminathan, 1992). Key features, such as objectives, forms of authority, underlying technology, and marketing strategy, were considered, as suggested in the literature (Hannan and Freeman, 1989).

Using this method, companies operating in the FMCG retail sector were categorized into four organizational forms: discount markets, super/hypermarkets, wholesale markets, and the traditional channel (including grocery stores, greengrocers, butchers, delicatessens, gas station markets, nut sellers, buffets, photo studios, pharmacies, and perfumeries). This classification meets the criteria of organizational forms being stable and resistant to change (Hannan and Freeman, 1977; 1984). There are no examples of companies in this sector changing their initial organizational form and continuing with a different one (Rekabet Kurumu, 2012; 2022). Data on total HTM turnover and the number of stores for each organizational form between 2005 and 2021 were used in the analysis, focusing on changes over this period for each form.

The findings show that the discount market form grew and spread more rapidly in terms of both turnover and store numbers compared to other competing forms, such as super/hypermarkets, wholesale markets, and the traditional channel. The study determined that companies did not change their organizational form after establishment. Companies that remained in the competitive process were either acquired or exited the market. As the discount market form gained legitimacy, the number of entrants into this organizational population increased, but as the population approached its carrying capacity, the rate of new entries slowed.

During periods of high concentration within the discount market and wholesale market forms, there was no outflow from these populations, whereas the super/hypermarket form experienced ongoing outflows as its concentration level increased.

In terms of density dependence, there have been no new entries into the discount market population since 2008 that would increase the intensity of competition. Therefore, it can be said that the population's carrying capacity, in terms of the number of companies, is being approached (Hannan and Freeman, 1989; Carroll and Hannan, 2000). While the population was more open to new firm entries before 2008, when legitimacy was a key factor, no new entries occurred after 2008 when competition became more intense. Additionally, one large firm exited the population during this period (Hannan and Freeman, 1989; Hannan and Carroll, 1992). The companies that entered

the population after 2008 faced high population density, leading to resource scarcity for new entrants (Carroll and Hannan, 1989), which is considered the main reason why these new entrants struggled in competition and failed to grow.

If the findings are examined in terms of niche width, the organized channel (super/hypermarkets, wholesale markets, discount markets) can be classified as generalist, while the traditional channel can be considered specialized (Freeman and Hannan, 1983; Hannan and Freeman, 1989). Since the early 2000s, the organized channel has grown faster than the traditional channel in both turnover and the number of stores, consistently increasing its market share. This factor has significantly contributed to the diffusion rate of the discount market form, which is part of the organized channel.

When the findings are analyzed in terms of resource partitioning, it supports the claim that the generalist organized channel and the specialized traditional channel can coexist as generalist and specialist organizations (Carroll, 1985). Specifically, businesses within the traditional channel—such as greengrocers, butchers, delicatessens, nut shops, photo studios, pharmacies, and perfumeries—are positioned as specialized organizations in small market segments that larger organizations (super/hypermarkets, wholesale markets, discount markets) cannot penetrate. These traditional businesses target specific customer segments and can remain within the population by focusing on customized production (Carroll, 1985).

As a result, the discount market form has expanded by increasing its legitimacy at the population level and continues to grow in terms of both store numbers and turnover. The results of this study explain how the discount market form in the Turkish FMCG retail sector developed as a new organizational form and how it spread throughout the sector, confirming the assumptions of organizational ecology.